

論 文

社会的事業に関する一考察

堀 池 敏 男

要約 2000年代に入り社会的事業という事業領域が、日本においても、注目を浴び始めた。その生起における背景の考察を行い、社会的事業および社会起業家についての概念に関する整理を行うとともに将来にわたって社会的事業領域が、産業として発展していく可能性およびそのために求められる公的支援制度に対する考察を行った。

キーワード 社会的事業 社会起業家 社会性 事業性 革新性

目 次

- はじめに
- 1 背 景
- 2 社会的事業 (Social Business) の定義
- 3 社会的事業における課題
- 4 社会起業家 (Social Entrepreneur)
- 5 社会的事業への公的支援
- おわりに

はじめに

最近社会的事業 (Social Business (以下 SB という)) や社会起業家 (Social Entrepreneur (以下 SE という)) と言ったビジネスに関する話題が、取り上げられることが多い。それに伴い多くの先行研究においてこれらの概念について、著書、論文により明らかにされている。その中で論述されていることは、社会や社会的と冠が付されているものの、ビジネスやマネジメントの基本と原則の

重要性に集約されているものが多い。このため本稿では社会的事業やそれを担う社会起業家に関する概念について、整理を試みるとともに、小さな政府、民営化が叫ばれ久しいが、その実現を可能たらしめる中核を形成するであろう、社会的事業や社会起業家は、社会経済にとって社会的価値の創造を行い、その役割を担うことが出来るのか、また今後日本の社会経済に根付いていくのか、ビジネスの根幹を形成する産業領域として成長するためには、どのような課題や問題を解決しなければならないのかについて考察を進めたい。加えて若干の支援策の側面についても言及したい。

1 背 景

社会的事業 (Social Business) や社会起業家 (Social Entrepreneur) が生まれた背景については、イギリスのサッチャー政権において、国の財政再建のために、「小さな政府」を目指し、本来政府が担ってきた公共サービスを縮小、このため市民が公共サービスを補完する事業を立ち上げた事に始まると言われている。この原点をたどれば資本主義社会経済における政府が果たすべき役割についての認識が必要となる。そこで政府が果たす役割については、「企業は利益を実現し、それを追求する絶対的な権力を有するのである。しかしながら、こうした権利の行使は適切な法と公共政策に従うことが条件である」。政府の役割は「企業と社会の関係を調整するさまざまな法律を立案し強化することにある。政府はまた、課税や規制によって、企業に著しいコストを課したり、多岐にわたる事業活動に対する許認可権をもつ」¹⁾ ことにあると論じられている。また1997年アメリカの経済白書第6章「米国市場経済における政府の役割の改革」において「市場はそれ自身に任された場合、時々非効率的な結果をもたら

1) J. E.ポスト, A. T.ローレンス, J. ウェーバー著『企業と社会 (上)』ミネルヴァ書房 2012年3月 p.170 13~17

す]「効率基準は経済の成果を判定する唯一の基礎ではなく、富の不平等分配を減少させるような、効率性以外の目的の追求は、非常に重要である」と述べられている。²⁾以上の考察を総括すると、企業は本来利益追求を行うものであるが、法と公共政策あるいは規制との整合性を保つ必要がある（企業の社会責任の一部を構成するものである。）また富の再配分の機能を果たすべき福祉、医療などを中心とした公的活動に関する職能は政府の担ってきた重要な役割であると集約できる。反面社会的事業においては、政府が果たすべき役割の一部さえも民間セクターに委ねざるを得ない資本主義経済の現状について、単にビジネスの領域に留まる議論ではなく、資本主義社会経済において目指した国家の将来のあり方について多くの問題、課題を突きつけるものであったといえる。このことは、観点を変えれば、資本主義に求められるものは、社会的イノベーションの生起であり、社会的ベンチャービジネス誕生の機会であるとも捉えることが可能である。なぜならば、イノベーションは資本主義経済を成長発展させる原動力であり、ベンチャービジネスの根底には、イノベーションが存することについては言うまでも無いことであろう。

また社会的事業が生起した、背景から認識を明らかにしておきたいのは、企業—政府—社会の関係であろう。J. E. ポストほかによる共著である『企業と社会』において、この点について、次のように整理されている。

これらの関係は、広い概念レベルとして、経済企業—政策政府—社会文化、中間のレベルとして、産業—一般産業セクター—政府（国、外国、州、地域）—ステークホルダー、実践的・応用的管理レベルとして、企業—特定の政府機関と管理者—直接的・間接的ステークホルダーと整理されている。³⁾

2) 石黒一憲『法と経済』（1998年 岩波書店）p.31～32

3) J. E. ポスト, A. T. ローレンス, J. ウェーバー著『企業と社会（上）』ミネルヴァ書房 2012年3月 p.6

社会的事業を経営学的観点から考察するのであれば、広い概念や中間のレベルについては、事業を取り巻く環境変化およびその対応として捉え、実践的・応用的管理レベルからの考察を進めることが一義的には重要な観点である。しかし社会的事業が直接的にも間接的にもいわゆる社会、経済、文化、政治に対してのステークホルダーとしての役割を果たすとすればこれら三者の関係理解が不可欠なものとなる。

結論的には、社会あるいは社会的と事業に冠が付される意義を理解することから社会的事業の本質が理解できると考えられるが、経営学の観点から考察を進めるときは、社会的イノベーション、社会的マネジメント、社会的戦略など、経営学に関する既存の概念に対して、社会または社会的との冠が付されるが、その本来の概念を逸脱するものではないことを認知しておきたい。そして社会あるいは社会的と冠が付されることの意味合いは、企業—政府—社会の関係においてより広い概念レベルでのアプローチが求められることに他ならないと理解できる。

なお社会または社会的の意味合いについての考察は、次項以下に譲りたい。

2 SBの定義

SBの定義については、ソーシャルビジネス研究会（2007年9月 経済産業省）においてなされた定義⁴⁾を援用する。この『ソーシャルビジネス研究会報告書』（以下「報告書」という）によれば、次のとおりの報告がなされている。

ソーシャルビジネスは、社会的課題を解決するために、ビジネスの手法を用いて取り組むものであり、そのためには新しいビジネス手法を考案し、適用していくことが必要である。このため、本研究会では、以下の①～③の要件を満

4) 『ソーシャルビジネス研究会報告書』平成20年4月 p.3

たす主体を、ソーシャルビジネスとして捉える。なお、組織形態としては、株式会社、NPO 法人、中間法人など、多様なスタイルが想定される。

① 社会性

現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること。

※ 解決すべき社会的課題の内容により、活動範囲に地域性が生じる場合もあるが、地域性の有無はソーシャルビジネスの基準には含めない。

② 事業性

①のミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと。

③ 革新性

新しい社会的商品、サービスや、それを提供するための仕組みを開発したり、活用したりすること。また、その活動が社会的に広がることを通して、新しい社会的価値を創造すること

以上の定義をサマライズすると「社会的課題への取り組みを「ビジネス」として行い、新たな社会的価値を創出する。その際に具備すべき要件としては、社会性・事業性・革新性である。」と言える。そこで事業に具備すべき要件としての社会性・事業性・革新性についての考察を進めたい。また本稿において、社会起業家については「社会的事業を対象領域として、起業家精神に基づき取り組む一連の諸活動を担う事業家」と定義する。

このためSBまたはSEについての考察は、社会的価値の創造を主眼におくとすれば、社会的事業領域とともに社会的ビジネスモデルからの考察も重要であるとの認識を示しておきたい。

(1) 社会性

現在解決が求められる社会的課題とは何か、事業にとっての社会的なミッションとは何かが問われる定義である。そこで、本稿で明らかにしなければならない問題のひとつとして、社会課題と社会的課題とは何かについて整理である。極論を恐れずに記述すると「的」という使い方への理解である。身近な言葉を挙げると、社会事業と社会的事業や社会問題と社会的問題は明らかに意味する内容に差異があることは明白である。私見によれば「的」を付す場合は「のよなもの、すなわち厳密にはその言葉の概念から外れる可能性があるが類似性のある概念、直接その言葉を使って言い表すまでとはいえないが、帰結する事象に、何らかの関連が、本来の概念と同様に認められる場合」として用いるときに、付すものであると理解したい。SBにおける定義を構成する他の要素である、事業性や革新性については、マネジメント概念における原理原則の援用により明らかにすることが可能である。しかしながら社会性が求められることが、SBと他のビジネスとを峻別するキーワードと認識するならば、この点についての考察は重要となる。

「社会性」は広辞苑によれば、「① (Society) ある社会に固有の性質②集団を作って生活しようとする人間の根本性質、本能的なものとする説がある。社交性。③社会全般に関連する性質。「一を持った芸術作品」と記述されている。また「社会」については「近思録(治法)「郷民為社会」(Society)の福地桜痴による訳語」①人間が集まって共同生活を営む際に人々の関係の総体が一つの輪郭をもって現れる場合の、その集団。諸集団の総和からなる包括的複合体をも言う。自然的に発生したものと、利害・目的などに基づいて人為的に作られたものがある。家族・村落・ギルド・教会・会社・政党・階級・国家などが主要な形態。「一に貢献する」②同類の仲間。「文筆家の一の常識」③世の中。世間。家庭や学校に対して職業人の社会をいう。「一に出る」④社会科

の略」と記述されている。ただ本稿においては経営学的観点から「社会性」をいかに認識すればよりSBに対して明確な知見が得られるかが本旨であるので、若干社会学的観点からの知見とは差異が生じることの認識は、明確に存していることを明らかにしたい。なお高田保馬によれば社会の概念に対して、「一般に社会に対して、二の表現がなされている。(a)社会は相結合する人人を一括して見たるものであり、成員である個人が皆それに関係を持っている。(b)社会は人人の間のある関係すなわち結合である。普通に前者を社会の具体的観念といい、後者を社会の抽象的観念という。前者は後者としての一定の関係に、関係要素としての構成員を含ませたものである。これらは表現の様式に外ならぬ。とにかくここに探求せられるべきものはこの社会をして社会たらしむるもの何であるかである。⁵⁾」

以上の考察を経てSBにおける社会性についての理解は、社会的事業をして社会的事業たらしむるものは、ミッションとして、何らかの形において「世のため人のため」が、重要な要素となるが、その実現において、SBが実現しようとする「人のためである個の価値」と「その総和としての世のためである社会的価値」は必ずしも同一のベクトルに働くとさえ相反することが生じることが多い。端的な例は、資本主義における社会福祉政策に現れていることは明白である。「ゆりかごから墓場まで」が社会福祉国家の理想とするならば、社会が与える個人にとっての安心の価値は増大する反面、それを実現する社会が負担する莫大なコストは社会的価値を生み出すとは、いいがたくこのように個と社会の価値創造における利益相反についての例は、枚挙に暇がない。極言するならばSBにおいては社会的価値の創造のために個の価値創造が置き去りにされることも有りうるべしと思料するのである。この根底には、社会的事業が

5) 高田保馬著『社会学概論』ミネルヴァ書房、2003年、p.25

負担するコスト面にのみ限定すれば、コスト負担における水平的平等と垂直的平等の公平性についての理解や納得性に起因することといえる。また社会的価値については革新性における「社会的価値を創造」においても再度考察する。

ところで、観点は変わるが、Corporate Social Responsibility（以下 CSR という）いわゆる企業の社会的責任が、経営学の分野で論じられて久しいが、CSR が個々の企業に求められる社会性の一面であるとすれば、多くの企業は社会的事業を担っていると、認識できる。しかしながら、SB と CSR の大きな差異は、SB は、「世のため人のため」という社会的責任がミッションであって、CSR における社会的責任とは、その企業が本来業務とする業務遂行の企業活動の成果（結果）としてのポジショニングであると言える。SB においては、採算が取れていようと無かろうとミッションとして社会的事業に取り組むものであり、一方、一般の企業が社会的責任を果たすためには収支相償または利益計上が必要条件であって、すべての企業が収支相償または利益計上を行っているとはいえないからである。

なおそれでも企業が社会的責任を果たすべく行動を行うならば、そのためのコストが必要となり収支状況の悪化を招きかねない覚悟が求められるのである。確かにその企業行動により事後的に社会的評価が高まり、結果として企業業績の向上が期待できるケースもないとは言いきれないが、その間のコスト負担により株主、投資家にもたらされたであろう利益を、長期間にわたりもたらさない場合の企業行動は、社会的責任以前に経営的責任を問われることとなるのである。

ここで社会的課題言い換えれば社会的に解決が求められている課題で、今後中長期にわたり、社会的ニーズが存在するであろう領域についての基本的考察を進めたい。この点についての考察は、次項の SB の事業性とも深くかかわりを持つことを認識しておきたい。

一般に論じられているSBは、少子化・環境・まちづくり・教育・保険・医療・福祉・雇用・貧困等を起因として生じるさまざまな社会的問題を解決することをミッションと定めその解決に取り組むビジネスと一般的には言えるであろう。「報告書」によれば主な対象事業分野（領域）として、地域活性化・まちづくり、保険・医療・福祉、教育・人材育成、環境（保護・保全）、産業振興、子育て支援、障害者や高齢者、ホームレスなどの自立支援、観光、文化・芸術・芸能、他のソーシャルビジネス・コミュニティー事業者の支援、国際交流・国際支援、スポーツ、安全・安心（防災・防犯）、交通などが「事業者アンケート」⁶⁾で明らかとなっている。また観点を改めて、次に掲げる『特定非営利活動促進法』に定める、NPO法人の活動分野も社会的課題を解決するための事業領域と考えられる。

特定非営利活動分野

- (1) 保険、医療または福祉の増進を図る活動
- (2) 社会教育の推進を図る活動
- (3) まちづくりの推進を図る活動
- (4) 学術、文化、芸術またはスポーツの振興を図る活動
- (5) 環境の保全を図る活動
- (6) 災害救援活動
- (7) 地域安全活動
- (8) 人権の擁護または平和の推進を図る活動
- (9) 国際協力の活動
- (10) 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動
- (11) 子供の健全育成を図る活動

6) 「報告書」p.32 参考図②-1 SBの事業分野

表1 新規・成長15分野（例）

成長分野	具体的事業内容
医療福祉関連	在宅医療サービス・院内物品管理事業・在宅介護サービス・バリアフリー関連事業・健康増進事業など
生活文化関連	カルチャーセンター・語学学校・自然体験活動事業・観光サービス提供事業・ファッション事業・家事代行・繊維、食品産業など生活用品電子商取引事業
情報通信関連	電子商取引事業・アプリケーション提供事業・情報処理システム開発事業・情報処理サポート事業・インターネット事業など
流通・物流関連	インターネット通販事業・サードパーティーロジスティクス事業・リサイクル事業など
環境関連	公害防止・環境保全装置事業・環境コンサルティング事業・環境測定・調査事業・リサイクル事業・中古品流通事業など
ビジネス支援関連	人材派遣業・研究開発支援事業・情報システム構築、営業マーケティング、総務、経理福利厚生など事務代行業など
人材関連	教育訓練施設整備事業・職業能力開発事業・労働者派遣事業・情報人材サービス・再就職支援サービスなど
国際化関連	国際物流サービス事業・貿易手続代行業・輸出入事業・海外投資関連コンサルタント事業・翻訳サービス事業など
住宅関連	住宅供給サービス事業・住宅コンサルティング事業・リフォーム事業・再生資材利用事業・中古流通サービス業・ホームセキュリティサービス業・住宅用新建材事業など

（注）高齢者雇用開発協会 HP を参考に中小企業関連事業を中心に内容をまとめた。

- (12) 情報化社会の発展を図る活動
- (13) 科学技術の振興を図る活動
- (14) 経済活動の活性化を図る活動
- (15) 職業能力の開発または雇用機会の拡充を支援する活動
- (16) 消費者の保護を図る活動
- (17) 前各号に掲げる活動を行う団体の運営または活動に関する連絡、助言ま

たは援助の活動

以上社会的ニーズが存在するSBの実現の可能性のある事業領域について見てきたが、これらの事業領域については、経済産業省が先に、日本の成長戦略において主要な役割を果たすであろう新規成長15分野の一部を掲載したものであるが、その分野はSBの事業領域といつにする分野が散見されるのは興味深いところである（表1参照）。

この点に言及するならば、社会的課題が存在する領域すなわち社会的ニーズが存する領域にSBが取り組む意義をどのような点に見出すべきなのかという疑問に直面する。すなわち次に論じる事業性や革新性についての社会的事業性や社会的革新性と社会的の冠を付した場合も、事業とSBにおいて明らかな概念的差異が存するか否かの疑問である。

少なくとも社会的という概念の元に規定される、事業性や革新性には、社会という概念を前提としている点について差異が存することは、明らかであるといえる。

加えてミッション（使命）について言及すれば、企業組織における理念と解して差支えない概念であると考えられる。では理念について、一般的な定義を見ると、「企業の価値観や世界観を明確な言葉によって表現したものである（加護野忠男）」「企業ないしその経営者が経営活動を展開する際によりどころとする行動規範・行動指針・価値観・価値基軸・およびエートスであり、創業者や経営者とりわけ経営トップの強烈な個人的動機や信条を基盤として、企業内外の人々の共感を伴って自らの事業活動を一定の方向に向かって推進する機動力ないし推進力（水谷内徹也）」「企業が目指す望ましい到達状態の価値的側面であり、具体的には、経営者が抱懐し経営行動への浸透をはかる信念、信条、理想、イデオロギーなど（森本三男）」が代表的なものであると考えるが、このような定義を社会的事業におけるミッションを理解するために援用するとすれば、ミ

ッションにおいて社会性をどのように定義するかの一点に集約され、この点において、事業活動領域が問題とされるべきではなく、当該事業活動領域に取り組む際の使命、理念における社会性の存否が重要であり、事業領域についてはすべての事業領域、事業活動が「現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること」の社会性の定義と整合性を持つこととなるとの結論である。言い換えれば社会性については、事業活動領域により規定されるものではなくミッションにより規定されると解すべきである。すなわち「わが社は何か」「何であるべきか」を定義する際に、社会性を具備しているか否か、端的に言えば「世のため人のため」をミッションとする事業か否かが重要なファクターを構成すると言える。なお企業においても「企業は公器」「社会的責任」「社会貢献」を理念として掲げる企業も数多くあることを申し添えておきたい。

(2) 事業性

企業組織において継続的に事業の維持存続を論じる際の知見として、事業の定義については、顧客の創造であり、そのために果たすべき二つの機能は、マーケティング（顧客のニーズ）とイノベーション（顧客の満足）であるとドラッカーは看破している⁷⁾。すなわち事業の成果とは、顧客のニーズに始まり顧客の満足に集約されるといえる。そしてそのプロセスをビジネスモデルとして構築する。その時において、企業組織として欠かすことの出来ない機能が、マーケティングとイノベーションであると言ったところであろうか。そしてまた、組織として維持存続のための制約条件としての収益力（利益・儲け）または収支相償の実現の重要性についても明らかにしているところであることは良

7) P.F.ドラッカー著 野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント（上）』p.93～95

く知られている⁸⁾。なおイノベーションについては、次項の「革新性」において考察を進めたい。

このように一般的な事業に関する知見をSBに援用することは、重要な観点であると思料する。またSBにおいて、ビジネスとしての側面を社会的事業に求めれば利益という概念を考えるとなく成立することはありえないことであり、SBへの一般的な社会通念と大きくギャップが生じるのは、この一点にあると考える。儲からなければ事業ではない、むしろ儲からなければ事業として、組織として維持存続できないという認識が求められるとともに、顧客創造のため、顧客ニーズを把握するためのマーケティングをそして顧客により大きな満足をもたらすためのイノベーションを機能として果たすことの重要性は社会的事業といえども避けて通れない大きな課題でもあると言える。

この点については本来、国や地方公共団体が果たすべき社会的役割を担えなくなった背景に国民という顧客のニーズや満足に対する視点が、「世のため人のため」に隠され、公的セクターには本来的に欠如しており、また社会経済の成熟化により、大きな成長は望めず、税収の低減により歳入歳出バランスが大きく崩れ（高度成長期と同様の歳入を前提とした歳出予算が長年にわたり予算化され、歳入不足部分に対しては、国債の発行によって賄ってきた。）その結果、財政の硬直化を招き公共サービスの有償化や低下を招いている現実を見れば、公的セクターにおいてもいかに収支相償の概念が求められるか、容易に理解できるであろう。

また事業性を論じる際に考察を必要とする一つの観点が事業におけるステークホルダーについての概念である。

この点について「ステークホルダーとは「組織の決定、政策、および、運営

8) P.F.ドラッカー著 野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント(上)』p.190

に影響を及ぼし、あるいは、組織からの影響を受けることとなる人々や集団」のことである。⁹⁾そして企業を取り巻く直接的ステークホルダーとして、顧客・供給業者・債権者・株主・従業員（労働組合）・卸売業者、小売業者が、間接的ステークホルダーとしてコミュニティ・連邦、州および地方政府・外国政府・社会活動家グループ・メディア・企業活動の支援グループ・一般市民が、¹⁰⁾列挙されている。

ここで明確となることは企業（事業）においては、一義的には、直接的ステークホルダーへの関係が重要となるが、社会的事業においては、間接的ステークホルダーとの関係がより重要となるという点である。一般的に社会的事業を取り巻くステークホルダーは、多岐にわたり複雑であると論じられていることの意味合いは、間接的ステークホルダーとの関係が重要とはいえ、直接的ステークホルダーとの関係を軽視することは、たちまちに事業の継続性を阻害することに他ならないという点に集約される。

すなわち社会的事業が、コミュニティや政府や一般市民に社会的価値を創造することに注力するあまり、結果的に、事業の継続性を確保するための直接的ステークホルダーである顧客や従業員や関係会社などへの関係が保てず、市場から消える結果を招くのである。

(3) 革新性

革新性については、既述のとおり事業としての機能の一つとして求められるイノベーションにより、社会的商品・サービス・ビジネスモデルによる社会的価値創造を行うことと定義されている。この定義において重要な点は、新たに

9) J.E.ポスト, A.T.ローレンス, J.ウエーバー著『企業と社会(上)』ミネルヴァ書房 2012年3月 p.8 125~27

10) J.E.ポスト, A.T.ローレンス, J.ウエーバー著『企業と社会(上)』ミネルヴァ書房 2012年3月 p.11~12

生じた社会的ニーズに対して社会的イノベーションのプロセスを通じて生起する、社会的価値創造である。

ここで価値に対する若干の概念の整理を行いたい。広辞苑によれば価値については、「①物事の役に立つ性質・程度。経済学では商品は使用価値と交換価値とを持つとされる。ねうち。効用。「貨幣—」「その本は読む—がない」②（哲）「よい」といわれる性質。「わるい」といわれる性質は反価値。広義では価値と反価値を含めて価値という。ア人間の好悪の対象となる性質。イ個人の好悪とは無関係にだれもが「よい」として承認すべき普遍的な性質。真・善・美など。」とされている。このように、経済学において価値については、使用価値や交換価値あるいは貯蔵価値が価値を生む源泉として論じられてきた。また価値の源泉に労働を見据えた労働価値説はその代表的なものと考える。また経営学、取り立ててマーケティングの領域において価値が形成されるプロセスの分析（変数として所得や年齢や男女などを変数に用いるデモグラフィックやライフスタイルや生き方を変数に用いるサイコグラフィック、地域の地理的特性を用いる地理的変数など）によって、プロセスから生まれる消費者のニーズや満足感に着目して市場を細分化した上で、マーケティングを推進する方法がとられてきたことは周知のことである。ここで問題とするのはそのような価値の源泉や価値が生まれるプロセスについてではなく、価値を社会的と限定的に考えた場合どのように認識すべきかといった一点についての考察である。そこで本稿において社会的価値とは、「社会が生み出す付加価値」と認識したい。この観点に立つと、社会的な価値は社会からもたらされる効用から社会からもたらされる負の効用を減じたもの、社会に生み出された価値から失われた価値を減じたものとして認識したい。この認識が重要と考える理由は、企業においては、単純にいえば、収益から費用を控除したものと認識されるのと同様、社会的価値は、生まれた価値（収益）と失われた価値（費用）により認識されるべ

きであると考えられるからである。確かに「世のため人のため」すなわち善をなすものが社会的価値を生起すると考えられがちであるが、社会的事業の観点からは常に社会の総和として生み出された効用や、価値に注視する必要があると考える。そしてこの観点があって始めて社会的事業の評価につながってくると考える。そしてそのような価値を生み出す源泉にソーシャルイノベーションがあるとすれば、ソーシャルイノベーションによってもたらされる社会的価値は、まさに社会全体における知の創造であって、各セクターやセクターを構成する個々の組織や個人人の価値創造ではないとの認識が重要であると考え。この考えは個々の組織もしくは個人人にとって価値あるものが社会全体の価値には、必ずしもつながらない「合成の誤謬」や個々が全体を規定するのではなく全体が個々を規定する「ホーリスティック」の概念で明白であり多言を要しないことではあるが、がゆえに革新性に関して大きな課題が明確になるのである。社会的イノベーションにより社会的価値創造が実現できるといっても、その恩恵を現実に受けるのは各セクターであったり、社会的イノベーションの結果もたらされた新たな社会的価値を持つビジネスモデルであったり、商品であったり、サービスであったり、これらにより受益するのは、それらによりニーズが満たされ満足を楽しむ顧客である個人であることは、事業であれば当然のことである。しかし往々にして個々の消費者と社会全体に対して同一の価値をもたらすビジネスにおけるイノベーションの実現は困難と言わざるを得ないものである。

身近な例を挙げると介護事業であろう。介護をビジネスとして、成立させたことはまさにソーシャルイノベーションの結果であり、SBにふさわしい事というまでもないが、その事業収入については、介護を受ける顧客の直接的費用負担と介護保険の給付（根底には介護保険料の負担がある）によりまた場合によっては補助金などにより賄われ運営されている事業が一般的である。

この仕組みをソーシャルイノベーションの結果による新しいビジネスモデルと考えたとき、収入源として、個人負担部分（保険料負担を含む）、保険給付部分、補助金など部分が考えられるが、これらの各部分については、誰がより多くの費用を直接的に負担するのかといった利益相反は避けがたいものであり、加えて人的資源依存度の高い介護事業におけるコストコントロールは極めて困難な部分が多く（人件費、施設管理費（家賃など）、償却費など固定費負担割合が高い）より一層、誰がより多くの費用を負担するのかが一義的に捉えられることとなり、その結果社会的価値がマックスとなるのかについては、二義的なものとなる。しかし社会的事業に求められるものは総和としての社会的価値の創造であるところに主眼をおきソーシャルイノベーションの観点から捉えると、誰がお金を支払うのかといった観点や、所得の再分配や篤志家のボランティア活動によるビジネスの観点から脱却したビジネスモデルの構築こそが最大のソーシャルイノベーションであり、SBの求めるべき姿であると思料する。例えば、最近社員食堂の事例が、マスコミで取り上げられていることは周知の事実である。このような事例に類似の番組としては、いわゆるグルメ番組として多くの飲食店が取り上げられてきた。しかしメディアにおける社員食堂と一般飲食店の場合とは、明らかに取り上げ方が違うという点は注視される。一般に社員食堂では、社員により安価でおいしいものを提供し、社員の食費に対する経済的負担の軽減を図るといった、いわゆる企業におけるFRINGE BENEFITとしてのポジショニングにおいて運営されてきたが、最近では栄養士によるメニュー管理を行い、もって社員の健康管理に努めているのである。またある企業では中国医食同源の思想の下に薬膳料理などを提供する企業も出現している。この意味合いは、食事を通じて、社員の健康管理に努めることにより健康な社員が増加すれば、属する健康保険組合における医療費の負担は、軽減され総和として社会における医療費の軽減が図れる結果をもたらすのである。こ

の点に関して言えば、飲食店経営においてこのような観点からの運営も一般的になってきており（メニューにカロリー表示を行っているなど。）飲食店経営においてもSBの機会は存しており、結果として、社会的価値の創造に帰結するのである。

なお古典的な社会的イノベーションについては、新聞や保険が事例として取り上げられている¹¹⁾。

いずれにしても、イノベーションが起業家にとって特有のツールであると同様ソーシャルイノベーションは、社会起業家にとって特有のツールといえる。

それでは次項以下においてSBの実際といった観点からSBにおける課題について考察したい。

3 SBにおける課題

SBにおける課題に関しての実証分析は数々なされてはいるが、本稿では、「報告書」およびSBを担う代表的な組織形態であるNPO法人に対して日本政策金融公庫が実施した調査結果により考察を進めたい。

(1) 「報告書」より

「報告書」ではSB事業者が直面する課題と支援ニーズとして次のとおり記述されている。図表1において「ソーシャルビジネス事業展開上の主要課題」として主たるものを記述すると、消費者・利用者へのPR不足（45.7%）運転資金が十分に確保できていない（41.0%）人材不足のために体制が確立されていない（36.2パーセント）外部機関との連携・協働を進めたい（20.1%）経営

11) P.F.ドラッカー著『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社 2007年 p.6 16~7
「社会に与える影響力において、新聞や保険をはじめとする社会的イノベーションに匹敵するものはない。」

12) 「報告書」 p.9~10

ノウハウに乏しい（19.7%）専門ノウハウ・知識が不足している（19.2%）設備投資のための資金を確保できない（18.8%）などが主な課題となっている。以上について本文では、認知度向上・資金調達・人材育成の3つが大きな課題とまとめている。加えて当該調査では、図2において「SBなどの普及・発展にあたっての問題点・課題」として、行政、公的機関における連携・協働の推進（42.5%）担い手となろうとする人の絶対数の不足（42.3%）社会的課題に取り組む主体としての認知度が低い（41.9%）事業者に対する資金提供の仕組みの充実（37.2%）消費者側の社会的課題解決への参加意識の醸成（31.1%）事業性・収益性を持つことへの認知度が低い（29.2%）事業者全般の専門能力・サービス品質の向上（28.1%）事業者全般の経営能力・信用力の向上（25.6%）事業者相互の交流・連携の活発化（24.9%）支援機関側における理解の不足（19.7%）との結果が記述されている。

日本政策金融公庫調査¹³⁾によれば「活動を行ううえで苦労している点」として、収入の確保77.7%（内訳（事業収入の確保63.2%・補助金助成金の確保40.3%・会費寄付の確保37.1%））、採算・資金繰り46.7%（内訳（採算性の確保39.6%入金までの資金繰り17.0%など））人材56.4%（内訳（職員ボランティアの育成37.3%職員ボランティアの確保35.7%職員ボランティアのやる気をもたせること20.5%））組織運営53.5%（内訳（行政や地域との連携28.8%組織のマネジメント24.8%対外的なPR17.2%事業報告書の作成16.2%））となっている。

以上の調査結果から総括できる課題は、経営資源としての人と金に関する事項およびマーケティングならびにマネジメントに関する課題に集約される。とりわけSBにおいては、人的資源への依存度の高い業種業態が多数存立してお

13) 日本政策金融公庫調査月報2012年6月号「NPO法人の存在意義と経営課題」総合研究所主任 研究員 藤井辰紀 p.13

り、人材（人財）の確保は最重要課題となる点においては、企業経営においても同様のことがいえる。また、SBにおけるトップマネジメント組織の確立、強力なリーダーシップ発揮の必要性そしてキャッシュフローへの最新の配慮が求められることも同様のことと史料する。

4 SE

SBを論述する際において実はこの問題をSEの問題として捉えられることが多い。本稿末の参考文献として取り上げた著書を見ていただいてもその傾向は、明らかであろう。

本稿では、SEを「社会的事業を対象領域として、起業家精神に基づき取り組む一連の諸活動を担う事業家」と定義した。この定義の意味は、SBにおいてまず前提とされるのは事業領域であって、その事業領域において起業家精神を発揮して、マネジメントの責務を果たすのがSEであるとの認識である。

なお「Entrepreneur」の和訳については、従来「起業家」とされることが多かったが、最近の多くの文献では、¹⁴⁾「企業家」と和訳されている。

本稿では、「起業家」と「企業家」ではその意味合いに差異があるとの認識がある。すなわち企業の発展ステージにおいて、「起業家」は、開業・創業期（スタートアップ・アーリーステージ）を担う事業家を意味しており、「企業家」は開業、創業期、成長期、安定期、衰退期すべてのステージを担う事業家と理解したい。

そこで、起業家については、その資質や行動パターンについて種々論じられているのは周知の事実である。とりわけ「アントレプレナーに必要なメンタリティと行動」（表2参照）「10の「やるべきこと」」（表3参照）は起業家についての

14) ダイヤモンド社ドラッカー名著集における上田氏の和訳も1997年『イノベーションと起業家精神』が、2005年には『イノベーションと企業家精神』となっている。

表2 アンタレプレナーに必要なメンタリティと行動

テーマ	態度と行動
コミットメントと強固な決意	全面的献身と強固な決意。粘り強さと判断力、迅速な決断力、規律、問題解決への固執、個人的犠牲を引き受ける意志。
リーダーシップ	自発的行動力、高基準だが完全主義者ではない、チームビルダー、ヒーローメーカー、啓発能力、人に対して自分がしてほしいことをする、富を創出し、貢献者すべてに分配する、誠実性と信頼、信用、公平の実現、一匹狼や孤立無援の徒ではない、優れた学習者であり教師でもある、忍耐力と切迫性。
起業機会への執念 リスク・曖昧性・不確実性に対する許容度	顧客ニーズに精通、市場至上主義、価値創造に対する執着。計算されたリスク負担、リスクの極小化、リスク分担、パラドックスや矛盾への対処、不確実性と体系の欠如に対する忍耐力、ストレスや葛藤への抵抗力、問題解決能力と対策競合能力。
創造性・自己依存・適応力	革新的、オープン・マインド、水平思考、現状に否定的、適応力、変革能力、創造的問題解決、学習能力が高い、失敗を恐れない、概念化する能力と詳細に対する洞察力（ヘリコプター・マインド）。
一流たらんとする欲求	人材派遣業・研究開発支援事業・情報システム構築、営業マーケティング、総務、経理福利厚生など事務代行業など
人材関連	目標と成果達成に対する強い欲求、高いが現実的な目標、達成と成長に対する推進力、地位や権力に対する低い欲求、他を支援する姿勢（非競合的）、自己の能力の的確な認識、バランス感覚とユーモアのセンス。

（出所） J. A. ティモンズ著、千本倅生・金井信次訳『ベンチャー創造の理論と戦略』ダイヤモンド社、1997年、188ページ。

それらを的確に科学したものである。

それぞれの項目について考察はさておき、どうやら個々に列挙されている事項については、SEにとって求められる資質や行動パターンに他ならないといえるのである。むしろSEゆえに、その資質や行動パターンがより強く求められるとも、考えられるのである。

一方、SEの先行研究による大方のSEに対して求められる特性は次のよう

表3 10の「やるべきこと」

夢	起業家は、自分自身や自分の事業がこれからどうなるのか、見通しを持っている。もっと大切なのは、彼らがその夢を実現させる力があるということだ。
判断力	起業家は躊躇しない。素早く決断する。素早さも成功の要因の1つとなる。
実行力	一度決めたら、可能な限り早く動き出す。
決意	起業家は事業に全身全霊を注ぐ。たとえ困難な障害にぶつかってもあきらめない。
献身	起業家は、時に友人や家族との関係を犠牲にしても事業に打ち込み、疲れることなく働く。事業を立ち上げようと必死になっているときは、1日12時間、週7日働くことも珍しくない。
思い入れ	起業家は自分の仕事を愛している。困難なときでも耐えられるのは、好きだからこそだ。また自分の製品やサービスに思い入れがあるから、効果的に売ることができる。
ディテール	悪魔はディテール（細かな部分）に住むと言われる。これは、まさら事業を立ち上げ成長させるときに当てはまる。起業家は、こまかな部分にまで注意を払なければならない。
目標	起業家は従業員に頼るよりも、自分で目標を達成しようとする。
おカネ	金持ちになることが、起業の主な動機とはならない。おカネはむしろどれだけ成功したかを測る指標だ。起業家は成功すればその分報われると考えている。
分配	起業家は事業の成功に欠かせない従業員たちに、会社の所有権を分け与える。

(出所) W.D.バイグレイブ編著、千本倅生・バブソン起業家研究会訳『MBA 起業家育成』学習研究社、1996年、19ページ。

なものである。

① SEにおいては単純に組織原則を適応するわけには行かず、特に人的資源にボランティアなど無償の人材活用などを行う場合もあり、SBにおける人材を最大限活用するには、職務権限や職務責任に基づくリーダーシップの発揮ではなく、SBに携るすべての人材に、内なるモチベーションを引き起こし、SBにおけるミッションを共有し、日常業務に対して、面白、おかしく、楽しく取り組まれるように、仕向けるリーダーシップの発揮が求められる。

- ② 取り組もうとするSBに対する、SEとしてのミッションや志やビジネスモデルを自分自身の言葉で、物語として多くのステークホルダーに伝え、共感を得られる能力・スキルを有している。
- ③ 既に論じたとおりであるが、SEを取り巻く多くのステークホルダーとの連携や協働を重視した場合は、取り分けて、公的セクターとの連携が求められ、幅広いステークホルダーへの全方位に対する折衝能力とチャンネル構築能力が必要である。
- ④ SEは原則として組織的に取り組まれており、戦略もマーケティングもキャッシュフローへの配意も不可欠のものとなるがゆえに、マネジメントという専門知識を必要とする。

以上のようにまとめられるが、結論的には、SEにおいては、起業家としてのベーシックな属性を必要とすることは、もちろんのこと、加えて事業における社会的側面への強い感性や志がより強く求められるといえるであろう。

5 SBへの公的支援

SBおよびSEについての考察を行ってきたが、SBにかかわらず日本における起業家活動については、「GEM調査（参考表4）」結果でも明らかのように決して他国との比較において活発であるとはいえない。

ましてや社会的側面をより一層求められ、さまざまな制約条件の下に起業がなされるSBの将来について、公的支援をどのように考えるべきかについて論述したい。

観点としては、既述の通りSBを形成する特質のひとつとして、公的セクターとの関連が強いことが上げられるが、この点に注視して公的支援制度への期待を切り口にしたい。

「報告書」図3において「今後の事業展開に向けて必要だと思われる公的な

表4 TEA (Total Entrepreneur Activity) と経済活動、年齢構成との関係

	TEA (総合起業活動指数)	GDP 成長率 (実数値) (2005~2006) (%)	18~64歳に占める18~24歳の割合 (%)
米国	10.0	3.4	15.7
ロシア	4.9	6.0	17.5
フランス	4.4	2.0	14.4
イタリア	3.5	1.2	11.1
英国	5.8	2.5	14.5
ドイツ	4.2	1.3	12.8
ブラジル	11.7	3.5	20.6
中国	15.7	9.5	18.0
インド	10.4	7.3	22.9
カナダ	7.1	3.1	14.3
日本	2.9	2.8	12.4

(注) 『平成18年度起業活動に関する調査 報告書 (GEM 調査)』(財団法人ベンチャーエントラープライズセンター) p20 表3-1 TEA 活動と経済活動・年齢構成との関係から作成

支援』として、行政と民間の支援組織が連携した支援体制構築 (55.0%) 公的な委託業務などの積極的な発注 (42.1%) SB や CB (コミュニティビジネス) が融資などを受けやすくなる環境整備 (34.2%) 寄付税制の見直し (33.0%) SB や CB を専門的に支援する機関、人材充実 (30.7%) 人材育成のための共通プログラムの開発と実施 (20.9%) 金融機関による融資などへの理解、取り組みの促進 (19.7%) SB や SC の成功事例、成功モデルの紹介 (17.3%) となっている。

集約すれば、公的な支援に求められることは、市場としての公的事業の提供であり (補助金を伴う場合が多い。) 金融であり税制であり全般的な支援体制の構築である。

以上については、拙著『事業構想と経営』¹⁵⁾や拙論「期待される創業支援制度に関する一考察」¹⁶⁾「日本のインキュベーションにかかる一考察」¹⁷⁾により明らかにした課題や公的支援策と、ほぼ調査結果は、いつにしている側面が散見される。上記論文では創業（起業）における課題や、あるべき支援策を論じたものである。差異を見出すとすればSBでは、行政や公的機関との連携が重視されている点であるが、もともとSBは、本来公的セクターがなすべき事業を民間セクターにおいて取り組む経緯からして当然のことであろう。SBが目指す最終的にあるべき姿は、公的セクターが従来担ってきた事業を一つのマーケットとして捉える必然性は認めつつも、実施される公的支援が効果を発揮するためには、エンドユーザーである消費者が一義的なマーケットを形成するとの認識およびあらゆる公的支援に依存することなく、公的セクターからの自立を図り、民間セクターにおける事業として継続性を維持することが重要であるとの認識も申し添えたい。

また公的支援について論じる際に重要な観点は、公的支援の効果の検証が十分でなく、その原因のひとつが、公的支援の目的として、一義的に重要とされたのが、「善を成す。」であって、その成果については、評価されにくい側面があったことも否定できない点にあるが、より支援策に成果を求めるのであれば、アセスメントの仕組みを構築することが必要である。また根底に横たわる問題点は、「支援する側」におけるニーズと「支援される側」におけるニーズに、ミスマッチが存在していることを指摘したい。この意味合いは支援する側の論理は「支援のための支援」であって、支援される側における支援策へのニーズや満足度は、置き去りにされてきたがゆえに、支援策に目に見える効果が、現

15) 梅木晃・井形浩二編著堀池敏男・大石友子著『事業構想と経営』嵯峨野書院2004年10月「第三章 日本の公的創業支援制度 p.51～73」参照

16) 『京都学園大学経営学部論集第14巻第1号』2004年7月 p.23～39参照

17) 『京都学園大学経営学部論集第19巻第1号』2009年11月 p.1～22参照

れない大きな原因といえる。

おわりに

社会的事業が社会起業家により支えられることに疑問をはさむ余地はない。社会的起業が起業の一つの形態として、社会的に期待されるのであれば、一般的に言われている起業が及ぼす社会経済効果が期待でき、また社会的であるがゆえに社会全体としての成果や価値の創出をもたらすことは、今までの起業がもたらす効果であると考えられている、社会経済の活性化や雇用の創出やさまざまなキャリアの選択（生き方の多様性、若者や女性起業家輩出への期待）への相乗効果が期待できる。ある意味において、社会的事業は第4次ベンチャーブームの中核としての役割を担うと期待される場所である。すでに見てきたところであるが日本における企業活動は決して活発とはいえない。その理由については『中小企業白書』¹⁸⁾などでも分析されているが、一般に認知されている事象は、経済成長率との関連、起業を担う国民の年齢分布の問題、雇用者と被雇用者における収入の問題、起業家へのさまざまな支援制度の不備の問題、幼少時からの経済教育（起業に必要とする能力・スキルに関する教育）の欠如、起業家を取り巻く社会経済環境の問題などに集約されている。取り分けて、起業にとって重要なことは、起業活動がその国のあるいはグローバルな意味においても、経済成長における根幹的な社会経済活動とするならば、社会経済全体が、起業家のステークホルダーとしての役割を担い、被雇用者を目指すのと同様あるいはそれ以上に、起業家にとって起業機会に満ち満ちた社会経済体制の確立が求められる。そしてその中から社会性、事業性、革新性を具備した社会的事業の生起が見られることが、期待できると考える。

18) 『2005年版中小企業白書』p. 238 中小企業庁

参考文献

- 大島七々三著 2009年『社会起業家になる方法』株式会社アспект
- デービッド・ボーンステイン、スーザン・デイヴィス著 2012年『社会起業家になり
たいと思ったら読む本』ダイヤモンド社
- マーク・アルピオン著 2009年『社会起業家の条件』日経 BP 社
- 町田洋次著 2000年『社会起業家』PHP 新書
- 百世瑛衣乎 2010年『社会起業家スタートブック』亜紀書房
- 渡邊奈々 2005年『チェンジメーカー』日経 BP 社
- 渡邊奈々 2007年『社会起業家という仕事』日経 BP 社
- 駒崎弘樹 2011年『「社会を変える」を仕事にする』ちくま文庫
- ムハマド・ユヌス著 2010年『ソーシャルビジネス革命』早川書房
- J. E. ポスト, A. T. ローレンス, J. ウェーバー著 2012年『企業と社会（上・
下）』
- P. F. ドラッカー著 1997年『イノベーションと起業家精神』（2007年『イノベーシ
ョンと企業家精神』）
- 宇野弘蔵著 1996年『価値論』こぶし書房