

インタビュー  
interview

社会的企業の台頭、  
社会起業の動きを地域の活力に

さまざまな社会的な課題をビジネスの手法で解決しながら、安定的な事業を展開していく社会的企業や社会起業といわれる社会性の強い事業に挑戦する動きに関心が高まってきています。これらの動きを地域社会システムに組み入れ、どうしたら地域の活性化に結び付けていくことができるのか。(財)秋山記念生命科学振興財団のネットワーク形成事業により2008年6月に発足した「社会起業研究会」の代表でもある釧路公立大学学長の小磯修二氏にお聞きしました。

——社会的企業や社会起業の動きをどのように見えていますか。

**小磯** 医療・福祉問題、環境問題、貧困問題などの解決、地域再生やまちづくり、地域資源の活用など幅広い社会的なテーマに対して、民間企業からNPO法人、中間法人、個人まで、さまざまな形で、奉仕やボランティア活動、あるいはメセナ活動などといった従来の枠にとどまらず、積極的に市場メカニズムの仕組みを活用し、ビジネス手法を駆使しながら解決していこうという社会的企業を目指す取り組みや社会起業に向けた動きは、地域の活性化にとっても注目すべきものです。

この背景には、政府の構造改革が進む中で、社会的な問題の処理を政府部門だけに委ねておけない状況が生まれてきたことがあります。



釧路公立大学学長・地域経済研究センター長  
社会起業研究会代表  
Shuji Koiso

小磯 修二氏

また、世界的な金融恐慌に見られるように、利益追求に走り過ぎる「暴走する市場」への反省、さらに偽装事件に象徴される企業の社会的責任問題などがあります。

また、社会活動の主体としてNPOシステムが幅広く定着し、安定的な社会事業活動への関心が高まってきていることも挙げられるでしょう。いずれにしてもソーシャル(社会的)なテーマに企業、NPOなど幅広い人たちが能動的に参加し、かかわりを持つようになってきている流れは、これからの健全で持続可能な地域社会形成にとって大切な動きです。それとともに、このような社会的企業や社会起業を目指す動きを地域の活性化に結び付けて、どのように新しい地域社会システムを構築していくかが地域にとっても大切なテーマになるでしょう。

——社会的企業、社会起業とはどういうものですか。

**小磯** 社会的企業については、明確な定義があるわけではありません。ソーシャル・ビジネス(エンタプライズ)、あるいはソーシャル・ベンチャーなどと呼ばれていますが、地球環境、教育、貧困、福祉、コミュニティ再生、地域経済の疲弊など、多くの社会的課題に対してビジネスの発想、手法で安定的な事業性を保ちながら解決していこうという取り組みを指します。事業主体に着目した場合は、一般に社会的企業と呼ばれ、また事業の主体ではなく、事業を起こす営みに着目して「社会的起業」あるいは「社会起業」という言葉が使われているようです。

社会的企業を事業主体で分類すると大きく三つの潮流があるように思われます。一つは、非営利組織であるNPO法人が安定的な事業運営を目指していく動きです。従来の奉仕的なボランティア活動にとどまることなく、事業経営の手法を取り入れて活動していくNPOの動きが出てきています。例えば、本誌でも紹介している

「NPO法人北海道グリーンファンド」は、電力料金に上乗せして自然エネルギーの普及を図る仕組みを構築し、さらに市民の出資によって全国に「市民風車」を11基設置するなど、高度な事業経営手法によって自然エネルギーの普及という使命を着実に実現、具体化してきています。

二つ目は、社会志向型企業というべきもので、当初から社会的な課題解決を目標、ミッションに掲げて営利組織としての形態で事業会社を創設していく動きです。イギリスで生まれた「ビッグイシュー」は、ホームレスの人たちに若い世代のオピニオン誌『THE BIG ISSUE』を販売する仕事を提供することで、彼らに収入を得る機会を創出し、ホームレスの人たちの社会復帰に大きな成功を収め、世界各地にこの動きは広まっていきました。また、本誌でも紹介している、兵庫県を拠点に活動している「㈱ネイチャースケープ」は、創設時から株式会社の形態で、自然環境の保全・再生という使命を適切な対価を得る事業手法で実現してきています。

三つ目の潮流は、一般の企業が、社会的な課題の解決に向けて、幅広い社会貢献を行う事業活動です。近年、企業の社会的責任(CSR)が大きなテーマとなってきていますが、CSRは単に法令遵守(コンプライアンス)、リスク管理や環境配慮という範囲にとどまりません。今や、社会全体のさまざまな課題に対して、企業の有する資源を活用しながら解決していくことが企業の社会的責任として求められてきています。一方で、経営面からも社会貢献を実践することが企業としての質を高め、結果的に市場で企業価値を高めることになるという認識が次第に浸透しています。特に、大企業には人材、資金、ノウハウ等が豊富にあり、本来の業務分野で社会的活動が展開されれば、地域社会に大きな影響を与えることになります。この動きを地域が前向きに受け止めて、効果的に連携していけば、地域の諸問題の解決や地域活力を引き出す機会にもなることから、しっかり注視していく必要

があると思います。

このような事業主体に着目した見方とともに、事業を起こすという側面からの視点も重要です。「社会起業」といわれる動きです。社会起業というのは、新しく会社をつくって事業を始めることだけを指すものではありません。組織の中にも、新たな社会貢献を目指して起業することもあります。また、使命に共感する企業に、積極的に雇用者として参加することも広い意味での社会起業と呼んでいいように思います。そこで大切なことは、従来の利益重視という姿勢に加えて、社会に役立つ、社会問題を解決することを重視していこうという考え方が、企業経営の側からも、雇用される側からも出てきていることです。特に、雇用の面からは単に収入がいいという理由よりも、社会的企業でやりがいのある仕事をしたい、あるいは小さくても社会性のある仕事を自分で起業したいという動きが出てきていることは、「働く」という社会形態が変化してきていることでもあります。地域においても、これまでのような企業からの求人では雇用機会が生まれる図式に加えて、社会的企業によって能動的に雇用機会を生み出していく状況が多く出てくれば、地域の活性化にもつながります。雇用機会に乏しい地域にとっては、新たな雇用を生み出す動きとして、さらに新たな産業創出につながる動きとしても注目すべきでしょう。

——社会的企業が登場した背景には、何か世界で共通した要因があるのでしょうか。

**小磯** NPO活動が盛んな米国において、積極的に事業型のNPOが活動するようになった契機の一つに、1980年代に入ってからレーガン政権による小さな政府を目指す政策があります。それまでは、米国ではNPOの資金源は民間からの寄付金や政府からの補助金、業務委託資金が主でした。しかしながら、レーガン政権による政府財政支出の緊縮により、補助金、委託金

が大幅に削減され、さらに不況下で寄付金も減ったことから、NPOで自立的な収益を目指す動きが出てきました。例えば、民間からビジネススキルの高い専門家を招くなど、NPO活動をビジネスとしてとらえるようになったのです。ここでは、単に事業収益を目指すという変化にとどまらず、より自立性の高いNPO活動を目指す方向への転換が見られました。それまでは政府や大企業への批判などの活動が主だったのですが、自ら対案を示し、それを実践していくことにより、創造的な社会経済システムをつくり上げていくという使命が加わってきたのです。

英国においても、'79年に誕生したサッチャー政権が小さな政府を目指す政策遂行を進め、ボランティアセクターと呼ばれるNGO等の市民活動への助成、支援が削減されていきました。それらの社会的活動団体は、政府部門の民営化の流れもあり、社会サービスを担う主体として、政府との委託契約関係で、対価を受け取りながら事業活動を行うようになります。しかし、法的関係に拘束される活動は、本来のミッションを保持していくこととの間で問題も抱えるようになっていきました。一方で、弱者切り捨て政策で荒廃していく地域コミュニティを住民の力で復興させる動きが出てきます。さらに、「ビッグイシュー」や「ザ・ボディショップ」など世界的に注目を集める社会的企業が誕生したこともあり、英国では次第に社会的企業への関心が高まり、政策面では、'01年に政府に社会的企業局が設置され、社会的企業の活動を積極的に支援するための取り組みが進められています。

——日本における社会的企業の動きとその背景も同じようなものですか。

**小磯** わが国において社会的企業が注目されるようになったのは、21世紀に入ってからで、米国や英国同様に、やはり政府の構造改革政策の下で行政のスリム化を目指す動きと連動して

いるように思います。わが国の背景として特徴的なのは、'98年の特定非営利活動促進法（NPO法）の施行を契機に、NPO法人が多くの社会的活動の主体として定着してきたことが挙げられます。'02年3月号の本誌「NPOのあり方を考える」の巻頭インタビューの折に、NPO法の制定に深くかかわった日本NPOセンターの山岡義典氏（現代表理事）に日本で将来NPOの数はどれくらい立ち上がるでしょうかという質問をしたことがありますが、そのときの山岡氏の答えは、「全国に10万くらいの任意団体がある。（中略）そのうちの1割が法人格を持つと想定すれば法人数は1万程度がいいところかなと考えられます」との予測でした。しかし、'08年末で日本のNPO法人登録の数はすでに3万を超えています。これはわが国の社会経済活動の中で、NPOという法人格が「活動の器」として予想以上に定着してきていることを物語っています。今後は、ある程度ビジネスのノウハウやスキルを持ったNPOが、事業を安定的に展開し、社会経済的に大切な役割を担う方向で発展していくことが期待されます。

ところで、わが国では企業による多くの偽装事件が続きました。自動車メーカーによるリコール隠し、耐震強度偽装事件などが起こり、北海道でも、雪印乳業の食中毒事件や子会社による牛肉偽装事件に始まって、ミートホープや「白い恋人」の事件など、北海道の食への信頼が揺らぐ事件が続きました。このような状況の中で、企業の社会的な責任とは何かということが真剣に問われるようになってきたことも社会的企業の動きに関心が集まってきた背景にあるように思います。

さらに、地球温暖化や生物多様性など地球規模の環境問題に対して、どのように企業が向き合っていくかが問われるようになってきました。特に、温暖化問題について、二酸化炭素の排出削減を排出権取引という市場メカニズムの中で解決していく手法が広まったことは、社会的な課題

を単に「対処」するのではなく、ビジネスの中に組み込んで解決していく転機になったように感じています。社会的な課題を事業手法で解決し、頑張れば利益も得られるという動機付けが生まれてきたことの意義は大きいでしょう。

いずれにしても政府財政の厳しい中で、安易に困ったから政府に解決を依頼するという図式が通用しないことは、みんなが分かってきました。一方で、バブル崩壊、その後のITバブルの崩壊に加え、現下の世界的な金融恐慌など、利益追求の市場システムのもろさも痛感させられています。このような状況で、従来の政府による公的事業でもなく、民間企業による利益追求事業でもない、双方の領域を有機的につなぐ社会性を持った新たな事業主体への期待と関心が高まりつつあるのは確かです。

——社会的企業の動きは地域にどのような影響があるのでしょうか。

**小磯** 社会的企業が担う事業としてどのような分野が多いかを調査したデータが、'08年4月に経済産業省が公表した「ソーシャルビジネス研究会報告書」に示されています。それによると、最も多いのが「地域活性化・まちづくり」の分野で、その後に「保健・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、ホームレス等の自立支援」「観光」と続きます。このように社会的企業が担う活動分野は、その多くが身近な地域の問題であることが分かります。しかも、その多くが地域発展を目指す、前向きな分野が多いのです。これらは主に行政が担っていたものですが、今後地域が自立して活性化を目指していくには行政だけに頼ることはできません。社会的企業の事業活動を有効に活用しながら、他の取り組みと有機的に連携して、福祉や教育、環境等の問題を解決し、地域再生を図り、まちづくりを進めていくことが必要です。もちろん、そ

の可能性は十分にあるように思います。

もともとわが国には社会的企業につながる精神、伝統があります。例えば、近江商人の「三方よし」という言葉があります。売り手よし、買い手よし、世間よしという「三方よし」の理念は、当事者の売り手と買い手だけでなく、その取引引きが社会全体の幸福につながるものでなければならないという意味で、まさに現在のCSRです。全国に商いを展開していた近江商人にとって、もともと何のゆかりもない異国に進出するときに大切なことは、人々から信頼を得ることでした。それが、「自分の利益だけを考えて一挙に高利を望むようなことをせず、なによりも行商先の人々の立場を尊重することを第一に心がけるべき」という経営精神に結実したのです。「企業は公なり」という意識が古くから培われていたといえます。もともと商いというのは地域と密接にかかわっており、地域の課題を解決していく力を兼ね備えてこそ成功するものであったのです。

それが次第にグローバル化によって、企業の活動範囲が地域を離れるとともに、一方で高度成長に支えられて政府の力もさまざまな分野に行き届くようになり、本来地域の中でしっかり培われていた地域社会に対する配慮、貢献の力がいつの間にかもろくなり、公意識が希薄となってきたともいえます。

最近、「ソーシャル・キャピタル」という概念が社会を支えていく力として使われるようになってきました。社会における相互の信頼関係や人的ネットワークによる協調、連携を深め、活発にさせることが社会の効率性を高め、結果的に経済力も増していくという考え方ですが、これから地域活力を高めていく上で大切な視点です。社会的企業の動きについても、地域全体がうまく連携、協調して、前向きに受け止めていくことで、地域にとっても社会的企業にとっても相互に有効な結果が生まれてくると思います。

——地域の活性化に向けて社会的企業を活用していくにはどのような視点が必要でしょうか。

**小磯** 今や、地域自らの知恵で地域の活力を高めていかなければならない時代になっています。次第に地域の格差が拡大し、地方経済の疲弊が長期化してきている中で、世界的な経済不況が追い討ちをかけています。大手製造業の地方からの工場撤退や雇用削減などに見られるように、外部の資本や政府投資に依存する地域経済構造のもろさも露呈してきています。このような状況の中で、地域においては自立した、足腰の強い社会経済構造を改めて構築していく必要があります。そのためには、地域の持っている資源、人材を活用して、持続的な経済成長力を高めていくことが大切です。

地域の経済成長力とは、経済的な付加価値を生み出す総合的な力です。地域資源を活用し、製品化し、販売していく企業力。得た財を地域に向けて再投資する意欲。それに参加する良質な雇用力に加えて、その基盤として、安心して住み、活動できる環境整備や柔軟な地域連携システムをつくり、地域コミュニティの力を高めていくなど、地域が一体となってソフトな力を高めていくことも大変重要です。このような視点で見ていくと、社会的企業の動きは、地域の経済的な成長力、活力を高めていく上で重要な役割を担っていくことになると思います。

では、主体別に今後の方向性や課題について考えていきましょう。

NPOについては、公益的な活動の担い手として定着してきており、事業型を目指す動きもありますが、年間財政規模は500万円未満が64%（日本NPOセンター調べ）と、全体的に活動規模はまだ小さいものが多いようです。また、事業型のNPOについても、介護保険制度による在宅サービス提供など、政府の政策支援資金に事業財源の一部を頼っていたり、指定管理者制度を活用した委託契約の形で事業展開してい

るケースが多いようです。これらは政府の政策変更や支援打ち切りによって事業が継続できなくなるという不安定性があります。やはり、地域社会のニーズに正面から対応していくためには、より自立型の事業展開を目指すことが必要でしょう。北海道グリーンファンドのように、資金調達や事業執行について、NPO法人の限界を中間法人制度や株式会社の形態をち密に組み合わせることで克服している先進事例があります。これからはNPOについても高度なビジネス手法を習得していくことが大切で、地域ならではの地域密着型の事業を知恵と工夫で展開していくことが求められます。それらのノウハウ提供や指導を自治体政策としても提供し、支援していくことが必要でしょう。

また、ソーシャル・ベンチャーといわれる社会的企業の創業については、これから注目される動きだと思います。ベンチャーの起業精神に、社会的な使命を実現する思いを融合させることで、高度な経営戦略、事業戦略に裏打ちされた安定的な社会的事業展開が期待されます。社会貢献を目指す高い志を持ちながらも、ビジネスのスキル、センスには乏しいという人が多いのが、これまでの実態であったと思います。これからは従来のITやバイオ部門に加えて、より地域に密着した社会性の強い部門でベンチャーが生まれることを期待しています。そこでの問題は、これまでの産学官連携によるベンチャー支援政策が技術開発中心であったことです。これからは、社会的課題の解決に向けたベンチャーの起業、活動を支援していく産学官連携のスキームを構築していく必要があるでしょう。

一方で、地域内での課題解決に向けた取り組みとして、住民が主体的に取り組むコミュニティ・ビジネスの動きがあります。地域における雇用の確保や公共サービスの補完的役割として大切な動きですが、'06年10月、北海道経済部が発表した「コミュニティ・ビジネス等に関するアンケート調査結果報告書」によると、事業内容

としては福祉介護部門が最も多く、約6割が赤字あるいは収支ぎりぎりのところで事業を行っており、雇用も不安定など事業経営上の課題はまだ多いようです。しかし、社会的企業が幅広く展開する萌芽として、住民が主体的に地域活力創造に向けて取り組むことの意義は大変大きいと思います。今後はビジネス・スキル等の支援充実を図っていく必要があるでしょう。

さらに、一般企業のCSR活動についても、今後の地域の課題解決に向けて大きな力になり得るものです。CSRというと法令遵守（コンプライアンス）や環境配慮の取り組みのように思われるでしょうが、欧州で始まったCSRの真の狙いは「持続可能な欧州経済をつくり上げること」でした。利益至上の市場原理では地球も人間も持続性を維持できない。とはいってもグローバル化した企業活動をもはや政府はコントロールできない。そこからは、企業自らが主体的にCSRにかかわっていくことで持続可能な社会形成が可能である、という考え方です。政府の役割の限界をしっかりと認識して、それを前提に企業の役割を遂行し、それが競争力のある企業に発展していくということです。社会問題の解決に向けての企業、特に大企業、グローバル企業の役割は非常に重要になってきます。単に環境問題だけではなく、幅広い社会問題に企業活動として積極的にかかわっていくことが、健全な企業活動の基盤を形成していく時代になってきたのです。

この潮流を地域政策として受け止めていくことは、これからの大切なテーマです。一般企業のCSR活動の力は非常に大きく、それを企業との連携で有機的に活用していけば、地域の活力を高めていく上でも有効な手立てになるでしょう。そのためには、地域の側から積極的に企業側に対して提案をしていくことが大切です。地域に密着したニーズを踏まえた質の高い事業モデルをどこまで提示していけるか、そこでは地域の提案力が問われることになります。

——社会的企業や社会起業が「働く」ことの意味や意義を変えていく時代になっていくのでしょうか。

**小磯** 社会的企業が持つ重要な意義の一つとして、働くことの意味の変化とそれによる雇用創出があります。働きがいのある地域社会に変わること、地域の元気が出てくる、活力が高まるとともに、それによって働く機会を自らつくり出すのです。これまで働くという営みは、「雇用される」という意識が強かったと思いますが、それが「魅力ある、やりがいのある仕事をつくり出す」という意識に変わること、地域社会に活気が出てくることとなります。さらに、自らのアイデアと実践力で新たな産業と雇用を積極的に生み出していけば、質と量の面で、地域社会の雇用環境が変わることとなります。これは雇用される社会から起業する社会へのダイナミックな転換の動きともいえます。

人間はもともと仕事を通して社会的存在の自分を見出していき生き物だといわれています。働くことは社会的な意味があるのです。しかし、いつの間にか市場原理の中で、働く時間が我慢するだけの、お金のために自分を殺して働く時間になってしまいました。それではどう考えてもつまらない。働くこととは何かということを真剣に突き詰めていく中で、社会的企業の意味、社会的に起業していくことの大切さが今改めて見直されているように思います。

戦後の経済発展の中で企業は、自らが大きくなり、売り上げを伸ばし、経済的な発展に寄与していくことに社会的役割があると長く考えてきました。その企業で働く人たちの所得と安定した雇用を維持していけば、企業の役割は十分にあったという時代が長く続いたのです。しかし、さまざまな不祥事が起きる中で、企業とは何かが改めて問われるようになりました。コンプライアンス、環境問題。そこでCSRなどの動きが出てきたのですが、それは働く側にとってみ

れば、社会的意味のある労働をしたいという要請、動きでもあります。

一方で、現在は世界的な金融恐慌の影響で、雇用環境は大変厳しいものがあります。派遣労働の打ち切りや雇用調整などの問題が生じています。地域においても雇用対策が叫ばれるようになってきました。ただ、そこで大切なことは、その対策が雇用政策という持続的な政策でなければならないということです。ただ働く機会をつくればいいという発想だけではいけないと思います。このような厳しい状況でこそ、地域の課題をしっかりとくみ取り、それを解決しながら、生活を維持していける雇用を創出する営み、魅力ある雇用を創出していく取り組みを進めていく必要があります。そこでは、雇用される社会から起業する社会という動きを地域の中から創出していくという視点が大切でしょう。

秋山憲治氏は『誰のための労働か』（学文社、2004年）で、職業と社会貢献活動を峻別しゅんべつするのではなく、そこには共通する部分が多く、連続性があるという興味深い分析をしています。「職業は本来的に自己の利益にとどまらず、社会的営みとしての価値を持つにも関わらず、収入さえ獲得されれば社会的成員として承認され、社会的に有用な仕事と見なされてしまう」という秋山氏の指摘は、社会貢献を目指して起業に取り組む人々の意識を代弁しているようです。

地域を思い、地域の活性化に志を持って働く人々が増え、その人たちが社会的企業の活動や起業に結び付くことで地域の力は強化されていくように思います。

#### PROFILE

### 小磯 修二（こいそ しゅうじ）

'48年大阪市生まれ。'72年京都大学法学部卒業。'99年6月より釧路公立大学地域経済研究センター長。'08年4月より同大学長。'02年環境再生ベンチャー企業のカムイ・エンジニアリング(株)の立ち上げ、'06年には食産業ベンチャー(株)CoMOの立ち上げ、経営にもかかわる。また、'08年6月(財)秋山記念生命科学振興財団のネットワーク形成事業で発足した社会起業研究会で代表を務める。