

社会起業家が日本を変える！

～ソーシャル・アントレプレナーの現状とその可能性～

町田 洋次

本日は3つのことをお話しします。1番目は「社会起業家とは何者か」。これは、イギリスで作られた概念で、5、6年前に私はこれを知りまして、これからの日本に必要な人だと思ひ提唱し続けています。2番目が「日本ではどうか」。この数年こういう人を日本中探していますが、探せばたくさんいるんですね。そして3番目に、本日は森林-林業の再生がテーマですから、そこで社会起業家がどんなことができるかについて話したいと思います。

社会問題を起業家精神で解決する人

まず第1番目の、社会起業家とは何者か。「ソーシャル・アントレプレナー」の日本語訳ですが、もっとも簡単な定義は「社会問題を起業家精神で解決する人」です。社会問題の解決にも起業家精神が必要なんですね。それと、先延ばしにせず、ちゃんと解決しないとイケない。アメリカに「ソーシャル・ベンチャー」という言葉がありますが、だいたい同じようなものです。

「社会」というと、「非営利」の分野でふつうは儲からない。一方、「起業家」というのは儲ける商売を興し、株主に報いるのがその役割です。この2つが1つになるのは、ミスマッチですが、ここが「ミソ」だと思います。5、6年前にこれを言いはじめたときは、知り合いなどからも、全然違うものをドッキングしてもだめだと言われましたが、このミスマッチがいいわけです。要するに、ミスマッチということは、固定観念から自由になれる。起業家には起業家らしい固定観念がある。会社にも固定

観念がある。非営利組織ですら、カピの生えたような固定観念がある。そこから自由になろう。そういうことだと思うのです。

現代は社会問題というのは行政が解決する責務を負ってまして、これが福祉国家です。もう70年か80年ぐらやってたわけですが、ついに行き詰まりました。民間でやっていたのは寄付ですね。キリスト教会のコミュニティが解決したり、企業が寄付を出すという社会貢献活動です。これが在来のやり方ですが、そのどちらでもない。社会問題を、起業家精神によって経営力を発揮してやるとうまくいくという考え方は、

イギリスで生まれたコンセプト

これを提唱したのはイギリス人です。イギリスというのは、昔、資本主義を發明して、社会主義を發明して、国営化も民営化も發明して、議会制民主主義まで發明して、要するに、いま先進国がやっているようなコンセプトのほとんどは彼らがつくったんです。それが伝統であると誇りに思っているわけですが、そんな中で、福祉国家のあとはソーシャル・アントレプレナーの時代だと言っているわけです。

こういう概念が出てきた背景は、サッチャーさんにあります。80年代の初めに首相になったとき、財政赤字をなくしますと言って福祉サービスを次々にカットしました。そうすると、小学生が学校に行けない。学校がなくなっちゃったんですから。ナショナル・ヘルスサービスといって国がやっている医療保険がありますが、これもカットするから病気になっても病院に

行けないで死んでしまう。そういう例が多々あったそうです。これじゃいけないというので民間の人が乗り出した。それがイギリスの社会起業家の第一陣ですね。

90年代に入ってから、イギリス社会に何かこれまでとちがう動きがあると、ロンドンの研究者たちが調査をはじめた。DEMOS (デモス) というほんの十数人でやっているシンクタンクです。ここは独立系で、受託して研究したり、寄付金をもらって研究したりしている所ですが、経営が大変なので安い月給しか払えない。それで、雇うのは若い人ということで、所長は30歳ぐらい、研究員は20代と30代前半。こういう若い連中が、若い頭脳を使って、固定観念に縛られずに考えたならソーシャル・アントレプレナーに行き着いた。「ソーシャル・アントレプレナー」と「シビック・アントレプレナー」という2冊の報告書があります。注文すると一冊3,000円ぐらいで買えます。

この中で、80年代前半から登場していたけれども見えなかった社会起業家のケーススタディをやり、理論化しています。100ページぐらいの「社会起業家の隆盛」という報告書を出したのが、97年でした。

97年6月にブレアさんが総選挙で勝って首相になって、7月に早速、これからは社会起業家でいきますということをぶち上げました。財政赤字をなくす手段としては、増税して赤字を減らすやりかたがありますが、増税はできないからサービスをカットしたのがサッチャーさんです。でもこれ以外にもやり方はあって、ブレア政権が唱えたのは、第三の道だったわけですね。国民

町田 洋次 ソフト化経済センター・理事長

1941年埼玉県生まれ。慶應義塾大学経済学部卒業。日本長期信用銀行入行、営業部などを経て調査部勤務。長銀総合研究所設立によりここへ出向。その後ソフト化経済センターへ出向換えになり、現在、ソフト化経済センター理事長。産業調査、企業調査などが専門領域。ソフト化経済センターはソフト経済やソフトビジネスを研究する機関。2003年の事業として「ソフトパワーの研究-3 K 4 コウ・ビジネスとシルバーパワーの研究」と「ソーシャルイノベーションの研究-社会企業の研究」を行う。

1999年より社会起業家の研究・提唱をはじめ。『社会起業家』(PHP新書)の発行、メールマガジン「社会起業家クラブ」の発行などを通じて、多くの社会起業家を社会に紹介し、勇気づけ、ネットワークしている。

著書に『社会起業家～「よい社会」をつくる人たち』(PHP新書)をはじめ、『“転職”で勝つ』(祥伝社)、『円』が動く、日本が目覚める(共著)』(クレスト新社)など多数。

<http://www.softnomics.or.jp/>

に福祉サービスを提供することをノルマにはしない。金がないからできないので、代わりにNPOとか社会起業家にお任せしますという政策を取った。それを進めるために補助金を出しましょうということで、国家がソーシャル・アントレプレナーとパートナーの関係になって一緒にやるということをはじめてるのがイギリスです。

アメリカは、80年代にレーガンさんが連邦政府を小さくする新体制を推し進めました。行政の仕事は市町村に下ろしてしまう。でも市場経済を徹底的にやったら、勝つ人は少数で敗ける人のほうが多いですね。所得はどんどん下がる、失業は増えるという社会になってしまった。そのような状態の中で、90年代の後半にITバブル、ネットバブルが崩壊し、起業家の仕事が無くなってしまって、この連中がいまソーシャル・ベンチャーとかソーシャル・アントレプレナーに乗り出してきたわけです。本物の起業家が活動分野を変えて、これまで行政がやっていたようなところに乗り出してきたのがアメリカの社会起業家です。

大都市に多い社会起業家

経済価値のみならず、社会価値をもつくるのが社会起業家の役割ですが、ではどんな人がやっているのか。イギリスの非営利組織で、コミュニティ・アクション・ネットワークという社会起業家の団体があります。頭文字をとってCANといいますが、97年に発足して、2002年ごろに2000人になりました。このCANの社会起業家の男女比は1対1だそうで、けっこう女性が多い。年代的には、30代から50代で旬の労働力です。また、大都市に多いということですが、それは大都市に社会問題があるからです。職業を見ると、それ以前にプロフェッショナルの人が多く、一度社会起業家になると、ずっとそのまま社会起業家を渡り歩く。給与はどうかというと、ビジネス界に比べればまだ安い。でも、この社会起業

家の事業は成長しており、お金も集まってきますから給料も上がっているらしく、そのまま上がればビジネスの給料を追い越すかもしれないという状態だそうです。彼らは先端人でもあって、webコミュニケーションが得意です。従来は地域に深く潜り込んでいて、ボランティア活動に依存しているために、なかなかコミュニケーションが難しかったところを、インターネットをフルに使って、ネットワークを広げています。

日本の社会起業家たち

それでは、日本には社会起業家と呼ぶにふさわしい人がいるかどうかと、いろいろ探したところ、案外たくさんいました。

例を挙げましょう。霞ヶ浦で水をきれいにする「アサザ・プロジェクト」という事業をしているのが、飯島博さん。ご存知の人も多いと思いますが、こういう人々のおかげで自然再生法という法律がこの1月から施行になりました。自然再生のために公共投資が必要だが、設計段階から非営利組織と相談してやりなさいという法律です。いまも全国のどこかでこういったプロジェクトが作られつつあると思いますが、これを最初にやった人で、エネルギーに満ちあふれた知的なものです。

片岡勝さんは、発展途上国の商品を輸入して自立を助ける「第三世界ショップ」とか、社会的に意味のある事業に無担保・低利の融資をする「市民バンク」や、若手起業家を支援する「チャレンジ若者ファンド」を立ち上げています。最近では東京から山口に引っ込んで、コミュニティ・カレッジをスタートさせました。何でやっているのか聞きますと、やがて市役所とか県庁は財政赤字などでだめになり、行政サービスが提供できなくなるので、第二市役所を用意しなければいけない。その要員をつくっているのだということです。

長谷川学さんというのはYOSAKOIソー

ラン祭りをつくった人です。10年ぐらいで観客が200万人来るお祭りになって、6月の第1週に3～4日間やることで、200億円稼ぐ。顧客一人が1万円消費する計算で、こんな金額になる。ホテル、レストラン、航空会社、地下鉄などにカネが流れるのですが。これで北海道に元気が出てきたわけです。YOSAKOIソーランは、いま全国100都市ぐらいに波及しています。文化をつくったといってもいいし、地域のリバイタリゼーションのモデルをつくったような人です。

それから、東の小倉昌男さん、西の竹中ナミさんと私は言っていますが、お二人とも、障害者を自立させる事業をやっています。障害者福祉という経営とは無縁だった分野に、経営の概念を持ち込んで、成功しつつある。障害者年金を国から10万円弱もらい、後は自分で働いて10万円の月給を稼ぐ。そうすれば自立した生活ができる。福祉+経営のミスマッチが創造の原動力になっています。

いま紹介した人が、日本の代表的な社会起業家ではないかと思えます。

日本には社会起業家を育む文化の遺伝子がある

日米英の違いを考えてみましょう。イギリスとアメリカは、少年ギャングや麻薬患者の更生とか、路上生活者とか、社会問題がどうしても深く深刻です。日本にも少しはありますが、基本的には深刻な問題はありません。だから、社会起業家なんて日本に必要ないという人もいます。でも、障害者の自立のための事業をやったり、壊れた自然を直したり、きょうのお題の里山づくりもそうですが、このようなものが日本の社会起業家の仕事だろうと思います。

実はこの5、6年、こういうことをお話しして感想を聞くと、私には無縁で関係ないという人もいますけれども、みなさん共感してくれるんですね。ことに若い人はた



社会起業家が日本を変える！

いて共感してくれます。ぜひ、若い人にチャレンジしてほしいですね。

私は日本の昔のコミュニティというのは、社会起業家のようなことをやっていたと思うんです。昔の地域社会には息苦しい点もありますから、再びそこに戻ることもしなくても、似たようなものを違うやり方で作ればいい。イギリス以上に、日本は社会起業家に合った国ではないかと思えます。東京では見かけなくなりましたが、地方出身の方で、おじいさんの代にあたる方でこういう人々はまだまだたくさんおられるのではないかと思います。そういう文化・社会の遺伝子が脈々とありますから、これをちょっと刺激すれば、日本でもたくさん社会起業家が出てくるはずですよ。

今の時代、企業が新事業分野に出ていこうと思ったとき、過去の延長ではもうマーケットがありません。ですから、方向を変えないといけません、求められているのは、ソーシャル・アントレプレナーなどが対象としている分野です。医療、福祉、介護、教育、環境、文化、安全など生活に関する分野です。だから、新しい成長分野に乗り出そうと思ったら、手法を変えて、ソーシャル・アントレプレナーシップで起業をすればいいんですね。社会貢献ではなく、社会事業開発です。

ようやく日本でもこの1、2年、どうもアメリカ型の会社だけでは変だ、もっといろんな会社があつていいのではないかという動きが出はじめました。東大経済学部教授の岩井克人さんも「会社はこれからどうなるのか」という本で、ポスト産業資本主義時代に求められる会社について、資本、経営、雇用を根本から洗い直していますね。

私はこの2年ぐらい、NPOが新しいビジネスとか新産業の先端を切り開いていくのだと「NPO新産業論」いうことを唱え続けています。ふつうは会社が切り開くんですが、会社がやらないものだからNPOが

やっているんですね。NPOで事業性がすごく高いものは、そういう感じがします。心理学者のマズローが、欲望の5段階の最終段階として自己実現を挙げています。「すべて満ち足りた人は相手からの尊敬を得たいためだけに行動し、自己実現を求める」というわけです。リナックスをつくったリーナス・トーバルズに、何でこんなことをやっているのかと尋ねたら、「これは労働ではなく、娯楽である」と答えた、そう自伝に書いてあるんですが、この2人を組み合わせた「マズロー・リーナスモデル」という新しい労働観がヨーロッパにあります。マックス・ウェーバー型の労働観はもう古い。これからはマズロー・リーナス型でないかため、ソーシャル・アントレプレナーは、そのひとつの例です。

里山の事業化に必要な新しいコンセプト

林業の復活とか里山づくりも、ソーシャル・アントレプレナーが大いに活躍できるフィールドだと思います。だから、社会起業家精神でやってほしいのですが、やはり新コンセプトが要すると思うんです。林業というのは衰退産業だから補助金がうんとありますが、だいたい補助金があると、みんなだめになる。補助金漬けは古いコンセプト、しがらみですね。だから、何か新しいコンセプトを発明しなければいけない。それが何かを考えてほしいんです。

昨年会ったワシントンのブルッキングス研究所の研究員が、「ニュー・オールド・エコノミーを提案しようと思っている」と言っていました。何かと聞いたら、ニューエコノミーがだめになったから次はニュー・オールド・エコノミーで、農業、鉱業、林業を復活させる。

たとえば、鉱業は探査の技術がすごく進んでいます。コンピューター技術で、地上から超音波を送り、返ってくる波を分析して、ここに金があるとか石油があるとかが

分かる。こんな技術は前からありましたが、IT技術の進歩で精密に測定できるようになった。しかも以前に比べコストが安くなった。辺境の山の中から衛星を使って、探査情報をアメリカの本社へ送信し、専門家が解読して、ちょっと横の所を再度探査するなどが自由自在にできるようになっている。

掘削技術も非常に進んで、タテだけでなく、横にも試し掘りができるようになり、掘削ロボットですね、しかも安いコストでできるようになっている。そこで試しに実験をしてみたら、廃坑でも掘り残がうんとあるので、これを掘ると、金でも希少金属でも、これからいくらでも出てくるというんです。要するに、技術革新が起こったから捨てられていた廃鉱が蘇る話です。鉱業が非常に伸びる話ですね。

農業にも似た話があつて、これは連日のように新聞、雑誌、テレビで健康食品とか言っていますが、あれはみんな農産物や魚です。農業はおくれた産業とみなされているけれども、そうではない。われわれが健康に支出するようになったり、インターネットでいろんな情報が流れるようになったために、そういうものを競って買うわけです。昔、エンゲル係数というのがあるが、所得が上がると食費は下がるといっていましたが、いまは反対で、所得が上がっても食費は増える。これが農業の復活です。飢えをしのぐ農産物でなく健康のための農産物なのですが、コンセプトの転換ですね。

つまり、こういったコンセプトの転換というのが林業についても必要だと思うのですが、それは何かという話は、後半のシンポジウムでお話したいと思います。ご静聴ありがとうございました。



質疑応答

「NPOが補助金をもらうと、墮落しますが、墮落しませんか？」

墮落するところもあり、しないところもあります。

NPOで事業を隆々とやっている若い人は、もらわないことを勲章にする雰囲気があります。もらわないことを粋がるわけですね。「YOSAKOIソーラン祭り」の長谷川学さんは、そうです。毎年6月第1週に祭りをやりますが、4億円ぐらいのお金がかかるのを自分で調達しています。偉いですよね。札幌市から200万か300万もらっていると言っていました、あとはみんな自力調達です。彼に聞くと、「とんでもない、補助金などもらうな」と言います。そういう人は結構いますね。

でも、そんなに粋がることもないんです。ある人が、NPO経営を「私のところはベンツ型でやっています」と言っていました。ベンツはマークが3等分しているでしょう。(1)事業収入と(2)会費と寄付金、それから(3)行政の補助金でやっているということですが、私はやはりこれがいいと思いますね。いろんなところからもらったいいんです。

ふつうは、甘い金をもらうと墮落しますが、墮落しないようにやればいい。こういうのがお勧めですね。

「事業体との形態としては、NPOと株式会社とどちらがいいでしょう？」

これは、必ず出る質問ですが、「何かの問題を解決する」ということが目的ですから、それができるなら、どちらでもいいと思っています。といっても、なかなかかわかってくれない。そういう人は、会社の観念が古いんでしょうね。

私の知り合いで、現金配当しない会社を作っている人がいます。株主はいますが、現金を配当するかわりに、会社を作ってい

る“モノ”を株主に差し上げるのだそうです。現物配当ですね。ケーキ屋さんだったら、ケーキをあげるとか。こういう理念の会社が増えてきました。そういうのっておもしろいでしょう？

NPO礼賛論もいいんですが、聞いてみると、けっこう新しい組織だから苦労も多いということです。何が一番苦労するかというと、税金。新しい組織だから、国税庁の細かい通達がまだできていないということで、1件1件窓口で話し合う。それにくたくたになるらしい。こういうことは本には書いてないが、的を射た意見で、きれいごとばかりではないんです。新しい組織だからしかたないですけど。

とまあ、一長一短があります。どうしたらいいかという、自分で決意をこめて会社にするかNPOにするかしかないでしょうね。お手本のマニュアルはないんですから。

「会社組織とNPO組織と両方をもっているスタイルはどうですか。」

僕の提案は、両方つくれということですよ。NPOは会社を、会社はNPOを。後者の例はスポーツ部です。スポーツ部は、サッカー部とかラグビー部、野球部など企業がやっていたんですが、みんな不況で手放している。さあどうするかですよ。身売りされる。だったらNPOをつくって、地域でスポーツ文化をつくるということにしてもいいんじゃないか。そういうところも出てきましたね。それがスポーツクラブです。

僕は、長いあいだ銀行の調査部にいました。調査部は稼がないと企画部に年中おこられていたんですが、調査部で稼げるわけがない。こういうのもNPOにした方がいいですよ。NPOをやっている、事業が社会にうけて拡大し、収益が出るようになったら、この部門は会社化するんですよ。YOSAKOIソーラン祭りの収益部門は、YOSAネットという会社で、これは儲けて

います。NPO事業が当たると、必ず利益が出てきます。水に入った油が浮くようにですね。それは、皆さんに支えられるわけですから当たり前ですね。これをNPOの中におくと腐敗しますから、分けて会社にする。そのように、身軽に使い分けたらどうでしょうか。営利と非営利は無縁、混じり合わないなどと言わないでください。柔軟な頭になれと言いたいです。