

## REPORT II

# 社会起業家（ソーシャル・アントルプレナー）の台頭とその機能

## - マネジメント能力が求められるNPO推進者 -

社会研究部門 神座 保彦  
jinza@nli-research.co.jp

### はじめに

最近様々な分野でのNPOの活躍が注目を浴びることが多くなっているが、その推進力となっている社会起業家（ソーシャル・アントルプレナー）という存在にも徐々に関心が高まってきている。

他方、社会起業家という言葉自体、金銭的な成功に価値を置かないイメージの強い「社会」（ソーシャル）と、金銭的な成果を追求するイメージの強い「起業家」（アントルプレナー）とが組み合わされており、一見自己矛盾的な響きを秘めている。ここでは、起業家と社会起業家との関係から出発して概念を明らかにし、また、社会起業家の概念そのものが時代の流れを映して変容してきている中で、社会起業家の機能や今後期待される部分、とりわけ組織の経営者としての側面について整理してみたい。

### 1. 社会起業家とは何か

#### （1）社会起業家と起業家

##### 起業家とは

起業家（アントルプレナー）とは企業を興す人であり、典型例はベンチャービジネスの創業

者である。また、そのアントルプレナーの持つ精神的な側面をアントルプレナーシップと呼んでいたが、最近では、精神的な側面に止まらず、起業家の機能、行動の仕方といったところまで概念がより広範に拡張されている。

アントルプレナーシップは「起業家精神」と訳されることが多かったが、最近の拡張された概念には合わなくなってきた。

起業家はビジネスの創業・運営に際し、広範な問題解決を迫られるが、アントルプレナーシップこそが、問題解決の原動力となっている。上記のアントルプレナーシップの拡張された概念は、この問題解決場面あるいは解決行動の発想や過程そのものに密接に関連している。

なお、小野<sup>(注1)</sup>は、アントルプレナーシップの定義について、「人間の特征として解釈する視点」（リスクに挑む、野心的、意欲的、責任感、権力欲といった一部の人間の特征を重視する）、「経済的な機能として解釈する視点」（イノベーションの原動力、創業という経済現象を重視する）、「行動現象として解釈する視点」（事業の発掘・追求のプロセス、非凡な経営資源を活用する過程、といった経営的な行動を重視する）といった3つの視点を持つものと整理している。

## 社会起業家とは

社会起業家とは、表面的には伝統的なビジネスのスキルあるいはテクニックを用いて、社会問題の解決に取り組む人を指すが、最近ではむしろ、「社会的な問題解決のためにアントレプレナーシップを発揮する人」というような幅広い解釈も出ている。

このような幅広い解釈もあるように、社会起業家に関する定義は、実際のところ様々であり、使う人によりニュアンスが異なるのが実情となっている。ただ、共通の要素は以下の3点に集約されるようだ<sup>(注2)</sup>。

- i) 起業家精神：自律的に行動し社会のイノベーションを起こす
- ii) 社会的ミッション：特定の社会的課題の解決に向けたミッションを持っている
- iii) ビジネスツール：ビジネスの持つ効率性や問題解決能力をツールとして利用する

## (2) 起業家と社会起業家との違いは縮小傾向 起業家と社会起業家との違い

前述の定義からすれば、起業家と社会起業家との間には、基本理念として「営利」対「非営利」あるいは、「利益極大化」対「社会的貢献」といった図式が浮かび上がりやすい。また、かつてはこのような整理のしかたが一般的であり、もちろん、現在でもこの考え方は色濃く残っている。

ただ、ここにきて、営利法人といえども社会的責任を意識せざるを得ない流れがある一方、非営利法人といえども組織のサステナビリティを確保しなければ、高邁な社会貢献の理念も画餅に終わる可能性を意識せざるをえない状況となっており、こういった単純な対立的な図式は成り立ちにくくなってきている。

## 社会的責任を意識する営利企業

近年では、営利企業といえども、CSR（企業の社会的責任Corporate Social Responsibility）の発想の浸透を背景に、コーポレートガバナンスの取り扱う範囲が株主への利益還元要求中心のものから、環境的側面・社会的側面への対応までもが包含されるようになってきており、企業が社会的な貢献とは無関係の存在ではいられなくなっている。

また、株式投資の場面でも、SRI（社会的責任投資：Socially Responsible Investment）が機関投資家の間にも徐々に認知されてきており、投資先の企業の選択に際して、企業の果たす社会的責任が重視される流れが定着しつつある。また、個人投資家向けには、ファンドマネジメントのポリシーとしてSRIを中心に据えた投資信託が売り出され、注目を集めている。

さらに、営利企業という組織形態のなかで社会的弱者に良質のサービスを提供することを目指したベンチャービジネスも出現しており、この場合は、実態的には社会起業家のスピリットを持った起業家が存在するといったことになる。ただ、営利企業の形態をとった場合、出資者を強く意識した経営が一般的には求められる。特にベンチャーキャピタルから資金を調達したような場合には、株式を公開し、出資者に資金回収の機会を与えることが必ず要求される。そのため、社会貢献を掲げつつも、株式公開の基準を満たすだけの利益を追求せざるをえないというのが実情である。

## サステナビリティを意識する非営利団体

他方、非営利団体といえども、組織としてのサステナビリティの重要性についての認識が高まっており、社会的貢献を果たすのに必要な最低限の利益については継続的に生み出すこと

が必要であるとの感覚は浸透しつつあると思われる。

NPOやボランティア団体は、活動資金を寄付金や補助金に頼ることが通例だが、目的達成のために効率的に資金投入するためのスキルなどには改善の余地を残していそうだ。また、変動リスクのある寄付や補助金に依存するだけでなく、安定的なキャッシュフローを持ちたいという発想から、非営利団体であっても事業を営むなどして独立採算を目指し、サステナビリティを確保しようとする動きも出てきている。こういった場面では、ビジネスの発想やスキルが重要な役割を發揮することが期待される。

見てきたように、営利企業に社会的貢献が求められ、他方、非営利団体にも事業としての自己完結性・収益性が求められる流れが出現している。この流れのなかで、起業家と社会的起業家は共通部分を多く持つ形となりつつあるといえよう。

すなわち、一見対立するかに見える、営利対非営利、利益極大化対社会貢献といった図式のなかでも、その推進主体である起業家と社会起業家は内容がオーバーラップしてきているということである。

### (3) 社会起業家台頭の背景

#### 英国の場合

英国では、1960年代から70年代にかけて「揺りかごから墓場まで」といわれる高福祉国家であったが、石油危機以降経済状態は悪化して国家財政は疲弊し、「英国病」と揶揄されるに至った。79年に登場したサッチャー首相は福祉政策のスリム化・国営事業の民営化を断行して経済再建を目指したが、他方で社会的弱者が切り捨てられる社会問題が浮上した。

80年代に入り、地域の荒廃を住民の力で解決

する動きが出てきた。地方から始まった動きは都市部に広がる形で伝播し、都市の荒廃を立て直した例も出るに至った。この過程で社会起業家の原型が形成されている。

97年のブレア政権では、より明確に社会起業家が意識されることとなった。当政権では、社会主義ではなく市場経済でもない「第三の道」を社会的な問題解決のために志向し、その推進力として社会起業家を位置づけている。社会起業家を意識的に育て、ネットワークすることにより、政策目的の達成を狙う戦術を選んでいる。とはいえ、政府当局の政策が機能せず、また、市場経済の枠組みからも外れた領域を、社会起業家に解決させるということは難しい課題である。

#### 米国の場合

米国では、建国の歴史や宗教的な背景から、もともとボランティアや寄付といった行為が国民生活に根付いている。そのため、資金負担は政府の補助や企業の寄付という形であっても、直接の社会的なサービスの供給はNPOが行うといった構造が一般化していた。

ただ、1980年代のレーガン政権は、「小さな政府」を標榜し規制緩和をしつつ福祉政策の見直しなど財政規模の縮小を行った。また、景気が停滞していたこともあり、企業業績悪化の中で、NPOは資金集めに窮することとなった。そのため、NPOは社会的サービス提供を続けるために自助努力で財政基盤を強化する方向を選び、事業型NPOなどの方向性を模索せざるを得ないこととなった。

これを背景に、NPOでも、専門的なマネジメントスキルが必要ということになり、人材育成のための教育プログラムが大学で用意されるようになった。それまで、ビジネスの世界で蓄

積されてきたアントルプレナーシップのエッセンスが教育というフィードバックのループを通じてNPOの世界に供給され、社会的問題解決への応用が試みられることとなった。アントルプレナー教育の支援を受けて、NPOは事業化あるいは商業化の度合いを強める流れとなったものと考えられる。

なお、米国では、パイオニア・ヒューマン・サービスズ(1962年設立 予算55百万ドル)が、部品組み立て等に社会的弱者を雇用し、しかも、経営的にも自立できている典型的成功例である(注3)。

### 日本の場合

日本では、これまで見てきた英国や米国とは異なり、社会起業家が国の政策や市民生活に深く根ざしているとは言いがたいところにある。

英国・米国とも、80年代に時の政権が規制緩和と財政支出カットというポリシー・ミックスをもって経済再生に取り組み、社会的な弱者への対応を社会起業家に頼る形となり、それなりに経験を積み重ねてきている。

他方、日本では、同時期に相対的に景気が良かったことで、サイクル的には少し遅れて追いかける形となり、歴史は短い。

一方で、個人による社会貢献については、95年の阪神淡路の大地震で盛り上がりを見せることとなった。これにより、日本国民のボランティア活動に対する認知度は高まったものと思われる。

さらに、98年にはNPO法(特定非営利活動促進法)が議員立法で制定され、事業型NPOが現実のものとなった。この段階で、NPOは本来の「Non Profit」から、「Not for Profit」へと意味合いが変容した(注4)。事業型NPOが社会起業家抜きでは考えにくいことから、この

段階で日本でも社会起業家が意識されることとなった。

なお、日本ではNPO法施行以降に認証されたNPO法人は、2004年9月時点で約1.8万に達する(注5)。そのうち、約1.1万法人が「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」を行うものと届け出ている。次いで、「社会教育の推進を図る活動」が約9,000法人、「まちづくりの推進を図る活動」が約7,000法人となっている(複数分野で活動するNPOを含む)。

「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」を行うNPOが多いのは、介護保険の制度の中で、事業型NPOが、在宅サービス部分のサービス供給者として位置付けられたことが関係するものと思われる。特にNPOの場合は事業従事者のモラルが高いこともあり、受益者のニーズにも合致して、この分野で成長を遂げる可能性もあろう。

また、独立行政法人経済産業研究所が実施した「2003年NPO法人活動実態調査」(注6)によればNPO法人の平均収支金額は1,530万円であり、日本のNPOの収支規模は平均的には小規模に止まっているといえよう。

ただ、設立以降長く活動しているNPOでは収支規模の大きいものが出てきている(図表-1)。

図表 - 1 設立年別平均収支金額(万円)

設立時期	平均収入金額
1985年以前	2310
1986年～1990年	6116
1991年～1994年	1927
1995年～1998年	1527
1999年	2067
2000年	978
2001年	895
2002年	721
平均	1530

(資料) 2003年NPO法人活動実態調査より再構成

他方、規模別分布を見ると、全体の内、約6%のNPO法人では収支規模が5,000万円以上となっている(図表-2)

図表-2 NPO法人の収支規模

収支規模	構成比(%)
100万円未満	19.0
100万円以上500万円未満	31.0
500万円以上1000万円未満	15.6
1000万円以上3000万円未満	21.5
3000万円以上5000万円未満	5.9
5000万円以上1億円未満	3.7
1億円以上	2.2

(資料) 2003年NPO法人活動実態調査より再構成

さらに、同調査によれば、NPO法人の収入額の中で自主事業収入は約34%を占めており、事業収入の重要性が見て取れる結果となっている(図表-3)

図表-3 NPO法人の収入内訳

収入内訳	構成比(%)
会費・賛助会費	10.8
寄付金・協賛金	16.8
自主事業収入	34.2
助成団体の助成金	8.4
行政の補助金	7.0
民間の委託事業収入	3.2
行政の委託事業収入	11.3
その他	8.2

(資料) 2003年NPO法人活動実態調査より再構成

## 2. 企業経営場面の社会起業家

### (1) 社会起業家の位置づけ

#### NPOの機能

NPOとは、社会的弱者に製品やサービスを提供するといったような社会的使命を達成することを目標として、民間の組織が自らの意思決定に基づき活動を行うものである。「手弁当」のボランティア集団で組織化されていないものは除くとしても、NPOと社会的な使命を強く意識した民間企業と組織のマネジメントの側面

では内容は接近してきている。

両者の大きな違いは、利益追求に関する感覚である。すなわち、NPOといえども組織のサステナビリティを確保するために必要な額の利益を追求することは当然であり、これが出来なければNPOの掲げる社会的使命を果たすことができなくなる。そのため、NPOにとっても、この利益追求の成否は死活問題であるが、通常の営利企業のように必要以上の利益を出してそれを出資者に還元する、あるいは、組織内に蓄積するという点を最重要視してはいないという点で大きな違いがある。

営利目的組織の代表ともいえるベンチャービジネスにも、社会的弱者に商品やサービスを提供することを目的としている会社はあるが、これらの経営者の意識の中では、創業者や出資者のために株式公開をしてキャピタルゲイン獲得の機会をもたらすことも重視される。この点でNPOとは大きな違いがある。

#### 社会起業家の機能

社会起業家の機能はアントルプレナーシップを発揮してNPOの組織をより良くマネジメントすることにある。すなわち、社会起業家はNPOの経営者として位置付けられる。組織をマネジメントした結果のアウトプットとして、金銭的な利益よりも社会貢献の方をより重視するという価値観がベースとなっていること、および、資金提供者への利益還元を考えずに社会的弱者であることの多い顧客を最重要視するというステークホルダーに対する感覚が異なる所を除けば、経営者としての機能そのものについては、営利企業の経営者と異なる所は少ない。

特に新たな組織を立ち上げようとする場面では、果たすべき機能という点からすれば、NPOにおける社会起業家と、営利目的のベンチャ

一企業の立ち上げに汗を流す起業家との差は少ないといえよう。

ただ、一般的なビジネス感覚からすれば、起業家と社会起業家の直面する事業環境は大きく異なっている可能性が少なからずあろう。

すなわち、起業家は常にビジネスチャンスを探しており、好採算が見込まれる分野には競って参入しようとする。他方、社会起業家は、大衆の未だ満たされていないニーズに応えようとするが、好採算部分は既に営利企業が事業化していることが多く、社会起業家に残された事業ドメインは採算が取れない分野として放置されてきた部分である可能性が高い。

その意味では、社会起業家が解決すべきビジネス面での課題は最初から非常に難易度の高いものである可能性がある。補助金や寄付といった形でのキャッシュフローの存在を前提としても、事業収益が大きな赤字では組織の存続自体が不安定となることは明白である。したがって、社会起業家には、厳しい事業環境下で事業を成り立たせるために、ビジネスモデルの面でイノベーションをもたらす機能が期待される。

## (2) 社会起業家とイノベーション

### 社会起業家のもたらすイノベーション

ビジネスの場面で社会起業家に期待されるイノベーションは、目的が社会貢献にあるとしても、営利企業で期待されるものと基本的には変わりはない。イノベーションは、いくつかの側面で期待されるが、一般的には、新製品や新サービスの開発、新たな原料の開発や生産方法の革新、新たな市場の創造とそれに相応しいマーケティング手法の開発、目的達成のための新たな組織構造や戦略の構築、といったところである。これらが、機能的に組み合わされたときに、新たなビジネスモデル（キャッシュを生み出す

仕組み）が構築されることとなる。

このようなイノベーションが成功すれば、通常の起業家の場合には手にする経済成果が極大化されることとなるが、社会起業家の場合は、組織のサステナビリティ強化と受益者へのメリット還元強化、さらには、社会構造を変える切掛けを社会にもたらすことさえできる可能性を秘めているといえよう。ただ、もちろん、その社会起業家の掲げる社会的貢献の特質によっても状況は変わってくることとなる。

### 社会起業家と企業との協働

NPOがイノベーションを引き起こすことをも含め、その目的を効率的に達成しようとした場合の戦略として、NPOと民間企業とがアライアンス関係を結ぶことが考えられる。NPOは企業からビジネス面でのアドバイスや資金支援を期待し、企業はNPOを支援することで社会的な貢献をアピールし、CSRやSRIといった面にも配慮する戦略である。また、このような表面的な事象に止まらず、本来的なアライアンスの成果として新たなイノベーションが喚起されることも期待される。これができればNPOが満たそうとしていた社会的な貢献は、より効率的に達成可能となる。

## 3. 今後の課題

日本のNPOは、総じて豊富な経営資源を持っているわけではない。人、物、金すべてが不足しているのが通常の姿といっても過言ではなからう。特に人的資源をみれば、社会起業家としてのポジションにあるはずの人が、必ずしもマネジメント能力を持っている場合ばかりではなく、むしろ、ボランティア精神には溢れていてもアントルプレナーシップを持ち合わせてい

ないという例が多いのではないかと危惧される。

社会起業家の機能がNPOのマネジメントにあるとしても、その機能発揮には、そのバックグラウンドの整備はどうしても必要となろう。

営利企業としてベンチャービジネスを興す起業家に対しては、投資採算的に魅力ありと判断すればベンチャーキャピタルがキャピタルゲイン獲得を目的としたものではあるとしても、企業に入り込む形で積極的な経営支援（ハンズオン）を行い、ガバナンスにも注力している。

これに対し、社会起業家の立ち上げるNPOに対して、一般的なベンチャーキャピタルは興味を示さず、当然経営支援も行わないのが通例である。起業家支援のノウハウを一番持っているのがベンチャーキャピタルだが、投資採算でフィルターをかけて支援先を絞り込む結果、それを、一番必要としている社会起業家に供給するルートが現在のところ途絶えているのが実情といえよう<sup>(注7)</sup>。

営利企業の経営で、功成り名を遂げた起業家が、社業の傍ら、あるいはリタイア後にエンジェルとして資金面・経営実務面で起業家を支援する例はあるが、これを社会起業家の支援にまで範囲を拡大するような働きかけは必要であろう。

また、NPO法人ETICが2002年から「ビジネスプランコンテスト」を開催し、また、CAC（Centre for Active Community 社会起業家研究ネットワーク）では2004年に「社会起業家サマースクール」を開催したように、社会起業家を支援し、育てる仕組みづくりは整ってきつつある。ただ、これは事業立上げ中心の支援であり、事業のオペレーションが始まってから社会起業家が直面する課題解決への継続的支援という面では手薄な印象が残る。

今後は、NPOのゴーイングコンサーン化を念頭に置いた資金供給の制度的枠組みや経営ノウハウ面での支援の仕組みを強化することが、社会起業家の機能の発揮を助け、本来の社会的貢献の目的を達成できるNPOを増やすことに繋がるといえよう。

## おわりに

当レポートでは、社会起業家について、営利企業を興す起業家と区別し、NPOのマネジメントを行うものとして、論を進めてきたが、社会起業家をより広く捉える見方もある。

そこでは、社会起業家が立ち上げた組織を「ソーシャル・ベンチャー」として位置づけ、その組織の形態は事業性を備えたNPOであろうと、社会的貢献を強く意識した営利企業であろうとかまわないというスタンスとなっている。

すなわち、社会貢献を目指した事業運営がなされるならば、組織という器の形態は問わないということである。この領域は、NPOと営利企業とがクロスオーバーした領域ということになる。そうなると、ここでは、当レポートで述べてきたNPOの組織運営にビジネスのスキルを導入するということに止まらず、民間企業の経営にNPOの発想なり志を取り入れる努力も必要となるということになる。

- 
- (注1) 小野正人「ベンチャー起業と投資の実際知識」東洋経済新報社1997年11月 P49
  - (注2) 特定非営利法人 E T I C (Entrepreneurial Training for Innovative Communities)  
<http://www.etic.or.jp/social/intro/about.html>
  - (注3) <http://www.pioneerhumanserv.com/>  
HPによれば6,000顧客、スタッフ1,000人以上、予算規模55百万ドル以上とされている、
  - (注4) 土堤内昭雄「NPOが拓く21世紀の成熟社会」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2000年5月
  - (注5) 内閣府HP  
<http://www.npo-homepage.go.jp/data/bunnya.html>
  - (注6) 独立行政法人経済産業研究所 「アンケート調査のポイント - 2003年NPO法人活動実態調査の概要 - 」  
2003年9月
  - (注7) 営利企業の支援を行うベンチャーキャピタルのモデルを社会起業家支援に適用しようとする「ベンチャー・フィランソロピー」という考え方が米国では既に存在する。ベンチャーキャピタルの感覚を持つので、資金提供は「寄付」ではなく「投資」として考え、一定の投資基準を持っているところに特色がある。