

ソーシャル・ビジネスへの視点

—地域におけるソーシャル・ビジネス起こしに向けて—

長岡大学教授 原田 誠司

【目次】

はじめに

- 1 ソーシャル・ビジネス登場の経緯
- 2 ソーシャル・ビジネス振興施策の開始
- 3 ソーシャル・ビジネスの現状と課題
- 4 非営利組織のマネジメント
- 5 ソーシャル・ビジネス①—フローレンス—
- 6 ソーシャル・ビジネス②—地域循環ネットワーク—
- 7 ソーシャル・ビジネス起こしへ

はじめに

1995年の阪神淡路大震災を契機とするボランティア活動の全国的拡大、1998年の特定非営利活動促進法による特定非営利活動法人＝NPO法人の設立を経て、わが国においてもようやく非営利経済の時代が開かれつつある¹⁾。2010年6月に発表された「産業構造ビジョン2010」(経済産業省)、「新成長戦略」(内閣)においても、NPO活動等の「新しい公共」が位置づけられ、ソーシャル・ビジネスが日本経済の構成要素として明示された。

本稿では、非営利経済の推進役としてのソーシャル・ビジネスの現状を把握し、地域におけるソーシャル・ビジネス起こしへの視点を整理した。

1 ソーシャル・ビジネス登場の経緯

まず、ソーシャル・ビジネスをめぐる政策面の経緯を簡潔に整理しておこう。

谷本寛治教授(一橋大学大学院商学研究科)は、NPOのタイプを、慈善型、監視・批判型、事業型の3つに分ける²⁾。阪神淡路大震災後のボランティア活動は慈善型であり、NPO法成立を契機に設立された多くのNPOも慈善型であった。

これに対し、事業型への動きは遅く、2000年4月にソフト化経済センターが「社会起業家研究会」を立ち上げたのを契機とする。日本青年会議所も2000～2004年にかけて、運動方針のなかに社会起業家を位置づけた。

NPO法人エティックETICは、アントレプレナー・インターンシップや、ソーシャル・ベンチャー・ビジネスプラン・コンテストを実施し、社会起業家を積極的に育成している。＜ソーシャル・エンタープライズ＝社会的企業＞概念を提示した谷本教授は、2005年にソーシャル・ビジネスのシンクタンク機能を有するNPO法人ソーシャル・イノベーション・ジャパンS I Jをスタートさせた。

さて、政府、経済産業省(経済産業政策局地域経済産業グループ)は産業構造審議会のなかに、「ソーシャルビジネス研究会」を2007年9月に立ち上げ、翌2008年3月に「ソーシャルビジネス研究会報告書」³⁾をとりまとめ、公表する。この研究会報告書は、上記の谷本教授を座長に、井上英之(NPO法人エティックプロデューサー)、駒崎弘樹(NPO法人フローレンス代表理事)、鈴木政孝(NPO法人イー・エルダー理事長)、曾根原久司(NPO法人えがおつなげて代表理事)各氏などの事業型のNPO法人代表者が参加して、まとめられた。

2 ソーシャル・ビジネス振興施策の開始

☆平成20年度から振興予算化開始

この報告書をうけ、経済産業省は、2008(平成20)年度の「コミュニティビジネス/ソーシャルビジネスの振興による地域活性化予算」として5.7億円を計上し、本格支援を開始する。予算は、「地域の様々な社会的課題をビジネスとして解決するコミュニティビジネス(CB)/ソーシャルビジネス(SB)を振興し、新たな雇用と所得の創出、地域活性化を実現する」ことを目的に、次の3つの予算措置を講じたものである。

①CB/SBの認知度向上の啓発、普及等環境整備事業・・・1.5億円。フォーラム開催、100選刊行、ネットワーク化、評価指標開発等。

②CB/SBを担う人材の発掘・育成・・・1.6億円。中間的支援機関の研修・事業等への支援。

③CB/SB成功モデルの他地域展開・若者等創出・・・2.6億円。成功ビジネスモデルの他地域への

移転のためのテキスト化、指導等、農商工連携等の担い手(若者)発掘。

☆ソーシャルビジネス推進イニシアティブ発足

2008年度に入ると、全国9地域ブロックごとに、交流・推進の「場」として「地域CB/SB推進協議会」づくりを開始し、同年12月には、この協議会と有識者が参加したソーシャル・ビジネス振興推進機関＝「ソーシャルビジネス推進イニシアティブ」⁴⁾を立ち上げる。この機関は、CB/SBの広報・啓蒙事業の企画・実施、全国規模の活動等のあり方(フォーラム)や提言などを行う。メンバーは中村陽一教授(立教大学大学院21世紀社会デザイン研究科)を座長に、鈴木政孝(NPO法人イー・エルダー理事長)、谷口奈保子(NPO法人ぱれっと理事)、藤田和芳(NGO大地を守る会会長)、宮城治男(NPO法人エティック代表理事)などのNPO組織代表者と9つの地域協議会代表者で構成し、事務局長は町野弘明氏(NPO法人ソーシャル・イノベーション・ジャパン常務理事/株式会社ソシオエンジン・アソシエイツ代表)が務める。運営委員会は中村座長、鈴木、宮城、長沢(広域関東圏協議会代表幹事)、町野の各氏が担う。

☆ソーシャルビジネス全国フォーラム開催

このイニシアティブは、この間、2回の全国フォーラムを開催し、ソーシャルビジネスの交流、普及、マッチングを図ってきた。

①第1回ソーシャルビジネス全国フォーラム・・・時期:2009(平成21)年3月19日、於:TOC有明コンベンションホール、主催:経済産業省、ソーシャルビジネス推進イニシアティブ。

プログラム:「ソーシャルビジネス55選」選定事業者への贈呈式。特別講演:デフタ・パートナーズグループ会長・原 丈人氏。トークセッション:「ソーシャルビジネスは日本を変えられるか」。約400名参加

この第1回フォーラムで、図表1のようなく日本ソーシャルビジネス宣言>がなされた。

②第2回ソーシャルビジネス全国フォーラム＝ソーシャルビジネス・メッセ・・・時期:2010(平成22)年3月4日、於:ベルルーサ原宿、主催:経済産業省、ソーシャルビジネス推進イニシアティブ。出典者:70法人・会社。ソーシャルビジネス・プレゼンテーション(日本理化学工業等7社)、トークセッション(6名)。

図表1 日本ソーシャルビジネス宣言

日本の希望、ソーシャルビジネスを始めよう

環境、福祉、教育などの社会的課題の解決にビジネスの手法で取り組む“ソーシャルビジネス”。

数年後には2兆円規模の産業になると予測されており、地域における新たな産業、雇用の創出や、暮らしの視点に立った第一次産業をはじめとする既存の産業の活性化につながります。多様な価値観を創出し、社会問題と経済問題を同時に解決する切り札としても期待されています。

企業をはじめとする組織や個人の社会的責任を表現し、持続可能な「豊かな生活」「豊かな仕事」を実現するソーシャルビジネスで、今、希望を日本に。

ソーシャルビジネスの時代が始まる今、ここからソーシャルビジネスの全国ネットワークを創出します。

～全国的なソーシャルビジネス推進のために、以下の取り組みを目指します～

1 ソーシャルビジネスの創出

- ・ソーシャルビジネスの担い手の育成
- ・ソーシャルビジネス創出のための仕組みと場づくり

2 ソーシャルビジネスへの参画

- ・ソーシャルビジネスへの就職機会の拡大
- ・企業、行政等とのパートナーシップの促進

3 ソーシャルビジネスへの支援

- ・ソーシャルビジネスやその担い手についての普及啓発
- ・ソーシャルビジネスに対する事業環境の基盤づくり

2009年3月19日

ソーシャルビジネス推進イニシアティブ

☆ソーシャルビジネス元気アッププログラム

2009(平成21)年6月に、ソーシャルビジネス推進イニシアティブは次のようなくソーシャルビジネス元気アッププログラム>を策定し、ソーシャルビジネス振興の当面の方針を明示した。

①**目標**・・・平成20～24年度をソーシャルビジネス集中推進期間とする。ソーシャルビジネス振興の課題(社会的認知度の向上、SBを担う人材の育成、SB事業基盤の強化)を解決し、平成24年度末までに、平成20年度比約10倍の雇用規模(約3.2万人→約30万人)、市場規模(約2,400億円→約2.2兆円)にむけて、ソーシャルビジネス推進イニシアティブ、地域CB/SB推進協議会、経済産業省等が協力して推進する。

②**社会的認知度の向上**・・・平成22年度に優良200事例を選定、全国規模のフォーラム開催(21年度)。

③**SBを担う人材の育成**・・・平成22年度に、5,000人以上のSB創業者等を育成、教育プログラムを100以上の大学等機関と連携して実施。

④**SB事業基盤の強化**・・・全国規模の推進組織構築(平成21年度～)、協議会の自立運営化(企業や経済団体等の協議会参加)。

3 ソーシャル・ビジネスの現状と課題

政府のソーシャル・ビジネス振興の前提となったソーシャル・ビジネスの現状と課題について、「ソーシャルビジネス研究会報告書」をベースにあらためて整理しておこう。

☆ソーシャル・ビジネスの定義

報告書では、まず、ソーシャル・ビジネスを谷本教授の説に沿って、次のように定義する。

ソーシャル・ビジネス Social Business＝SBとは、「**社会的課題をビジネスの手法で解決しようとする活動・取組み**」であるが、より厳密には、次の社会性、事業性、革新性の3つの条件を満たす主体を指す。

①**社会性**・・・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。

②**事業性**・・・上記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ること。

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、新しい社会的価値を創出すること。

コミュニティ・ビジネス Community Business＝CBはSBの3点に加えて、地域性を有する場合を指す。つまり、ある地域的範囲を持ったSBとも言える。

☆ソーシャル・ビジネスの現状

同研究会が行ったアンケート調査結果によれば、ソーシャル・ビジネスの現状は次のように認識できる(詳

細は同報告書を参照されたい)。

①**認知度**・・・SBの事例を知っている人は全体の16.4%に留まり、知らない人が83.6%と圧倒的に多い(全体＝Web意識調査1000人)。SBの認知度はまだ、極めて低い状態にある。

②**主な事業分野**・・・SBの主な事業分野は、「地域活性化・まちづくり」が60.7%で飛び抜けて多く、次いで、「保健・医療・福祉」(24.5%)、「教育・人材育成」(23.0%)、「環境(保護・保全)」(21.4%)、「産業振興」(19.7%)、「子育て支援」(18.0%)、「障害者・高齢者等の自立支援」(17.5%)などが上位にあげられている(全体＝事業者調査1287団体、有効回答473団体)。

③**事業活動の呼称**・・・事業活動の呼称の希望を聞いたところ、「コミュニティビジネス」が23.9%で最も多く、次いで、「社会貢献企業」(21.4%)、「社会的企業」(12.1%)、「社会企業家」(8.9%)、「ソーシャルビジネス」(6.1%)などである(有効回答473団体)。まだ、ソーシャル・ビジネスはコミュニティビジネスと観念される傾向が強い、と思われる。

④**組織形態**・・・SBの組織形態は、「特定非営利活動法人(NPO)」が46.7%で最も多く、「株式会社等営利法人」(20.5%)、「個人事業主」(10.6%)と続く。NPO法人が最も多い(有効回答473団体)。

⑤**社会的課題取り組み方の現状**・・・社会的課題の解決に具体的にどう取り組んでいくかを聞いたところ、「事業を通じて社会に対するメッセージを発信する」が69.3%で圧倒的に多い。次いで、「取り組みを社外に明示(定款、経営理念など)」(58.4%)、「事業を通じて顧客に社会貢献機会を提示」(38.5%)などあげられる(有効回答473団体)。

⑥**収入及び従業員数**・・・最新の決算期ベースで、1組織当たりの年間収入(売上高)は「1,000～5,000万円未満」が26.4%で最も多い。「1,000万円未満」が25.6%にのぼり、年間収入の規模は5,000万円未満が過半数を占める。従業員数は常勤ベースで、「4人以下」の組織が過半数(52.6%)にのぼる。収入、従業員数からみて、組織の事業規模はかなり小さいと言える。

⑦**収支状況**・・・収支状況は、「黒字」が25.3%、「収支とんとん」が38.1%、「赤字」が27.5%で、赤字は比較的少ないが、経営状況はぎりぎりの組織が多いと見られる(小規模組織は厳しい)。収入源をみると、小規模組織ほど「公的機関からの委託・補助金」への依存度が高く、事業収入は少ない。寄付割合は事業規模

にかかわらず、共通して極めて少ないのが現状である。

⑧**S B事業者への期待**・・・S B事業者への期待を聞いたところ(意識調査1000人)、「地域や社会に貢献する」が48.1%でほぼ半数にのぼり、「行政や一般企業では提供できないきめ細かいサービス等を提供できる」(23.4%)を合わせて、プラスイメージが70%をこえ、期待が大きいと言える。

⑨**市場規模と事業者数**・・・意識調査によれば、過去にS Bの商品・サービスを利用したことのある者の割合(利用率)は5.8%であった。回答者の属性と利用率(年齢別利用率・額)を用いて、全国の人口規模に換算すると、現在のS Bの市場規模は約2400億円、3年後の市場規模は約2.2兆円への成長が見込まれる。また、現在の雇用規模は約3.2万人と推計される。

なお、イギリスのS B事業者は約5.5万組織、市場規模は約5.7兆円、雇用規模は約77.5万人にのぼるといわれる。日本のS B分野はイギリス以上の規模に成長する可能性があると思われる。

☆ソーシャル・ビジネスの課題と支援ニーズ

①**S Bの課題**・・・では、ソーシャル・ビジネスの課題は何か。事業者アンケート(有効回答473団体)によれば、「消費者・利用者へのPR不足」＝「認知度の向上」が45.7%で最も多く、次いで、「運転資金が十分確保できていない」＝「資金調達」(41.0%)、「人材不足のため体制が確立できていない」＝「人材育成」(36.2%)が上位にあげられる。認知度の向上、資金調達、人材育成の3つが、S B事業の最大の課題であるといつてよい。

さらに、次のような課題も指摘されている。「外部機関との連携・協同を進めたい」(20.1%)、「経営ノウハウに乏しい」(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。

②**S Bの支援ニーズ**・・・こうした課題を踏まえたS Bの公的支援ニーズを聞いたところ(有効回答473団体)、「行政と民間の支援組織が連携した支援体制構築」が55.0%で最も多く、「公的な委託業務等の積極的な発注」が42.1%でこれに次ぐ。官民連携と受託業務発注の2つのニーズが極めて高い。

さらに、「S BやC Bが融資等を受けやすくなる環境整備」(34.2%)、「寄付税制の見直し」(33.0%)、「S BやC Bを専門的に支援する機関、人材の充実」(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%)などのニーズが上げられている。

☆ソーシャル・ビジネス支援の方向性

S B支援の方向性としては、S Bの事業展開に対応した支援(創業から事業継続)、S Bの産官学の関連諸組織の連携の2点が重要である。その観点からの主な支援策は次のように整理できる。

①**社会的認知度の向上**・・・多様なチャネルによる事業活動の紹介、成功モデルの確立・事例紹介、社会的信用をうるための活動など。

②**資金調達の円滑化**・・・魅力あるビジネスプラン作成、多様な資金調達ルート、寄付税制改革など。

③**人材の育成**・・・中間支援機関による人材育成、インターンシップなど。

④**事業展開の支援**・・・ビジネスプラン等作成支援、業務アウトソーシング、税務・会計等マネジメント支援など。

⑤**事業基盤の強化**・・・事業活動の成果を評価する指標の整備、組織形態の検討など。

☆当面する支援策の提案

以上を踏まえて、最後に、具体的な支援策が次のように提案されている。

①**S B事業者が生まれ、育つための土壌の創出、意識の改革**・・・認知度向上のためのイベント・キャンペーンの展開、成功事例集の作成、情報が一元的に管理されたポータルサイトの開設、優れたモデルの波及などを行う。

②**社会的課題を、関係者全員で共有し、解決する場づくり**・・・全国の地域ブロックごとの協議会の設立、全国規模の連携・課題検討の場の形成、中間支援機関の拡大などの場づくりを行う。

③**既存の中小企業施策のS B振興への活用**・・・事業型のNPO法人への中小企業施策の適用を行う必要がある。

④**資金調達の円滑化に向けた環境整備**・・・農商工等連携促進法(平成20年)のNPO法人への拡大、寄付税制の検討などが必要である。

⑤**人材育成の強化**・・・高校・大学・大学院等での専門的な教育、S Bインターンシップ、S Bの管理運営等専門人材の育成・流動などが臨まれる。

⑥**事業基盤強化の仕組みづくり**・・・事業評価のガイドライン・指標開発、地域における評価の仕組み、事業者の信用力向上の仕組みづくり(イギリスのC I

C制度やアメリカの民間認証制度等を参考にして)などを検討する必要がある。

4 非営利組織のマネジメント

以上から明らかなように、わが国のソーシャル・ビジネスはスタートアップの時期を経過している段階にある。したがって、研究会の上記アンケートに見るような初発的な多くの課題が存在する。非営利組織のマネジメントにはまだ行き着いていない、というより、最初から厳しい経営の現実と直面している、と言ってよい。ここでは、「アメリカ社会は、アメリカの非営利機関を理解することなしには、理解することができない」⁵⁾と指摘したドラッカーが提起する非営利機関のマネジメントの基本を簡潔に整理しておきたい。日本の非営利組織のマネジメントを構築する上で大いに参考にすべきと考えるからだ。

☆使命=ミッションとは

まず、非営利機関にとって重要なのは、使命=ミッションである。ドラッカーは「使命の表現は、その機関が現実にな何をしようとしているかに焦点を絞ったものでなければならず、その組織にかかわる一人一人が目標を達成するために自分が貢献すべきことはこれだ、といえるようなものでなければならない」⁶⁾と指摘している。例えば、「健康を守ることが使命である」との標語を掲げる病院が多いが、病院は病気を扱うところであるから間違っていると喝破する。「患者を安心させることがわれわれの使命である」と掲げる病院の救急治療室の方が正しい。患者は救急治療室では直ちに医者診察を受け安心できる、これが治療室の使命であり目標である。ドラッカーは、まず、社会的課題解決を担う非営利組織の使命は「何をめざすか」が明確で、「目標」がわかりやすいものでなければならいと明示した。

また、使命は長期的なものであるが、機会とニーズは常に変化しているので、この変化に対応しなければならない。しかし、長期的な目標に結びついているかどうかは常に点検しなければならない。そして、成果をあげる視点を持たなければならない。リーダーは組織の能力を高め、つねに、どのような成果があがったかを確認する必要がある、と強調する。

☆非営利機関の戦略

「戦略が、非営利機関の使命と目的を行動に転化さ

せる。」⁷⁾ドラッカーは、ほとんどの非営利機関は、ニーズを満たしている(社会的課題に取り組んでいる)と考え、戦略を軽んじる傾向があると指摘し、3つの戦略視点を提示する。第1に、支援・サービスの受け手(対象)を「顧客」とみるマーケティング戦略。誰が顧客か、顧客の価値は何か。第2に、改善とイノベーションの戦略。サービスの革新を図ること。第3に、寄付者の基盤を構築するための戦略。寄付をしてくれる支持者層を開拓しなければならない。これら3つの戦略を構築するための出発点はいずれも調査である、と調査の重要性を指摘する。顧客満足の視点からこの3つを系統立って検討する必要がある。戦略を持って初めて、機会を適時にとらえることができる。

ドラッカーのこの戦略論は、『現代の経営』で提起した事業・企業論にそったものである。⁸⁾

☆成果をあげるためのマネジメント

企業の成果は決算書の数字によりかなり明確に示されるが、非営利機関にはそうした決算書はない。非営利機関は「成果という概念を軽視しようという誘惑にかられやすい。」⁹⁾つまり、社会的課題解決という「大義」を担っている、と。しかし、「成果とは何か」に答えるのは結構、難しい。具体的には、各非営利組織は主要な分野(事業)について、成果を自ら「定義」して、評価することが必要である。

☆非営利機関の人事・組織

ドラッカーは企業と非営利機関との違いで、人と人眼関係のマネジメントほど違う分野はないと言う。企業でも働く動機は賃金や昇進だけでなく「何か」が必要だが、非営利機関で働く動機は、「その何か」が、企業よりもずっと必要とされている。¹⁰⁾つまり、使命に基づく達成感、満足感が得られなければならない。

また、非営利機関には有給スタッフ以外に、多くのボランティアがおり、ボランティアがますますリーダーとしての役割を担いつつある。非営利機関の役員は企業よりも多様な利害関係者とかかわり、寄付者との関係は企業にはないものである。その意味で、非営利機関のマネジメントは複雑になる。構成員には、自主的な活動ができる明確な任務が必要となる。

さらに加えて、非営利機関は、「情報を基礎とする組織」¹¹⁾でなければならない、と指摘する。つまり、スタッフは大義を信じて働く(成果をあげる義務)が、トップは「寛容」を示すことを義務とする。この関係

は「情報」の流れにより「学び続ける」組織構造として形成される(情報流通による学習組織構造)。この指摘は非営利組織の運営にとって非常に重要である。

☆自己開発

ドラッカーは、非営利機関の運営の基本には、自己開発がなければならない、と言う。役員、スタッフ、ボランティア全ての構成員にとって、自己開発が不可欠である。各人が何に集中すべきか＝「真の違いを生み出せることのできる分野に集中する」¹²⁾ことを、自分で考える必要がある。「自分は何にむいているか」を考えるのである。その際、自分の「強みを伸ばすことによって弱みを克服する」¹³⁾という視点が重要になる。

☆ドラッカーのマネジメント・ポイント

以上のように、ドラッカーは、＜使命－戦略－マネジメント－組織－個人＞という一貫した構成で、企業と異なる非営利機関の仕組みとマネジメントのポイントを示した。

まず第1に、使命の適切さと目標の設定の重要性は強調しても強調しすぎることはない、ことだ。社会的課題の解決をめざす非営利組織はこの点を簡単に考えてはならない。使命は十分に検討されなければならない。組織・活動のまさに死命を制する。

第2に、3つの重層戦略(企業は2つ)。ここは、＜事業の目的＝顧客の創造(満足)、企業の2つの基本機能＝マーケティングとイノベーション、利益＝目的ではなく条件＞というドラッカー企業論のエキスを非営利機関にも適用し、かつ、寄付支持者層の開拓を加えて、非営利機関の戦略として体系化した、と言えよう。企業の目的＝利益とする新古典派経済学の考え方では、非営利機関の理論的位置づけはできない。

第3に、マネジメント成果指標の困難と開発(企業は比較的容易)。企業は決算書により数値的に成果を測ることができるが、非営利機関の成果指標は何か、との提起であり、極めて重要だ。確かに、社会的課題解決への取り組み＝大義が成果とは言えない。同義反復になってしまう。使命との関係で設定する目標の達成度合いで測るにしても、客観性をどう担保するかが問題となろう。これは、現在まで続く、われわれの課題でもある。

第4に、多様なプレーヤーが協同する情報・学習組織構造(企業は機能別編成)。ここは、多様な人材が関わる非営利機関の組織のあり方を検討しており、非常

な卓見と言えるのではないか。使命に沿い、その実現を目指して、リーダー、スタッフ、ボランティアがそれぞれの任務を遂行するが、相互に情報流通を盛んにすることを通して、学習し、より質の高い使命の達成組織をめざす。企業の組織構造とどこが異なるのか、苦心の見解がしめされている。これは、日本の非営利組織の運営に1つの大きな視点となる。

第5に、組織を担う個人の自己開発の重要性の指摘。この自己開発の強調は、非営利組織を支える多様な個人の自己開発が組織の成長・発展を左右する、という考え方を提示したものとと言える。ドラッカーは、非営利機関の使命の実現の仕方を各個人が発見するためには、自己開発が不可欠なことを示したと読める、のではないか。

5 ソーシャル・ビジネス①－フローレンス－

さて、ドラッカーは上記のように、戦略＝使命・目的の行動へ転化させるもの、としたが、それは、ソーシャル・ビジネスが使命を体現したビジネスとして、成果をあげる方策である。端的には、戦略のエキスとしてのビジネスモデル¹⁴⁾をどのように構築しているか、という点に現れる。その事例として、まず、病児保育のNPO法人フローレンスの事例を検討する¹⁵⁾。

☆フローレンスモデルの構築

NPO法人フローレンスは、代表理事の駒崎弘樹氏が設立する。駒崎氏は、次のような経緯のなかからフローレンスモデルを構築して、スタートさせる。

駒崎氏は1979年江東区生まれ、1999年慶応義塾大学総合政策学部(SFC)に入学する。学部2年次に、留学問題解決の相互扶助ネットワーク“ANEP”を創立、3年次には、湘南ニュービジネスコンテストに高齢者勤務託児所「おばあちゃんのゆりかご」ビジネスプランで応募、優秀賞を獲得する。また、ITベンチャー企業(有)ニューロンに共同経営者として参加し、2001年に代表取締役役に就任する。駒崎氏はSFCの学生ベンチャーとしてスタートする。

2003年3月に卒業するが、このころ、ベビーシッターの母親から子供が熱を出し仕事を休んで解雇されたお客さんの話を聞き、この保育業界最大の難問「病児保育問題」を知り、地域の力により、病児保育問題を解決し育児と仕事を両立させる社会づくりを決意する。(株)ニューロンを退社し、友人と「フローレンス・プロジェクト」を立ち上げ、起業活動に入る。

2003年度には(株)商店街ネットワークに所属しながら、慶応義塾大学SFC研究所訪問研究員として、「ソーシャル・イノベーションの水平展開」をテーマに研究を行い、その一環として東京財団から「病児保育問題解決モデルの検証研究」(2003年7月~2003年12月)を受託、病児保育問題解決のフローレンス・モデルをとりまとめる。同報告書¹⁶⁾の概要は、次の通りである。

- ①仕事と子育てを両立させる病(後)児保育の需要は高まる(女性の就業率は将来にむけ高まる)
- ②病児保育事業はその事業単体では事業採算が合わない(補助金で人件費をまかなえない)
- ③採算が合わない要因は、施設整備初期費用、人件費(2人の病児に保育士1人)、病児保育量の予測不能、低額保育料(川崎市のエンゼル多摩では市の補助で運営)など。
- ④フローレンス・モデル・・・以上を解決する方策として次のモデルを提案。

【a ハード】・・・商店街の活性化にも役立つ空き店舗活用(大井町商店街)による初期費用低減(補助金受入)、パートタイム保育士制度(退職・子育て保育士)、会員制による固定収入確保、法人営業(病児保育の企業・不動産会社からの受託事業)、助成金(日本財団、マイクロソフト)など。

【b ソフト】・・・テレビ会議システムによる提携小児科医とのコミュニケーション(医師のコンサルティング)、病児の病歴・体質等データベース作成・活用、専門的な看護保育の研修(保育士、看護師、ボランティア)、保育・回復記録のかかりつけ医との共有など。

以上の諸方策をもとに、地域での病児保育と小児救急医療体制の同時解決を提案する。

調査終了時の2003年12月に、内閣府にNPO法人の申請を行い、2004年4月に認証を受け、2005年4月に東京都中央区・江東区で全国初の非施設型・保険型の地域密着型病児保育事業を開始する。

☆フローレンスのビジョン・ミッション

フローレンスのビジョン・ミッション等は次のように、そのソーシャル・ベンチャーとしての高い志が伝わってくる。

・フローレンスの**ビジョン**(「目指すべき社会のあり方」として、<子育てと仕事そして自己実現の全てに、誰もが挑戦できる、しなやかで躍動的な社会>というまさに21世紀の日本社会の将来像を掲げる。この

ビジョンは病児保育問題からさらに広いワークライフバランスWLB分野へと視野を広げる。

・**ミッション**(果たすべき使命)は、<こどもの熱や軽い病気の時に、安心して預けられる場所が圧倒的に少ないという「病児保育問題」を解決する>こと。ミッションは病児保育問題という社会的課題解決の事業目的そのものを端的に表している。

・**ビリーフ**(共有する信念)として、<埋もれし人材層(女性・若者・アクティブシニア)の潜在力の活用こそが、地域社会再生の決定的かつ戦略的な鍵である>ことを明示する。これは、パートタイム保育士制度等の新しい人材活用を基盤にしてはじめてフローレンスモデルが成立することを示す。

・**アイデンティティ**(私たちは何か)として、次のようにフローレンスの事業を位置づける。<「社会的問題を事業によって解決する」という「ソーシャル・ベンチャー」である。日本ではまだ生まれたばかりのこの概念は、まさにフロンティアであり、そのパイオニアたらんと志している。社会を変えるのは政治家や官僚だけの仕事では既になくなった。「気づいた人間」が事業を起こし、既存の仕組みはなかった発想を形にし、社会的イノベーションを起こす。>ここでは、フローレンスとその事業がソーシャル・ベンチャー=社会起業家、社会的イノベーション=ソーシャル・イノベーションとして位置づけられることを明確にし、日本におけるソーシャル・ビジネスの先端を担う決意を示している。

なお、フローレンスという名前についても、看護と保育の融合事業という点から、フローレンス・ナイチンゲールの名から借りたというだけでなく、ナイチンゲールが軍隊の科学的衛生管理やプロフェッショナルとしての看護婦の創出など<イノベーター>であったことも踏まえて、自分たちもイノベーターたらんとする志の証、想いを名前に託したとのことである。志の高さを看取できよう。

☆フローレンスのビジネスモデル

では、フローレンスの事業はどのようなビジネスモデルとしてみることができるだろうか。

①**顧客・市場**・・・熱等の軽い病気の子ども(月齢6ヶ月~小学6年生)と親(会員制)が直接の顧客。ただし、居住者の地域限定(東京23区・川崎市・浦安市居住-2010年4月時点)あり。

会員登録は、ウェブ説明会申し込み→ウェブ説明会

(30分) →入会申込み→入会審査(「1歳未満の両親が喫煙している場合」、「喘息等医療行為が必要な場合」、「両親とも携帯不利用の場合」は不可) →登録→利用説明会出席(出席日が入会日)、の順で行われる。会員のデータベースも整備される。

②商品・サービス・・・病児の医療診察同行と病児預かりによる1対1保育サービス(月～金曜日の8:00～17:30、18:30まで延長可。夜間特約18:30～20:00)。

③サービス提供方法・・・直接のサービス提供手順は、次の通り。会員の親等が病児保育依頼(前日21:00まで、ないし当日7:00～8:00) →フローレンス事務局が保育受入可能なレスキュー隊員(依頼者近隣の保育スタッフ)を選定→レスキュー隊員が依頼者宅に急行し症状を親等に聴取→レスキュー隊員が病児を提携タクシーで契約小児科医に同行し受診→第3者保育可であれば依頼者宅、レスキュー隊員宅ないし契約小児科保育室で保育。

④費用・収入・・・利用料金は、入会金+年会費+月会費から構成される。

- ・入会金・・・21,000円/人(子ども)。新保育スタッフ獲得費用やデータベース作成等に使用する。2人目から15%割引。
- ・年会費(2年目以降)・・・10,500円/人(子ども)。レスキュー隊員研修費用や隊員ケース会議、データ更新などに使用する。2人目から15%割引。
- ・月会費等・・・次の通り。
 - 【入会時】・・・8,000円(0歳児)～7,600円(5歳児)に、夜間特約2,000円、親入院時特約500円を付加する。毎月1回の保育料は含まれている。
 - 【入会后】・・・入会后、3ヶ月に1回月会費を見直す。年齢と利用実態に応じて、5,000円～20,000円になる。利用回数が多いほど会費が高くなるが、過去3年間でみると、70%の会員が5,000円～8,000円の月会費になっている。
- ・月2回目以降の保育料・・・2,100円/時間(税込)で、15分単位に課金。
- ・交通費等・・・保育業務の移動にかかる交通費(電車、タクシー)は実費請求とする。病児同伴の移動は原則タクシー利用だが、過去の実績は90%が1,000円未満。

☆フローレンスのビジネスモデルの特徴

以上からフローレンスのビジネスモデルの特徴をま

とめると、まず第1に、<病児保育問題解決>をテーマにしたビジョン・ミッションが明確なこと。ドロッカーが指摘するように、非営利組織の活動に携わる人々の動機付けにとって不可欠な条件である。

第2に、非施設型サービスの仕組みを構築できたこと。上記の調査報告書では、施設型病児保育事業の採算性が非常に困難と分析し、初期費用等費用削減提案のなかで商店街の空き店舗活用が模索されていたが、2005年度からスタートしたフローレンスの病児保育サービス事業は<非施設型>になった。地域密着型サービスのポイントを各地域での保育スタッフ(レスキュー隊員)と契約小児科医の確保に絞り、施設型をネットワーク型に変えたことが、固定費(施設費)の削減と地域拡大を可能にした要因になった、と言えよう。この仕組みであれば固定費を増加させずに、東京圏全体や地方の都市圏に波及させる可能性が大きい。

第3に、会費制で顧客の限定を図ったこと。会費制でサービス対象の顧客・市場を限定し、かつ、病児という特殊な顧客の情報を把握すること(データベース)により、サービスの安全性と効率性を確保した、と言える。

第4に、利用料金を会費制保険型で組み立てたこと。入会金、年会費、月会費の3本建ての合理的会費制で収入の安定性確保に成功した、と言えそうだ。「合理的」とは、入会金、年会費の使途を明確にし、費用に納得性を持たせる。同時に、月会費を1回の保育料金相当に設定し、ボリュームゾーンの価格設定を保険型で行い加入者に安心感を提供するとともに、サービス提供者の安定収入確保を図った。

第5に、今後の成長・発展可能性が見られること。利用会員は2005年度38名であったのが、2008年度には681名に増加、出動件数も131件(2005年度)から1,232件(2008年度)に急増した。これに伴い、2005年度決算の収入(売上高)は約1,800万円、利益約160万円であったのが、年々成長し、2008年度の収入は約1.07億円、利益約290万円を記録した。スタッフも本部15人、レスキュー隊員23名に拡大した。役員やアドバイザーボードもネットワーク型で充実している。

さらに、病児保育の基本サービス以外に、施設型病児保育事業、病児保育市場創造事業(フローレンス・モデルの他地域への普及事業。2008年度は三鷹市、鹿児島市、田辺市、金沢市)、働き方革命事業(企業でのWLBのコンサルティング)、広報事業などが拡大している。その点でも、成長可能性が高い。

6 ソーシャル・ビジネス②—地域循環ネットワーク—

もう1つの事例として、長岡市で展開されているNPO法人地域循環ネットワークを紹介したい¹⁷⁾。

☆設立の経緯

1994年に、ゴミ問題に関心を持つ長岡市民有志が、「家庭生ごみリサイクルサークルみずばしょう」を発足させる。「みずばしょう」では、家庭の生ごみのリサイクルの活動をしていたが、学校給食の調理残さが大量の生ごみになっていることがわかり、調理残さのリサイクルにのりだす。1997年9月に、「みずばしょう」を母体に、「地域食材循環ネットワーク」を発足させ、長岡市内小中学校9校の給食調理残さの回収・リサイクルを始める。

学校給食調理残さのリサイクル事業は順調に拡大し、これを基盤に、1999年に、NPO法人地域循環ネットワークを設立する。同年9月に新潟県環境賞を受賞、以後、毎年のように表彰を受けるが、主な表彰には、2004年11月の環境大臣賞（ウエストック大賞2004）、2008年10月の農林水産大臣賞（3R推進功労者等表彰）などがあげられる。全国的にも、当NPOのリサイクル活動・事業は注目、評価されている。

☆地域循環ネットワークの理念

地域循環ネットワークは、「長岡市内を中心に、環境保全につながる啓発・実践活動に関する事業を行い、循環型社会づくりに貢献する」ことをめざす。

長岡という地域において、環境問題、なかでもごみの減量（リデュース）と再生利用（リサイクル）を中心に取り組むことをめざしている。後述するように、学校給食調理残さのリサイクル事業を柱にしながらも、環境問題への取り組みを拡大している。

☆学校給食調理残さリサイクル事業の仕組み

地域循環ネットワークの現在のメインの事業は、「学校給食調理残さリサイクル事業」であり、その仕組みはほぼ完成したビジネスモデルになっている。その事業の仕組みを紹介しよう。

①学校給食残さの分別Ⅰ・・・学校給食残さとは、給食の際の野菜くずや食べ残しの総称であり、毎日大量に出る残さの処理に困っていた。従来は廃棄していたものをリサイクルに変えた。

まず、作業の出発は残さの分別である。学校の調理

員に分別の協力を依頼する。分別は、水切り（残さは80%が水分で飼料として利用するには水分量の減少が不可欠）、「えさ」として使用可のものと使用不可のものに分別、を行う。これが、けっこう手間がかかる。

残さ量の少ない学校では、EMぼかし（有効微生物群の培養）や米ぬかを利用して、回収回数を減らす。

②回収・・・現在長岡市内小・中学校、保育園132校の給食残さを回収している。

回収は、月～金曜日の毎日、12コース（生回収コース3、ぼかし回収コース3、保育園コース2、北部・山古志・栃尾・越路小国コース4の計12コース）に分けて、効率よく回収する順路を設計している。回収車は、スタッフとボランティア（ボランティアには週1回程度回収に協力してもらっている）の2名一組で、3台の回収車で担当している。回収箱の重さは10kgもあり、かなり大変な作業である。

③畜産農家に運送・・・回収残さは長岡市内の2つの畜産農家（大塚ミンク、みゆき牧場）に運送する。搬送された回収残さを再生飼料に変え、大塚ミンクではミンク、みゆき牧場では豚のそれぞれ飼料として活用している。

④残さの分別Ⅱ・・・回収残さはそのままでは飼料にならないので、畜産農家（以下は豚飼育のみゆき牧場の事例）で、残さの第2次分別を行う。第2次分別は、まず、食べ残し、野菜くず、ネギ類・柑橘類の3つ（3つのバケツ）に分別する。豚はネギ類・柑橘類は好まないの堆肥づくりに利用する。この第2次分別も量が多いときは結構大変。

⑤ぼかし漬け・・・分別したバケツごとに、EMぼかしをかけ、ぼかし漬の状態にする。ぼかしは、もみながら、米ぬか・糖蜜・EM菌を混ぜて培養させてつくる。これにより、有効微生物が残さを発酵させ、家畜の肉質や糞尿にの改善に効果がある。漬け物などの発酵食品と同じ状態になる。

⑥残さの乾燥・・・残さはしばらくバケツに入れておき水切りを行う。その後おからやせんべいくず等を混ぜ、菌体処理機で乾燥させる。残さをえさとして使うまでに、繰り返し水を切る工程がある。

菌体処理機の処理能力は約1t。バケツから処理機に運ぶには時間がかかる。何用のえさにするかで、いろいろなものを混ぜる。EMぼかしやイースト菌などの発酵資材を入れる。菌体処理機への投入から加熱・冷却・排出までには、約3時間かかる。そして、乾燥させると、1tの生飼料材は約5分の1の重さに減少

する。

⑦発酵・飼料完成・・・乾燥させた飼料材は大きな箱に入れ、ビニールシートで空気になるべく触れないようにした状態で発酵させる。4日～1週間程度かかる。これが過ぎれば、発酵飼料が完成する。シートを開くと、甘酸っぱい発酵したにおいがする。

☆ビジネスモデルの特徴と課題

ビジネスモデルの観点からみた特徴と課題は、次のように整理できよう。

第1に、地域における学校給食調理残さの処理問題を解決する方向を明確にしていること。日本のどの地域にもある社会的課題を扱い、＜地域で循環型のリサイクルが不可欠である＞という地域循環ネットワークの確固たる理念に基づいて進められている。

第2に、＜分別－回収－処理－リサイクル加工＞の担い手（プレーヤー）、ネットワーク、システムの3つを完成させたこと。つまり、長岡市の小・中学校を対象に（市場・顧客）、給食残さのリサイクル・サービスを（提供商品・サービス）、回収・処理（飼料製造）方法を構築して（提供方法）、可能にしたのである。その最大の特徴は、言うまでもなく、提供方法にある。調理員による分別、スタッフ等による効率的回収方法、畜産農家での発酵・乾燥処理による飼料製造がシステム化できた点が最大のポイントである。

第3に、事業費負担の問題の検討が必要である。この事業費は長岡市の委託事業（年間約2,000万円）で、まかなわれているとのことである。現状では適切に委託事業が進められていると思われるが、環境問題の一層の深化にともない、こうした給食残さリサイクル事業を他地域に拡大する場合の事業モデルとしては、まだ構築されていない。この点が今後の大きな課題であろう。

☆拡大する循環ネット事業の展開

地域循環ネットワークの事業は、上記の「学校給食調理残さリサイクル事業」を柱に、①リサイクル事業の拡大、②エコ商品の販売、③エコ行動の拡大をカバーして、拡大している。

①リサイクル事業の拡大・・・学校給食調理残さリサイクルの加えて、「エコグリーンクラブ」、「わりばしリサイクル」、「炭焼き工房」の事業を展開している。

- ・エコグリーンクラブ・・・会員（年会費3,000円）が自ら購入した乾燥式生ごみ処理機で処理した

生ごみを年1回スタッフ等が回収し、年2回豚肉を会員に提供するという事業。家庭でのリサイクル促進を企図した事業である。

- ・わりばしリサイクル・・・長岡市内の飲食店等80事業所を「わりばしメイト」になってもらい（公募制）、使用済みわりばしを回収して（週1回、スタッフ等が回収）、わりばしリサイクル拠点（長岡市衛生センター内作業場）に集め、分別し（紙にできるきれいなわりばしときれいでなく炭用になるわりばしの分別）、製紙工場（北越製紙）と炭焼き工場（長岡市柿町の炭焼き工場）にわりばしを送付し、紙や炭にリサイクルする。家庭から出たわりばしも市内の「わりばしステーション」（各コミュニティセンター内に設置）で回収しており、この中に組み込まれている。
- ・炭焼き工房・・・「かぎの炭焼き工房」で、わりばし炭、もみがらくん炭、竹炭を焼く。「生ごみリサイクルサークルみずばしょう」のグループが担っている。

②エコ商品の販売・・・環境負荷の低減のため、次のような環境商品を直接ないし連携して、販売している。

- ・木わりばし炭、竹わりばし炭、竹炭そばがらくん炭、木酢炭、蒸留大酢液・・・サークルみずばしょう、地域循環ネット販売。
- ・うれしいトレベ、紙ひも・・・パーソンウィル販売。
- ・有機吟醸酒「大地のおくりもの」・・・関屋商店
- ・山古志野豚・・・山古志の放牧豚。樺沢正夫氏

③エコ行動拡大・・・「ノーマイカーデー」運動（CO₂の削減）、「親子野外レクリエーション」（環境問題、リサイクル学習）を実施している。

- ・ノーマイカーデー・・・毎月10～15日をくことこの日>として、マイカー利用を控え、公共交通機関等（電車、自転車、徒歩等）を利用することにより、CO₂を削減させようとする運動。平成22年5月では、参加者51名（自転車28、相乗り8、徒歩9、公共機関6）、CO₂削減量は160.2kg（吸収に必要な杉の木11.4本分）であった。

（注）燃費15kg/lの自家用車で20km移動→1人当たりのCO₂排出量は3.08kg。杉の木（50年生）1本当たりの年間CO₂吸収量=14kg。

☆循環ネットの運営

地域循環ネットワークは、理事会－運営委員会－事

務組織（企画部、事業部、広報部、渉外部、財務部、総務部、車両保険部）という組織構成をとり、日常の運営は、運営委員会（月1回開催）で方針等を検討し、事務局－各事務部の連携で日々の事業展開を行っている。事業部と広報部は、〈スタッフ＋ボランティア〉で日常的に、活動している。

7 ソーシャル・ビジネス起こしへ

経済産業省の「産業構造ビジョン2010」では、地域経済の発展モデルとして、国際競争力拠点、地域産業集積高度化、新地域基幹産業育成、観光交流発展化、地域生活課題解決の5モデルが提示されている。

この「地域生活課題解決モデル」では、地域の社会生活上の課題解決による産業起こしの方向を示す。具体的には、住みやすさと商店街の活性化、医療・介護・高齢者生活支援関連分野の産業化、ソーシャルビジネスの事業基盤強化などの方向である。「ソーシャルビジネスの事業基盤強化」としては、全国的なネットワーク構築、自治体等との連携による支援体制強化、企業との連携・協働促進などが示される。これらについては、既に上記したように、「ソーシャルビジネス推進イニシアティブ」の活動によって、開始されている。

問題はまさに地域の側にある。「産業構造ビジョン2010」が示す「地域生活課題解決モデル」は国レベルでの精一杯のアイデアであって、その具体性は各地域毎に組み立てられなければならない。それによって、国のこの書き方も変わろう。この論稿は、筆者が平成22年度担当することになった授業である「非営利組織の経営」（4年生対象の2単位科目）の授業ノートをベースに整理したものであるが、以上の検討を踏まえて、地域＝新潟県におけるソーシャル・ビジネス起こしの観点から、今後の取組が不可欠と思われる課題をあげれば、次の通りである。他の地域にもかなり共通するテーマでもあると思われる。

まず第1に、地域＝新潟県内における非営利活動＝NPO活動の交流・連携の方向性を獲得すること。新潟県内のNPO法人数は512、うち、新潟市191、上越市62、長岡市47などが上位にランクされる。NPO法人の形態も多くは慈善型（ボランティア型）で、事業型のソーシャル・ビジネスはまだ少ない。また、NPOの全県的な交流の場も設けられていない。したがって、認知度も低い。こういう状態から一歩抜け出し、県内非営利活動の交流・連携の方向性を明確にすることがまず求められる。そして、全国と連携する。

第2に、地域＝長岡地域の非営利活動－ソーシャル・ビジネスの成長・発展の仕組みを構築すること。つまり、生活圏レベルからしっかりした仕組みを創ることが重要である。本学が立地する長岡市は人口規模に比べて、NPO法人数は相対的に少ない（市民活動団体は287にのぼるが）。NPO法人の分野別内訳は、まちづくり系10、福祉系10、環境系8、文化系4、その他15であり、中間支援組織はまだ形成されていない。こうした現状を踏まえて、NPO法人の交流・連携の方向、運営上の課題、中間支援組織形成、ソーシャル・ビジネス起こしの方向性、NPO組織を担う人材育成、そしてこれらと密接に関連する地域における産官学連携の具体的あり方、などの諸課題を検討するため、「ソーシャル・ビジネス研究会（仮称）」のような研究会活動を始める必要があるのではなからうか。

第3に、ソーシャル・ビジネス起こしの地域レベルでの仕組みを整備すること。フローレンスの事例に見るように、事業型NPO（ソーシャル・ベンチャー＝社会的イノベーション）としてソーシャル・ビジネスを創業・起業するためには、ビジョン・ミッションの明確化、ビジネスモデルの確立（自立的事業の仕組みの確立）、事業・財務計画立案などが不可欠である。ソーシャル・ビジネス－社会起業家向けのビジネスプラン講座の開講（そのためのNPO設立も検討すべき）や事業・資金面の支援体制の確立が不可欠である。

社会的イノベーションが起これば、社会的起業家が活躍できる地域経済をめざして、まず、ソーシャル・ビジネス起こしの仕組みづくりに力を注ごう！

<注>

1)特定非営利活動促進法（1998年3月法律第7号）の目的、定義および活動分野は次の通りである。

「(目的)第1条 この法律は、特定非営利活動を行う団体に法人格を付与すること等により、ボランティア活動をはじめとする市民が行う自由な社会貢献活動としての特定非営利活動の健全な発展を促進し、もって公益の増進に寄与することを目的とする。」

「(定義)第2条 この法律において「特定非営利活動」とは、別表に掲げる活動に該当する活動であって、不特定多数かつ多数のものの利益の増進に寄与することを目的とするものをいう。」

「別表（第2条関係）

1 保健、医療又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、芸術又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 人権の擁護又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 子どもの健全育成を図る活動
 - 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 職業能力の開発又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又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動
- 2) 谷本寛治『ソーシャル・エンタープライズ』(中央経済社、2006年7月) 9頁
- 3) 「ソーシャルビジネス研究会報告書」は、経済産業省の下記 Website を参照されたい。
<http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai>
- 4) 「ソーシャルビジネス推進イニシアティブ」の活動・情報等は下記ソーシャルビジネスネット Website を参照されたい。
<http://www.socialbusiness.jp/>
- 5) P. F. ドラッカー『非営利組織の経営』(ダイヤモンド社、1991年7月) iv頁
- 6) ドラッカー前掲書 7頁
- 7) ドラッカー前掲書 125頁
- 8) ここでは、ドラッカー『(新訳) 現代の経営 (上)』(上田惇夫訳、1996年1月、ダイヤモンド社) 第5章から、企業の目的、基本機能、利益の考え方の部分の抜書きを紹介しておく。
「シアーズ物語から得られる第2の結論は、利益の観点からは定義も説明もできないということである。」(45頁)
「経済学は、企業の目的は利益の最大化であるという前提に立つ。……」(45頁)
「いかなる事業においても、問題は利益を最大化することではなく、経済活動に伴うリスクをカバーし、赤字を出さないために必要な利益をあげることだからである。」(46~47頁)

「事業とは何かを理解するためには、事業の目的から考える必要がある。事業の目的は企業の外にある。企業が社会の一機関である以上、事業の目的は社会に求めなければならない。／そして、事業の目的として有効な定義はただ一つである。それは、顧客を創造することである。」(48頁)

「したがって、事業が何であるかを決定するのは顧客である。提供される財やサービスに対して進んで支払いを行い、経済的な資源を富に変え、ものを商品に変えるのは顧客である。」(48~49頁)

「企業の目的が顧客の創造であることから、企業には2つの基本的な機能が存在することになる。すなわち、マーケティングとイノベーションである。この2つの機能こそ、まさに企業家的機能である。」(49頁)

「50年前、マーケティングに対する企業人の典型的な考え方は、「工場が生産したものを販売する」だった。しかし今日では、彼らの考えはますます「市場が必要とするものを生産する」に変わっている。」(50頁)

「マーケティングは、単なる販売よりもはるかに大きな活動である。それは専門化されるべき活動ではなく、全事業にかかわる活動である。／まさにマーケティングは、事業の最終成果、すなわち顧客の観点から見た全事業である。」(51頁)

「しかし、マーケティングだけでは企業は成立しない。静的な経済の中では、企業は存在しえない。企業人さえ存在しえない。静的な社会における仲介者は、手数料収入を得るブローカーにすぎない。／企業は、発展する経済においてのみ存在しうる。……企業とは、成長、拡大、変化のための機関である。／したがって、第2の企業家的機能はイノベーションである。すなわち、より優れた、より経済的な財やサービスを創造することである。」(52頁) 「イノベーションは、事業のあらゆる段階で行われる。設計、製品、マーケティングのイノベーションがある。価格や顧客サービスのイノベーションがある。マネジメントの組織や手法のイノベーションがある。」(53頁)

「企業は、資源を生産的に利用する機能をもつ。／これが、事業の管理的機能である。その経済的側面が生産性である。」(55頁)

「生産性とは、最小の努力で最大の成果を得るための生産要素間のバランスのことである。」(56頁)

「利益は原因ではなく、結果である。それは、マーケティングとイノベーションと生産性にかかわる仕事ぶりの結果である。」(63頁)

「利益の最大化が企業人の動機であるか否かは定かではない。これに対し、未来のリスクを賄うための利益、事業の存続を可能とし、富を創出する資源の能力を維持するための最低限度の利益をあげることは、企業にとって絶対の条件である。／この「必要最小限の利益」が、事業の行動や意思決定を規定する。」(65頁)

9) ドラッカー前掲書 175～176 頁

10) ドラッカー前掲書 223 頁

11) ドラッカー前掲書 225 頁

12) ドラッカー前掲書 234 頁

13) ドラッカー前掲書 272 頁

14) ビジネスモデルについては、原田誠司「ビジネスモデル戦略と企業競争力の再構築」(長岡大学地域研究センター『地域研究』第7号、2007年11月)を参照されたい。

15) 以下のフローレンスの記述・数値・資料等は下記の同法人 Website をベースに作成した。

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

16) 駒崎弘樹『東京財団研究報告書 2004-13 病児保育問題と小児救急医療問題の同時解決を図る社会起業モデルー子どもを護るまちづくりモデル「フローレンス」』(2004年9月)。この報告書は東京財団、フローレンスの Website には掲載されていない。ヤフー等の一般WEB検索で、PDF版で見ることができる。

17) 以下の地域循環ネットワークの記述等は、下記の Website と同ネットワーク・スタッフの長谷川公亮氏の講演・ヒアリングをベースにまとめた。

<http://www.park16.wakwak.com/>

(2010年7月)