

＊連載 公共社会企業の研究(下)

「ロマン」を強く描くことが成功のカギ

— 気付き、範囲明確化、ブランド化が重要 —

松山 清喜 NPO法人「釜ヶ崎支援機構」事務局職員

4 社会企業としての検証

社会企業とは、「社会問題」に取り組む「社会」性と、収益を上げる「企業」性を同時に持ち合わせている組織である。

本来、「企業」性にも「社会」性にも、数多くのアプローチ法がある。しかし、ここではより単純化して、「企業」性に関しては商品に関する企業の取り組み、「社会」性に関しては問題を「社会問題」として「社会に認知」させる取り組みに焦点を絞る。なぜなら、これらの取り組み以外は、各企業の経営の独自性の問題であり、社会企業としての特色とは別問題であるからである。

「企業」性としては、まず「商品を開発」し、次にそれに「特徴を付け」、最後に「ブランド化」することが目的となる。

他方、「社会」性としては、まず「社会問題」に「気付き」、そしてそれらの「問題の交差」する部分を見つけ、さらに社会問題を「社会的に認知」させる事が目的となる。

これらの流れを、ビッグイシュー(図表5)、スワンベーカー(図表6)、モクモク手づくりファーム(図表7)の例に当てはめ、それぞれ図表にしてみた。次に、これら三つの社会企業の共通項も図表にした(図表8(4頁))。

これらの図表を見て分かることは、「企業性」と「社会性」は別々のものではなく、密接に結びついているということである。「企業性」と「社会性」の両軸から見ると、レベル1では、ある社会問題に気付き、取り組む。そしてレベル2では、取り組む社会問題の範囲を規定する。さらにレベル3では、社会問題の解決へ向けた価値の創造として、「公共的ブランド化」を目指す。

私は、レベル1を『「気付き」の発見』、レベル2を『「公共政策の適正範囲設定』、レベル3を『「公共的ブランドの確立』とそれぞれ定義したい。

社会企業の共通点は、①『「気付き」の発見』②『「公共政策の適正範囲設定』③『「公共的ブランドの確立』——へと段階的に進んでいることである。そして、これら三点(段階)こそ、社会企業

の特徴でもある。

5 まとめ

既成概念に支配されたこれまでの枠組みを打ち破り、変革を達成する営みは、「気付き」という「機会」の所有者がスピードイヤーに行動を起すことから始まる。

「ビッグイシュー」は野宿生活者が雑誌を街頭で販売するモデルを確立し、「スワンベーカー」は共同作業所を起業として位置付け、「モクモク手づくりファーム」は地域の活性化と農業振興・社会教育を結び付けた。これら三企業は、これまでは「採算ベースに乗る、乗らない」という判断をするどころか「思いもよらなかった」手法で新たな「社会的起業」の領域をスピードイヤーに開拓した。

これら三つの企業体は、既存のビジネススタイルを模したものでなく、諸制度を利用したNPOや外郭団体に代表される非営利スタイルでもない。それぞれが、公共領域における社会企業

図表5 ビッグイシュー

企業としての 取り組み 社会問題の 取り組み		商品開発	特徴化	ブランド化
		レベル1	レベル2	レベル3
社会的認知	レベル3	ホームレス＝ ビッグイシュー (大きな問題)	ホームレスから 雑誌を購入する ことによる交流	(ホームレス問題 解決へ) 価値の創造
(問題) 交差の発見	レベル2	ホームレスの就労	ホームレスは失業 など多面的問題との 意識を雑誌で伝える	ホームレスという 問題の認識
(問題) 気づき	レベル1	英国での ビッグイシューの 事例発見	ホームレスから しか買えない雑誌	ホームレス 自立支援運動への 参加

としてのモデルを確立したのである。
しかし、これらの社会企業はいきなり現れたものではなく、長期間にわたる水面下での活動実績を持つている。「ビッグイシュー」には、ホームレス関連NPOについての研究会である「シチズンワークス市民研究講」からの蓄積があった。「スワンベーカーリー」は、活動実績のある人を起

図表6 スワンベーカーリー

企業としての 取り組み 社会問題の 取り組み		商品開発	特徴化	ブランド化
		レベル1	レベル2	レベル3
社会的認知	レベル3	障害者＝パン	障害者との交流	(障害者問題 解決へ) 価値の創造
(問題) 交差の発見	レベル2	月収1万円からの脱却	タカキベーカーリーと 協力することで 美味しいパンを 障害者が提供する	障害者雇用問題の 認識
(問題) 気づき	レベル1	共同作業所の役割 と問題意識発見	障害者が多く働く パン屋	障害者支援運動 への参加

用するなどして、その蓄積を巧みに事業に生かした。障害者支援活動のキャリアを持つ増田秀曉氏を赤坂店のマネージャーとしたことがその代表例である。また、「モクモク手づくりファーム」には木村修社長の農協職員時代の銘柄づくりからの蓄積があった。
これらの社会企業は、地道な取り組みをしてい

図表7 モクモク手づくりファーム

企業としての 取り組み 社会問題の 取り組み		商品開発	特徴化	ブランド化
		レベル1	レベル2	レベル3
社会的認知	レベル3	伊賀＝ブタを含む 特産物の商品化	生産者と消費者の 交流	(農業問題解決へ) 価値の創造
(問題) 交差の発見	レベル2	消費者が生産状況を 認識	消費者が食品をつくる(手づくり 教室)、農業公園の 設立	グリーン ツーリズムの認識
(問題) 気づき	レベル1	自分の作物が どのように流通 するかを知らない	地産地消	農業問題解決に 向けた運動への 参加

る中で、社会情勢の要求に応じて表に出てきたのである。まず三社とも、自らが取り扱っている社会的問題を小さく分け、その中でキーポイントとなるさらに小さな問題にターゲットを絞り、それを取り扱った。
また、経営の見地から見ると、「製販一貫」的な手法を取り、製造から販売までの過程をある程

度独占しているほか、地域の風土などに合わせた経営をしている。

まさしく、実直なまでに水面下での活動を行い、そこで『「気付き」の発見』を行い、「公共政策の適正範囲」を明確に意識して適正な規模の投資を行い、「公共的なブランド」をスピディーに確立した。社会企業の真髄がそこにある。

図表8 3つの社会企業の共通項

企業としての 取り組み 社会問題の 取り組み		商品開発	特徴化	ブランド化
		レベル1	レベル2	レベル3
社会的認知	レベル3	社会問題＝商品とできる	商品の特徴で社会問題を意識させる	(社会問題解決へ) 価値の創造
(問題) 交差の発見	レベル2	社会問題の交差部分に商品がアプローチできる	社会問題の交差部分と商品の組み合わせにより商品の特徴を創り出す	問題の認識
(問題) 気づき	レベル1	社会問題と商品を特定	社会問題と商品を組み合わせる	社会運動への参加

ただ、一般企業でも環境問題などに取り組んでいる例は数多い。「それらの企業を社会企業と呼んでもいいのではないか？」という疑問が湧く。

この問いに対する答えは、「社会的企業であっても社会企業ではない」である。なぜなら、一般企業は基本的に利益の最大化を目指すからである。対して、社会企業は、社会問題の解決を最大化するものである。一般企業も、その経済活動において社会貢献を目指すのだが、利益の最大化を使命にしている以上、社会企業にはなり得ない。

そこに、社会企業の微妙な位置付けがある。

この研究をするに当たって、「ビッグイシュー」「スワンベーカー」「モクモク手づくりファーム」の経営陣にインタビューを行った。その結果、これらの社会企業に言えることは、「ロマン」|| 「夢」を大切にしているということである。「社会問題」に対抗するためには、より明確な「ロマン」|| 「夢」を強く描くことが重要である。実はそれが一番大切なことである。つまり、「気づき」を見つけ、「機会の所有者」となり、細分化した問題をスピディーに、適正範囲内で、さらに「強い自発性」をもって活動していくことだ。

社会企業が社会企業群となり、それが徐々に増えて一つの産業となり得るなら、「公共部門」と「社会企業」が互いに補完し合える。そして、それぞれの組織の規模に応じた公共政策を担うことによって、社会問題の解決と経済の効率化が同時に実現されるであろう。

