

⇒ 論 説 ‹

日本における社会的起業家のさきがけ

— その財務的成果と社会的成果 —

澤 村 明, 有 元 知 史

1. はじめに¹

本論では、日本の社会的起業家が社会的成果を上げるために基盤となる財務的成果も堅実であることを明らかにする。まず日本の社会的起業家論の経緯に触れ、次に、株式会社大地、株式会社スワン、NPO法人フローレンスという代表的な3者について取り上げる。大地は日本で有機食品宅配を初めて行なった会社であり、スワンは宅急便ビジネスを始めるために運輸省を提訴したというカリスマ経営者が障がい者雇用を補助なしで実現するために設立し、フローレンスは病児保育で勤労女性を助けているNPOであり創業者は日本の代表的な社会的起業家として知られている。

これらは経営的にも安定している典型例であり、3者ともこれまで様々に論じられているが、その全ては社会的意義を説くものであり、そもそもが組織として継続していくための経営基盤については触れていない。その財務分析と社会的インパクトを確認することで、これらの法人が日本社会を変革していると評価できるか検討する。営利企業の評価は、その経営結果の数値、損益金額、売上などのアウトプットで行なう。社会的起業家の場合、アウトプットに加え、社会的に影響を与えたかというアウトカムも見必要がある。

本論では、日本の代表的な社会的起業家の事業について事業報告書等から財務的側面を分析する。アウトプット指標としては、顧客数や売上の推移、雇用者数などで見ることができる。

社会的起業家は解決したい社会問題への対処として起業するのであり、それが解決すれば清算するか他へ転じるだろうし、解決しなくとも、新しいビジネス分野として広がるか、あるいは社会問題に対処する政策が実現するかを見る必要がある。すなわち社会的起業家のアウトカムとしての社会的インパクトとは、一人あるいは一企業が実践できる範囲を超え、追従者が現れるか、あるいは彼らのミッションと合致する政策が作られたか、という評価になる。

¹ 本論は、Sawamura & Arimoto [2014] に修正加筆を行なったものである。前稿及び本稿の執筆に際しては、門田安弘・名古屋商科大学大学院客員教授（筑波大学名誉教授）に貴重なアドバイスをいただいた。ここに記して謝意としたい。

2. インプット、アウトプット、アウトカムについて

本論では、社会的起業家の評価にさいし、インプット、アウトプット、アウトカムという概念を導入する。これらは政府部門に経営的感觉を取り入れようというニュー・パブリック・マネジメント論の中で使われるようになった概念で、それを社会問題の解決を目指す社会的起業家に拡張する。ここでインプットとは、使用した経営資源である。アウトプットとは、その組織が提供した財・サービスの量であり、アウトカムは社会的成果、あるいは非財務的成果で示される。後ろの両者は区別が難しく、従来の社会的起業家論では、アウトプットとアウトカムを区別しない議論が多かった。しかし本論では、当該組織が直接提供した部分をアウトプットとし、その組織の外での結果をアウトカムとする。たとえばフォロワーが登場したとか、ミッションとする社会問題に対処する施策が立案されたという場合がアウトカムであり、社会的起業家が社会に影響を与えたと判断する。

インプット、アウトプット、アウトカムという見方は、社会的な意義を果たす組織に対する分析に用いられる印象をもたらす。しかし、近年、一般的な営利企業において、社会的な責任を果たすことは、重要な企業の課題となっている。環境会計などの概念が登場したことやCSR (Corporate Social Responsibility) 報告書の重要性の高まりは、一般的な営利企業においてもインプットに対してアウトカムすなわち社会的成果を出すことが求められている。本論における分析の視点は、近年の企業分析においても一般性を持った分析視点であることを付け加えることは意味があるだろう。

3. 日本における社会的起業家論の経緯

社会的起業家と目されるような事業家は歴史上も存在した。近代以降であれば、大阪等でスラム改良に取り組み、今日のコープこうべの母体となる神戸消費組合を1921年に設立した賀川豊彦などの社会改良運動家が挙げられる。ただし彼らの多くは社会主義やキリスト教的な精神に基づく行動であり、今日の社会的起業家に見られるような、社会問題を解決したいという意思が先に立つのではない。あるいは近代以前でも、道徳と経済の両立を目指し幾つもの農村の生活改善に取り組んだ二宮尊徳が有名である。彼の事業は報徳運動として受け継がれ、今日でも神奈川県や静岡県を中心いくつかの結社が活動を続けている。

19世紀末以来、非営利で公益活動を行なう公益法人という制度があり、多くの私立学校や博物館、助成財団、医療機関等が設立された。しかし、その設立には巨額の資金を求められ、また設立許可の基準が不透明なために、グラスルーツの社会運動体には無縁な制度であった。そうした状況で、1995年の阪神・淡路大震災での救援や復旧に多数のボランティアが集まり、その組織化されたものがNPOと呼ばれるということが日本社会で認知された。その後、NPO法人格の整備を目的とした法制度が1998年に実現したこともあり、社会問題解決のための組織とし

では、NPOがまず想定されるようになったといっよい。

それに対し社会的起業家という概念は、2000年に出版された町田洋次 [2000] によって日本に紹介されたといっよい。「社会（的）起業家」という用語自体、朝日新聞記事データベースで確認しても、同書のタイトルである「社会起業家」の書評が初出であり、それ以前には類似の用例はない。町田はイギリスのシンクタンク、DEMOSのレポートで知ったとしており、したがって、日本で用いられている社会的起業家という用語と概念はイギリスから輸入され、国内外で社会問題解決のためにビジネスを起こす人々を指すようになった。それまで存在しなかったビジネスを始めて社会貢献を目指す人々を社会的起業家と呼ぶことになる。なお、英語の概念としての初出は1911年とされている²。

このように社会的起業家については定義しやすい。一方、社会的弱者支援をビジネスとする企業を「社会的企業」と呼ぶ風潮が欧米から日本にも伝わっている。これについては定義上、問題がある。すなわち、CSR活動を行なっている企業や、より便利な製品開発やサービス開始という本業を通じて社会に貢献している企業との違いを明確にできないのである。そもそも社会問題の解決を目標として組織を設立するのであれば、その問題が解決した時点で存在価値を失う。存在価値を失った組織がどうすべきかも興味深い論点であるが、ゴーイング・コンサーンを前提とした企業である社会的企業には触れず、本論では、社会的起業家に絞った議論とする。ただし大地とスワンは社会的企業と呼ばれることが多く、自らも社会的企業であるという意識も見られる。この2社は相当年数の活動実績があることもあり、文脈中で社会的企業という触れかたをすることもある。

21世紀に入り、主としてNPO研究者や経営学者による社会的起業家についての論考が蓄積され、主たるものとしては谷本寛治編著 [2006]、塚本&山岸編著 [2008] がある。どちらも事例紹介が主であり、また日本国内の事例のみでなく海外の事例も大きく取り上げられている。ほとんどは質的な分析であり、組織概要、事業の内容、代表の言説による設立の契機や意義を紹介するに過ぎない。それに対し本論では、決算書などによる経営分析と社会へのインパクトの確認を行なう。なお世界的な研究状況としては、Steyaert & Katz [2004]、Kerlin [2010]、Gawell [2012] などが詳しい。

4. 事例1－株式会社大地

株式会社大地³は、首都圏を中心に有機野菜等の宅配ビジネスを主とする企業である。母体は1975年に始まった市民運動、「大地を守る市民の会」であり、無農薬で安全な農畜産物を安定供給できるようにと、生産者と消費者の橋渡しを始めた。しかし当時は市民運動にふさわしい

² Mair [2011]。

³ 以下、大地。大地に関しては、藤田和芳 [2005]、同社事業報告書、同社Web (www.daichi.or.jp) による。

法人格が存在せず、任意団体のままでは契約などで困難が生じ、1977年に流通部門を株式会社化した。代表者の藤田によれば、当時NPO法人格があればそうしたという（藤田和芳 [2005]）。当時の関係者の中には、営利企業は資本主義の尖兵であり市民運動と敵対するとして、株式会社化に反対して去っていった人もいたらしい。その後2010年までは、大地を利用するには市民運動に入会し、その入会金で自動的に大地の一株株主になるという組織設計であった。会員になると、大地の販売する有機野菜等の安心な食品を、1週間ごとにカタログで注文し、翌週に注文品が会員宅まで配達される。

2010年10月、社会的企業として市場経済で成功することを目指し、株式会社大地と市民運動体は「合併」した。実質的には市民運動体の解散であるが、その活動は株式会社を引き継ぐということのようである。筆者の知るかぎり1990年代半ばには、市民運動の会員に対しては毎年度、株式会社の株主総会案内と事業報告書は送付されるが市民運動の報告書は送られず、実質的に一体であった。

その際、将来的にはIPOを目指すとして、株を市場価格評価に基づいた価格とし、市民運動会員が株主を続ける場合には差額を支払うことになった。旧株が5千円であったのに対し、新株は10万円以上の価格であったため、19,500人を超えていた株主数は874人に大きく減った。これは市民運動の会員の多くが、運動に賛同して参加したのではなく、無農薬で安全な農畜産物の宅配購入が目的であったためである（非株主であっても宅配サービス会員として購入は続けられる）。一方、大地は地理的に制約がある宅配事業とともに、Webでの通販にも力を注いでおり、共益的な市民運動から成長する社会的企業へと姿勢を変えたといえる。

決算報告書から大地の財務状況について確認をする。まず、社会的企業家が営む企業は、通常の営利企業とは異なり、継続的にアウトカムを提供することが求められる。そのために優先されるべきは、アウトカムを提供し続けるために必要な組織が安定的に存続することであり、活動の組織的基盤が盤石であることが求められる。そこで、アウトカムが求められる企業は組織の安全性を確認することが重要であると考え。通常の営利企業の経営分析では、ROA等の利益率から分析をスタートするが、ここでは経営規模の拡大が安全性を伴ったものかを確認するところからはじめる。そのうえで、大地がどの程度アウトプットを提供してきたのかを分析することとする。

図1から分かるように、2006年3月期の総資産34億7743万円程度だったものが、2013年3月期には44億7496万円、2010年3月期をピークに若干の減少はあるものの、全体として資産規模を拡大させてきた。図2より、自己資本比率は35%程度とおおよそ一定であることが分かる。このことから、事業の拡大による資産の増加が、無理な借入によるものではないことがうかがえる。図1から売上高の推移をみると、2010年3月期まで順調に伸びていたが、2011年3月期から若干減少傾向にある。もちろん、これには東日本大震災の影響もあっただろう。いずれにせよ、大地の事業規模拡大は、少なくとも2010年あたりまでは順調だったと言えるだろう。

図2より、ROA（総資産利益率）とROE（株主資本利益率）の推移は、2009年3月期までは

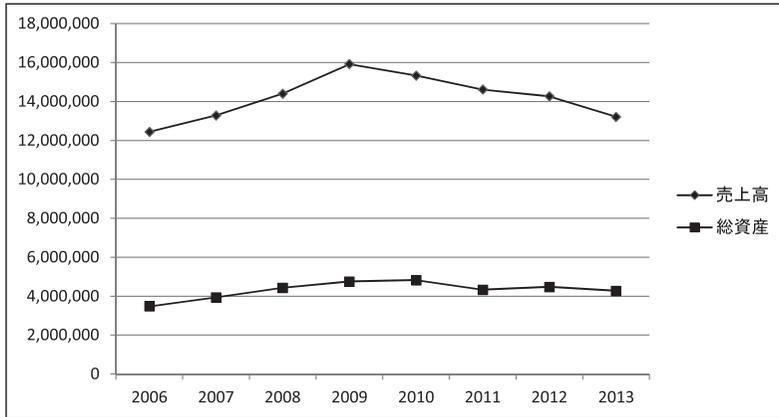


図1 大地の売上高と総資産の変化 (単位：千円)

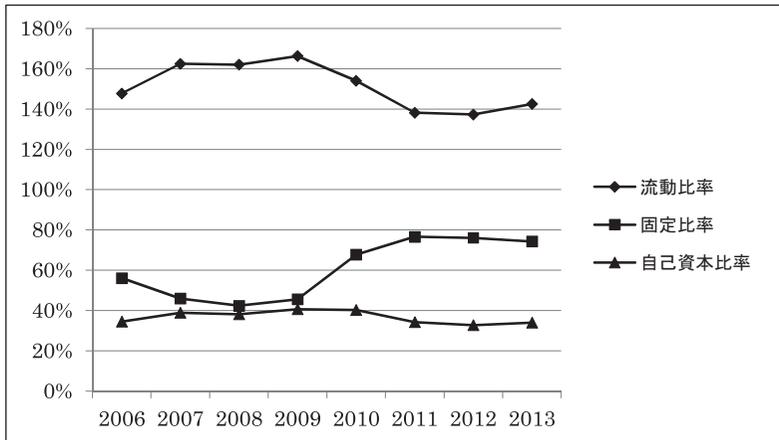


図2 大地の安全性に関する指標

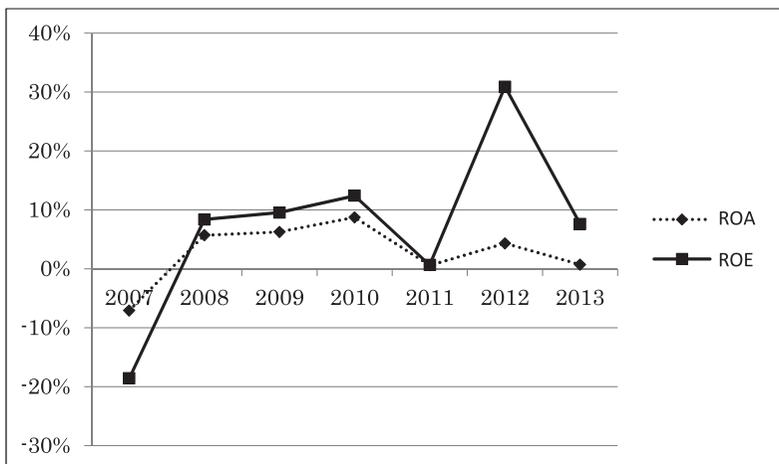


図3 大地のROAとROE

堅調に推移してきた。アウトプットとアウトカムの双方から評価される大地にとって、少なくともこの頃まではアウトプットのみでみた場合にも十分評価できる水準にあったと言える。一方、2010年頃からROAとROEの数値は悪化することとなる。2010年3月期は大地が市民団体からIPOを目指し、ある意味アウトカムとアウトプットの両立を目指すことを企業目標と明確にした時期でもある。同時に2010年3月に東京駅構内に総菜ブースを出店し、同年7月には丸ノ内に直営レストランを開店している。2011年以降は、アウトカムを出す社会的な団体から、アウトカムとアウトプットを両立する株式会社への過渡期とも捉えられるのではないか。2013年3月期、ROAとROEに関してまだ改善傾向は顕著にはなっていないが、ローソンと業務提携を行うなど、株式会社として新たなステージに入ってきたように思われる。収益性に関しての改善はまだまだ注視していかなくてはならないが、先に示した安全性は終始堅調に推移しており、今後安定的な経営基盤からアウトプットも提供できる企業へ成長できるか注目である。

大地の社会的インパクト、すなわちアウトカムを考える。藤田たちが運動を始めた当初は生協に相談を持ち掛けたものの、価格的に引き合わないと断られたという。そのため自ら流通チャンネルを構築したのだが、その後、生協も無農薬・低農薬の野菜を扱うようになり、さらに営利企業の食料品店なども追従している。それが大地に触発されたかどうかは不明であるが、少なくとも大地の方針は間違っておらず、有機栽培物を流通させるというビジネスのさきがけであったといえよう。

2006年に農水省が有機食品等の認定制度をスタートさせたことは、政策実現の面における、大地のアウトカムといえる。この有機食品の認定制度は万全なものではなく、いい加減で安心とはいえない製品も出回っているという指摘もある。そうした中、真剣に有機栽培の産品を売り出したい生産者は、大地や、らでいっしゅぼーやを相談相手としてまず想定するという。この両社は有機食品の取り扱いが古く、独自の検査試験のノウハウを持っていることを評価しているのである。

経営が順調であり、利用客数も増えているとはいえ、大地には三つの課題がある。まず目指しているIPOによって株を公開した場合、新たな株主が大地の社会的企業という経営方針を理解して株を買うとは限らず、ROE追求に動いた場合、「無農薬で安全な農畜産物を安定供給」というモットーが守れなくなる可能性がある。同業他社のらでいっしゅぼーや株式会社は1988年の設立時に大地も関与していたのだが、2000年に他社の連結対象子会社となり、さらに別の企業系列下に移った後、2008年にJASDAQ市場に上場したものの、2012年にNTTドコモのTOBで子会社となった。同じ轍を踏みかねない。

次に、創設者の一人で長く代表を勤めた藤田和芳は1947年生まれであり、遠からず次の世代に経営権を渡すことになる。社会的企業では創設者の熱意やミッションを引き継げなければ普通の営利企業になりかねないというリスクがある。

最後に、日本の第一次産業の状況である。従事者が高齢化し減る一方であり、2010年時点で従事者の過半数が70才以上の統計もある。農業畜産業については貿易自由化で海外の安い産

品に押され、水産業については外国水産業との競争に負けつつある。そうした中で有機栽培野菜や安全な水産物は付加価値のある高級品ではあるものの、従事者が減っていくと、安定した仕入れを確保し続けられるのかが課題になる。

5. 事例2－株式会社スワン

株式会社スワン（以下、スワン）は障がい者を雇用することを目的に設立された企業である⁴。直営のベーカリーとベーカリー・カフェの他、全国にフランチャイズ方式（FC）でベーカリー・カフェを展開している。宅急便で知られるヤマト運輸株式会社の代表であった小倉昌男が、当時、月収1万円というのが平均であった福祉作業所の状況に対し、福祉事業でも十分に経営が成り立つことを示そうと、1998年に設立した⁵。ただし法人登記上は1989年となっており、既存企業の業務転換だったと考えることができるが、現在の関係者には経緯は判らないという。1998年に直営で銀座店を開店して以降、2012年までで直営店3、FC29店を展開している（FC店のうち3店は閉鎖、1店が閉鎖予定）。出資者は全額ヤマト運輸であり、障害者雇用促進法上ではヤマト運輸の特例子会社として、ヤマト運輸に義務づけられる障がい者雇用の一部を担っている形になっている。

スワンが障害者雇用という直接的アウトカムを出し続けていることが認められるが、このアウトカムを提供する組織的基盤を確認してみる。図6より、自己資本比率が極めて100%に近い

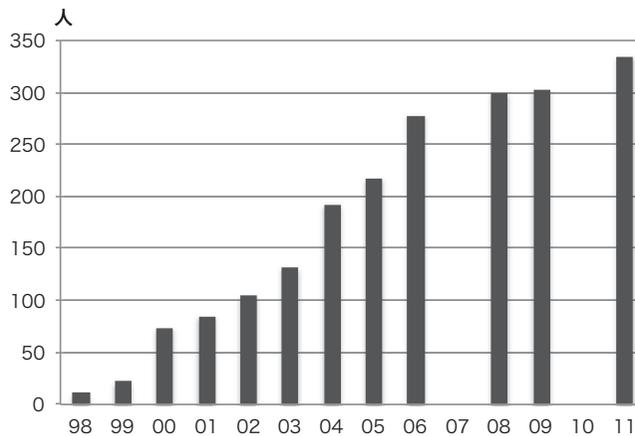


図4 スワンベーカリー障がい者雇用数
（スワン提供資料による。出店時ベースなので07、10年データは欠）

⁴ 以下、スワンに関しては、小倉昌男 [2003]、牧野節子 [2003]、海津歩へのインタビュー（2013年1月22日）、同社Web（www.swanbakery.jp）による。

⁵ 小倉昌男 [2003]。

など、スワンは通常の営利目的を主としている株式会社とは異なるといえる。もちろん、これはヤマト運輸が100%出資していることも関わるだろう。

図5より、総資産の規模について2003年3月期は1億あまりだったものが、2012年3月期には3億5472万円まで資産規模を拡大させた。推移からも増加傾向は明白である。売上高は公表されていないため一概には言えないが、順調に経営規模を拡大させてきたと考えられるだろう。こうした拡大傾向は、ヤマト運輸の後ろ盾もあるが、無理な借入により拡大ではないだろう。図7より、ROAとROEを見る見る限り、悪化していた時期もあるが、2010年を底に再び改善傾向に転じている。

今日、スワンは社会的企業としては広く認知されており、たとえば代表の海津は2010年に当時の民主党内閣が開設した「新しい公共」円卓会議のメンバーに選ばれ、その宣言の中にもス

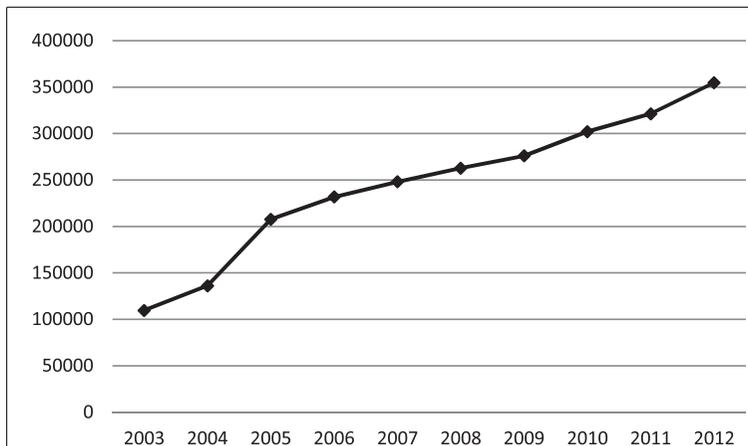


図5 スワンの総資産推移 (単位：千円)

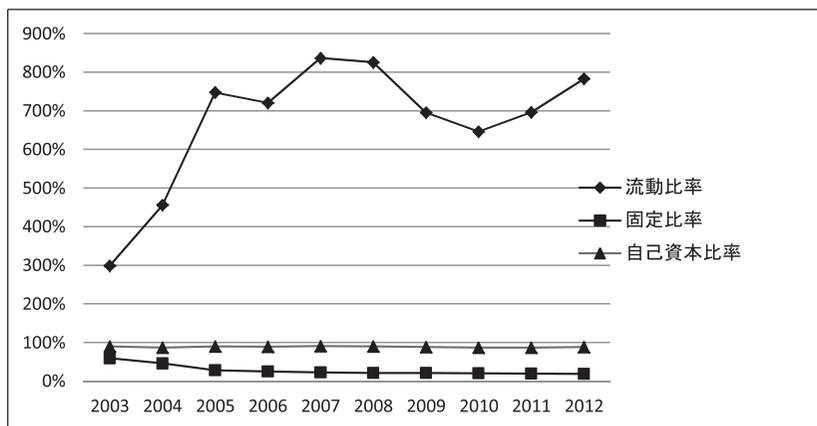


図6 スワンの安全性に関する指標

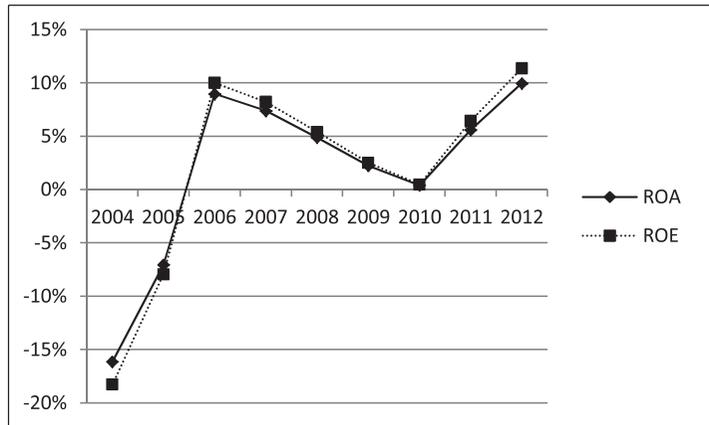


図7 スワンのROAとROE

ワンバーカーが事例として掲載されている。またスワンバーカーを開店していると社会福祉法人格を取得しやすいという噂もあるという。スワンの現状は、この海津の力によるところが大きい。彼は元々ヤマト運輸にアルバイトで入り、正社員になって赤字の営業所を建て直すなど様々に業務改革を実施する実力者であった。すなわち、カリスマ起業家の小倉の後を継ぐには最適な人材であったといつてよい。

次に、スワンと契約しているFCについて述べる。FCの相手方は26店のうち、社会福祉法人ないし同種の任意団体が16、NPO法人が2（同一法人）、生協1、青年会議所1で、それら以外に営利企業の出店も6店ある。これらで雇用されている障がい者数は、2011年で334人(図4)、一人あたり平均給与が年額122万円強である。

FCは基本的に、相手側からの打診待ちである。メディアに出ることも多いため、出た直後には問い合わせが増えるという。店舗を増やすことを目的とはしておらず、過去に閉店した相手方のこともあり、理念を共有でき、衛生管理が確実にでき、最低賃金を支払えるところであると確認しているとのことである。技術指導を行ない、原料仕入れを紹介するが、フランチャイズ料は課していない。海津によれば、店舗を続けられているFCは概して「ワンマンオーナーのやむにやまれぬ気持ち」によるのではないかという。一方で、ある鉄道会社が社長の決定でFC出店したものの、2代目の店長が元車掌で乗り気でなく、できない理由をあれこれと口にし、開店時の社長も退任していたこともあって3年ほどで閉店している。

あるFC店へのヒアリングでは、一時、FC店は赤字のところが多く、本来の目的である障がい者への最低賃金支払いもできないところがあったという。このFC店でも本業の企業所有の建物内で開業するとか、県内のヤマト運輸に毎日90~100個買い上げてもらうなどの事実上の支援を受けても年間1千万円ほどの赤字が続いているという。やむをえず、障害者自立支援法にもとづく補助金を受給している（就労継続支援事業A型）。

そもそも、このFC店は、ある企業の経営者が、ある福祉施設のオープニングセレモニーで

父母たちが「6～7千円の給料がせめて1万円になれば」と話し合っているのを聞いて日給かと思ったら月給なので驚き、スワンベーカーリーのことを思いだし始めたベーカーリー・カフェである。当初は本業の企業の一部門であったが、上記の補助金を受けるためには福祉事業が主でなければならず、独立して一般社団となったため、経営的にはさらに厳しくなったという。それでも、周囲が触発してくれれば、というのが続いている理由とのことで、この経営者は「ビジネスモデルにはならない」とまで言い切っていた。

スワンのアウトカムに関しては、二つの評価が可能である。まずFCの広がり間接的アウトカムと見る。緩やかに増えつつあるものの、海津は増やすことが目的ではないと語り、相手方の熱意や実行力を慎重に検討する姿勢である。FC側も経営は苦しいことが緩やかにしか増えない理由でもあろう。とはいえ、大手の障がい者雇用法人からの引き合いがありFC出店しているし、近いうちに海外への展開も行なう予定があるなど、slow & steadyな戦略と見て良いのではないだろうか。

それに対し、福祉でも経営が成り立つことを示そうとした小倉の思想から考えると、その経営がスワンベーカーリーのFC店にならないと成立しない、あるいはFC店になっても経営的に苦しいのであれば、社会的にインパクトを与えたとはいえない。ヤマト運輸という看板がなければ成り立たないのではないか、という見方も可能である。もっとも福祉分野の多くは行政からの補助金に頼ることが多く、その補助金を受ける前提が、補助金なしに経営が成り立たないということであるから、自立的な経営を目指す気にさせないという、制度的な問題でもある。

海津は「我々がやってから役人を連れてきて見せて法律を変えるのが公助。否定する運動から脱皮する。役所は遅れているもんだという認識を、」という。遅れている福祉行政が補助金による支配から方向転換することがあれば、スワンは名実共に日本のチェンジメーカーといえるだろう。

スワンをアウトプットという観点からみると、堅調な財務的基盤に基づいた事業であると評価できよう。しかし、このビジネスがアウトプットとアウトカムの双方からみて成功事例であるとりあげるのは、ヤマト運輸の特例子会社という位置づけがその評価を難しくしている面もある。スワンベーカーリーで製作したアレルギー対応ケーキなどの製品を届けるのはヤマト運輸である。そうした商品についての感謝の声はヤマト運輸に届く（なおヤマト運輸での運送については大口割引料金を適用するだけで、それ以上は利益供与に当たるとして優遇は行っていない）。ある意味、親会社の本業の強みを最大限に利用した上で、特定子会社としてアウトカムを社会に提供していることは、一定の評価ができると思える。このように親会社のCSRになっていることが明確に認識され、グループの中でスワンが尊重されていけば良いが、その認識が変わると、派遣する社員の資質はもちろん、存在理由そのものが揺らぐ可能性がある。

ただし、間接的なアウトカムである個々のFCという自体の経営は決して順調ではない点は、看過できない。

6. 事例3 - NPO 法人フローレンス

NPO法人フローレンス（以下、フローレンス）は、おそらく日本の社会的企業として最も有名な一つで⁶、代表の駒崎弘樹も社会的起業家として取り上げられることが多い。前出の谷本寛治編著 [2006]、塚本&山岸編著 [2008] でも言及されており、自著もあり、雑誌記事やインタビュー記事も多い。

駒崎弘樹は大学在学中にIT企業を設立し、卒業後も数年経営したものの金儲けに厭き、アメリカに渡ってボランティアやNPOを知ったという⁷。保育園や託児所で預かった子供が発熱などの病状を示すと親が引き取らなければならないのが通例であり、働く女性の多くが、子供が病気になると会社を休まねばならず、職を失うこともある。帰国後にこのことを知り、立ち上げたのが病児保育をミッションとするフローレンスである。

フローレンスは、現状株式会社制度ではないが、ホームページ上では2008年度より簡易損益計算書と簡易貸借対照表を開示している。このことは非営利組織体でありながら社会的企業という意識の表れともいえよう。従前の分析と同様に社会的なアウトカムを出し続ける基盤を安全性に求めると、フローレンスの流動比率、固定比率、自己資本比率ともに全く問題のない水準である。しかし、現状、フローレンスの収支が寄付金や助成金で成り立っている点からすると、通常の企業と同様の観点から評価するのは適切ではないように思われる。

フローレンスを、アウトプットから評価するならば、図8より分かるように、政府部門からの評価を通じて補助金や寄付金などを含めて着実に収入を拡大してきたということ。そして、その収入をもとに行う事業の純利益がプラスであることがアウトプットの評価といえるだろう。

フローレンスは会員になると、子供が病気になった場合、契約している保育士等の有資格者が看病してくれるという互助的な事業からスタートしている。当初、福祉や保育の専門家に相談したところ、ほとんど相手にしてもらえなかったとのことである。が、2004年の東京都内での設立後はすぐに話題となり、事業が拡大するにつれ政府関係者が視察にきて類似のシステムを政策提案したとか、逆に地元市役所の職員から「問い合わせが役所にくるので迷惑だ」と苦情をいわれたとか、さまざまに波紋を広げている。

フローレンスの事業内容については、さまざまに紹介されているので本論では立ち入らない。2006年度以降の事業報告書が入手可能であるので、それらに基づき経営分析を行なう。2006年度決算は赤字であったが、2007年度以降は黒字に転じ、年々正味財産額が増加し、2011年度末で47百万円まで積み上がっている。同年度の総収入は4億円を超え、うち2億6千万円が事業収入であり、典型的な事業型NPOであり、NPOの商業化事例ともいえる。会員数は2006年度の

⁶ 以下、フローレンスに関しては、駒崎弘樹 [2007] 及び同法人 Web (www.florence.or.jp) による。

⁷ 駒崎弘樹 [2007]。

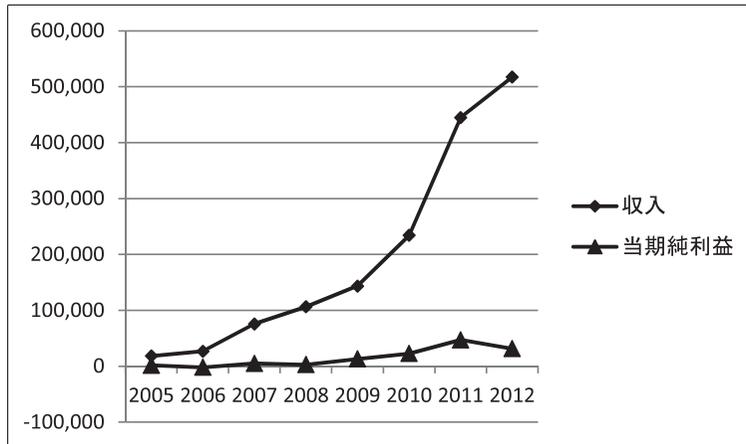


図8 フローレンスの収入と当期純利益

174人が2010年度で1,600人と9倍、病児保育件数は2006年度の286件から2010年度の3,026件と10倍以上の伸びである(表1)。なおフローレンスの会費は、入会費が21,000円(子供一人当たり)、月会費が子供の年齢によって5,000円から20,000円(月1回の利用料込み、2回目以降各回2,100円)、2年目以降の更新料が10,500円である。利用状況により会費は見直されるが、フローレンスの会費は安いとはいえない。

フローレンスのアウトカムに関しては、その実績を見た政府が類似事業への補助政策を打ち出し、2012年に立法された「子ども・子育て支援法」にもフローレンスが事業化している小規模保育園が制度として盛り込まれている。その意味では社会問題解決のさきがけとなっている。ただ同じく病児保育を目的としたNPO法人でほぼ同じ時期に活動を始めたところもあり(NPO法人病児保育を作る会)、フローレンスだけの功績といえるかは不明である。むしろ創設者の駒崎の経営能力が高いことを評価すべきであろう。

フローレンスの課題としては、二つが挙げられる。一つはNPO法人という制約から利潤分配ができず、積み上がる一方の正味財産をどうするのか、ということである。教科書的にはミッション遂行のために再投資しなければならないが、フローレンスでは病児保育以外にも事業の拡大を続けたり、低所得家庭のための低料金サービスを始めるなどしても積み上がる一方である。過去、NPO法人制度以前に、会費制の任意団体で内部留保の繰越を繰り返し巨額になったところで繰越金を所得として法人税を課されたという前例もあり(法人税法上は任意団体とNPO法人の税制はほぼ同じである)、著名団体となった以上、同じ課税措置を受ける可能性がある⁸。

もう一つは、起業家の駒崎がいずれフローレンスを離れると明言していることである⁹。大

⁸ ただし2012年度に「次年度への投資」を行ない、正味財産は減らしている。

⁹ 塚本&山岸編著[2008], p.71によれば2013年3月をもって組織を離れるとのことであるが、2014年1月現在、代表理事に留まっている。

表1 フローレンスの会員数・病児保育件数推移（2006～2010年度）

年 度	6	7	8	9	10
会員数	174	298	683	1,094	1,600
病児保育件数	286	1,060	1,232	1,832	3,026

地の事例でも指摘したが、社会的起業家が引退し、次が継いだ場合に創設者の熱意やミッションが伝わっていくか、という課題がある。フローレンスはミッションや従業員の行動指針を明確にしているものの、それらに立ち返り続けられるかどうかは不明である。アメリカのNPOで大きな内部留保をFRINGEBENEFITに費やしスキャンダルとなった事例があった。それは経営陣が交代していくうちにミッションを見失っていくことや、組織の硬直化によるものであり、日本のNPOで発生しないとはいえない。

7. 結 論

本論では、日本の代表的な社会的起業家の事業について事業報告書等から財務的側面を分析した。財務面に関しては三つの事例とも安定しており、そのミッション遂行の基盤は固まっていると評価できる。アウトプットの指標として、大地やフローレンスは利用客数や会員数で見れば、順調に推移していると評価できる。スワンに関しては障がい者雇用数で見れば順調であるが、アウトカムとしてのFCの経営という面では課題が残る。

3社とも安定した財務基盤を築き、継続的に社会問題を解決しているのは事実であり、社会的にも認知されている。先行研究のほとんどはその社会性のみを光を当てているが、本論では経営安定性についても明らかにした。

3社ともそれぞれに記したように課題がなくはない。特に、創始者から次世代以降にミッションと熱意が伝わるかは社会的企業にとって大きな課題であり、ドラッカーも著書の中で1章を割いて論じている¹⁰。いずれも現在はまだ、創始者かそれに近い代表が経営しており、世代交代した後の実績を見ないと、社会的企業としての評価は定まらない。

藤田、小倉・海津、駒崎は、それぞれ優秀であり熱意もある人物であるが、冷静にビジネスを行なえるという経営者としての側面を重視する必要がある。彼らのミッションと熱意を次の経営陣に引き継げるか、後継者選びによって社会的起業家としての彼ら個人への評価も決まらう。

また、本論で取り上げた3社は、それぞれ独立して事業を行なっているだけではない。さまざまな人的・組織的ネットワークでのプロジェクトも行なっている。たとえばこの3社の中で

¹⁰ Drucker [1990]。

も、上述のように大地はローソンと提携しているが、そのローソンの一部店舗ではスワンベーカーリーの商品を扱っているほか、ローソン店舗での障がい者雇用面でスワンと協力関係にある。また、大地とフローレンスは、大地の会員がフローレンスに入会する場合の入会料の割引や、フローレンスの会員が大地のウェブストアを利用する場合のクーポン提供を2013年8月から行なっている¹¹。こうした社会的起業家によるネットワークが、当事者の協働だけでなく、外部性を発揮することも期待されよう。

なお本論では、2節で記述したように社会的企業については論じなかった。が、欧州や韓国では社会的企業を法的に定義するようになっている。日本でも社会的弱者を支援するビジネスを国家補助することを念頭に置いた法案が考えられており、早晚、その法律の中で社会的企業が定義されることになる。そうなった場合、その定義における社会的企業についての研究も可能になるが、その法的定義がアカデミックな観点から適正だといえるかという議論は残る。

参考文献

- Drucker, P. [1990] *Managing the Nonprofit Organization*, Harper Collins Publishers.
- 藤田和芳 [2005] 『ダイコン一本からの革命』 工作舎。
- Gawell, M. [2012] "Social Entrepreneurship: Action Grounded in Needs, Opportunities and/or Perceived Necessities?," *Voluntas*, Published Online 09 June 2012.
- Kerlin, J. [2010] "A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise," *Voluntas*, 21(2), pp.162-179.
- 駒崎弘樹 [2007] 『社会を変えるを仕事にする』 英治出版。
- Mair, J. [2011] "Social entrepreneurship: On origins and future of a concept," 『計画行政』 34(3), pp.31-37.
- 牧野節子 [2003] 『はばたけスワンベーカーリー』 汐文社。
- 町田洋次 [2000] 『社会起業家』 PHP 新書。
- 小倉昌男 [2003] 『福祉を変える経営』 日経 BP 社。
- Sawamura & Arimoto [2014] 'Pioneering Social Entrepreneurs in Japan: Financial Performance and Social Achievement,' *Grass-Rooted Entrepreneurship in Asia: Stories of Japan and Taiwan (tentative title)*, forthcoming.
- Steyaert, C. & Katz, J. [2004] "Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions," *Entrepreneurship and Regional Development*, 16, pp.179-196.
- 谷本寛治編著 [2006] 『ソーシャル・エンタープライズ』 中央経済社。
- 塚本&山岸編著 [2008] 『ソーシャル・エンタープライズ』 丸善。

¹¹ 参照, 「特別対談: フローレンス・駒崎弘樹さん×大地を守る会・藤田和芳」 (http://www.daichi.or.jp/info/news/2013/1001_4508.html, 2013年10月3日閲覧)。