

# 社会の多様化と中小企業研究

## ～「社会的企業」「社会起業家」をどう理解するか～

桜美林大学経済・経営学系教授

堀 潔

### I. 中小企業と「社会」とのかかわり～近年の状況変化

近年、中小企業経営者や起業家、創業希望者などのなかに「社会貢献したい」「社会を変革する」「社会の役に立ちたい」など、「社会」をキーワードに自身の進む道や自社の経営戦略の方向性を考える人々が増えているように感じられる。筆者の実感としては概ね2000年前後以降、社会的課題をビジネスの手法を通して解決することを目指す「社会的事業 (social business)」やその担い手である「社会的企業 (social enterprise)」「社会起業家 (social entrepreneur)」に世の注目が集まり、マスコミにもしばしばとりあげられるようになった。「中小企業の社会的責任」や「中小企業の社会貢献」が中小企業に関する調査研究の関心事としてとりあげられるようになり、中小企業関連団体や研究所等でもいくつかの調査報告書がとりまとめられている (竹内英二 (2009)、全国中小企業団体中央会 (2009)、商工総合研究所 (2012))。

かつて松下幸之助が「企業は社会の公器である」と述べたように、企業はその仕事を社会が必要としているから成り立っているのであり、自らのビジネスが社会のなかで一定の役割を果たしているから自社の製品なりサービスなりが売上につながり、利益を得られていると考える経営者は従前から多く存在したはずである。社会のニーズに応えることは規模の大小に関係なく企業が行うべきことであり、このこと自体は (多少誇張して言えば)「自明の理」であって、いまさら大きく取り上げられるような事柄でもないようにも思える。

ただし、後にとりあげるように、「中小企業の社会的責任」や「社会的企業」に関する注目は今世紀に入ってむしろ世界的に高まっており、英語で出版されている書籍や論文でもこの分野での出版は相当に増えてきている<sup>1</sup>。2010年11月に

---

<sup>1</sup>“Social Responsibility Journal (Emerald)”や“Corporate Social Responsibility and Environmental Management (Wiley)”のような、ジャーナルのタイトルに「社会的責任」という言葉そのものが明記されている学術雑誌もある。

は、「人権」「労働慣行」「環境」「公正な事業慣行」「消費者課題」「コミュニティへの参画およびコミュニティの発展」を中核主題とするISO26000シリーズが発行された。なぜいま、中小企業が「社会」に目を向けなければならないのか、またなぜいま、中小企業と「社会」とのかかわりについて関心が集まるのか。そして、「社会的企業」「社会起業家」の状況をこれまでの中小企業研究の蓄積との関連でどう考えればよいか。本稿では、最近15年ほどの状況を振り返りながら、若干の私見を申し述べたい。

## Ⅱ. 中小企業と「企業の社会的責任（CSR）」

我が国の企業社会においても「社会的責任」という言葉はすでに50年ほど前から経済同友会のドキュメントなどで使われている<sup>2</sup>。川村雅彦（2004）によれば、図表1のとおり、戦後50年ほどの間にほぼ10年周期で大きな企業不祥事や企業批判が起こり、そのたびに「企業の社会的責任」という言葉がクローズアップされて、企業活動をなんらか規制する法律ができたり、企業が反省・自戒の態度をとったりするパターンを繰り返したりしてきた。そして、1990年代までの期間に限れば、「社会的責任」を果たさず社会からの批判を受けるのはいつも大企業であった。1960年代の公害問題や1970年代の石油やミカルテル事件などを想起されたい。我が国における「企業の社会的責任」という概念は、その歴史の流れからすれば、基本的には企業（とりわけ大企業）のいわゆる「性悪説」に立って、企業の不祥事や私的利益追求活動の膨張を戒める概念として定着してきたものと考えられる。

2000年代に入って、我が国において「企業の社会的責任」がまたもや大きくクローズアップされてきたが、その影響は大企業のみならず、中小企業にとっても大きなものとなってきた。「企業の社会的責任」が中小企業にとって重要な関わりあいを持つ局面を、さしあたり2つ指摘しておきたい。

その1つは、企業が起こす不祥事に対して、それが中小企業の起こしたものであっても、世間の注目と批判を受けなければならなくなった、ということである。2000年代に起こった一連の企業不祥事報道を振り返ってみると、不祥事を起こし

---

<sup>2</sup>すでに1956年の経済同友会決議「経営者の社会的責任の自覚と実践」において「社会的責任」という言葉が使われている。川村雅彦（2004）（2005）を参照。

図表1 我が国における「企業の社会的責任」の歴史

時期	時代背景	事件・不祥事、企業批判	立法措置、企業の対応等
1960年代	高度経済成長過程で企業が私的利益を優先した結果、公害などの社会問題が発生	公害病（水俣病など）、有毒物混入食品による発病（カネミ油症など）、薬害（サリドマイド禍など）	公害対策基本法の成立（1967年）
1970年代	日本列島改造論、土地投機、行き過ぎた商品投機。第一次石油危機後の物価高騰、買占め・売り惜しみによる物価高騰。	石油ヤミカルテル問題。欠陥商品問題。	商法改正（1974年）、独占禁止法改正（1977年）。企業による公害部の新設、利益還元のための財団設立相次ぐ。
1980年代	プラザ合意以降の海外進出増加。バブル経済の予兆。	企業のカネ余りと劣悪な住宅事情、長時間労働、男女の不平等待遇。	「良き企業市民」の考え方。男女雇用機会均等法（1986年）。企業財団による社会貢献活動。メセナ、フィランソロフィー。
1990年代	バブル崩壊過程での不祥事続発。地球環境問題の顕在化。	証券会社による大口投資家への損失補填。大企業の経営破綻。建設談合事件。	経団連「企業行動憲章」策定。ISO14000シリーズ発行。
2000年代	環境問題、企業統治、コンプライアンス、アカウントビリティ	食品偽装、自動車リコール隠し、粉飾決算など企業不祥事の多発。	SRI（社会的責任投資）ファンドの出現、企業によるCSR担当部署の設立、CSRレポートの発行。

（資料）川村雅彦（2004）を参考に筆者作成。

て批判の対象となった企業は全国的に有名な巨大企業にとどまらず、地方の企業や比較的小規模な企業も少なくなかった。この点についてさらに言えば、とくに2000年代に入ってから、いわゆるIT革命と呼ばれる情報通信技術の飛躍的進歩の影響が、我が国企業にとっての「企業の社会的責任」の重要性を増すことになった。いいか悪いかはともかく、さまざまな立場の機関や人々が自由に見解を述べることができるようになったため、匿名情報や内部告発なども含めて、企業批判や企業不祥事に関する情報は膨大に流通するようになった。以前に比べれば、企業は（大企業も中小企業も）格段に「社会的責任」を問われやすくなった環境の下で存続しなければならなくなってきている。

いまひとつ、「企業の社会的責任」を中小企業が意識せざるを得なくなった側面は、いわゆる「CSR調達」と呼ばれる大企業の調達基準の変化である。いわゆる「ナイキ事件」以降、「企業の社会的責任」としてステイクホルダーに説明すべき事項の一つとして、企業は自社の使用する製品・部品の調達先がきちんと

「企業の社会的責任」を果たしつつ事業活動を行っているかどうか、を把握し明らかにしなければならなくなっている。こうなってくると、とくに自動車や電機のような国際的に事業活動を展開する加工組立型の産業では、部品を購入する相手先を選ぶひとつの基準として「企業の社会的責任」をとりあげざるをえなくなる。そのような状況と期を同じくして、ISO国際規格のうち企業の社会的責任に関わるISO26000シリーズが2010年11月に発行された。中小企業の側に立ってみれば、かつてのISO9000・14000シリーズと同様、「企業の社会的責任」が大企業との取引関係を継続することができるかどうかの重要基準となる可能性も否定はできなくなってきたのである。

時代は我が国中小企業に対して、単純に「顧客の要求に合わせた製品・サービスの供給」にとどまらず、「トリプル・ボトムライン (Triple Bottom Lines)<sup>3</sup>」という言葉で象徴されるような、バランスの取れた経営を要求しているように感じられる。

### Ⅲ. 中小企業の「社会貢献」「地域貢献」への関心の高まり

#### 1. CSRは「厄介者」？

我が国企業社会では一面において、環境問題をはじめとする「企業の社会的責任」は企業にとって“厄介者”のようにとらえられているように思われる。例えば、経済同友会が2005年10月から2006年1月にかけて実施した「企業の社会的責任 (CSR) に関する経営者意識調査」では、CSRを「払うべきコスト」と考えている企業が全体の過半に達していた。また、(財)機械振興協会経済研究所が2006年度に機械・金属関連の中小製造業に対して行った「企業の社会的責任と取引関係に関する企業動向調査」(2006年11月1日～12月11日実施)によれば、CSR調達の実施などを踏まえ、取引先からのCSR要請にこたえていく意思があるかどうか

---

<sup>3</sup>事業活動において経済的(財務的)側面だけではなく、環境的側面、社会的側面を視野に入れることで、環境や社会のサステナビリティ(持続可能性)を高める、という考え方。具体的には、①経済的側面では、コンプライアンス、コーポレート・ガバナンス、情報開示、利益の配分のあり方等への配慮、②社会的側面では、従業員への福利厚生、ワークライフバランスなどの労働問題、または発展途上国での共生労働・児童労働の問題、製品の安全性等への配慮、③環境的側面では、事業活動を通じての環境的責任。環境経営、環境配慮型商品の開発などへの配慮が含まれる。これら3つの側面をバランスよく実行し、対外的に報告することにより、企業価値(ブランドや株価など)に反映されるとする考え方。

について、回答企業の9割以上が「積極的に対応する」または「やむを得ず対応せざるを得ない」と回答、要請に応える理由については、「今後の製造業の趨勢とを感じるため」「主要取引企業からの要請のため」と回答する企業が圧倒的多数を占めた。

製造業を例にとれば、製品の安全性や環境・健康に配慮した素材の使用などは、これまでも広い意味での「品質管理」の範疇のなかで重視されていたものでもあり、モノづくりを担当する製造業者の基本的な仕事に対する姿勢を表すものでもあった。つまり、モノづくりをビジネスとしている企業であれば当然守られているべき仕事への態度のはずであった。しかし近年、製品の不具合に関連する事故の多発や製造業者の事故発生後の対応の悪さが大きな社会問題となったり、環境問題が従来にも増して深刻になったりしているため、コンプライアンスや環境に対する日常的な情報公開と説明責任を果たす姿勢が“残念ながら”重要となっている。何ごともなければよいのだが、いったん製品の不具合などが発覚してユーザーが不利益を被る（あるいは、その可能性がある）などということがあった場合、企業はどこに問題点があったのか明確にしなければならない。そもそも、そういうことがないように努力するのが企業の経営者・従業員の本来行うべきことのはずなのに、「何事かが起こる」ことを前提として、情報公開のための資料作りなどに労力を割かなければならない。企業にとってはそこが腑に落ちないのである<sup>4</sup>。

## 2. CSRは「アタリマエ」のこと？

一方で、CSRを「厄介者」と思うどころか、徹底的に自然環境に配慮した製品づくりを実践する中小企業や、障害者雇用に積極的な中小企業が数多く存在する。また、地域の小中学校の生徒を工場見学や職業体験などの形で受け入れるなどの地域貢献活動にはかねてから多くの中小企業が関わってきたことも我々はよく知っている。さらに、個々の中小企業で対処困難な社会的課題に対しても、複数の中小企業が共同で対応する例も数多く知られている。例えば、地域の同業者たち

---

<sup>4</sup>『日経ビジネス』2007.05.21号の特集記事は「すくむ経営」。CSRや内部統制などの企業経営に与える影響を取材し、法令遵守や環境への配慮の観点から、企業は「正しい取引」を迫られているが、管理コストが上昇し、企業経営を圧迫しかねない状況を報告している。

が事業協同組合を設立し、高度化資金を活用して汚水処理施設を共同で設立・運営しているなどといった事例は珍しくない（全国中小企業団体中央会（2009））<sup>5</sup>。CSRという言葉の意味を理解しているかどうかは別にして、我が国の中小企業は、主に地域社会への貢献という形で、すでに多くの社会的責任を果たしている、とも言えるのではないか（寺岡寛（2007））。

### 3. CSRIは「ビジネスチャンス」？

考えようによっては、企業にとっての危機はチャンスでもある。例えば、環境問題への対応は企業にとってリスク要因あるいはコストアップ要因と考えられるかもしれないけれども、対応できれば新たな市場機会を得ることができるかもしれない。

1990年代の後半あたりから、環境問題への対応が企業経営の重要課題と認識されるようになり、中小企業においてもISO14000シリーズの認証取得や部品調達にあたっての「グリーン調達」が克服しなければならない経営課題と認識されていた。

その一方で、例えば環境問題の対応に熱心な企業の製品を消費者が積極的に応援し購入していくような消費者行動の変化もみられたり、投資家や一部金融機関のなかには社会問題の解決に積極的役割を果たそうとする企業を応援するファンドを作ったり、そのような企業活動を支援する動きもみられるようになってきた。このような動きが一般的になり、「社会的責任」を企業が積極的に果たしていくことで「持続可能な（sustainable）」社会が形成されていけば、「社会的責任」と企業の自由な活動がトレードオフの関係ではなく両立しうる関係として考えられるようにもなっていくだろうし、そこにこそ中小企業の活路が見いだせるのではないか、と考える議論も出てきた（植田和弘（2002）、斉藤栄子（2004））。実際に、21世紀に入り、さまざまな環境関連ビジネスが登場している。まさに、危機とチャンスとは表裏一体である。

---

<sup>5</sup>全国中小企業団体中央会（2009）には訪問調査を行った13の組合についての取り組み事例リポートが掲載されている。キーワードだけ列挙しても、「環境」「自然保護」「資源循環」「リサイクル」「災害支援」「住民参加型地域活性化」「まちづくり」「高齢者・障害者の介護・生活支援」「保育」「食育」「青少年教育」など、全国各地の組合による多様で積極的な活動が報告されている。

## IV. 「社会的企業」は「企業」か～「社会的企業」研究の、混沌～

### 1. 「社会的企業」は中小企業の進化形態？

「企業の社会的責任」が企業社会に認知され広まりを見せていくのと相呼応して、社会的課題の解決をミッションとする「社会的企業（social business, social enterprise）」や、社会的課題の解決をビジネスの手法で行おうとする「社会起業家（social entrepreneur）」と呼ばれる人々が注目を集めるようになってきた。マスコミなどを通じて多くの「社会的企業」「社会起業家」たちが紹介されているし、彼らの活動を支持し応援するさまざまな取り組みも現れるようになってきた。一方、『中小企業白書（2004年版）』においては、「コミュニティ・ビジネス」が「地域貢献型事業」として紹介された<sup>6</sup>。中小企業が女性の社会進出や高齢化、障がい者雇用の促進などさまざまなニーズに対応する多様な就業形態の受け皿として機能していることと関連し、従来の行政（公共部門）と民間営利企業の枠組みだけでは解決できない、地域問題へのきめ細やかな対応を地域住民が主体となって行う事業として紹介され、「その地域密着性という特徴を高度に活用し、新たな産業や雇用、生きがいを創出する点で多様な中小企業のある一面を進化させた企業形態とも言える」と位置づけられた。

現実面では、1995年1月の阪神・淡路大震災の発生を契機として、地域コミュニティの重要性に対する認識が深まり、地域問題の解決に果たすボランティアの役割が注目を集めた。さらに、1998年12月に特定非営利活動促進法（NPO法）が施行されたことも追い風となり、日本においても「コミュニティ・ビジネス」「社会的事業」はその存在感を増してきたのである。現在では、公共施設の維持・管理から高齢者に対するさまざまな補助、核家族化が進む中で孤立する母親への子育て支援、過疎地域の雇用確保や中心市街地の活性化、商店街の振興、特定の疾病・障害に悩む人々やその家族への支援、自然環境保護のための商品リサイクル、新規創業支援、文化・芸術・スポーツの振興に至るまで、「コミュニティ・ビジネス」「社会的事業」の活躍の場は広がりを見せている。

---

<sup>6</sup>『これより前、『国民生活白書（2000年度）』では、コミュニティ・ビジネスを「生活者の立場に立ち様々な形で地域の利益増大を目的とする事業であり、NPOと中小企業にまたがる存在」として紹介している。

## 2. 「社会的企業」の多様性

以上のような理解も相まって、しだいに「社会的企業」「社会起業家」が中小企業研究のトピックとしてとりあげられるようになってきたものと思われる<sup>7</sup>。試みに、国立情報学研究所のデータベース“CiNii”で、「社会的企業」あるいは「社会起業家」といったキーワードで情報検索してみると、学術研究者による論文・論説のみならずシンクタンク系の調査報告や事例紹介の雑誌記事まで、実に多様な観点からの多様な情報が存在する。多くの人々が企業と社会との関わりについて関心を持っていることの表れではあろうが、その様相は「多様」を超えて「混沌」と表現したほうがよいかもかもしれない。そもそも「社会的企業」「社会起業家」という概念が従来から我々が使っている「企業」「起業家」という概念とどれほど異なるのか、についてすら共通理解があるわけではないことが、さらに事態を多様化させ混沌とさせている。しかし、筆者が見る限りにおいては、以下に記述するとおり、「社会的企業」「社会起業家」の活動実態が非常に多様で、従来の「企業」「起業家」の概念をもって考える範囲を相当に超えて進展しているのではないかと見えるのである。

### ■ミッションの多様性

ひとつの特徴は、事業内容とその背景にあるミッション（＝社会に果たしたい役割）が非常に多様であることだろう。地域の障がい者や高齢者が無理なく働くことのできる職場づくり<sup>8</sup>や、働く母親（ワーキング・マザー）のための病児保育サービス<sup>9</sup>、ニートや引きこもりの若者たちへの就業支援<sup>10</sup>など、地域社会の実情に合った身の回りの問題意識からスタートしているものが多くみられるが、そ

---

<sup>7</sup>今年度開催された日本中小企業学会第34回全国大会（2014年9月13～14日。開催校：桜美林大学）での統一論題は「多様化する社会と中小企業の果たす役割」であった。統一論題報告や国際交流セッションでの報告のみならず、自由論題報告にも「企業の社会的責任」「社会貢献」についての研究報告が例年になく多かった。

<sup>8</sup>例えば、知的障がい者を積極的に雇用し、彼らの能力に合わせた生産ラインの整備に努力している日本理化学工業（株）（川崎市高津区。<http://www.rikagaku.co.jp/>）や、葉っぱビジネスで有名な（株）いろどり（徳島県上勝町。<http://www.irodori.co.jp/>）が典型例として挙げられる。

<sup>9</sup>例えば、認定NPO法人フローレンス（東京都千代田区。<http://www.florence.or.jp/>）はその先駆的存在である。

<sup>10</sup>例えば、認定NPO法人育て上げネット（東京都立川市。<http://www.sodateage.net/>）は有名。



の一方で、アフリカの子供たちの食生活改善<sup>11</sup>やカンボジアの貧困問題にとりくむ<sup>12</sup>など、国際貢献的な色合いの強いものもある。これらのなかには、従来は家庭や地域コミュニティ内での無報酬の労働として行われていたものや政府・地方自治体の行うべき役割と考えられていたものもあり、採算性も含めて「ビジネス」と言えるかどうか微妙なものも存在する。

## ■地域の多様性

第2の特徴は、大都市以外の地域に立地する事業主体が多くみられることである。とくに大都市以外の地域では、例えば高齢化が進む中、山間地域やいわゆる限界集落の地域再生、耕作放棄地の再生をはじめとする第一次産業の再活性化や第六次産業化、伝統産業の技能承継などにとりくむものなど数多くみられる。この種の地域活性化関連の事業に重要な役割を果たす人材としてしばしばとりあげられるのが「ヨソモノ、ワカモノ、バカモノ」と呼ばれる人々であり、都市にはない自然の豊かさや郷愁、そこに暮らす人々の素朴さ、暖かなふれあいといったものに魅力を感じる（比較的若年の）人々が少なからず都市から地方に移住し、このような地域諸課題の解決にとりくむことを目的として活動している。また、都市に居住する学生たちがインターンシップなどの名目で長期滞在するなどの動きもみられ、そうした若者の活動を支援するNPOなども少なからず存在する。地方での「社会的事業」は都市と地方との間の労働力の移動をも多様化している。

## ■組織の多様性

第3の特徴は、組織形態の多様性である。マスコミ等で紹介される「社会的企業」も、組織形態でいえば、NPO法人や企業組合など法人企業以外の組織であることが少なくない。しかも、NPO法人などの非営利組織による活動のなかにも事業性の高い活動が少なくなく、「企業は営利活動、NPOは非営利活動」と明

---

<sup>11</sup>NPO法人TABLE FOR TWO International（東京都。<http://jp.tablefor2.org/>）は、発展途上国における食糧不足と先進国における食の過剰の問題を同時に解決することを目指して、国内の企業や大学などと協力して、社内食堂や学食に低カロリーメニューを導入してもらい、売上の一部をアフリカの子供たちの給食費として寄付している。

<sup>12</sup>認定NPO法人かもものはしプロジェクト（東京都渋谷区。<http://www.kamonohashi-project.net/>）が有名。

確に区別できなくなっている。起業家が自らのビジネスをスタートさせるにあたって、企業でなくNPOを選択する可能性があることを、いまや我々はきちんと認識しておかなければならなくなっている。1998年の特定非営利活動促進法（いわゆるNPO法）の施行以来、認証NPO法人数は右肩上がりに増加を続け、2014年6月末現在で5万法人近くにも上っている。中小企業政策の観点からは「開業率の低下」や「企業数の減少」が長らく大きな問題となっているが、企業のみ注目していると、このNPO法人の増加とその背景にある我が国の起業活動の実態、とくに社会起業家の活動状況を見逃してしまいかねない。

谷本寛治（2006）は「社会的企業」「社会起業家」を理解する要点として、「社会性」「事業性」「革新性」の3つを挙げている。「社会性」とは社会的目的の達成度、「事業性」とは事業目的の達成度（収益性、成長性など経済性）、「革新性」とは新しい商品・サービスの創造やビジネス・モデルの革新性を指しており、「事業性」だけに偏らずバランスよく運営されるのが「社会的企業」の特徴だと考えられる。石田英夫（2008）は、一般に起業家行動の優先順位は革新性>事業性>社会性となり、社会起業家のそれは社会性>革新性>事業性の順となると考え、社会志向性の強い起業家とみられる5人の企業経営者へのインタビューを通じて、起業家と社会起業家の違いと共通性を明らかにしようとしている。

谷本、石田両教授の考えは参考になるところが多いが、どの程度「社会性」「革新性」に配慮すれば「社会的企業」と考えることができるのかについては依然、明らかでない。また、「社会性」を追求しすぎれば「事業性」が失われ、慈善活動と大差なくなってしまうかもしれない。不明確であるがゆえに、「社会的企業」「社会起業家」に関するトピックは研究課題としては不適當なのかもしれないが、だからといって現実に存在するこの多様な「社会的企業」「社会起業家」のありようを全く無視するのもまた適當でないように思われる。

### 3. 多様性を可能にする背景

企業の社会貢献なり「社会的企業」が注目を集め、このように多様な社会的事業活動が登場した背景には、人々の考えや行動様式の変化がある。

総じて言えば、物質的な豊かさを背景とした物理的充足よりも個性や多様性を

重視する考え方、少々値段は高くても満足のいく財・サービスを購入したいと思うように、自己実現や生きがいといった「こころの満足」を追求する人々は増えている。

生活様式の面では、核家族化や都市化が進んだ反面、近所づきあいや地域での諸活動（祭りや町内会、等）が低調となり、逆に少年犯罪の増加や治安の悪化などが問題となってきた。いわゆる「コミュニティの崩壊の危機」である。個人主義的な行動や思考が重視される一方で、個人が社会に対して果たす責任についての意識が希薄になっている状況は、我々の社会にさまざまな問題をもたらしている。

一方で、以上のような経済・社会情勢の変化が人々の新たなニーズを作り出している。例えば、高齢化に伴う介護や支援、女性の社会進出に伴う子育て支援、身障者の社会参加をサポートする機器やシステム、さらに引きこもりや落ちこぼれ、学級崩壊、学力低下と言った子供を巡る諸問題への対応等、である。

ただし、こうした諸問題に対応するサービスの多くは採算性に乗りにくく、しかも政府も財政的な理由から対応が難しいこともあって、地域社会の中での主体的な解決が期待されているのである。

「社会的企業」「社会起業家」が登場する背景には、良くも悪くも以上のような社会的な「ニーズ」がある。その一方で、そのニーズに応えるようなヒト・モノ・カネの流れができつつあることにも注目しなければならない。

まず、ヒトの面についてであるが、とくに注目すべきは、自らの所得よりも「世のため、人のため」に働こうとする人々が一定程度存在することである。一例として、NPOで働く人々の状況についてしてみると、経済産業研究所「2008年 NPO法人アンケート調査結果報告」によれば、常勤スタッフの年間給与は平均で166万円ほど、300万円未満の人が85%ほどに至っている。一見すると生活することすらままならないほどの給与水準の職場を選択する人々は、何を求めているのだろうか。

NPOで働く人々にありがちなのは、①企業や行政などの職場で「組織の利益」を優先するような働き方をするよりも「個人の生きがい、自己実現、自分らしさ」を追求する働き方をしてみたいと思う気持ち、②いわゆる効率第一主義・利益追求の考え方から一歩退いたところで、自分の本音に正直でありたいと思う気

持ち、③困っている人やコミュニティ全体のために貢献することで、自分がコミュニティの一員であり、そのコミュニティにおける自分の存在意義を確認したいと思う気持ち、④自分の「知らない世界」と関わることを通じて、自分とは異なる価値観や人生観に出会い、人間的に成長を遂げたいという気持ち、である（玄田有史（2003））。そんな幻想のような考えで食っていけるほど世の中甘くはない、と怒鳴りたくなる向きもあるだろうが、高い収入や利益、社会的地位、名誉といった伝統的基準によって自分の能力や存在意義が表現されることよりもっと大切な「自分」があるはずだ、と彼らは考えている。所属する組織や肩書きに関係なく「自分はこう思う」「社会はこうあるべきだ」と素直に表現し、それに共感してくれる人々と協力していけば、道のりは苦しくとも社会はきっとよくなるはずだと信じて行動する人々の話を直接聞いてみると、その「想い」にはしばしば圧倒される<sup>13</sup>。

多くの個人がこのような「想い」を抱く背景には、その裏腹の状況として、現在の会社生活や学校生活に期待を持ちにくい、という事情があるものと思われる。また、将来の不確実性が増すなか、自分のやりたいことや得意分野に自信をもてない若者が、本格的な労働市場への参入を前にして、「自分探し」の機会としてボランティア活動に身を投じるケースもあるだろう。不況の長期化の影響で若年層の失業率が上昇していることが、若者の多様な活動を引き出してきたのではないか<sup>14</sup>。

次にモノの面について。NPOが活動を行う事務所やそこで使われる事務機器の類は、しばしば寄付などの形態で賄われる。すでに存在するモノを有効に活用することでなるべく費用を抑えて効率的に事業活動を行うこと自体は珍しいことではないが、「想い」を共有する人々の間で、物的経営資源が寄付や贈与、持ち

---

<sup>13</sup>例えば、中小企業研究センター（2006）には、いわゆる「コミュニティ・ビジネス」と考えられる企業やNPO法人15社への詳細なインタビューが掲載されている。

<sup>14</sup>こうした「想い」を抱く人々は、実は必ずしも若年層だけではない。経済産業研究所「2003年NPO法人アンケート調査結果報告」は、NPOへのボランティア参加者の職業構成で退職者と家事専門者の割合が上昇している、という興味ある現状を報告している。同様の調査を近年に見つけることはできなかったが、いわゆる「団塊の世代」が定年退職の時期を迎えるにつれて、多くの高齢者が「第二の人生」や自己実現の場所を求めつつ、地域の問題解決のためにボランティア活動等に参加する可能性は高い。人生経験の少ない若者の純粋だが現実味のない「想い」に比べれば、彼らの問題意識は長い人生経験に基づいており、今後の社会貢献活動にとっては期待できる戦力となるかもしれない。

寄りなどの形態をとって、無料かそれに近い価格で調整され、事業活動に投入されている。製品やサービスの販売に関しても、例えばフェアトレード商品であることや環境にやさしい原料を使った製品などは、同種の商品に比べて販売価格が高くなることがあるが、「想い」を共有する人々のなかには、少々値段が高くともそうした商品を購入する人々もいる。「想い」が調達価格を引き下げ、販売価格を引き上げ、「社会的事業」活動の可能性を高めているように感じられる。

最後にカネの面について。「社会的事業」はそもそも収益性の面であまり魅力的な事業ではないから、こうした事業に対する資金供給が困難となることは以前よりある程度しかたのないことと考えられていた。しかし近年、情報通信技術の進歩・普及に伴って「クラウドファンディング」のような新たな資金調達手法が登場してきた。いくつかのクラウドファンディングサイトがあるようだが、概ね、以下のような仕組みを持っている。①資金調達の目的と期待される成果、出資者に対する報酬などを明記した企画書をウェブ上に掲出し、資金調達目標額と期限を明記して不特定多数の人から出資を募る。②出資してもいいと思う人は自身が出資してもいいと思う金額をそれぞれに表明する。③出資者の出資意志額の合計が期限内に資金調達目標額を上回れば、出資を表明した人はその金額を支払う。目標額に到達しなければ払う必要はない、というものである。この方法だと、極端なケースでは、企業やNPOなどの組織でなくても資金調達が可能だし、資金調達にあたって必要な担保などもないことから、比較的少額の資金調達に適した方法として、中小企業やNPOから注目を集めている。このような資金調達方法の多様化が「社会的企業」「社会起業家」の数と多様性を一層深めていくに違いない。

## V. まとめにかえて

我が国の中小企業研究は、これまで「異質多元」な企業群をさまざまな観点から観測し分析し、その発展過程を追いかけてきた。この長い中小企業研究の蓄積は、現在進行中である、さらに多様な「中小企業の社会的責任」「中小企業の社会貢献」や「社会的企業」「社会起業家」といったトピックについて、どのような役割を果たすことができるのだろうか。思いつくままではあるが、以下の3点を指摘し、本稿のまとめに代えたい。

### ①「社会的企業」の経営問題

たとえ「社会的企業」が社会問題の解決を第一目的とし、利潤の追求を主たる目的としない企業であったとしても、事業を継続させ顧客や従業員に対しての責任を果たすためには、そのために必要な利潤は追求しなければならない。組織形態が企業であれNPOであれ、このことは変わらない。どのようにして効率的にヒト・モノ・カネといった経営資源を効率的に調達し運用していくのか。この点に関しては、これまでの中小企業研究の蓄積が大いに活かせるものと思われる。とくに「想い」と採算性のバランスをどうとっていくのか、がこの関連では大きな研究課題になるだろう。

### ②「社会的企業」「社会起業家」をとりまく経済・社会環境の変化について

本稿でも指摘したことだが、少子高齢化やコミュニティの崩壊といったことから波及したさまざまな社会問題が「社会的企業」「社会起業家」の登場を促すニーズになっていることは間違いない。一方で、「社会的企業」や「社会的事業」の成立を可能にするヒト・モノ・カネの流れが一定程度存在し、今後拡大していくことが予想される。この動向を注意深くフォローしていく必要がある。とりわけ、情報通信技術（ICT）の進展と普及に伴って、おそらくそう遠くない将来に、「社会的企業」も含めた中小企業の広報活動や人材・資金調達に大きな変化が起こることが予想される。

### ③「社会的企業」「社会起業家」に対する支援策について

社会の多様化が進むにつれて、さまざまな社会問題の解決のための「社会的企業」や「社会起業家」の果たす役割は今後ますますその重要性を高めていくことになるだろうし、財政難の折、政府や地方自治体による社会保障政策的な問題解決の方法にも限りがあるなか、政策実施の限界を補う観点からも、「社会的企業」「社会起業家」に対する期待は高まっていくことが予想される。

NPO等に対する政府や自治体による補助金や助成金の類は「社会的企業」「社会起業家」を経済的に支援する意味でも非常に重要であり、すでにさまざまな形で実施されている。今後はこれをさらに充実させていくことが求められる一方で、補助金や助成金に依存してしまう企業やNPOが表れてしまう可能性も否定でき

ない。どのような政策的支援がどの程度必要なのか、行われてきた政策の評価と見直しが必要とされよう。かつて行われてきた中小企業政策のなかには「弱者保護」の目的で実施されたものもあり、政策の実施が必ずしも政策対象となる中小企業のためにならなかった経験も我々はよく知っている。このようなかつての中小企業政策と政策研究の経験を、我々は「社会的企業」「社会起業家」支援のために援用できるのではないだろうか。

## VI. 参考文献

1. 中小企業研究センター（2006）『「コミュニティビジネス」のひらく可能性—新しい起業とコミュニティによる問題解決—』2005年度調査研究事業報告書
2. 玄田有史（2003）「NPOで働くということ」, 本間正明他（2003）第2章所収
3. 本間正明・金子郁容・山内直人・大沢真知子・玄田有史（2003）『コミュニティビジネスの時代～NPOが変える産業、社会、そして個人～』岩波書店
4. 石田英夫（2008）「「高い志」をもつ起業家と社会起業家」『東北公益文科大学総合研究論集：forum21』Vol.14, p.1-22
5. 川村雅彦（2004）「日本の「企業の社会的責任」の系譜（その1）～CSRの変遷は企業改革の歴史～」『ニッセイ基礎研REPORT』5月
6. 川村雅彦（2005）「日本の「企業の社会的責任」の系譜（その2）～CSRの"うねり"は企業経営の価値転換へ～」『ニッセイ基礎研REPORT』6月
7. 松下幸之助（2005）『企業の社会的責任とは何か？』PHP研究所
8. 齊藤栄子（2004）「環境問題と中小企業経営—経営革新につなげる視点—」『国民生活金融公庫調査月報』（514），2004年2月，pp.10～15
9. 商工総合研究所（2012）『中小企業の社会的責任（CSR）に関する調査』（平成23年度調査研究事業報告書）
10. 全国中小企業団体中央会（2009）『中小企業組合と社会的責任に関する調査研究報告書』2009年3月
11. 竹内英二（2009）「小企業における地域貢献活動の実態」『日本政策金融公

庫論集』第5号, pp.1-22.

12. 谷本寛治（編著）（2006）『ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭—』中央経済社, 2006年2月, 290ページ
13. 寺岡寛「企業の社会的責任（CSR）をめぐる課題—中小企業への、あるいは、中小企業での視点—」『商工金融』（商工総合研究所）58（6）, 2008年6月, pp.5～25
14. 東京商工会議所（1998）「中小企業の社会貢献活動に関する実態調査」  
<http://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=14023>
15. 植田和弘（2002）「持続可能な地域社会と中小企業（特集：環境問題と中小企業の課題・経営）」『中小商工業研究』（73）, 10月, pp.67～73