

「高い志」をもつ起業家と社会起業家

石田 英夫

はじめに

筆者はこれまで数年間、起業家 20 数名の面接調査を行い、起業家の成功要件は何か、それは資質的な要因か、あるいは教育可能な要因か、起業家活動を盛んにするためにはいかなる条件が必要かを明らかにしようとしてきた。流通サービス業（情報サービスを含む）を中心とした調査であるが、起業家だけでなく、起業家を支える専門的経営者の面接調査を行うことによって起業家の実像に迫ろうとした。¹⁾この一連の調査から、筆者が起業家の成功要件として重要だと抽出した要因は、高い志、こだわりの強さ、仕事への没頭（コミットメント）、変化や矛盾のなかに機会を発見する能力、良い人的ネットワーク、および、強運の 6 要因である。そのなかでも、とくに重要だと思われるのは最初の 2 要因、高い志とこだわりであった。近年、貧困・病気・環境など社会問題を解決するために、政府の補助や慈善に依存するのではなく、起業家精神とビジネス・スキルをもって取り組む社会起業家（social entrepreneur）の役割が注目されている。この小論では成功した起業家の要件としての高い志とこだわりを、社会起業家の動機と比較してみて、起業家と社会起業家の違いと共通性を明らかにしたい。そのために筆者が最近インタビューした 5 人の起業家の事跡と意見を紹介し、それらのケースの分析を通してこの課題に答えたいと思う。以下に紹介する 5 人の起業家は、筆者の調査対象のなかでは、社会志向性の強い起業家と見られる人たちである。

1. 株式会社パソナ グループ代表兼社長 南部靖之氏²⁾

南部靖之氏は 1952 年神戸市生まれ、工学部 4 年生の時に人材派遣業を創始した。日本経済が第一次石油危機に見舞われ、高度経済成長が終焉したあと

1976年のことであった。南部氏は子供のころ僧侶が情操教育のために開いた寺小屋に通い大きな影響を受けた。大学に入ってすぐに大阪の住宅地で同じような塾を始めて大成功を取める。南部氏が塾の経営を通じて知った生徒の母親たちは、高学歴者が多く結婚前に働いた経験があり、経理やタイピストなどの資格をもち再就職の意志があっても、働き口がないと漏らすのを聞いた。南部氏自身は、石油危機後の就職難のなか会社訪問を繰り返すうちに、人手が欲しくても容易に採用できない理由を人事担当者が「社員を雇えば一生面倒見なければならぬから」と言うのを聞いた。日本にはそのような雇用形態しかない、それなら忙しい時だけ働いてくれる人材を探せばよいのだと考えた。このような人材の潜在的な供給と需要を結びつけることが事業機会であり、自分の社会的使命であると南部氏は考えた。彼はすぐさま350万円の資金をかき集めて、オフィスを借り仲間とともに1日50社の飛び込み営業を始めた。

熱心であけっぴろげな南部氏の行動が功を奏して、デパートや商社が顧客になってくれるや、南部氏はその年の内に東京進出を決め、大阪では一等地のビルにオフィスを移した。石油危機後の低成長期に南部氏が発見した人材派遣の社会的ニーズに応えることによって会社は順調な成長を遂げ、90年代初めにはわが国派遣業界のトップ企業、世界でも10指に入る人材企業に成長した。同社は人材派遣を基軸にすえて、時代が求めるさまざまな人材サービスを提供して事業を多様化していった。女子大生の就職支援、中高年の再就職支援、業務の外部化（アウトソーシング）、ベンチャー育成（インキュベーション）、保育所支援、海外での人材派遣や留学生の就職支援、さらには内外価格差解消のための並行輸入業、アート事業、外国大学日本校の経営などにも及んでいる。この間、行政当局との摩擦を引き起こしながら、労働規制の緩和の波によって業容の多様化と拡大をはかった。

しかし、90年代のバブル経済の崩壊とともに人材派遣業界はマイナス成長に転じ、業界トップの同社も価格競争に巻き込まれてシェアをおとした。さらに、95年の阪神大震災では、デパートが撤退した神戸市街のビルに総合ミュージメント・センターを起こして故郷神戸の雇用創造に努めた。神戸で5万人の雇用創造を目標としたが、実質3500人の増加にとどまったという（南部2004）。南部氏はこの世にビジネスの種が尽きることはなく、「創業は創職で

ある」として、雇用創造こそパソナの社会貢献だと述べている（南部・石川2002）。毎年2月26日の創立記念日を「チャレンジの日」として、社員から新しいビジネス・プランと業務改革案を募っている。その採否の基準は、何のために事業を起こすかという社会的使命、および、提案者に信念と活力があるかどうかであった。

2006年4月、筆者は大手町の立派なビルのパソナ本社を訪ね、南部代表の話聞いた。まず案内された地下には「農業実験室」があり米の栽培が行なわれていた。南部氏は「人材派遣はパソナの目的になっているが創業の原点は“社会問題への貢献”であり、そのひとつが雇用です。パソナがフリーター問題、インドのITエンジニアの雇用などにも取り組んだのは創業の理念によるものであり、30年間たえず社会問題にかかわってきた」と語る。会長を務める父親が組織内部を固め、南部氏は事業のアイデアを出すことに専念してきたという。創業の契機は上に述べた通りだが、「私以前には人材派遣なるものは存在しなかったが、創業以来30年経って、業界は30兆円の売上規模となり、7千社を数えるまでになった」と南部氏は回顧する。人材会社はさしたる設備をもたないので、経営危機に陥ることもなかったが、神戸の大震災の時には千数百人の社員の中から二百数十人をボランティアとして現地に派遣した。80年代の業界には外資を含め多数の新規参入があり、パソナも価格競争に巻き込まれたが、同社は派遣スタッフの給与の維持に努めた。IT化に立ち遅れたこともあって、断然トップだった同社のシェアはみるみるうちに低下し、他社の成長を横目に同社の成長力は低下して他社との違いもなくなってしまった、と南部氏は言う。現在同社の社員は1150人、売上高は2300億円である。

パソナの強みは何かと尋ねると、南部氏は創業の理念、何のために事業をするのかという大義名分、会社を起こした時の情熱を失わず、それを部下や仲間へ伝授できるか否かにかかっていると答えた。大義名分を忘れて売上や利益に走ると、夢が欲望と化してしまう。起業家は白いキャンバスに絵を描くアーティストであり、理念を伝授する伝道師でもある。ベンチャー精神を持ち続けること、会社を大きくするよりも、社会に必要とされている会社であり続けることの方が大事だと南部氏は言う。これまで30年間人材派遣を仕事としてきたが、これからの30年は「もたない」かもしれない。2025年には「雇用という言葉

が死語となり、派遣という言葉もなくなるかもしれない」と見る。創業の精神は守るが、業種はなくなってしまうかもしれないと南部氏は予感している。事業を起こして良かった、経営者には株価が大問題だが、起業家には関係がないし、成功・失敗の基準もない、と南部氏は言う。いま南部氏が取り組んでいることとして秋田県での農業インターンシップとシニアの農業就労促進があるが、これも30年前から考えていたことだという。わが国で起業家活動が低調なのは、官僚が国民を“奴隷化”しているからではないかという。権力者が弱者をいじめ、大人が若者をいじめるのをやめるべきだ。フリーターが問題化しているが、これからは組織に入っていない者が勝つ時代ではないかと南部氏は予想する。いずれSOHOや independent contractor が今より幅をきかせる世の中になるだろう。起業活動には、両親の考え方、官庁の「4月入学3月卒業」式の画一的考え方、事業に失敗した人への見方（アメリカでは失敗してもよくやったと拍手するという）、恥の精神などの価値観や制度がすべて影響している。南部氏は日本の若者に希望を持っているが、彼らの体力とコミュニケーション能力の低下が気がかりだという。

2. 株式会社フラウ 社長 濱砂圭子氏³⁾

フラウは福岡市に本社を置き、“地域密着型”の子育て応援情報誌『子づれ de CHA・CHA・CHA！』を1993年以来発行している会社で、社員は18人、売上高は1億6千万円である。濱砂圭子氏はフラウの社長とNPO法人「男女子育て環境改善研究所」の理事長を兼ねている。濱砂氏は1954年東京生まれ、デザイナー学院を卒業して広告制作会社に勤務した後、結婚・出産を機に退職した。母親になって濱砂氏は、アイデンティティを喪失してしまう感覚にとらわれた。子連れでは自分の住む福岡の中心街での移動もままならないし、主婦のグループで集まると「主人が、子供が」という話ばかりになってしまう。そこで濱砂氏はまず「育児サークル」を作り、新聞を月1回発行することにしたが、子育てのための情報誌がないことに気づいた。当時、学校では子育ては本能という説が幅をきかせていたが、子育てに大事なことは情報だと濱砂氏は考えた。

「私のミッションは子育て環境の改善にある」と濱砂氏は確信し、その使命

を果たす方法として子育て応援情報誌を創刊した。当時、福岡では育児情報誌は皆無であった。創刊号が爆発的に売れたので、雑誌の企画や売込みに参加した主婦たちは大喜びしたが、主婦たちのボランティア的活動に対して、書店や金融機関などから不本意な扱いを受けたのを知って、濱砂氏は1993年に会社を設立した。この雑誌は“主婦が作った雑誌”として盛んにマスコミに取り上げられ、知名度が高まり、発行部数は順調に伸び、学会や団体から賞を受けた。男性と違って女性は借金を返せる範囲のことしかししない傾向があり、規模は小さくなるが、女のすることは地に足がついている、しかし男性社会にはなかなか認めてもらえず、“珍獣扱い”されたと濱砂氏は語る。同社の強み、成長要因として、「地に足のついた主婦たち中心のネットワークをもっていること」を濱砂氏はあげている。人には「あなたはアイデアの泉をもって生れた人だ」などと言われるが、「社会的課題を自分のテーマとしているから、アイデアの泉が尽きることはない」と濱砂氏は言う。起業家の成功要件として濱砂氏は第一に、“ポジティブ思考”をあげる。「何でも前向きに捉えられるかどうか、辛いことがあったとき、私に与えられた試練だ、自分に足りないところがあったからだ」と受け止めるようにしている。第二に、素直なこと、自分が正しいと凝り固まってしまうと、人の意見や苦言も受け入れられなくなり、自己の成長もなくなる。第三に、好奇心、感性に優れ、常にアンテナが作動していること。他との違いをいち早くキャッチできるよう日頃から目を肥やしておく。「このような要件の多くは学習可能だと思う。30%か40%位は資質的な要素かもしれないが、そのほかは学べる。資質的なものが強い要素として素直さ、好奇心の強さ、積極性があげられるが、資質のない人でも起業家になれると思う」と濱砂氏は語っている。

濱砂氏がいつも自戒しているのは「思い上がらないこと、“下座”のことを忘れないこと」である。「事業を起こして良かったと思う。毎日が楽しい。苦しいことも楽しい。好きな仕事ができ、社会貢献ができるのだから良い人生だ」と濱砂氏はいう。「仲良くしている人に足払いされたり、出し抜かれて悔しい思いをすることもあるが、私はそういうことをしない。彼らと私はミッションが違うのだと割り切る。目的が金儲けという人もいるが、私は違う。儲けるために魂を売るようなことはしたくない。『子づれ de・・・』は主婦が読者

だから、サラリーマン金融や整形外科の広告は雑誌に載せない。起業活動を活発にするためには、母親教育が大事である。中学生になっても子供にべったりという母親など自立心を啄ばむ家庭教育こそ問題だ」と濱砂氏は言う。「家庭教育と中学・高校の教育がカギかもしれない。起業の芽を育てるには“場”というものが大切である。ビジネス・スクールなど夢を与える登竜門があればよいと思う。いろいろな職場で働く人たちを中学生にインタビューしてもらい『就職ガイドブック』を制作した経験から、中学の先生の社会性が乏しいことに驚いた」と濱砂氏は言う。「先生と主婦は“世間知らずのお山の大将”という点で似ている。先生になる前に2年くらい社会経験をした方がよい。学生よりも先生のインターンシップが必要だ」と濱砂氏は指摘する。「社会性のない母親や先生に、社会性のある人物を育てられるはずがない」と濱砂氏は幼少期の教育に問題の根を見出している。

「起業家は組織変革もできる。戦国時代にも、平穏な時代にも力を発揮できるのが起業家だ」と濱砂氏は言う。濱砂氏は「NPO 福岡」の理事長も務めているが、これは行政・企業・教育機関の中間支援組織である。フラウは企業だが、NPO 的のミッションを持っている。NPO は社会の新しい受け皿だが、メンバーにボランティア上がりの人が多く、従来から寄付金・助成金に頼ってきたので、営業力がない。濱砂氏は企業と行政の間につなぐNPO のリーダーとして、CSR（企業の社会的責任）に関連する仕事もしたいと考えている。濱砂氏の事業とNPO の目標は利益をあげることではなく、どうしたら社会にとって良いことができるかにあると言う。

3. ハウジングオペレーション株式会社 社長 石出和博氏

石出和博氏は「森を建てよう」という言葉をモットーとし、外国からの木材輸入に頼らず北海道の森林の間伐材を活用して住宅を建てるとともに、森の再生を図るという構想に立って、住宅の設計・建築・施工を行っている札幌市在住の建築家である。石出氏はビール会社に勤務して生産技術面で顕著な業績をあげたが、退職して藤田工務店に入り84年に石出氏は藤田氏と共同出資で株式会社化し、後に経営を任されることになる。85年に設計会社アトリエアム

を設立し、97年には建築企画のハウジングオペレーション（HOP）を設立する。それに先立つ95年に「北海道住宅産業開発協議会」を大学教授や建築仲間とともに始め、またNPO法人「森をたてようネットワーク」を設立して北海道内だけでなく、京都や首都圏にも活動を広げている。石出氏によると、日本は森林の保有率がスウェーデンに次いで高いのに、住宅建材の80%を外国からの輸入材に頼っており、中国・アジア・ロシアなどの環境問題、合成建材による住民のシックハウス症候群を惹起している。トドマツ・エゾマツなど北海道の森林樹木はひび割れやねじれが生じやすく建材には使えない代物とされ、大半が製紙原料になっていた。植林による人口林は強度の間伐によって森に光が入るようになり本来の力を取り戻せる。間伐した木材をどう使うかが問題であるが、石出氏は郷里芦別（アスカ）の森林組合や製材業者に呼びかけて「新住宅システム開発共同組合」を設立し、“森林共生住宅”造りを目指した。その住宅は人工林の成長期間と同じ50年の耐久性をもたせることによって森林の再生と周期を一にする。北海道産木材の上記の弱点を克服するために石出氏は道立林産試験場と共同研究を行い、試行錯誤の末トドマツ間伐材を乾燥して建築構造材として利用できる温度管理技術を確立し乾燥製材工場を建設した。また柱や梁の接合に使う金具も従来の3倍の強度の金具を開発した。このように、石出氏は、問題に関心を寄せる研究者、行政機関、森林組合、製材業者など利害関係者に働きかけてこれまで「誰もやらなかったこと」を実行するネットワークをつくり、伐採—製材—設計—施工まで一貫したシステムづくりに成功した。HOPグループは社員100名余、売上高45億円、年15%の成長を遂げていた。

石出氏は自らの経営観と社会問題への取り組みについて次のように語った。

「100%国産の天然材で家をつくり、日本の山を守り、森をたてようという社会運動に賛成する人にHOPの家を建ててもらおう。コスト面で国産木材は外国材に比べて10～15%高くつくが、木材は建設費の10%だから、総コストとしては1%高に過ぎない。その分は広告・営業費をかけず、理念を口コミで伝えファンを創ってゆく。10年前工務店の将来不安から、大学や設計事務所の人、森林所有者などを巻き込んで協議会や協同組合をつくった。私の家は農家で小さい時に父が亡くなり貧乏の中で育ったので、慎重な方である。わが社の成長要因として、京都の町屋をイメージした家作りが顧客のニーズに合ったこ

とと、設計・工務店・企画オペレーションの一貫システムの強みがある。起業に成功する人は、仕事は何より好きで楽しめること、好奇心があり、優柔不断でないこと、人に頼らず自分の責任としてあらゆる手を打ち、決して逃げないこと、率直なことがあげられる。起業してよかったと思う。私の生き方としてこれしかなかった。創ることが好きなのである。いつも戒めていることは世の中に対して傲慢にならないこと。建設業界は失敗した人が最も多い。バブルが終わるとすごい人たちが皆いなくなってしまった。私は株式の60%を持っているが、企業は株主のものだという見方には抵抗がある。社会運動としてのNPOと企業であるHPOは、私の事業の両輪である。住宅は単なる商品ではなく、住んで喜んでいる人がいることで価値が決まる。競争に生き残れるかどうかはデザインが決め手になる。今わが社は追い風だが、現状に甘んじていては将来がないという危機感をいつも持っている。⁴⁾

石出氏は長い間研究して考えぬいた「テンパーカルバート法」という新工法を開発し、特許を申請した。それによると工場で高さ12メートル、4階建てまで建築可能になる建材を造ることができ、工期も劇的に短縮できるため工費を3割削減できるという。石出氏はその実用化により木造建築の“革命”が起り、全国的な展開も可能になると見ている。解決すべき技術的問題が未だ残っているので実用化には時間を要するが必ず解決して建築革命を起こすと石出氏は語る。本社の中に造ったテスト建造物は1週間で出来上がったという。周りの人間は誰もできると考えていなかったが、自分ができると確信したとき可能性が開ける。起業家は自惚れ、自己顕示欲の塊なのかもしれない、と石出氏は言う。“大学発ベンチャー”から成功例が出ない理由を尋ねると、石出氏は「リスクを負う人がいないからだ。気が狂ったようにプロジェクトに没頭する人が1人でもいるかどうかということだ。わが社も公的資金を導入していたらおそらく失敗しただろう。私には逃げ場がないが、大学発ベンチャーは切羽詰まると投げ出してしまふ。北海道の事業がうまくいかないのは「国からいくらもらえるのか」といった依存的な態度から抜けだせないためだろう。特に建設業にそういう例が多い。自分のやりたいことなら徹底的にやるし、それを好きになることが成功への途だ。以前、私の新工法を官庁に話しても、「建設業はベンチャーに向かない」と取り合ってくれなかった。時代が変わって、わが社は建

設業界で初のベンチャー企業として3つの賞を受賞した。自分は何をしたいのか、どのようにしたいのかをたえず追求した結果が今日のHOPグループであると石出氏は振り返る。HOPグループの事業の半分以上はNPO的な仕事であるという。HOPは5年後を目途に株式公開をめざしていた。⁵⁾

4. 株式会社 相愛 会長 永野正展氏⁶⁾

株式会社相愛は高知市にある建設コンサルタンツ会社であり、社員数70名、売上高は7億円である。1956年に永野正展氏の父親が始めた建設コンサルタント会社、相愛工業が同社の始まりである。永野氏は工学部学生であった21歳のとき自ら地質調査事業を立ち上げて成功していたが、親子が同一業種の別の会社を経営して公共事業に参加しているという批判が出て公共事業から外され、27歳の時に自ら始めた事業から手を引いた。その2年後には父親の会社に専務として入り、事業領域を広げて同族会社からの脱皮を図った。1996年には高知市街から数キロ離れた山の中に、環境への配慮を徹底した木造の本社を建てて移転した。永野氏はのちに高知工科大学で工学博士号を取得し、大学院の起業家コースで教鞭を取るようになった。2004年に社長の座を長男に譲って会長に就任した。

永野氏は1972年、ローマクラブの『成長の限界』を読んで衝撃を受け、環境問題に目覚めたという。市街地からの本社移転計画には当初社員全員が反対したが、自らの経営理念の実践を世に示すため社員を説得して実行した。その社屋は手つかずの自然を可能なかぎり保存しながら、100年間持続可能にする木造2階建ての建築であった。水道は引かず雨水と井戸に頼り、窓枠も金属製サッシよりも長持ちする木製とし、冷暖房の空調利用を最小限に抑えるべく自然の空調である風を利用し、広い敷地内に生える木材や竹を燃やす暖炉やストーブを活用している。敷地内の道や駐車場もアスファルトで覆わず、砂利道にして雨水の流出を防いでいる。相愛の本社屋は口コミやネットで世に知られるようになり、毎年多数の見学者が訪れ、入社したいという学生も後を絶たなかった。2006年の創立50周年記念事業として、相愛は高知県内の小中学校や公共施設内に50本の井戸を掘って寄付する『ホルゼ50』を実施した。上述の本

社移転は永野氏の「循環型社会」への貢献を体現しようとするものであったが、その他の環境活動として四国全体の環境保全の情報活動に従事する「四国環境パートナーシップオフィス」などに積極的に参加していた。

永野氏は学生の時に起した自分の会社を離れた後、ある団体の後継者養成講座に出るため東京に通っていたが、1973年石油危機が起こる直前に「もしも中東戦争が起こったら」という講演を聴いて、即座に大量の石油を購入したが、直後に第4次中東戦争が勃発して石油価格が暴騰し、手持ちの石油を半分売って多額の事業資金を得たという。永野氏が大学生の身で起業したときは“ゲーム感覚”的に始めて成功し、気も楽であったが、その後は事業の社会的な意義に目覚め、自分の事業を基軸にして持続可能性を重視した経営を行なうようになった。これまでの事業における最大の岐路は若くして作った会社が上り調子のときに撤退せざるを得なくなったことだったが、それ以降も経営が安泰という時期はなく、いつもその時その時が最大の危機であり、今現在も危機であると永野氏は語る。永野氏の意味決定のスタイルは、自分で考え、独りで決断し、あらゆる知恵を搾って危機を打開するというものである。社員が全員反対してもあえて実行する。全員が賛成するような案件には「ノー」を出す。大多数が反対する案件は成功することが多いと永野氏は言う。

起業家の成功要件は、徹底的に思考できることにあり、その原点は「夢」であると永野氏は言う。成功要件の6割は素質的なもので、4割は育成可能な要素である。しかし、起業家の資質ある者は稀にしかいないというのではなく、全体の3割くらいは起業家の資質をもっているという。相愛社内の若手にも何人か起業家の資質のある者がいる。長い時間をかけて彼らにビジネスプランを作らせ、思考訓練で徹底的にきたえる。自分に代わる起業家をいかにつくるかが自分の課題であると永野氏は言う。起業プランは現在社内に3、4件あり、永野氏が先頭に立ってやろうとしているものもあるが、シナリオを永野氏を書いて適任者に担当させ、永野氏がコーディネートするものもある。永野氏は大学院の起業家コースで指導しているが、大学の中で起業家を育成するのは無理ではないかと見ている。これまで大学発のベンチャーはいくつかあったが、結果を出したものは未だ無い。大学教員には体を張って命がけてやってきた人がいないためであろう。銀行がベンチャーの株主に入っている、ビジネスプ

ランを作ると担保を要求してくる。大学の起業家コースでは“腹を括る”ところまでは教えられないが、そこまでやらないと真の迫力が出ない。起業のスタート段階では本人が命がけでやる他ないのだと永野氏は言う。永野氏は学生のときに起業して成功と挫折を経験したが、起業家人生を顧みて「良かったとも、悪かったとも思わない。とにかく生きてこられたことに感謝している」と永野氏は言う。「35年前、県知事に地球環境の重要性について提言したことが四半世紀後の今、世の中の常識になっている。当時公害という言葉はあっても、環境という言葉は無かった。いま56歳になるが、年金をもらって早く自由の身になりたい思いた」と永野氏は語る。わが国の起業活動を盛んにするには、人がやる気になるような社会システムにしなければならない。行政が起業活動を支援しても、基本が公平主義、平等主義の建前だから成果が出ない。県所得の半分以上が官製市場だが、国も県もがんじがらめになっており、官に任せておけばムダが発生するだけである。教育に例をとると、過疎地の公立学校の生徒数は3分の1に減っているのに教師数は以前と同じで、小中学生1人当たりの費用は大学生以上となり、私学の何倍ものコストをかけながら、成果は上がっていないのが現状だ。30代、40代の成人教育に力を入れて「人づくり」をし、社会システムを変革していかないと、地方からの人材流失はとどまらないと永野氏は主張する。

5. ケニア・ナッツ・カンパニー 社長 佐藤芳之氏⁷⁾

佐藤芳之氏が率いるケニア・ナッツ・カンパニー（KNC）グループはマカダミアナッツの栽培・生産・販売を主たる事業とする会社で、従業員4100人、契約農家5万戸を擁し、他にコーヒー、紅茶の栽培も広く手がけており、ケニア最大の農場となり、売上高は58億円であった。KNCは1974年、佐藤氏とケニア政府機関など現地パートナーとの折半出資会社として設立された。佐藤氏は宮城県の海岸で育ち、子供の頃から海外とくにアフリカでの仕事を夢見て、東京外国語大学を卒業、戦後第1号の留学生としてガーナ大学のアフリカ研究所に赴き開発経済学を研究した。その後、東レが新設したケニアの合弁企業に現地採用社員として5年間勤務した。佐藤氏がアフリカに憧れを抱いたの

は中学生のときで、野口英世が黄熱病原の研究で没したアフリカの地で何かをしたいという思いが強くなり、高校の友人に「10年後にはアフリカで事業をしているよ」と語ったという。東京外国語大学にもまだアフリカ系の語学科が無かったので、インド・パキスタン語学科に入学した。

マカダミア・ナッツの原産地オーストラリアは現在も生産量1位、2位はアメリカ、3位南アフリカで、4位にケニアがランクされている。佐藤氏がマカダミア・ナッツを手がけたのは、東レを辞めて何をしようかと考えていたとき、現地のイギリス人が実験的に栽培していたのを目撃してケニアでも育つと考えたのがきっかけだった。操業当初は不ぞろいな“野生っぽいナッツ”として売り出し、「バリエティを楽しんでください」と宣伝していたが、クレームも多かった。品種改良をしながら、10年、20年というタイムスパンでゆっくりと拡大していった。創業直後に、日本人が工場を新設したと知った農業大臣が視察に来訪し「どこに工場があるのか？」と聞かれ、あれですと掘っ立て小屋の工場を指さすと、中にも入らず「がんばってくれ給え」と言い残して帰ってしまったという。立派な工場だと“金づる”とみなされるが、その後20年間誰にも注目されることなくゆっくりと成長を遂げることができたと佐藤氏は振り返る。アフリカでは、日本の発想で事業を始めるのではなく（初期の大企業のアフリカ進出の失敗例にはそれが多い）、現地の視点からゆっくり積み上げて事業を計画することが肝心だと佐藤氏は言う。開発問題のカギは、起点が先進国ではなく現地にあることだと佐藤氏は強調する。「我々は植民地主義の犠牲者であり、先進国は援助する義務がある」と現地政府関係者は主張する。最初からギブ、ギブ、ギブだけの経済で、「キャッシュフローを生み出そうという発想がおよそ無い。資本主義とはいわないまでも、プライベート・セクターが（援助ではなく）投資を受け入れ、利益を生むようにすることが肝心なのである。近年はNGO、NPOが盛んになり、あたかも“でも・しか”NPO⁸⁾が企業に寄付を求めてくるが、利益が“悪”のではなく、儲かったお金をどう使うかが問題なのである。アフリカ人の起業家を10人でも20人でも育成することが私の念願で、そのために基金をつくるつもりだ」と佐藤氏は言う。KNCで働いていた現地の人が何人か独立しており、同社は既に起業をめざす現地人の学校のようにしていると佐藤氏は語っている。

KNCは資金繰りに苦しんで潰れそうになったこともあったが、佐藤氏は経営危機も成長の岐路もとくに意識することなく、仕事が面白くて仕方がなかったと振り返る。マカダミアという現地ではまだ知られざるナッツと出会ったこと、起業の初期に明治製菓の社長が佐藤氏の事業に関心を示して強くバックアップしてくれたことが大きかったという。明治製菓は技術者を派遣し、資金面でもサポートしてくれたことがKNCの成功を支えてくれたと佐藤氏は回顧する。KNCが利益をあげるようになって、これまで一度も利益を配当せず、すべて事業拡大のために再投資してきた。佐藤氏は自らをビジネス意識旺盛とはいえ、ビジネスマンとしては失格かもしれないと言うが、事業が大きくなる方が楽しいし、社会的意義があると述べている。とはいえ「リスクのない仕事はつまらない、血が沸いてこない、ギャンブルではなく、計算されたリスクを取る」と佐藤氏は言う。最近のKNCはリスクがほとんど無くなったので、佐藤氏が経営の座にとどまる意味も無くなったとして、佐藤氏は自己の持ち株を現地のパートナーにすべて無償で供与したという。

「自分はアフリカで独力事業を起こして成功した人と見られているが、KNCを自力で達成したという気持はなく、何かに導かれて意思決定してきた結果である、10中8、9は現地の人々がやってくれた、皆でやりとげたという達成感がある」と佐藤氏は言う。日本人は当初7-8人いたが、みな独立して世界各地で活躍しており、現在KNCに残っている日本人は佐藤氏だけであった。アフリカでの30余年を顧みて「やりたいことをやってきた。そしてそれが現地社会のため、多くの人々に価値をもたらした。従業員、および、ナッツとコーヒーその他の契約農家の家族を含めると100万人がKNCの事業に関与していることになる。パブリックでも、プライベートでも現地に貢献できた、起業家人生を送ってよかった」と佐藤氏は語る。「実に濃密な時間をもつことができた、失われた時間、過ぎ去った時間というものがない。10年単位で計画を立てたが、60代までは計画通りに来た」と佐藤氏は言う。「人には言わないが、自分でできないはずがないという自信があった。とはいえ、まだ道半ばである、やっと序章が終わったばかりだ」と佐藤氏は言う。微生物を使った有機土壌改良事業、「オーガニック・ソリューション」を開始し、アフリカの農業革命を起こすのがこれからの佐藤氏の仕事だという。それによって事業体を超えてたこと

をようやくつかんだと佐藤氏は言う。これまでもKNCのナッツをスイスの製パン業者に販売し、売上の一定比率をケニアのNPOに還流させ、貧困に起因する労働者の病気（エイズ、結核、糖尿病など）の治療と予防に充当する仕組みを作ったが、更により大きい範囲の社会企業（social enterprise）をつくって運営できると佐藤氏は考えている。「KNCのトレード・マークを、トラスト・マーク、さらに、ラブ・マークにまで引き上げ、スーパーマーケットなどでKNCの商品を進んで手に取ってくれるようブランド・イメージの向上をはかりたいと佐藤氏は語る。成功する起業家の資質は親の代から始まるが、資質は努力して掘り起こすものだ」と佐藤氏は考える。日本で起業活動を盛んにするには細部にわたる官僚統制をなくし、規制緩和を進める必要があるという。そして、親が子供をインスパイア（鼓吹）することが大事である。佐藤氏の長女はアメリカで建築学を学び、佐藤氏のナイロビの邸宅も設計したが、そのうちに建築家よりも事業家になりたいと転向して、ナッツ事業を米国カリフォルニアで展開しているという。

6. 事例の分析

以上において社会志向性が比較的強い起業家5人の事跡と意見を紹介した。ここで、起業家と社会起業家とは何かを定義しておこう。起業家とは何らかの革新性（innovativeness）をもって事業を創設して経済的価値を実現し、成長を志向している人である。社会起業家とは社会的問題を解決するために、政府の補助や慈善に依存するのではなく、起業家精神とマネジメント・スキルをもって問題に取り組み、社会的価値を創造し、事業としての成功を志向する人である。起業家ももたらすのは経済的成果（雇用や所得の増大）だけではなく、社会制度の変化や革新を惹起する。たとえば、ダイエーの創業者中内功氏は“流通革命”により消費者の価値観や流通業とメーカーの間の力関係に社会的な変化をもたらした。また起業家は、先に挙げた事例に示されるように、事業だけでなくNPOなどを設立して社会的目的を追求することもある。このように、起業家と社会起業家の間には共通性もあるが違いもある。両者の相違は、第一目的がどこにあるかという点にある。社会起業家の第一目的は社会問題の

解決にあるが、起業家の第一目的は自分が実現したいと思うことの実行にある。利益の追求や金持ちになることが第一目的という人もいるが、すべての人がそうではないし、事業の成長につれて金銭的動機は減退する。⁹⁾

南部靖之氏は人材派遣業の創始者の1人として大を成したが、彼はパソナ企業グループの存立意義は社会に貢献することであり、利益はその結果であると述べている(南部2002、p.200)。また、企業の価値を測る尺度として売上高や利益などの「相対価値」と社会的役割を果たしたかどうかという「絶対価値」が存在するが、南部氏は「絶対価値」の方に基軸を置くべきだと考えている(同書 p.232)。このように、南部氏はたえず企業の社会的役割や社会貢献を理念として掲げ、そこに企業の価値を認めているが、自ら発見した事業機会を機敏にとらえて企業の成長を志向してきた。その時々の人材をめぐる問題への速やかな対応により事業を多様化したが、社会問題の解決が南部氏の第一義的な目的であったということとはできない。それゆえ南部氏は社会志向性を強調する起業家であって、社会起業家であるとは言えない。

濱砂圭子氏は主婦の置かれた状況を客観的に見つめることから、子育て環境の改善こそ自分のミッションだと確信して、子育て情報誌を創刊し、事業的にも成功を取めた。彼女がつとに取り上げた問題は、近年少子化が重要な社会問題としてクローズアップされ、21世紀日本社会の最優先課題として広く認識されるようになった。濱砂氏はその意味で社会の意識より一歩も二歩も先んじて警鐘を鳴らすという仕事を子育て情報誌の発刊を通して実行したことになる。濱砂氏はつとにNPOや行政審議会などを通じて少子化問題に関与しており、社会起業家としての行動が彼女の活動の中核をなしていたといえる。社会の矛盾の中に事業機会を見出し成功したこと、主婦たちの社会的ネットワークを当初から活用したこと、高い志をもって問題に取り組み、それにこだわり続けて成長を遂げていること、これらは起業家の成功要件と符合するが、そもそもの動機が子育て環境の貧しさの解消を目指したのであり、社会起業家としての目標志向性が優勢であった。それゆえ、濱砂氏の事跡は社会起業家としての成功事例であったといってよい。

建築家の石出和博氏が率いるHOPグループは創業初期から研究者・専門家・関連業種の人たちのネットワーキングをフルに活用して中小企業の弱さを

補強し、自ら技術革新を主導し、森林資源の常識を打ち破って事業の成功に導き、その延長線上に良い家造りと環境問題への対処という社会問題解決への道筋を明確にしている。石出氏が言うように、本業と「森を立てよう」というスローガンのNPOは車の両輪であるが、成功の原動力は建築・建設業の事業的成功である。北海道という官需依存の強い地域で、しかもバブル崩壊の打撃が甚大であった建設業において本業の技術革新に努め、社会的課題に取り組んでいる。石出氏のネットワークに参画した研究者はそれを「ソシオダイナミックス・ベンチャー」と呼んでいる（金井1998）が、その推進力はあくまで起業家精神による事業の成功にある。石出氏は社会志向性の強い起業家の成功事例であるといえよう。

建設コンサルタントの永野正展氏は持続可能な循環型の事業構想に拠って本社社屋を山里に移した経営者として知られるが、学生時代の創業による成功と挫折、価格高騰を見越した石油の大量購入による事業資金の創出、環境重視と事業採算の両立に腐心するなど、理想家肌ではあるが、現実重視の起業家である。社内ベンチャーを担う社員には全面的にコミットする覚悟を求めている。永野氏は起業家育成を重視する工科大学で教鞭をとっているが、大学発ベンチャーの成果が乏しい原因は、起業家ならば絶えず感じている危機意識が事業責任者にも欠けており、また目的へのこだわりも乏しく、あっさり諦めてしまうからだと指摘する。若くして起業した自身の経験にもとづく大学発ベンチャーへの批判である。自社の社屋建築だけではなく、建設コンサルタントとしての永野氏が手がける事業においても持続可能な環境への配慮と採算性の両立に腐心しているに違いない。永野氏は社会性を重視する起業家である。

ケニア・ナッツ・カンパニーの創業者、佐藤芳之氏は年来の夢を実現するための外国語大学進学、ガーナの研究所での研究、日本の繊維メーカーの現地採用社員としての体験といったキャリア前期のすべてをアフリカでの事業創造という初心の実現に向けて行動した。先進国型の投資と性急な事業展開というスタイルを斥け、アフリカの時間と現地のニーズに合わせた緩やかな流れに逆らわず着実に事業を展開した。佐藤氏は10年単位の自分の計画に沿った事業展開であったと述べている。利益が出てもすべて再投資に回すだけでなく、KNCの自分の持分も無償で現地パートナーに償還してしまった。本人自ら経営者

として失格かもしれないと言うが、社会起業家と呼ぶにふさわしい言動ではある。今や自律的成長段階に入っているKNCの経営の第一線から身を引いて、一段大きいスケールの社会的事業、アフリカの農業土壌の改良、およびケニア事業の成功体験のアフリカの他地域への移植を計画している。並みの日本人ではやろうとしないアフリカでの起業、アフリカのテンポと現地のニーズに合わせた事業展開、事業成果の現地還元という佐藤氏の行動の軌跡は起業家から社会起業家への変身または進化と見ることができよう。

谷本（2006）は社会的企業（social enterprise）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（S）、事業性とは事業目的の達成度（収益性、成長性など経済性）（E）、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（I）をさしている。起業家と社会起業家の社会性、経済性、革新性（S、E、I）のレベルを判定して、それぞれのプロフィールを描いてみると図1と図2のようになろう。一般に起業家行動の優先順位は革新性>経済性>社会性となり、社会起業家のそれは社会性>革新性>経済性の順となろう。

図1 起業家の社会性—経済性—革新性（S—E—I）プロフィール

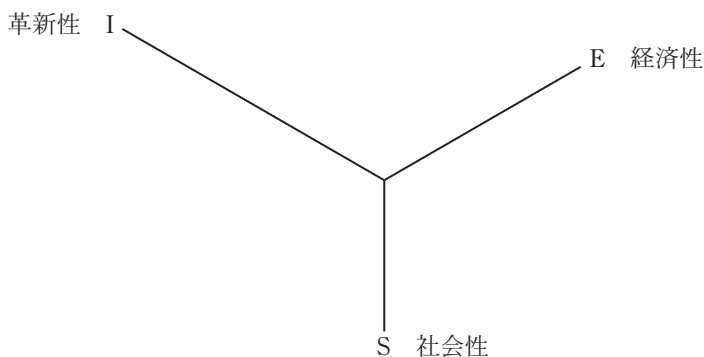
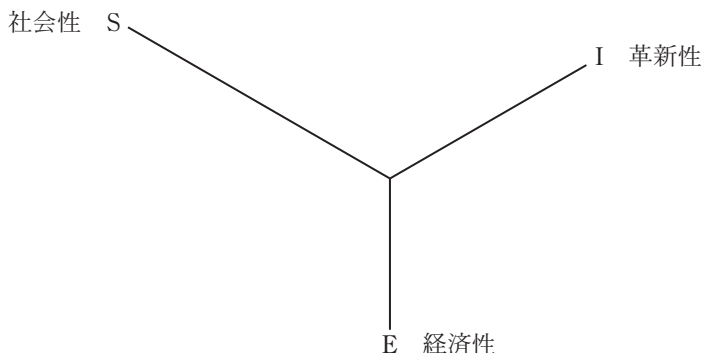


図2 社会起業家の社会性—経済性—革新性（S—E—I）プロフィール



ここで取り上げた5人の起業家のS—E—Iプロフィールを吟味してゆこう。石出氏を除き、他の起業家は一度だけの面接調査にもとづく印象論的評価の域を出るものではないこと、また本人の「意見」ではなく、インタビュー結果にもとづく本人の「行動」を判定したものであることをお断りしておきたい。

パソナの南部氏は創業以来一貫してこだわってきたのは、人材派遣よりも「社会問題」の解決であった主張しているが、創業時以来こだわりつづけてきたのは、やはり人材問題であり、労働市場をめぐる経済的・社会的変化への対応の中にビジネス・チャンスを見出して事業を多様化してきた。南部氏のS—E—Iプロフィールで本人の関心や達成度を示すなら、 $I > E > S$ と判定できる。南部氏は人材派遣業の創出以来、たえず人材領域でイノベーションを目指してきたと見ることができ、革新先行の起業家であるといえよう。それに対して、濱砂氏は起業の動機が自身の体験に発する「子育て環境の改善」という社会的目的をミッションとし、主婦仲間の組織化を通して事業成果をあげたが、その後のNPO活動と軌を一にしており、濱砂氏の事例は社会起業家の成功であったと言ってよい。彼女の場合のプロフィールは $S > E = I$ となろう。石出氏は中小建築・建設業の弱みを補強するために積極的にネットワークを創出して、技術的イノベーションと事業の成果を達成している。さらに事業と相補的なNPO活動によって「森を建てよう」という社会目的の達成に努めている。石出氏の場合、イノベーション、経済的目的、社会目的が相乗的に機能してお

り、 $I = E = S$ というようにバランスがとれ、社会性を重視して成功した起業家であるということが出来る。永野氏のケースは学生起業家としての成功と挫折、建設コンサルタントとして成功するとともに持続性ある環境との共生を自ら実践した起業家であるが、これまでの起業家人生における振幅は大きく、 $E > S > I$ と表わすことが出来る。佐藤氏はアフリカで事業を起こすという幼少時から育んだ夢を30代に事業化し、現地の時間と価値に合わせて起業家の夢をゆっくりと実現してきたが、今や社会的使命に事業家的生涯を捧げようとしているかのようである。佐藤氏の現在のSEIプロファイルは $S > I > E$ と表現できよう。5人の中では、濱砂氏と佐藤氏は社会起業家と呼ぶにふさわしいが、いずれも起業家から社会起業家に変身あるいは進化したケースであるといえよう。

結び

この論考では社会志向の起業家5人のケース・スタディを通して、彼らの事跡と社会起業家との間には共通性があるのか、それとも両者は別のものなのかを明らかにしようとした。社会志向の起業家5人の行動と意見を分析した結果、そのうち2人は社会起業家と呼ぶのが妥当であるという結論を得た。濱砂氏は女性の子育ての隘路の解決を第一目的として起業した人であり、子育て情報誌の発刊により人々の考え方や価値観に影響を与えるとともに、事業的にも成功した。佐藤氏はアフリカで事業を起こすという年来の夢を実現するため現地へ赴き、長い期間をかけて経済的および社会的目的の両面で成功を取めた。事業の成功によって、現地の雇用と所得の増大をもたらし、並行して貧困による病気の予防と治療に役立つ仕組みをつくり、さらにアフリカの基幹産業である農業の環境改善、ケニアの事業活動の他地域への移植(トランスファー)にも乗り出している。社会起業家は起業を通して自らの第一目的である社会的ミッションを達成しようとするが、起業家が社会起業家に変身または進化することもわかった。つまり、起業家と社会起業家は、第一目的が異なるとはいえ、両者は相互に浸透性のあることが明らかになった。起業家が大成功を取めた結果、本人の価値観が変化を起こして、社会起業家に変身することもありうる。巨大財団を設立した起業家ビル・ゲイツが財団を通じて大規模な慈善家になること

も、あるいは社会起業家に変身することもありうるわけである。また、社会起業家が自分の事業面で大成功を取めるプロセスで、社会目的が第一目的であるという性格がうすれ、起業家または企業家に変身することもありうるだろう。

注

- 1) 筆者の面接調査の概要はいくつかの文献に収められている。石田（2003）、石田（2005）、および石田・星野・大久保（2007 II第3章 CASE 10）を参照。
- 2) 南部靖之氏のインタビューは2006年4月4日、東京都のパナソニック本社で行なわれた。南部・石川（2002）、南部（2004）、および小林（2000）を参照
- 3) 濱砂圭子氏のインタビューは2006年5月10日、福岡市のフラウ本社で行なわれた。
濱砂氏の事例については白石（2005）を参照した。
- 4) 石出和博氏の第1回インタビューは2004年8月11日、札幌市のハウジングオペレーション本社で行なわれた。金井（1999）を参照。
- 5) 2005年6月20日、本社でのインタビューによる。同社が受賞したのは北洋銀行「アントレプレナー大賞」、札幌商工会議所「北の起業家奨励賞」、および林野庁「木材供給システム優良事業」林野庁長官賞である。
- 6) 永野正展氏のインタビューは2005年5月16日高知市の相愛本社で行なわれた。永野（1999）を参照。
- 7) 佐藤芳之氏のインタビューは2008年3月17日、東京・池袋で行なわれた。榎本（2004）、佐藤（2001）、『日経ビジネス』（2007）を参照。
- 8) 日本の高度経済成長期に、人材が民間企業に傾斜配分されるようになり、学校教員を志望する若者が少なくなると、先生にでもなるか、先生にしかなれないという状況から、“でも・しか先生”と呼ばれた謂れである。
- 9) ロビンソン（1992）「富の追求は・・・初期段階でこそ強い力を持っているが、（ある段階に達するとそれは）・・・急速に減退する。」 p .24

文 献

- 石田英夫 (2003) 「起業家とプロフェッショナル・マネジャー：面接記録」 中村学園大学『流通科学研究』 Vol.3, No.1
- 石田英夫 (2006) 「起業家の要件と育成可能性—起業家とプロフェッショナル・マネジャーの面接記録から—」 中村学園大学『流通科学研究』 Vol.4, Mo.2
- 石田英夫・星野裕志・大久保隆弘編著 (2007) 『ケース・ブック I・ケース・メソッド入門』 『ケース・ブック II・挑戦する企業』 慶應義塾大学出版会
- 榎本のぞみ (2004) 「コミュニティと共生する企業—ケニアのナッツ加工業者の事例より」 『国際ビジネス研究学会年報 2003』
- 金井一頼 (1998) 「ソシオダイナミクス・ベンチャー—社会問題を起業創造の機会に—」 『経理情報』 (12月10日号)
- 小林喜一郎 (2000) 「パソナ・グループ (A)・(B)」 慶應大学ビジネス・スクール・ケース
- 駒崎弘樹 (2007) 『「社会を変える」仕事にする』 英治出版
- 斉藤慎 (2004) 『社会起業家—社会責任ビジネスの新しい潮流—』 岩波新書
- 佐藤芳之 (2001) 「ケニア・ナッツの27年・『アフリカの』な社会で共榮する日本企業」 『外交フォーラム』 6月号
- 白石彩子 (2005) 「ブレーン秘書の業務戦略と女性起業家のキャリア形成」 2005年度西南学院大学経済学部修士論文
- 谷本寛治 (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
- 『日経ビジネス』 (2007年10月15日号) 「地球を駆ける・海の向こうで輝く現代日本人の肖像」
- 永野正展 (1999) 『社長のろまんは社員のフマン』 株式会社相愛
- 星野裕志 (2008) 「ビッグイシュー福岡サポーターズ」 九州大学ビジネス・スクール・ケース
- 南部靖之・石川好 (2002) 『創業は創職である。』 東洋経済新報社
- 南部靖之 (2004) 『人材開国』 財界研究所
- 渡邊奈々 (2005) 『チェンジメーカー：社会起業家が世の中を変える』 日経BP
- 渡邊奈々 (2007) 『社会起業家という仕事：チェンジメーカーII』 日経BP

山口絵里子 (2007) 『裸でも生きる』 講談社

ロビンソン、D (1992) 『素顔のアントルプルヌール』 千倉書房 Robinson,D(1990),
The Naked Entrepreneur, Kogan Page