

ソーシャル・パワー *Social Power*

最後の成長戦略

「アベノミクス」は今のところ好調に推移しているようだが、その行く末を案じるエコノミストは多い。人口減少や貧富格差の拡大など社会的課題も積み残しのままだ。しかし、光明もある。「社会を少しでも良くし、未来を切り開きたい」とする個人や企業の動きだ。これを「ソーシャル・パワー」と名付けたい。

編集長＝森 摂、副編集長＝吉田 広子、編集委員＝高馬 卓史（敬称略）



（写真左上から時計回りで）自分で自由に動けることを喜ぶバンコクの少女（「飛んで！ 車いす」の会） 高校生と万協製薬が開発したハンドクリームでマッサージ ヤマハ発動機はNPOの協力のもと、アカウミガメの保全活動を展開 TFTはウガンダで菜園づくりも行っている バイオマス燃料を利用する調理用コンロ（コベルニク）

二度目の安倍晋三政権が発足して3カ月。この間に円は対ドルでも対ユーロでも2割程度も下がり、これを好感して東証平均株価も2割以上上昇した。大手メディアはこれを概ね歓迎している。

日銀は全てを動かせない

その裏で、危機も着々と進行している。アベノミクスが、「財政赤字」を置き去りにしているからだ。今後、政権がひとたび金融緩和の手を緩めたら、為替や株式相場がネガティブに反応し、再び経済は変調する可能性がある。

今号のオルタナパーソンで対談した藻谷浩介・日本総研主席研究員も「アベノミクスでは、日銀が動くことと全ての経済をコントロールできる言うに言うが、本来すべてを動かせるわけではない」と指摘する（22ページ参照）。

もう一つの問題は、日本の政治が「人口減少」や「貧富格差」を始めとした、さまざまな社会的課題を事実上、放置していることだ。安倍政権だけ

ではなく、民主党政権も含めて、人口減少や貧富格差を改善できた政権はこの10年にはなかった。

「正のスパイラル」がカギ

そんななか、企業とNPOの協働を中心として、「社会を少しでも良くしたい」という動きが少しずつ高まってきた。

こうした個人・NPO・企業による、利他的で、社会的課題を解決したいという気持ちや行動について、これを「ソーシャル・パワー」と名づけた。

アベノミクスが崩壊した後、日本経済についてはかなり悲観的にならざるを得ない。だが、唯一の救いがあるとするれば、「ソーシャル・パワー」によるイノベーションが地域経済を活性化し、GDPを底上げすることだ。

「ソーシャル・パワー」を高めることは、日本にとって最後の成長戦略ではないか。その担い手である個人・NPO・企業が連携して「ソーシャル・

ビジネス」を起こし、新しい製品・サービスや新しいプラットフォームを世の中に提供する。

これをツイッターやフェイスブック、ブログなど「ソーシャル・メディア」が増幅し、多くの人に伝えていく。これに共感した人たちが、さらにソーシャル・ビジネスを応援していく。

こんな「正のスパイラル」を巻き起こすことこそ、社会課題が山積した現代日本にとって、唯一の処方箋になるのではないか。

「ソーシャル・パワー」といっても、2013年の日本に、いきなり現れたものではない。鎌倉時代から戦前の日本まで名を馳せた「近江商人」の思想は、現代日本に「三方よし」として伝わる（本誌今号32ページに関連記事）。

「三方よし」の言葉は戦後にできたものではあるが、その思想は数百年にわたり、この日本に息づいてきた。

三菱財閥の第4代総帥である岩崎小彌太の訓示を

1934年にまとめたのが三菱の「三綱領」だが、ここにもソーシャル・パワーを感じさせるものがある。

すなわち「所期奉公」「処事光明」「立業貿易」で、このうち所期奉公とは、利益追求には限度がなければならぬ。利益は社会に還元しなければならぬという考え方だ。その英訳はCorporate Responsibility to Society。小彌太は70年以上前に、企業の社会的責任の重要性を唱えていた。

「善良すぎて潰せない」

戦後まもない1946年に発足した経済同友会も「企業は社会の公器である」との自覚のもと、「経営者の社会的責任の自覚と実践」を早くから打ち出してきた。

こうした企業と社会との相互信頼を重要視する考え方は、古今東西を問わない。

インドでは、すべての上場企業が「当期利益のうち何パーセントを社会に還元するか」をコミット（公表して約

束）しなければならない。小型の格安乗用車「ナノ」で有名なタタ・グループは当期利益の6%をコミットしている。

これはインドでも高い数字だ。それはタタの創業者であるJ・N・タタがゾロアスター教の信者であり、ヒンズー教が多数のインドで生き抜き、企業を成長させるためには、社会貢献が不可欠だったからだ。

タタ・グループでは、プラシテーション労働者への無料住居の提供、私立学校、障がいのある子どもや若者のための教育センター、総合病院など、枚挙に暇がない社会貢献を続けている。

1912年に、タタは世界に先駆けて、1日8時間労働制を導入した。今から100年前というから驚きだ。さらに、世界で初めて近代的な年金制度、労災補償、出産給付金を導入した。

「タタ・グループは、この支出を営業上の投資と見なしている。我々にとって、地域社会の支援は製造に必要な固定

費である」（「善良すぎて潰せない」タタ・グループの歴史）アン・グラハム著

「人にされたいように人にせよ」（イエス・キリスト）山上の垂訓」や「人間のまことの富は、彼がこの世で行う善事である」（マホームット）に代表されるように、あらゆる宗教が「利他」の精神を説いてきた。

それは、利他的であることが社会においても、ビジネスにおいても最強の武器であり、「生き抜き」ための秘けつであるからだろう。フォーチュン誌は、タタを「インドで最も愛されるコングロマリット」と評している。

社会騒乱多発の一步手前

日本でも、この10年間で社会貢献や利他的な活動がクローズアップされてきた。その原動力は、「阪神淡路」と「東日本」という二度の大震災だろう。多くの人がボランティア活動を経験し、他人に奉仕する充実感と喜びを味わった。

1998年に特定非営利活動促進法（通称NPO法）が出

来たのも、阪神淡路大震災の影響が大きいとされる。

その間、日本は「失われた20年」と呼ばれる経済停滞を経験し、さらに2001年から「小泉改革」が非正規雇用者の増加や、貧富の格差の増大を加速させた。

貧富の格差を表す「ジニ（GINI）係数」は、38・1%（2002年世界銀行調べ）で、20年間で10ポイントも増え（格差が拡大）、その後も増えていると見られる。ジニ係数の警戒ラインは「40%」で、これを超えると、社会騒乱が多発する可能性があるという。

さらに2008年をピークに人口減少が始まり、先進国の中で最も早く、最も速い人口減少の波に飲まれ始めた。

ちなみに、人口減少は「先進国共通の現象」とされていたが、イギリスの人口は2005年の6024万人から2012年には6307万人と、283万人も増えた。フランスも同時期に145万人、イタリアでも243万人増えた。「人口減少のバスに



ソーラーランタンを手にするコペルニク中村代表。コペルニクは、オンライン上で寄付を集め、途上国のNPOに現地で必要な製品を寄付している

乗った」のは日本だけという可能性もある。

こうした人口減少と貧富格差の拡大を背景として、日本ではさまざまな社会的課題が噴出した。過疎や人口の偏在、地方景気の低迷、貧困家庭の増加、教育水準の低下など、枚挙に暇が無い。

二人のマッキンゼー出身

こうした社会的課題を解決しようとする意識がまず芽生えたのは、40歳以下の比較的年轻層だろう。彼らは人生の早い段階で二度の震災を経験し、社会の停滞の中で育ってきた。

途上国の貧困問題を、さまざま

製品開発を通じて解決しようとする国際NGOコペルニクの代表の中村俊裕（38）も、その一人だ。京大法学部を卒業したものの、父とは同じ法曹界には進まず、英国留学を経て、国際開発援助の道に身を投じた。

コンサルタントを経て、国連開発計画で東ティモールやシエラレオネの現場を経験した後、2010年2月にコペルニクを立上げた。中高生だった中村を鼓舞したのは、明石康や緒方貞子ら日本人の国連組の活躍だったという。「新聞の小さなコラムで明石

さんを見て、へえと思った。日本人でこういう人もいる。自分もやりたいと思った」。

社員食堂の食事代から20円分を寄付してもらい、途上国の貧困問題の解決と先進国の食生活改善に充てるNPO法人「TABLE FOR TWO」を率いる小暮真久も中村と同じ世代だ。このNPOはこの数年で急成長し、プロジェクトに参加する団体数は550、寄付総額は3億8940万円に達した。

奇遇なことに、中村も小暮も「マッキンゼー・アンド・カンパニー東京支社勤務」という共通のキャリアを持つ。この二人だけでなく、高給を捨てて社会貢献の道に飛び込む若い世代は後を絶たない。数多くの有名企業の若者や、若手の高級官僚がそのキャリアを捨てて、少しでも社会を良くしたいという思いでソーシャル・ビジネスに転進している。

「社会起業家」とも呼ばれる彼らは、今後の日本経済の中でプレゼンスを高めていくだろう。それがNPOであれ、株式

会社であれ、業容を広げるに連れて雇用を増やし、イノベーションも生まれるだろう。

「事業型CSR」動き加速

こうした動きが「個人のソーシャル・パワー」を源にしているとすれば、一方で「企業のソーシャル・パワー」も目立ってきた。日本では「CSR元年」と呼ばれる2003年が一つの転機になった。

多くの企業がCSRの専門部署を置き、CSR活動を始めてから10年経つが、試行錯誤を経て、より洗練された動きになってきた。

最近特に目立つのは、「社会貢献型CSR」から「事業型CSR」への流れだ。社会貢献型とは、余剰利益の中から寄付や、地域やNPOに請われた受動的な寄付を意味する。

一方で、事業型CSRは、①NPOや地域と協働し②本業の強みを生かして③ビジネスとして社会貢献やCSRに取り組むこと——という定義でよいだろう。

もちろん地域やNPOへの寄付は意義が大きく、今後も増えていくことが望ましい。だが、CSRを「コストセンター」ではなく、「プロフィットセンター」として育成したほうがより持続的であるし、社会的なインパクトも大きい。

こうした事業型CSRは、同時に「企業によるソーシャル・ビジネス」でもあり、ハーバード大学ビジネススクールのマイケル・ポーターが提唱したCSV(クリエイティビティ・シェアード・バリュー)とも軌を一にする。

企業価値を高めるCSR

企業がなぜ続々とソーシャル・ビジネスを手掛け始めるのか。これは、2003年からの最初の10年である「日本のCSR黎明期」には不明確だった「企業はなぜCSR活動をするのか」という命題に対する答えが、明確になってきたからだろう。

その答えは、言うまでもなく「企業価値を高めるため」である。企業がCSRや社会貢

献活動を行うことによって、社会からの信任が厚くなり、「将来の顧客」を育てることにつながる。

CSR活動が従業員満足度(ES)や顧客満足度(CS)を高めると、多くの企業経営者が口をそろえる。

損害保険ジャパンの佐藤正敏会長は「CSRを徹底することで、社員たちがコンセン(常識)を発揮でき、一人ひとりが誇りを持つようにな

る」と証言する。これにより、不祥事を防ぐというコンプライアンス上のメリットも出てくる。

実例は、次ページからの表にもある通り、実に豊富だ。これまでとは違って、CSRの専門部署だけではなく、より多くの社員を巻き込んだ動きも少なくない。この場合もやはり40歳以下の若手が主軸になるケースが多いという。王子ネピア取締役の今敏之



©TABLE FOR TWO

上・TABLE FOR TWO、直訳すると「二人の食卓」。先進国と開発途上国の子どもたちが、時間と空間を越え食事を分かち合うというコンセプトで生まれた下・10月16日の世界食料デーに合わせ、TFTは高島屋ともコラボ商品を展開した



や、中越バルブ工業営業企画部長の西村修のように、企業

にCSRの専門部署がなくなっても独自の「事業型CSR」を手掛ける幹部社員の例も増えてきた。今は東ティモールで衛生状態を改善する「千のトイレプロジェクト」を発案・実行し、西村は「竹紙の普及」を通じた竹の放置林問題に取り組む。

「神の見えざる手」なのか

こうした企業のソーシャル・ビジネスの動きは、新たなイノベーションを生み出す可能性を秘めている。いま日本では、間伐の手が入らない「放置林」の問題が取り沙汰されているが、「放置竹林」の問題も大きい。

特に竹は成長が早く、樹勢が密になりやすいので、手を入れるのがやっかいな存在だ。だが、竹の有効利用法が確立されれば、問題は一步前進するとともに、新たな市場を生み出す可能性も秘めている。こうした流れは「ソーシャル・イノベーション」として注

目される。

実はアベノミクスでも、慶応大学教授の竹中平蔵の助言によって「イノベーションの推進」を掲げている。だがアベノミクスが想定するイノベーションとは技術革新の色彩が強い。これに対して、ソーシャル・イノベーションは「社会変革」と訳される通り、社会やビジネスの仕組みが変わることの意味する。両者は似ているようで大きく異なるのだ。



「人間は元来、利己的な存在だから、各人が自己の利益を最大にするべく行動すれば、世の中は『神の見えざる手』によって導かれ、すべてうまくいく。『国富論』で知られ、資本主義の基本を確立したアダム・スミスの言葉だ。

企業にとっては、自社の価値を高めるためのCSR活動であり、個人にとっても、社会に貢献する喜びを味わうことを目的にしているとすれば、「ソーシャル・パワー」も「神の見えざる手」によるものかも知れない。

