

# 中小 NPO におけるソーシャルビジネスの現状と課題 ーソルトパヤタスの事例を通じて<sup>1</sup>ー

山 田 啓 一

## Current Status and Issues on Social Business in Small/Medium Sized Non-Profit Organizations: Through the Case of Salt Payatas

Keiichi Yamada

(2013年11月27日受理)

### 1. はじめに

日本企業が中国から東南アジア諸国に軸足をシフトしつつある。しかしながら、これらの国々において日本企業が事業展開をするにあたり解決すべき問題がある。「貧困」問題の克服は、日本企業が生産拠点と市場を発展させるために解決すべき問題の一つであろう<sup>2</sup>。その観点からわれわれは、東南アジアの貧困層の人びとの自立支援を行っている特定非営利活動法人「ソルトパヤタス (Salt Payatas)」の活動に注目し、研究を行ってきた。

ソルトパヤタスは、フィリピンのマニラ郊外にあるゴミの山で暮らす人びとの支援活動を行っている NPO の一つであり、本部は福岡県粕屋郡にあり、代表の小川さんご夫婦とフィリピン人スタッフ2名が数年前に中村学園大学にプロモーション活動に來学されたのがきっかけである。以来このテーマとかわりを持つようになり、2012年8月および2013年3月には現地調査を行った。

従来、途上国への発展の支援は主として、IMF・世界銀行を中心とする開発支援が主として経済的な側面から進められてきた。こうした開発支援は欧米先進諸国が後進国を指導するという姿勢で、当該国の事情を考慮せずに先進国が考案した政策が一方向的に押し付けられるという形で推進されてきた (Stiglitz 2002 : pp.35-39)。

これに対して、1975年にダグ・ハマーショルド

財団による国連での報告を嚆矢とする「もう一つの発展」論が脚光を浴びてきた。これは、経済面だけでなく、社会全体の発展がその対象であり、さらに外からの押しつけの発展ではなく、内からの発展であり、自力更生の発展を主張するものであった (Dag Hammarskjöld Project 1975 : p.7)。

1980年代に入り、「もう一つの発展」論に基づき、下からの、草の根の開発支援が非政府法人 (NGO : Non-Governmental Organizations)・非営利法人 (NPO : Non-Profit Organizations) の活動を中心に進められてきた。この活動は一定の成果を上げつつあるが、これらの支援活動には限度があり、貧困問題を根本的に解決するまでには至っていない (Yunus 2007 : p.39)。

他方、近時、貧困層を対象としたビジネスや貧困層の人々自らが起業し自立を目指すソーシャルビジネスという新しい試みが脚光を浴びるようになってきている (Yunus 2007 : pp.54-83)。

本稿では、こうした一連の発展途上国の支援の変遷について俯瞰し、「もう一つの発展」としてのソーシャルビジネスの可能性について論じるとともに、中小の NGO・NPO 活動の抱える問題点をソルトパヤタスの事例を通じて抽出し、その解決策を模索する。

別刷請求先：山田啓一，中村学園大学流通科学部，〒814-0198 福岡市城南区別府5-7-1

E-mail : yamada-k@nakamura-u.ac.jp

<sup>1</sup> 本稿は2013年7月にインドネシアのバリ島で行われた Business And Information 2013にて発表した内容 (<http://ibac-conference.org/>) に基づいているが、もともと2012年12月に行われた日本経営システム学会および2013年2月に行われた東アジア研究学会での研究発表をベースに、2013年3月の現地調査の結果を踏まえ、加筆修正を行ったものである。

<sup>2</sup> 貧困階層に属する人びとの収入増と生活向上を図り中間階層に向上させることが目標であるが、少なくとも貧困階層の人びとを顧客対象としてどのように対応するか (いわゆる BOP ビジネスの対象) といったことが考えられる。

## 2. 発展途上国の開発と支援に関する従来の方法と課題

第二次世界大戦後の世界の経済発展は、1944年のブレトンウッズ協定に基づき設立されたIMFと世界銀行を中心として推進されてきた（George & Sabell 1994：p.15, Stiglitz 2002：p.29, 大田2009：p.6, 大野・大野1993：p.2, 毛利2001：p.20）。IMF（国際通貨基金）は世界経済の安定化を行う国際連合の専門機関であり（Stiglitz 2002：p.30, 大田2009：p.1, 大野・大野1993：p.4, 毛利2001：p.20）、世界銀行は正式には国際復興開発銀行（IBRD）といい、当初は荒廃したヨーロッパの立て直しに、その後は発展途上国に資金を提供し、復興や発展を支援する役割を担ってきた（George & Sabell 1994：p.15, Bello et al. 1982：p.30, 大野・大野1993：pp.83-85, 毛利2001：p.20）。IMFは当初はその本来の目的である国際通貨体制の維持および加盟国の国際収支赤字の短期ファイナンスを行っていたが（大田2009：p.20）、1970年代の石油危機、1982年のラテンアメリカを震源地とする債務危機を経て短期・循環的な資金提供から長期・構造的な支援にその役割をシフトしていった（大田2009：pp.58-73, 毛利2001：pp.27-32）。

IMFは国際収支赤字国の融資においては、IMFコンディショナリーと呼ばれる厳しい条件を課し、その順守を強いた（大野1996：pp.5-13）。その条件は、①緊縮財政—すなわち政府の増収努力と支出カット、②マネー・サプライの抑制、③為替レートの一統と切り下げ、④金利の引き上げ、あるいは自由化、⑤公定価格（食料、ガソリン、電力料金、運賃など）の引上げ、といった内容であった（大野1996：p.11）。こうした政策は、IMF、世界銀行、米国財務省の3者で確認されたワシントンコンセンサス（Washington Consensus）に基づくもので（Williamson 2008：pp.14-30, Stiglitz 2002：pp.34-39）、当事国の国情を考慮しない画一的な政策の押しつけにより、「多くの人間に貧困がもたらされ、多くの国が社会経済の混乱におちいった」（Stiglitz 2002：p.38）とされる。

IMFおよび世界銀行のこうした支援は、いわば支援対象国に対する上からの支援であった。こうしたトップダウンの支援は、IMFおよび世界銀行側の問題だけでなく、支援対象国側の事情によっても問題を生じせしめたのである（Bello, et. Al. 1982：pp.311-331）。発展途上国の中には開発独裁体制を敷く国もあったが、これらの国においてはいわゆる

首長とその取り巻きによるクローニー・キャピタリズム（crony capitalism）（森澤1993：p.47, Kang 2002：pp.182-187, Romero 2008：pp.168-178）が横行し、外国からの資金はこれらの取り巻きや一部の大企業に流れてしまい、雇用の創出や貧困問題の解決といった本来の目的には使用されないといった状況を作り出すことになった（横山1990：pp.95-150）。つまり、上からの資金援助は往々にして、上層で吸収されてしまい、下層へは流れていかなかった、平たく言えば途中で根詰まりを起こしてしまったということになる。その結果、こうした上からの資金を利用した富裕層および大企業と一般市民や中小企業さらには貧困層や失業者との格差が助長されることとなった。

## 3. もう一つの発展論

オルタナティブ・デベロップメント（alternative development）は、日本語では「もう一つの発展」と訳される概念である。同様の概念には、“Another Development”という言葉があるが、こちらも日本語では「もう一つの発展」と訳されている。そもそも“Another Development”という概念が1975年にダグ・ハマーショルド財団によって提案されたことに端を発する（Hammersjold 1975）。この報告書は国連総会の第7回特別セッションのために準備された「発展と国際協調」に関する報告書であり、①ニーズ志向（Need-Oriented）、②内発的（Endogenous）、③自力更生（Self-reliant）、④生態系にやさしい（Ecologically sound）、⑤構造変革に基づく（Based on Structural Transformation）ことをその内容とする（Hammersjold 1975：p.28）。とくに、上記②および③にあるように、発展途上国の発展には発展途上国自身の「自力更生」による「内発的発展」が重要であることが述べられている（Hammersjold 1975：p.34）。

「内発的発展」は「各地域固有の資源をベースとして、それぞれの地域の固有伝統、文化に基づきつつ、地域住民の主導により進められる発展パターン」（西川2004：p.37）であり、つぎのような特性をもつものとされる（西川1989：p.17）。

①内発的発展は経済学のパラダイム転換を必要とし、経済人に代え、人間の全人的発展を究極の目的として想定している

②内発的発展は他律的・支配的発展を否定し、分かち合い、人間解放など共生の社会づくりを指向する

③内発的発展の組織形態は、参加、協同主義、自主管理等と関連している

④内発的發展は地域分権と生態系重視に基づき、自立性と定常性を特徴としている

ただし、西川（1989：pp.3-41）は経済学的な見地からのアプローチであり、上記①については、鶴見（1989：p.41）は社会学的見地から、「内発的發展とは、西欧をモデルとする近代化がもたらす様々な弊害を癒し、あるいは予防するための社会変化の過程である」としている。これは、西川（1989：p.18）が新古典派経済学からの脱却を唱えているのに対して、近代化論からの脱却を唱えていることになる。いずれにせよ、内発的發展においては経済的な発展だけでなく、社会全体の発展という視点から語られることが重要である。

要するに、IMF および世界銀行の開発が外発的つまり外からの、そして自力更生でないつまり押し付けられた、ものであったのに対して、内発的つまり内からの、そして自力更生つまり自分たちで行う、ものであるという全く逆のタイプの開発コンセプトであるということになる。

地域開発は、「住民の自立、自主の気風、文化活動、子供・老人・女性・身障者等々が生き生きと学び・働き・暮らせること等を重点的な目標に置き、それを支えるための経済を第三の目標に置いていること」（守友1991：p.236）が肝要であろう。いいかえれば「地域の住民の、地域による、地域住民のための開発」が重要であり、「地域学習を通じて地域および地域住民が成長・発展すること」という学習過程が必要であると考えるのである。

近代化のコンテキストが地域を害した例として、鈴木（1993：p.173）は、タイの農村の事例をあげ、ワシー（Vasri 1987）が「現在のタイの農村にさまざまな危機をもたらした要因として、①西洋文明、②新しい教育制度（格差を広げる）、③新たな発展戦略（近代化論に基づく）、④マスコミの影響（消費主義との結びつき）をあげ、特に資本主義の農村への浸透はすべて金ではかるという経済主義を植え付け、農村の破壊をもたらした」ことを強調したことを受けて、「この資本に対応すべく、支出を減らすための自助努力が重要となる」と述べている。

地域が学習するという点では、世界文化遺産に指定されたフィリピンのイフガオの棚田の問題がある。イフガオの棚田が荒廃した原因として、伝統的

知識が継承されなくなったことが指摘されているが、その原因として、①学校教育（米国型の）、②近代化、③低所得、④キリスト教、があげられている（関口2012：pp.79-81）。このうち①、②、④は西欧的価値体系が導入された結果であり、また③もタイの農村と同じような問題に関連するのではないだろうか。イフガオの棚田は、結局 NGO、地方自治体、教育省地方事務所をはじめとする複数の団体のネットワークによる地域学習を伴うナイキプロジェクトによって6年間で回復をすることができた（関口2012：pp.204-209）。

なお、本稿で“Another Development”ではなく“Alternative Development”と呼ぶのは、佐竹（1998：p.31）が指摘するように、どちらかを主体的に選択するという主体性の問題として捉えるとき、“another”よりも“alternative”の方がふさわしいものと考えからである。こうして、1980年代から「もう一つの発展」論に基づき、下からの、草の根の支援活動が NGO・NPO を中心に展開されてきている。

#### 4. NGO・NPO の限界とソーシャルビジネス

現在、国際協力活動に取り組んでいる日本の NGO は400以上といわれている<sup>3</sup>。NGO によるプロジェクトの特徴として、①草の根の立場から始める、②問題解決型、③プロセス指向、④「ひと」中心、⑤機動性・柔軟性、⑥市民性・ボランティアズム、があげられる<sup>4</sup>。NGO の課題としては、①開発の主体は現地住民であり、国際 NGO の役割を明確にすること、②経済グローバル化の中で、多国籍企業や先進国・国際機関等の政策への対応、③紛争予防・平和構築への挑戦、④公的機関との関係とくに ODA との連携、⑤資金をどう集めるか、⑥どのようにして市民の支持・支援を広げるか、⑦人材育成、⑧ NGO 同士のネットワークづくり、があげられている<sup>5</sup>。

以上のような、NGO の活動の限界を克服するためには、基本的にチャリティ、ボランティアのパラダイムから、ビジネスのパラダイムへ支援の在り方をシフトしていくことが必要であると考えられる。理念としては、競争のパラダイム（ビジネス）から共生のパラダイム（チャリティ、ボランティア）へのシ

<sup>3</sup> 外務省ホームページ、同上

<sup>4</sup> 国際協力 NGO センター（2002）「日本の開発協力 NGO の現状と課題」NGO・JBIC 一日交流セミナー分科会 B－1 配布資料（[http://www.jica.go.jp/partner/ngo\\_meeting/ngo\\_jbic/2002/seminar/pdf/b1-2.pdf](http://www.jica.go.jp/partner/ngo_meeting/ngo_jbic/2002/seminar/pdf/b1-2.pdf)）2013年1月31日

<sup>5</sup> 国際協力 NGO センター（2002）同上



フトが薦められようが、現実の経済活動において、貧困層の人びとが自らビジネスを展開して、自力更生による内発的發展を目指すのであれば、やはり、チャリティ、ボランティアすなわち「人の善意に頼ること」からビジネスすなわち「顧客にベネフィットを提供すること」へシフトすることがどうしても必要となろう。なぜなら、人びとの善意に頼ることには限界があり、多くを期待できないし、継続することも期待できないからである（Yunus 2007：pp.38-40）。これに対して、人びとのニーズを満たすビジネスであれば、そのニーズを満たすことができ、また他の競争相手と競うことができれば、成功を見ることができであろう。

さて、Yunus（2007：p.65）は、ソーシャルビジネスを、①「所有者に対する最大限の利益を追求するよりはむしろ社会的な利益を追求する企業で、経済的な報酬よりも心理的、精神的な満足のために、貧困削減、貧しい人々へのヘルスケア、社会的な正義やグローバルな持続性といった社会的な利益を求める投資家によって所有されている」企業と、②「貧しい人々や恵まれない人々によって所有されている、最大限の利益を追求するビジネス」、という二つのタイプがあるとされる。上記①については、Yunus（2010：p.31）においては、「商品やサービスの製造・販売など、ビジネスの手法を用いて社会問題を解決する」ものとして定義されている。すなわち、①は貧困者や社会的に恵まれない人々に、製品やサービスを提供する、しかもそのために利潤を追求しないビジネス（タイプⅠのソーシャルビジネス）、であり、②は貧困者や社会的に恵まれない人々が社会的自立のために行うビジネス（タイプⅡのソーシャルビジネス）、である（Yunus 2010：p.32）。

自力更生による内発的發展という観点からすると、途上国の発展とくに貧困の解決の究極のあり方の一つが、貧困者自身が起業し自力で更生を図っていく「ソーシャルビジネス」にあると考えられる。今後は、これまでのような単なるチャリティにとどまらず、「いかに貧困者の起業を成功させるか」という視点で有形無形の支援の在り方を検討し、実行していくという方向に支援の重心をシフトしていくことが有効であり、その際にこれまで蓄積されてき

たビジネスのスキル、ノウハウを役立てることは大いに意義があると考ええる。

## 5. ソルトパヤタスの事例<sup>6</sup>

ソルトパヤタスは、特定非営利活動法人として1995年1月1日に設立されたフィリピン・ケソン市パヤタス地区その他都市周辺の貧困地区で、人々が、望む未来を自らで描き、自らの力で実現していけるよう、子どもと女性を中心に教育と収入向上の支援を行う団体である。主な活動目的として、①貧困に苦しむ人々が、自己の能力の発見、向上を通して、自信と希望をもち、生活の向上を実現していくための具体的支援を行う、②貧困問題の長期的解決に向け、学び、行動する人々の輪を広げていく、ことをあげている。

具体的にはつぎのような活動を行っている<sup>7</sup>。

① フィリピン・マニラのごみ捨て場周辺に住む人々への教育支援<sup>8</sup>

貧困者とくに子ども達への教育支援は、「子どもエンパワメント事業」として、展開されており、奨学金支援（日本のスポンサーから奨学金を得て、授業料を含む学校に支払う諸費用、制服・靴・学用品、医療費、補習活動や給食にかかる費用、毎日のお小遣いなどを賄う）、学習支援（ソルトパヤタスが運営する子どもセンターにおける授業の補習、予習・復習などを行う）、ライフスキル教育（ソルトパヤタスが運営する子ども図書館における定期的なワークショップ）、の3つの活動を中心に進められてきた。

パヤタスでの奨学金支援は、1995年にゴミ拾いの仕事を収入源とする大変貧しい家庭の子ども達19人の支援から始まり、2008年までの間に日本のスポンサーから奨学金をいただいて、242名の子ども達の就学が支援されてきたとのことである。

② 収入向上支援事業と手工業品の販売（フェアトレード）事業<sup>9</sup>

ソルトパヤタスでは、アトリエ・リカ（Atelire Likha）という別組織をつくり、女性の刺繍等の手工業品の製作の支援を行っている。「南の国の刺しゅう屋さん」「子ども達の未来を創るママ

<sup>6</sup> ソルト・パヤタス公式ホームページ（<http://www.saltpayatas.com/>）2013年11月10日

<sup>7</sup> 福岡市NPO・ボランティア交流センター「あすみん」公式ホームページ（<http://www.fnvc.jp/display.php?groupId=1153>）2012年11月8日

<sup>8</sup> <http://www.saltpayatas.com/> 子どもエンパワメント事業 2013年11月10日

<sup>9</sup> アトリエ・リカ公式ホームページ（<http://likha.shop-pro.jp/>）2013年11月10日

の刺しゅう屋」とも銘をうっており、ブックカバー、タオル、ハンカチ、雑貨等を製作・販売している。

2011年の会計報告書によれば、収入向上支援事業においては、ほぼ5百万円の売り上げを記録しているが、事業経費も5百万円強であり、収支はほぼとんとんであった。現地のスタッフによれば、マーケティングの強化が必要であり、販路の開拓と売れる商品の開発が課題とのことであった。

### ③ スタディーツアーの企画・実施<sup>10</sup>

スタディーツアーとは、現地生活体験プログラムのことであり、ソルトパヤタスの場合には、フィリピン、ケソン市パヤタス地区、リサル州カシグラハン地区の住民の協力を得て、その暮らしを見せてもらい、体験し、住民と対話することによって、本当の現地の状況や人々の思いを、直接参加者の方で自身で感じていただくことを目的としたプログラムとなっている。

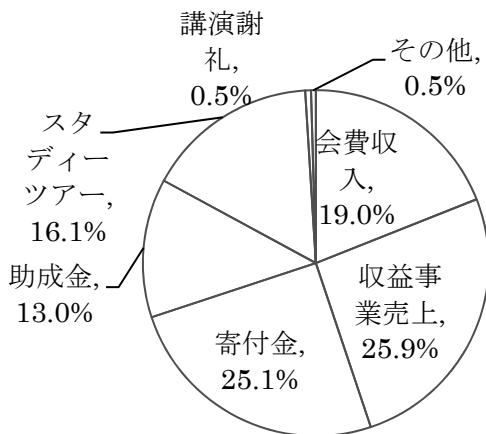
1995年から現在まで2000名を超える人びとが参加しており、日本では得難い気付きや学び、人生観を変えるなど参加する人びとに影響を与えてきている。また、現地の住民にとっても、外からの「関心」は変化を起こすための力強い後押しになっており、さらにスタディーツアーの参加費は、収入源のひとつとなっており、かつ現地の子

どもたちが学ぶ子どもセンターの運営にも役立っている。

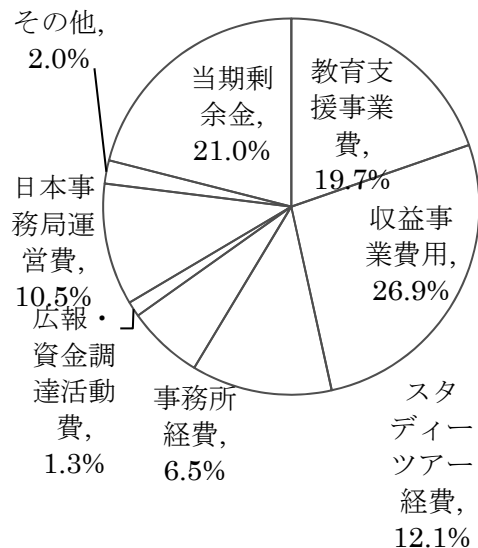
### ④ 講演・学習会の企画・実施等

以上のほか、各地（主として日本）で講演会や学習会を行っており、スタディーツアーとともに啓蒙活動の一環となっている。

さて平成22年度の会計報告<sup>11</sup>をもとにソルトパヤタスの財務構造を中心に分析すると、収入合計19,201千円、支出合計15,160千円、当期剰余金が4,040千円となっており、活動収支はプラスとなっている。図表1は収入の内訳および構成比であるが、これによれば収益事業売上、スタディーツアー（パヤタスおよびカシグラハンの見学を有料で実施している）、講演謝礼等の活動から得た収入が42.5%を占めているが、会費収入（会員制をとっており年会費収入があるがチャリティ＝寄付と考えられる）、寄付金および補助金による収入が57.0%を占めている。つまり6割弱が寄付金および助成金で賄われていることになる。図表2は支出および剰余金の内訳および構成比である。実際の活動から得られた収入とそれに対応する費用（支出）の収支は、▲3,225千円となり赤字となっている。この分をチャリティと助成金でカバーするという収支構造となっている。なお、剰余金が4,040千円発生しているも、これらはチャリティおよび助成金から発生していることになり、実際の事業活動から得られた



図表1 平成22年度収入構成



図表2 平成22年度費用構成比

<sup>10</sup> <http://www.saltpayatas.com/taiken> 2013年11月10日

<sup>11</sup> <http://salt.or.tv/index.html> 2012年11月8日

剰余金ではないことになる。

今後も事業を継続していくためには、この赤字分を黒字化していくことが求められる。とくに収益事業（収益事業自体の収支は▲193千円）を黒字化するとともに、スタディーツアー（収支は772千円）から得られる剰余金をカバーする、すなわちスタディーツアーを行わなくてもよい状態にすること、そしてその経営資源を収益事業に集中させること、を目指すことが望まれる（もちろん啓蒙活動あるいは広報宣伝活動の一環としてのスタディーツアーの意義は認められるが）。

## 6. ディスカッション

### (1) 貧困者のニーズやウォンツを反映した支援を行う

貧困者のニーズやウォンツは、貧困者の置かれた状況によって異なるであろう。Maslow (1970) は、有名な欲求階層説を唱えたが、貧困者の欲求もまた階層をなしているのではないかと考える。すなわち、水や食料といった生理的欲求、家（雨露をしのぐ、外的から身を守る）や医療といった安全の欲求、初等教育やコミュニティ活動をはじめとする社会活動への参加といった帰属と愛の欲求、高等専門教育や就業に必要なトレーニング、起業の準備（必要な経営資源、ノウハウの獲得を含む）といった内発的発展・自力更生に必要なより高次の欲求（承認の欲求・自己実現欲求）に階層化することができるものと考えられる。そしてこの階層に照らして支援のあり方が検討されるべきであろうと考える。この階層モデルについては貧困支援の5段階モデルとして検討中であり、別の機会に報告させていただきたいと考えている。しかし少なくとも、欠乏欲求（あるいは飢餓欲求）と成長欲求と分けて支援内容および支援方法が検討されることが支援活動の有効性を高めるためには有効であると考えられる。

今回のフィリピンにおける調査ではソルトパヤタスでの現地調査だけでなく、ユニカセ<sup>12</sup>のゼネラルマネジャーの中村八千代さんにインタビューをさせていただいたが、その中で「どこまで支援するかの線引きが難しい」とのお話をいただいた。手を差しのべているだけでは、それに甘えてしまい、自助努力をせず、自力更生の足かせになってしまう。つまり、かえって成長の障害となってしまうのである。貧困者の自立のためには、自力更生が必要であり、

ある程度の期間、ある程度の保護、支援が必要であるが、自立に当たっての「甘え」は逆効果になるのである。したがって、成長欲求のあるレベル（自立する、自分でやっていくという高次の欲求のレベル）では、支援のあり方をサポーターからパートナーへと転換することが求められるようになるであろう。

難しいのは、NGO・NPO がどこまで支援するかどうかであろう。貧困者が自立、とくに起業するためには、高度専門的な教育だけではなく、不足する経営資源や起業のための諸活動（事業計画の立案、製品開発、市場開拓、資金調達等）が必要であり、貧困者のみではなしえない場合が多い。貧困問題を最終的に解決するためには、貧困者の自力更生が必要であることを考えれば、いわゆるインキュベーションの役割も果たすことが必要となろう。ここでなぜ起業なのかという理由は、たとえ大学を卒業しても職にありつけない若者が多く、大学での高等教育を受けさせても就業にあまり寄与しないことがあげられる。その意味では大学よりも職業専門学校（vocational school）による「手に職をつける」教育が有効であろうと考えられるが、それでもなお就業が困難であることが多く、最終的には起業という手しか残されていないのが、現状であると考えられるからである。

### (2) 収入基盤のない活動をいかにソーシャルビジネスにつなげるか

NGO・NPO とくにソルトパヤタスのような中小の特定非営利活動法人においては、活動のための資金に限界があり、十分な活動をなしえない、さらにはスタッフの経済的、時間的、身体的犠牲の上に成り立っているという現実がある。貧困者の支援を行うにはソーシャルビジネスなどの新しい考え方を導入することが有効であろう。

ソーシャルビジネスの成功事例として紹介されているグラミン・グループの例では、マイクロファイナンスをベースとする銀行業務から出発して、貧困住民の自立支援を行い、その後、貧困住民に対する教育、医療、その他の事業へすなわちBOP（Bottom of the Pyramid）ビジネスへと事業展開を行っている。その成功要因としてグラミン銀行がファンドやトラストといった基金をつくり、資金的基盤を整備したことがあげられる。しかし、このようなマイクロファイナンスという事業基盤を持たない多くの非営利法人による活動をソーシャルビジネス

<sup>12</sup> <http://www.uniquease.net/home/> 2013年11月11日



スとして育て上げ、成果をあげるためにはどのような方策を講じなければならないのであろうか。そのような視点から、資本の調達と収益事業の育成が重要な鍵を握るものと考えられる。

したがって、一方策としては収益事業については非営利ビジネスから営利ビジネスつまり別組織として株式会社を設立して、株主を募る、金融機関の融資をお願いする、等の活動を通じて資本の充実を図り、収益事業を育てることが有効であろう。これにより、貧困者の経済的支援、貧困者の自立のためのトレーニングの「場」の提供、さらには別組織からの寄付およびもしくは配当により本体である NPO 法人の財務基盤の強化が期待できるようになるであろう。

その意味で、ソルトパヤタスの収入向上支援事業は、あるべき方向として今後の発展が期待されるものである。しかし、次項にあげる問題に直面している。

(3) フェアトレードに囚われない収益事業をいかに展開していくか～生産者志向から顧客志向への転換と、顧客志向のマーケティング活動の展開

ソルトパヤタスの収益事業は、地域のメンバーの作業による刺繍を中心とした小物の製造・販売を主要な事業として展開されている。先にも提示したように、この収益事業については徐々に成長してきてはいるが、まだ若干の赤字の状態である。現地のマーケティング担当者によれば、現在の課題はマーケティング（販売促進）にあるという。

この問題を解決するには、長期的な視点ではマーケティングコンセプトとマーケティング戦略を見直すことが必要であると考えられる。すなわち、刺繍という伝統的な産業に目をつけ、自分たちでできることから始めるという第一歩はスタート時には重要な鍵であったと思料するが、そのマーケティングコンセプトは生産者志向である。すなわち「製品を作って売る」である。今後の展開を考えると顧客志向への転換を考えることが大切であろう。すなわち、①顧客ターゲットの定義（どんな人たちをビジネスの対象とするか）、②標的顧客のニーズとウォンツの明確化（その人たちが必要なもの、欲しいものは何かを明らかにする）、③製品開発を行う（試作品を開発する）、④試作品を使ってテストマーケティングを行う、⑤試作品を製品化する、⑥当該製品にあった流通経路・販売方法を検討する、⑦多様なメディア、ソースを使って販売を実施する、⑧これらの活動の成果を分析・評価し、改善を行う、といったプロセスを収益事業の活動に織り込んでいくことが、チャリティレベルのビジネスから本格的な

ソーシャルビジネスへの脱皮につながると考えられる。

また、ソルトパヤタスでは、フェアトレード（Brown 1993, Nicholls & Opal 2005, Stiglitz & Charlton 2005）をベースとする手工芸品等の販売を行っているが、これではまだ人の善意や協力に頼っている部分があると考えられる。フェアトレードとは、「公正貿易」のことであり、力の強い者が力の弱い者を取引上で搾取しないための考え方であるが、グローバル化する経済の中で、売れる商品を開発・提供することが競争上必要であり、魅力ある商品と競争力ある価格（コスト）、さらには「ソルトパヤタス」ブランドの構築等、競争力あるビジネスへの展開が期待される。もちろんその場合、特定非営利活動法人としては限界があるため、別組織として展開することが必要であろう（その場合でもブランド名は「ソルトパヤタス」であるべきであろう）。

## 8. おわりに

筆者のソーシャルビジネスに関する研究はまだ途についたばかりである。したがって先行研究および理論研究、BOP との関連、ソーシャルビジネスに関する研究のフレームワークの構築、アンケートやインタビューを通じた実態調査や事例研究など、これから行うべき課題が多い。本稿では、調査を行った一中小 NPO であるソルトパヤタスの事例をとくに財務構造面を中心に分析し、現状と課題を提起したにすぎない。このため、特定の事例に関する考察であって、同様の活動を展開する非営利法人の活動を一般的に、すなわち母集団に共通する現状と課題を提示したとはいえないであろう。しかし、このような一つひとつの事例を精査していくことによってより母集団のそれに近づけることが可能となるものと考えられ、その意味で最初の一步としては意義があるものと考えたい。

なお、本文中にも述べたが、貧困者支援の 5 段階（ステージ）モデルを現在検討中であり、それに基づく支援のあり方を提示することが次の課題である。

## 参考文献

- 大田英明（2009）『IMF（国際通貨基金）—使命と誤算』中央公論社
- 大野健一（1996）『市場移行戦略—新経済体制の創造と日本の知的支援』有斐閣
- 大野健一・大野泉（1993）『IMF と世界銀行—内側から

- みた開発金融機関』日本評論社
- 佐竹眞明 (1998) 『フィリピンの地場産業ともう一つの発展論』明石書店
- 鈴木規之 (1993) 『第三世界におけるもうひとつの発展理論—タイ農村の危機と再生の可能性』国際書院
- 関口広隆 (2012) 『世界遺産を守る民の知識—フィリピン・イフガオの棚田と地域の学び』明石書店
- 鶴見和子 (1989) 『内発的発展論の系譜』鶴見和子・川田侃 (1989) 『内発的発展論』東京大学出版会, 45-64
- 西川潤 (2004) 「内発的発展の理論と政策—中国内陸部への適用を考える—」早稲田政治経済学会誌 No.354, 36-43
- 西川潤 (1989) 「内発的発展論の起源と今日的意義」鶴見和子・川田侃 (1989) 『内発的発展論』東京大学出版会, 3-41
- 森澤恵子 (1993) 『現代フィリピン経済の構造』勁草書房
- 毛利良一 (2001) 『グローバリゼーションとIMF・世界銀行』大月書店
- 守友裕一 (1991) 『内発的発展の道—まちづくり, むらづくりの論理と展望』農山漁村文化協会
- 横山正樹 (1990) 『フィリピン援助と自力更生論—構造的暴力の克服』明石書店
- Bello, Walden, David Kinley, Elaine Elincon. (1982). *Development Debacle: The World Bank in the Philippines*, Institute of for Food and Development Policy Philippine Solidarity Network (鶴見宗之介訳『フィリピンの挫折—世銀・IMFの開発政策とマルコス体制』三一書房, 1985年)
- Brown, Michael Barratt. (1993). *Fair Trade*, Zed Books. (青山薫・市橋秀夫訳『フェア・トレード—公正なる貿易を求めて』新評論, 1998年)
- Dag Hammerskjold Project (1975) *The Dag Hammerskjold Report on Development and International Co-operation*, The Dag Hammerskjold Foundation, Uppsala, Sweden. George
- Kang, David C. (2002). *Crony Capitalism: Corruption and Development in South Korea and the Philippines*, Cambridge UK: Cambridge University Press.
- Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and Personality Second Edition*, Harpers & Row. (小口忠彦訳『改訂新版 人間性の心理学—モチベーションとパーソナリティ』産能大学出版部, 1987年)
- Nicholls, Alex, and Charlotte Opal. (2005). *Fair Trade: Market-Driven Ethical Consumption*, London, Sage Publications. (北沢肯訳『フェアトレード—倫理的な消費経済を変える』岩波書店, 2009年)
- Prahalad, C.K.(2010). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Upper Saddle River, NJ: Pearson. (スカイライトコンサルティング訳『ネクスト・マーケット』英治出版, 2005年)
- Romero Jr., Jose V. (2008). *Philippine Political Economy*, Quezon City, PI: Central Book Supply.
- Stiglitz, Joseph E. (2004). "Capital-Market Liberalization, Globalization, and the IMF," *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 20, no.1: pp.57-71.
- Stiglitz, Joseph E. (2002). *Globalization and Its Discontents*, London, England: Penguin Books (鈴木主税訳『世界を不幸にしたグローバリズムの正体』徳間書店, 2002年)
- Stiglitz, Joseph E., and Andrew Carlton. (2005). *Fair Trade For all: How Trade Can Promote Development*, Oxford University Press. (浦田秀次郎監訳・高遠裕子訳『フェアトレード—格差を生まない経済システム』日本経済新聞社, 2007年)
- Williamson, John. (2008). "A Short History of the Washington Consensus," (eds.) Narcis Serra, and Joseph E. Stiglitz. (2008). *The Washington Consensus Reconsidered: Towards a New Global Governance*, Great Clarendon Street, Oxford: Oxford University Press.
- Vasri, Praveat. (1987). *Bhuddah kasetrakam kab santisuk khng sangkhomthai*, Folk Doctor Publishers, Bangkok.
- Yunus, Muhammad. (2007). *Creating a World without Poverty*, New York, NY: Public Affairs. (猪熊弘子訳『貧困のない世界を創る—ソーシャル・ビジネスと新しい資本主義』早川書房, 2008年)
- Yunus, Muhammad. (2010). *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*, New York, NY: Public Affairs. (岡田昌治監修・千葉敏生訳『ソーシャル・ビジネス革命—世界の課題を解決する新たな経済システム』早川書房, 2010年)



附録 ソルトパヤタス2011年度会計報告

平成 22 年度会計報告

平成 22 年度収支計算書（自平成 22 年 1 月 1 日至平成 22 年 12 月 31 日）（連結）

科目	金額（円）	科目	金額（円）
Ⅰ．収入の部		Ⅱ．支出の部	
1．事業収入		1．事業費	
会費収入	3,645,359	教育支援事業経費	3,780,957
女性収入向上事業売上	4,967,743	女性収入向上事業経費	5,161,604
一般寄付金収入	1,599,039	デンタル緊急医療支援事業経費	19,201
特定目的寄付金収入	3,216,263	スタディーツアー経費	2,310,333
助成金収入	2,491,000	事務所賃貸料・維持費・光熱費	1,257,626
スタディーツアー収入	3,091,446	広報・資金調達活動	252,401
講演謝礼	104,052	緊急支援事業費	80,335
その他事業収入	56,923	2．日本事務局運営費	
緊急支援収入	1,135	日本事務局運営費合計	2,012,000
2．その他収入		3．その他支出	
預金利息収入	27,091	雑損失	186,339
その他収入合計	1,385	為替差損	99,783
		当期支出合計	15,160,579
		当期収支差額	4,040,857
当期収入合計	19,201,436	当期支出合計	19,201,436

次期繰越収支（円）

当期収支差額	4,040,857
前期繰越収支差額	7,060,319
次期繰越収支差額	11,101,176

平成 22 年貸借対照表（平成 22 年 12 月 31 日現在）（連結）

借方		貸方	
科目	金額（円）	科目	金額（円）
I. 資産の部		II. 負債の部	
1. 流動資産		1. 固定負債	
日本現金・預金	3,029,509	未払金	495,259
海外現金・預金	4,645,439	借入金	301,570
前払費用	255,411	負債合計	796,829
未収入金	159,235	III. 正味財産の部	
2. 固定資産		1. 正味財産	
土地建物	3,808,411	正味財産	11,101,176
		正味財産合計	11,101,176
資産合計	11,898,005	負債及び正味財産合計	11,898,005

（出所：ソルトパヤタス公式ホームページ、平成 12 年 11 月 5 日参照）