

○福井幸博（三菱電機），清家彰敏，Hong Yih Ying（富山大経済），杉森鉄之助（スギモリ）

1. はじめに

成熟経済化においては需要が減少し、企業は売上、利益とも減少している。経済社会を3つの層に分けると、一番底辺に社会基盤があり、その上に産業・企業の活動があり、さらにその上でわれわれの生活や行動が行われるという構造を考える事ができる。現代は、社会基盤でIT革命が進展し、産業・企業が知識・情報をデジタルネットワーク化して事業創造・知識創造を行い、市民はそのネットワークを活用している。その産業・企業が経済の成熟化により、行き詰りつつある。この対策には、従来の効率追求、コスト削減等の戦略では対応できない。経済の成熟化を熱力学のエントロピーの増大と考えるとき、エントロピーを減少させる何かが必要になる。このエントロピー減少の解決を非営利組織（Non For Profit、以下NPOという）にゆだねようというものである。

このような成熟経済環境下において、企業は新しいビジネスチャンスを開拓しようとNPOが市場を支配してきたソーシャル・サービス領域への参入を行ってきた。一方NPOも企業の収益悪化による寄付の減少等による収入減少のため、積極的な事業活動が必要となってきた。つまり企業（For Profit、以下POという）とNPOはこれまでのように営利-非営利、配分-非配分、ミッションにおける社会性の有無ということから単純に区別できなくなってきた。

近年日本ではNPOが社会、公共的なサービスを提供する第3のグループとして新たに加わった。このNPO+POによる戦略（ビジネスモデル）を提示する。

2. NPOとPOの比較

NPOを「市場における財やサービスの交換を、組織内での官僚制機構に必ずしも依存することなく、組織成員の有機的結束によって、成立している労働集団であり、地域・国際領域における公共的価値・目的の実現にむけ継続的に事業活動を行う非営利組織」と規定する。

NPOの組織形態は、ステークホルダーは設立者、理事、スタッフ、会員、顧客等であり、POは株主、社員、顧客等である。NPOのステークホルダーは、POのそれよりもコミットメントは弱い、それらの調整が重要である。

NPOの組織原理としては、POとは対照的に、効率性より有効性、秩序より自由、命令より自発、優勝より無償が重視される。NPOの経営資源はPOと同様、人、モノ、金であるが、収入のほとんどが寄付、助成金といったかたちで贈与されることと、事業の実施に際しボランティアを活用することである。NPOのミッションとしては、社会性・公共性に特徴がある。POは事業活動を通じて利潤獲得を目的としており、ミッションはそれに従属する。NPOの財・サービスの提供は契約に基づいてというより、ミッションに基づいてなされる。NPOはPOと違い、収益のあがりにくい領域にも積極的にかかわる。価格設定に関してもPOは利潤最大化原理に規定されるが、NPOではミッションに基づいて柔軟に対応し、顧客によって差別化がなされたりする。NPOのガバナンスは、多様なステークホルダーによって監視され統治される。ガバナンスの中心は無報酬の理事から構成される理事会で、最終的な決定・チェック機関として機能する。NPOの評価はPOのように、経済性の基準のみでは測れ

| |
|-------|
| 生活 |
| 産業・企業 |
| 社会基盤 |

図 経済社会の三層

ない一面がある。

3. NPO+PO モデル

特定非営利活動法人子どもモノ作り教育支援事業団は、2001年2月に設立された。このNPOは日本国内において、小学生～中学生を対象にロボット製作を通じて、モノづくりの楽しさ、工学の基礎を学ぶことが出来るプログラムを提供している。プログラムは3日間で1セットとなっている。最初の二日間でロボットを製作し、最終日はそのロボットの仕上がりを見るために、デザインコンテストとロボット競技大会を開催する。理科系離れが進み、日本の強みでもある製造業が国外に出ていき、空洞化している。この問題の解決に取り組んだのである。このロボットは東京都内の大学が開発し、それを大学のOBが経営する企業でキットとして製作し販売していたが、ほとんど売れないものであった。以前より大学の地域ボランティアとして、大学付近の小中学生を集めて、ロボット教室を行っていたものである。NPOは現在の学校授業では絶対に行われぬこのロボットセミナーを全国の小中学生に体験してもらう事を考えた。このロボットセミナーを全国で開催できるように、地方自治体等から予算の確保、ロボットセミナーでのボランティアの確保・指導、会場の設営等の一切を会員が協力して行った。POは、ロボットキットのコストダウンと品質の向上を行った。その結果、これまでPO単独では一年間に50台程度の販売台数であったものが、NPOとコラボレーションを行った結果、すぐに1500台に増加した。またロボットセミナーを受講した小中学生にも好評であった。もっと難しいロボットを製作したい等の要望が多数寄せられている。

このNPOの活動は、高校生がTV等に出演して行っているロボットコンテストと同等の夢を、小中学生に与えると共に、学校の授業では採用されないプログラムの提供により、小中学生に新しい体験と知識を提供することにより社会貢献し、社会価値の向上に寄与しているのである。

ビジネス存立の意義は、顧客にいかなる価値を提供しているかで決まる。それは次の3点である。第1は顧客の費用を削減すること。第2は顧客に新しいビジネスチャンスを提供すること。第3は顧客が思わず財布を開きたくなるような、新しい財・サービスを提供することである。

20世紀の大企業は「商品企画・開発・生産・流通・販売」構造であった。ところが、先鋭的企業は「事業群と事業支援構造体」構造へと転換しつつある。世界は数千の事業を連続的に創造する事業支援構造体企業の挑戦を受けつつある。数千の事業はアウトソーシング戦略（多くの企業を事業に巻き込む）をとる。このアウトソーシングは異質な知識を取り入れ、次々ジョイントベンチャーで事業を起こしていく。

その際の鍵が知識集積と「トリガー」である。情報過多、知識過多の時代、知識は世界に溢れている。例え、それがほんものニセものか、といった判断に困る知識であっても、とにかく知識が集積され、溢れているのが現在である。これを、「知識飽和」と呼ぶ。この“飽和を凝縮させる”のがトリガーである。空気中の水蒸気が飽和しているとき、わずかの塵が飛び込めば、一瞬に水となり、大雨を降らせる。この「飛び込む塵」がトリガーである。「知識を飽和状態にさせ、トリガーを放り込み、短時間に事業、商品を生じさせる」これがトリガーとその戦略である。

この知識飽和は企業だけでなく、社会の中でも起こり始めた。社会は情報に溢れ、知識飽和が起こりつつある。90年代企業と企業との間（BtoB）で起こった知識飽和とトリガーは、21世紀、企業と社会の間（BtoC）で起ころうとしている。この社会の知識飽和が組織化（制度化）されたものがNPOである。事業創造のBtoCはNPOとPOによって、知識飽和とトリガーで実現される。

NPOは多様な価値を基本に据えて、先駆的、機動的に社会の問題に取り組むことのできる組織である。日本は戦後経済発展を迫るあまり、「多様性」は「効率性」の犠牲になってきた。

コンピュータ技術が分散化しそれらコンピュータをつなぎ合わせる技術革新が進行した結果、技術進歩が加速化しただけでなく、多様化した市場ニーズが時空間を超えて顕在化した。アメリカのシリコンバレーでは革新的な技術が次々に生み出され活用されているが、ここではスマートバレー公社というNPOをプラットフォームとして、新事業開発、起業家育成と支援、社会基盤の整備及び生活の質の向上を目指したプロジェクトの推進を行っている。

NPOが地域コミュニティーで知の連結・編集を行っているのである。

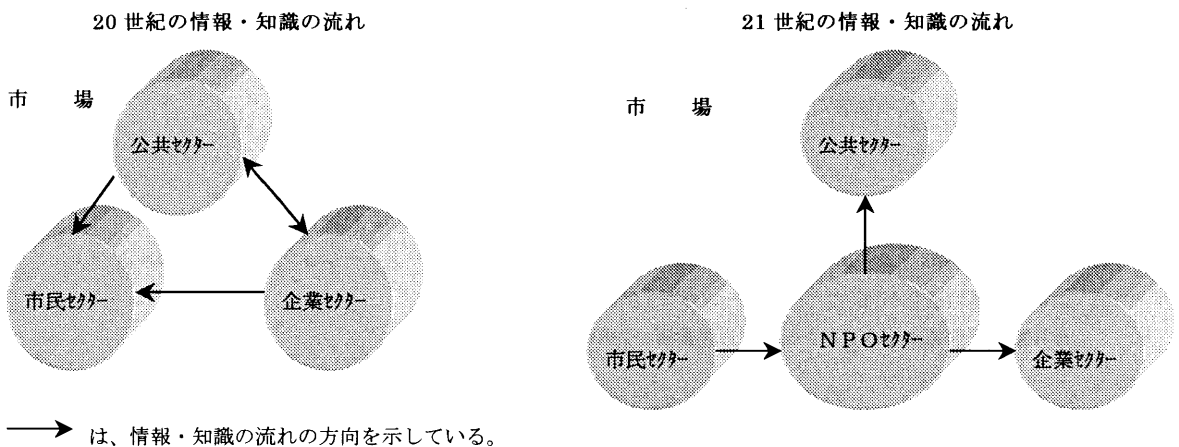
熱力学においてエントロピーという概念があるが、これをある系の運動がエネルギーを使うとき、それが与えるマイナスを測ろうとするものである。マイナスが増大すれば、事象は次第に無秩序になっていく。エントロピーが無限に増大してゆけば、社会は無秩序になってしまう。そうなることを防ぐためには、それに対抗し、エントロピーを減少させる何かが必要になる。これがNPOと考えられる。

デジタル情報産業振興会理事の宇田川耀平氏は「新しい社会システムを提案するには、企業という看板の下では営利活動の輪から抜け出すことは難しい。多様な専門性が要求される施策やプロジェクトの実現に向けて、迅速かつ広範囲に対応していくには、行政・企業だけでは十分ではない。行政や企業の担当者がNPOに参加することによって、これまで得られなかった知見を獲得でき、参加者の意思弁を変えられることができるのである。」と述べている。NPOはボランティアを受け入れる唯一の組織であるとともに、そこに参加している市民の知識を自由に利用でき、社会的ニーズを実現するために行政・企業・市民を結びつけるハブ機能と位置づけている。この点からNPO＝行政、企業及び市民を連結するインターネットであると考えられる。NPOを通じて行政、企業、市民の知識、情報が連結するのである。

インターネット社会では、誰でも、どこでも、世界中の情報に瞬時にアクセスできる。人や物事が自由に連結され、ありとあらゆる関係が自発的に発生してゆく。権限や権威に基づく行動、強制力を伴う統制、上からの指示による秩序の形成、固定的な関係や体系、ピラミッドのような組織での仕事は次第にその効力を低下させる。同様にNPO＝インターネットとして公共、市民、企業を自由に連結し、それぞれのグループに蓄積された知識の編集が行われて、イノベーションが発生する。

NPOによって行政と企業、市民と企業、行政と市民において、イノベーションが生まれやすくなる。この様な点でも、NPOは社会のつなぎ役として、21世紀の新しい組織になる。起業しようとする人は企業だけ作るよりもNPO（非営利組織）＋PO（営利組織）として起業することにより新しい21世紀型の企業になれるであろう。

4. NPO+POによる事業進化



出所：涌田幸宏 2000 を加筆修正

社会で進展している成熟化は、産業の成熟化を推し進めている。社会の成熟化は産業の流れを生産者サイドから消費者サイドへと主導権が移動し、それが企業行動に大きな影響を与えている。それは、川下型経済であり、生活者主導による産業構造への転換である。そこでは、消費者が自らの生活の必要性やライフスタイルに応じて価値を識別する生活価値が重視される。消費者は単に企業から提供されるものを受身で消費するのではなく、自己の指向にあったものを選び、また、主体的に働きかけては必要なものを供給させる能動的な存在へと変化する。

このような変化から、20世紀においては公共、企業グループから市民グループの方向に一方的に流れていた情報・知識が、21世紀は社会、産業の成熟化により、その流れの方向に逆転が発生することが予想される。政府の失敗、市場の失敗、経済の成熟化の3点が主な原因と考えられる。

これまで公共、企業グループ以外で蓄積された情報・知識は、社会に大量に存在していた。しかし社会の領域では情報・知識の発信に要するコストが高コストであったため蓄積されたままになっていたと考えられる。これがIT化の進展により発信が容易になった。このような情報・知識の流れの逆転が予想される21世紀は、情報・知識のポータルサイトをNPOと考えると、情報が資源となる知識社会ではNPOは重要な組織と位置付けることになると考えられる。

21世紀には、大企業も中小企業もNPOというポータルサイトから情報・知識を収集し、事業進化を行うことが予想される。この点でも、NPO+POのモデルの意味があると考えられる。

5. 結論

NPOは既存の公共グループ、POグループ、市民グループを結合する社会のインターネットのハブとして、21世紀の新しい組織になる。経済社会を3つの層に分けると、一番底辺に社会基盤があり、その上に産業・企業の活動があり、さらにその上で市民の生活や行動が行われるという構造を考える事ができる。現代は、社会基盤、産業・企業が成熟してしまった以上、今後は生活空間での社会価値の向上を目的にビジネスの展開が考えられる。20世紀のビジネスは、社会基盤の整備、それに伴う企業・産業分野の設備投資での需要が中心であった。しかし、21世紀は生活空間での社会価値の向上に関するビジネスへの移行が考えられる。このビジネスは、多品種少量生産の特徴があり、従来の大量生産・大量販売の規模の経済の方法では対応が難しい。

このような点から今後企業単体で起業または活動するよりも、NPO+POとして起業または活動することにより、新しい21世紀型のビジネスモデルと考えることができる。企業がNPOに消極的に参加するのではなく、企業が積極的にNPOを設立する戦略に効果があると考えられる。

参考文献

- 谷本寛治「NPOと企業の境界を超えて」『組織科学 Vol.33No.4:19-31(2000)』白桃書房、2000年
- 涌田幸宏「NPOとコーポレートコミュニティの形成」『オフィス・オートメーション』2000.Vol.20, No.3
- 山本 正『企業とNPOのパートナーシップ』アルク、2000年
- 今井賢一『情報ネットワーク社会』岩波書店、1984年