

## 一橋大学・米倉誠一郎教授 基調講演

### 「ソーシャルビジネスとイノベーション」

第二次世界大戦期にチャーチルが言葉から講演を始めたい。それは、オプティミズムが大事だということだ。ペシミストは機会があったとしてもできないと言いだし、オプティミストはあらゆる困難の中から機会を見出す。

私は最近、中東で何かできないか、とヨルダンの皇太子が始めたWANA会議に呼ばれている。WANAは西アジア・北アフリカのことだ。中東という呼称はヨーロッパ目線の考え方で、彼らはその目線をやめようと言いだしている。これは明治時代の日本と逆で、世界では脱欧入亜の流れだ。日本の置かれている状況は厳しいが、アジアの中では依然リーディング国家であり、WANAにフィンランドなどととも日本から人が呼ばれている。

というのも、1945年から30年ほどで急激な復興を成し遂げた日本は中東にとって希望の対象だからだ。どうしてこのような復興が可能だったのか、我々はその経験を話しに行く。日本の復興は困難さばかりだったが、困難ななかに機会を見出して日本を築いてきたことを再確認しないとイケない。

経済成長しているのはインドや中国で、EU27カ国、ドイツ、日本はデータ上成長がほとんどない。また、アメリカにおける留学生の数は、インドや中国をはじめアジア各国は伸びているのに、日本だけが減少している。この内向き志向は危険だ。

日本の税収は約37兆円、国家予算は約92兆円だ。リーマンショックの前から政府は借金体質で、今年度末で借金の残高は973兆円になる。PIIGS（ポルトガル、イタリア、アイルランド、ギリシア、スペイン）の借金が多いといっても、ギリシアはGDP比で120%程度なので、日本の200%とは比べ物にもならない数字だ。

もし973兆円の借金に5%の利子が欲しいとなると、今の税収が利子だけで飛んでいってしまっても大変だ。今や死語になってきたが、プライマリーバランスは保たないとイケない。

たとえば30兆円増税して、70兆円規模のプライマリーバランスを目指そうと考えた時、民間最終支出は300兆円なので、消費税5%アップして賦課すれば15兆円ぐらいは確保でき、さらに頑張って景気を良くして10兆円加えるという算段になる。北欧は消費税25%だから、確かに今の5%は安いと考える。

とはいえ竹中チームの検討で問題になったのは、増税を先にやった国は財政再建に失敗するということだ。お金が入ってくるとゆるんでしまう。80年代に一緒に働いていたころは、官僚はとても優秀だと思っていたが、守りに入るとあれほどダメな組織はないと思う。官僚はその性分として省の権益を第一に守るので、92兆円から22兆円削減をいかに実現できるかが鍵だ。

今はケインズ主義一色だから何とも言えないが、山口県で2年前に刑務所を民営化したのは面白い事例だ。通常の刑務所運営にかかる費用よりも安い額で運営を請け負い、民間企業と提携して眠りやすいベッドやおいしい給食、受刑者のための講座を提供するという良いプログラムを開発して、それでも結局利益をあげた。税金を節約して、利益が上がって、よいベッドも開発されて、Win-Win-Winになった。

我々は国家予算や、政府がやらなくてよい仕事を削減することを恐れてはいけぬ。その意味で郵政は民営化すべきだ。

さて、日本の出生率は1.32で、本年度には120万人人口が減る。5年間でノルウェー一国の人口に匹敵する500万人が減るし、65歳以上の人口が3人に1人になる。

この日本の中でなぜソーシャルビジネスなのか。収益性の高低、事業性と公共性でマトリクスを作ると、事業性も収益性も高い分野にはベンチャー企業や優良大企業が位置し、事業性は高いのに収益性が低いところにはマネジメントが悪いと思われる旧体制の企業がいる。一方で公共性が高いもので収益性があるものは公益企業が、収益性が低いものは政府機関やNPO・NGOが担う。

しかしGDP比200%の借金を抱えている日本には原資がない。収益性が低いのは大企業も同じでもっと選択と集中をして利益をあげていくことが大事だ。

公共性が高く収益性がないと思われていた事業についても、高い収益が上がるのではないかと、利益をあげてよいのではないかとという考え方が出てきた。本来刑務所のように利益をあげられず、政府がすべきと思われていた事業に対して、新しいビジネスの感覚でできることがあるのではないかと、というのがソーシャルビジネスの考え方だ。

もうひとつパラダイムチェンジを図りたい。日本はカリフォルニアより面積が小さい。カリフォルニアに知事は一人しかいないのに、日本には47人もいる。このようなことを考えたことがあるだろうか。カリフォルニアは人口・経済規模が日本の3倍であるのは確かだが、それでも47倍の知事がいるのは変ではないか。

これは1871年の廃藩置県のシステムが今でも生きているからだ。明治政府が250あった藩を60に削ったのは確かに立派な行政改革だったが、それから100年にわたり、政治、特に地方行政システムが変わっていない。

当時は東京・大阪の移動は徒歩で14日かかっていたのが、今や3時間を切っている。そうすると、経団連も言っているように、道州制を本気で考えるべきではないか。日本では、関西州と中国州を合わせると124兆円の経済規

模を持っている。これはカナダ経済やスペイン経済と同規模だ。同じように中部州と北陸州を合わせると97兆円規模になり、韓国より大きくオーストラリアと同じくらいになる。

このような話をするすると熊本と大分、岩手と青森は仲が悪いからうまくいかない、と学生は言う。しかし、現在の区割り、県境は明治になって人為的に作られたものだから、お国柄といった問題ではない。

また、広域行政をすると地域の特色が薄れるという勢力があるが、これは道州制の議論で一番間違ったことだ。道州制で一番大切な概念は国の中に国を造るということだ。ニューヨークからボストンにビジネスマンが出張すると、彼らはワイシャツを買って帰る。それはマサチューセッツ州では200ドル以下の洋服には消費税がかからず、8%節約できるからだ。同じようにニューハンプシャーは酒税がかからないし、デラウェア州は法人税が安い。

このように競争をする。たとえば北海道はプーチンと組んでシベリア開発をする、パスポートを独自に開発すると言い出したら面白いではないか。それならば北陸は北朝鮮の民主化に協力して地下資源開発を担うと言い出すとまた魅力的になる。こうやって競争して、うまく成功した州知事が国政を担うという循環も面白いのではないか。地域ごとのソリューションを考えるべきだ。

この1月にグラミン銀行やバングラデシュの農村に行ってきた。それはユヌス総裁と話をして興奮したからだ。カリスマという言葉はこの人のためにあるのだろう。私が話をした場に参加した500人くらいがみんな熱くなったり、何かしなくてはと思ったらしい。一番すごいのは物乞いにもお金を貸すという、彼の人間に対する信頼感だった。

また面白いと思ったのは、成長と発展は違うという彼の考え方だった。成長とは上位10%が経済を引っ張ることで、まさに今の中国だ。私の研究室にいる中国人学生と韓国人学生が日本の高級スーパーである紀伊国屋モデルを中国で展開し有機野菜を売るというので、私がまだまだ時期尚早だと言ったところ、中国人の10%の1億5000万人が中間層だからと答えてきた。実際に、有機野菜と高級スーパーのモデルが伸びている。

成長は上位10%の人にインセンティブを与えて経済を牽引させる。過去10年間8%から10%成長を達成して中国は豊かになったが、上海から300キロ離れた所には年収3万円の人が出て、大きな格差がある。その一方で、ユヌス氏の言う発展とは、下位25%が豊かになるようインセンティブを与えることだ。

このことを聞いて、私は新幹線のことを思った。新幹線は各車両にモーターが付いている電車で、ヨーロッパの高速鉄道の典型である機関車で客車を引っ張るタイプとは違う。新幹線が象徴する日本のモデルは、先頭にもものす

ごい機関車がついて引っ張るのではなく、みんなにエンジンが付いていて頑張ったようなものだ。それは下位25%にインセンティブを与える仕組みだったと言える。

サッチャーは金持ちの足を引っ張っても国は豊かにならないと言い、彼らに思い切り好きなことをやらせたり規制緩和を推進したりする自由主義は一つの解だった。シリコンバレーも同じ論理でうまくいったが、それだけでは不十分だった。

日本人で初めてアショカ・フェローになり、日本イノベーター大賞を受賞した元東京銀行の柘迫篤昌さん、元ITベンチャー経営者で病児保育「フローレンス」を運営している駒崎弘樹さん、「Room to Read」をやっている元マイクロソフトのジョン・ウッドさん、彼らの原点はとても面白い。

柘迫さんは東京銀行時代、メキシコに留学していたときに、友人に食事に招かれた。そのとき友人の子どもに「また来てね、だって半年ぶりに肉が食べられたから」と言われたときに、「え、お肉入ってたっけ？」と一言を返してしまった。確かにスープの中に糸くずのような肉が入っていて、自分のその迂闊な一言がずっと心に引っかかっていた。そして、ワシントン支店長になる目前で会社を辞めて、マイクロファイナンスインターナショナルを立ち上げた。

アメリカでは不法滞在の移民は銀行口座を持ってないため、家族に送金するときは闇ルートしかない。そうすると、200ドルを送金しても家族に届くのは130ドルだけで、残りはピンハネされてしまう。そこで、IT技術を使って3%から5%の手数料で送るマイクロファイナンスをはじめた。アメリカ合衆国から南米に送られる額は6兆円で、そのほとんどが闇金融だ。この額を闇から表に出すとともに、いろいろなところへファイナンスとして投じることができれば、二重の意味でイノベーションを成し遂げられる。

柘迫さんはこのモデルをアジアにも展開しようとしている。万景望号に積まれる、新聞古紙の束の一つはお札の塊という噂もあるし、中国から学生ビザで来て仕事をして家族に送金している人もいるというから、日本でこのモデルが成立する可能性はあるだろう。

駒崎さんの母親はベビーシッターをしていたが、ある日契約を失った。というのも、委託主が解雇されてしまったのでシッターにお世話してもらう必要がなくなったからだ。そして、解雇された理由が、熱を出した子どもはシッターに預けられないので本人が仕事を休んで看病した結果、勤め先から不興を買ったからというものだった。

子どもが熱を出すのは当たり前なのに、それで母親が解雇されるのは変だと考え、自分で病児保育を始めることにした。しかし、病児保育は季節性が

あり、冬や夏に集中した需要があるようなものはビジネスとしては安定しない。しかも、医療従事者を置かないといけないなど、政府の規制がたくさんある。

結局、施設を持たず、また、8000円で一定回数の保育を受けられる保険型にした。利用に関係なく基本的に一定額を払う保険型なら、事業収入は安定するので良いプランだ。現在は62カ所、さらに自治体が同様のサービスを始め、全国に広がっている。

しかし講演会の場で、シングルマザーから、それでも8000円は高いと言われたので、月1000円というプログラムを始めた。これは、サポーター8人がそれぞれ1000円ずつ払って一人を支えるというもので、私も参加している。オバマ大統領がヒラリーに勝てた要因は資金力にあったが平均寄付金は80ドル程度で、5ドルや10ドル単位の少額寄付をインターネットで集めるプログラムを開発することで献金を大量投入した。これをまねしてプログラムを開発した。毎月レポートが届くので、それを読んで誰かを支えていることがわかってうれしい気持ちになるだろう。

彼は、このような事業をビジネスとして考えている。

ジョン・ウッドさんも面白い。『マイクロソフトでは出会えなかった天職』はぜひ読んでほしい。彼が休暇中にネパールに行った時、鍵のかかった図書館にハーレクインロマンスの小説が一冊だけ大事にしまわれているのに驚いた。そこでインターネットカフェを通じ、ネパールには本がないから要らない本を米国の自宅に送ってくれとメールで友人に呼びかけたところ、自宅に大量の本が送られてきた。ネパールには本がないのに、米国にはいらぬ本がたくさんあることに驚き、これはおかしいと彼はRoom to Readを始め、図書館や小学校を建てる事業を行っている。とりわけ、母親が字が読めない子どもも字が読めない傾向があるので、女性の教育を大事にしている。250ドルあれば、ひとり1年分の奨学金になる。現在は、3000の図書館、800の学校を建て、2万人の奨学生を抱えている。

ジョン・ウッドさんも、駒崎さんも、対象と額を限定しているのがいいところだ。一人ひとりが寄付をすれば仕組みが回るようにしている。

また、中東の子どもたちが、積み上げると100メートルの高さになるくらい量の本を数日間で読もうという企画に対し、ある企業がそれが達成できたら100万ドル寄付すると表明したら、子どもたちは夜も関係なく必死に本を読んだという。このように子どもたちにインセンティブを与えつつ、寄付を募る彼らのアイディアは面白い。

ベトナムには日本のものがたくさんあふれているが、ハノイには動く信号は二つしかなかった。日本人は単発のものを売りにいっているだけだ。問題

を解決するもの、ソリューションを売りに行くことが大事なビジネスであり、そのためにNGO・NPO、ソーシャルビジネスができることがある。私は、とあるアパレル企業の経営者に、グラミン銀行と組んで世界展開してみたらどうかと言っている。グラミンと書いてある服を着て、何らかの貢献ができていると世界中の人が思えば、その企業の服を買うだろう。そのようなビジネスで世界を動かしていく。

利益性がないところにNPO・NGOが入っていくというより、利益性がないと思われていたところでどうやって利益を出すのか、それが21世紀のイノベーションの鍵である。

以 上