

社会的企業研究に関する一考察：ビジネス・モデルの視点から

Researching Social Enterprises: A Business Model Perspective

2011年 2月

中島 智人 Tomohito Nakajima

社会的企業研究に関する一考察：ビジネス・モデルの視点から  
Researching Social Enterprises: A Business Model Perspective

中島 智人

Tomohito Nakajima

**Abstract**

Our society witnesses the emergence of social enterprise activities in any part of the world today. However, to define social enterprises is far from an easy task and there is confusion in the approaches of the definition. In this paper, social enterprises are understood having both social and economic objectives and the social objective is their primary one. In order to be sustainable, social enterprises adopt hybrid organisational form which makes it possible for them to mobilise different types of resources, and then achieve comparative advantages in the mixed economy of welfare. Based on these understandings, this paper will point out the importance of focusing on a business model of social enterprises in researching them in order to understand their sustainability beyond their definitions.

**1. はじめに**

社会的企業（ソーシャル・エンタープライズ）は、現代社会においてわれわれが直面しているさまざまな課題を有効的に解決する主体として期待されている。例えばイギリスでは、社会的企業に対して公共サービスの提供とその改革、条件不利な人々や地域に対する社会的・

---

2010年10月8日 受理

本論文は、日本NPO学会第11回年次大会、2009年3月22日、名古屋大学において発表したものに、加筆修正を加えたものである。

経済的包摂、あるいは近隣地域再生・都市再生などにおける期待が示されており、これを反映して政府は、社会的企業を管轄する専門部署の発足や支援戦略の策定など、社会的企業の振興に向けた基盤整備を行ってきた。このような社会的企業に対する期待の背景には、社会的課題への対処するうえでの政府の限界への認識とともに、従来型の民間非営利団体への変革の圧力があると考えられる。イギリスにおいては、社会的企業が社会性と経済性とを市場取引活動を通じて両立させ得るものとして描き出されており、それは伝統的な民間非営利団体が寄附や補助金に対する依存から脱却し、事業収入を得ることによって持続的な事業体へと変革することへの期待として捉えることができよう。

一方で、社会的企業の事業活動は、そもそも営利企業では十分に利益が確保できない分野で展開されており、事業収入の獲得には困難を伴う場合が多い。社会的企業の受益者の多くは何らかのかたちで市場から疎外された人たちであり、社会的・経済的排除の影響を受けている。そこでは、サービスの受益者から直接対価を得ることが困難であり、また、社会的な価値を実現することに経済的な不利益が伴うこともしばしば見受けられる。そのため、社会的企業が持続可能な事業体として活動するためには、その不利益を補完するような何らかの仕組みが必要とされているのである。

日本においても社会的企業は、ソーシャル・ビジネス、ソーシャル・ベンチャー、コミュニティ・ビジネスなどそれぞれの呼称によってその力点が異なるものの、政府や地方自治体、研究者、あるいは実践家のあいだで注目を集めるようになってきている。一方で、社会的企業に対する研究の現状は未だ発展途上にあり（塚本, 2008）、しばしば混乱も見受けられる。その背景には、社会的企業概念に含まれる実際の事業体の多様性があげられよう。さらに、社会的企業とそれ以外の活動との境界があいまいであることも混乱の一因となっている。社会的企業は、しばしば伝統的な慈善団体や非営利組織を一方の極に、営利企業をもう一方の極にした連続体の中において把握される活動であり、それぞれの境界はあいまいであり確固としたものではない（SEL, 2001; 2007）。非営利組織における事業性の重視、あるいは企業の社会的責任の議論に見られるように営利企業による社会性の獲得など、営利・非営利の双方から社会的企業への接近が図られている。さらには、より開かれた協同組合による公益性の獲得など、組織形態を超えた多様なアプローチが見られる。

このような現状を踏まえ本稿では、まず、これまで蓄積された社会的企業の定義についての検討を行い、社会的企業へのアプローチの多様性を明らかにする。そのうえで、社会的企業を、社会的目的を第一義的に持ち、社会性と事業性とを両立させるハイブリッド組織となることを指摘する。さらに、社会的企業が持続可能な事業体としてどのようなビジネス・モデルを構築するかについて検討する。ビジネス・モデルへの注目は、社会的企業が社会性と

事業性とを両立する具体的な活動に焦点をあて、その多様な定義を超えて社会的企業を捉え直す試みである。

## 2. 社会的企業とは何か

### 2. 1 社会的企業の定義へのアプローチ

社会的企業を捉える方法のひとつとして、社会的企業を既存の組織・団体との関係から位置づけようとする試みがあげられる（図2-1）。この図は、イギリスの社会的企業を念頭に作成されたものではあるものの、主たる財源、目的、所有、剰余金の分配、資産保全の視点は、社会的企業に対する共通理解を得るうえで重要となる。

図2-1 社会的企業と既存の組織・団体との関係

|        | 営利企業                | 社会的責任企業<br>倫理的企業 | 社会的企業                             | 非営利組織              | 政府・自治体    |
|--------|---------------------|------------------|-----------------------------------|--------------------|-----------|
| 主たる財源  | 取引活動による事業収入         |                  | 助成金・寄附                            | 税金                 |           |
| 主たる目的  | 私的<br>目的<br>(利潤の追求) |                  | 社会的<br>目的                         |                    | 公共的<br>目的 |
| 所有形態   | 私的<br>所有            |                  | 社会的<br>所有                         |                    | 公共的<br>所有 |
| 剰余金の分配 | 利害関係者で分配            |                  | 基本的に社会目的へ<br>再投資、利害関係者<br>への分配は制限 | 社会目的へ<br>再投資       | —         |
| 資産の処分  | 自己の規制にもとづき自由に処分     |                  | 基本的に資産は保全<br>される、処分は制限            | 認められず、資産<br>は保全される | —         |

出典：SEL (2006)をもとに、筆者が加筆修正

社会的企業の「定義」は、確定したものを提示することは今なお困難であるといえる。例えば経済協力開発機構（OECD）加盟諸国の社会的企業についてまとめたOECD（1999）は、社会的企業の定義に関して「普遍的で一般に広く受け入れられた社会的企業の定義は存在しない」との見解を示している。さらに、OECD（2009）では、社会的企業という用語が研究者や政治家にとどまらず一般人に対してもよく知られるようになったにもかかわらず、社会的企業について共通の理解が得られるには至っていないとの指摘がなされており、10年が経過した後も社会的企業を取り巻く状況はそれほど変わっていないことが伺える。

このような状況の背景には、社会的企業の定義が、社会的企業が活動している社会の歴史的・文化的な背景、法人制度、あるいは政策などさまざまな要因によって異なることがあげられよう。例えば、Kerlin（2006）は、アメリカにおける社会的企業の議論は特に収益獲得の

ための事業化に重きを置いているのに対して、ヨーロッパでは社会的企業がもたらす社会的利益および社会的ニーズを満たすための革新に焦点をあてていると捉えている。さらに、アメリカ一国をとってみても、実務家と研究者とでは社会的企業の捉え方が異なることが指摘されている（カーリン, 2008）<sup>(1)</sup>。

社会的企業の定義は多様であるものの、これまでなされた定義には共通点も見られる。それは社会的企業を「社会的」な側面と「企業的」あるいは「経済的」な側面から捉えることである。先にあげたOECD（1999）では、各国に共通してみられる社会的企業の特徴から、社会的企業を「起業家精神によって組織化され、社会的および経済的目標の双方を追求する組織」としている。同様にOECD（2009）では、社会的企業について「社会的・経済的目的の双方を満たすような革新的ビジネス・モデル」として一般的に理解されるとしたうえで、具体的に労働市場の統合、社会的包摂および経済開発に貢献するものと捉えている。また、ヨーロッパにおける社会的企業研究の一大拠点であるEMES（The Emergence of Social Enterprise in Europe）研究ネットワークでは、社会的企業を「経済的」次元および「社会的」次元から整理している（例えば、Defourny and Nyssens, 2006）。

政府による社会的企業に対する基本戦略が策定されたイギリスでは、社会的企業の振興策とともに社会的企業に対して、政府による「定義」が与えられた。それは、次のようなものである。

「社会的企業とは、社会的目的を一義的に有する事業体であり、出資者や所有者の利益最大化の要求によって動機づけられたものではなく、その剰余金は主としてその事業目的もしくはコミュニティに対して再投資されるものである（DTI, 2002, p.13）」

この定義で特徴とされているのは、営利企業と比較した場合の共通点と相違点である。共通点として、社会的企業が何らからの取引活動（trading）に関わるという点である。この点において、社会的企業の経済的側面が強調されている。一方で、本来的に株主や所有者への利益分配をその目的とする営利企業とは異なり、社会的企業が取引活動によって利潤を獲得するものの、それを社会的目的に再投資することを第一の目的とする社会的企業の社会的側面の重要性が強調されている。

日本において社会的企業は、その社会性、事業性とともに、革新性を加えた三要素を満たすものとして捉えられる場合が見受けられ（谷本, 2006）、この点は特に経済産業省が進める「ソーシャル・ビジネス」の振興策に取り入れられている<sup>(2)</sup>。また、協同組合の活動からのアプローチからは、社会的企業に対する利害関係者の参加や所有、民主的な意思決定が強調される<sup>(3)</sup>。さらに、民間非営利組織の事業収入の割合から、社会的企業を捉える試みもなされている（裕永, 2008; 2009）。

社会的企業を、営利企業あるいは伝統的な民間非営利組織から峻別する方法として、個々

の組織の自己認識および財務的基準を採用しているものもある。イギリスでは、しばしば55,000の社会的企業があると言われ日本でもしばしば引用されているが、その推定の根拠となった中小企業年次調査での基準は、次のとおりである（Institute for Employment Studies, 2006）。

- ① 社会的企業としての自己認識（「あなたは、自分たちの事業を社会的企業だと思いますか。つまり、社会的もしくは環境に関わる目的を主たる目的としていますか。」）
- ② 利益分配制約（利益の50%以上を所有者／利害関係者に分配していない）
- ③ 事業収入割合もしくは補助金・寄附金割合（収入の75%以上を財やサービスの取引から得ているか、補助金および寄附金の割合が20%以下である）
- ④ 政府の定義（DTI, 2002参照）との合致

さらに、民間非営利組織を対象としたサード・セクター組織<sup>(4)</sup> 全国調査での基準は次のようになっている（Ipsos MORI, 2009）。

- ① 事業収入割合（収入の50%以上を（委託を含む）取引活動から得ているか）
- ② 社会目的への再投資（剰余金の50%以上を社会目的に再投資しているか）
- ③ 社会的企業としての自己認識（政府による社会的企業の定義に鑑み、自らを社会的企業とみなしているか）

中小企業およびサード・セクター組織から、社会的企業の現状を捉えようとするこのイギリスの試みは、現実的に社会的企業に対して営利組織・非営利組織双方からのアプローチがなされていることを示している。この基準で用いられた、社会的目的、事業収入割合、および利益分配制約の視点は、社会的企業を定義するうえでの重要な視点を提供している。それでもなお、団体の自己認識に頼らざるを得ない現状は、いかに社会的企業を定義することが困難であるかを表わしているといえよう。

イギリスでは、政府による社会的企業の定義が提供され、社会的企業向けの法人格ともいえるコミュニティ利益会社（CIC）の制度が導入された。イギリスのコミュニティ利益会社制度は、会社法の中に位置づけられている。ヨーロッパ諸国における社会的企業法制を整理したCafaggi and Iamiceli（2009）は、社会的企業法制を会社法において規定する場合、社会的成果や利益分配制約による制限によって特徴づけられるとしており、イギリスの他にベルギーがあてはまる。また、イタリア、フランスの他、ポルトガルやポーランドでは、社会的企業

は協同組合法で規定されており、そこでは最終的に社会的目的を有する協同組合形態が、共益を追求する形態と区別されるかたちで社会的企業として認識される。

しかしながら、イギリスでは、コミュニティ利益会社はすべて社会的企業であるとは言えても、この制度が導入される以前から社会的企業として認められる団体は存在しており、当然のことながらすべての社会的企業がコミュニティ利益会社の法人格を有する訳ではない。社会的企業の活動やその法人形態は歴史的経緯からも多様である。「表2-1」は、イギリスを事例に社会的企業の法人形態を整理したものである。社会的企業が、その所有・ガバナンス、利益分配制約、資産保全から定義づけられることを示している一方で、多様な選択肢も用意されていることが理解できよう。

表2-1 イギリスにおける社会的企業の法人形態

| 法人類型   | 特徴   | 所有・ガバナンス                                | 剰余金の分配制限   | コミュニティに対する資産の保全               |
|--|--|---|--|-------------------------------|
| 任意団体<br>Unincorporated<br>Association  | インフォーマルな組織として法的規制はなく、自己規制に委ねられる              | 明確な所有構造はなく、自己規制によるガバナンスがなされる            | 自己規制による  | 自己規制によるが、必要な場合には特別に起案する必要がある  |
| 信託<br>Trust  | 経済的利害関係から切り離して財産を保有するための方法                   | 信託財産は受託者に保有される、信託契約にもとづき受益者の利益のために管理される | 通常では不可能であり、信託や裁判所の許可にもとづいてのみ可能となる                    | 信託がコミュニティの利益のために設立された場合、保全される |
| 有限責任会社*<br>Limited Company   | 会社法にもとづく一般的な法人形態であり、さまざまな目的に対して利用可能          | 役員（取締役）が成員に代わって事業を行うが、内部規制により柔軟な対応が可能   | 可能、ただし有限保障責任会社の場合、成員に対する配当は認められない                    | 定款への記載により可能ではあるが、成員による修正が可能   |
| コミュニティ利益会社<br>Community Interest<br>Company (CIC)  | 社会的企業のための制度であり、上記有限会社の法人形態を取る                | 他の有限会社組織と同様であるものの、コミュニティの利益確保のため追加規制も   | コミュニティの利益が優先されるものの、制限付で株主への配当や役員報酬の支払いが可能            | 資産保全が求められ、定款への記載が必要           |
| 産業共済組合（真正協同組合）<br>Industrial and<br>Provident Society<br>(Co-operative)                                | 基本的に、組合員の利益のための組合組織である                       | 組合員に代わって代表者が管理するものの、組合員一人一票が原則          | 組合員は、組合の活動から利益を得るものの、購買や施設利用などによるものであり、所有にもとづくものではない | 定款への記載により可能ではあるが、組合員による修正が可能  |
| 産業共済組合（コミュニティ利益協同組合）<br>Industrial and<br>Provident Society<br>(Community Benefit<br>Society: BenComm) | 組合員の利益だけではなく、コミュニティの利益を目的とし、会社組織とはならない理由を有する | 真正協同組合と同様だが、より強固資産保全も可能                 | 非組合員の利益を第一にしなければならず、資産の保全が適用される                      | 資産の保全が適用される                   |

\*コミュニティ利益会社以外の有限会社をさし、保証有限責任会社（Company Limited by Guarantee）、株式有限責任会社（Company Limited by Shares）を含む。

出典：Business Link（2007）をもとに、筆者が加筆修正

## 2. 2 社会的企業における社会性と経済性

このように、社会的企業はその社会性と経済性との両面から捉えられるが、その社会的側面と経済的側面とのどちらを強調するかは、さまざまな立場がある。例えば、伝統的な民間非営利組織の立場から、その事業化の到達点として社会的企業を捉えると、その力点は組織活動における経済的側面、即ち市場取引の獲得となる。これらの組織は社会的・公益的な活動を既に行っているからである。他方で、営利企業が、社会的目的を達成するための事業活動というように社会的企業としての性格を獲得していく場合は、自らの社会的目的を明確にし、それを第一義的な目的に転換することが求められよう。このように、社会的企業の形成プロセスという動的な視点を取り入れることは、それぞれの社会的企業の事業を理解するうえで重要となる<sup>5)</sup>。

社会的企業では社会的目的と経済的目的との両立が求められているものの、社会的目的が経済的目的に優先されると考えられている。これについてDees et al (2001) は、社会的企業社会的企業と一般の営利企業との違いを、「社会的企業は社会的な目的を持っていること」、および「社会的企業が社会的方法と経済的方法とを混合すること」の二点から説明しているが、そこでの力点は、社会的目的を実現する手段としての経済的活動の必要性である。Dees et al (2001) では、社会的企業は社会的目的を第一としており、それを実現する手段として、社会的方法と経済的方法との混合の重要性が説明されているのである。

社会的企業が、社会的目的を第一義的に持っているという点は、社会的企業を捉える点で重要である。近年、「企業と社会」の議論や企業の社会的責任に対する意識の高まりから、企業が社会性を持つことの重要性が指摘されている。その結果、すべての企業は社会性をもっているとの主張が叫ばれるようになってきた。つまり、企業は雇用の創出、必要とされている財やサービスの提供、あるいは富の創造による経済的繁栄の実現など、社会的に望ましい影響をもたらしているからである。しかし、Dees (1994) が、企業の意思決定は経済的な価値を反映したものであり、日々行われる経営上の意思決定には社会的目的が組み込まれておらず社会的企業とは言えない、と指摘としたのは極端な主張かもしれないが、その「最終的な目的」あるいは「第一義的な目的」という意味では社会的企業の目的と営利企業のそれとは明確に異なる。社会的企業は、社会的目的の達成という価値によって意思決定し行動する主体なのである。

## 2. 3 ハイブリッド組織としての社会的企業

このように社会的側面および経済的側面の両面を持ち合わせている社会的企業にとって重要となるのは、その活動においてこれらのバランスをどのようにとるかということである。

これに関してDees (1996) は、社会的企業にとって重要となる利害関係者に注目し、社会

的企業を非営利組織と営利組織との一連の関係のなかで位置づける「社会的企業スペクトラム」を提示している。社会的企業にとって利害関係者とは、その目的を達成する対象となる受益者、あるいは事業活動に必要な経営資源を提供する者、社会的企業の意思決定を担う者である。この社会的企業スペクトラムでは、一方に「純粹に慈善的（非営利的）」事業を、他方に「純粹に商業的（営利的）」事業を配置し、社会的企業をその中間に位置するハイブリッドな事業体として位置づけている。このスペクトラムであげられている利害関係者は、「第一の受益者」、「資本提供者」、「労働力」、「供給業者」、「ガバナンス」である<sup>(6)</sup>。Dees (1996)は、社会的企業の多様で複雑な実態を念頭に、複数の利害関係者を提示することにより、社会的企業が実際の活動で採りうる業務上のオプションを提供しているのである。

社会的企業をハイブリッド組織とみる視点は、Evers (2001; 2004)、Evers and Laville (2004)によっても示されている。Evers (2001)は、社会的企業を多様な目的と資源からなる組織として捉え、社会的企業がその目的を達成するために必要な資源を、市場、国家、そして市場や国家によらない社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）から得ているとしている。これらのうち市場性の資源とは、財・サービスの対価として顧客が支払うものである。国家性の資源とは、国や自治体が社会的企業を含むサード・セクターによる公共財への貢献に対して提供されるものであり、補助金や委託のほか、事業の立ち上げ資金あるいは税制優遇などを含む。そして社会関係資本は、市民・コミュニティから提供される資源である。

社会的企業にとって特に重要なのは、社会関係資本である。ここでいう社会関係資本には、寄付やボランティア活動などのほか、インフォーマルなつながりや信頼が含まれる。Laville and Nyssens (2001)は、この社会関係資本によって社会的企業が真に「社会的」企業となり得るのだとしている。社会的企業は、異なる経済原則にもとづく多様な資源を獲得することが可能であり、特に、互惠関係を基本とする社会関係資本を得ることによって、取引コストや生産コストを引き下げることができる。その結果、競争優位性を獲得できると考えられているのである<sup>(7)</sup>。

社会的企業が、事業遂行に必要な経営資源の獲得において、多様な資源の組み合わせを考えなければならない理由は、社会的な目的を第一としているからに他ならない。社会的企業の場合には、必要な経営資源の調達に見合う収益をあげることが困難である。社会的企業が提供する財やサービスに対しては、受益者が支払う能力や意思がない、公共財のように受益者から料金を徴収することができない、あるいは（料金が過大になるため）便益に見合った価格設定ができないなど、さまざまな理由から、便益に見合った対価が支払われるとは限らない。さらに、社会的な目的を達成するために、事業活動において営利企業には見られないコストが発生する場合も考えられる。例えば、障害者やホームレス、あるいは長期失業者など社会的に恵まれない人たちの雇用を目的とする社会的企業の場合、労働者が雇用にかかる

コストに見合う貢献をすることは困難なであろう。さらに、必要とされるスキルの獲得のため教育訓練コストが必要となるかもしれない。社会的企業は、利害関係者との個々の取引を超えて、全体の活動を通して社会性と事業性との両立を考えることが求められるのである。

### 3. 社会的企業のビジネス・モデル

#### 3.1 ビジネス・モデルの定義

社会的企業が、社会的目的を達成するために、必要な資源を多様な利害関係者から調達することの重要性が指摘された。社会的企業が持続的な活動を行うためには、社会的目的を達成する活動と、その活動に必要な経営資源の獲得を可能にするビジネス・モデルの構築が必要であり、そのビジネス・モデルに社会的企業としての特徴が現れると考えられる。

社会的企業のビジネス・モデルを理解するうえで、ここでは國領（1999; 2004）の定義を紹介したい。この定義は、社会的企業だけではなく広範な事業体に適用可能である。ビジネス・モデルについて國領（2004）は、次のように定義している（p.223）。

「ビジネス・モデルとは経済活動において（1）誰にどんな価値を提供するのか、（2）その価値をどのように提供するのか、（3）提供するにあたって必要な経営資源をいかなる誘因のもとに集めるのか、（4）提供した価値に対してどのような収益モデルで対価を得るのか、という四つの課題に対するビジネスの設計思想である」

この定義は、営利企業が情報技術の革新をそのように価値創造の中に位置づけていくか、という文脈の中で導き出されたものであるものの、社会的企業の持続的なビジネス・モデルの構築に必要ないくつかの重要な視点を提供している。すなわち（1）その社会的企業にとっての「受益者」は誰であり、どんな「価値」を提供するのかという社会的企業の活動の目的と事業内容に関する視点、（2）事業目的遂行のための手段の視点、（3）必要な「経営資源」は何でありそれをどのように調達するかという視点、そして（4）事業性を確保するための「収益モデル」の視点である。ハイブリッド組織としての社会的企業は、さまざまな資源の組み合わせが求められる。その場合、資源を提供する利害関係者の貢献は、金銭的なものに限らないさまざまな誘因によって引き出されるため、資源調達の視点は、特に重要である。また、財やサービスの提供による直接の対価（受益者負担）だけではない対価の獲得方法が求められている社会的企業では、寄附や補助金・助成金を含めた多様な利害関係者からの対価の獲得が、持続的な収益モデルを構築するうえで欠くことのできない視点となる。

### 3. 2 社会的企業のビジネス・モデル

このような一般的なビジネス・モデルの定義を踏まえ、ここでは、特に社会的企業にかかわるビジネス・モデルについて考えたい。社会的企業については、類型（タイプ）化の試みも、その理解に向けて試みられている（SEL, 2001; Smallbone et al, 2001）。しかしながら類型化は、社会的企業が発達した歴史や法制度、社会的背景など社会的企業が活動する環境などの外部要因に依存するところが大きく、ある国での類型をそのまま他国にあてはめることは困難を伴う。この点においても、標準化されたモデルを検討する意義があるものと考えられる。

社会的企業のビジネス・モデルに関してCheng and Ludlow（2008）は、その基本的なビジネス・モデルとして三つのモデルを提示している。

#### ①利益創出者モデル（profit generator model）

それ自体は社会的目的の達成に寄与しない取引活動、つまり資金獲得を目的とする取引活動を通して利益を創出し、その利益の一部もしくは全部を、社会的な目的の達成のために行われている他の活動に振り替える活動をさす。民間非営利組織の事業子会社（トレーディング・アーム）がその典型である。

#### ②二律背反モデル（trade-off model）

それ自体が社会的目的を達成するような取引活動を行い、社会的目的の達成および資金獲得という二律背反（トレード・オフ）関係にある活動を併せ持つ社会的企業のモデルをさす。例えば、障害者など労働市場から疎外された人たちの雇用を創出する事業活動である。そこでは、障害者の雇用という社会的目的の遂行とそれの伴う労働生産性の低下や雇用コストの上昇という二律背反関係が生じる。

#### ③横並びモデル（lock-step model）

資金獲得が社会的目的の達成と直接相関するかたちで創出される活動をさす。例えば、既存のシステムでは満たされていない社会サービスを提供しつつ、受益者から事業活動に必要な対価を徴収する仕組みを構築したモデルが、これにあたる。ただし、社会的企業としてこのモデルが成り立つ領域は稀であり、事業活動から生み出される直接的な社会的影響と財務リターンとが相関する反面、例えば上記の例では対価を負担できない潜在的受益者を疎外するなど、意図しないトレード・オフ、が生じている場合があることが指摘されている。

これらのビジネス・モデルは、社会的企業の社会的側面と経済的側面との関係に注目し、

それらを標準化して示したものである。特に、「横並びモデル」は稀であるというように、「利益創出者モデル」のように社会性と事業性を分離しない限り、社会的企業の社会的目的と経済的目的とは基本的に二律背反の関係にあるという点は、社会的企業の理解に対して重要な視点を提供している。しかし、社会的企業と受益者との関係、あるいは経営資源を獲得する仕組みなど、ビジネス・モデルを考えるうえで必要な要件についての言及がなされておらず、現実の社会的企業に適用するには抽象度の高いモデルといわざるを得ない。

次に検討するモデルは、Alter (2006; 2007) によるものである。Alter (2006) は社会的企業のビジネス・モデルを考えるにあたって「社会的プログラム」と収益を得るための「事業的活動」、言い換えれば受益者への価値の提供と市場との関係との統合の程度に視点を置いている。まず社会的企業の典型 (archetype) として、次の三つが提示されている。

①埋め込み型 (embedded)

この型の社会的企業では、事業的活動そのものが社会的プログラムであり、社会的目的と経済的目的とは同時に達成される。この意味で、事業的活動は社会的プログラムの中に埋め込まれており、統合が最も進んだ形態といえる。Cheng and Ludlow (2008) の「③横並びモデル」と同様に、社会的プログラムは事業活動により資金を得て行なわれており、Alter (2006) はこのモデルを持続可能な戦略としている。

②統合型 (integrated)

この型の社会的企業では、社会的プログラムと事業的活動との間にコストや必要な資源の統合など一部での重複が見られ、事業的活動が社会的プログラムの中への統合が一部なされている。ここでは、事業的活動に向けて組織の資産のレバレッジを図ることが重要であり、それにより社会的プログラムと事業的活動との間に相乗効果 (シナジー) が期待できる。

③外付け型 (external)

この型の社会的企業では、事業活動は社会的プログラムからは切り離されている。Cheng and Ludlow (2008) の「①利益創出者モデル」にあるように、社会的プログラムを資金的に支援するために社会的目的のための活動とは別に事業活動を構築するモデルである。

これらのモデルは、Cheng and Ludlow (2008) が提示した標準化されたモデルと、基本的と同じ考え方である。しかしAlter (2006) は、これら三つの典型を念頭に、さらに社会的企業の原型 (prototype) として、下記のような七つの異なるモデルを提示している。これらの

原型は、現実の社会的企業への考察から導き出されてものであり、社会的企業の業務プロセスを考慮しているところに特徴があり、より社会的企業の活動の実態を動的なかたちで捉えたものである。

①起業者支援モデル (entrepreneur support model)

このモデルの社会的企業は、社会起業家を対象とした事業や財務的支援を社会的企業の事業として提供しており、社会起業家が市場での取引を行なうのを、資金提供や経営指導などのかたちで支援している。例としては、金融機関、経営支援サービス機関などがあげられる。

②市場媒介モデル (market intermediary model)

このモデルの社会的企業は、製品開発、市場へのアクセス、資金貸し付けなどを通じて、対象者である生産者が市場を見出す手助けを行なっている。例えば、フェア・トレードを行っている事業者のように、開発途上国の農産物や手工芸品生産者を支援し、またその生産物を適正な価格で購入し、それを先進国の市場で取引することにより利益を得る活動などがこれにあたる。

③雇用モデル (employment model)

対象者に対して、雇用機会や職業訓練を提供している社会的企業のモデルである。障害者、ホームレス、若年者、犯罪歴のある人など労働市場から疎外された人たちを雇用したうえで財やサービスの生産を行い、それを一般市場で取引する活動を行なっている。

④出来高払いモデル (fee-for-service model)

このモデルの社会的企業は、社会的サービスを商業化しており、そのサービスを直接対象者に提供、もしくは料金を支払う第三者に提供する。サービスの提供に際して、対象者に支払能力がある場合には対象者から直接料金を徴収する。

⑤サービス助成モデル (service subsidisation model)

財やサービスを市場で取引することによって収入を得て、その利益を社会的プログラムに対して資金提供する社会的企業である。資産のレバレッジによってもっとも利益がでるような仕組みの構築が行なわれる。

⑥市場連携モデル (market linkage model)

このモデルの社会的企業では、対象者と外部市場とが取引関係を構築できるように支援し

ている。例えば、途上国の生産者が先進国の市場へのアクセスを橋渡しするように、ここでの社会的企業の役割はいわば仲介業者であり、生産者と購買者を結びつける役割を果たしている。

#### ⑦組織支援モデル (organizational support model)

外部市場での財やサービスの取引によって得られた利益を、社会的活動を行っている親組織に提供している社会的企業である。社会的活動と資金を得るための事業活動とは完全に切り離されている。

これらのモデルは、社会的企業における受益者および市場との関係を描き出したものである。さらに、社会的企業が提供する財やサービス、あるいは資金のフローによって、どのような受益者に社会的企業の価値が伝えられ、また、どのように必要な対価が支払われるのかを確認することができる。したがって、國領 (2004) に示されたビジネス・モデルの要件をより満たしたものである<sup>(8)</sup>。

#### 4. 社会的企業の持続可能性とビジネス・モデル

ここまで、社会的企業のハイブリッド組織としての特徴を指摘した。そこでは、社会的企業が市場での取引による資金の調達だけではなく、公的機関からの資源や慈善的資源、あるいは社会関係資本を動員することにより、その社会的目的を達成するための持続可能な活動を構築すると主張されていた。また、社会的企業のビジネス・モデルでは、受益者への利益提供のために、社会的企業の事業にかかわる財やサービスの流れ、およびそれに伴う資金の流れが明らかにされた。Alter (2006) によるビジネス・モデルでは、社会的企業における社会的目的の達成 (社会的プログラム) と資金獲得を目的とする事業的活動との関係が示されており、市場との関係からどのように事業活動を通じて資金が獲得できるかが描かれていた。しかしながら、ハイブリッド組織である社会的企業の活動に求められる資金以外の多様な資源には言及されていない。EMES研究ネットワークに代表される社会的企業の国際比較では、社会的企業の発展は、社会的企業の役割に対する理解とそれに関連付けられた公共政策・社会政策こそ重要であるとの指摘がなされている (Borzaga and Defourny, 2001)。社会的企業のビジネス・モデルを構築するためには、社会的企業の理解のうえに則ってそれを支援するという視点から市場だけではなく資源獲得環境をいかに整備するかという視点が欠かせないのである。

社会的企業のビジネス・モデルを考える目的は、社会的目的と経済的目的とを両立できる持続可能な事業体をいかに構築するかということである。一般の営利企業は、模倣可能性を

極力排除した独自のビジネス・モデルを構築することによって競争優位性を獲得する。これに対して社会的企業では、他組織との比較における競争優位性の獲得ではなく、あくまで社会的目的の実現のためのビジネス・モデルの構築であり、同じ社会的課題を抱えている他団体に対してそのモデルの普及を促すことも行われる<sup>9)</sup>。この点からも、持続可能な社会的企業のビジネス・モデルを検討する意義は大きいと考えられる。

社会的企業の持続可能性を高める方法のひとつとして、事業収入を増やすことをあげる主張がある。Boschee and McClurg (2003) は、伝統的な非営利組織は寄付や補助金、助成金などに対する依存モデルによって規定されており自律的ではないと指摘する。そのうえで、自律は事業収入のみに依拠することによって達成できるものであり、これこそが社会起業家の目指すものである、としている。

しかし、この事業収入に対する過度ともいえる依拠は、すべての社会的企業にとって持続可能性を得るためのモデルとして相応しいものではない。社会的企業は、社会的な目的を果たすものであり、市場での資金調達を考えた場合、本来的に不利な立場にあり、一般の営利企業にも増して多くの資源を必要とするからである。この点について、Schorr (2006) は収入の極大化戦略を社会的企業のビジネス・モデルのひとつであるとしつつも、社会的企業にはそのミッションを達成するのに付随するコストがあり、この社会的企業に固有の非効率性を補って余りある収入を得ることは困難であることを示唆している。より強い疑念は、Battle Anderson and Dees (2006) によって示されている。彼らによれば、財政的に自律的な組織という考え方自体神話にすぎず、どんな組織でも資源の獲得はその外部に依存しているのである。事業収入は顧客に依存していると考えられる一方で、寄付や補助金・助成金あるいは政府からの支援は、それぞれの団体が自分たちの社会的価値を訴えた結果として獲得したものであり、事業収入が特別なものではないと考えられている。

## 5. おわりに

本稿では社会的企業を、社会的目的を第一義的にもった事業体であり、その目的を達成するために社会的な方法および経済的方法による活動を行うものとして捉えた。そのうえで、社会的目的の達成に付随する社会的コストを賄い、持続可能性を獲得するためには、ハイブリッド組織として多様な資源を動員する必要があるとの指摘に注目した。そして、これまでのモデルでは考慮されていなかった資源獲得の要因を社会的企業のビジネス・モデルに付加することにより、社会的企業のビジネス・モデルを探る可能性について指摘した。社会的企業のビジネス・モデルの探求は、法制度など国や地域の違いによる社会的企業の事業環境を超えて、その本質を事業体としての持続可能性の獲得という観点から捉え直す試みである。

しかしながら、社会的企業のビジネス・モデルを標準化されたある程度の普遍性をもった

ものとして捉える場合、それを可能にする条件の構築に対する視点が重要となる。それは、社会的企業における資源獲得は、社会、政治、経済すべてにわたる制度・環境に依存しており、各国に独自のものと考えられるからである。例えば、イギリスではチャリティによる事業子会社の設立が資金獲得のために認められており、さらにチャリティに対する厚い税制優遇のため「⑦組織支援モデル」が社会的企業のモデルとして有効に活用できる。一方で、日本では民間非営利組織の子会社に対する考え方や税制優遇制度の違いからこのモデルの採用は難しい。この場合、このモデルが成立するよう民間非営利組織における株式所有や税制優遇制度の見直しが必要である、というひとつの方向性が見出せよう。

社会的企業が、社会的目的を第一とした場合、そのビジネス・モデルは、必ずしも活動に必要な経営資源が、その事業活動のみから得られる訳ではない。Cheng and Ludlow (2008)の「③横並びモデル」もしくはAlter (2006)の「①埋め込み型」は、理想的ではあるが特別な存在である。これまで満たされていなかった社会的サービスを見出し、活動に必要な対価を得て社会的活動と事業的活動が同時進行するモデルを構築することは、容易なことではない。むしろ、本稿で取り上げた先行文献は、このようなモデルが成立する場面は特殊であり、多くの社会的企業は、事業活動だけではなく何らかの支援を必要としていることを忘れてはならない。ここに、社会的企業のビジネス・モデルを考える重要性がある。

社会的企業のビジネス・モデルの研究への応用として、異なる国において同じ分野で活動している社会的企業の比較研究が有効であると考えられる。社会的目的を同じくする団体が、その価値を提供するためにどのようなビジネス・モデルを採用しているか吟味することにより、日本の社会的企業の特徴を考えるのである。他の国で構築された社会的企業のビジネス・モデルが日本の社会的企業にどの程度活用できるか、まずはこの点から検証していき、「日本的」な社会的企業、あるいはその持続可能性について考えていきたい。そのうえで、社会的企業がビジネス・モデルを構築するうえで必要な環境整備を考えるのである。

## 脚注

- (1) アメリカにおける社会起業家の議論についてDees and Anderson (2006)は、非営利組織の事業化に見られるように、社会起業家による事業化の役割に注目するソーシャル・エンタープライズ学派、および新たな価値の創造を強調するソーシャル・イノベーション学派にふたつの学派の存在を指摘している。
- (2) 例えば、経済産業省に設置されたソーシャルビジネス研究会の報告書（ソーシャルビジネス研究会, 2008）を参照。
- (3) 藤井（2009）は、社会的企業という言葉に多様な対立軸が内包されており、混乱の要因になっていることを指摘している。

- (4) イギリスにおいて「サード・セクター」という言葉は、労働党政権によって民間非営利組織を包括的に含む概念として用いられた。具体的には、コミュニティ組織、チャリティ、社会的企業、協同組合・共済組合などをさす。
- (5) ヨーロッパにおける社会的企業概念の整理については藤井（2009）に詳しい。
- (6) 後の文献（例えば、Dees et al, 2001）では、「ガバナンス」の記述が省略されているものの、スペクトラムの基本的な考え方には相違はない。これについては、塚本（2008）を参照。
- (7) 社会的企業のハイブリッド化の分析視点は、経営資源にとどまらないとの指摘もある。Evers（2001）、Evers and Laville（2004）は、資源の他、目的、運営機構、あるいはコーポレート・アイデンティティをあげている。
- (8) Alter（2006）は、実際の社会的企業のビジネス・モデルは、これらの原型をもとに複雑、混合、拡張してのものであると指摘している。
- (9) この点については、イギリスにおけるソーシャル・フランチャイズの考え方が参考になる（中島, 2008; 2009）。

#### 参考文献

- Alter, Kim（2007）*Social Enterprise Typology*, London: Virtue Ventures
- Alter, Sutia Kim（2006）‘Social enterprise models and their mission and money relationships’, in Nicholls, Alex（ed）*Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford: Oxford University Press, pp.205-232
- Battle Anderson, Beth and Dees, J. Gregory（2006）‘Rhetoric, reality and research: building a solid foundation for the practice of social entrepreneurship’, in Nicholls, Alex（ed）, pp.144-168
- Borzaga, Carlo and Defourny, Jacques（2001）‘Social enterprises in Europe: a diversity of initiatives and prospects’, in Borzaga, Carlo and Defourny, Jacques（eds）*The Emergence of Social Enterprise*, London: Routledge, pp.350-369（内山哲朗、石塚秀雄、柳沢敏勝（訳）（2004）『社会的企業：雇用・福祉のEUサードセクター』、日本経済評論社）
- Boschee, Jerr and McClurg, Jim（2003）*Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions*, Minnesota, MN: Institute for Social Entrepreneurs
- Business Link（2007）*Legal Structures for Social Enterprise at a Glance*, London: Business Link
- Cafaggi, Fabrizio and Iamiceli, Paola（2009）‘New frontiers in the legal structure and legislation of social enterprises in Europe: a comparative analysis’, in Noya, Antonella（ed）*The Changing Boundaries of Social Enterprises*, Paris: Organisation for Economic Co-operation and

- Development, pp.25-87 (連合総合生活開発研究所 (訳) (2010)『社会的企業の主流化：「新しい公共」の担い手として』、明石書店、pp.30-99)
- Cheng, Paul and Ludlow, Joe (2008) *The Three Models of Social Enterprises: Creating Social Impact Through Trading Activities*, London: Charities Aid Foundation
- Dees, J. Gregory (1998) 'Enterprising nonprofits', *Harvard Business Review*, January-February 1998, pp.55-67
- Dees, J. Gregory and Backman, Elaine (1994) *Social Enterprise: Private Initiatives for the Common Good*, Harvard Business School Note 9-395-116, Boston, MA: Harvard Business School
- Dees, J. Gregory (1996) *Social Enterprise Spectrum: Philanthropy to Commerce*, Harvard Business School Note 9-396-343, Boston, MA: Harvard Business School
- Dees, J. Gregory and Elias, Jaan (1998) 'The challenges of combining social and commercial enterprise', *Business Ethics Quarterly*, 8 (1) , pp.165-178
- Dees, J. Gregory, Emerson, Jed and Economy, Peter (2001) *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*, New York, NY: John Wiley and Sons
- Defourny, Jacques and Nyssens, Marthe (2006) 'Defining social enterprise', in Nyssens, Marthe (ed) *Social Enterprise*, London: Routledge, pp.3-26
- Department of Trade and Industry (DTI) (2002) *Social Enterprise: A Strategy for Success*, London: Department of Trade and Industry
- Evers, Adalbert (2001) 'Significance of social capital in the multiple goal and resource structure of social enterprises', in Borzaga, Carlo and Defourny, Jacques (eds) *The Emergence of Social Enterprise*, London: Routledge, pp.296-311
- Evers, Adalbert (2004) *Mixed Welfare Systems and Hybrid Organisations: Changes in the Governance and Provision of Social Services*, Paper presented at the sixth international conference of the International Society of Third-Sector Research
- Evers, Adalbert and Laville, Jean-Louis (2004) 'Social services by social enterprises: On the possible contributions of hybrid organizations and civil society', in Evers, Adalbert and Laville, Jean-Louis (eds), *The Third Sector in Europe*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 237-255
- 藤井敦史 (2009) 「社会的企業」とは何か (上) : 社会的企業に関する二つの理論的潮流をめぐって」、*情況・第三期*、10 (6)、pp.128-143
- Institute for Employment Studies (2006) *Annual Survey of Small Businesses: UK 2005*, Brighton: Institute for Employment Studies, University of Sussex
- Ipsos MORI (2009) *National Survey of Third Sector Organisations: Technical Report*, London:

Cabinet Office

Kerlin, Janelle A. (2006) 'Social enterprise in the United States and Europe: *Understanding and Learning from Differences*, *Voluntas*, 17 (3) , pp.247-263

カーリン、ジャネル (2008) (塚本一郎訳) 「アメリカにおけるソーシャル・エンタープライズの動向」、塚本一郎、山岸秀雄編『ソーシャル・エンタープライズ：社会貢献をビジネスにする』、丸善、pp.3-16

國領二郎 (1999) 『オープン・アーキテクチャ戦略：ネットワーク時代の協働モデル』、ダイヤモンド社

國領二郎 (2004) 『オープン・ソリューション社会の構想』、日本経済新聞社

Laville, Jean-Louis and Nyssens, Marthe (2001) 'The social enterprises: Towards a theoretical socio-economic approach', in Borzaga, Carlo and Defourny, Jacques (eds) , pp.312-332

裕永佳甫 (2008) 「非営利セクターの商業化とソーシャル・エンタープライズ」、塚本一郎、山岸秀雄編 (前掲書)、pp.85-101

裕永佳甫 (2009) 「社会的企業の理論・実証分析」、『大阪商業大学商経学会』、5 (1)、pp.535-551, 2009-05

中島智人 (2008) 「英国における社会的企業の政策とその実例：北東イングランドの事例」、東北公益文科大学公益総合研究所『公益ビジネス研究』 vol.2、pp.46-53

中島智人 (2009) 「地域再生とソーシャル・エンタープライズ：イギリス荒廃地域における事例」、塚本一郎、山岸秀雄編 (前掲書)、pp.123-145

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (1999) *Social Enterprise*, Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (ed) (2009) *The Changing Boundaries of Social Enterprise*, Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development (連合総合生活開発研究所 (訳) (2010) 『社会的企業の主流化：「新しい公共」の担い手として』、明石書店)

Schorr, Jim (2006) 'Social enterprise 2.0: Moving toward a sustainable model', *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2006, pp.12-13

Smallbone, David, Evans, Mel, Ekanem, Igunatius and Butters, Steven (2001) *Researching Social Enterprise*, London: Centre for Enterprise and Economic Development Research, Middlesex University.

ソーシャルビジネス研究会 (2008) 『ソーシャルビジネス研究会報告書』、経済産業省

Social Enterprise London (SEL) (2001) *Introducing Social Enterprise*, London: Social Enterprise London (財団法人生活協総合研究所 (編) (2005) 「社会的企業とは何か：イギリス

スにおけるサード・セクター組織の新潮流」、『生協総研レポート』No.48)

Social Enterprise London (SEL) (2007) *Social Enterprise in the 3rd Sector*, London: Social Enterprise London

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」、谷本寛治 (編) 『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、pp.1-45

塚本一郎 (2008) 「アメリカにおけるソーシャル・エンタープライズ研究の動向」、塚本一郎、山岸秀雄編 (前掲書)、pp.17-32

塚本一郎・土屋一步 (2008) 「日本におけるソーシャル・エンタープライズの動向」、塚本一郎、山岸秀雄編 (前掲書)、pp.59-83