

ソーシャル・ビジネスの成功条件

奥村 昭博

概要

1. ソーシャル・ビジネスとは
2. 競争戦略の必要性
事業モデルの競争力
3. ケーススタディー
4. 結論

はじめに

近年、急速に新しいタイプのアントレプレナー（起業家）に関心が高まりつつある。それは社会に存在するさまざまな問題に対してイノベーションをもたらす人々である。一般に彼らはソーシャルアントレプレナー（社会起業家）と呼ばれる人々のことである。

今日、急速な金融資本主義の発達によって世界は一挙にグローバル化した。それは一方では巨大な富が創生されることとなった。数多くの富裕層があらゆるところで輩出された。この富の集中化は、他方では、貧困層の創出をも意味していた。この所得格差は社会のあらゆるところで新たな問題を生みだしていった。その問題は単一国内の問題にとどまらずグローバルな問題となった。いわゆる「南北問題」ともいうもので、低開発国と先進国間の経済格差はさらに拡大し、一方では食料が大量に破棄されるのに、他方では飢餓に悩み子供たちが多数餓死するという問題を生み出しつつある。これらの問題にさまざまな組織、機関が取り組み始めている。国連という世界ベースの機関から国家ベースの行政的対応、あるいは地方自治体による対応、さらには個人による慈善活動などがそれである。しかし、これらの社会的活動にも

かかわらず事態はさらに深刻化しているようにもみえる。その大きな原因はたぶんマクロの視点とミクロの視点の差にもあるといえる。(Powell, 2006)。マクロの視点では政治的あるいは行政的問題解決アプローチがとられる。税金などの政府の公的資金が国連などの公的機関を通じて投入され、大規模な社会問題の解決が試みられている。しかし、その効果といえはなはだ疑問である。つまり費用対効果に関しては極めて非効率だと言えよう。このような社会的課題は社会のあらゆる局面において発生しつつある。日本の場合、農村の衰退があげられる。農村の過疎化が進み、農地が荒れ、高齢者のみが残された農村が続出している。それは日本の食糧問題にも関連してくる。現在、食料自給率43%という日本の現状は、将来農業分野のイノベーションなしにはさらに悪化するといえる。高齢化問題はさらに深刻である。65歳以上の高齢者比率は先進国中最大となる。それは医療費・介護費用の増大のみならず、サービスが行き届かないといった問題を生み出している。特別養護老人ホームに入居できず、待機中の要介護老人は40万人にも及ぶといわれる。また都市部における保育所不足も深刻である。とりわけ東京、横浜などの大都市においてはそれは深刻で、一説、4万人の待機乳児がいるともいわれる。

環境、エネルギー、医療、介護、保育、教育、社会的排除、女性差別、貧困などさまざまな社会的課題が山積しており、この分野において社会改革が望まれている。

1. ソーシャル・ビジネスとは

社会的課題の解決を行う主体は、さまざまなプレイヤーがいる。第一義的には公的機関がある。行政が施策をもって税機を投入することで解決するのである。それに加えて従来は、慈善団体、NPO、NGOといった非営利組織による解決がある。また私企業が間接的に寄付とかCSR（企業の社会的責任）としてその問題解決に取り組むことがある。しかしこれらプレイヤーによる活動にはいくつかの限界がある。そこにソーシャル・ベンチャーあるいはソーシャル・ビジネスの存在意義がある。

近年急速にこのソーシャル・ベンチャーに関心が高まりつつある。

このような社会起業家がなぜ今日脚光を浴びるようになったのであろうか？なぜ20世紀の終わりになって登場してきたのであろうか？そこには時代の大きな変節点が影響しているといえよう。20世紀はいわゆる工業化社会の成熟化の時代であった。20世紀初頭のフォード社による「大量生産革命」は社会に物質的豊かさと繁栄をもたらした。その頂点に立ったのが米故国の自動車メーカーGMであろう。1990年には生産台数1,00万台を超え、従業員数60万人、総売上高8兆円、純利益高1兆円を超える企業であった。ちなみにニッポンのトヨタ自動車の子の売上高と利益に到達したのが2006年であった。この工業化時代に続いたのが、「知識/サービス時代」である。高度の工業化した時代は知識とサービスをベ-

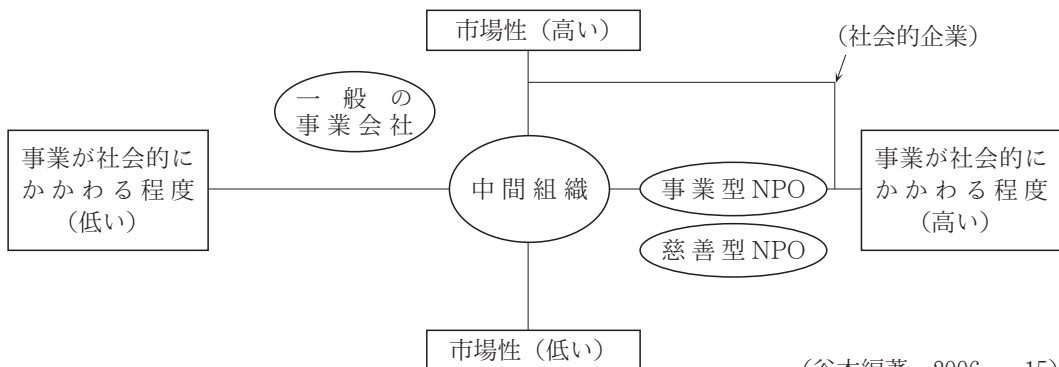
スとした新しい経済セクターである。ノーベル平和賞を獲得したムハマド・ヤヌス博士はこれを「新しい資本主義」とも呼んでいる。ヤヌス博士はソーシャル・ビジネスを次膿瘍に定義している。

「ソーシャル・ビジネスとは、企業の目的が、投資家のために利益最大化を追求するのではなく、社会問題を解決するために利益を上げるというビジネスモデルです。それは通常の利益追求型のビジネスと同じように運営され、利益を上げ続けなければなりません。株主に対する配当はありません。もちろん、投資家は株式譲渡などを通じて投資資金を回収することもできます。しかし、利益は社内に留保され、製品品質、サービス、事業効率の向上に配分された上で、さらなる事業拡大のために使われるのです。」(ムハンマド・ヤヌス、p.10)

ヤヌス博士の提唱するソーシャル・ビジネスは決して従来のビジネスの在り方を否定するものではない。この既存のものに加えてさらに改良された新しい第2のビジネス・モデルを提案しているのである。その意味で「あたらしいしほんしゅぎ」とも呼ばれるのである。

谷本氏は、ソーシャル・ビジネスの特徴はその法人格や携帯自体にあるのではなく、社会的ミッションを持つか否かにあるとする。したがってそこには様々な組織形態が存在しうる。基本的には、営利組織と非営利組織、その間に中間組織（協同組合）がある（図-1）

図-1 社会的企業の形態



(谷本編著 2006 p.15)

ソーシャル・ビジネスは谷本によれば、高い市場性と、高い社会性を有したものだという。これは神座（2004）によれば、「戦略の二重性」というもので、その内部に高い二律背反性を背負ったものだとする。ソーシャル・ビジネスのマネジメントはその意味では高度な経営能力を必要とするともいえよう。

2. ソーシャル・ビジネスの競争戦略

ソーシャル・ビジネスといえども、その存続にはさまざまな困難が伴うが、その最たるものが他組織との競合である。とりわけ存続にかかわる経営資源の獲得について他組織との取り合いになる。典型的には資金と人材の獲得である。ボランティア組織は寄付などにその資金源を頼る。NPO組織は行政からの補助金などに依存している。その意味ではこれらの組織は一応安定したところから定常的な資金供給が得られる。これに対してソーシャル・ビジネスは自らの力で資金を獲得しなければならない。具体的には銀行から借り入れるとか社債などを発行し資金市場から調達するのである。ここではボランティア組織とかNPOに比べるとかなり高い資本コストを払って調達をすることとなる。しかし、ソーシャル・ビジネスは、自らの事業活動から資金調達が可能である。余剰利益はそのまま資本繰り入れによって次期の資金として使用可能となる。つまりセルフ・ファイナンスが可能となるのである。ソーシャル・ビジネスがその長期的存続を可能とするのはまさにそのセルフ・ファイナンスにあるといえる。NPO組織などは一見安定的な資金供給を受けているようで、行政の政策次第によってその資金供給は容易にカットされてしまう。他力依存型の資金供給の仕組みは、逆に、組織の存続にとって脆弱性を露呈してしまう。これに対して、自己の力で資金供給の流れを作り出すことは、その組織の長期的存続の基盤を作り上げることでもある。

人材獲得においてもソーシャル・ビジネスは他組織と競合している。一般にこのような社会的問題を解決しようとする組織にはなかなか人材が集

まらない。日本のNPO組織に働く人々の平均年収は、概算で200万円から300万円だといわれている。この年収レベルは「ワーキング・プア」と呼ばれる年収水準である。生活保護を受けても年収250万円得られるのだから、彼らよりも低いといえる。このような年収では、まさにボランティア人材しか得られない。こうした人材は、多くは学生で、親の収入に依存して生活している。彼らからするとアルバイトあるいはフリーターの感覚で働いているのである。ボランティア組織やNPO組織ではそれでもいいかも知れない。事務長以外は常に流動的人材がいて、低賃金でも不満も言わず慈善活動にいそしんでくれる。しかし、ソーシャル・ビジネスでは全くこの条件では人は集まらない。少なくとも年収400万円位がなければよい人材は集まらない。米国や欧州でのNPOは年収が400万円を超えといわれ、また国家が無償で若者を派遣している。人は理念だけでは食べていけないからである。また、こういった社会型事業では、高い付加価値を生み出すことも困難である。人材の質がまさに事業の質を決定してしまう。そこでこのような高収入を保証するには、ソーシャル・ビジネスでは結局高い利益を生み出すことが肝要となる。事業で成功することこそよい人材を競争的に獲得する秘訣なのである。若者の就職行動において賃金水準は必要条件ではあるが、十分条件ではない。結局はその組織における仕事の魅力度が大切である。社会的価値を創出するという仕事は理想に燃える若者にとっては挑戦に値する仕事である。近年、若者の中に社会起業家への道が認識されるようになってきている。その意味で、母集団は広がりつつある。かれらが、ソーシャル・ビジネスに入ってきて、意義ある仕事を遂行するとき、高い満足が得られるのであろう。しかし、問題はその後である。継続してその組織にとどまり、自己成長が果たせるかである。この継続性こそもう一つのソーシャル・ビジネスにおける優位点である。ソーシャル・ビジネスにおいては事業展開はその経営手腕にかかっている。事業の成長は人材の成長とも関連している。それは仕事の広がりによって収入も増加するし、専門能力の拡

大にもつながり、キャリア育成ともなる。いわゆるジョブ・エンラージメント（職域拡大）を通じて多様な専門能力を育成できるからである。さらに、ソーシャル・ビジネスは事業の多角化も可能である。多角化を通じて人材は多様な職務に従事できる。それはひいてはマネジャーへの道にもつながる。こういったキャリアの多様性とマネジャーへの道は、人材獲得にとってきわめて有力な誘因となる。

ソーシャル・ビジネスにとって重要な経営課題は「持続性」にあるといっても過言ではない。これまで多くのビジネスは、「成長性」あるいは「利益極大化」を追求してきた。そのためある場面ではなりふり構わない経済行為の極大化を図ってきた。この極大化モデルに従った経営様式が取られてきた。しかし、ソーシャル・ビジネスの経営モデルは従来の経営モデルとは異なり、成長はほどほどにし、利益もその組織の存続に必要なレベルの利益で満足する。「持続的成長」と「持続可能利益」を求めるのである。「持続性」を中心とする経営モデルは、その資源獲得と展開においてもユニークな特徴を持つ。資源獲得においては獲得した利益の再投資という形が取られる。利益は長期にわたる持続的成長のための原資である。この自己再投資こそがソーシャル・ビジネスの強みである。その長期的蓄積が他の組織には決してまねのできないものである。さらに、資源の展開においても、次から次と新しいサービスを追加したり、あるいは事業の多角化によって資金の持続的流れを生み出すことが可能となる。マイクロファイナンスの「グラミン銀行」は究極にはそのサービスが「銀行業」に留まらず、エネルギー、IT、製造業、農業、ヘルスケアなどの分野にその事業を拡大していることから言える。

ソーシャル・ビジネスが従来からある社会問題解決の組織とは異なるアプローチで取り組むことにその競争力がある。これまでのボランティア組織やNPO組織、あるいは行政は競争という概念とはなじまなかった。それゆえ自己中心的な運営に陥りがちであった。しかし、ここにきてこの分野にも競争、言い換えると市場メカニズム、の導

入が求められるようになったのである。資源は決して無限ではない。資源の有効利用が問われるのである。そこに、資源獲得をめぐる競争が存在しているのである。ソーシャル・ビジネスがその原理をいち早くこういった社会問題解決に導入したのである。もちろん、行き過ぎた競争あるいは市場メカニズムの導入は、逆に社会問題可決の有効性を落とすことにもなる。過度の儲け主義に走るソーシャル・ビジネスをコントロールする方法はまだない。その時はまた新たな市場原理が働き、こういった過度に走る組織を市場から駆逐するのであろう。

3. ケーススタディー

1) つまもの事業の「いろどり」

徳島県勝浦郡上勝町に高齢者のおばあちゃん達による「つまもの」ビジネスがある。「つまもの」とは日本料理を飾る葉っぱのことで、紅葉、アジサイ、菊、南天などさまざまな植物の葉っぱを飾り付けて皿の上に載せ食べ物を飾るのである。一品当たり何十円から何千円という値段がつくが、季節に合わせて食べ物を彩るのである。このビジネスは2008年では総売上高二億円を上げるようになった。

上勝町は人口2,000人弱の小さな町である。典型的な限界集落で、町の大半は山地でその中でへばりつくような小規模農業と林業しかない町である。コメは多数の小規模な棚田で生産されており、かつてはミカンも生産していたが、十数年前の台風で全滅をしそれ以来目立った農産物もなくなってしまった。また上勝町の65歳以上の高齢者比率は約49%と、徳島県内でも指折りの高齢比率の高い地域であった。したがって上勝町の医療費水準はやはり徳島県内でも図抜けて高かった。要するに、上勝町は典型的な過疎化が進展する衰退地域なのであった。

ここに上勝町市長を社長とする第3セクターの「いろどり」が1997年に設立された。代表副社長は横石知二氏で、実質のCEOである。横石氏は当初はJAの営農職員であった。ミカンが全滅し

たあと何とか上勝町地域の農業を立て直そうと苦闘していた。横石氏のミッションは、上勝町の地域活性化であった。なんとかその凋落に歯止めをかけ、もう一度活気ある街を取り戻すことであった。そんなある日、大阪に出張していた横石氏があるすし屋に入って、食事をしていたとき、横に座っていた女子大生風の若い女性が、きれいなハンカチに大事そうにつまものを包むのを目撃した。その瞬間、横石氏は「これだ」と直感した。上勝町には捨てるほどたくさん葉っぱがある。それを供給すればいいのではないかと考えたのである。さっそく町に帰りこの葉っぱビジネスのことを相談した。皆の反応は全く逆であった。「何を寝ぼけておる。葉っぱが小判に変わるといのはタヌキの話じゃ」、「そんな落ちてるもので商売するほど落ちぶれていない」などなど大反対であった。そんな中で4人のおばちゃんが参加してくれて、株式会社「いろどり」はスタートした。このビジネスのカギは女性である。町には高齢者のおばあちゃんは大勢いる。彼らを生産者にして葉っぱを供給することにした。しかし、そのスタートは惨憺たるものであった。葉っぱをただ単に出荷するだけでは誰も買ってくれなかったのである。そこで横石氏は、現場に行くことを決心し、料亭に日参した。そこで分かったことは料理人のニーズに答えられなければ、それは単にゴミだということである。彼らのニーズにこたえて初めて商品となるということである。現場に入って深くニーズを獲得することで初めて「いろどり」の商品に価値がついたのである。横石氏はその獲得した市場の知識をさっそくメンバーと共有することにし、彼らの教育を始めた。メンバーたちもその学習を促進するために自ら料亭に食事に出かけ実地につまものがどう使われるのかを体験していった。こういった学習の積み上げが「いろどり」の商品力を高め、しだいに売り上げの拡大へとつながっていった。

現在では約200人の生産者がいて、毎日数十件の注文をこなしている。「いろどり」の役割は情報システムの提供である。毎朝10:30に全国の青果市場からの注文をFAXで流し、生産者は競争

でその注文を獲得する。その結果多い人で年収100万円にも達する生産者も存在する。平均一人百万円の年収である。高齢者のおばあちゃんが年に百万円の収入である。ただ庭に自生する葉っぱを取ってきてちょっと加工する軽作業をするだけでこれだけの収入である。70、80歳のおばあちゃんたちが競ってつまもの生産レースを行うのである。横石氏は、この「いろどり」の仕組みについて、「出番を作る、評価する、空振りの三振をさせない」と語っている。つまり、おばあちゃん達に世の中への出番を作ってやり、頑張った分だけ生産者の中の売り上げランキングという形で評価し、必ず収入という形で還元できる仕組みである。

この「いろどり」の社会的効果は、地域の活性化につながった。まず未完に代わる新しい生産物ができ、地域経済が活性化された。それは新たな雇用・仕事を生み出した。さらに、高齢者たちが社会に参加しだして、自立し始めたことで健康を取り戻し、ついには上勝町町立の老人ホームが閉鎖となってしまった。これはとりもなおさず、町の医療費支出が激減したことを意味し、徳島県内でも最も医療費支出が少ない町村となった。税金の収入増、支出の減少とダブルの効果が上がったのである。まさに、「いろどり」は上勝町の抱える社会問題を、ビジネスの力で解決したのである。

2) マイクロファイナンスの「グラミン銀行」

グラミン銀行はこれまでのビジネスにおける常識をことごとく破った。つまり、貸金は10ドル、20ドルといった小額であったこと、その貸し付けには担保を取らなかったこと、貸付先は貧困な女性であったことなどである。そして、みごと成功を果たし、バングラデシュの貧困層の救済のみならず、経済の発展にも大いに寄与したのである。その成功は、「新しい資本主義」とも称される。つまり勝者の果てしなき勝利ではなく、弱者が救済される資本主義なのである。

その嚆矢となったのは、ムハンマド・ヤヌス博士がそのマイクロファイナンスとしての「グラミン銀行」によってノーベル平和賞をとってからである。グラミン銀行の成功はこれまでの銀行がやら

なかったことを行ったからだ。

それは

- 「・従来の銀行が金持ちを対象とするならば、グラミンは貧しい人たちを
- ・従来の銀行が高額取引を好むならば、グラミンは少額で
- ・従来の銀行が都市で業務するならば、グラミンは農村で
- ・従来の銀行が男性を相手にするならば、グラミンは女性を
- ・従来の銀行が顧客を呼びつけるなら、グラミンは顧客を訪ねて
- ・従来の銀行は顧客の過去の履歴を調べ上げるが、グラミンにとって興味あるのは顧客の未来だけ」(ムハマド・ヤヌス、p.8)

グラミン銀行は「貧困」という問題解決に焦点化されたものである。バングラデシュは世界の中でも最貧国に位置する。バングラデシュの人々はその貧困という問題から脱出したいと望みながらその方法がなかった。これに答えの一つを提供したのがグラミン銀行である。30年におよぶ「貧困」との戦いの中から、グラミン銀行はその事業を多様化した。それは太陽光パネルで再生エネルギーを供給する会社であったり、ヘルスケアを提供する会社であったり、携帯電話やインターネットを貧困層に提供する会社であったり、農業技術向上と生産高向上のための実験や訓練の事業であったりする。今日ではグラミン・ファミリーとして25社にも及ぶソーシャル・ビジネスがある。これら一連のビジネスは、「貧しい人々の社会的要請に応えるために」というただ1点のために作られたものである。

ヤヌス博士は米国における大学人という栄光のキャリアを捨て、祖国の貧困を実践から解決しようとした人物である。一般にこう言った人々を、「社会起業家」と呼ぶ。このような社会起業家には共通の特性があるようだ。彼らは

- ①地域経済を古い産業から新しい産業へと転換する。
- ②ネットワーク型ビジネスモデルに習熟してい

る。

- ③チームワーク型の仕事にたけており、多様な人々を一つのチームにまとめ目的に向けてリーダーシップを発揮する。
- ④高い志を持ち、短期利益よりは長期的利益を狙って仕事をする。
- ⑤公式な権力とか権威を嫌う。

社会起業家は、従来のベンチャー企業家とは一線を画す。彼らの事業への動機は、まず第一に「社会的問題の解決」もしくは「社会的価値の創造」にある。従来の起業家が「経済的価値」の追求にあるのに対して、彼らは高い志や理念を掲げている。しかし、彼らは同時にビジネスの知識やセンスにあふれている。競争的状况をよく理解していて、いかにしてその組織の目標を効果的かつ効率的に達成するかに高い関心を持っている。

4. ソーシャル・ビジネスの成功条件

これまでの考察からソーシャル・ビジネスの成功条件に関して仮説的な説明が可能である。しかし、ソーシャル・ビジネスの歴史はまだ浅く、集積された事例も少ない。そこで、これまでの成功事例から導きうるソーシャル・ビジネスの成功条件として、次の7点が提示できる。

1. ミッションの明確化
2. ドメインの確定
3. 競争優位性の存在
4. 資源獲得の優位性
5. コミュニティーからのサポート
6. 成員のコミットメント
7. ユニークな事業モデルの存在
8. 社会起業家の強いリーダーシップ

第一に、当たり前だが、ソーシャル・ビジネスには強いミッションが必要である。一般企業に比べて経済的目的を追求しないだけ社会的価値創造の目的はより明示的だ。社会的価値の創造とは福

社問題の解決とか、教育問題の解決とか、育児問題の解決といった社会に内在する、しかもこれまでの行政からは見過ごされてきた問題の解決を目指す。独立法人の「フローレンス」は働く女性の病児保育の問題解決を明確に提示することで、その存在価値を示している。強いミッションは多くの社会起業家の熱い志と関連している。「フローレンス」を創業した坂崎氏は、学生時代から何か社会的に意義のあることを行いたいと考えていたが、大勢の働く母親たちが出勤直前に子供が高熱を出し、保育所にも連れて行けなく、しかし会社には重要な会議が待っている、という状況で、困っていた。今日の公的保育所の状況では病児は出所してはいけない。こういった公的サービスでの欠陥をまさにソーシャル・ビジネスで解いていくのである。

第二にドメインの確定がある。ドメインとはその組織の存立する戦略的空間のことである。もともとは経営戦略論の概念で、その企業の事業領域を表すものであるが、具体的にはその対象顧客（ターゲット）、提供する商品・サービス、およびその提供方法がポイントである（Abell, 1981）。たとえば、コンビニエンスストアのセブン・イレブンのドメインは、時間のない生活者に対して、便利性（コンビニエンス）を、24時間オープンロードサイド店で提供するということで、他の小売企業と差別的なドメインを持っている。ソーシャル・ビジネスも同じである。「いろどり」の場合、高級料亭の料理人に対して、彼らの価値の合うつまものを、旬のときに提供するというドメインを持っている。このようにドメインを確定するという事は、その組織に対して内外からの評価が獲得することを可能とする。つまり内的には経営資源の集中という効果をもたらす。どの領域に希少な経営資源を集中するかが明確となるのである。また外的には、その組織の存在価値が明確になる。存在価値が明確になれば、資金や人材の獲得がより容易になる。資金提供者にとっても、就職希望者にとっても明示的ドメインの存在は彼らの持つ資源を供給しやすいといえるからである。

第三に、競争優位性の存在がある。ソーシャル・

ビジネスには多数の競合者がいる。まず行政機関そのものが競合者である。そのほかNPO、NGO、ボランティア・グループ、そして民間業者である。高齢者福祉施設でいえば、厚労省管轄の病院や地方自治体の公営の施設、NPOの行う介護サービス、あるいは地域ボランティアによる介護サービス、そしてニチイ学館とかコムスンのような民間企業あるいは施設病院の行う老健施設など、多数のプレイヤーがいる。そのなかでソーシャル・ビジネスは差別的な競争優位性を持たねばならない。「いろどり」はその意味では、「介護から自立へ」というスローガンの下、高齢者を仕事に向け社会参加を促すことで、逆に彼らを健康にして、老人ホームの閉鎖を地域にもたらしてしまった。「いろどり」の競争優位性は、その市場情報力と知識想像力にある。時々刻々と市場情報を現場に伝え、その情報に対して現場の生産者が自らの知恵で製品を供給できたことにある。さらには、生産者のおばーちゃんたちが常に情報交換をしながら学習を進め、料理人のニーズに合ったつまものを作り出していったことがある。葉っぱは全国どこにもある。しかしそれを料理人のニーズに合ったように加工しなければ「商品」とはならない。この料理人のニーズをつかんだのが「いろどり」の競争優位である。つまものの販売で経済的に自立することで、高齢者はますます元気になったのである。逆説的だが、むしろ介護から解放したことで競争優位を獲得したのだともいえよう。

第四の成功要因は、資源獲得の優位性である。ソーシャル・ビジネスはある意味では資源獲得において劣位に立っている。行政組織は税金という財源が根源的に存在しているので、政治的に認可を得れば容易に予算という形で資金（源）を獲得できる。これに対して、ソーシャル・ビジネスはその資金は自らの力で獲得しなければならない。このように一見するとソーシャル・ビジネスのほうが資金獲得に不利に見えるが、持続性と利潤性という観点からするとそれは必ずしも不利とはいえない。ソーシャル・ビジネスにとって大切なことは、持続性である。行政やボランティアの場合、その活動は予算あるいは慈善行為という点では期

限が必ずしも保証されていない。ある目的が達成されれば、その活動は終了となることが多い。それに対してソーシャル・ビジネスでは、ゴーイング・コンサーンとしての存在が問われるがゆえに資金供給者からすれば、安定的である。さらに、ソーシャル・ビジネスは利益をも追求するが、その利益は株主に配当するというよりは自己存続に向けて再投資されることが多い。むしろ、それこそソーシャル・ビジネスの特徴でもある。自己存続モデルである。自ら獲得した利益を将来の存続に向けて再投資し続けるのである。資金は内的にも外的にも創出されやすいのである。

第五には、コミュニティからのサポートがある。ソーシャル・ビジネスが存続し続ける重要な要件は地域の様々な関係者からの強いサポートが必要である。無くてはならない存在である。地域において雇用を生み出し、所得を生み出し、税金を生み出し、さらに社会問題を解決するからこそ、地域はソーシャル・ビジネスにポジティブな関与を行うのである。その関係は互恵的である。マイクロファイナンスのグラミン銀行は、貧者に対して小額の貸し付けを行うことで、彼らの住む農村を守っている。この農村コミュニティを守ることで、逆に98%もの返還率になるのである。まさに「風が吹けば桶屋が儲かる」あるいは近江商人の言い伝えの「売ってよし、買ってよし、世間よし」という「三方よし」という世界が築かれるのである。

第六に、そのソーシャル・ビジネスに関与するメンバーからの強いコミットメントが必要である。とりわけ中核メンバーによるその組織への熱い想いと忠誠心は大切である。このことは一般の企業経営においても共通であるが、ソーシャル・ビジネスにおいては「社会的価値」と「経済的価値」両者を追求するが故にさらに成員による強いコミットメントが必要なのである。「いろどり」に置いておばあちゃん達に対する経済的インセンティブは極めて重要な役割を果たしている。彼女たちが「いろどり」に参加しつづける大きな動機は経済的報酬である。しかし、それ以上に大きなインセンティブは自分たちのコミュニティを守る、あ

るいは今後も存続させるという社会的動機を見逃せない。「いろどり」ができる前は、過疎化の進展する、社旗的にも衰退の一途たどる典型的な山間の限界集落であった。それが生き生きとした村に変わったのも「いろどり」のおかげである。逆に、これらのおばあちゃんたちが村を守っているのである。この社会的価値こそがコミットメントの源泉でもある。ただ、他のNPOなどと異なるのは経済的インセンティブが有効に機能しているということである。NPOなどでは高い社会的価値は謳われるが、経済的動機付けはむしろ逆にメンバーによる持ち出しとなっている。その意味ではコミットメントの量は半分なのかもしれない。

第七番目のソーシャル・ベンチャーの成功条件として、ユニークな事業モデルの存在が挙げられる。むしろ、ソーシャル・ベンチャーが他の組織と根幹的に異なるのはこの事業モデルの存在があるといえよう。「いろどり」の場合、上勝町役場でもなくJA東徳島でも出来なかったのが、ビジネス・モデルの展開である。ビジネス・モデルは事業のSCM（サプライ・チェーン・モデル）のどこを切り取って付加価値をつけ競争力の源泉とするかである。「いろどり」は生産者を組織化し、需要と供給を情報システムで管理することで、誰にもできないビジネス・モデルを作り上げたのだ。これまで多くのNPO、行政機関の人々にできなかったことは、ビジネスの知識でもって社会問題を解くということであった。ビジネス・モデルの構築はまさにビジネス成功のカギなのである。近年の農業ベンチャーなどは「農商工連携」という新しいビジネス・モデルで、農業分野の活性化に取り組みだしている。これまで独立に存在していた、生産者、農協、青果市場、小売り、加工業者を連結して消費者にダイレクトにつながるビジネス・モデルである。

最後に、ソーシャル・ビジネスの成功要因は、当たり前だが、社会起業家のリーダーシップにある。彼らは行政機関の通過集団としての役人とも異なる。NPOの理想に燃えた、しかし経済観念に欠けたリーダーとも異なる。かれらはアントレプレナーなのである。

参考文献

谷本寛治編著「CSR－企業と社会を考える」2006

NTT出版

ムハンマド・ヤヌス “グラミン銀行の軌跡と奇跡”

「ソーシャル・イノベーション」一橋ビジネス

スレビュー、2009、57巻1号 p.6－13

「株式会社 いろどり」慶応ビジネススクール・

ケース

Success Conditions for Social Business

Akihiro OKUMURA

This paper focused on success on conditions of social business.

There are ① clarity of missions, ② definition of domain, ③ presence of compitative advantages, ④ advantage of resources capturing, ⑤ supports from community, ⑥ commitment from members, ⑦ unique business model and ⑧ strong leadership of social entrepreneur.