

ソーシャル・アントレプレナーの事業化プロセス

ー 資源提供者と受益者という2つの顧客の観点から ー

国保 祥子（静岡県立大学）

1. はじめに

1-1. 研究の背景

Drucker（1973）は、「企業」とは顧客創造を目的とし、そのためにマーケティング、イノベーション、生産性の向上を実現し、その結果として利益を得る存在であると述べている。そもそも事業とは、程度の差こそあれ世の中の満たされていないニーズに対応するものであり、事業を営む「企業」とは、社会の公器として社会的責任を果たすべきものである。持続的に事業を営んで顧客を満足させ、CSR活動も行い、従業員を雇用して、法人税を納めている企業は、小さくない社会貢献を行っていると言える。

しかし近年は、社会貢献だけではなく、社会的課題を解決し、社会を変革することを目的にした事業や企業が生まれている。「ソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）」およびその担い手である「ソーシャル・アントレプレナー（社会起業家・社会企業家）」である。

社会的課題の解決に至る公的性の強い財やサービスの提供は、そもそもは政府や非営利組織の役割である。しかし公共財の供給不足による「政府の失敗」、そして情報の非対称性からくる「市場の失敗」の結果、政府でも市場でもない第三の担い手としての非営利組織が誕生したが、近年の小さな政府化や公的機関の財政逼迫から非営利組織へ配分される公的資金が減少している。このような状況を踏まえ、一部の非営利組織が営利企業のノウハウや人材を取り入れて、社会性と収益性の両立を目指した事業展開にシフトしている。これまでは市場メカニズムによるサービスや商品の提供は不可能であると伝統的に考えられて公的資金

が投入されていた（あるいは放置されていた）領域で、事業による社会的課題解決を行うメリットとしては、財務上の安定と運営の自立化による継続性、市場原理を利用することによるサービス提供や資源配分の効率性等があげられる。そもそも、昨今の社会問題は構造が複雑化しており、公的資金による画一的アプローチでは限界がある。官公庁プロジェクトはモニタリングコストもかかる。多様なニーズに効率的に応えるためには、セーフティネットを確保したうえで、ある程度市場に任せることが効果的ではなかろうか。

また経済成長が停滞している日本において、社会的ニーズを商品やサービスにすることが出来れば、あるいはこれまでは労働力となりえなかった社会的弱者を労働市場に取り込むことが出来れば、大きなビジネス・チャンスが生まれると考えられる。昨今の日本は低成長あるいはマイナス成長期に入り、モノが売れなくなっている。少子高齢化が進み、様々な業界で労働力不足も起こっている。このような市場環境の中では、買ってもらえる商品やサービスをどうすれば提供できるのか、またいかに必要な労働力を確保するかが大きなビジネス上の関心となっている。ソーシャル・エンタープライズは、これまで放置されていた領域で新しい財やサービスの市場を作ったり、これまで労働力とはみなされていなかった層を労働力に転嫁させたりするため、このような社会経済状況においても新規事業を創造しうる可能性を秘めている。実際、2008年に経済産業省はソーシャル・ビジネスの市場規模を約2,400億円、雇用規模は約3.2万人に上ると発表している。歴史的に見ても、起業家やベンチャーによって経済発展や雇用はもたら

されてきた。ソーシャル・エンタープライズは、単に目先の社会問題を解決するだけでなく、これからの日本の経済を発展させる可能性があると言えるのである。

本稿では、ソーシャル・エンタープライズを「社会や人を変革することを目的として、マーケティングとイノベーションをもって顧客を創造し、結果としての利益で持続的経営を行う組織」と定義する。そしてそのような事業を推進する個人をソーシャル・アントレプレナーと定義する。

ソーシャル・エンタープライズを担うソーシャル・アントレプレナーについては、ハーバードビジネススクールとスタンフォードビジネススクールでCenter for Social Innovationを立ち上げた、ソーシャル・アントレプレナーシップにおける第一人者であるGregory Deesのワーキングペーパーが有名である。Dees (1998) の「The Meaning of "Social Entrepreneurship"」によると、Say、Schumpeter、Drucker、Stevensonのようなアントレプレナーの概念は、ビジネス・セクターだけでなくソーシャル・セクターにも適応が可能であるためソーシャル・アントレプレナーシップを理解するときには、まずは伝統的なアントレプレナーシップ研究を踏まえるべきであると述べている。Deesによると、ソーシャル・アントレプレナーはソーシャル・ミッションを持った変革者であり、アントレプレナーが経済発展に繋がる変革を興すのと同様に、ソーシャル・アントレプレナーはソーシャル・セクターにおいて、対症療法ではなく問題を根本原因から絶つ根本的な変革（イノベーション）を起こすという。目的は社会変革に関するソーシャル・ミッションであり、利益を生み出すこと、富を得ること、顧客の要求に応えることは手段にすぎないとDeesは明言している。

Deesによると、ソーシャル・アントレプレナーとは、一般的なアントレプレナーの特徴に加え、構造的な変革に繋がるソーシャル・ミッションを持ち、そのミッション達成度が市場原理によって評価されないという状況下で事業を推進し、事業では資源提供者への価値リターンと受益者（コミュニティの場合もあり）のニーズ充足を同時に行っ

ていることを証明するという特徴を持つ。ここで重要なのは、ソーシャル・アントレプレナーに対しては市場原理が正確に働かないということである。すなわち社会変革というミッションを達成しているからといって資源調達が可能になるわけではないということは、ミッションを達成していても市場から退出（＝倒産）するということがありえるということである。それゆえに価値創出に邁進すると同時に、その価値を資源提供者や顧客に説明してゆかねばならない。これは目的を達成していれば市場メカニズムの中で資源を調達することが出来るアントレプレナーとは明らかに異なる点であり、ソーシャル・アントレプレナーにとって説明責任は極めて重要なタスクである。

このDeesの定義では、社会変革に繋がるソーシャル・ミッションを持つアントレプレナーであり、“投資家”と受益者という2つの顧客を持つという点が一般的なアントレプレナーとの大きな差異であろう。そして市場原理が働かないためソーシャル・ミッションの達成が自動的に資源調達に繋がらないがゆえに、ミッション達成への努力だけにとどまらず、自らが創出している価値について、支援者や顧客を納得させるための説明責任を果たす努力が必要となる。そのためにはサポートしてくれる“投資家”（カッコ付きなのはここでの投資家はいわゆる投資家という言葉が意味する資本金提供者とは限らないからである）達の期待値や価値を理解していなければならず、投資家に対する価値と受益者（コミュニティ）のニーズを合致させて、投入資源に対する社会的または経済的リターンだけでなく、受益者やコミュニティが享受することのできる社会的環境の改善を行っていることを証明しなければならない。

まとめると、ソーシャル・アントレプレナーとは以下の特徴を備えるものと考えられる。

- ①社会変革をミッション（目的）とするアントレプレナーである
- ②マーケティングとイノベーションをもって顧客を創造し、結果として利益を得る
- ③市場原理が正確に働かないため、ミッション達

成度と資源調達可能性が直結しない

- ④そのため価値創出だけでなく、その価値を資源提供者や顧客に説明する必要がある

1-2. 研究の目的

しかし、社会的課題の解決に至るような公的性格の強い財やサービスの提供は、政府や非営利組織（NPO）が公金によって担ってきた。そんな領域で事業を成り立たせることは、非常に困難ではないのだろうか。次に、ソーシャル・アントレプレナーの現場で散見する課題を挙げてみる。

事業を興す際には、初期にシードマネーが必要となるが、ソーシャル・アントレプレナーはシードマネーの調達が難しい。ソーシャル・アントレプレナーは株式公開を目指して事業を開始するわけではないからである。あくまで社会の変革が目的であり、そこに株式公開の機会があるかどうかはあまり考慮しない。また株主価値よりもミッションを優先するため、ミッション追求のために利益配分を行わないことを許容する株主が所有者であることが望ましい。そのため株式の流動性が高まり、市場で売買されるようになるという状況は決して好ましくないことから、株式公開は目指さないことが多い。しかし株式公開を目指さないとすると、株式公開で回収することを目的にベンチャー・キャピタルが初期の必要資金を投入するというモデルが成り立たなくなる。また事業機会の算定が難しく目利きを出来る人間がいけない等の理由から、銀行からの貸付を得にくい。その結果、創業当初の資金調達が非常に困難となることが多い。そして、資源の調達が難しいがゆえに、一部の外部資源への依存が飛躍的に大きくなることも少なくない。外部資源を活用することは重要だが、依存しすぎるとその資源からの好ましい影響も好ましくない影響もダイレクトに受けてしまう。

Deesが指摘したように、ソーシャル・アントレプレナーにおいては受益者のニーズ充足がそのまま資源獲得に繋がらない場合が多い。そのためソーシャル・アントレプレナーは、受益者のニーズを充足し、価値提供を行うだけではなく、同時に資源提供者（上述の“投資家”）にも、投入資

源に対する経済的および社会的リターンを説明しなければならない。つまりソーシャル・アントレプレナーは、受益者と資源提供者の2種類の顧客それぞれに価値を提供できるような事業モデルを構築せねばならず、それは受益者増と資源獲得がイコールになっている一般的な事業よりも困難であることが多い。

1-3. 問題意識

上述したように、事業を興す際に必要なシードマネー及び資源の調達が、ソーシャル・アントレプレナーには難しい。株式公開を目指さないため、ベンチャー・キャピタルからの出資は期待できない。また株主価値よりもミッションを優先するため、ミッションへの理解があり、「気の長い」出資者を選ばざるをえなくなる。ゆえに創業当初の資金調達が非常に困難となることが多く、資金不足から、事業に必要なヒト・モノの資源の調達もハードルとなっているようである。そのため経済的インセンティブ以外の部分を強調して市場の平均価格を下回る賃金や無報酬でスタッフを調達することも少なくないが、それではなかなか人材が定着せず、組織として安定した経営を行うのが難しい。またソーシャル・アントレプレナーの場合、受益者からの評価がそのまま資源調達に繋がるわけではないから、受益者と資源提供者という2種類の顧客それぞれに価値を提供できるような供給システムを構築せねばならず、それは受益者増と資源獲得がイコールになっている一般的な事業よりも困難である。

このような複雑で困難の多い状況の中で、ソーシャル・アントレプレナーは如何にしてカネやヒトといった経営資源を調達するのであろうか。そしてその資源を用いて、どのように顧客への価値を創造してゆくのであろうか。そのプロセスを解明することで、ソーシャル・アントレプレナーの生存確度を高め、ソーシャル・アントレプレナー研究の発展に寄与したいと考えた。また、より複雑な状況でのソーシャル・アントレプレナーのダイナミズムを研究することで、一般的なアントレプレナーへの示唆も得ることが出来るのではない

かと考えた。

本稿では、社会や人を変革することを目的として持続的経営を行っているソーシャル・アントレプレナーが、資源が豊富では無い中でどのように受益者と資源提供者という2種類の顧客を創造しているのかを解明する。どのように資源を調達し、マーケティングとイノベーションをもって顧客を創造し、社会や人を変革しているのか。これまで公的資金が支えていた財やサービスの領域が多く、一般的に支払い意思のある顧客を創造することは難しいと考えられている領域での財やサービスの提供を、果たしてソーシャル・アントレプレナーはどのように事業として成立させているのであろうか。満たされていないニーズを発見して事業とし、これまで市場が存在しなかったところに顧客を作り出すようなソーシャル・アントレプレナーは、低成長の環境下でも経済発展を実現する可能性がある貴重な存在である。ゆえに、より多くのソーシャル・アントレプレナーを輩出させるために、事業として成立し、発展してゆくプロセスの詳細を解明し、再現可能性を高めることを本研究の目的とする。

なお、ここで言うマーケティングとは、顧客を理解し、製品とサービスを顧客に合わせ、おのずから売れるようにすることで、イノベーションとは、よりよい財とサービスを提供し、新しい満足を生み出すこととする (Drucker, 1973)。

2. 研究方法

2-1. 理論研究

1) ソーシャル・エンタープライズの出現背景

「社会」を変えることを目的に事業を営むソーシャル・アントレプレナーの活動は、当然ながらアントレプレナーが直面している社会制度環境に小さくない影響を受ける。ソーシャル・アントレプレナーの資源調達や顧客創造、社会変革プロセスを見るためには、社会がその当時どのような機能を果たしていたのか、どのような社会的背景で何を求められていたのかを知る必要がある。そこで、本章ではソーシャル・アントレプレナーが営

む組織 (ソーシャル・エンタープライズ) がどのような歴史的経緯を経て発展を遂げてきたかを、社会的制度の異なるイギリス、アメリカ、日本においてそれぞれ概観してみる。

ソーシャル・エンタープライズと一言で言っても、アメリカとイギリス、日本ではそれぞれ異なっており、その背景にはそれぞれの地域における市民社会の在り方の違いや、政府の役割、政治・経済制度の違いがあることが分かる。これまでの行政の画一的な対応では扱いきれなくなった多様化した社会的ニーズを、市民や民間企業の中で代替する主体としてソーシャル・エンタープライズが生まれてきているということは共通するが、その発展プロセスは各国の制度的環境によって大きな差異がある。

例えばイギリスでは社会的経済の伝統から、社会的所有と管理、協同労働をベースとする協同的組織が社会的排除のような社会的課題に取り組んだり、その延長で社会志向型株式会社も生まれたり、政府との協働関係の中でソーシャル・エンタープライズが育まれてきた。アメリカでは市場経済をベースとする中で、その機能を補完する形でボランタリーに社会的課題に取り組む市民やNPOが誕生し、それらの活動への寄付に関する優遇税制やベンチャー・フィランソロピーといった動きが、市場メカニズムの中で富の再配分を行い、ソーシャル・エンタープライズを支援している。

一方、日本では、地域コミュニティが担っていた社会的活動が、所属意識が会社コミュニティに移行する中で薄れてゆき、雇用形態の変化とともにボランタリーな市民コミュニティに活動主体がシフトしていった。そして1995年の阪神淡路大震災を契機に、ボランティアに対する注目が集まり、その活動を受け止める形でNPO法人制度が作られたのが、非営利活動の発展の歴史であると言える。このような市民活動ベース、ボランティアベースの歴史的経緯を持つ日本の非営利活動は、「非営利」の部分で「利潤を追求しない」という意味の解釈をされやすく、無報酬の善意の活動としてのイメージが強固に確立されてしまっており、か

つ政府のNPO法人に限定した助成金施策や請負機関としての扱い方がそのイメージを冗長している。その結果、「NPOとは受益者からの対価ではなく政府の助成金で運営されるもので、スタッフは善きことをしたい人が手弁当でなっているもの」という認識の市民は少なくないようで、NPO法人がサービス対価を請求したり、スタッフに給与を支払っていたりすると「NPOなのになぜ？」という反応をされることもあるという。社会的課題に対する対策は、「お互いさま」の精神で地域コミュニティが自発的に行っていたため、「そもそも社会的課題の解決で収益を得るのはけしからん」という考え方も根強く残っている。しかし持続的な活動のためには安定的な財務および組織基盤が必要であり、安定や高収入以外を便益と考える労働者の供給が増えたこともあり、そういったNPO現場のニーズによって事業収入を追求するソーシャル・エンタープライズが生まれていった。財務的継続性を確保するためのNPOの事業化が進められたという点では、日本のソーシャル・エンタープライズはアメリカの事業型NPOの特徴が強いとも言えるだろう。ただしアメリカでは主に事業型NPOをソーシャル・エンタープライズと呼んで株主責任の有無やオーナーシップで営利企業と明確に区別しているが、日本ではもともと「株主のための会社」という考え方がアメリカほど明確に確立していないこと、アメリカのソーシャル・エンタープライズが成立の前提としている寄付制度は日本では整備されていないことから、ソーシャル・エンタープライズが直面している環境は大きく異なっている。

そのようなそれぞれ前提の異なるソーシャル・エンタープライズの議論を、そのまま持ち込んで日本のソーシャル・エンタープライズを論じても混乱が生じてしまう。そこで本稿ではNPO法人や株式会社といった組織形態によって限定することはせず、ソーシャル・アントレプレナーの活動に着目することで、議論の素地を揃える。組織形態は直面している制度的環境に影響を受けるが、アントレプレナー個人の活動を対象とすることで、純粋にその機能にフォーカスして比較分析が出来る

と考えるからである。

2) ソーシャル・アントレプレナーに関する先行研究レビュー

次に、個々のソーシャル・アントレプレナーについてどのような研究がおこなわれてきたかを見て行くことにする。しかし、ソーシャル・アントレプレナーに関する包括的な理論フレームワークは未だ存在しないと指摘する研究者も多い(Weerawardena and Mort, 2006; Dorado, 2006等)。また1つの理論で説明できるような領域でもない。そこで本稿では、主な研究の潮流をいくつか見てゆく。

最も古いと思われるのはパブリック・セクターのアントレプレナリーシップとして、ソーシャル・アントレプレナーを扱う研究群である。ソーシャル・アントレプレナーとしての代表的な先行研究は、パブリック・アントレプレナーを提唱したLewis (1980)、社会的サービスの革新的かつ効率的な提供方法を実現した企業家たちをソーシャル・アントレプレナーという概念として提唱したLeadbeater (1997)、アントレプレナーとの差異をミッションで説明したDees (1998 a) などがあげられる。Lewis (1980) は、公的組織におけるアントレプレナリーシップについて、「希少な公的資源の配分パターンを変更させるために公的組織を創造する、あるいは深くかかわる人」としてパブリック・アントレプレナー (public entrepreneur) を定義し、その後King and Roberts (1987) は州政府の政策に対するパブリック・セクターのアントレプレナーのインパクトを述べた。そしてWaddock and Post (1991) はこのパブリック・アントレプレナーに対し、①公務員ではなくプライベート・セクターの市民である、②社会的課題への意識を広く喚起する、③意識を喚起することによって解決策を提供する、としてソーシャル・アントレプレナーを定義した。この直接的に問題を解決するのではなく、問題への注意を喚起して世間の態度や行動を変化させることで問題解決を図るという点で、Waddock and Post

(1991) は米国の事例をもとにソーシャル・アントレプレナーを、営利非営利にまたがって社会的関心を喚起する触媒的 (catalytic) な役割を果たすアントレプレナーであり、既存の公的資源の配分パターンを大きく変化する公的組織の創造または企画を行うものであると述べている (Waddock and Post, 1991 など)。その後、Leadbeater (1997) が、マクロ経済政策や社会保障制度など公的サービスによって支えられてきた社会システムが現代の課題に対処しきれなくなっている中で、イギリスで制度が対応できない福祉サービスの変革者となった5人の起業家との組織についてのケーススタディから、社会的サービスの革新的かつ効率的な提供方法を実現した企業家たちをソーシャル・アントレプレナーという概念として定義した。同じく1997年にはコミュニティの発展を促す存在として、Henton, Walesh, and Melville (1997) がシビック・アントレプレナーを提唱した。

このころ、ノンプロフィット・セクターにおける研究も生まれる。ソーシャル・アントレプレナーは貧困層の生活環境を改善する役割を果たすものとして (Cornwall, 1998)、またコミュニティ開発を促進するものとして (Wallace, 1999)、企業家的パブリックリーダーとして (Borins, 2000)、非営利行動を支援するための営利行動を遂行するものとして (Cook, Dodds, and Mitchell, 2001) ソーシャル・アントレプレナーを定義したり、マルチ・ステークホルダーから形成され、1人1票による民主的参加、民主的意思決定によって成り立つ事業は、労働市場から排除された人々を再訓練・再統合する主に対人サービスを中心とする事業をソーシャル・エンタープライズとして (Borzaga and Defourny, 2001) 定義したり、貧困層の生活環境を改善したりコミュニティ開発を促進したりするものとしてソーシャル・アントレプレナーを定義する (Weerawardena and Mort, 2006) の研究などが現れた。

ソーシャル・イノベーションをもたらす主体と

して、ソーシャル・アントレプレナーを捉える研究も多い。ソーシャル・イノベーションとは、個人の集合というより社会全体に対する価値のための、社会問題に対するより効率的で効果的で持続可能な新規性のあるソリューション (Phills Jr., Deiglmeier and Miller, 2008) であり、また、従来のイノベーション研究の中で社会的側面を扱ったものと、社会的課題を解決する新しい仕組みの提供に関するものとに分けられる。前者はさらに技術革新よりも社会制度など社会経済システムの革新によるものと、イノベーションによる消費行動の変化に基づく社会経済システムの変化とに分けられ、後者はさらに企業システムを活用して社会的課題の解決を議論するものと、市民運動として見る議論との2つに分けられる (大室, 2006)。社会問題の解決には、セクターを超えた解決策が必要であり、そのためにはプライベートの資本とパブリックまたはフィランソロピック・サポートとを結びつけるソーシャル・イノベーションが求められる (Phills Jr., Deiglmeier and Miller, 2008) と言われるが、これは寄付のような財務的リターンを求めない資金を動員しているということであり、社会的ミッションを利益に優先させることでステークホルダーから資金を調達している (渡辺, 2009) ということに通じる。ただし渡辺 (2009) も指摘している通り、社会的ミッションを持つ製品・サービスとはいえ市場経済の仕組みの中で流通する限り、同等の機能をもつ一般の商品と競合関係にあるため、市場経済と無縁ではありえない (渡辺, 2009)。

ソーシャル・アントレプレナーに関する研究のうち、特性に関するものは多い。そのうちの多くは事象から帰納的に導いた定義である。まずソーシャル・アントレプレナーの定義を社会性にあるとする研究群である。社会的価値創造というソーシャル・ミッションがソーシャル・アントレプレナーシップの中心であるとする研究は比較的多く (Dees, 1998 b; Mort, Weerawardena, and Carnegie, 2003 など)、Dees (1998 b) はソーシャル・アントレプレナーの特徴を、「個人的な

価値だけでなく、社会的価値を創造し持続させるためのミッションを採択している」としている。また革新性を中心とする議論としては、Prabhu (1998) と Mort, Weerawardena, and Carnegie (2003) は、革新性・積極性・リスクテイキングの3つの要素をソーシャル・アントレプレナーのコアであると定義。谷本 (2006) はソーシャル・アントレプレナーの要件として、①社会性 (社会的ミッション)、②事業性 (社会的事業体)、③革新性 (ソーシャル・イノベーション) の3つを挙げている。同様にソーシャル・アントレプレナーを①イノベーションの機会を感知しビジネスとして成り立たせる能力 (事業性)、②現状の破壊を恐れず新しいことに対してリスクを負って試みようとする能力 (革新性)、③社会的なミッションを掲げ従来の手法では成しえなかった社会的成果を生み出すこと、また社会的課題そのものを社会全体に認識させ、新しい秩序や規範を創出していく能力 (社会性) を備えた存在であるとして定義した土肥 (2006)、などがある。Weerawardena and Mort (2006) は、ソーシャル・アントレプレナーとノンプロフィット・リーダーとを対比して、その差異として戦略的意思決定とビジョンを挙げ、社会価値の創造を資源獲得につなげる革新的な手段を探索しているのがソーシャル・アントレプレナーとしている (Weerawardena and Mort, 2006)。

ここまでは、ソーシャル・アントレプレナーとは何かという研究をレビューしてきたが、ソーシャル・アントレプレナーの課題に関する研究も多い。1990年代まではソーシャル・アントレプレナーを社会問題解決に対する説明変数として捉えている研究が多いのだが、2000年代ごろからはソーシャル・アントレプレナーを被説明変数にする研究が生まれてきている。

まずはソーシャル・アントレプレナーのマネジメント能力を課題とする研究群がある。ソーシャル・アントレプレナーが担う事業は、サービスの直接的な受益者から妥当な料金を徴収できないケー

スが多く、純粋な事業収益というよりは助成金や寄付金で財務資源を獲得し、「ミッションへの共感」や「プロセスの楽しさ」で無償あるいは市場価格よりも低い賃金を許容してくれる人的資源を獲得している。なお、ソーシャル・アントレプレナーとソーシャル・イノベーションに関する研究の多くは、ソーシャル・エンタープライズというよりは既存のNPO研究の延長であると指摘されている。特にソーシャル・イノベーションという視点には、イノベーションの効果や発生プロセスにはフォーカスは当たるが、継続させるための資源をどのように入手するかという視点がない。社会運動色が強く、世論を形成し、制度を変更することが目的となっていることから、幅広い人を持続的に活動に関わらせるために、組織支持者の「ミッションへの共感」や「プロセスの楽しさ」を重視しているが、事業の運営そのものは利益というより寄付金・助成金で賄うことが前提とされているようである。社会的なミッションに地域社会やステークホルダーたちの支持が集まることで、ソーシャル・エンタープライズの存在意義が認められて事業は成立するため、マネジメント能力、特にステークホルダーとのコミュニケーションやアカウントビリティが重要である (谷本, 2002) Sharir and Lerner (2006) は1990年代に創立されたイスラエルの33のソーシャル・ベンチャーに対する探索的定性フィールドスタディを行い、組織の管理能力と、開発と組織能力の改善への投資が成功に大きな影響を与える要因であることを発見した。ソーシャル・アントレプレナーはスタートアップ期の資源基盤に乏しく、ビジネス・ベンチャーと比較すると、ボランティアや一般労働市場よりも低賃金を許容する労働力に過度に依存していると述べている (Sharir and Lerner, 2006)。Turner and Martin (2005) はイギリスの若者の社会的排除撲滅プログラム「Neighbourhood Support Fund (NSF)」の分析から、プロジェクトの成功のためには企業家的スキルだけでなく管理能力 (managerial capacity) の獲得が必要であるということを63のローカルプロジェクトへのアンケート調査および10のインタビュー・半構造

化インタビュー調査から示した。NSFのプログラムでは行政へのパフォーマンス報告が義務付けられており、このプロセスを通じて企業家的能力と管理能力の双方を向上させることが出来るため、他のプログラムに比べて成功率が高いというのである (Turner and Martin, 2005)。

また、ソーシャル・アントレプレナーの事業性に関する研究群もある。いかに管理能力を高めようと、このように資源を外部に依存している状態では、そもそも「事業」とは言えないという議論もある。外部資金やボランティア色の強い人材に頼っている限りでは事業として持続性は確保できず、持続性のない事業やサービスを提供することに対する是非も問われるであろう。しかし、規制を緩和して市場メカニズムに任せるならば、アメリカのように大規模財団などがセーフティネットとなれるような寄付文化・寄付税制の改善が必要であるが、税制が整っていない日本では非営利組織がセーフティネットとなるには制度が不十分であり、この違いは日本独自のソーシャル・イノベーションの政策課題を考察する際の基本となると渡辺 (2009) は主張している。なお社会福祉ニーズへの部分解としてソーシャル・アントレプレナーをみなすアプローチが多い中、Cook, Dodds, and Mitchell (2001) は、ソーシャル・アントレプレナーが社会福祉制度を代替するという考えの危険性を指摘し、社会制度に基づいたアプローチを弱体化させる存在であるとして批判した。また Weerawardena and Mort (2006) らは、これまでのソーシャル・アントレプレナーの議論は、他の社会的企業が存在する競争環境を反映していない点を問題視し、ソーシャル・アントレプレナーの個人特性にフォーカスするのではなく、その行動、特にソーシャル・ミッションや環境ダイナミクスに対応しながら業務効率を上げ、どのように組織目的を達成するかなどを研究する必要があると唱えている。競争環境を考慮していないということは、市場競争の結果としての利益という視点も入っていないということに等しく、そのような事業が事業として成り立つのかどうかには疑問が

残る。

ソーシャル・アントレプレナーには組織能力開発が欠けていると述べる研究群。競争力の議論にも関係するが、事業収益に主眼を置いたソーシャル・アントレプレナーにとっては、ミッションへの共感やコミットメントだけに頼らず、顧客ニーズや環境変化に対応できる組織を確立することが大きな課題となる (Letts, Ryan, & Grossman, 1999; Sharir and Lerner, 2006)。寄付金や助成金といった外部資金、ボランティアや市場価格を下回る賃金を許容する労働力といった流動性の高い人的資源に依存していると、それらをどう獲得するかというところに意識が集中しがちで、資源をどう組織内に蓄積していくかという点がおろそかになりやすいという課題もある。そしてその結果、環境や顧客ニーズの変化に迅速に対応できる組織づくりは難しくなる。生産性を上げるためには組織能力を向上することが必須となるが、寄付金や助成金に依存するソーシャル・アントレプレナーの事業では、オペレーションを担う人材はコストとみなされ、投資して育てるものという意識が欠落しやすいからである。

ソーシャル・アントレプレナーのガバナンス形態を疑問視する研究群。多くのソーシャル・アントレプレナーの活動は小組織あるいはオーナーを持たないNPOがベースであることから、起業家個人と、その活動の枠組みとなる組織が明確に区別されないまま論じられることが少なくないが、エンタープライズとして捉える場合には基本的に経営と所有の分離を前提にして論じなければならず、エージェント・プリンシパル構造とガバナンス形態についても配慮しなければならない。つまりいかに社会的なミッションをオーナー (プリンシパル) が掲げていようと、エージェントである経営者がその任務を忠実に果たさなければ、社会的価値の持続的な産出は行われないからである。Dorado (2006) はソーシャル・エンタープライズをガバナンス形態によって分類し、それぞれの事業プロセスにおける制度的環境が与える影響を

調査している。ソーシャル・エンタープライズは様々なバックグラウンドの個人を含むため、より不安定になる傾向があるとも述べている(Dorado, 2006)。社会的ミッションと収益性のバランスをとることは難しいだけでなく、ソーシャル・アントレプレナーの事業には、一般的な市場や消費者、サプライヤーだけでなく、地域住民や行政機関などの様々なステークホルダーが絡んでいることが多く、これらの多様なステークホルダーに受け入れられ、必要な資源を動員し、組織化してゆくには非常に高度なマネジメント能力と時間が必要とされるため通常のビジネスよりも事業が安定するまでに時間がかかることが多い。そのため、ソーシャル・アントレプレナーは事業化に成功するまでにかかる時間を正当に評価し、かつ意思決定を適切にモニターしてくれる資本を選ぶことが重要となる。

先行研究レビューを通じて明らかになったこととして、数人の研究者が指摘している通りソーシャル・アントレプレナーとは言いつつもノンプロフィット・セクターにおけるアントレプレナーという域を出ておらず、「事業」としての視点を持った研究がほとんど見られなかった。これはおそらく本テーマの研究者が社会学やNPO研究というフィールドに多いこと、またアメリカやイギリスでは政府や寄付に支えられており事業として独り立ちする必要性が必ずしも高くないことが原因ではないかと考える。これはアメリカやイギリスのソーシャル・アントレプレナーによる事業は事業性がないということではなく、事業収益を補填するシステムが社会制度として整っていることから一般営利企業より事業自体の利益率が低くてもオペレーションが出来るという理由によるものである。ソーシャル・アントレプレナーは「社会問題を事業で解決する」と定義がなされているにも関わらず、どのように「事業」として解決できているのかはあまり明らかになっていない。そもそもソーシャル・アントレプレナーの活動領域は、これまで公的資金が投入されていた社会福祉色の強い領域、言いかえれば公的資金による補完がおこなわれている

分野であるため、事業として成り立たせることは簡単ではない。立ち上げた方がいいが利益を得て財務的基盤を確立することが出来ず、持続できないことも少なくない。外部への依存が大きいということは、すなわち単独で存続することが難しいということでもあり、これを事業と言えるのかどうかについては議論の余地がある。競争的環境を踏まえ、事業利益という視点で議論すること、実際に持続的な財務的基盤を確立出来ているソーシャル・アントレプレナーの事例を分析し、事業化という視点からその成立要件やプロセスを明らかにすることが今後は重要である。

特に現在の日本では寄付制度が整っていないため、外部財源による補填も容易ではない。ゆえに、日本の状況を踏まえた寄付金のような外部資金の獲得のための研究、あるいは適切な制度設計のための研究とともに、ソーシャル・アントレプレナーによる事業を事業として成り立たせるための要因を明らかにする必要がある。そこで、持続的な財務的基盤を確立出来ているソーシャル・アントレプレナーを分析し、なぜそれらのソーシャル・アントレプレナーは事業化が可能だったのかを考察し、事業を成り立たせるメカニズムを明らかにする。

2-2. 分析手法

本研究ではプロセスを分析対象とするため、研究手法としてはケーススタディを採用している。ケーススタディとは、現象の個別具体性を前提とし、当該の現象がなぜ生じたのかを当事者の意図を含んだ因果連関として分析する研究手法(沼上, 2000)であり、現象のプロセス分析やダイナミクスの理解といった時間軸を扱う場合、また複数の分析レベルを扱う場合に適している(Yin, 1984)。特に新しい研究領域や、既存理論では説明不十分な研究領域に特に適切なアプローチである(Eisenhardt, 1989)ことから、未だ萌芽的事象であるソーシャル・アントレプレナー研究には相応しい手法であると判断した。

本研究では、少子高齢化問題を扱っているソーシャル・アントレプレナー事例を2つ選択し、複

数ケース分析を行う。こちらの2事例とも、社会変革についてはまだ道半ばではあるが、株式会社いもどりは「保護するのではなく、地域に元気な人を増やす」(DVDより)という新たな高齢者施策を目指し、株式会社KBCは、「子育てが楽しい、子どもを産み育てたいと思える社会の実現に貢献する」ことを目指している。

2-3. 事例紹介

ケース①：株式会社いもどり

徳島県勝浦郡の上勝町は、人口約2,100人のうち、65歳以上の高齢者が51.5%、75歳以上が29.1%を占める徳島県随一の高齢社会であるが、この上勝町は、高齢者が中心的労働力となって「ツマモノ」を生産・販売する事業を展開していることで知られている。ツマモノとは料理に季節感を演出するために添える花や枝葉で、軽量で高付加価値と高齢者でも従事しやすいことから、JA職員であった横石知二氏がミカンに代わる上勝町の産業として1985年から導入した。当時の上勝町は、町での生活に希望を見出せず、町役場を訪れては文句を言う町民や、同じ苦労をさせたくないと子供には町外への進学・就職を勧めることで過疎化に拍車をかける町民が多かったという。しかしツマモノ事業によって、町民に雇用機会と収入がもたらされた結果、IターンやUターンが増えている。

ツマモノ産業では、消費者が欲しいタイミングで欲しい商品を生産することが何よりも重要で、そのための多品種の品揃えと適切な供給体制が鍵になる。少量多品種生産を実現するため、いもどり事業では、ツマモノの出荷の商品や量、タイミングを生産者各自で自主的に判断させるという体制を採用している。ツマモノは季節によって需要の変動が大きく、同じ商品でも出荷する時期によって大きく価格が変わるし、単価は高いがあまり数量は伸びない種類、逆に安くても常に需要のある種類もある。苗木を植えてから収穫できるまでに数年かかるものもある。そしてツマモノの価格は市場の競りによって決まるため、多くの売上をあげるには市場の動きを読み、高く売れるものを予測して出荷しなくてはならない。この生産・出荷

の判断は生産者に委ねられており、各生産者は株式会社いもどりが提供する市場情報や過去の出荷データを活用し、各自で戦略を立てる。商品はすべて生産者番号で個別に管理され、品目と生産者番号で競りの結果が全生産者に株式会社いもどりが運営するシステム上で公開される(そのため生産者は同社のことを「情報センター」と呼ぶ)。生産者はこのデータを見て、自分の戦略の正しさを判断したり、他生産者と比較したりしている。現在このしくみで約330種のツマモノが生産されており、競合産地の三河地区のツマモノ事業である「四季の香り」が80種類であることを鑑みると、多品種生産が実現できていることが分かる。2006年の上勝町の総年間販売額は2.3億円である。

町民の約1割が事業従事者としてこの事業に従事し、多くは高齢者であるが、「忙しくて病院に行く暇がない」と笑いながら言うほどに元気である。徳島県内の全市町村において75歳以上が人口に占める割合(2008年度)と、75歳以上が対象となる老人医療費の受診率(2005～2007年の3カ年平均)を見ると、上勝町は75歳以上比率が徳島県下で最高であるにも関わらず、老人医療費の受診率が最低であり、すなわち「高齢者は多いわりに、皆あまり病院に行かない」という状況であり、これは上記のコメントを裏付ける。また上勝町の高齢者の受診行動を徳島県平均と比較分析した結果、上勝町は「受診率」「1件当たり日数(レセプト)」「1日当たり費用」の全てにおいて受診率が低い。通常は後期高齢期(75歳以上)になると受診率、特に入院の受診率が上がると考えられている。日本の医療制度下では医療と介護の境界的領域に属するサービスが医療部門に偏重していることから、医療サービスというより介護サービスを必要とする患者が入院する社会的入院という現象がしばしばみられ、そのため高齢者の入院期間が長くなる傾向もある。しかし上勝町の高齢者は①受診頻度が低く、②受診期間が短く、③一日当たりの費用は高い、ということが分かり、重篤な症状のときのみ最短期間で受診するという行動をとっていることが推測される。上勝町は利用者の減少や施設の老朽化などを考慮して、2006年9月に町営養護

老人ホーム「長寿園」を廃止した。

ケース②：株式会社キッズベースキャンプ

東京都の2008年の出生率は1.09（全国は1.37）。異年齢の子どもと一緒に遊ぶ機会は少なく、公園や神社で元気に遊びまわる子どもも少なくなった。女性の就労拡大により共働き世帯が増加しているが、地域コミュニティの目が行き届かなくなり、放課後の小学生が巻き込まれる事件や事故が発生している。保育園は子どもを夜まで預かってくれるが、小学校になった途端早い時間に子どもが帰宅することになるため、預け先のないワーキングマザーは仕事を続けることができない。これは、小学校1年生の子どもを持つ母親が避けては通れない大きな課題（“小一の壁”）である。公立の学童保育は社会福祉色が強く行政からの補助金で運営されている事業であり、遅くまで働く母親のニーズに応えられない。

東京都世田谷区の東急田園都市線桜新町駅にある、「放課後の時間を消費から投資へ」をテーマにした新しいアフタースクールが株式会社キッズベースキャンプである。株式会社KBCは、2006年5月にインキュベーション事業を行う株式会社エムアウトのKBC事業部として、代表取締役社長を島根太郎氏、取締役経営管理統括を鈴木規文氏、取締役店舗開発兼マーケティング統括を中島大輔氏の3人の企業家チームによってスタートした。「将来、子どもたちが自分の生きたい人生を切り開いていくための土台となる力を育成すること」を理念し、学年も学校も違う子どもたちが施設に集まり、親が帰宅するまでの間、勉強や遊びを一緒に行っている。安全を確保するため、マイクロバスで学校まで迎えに行き、帰りは自宅または最寄り駅まで子どもたち

を送り届けるサービスも行っている。株式会社KBCは最長22時までの預かり時間と柔軟な利用形態、人間力を成長させるための多彩なプログラムの設置、医療と食育サポート、安心・安全の送迎サービス、充実したセキュリティ体制と高い安全管理、という特徴を持つ。公立・私立を問わず、全学年の子どもを学校横断的に受け入れ、週1～

5日の多様なコースを設置することで、子どもや保護者が都合に合わせて利用できるようにしている。

株式会社KBCでは現場で子どもたちの対応をするスタッフを「キッズコーチ」と呼び、「子どもたちが心の底から楽しいと思えるには、プログラム以上に子どもたちと関わる人材が重要」（島根氏）と考えていることから、キッズコーチの採用と育成には特に力を入れている。キッズコーチに求める能力は、保育能力だけでなくエンターテインメント性、動機付けとコーチング能力、コミュニケーション能力、マネジメント能力など多岐にわたる。1店舗につき常勤のキッズコーチが原則3名、非常勤のアルバイトが3～5名所属する。キッズコーチは正社員で固定給、所定の勤務時間を超えたところから残業代が発生する。

株式会社KBCの事業は、少子化が進み同年代での集団行動の機会が減っている都会の子どもたちを、集団の中で情緒豊かに育てる役割を担っているだけでなく、働く女性にとっては「小1の壁」によるキャリア断絶の可能性を低減している。このようなサービスがあることで、女性は子どもを持っても安心して働き続けることが出来るため、子どもを持つことを諦めずにいられる。また代表の島根氏は、「キッズコーチたちが誇りを感じて働ける仕事にしたいです。キッズコーチを職業として成り立たせるとするのは本業のミッションとほぼ並列に掲げていまして、これからは専門学校と一緒にキッズコーチの資格化に取り組んでいこうとしています」と話すように、アフタースクールの指導員という職業を新たに制度化することを目指している。

3. 考察

3-1. 資源提供者としての顧客

2つの事例について、資源提供者と受益者という2つの顧客の観点から分析してゆく。

株式会社いそどりのケースは、アントレプレナーの横石氏は元々JA職員、後に町役場の職員である。そのため事業そのものから生活費を得ている

わけではなく、オフィスも役場の一部に置かれていた。また初期のITネットワークシステムへの投資は、IT系の実証事業に対する助成金を充て、生産者達が使用するIT端末は既存の無線と、安価な家庭用ファックス程度である。ツマモノ生産者は最初からツマモノを作っていたわけではなく、もともと何か別の農産物を作っており、その生産品目の変更という形でいろいろ事業に参画しているため、生産者の事業参入時のイニシャルコストはさほど高くない。なお株式会社の設立にあたっては、上勝町が出資をしている。住民の一人一人が生き生きと暮らせる社会を目指し、上勝町の住民に就業機会を作り、所得と健康をもたらしたいという事業が、町には必要であると認めたのであろう。本事例のアントレプレナーは、事業初期に必要なコストを限りなく小さく押さえており、小さく始めて大きく育てている。唯一事業の初期に、ツマモノ商品の研究のために横石氏が料亭通いをしていた。使用するための知識やノウハウがものをいうツマモノ事業においては、この先行投資が上勝町の競争優位確立の根幹となるのだが、この経費は横石氏のポケットマネーで、当時の勤務先であるJAからの給料を全てつぎ込んでいたのである。システム投資に関しては助成金を用いているし、アントレプレナーの生活のための給料はJAや役場から出ている。日々の運営は事業収入で回すことが出来ている。会社設立の際も、当事業が上勝町に大きな影響を与えていることを認識していた上勝町が出資しており、資金調達のための苦労は無かった。ただし、事業の育成には約20年という決して短くない月日を費やしている。これは住民が満足し所得や納税額が増えるのであれば早急なリターンを出さなくてもよい、と考える町が出資者であることで許容された部分が大きい。

一方株式会社KBCのケースでは、元々がエムアウト社の社内ベンチャーとしての発祥であるため、初期投資はエムアウトの資源を用いることが出来ている。そうでなければ、アフタースクールのようなハードウェアに初期投資のかかる事業を始めることは難しかったであろう。事業立ち上げ前の大規模なニーズ調査や、スピーディな店舗展

開とそれに伴うスタッフの確保にはかなりの投資が必要であったことと思うが、これらこそが今日の株式会社KBCの競争優位を確立している要因である。初期に大きく投資を行ったことで、先行者としての知名度とブランドを築き上げることができ、利益を獲得できている。これがもし1店舗ずつゆっくりと投資をしていたとしたら、ブランドを確立する前に追従する大資本の競合に飲まれていたであろうし、後発であれば優秀なスタッフの確保にも苦労をしたことであろう。株式会社KBCに出資していたエムアウトは、IPOによる投資回収を目的にしてはいたが、株式会社KBC自体は、学童保育を民営事業化することで小1の壁という問題を解決し、女性が仕事と子育てを両立できる社会づくりを目指している。その生活ニーズに密着した事業内容に、機会を見出してエムアウトは出資を行っている。その結果、株式会社KBCは創業3年でバイアウトを実施、東急電鉄グループの資本に移る。このとき東急側は、「(株)KBCから上がってくる収益は、東急グループ全体から見たら大きくはない。だから赤字では困るけど、収益で貢献するというよりは、沿線の価値を高めることで貢献してほしいという意向だった」(島根氏)という。

この2事例から分かることは、事業のスタートアップ期に競争優位を築くための投資を適切に行っていることが、その後の事業展開を楽にしているということである。そしてそのための資金調達が可能であったというのが大きい。上勝町にしろエムアウト社にしろ、アントレプレナーの事業が必要だと考えた母体からの直接投資は、純粋に事業からの経済的リターンだけを考える第三者のベンチャー・キャピタルからの資本金や銀行からの借り入れより容易な資金調達であったろう。株式会社KBCに至っては、事業の3年目に最初の資本からより適切な資本へ移行すらしている。そのような資源提供者へのアクセスを持っていたことは幸運であったともいえるが、社会的価値創出だけでなく、事業モデルとして成立できているからこそでもあると言える。毎年毎年追加出資が必要な、

オペレーションコストが事業収入を上回るような事業であれば話は違ったであろう。初期資金できちんとレバレッジをかけ、それ以降は事業収益でコストを賄えるからこそ初期投資だけで済むのである。その意味で、しっかりした事業モデルと、初期投資で適切な競争優位を築き上げるための計画を持つことが初期の資源調達を行うためには重要であったと考えられる。

また必要な経営資源には、カネだけでなくヒトもある。ヒトという経営資源の調達と言う点に関して少し論じておく。

株式会社いろどりは、上勝町の住民を如何に労働力にするか、という視点から事業を組み立てているため、ヒトを町外から広く調達するという必要はなかった。ただし単なる住民を生産者（労働力）としてふさわしい知識や行動が備わるまでには、短くない時間と手間をかけている。この人材育成機能があるからこそ、多品種少量の生産体制が可能になっており、事業が成立しているのである。いわゆる町おこしの活動は、住民が元気になるという点に主眼が置かれ、住民を競争力のある労働力として育てるという発想にまで至らないことが少なくないが、経済を発展させる、利益を得るためにはやはり地域としての競争力を持つことが不可避であり、その地域の住民が労働力として力を付けるためのトレーニングが必要であろう。株式会社いろどりはそれが成功した例である。

株式会社KBCのヒト資源はキッズコーチである。もともと学童保育のスタッフは職業としては確立されておらず、資格としても、収入としても極めて不安定なところにあった。しかし株式会社KBCのキッズコーチはフルタイムの職業として成り立つだけの収入と正社員という立場を提供し、また今後は資格化も視野に入れている。そうして魅力的な雇用環境提供したことで、応募者が殺到し、質の高い人材の調達に成功している。一般的に、組織や企業に参画する場合、組織参加者は貢献と誘因を天秤にかけるので、組織は給与（生活の糧）という誘因を使って従業員からの貢献を引きだしている。しかし非営利活動の多くは十分な

経済的インセンティブを誘因として提供できないことが少なくないため、代わりにやりがいやミッションへの共感のような非経済インセンティブを誘因として市場平均よりも低い賃金でスタッフを雇ったり、無収入のボランティア人材を活用したりする。しかしこのような人材のマネジメントは、実は非常に大変である。十人十色の思い入れがあり、マネジメントを困難にする。自身のイデオロギーを組織に持ちこむ人材は、使いにくいことが少なくない。組織に必要なのは個人の想いで動く人ではなく、組織の想いを体現してくれる人材からである。しかし、特に指揮命令系統が明確でないボランティア人材に関しては強制力が聞きにくく、組織としての意思よりも個人の意思に基づいて業務を遂行し、その結果良くも悪くもサービス品質が属人的になってしまう可能性が高い。それでは顧客が満足する学童保育サービスを提供することが出来ないと判断した株式会社KBCは、善意に依存することを止め、魅力的な雇用環境というインセンティブを用意したのである。

この2事例から、ヒトという経営資源の調達という点で共通する要因をあげると、きちんと受益者が求めるサービスレベルを提供出来る人材を調達しているという点である。株式会社いろどりの事例で言えば住民に知識を付けさせて生産者に育てあげているし、株式会社KBCの事例で言えばキッズコーチとしてふさわしい人材が選別できるよう、応募の母集団を増やすべく、善意に頼らない誘因設計をしている。地域内で育成するか外から連れてくるかの差はあるものの、人材として狙った品質というものがあり、その品質を担保するしくみを構築している。そして次章では、なぜ受益者が求めるサービスレベルを提供出来る人材の調達が重要になるかを考えてゆく

3-2. 受益者としての顧客

株式会社いろどりの受益者としての顧客は、ツマモノを使用する料理人であり、料理を食べる人である。ツマモノを料理に添え、季節感を楽しめる料理を供する。このような季節感の演出が重要

になる料理というのは、客単価は比較的高めである。そしてそのような料理で使ってもらえるよう、料亭訪問などのマーケティング調査をアントレプレナーも生産者も行っているし、必要な商品を開発するための季節をずらした栽培のようなイノベーションも研究している。

一方、株式会社KBCの受益者としての顧客は、子どもを持った働く女性である。しかもキャリアを寸断することによる機会ロスのコストが、学童保育コストよりも高い女性であり、すなわち比較的高所得のキャリア女性であろうと考えられる。そのような顧客のニーズについては、初期に綿密なマーケティング調査を行っている。その結果、単なる「預かり」だけでなく「安心安全」を保証することや情操教育のような付加価値を付けた保育サービスというイノベーションが誕生している。

どちらの事例も、比較的高価格帯に絞っている。それによって利益率が上がり事業が安定する。しかし高付加価値・高価格帯戦略を採ると、受益者の求めるサービスレベルは高くなる。そのためその高いサービスレベルを提供できる人材を調達することが必須条件となるのである。

なお、当然ながら高付加価値を負担できる受益者以外にサービスを広げなくていいというわけではない。ただ事業の初期から総花的なサービスを提供しては、注力するべきところが分散してしまい、なかなかコストを上回るだけの売り上げを獲得することができない。そこで最初から全ての人を消費者にしようとするのではなく、少ない資源を有効につかうためにも選択と集中を行い、ある程度利益率の高いところでは事業を安定させることが肝要である。いったん事業が安定した後に、それ以外のところにも上げていくことで、事業の安定と広い受益者への価値提供を同時に実現することが可能であろう。

4. 結び

4-1. 結論と今後の展望

ソーシャル・エンタープライズを事業として成立させるには、資源提供者と受益者という2種類

の顧客を満足させることが重要であり、具体的にはどのように実現されているのかを2つの事例から分析した。その結果、受益者の絞りこみと、その受益者が満足するサービスを提供できる人的資源の調達と、ソーシャル・ミッションに共感する資源提供者を発掘することが重要であるということが分かった。これらは極めて戦略的な思考であり、それぞれの事例で、高い能力のソーシャル・アントレプレナーがいるということが分かる。目の前の事業を上手く回すためのマネジメント能力だけでなく、その事業を通じて実現したい世の中をイメージ出来る全体思考を持ち、それを実現する能力のあるアントレプレナーである。

今後、ソーシャル・エンタープライズには雇用創出への期待がかかるが、持続性のあるソーシャル・エンタープライズを増やすには、身の回りの課題やニーズを見つけ、そこから事業を組み立てることが出来る、創造性と高いマネジメント能力を備えたソーシャル・アントレプレナーが必要であろう。多くのソーシャル・アントレプレナーが誕生し、ソーシャル・エンタープライズの担い手となれば、社会はどんどん変わってゆく。そのような社会の変革を担う人材の役割や必要要件に関するより精緻な研究が求められると同時に、その人材を育成するためのアントレプレナーシップ教育が今後は必要であると考えている。

社会にはイノベーションが望まれている。そのため、イノベーションを生み出せる人材こそが、これからは社会で価値を持つ。イノベーションの創出には適切な知識と部門横断的な広い視野、多様性のマネジメント、高い実務遂行能力を備えたアントレプレナーが欠かせないが、複数の領域にまたがった知識を活かして社会に必要なイノベーションを生み出していくための研究や教育を実施し、実行能力に優れたアントレプレナーシップ溢れた人材を輩出することが、これからの当学部にとっての貢献になると考えている。

5. 引用文献

Alvord, Brown and Letts, 2002, "Social Entrepreneurship and Social Transformation: An Exploratory Study" Hauser Center for Nonprofit Organizations Working Paper No. 15

Borins, 2000, "Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers." Public Administration Review

Bornstein, 2004, How to change the world : social entrepreneurs and the power of new ideas. New York : Oxford University Press

Borzaga and Defourny, 2001, The emergence of social enterprise. Routledge (邦題:『社会的企業(ソーシャルエンタープライズ):雇用・福祉のEUサードセクター』)

Cook, Dodds, and Mitchell, 2001, "Social entrepreneurship: False premises and dangerous forebodings" Centre of Full Employment and Equity, University of Newcastle, Working Paper No. 01-24.

Cornwall, 1998, "The entrepreneur as building block for community" Journal of Developmental Entrepreneurship, 3 (2) : 141-148.

Dees, 1998 a, "The meaning of social entrepreneurship"

http://www.gpnnnet.com/perspective/social_entrepreneurship.htm

Dees, 1998 b, Enterprising non-profits. Harvard Business Review

Dees, Emerson and Economy, 2001, "Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs" John Wiley & Sons Inc

Dees and Anderson, 2003, "Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought" Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field, ARNOVA Occasional Paper

Series

Dorado, 2006, "Social entrepreneurial ventures : Different values so different process of creation, No?" Journal of Developmental Entrepreneurship

Drucker, 1973, "Management: Tasks, Responsibilities, (邦題:「マネジメント基本と原則」)

Eisenhardt, 1989, "Building Theories from Case Study Research" Academy on Management Review, vol.14

Emerson, 2003, "The Blended Value Proposition: Integrating social and financial returns" California Management Review

Emerson and Twersky, 1996, New Social Enterprise, REDF.

Giddens, 1998, The third way. Polity Press, (邦題「第三の道—効率と公正の新たな同盟」日本経済新聞社,1999年)

Henton, Melville and Walesh, 1997, Grassroots Leaders for a New Economy: How Civic Entrepreneurs Are Building Prosperous Communities. Jossey-Bass (邦題:『市民起業家:新しい経済コミュニティの構築』) 1997年

Henton, Melville and Walesh, 1997, "The age of the civic entrepreneur: Restoring civil society and building economic community." National Civic Review

Henton, Melville, and Walesh, 2004, Civic revolutionaries: igniting the passion for change in America's communities. Jossey-Bass (邦題:『社会変革する地域市民:スチュワードシップとリージョナル・ガバナンス』) 2004年

King and Roberts, 1987, "Policy entrepreneurs: Catalysts for policy innovation" Journal of State Government

Leadbeater, 1997, "The Rise of the Social Entrepreneur" Demos,

Letts, Ryan, and Grossman, 1999, High performance non-profit organizations: Managing upstream for greater impact. Wiley

- Lewis, 1980, Public Entrepreneurship: Toward a Theory of Bureaucratic Political Power. Bloomington: Indiana University Press.
- Phills Jr., Deiglmeier and Miller, 2008, "Rediscovering Social Innovation" Stanford Social Innovation review
- Prabhu, 1998, "Social entrepreneurial management. Leadership in Management" www.mcb.co.uk/services/conferenc/sept98/lim/paper_a2.htm
- Sharir and Lerner, 2006, Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs" Journal of World Business
- Mort, Weerawardena, and Carnegie, 2003 Social entrepreneurship: Towards conceptualization International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 8 (1) : 76-88.
- Turner and Martin, 2005, "Social Entrepreneurs and Social Inclusion: Building Local Capacity or Delivering National Priorities?" International Journal of Public Administration, 2005, Vol. 28 Issue 9/10, p 797-806
- Waddock and Post, 1991, "Social Entrepreneurs and Catalytic Change" Public Administration Review
- Wallace, 1999, "Social entrepreneurship: The role of social purpose enterprises in facilitating community economic development" Journal of Developmental Entrepreneurship, 4: 153-174.
- Weerawardena and Mort, 2006, "Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model" Journal of World Business
- Yin, 1984, "Case study research" Beverly Hills, CA: Sage Publications
- 大室悦賀 「第2章 ソーシャル・イノベーションが変える社会」『ソーシャル・エンタープライズ』 中央経済社 2006年
- 国保祥子 (2009)「徳島県の事例に見るソーシャル・エンタープライズの社会的課題解決メカニズム」(21世紀社会デザイン研究学会学会誌Vol.1)
- 国保祥子 (2005)「ケース：株式会社いんどり」慶應ビジネススクール
- 国保祥子 (2009)「ケース：株式会社キッズベースキャンプ」慶應ビジネススクール
- 国保祥子 (近刊)「ケース：株式会社いんどりと横石知二」
- 神座保彦 『概論 ソーシャル・ベンチャー』ファーストプレス 2006年
- 谷本寛治 『企業社会のリコンストラクション』千倉書房 2002年
- 谷本寛治 「第1章 ソーシャル・エンタープライズ(社会的企業)の台頭」『ソーシャル・エンタープライズ』 中央経済社 2006年
- 土肥将敦 「第4章 ソーシャル・アントレプレナー(社会的企業家)とは何か」『ソーシャル・エンタープライズ』 中央経済社 2006年
- 羽生正宗 『社会起業NPO法人』 財団法人大蔵財務協会 2008年
- 沼上幹 (2000)『行為の経営学ー経営学における意図せざる結果の探究』白桃書房
- 渡辺孝 「ソーシャル・イノベーションとは何か」『一橋ビジネスレビュー』 Summer 57巻1号 2009年
- 渡邊奈々 『チェンジメーカー ～社会起業家が世の中を変える』 日経BP社 2005年

How a social entrepreneur creates an business in Social field

Insight from two types of customer

Akiko Kokubo
(School of Management and Information, University of Shizuoka)

It is not easy to create a new business, in a social field which the market mechanism would not work well. Especially, a social entrepreneur has difficulties in gaining money for initial investment. Here shows the process of how a social entrepreneur creates a business out of social needs. From two cases, creating values for two types of customer is a key factor.