

ソーシャル・イノベーションと
ソーシャル・エンタープライズ
－ CSR の拡充に向けての伏線－

趙 雪 蓮

Social Innovation and Social Enterprise
－ Toward the Development of the Concept of the CSR－

ZHAO xuelian

目 次

はじめに

第一節 ソーシャル・エンタープライズの台頭

第二節 イノベーションとソーシャル・イノベーション

第三節 ソーシャル・イノベーションの担い手

－ソーシャル・エンタープライズの台頭－

結び

Abstract

We have a variety of the social problems like the poverty, the human right, environmental problems and so on, especially after 1990's. But they identify that the central government or the municipality at fiscal risk don't have the capability enough to respond to such social problems. Therefore, the enterprises which detect the solution of such social problems in their business recently emerge. We call them the social enterprise.

We examine the movements and the development of the social enterprise in this article.

キーワード：ソーシャル・エンタープライズ、ソーシャル・イノベーション、CSR

Key words：social enterprise, social innovation, CSR

はじめに

1990年代後半以降、グローバル化の進展に伴って、少子高齢化、貧困、ジェンダー、地球環境をめぐる諸問題、人権問題、青少年教育など、われわれは様々な社会的課題に直面している。こういった課題の解決は誰が担うのか、多様化したニーズに応じた社会サービスを誰が提供するのか、そして、それにどのように取り組んでいくのかということについて、今日ほど問われる時代はなからう。従来、政府、自治体、非営利組織が公共的な社会的課題の解決を担い、営利企業は私的な事業活動を担うべきものであると考えられてきた。しかし、財政危機による政府の限界に加え、既存の境界を超えた多様な社会的課題が現れるとともに、政府、自治体、非営利組織では対応しきれない事態が増えてきた。今や政府や自治体の公共サービスの提供のあり方や非営利組織の役割について新たな構想が模索されている。他方、経済資本主義をベースとする従来の営利企業システムにおいても、グローバルなレベルで地球環境や社会に与えてきたネガティブな影響に対する責任が問われている。すなわち、社会経済システムの持続可能な発展を目指す潮流の中で、CSRは今まで以上に求められているのである。こうした状況の中で、社会的課題への取り組みは政府、NPOのみならず、企業においても新たなテーマとして受け止める動きが広がり始めてきた。それが我々の注目する「ソーシャル・エンタープライズ(社会的企業)」である。ソーシャル・エンタープライズとは非営利形態であれ、営利形態であれ、社会的課題の解決をミッションとしてビジネスの手法を活用し、事業として取り組むユニークなビジネスモデルを構築・展開する事業体ということである¹。この社会的企業は、社会的課題とビジネスを結びつけてユニークな活動を展開するという意味で、何らかのイノベーションを生み出すはずである。ただし、そこでのイノベーションとは必ずしも新技術、新素材の開発、プロセス・イノベーションということではなく、新しい社会的事業の仕組み、ビジネスモデルの開発が広く見られ、それによって今までの社会経済システムを変革していくというものである。これが近年話題になっているソーシャル・イノベーションのことである。そして、その社会的課題とニーズをつかみ、新しいビジネス・スタイルを提案し、実行する社会変革の担い手になるのが「ソーシャル・アントレプレナー」(社会的企業家)である²。

本論文の主旨は営利企業がCSRの一環としてソーシャル・イノベーションに取り組む動向とその将来性について考察するところにある。まず、ソーシャル・エンタープライズが台頭した背景とその概念的な特徴について概観したうえで、ソーシャル・イノベーショ

¹ 谷本寛治 (2006), p. 13.

² 谷本寛治 (2006), p. 2.

ンの概念を歴史的にたどることにしよう。そして、ソーシャル・イノベーションの担い手を整理・分類しながら、そこでの企業の位置取りを明確にしたうえで、CSR とソーシャル・イノベーションの関係について解明していくことにしよう。

第一節 ソーシャル・エンタープライズの台頭

1 ソーシャル・エンタープライズの背景

ソーシャル・エンタープライズについての議論が80年代後半あたりからアメリカやヨーロッパで盛んになってきている。ソーシャル・エンタープライズが台頭してきた背景にはグローバル化の進展に伴って、さまざまな社会的課題が増大し、従来の社会的・公的な課題の担い手とみなされてきた政府やNPOでは対応しきれなくなってきたということが考えられる。そこで、この多様化した社会的課題に応えるためにさまざまな企業もその課題に取り組むようになってきた。もちろん、各国の社会のあり方や歴史的背景の違いによって、社会的課題に取り組む事業スタイルや考え方も異なるが、以下では、ソーシャル・エンタープライズがアメリカ、ヨーロッパ、日本において、広がってきた背景を概観しておこう。

まず、アメリカでは1960年代後半～70年代以降、公民権運動、反戦運動、消費者・環境運動などとともに大企業に社会的責任を求める議論が広がってきた。それとともに、CSRの議論において問われた様々な社会的課題について、自らその解決に取り組むユニークな企業も出てきた。その代表格として「環境志向のアウトレット用品製造販売会社(1972年～)パタゴニア³」、「環境・地域志向のアイスクリーム製造販売会社(1978年～)ベン・アンド・ジェリーズ・ホームメイド⁴」など、社会変革を目指した企業が誕生してきた。

次いで、ヨーロッパでは、1980年代後半～90年代以降、小さな政府やグローバリゼーションによる負の影響に伴い地域社会が衰退し、社会的排除が進行するなどの大きな社会問題が顕在化してきた。こうした問題に対して、社会経済の伝統から協同的組織による取り組みが広く見られるが、企業も様々な事業スタイルでその社会的課題に取り組み出してきた。例えば、イギリス発祥の「環境・人権志向の化粧品製造販売会社(1976年～)ザ・ボディ

³ パタゴニア (Patagonia) は、1953年にイヴォン・シュイナードが創設したアメリカの登山用品、サーフィン用品、アウトレット用品、衣料品の製造販売を手掛けるメーカー、及びそのブランド名である。「環境保護活動」に力を入れている企業としても知られる。例えば、1972年に自然環境に影響の少ない「チョコック」を開発。

⁴ ベン・アンド・ジェリーズ・ホームメイドは1978年にベン・コーヘンとジェリー・グリーンフィールドにより2人の名前を取って設立され、有機栽培で生産された原料を利用した自然志向のアイスクリームを製造するメーカーである。

ショップ⁵」やオランダの「トリオドス銀行⁶」はその代表的なものである。

また日本では、1980年代前後から見られた先駆的な動きが2000年に入って本格化し、一つのムーブメントになってきた。その背景には、社会的課題を担う政府の限界、市民の公共意識の変化があり、また欧米の動きに触発され、市民自ら地域の課題の解決に取り組む傾向が強まってきたことがある。さらには社会に貢献する仕事をしたいと思う人々も増え、各地でユニークな社会的志向の企業が誕生してきた。例えば「ホームレスの人たちの仕事を作り自立を支援する有限会社ビックイシュー日本⁷」、「障がい者の自立と社会参加の支援の株式会社スワン⁸」など積極的に社会的な課題に取り組んでいる。

こうした趨勢を受けて、途上国において、従来型の援助ではない支援のネットワークが広がり始めてきた。途上国において解決すべき社会的課題としては、農業、水、エネルギー、環境、健康、衛生、教育、人権など実に幅広い課題が考えられるが、例えば、1981年にアメリカで設立された「アショカ財団」では、こうした課題に対峙する途上国での起業家を支援する活動を展開している。また世界経済フォーラムでも途上国における社会的起業家を支援する「シュワブ財団」が1998年に設立された。

このように、おおむね1990年以降、先進国を中心に社会的課題の解決に取り組むユニークな事業が広がりを見せており、新たな可能性を示し始めてきたのである。

2 ソーシャル・エンタープライズの定義

ソーシャル・エンタープライズは1990年代初め、ハーバード大学ビジネススクールのMBA コースで導入されたコンセプトである。それは社会的課題の解決のために市場メカニズムを活用する事業組織である。日本語では「社会的企業」と訳されることもあるが、「企業」は株式会社などの営利目的の組織をイメージしやすいので誤解を生む余地もある。本来、英語では enterprise で、営利・非営利を問わず「事業体」を意味する。それゆえ、

⁵ ザ・ボディショップは1976年にイギリス女性実業家アニータ・ロディックが天然原料をベースとしたオリジナル化粧品を製造、販売する企業として設立した。化粧品製造における動物実験に反対する、人権擁護に積極的に取り組むなど、社会的企業として世界をリードする企業となっている。

⁶ トリオドス銀行 (Triodos Bank) は1980年にオランダで設立され、現在ヨーロッパ5カ国で展開されている銀行である。トリオドス銀行が普通の銀行と違うのが融資先です。オーガニック食品など社会的貢献度の高い企業に低金利で融資する。

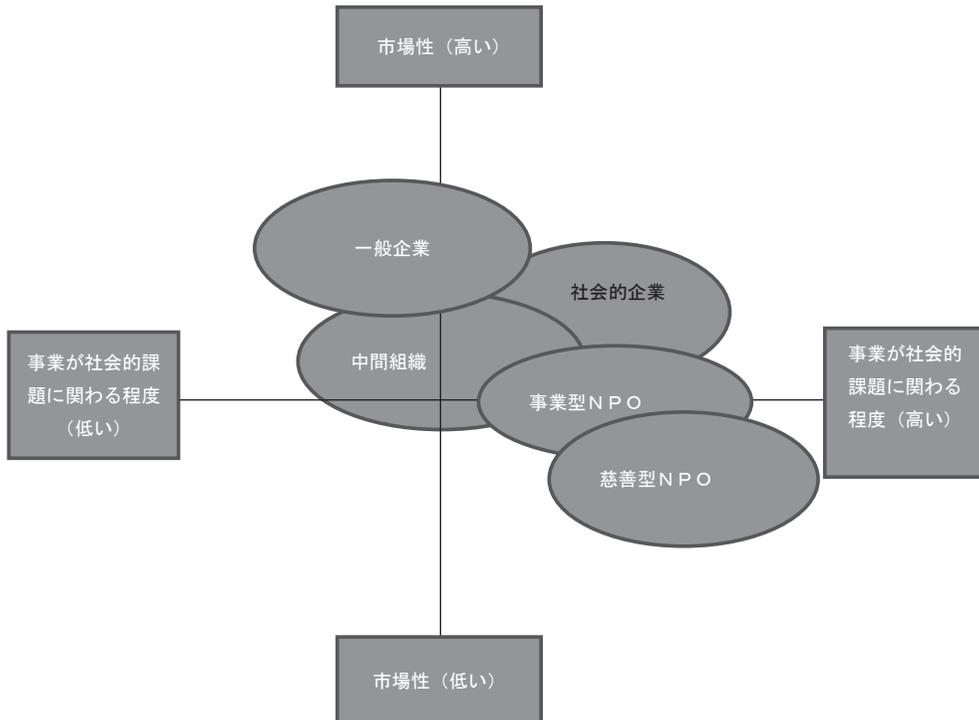
⁷ 有限会社ビックイシュー日本は2003年に佐野章二らによって大阪にて創刊され、ホームレスの人々の仕事を作り自立させる支援を行う会社である。ホームレスたちの働くチャンスを広げるだけでなく、社会と接する機会を与えるという理念もある。

⁸ 株式スワンは1996年にヤマト運輸元会長の故小倉昌男氏が発起し、障がい者雇用支援をミッションとするスワンベーカーリー直営店を経営する会社である。障がい者の雇用を通して彼らの経済的・社会的自立を支援する。

谷本によればソーシャル・エンタープライズには三つの要件があるとされる⁹。

- ① 社会性 (ソーシャル・ミッション) : グローバル化とともに、解決が求められる現前の社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションにすること。この社会的ミッションに対して地域社会を始めとする種々のステークホルダーからの支持を集めることで、ソーシャル・エンタープライズの存在意義が認められ、その事業は成立するものと考えられる。
- ② 事業性 (ソーシャル・ビジネス) : 社会的ミッションをわかりやすいビジネスの形で表現し、継続的に事業活動を進めていくこと。この社会的事業を具体化する組織形態はさまざまありうるが、その事業化においてはマネジメント能力、特にステークホルダーとのコミュニケーション能力、商品・サービスの開発力、マーケティング力が求められる。さらに、ソーシャル・エンタープライズは市場社会において活動する事業体であるから、ステークホルダーにアカウンタビリティをもって事業活動を行っていく必要がある。
- ③ 革新性 (ソーシャル・イノベーション) : 社会性と事業性を結びつけるのは決して

図表1 ソーシャル・イノベーションの形態



(出所) 谷本寛治 (2006) p.15.

⁹ 谷本寛治 (2006), p. 4.

簡単ではない。そこにイノベーションが存在する。それは社会的課題の解決に資する新しい社会的商品・サービスやそれを提供するための仕組みを開発すること、そしてその活動が社会に広がることを通して、新しい社会的価値を創出することである。

こうした社会的課題の解決に取り組む新しい仕組みを作ることはこれまでの社会システムを変革していく可能性を示している。その意味で、ソーシャル・エンタープライズは社会性と事業性（市場性）を両立させることで、この革新性を牽引していく新たなビジネスモデルとして台頭してきたのである。谷本が示唆するように、これからの企業は事業そのものに社会的課題を取り込んで（もちろん、そのためには政府やNPOとの協力が必要ではあるが）、社会的成果と同時に経済成果を生み出していく方途を探求していかなければならない（図表1）。そのためには、企業のソーシャル・イノベーションの役割が決定的に重要になってこよう。次節では、イノベーションとソーシャル・イノベーションの概念を整理しておこう。

第二節 イノベーションとソーシャル・イノベーション

1 歴史概念としてのイノベーション

現代社会は企業を中心とした社会経済システムとして成り立っている。企業がイノベーションを創発していくことによって、社会のシステムや様相が変わっていく。イノベーションは企業の存続と発展のための生命線であると言える。ドラッカーによれば、企業の目的は顧客の創造である。顧客を創造するのは企業家行動そのものであり、それを実現するものとして「マーケティング」と「イノベーション」が現代企業行動の二つの基本的な機能と位置づけられている。したがって、イノベーションは企業経営活動にとって重要な課題であると考えられる。

もともと、イノベーションは「革新」や「新機軸」という意味であり、ハードな技術と直接に結びついているわけではない。しかし、前世紀後半の科学技術の発達、そしてそれに伴う経済発展が目覚ましかつたばかりに、イノベーションは主として技術革新であると理解されてきた。だが、イノベーションは決してそのような狭い意味だけではなく、広義の革新—つまり、方式や制度、組織などの古い枠組みを壊し、新しい仕組みを作り上げることを意味する。ところで、イノベーションという言葉を経済学や経営学で広めていったのは20世紀前半に活躍した経済学者J. A. シュンペーターである。彼は、1912年に発表した『経済発展の理論』の中で、経済成長を起動するのは企業家（アントレプレナー）による新結合（ニューコンビネーション）だとした。そして新結合の内容として次の五つを

指摘した¹⁰。

- ① 新しい生産物または生産物の新しい品質の創出と実現
- ② 新しい生産方法の導入
- ③ 産業の新しい組織の創出
- ④ 新しい販売市場の創出
- ⑤ 新しい買いつけ先の開拓

こうした新結合を遂行することがイノベーション（新機軸・革新）である。シュンペーターが言うように、イノベーションは生産・技術の革新に限らず、新商品の開発、生産工程の革新、組織革新、販売革新、流通ルートの革新、新市場の開拓、さらには新しい組織の導入に至るまで、あらゆる分野で存在するのである。このように、シュンペーターはイノベーション概念の範囲を広義にとらえた。しかし、当時の彼の目は19世紀の産業経済、いわゆる自由主義経済に向けられており、あくまでも物的福祉の拡大に関わる意味でのイノベーションと理解され、とりわけ企業の長期的な経済成長の原動力として企業家のイノベーションが強調されたのである。要するに、シュンペーターが主張したイノベーションは、主として経済的意味での企業家の責任に関わるものであったのである。

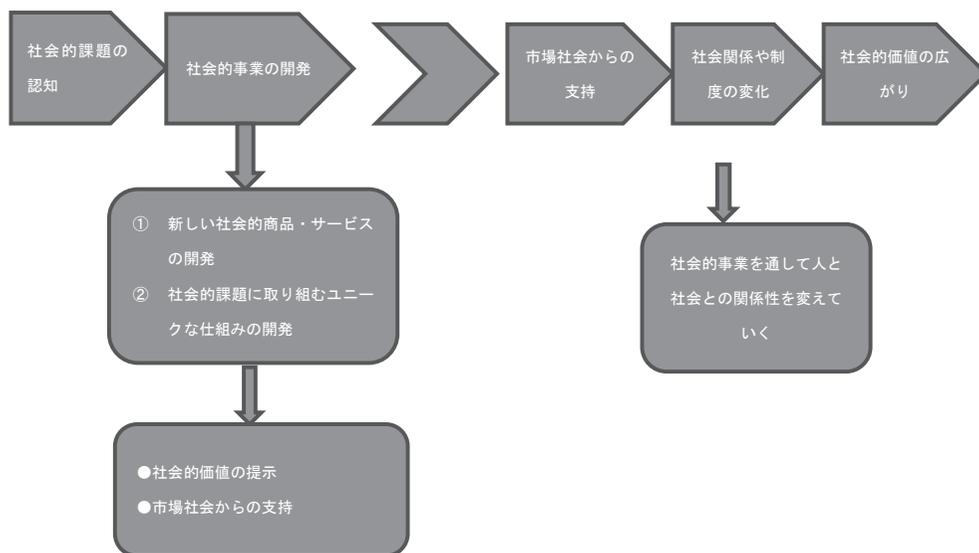
2 ソーシャル・イノベーションとは

企業は経済的制度であるとともに社会的制度でもある。企業は社会的な存在であるため企業のイノベーションも社会と切り離して考えることはできないであろう。企業のイノベーションの実現が社会に大きな変革をもたらすと同時に、社会の諸制度の変化が企業のイノベーションに影響を及ぼす。このように、企業のイノベーションと社会は相互に作用し進化するのである。社会経済システムの成熟化に伴って、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーの価値観も変化し、企業への期待は経済的意味でのイノベーションによる物質的な満足だけではなく、社会の価値的な変化につながるようなイノベーションが求められてきた。それが現在話題になっているソーシャル・イノベーション（社会革新）である。これまでの歴史の中で、社会を変革する担い手となってきたのは紛れもなく政府（政治）であった。フランス革命や明治維新など政治変革によるソーシャル・イノベーションはその最たる例である。しかしながら、現代のソーシャル・イノベーションの焦点は、広範（超国家的）かつ多様な社会的課題の解決であり、その解決のためには政府のみならず、他のステークホルダーの参画が不可欠になる。ここにその解決に向けて企業がコミットしうる余地が生じよう。

¹⁰ Schumpeter (1983), p. 66. 邦訳 p. 101.

ところで、ソーシャル・イノベーションに関するこれまでの議論は概ね二つの潮流に分類されてきた¹¹。それは、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である。前者はビジネス・イノベーションの促進を技術の導入や革新よりも企業制度や社会制度といった社会経済システムの革新によって説明するものと、ビジネス・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の二つに分類される。後者は、企業システムを活用して社会的課題の解決を図るものである。本論文では後者の研究に焦点を当てることにしよう。したがって、ここで言うソーシャル・イノベーションとは「社会的課題の解決に取り込むビジネスを通して新しい社会的価値を創出し、社会的成果をもたらすプロセス¹²」を意味する。言い換えれば、それは多様化する社会的課題に向けて政府やNPOといった非営利組織に任せるだけではなく、企業システムも積極的に社会的貢献を果たすことで、経済効果と社会効果の両立を実現していこうというものである。図表2はこのようなソーシャ・イノベーションのプロセスを具体的に示したものである。

図表2 ソーシャル・イノベーションのプロセス



(出所) 谷本寛治 (2006) p.28.

次節ではこうしたソーシャル・イノベーションの担い手について考察していこう。

¹¹ 谷本寛治 (2006), p. 54.

¹² 谷本寛治 (2006), p. 13.

第三節 ソーシャル・イノベーションの担い手 ーソーシャル・エンタープライズの台頭ー

1 ソーシャル・イノベーションの担い手とは

ソーシャル・イノベーションを推進する担い手は多様である。前にも触れたように、これまで政府やボランタリーセクターがその役割を担ってきたが、社会的課題が多様化し広範になるにつれて、それらの限界が顕在化し、従来どおりには対応しきれなくなってきた。そこで、最近になってソーシャル・エンタープライズのリーダーであるソーシャル・アントレプレナーがその新たな担い手としても注目されてきた。ソーシャル・アントレプレナーは現前する社会的課題に取り組み、新しいビジネスモデルを提案し、それを実行するソーシャル・イノベーションの担い手である。言い換えれば、彼らはフィランソロピー活動やチャリティ活動を超えて、社会的ミッションと収益事業とを結びつけた新しい仕組みを提案できる能力を持った人々である。

では、日本においてソーシャル・アントレプレナーが出現してきた原因はどこにあるのだろうか。その背景を従来ソーシャル・イノベーションを担ってきた政府やボランタリーセクターの限界を通して、四つの点から説明しよう。

① 経済成長の達成から多様性の時代へ

20世紀後半は、第二次世界大戦の終焉と、そこから始まる高度経済成長の時代であった。人口が増加し、産業の振興とともに経済は拡大した。経済的な豊かさの実現が重要であり、社会的問題にはさほど関心が持たれなかった。また、健康や福祉分野で優先度の高い課題については、行政が対応してきた。その結果、日本は経済的に豊かになったと同時に、社会は複雑化し、人々の求める豊かさも多様化し、社会的課題の内容も複雑多岐になってきた。

② 行政の限界

20世紀末から21世紀にかけて、経済成長の鈍化が顕著になり、また、高齢化は社会福祉負担の増大をひきおこし、政府の財政状況は圧迫されてきた。社会的課題の拡大と、行政の圧迫の両面から、行政による社会的課題への対応は困難になってきている。行政自身改革の必要性が高まる中で、財政、人的資源などの面から余力は不足している。もはや社会的課題の解決について、行政の力のみには頼ることには限界が見えてきた。

③ 社会システムの限界

限界が見えているのは、行政のみではない。社会の仕組みは暗黙のうちに、様々な標準を想定してできあがっている。例えば、標準世帯とは、夫婦に子供が2人という構成が典

型的な世帯であると考えられてきた。ところが、現実には夫婦のみ、単身、片親など様々な世帯が増えている。それにもかかわらず、社会保障の仕組みや働き方の仕組みなどあらゆる社会制度は「夫が働き妻は専業主婦で子供の面倒を見る」という標準世帯を前提に設計されている。こうした枠組は至る所に存在し、見えない壁となって枠外にいる人たちの社会参画を妨げている。こうした枠組みを超えて、きめ細かな対応をするには、誰に対しても一律かつ平等に対応するというやり方では対処できない。個々の状況を勘案して、事情に合わせた取組をする必要がある。

④ 構造変化への対応

こうした社会の構造変化に対応するように、市民がボランティアとして行動したり、NPOを組成したりするといった動きが出てきた。そうした活動をベースに、社会の変化に対応すべく、ソーシャル・アントレプレナーが現れてきたと考えられる。もともと、ボランティアやNPOでは金銭的報酬を追及するよりも、社会貢献の側面を重視した活動の色彩が強いが、ソーシャル・アントレプレナーは社会的課題に対して、ビジネスの視点を持って取り組んで、ボランティアやNPOでは達成できなかったような活動を実現している。その意味で、ソーシャル・アントレプレナーは新たな社会の担い手として期待される場所が大きいのである。

2 ソーシャル・エンタープライズの諸形態

ところで、一般にソーシャル・アントレプレナーはソーシャル・エンタープライズを通してソーシャル・イノベーションを実現する。ここで、ソーシャル・エンタープライズが行う社会的事業と一般企業の事業との違いを次の二つの領域において簡単に説明しておこう¹³。

① 政府・行政の対応を超えた領域

この領域は次の二つに分けて捉えられる。第一に福祉、教育、環境、健康、貧困、途上国支援など、従来政府・行政がそのサービスを独占的に提供してきた領域である。しかし、その領域では従来のやり方では十分に対応しきれない事態が横行し、それに対してソーシャル・エンタープライズが求められるようになってきた。

第二に政府・行政のタテ割りの対応によってこぼれ落ちてきた領域がある。タテ割りの隙間領域というだけでなく、複数の領域がクロスするような活動への対応は、これまで政府・行政が苦手とするところであったが、そこにソーシャル・エンタープライズの柔軟性が期待されるようになってきた。

¹³ 谷本寛治 (2006), p.5.

② 市場の対応を超えた領域

①で見たように、これまで政府が独占的に供給してきたサービスについて、法的規制などで他の可能性が制約されてきた、また規制がなくとも他の可能性を求めてこなかった領域は多い。あるいはビジネスが扱うにはこれまで市場が小さく利潤機会が少なかったような領域もある。これらの領域に対して、ソーシャル・エンタープライズが様々な事業スタイルと新しい事業戦略をもって対応しうる余地が増えてきた。

もっとも、この「社会的」という領域は固定的・確定的なものではなく、境界領域では一般企業の事業との間に必ずしも明確な線引きができるわけではない。そもそも「今求められる社会的課題」の内容は、時代とともに変化するし、国（地域）によってもその対象は様々である。また、もともと小さな市場であったものも、社会のニーズが広がり市場が成長していくと、多くの資本がビジネス・チャンスを求めて入り込んでくるケースも想定される。

こうして見ると、ソーシャル・エンタープライズの特徴を捉えるポイントは法人格や所有形態自体にあるのではなく、社会的ミッションを持ったビジネスモデルにある。ソーシャル・エンタープライズの基本形態は、非営利組織と営利組織の2つに大別される。すなわち、一方では、非営利組織形態による「事業型NPO」が存在し、他方では、営利形態としては、会社形態によって運営される「社会志向型企业」が存在する（そこには社会的課題に意欲的に取り組む既存の一般企業とそれを主として起業した新興企業が含まれる）。そして、その中間領域に、中間法人、共同法人、共同組合などが位置づけられる（図表3）。

図表3 ソーシャル・エンタープライズの形態

非営利組織形態	NPO 法人、社会福祉法人など	
営利組織形態	中間法人、協同組合（ヨーロッパでは多様な形態）	
	株式会社／有限会社	社会志向型企业 (既存の一般企業の社会的事業と新規企業が含まれる)

(出所) 谷本寛治 (2006) p.7 一部変更

そこで以下では①NPOセクター、②中間形態の事業体、③社会志向型企业の順で具体的な例をあげながらその特徴を示していく。

① NPOセクター

NPOセクターは社会的課題に取り組む主体として活躍し、しかも社会的要請や支持を受ける中、多様な役割を担うようになっている。ここでまずNPOの基本要件について確

認しておこう¹⁴。

- 1) ボランティア・アソシエーション：人々の自発的な意志によって形成され、政府から独立した組織であること。
- 2) 社会的ミッション：グローバルな社会的課題の解決に取り組むことをミッションとすること。
- 3) 非配分原則：寄付や事業活動で得た収益をメンバー間で再配分してはいけないこと。

NPOは、さまざまなアプローチの仕方ですべて社会的課題に関わりその活動を遂行することから次の3つのパターンに分けられる¹⁵。

- 1) 慈善型 NPO：これは寄付やボランティアをベースに、チャリティとして社会的な課題に取り組むものである。例えば、貧困、難民、福祉などの課題に対して、寄付を受けボランティアな支援活動を展開する団体であり、伝統的な NPO のスタイルである。
- 2) 監視・批判型（アドボカシー¹⁶型）NPO：これは企業や政府・国際機関などの活動を監視・批判し、アドボカシー活動を行うというスタイルで社会的活動に関わるものである。例えば、地球環境問題や人権問題などについて、企業の活動を独立した立場から調査したり、企業や市民に情報提供、政策提言を行ったりする。
- 3) 事業型 NPO：これは有料・有償による社会的サービスの提供、情報の分析・提供などコンサルティングといった活動を事業として行うものである。事業型 NPO はまさに社会的な事業を担う1つのビジネスとして理解できる。

これらの3つのパターンの特徴について図表4にまとめておこう。

このように NPO セクターも時代の変化とともにその担う役割が変わってきた。特に、ここで、現代の多様化した社会的課題に対して対応すべく台頭してきた事業型 NPO は注目に値しよう。実際、商品・サービスを提供する活動に関わる事業型 NPO はソーシャル・エンタープライズの形態として位置付けられる。その代表的なものとして次のようなものがあげられる。

- 1) Pioneer Human Service（ワシントン、1963年設立）：工作機械・部品の製造・配

¹⁴ 谷本寛治（2006），p.8.

¹⁵ 谷本寛治（2006），p.8.

¹⁶ アドボカシーとは、本来「擁護」や「支持」「唱道」などの意味を持つ言葉で、日本では「政策提言」や「権利擁護」の意味で用いられるようになっている。また、「社会問題に対処するために政府や自治体及びそれに準ずる機関に影響をもたらし、公共政策の形成及び変容を促すことを目的とした活動」という専門家もいる。国際協力の場合は、貧困やそれに関係する問題を解決するために、開発政策などの変更を促す働きをアドボカシー活動と呼んでいる（ワールドビジョンジャパン公式ホームページ：<http://www.worldvision.jp/>を参照）。

図表4 NPO セクターの3つのパターンの特徴

	慈善型 NPO	監視・批判型 NPO	事業型 NPO
活動	チャリティ (無償)	政府や企業の監視と政策の提言 (無償)	社会的事業 (有償)
スタッフ	ボランティア・スタッフ	ボランティア/プロ併用	プロのスタッフ
組織運営	アマチュアリズム	アマチュアリズム	ソーシャル・アントプレナーシップ
行動原理	博愛主義	問題意識と批判性	効率性 (市場競争、コア・コンピタンスへの意識)
マーケティング活動	受動的、マーケティング意識はない	マーケティング意識の萌芽 (資源獲得において)	顧客志向、マーケティング (資源獲得、サービス提供において)
主な資金源	寄付・会費中心	寄付・会費中心	事業収益中心
企業・政府との関係	独立的	独立的	コラボレーション

(出所) 谷本寛治 (2006) p.9

送を行いマイノリティや社会的にハンディを負った人々に就労の場を与える団体。

- 2) イー・エルダー (東京、2000年設立)：高齢者の起業支援や事業の情報化支援を行う団体。
- 3) 北海道グリーンファンド (札幌、1999年設立)：株式会社を併設しながら市民風力発電事業を推進している環境 NPO。

② 中間形態の事業体

営利、非営利の中間の領域にもさまざまな中間形態がみられる。特に、それはイギリスで著しい。イギリスでは、80年代以降の小さな政府への移行や不況によって、経済格差が拡大し、さらに90年代のグローバリゼーションの進展の中で移民・難民の流入が増大するなどコミュニティをいかに再生していくか、社会的排除¹⁷の問題をいかに解決していくか、という社会的課題に直面してきた。大きな政府が行き詰る中、社会的企業が、地域に社会サービスを提供し、地域を再開発することが注目された。イギリスでは、多様な事業形態が見られるが、ここではその代表的な形態を簡単に紹介しよう。

- 1) 「コミュニティ・ビジネス」：地域の人々により所有・管理され、利益は地域に還元される事業体。(例えば、1986年にリバプールで荒廃した地域の住宅地を再開発するために設立された Eldonian Community Based Housing Association)。
- 2) 「ソーシャル・ファーム」：障がい者に雇用機会を与えることを目的とする事業体。

¹⁷ 社会的排除とは、市場における弱者、就業困難者、失業者が次第に社会の周縁部へ押しやられ、社会的関係からも排除を受けることで、自力で逃れることができない貧困状態へと落ち込んでいく動的な過程を意味する。

協同組合やチャリティの形式によって、障がい者が従業員の1/4以上、収入の半分が事業によることとなっている。(例えば、1997年にロンドンで駅やバス停でコーヒーのケータリング・サービスやショップを運営するために設立されたCafé Nova Interchange)。

3) 「ソーシャル・ビジネス」：チャリティ団体が新たな事業体を立ち上げ、収益を得て本業をサポートするものを指す。(例えば、1991年にNGOであるOxfam, Tradecraft, Equal ExchangeやTwin Tradingなどの資金を得てコーヒー価格の安定、生産者保護のためフェアトレードを行うべくロンドンで設立されたCafé Direct)。

③ 社会志向型企業

以上のようにNPOでも中間形態の事業体でもそれなりの形で社会貢献、社会的課題に積極的に取り組んでソーシャル・イノベーションを果たしている。その一方で、営利企業にあっても、70年代からアメリカを中心に社会的ミッションを掲げて社会的課題の解決を事業として取り組む新たなスタイルが台頭してきた。その背景には、60年代後半～70年代に広がった公民権運動、ベトナム反戦運動、消費者運動、環境運動などの動きが産業社会や大企業のあり方を問い直し、企業に社会的責任を求める傾向が強まったことがあげられる。こうした動向の中、当面の社会的課題(環境、消費者、福祉などの問題)の解決をビジネスとして取り組む企業、いわゆる社会志向型企業が台頭してきたのである。そこには社会的課題に意欲的に取り組む既存の一般企業と、社会的課題を主たる目的として起業した新興企業が含まれる。

1) 既存の一般企業

ソーシャル・エンタープライズとは、非営利形態であれ、営利形態であれ、社会的事業に取り組む、社会的課題の解決に向けて新しい商品、サービスやその提供の仕組みなど、ソーシャル・イノベーションを生み出す事業体である。そうだとすれば、既存の一般企業が社会的課題に対して既存の経営資源を活用したり、あるいは本業と社会的課題とを結びつけることで、社会的課題を解決すると同時に経済的成果も追求するという形でソーシャル・エンタープライズの色彩を強めることも考えられる。これも既存の一般企業のCSRの実践の一つと言えよう。今日のCSRでは、コンプライアンスやリスク管理にとどまらず、社会的課題の解決に向けて企業が積極的に取り組むことが求められる。これは企業の持続的な発展に不可欠な戦略であり、持続的イノベーションとも言える。要するに、企業にとっては、本業を通してソーシャル・イノベーションに繋がるという意味で一石二鳥の効果がある。ここでは、イギリスのボディショップ社の事例を通して具体的に見ていこう。

ボディショップは、1976年デイル・アニータ・ロディックが動物実験を行わずに、天然原料をベースとしたオリジナル化粧品を製造、販売する企業として設立した。ロディックは「企業には世界をよくする力がある」というシンプルな発想と情熱に裏打ちされた経営実践を世の中に先駆けて展開した。こうして誕生したボディショップは、他に例のない倫理的な化粧品会社として30年以上あり続けている。現在世界64カ国以上に2,500店以上を展開している。日本では株式会社イオンフォレストが運営しており、1990年に表参道に1号店がオープンした。ボディショップの経営方針は「ビジネスを通して社会と環境を変えること」であり、社会変革を目指す企業として社会活動にも積極的に取り組む企業の先駆けともいえる存在である。ロディックは公式ホームページ上で次のようなメッセージを載せている。「企業活動は、貧困、環境といった世界の問題に、大きな影響を与えます。企業には、世界に対する責任があります。弱い立場の人々の生活を高めるために、すべてのビジネスが『愛と思いやり』を基本にして、その力を最大限に発揮すべきです」。

ボディショップは創業以来、企業理念を明確に打ち出し、以下の5点を重視した経営を行っている。

1. Against Animal Testing (化粧品の動物実験に反対する)
2. Support Community Trade (公正な取引により、地域社会を支えている)
3. Activate Self Esteem (自分らしい生き方を大切にする)
4. Defend Human Rights (ひとりひとりの人権を大切にする)
5. Protect Our Planet (私たちを取り巻く環境の保護に努める)

このように、ボディショップは自社の理念に基づいて、世界的にビジネスを展開しながら社会に貢献できるということを証明した。こうしたボディショップの経営行動は世界的に高く評価され、同社の存続・発展の鍵となっている。

2) 新興企業

ここで言う新興企業とは、新規ビジネスとして参入する際、主として社会的課題の解決に取り組むという社会的ミッションをもって起業する会社のことである。既存企業のイノベーションは持続的なイノベーションであるが、この新興企業のイノベーションは創造的破壊を志向するイノベーションと言える。新興企業にとって、社会的課題への解決に取り組みながら利益を確保することは至難の技であるが、しかし、その成功が社会にもたらすインパクトは大きい。それは衆目を集めることになろう。その代表的な例はグラミン銀行である。

グラミン銀行は、バングラデシュの最南東部にあるチッタゴン大学経済学部長だったムハマド・ユヌス氏が1974年の大飢饉後の社会的貧困窮状を目のあたりにして、貧しい人々に対して個人的にお金を貸すことから始まった。そして1983年に政府から正式に承認され現在に至っている。グラミンとはバングラデシュの言葉で農村あるいは村といった意味である。この銀行の貸付制度はマイクロクレジット（無担保少額融資）と呼ばれ、村にある貧困層にお金を貸し、生活の向上を促す活動を行っている。最初に27ドルを42人に貸し付けた同銀行の規模は現在では70億ドル相当を760万人に貸し付け、そこで働く従業員も2万8,000人に達している。この総額のほとんどは担保なしの貸し付けで完全に信用に基づいたものである。これらのお金で数百万世帯の家族が自らの努力によって貧困から抜け出すことができた。さらにユニークなのはこの銀行の借手手の97%は女性で、しかもその返済率は99.5%にも達していることである¹⁸。創設者のユヌス氏は2006年のノーベル平和賞を授与された。日本では、銀行は大企業にしか融資しないのが通説であるが、貧困層を対象とするマイクロクレジットは最も持続的で効果的な貧困削減の手段と見なされ、世界中から注目されている。

当初、グラミン銀行の経営手法は常識では考えられない異端な発想だと思われるが、結果的には大きな成功を収めた。その理由は二つある¹⁹。その一つは、銀行のことを何も知らなかったからである。いわゆる銀行業務の常識や習慣を知らなかったため、これまでの常識にとらわれず正しいと思うことをやり遂げることができたのである。第二の理由は、これまでの銀行業務とまったく正反対のことをしたからである。すなわち、

- 従来の銀行がお金持ちを対象とするならば、グラミン銀行は貧しい人たちを
- 従来の銀行が高額取引を好むなら、グラミン銀行は少額で
- 従来の銀行が都市で業務をするならば、グラミン銀行は農村で
- 従来の銀行が担保を取るならば、グラミン銀行は取らない
- 従来の銀行が男性を相手にするならば、グラミン銀行は女性を
- 従来の銀行が顧客を呼びつけるなら、グラミン銀行は顧客を訪ねて
- 従来の銀行が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があるのは顧客の未来だけ

このように、グラミン銀行の創立は株主のためではなく、貧困の人々のためであった。貧困層の生活を根本的に改善するためには、ただの援助だけではいけない。貧困層の人たちが自力で支えられるようなシステムを作るのが一番重要なのである。それをグラミン銀

¹⁸ ムハマド・ユヌス (2008), pp. 7-8.

¹⁹ ムハマド・ユヌス (2008), p. 8.

行が証明してくれた。今やグラミン銀行は巨大な組織へと成長し、貧困に苦しむ人々が直面するさまざまな問題に対処するために、一連の会社を設立している。

図表5 グラミン・ファミリー

会社名	設立年	目的の順
グラミン・トラスト	1989年	世界中の MFI への訓練、技術支援、経済支援
グラミン・クリシ（農業）財団	1991年	農業技術と生産高の向上のための実験や訓練
グラミン・テレコム	1995年	貧しい人々への通信サービス
グラミン・サイバーネット	1996年	インターネットのプロバイダ
グラミン・フォン	1996年	携帯電話サービス
グラミン・シッカ（教育）	1997年	貧しい家庭の学生たちに対する奨学金やその他のサービス
グラミン・ソリューション	1999年	ビジネスのための IT ソリューションの開発
グラミン情報ハイウェイ会社	2001年	データ相互通信とインターネットプロバイダ
グラミン・ビテック	2002年	電気製品の製造
グラミン・ヘルスケア・サービス	2006年	貧しい人々に対するヘルスケア・サービス

(出所) M. Yunus (2007) pp. 78-79. 邦訳 (2008) p. 141. 一部変更

これらの活動はすべて貧困層の社会的要請に答えてきた。グラミン銀行は、これまでの営利企業の目的と違って、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ビジネスモデルを提示した。

このように、ソーシャル・エンタープライズは社会的課題を解決する行政以外の担い手として、事業性を生かして社会的課題を解決しようとする主体として期待されている。また、社会的課題への解決をボランティアとして取り組むのではなく、ビジネスの形で行うという新たな社会的活動の形や「働き方」を提供している。そして、新しい社会的価値を生み出し、社会に貢献する事業を展開し、位置づけられ、さらには地域及び社会・経済全体に「元気」を与える活動を行う。このようなソーシャル・エンタープライズは、近い将来には、行政や NPO セクターの協働パートナーとして、あるいは新たな公共性の担い手として、またソーシャル・ビジネスを通して新たな産業・雇用を創出し、地域ならびに社会・経済全体の活性化を担う主体として、その役割が大きく期待されている。そこに、現代注目されるソーシャル・イノベーションとの接点があるものと考えられる。

結び

今日、グローバル化の進展に伴う社会的課題の多様化により、ソーシャル・イノベーションはますます重要な課題になっている。このソーシャル・イノベーションの実現にはソー

シャル・エンタープライズによる社会的課題の解決という意味でのソーシャル・ビジネスを通して、社会に変革をもたらす側面が欠かせない。もちろん、ソーシャル・イノベーションには時代の要請や市場のニーズを先取りし、充足するような方向性が示されなければならない。その一翼を担うのが経営戦略であろう。こうして見ると、ソーシャル・イノベーションは経営戦略のレベルでCSRと重なってくるように思われる。では、両者の関係は、どのようなものだろうか、最後に、これについて若干付言して稿を結ぶことにしよう。

経営戦略は、企業が長期的に発展し将来に向けて持続的な競争優位を確立するための重要な機能である。CSRは、その企業の経営戦略の変遷の中で受動的CSRから戦略的CSRへと変化してきた。ここで戦略的CSRとは、企業が社会的課題を積極的に本業に取り込んで経済価値と社会価値を同時に追求することを通して、競争優位性を高めることである。その意味で、それはソーシャル・イノベーションと共通点があるのだ。ただし、ソーシャル・イノベーションの担い手であるソーシャル・エンタープライズには営利企業だけではなく、非営利組織(NPO)も含まれている。それゆえ、ソーシャル・イノベーションは企業努力だけでは完遂できない。換言すれば、戦略的CSRはあくまでもソーシャル・イノベーションの実現を補完するものなのである。こうして見ると現代企業は非営利的ソーシャル・エンタープライズとの協力をも視野に入れつつ、ソーシャル・イノベーションに資する責任ある行動を戦略的に展開しなければならないであろう。その意味でソーシャル・イノベーションとそれを担うソーシャル・エンタープライズの台頭が、企業の社会貢献活動に新境地を開くことで、CSRの拡充を促すものと考えられるのである。

参考文献

株式会社スワン：<http://ja.wikipedia.org/wiki>

ザ・ボディショップ：同上

谷本寛治(2006)『ソーシャル・エンタープライズー社会的企業の台頭ー』中央経済社

塚本一郎・山岸秀雄(2008)『ソーシャル・エンタープライズー社会貢献をビジネスにする』、丸善株式会社。

トリオドス銀行(Triodos Bank)：<http://ja.wikipedia.org/wiki>

パタゴニア(Patagonia)：同上

服部篤子・渋沢健・武藤清(2010)『ソーシャル・イノベーションー営利と非営利を超えて』日本経済評論社。

ベン・アンド・ジェリーズ・ホームメイド：<http://ja.wikipedia.org/wiki>

町田洋次(2000)『社会起業家ー「よい社会」を作る人たち』PHP研究所。

Muhammad Yunus(2007) *Creating A World Without Poverty: Social Business and the Future*

of Capitalism, Public Affairs, 猪熊弘子訳 (2008) 『貧困のない世界を創る - ソーシャル・ビジネスと新しい資本主義』 早川書房。

ムハマド・ユヌス (2008) 「グラミン銀行の軌跡と奇跡」『一橋ビジネスレビュー』 季刊2009 SUM 57巻1号6～13頁。

有限会社ビッグイシュー日本：<http://ja.wikipedia.org/wiki>

J・A・Schumpeter (1983) *The Theory of Economic Development - An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* -, Transaction Books, 塩野谷祐一、東畑精一、中山伊知郎共訳 (1977) 『経済発展の理論 - 企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究 (上・下)』 岩波書店。