

日本のソーシャル・アントレプレナーシップ(SE)論の再考

ニーズ起点とシーズ起点のソーシャル・ビジネスから考える

横 山 恵 子

（目次）

1. はじめに
 2. 日本における欧米のSE議論の解釈
 - 2-1. アメリカの議論の要点
 - 2-2. ヨーロッパの議論の要点
 3. 日本でのSE議論の展開
 - 3-1. 日本でのアメリカ型議論の展開
 - 3-2. 日本でのヨーロッパ型議論の展開
 - 3-3. その他議論とまとめ
 4. 日本のSE現場の特徴と課題
 - 4-1. 日本のSE現場の特徴
 - 4-2. 日本のSEの課題
 5. タイプの異なる成功事例の分析
 - 5-1. SEのタイプ
 - 5-2. ニーズ起点のSE事例：特定非営利活動法人
TABLE FOR TWO International
 - 5-3. シーズ起点のSE事例：日本ポリグル株式会社・
ポリグルソーシャルビジネス株式会社
 6. 議論と結論
- 参考文献

1. はじめに

Kerlin（2006）の研究に代表されるように、ソーシャル・アントレプレナーシップ（Social Entrepreneurship, 以下SEと表記）に関して、アメリカとヨーロッパ間における概念の違いが、一般的に指摘されてきた。日本の社会的企業やSE議論は、これら欧米の議論の影響を受け続けてきたと同時に、日本の実情を反映して展開した。本論では、日本のSE論の動向を整理した上で、日本のSEの成功事例を検討して、日本のSE論を再考する。

SEの目的とは、ソーシャル・イノベーションを導き社会を利することにある。ここで言うソーシャル・イノベーションとは、社会的課題を解決する上で、現存の解決策よりも効果的、

効率的で、持続可能性の高い形でなされる新しい解決策 (Phills et al. 2008) を指す。社会的企業とはこの目的を果たそうとする組織であり、その形態 (非営利組織、営利組織ほか) は多様である。

SEの必要性と重要性は言うまでもなく、過去20年間に実践および研究領域において活発に議論されてきた。多くのジャーナルで特集記事も組まれた (例えば, Pless 2012)。しかし、この概念について検討すべきテーマはたくさん残されており、紛争中の概念と表現されることがある (Choi and Majumdar 2014)。

特に、アメリカとヨーロッパでSE概念は大きく異なるとされてきた。そして、日本では、この2つをベースとしたSE論が混在している (藤井 2010)。欧米の議論を整理して、その対比で日本のSEの位置づけを試みる研究は、日本の中で比較的多く展開されている (橋本 2009, 藤井 2010, 山本 2012など)。そして、それに基づき、自身の研究の立ち位置を明らかにして実証研究を試みる流れも出ている (藤井 2013, 高橋ほか 2018)。また一方で、欧米の議論の立ち位置を特段意識することなく、日本独自の現象をこれまでの社会システム論や戦略論、組織論の視点から解明しようとする研究もみられる。日本では、この2つの流れが混流していた。

以下では、日本での欧米の議論の解釈を整理して、それら議論との関係を踏まえながら、日本で展開してきたSE議論を検討する。その上で、タイプの異なる、日本のSE成功事例を分析することで、日本のSE概念の強みと弱みを示唆する。

2. 日本における欧米のSE議論の解釈

2-1. アメリカの議論の要点

日本で紹介されるアメリカのSE議論は、以下の3つの潮流にまとめることができる。

①NPOの商業化

非営利組織の商業化に伴い、営利と非営利の曖昧化が進み、非営利と営利の連続体 (continuum) の中で、ハイブリッドな存在としてSEが把握された (Young 1998, Weisbrod 1998, Dees 1998など)。

Defourny & Nyssens (2010)やCarayannis (2013)が述べるところの、The Earned Income School of Thoughtに相当する。つまり長い歴史を有するNPOセクターの新しい潮流として、社会サービスを有料・有償で提供する「事業型NPOの台頭」や、「NPOの商業化」の動きを指す。この考え方は拡大解釈されるようになり、社会的サービスを市場の経済活動を通して行っていれば、どのような組織でも該当するようになった。ユヌスほか (2010) のソーシャル・ビジネスの考え方も、ここに当てはまるとされる (Carayannis 2013)。

②チェンジ・エージェント (change agents)

SEをチェンジ・エージェントとしてとらえる議論は、市場のメカニズムが社会的正義を果

たす上でもベストだとする立場であり、社会変革に向けての企業家的要素とイノベーションを強調する考え方である。すなわちSEによるイノベーションに焦点をあてる中で、ソーシャル・アントレプレナーはヒーロー的かつ草の根的存在として描かれることが多いとされる (Martin and Osberg 2007, Austin, et al. 2006)。

この考え方は、Defourny & Nyssens (2010)やCarayannis (2013)の表現では、The Social Innovation School of Thoughtに該当する。ソーシャル・イノベーションが中心的役割を果たすとともに、ソーシャル・ミッションを追求するソーシャル・アントレプレナーの個人的特性 (ダイナミズム, 創造性, リーダーシップ) にも、焦点が当てられた。Schwab財団やAshoka財団によるSEへの支援提供が、この考え方を後押しした (Carayannis 2013)。

③企業フィランソロピーの新展開, CSR戦略, CSV

ビジネスセクターで社会的課題解決への関心が高まり、社会志向型企业やソーシャル・ベンチャー、企業によるソーシャル・プロジェクトなどが、SEと呼ばれるようになっていく。1960年代後半以降、アメリカでは社会運動が高まりを見せて、それと同時に大企業に社会的責任を求める動きが強まる。そのような中で、本業との関連でCSRを求める動きが高まり、戦略的CSRや戦略的フィランソロピーの議論が勃興する。CSR (Corporate Social Responsibility) が企業収益と両立するだけでなく、それらの相乗効果を企図した戦略立案が検討されるようになる (Martin 2002, Smith 2003)。また同様の趣旨で、社会的課題解決と企業収益を同時に目指す戦略として、CSV (Creating Shared Value) 概念が提示された (Kramer & Porter 2011)。こういった民間営利企業の社会的課題解決も、SEとして把握されるようになっていく。

2-2. ヨーロッパの議論の要点

ヨーロッパでは、市場から排除された人々の雇用や教育といった解決策としてSEが注目されてきた。日本においても、欧州で生まれた、SEに関する研究ネットワークであるEMES (Emergence of Social Enterprise in Europe) が提示した概念を援用する研究が多くみられる。非営利セクターからの新しい形態として、イタリアのsocial cooperativesやベルギーのsocial purpose companies、ポルトガルのsocial solidarity cooperativeといった組織が該当する (Carayannis 2013)。

藤井 (2013) は、ヨーロッパのSEは、連帯経済の流れを基盤として、社会的排除問題の解決という文脈でとらえられ、NPO (アソシエーション) と協同組合によって構成される非営利セクターの現代的な展開として位置づけられてきたとまとめる。

EMESネットワークの理念系としてのSEの概念定義は、図表1のように、9つの基準で提示されている。この考え方が、広く日本に導入されてきた¹⁾。

1) もちろん、ヨーロッパでも、社会的起業家の動きに着目したイノベティブなアプローチに焦点を当て、民間営利セクターやCSRに関連した議論も存在する (Defourny and Nyssens 2010)。

図表1 EMESの社会的企業概念定義の特徴

経済的側面	社会的包括的側面	ガバナンス構造の側面
<ul style="list-style-type: none"> ・財・サービスの継続的な生産・販売 ・(ビジネスとして必要な) 財務的リスク ・有給雇用を果たす 	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニティに利するという明確な目的 ・市民たちによるイニシアチブ ・利益配分の制限 	<ul style="list-style-type: none"> ・高い水準の自律性 ・資本所有に基づかない意思決定権 ・マルチ・ステイクホルダーの参加

出所：Carayannis (2013), p.1675より筆者作成。

3. 日本でのSE議論の展開

3-1. 日本でのアメリカ型議論の展開

アメリカ型議論は、日本の経営学と親和性が高く、経営学者たちは、意識しているかどうかは別にして、アメリカ型の広範かつ緩やかな規定の下で議論を進めている。

日本で最も普及している概念として、谷本(2006)のソーシャル・ビジネスの要件があげられる。多くの論者が、谷本(2006)の研究はアメリカ型を基盤としていると指摘しているが、谷本ほか(2007)では、現実の社会的課題に取り組んでいる現場・実践を見ていく姿勢が大切だと主張して、幅広い視野で緩やかに現象を把握することでSE概念の普及に尽力してきた。

谷本(2006)や谷本ほか(2007, 2013)の最大の貢献は、日本におけるSE概念の普及に役立つ、簡素な3つのSE要件を提示し続けたことである。谷本の考え方は、政府や実業界に大きな影響を与え、日本型のSE論を構築したと言っても差し支えないだろう。以下、谷本(2006)のSEの3要件について引用する。

①社会性(社会的ミッション:social mission)。ローカル/グローバル・コミュニティにおいて、今解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること。

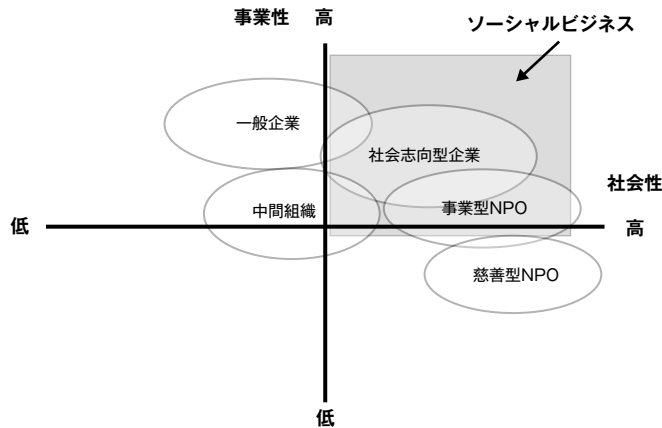
②事業性(社会的事業体:social business)。社会的ミッションをわかりやすいビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと。

③革新性(ソーシャル・イノベーション:social innovation)。新しい社会的商品・サービスやその提供する仕組みの開発、あるいは一般的な事業を活用して(提供する商品自体は従来のものと変わらないが)社会的課題に取り組む仕組みの開発。

そして、社会性とは政府・行政の対応を超える領域、市場の対応を超える領域に関わる活動としている。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ない。また求められる社会的課題についても、その内容は時代とともに変化し、国(地域)によっても異なると述べている。また社会性と事業性を両立させるためには、革新性が不可欠な要素になるとしている。

このような緩やかな規定下により、SE形態には事業型NPO、中間組織、協同組合、一般企業(社会志向型企业、CSR事業)が当てはまるとした(図表2)。

図表2 ソーシャル・ビジネスの形態による分類



出所：谷本（2006），p.15。

経済産業省は、マルチセクターの実務家や有識者たちを委員とする「ソーシャル・ビジネス研究会」を開き、報告書をまとめた（経済産業省 2008）。そこでのSEの概念規定は、谷本（2006）が提示したものを踏襲した。

塚本・土屋（2008）は、次の5点を日本の社会的企業の特徴としてあげている。社会的イノベーション志向であり、企業家志向であり、ハイブリッド志向（社会貢献とビジネス）であり、ネットワーク志向であり、そして最後に、社会性・事業性・革新性という谷本（2006）のSEの3要件に照らすと、一定の社会的評価を得ているとする。しかしながら、塚本・土屋（2008）は同時に、谷本（2006）の概念に関しては、ソーシャル・イノベーションという企業家機能の一側面が強調されていて、従来の非営利組織研究で蓄積されてきた社会的企業に関する経済学的・組織論的成果との関連が明らかにされておらず、3要件の概念規定もきわめて曖昧だと指摘してしている。彼らのスタンスは、NPOの組織的变化に注目するものであり、今後の方向性としてNPO研究との連続性を踏まえた社会的企業研究の発展を求めた。

3-2. 日本でのヨーロッパ型議論の展開

日本におけるSEのヨーロッパ型議論は、労働・協同組合論との親和性が高い。代表的論者の藤井（2013）は、EMESによるSE論を基盤にして議論を展開する。特に、ハイブリット性に着目して、SEを①ハイブリットな組織構造（多元的な目標、マルチ・ステイクホルダーの参加に開かれた組織、多元的経済（資金調達））を持ち、②コミュニティと市場と政府の媒介領域に存在して、ポジティブなシナジーを生み出す組織と位置づける。そして、日本のワーカーズ・コレクティブに焦点を絞り、そのWISE（Work Integration Social Enterprise）の実態把握に努めている。

一方で、藤井（2013）は、ハイブリット性に関するアメリカ型の大らかな定義に関して意義

を唱えている。藤井 (2013) が重きを置くハイブリット性とは、社会問題をビジネスの力で解決するNPOと営利企業のハイブリッド組織を指すのではない。すなわち、NPOの商業化傾向と営利企業の社会性の高まりによる、NPOと企業の境界線が溶融する現象を意味しているわけではないと、その違いを表明した。

また谷本 (2006) や経産省 (2008) が掲げる社会性・事業性・革新性のSEの3要件についても、特にその社会性について、社会的目的の中身の幅が広く、何らかの社会的目的が当該組織によって奉じられてさえいれば、それが社会性の根拠としてとらえられているとして、社会性を担保する考え方が十分ではないと論じる。他にも、社会的起業家のイノベーションに焦点が置かれ、社会的起業家のリーダーシップを含むマネジメントの次元での議論が主であり、制度や政策に関してはさほど射程に入っていない点と、成功要因を社会的起業家の存在だけに還元しがちである点を指摘した (藤井 2013)。

3-3. その他議論とまとめ

藤井 (2010) は、日本に影響を与えた、アメリカ型と欧州型のSE概念を、図表3のようにコンパクトにまとめている。

図表3 アメリカとヨーロッパのSE議論の比較

	米国の社会的企業論	欧州の社会的企業論
社会性の内実	社会的目的 (無規定)	社会的排除に対する社会的包摂、マルチ・ステイクホルダー (社会的所有)、ソーシャル・キャピタル (資源)
イノベーションの基礎	社会的起業家の自由なアイデアの展開と強力なリーダーシップ	上記の社会性を基盤とした共同生産 (co-production)
基盤となる主要な経済関係	市場経済	連帯関係を基盤とした多元的経済
理論上の焦点	社会的起業家という個人とイノベーション、事業収入を上昇させるための実践的な経営戦略	社会的排除問題の解決、制度的環境 (法制度、福祉レジーム) への注目、市民社会との関係、社会的企業のガバナンス等多様
主な担い手となっている研究者	ビジネススクールを中心とした経営学者やコンサルタント	社会学者、政治学者、経済学者を含む幅広い社会科学研究者

出所：藤井 (2010), p.121を一部修正。

その他、日本のSE研究として、高橋ほか (2018) は、新自由主義学派 (アメリカ型) と社会政策学派 (欧州型) と分けて、幅広い多様な観点からの解釈と整理を心がけている。また同書では、社会起業家やSEが生み出す影の部分 (課題) についての論考にも取り組んでいる。より早い段階では、金井を中心とした研究グループが日本国内の営利企業のみドルへのアンケート調査とその因子分析より、21世紀の目指すべき組織像として、自律性と社会性に重きを置く「ソシオダイナミクス企業」というコンセプトを打ち出している (金井 1999)。また明石 (2014) は、サーベイ研究に基づいて、SEを事業経営の観点から研究する上で求められる論点をまと

めている。

日本で展開されたSE議論について、誤解を恐れずに大別すれば、ヨーロッパ型の議論をベースとする研究は、各国のSE論を対比して理論的考察を展開する研究スタイルが多く見られ、一方でアメリカ型の議論と近いとされる研究は、マネジメント視点による現場（事業型NPOや企業）からの理論構築に重きを置いていることが把握できる。

ヨーロッパ型の協同組合やワーカーズ・コレクティブのSE活動は、日本では目立たない存在だったため、SEの実践や政策立案という現場では、事業型NPOや企業を対象にあげることが多くなり、谷本（2006）の研究が広く普及した。日本で最も普及した谷本（2006）のSEの3要件（社会性、事業性、革新性）については、アカデミックおよび実務の双方の場で、共通理解として定着している一方で、その緩やかな概念規定の曖昧さによる課題を指摘する声も多い。

4. 日本のSE現場の特徴と課題

4-1. 日本のSE現場の特徴

日本においても、1970年代から、社会的使命を有し、実質的に利益を配分しない、あるいは民主的参加を旨とする事業組織が成立していた。それらは市民事業、コミュニティ・ビジネスなどと呼ばれていた（藤井 2010）。

日本でSE概念が本格化に普及したのは2000年以降であり、それは現実に社会的企業という組織が台頭したことによる。塚本・土屋（2008）は、日本でSE実践が台頭した理由を5つにまとめている。第一に、1998年に制度化されたNPO法によるNPO法人格が、社会的起業の受け皿になったこと。第二に、世界共通の現象と同じく、NPOの商業化、組織のハイブリッド化が進んだこと。そして増加した事業型NPOのダイナミックな表現としてSE概念が好まれるようになったこと。第三に、地方分権化と民営化の進行があげられ、地域行政サイドから住民が持続的事業を通して地域問題に関わってほしいというニーズが高まったこと。第四に、協同組合における変化があり、彼らが自分たちの新しいアイデンティティとして社会的企業を認識するようになったこと。最後に、CSRへの関心が高まる中で、新しい企業観として社会的起業への関心が高まったこととしている。

台頭した社会的企業の特徴として、第一に、これまでの日本の企業社会を担う人々とは異なる、異質な人材による社会的起業が増加した。バブル崩壊後の日本経済の低迷、2008年のリーマンショックや2011年の東日本大震災といった大きな環境変化が、若者をはじめとする多様な人々の価値観を多様化させ、「いかに生きるか」という生き方の選択肢として、SEに注目が集まったと考えられる。日本のSE現場において、今までの企業社会を構成していた主体とは異なる、若者、シニア、女性などの多様な主体が参画するようになる。

第二に、日本企業のCSRやソーシャル・ビジネスの変化があげられる。日本において、2003年はCSR元年、2009年はBOP (base of the economic pyramid) 元年と呼ばれるように、CSR、BOP、そしてCSVといった活動が注目を集め、それらの実践が増加していく。企業が本業を通して社会的課題解決を志向する傾向が強まり、既存企業からもソーシャル・プロジェクトを模索する動きが出てきたのだ。

同時に、NPOとの協働を掲げる企業も増えて、NPOとの協働事業によるソーシャル・プロジェクトがみられるようになった。最初のうちは、企業CSRの一環として、NPOを育てようという意識の中での、双方性の乏しい、支援型協働が多かったが、徐々に、資源補完性やシナジーを意図した深い協働が見られるようになった(横山 2003)²⁾。

4-2. 日本のSEの課題

日本のNPO法は、日本のSE台頭に大きな影響を与えたが、出資規定が欠如しているという課題を指摘する声も多い。つまり非営利性や民主的参加といったことを軸とする非営利組織が、容易に取得でき、かつ事業性を十分に発揮しうるような法人格が、日本には存在していない(藤井 2010)。この点が、日本の非営利セクターの規模が小さいことに関係している。

また日本の非営利セクターの担い手は、(企業社会からの安定した家計に支えられた)主婦と、現役を退いた高齢者が中心になっていて、人件費の確保や収益獲得に関する意識やノウハウが低かったとも言われている。新卒一括採用や終身雇用制といった日本の経営の特徴は、日本の労働市場の流動性を低くして、日本の非営利セクターへの人材供給を限定したのだ。また給与水準も、企業セクターに比べて低い。したがって、日本の非営利セクターは、少数の例外を除くと、質量ともに十分とは言えない状況が長く続いていたとされる(西田 2014)。ちなみに、日本の非営利セクターは、日本の社会的企業の中で大きな割合を占めている。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2015)の推計調査によると、日本の社会的企業の全体の活動規模は伸びており、英国と比較すると、経済全体に占める社会的企業の割合は日本が11.7%、英国は14.4%。有給スタッフ数の割合では日本が13.2%、英国は7.1%。対GDP比の付加価値額は日本が3.2%、英国が3.3%となっている。しかしながら、社会的事業者は、それ以外の事業者に比べて、資本金1000万円未満ないし従業員数50人未満の小規模企業が多い傾向にある(日本総合研究所 2017)。

2) このような動きを後押しする専門組織として、NPOと企業のパートナーシップ推進をミッションとして掲げるNPO法人パートナーシップ・サポートセンターが1999年に設立され、活発に事業を展開した(2018年で解散)。

5. タイプの異なる成功事例の分析

5-1. SEのタイプ

日本のSEの課題は、社会的企業の規模が総じて小さく、そのインパクトも小規模な点にある。また日本のSEの主活動は、主に国内で展開されていて、日本で生まれたSEで、その活動が国際的に認められて、世界規模で展開することができているもの、日本を超えてスケールアウトできた活動は極めて少ない。

本章では、日本発で世界規模に展開する、日本のSEの成功事例を取り上げ、その成功要因を、日本で最も普及したSEコンセプトである谷本（2006）のSEの3要件から検討する。タイプの異なる複数事例を取り上げることで、議論の妥当性を高める。

谷本ほか（2013）は、企業・NPOのソーシャル・イノベーションに関して、日本の事例研究を実施している。ソーシャル・イノベーションを、非技術的ソーシャル・イノベーションと技術的ソーシャル・イノベーションに大別して、非技術的ソーシャル・イノベーションについて詳細な事例研究を実施した。非技術的ソーシャル・イノベーションとは、主として社会的課題の解決を目指す新しいビジネスモデル開発を指している。

一方、技術的イノベーションについては、触媒イノベーションという概念を用いた先行研究を紹介するにとどまっている。触媒イノベーションとは、破壊的イノベーションを社会問題解決に適応する考え方であり、ニーズが十分満たされていない顧客に向けて、最高のものではなくとも、ニーズに応えるには十分かつシンプルな製品やサービス(必要十分なソリューション、技術)を提供することで、業界に風穴をあげるようなイノベーションを意味する(Christensen, et. al. 2007)。

本稿では、SEを分類する視点として、当該SEにとってのソーシャル・ビジネス創造プロセスの起点に着目した。起点が異なれば、おのずとSEの留意点が異なってくると考えられるからである。ソーシャル・ビジネスが、ニーズを起点として生まれたのか、シーズを起点として生まれたのかで大別する。すなわち、一つは、満たされないでいる社会的ニーズに基づいて立案された「ニーズ起点の社会的企業」である。この範疇には、上述の非技術的ソーシャル・イノベーションが多く当てはまるだろう。もう一つは、所有する技術や組織能力に基づいて始まる「シーズ起点の社会的企業」である。この範疇には、相対的に技術的ソーシャル・イノベーションが当てはまるだろう。

5-2. ニーズ起点のSE事例：特定非営利活動法人TABLE FOR TWO International

ニーズ起点の社会的企業のケースとして、特定非営利活動法人TABLE FOR TWO International（以下、TFTと表記）を検討しよう。TFTは、2007年に3人の青年によって設

立された。TFTの目的は、世界の食料の不均衡を解決することである。世界の10憶人が飢えて苦しみ、10憶人が肥満で苦しんでいる。彼らはこの不均衡に着目して、ユニークなミール・シェアリング・プログラムをつくった。

具体的には、TFTはヘルシーな食事をとることで自動的に開発途上国の子どもへ学校給食をプレゼントできるという「TABLE FOR TWO (TFT) プログラム」をメイン事業として展開している。対象となるヘルシーな定食や食品を購入すると、1食の代金の内の20円が寄付金となり、TFTを通じて開発途上国の子どもの学校の給食になる仕組みである。20円というのは、開発途上国の給食1食分の金額で、先進国で1食とるごとに開発途上国に1食送られることになる。まさに「20円がつなぐ、健康を呼ぶ2人の食卓」なのである。わかりやすく明快なメッセージを加味した、よく練られたコンセプトの下で実施されるCRM (Cause Related Marketing) とも言える。

支援者側として食堂、特に社員食堂や学食をターゲットに始まったこのプログラムは、その後、レストランやスーパー、自動販売機、披露宴などさまざまな形で拡がりをみせた。そして、海外にも広がり、アメリカ、ヨーロッパの国々、サウジアラビア、香港、オーストラリアなど計14か国で活動を展開している。2018年までの約10年間で、このプログラムを導入している参加企業・団体は800を突破した。

そもそものきっかけは、3人の若者が世界経済フォーラム「Young Global Leaders」に参加したことによる。地球規模課題についての分科会で隣り合ったチームが、一方は「飢餓問題」を、もう一方が「飽食問題」について話し合っているのに気づき、同じ食糧問題なら一緒に解決できるのではないかと、この2つのグループで一緒に議論したことに遡る。世界の飢餓と飽食において、それぞれに悩む人が同数ぐらい存在していることを知り、2006年にTFTプログラムを発案する。

このプログラムのコンセプトについては、多くの人々から賛同を得た。世界経済フォーラムのシュワブ会長からのお墨付きも得て、またさまざまなアドバイスを得て、給食を支援の手段とするTFTプログラムに確信を持ち、事業を開始することになる。

ただし、3人は本業が多忙で事業を推進することができず、このコンセプトに共感した小暮氏に、フルタイムの事務局長をオファーする。マッキンゼー&カンパニー東京支社で勤務経験のある小暮氏は、当時勤務していた会社を退職して、TFTの事務局長となる。

問題意識を抱くエリート層の日本の若者たちが、世界的な社会的課題解決の対話の場に参加したことで、多くの支援とアドバイスを得ながら、単純明快かつwin-winな事業テーマとビジネスモデルを創造した。ビジネスモデルの実行フェーズにおいても、優秀な若者たちを惹きつけ、TFTの経営チームに巻き込んでいったことが見てとれる。

TFTの支援先開拓は、大企業の社員食堂から始まった。ちょうど企業においては、健康経営が注目され、メタボ検診が導入され始めた時期であった。そこで、社員食堂に500円のヘル

シー定食を導入してもらい、その中から20円寄付してもらおう形で、支援先を開拓していった。

以下では、TFTの事例を谷本（2006）の3要件から検討する。

<社会性>

支援する側とされる側の双方に、明快なメリットがある仕組みが特徴だ。どちらも同時に健康になれることを考えたwin-winコンセプトである点や、誰でもいつでも気軽に参加でき、意義が納得できるといった社会性の表出方法が新しいだろう。

<事業性>

事業経費を明確に示していて、20円のうちの4円（2割）は事務局経費としてとっている。これに関しては、2007年当初はうさん臭くみられ、「不当に儲けている、100%現地へ送れ」といった指摘もあったとされる（小暮 2012）。そうした時期も乗り越え、事業の持続可能性が確保されている。

<革新性>

TFTのコンセプトとビジネスモデルはわかりやすく、多くの賛同者を惹きつけた。特に支援する側もヘルシーな食事で健康になるように組み立てられ、しかも社員食堂など習慣化できる形で訴求していった点が評価できる。開発途上国の受益者側には、給食事業を運営するための資金提供と各種運営支援（両親への給食運営指導なども含まれる）を行うだけでなく、軌道に乗り定着した後は、現地の人たちが自分たちの力で給食事業を続けていくことを目指して、学校菜園や地域菜園の設置とトレーニング、地元零細農家の農業生産性向上支援プログラムなど、包括的に地域を支援している（ホームページ）。

5-3. シーズ起点のSE事例：日本ポリグル株式会社・ポリグルソーシャルビジネス株式会社

シーズ起源の社会的企業のケースとして、日本ポリグル株式会社・ポリグルソーシャルビジネス株式会社（以下、「日本ポリグル」と表記）を取り上げる。日本ポリグルは、独自の水質浄化剤PGα21Caという技術を活用して、発展途上国の国々を助けている。彼らは、浄化剤を販売して途上国の水を浄化して、貧しい人々にその水を届けるだけでなく、そのプロセスで現地に雇用を生みだし、ローテク技術を活用したソーシャル・ビジネスを創造した。このソーシャル・ビジネスのきっかけは、事業機会を求めたものではなく、知人や公的機関からの要請に基づくものだった。

日本ポリグルの創業者の小田兼利代表取締役会長は、大阪大学卒業後ダイキン工業に勤めた後、技術系コンサルティング会社を起業し、さまざまな技術を開発してきたが、1995年の阪神・淡路大震災での被災が転機となる。断水が続き飲料水や生活用水が手に入らない中、濁った池の水を見て、「この水を浄化できたらすぐ使えるのに」という思いから水質浄化剤の開発に至る。

納豆のねばねば成分であるポリグルタミン酸が浄化作用を持つことは知られていたが、その生産コストの高さがネックとなり実用化されていなかった。小田は、ねばねば成分を大量につ

くる納豆菌の株栽培の研究に着手して、数年がかりで、独自の水質浄化剤PG α 21Caを開発する。2002年に日本ポリグル株式会社を設立。震災体験から6年越しで、事業化にこぎつけた。この時、小田は60歳を超えていた。当時の心境として、儲けたい一心で事業開発したと述べている(2015年インタビュー)。だが、日本では当初はさっぱり売れなかったという。産業排水の浄化などの用途に公共工事や役所に何度も足を運んだが、既存の技術が優先され、実績のない小さい会社が請け負うのは難しかったのだ。

海外進出の契機は、2004年のタイ、2007年のバングラディシュと、自然災害にあった途上国からの要請が相次いだからだ。この時、日本ポリグルは、水質浄化剤を被災地に無償提供している。この機会に現地に行くと、外国製の高級浄水装置が埃をかぶっていたという。電力を必要とするもので、現地の人々ではメンテナンスできずに使用できなくなってしまっていたのだ。したがって、日本ポリグルでは、水質浄化剤と、電気を使用しない素朴なる過装置をあわせたローテクの水質浄化装置を考案する。

現地の人々が喜ぶ姿を見て、儲けたい一心であった小田は、感謝される喜びと生きがいや幸せをそこに感じて、途上国ビジネスに目覚めていく。貧困層にも届く価格での継続取引を目指して、バングラディシュの住民に支払い可能額等のヒアリング調査を実施して、水の適正価格を探る。そして、水質浄化剤と、現地の人々によるローテクの手づくりの装置によって、貧困層でも買える給水システムを、バングラディシュで3年の試行錯誤の末に完成させて、途上国での本格的な事業を開始していく。その後、経済産業省から、「日本ポリグルの実施している内容は、ソーシャル・ビジネスであり、BOPだ」という指摘を受けて、初めてこれらの概念について知る(2015年インタビュー)。

途上国事業を継続する中で、日本政府の開発援助としても採用されるようになり、きれいな水が飲めなくて困っている途上国を中心に浄水装置を普及させていく。日本国内でも、主として産業排水の浄化や河川等で使用されるようになった。

現地出向の若手社員たちのアイデアから、浄化装置の設置から管理、給水までの途上国のビジネスモデルを根本から見直すこともした。浄化装置の製作・運転・管理、水質検査、水の配達はポリグル・ボーイと呼ばれる現地の男性職員が担当。凝集剤・浄化水の販売、集金、安全な水の重要性やPG α 21Caの役割についての啓発活動は、ポリグル・レディと呼ばれる現地の女性職員が担当する形で、現地に雇用を生み出し、現地管理を徹底させるビジネスモデルを構築した。

2012年には、途上国での公益事業を専門とするポリグルソーシャルビジネス株式会社を創業。70歳を超えてなお、小田は深刻な水問題の解決のため1年の半分は海外を駆け回る。

<社会性>

経営者の小田は、はじめは、儲けたい一心で水質浄化事業を開始する。それが、途上国で求められ、現場の悲惨な状況を認識して、ポリグルの水質浄化剤で現地の人々が歓声をあげて大

喜びする顔を見て、途上国で持続可能なビジネスを展開するよう努力していくことになる。当初は、この動きが、ソーシャル・ビジネスやBOPという概念に当てはまるとは知らずに、事業を遂行していた。

自社技術を現地の状況に徹底的に適合させてビジネスモデルをつくりあげていったことで、途上国に望まれ、日本国としても世界に誇れる事業が形成されていった。そして、現在、小田会長は命ある限り「世界中の水をきれいにする」と本気で考え、ソーシャル・ビジネスに邁進している。

＜事業性＞

水質浄化剤は、国内の産業排水や河川浄化にも使用され、金額的にはこちらの方が大きい割合を占めている。途上国事業の標準的サイズは、戸数3,000～5,000戸の2万人に給水する浄水装置であり、その日量は200トン～300トンとなる。顧客からは、1日10リットルの給水を1か月受ければ、月に1ドル、1日20リットルならば月に2ドル、30リットルならば3ドル支払ってもらう仕組みである。装置価格は2万ドル以内であり、現地で1週間以内に完成させ、男性6名、女性20名を雇用して給水事業を始める。粗利が50%ある形で事業運営するため、採算はとれるようになっている。

＜革新性＞

独自の水質浄化剤PGa21Caをもとに、現地における対話と試行錯誤の中から生み出した、ローテクな水質浄化システムの開発は、Christensen, et. Al. (2007) が示した触媒型イノベーションと呼べるだろう。そして、各地の人々の命を救い、雇用を創出することに邁進する日本の中小企業の挑戦は、人々に感動と勇気を与え、日本の中小企業の生き方についても一石を投じていると言えるだろう。

6. 議論と結論

本論文は、日本で展開されてきたSE理論の大きな流れと特徴を見い出し、その強み・弱みを検討するものであった。そのために、第2章、第3章で日本国内でのSE理論を整理して、その特徴をまとめた。その結果、大別すれば、ヨーロッパ型の議論をベースとする研究は、各国のSE論を対比して理論的考察を展開する研究スタイルが多く見られ、一方でアメリカ型の議論と近いとされる研究は、マネジメント視点による現場（事業型NPOや企業）からの理論構築に重きを置いていることを把握した。そして、アメリカ型の議論に近いものとして、谷本(2006)のコンセプトを示した。

さらに、第4章においては、日本のSE現場の課題を取り上げ、それら課題を克服している日本のSEの成功事例を取り上げて、谷本(2006)のコンセプトで検討した。ニーズ起点とシーズ起点という、タイプの異なる創業プロセスの事例を取り上げたため、以下では両社を比較

しながら議論を進めたい。そして、成功要因の検討とともに、日本で最も普及した谷本(2006)のコンセプトの強みと弱みを論じたい。

TFTのソーシャル・ビジネスは、支援者を大きく動かす、シンプルかつ意義深いコンセプトとビジネスモデル自体にその革新性があると言えるだろう。よくできた、わかりやすいコンセプトとビジネスモデルは、多くの優秀な若者や賛同者を惹きつけ、ここまで成長してきている。ニーズ起点型の起業の場合、コンセプトとビジネスモデルを早い段階で練り上げることと、わかりやすく説得力のあるストーリーを描く必要がある。

一方で、日本ポリグルでは、自社技術が必要とされるところに飛び込み、その現場の状況に合わせてビジネスモデルを練りこむとともに、現地のニーズの切実さを知り、この事業はわが社ができる尊い人助けのビジネスだという、社会的ミッションをどんどん強固にしていっていった。命を懸けて事業遂行する中小企業の姿や、現地の喜ぶ姿に、日本政府をはじめ多くの賛同者が現れ、事業が発展してきた。独自技術と現地に適合させたローテク技術を組み合わせたシステムをもとに、現地採用で雇用するビジネスモデルは、現地での試行錯誤の上に作りあげられた。シーズ起点の起業においては、このように当初からの現地・現場でのつくりこみが決め手となるだろう。

日本においても、SE概念の曖昧さが議論の俎上にあげられていることは前述した。確かに、概念の曖昧さは、マイナス点(弱み)と考えられる。Masseti (2011)では、CSR、NPO、社会的企業の根本的な相違が不明瞭で、社会的企業であるかないかへの決定要因への合意がなく、概念の潜在力が弱まっているとも指摘している。また政策立案などの現場においては、対象の曖昧さは極めて大きなマイナス要素になるだろう。

しかしながら、一方では、緩やかな概念規定により、解釈の幅が広がり、現実の動きを促進する効果もある。日本ポリグルの事例でわかるように、人間が本質的に持つ善なる部分により、概念を知らないところからもソーシャル・ビジネスは生まれてくる。概念も大切であるが、人間の美や善といった本質をいかに育み、うまくビジネスに落とし込むか、といった観点の議論がさらに必要になるだろう。Dey and Mason (2018)は、SE研究において人間性の哲学や学問からのアプローチは不可欠であり、今まであまりなされてこなかったことを指摘している。

日本型SEコンセプトとも言える社会性、事業性、革新性という3要件で事例解釈を試みたが、この3要件はどのような組織でも持ちうるものではないかという指摘に代表されるように、概念の曖昧さという弱みが存在する。しかし一方で、これらの要件が納得できるレベルできちんと揃った時にこそ、社会の大きな賛同を得られる。社会の賛同の存在こそが、多様な資源が必要となるソーシャル・ビジネス遂行の要となる。社会性、事業性、革新性というおおらかな概念規定は、多様な資源獲得の源となる、社会の賛同を得る上で、最も必要不可欠な要素を示しているという強みがあるだろう。この3要素から事業を再考することは、事業の基本や本質を見直す上で極めて有効だと言えよう。日本におけるSE理論と実践がどのような形で相互作用

しながら発展していくのか。今後、さらなる検討が必要だろう。

参考文献

- 明石芳彦 (2014) 「事業経営の視点からみたソーシャル・アントレプレナーシップ研究」『ベンチャーレビュー』 24, 3-10.
- Austin, J. S., & Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Carayannis, E. G. (Ed.) (2013) *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. New York: Springer-Verlag.
- Choi, N., & Majumdar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of business venturing*, 29(3), 363-376.
- Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. M. (2006) *Disruptive Innovation for Social Change*, Harvard Business Review, Dec., 1-8.
- Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard business review*, 76, 54-69.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of social entrepreneurship*, 1 (1), 32-53.
- Dey, P., & Mason, C. (2018). Overcoming constraints of collective imagination: An inquiry into activist entrepreneuring, disruptive truth-telling and the creation of 'possible worlds'. *Journal of business venturing*, 33(1), 84-99.
- 藤井敦史 (2010) 「社会的企業とはなにか」「日本における社会的企業概念の受容と研究の課題」原田晃樹・藤井敦史・松井真理子『NPO再構築への道』勁草書房, 103-158.
- 藤井敦史 (2013) 「ハイブリッド組織としての社会的企業」「社会的企業概念はどのように捉えられてきたか」「企業サイド・アプローチの批判的検討」「ハイブリッド構造としての社会的企業」「ハイブリッド構造を可能にするために」藤井敦史・原田晃樹・大高研道編著『開う社会的企業』勁草書房, 1-143.
- 橋本理 (2009) 「社会的企業論の現状と課題」『市政研究』 162, 130-159.
- 金井一頼 (1999) 「地域におけるソシオダイナミクス・ネットワークの形成と展開」『組織科学』, 32 (4), 48-57.
- Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3), 246.
- 経済産業省 (2008) 『ソーシャルビジネス研究会報告書』.
- Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
- Martin, R. L. (2002). The virtue matrix: Calculating the return on corporate responsibility. *Harvard business review*, 80(3), 68-75.
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2007, 29-39.
- Massetti, B. (2012). The duality of social enterprise: A framework for social action. *Review of Business*, 33(1), 50-65.
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 (2015) 『我が国における社会的企業の活動規模に関する調査報告書』.
- 西田亮介 (2014) 「ソーシャル・エンタプライズの登場と背景」鈴木良隆編『ソーシャル・エンタプライズ論：自立をめざす事業の核心』有斐閣, 25-44.
- 日本総合研究所 (2017) 『社会的利益と経済的利益の双方を追求する事業者に関する実態調査』.
- Phillips, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Pless, N. M. (2012). Social entrepreneurship in theory and practice-An introduction. *Journal of Business*

Ethics, 111 (3), 317-320.

- Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: whether or how?. California management review, 45 (4), 52-76.
- 高橋勲徳・木村隆之・石黒督朗 (2018) 『ソーシャル・イノベーションを理論化する: 切り拓かれる社会企業家の新たな実践』 文眞堂.
- 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」 谷本寛治編著『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, 1-46.
- 谷本寛治・唐木宏一・SIJ編著 (2007) 『ソーシャル・アントレプレナーシップ: 想いが社会を変える』 NTT出版.
- 谷本寛治・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・古村公久 (2013) 『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』 NTT出版.
- 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・山岸秀雄編著『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, 59-84.
- Weisbrod, B. A. (1998). The nonprofit mission and its financing. Journal of Policy Analysis and Management, 17, 165-174.
- 山本隆 (2012) 「社会的企業の台頭」 神野直彦・牧里毎治編著『社会起業入門: 社会を変えるという仕事』 ミネルヴァ書房, 53-121.
- 横山恵子 (2003) 『企業の社会戦略とNPO: 社会的価値創造にむけての協働型パートナーシップ』 白桃書房.
- Young, D. R. (1998). Commercialism in nonprofit social service associations. Journal of Policy Analysis and Management, 17, 278-297.
- ユヌス, ムハマド・岡田昌治・千葉敏生訳 (2010) 『ソーシャル・ビジネス革命: 世界の課題を解決する新たな経済システム』 早川書房.
- 事例に関する資料

➤TFT

- ◇小暮真久 (2012) 『社会をよくしてお金も稼げるしくみのつくりかた』 ダイアモンド社.
- ◇TFTホームページ「TFT発足10周年 創業期のストーリー」ほか.
- ◇各種メディア掲載資料.
- ◇メールでの質問と応答記録 (2019年)

➤日本ポリグル

- ◇菅原秀幸 (2011) 「新たに挑戦を始めた日本の企業」『BOPビジネス入門』 中央経済社, 129-159.
- ◇小田兼利氏 (代表取締役会長) へのインタビュー (2015年8月3日)
- ◇小田兼利氏・水野花菜子氏 (ソーシャル・ビジネス部チームリーダー) との質疑応答 (2015年11月12日)
- ◇メールでの質問と応答記録 (2015年~2019年)
- ◇内部資料, 各種メディア掲載資料.