

2016 年度 学士論文

ソーシャル・エンタープライズの
普及に向けて
～社会への浸透を可能にするマネジメントとは～

2017 年 1 月 27 日

早稲田大学商学部 4 年

1F130143-6 海老沢優

はしがき

三年生の終わりから取り組んできたこの卒業論文を、なんとか仕上げることができました。四万字の論文という人生で初めて向き合う高い壁を見て、途方に暮れていたことを懐かしく思います。三年生までのゼミとは違い、一人で文献を読んで、一人で考え抜いて、一人で文章を書いて、という誰も助けてくれない状況に、何度も「もうやめたい」と弱音を吐きました。しかし、これが大学生活の集大成だと思えば絶対に妥協はしたくない、という思いがありました。

考えてみると、この卒論によって私の大学生活は完結するような気がしています。私は大学に入ってからボランティア活動を始め、海外の貧困地域に対する支援を行ってきました。その中で慈善活動としてのNPO団体の持続可能性について疑問を感じるようになり、継続して支援を行っていくためにはどうしたら良いのか考えるようになりました。その後、留学先のシアトルでサステナビリティやCSRについて学ぶ事ができ、ビジネスと社会貢献活動を繋げる事への可能性を感じました。日本に帰ってもこの勉強を継続したいと思うようになり、谷本先生に直接連絡を取って、谷本ゼミに編入させていただきました。留学から帰ってきたばかりで何の力もない私に、「次回から参加していいよ」と言ってくださった谷本先生には感謝してもしきれません。谷本ゼミで目一杯勉強したおかげで、「事業性を持った社会貢献活動とはなにか」を私の大学生活全体のテーマにすることができたと思えます。

谷本ゼミでの二年間は、大変だったことも含めて、全てが良い思い出です。周りについていくのに必死だった三年の夏合宿も、毎日顔を突き合わせて話し合って完成させたプロ研も、企業側の生の意見を聞くことができたステイクホルダーミーティングも、本当に楽しかったです。同期のみんなと議論して、試行錯誤しながら一つ一つのものが出来上がっていく感覚が大好きでした。ゼミに入ることで、こんなにも学生生活を有意義に過ごせるなんて思ってもいませんでした。毎晩遅くまで、通学の電車の中でさえも、ゼミのことを考えていました。

谷本先生は「ゼミで勉強した内容とかCSRのことは多少忘れたっていい。大切なのは、困難をどう乗り越えたかということだよ。」とよく仰っています。私は谷本ゼミで、CSRそのものだけでなく議論の仕方や情報のまとめ方、時間の使い方など、社会に出てからも必ず役に立つ事を沢山学びました。特に人生で初めて、みんなをまとめる立場になった台湾合宿では、どうやったら議論がうまく進むのか、20人以上いるメンバーの意見をどのようにまとめるのか、悩み抜きました。先生や、尊敬する同期みんなや、かわいい後輩たちに支えられ、谷本ゼミでの勉強を終えることができそうです。

最後に、この卒業論文の作成に関わってくださった方々に御礼を申し上げます。インタビューを受けてくださった方や、今後のNPOの進み方について意見を下さった方々、本当にありがとうございます。インタビューを通して、皆様の「社会をより良くしていきたい」という熱い気持ちにふれることができ、これから社会人になる私は身が引き締まる思いでした。また、愚痴を言い合いながらここまで一緒に頑張ってきた同期のみんな、ありがとうございます。ひとりひとりの事を心から尊敬しています。そして応援してくれた両親にも感謝を伝えたいです。これまで一度も私の決めた道を否定する事無く、支えてくれました。これが

らも絶対にいいところ見せるので安心してください。何より、二年間私達を育ててくれ、このような機会を下さった谷本先生に心から感謝申し上げます。ゼミの勉強だけでなく、就活や家族のことまでご心配おかけしましたが、いつも厳しく、温かく見守ってくださいました。

これからの人生、なにかに躓いた時には、谷本ゼミでの2年間の思い出を精進していきます。これからも谷本先生が元気でご活躍され、大好きな同期のみんなが社会の様々な場所に飛躍し、後輩のみんなが目一杯学ぶことができますようお祈りし、はしがきと致します。

2017年1月27日
海老沢優

目次

第1章	社会問題の多様化と問題意識.....	1
第1節	社会問題の多様化.....	1
第2節	本論文の構成.....	2
第2章	ソーシャル・エンタープライズについて.....	4
第1節	ソーシャル・エンタープライズとは何か.....	4
第2節	ソーシャル・エンタープライズの形態.....	6
第3節	ソーシャル・エンタープライズの台頭.....	8
(1)	ソーシャル・エンタープライズ台頭の背景.....	9
(2)	ソーシャル・エンタープライズの法人格.....	10
(3)	近年の市場の動き.....	13
第3章	ソーシャル・エンタープライズのマネジメント.....	16
第1節	イギリス政府の取り組み.....	16
第2節	イギリス中間支援団体の取り組み.....	18
(1)	Forth Sector Development (2013).....	18
(2)	Social Enterprise UK (2012).....	19
(3)	求められるマネジメント能力.....	21
第4章	事例研究.....	23
第1節	問題の所在.....	23
第2節	分析の視点.....	24
第3節	フューチャーリンクネットワーク株式会社.....	24
(1)	事業概要.....	24
(2)	先行事例として取り上げた理由.....	26
(3)	創業の社会的背景.....	26
(4)	サービス利用者を増やすための取り組み.....	27
(5)	フランチャイズ化による事業拡大.....	28
(6)	インタビューを受けて.....	28
第4節	特定非営利活動法人クロスフィールズ.....	29
(1)	事業概要.....	29
(2)	先行事例として取り上げた理由.....	30
(3)	創業の社会的背景.....	31
(4)	サービス利用者を増やすための取り組み.....	31
(5)	ソーシャル・エンタープライズの運営の難しさ.....	32
(6)	インタビューを受けて.....	32

第5章	ソーシャル・エンタープライズの発展に向けて.....	34
第1節	ソーシャル・エンタープライズのマネジメントとは.....	34
(1)	RQ1：サービス利用者を増やすための取り組み.....	34
(2)	RQ2：知識の共有による相乗効果.....	35
(3)	ソーシャル・エンタープライズのこれから.....	35
文献一覧	37
URL 一覧	37

第1章 社会問題の多様化と問題意識

第1節 社会問題の多様化

21世紀に入り、グローバル化による負の側面やマイノリティの排除など20世紀型の生産社会が残した弊害が顕在化した。社会問題が浮き彫りになったことで、企業だけでなく政府や市民社会など各セクターのあり方が変化しているのは明らかである。さらに日本社会が抱える問題も、複雑化・多様化している。2000年代に入ってから話題に上ることの多い待機児童問題は、女性の働き方の改善と密接に関わっている複雑な社会問題であるし、高齢者の医療に関しては多様な病状によってケアの仕方やそれを担う組織形態を変えていく必要があるなど、一辺倒では解決できない問題ばかりである。日本では古くから公共の問題は政府が扱うべきものとされる風潮があるが、このように多様化した社会問題の解決はもはや政府だけでは解決できない。地球温暖化などの環境汚染問題は、一国の政府が扱うには大きすぎる問題であるし、様々なニーズに合わせた就労支援などは一つ一つ扱うには小さすぎる問題である¹。このような状況の中で、1980年代から1990年代にかけて、アメリカやヨーロッパで新たな社会問題の担い手として注目されてきたのがNPO・NGOなどの第三セクターである。日本では、1997年の阪神淡路大震災をきっかけに、有志でボランティアを行う人が増え、1998年には特定非営利法人促進法も施行された。近年では、伝統的にボランティアとして行われてきたNPOの形態も多様化しており、事業型という形態で収益を得ながら活動するスタイルも増えてきている。また、市場を形成する企業においても、CSR活動などによって社会的課題への貢献が期待されている。このように、社会問題の解決を目的とした多様な事業体は総称してソーシャル・エンタープライズと呼ばれる。

ソーシャル・エンタープライズの事業形態や、社会問題への取り組み方は、その国の市民社会の構造の違い、政府の役割、歴史的背景によって異なっている。例えばアメリカでは、社会問題の増大という社会背景の中、NPOが活動の幅を広げてきた。ヨーロッパ諸国では小さな政府化に伴い、様々な組織形態のソーシャル・エンタープライズが地域の問題に対して対策を講じ、そのような取り組みに対して各政府が政策面での支援を行う様子も見られている。一方、日本のソーシャル・エンタープライズの議論は上記のような地域に比べて発展途上であるといえる。ニーズの多様化や欧米での潮流を受けて、社会的なミッションを持った事業団体は増えてきているものの、実際にミッションを達成し、社会に大きなインパクトを与えているのはごくわずかの団体である。私は大学に入ってから、ボランティア団体やNPOに興味を持ち、いくつかの団体に所属してきた。どの団体も社会的なミッションを持ち、困っている人を助けるために情熱を持って活動していたが、資金不足や人材不足など経営に悩まされていることも事実であった。このようなソーシャル・エンタープライズの経営上の障壁をどう乗り越えていくのかということは、私が常に抱えていた問題意識である。

本論文の主題は、ソーシャル・エンタープライズが継続的に事業を行い、成果を挙げ、社会に浸透していくためにはどうしたらよいか、を探ることである。それぞれの国のソーシャル・エンタープライズの起こりや日本での課題を分析した上で、今後ソーシャル・エンタープライズの更なる発展を目指す為に、組織はどのようなマネジメントを行うべきかについて考察していく。

第2節 本論文の構成

第2章では、ソーシャル・エンタープライズの定義、要件、事業領域を谷本（2006）、ブルザガ・ドゥフルニ（2001）、OECD（1999）より明らかにし、ソーシャル・エンタープライズとは何か、その概要について論じる。ここで、ソーシャル・エンタープライズは社会全体の利益のために事業活動を行う団体であることを示し、その事業領域は近年さらなる広がりを見せていることを述べる。また、日本よりも先進的な議論が行われているイギリス・アメリカにおけるソーシャル・エンタープライズ台頭の流れを追い、社会背景との関わりについて明らかにする。具体的には、それぞれの社会が抱える問題の多様化や複雑化から、なぜ社会的な事業を行う組織が社会から求められるようになったのか、を探る。その上で、現在ソーシャル・エンタープライズがどのような困難に直面しているのかを理解し、今後更に社会に浸透していくためには組織全体のマネジメントが必要であることを提示する。

第3章では、ソーシャル・エンタープライズの支援を政府が積極的に行っているイギリスの例を取り上げ、ソーシャル・エンタープライズが社会により浸透していくための土壌作りのためにどのような取り組みが行われているかを明らかにする。主に、ソーシャル・エンタープライズが育まれる社会の文化の醸成に注目する。また、イギリスの中間支援団体が発行しているレポートから、ソーシャル・エンタープライズの活動を最適に、継続的に行い、社会にプラスの影響を与えていくためにはどのような取り組みが必要かについて論じる。一般のビジネス指南書のように、スタートアップから事業の拡大についてまで詳細に示されているレポートを見ることで、ソーシャル・エンタープライズの経営にも一般の営利団体と同等、またはそれ以上のマネジメント能力が必要であることを明らかにする。ここで、日本で実現可能な取り組みについても論じ、以降「どのように周囲からの共感や支援を募っていくか」ということと「ロールモデルや知識の共有」の二点に絞って議論を進めていく。

第4章では、ソーシャル・エンタープライズが社会に浸透していくためにどのような取り組みが必要か、2つの先行事例から明らかにする。まず、ソーシャル・エンタープライズの現状を理解し、日本でソーシャル・エンタープライズが活動する際の問題の所在を確認する。具体的には、事業活動によって継続的に経営を行っているソーシャル・エンタープライズの少なさを指摘する。その上で、インタビュー調査において用いる分析の視点を示し、本論文におけるリサーチクエスションの設定を行う。RQ1は「ソーシャル・エンタープライズが、その利用者を増やしていくためにどのような取り組みが必要か」、RQ2は「ソーシャル・エンタープライズ同士が互いに知識を共有し、限界を超えていくためにどのような取り組みが必要か」とする。インタビュー調査では、事業活動を通して社会的ミッションを達成している先行事例として、フューチャーリンクネットワーク株式会社とNPO法人クロスフィールズにインタビュー調査を行い、サービス利用顧客を増やす取り組みやソーシャルインパクトを拡大していくための取り組みについて述べる。

第5章では、日本でソーシャル・エンタープライズが社会に浸透していくために求められるマネジメントとは何か、先に設定したリサーチクエスションに答える形で結論付ける。その上で、政府とソーシャル・エンタープライズの関係についても触れ、今後日本でソーシャル・エンタープライズが活躍していくためにはどのような取り組みが求められるか、

私なりの意見を述べる。

¹ 谷本 (2006) 1 ページ。

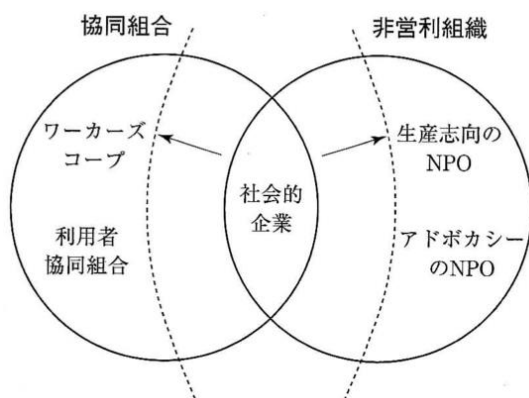
第2章 ソーシャル・エンタープライズについて

第1節 ソーシャル・エンタープライズとは何か

ソーシャル・エンタープライズのマネジメントを考察するにあたって、始めにソーシャル・エンタープライズとは何か、を分析する。本論文では、谷本（2006）、ボルザガ・ドゥフルニ（2001）、OECD（1999）の3つを参考にし、ソーシャル・エンタープライズの定義、要件、事業領域を明らかにする。

最も包括的な定義を示している、谷本（2006）によると、ソーシャル・エンタープライズは「社会的課題の解決に様々なスタイルで取り組む事業体」であり、「新しい社会的商品やサービスを開発し、またその提供する新しい仕組みを導入し、社会的価値を社会に示し、ソーシャル・イノベーションを創発させていく」¹ものである。谷本（2006）によるソーシャル・エンタープライズの定義は、特に事業形態や活動のスタイルを定めているものではない。細かな事業形態の分類については後に触れるが、どのセクターにおいても、新たな仕組みを生み出し、社会問題の解決に継続的に取り組んでいる組織をソーシャル・エンタープライズと呼ぶ。EMES（ヨーロッパ社会的経済研究ネットワーク）が行った研究の成果である、ボルザガ・ドゥフルニ（2001）では、ソーシャル・エンタープライズを、協同組合と非営利組織の性格を合わせ持つもの、と定義している。図表 2-1 は、ソーシャル・エンタープライズが、ヨーロッパに古くから見られる社会的経済の背景と、アメリカで盛んに議論されてきた非営利セクターの2つを軸に広がってきたものである事を示している。これは2つの要件を過不足なくクリアしていなければソーシャル・エンタープライズと認めない、というものではない。ボルザガらは、社会的経済と非営利セクターの2つの軸をベースに新たに広がっていく組織をソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）として広く捉えるべきある、としている。

図表 2-1 新たな広がりを見せる社会的企業



出所：ボルザガ・ドゥフルニ（2001）p.35 より

また、OECD（1999）は、ソーシャル・エンタープライズに対する概念は各国によって異なるために、普遍的な定義は存在しないとしているが、ソーシャル・エンタープライズが持つ機能・特徴については、「公益の為に運営される私的な組織であり、その活動は企業戦略的に行われるが、その主たる目的は利益の最大化ではなく、経済的・社会的な目標

の達成であり、社会的排除や失業などの社会問題に対して革新的な解決方法を持つ組織²と述べている。このように、ソーシャル・エンタープライズには狭義にまとめられた定義は存在せず、社会全体の利益のために財・サービスを提供する事業体であるという意味で広く捉えられていることが分かる。

同様に、ソーシャル・エンタープライズの事業領域についても、広い視点で見ていく必要がある。ソーシャル・エンタープライズは、近年の社会が抱える問題の新たな担い手として注目されている。そのため、事業領域は多岐にわたり、社会問題の多様化・複雑化に伴い、さらに拡大している。ソーシャル・エンタープライズの事業領域について、谷本(2006)では、政府や行政の対応を超える領域と、市場の対応を超える領域の2つが示されていた。政府の対応を超える領域とは、社会福祉などの政府が伝統的に行ってきたサービスの中で、ニーズの多様化により政府の従来のやり方では対応できなくなった問題、また、2つ以上の社会問題が重なりあって構成されている問題が含まれる。例えば、育児や教育の領域では、待機児童を始めとして様々な問題が山積しており、もはや政府だけで解決できるものではない。市場の対応を超える領域とは、これまで政府が担ってきたために市場の入り込む隙間はないとされていた、または市場が小さいために収益が上がらず、ビジネスとして成り立たないとされていた領域である。例えば、90年代前半から増加したと見られている、引きこもりやニートに対する支援などはこれにあたる。このような領域に存在する社会問題の担い手として、ソーシャル・エンタープライズが求められている。

本論文では、その定義を明らかにするということよりも、ソーシャル・エンタープライズが共通して持つ要件とは何か、に注目していきたい。ソーシャル・エンタープライズは社会問題の解決を目指す組織であり、その概念は狭く捉えられるべきではない、ということは前に述べたが、これが持つ共通の要件については議論がなされている。谷本(2006)によると、ソーシャル・エンタープライズは以下の3つの要件を保有している。

- ①社会性：ローカル/グローバルなコミュニティにおいて、解決が求められている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
- ②事業性：社会的ミッションを分かりやすいビジネスの形にし、継続的に事業活動を進めていくこと
- ③革新性：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社会的課題に取り組む仕組みの開発

谷本(2006)のソーシャル・エンタープライズの要件において特徴的なのは、社会性・事業性に加えて、革新性が必要であるということである。社会性と事業性を同時に達成するのは容易なことではなく、これらをつなげていくためには、なんらかのイノベーションによる新しい価値の提供が不可欠である。ソーシャル・エンタープライズはこの革新性によって、サービス提供の仕組み作りに加え、新しい価値を社会に普及させていく団体であると言えることができる。また、ボルザガ・ドゥフルニ(2001)は、EMESによるヨーロッパ15カ国の調査の際に、ソーシャル・エンタープライズの側面を図表2-2のように定めている。

図表 2-2 EMES によるソーシャル・エンタープライズの側面

経済面	
①	財・サービスの生産・供給の継続的活動
②	高度の自律性
③	経済的リスクの高さ
④	最小量の有償労働
社会的側面	
①	コミュニティへの貢献という明確な目的
②	市民グループが設立する組織
③	資本所有に基づかない意思決定
④	活動によって影響をうける人々による参加
⑤	利益分配の制限

出所：ボルザガ・ドゥフルニ（2001）p.27 より作成

ボルザガらの定義するソーシャル・エンタープライズの側面には、ヨーロッパで古くから論じられている社会的経済³の理論やコミュニティ・ビジネスの考え方が色濃く出ているように見える。特に「活動によって影響をうける人々による参加」という部分は、従業員所有会社や開発トラスト⁴で用いられる要件と合致する。ボルザガらの定義は非常にヨーロッパ的であり、ソーシャル・エンタープライズの広がりをつまみきれないとして、今回は谷本（2006）による広い概念をソーシャル・エンタープライズが保有する要件とし、論文を進めていく。

本節では、様々なソーシャル・エンタープライズとは何か、をみてきた。ここから分かることは、ソーシャル・エンタープライズには様々な形態が存在し、その扱う問題も多様なため、一概に普遍的な定義をするのは難しいということである。定義を狭く構え、ソーシャル・エンタープライズであるか、そうではないかということを厳格に判断することよりも、様々な事業体を広く捉えることが重要である。しかしながら、ソーシャル・エンタープライズが持つ要件に注目し、その特性を掴んでいくことは可能である。今回参考にした3つの文献では、ソーシャル・エンタープライズは、社会的ミッションを持ち、財・サービスの提供を通して継続して事業を行っている団体であるとされていた。政府など、他の団体からの寄付に頼り切って活動を行うのではなく、事業として資金を調達しながら社会問題の解決を目指す事業体である、という特性に注目し、本論文を進めていきたい。

第2節 ソーシャル・エンタープライズの形態

本論文においてソーシャル・エンタープライズを議論する際の主題は、どのような組織形態で行われるべきか、ということではなく、社会的ミッションを持ったビジネスモデルとそのモデルを可能にするマネジメントにある。ソーシャル・エンタープライズは、その活動の内容に応じて、多様な組織選択をすることができる。実際に、ソーシャル・エンタープライズは様々な組織形態によって取り組まれている。ソーシャル・エンタープライズの形態は大きく、営利組織・非営利組織の2つに分けられる（図表 2-3）。非営利形態によ

るものとしては、NPO 法人や社会福祉法人が挙げられる。営利・非営利の中間領域に中間法人、協同組合などがあり、ヨーロッパではこの中間領域に多様な形態が見られる。営利形態としては、会社形態によって運営され、社会的なミッションを持ったものを「社会志向型企业」と呼び、さらに、一般の企業によって行われる社会的事業（CSR）もソーシャル・エンタープライズに含まれることもある。

図表 2-3 ソーシャル・エンタープライズの組織形態

非営利組織形態	NPO 法人、社会福祉法人など	
	中間法人、協同組合	
営利組織形態	株式会社/ 有限会社	社会志向型企业 企業の社会的事業（CSR）

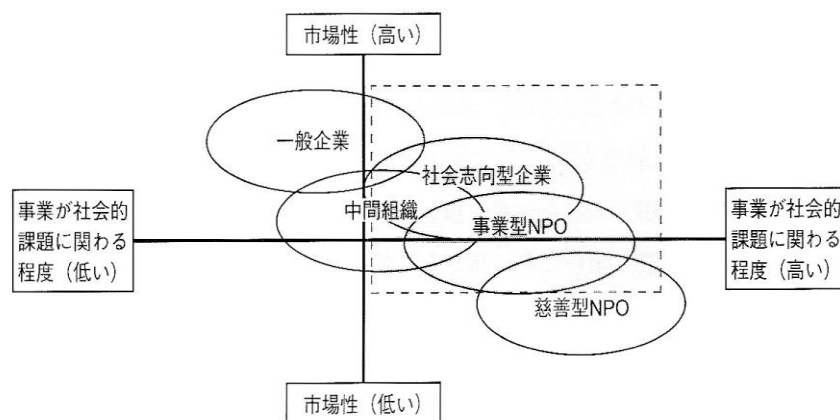
出所：谷本（2006） p.7 より作成

さて、非営利組織形態で活動するソーシャル・エンタープライズとして、NPO 法人が挙げられているが、この NPO 法人には大きく分けて 3 タイプの物が存在する⁵。一つ目は、伝統的な慈善型 NPO である。慈善型 NPO は、様々な領域において主にチャリティ活動を行う団体であり、小規模なものから大規模なものまで様々な形があるが、基本的にその活動は無償で行われる。二つ目は、監視・批判型（アドボカシー型）NPO である。これらの活動は主に、企業や政府の活動を監視・批判し、さまざまな要求をする市民運動である。具体的には、ボイコット運動や訴訟などの手段によって、企業の社会的責任を問うなどの活動を行っている。この監視・批判型 NPO は、近年国際的なネットワーク化が進んでいる。企業がグローバル化するにつれ、グローバル化の負の側面から環境問題や人権問題が国際化したため、その監視と批判を行う存在として役割を果たしている。三つ目である事業型 NPO は、有償・無償による社会的サービスの提供を社会的事業として行う団体である。アメリカでソーシャル・エンタープライズという場合は、ほとんどがこの事業型 NPO のことであり、近年その市場が拡大し、一般企業も参加する市場競争の中、企業とほとんど変わらない形で社会的な財・サービスの提供を行う NPO も増えている。事業型 NPO は伝統的な慈善型 NPO のように寄付や助成金によって資金調達を行ったり、ボランティアで活動を行ったりするだけでなく、財・サービスの提供やプロのスタッフを用いた事業経営など、新しいスタイルを確立している。例えばアメリカでは、有名大学の有志の学生に独自のトレーニングを行い、貧困地域の教師として 2 年間派遣する Teach For America（TFA）⁶が有名である。以上が NPO の 3 つの形態であるが、谷本（2006）では社会的課題に取り組む NPO の中でも実際に財・サービスを提供する活動を行っている事業型 NPO をソーシャル・エンタープライズのひとつとして位置づけている。これは、前節に調べたソーシャル・エンタープライズの要件の一つである、財・サービスの提供を通して継続して事業を行っていくことに合致している。

営利組織形態で活動するソーシャル・エンタープライズの一つとして、社会志向型企业

が挙げられる。社会志向型企業は一般の企業と同じく、株式会社や有限会社という形を取りながら、社会的課題の解決をミッションとして設立された会社である。アメリカで 60 年代後半から広がった、消費者運動やベトナム反戦運動などの動きや企業の社会的責任を問う動きに並行して、80 年代から社会的課題の解決をビジネスとして取り組んでいこうとする社会志向型企業が台頭してきた。イギリスでホームレスの支援事業を行う **Big Issue**⁷は、雑誌の路上販売者としてホームレスを雇用することで、彼らの自立支援を行うという新しいビジネスモデルを確立している。この他に、一般の企業の CSR として行われる事業もソーシャル・エンタープライズに含まれる。例えば日本には、株式会社イオンが行っている「幸せの黄色いレシートキャンペーン」⁸等がある。これは、消費者が購入したレシートを支援したい地域ボランティア団体などのボックスに投函することで、その合計金額のうち 1% を団体が希望する品物で寄贈するものである。これらの多様な組織形態を、縦軸を「市場性」、横軸を「事業が社会的課題にかかわる程度」とし、図にまとめると以下のようになる。点線で囲まれた部分がソーシャル・エンタープライズである。

図表 2-4 各事業体の位置づけ



出所：谷本（2006）p.15

ソーシャル・エンタープライズには多様な形態が認められるが、その形態の線引きははっきりできるものではない。そのために、様々な企業・組織の事例をふまえながらソーシャル・エンタープライズの全体像を掴んでいく必要がある。

第3節 ソーシャル・エンタープライズの台頭

ソーシャル・エンタープライズの議論は、1980 年代半ばから、1990 年代にかけて、欧米で進展してきた。ソーシャル・エンタープライズはそれぞれの国が抱える社会問題と共に発展してきたものであり、その背景は、各国の歴史や制度と深く関わっている。本節では、欧州の中でも特に盛んな議論が行われているイギリスと、市民の力の影響を強く受けているアメリカの 2 つの国を取り上げ、ソーシャル・エンタープライズがどのように議論されてきたのか、を明らかにする。

(1) ソーシャル・エンタープライズ台頭の背景

【イギリス】

ヨーロッパでは、伝統的な社会的経済という考え方から協同組合や地域による課題解決が行われていたが、小さな政府化の流れにより政府とボランティアセクターの関係が変化したことや、解決を求める社会問題の多様化が起こったことにより、ソーシャル・エンタープライズが発展してきた。クーツ（1977）によると、イギリスでは1850年代から徐々に見受けられるようになった社会改良運動をベースに、1940年代に福祉国家作りの運動が華々しく展開され、1940年から1948年の間に社会サービスが初めて国全体の政策の一貫として創出された。しかし、1973年のオイルショック以降、経済的に深刻な状況が続き、1979年に成立したサッチャー政権は厳しい公共支出抑制政策を行い、小さな政府への方向転換を進めることとなった。このような流れの中で、伝統的に公共サービス担ってきた公的セクターの限界が見られるようになり、新たな課題解決の担い手が求められた。一方、小さな政府化の中で、民間のボランティアセクターの限界も見受けられるようになった。これまでボランティアセクターは政府からの助成金で成り立っていたのにも関わらず、公共支出抑制のために資金難に陥り、伝統的な慈善活動だけでは経営が立ち行かなくなってしまう。このように、社会構造の変化によって公的セクター・ボランティアセクターの両方がその限界を迎えることとなり、公的サービスの新たな担い手として、また、ボランティアセクターの中でも事業性を持った団体として、ソーシャル・エンタープライズは発展してきたのである。OECD（1999）では、ソーシャル・エンタープライズの発展の理由を、①社会福祉の構造の変化、②市場の失敗、③経済と社会のセクター間の協働や雇用のインセンティブを高めるため、④社会サービスへの需要の増加と述べている。

イギリスでは、政府が力を持って公的サービスや社会保障を進めてきた、という背景があり、現在でも政府が積極的に公的セクターの限界を乗り越えようとしている。例えばThe Secretary of State for the Home Department（1998）では、政府と第三セクターが公的サービスの提供を広く行っていくため、また政府がコミュニティサービスの促進担うためのフレームワークを示している。政府が行うべきこととして、ボランティアセクターの独立を認めることや戦略的なファンディングへの尊重、ボランティアセクターが力を発揮できる基盤を整えることを定めている。さらに、ボランティアセクターに対しては高い水準の経営活動を維持し、ステイクホルダーに対して説明責任を果たすことなどを求めている。また、イギリス政府はソーシャル・エンタープライズの発展のために、Department of Trade and Industry（DTI:通商産業省）⁹の中に社会起業局を設置した。Department of Trade and Industry（2002）では、持続可能でダイナミックなソーシャル・エンタープライズを促進するためのプランが示されており、ソーシャル・エンタープライズが創出される環境を整えること、ソーシャル・エンタープライズをよりよいビジネスにしていくこと、ソーシャル・エンタープライズの価値を確立していくことを3つの大きな目標として定めている。

【アメリカ】

アメリカでは、ヨーロッパの流れとは少し違う形でソーシャル・エンタープライズの展開が見られる。元来の連邦政府の行う社会保障政策の不完全さから、民間団体や市民団体、非営利セクターなどによるサービスが広く行われてきた。サラモン（1994）によると、1930年以前は一般的に社会福祉に連邦政府が介入することに反対する風潮が強く、地域の貧困

などへの対処は主に地方政府や民間の慈善団体に任されていた。しかし、大恐慌がはじまると、社会問題は民間の団体だけでは手に負えなくなり、政府は公的保険制度を推進することになった。その結果生まれた、ニューディール政策では主に老齢年金・失業保険・現金による生活保護が扱われた。しかしながらこれらの政策は、給付対象の範囲が狭かったり、連邦政府よりも地方政府の力が強かったりしたことなどから、完全なものではなかった。この不完全な社会保障政策の是正のために、1960年代半ばのジョンソン政権の「偉大な社会制度」が生まれたが、この時代の人口構成の変化などによってさほど大きな変化はもたらされなかった。このように政府による社会福祉制度が不完全なものであり続けた為に、民間団体や非営利セクターが重要な役割を果たし続けてきたとされている。また、アメリカ市民に中央政権的政府に対する反感が強く染み付いていることから、連邦政府による社会福祉は常に地方政府や民間企業などを通して行われてきた。このことも、非営利セクターが力を持ち続けている要因である。その後、1970年代半ばからの財政赤字と、カーター政権の連邦政府支出の増加引き締めを受けて、1980年代以降は引き締めの時代になった。偉大な社会時代の社会福祉プログラムが明らかに効果を上げていないことが、1981年のレーガン政権における社会福祉への支出の削減へと導いた。このような背景から、財政難に陥った社会福祉団体が自ら事業化し、ソーシャル・エンタープライズとして発展することとなった。谷本（2006）によると、アメリカではソーシャル・エンタープライズ＝事業型 NPO とみられる傾向があり、この事業型 NPO は、レーガノミックスによる小さな政府化に伴い、政府からの資金援助が大幅に削減されたことから、資金源を得るために事業化した団体のことである。

(2) ソーシャル・エンタープライズの法人格

これまでソーシャル・エンタープライズがどのような背景から生まれたのかを見てきた。前にも述べた通り、ソーシャル・エンタープライズの活動や組織形態は、地域の法律や制度によって多様である。そこでここでは、先進事例であるイギリスとアメリカにおいて、ソーシャル・エンタープライズがどのような法人格を選択できるのかについて触れておく。

【イギリス】

イギリスの行政機関である、ビジネス・イノベーション・技能省（Department for Business, Innovation and Skills, BIS）¹⁰が2011年に発行したレポートによると、ソーシャル・エンタープライズに用意されている法人格は①有限会社②コミュニティ利益会社（Community Interest Company, CIC）、③産業・共済組合の3つである。

① 有限会社	他の法人形態に比べ、より高度なアカウンタビリティと透明性を示す必要があるとされる。イギリス会社登記所（Companies House）と英国歳入税関庁（HMRC）に登録し、会社税を払う必要がある。
② CIC	2004年にソーシャル・エンタープライズの為の法人格として設立された。2011年時点で、5,500以上の団体がCICとして登録されている。谷本（2006）によるとCICの目的はチャリティ法の現代化、チャリティやソーシャル・

	エンタープライズに有効な法人形態の枠組みを改善すること、社会的信頼確保のために運営上の説明責任や透明性を促進すること、である。また、ユヌス（2010）は、CICは環境改善、公共交通、公正取引などの社会的目標を追求する組織であるとしている。
③ 産業・共済組合	コミュニティの利益のために設立された法人。イギリス会社登記所ではなく、英国金融庁（Financial Services Authority）に申請する必要がある。

特に、CICについてはイギリス独自の法人格であり、2004年にソーシャル・エンタープライズの為に設立された。CICは慈善団体と同じく、社会的な利益を追求することに専念しているが、その形態は営利企業に近いものである。実際に投資家からの資金を募ったり、株式の発行をしたりすることができる他、制限付きであるが配当金の支払いをすることも認められている。また、CICには慈善団体のような税制上の優遇はない。しかしながら、コミュニティ利益テストによる審査を通過したCICは、投資家に対して“コミュニティのためのビジネスを行っている”事の証明になるほか、そのCICがもつ社会的なミッションは認められたものであることを示すことができる。服部・武藤・渋澤（2010）にも、政府が支援対象となる社会的企業を特定することで、民間の団体からの経営資源の提供を促進している、と示されており、政府が認証しているCICとは信頼性が高く、民間からも資金が調達しやすいと言える。CIC制度が創設された背景には、社会的企業が急速に発展する中で、旧来のチャリティよりも簡易で制限が少なく、かつ、一定の収益事業ができる組織が必要になったという事があげられる。

【アメリカ】

アメリカにおけるソーシャル・エンタープライズの法人格は、連邦政府によって決められたものではなく、各州の政府によって設置されたものであるため、州によって微妙な相違が見られる。例えば、ソーシャル・エンタープライズに関する規制の限度や課税率の違いなどである。Trust Law Connect（2013）によると、アメリカでの代表的な法人格は Social Purpose Corporations、Flexible Purpose Corporate、L3C、Benefit Corporation の4つにまとめられる。

Social Purpose Corporations	ワシントン州だけで登録できる法人格である。この法人格が持つミッションとして、営利企業と同じように利益を追求することと同時に、公衆の利益、またはコミュニティの環境に対する利益を求める必要がある。税制優遇は認められておらず、民間の投資家に対する社会的目標や年次報告書の開示が求められる。
Flexible Purpose Corporations	2011年、カリフォルニア州で設立された法人格。明確な社会的なミッションを持つことが求められる。Social Purpose Corporationsと同じように、税制での優遇は認められておらず、年次報告書の開示が義務付けられている。一般の営利企業と同じように、資本市場に資金を求める

	ことができる。
L3C (Low-profit Limited Liability Company)	社会的なミッションの達成を財務的な目標より優先する団体であり、特定の社会的な課題の解決の為に設立された団体。税制優遇はないが、L3C 自体の利益に対して課税されるのではなく、L3C を構成するメンバーの所得に対して課税（パススルー課税）される。利益の配当を行うことができる。
Benefit Corporations	他の法人格に比べ、特に高いアカウンタビリティと透明性が求められる。この法人の意思決定は、コミュニティの利益を生むか否かという判断軸で行われることが求められる。税制優遇はなく、年次報告書の提出をしなければならない。主にサステナビリティに焦点を当てる企業が使っている法人である。

アメリカでは、社会的企業として事業に取り組む組織が資金調達を容易に行えないという問題が長らく存在していた。さらに受託者責任の問題や事業内容の判別が難しいという問題があり、営利組織として社会的な事業を行う場合でさえも資金源の確保は困難な状況であった¹¹。そこで、社会的な課題の解決を行う組織の資金調達の円滑化のため、1969年の税制改革法によって、民間非営利財団が慈善事業への投融資を通じた資産運用である、PRI (Program-related Investment: 事業関連投資) を行うことが認められた。しかし実際には、投資の対象となる団体が PRI 基準を満たしていることを証明するためには複雑な手続きを必要としており、費用と時間がかかるために PRI による投融資は当初期待されたほど行われなかった。このような課題を解消することを意図した組織形態として、設立されたのが、L3C である。L3C が持つ特性として、①1 つもしくはそれ以上の慈善的な目的（宗教、慈善、科学、文芸、教育、国内・国際的なアマチュアスポーツ大会の育成、児童・動物虐待の防止）、②利益を生み出すことを第一義目的としてはならない、③政治や立法のために組織を利用してはならない、④投資家が社会的事業者を判別しやすくするため、社名には必ず「L3C」を含めること、が挙げられる¹²。これらの特性は慈善的・教育的な目的への専念、利益を主たる目的にすることを禁止、政治的・法的な利用の禁止を求めているが、これらは PRI の投資基準を反映して決められたものである。ユヌス (2010) は、この PRI を満たすような設計のおかげで、財団による投資が可能になったとしている。

近年では、イギリス・アメリカ共に、ソーシャル・エンタープライズ向けの法人格を設立する動きが見られる。一般の営利法人と同じように課税とアカウンタビリティを求めながら、社会的ミッションを持った法人格が政府によって定められていることで、市民のソーシャル・エンタープライズに対する信頼性の向上にもつながるのではないだろうか。現状、多様性に関して言えば、イギリス・アメリカの法人格は先進的であると言える。しかし、アメリカの法人格は連邦政府が決めたものではないため、その企業が登録した州とは違う所で活動する場合にどのような立ち位置になるのか疑問が残る。その点イギリスの CIC は監察当局の認証を受ける必要があり、その後の監査も求められているため、社会的な信頼度は高い。

(3) 近年の市場の動き

ソーシャル・エンタープライズは、各国での政治的な背景こそ違うものの、不況による緊縮財政や小さな政府化に伴う助成金の減額によって、財政難に陥った NPO などが自ら事業を行うことによって発展してきた。特にアメリカでは、事業化した NPO は様々な形で発展しており、そのユニークなビジネスモデルや市場の大きさは、営利目的で運営される企業団体にも劣らない。しかしサラモン (1999) のよると、こうした状況は NPO をより広い意味での市場競争の危機に直面させている。事業型 NPO に代表される、ソーシャル・エンタープライズが作り出してきた市場は、現在では十分な市場価値を見込める程に成長している。そのため、営利法人が非営利セクターの市場に参入し、非営利供給者と競争するという場面が頻繁に見られるのである。1980 年代には、病院経営の分野に営利企業が急速に進出し、在宅医療やその他の人的サービスの分野でも営利企業が増加した。この競争関係から、NPO の特徴であるミッション性が失われつつあるのではないかと、という議論も見られる。このような競争の激化を背景に、ソーシャル・エンタープライズはよりユニークで緻密なビジネスモデルを持ち、高いマネジメント能力によって継続的に社会にインパクトを与えていくことが求められている。この点に関して重要な役割を果たしているのが、サンフランシスコ・ベイエリアに見られるソーシャル・イノベーション・クラスター (以降、SI クラスター) である。このエリアはもともと、IT 企業が集中して立地するシリコンバレーであったが、近年ではソーシャル・エンタープライズのみにとどまらず、中間組織や研究組織、大学などが近接し、ソーシャル・イノベーションを生み出している¹³。

イノベーション・クラスターという考え方は、ポーターの産業クラスターに基づくものである。ポーター (1999) によると、クラスターとは、ある特定の分野に属し、相互に関連した、企業と機関からなる地理的に近接した集団である。互いに結びついた企業と機関からなるシステムであり、その全体としての価値が各部分の総和よりも大きくなるようなもの、と定義できる。クラスターは大きく分けて3つの形で競争に影響を与える。第一にクラスターを構成する企業や産業の生産性を向上させる。第二に、その企業や産業がイノベーションを進める能力を強化し、それによって生産性の成長を支える。第三に、イノベーションを支えクラスターを拡大するような新規事業の形成を刺激する。企業や産業はクラスターに所属することで、専門性の高い投入資源と従業員へのアクセス、情報へのアクセスが容易になり、競争的かつ協力的な相互関係を構築することができる、というメリットがある。

産業クラスターと SI クラスターの相違点として、谷本 (2006) では3つの点が挙げられていた。

①分野の違い：産業クラスターでは、情報産業クラスターやワインクラスターといったように、特定の産業分野を中心に構成されているのに対し、SI クラスターは社会的課題の解決に関わる団体という共通項があれば、分野は特定されていない。多くの分野の団体が混在しており、相互に刺激しあう関係が見られる。

②地域の市民、顧客との相互作用が重要になる点：SI クラスターでは、ソーシャル・エンタープライズは、地域の市民、顧客にポジティブな影響を及ぼし、市民に受け入れられる必要がある。事業を通して社会的ミッションを達成するためには、地域のステイクホルダーとの良い関係性を築くことが求められる。また、SI クラスターによるソーシャル・エン

タープライズの発展によって、社会的な課題に対する地域の土壌を育成・成熟させることができるという側面もある。そのため、ソーシャル・エンタープライズは地域市民に分かりやすい形で社会課題の解決を行っていく必要がある。

③オープンなネットワークであること：特定の産業だけに限らず、さまざまな組織・団体を受け入れていくことで、そこから新しいアイデアが生まれ、産業クラスターに見られる地理的な制約を超えて、社会的なミッションが広がりをみせる可能性を持っている。

これら3つの相違点を見ると、SIクラスターは産業クラスターに比べ、より広い事業体を受け入れており、また多業種間の相互関係による新しいアイデアの創出という点に重きを置いていることがわかる。ポーターの産業クラスターでは、ICTが発達した現代においても、地理的にまとまった産業団体が価値を生み出すといったことが示されているが、SIクラスターの考え方は地理的にまとまった団体からさらに大きな広がりを見据えている。

SFベイエリアにおいて、中心的な役割を果たしているのが、SVN(Social Venture Network)である。SVNは1987年にWayne SilbyとJosh Mailmanによって共同で設立された。設立の動機は、持続可能な社会と新しい価値の創造に向けてビジネスを行う起業家のためプラットフォームを作るためとしており、そのミッションは「社会のために影響力のあるビジネスを行う、革新的なリーダーを支援・促進すること」¹⁴と示されている。このミッションの達成のために、SVNは、(1) 影響力のあるビジネスリーダー、社会起業家、そしてトリプルボトムラインの達成を支援する投資家との間の価値あるコネクションを形成すること、(2) 持続可能な社会の実現のため、高い影響力を持ったコラボレーションを育成すること、(3) 加入メンバーの成長と成功に向けて、個人的に、また専門知識を持って支援すること、という3つの機能を果たしている。SFベイエリアでは、SVNを中心としてSIクラスターが形成され、様々なプレイヤーが互いに競争・協働しあう中でソーシャル・イノベーションを生み出している。クラスターによる協働の動きはSFベイエリアだけでなく、今後日本にでも広がることが期待されている。

本章では、ソーシャル・エンタープライズとは何か、をテーマに、その定義・要件・事業領域について3つの文献から分析した。更にイギリス・アメリカにおけるソーシャル・エンタープライズ台頭の流れを示し、社会的な事業を行う組織がどのような背景で社会から求められてきたのかを明らかにした。現在イギリスでは政府が主導権を持って積極的にソーシャル・エンタープライズに対しての取り組みを行い、アメリカでは民間団体や市民団体などの市場の力が大きいことが分かった。また、近年のソーシャル・エンタープライズは新しい市場に参入し、営利団体と競争関係になる動きも見られる。このような状況の中で協働によってイノベーションを生み出し、限界を乗り越えようとする取り組みもある。事業性を持って社会的ミッションを達成していくという過程において、顧客・社会にどれほど認知され、評価され、需要を生み出せるか、という点は非常に重要な課題である。協働という選択肢に限らず、ソーシャル・エンタープライズをどのように経営していくか、どのような選択をするかという事は今後更なる社会への浸透を目指すために注目すべき点である。そこで第3章では、まずソーシャル・エンタープライズが更に社会に普及していくための土壌作りに加え、組織自体のマネジメントについて考察する。

-
- 1 谷本（2006）2 ページ。
 - 2 OECD（1999）p.10. 筆者訳。原文は、“The expression “social enterprise” in this report refers to any private activity conducted in the public interest, organised with an entrepreneurial strategy but whose main purpose is not the maximization of profit but the attainment of certain economic and social goals.”
 - 3 フランスで生まれ、その後ヨーロッパ全体に広がっていった概念。ソーシャル・エンタープライズ同様、厳格な理念的枠組みは定められていないが、利潤ではなく組合員の利益を目的とすること・民主的な意思決定手段をもつことは社会的経済の共通概念とされている。
 - 4 イギリスで盛んに活動見られる、ソーシャル・エンタープライズの間態に位置する事業体。従業員所有会社と開発トラスト共にコミュニティによって形成・管理されることを要件とする。
 - 5 谷本・田尾編（2002）16 ページ。
 - 6 1989年にアメリカ・ニューヨークで設立された教育 NPO である。2007年には、全米の文系学生就職人気ランキングで1位を獲得した。
 - 7 1991年にイギリス・ロンドンで設立された社会的企業である。
 - 8 https://www.aeon.info/environment/social/aeonday/yellow_receipt.html
 - 9 通商産業省（DTI）は、2006年に既存の社会企業局と Active Communities Directorate を統合して、内閣府第三セクター局（The Office of the Third Sector, Cabinet Office）に移転した。
 - 10 ビジネス・イノベーション・技能省（Department for Business, Innovation and Skills）とエネルギー・気候・変動省（Department of Energy and Climate Change）はテレーザ・メイ首相の新政権発足に伴い、2016年7月に統合されビジネス・エネルギー・産業戦略省となった。日刊通商弘報、2016年7月19日を参照。
 - 11 内閣府（2011）136 ページ。
 - 12 内閣府（2011）137 ページ。
 - 13 谷本（2006）102 ページ。
 - 14 谷本（2006）102 ページ。

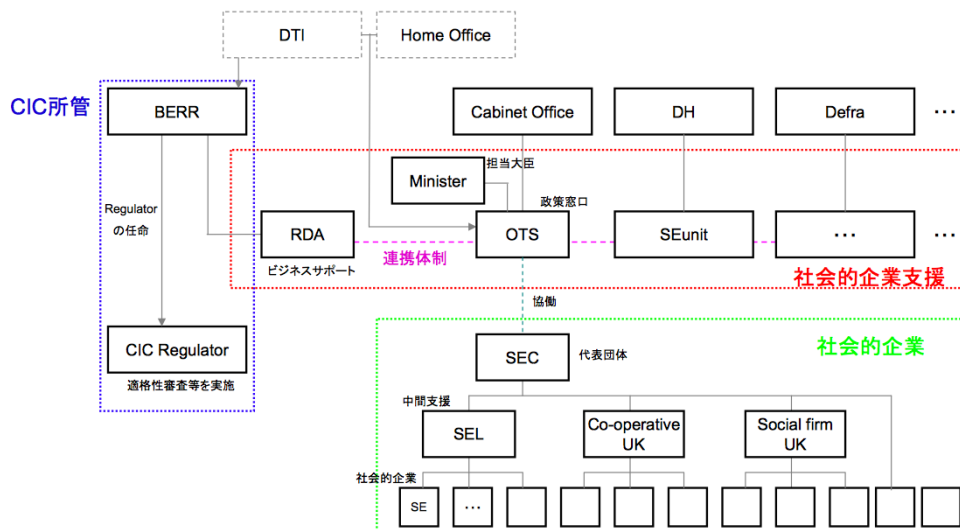
第3章 ソーシャル・エンタープライズのマネジメント

第1節 イギリス政府の取り組み

前章では、ソーシャル・エンタープライズの基本的な概念や、アメリカ・イギリスでの発展、近年の問題点について論じてきた。ソーシャル・エンタープライズが活躍する市場は年々広がってきており、扱う問題も多様である。そのため一般の営利企業との市場競争に直面するなどの問題があり、事業を継続していくための高いマネジメント能力が求められていることは明らかである。更にソーシャル・エンタープライズは、営利企業とは違った障壁にぶつかることもある。特に日本では、NPOなどの非営利セクターは事業によって活動資金を得るべきではないと考える人も多く、ミッション性と事業性のバランスやどこから資金を募るか、という問題はよく見受けられる。ソーシャル・エンタープライズがこのような障壁を乗り越えて今後更に社会へインパクトを与えるためには、先ず社会がその存在を認知し、評価していくことが必要である。

ソーシャル・エンタープライズの活動がより円滑に進むため、また社会により広く浸透していくための土壌作りをおこなっているのが、イギリス政府である。イギリスのソーシャル・エンタープライズを取り巻く環境は図 3-1 のようになっている。資料は 2007 年に作成されたものであり、DTI や Social Enterprise London など現在では名称が変わった団体もあるが、基本的な構造は変わらない。政府機関と社会的企業支援団体が密接に関わっている事がわかる。

図表 3-1 イギリスのソーシャル・エンタープライズを取り巻く環境



出所：ソーシャルビジネス研究会（2007）p.7

イギリス内閣府内に設置されている、第三セクター局(The Office of The Third Sector)は、2006年にソーシャル・エンタープライズの普及に向けたアクションプランを制定している。The Office of The Third Sector (2006)によると、アクションプランの制定の理由は、ソーシャル・エンタープライズは運営に際して一般企業とは違った課題に直面する事があり、政府は発展を妨害する制度や市場の失敗を取り除き、ソーシャル・エンタープライズの発展に寄与すべきであるから、としている。イギリスでは少なくとも55,000以上の団体が、政府によるソーシャル・エンタープライズの定義を理解している¹多くの人がソーシャル・エンタープライズについて理解を深めることで、投資家や消費者の意識を高めることができ、ソーシャル・エンタープライズは資金調達や販路獲得などを効率的に行う事ができる。The Office of The Third Sector (2006)では、特に政府が行主導権を持って進めていくべきこととして、以下の4つが挙げられている。第一に、ソーシャル・エンタープライズの文化の醸成である。この主な目的は、消費者や投資家などのステイクホルダーに、ソーシャル・エンタープライズが社会に与えるインパクトを理解させることである。具体的には、ソーシャル・エンタープライズのロールモデルとなる事例を活用し、中間支援団体であるSocial Enterprise Coalition (SEC)²と協力しながら、消費者などの意識改善に貢献したり、Department of Trade and Industry (DTI:通商産業省)³と共に、若者たちに向けてソーシャル・エンタープライズをプロモーションするためのキャンペーンを行ったりすることが挙げられている。第二に、ソーシャル・エンタープライズにとっての正しい情報とアドバイスへのアクセスを確保することがある。これは、ソーシャル・エンタープライズは運営の際に、財務目標とボトムラインを同時に達成するという非常に複雑な課題に直面するため、適切なアドバイスや支援を要しており、必要なときに情報にアクセスできるようにするべきである、という考え方から制定された。第三に、適切な金融へのアクセスを確保するということがある。ソーシャル・エンタープライズは様々なステージにおいて、財政的な問題に直面する。政府は、投資家がソーシャル・エンタープライズに投資する際の障害や、ソーシャル・エンタープライズがファンドにアクセスする際の障害を取り除く必要があるとしている。具体的な施策としては、1000万ポンドの新しいファンドを設立し、ソーシャル・エンタープライズ支援のために活用することなどである。第四に、ソーシャル・エンタープライズと政府の協働を促進するということがある。ソーシャル・エンタープライズの中には、福祉の分野など政府が主導権を持っている分野に取り組む団体が多くある。そのような団体に対しては、政府が良きパートナーとなり、共に効率的な課題解決に向けて協力していく必要がある。そのために、各省庁はソーシャル・エンタープライズが市場に参入しやすいように制度を整えている。例えば環境省は、ソーシャル・エンタープライズ向けの政策を含む形で、ゴミの削減に関しての提言を改訂する。さらに以上のような取り組みは、イギリス政府独自の調査によって評価されている。ソーシャル・エンタープライズの数が増えた場合や、複数の団体以前より運営がしやすくなったと発言した場合、効果が得られたとする。

イギリスでは政府を中心として中間支援団体などのソーシャル・エンタープライズを取り囲むネットワークが形成されている。このように、政府を中心としながらもセクター間を超えて社会的企業を支援していこうとする動きは、古くから福祉国家として政府が大きな役割を果たしてきたイギリスだからこそであると言えよう。一方日本では、まだこのよ

うな社会全体でソーシャル・エンタープライズをバックアップしていこうという動きは無い。特に中間支援団体の活発な動きは見られず、ソーシャル・エンタープライズが適切な情報や資金にたどり着くためのサポートは不十分なのではないだろうか。この点を踏まえると、日本ではまず The Office of The Third Sector(2006)で示されていた第一項目である、ソーシャル・エンタープライズの文化醸成を進めていくべきである。文化の醸成のためには、第一にソーシャル・エンタープライズがより存在感とインパクトのある活動を継続して行う必要がある。

第2節 イギリス中間支援団体の取り組み

前節では、イギリス政府によるソーシャル・エンタープライズへの積極的な取り組みについて論じてきた。ソーシャル・エンタープライズの文化の醸成を初め、その土壌を形成するための様々な取り組みが見られた。しかしいくら土壌が豊かでも、そこに立つソーシャル・エンタープライズ自体の社会へ訴えかける力がなければソーシャルインパクトを生み出すことはできない。そこで本節では、ソーシャル・エンタープライズのスタートアップに関してレポートを発行している Forth Sector Development⁴と、スタートアップを含めたソーシャル・エンタープライズ全体のマネジメントについて論じている Social Enterprise UK⁵を例に、ソーシャル・エンタープライズを運営していく上でどのような取り組みが重要とされているのか明らかにする。

(1) Forth Sector Development (2013)

イギリス・エジンバラに所在する、ビジネス支援を行う企業である Forth Sector Development (以下、FSD) は、2013年にソーシャル・アントレプレナーがビジネスを始める際のバイブルを発行している。FSDは従業員のトレーニングや職場改善のサポート、また従業員のメンタルケアに関するサポート事業を行っている Forth Sector Group のの一つで、FSDは主に行政・民間企業・ソーシャル・エンタープライズに対して、より効率的にビジネスを行い、ソーシャルインパクトを広める為のアドバイスを行っている。Forth Sector Development (2013) は、ソーシャル・エンタープライズのスタートアップまでの道のりを Motivation, Preparation, Assessment, Testing your idea, Exploration, Business planning の七段階に分け、それぞれの段階での留意点について示しているものである。各段階において、「あなたのカスタマーは誰か?」「カスタマーは何に惹かれてあなたの製品・サービスを買うのか?」などワークシート方式で記述されており、アントレプレナーはこのワークシートに記入しながら本レポートを読むことで具体的なビジネスプランを確立できるようになっている。例えば Motivation では、情熱を持って解決したいと思う社会問題はあるか? と問いかけ、その問題の解決の為の行動目標を設定することが推奨されている。また、ソーシャル・エンタープライズの基本的な概念が紹介されるとともに、とるべき法人格についても触れられている。ソーシャル・エンタープライズの設立は決して単体で完結するものではなく、専門家や他セクターと協力しながら行われるべきで、その為のネットワークを作っておくことも重要であるとしている。Preparation では、ソーシャル・エンタープライズとして活動していくために、どのような組織文化を醸成していくべきか示されている。最も大切なことは、ソーシャル・エンタープライズは社会的な目標の達成のために活動し

ているという信念を組織全体の考え方として定着させる事である。事業活動を行うにしても、資金調達ミッションの達成のためにあるべきで、その主たる目的がお金儲けになるわけではない。また、社会的な目標に対する成果は一朝一夕で得られるものではないため、少なくとも3年から5年のスパンでの経営を考えるべきであるとしている。経営が不振になった場合や財政危機に陥った場合にどのような行動を取るか、という点についてもこの時点で考えるべきである。自らの力量をSWOT分析などを用いて客観的に判断し、継続して事業を行うために補強していくべき部分を見極める必要がある。Assessmentでは、ビジネスを行うにあたって周辺環境の調査を行う。PEST分析を用いて、政治・経済・社会・技術の面から周辺のビジネス環境は良好であるか調べるという方法が紹介されている。Testing your ideaでは、第三者からサービスに関する意見を聞いたり、実際に商品を試してもらったりする。また同じような事業を行うコンペティターがどのような活動をしているか、それらの評価はどうかを調べ、提供する商品の適正価格を決定する。Explorationでは、将来顧客の分析を行う。顧客をペルソナ化し、どのようなものに興味を持ち、どのような生活スタイルを送っているのかなどを確認する。ここで、その生活パターンにフィットするような形のプロモーションを決める。Business planningでは、実際に事業計画書を書いていく。事業計画書はソーシャル・エンタープライズが融資を受ける際などに使われる書類である。どのような想いをもって運営されているか、どんな経営資源を持っているかなどの情報を公開し、支援者を募るための鍵である。Forth Sector Development (2013)では、実際にテンプレートが付録としてつけられており、どのような内容が含むべきか具体的にイメージすることができる。最後に、ソーシャル・エンタープライズのスタートアップの際には、信頼できるスキルのある人と共にチーム組んで活動することが推奨されている。加えて運営の際には、常に市場の調査を怠らず、今なにが求められているのかを知ることが大切であると述べている。

(2) Social Enterprise UK (2012)

Social Enterprise UK (2012)では一般のビジネス指南書のように、社会的企業の運営の際の留意点についてまとめているほか、ファンドなどに関しては有名な団体を紹介している。また、ソーシャル・エンタープライズの経営における各ステップに関して、参考となる先進事例を紹介している。Social Enterprise UK (2012)の類型に合わせ、①ビジネスプランの創出、②ソーシャル・エンタープライズ・アプローチ、③資金調達、④法人格の決定、⑤人材の確保、⑥適切なパートナーシップの締結、⑦財務管理、⑧ガバナンス、⑨事業の拡大、について、そのポイントを述べる。

①ビジネスプランの創出

ここでの目的は、どうしてその事業を行うのか、その事業によって誰が利益を得るのか、顧客は誰なのかについて明確に考えることである。ビジネスを実際にどう回していくか、というシステムを構築することだけでなく、5年後、10年後はどのような姿であるべきなのかを考え、長期的に社会にメリットを与える団体としての具体的なイメージを膨らませる必要がある。

②ソーシャル・エンタープライズ・アプローチ

このステップは、通常のビジネスではなく、ソーシャル・エンタープライズを設立する

とき独自に見られるアプローチである。主に、どのような問題を解決していきたいのかを詳細に考え、ターゲティングを行い、解決のためにどの客層にアプローチすべきか、を明らかにする必要がある。そのためには、ビジョン、ミッション、ゴールを明確に定める必要があり、これらは今後の経営のボトムラインとなるものである。注目すべき点は、ソーシャル・エンタープライズだからといって、社会性だけに特化するのではなく、同時に事業性も達成していくことが重要であり、そのためにはビジネスの知識が欠かせないと明記されていることである。例えば、製品やサービスをより良い価格で提供していくことや、ブランドを確立すること、コンペティターについての理解を深めることが求められる。

③資金調達

このステップでは、ソーシャル・エンタープライズとして投資家を見つけるため心構えと、効果的なファンドの探し方について指南されている。ソーシャル・エンタープライズにとって資金をどこから調達するか、という問題は重要である。Social Enterprise UK (2012) は、重要なポイントとして、積極的なイベント参加などによる良いネットワークを構築することを挙げている。当然ながら、人は好意を持っている人から物を買おうとするためである。さらに、ファンドを決定する際には、補助金、ベンチャー・フィランソロピー、デット・ファイナンス、株式・順株式の発行などの様々な手段の中から、どのくらいの金額が必要なのかという事や、法人格の違い、ビジネスモデルの違いなどを考慮し選択することが求められる。Social Enterprise UK (2012) では、1000 以上のファンドが掲載されているウェブサイトである Funding Central がソースとして紹介されている。また、ファンドレイジングのための効果的な事業計画書の書き方も述べられている。

④法人格の決定

このステップでは、株式発行を必要するかどうか、意思決定をどのように行うかなどを考慮し、決定する。法人格の選択肢には、会社形態である CLS (Company limited by share) と CLG (Company limited by guarantee) 、そしてソーシャル・エンタープライズ独自の法人格である CIC が示されている。

⑤人材の確保

このステップでは、ソーシャル・エンタープライズを運営していくにあたって、最も重要なことはどのような人と共に経営を行っていくか、であると述べている。従業員の採用に関して時間と労力をかけ丁寧に選びぬく姿勢が必要であることに加え、投資家やその他ステイクホルダーとの関係の構築にも、思った以上の力を注ぐべきであるとしている。

⑥適切なパートナーシップの締結

このステップでは、より効率的に事業を行うために、またリスク分散の為に、適切にパートナーシップを結ぶ必要がある、と述べられている。近年では、ソフトウェア業界などにおいても他企業間のコラボレーションを通じて新しい商品を生み出すことはよく見られるものであり、その価値はソーシャル・エンタープライズにおいても同様である。パートナーシップは、適切な時期に、適切な事項で行われるべきであり、パートナーシップがもたらす利益を全員が理解していること、パートナー間での意思決定の手段を明確に定めておくことに留意する必要がある。

⑦財務管理

このステップでは、ソーシャル・エンタープライズとして成功を収めるための適切な財

務管理について論じている。事業活動を行う団体を設立するにあたって、財務管理は必要不可欠である。また、財務に関して透明性を高めていくことは、ステイクホルダーからの信頼獲得につながる、としている。しかしながら、財務管理はかなり専門的な知識を必要とするため、財務管理者を雇用する事も一つの手である。最も基本的な財務管理方法として、銀行勘定調整表、予算管理表、損益対照表、キャッシュフロー計算書、貸借対照表の作成が挙げられている。

⑧ガバナンス

ソーシャル・エンタープライズの活動は単体で行えるものではなく、その活動を客観的に評価しアドバイスを与えてくれる複数のメンバーが必要である。評議委員会のメンバーには、財務管理、人事管理、広報活動が行える人物がいる事が望ましく、起業経験者や経営者が含まれるとなお良い。また、ソーシャル・エンタープライズが予想する顧客のペルソナに近い人物が含まれることも理想である。このような多様なメンバーを近隣においておくことで、様々な角度から経営を評価することができ、新しいネットワーク作りにも役立つ。

⑨事業の拡大

このステップでは、ソーシャル・エンタープライズの社会への正の影響力をより増大させるために、どのようにして事業の拡大が行われるかを示している。事業の拡大には大きく分けて3タイプある。第一に自律的成長であり、単純な生産高と販売実績の増加による事業拡大である。このタイプは成長のスピードこそ遅いものの、経営はトップダウンで行われるため組織全体のコントロールがしやすい。そのため、複雑なビジネスモデルを持った団体に適応される。

第二に、フランチャイズ化である。フランチャイズによって他企業にビジネスモデルを模倣させることで急速な拡大を期待する事ができるが、最終商品の質を経営者が管理することが難しく、高いマネジメント能力が求められる。第三に、事業統合である。異なった活動を行う団体と統合し、事業領域を拡大していく方法であるが、業務の引き継ぎは非常に慎重に行われるべきである。

Social Enterprise UK (2012) ではこの他に、困難に差し掛かった時のアドバイスとしてメンターを見つけることが示されており、そのソースとして多数の中間支援団体が紹介されている。

(3) 求められるマネジメント能力

イギリスの2つのレポートでは、ソーシャル・エンタープライズのスタートアップや運営についてかなり詳細に記述されていた。これらを見て感じたことは、ソーシャル・エンタープライズの運営には一般の企業と同等またはそれ以上のマネジメント能力が求められていること、また、それを支援する制度の充実が図られていることである。特に「どのように周囲からの共感や支援を募っていくか」という部分と、「ロールモデルや知識の共有」という部分に興味を持った。例えば Forth Sector Development (2013) では、Exploration のステップで顧客の分析を行いそれに見合ったプロモーションを行うことが推奨されていた。本論文のようにビジネスモデルの創出ではなく普及をテーマにした場合、自らの財・サービスを顧客にどのように PR していくかという点は重大な役割を持っている。また2つの

レポートは共に、ソーシャル・エンタープライズの運営は単体で行われるべきではなく信頼できる協力者と共にチームを形成すべき、と述べている。そのため、ソーシャル・エンタープライズ同士の相互関係がもたらすメリットについても触れていきたい。第4節以降はこの2点に焦点を当て、ソーシャル・エンタープライズの経営上の問題を再考した上で、インタビューによる事例分析に入っていく。

¹ The Office of The Third Sector (2006) p.3

² 2003年に設立されたイギリス中間支援団体の全国組織。

³ 第2章注釈(3)を参照。

⁴ 1999年にイギリス・エジンバラに設立された **Forth Sector Group** のうちの一つ。**Forth Sector Group** は企業などへの人事サポートをしており、その中の **Forth Sector Development** はビジネス支援を中心に活動している。

⁵ 1998年に設立された、イギリスのソーシャル・エンタープライズ支援団体。

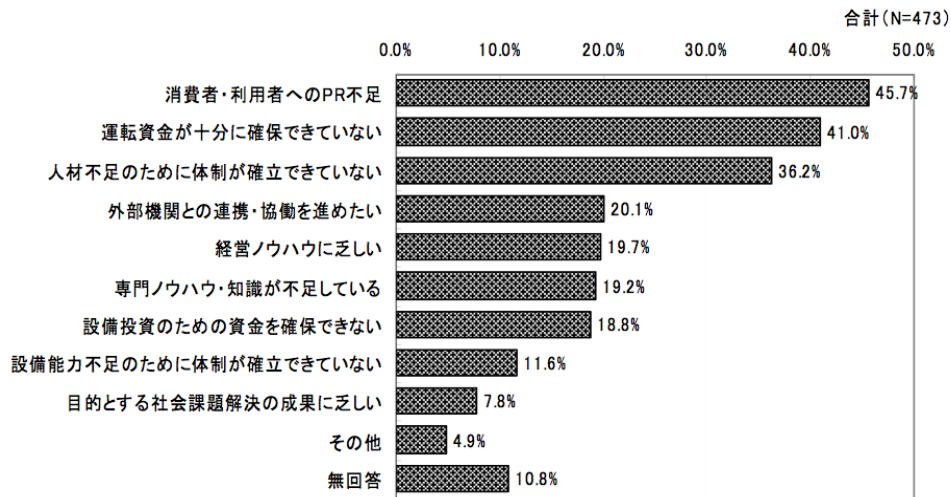
第4章 事例研究

第1節 問題の所在

第3章までの調査で、イギリスやアメリカのソーシャル・エンタープライズは事業性活動を通して社会的インパクトを広めていることが分かった。政府もソーシャル・エンタープライズ専用の法人格を設置するなど、ボランティアとしてではなく、ビジネスとして社会問題に取り組む団体が浸透しているように思う。日本では、福祉は政府がやるべきもの、という認識や、多様化・複雑化した社会問題は専門家が取り組むべきであるという意識が強いことによって、ソーシャル・エンタープライズの動きはまだ盛んではないと言える。1995年の阪神淡路大震災以降、市民活動が活発化し、その後の1998年の特定非営利活動法（NPO法）の施行に伴い、NPOという法人格のもと活動を行う団体は急激に増加した。しかし、未だNPOが事業活動を行うことを批判する声があったりするなど、ソーシャル・エンタープライズが社会に浸透しているとはいえない状態である。谷本（2006）は、ソーシャル・エンタープライズの活動を定着させていくためにはソーシャル・エンタープライズに対する社会的支持や共感が広がり、それにかかわるステイクホルダーが成熟していくことが必要である、としている。

ソーシャル・エンタープライズの事業展開プロセスには、イノベーションを通して事業を創出する段階、活動を成熟させ、広めていく段階、その成果を評価する・される段階などがあるが、本論文では主に「ソーシャル・エンタープライズがその活動を社会に広めていくためにはどうしたらよいか」を明らかにしたいと考えている。そのため、ソーシャル・エンタープライズのマネジメントを本論文の中心課題とする。竹内（2015）によると、ソーシャル・ビジネスに取り組む団体の中で、補助金かなくても黒字であると答えた団体は25.0%にとどまり、ソーシャル・エンタープライズの活動の目的とされる社会的問題の解決に関して、当初の目標を達成している企業は47.3%と半数に満たない。また、ソーシャルビジネス研究会（2008）のソーシャルビジネスを行う事業者へのアンケート結果によると、ソーシャル・エンタープライズの運営上の主要課題として、「認知度向上」（45.7%）、「資金調達」（41%）、「人材育成」（36.2%）の3点を大きな課題としている（図表4-1）。

図表 4-1 ソーシャル・エンタープライズ運営上の課題



出所：ソーシャルビジネス研究会（2008）p.9

第2節 分析の視点

前節で述べた問題を踏まえ、第4章で行う事例研究では「ソーシャル・エンタープライズの運営において、その利用者を増やし社会的インパクトを増大させるためにはどのような取り組みが求められるか」を先行事例を用いて明らかにする。具体的なりサーチクエスションとそれに対する仮説は以下のとおりである。仮説は、第3章で調査したイギリス中間支援団体のレポートなどから定めた。

RQ1) 「ソーシャル・エンタープライズが、その利用者を増やしていくためにどのような取り組みが必要か」

仮説：ソーシャル・エンタープライズが継続的に事業を行っていくためには、周囲のステイクホルダーに認知され、評価されることが必要である。そのためには、①ミッションを理解してもらうこと（組織がやりたいことに共感してもらう、問題意識を持ってもらうこと）②分かりやすい事業形態であること ③成果が見えやすいことが必要なのではないか。

RQ2) 「ソーシャル・エンタープライズ同士が互いに知識を共有し、限界を越えていくためにどのような取り組みが必要か」

仮説：ソーシャル・エンタープライズが互いに刺激し合い、情報資源を獲得していくことで、相乗効果が生まれ、それぞれのマネジメントやマーケティングに良い成果を生み出し、継続的に社会的活動を続けていくことに繋がるのではないかと。

以上の点について、第4章第3節以降でフューチャーリンクネットワーク株式会社と特定非営利活動法人クロスフィールズへのインタビュー調査を行い、仮説を検証していく。

第3節 フューチャーリンクネットワーク株式会社

(1) 事業概要

フューチャーリンクネットワーク株式会社（以下、FLN）は、2000年に設立された地方創生を事業領域とする団体である。観光などのように外部からの資金を獲得する形で地方創生を目指すのではなく、地域の中に経済の循環を作り出すことで「地域の付加価値が増

していくこと」を目指している。その地域に誇りを持ってもらうためには、「地域をよく知ること」が大切であると考えているため、地域にあふれている小さな情報を拾い上げ、誰もが分かりやすい形で、手軽に得られるようにするインフラを築いている（地域情報プラットフォーム「まいふれ」）。主な事業内容¹は3点ある。

①エリアマーケティング事業:地域の情報を収集し、地域住民へ発信する事業。集客や PR などに関するソリューションの提供も行っている。

②コミュニティ・ソリューション事業:地方自治体や、地域の商店街が持つ課題（集客力や認知度の低下、人材不足など）を、「まいふれ」が持つリソースを活用して解決する。ふるさと納税支援や防災・防犯への活用など。地域での行われるイベント等に出席するとポイントが発行され、商店街などでの買い物に利用できる「まいふれポイント」の運営も行う。

③運営パートナー事業:「まいふれ」のビジネスモデルを他地域に提供する。その地域に根ざして活動する企業をパートナーとして選定し、フューチャーリンクネットワークが運営のサポートを行いながら、地域での情報プラットフォーム作りを行う。

2016年7月現在、69社のパートナー企業と共に37都道府県364市町村の地域で「まいふれ」の運営を行っている。以下に組織概要、略年表、インタビュー調査概要を示す。

【組織概要】

組織名	株式会社フューチャーリンクネットワーク
設立	2000年3月2日
所在地	千葉県船橋市西船4-19-3 西船成島ビル8階
代表取締役	石井丈晴
資本金	124,500,000円
社員数	50名（2016年3月1日現在）
事業内容	地域情報プラットフォーム「まいふれ」の運営 <ul style="list-style-type: none"> • エリアマーケティング事業 • コミュニティ・ソリューション事業、自治体連携事業 • 運営パートナー事業

【略年表】

2000年3月	千葉県八千代市に設立創業 地域情報サイト『まいふれ』運営開始
2002年2月	財団法人「ひまわりベンチャー育成基金」の助成事業認定を受ける
2002年4月	本社を千葉県船橋市に移転
2002年7月	『まいふれ』商標登録
2005年9月	まいふれ運営パートナー事業開始、『まいふれ出雲』（島根県出雲市版）オープン
2006年8月	日本初官民協働地域ポータルサイト『宮前ぼーたろう』（神奈川県川崎市宮前区版）オープン

2008年1月	神奈川県川崎市と「民間ポータルサイトへの行政情報の提供等に関する協定」を締結する 官民協働地域ポータルサイト『いたみん』（兵庫県伊丹市版）オープン
2008年6月	「いたみん」が総務省「u-Japanベストプラクティス」に選ばれる
2009年2月	まいぶれ事業が経済産業省「ソーシャル・ビジネス55選」に選ばれる
2011年6月	東京メトロポリタンテレビジョン株式会社（TOKYO MX）との提携により、データ放送への地域情報配信を開始する
2012年8月	地域共通ポイントサービス「まいぶれポイント」を開始する
2015年11月	地域通貨制度「いたみんポイント」を開始する
2016年3月	地域の通貨・共通ポイントの導入支援事業において大日本印刷株式会社との協業を発表
2016年9月	大日本印刷株式会社と資本・業務提携を発表

【インタビュー調査概要】

調査対象：株式会社フューチャーリンクネットワーク

対象者：株式会社フューチャーリンクネットワーク 経営統括部 尾辻万葉氏

調査日時：2016年10月7日 13:00～14:15

調査場所：株式会社フューチャーリンクネットワーク 本社（西船橋オフィス）

(2) 先行事例として取り上げた理由

首都圏への一極集中、地方の過疎化という問題は、もう何十年間も叫ばれている。2014年には、地方創生が第二次安倍内閣発足時に政策として発表され、地方の活性化はますます様々な事業体によって取り組まれてきた。各地方政府が魅力的なPR動画をインターネット上に公開したり、地方の伝統工芸保全を目的としたテーマのある旅行企画を打ち出したりすることなどはよく見られる企画である。地方創生というと、外部から観光という形で資金を流入させ、地方経済の活性化に活用していくという事例がほとんどのように思う。FLNの活動は事業領域こそ地方創生であるものの、観光を目的としたものではない。そこに住む地域の人が地域の情報へのアクセスを容易に行うことができ、その場所に住むことへ誇りを持つようになる事を目的としており、地域の中で経済の循環を起こす、という点が多様化する社会問題をうまく捉えていると感じた。またFLNはその活動をフランチャイズ化し、全国346の拠点で事業を展開している。ソーシャルインパクトを拡大しているという意味でも、その活動は興味深い。

(3) 創業の社会的背景

FLNの創業は2000年であるが、その当時、インターネットが急速に成長し始めていた。インターネットによって手にできる情報は格段に増え、生活がどんどん便利になっていくと創立者の石井丈晴氏は期待を膨らませていた。しかし期待していた、「地域の人により幸

せに暮らしていくために必要な情報（地元根付いた小さなお店の情報や、地方政府が行っているイベントやサービスの情報）」は集めづらい状況にあった。それどころか、インターネットの普及によってオンライン上で出会った人同士が事件を起こす等の事例もあり、本当に情報を必要としている人には届かないのに、出会ってはいけない人同士が出会ってしまう現状に危機感を覚えた。そこで、地域の人が必要なときに必要な情報を簡単に手に入れる事ができ、かつ地域のサービス提供者（商店街や政府）が地元に住む顧客により容易にリーチできるような仕組みを作ろうと考えた。最初の出発地点を八千代市（その後すぐに船橋市に移転）に選んだのは、特に地域にこだわりがあったわけではない。ただし当初から、地域プラットフォームのシステムを後に全国展開していくことを目標としていたため、あえて地方都市である船橋市を選んだ。

（4）サービス利用者を増やすための取り組み

FLNの「まいぷれ」は今でこそ沢山の地元商店の情報を掲載しているが、情報を提供してくれ、協力してくれる商店を集めるのは非常に地道な営業によって行われている。創業当時から現在も変わらず、地元商店街一軒一軒を周って協力を募り、月1,000円の掲載料（現在も変わらず）をお店側にもらい、「まいぷれ」に載せる情報収集を行っている。契約してもらうための営業でアピールしている部分は、「地域に住む、本当に情報を欲していて、常連になりやすい人」に情報提供できる、という部分である。最近ではインターネットで自ら情報発信をしたり、ホットペッパーなどの巨大な広告サイトに載せたりする事はよく見られるが、「まいぷれ」への掲載はこれらの方法に比べて、店舗にとって長期的な利益の獲得に繋がると考えている。また最終的には、「まいぷれ」を通じて、インターネット上にも「血の通っていて住みやすい街を作りたい」という、FLNの理念に共感して契約してもらうことが多い。

FLNの事業は、地域に住む（まいぷれのユーザー）と地元商店（まいぷれの情報提供者）の双方にとってメリットがある。これを加速させているのが、地域通貨である「まいぷれポイント」の発行である。このポイント制では、クーポンサイトとは違い、お店側に正規の売上が入ることが特徴である²。ユーザーはお得に買い物をする事ができ、店舗の売上も減らない。また、自治体と一緒に協働するときも、このポイント制は有効であると言える例えば、兵庫県伊丹市では、かねてより問題になっていた商店街付近の放置自転車を、地域通貨の活用によって解決した。そもそも、伊丹市役所側は放置自転車を駅周辺の市営駐車場に止めさせたかったが、商店街からするとその自転車に乗っている人々こそがお客さんであったため、両者の間にはジレンマがあった。そこで、FLNが仲介をし、駐輪場利用者には商店街で使えるポイントの配布を行った。

このように、FLNが地方政府と地元商店街の仲介を行うことで、政府が持つ予算が確実に商店街や住民に落ちる事例があり、この一端を担っているのがポイント制度である。個店のみにアピールするのではなく、自治体と一緒に始める事でスタートダッシュを素早く行うことができ、地域への浸透が早くなる、と経営統括部の尾辻氏は語っている。

FLNは2016年9月に大日本印刷と提携し、地元商店がより容易にポイント制を導入するための電子端末の提供を受けている。地域の個店にとっては、マニュアル化できないことや、レジの機能が乏しいことなどを理由に、ポイントサービスを導入することは負担で

ある。そこで、大日本印刷がスマートフォン型の端末を導入し、店舗がおこなう業務を簡易化することができた。また、船橋市ではフェリカポケットという規格を使っており、SuicaやWAONと同じような感覚で使うことができる。これにより、物理的に新しいカードを発行する手間・コストがかからず、ユーザーの負担も軽減できる。尾辻氏は、ブランド名が知られることよりも、いかにユーザーも店舗も負担なくポイント制を導入できるかという所を重視していきたいと述べている。

(5) フランチャイズ化による事業拡大

FLNは各地域に1企業ずつパートナー企業を選出し、独自のトレーニングを行い、フランチャイズ化することで、そのソーシャルインパクトを全国に拡大している。現在、多数の地元企業とパートナー関係を構築し、新たな地域への進出を行っているが、その選出はFLNが事前の調査によって候補を挙げ、声掛けをおこなう事が多い。特定の地域に出店することが決まったら、その地域を開拓するための営業部隊を設けており、地域の企業に電話をかけて商談を申し込んだり、飛び込み営業をしたりもする。もちろん、協働に手を挙げる企業もいるが、パートナー企業として相応しいかどうかの吟味をしっかりと行った上で提携を行っている。そもそもパートナー企業を選定するのは、地元元々あるネットワークを活用し、よりスピーディにFLNの取り組みを浸透させて行こうという試みである。立ち上げのときにどれだけお店を集められるかが、その地域で成功するかの鍵となるからだ。進出する地域によってビジネスモデルを変更するという事は、基本的には行っていない。パートナー企業選出から、実際に「まいぶれ」が始動するまでの、大体のロールモデルは確立しており、だいたい本社での研修から3ヶ月程での指導となる。「まいぶれ」運営のノウハウを教える他、実際に現地に行き一緒に飛び込み営業をすることもある。

一つのエリアに関しては、一社のパートナー企業の独占圏として任せており、ライバル企業が参入し、競争関係に陥らないようにしている。そのため、隣のエリアとは良いパートナー関係になることが多く、報告会や代表者会議でノウハウや成果を共有し、相乗効果が生まれている例もある。例えば、船橋市で行われたコンテンツが報告会で成功例として取り上げられ、全国のパートナー企業に広まっていったこともある。パートナー企業の業種の違いを超えたコミュニケーションが新たな施策を生み出している。

(6) インタビューを受けて

FLNのインタビューを受けて、サービス利用者を増やすための取り組みには3つのポイントがあることが分かった。第一に、企業のミッションを周囲に地道に訴え続けることで顧客を確立したことである。FLNでは、理想とする街の姿を訴え、地元商店を一軒一軒回る営業によって顧客を獲得してきた。フランチャイズ形式で全国展開していることもあり、何人もの人が営業をかけていることを考えると、ミッション・ビジョン・ゴールを確立し、社内に正しく浸透させ、全員が同じ基準で営業を行っていくことも必要なのではないかと感じた。第二に、顧客やユーザーに分かりやすい形でサービスを展開してきたという点である。FLNは、ユーザーや店舗がいかに負担をかけずにサービスを利用してもらうか、ということに重視している。新しい端末やカードを用意するのではなく、普段から使い慣れている物でサービスが利用できるようし、利用するまでの障壁を限りなく低くしている。

第三に、顧客にとってサービスの購入によるメリットが分かりやすい点である。情報をまいふれに提供する店舗にとっては、長期的な顧客の確保が見込めるほか、割引した売上が還元されることも魅力である。さらに、事業の拡大に関しては、自らパートナー企業を選出し、その企業に地域での活動を任せることでフランチャイズ形式の事業拡大をしてきた。FLNは、現在ソーシャル・ビジネスにおいて他企業・団体との協働は行っていない。しかし、新しい地域に進出する際には、パートナー企業を持つネットワークが必要不可欠であり、パートナー企業がもつコネクションとFLNが持つノウハウを掛け合わせていくことは一種の協働であると言えるのではないかと。また、報告会を行い、良いコンテンツを共有することで、隣接した地域に良い影響を与えている例も見られた。

第4節 特定非営利活動法人クロスフィールズ

(1) 事業概要

特定非営利活動法人クロスフィールズは、2011年に創業された人材育成を事業領域とするNPO法人である。「すべての人が「働くこと」を通じて、思い・情熱を実現することでできる世界」「企業・行政・NPOがパートナーとなり、次々と社会の課題を解決している世界」を目指し、「社会の未来と組織の未来を切り拓くリーダーを創ること」を事業の目的としている³。主な活動は「留職」という「社会課題に取り組む新興国のNPOや企業とともに、本業を活かして課題解決に挑む」⁴プログラムである。日本企業の社員を新興国のNPOなどに数ヶ月間派遣し、スキルを活かして新規事業の立ち上げや経営改善などのプロジェクトを行う。新興国側には日本企業がもつスキルを提供でき、日本企業側にはリーダー育成や社内活性化などのメリットがある。例えばNEC（日本電気株式会社）からの留職プログラム参加者は、6ヶ月間に渡ってインドの流通を支援する社会的企業に勤務し、POSシステムを活用した業務円滑化という成果を挙げた⁵。留職プログラムを導入した企業担当者は、留職は本業を通して社会課題解決をするという新しい試みであり、若手リーダーの育成プログラムとして期待している、と述べている⁶。2016年時点で留職を導入した企業は28社あり、排出した「留職者」は100人以上にもなる。クロスフィールズではこの他に、BOP層が抱える課題をNPOと企業の協働で解決するアプローチについて考えるワークショップや、他の社会的企業に向けてのコンサルティング事業を行う。以下に組織概要、略年表、インタビュー調査概要を示す。

【組織概要】

組織名	特定非営利活動法人クロスフィールズ
設立	2011年5月3日
所在地	東京都品川区西五反田3-8-3 町原ビル4F
代表理事・共同創業者	小沼大地
理事・共同創業者	松島由佳
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・新興国「留職」プログラムの企画・運営事業 ・BOP課題解決ワークショップの企画・運営事業 ・法人（企業/非営利団体）向けコンサルティング事業

【略年表】

2011年11月	共同創業者である小沼・松島の二人が団体を創業
2012年2月	留職者第一号をベトナムに派遣（パナソニック、山本尚明氏）。以降、企業による留職の導入が加速
2012年6月	ワークショップ事業開始。パナソニック向けに、NGO や社会的企業と共に社会課題解決のアイデア創出に取り組むワークショップを開催。留職に次ぐクロスフィールズの基幹事業となる。
2014年6月	日経ソーシャルイニシアチブ大賞新人賞を受賞
2014年9月	国内留職プログラムを開始。これまで新興国で実施してきた留職プログラムを日本国内で展開。
2014年10月	CSV フォーラムを開催。デロイトトーマツコンサルティングと共に、CSV イノベーションフォーラムを開催。
2014年11月	日本の人事部「HR アワード」優秀賞を受賞。
2015年6月	常動人数が10名を超え、現在のオフィスへと移転。新オフィスでは社会的企業の事業者向けシェアオフィスと開始。
2016年5月	インドネシアの社会的企業のメンバーを日本へと招待し、視察や情報発信をサポート。NGO/ 社会的企業のニーズに直接向き合う事業への着手。
2016年7月	留職プログラム派遣者 100 人突破。これまでの参加企業数は 28 社、派遣先団体は 66 社となる。

【インタビュー調査概要】

調査対象：特定非営利活動法人クロスフィールズ

対象者：特定非営利活動法人クロスフィールズ 代表理事 小沼大地氏

調査日時：2016年12月14日 9:15～9:55

調査場所：特定非営利活動法人クロスフィールズ オフィス（東京都品川区）

(2) 先行事例として取り上げた理由

新興国で活動する社会的企業は、人材や資金、技術の不足、扱う問題の難しさなどにより困難を抱えている。このような社会的企業にボランティアとして貢献したり、資金提供を行ったりことは即効性のある支援であるが、その団体がより最適で継続的な活動を行い、社会的インパクトを広げていくためには最良とはいえない。新しい技術やビジネスの手法によって組織文化を変えていく必要があり、「留職」はこのような変化をもたらすことのできるプログラムである。また、アメリカ・イギリスなどでの議論の高まりや国内の社会問題の多様化・複雑化を受け、日本企業の CSR に対する態度も変化している。フィランソロピー活動だけでなく、本業を通じた社会貢献が求められる中での「留職」の導入は企業にとってもメリットがある。新たな市場の中で実際に働き、自らがプロジェクトを起こしていく留職プログラムによって若手リーダーを育成することができるという点でも、企業に

とってプラスになる。このように NPO とビジネスを結びつけるという点、両者に良い変化をもたらすという点は本論文で分析する先進事例として最適であり、そのマネジメントについて探ることは本論文の結論に向けた大きなヒントとなる。更にクロスフィールズは、他団体へのコンサルティング業務も行っているため、NPO 団体への支援という点にも注目していきたい。

(3) 創業の社会的背景⁷

小沼氏の創業につながる原体験は、青年海外協力隊として派遣されたシリアでビジネスと NPO の接点を目にしたことと、日本で働く友人たちが仕事への情熱を失っていたことにある。大学卒業後に教師になると決めていた小沼氏は、視野を広げるために青年海外協力隊に参加し、シリアの NPO に所属した。そこで出会ったのは、ドイツ人コンサルタントである。彼らのビジネスの手法を使った NPO への支援を見た小沼氏は、ビジネスと NPO がつながることへの可能性を感じるようになる。一方日本で働く友人たちは社会で働く中で仕事への情熱を失っており、そのことに危機感を覚えた小沼氏は、同世代の情熱を保つため社会起業家と語り合う「コンパスポイント」という勉強会を立ち上げた。コンパスポイントの立ち上げから三年たったころ、有志のメンバーで NPO の活動を支援するプロジェクトが始まった。このプロジェクトを成功させ、ビジネスのスキルが NPO の役に立つと実感した小沼氏は、NPO とビジネスがつながる機会を増やし、セクター間を超えて課題に取り組むために「留職」プログラムを立ち上げた。

(4) サービス利用者を増やすための取り組み

クロスフィールズの留職プログラムは、2016 年時点で 100 人以上を新興国の社会的企業に排出している。現在でこそ、その取組は社会に認められているが、創業当時、留職という新たな取組に加担してくれる企業は少なかったという。そもそも、留職というモデルは企業担当者にとって分かりやすいものではなく、その成果も測りにくい。新興国の NPO に若手の有望株を派遣するということは、企業にとって不利益になると思われがちである。100 社以上に「前例がないから導入できない」と断られてもなお提案を続けてこられたのは、コンパスポイントで共に活動してきた仲間たちのサポートがあったからだという。

留職プログラムを企業に提案する際には、いくつか外せない点がある。グローバルな環境で働くことの効果、新たな市場に入り込むことで生まれるイノベーションの創出効果、働くことの意義を再定義できるメリットを伝える事である。この 3 点はクロスフィールズにとって最重要であるかというところではないが、企業が留職を受け入れる上でのポイントになると考えている。NPO が社会に受け入れられるか受け入れられないかは、事業モデルの分かりやすさだけではない。革新的でインパクトがあり、新しいモデルであるということが必要だ、と小沼氏は語る。しかし、その革新的なモデルも 5 年もすると目立たなくなる。小沼氏は、創業から 5 年が経過し競合団体も増えてきたなかで今後のクロスフィールズに求められているのは、再度事業モデルの磨き込みを行いブランド力を高めていくことである、と述べている。

留職の運営において難しいポイントの一つに、成果の分かりにくさがある。留職によるモチベーションの変化やリーダー育成効果は、小沼氏自身実感しているものの、定量的に

判断できるものではない。そのため、留職経験者の体験談を HP や事業報告書に載せたり、留職者同士のネットワークづくりを行ったりすることで成果の分かりにくさを乗り越えようとしている。しかし、ソーシャル・エンタープライズの「成果」は何も定量的なものだけではない。いかに社会にインパクトをもたらすか、であると小沼氏は述べている。今後は更なる社会的インパクトの増大を目指すため、企業経営の上流層にアプローチしていくつもりである。

(5) ソーシャル・エンタープライズの運営の難しさ

ソーシャル・エンタープライズの運営は、時として一般の営利企業の運営よりも困難である。例えば人材管理の難しさである。営利企業なら給料に見合う労働力の提供という利害関係ができるが、NPO の場合そうではない。やりがいや社会的な問題意識、またその問題を解決したいという思いなど、曖昧なもので組織を作り上げないといけない。また、社会性と事業性のバランスについても難しい問題である。ソーシャル・エンタープライズと言うからには、絶対に社会性を忘れてはならない。しかし、従業員に手当を支払うなど経営していくことを考えると、どうしても事業活動を通じたお金儲けに走ってしまう団体も見受けられる。小沼氏は、今までは NPO は社会性の方に偏り事業を回していけないという問題があったが、いまはその逆なのではないか、と警鐘を鳴らす。NPO＝ボランティア団体というイメージはもう過去のものになっており、現在はむしろ NPO が営利企業化していることのほうが問題である。事業活動を行い、資金を調達しながら、どれだけ社会性を担保するかという事が大切だ。社会にインパクトを与え続け、社会課題を解決していくために、クロスフィールズでは「お金にならない」活動もする。ソーシャル・エンタープライズの支援事業を行うことや、政府に提言を行うアドボカシー事業がこれにあたる。エコノミックな市場があるから、そこに参入していくという考え方はあまりにも株式会社のすぎると小沼氏は言う。アドボカシー活動などはお金にはならないが、そもそものミッションであるソーシャルインパクトを広げるという意味で重要な取り組みである。

アドボカシー活動の一つとして、小沼氏は現在新公益連盟の理事を勤めている。セクターを問わず 60 以上の事業体が参加し、事業によって社会課題の解決や社会変革を起こすために政府への政策提言などを行っている。小沼氏は、どれだけ一つの NPO が力を持ったとしても、単体で大きな問題を解決する事はできない、と言う。そのため、様々なセクターが協力し合って、役割を分担し、同じ課題に向き合っていくことが大切である。この連携の際に、団体の成果をどう見せるかということも必要になってくるため、社会的インパクト評価などの新しい指標の普及が期待される。

(6) インタビューを受けて

クロスフィールズへのインタビューでは、社会にインパクトを与えるソーシャル・エンタープライズの要件を知ることができた。クロスフィールズの留職プログラムの事業モデルは決して分かりやすいものではないし、その成果も定量的には測ることができない。これらの障壁を乗り越えるために、クロスフィールズでは地道な営業の中で企業側へのメリットを伝え続けた。クライアントの立場になって考え、そのクライアントの成長の為に自らの商品を提案していくという態度が大切のように思う。一方で、留職のモデルが「革新

的で目立つ」というところは、事業の拡大に大きく貢献した。クロスフィールズの取り組みはNPOと企業を繋げる仲介者となるという点で革新的であり、新たな市場を作ることに成功した。

さらに、ソーシャル・エンタープライズの運営の難しさとそれを乗り越える協働の可能性についても知ることができた。ソーシャル・エンタープライズの運営は事業性と社会性の中で揺れることがあり、その時にどのような判断をしていくかということが大切である。社会課題の解決の為に運営している、という基本的な概念をしっかりと組織内に根付かせることが大切なのではないだろうか。この点に関してクロスフィールズでは、「Cross Fields Way」という従業員全体が仕事をしていくにあたり共有する価値観を定めている。その中の一つに、企業とNPOそれぞれに寄り添う、というものがある。これは、企業とNPOの両者のWIN-WINの関係を目指し、時にそれが難しくてもどちらかがLOSEするような判断は絶対にしない、ということを示している。細かな判断は個人の倫理観に任されるが、組織全体での意思決定はこのCross Fields Wayにそって行われる。ミッション・ビジョンだけでなく、行動規範についても組織内でしっかり定義することが必要である。クロスフィールズの活動は、コンパスポイントの仲間たちを初め、様々な人脈に支えられて続いてきた。セクター間を超えた様々なプレイヤーが一つの社会課題の解決に取り組むことの可能性を感じる事ができた。

¹ <https://www.futurelink.co.jp/services/>

² クーポンサイトだと1,000円から100円割引なら、お店の売上は900円だが、ポイントは地域通貨として扱われるため、後に100円がFLN（または地域のパートナー企業）から還元される。

³ http://crossfields.jp/aboutus/vision_mission/

⁴ http://crossfields.jp/service/transfer_program/

⁵ NPO法人クロスフィールズ（発行年不明）新興国「留職」プログラムパンフレットより。

⁶ http://crossfields.jp/service/transfer_program/case/

⁷ <http://crossfields.jp/aboutus/history/>を参考にまとめた。

第5章 ソーシャル・エンタープライズの発展に向けて

第1節 ソーシャル・エンタープライズのマネジメントとは

本論文では、ソーシャル・エンタープライズが継続して活動を行い、社会へのインパクトを広めていくためにどのような取り組みが必要か、をテーマに論じてきた。第1章では問題提起を行い、社会問題が複雑化・多様化する中でソーシャル・エンタープライズの活躍が期待されていることを述べた。ソーシャル・エンタープライズの事業形態や社会問題の取り組み方は、それぞれの国の政府の役割や歴史的背景によって異なることを述べた上で、日本ではその活動は後進的であることを示した。第2章ではソーシャル・エンタープライズの定義や要件、事業領域などを確認し、その概要を掴んでいった。さらにイギリス・アメリカでのソーシャル・エンタープライズの台頭の背景を示した上で、現在どのような取り組みや議論が行われているのかを明らかにすることができた。

現在ソーシャル・エンタープライズは、市場の拡大などにより一般の営利団体との市場競争にも直面している。このような状況の中で、より高いマネジメント能力を発揮し、周囲からの支援や顧客を獲得していくことが必要である。第3章では、ソーシャル・エンタープライズの支援を政府が積極的に行っているイギリスの例を取り上げ、イギリス政府や中間支援団体のレポートを参照し、ソーシャル・エンタープライズのマネジメントに関する議論に近づいていった。

一般のビジネス指南書のように、ソーシャル・エンタープライズのマネジメントについて詳細に述べられている中間支援団体のレポートを見て、ソーシャル・エンタープライズの経営にも一般の営利団体と同等、またはそれ以上のマネジメント能力が必要であることが明らかになった。ここで、日本のソーシャル・エンタープライズにとって特に重要と思われる「サービス利用者を増やすための取り組み」と「組織同士の知識共有」に注目することにし、第4章でリサーチクエスションを定め、仮説を立て、インタビューによる検証を目指した。第4章では、ソーシャル・エンタープライズが社会に浸透していくためにどのような取り組みが必要かを明らかにするため、二つの先行事例を取り上げた。まずソーシャル・エンタープライズの現状を理解し、問題の所在を確認するため、事業活動によって継続的に経営を行っているソーシャル・エンタープライズの少なさを指摘した。事業活動を通して社会的ミッションを達成している先行事例として、フューチャーリンクネットワーク株式会社とNPO法人クロスフィールズにインタビュー調査を行った。

以下より、第4章2節で定めたりサーチクエスションと仮説に対する回答を示す。

(1) RQ1：サービス利用者を増やすための取り組み

ソーシャル・エンタープライズが継続的に事業を行っていくためには、顧客を始めとする周囲のステイクホルダーに認知され、評価を得ていくことが必要である。そのために①ミッション性に共感してもらうこと②分かりやすい事業形態であること③成果が見えやすいことが重要なのではないかと仮説を立てた。インタビューを行った2つの組織では、彼らの目指している世界や成し遂げたいミッションを地道に伝え続けることで共感者を得ていた。またその際に、組織の内部にいる全員が共通のミッションを持って活動し、組織内文化や行動規範として定着させていくことが必要であると分かった。一方、事業モデルと成果の分かりやすさという点は、絶対条件ではないことが分かった。事業モデルの簡潔

さや定量的な成果の測定も確かに必要条件ではあるが、それよりも顧客の立場になって顧客のメリットは何かを考え、顧客の生活や未来がよりよい形になることを第一に考えることが必要である。顧客のために何が提供できるか、ということに注目してサービスを提案することが、利用者の拡大につながる。仮説で触れた3点に加えて、ソーシャル・エンタープライズの事業モデルは革新的であることが重要である。先行事例の組織は、今までになかった新しいモデルによって社会の課題を解決し、新たな市場を作ってきた。その分野での先駆者であることが、サービス利用者の拡大に大きく貢献した。

(2) RQ2：知識の共有による相乗効果

リサーチクエスト2の仮説では、ソーシャル・エンタープライズが互いに刺激し合うことで相乗効果が生まれ、それぞれのマネジメントやマーケティングに良い成果を生み出し、継続的に社会的活動を続けていくことに繋がるのではないかと述べた。これに対してインタビューを行った2つの組織では、他の組織との関わりの中で成長していく様子が見られた。本論文では、協働による定量的な効果や組織間関係論については触れていないが、組織や組織内部の人が持つ「人脈」がどれだけ経営に役立っているかを知ることができた。また、一つのソーシャル・エンタープライズだけで社会課題を解決しようとするのではなく、様々なセクターや組織が役割分担をしながら課題に取り組んでいこうとする新しい動きもある。

(3) ソーシャル・エンタープライズのこれから

本論文では、日本のソーシャル・エンタープライズは発展途上にあることを前提に論じてきた。その一つの理由として、NPO＝ボランティア団体として捉えられおり、事業活動を行うことへの批判の声があることを挙げた。しかし、クロスフィールズの小沼氏へのインタビューの中で、NPOの全てがボランティア団体であるという考え方はもう時代遅れであり、現在では過半数の人がNPOの事業を通じた社会的活動を認知し評価しているのでは、という意見があった。実際にクロスフィールズは設立当初、NPO形態では周囲から信用されない、という懸念から会社形態で事業を行うことを検討していたが、NPOだから契約してもらえないという事は全く無かったという。小沼氏は近年のNPOの問題について、事業性を確立できていない事よりもむしろ社会性を担保できていないことなのではないかと語る。一方で、中野区地域包括ケア推進担当課長であり、特定非営利活動法人ストリートデザイン研究所理事も務める酒井直人氏は、NPOはリタイヤした人たちが趣味でやっているもの、と捉えているひともし少なくないと語る¹。様々なNPOで理事として活動する立石理郎氏も、事業や実績は企業と変わらないのに、ボランティア団体と捉えられる傾向がある、と述べている²。NPOの認識は二極化しているのだろうか。実際に二極化が起こっているとしたら、その原因はNPOを慈善型・事業型・アドボカシー型と分けずに一概に認識していることにある。特定非営利活動法人 Youth Createの代表を務める原田謙介氏は、事業を通して社会問題の解決を行うNPOと慈善型NPOを区別し、それぞれに合った形で評価・支援してほしいと述べていた³。事業型NPOを含む様々な形態で活動する「ソーシャル・エンタープライズ」という概念は、まだまだ社会に浸透していない。ソーシャル・エンタープライズが正しく認識され評価される為に、彼ら向けの制度や法人格を作るとい

事も一つの手段である。

今回の論文ではあまり触れられなかったが、政府とソーシャル・エンタープライズの関係にも今後注目すべきである。日本は古くから福祉は政府の領域とされていたため、ソーシャル・エンタープライズの発展においても政府の役割は大きいと感じている。しかし、日本の政府機関はソーシャル・エンタープライズへの支援を適切に行えているとは言えない。例えば中野区では、NPOに対する支援部署が設立されたものの、成果が上がらないまま消滅してしまった。このように、外向きは支援していることになっていても、実態がないという現状は全国に数多く存在しそうである。この原因は、政府機関がソーシャル・エンタープライズの現状や実情を正しく認識できていないことにある。両者をつなぐ存在がないゆえ、ギャップが埋まらないのである。この点に関して、今後は政府機関に近い位置で活動する中間支援団体の充実がソーシャル・エンタープライズによるアドボカシー活動の拡大が期待される。ソーシャル・エンタープライズの生の声を政府側に伝える事ができれば、社会的インパクトは更に広がるだろう。

¹ 2016年12月12日中野区でのインタビューによる。

² 同上。

³ 同上。

文献一覧

1. C.ボルザガ・J.ドゥフルニ（2001） 内山哲朗・石塚秀雄・柳沢敏勝訳『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。
2. R.J.クーツ（1977）星野政明訳『イギリス社会福祉発達史』風媒社。
3. Department for Business Innovation and Skills (BIS) (2011) *A guide to legal forms for Social Enterprise.*
4. Department of Trade and Industry (DTI) (2002) *Social Enterprise: A Strategy for Success.*
5. Forth Sector Development (2013) *A business planning guide to developing a social enterprise.*
6. 服部篤子・武藤清・渋谷健編（2010）『ソーシャル・イノベーション 営利と非営利を超えて』日本経済評論社。
7. 内閣府（2011）「社会的企業についての法人制度及び支援の在り方に関する海外現地調査報告書」
8. OECD（1999）*Social Enterprises*, OECD.
9. マイケル.E.ポーター（1999）竹内弘高訳『競争戦略 II』ダイヤモンド社。
10. レスター.M.サラモン（1994）入山映訳『米国の非営利セクター入門』ダイヤモンド社。
11. ソーシャルビジネス研究会（2007）「海外におけるソーシャルビジネスとその支援策について」『ソーシャルビジネス研究会（第4回）配布資料』経済産業省。
12. 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。
13. Social Enterprise UK (2012) *Start your social enterprise.*
14. 竹内英二（2015）「わが国ソーシャル・ビジネスの「社会性」と「事業性」」、『日本政策金融公庫論文集』第27号, 日本政策金融公庫。
15. 谷本寛治・田尾雅夫編著（2002）『NPOと事業』ミルヴァ書房。
16. 谷本寛治編（2006）『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。
17. The Office of the Third sector（2006）*Social enterprise action plan: Scaling new heights.*
18. The Secretary of State for the Home Department（1998）*Compact working together better together.*
19. Trust Law Connect (2013) *Which Legal Structure is Right for my Social Enterprise? : A Guide to Establishing a Social Enterprise in the United States.*
20. ムハマド・ユヌス（2010）岡田昌治監修 千葉敏生訳『ソーシャル・ビジネス革命』早川書房。

URL一覧

1. 特定非営利活動法人クロスフィールズ <http://crossfields.jp>
2. フューチャーリンクネットワーク株式会社 <https://www.futurelink.co.jp>
3. Social Venture Network <http://svn.org>