

# ソーシャル・エンタープライズとは何か

## －その基礎的諸概念についての考察－

工藤 順<sup>※</sup>

### 1. 問題の所在

近年、貧困や格差、地球環境問題などのグローバルな問題が顕在化するとともに、過疎化や限界集落、コミュニティの崩壊などといったローカルな問題の顕在化が報告され、その解決へ向けた取り組みとしてソーシャル・エンタープライズ(以下、SE)が注目を集めている。

SEに関する研究は、欧米諸国において先進的に行われ、それに続く形で我が国においても多様な分野から研究が進められている。しかし、SE概念を理論的に体系化した研究は発展途上にあり、確固とした理論やコンセンサスが得られてはいない(OECD, 1999)。

我が国では、経済産業省を中心に2008年度から2012年度をソーシャルビジネス集中推進期間と位置付け、当該分野の事業者数、市場規模を2008年度比で10倍にすることを目指した政策資源の投入が行われ、社会的認知の拡大と先進モデルの他地域展開、担い手の育成に向けての取り組みが行われている<sup>1)</sup>。これらの政策の基盤となっているのが、我が国におけるSE研究の代表的論者である谷本寛治教授によるSE理解である。

しかし、筆者は実際にSEに関わる中でこのようなSE理解やそれを土台とした政策展開に対しての違和感を覚える。SEは、社会的戦略性やビジネスモデルといったことだけではその特徴を捉えきれず、その置かれている環境や成立のプロセス、地域住民や多様な主体との相互作用関係が重要だと考えられる。

本稿ではこのような認識を踏まえ、経営学の視点から実態に則したSE理解を試みる。そこでまず、これまでのSE研究を整理し、我が国にお

ける代表的な議論について検討する。そして、その議論を経営学を支える基礎的概念である事業(business)、企業(enterprise)、経営(administration)、管理(management)、組織(organization)の枠組みの中で捉え、考察を行う。

最後に、SEを成立させる基盤と考えられる諸要素としてソーシャル・キャピタル、ネットワーク・レント、ICT(Information and Communication Technology、情報通信技術)を概観し、新たなSE概念の構築を試みる。

### 2. 先行研究の動向

#### (1) アメリカにおける議論

アメリカでは1980年代以降、レーガン政権による小さな政府の流れを受け、NPOに対する補助金の削減が進み、事業継続や組織の維持が困難となっていた。活動の継続へ向けた事業収入の確保が課題となる中で、NPOの商業化・事業化に関する議論が行われていくことになる。

Dees(1998b)は、企業(営利)セクターとNPO(非営利)セクターの境界線が曖昧になりつつある状況を指摘し、利益の獲得と社会的な目標を調和させる「ハイブリッド」な組織としてSEを位置付ける(図1)。SEは、営利と非営利の連続体として理解され、NPOの商業化という議論を中心としつつも営利企業のCSR (corporate social responsibility: 企業の社会的責任) やSRI (social responsibility investment: 社会的責任投資) を含めて把握されることになる。すなわち、営利セクター、非営利セクターという枠組みを超えた新しい概念として捉えられるのである。

※ 青森公立大学大学院博士後期課程

さらに、企業家的側面の強調という点も特徴的である(Dees, 1998a)。企業家概念をベースに社会的課題の解決へ向けて「チェンジ・エージェント (change agent)」として新しい社会的価値を創造し、ソーシャル・イノベーションを志向するソーシャル・アントレプレナーの存在を重視した議論も行われている。

## (2) ヨーロッパにおける議論

ヨーロッパ(以下、EU)では、EMESプロジェクト(L'Emergence des Entreprises Sociales en Europe)がSE研究の端緒とされる。ここでは、社会的排除問題を背景に社会的弱者の労働市場への再統合を目指した雇用の創出、福祉政策の転換という文脈の中にSEが位置づけられる(Borzaga et al., 2001=2004)。つまり、ソーシャル・サービスの提供を担う新たな存在としてSEが映し出されているのである。

Borzaga et al.(2001=2004)は、NPO(非営利組織)と協同組合の交差空間にSEを位置づける(図2)。そして、経済的・企業家的な側面と社会的な側面から試論的定義を行う。前者は、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最少量の有償労働、があげられる。一方後者は、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受ける人々による参加、⑤利潤分配の制限、をあげる。社会的な目的のみならず、所有やガバナンス、参加と協働など多面的に社会性を組み込んだ議論が行われている点が特徴といえる。

このように、アメリカでは、収益事業を行うNPOと営利企業のCSRといった社会的な目的や資源が重視されるのに対して、EUでは、サード・セクターを中心に目的や資源だけではなく、参加や管理の方法も重視されるといった違いがみられる(OECD, 1999; Kerlin, 2006)。

## (3) 日本における議論

日本におけるSE台頭の背景として塚本(2008a)は、1998年のNPO法制定、NPOの商業化(事

業型NPOの増加)、地方分権化と民営化の推進、協同組合の質的变化、CSRへの関心の高まりの5点を指摘する。つまり、NPOや企業、行政の行き詰まりと社会的な問題の複雑化への対応という文脈の中でSEが注目されてきた。

初期には、海外でのSEへの関心の高まりに呼応する形で町田(2000)や斎藤(2004)によるソーシャル・アントレプレナーの個人的特性に焦点を当てた研究が中心であったが、その後、経営学やNPO論等の多様な領域から研究が進められている。本稿では、経営学分野からSEを扱う谷本寛治教授によるSE概念を取り上げ、その内容を検討していく。

谷本は、SEを「非営利形態であれ、営利形態であれ、社会的事業に取り組み、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」(谷本, 2006: 13)とし、「社会的課題の解決に様々なスタイルで取り組む事業体」(谷本, 2006: 2)と定義する。事業そのものが社会的課題を扱う新しいビジネス・スタイルで、事業活動と社会的ミッションがイコールの関係にあり、経済性と社会性の統一として理解される。そして、事業性、社会性、革新性の3要素をSEの要件として提示する(谷本, 2006: 4-5)。

### 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。そのベースにはそれぞれの領域においてどのような社会を求めていくのかという価値やビジョンがある。社会的なミッションに地域社会、ステイクホルダーから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、事業は成立する。

### ②「事業性」社会的事業 (social business)

社会的ミッションを分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。この社会的事業を形にする組織

形態は様々にありうる。事業においてはマネジメント能力、とくにステイ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、マーケティング能力が求められる。さらに市場社会において活動する事業体であるから、ステイクホルダーにアカウンタビリティを持って経営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 (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。こういった社会的事業を通して、新しい社会的価値を実現し、これまでの社会経済システムを変革していく可能性を示していくこと。

また、SEを営利組織形態と非営利組織形態に分類し(表1)、ヨーロッパにおける限定された議論に理解を示しつつも、包括的で幅広い存在として捉えている。さらに、SEと他の組織の関係については「市場性」と「事業が社会的課題に関わる程度」を置き(図3)、市場性が高く、事業が社会的課題に関わる程度も高い領域にSEを位置付ける。

### 3. 谷本SE論の妥当性

谷本によって我が国のSE研究は発展し、SEに対する社会的認知の拡大を果たした。しかし、その見解には問題点が内包されている。特に社会性、事業性、革新性の3要件についての曖昧な概念規定が指摘できる。

社会性については、今解決が求められる社会的な課題の解決を事業活動のミッションとされていることとされるが、事業を「人間生活に必要な商品あるいは用益を継続的、反復的に提供する活動」と解するならば、そこには社会的な性格が自ずと含まれる。つまり、ここでの社会性がそれらとどのように異なるものなのかは判然としなない。そのため、社会性が企業者やSEの主

観的側面から規定される危険性を孕んでおり、結果的にSEの範囲を際限なく広げてしまうことが懸念される<sup>2)</sup>。

次に事業性については、社会的ミッションをビジネスの形に表し、ビジネスとして商品やサービスの提供を行い、継続的に事業活動を進めていくこととされるが、そこには事業収入の拡大によって財源的に自立した姿が想定される。谷本の意図する「事業性」が「市場性」を意味し、継続的な事業展開のための収益の確保を意味しているのであれば、営利・非営利を問わず当たり前のことである。またSEには、補助金や寄付などによって事業を運営している場合も多数あり、単純に事業収益だけで自立的な運営が行われているわけではない。

そして、革新性についてはSchumpeter (1934=1977)によってその重要性が指摘されてきた。またDrucker(1954=2006)は、企業が持つ2つの機能としてマーケティングとイノベーションを指摘し、企業の目的、使命を顧客の創造であるとした。企業にはただ単にもの(商品)やサービスを提供するだけではなく、新たな市場の開拓や顧客の満足を創造し、提供していくことが求められる。Drucker(1985=2007)は、既存の資源から得られる富の創出能力を増大させるものすべてをイノベーションと捉える。そこでは技術的なものや製品に関するイノベーションだけにとどまらず、その仕組みや経済と社会の仕組みまでも含み、さらには、消費者が資源から得られる価値や満足を変化させることまでも射程に入れた理解を行っている。谷本による革新性の対象がより社会を意識したものであるとしても、これまで論じられてきたイノベーション概念との違いは明確ではない。

すなわち、谷本によるSEの3要素は既に企業論の中で指摘されてきたことであり、SE独自の特徴とは言えない。営利、非営利を超えた新しい存在としてSEを語りながら、既存の企業理解の延長線上にとどまり、営利組織とNPOの要素を併せ持つ中間的な存在という曖昧な概念としてSEが把握されている。

#### 4. 経営学を貫く基礎的諸概念

SEの重要性は高まりつつあり、その実態を正確に理論化することは重要な作業であると考えられる。SEがその役割を効果的に果たすには、SEが行う事業をうまく取り扱う、すなわち「SEの経営」を考える必要がある。そして、SEの経営を考えるには、SEとはいかなる存在なのかを明らかにしなくてはならない。しかしその前に、経営学を貫く基礎的諸概念を正確に理解することが求められよう。

現代社会において企業との接点を持たずに生きることはいかぬ。しかし、その企業の役割は時代とともに変化を遂げてきた。事業を行うために企業が生まれ、それを維持・管理するために経営が必要となる。その事業を着想するのが企業者である。企業者は、社会的相互作用と外部環境からの刺激を通して市場において必要とされるもの(商品)・サービスを創り出し、市場の求めるニーズにตอบสนองべく登場する。そして、それを持続的で体系的な活動として展開するとき、そこに事業が生成することになる。

事業を継続的に、かつ、拡大していくためには、労働力やモノ、情報が必要となり、それらの調達に際し資金需要が生じる。そこに企業が生成する必然性が生まれる。事業を行うために必要となる資本を集めるための資本結合体としての性質を有する企業の姿が浮かび上がるのである。企業が、社会的要請により規模を拡大させることは、同時に、その運営において経営という課題を抱えることになる。ヒト・モノ・カネ・情報という経営資源を効率的かつ効果的に運営し、継続して事業活動を展開するには、経営が重要性を増す。

さて、「事業」「企業」「経営」を主客の関係から捉え、より厳密な規定を行ったのが山本安次郎教授による議論である。ここでは山本経営学の議論に依りながらその理解を深めたい。

事業とは何か。事業とは、「一定の製品またはサービスを市場に継続的・反復的に提供すること」(山本, 1964: 56)であり、「投資の対象であり、経営の目的であり、経営を支える基体」(山本,

1964: 56)である。資本運用によって人間生活に必要な商品あるいは用益を継続的、反復的に提供することが事業であり、その機能からそもそも社会的な性格を有したものとされる。つまり、何らかの社会的に意味のある諸活動を組織的・継続的に行うものとして理解できる。それは、経営によっては行為の対象となり、企業にとっては投資の対象となることから、事業が経営、企業双方において基盤となる概念であり客体であることを示す。

次に、企業とは何か。企業とは、「投資のための資本結合の組織」(山本, 1964: 65)であり、資本を出資し、事業経営の結果生まれる損益の分配の権利を有する出資者の集合体とされる。つまり、日常的な企業のイメージとは異なり、出資、とりわけ、貨幣資本を中心とした財務的な関係を指すことになる。

経営とは何か。経営とは、「何等かの事業を運営(経営)する作用・能力」であり、「経営すること」である(山本, 1964: 30)。つまり、継続的に事業の目的を効率的・効果的に達成することである。また、手段として経営するところの物的・技術的設備、すなわち「経営というもの」でもある(山本, 1964: 30)。そして、「経営すること」と「経営というもの」の統一的存在もまた経営と呼ばれる。経営は、与えられた経営構造からよりよい経営構造への発展努力としての経営過程そのものを意味し、動的過程なのである。

このように山本経営学では、「企業」とは出資関係の組織として資本所有に基づく経営の意思主体であり、「経営」は事業の行為主体、「事業」は企業と経営の客体であると規定され、一般的にイメージされる企業が「事業」、「企業」、「経営」の統一的存在としての経営体(経営存在)と理解される<sup>3)</sup>。

ところで、この経営体を維持発展するには管理という問題も発生することとなる。管理とは、組織の維持・発展を図るための職能であり、経営の手段である。組織の目的をよりよく達成し、そこに関わる人々を動機づけることが管理の機能となる(庭本, 2007: 4)。経営が一般的な企業の活動全体を視野に入れた維持・発展機能を問



題とするのに対し、管理は、機能ごとの維持・発展を問題とするのである。

さらに、それらは個人のみが行うのではなく、組織として活動を行う。個人の持つ精神的、肉体的、能力的な限界を超えるための戦略的要因から協働が求められる。組織は、「二人もしくはそれ以上の人々の意識的・自覚的に調整された活動ないし諸力の体系」(Barnard, 1938=1968: 76)という動態的な関係概念である。そして、コミュニケーション (communication)、貢献意欲 (willingness to serve)、共通目的 (common purpose)の要素が組織成立にあたって必要にして十分な条件とされる。組織は事業、企業、経営、管理それぞれに関わるものである。個人の抱える精神的、肉体的な能力的限界を超えて事業を行うには従業員として協働を行うことが不可欠であり、そこに事業の組織が存在することになる。事業組織は、事業目的と個人の目的を統合しながら活動を行う。また、出資者の資本所有に基づく意思主体としての組織である「企業」は、資本出資を行う出資者の集合体である。ここでも、単独の出資者が意思主体として機能するのではなく、組織的に行われることになる。そして経営は、企業の意味を受けて行為する行為主体として位置付けられる。この経営行為もまた、経営者が単独で行うのではなく組織として行われる。

## 5. 経営学の基礎的諸概念とSE

では、SEを理解する場合、経営学を貫く基礎的諸概念とどのように交差するのか。

まずは、事業の観点から見ると、人間生活に必要な商品あるいは用益を継続的、反復的に提供することであり、そこには自ずと社会性が具備されることになる。その場合、SE論での社会性と事業性はこの観点に取り込まれてしまう。

続いて、企業の観点から見ると、企業は資本結合、とりわけ貨幣資本を中心にした関係であり、営利・非営利という形態の理解はその財務的關係を法制度上に落とし込んだときに発生する。つまり、SEを営利、非営利を問わないという谷本の見解は本来の企業概念からすれば当た

り前であり、むしろ谷本の見解自体が営利企業と非営利企業を前提に考えられているのだとは言えないか。

そして経営の観点から見ると、事業をよりよく運営するのはSEであっても同じことであり、管理の観点からも同様である。

以上のように、経営学の基礎的概念に谷本のSE概念と照らしてみると、特に違いを強調することはできない。むしろ、SEの議論の対象が「事業」のレベルでの議論に留まっているといえ、SEという経営体の特徴を捉えきれておらず、その表層的な面を切り取ったものとなっている。

また、SEは山本経営学においてみれば経営体のレベルでの議論になる。事業を中心に据える山本経営学から見れば、経営体というレベルでは営利企業も非営利企業もSEも同様に捉えられる。

では、SEはそれらと同じく理解できるものなのか。筆者は、既存の経営体とは異なる特徴をもつ存在としてSEを理解すべきではないかと考える。社会的な課題をビジネスの手法を用いて解決し、ソーシャル・イノベーションを目指すSEの表象的な面を切り取っただけでは、SEの独自性は打ち出すことはできない。営利組織の中でより社会性に比重を置いたものなのか、NPOの中でより事業性に比重を置いたものなのか。むしろ、これまでの議論とは区別される存在として位置づける必要があるのではないか。既存の企業観やNPO観との断絶という文脈の中でSEを認識することが必要である。

本稿では、これらの既存の考えとは異なる視点からの理解を試みる。企業形態や事業内容、ビジネスモデルが問題なのではない。SEは、その存在を支え、成立させる基盤・根本 (fundamental) に特徴、独自性がある。その基盤の違いが本来収益性を求めにくい分野や豊富な経営資源を持たない小さな組織や市民が事業を行い、その抱える社会的な問題の解決を継続的に実現できる競争優位性を生み出しているのである。

確かに表面的には様々な企業形態やビジネスモデルを構築し、事業を運営している。しかし、

その背景にはそれを支える多様なネットワークや信頼が存在し、それがあからこそ、少ない資源でも事業化が可能となる。それは単純にビジネスモデルを模倣しただけでは成立することのできない目に見えない要素によって支えられる。以下では、SE概念の形成において中核的な概念と考えられるいくつかの概念を考察していくこととする。

## 6. 中心的資本としてのソーシャル・キャピタル

SEの活動には、助走期間といえる活動が積み重ねられた後に事業化を図るケースが多く見受けられる。例えば、知的にハンディキャップを持つ方が中心となって葡萄生産、ワイン醸造、しいたけ栽培を行う「ココ・ファーム・ワイナリー」は、その前史に20年近くの積み重ねがあり、設立に当たっては関係者の協力があつた(川田, 1990)。また、葉っぱビジネスとして話題の「いろどり」についても、20年以上の積み重ねがあり、当初は4件の農家で始めたがほとんど売れず、仕掛け人である横石氏は自腹で料亭に通いネットワークを構築し、地元で講座や勉強会を開催するなどの地道な活動の上に現在の事業が構築されている(横石, 2007)。つまり、先進事例の多くは、事業成立の前提としてその周りに信頼をベースとした人的なネットワークを介した協力者や活動への参加者の存在がある。Putnam (2000=2006)は、ソーシャル・アントレプレナーによって立ち上げられる新組織が既存の社会的ネットワークの上に構築されることが多いことを指摘する。すなわち、信頼関係によって繋がった相互関係が協力関係に発展し、その中でSEが成立し、事業の発展を支えている。この信頼に基づいた相互関係は近年活発に議論されるソーシャル・キャピタル(以下、SC)の議論につながる。

PutnamはSCを、「人々の協調行動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる、信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴」(Putnam 1993=2001: 206)と定義し、構成要件として「信頼」、「規範」、「ネットワーク」を主張する。信頼があることで自発的な協力が生み出され、自発的な協力がさらに信頼を育てる相互

循環関係が生まれる。特に、「知らない人に対する薄い信頼(地域における他のメンバーに対する一般的な信頼)」が協調行動の促進に有効であると理解される。また、短期的には相手の利益になるようにという利他主義に基づき、長期的には当事者全体の利益につながるだろうという利己心に基づく一般化された互酬性が連帯の調和に役立つという。そして、ネットワークでは、水平的ネットワークの密度が高まれば市民は相互利益に向けて自発的に協力していくことを指摘した。すなわちSCは、自発的協力を高め、離反のインセンティブを抑制し、不確実性の低減に効果を発揮するのである。SCの統一的な定義を規定することは困難であるが、本稿ではSCを「信頼をベースとしたつながりに基づく社会的関係とそこから得られる無形の資産」として理解する。

SEでは、SCを中心的な資本として位置づけることができる。もちろん財務的な資本の重要性が低下するわけではない。SEの場合、財務関係だけでは理解できない点も多い。例えば、実質的には赤字だが事業が成り立つ、無料もしくは低額で専門的サービス(専門家からの支援)を享受できているケースなどはその一つである<sup>4)</sup>。そこには、目には見えない信頼やつながりが価値を生むSCの存在が確認できる。

SEの対象とする市場は、特定の領域や地域に限定されるため、地域社会からの影響は大きいことが想定される。社会的な問題は、その地域の特性や状況を反映することを考えれば、社会的ミッションは、特定の個人(企業者など)が主観的に決めるのではなく、その社会関係の中で認識されるものである。

同時にSCは「資源」としての側面も有する。SEは、経営基盤が脆弱で小規模のことが多い。また、そのターゲットとする市場もこれまで見過ごされてきた領域やサービスの対価を得にくい領域となる。経営資源が集まりづらい中で、SCが醸成されることによって信頼に基づいたつながりや規範が希少性の高い財の供給を可能とし、価値ある資源の入手が容易となる。

さらにSCの存在はさまざまなコストの低減に

役立つことになる。情報の獲得や共有に関わるコスト、契約に関係する取引コストが抑えられ、事業運営上の効率性が増していく。組織内のメンバーの関係性が強化されることで凝集性が高まり、連帯やチームワークの向上がもたらされる。それは、事業運営における管理コストの低減や効率化を促進することになる。

加えて、付加価値創造の源泉としてもSCは欠かすことができない。SEが提供するサービスや作る商品は機能的な価値が高いものばかりではない。そのため、資本や技術的基盤を持つ大企業との間で、商品の機能的価値や価格での競争優位を生むことは難しい。そこで、価格や機能とは異なる側面で、訴求効果を高めることが事業継続には重要となる。その時にSCが影響を与える。信頼関係がある場合とない場合では、信頼関係のある相手からモノやサービスを購入する傾向にあるとされる。そのため、不特定多数ではなく、課題を共有する相手やSE(そこに所属するメンバーや関係者、そして活動そのものを含む)との間に信頼関係を構築しているニッチな顧客がSEにとっての市場となる。つまり、提供するサービスや商品が持つ機能的な価値だけではなく、その背景にある文脈に含まれる情報や信用、物語などといった目には見えない意味的な価値が競争優位を生み出す要因となる。その意味的な価値を生み出す要素としてSCが考えられる。

つまり、SCはSEの成立と事業運営において中心的な位置づけとなり、その存在によってビジネスモデルや戦略がその効果を発揮するといえよう<sup>9)</sup>。

## 7. ネットワークがもたらすレント

### — Coleman rentとBurt rent —

SEの事業運営においては、ネットワークの存在が特徴として指摘できる。ネットワークの形成は、そこにレント(rent, 利得<sup>9)</sup>)を発生させ、その発生により模倣困難性を伴う差異性、独自性を生むことにつながる(西口, 2007)。

Kogut(2000)は、Colemanが論じる閉じたネットワークが構成員間に密接な関係を形成し、互酬

性の規範が高まることで得られる利得をコールマン・レントと呼び、Burtが論じるネットワークの構造的隙間を埋めることによって付加価値が創造され、そこで得られる利得をパート・レントと表現した<sup>7)</sup>。

コールマン・レントは、冗長性のあるネットワークを対象とする。あるコミュニティ内における固定的なメンバーによるコミュニケーションを通じた相互交流により、相互関係を強め、集団的な仲間意識、アイデンティティーを形成することが可能となる。ここでは「信頼(trust)」をベースとしながら、重要性の高い情報や暗黙知に基づくノウハウの共有などが行われる(西口, 2007)。つまり、個人間の信頼をベースとした中で情報、暗黙知、ノウハウ、協調が得られることになる。

パート・レントは、異なる複数のネットワーク間における「構造的な溝(structural hole)」の存在によって途切れた情報に注目をする。そして、特定の人や組織によってその溝が埋められることによって情報の遮断が解消される。解消された結果、これまではアクセスすることのできなかった情報や得ることのできなかった情報が容易に入手可能となることにより、あるネットワークではそれほど重要とされていない情報であっても受け手となるネットワークでは希少性を持つ情報として受け取られ、レントが発生することになる。ネットワーク間の溝を埋めることによって形式知が得られ、それが価値をもたらすのである(西口, 2007)。

一見矛盾する閉鎖的ネットワーク論と構造的隙間論ではあるが、Burtが述べるように、構造的な隙間を橋渡しして仲介することが付加価値を生み出す一方で、閉鎖性もまた構造的隙間の中に埋蔵される価値を実現するために重要な役割を担う。そして「凝集的な集団の善し悪しは、構成メンバーのネットワークが閉鎖的かどうかではなく、構造的隙間を豊富に含んでいるかどうかによって違ってくるのだが、それはそもそもどの集団も閉鎖性が高いからである」(Burt, 2001=2006: 272-273)。

閉鎖性と開放性というネットワークのバラン

ス、つまり、調和が組織の維持発展にとって極めて重要となる。ネットワークの持つ有用性をうまく活用することにより、組織はより効果的で効率的な活動を展開できる。具体的には、取引コストの低減や資源獲得や事業運営などにおける費用や時間、労力などのコストが、目には見えないネットワークを介することで低下するばかりでなく、模倣困難性を創り出し、差別化要因となり競争力を生み出す。

SEは、このレントを戦略的に活用することによって優位性を生みだしているといえる。例えばココ・ファーム・ワイナリーでは、障害を持つ子どもを支える父兄ら閉鎖性の強い(=強固な)ネットワークによって設立資金や設備投資の資金を集めることが可能となった。また、積極的に地域住民や関心を持つ方を支援者として巻き込みながら支援を受けるとともにその開放的なネットワークを介して商品や評判を広げることで安定的な消費を実現している。

障害を持つ方の就労支援としてお菓子の製造販売を行うNPO法人ばれっとでは、組織内の徹底した議論とコミュニケーションの機会を意図的に作り出すことで内部の凝集性を高めるとともに、地域住民との協力関係の構築を図っている(谷口, 2005)。さらにその一方で、商品開発や販路拡大においては企業や研究機関とのコラボレーションによって支援者のネットワークを重層的に拡げている。

一般の営利企業に比較した場合、経営資源が乏しいことが多いSEが作り出す商品やサービスは、機能性や価格という側面から見れば必ずしも優位性を持つわけではない。その中で事業収益を上げるには、閉鎖的なネットワークと開放的なネットワークの双方から情報や資源を獲得し、そのネットワークを介して商品やサービスが流通するニッチな市場形成をどのように図るのが鍵を握る。SEは資源調達先と市場・供給先の双方が極めて限定的であり、それが他の企業との競争優位性を生む要因になる。信頼をベースとしたネットワークを介して、資源を調達し、そのネットワークを介して商品やサービスが供給されることによって事業が継続できる。SEは、

自らのためにネットワークを形成し、そこにレントを発生させ、それを享受するビジネスモデルを構築している点に特徴があるといえよう。

## 8. ICTによる社会技術環境の変化

ここまで、SEを構成する要件としてSCとネットワーク・レントの存在を指摘してきた。それらの重要性はこれまでも指摘されてきたが、SEはそれらが中心的な要素となっている。しかし、その力がより重要性を増してきた背景要因としてはICT (Information and Communication Technology、情報通信技術)の急激な発展という社会技術環境の変化を見逃すことはできない。

ICTの発展は、知識革新として理解される(大橋・堀, 2005: 29)。梅田(2006)は、ICTの発展による社会の変化について、インターネット、チープ革命、オープンソース、の3点をあげる。まず、インターネットの本質を不特定多数無限大の人々とのつながりを持つことに対するコストが限りなくゼロになったことと理解する。対人的コミュニケーションや情報収集、情報発信においては多くの時間と労務コストが発生する。しかし、インターネットの利用によってそれらのコストが著しい低下を遂げるようになった。次に、ICTの発展は、関連コストの急激な低下を実現し、チープ革命と呼ばれるように必要な機能の入手コストが低下したことを指摘する。そして最後に、オープンソースに見られるように、WEB上のネットワークを介して開発者が相互に自発的なコミュニティを通じての研究開発が実現され、これまで機密情報として管理された中でサービスや仕組みが開発されるという常識が覆されている。

ICTについては、利便性の向上やテクニカルな点に注意が集中する傾向にある。しかし、情報に関連するコストを急激に低下させたこととネットワーク外部性の形成を促したことに注目する必要がある。ICTの発展によって大企業と似たような能力を容易に獲得できるようになっている。PCの普及と文書作成ソフトや表計算ソフトの普及によって企業と個人の双方のレベルで事務作業効率が格段に向上した。また、人間同士の対



面的なコミュニケーションの制約となっていた時間や手間などのコストがインターネットやメール、チャットやWEB上のコミュニティ(SNS)などの普及によって改善されている。さらに、個人レベルで大量の情報や通信技術を享受できるようになり情報の非対称性が改善した。そして、ネットワークへの参加者が増えることで市場を通さずに利用価値やそこから得られる便益が増えるネットワーク外部性もICTによってその形成が促進され、ネットワーク内での相互作用を通じた予期せぬ価値創造を可能とした。つまり、人間生活や企業活動においてこれまで当たり前とされてきた行動様式や価値観が変化してきているのである。

SEの多くは規模的には小さなものが多い。それはターゲットとする市場がニッチで収益獲得に限界があることに起因する。しかし、その中で効率的な運営をしながら持続的に事業活動を展開するにはICTの活用は必要不可欠である。ICTの発展によってこれまではコストをかけなければ手に入れることのできなかった業務運営上の機能を獲得できることとその機能を活用する仕組みを取り込んだ事業を構築することで持続可能性を高めることができる。

「いろどり」では、町の防災システムを利用した受注生産システムを構築するとともに、高齢者専用のPCを制作するなど、これまでとは異なる受発注の仕組みを構築することで人びとの意識の変革を図った。また、「ばれっと」では、メールを活用してスタッフ間の情報共有と意見交換を活発にし、スタッフ間の関係性を強化するとともに、業務上の効率性を向上させている。

ICTはSEに限定される背景要因ではなく、また、その機能性だけでSEの存続を担保するものではない。また、ICTの存在によって関係性が一様に改善されるといったものではない<sup>8)</sup>。あくまで手段という位置づけではあるが、その存在を抜きにしてはSEのような小さな組織が事業を効率的、効果的に運営することは難しいといえよう。

## 9. 結びにかえて

贈与経済が中心の社会から交換経済中心の社

会へ、そして、貨幣経済に支配された社会が続いた。しかし近年、物質的充足から精神的充足を求めて行う経済活動が人々の共感を集め始めている。規模の拡大と貨幣経済中心社会の限界が見える中、人々はダウンサイジングの必要性和ローカルの重要性に気づき、行き過ぎた個人主義化によって分断された絆やつながりを求め始めているのである。ただし、これは懐古主義ではなく、ICTの発達による社会技術環境の変化とそれに伴う人々の価値的变化という背景的な違いがあることを忘れてはならない。時代や社会が変われば、そこに存在し活動する企業の姿、求められる役割も変化する。

Borzagaらは「時とともに高まり、例を見ないほどの水準に達する信頼関係の上に立つものであること。社会的企業が地域社会にしっかり根を下ろし定着したときに、成功するチャンスが最も高くなる」(Borzaga et al., 2001=2004: 404)とSE成功の重要な基盤としてSCの存在を指摘した。SEは、社会との関係の中に明確に位置し、その文脈、コンテキストの中で形成され、誕生し、活動することになる。それこそがSEが“社会的”と呼ばれる所以である。社会関係の中に埋め込まれている課題に対して、そこに埋め込まれた資源を活用し共創的に解決策を模索し、新しい価値創造へ向けた事業を成立させる。それは社会全体または地域社会の厚生を高めることになる。

SEの本質は既存研究における企業概念の延長線上では捉えきれない新たな存在として位置づけられる。SEが議論される背景には、これまで企業を論じてきた文脈とは異なる社会的、経済的な質的な変化というものがある。つまり、SEとの間には断絶が存在し、非連続な関係の中でSEを位置付ける必要がある。

壊れやすく扱いにくい信頼を基盤に成立するSEは自ずとそのマネジメントの難しさを抱える。組織内部に加え、SCやネットワークをマネジメントし、継続的な事業運営を可能とするための経営が求められる。

以上のように本稿では、既存SE概念を批判的に検討し、SCやネットワーク・レント、ICTといっ

た要素を提示しながら新しいSE概念の試論を行った。しかし、現段階では試論の域を出ず、その妥当性の検討については今後の継続的研究が課題として認識される。また、SCやネットワーク・レントについてもそれらを誰がどのように形成していくのか等についての理論的な精緻化がさらに要求される。

(2010年6月15日受付、2010年7月14日受理)

## 注

- 1) 2008年4月にソーシャルビジネス研究会(座長 谷本寛治一橋大学教授)による「ソーシャルビジネス研究会報告書」が提出されている。
- 2) 社会性を個人的側面から規定することに対する批判は藤井(2008)も行っている。
- 3) 山本経営学の妥当性や山本経営学とSEの関係については、本稿では扱わず別稿に譲る。
- 4) 経営者やスタッフの一部が無報酬で活動しているケースも多く、それらに正当な報酬が支払われていれば明らかに赤字な場合や専門的なサービスや家賃、仕入れなどにおいても通常の価格とは異なる価格で取引が行われているものも多く、実質的には赤字だが継続できているものもある。
- 5) 北見(2010)によると「資本は所得を生み出す源泉」と解釈され、「社会関係資本は、社会的なつながりに価値を求める資本」とであるとされる。
- 6) レントとは、経済活動の見返りとして受け取る収益で、必要とされる、最低集積を超えた部分と理解される(Milgrom and Robert, 1992=1997)。経済学的には最低集積を超えた部分を準レント(quasi-rent)と2つに区分されるが、本稿ではそれらを含括して考える。
- 7) ネットワーク概念については、Colman(1988)、Burt(2001)を参照のこと。
- 8) ICTの発展は、これまで蓄積されてきたSCの希薄化を招く恐れもPutnam(2000=2006)によって指摘されているが、ICTの活用は直接的なコミュニケーション代替要因ではなく補完要因として捉えられる。

## 参考文献

梅田望夫 (2006) 『ウェブ進化論——本当の大変化はこれから始まる——』 ちくま新書。

大橋正和・堀真由美編著 (2005) 『ネットワーク社会経済論——ICT革命がもたらしたパラダイムシフト——』 情報社会基盤研究会。

川田昇 (1990) 『ぶどう畑の笑顔——こころみの実践が自閉症の子供をかえた——』 大揚社。

北見幸一 (2010) 『企業社会関係資本と市場評価——不祥事企業分析アプローチ——』 学分社。

斎藤慎 (2004) 『社会起業家——社会責任ビジネスの新しい潮流——』 岩波新書。

谷口奈央子編 (2005) 『福祉に、発想の転換を！——NPO法人ばれっとの挑戦——』 ぶどう社。

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」(第1章) 谷本寛治編『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。

塚本一郎 (2008a) 「非営利セクターの新しいモデルとしての社会的企業——日本、イギリス、アメリカの比較——」 三菱総研『自治体チャンネル』2008年8月号, 10-13。

塚本一郎 (2008b) 「アメリカにおけるソーシャル・エンタープライズ研究の動向」(第2章) 塚本一郎・山岸秀雄編『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。

西口敏宏 (2007) 『遠距離交際と近所づきあい』 NTT出版。

庭本佳和 (2007) 「組織と管理の知識：現代人の教養」(序章) 庭本佳和・藤井一弘編『経営を動かす』 文眞堂。

藤井敦史 (2008) 「ヨーロッパにおける社会的企業の組織戦略とその基盤——イギリス、イタリアにおける動向と日本への示唆——」 内閣府「『豊かな公』を支える資金循環システムに関する実態調査報告書」。

町田洋次 (2000) 『社会起業家——「よい社会」をつくる人たち——』 PHP新書。

山本安次郎 (1964) 『増補 経営学要論』 ミネルヴァ書房。

横石知二 (2007) 『そうだ、葉っぱを売ろう!——過疎の町、どん底からの再生——』 ソフトバンククリエイティブ。

Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard Univ. Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968)

Borzaga, C., & Defourny, J. (eds) (2001) *The emergence of social enterprise*, London: Routledge. (内山哲朗,

- 石塚秀雄, 柳沢敏勝訳『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 —』日本経済評論社, 2004)
- Burt, R. S. (2001) "Structural Holes versus Network Closure as Social Capital", Lin, N., Cook, K., and Burt, R. S. (Eds.), *Social capital: Theory and research*, NY: Aldine de Gruyter, pp.31-56.
- Coleman, J. (1988) "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, 94, pp. 95-120.
- Dees, J.G.,(1998a)The Meaning of'Social Entrepreneurship', *The Kaufmann Center for Entrepreneurial Leadership*.
- Dees, J. G. (1998b) "Enterprising Nonprofit," *Harvard Business Review*, 76 (1) , 54-67.
- Dees, J. G., Emerson, J., & Economy, P. (2001) *Enterprising nonprofits: a toolkit for social entrepreneurs*, New York: Wiley.
- Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management*, New York: HarperCollins. (上田惇生訳『現代の経営 上・下』ダイヤモンド社, 2006)
- Drucker, P. F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, New York: Harper & Row. (上田惇生訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社, 2007)
- Kerlin, J. (2006) "Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences," *VOLUNTAS*, 17 (3) , 247-263.
- Kogut, B. (2000) "The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure." *Strategic Management Journal*, 21(3), 405-425.
- Milgrom, P. and Robert, J. (1992) *ECONOMICS, ORGANIZATION & MANAGEMENT*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳『組織の経済学』NTT出版, 1997)
- OECD (1999) *Social Enterprise*.
- Putnam, D. R. (1993) *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*, Princeton, N. J. :Princeton University Press. (河田潤一訳『哲学する民主主義——伝統と改革の市民的構造——』NTT出版, 2001)
- Putnam, D. R. (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, NY: Simon and Schuster. (柴内康文訳『孤独なボウリング——米国コミュニティの崩壊と再生——』柏書房, 2006)
- Schumpeter, J. A. (1934) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Interest, and the Business Cycle*, Cambridge: Harvard University press. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『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——』岩波書店, 1977)

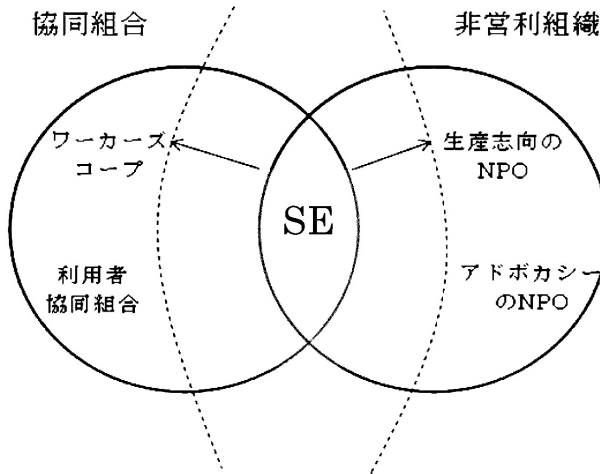
図 1 SEスペクトラム

Purely Philanthropic ←————→ Purely Commercial

Motives, Methods, and Goals		Appeal to goodwill Mission driven Social value	Mixed motives Mission and market driven Social and economic value	Appeal to self-interest Market driven Economic value
Key Stakeholders	Beneficiaries	Pay nothing	Subsidized rates, or mix of full payers and those who pay nothing	Market-rate prices
	Capital	Donations and grants	Below-market capital, or mix of donations and market-rate capital	Market-rate capital
	Workforces	Volunteers	Below-market wages, or mix of volunteers and fully paid staff	Market-rate compensation
	Suppliers	Make in-kind donations	Special discounters, or mix of in kind and full-price donations	Market-rate prices

出典：Dees (1998b: 60) , Dees et al. (2001: 15) より。

図 1 SEスペクトラム



出典：Dees (1998b: 60) , Dees et al. (2001: 15) より。



表 1 SEの形態

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（ヨーロッパでは多様な形態）	
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）

出典：谷本 (2006: 7) より。

# What is Social Enterprise? :

## a Study of Various Basic Concepts

Jun KUDO

### **Abstract**

In recent years, various social problems such as local development, medical welfare, childcare, the environment and poverty have become more evident. Public attention has been drawn to social enterprises which engage in activities to solve these social problems. However, researchers have not yet determined definitions of terms and concepts, therefore social enterprise research needs to develop a clear theory.

In the study of social enterprise from the firm-theory approach in our country, it is becoming the mainstream to understand social enterprise by looking at three components: social mission, social business, and social innovation. However, these components do not correspond exactly to the basic concepts of the management theory.

Therefore, in this study, I consider social enterprise from the viewpoint of what kind of existence the social enterprise has in its context. First, I will examine critically preceding studies in our country and consider various basic concepts in the business administration in this connection. Then, I will review the concepts of social capital, network-rent and ICT (information and communication technology). Finally, I will endeavor to construct a new concepts that takes those concepts as the fundamental base of the social enterprise.