

# 社会的企業と営利企業との協働： 公共財供給の2次ジレンマの視点から

内 田 俊 博

Abstract: This paper aims to provide new insight into the nature of social enterprises based on economic analyses. Specifically, the paper first critically reviews the pros and cons of the definitions of social enterprises in the literature, and proposes a new, superior definition based on the argument of the second-order dilemma of public goods provision. Second, the paper analyzes the characteristics of the market behaviors of social enterprises. The analyses reveal that collaborative behaviors of social enterprises are noticeably different from those of for-profit firms.

## 1. 序論

近年、社会的課題の解決を目的としてビジネスに取り組む社会的企業に注目が集まっている。日本においては、2008年に経済産業省による「ソーシャルビジネス研究会報告書」が公表されたのをはじめとして、2010年には経済産業省による「産業構造ビジョン2010」および閣議決定された「新成長戦略」にて、社会的企業を地域経済活性化の牽引役とする政策ビジョンが提唱されている（経済産業省，2011）。社会的企業が注目されている理由として、様々な社会的課題に行政のみで対応することが難しくなっている、との認識が広がっていることが挙げられる。高齢化問題、障害・介護・福祉問題、環境問題、貧困問題、教育問題、過疎化とまちづくりなど、社会的課題は複雑化かつ多様化してきている。一方で国の累積財政赤字はGDPの200%を超えるなど財政的な厳しさが増しており、行政が主導的役割を果たしてこれら全ての社会的課題に取り組むことも、NPOに多額の資金援助をすることも難しいと言える。この点、社会的企業は資金的に自律して社会的課題に取り組むことができるため、これらかの公共政策において、より大きな役割を担うようになると予想される。

社会的企業は、一般的には収益事業を通して社会的課題の解決に取り組む事業体であ

ると説明されることが多い。しかし、収益事業として成立するのなら、社会的企業と通常の企業（株式会社）との違いは何なのであろうか。実際、近年 CSR（企業の社会的責任）意識の高まりを背景として、既存企業も本業を通して社会的課題に取り組む動きが活発化し始めており、社会的企業と通常の企業との境界線は曖昧になってきている。そもそも社会的企業の定義には研究者や実践家の間にも異なる解釈があり、コンセンサスは得られていない（Ridley-Duff and Bull, 2011）。また、社会的企業の行動については、これまでの研究では主に経営学の視点から社会的起業家や起業プロセスに焦点が当てられることが多く、市場における実際の行動について、通常の企業の行動との違いを経済学的観点から分析した研究は非常に少ない。

本研究は、この学術的なギャップを埋めることを目的とし、具体的に以下の2つの関連するテーマについて分析する。第一に、社会的企業の定義について、公共財供給の2次ジレンマという経済学的視点から、新たな定義を提案する。この定義は経済学的な議論に基づいているため、社会的企業の行動を経済学的に分析する上で、より有用なフレームワークを提供できるという強みがある。第二に、新たな定義を基礎として、社会的企業の市場行動、特に社会的企業と既存企業（株式会社）との協働を分析する。

## 2. 社会的企業の新たな定義

### 2.1 社会的企業の定義の概観

社会的企業には、協同組合から転換したもの、非営利組織を起源とするもの、株式会社として出発したものなど、歴史的起源や組織形態は様々であり、また活動内容も多様に富んでいる（塚本, 2008）。社会的企業が共通に有する特徴としては、社会的目的のために収益事業に取り組んでいる点が挙げられるであろう。しかし、コンセンサスが得られる一つの定義を挙げることは難しい。

代表的な定義の一つとして、イギリスの貿易産業省が社会的企業に関する法制化を検討する過程で公表した定義が挙げられる（Department of Trade and Industry, 2002）：

A social enterprise is a business with primarily social objectives whose surpluses are principally reinvested for that purpose in the business or in the community, rather than being driven by the need to maximize profit for shareholders and owners.

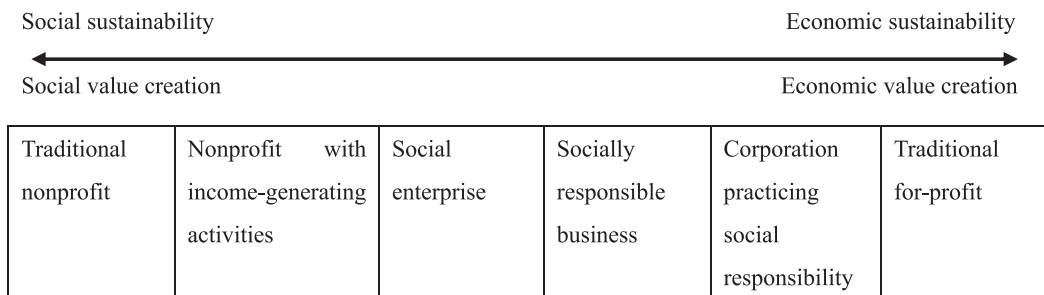
この定義では、財源が収益事業であるとしている点が従来の非営利組織とは異なり、またビジネス志向やコミュニティ志向である点が協同組合とは異なる（塚本, 2008）。

一方現実には、この定義のように社会的企業と非営利組織や営利企業を明確に分け

ることは難しい<sup>1</sup>。近年、収益事業に取り組む非営利組織が増えるとともに、株式会社のような既存の形態を取る企業の中にも本業のビジネスを通して社会的責任に積極的に取り組む企業が増えてきている。このため、社会的企業と通常の企業や非営利組織の間には明確な境界線が存在するわけではなく、様々な組織がスペクトルのような連続体として存在していると考える方が適切かもしれない。このような批判に拠って立つのが Alter の Hybrid spectrum モデルである (Alter, 2007)。Hybrid spectrum モデルは、sustainability に関する軸に沿って主に6つの組織が連続的に位置しているとする (図1)。伝統的な非営利組織は社会的な sustainability を最も重視し、社会的価値を創り出すことを主な目的とする。一方伝統的な営利企業は経済的な sustainability を最も重視し、経済的価値を創り出すことを主な目的とする。そして、その間に位置する4つの組織は、社会的価値と経済的価値の両者を追求するハイブリッド型の組織であるとする。社会的企業は社会的価値をより重視する側に位置しているが、他の組織との境界線は曖昧で、Socially responsible business も社会的企業と考えられるケースもあると説明している (Alter, 2007)。

Hybrid spectrum モデルの問題点としては、民間セクターや公共セクターと社会的企業との協働の関係性がほとんど無視されている点が指摘されている (Ridley-Duff and Bull, 2011)。このような批判に対して、他のセクターとの協働の関係性を重視したモデルとして、Leadbeater (1997) の Cross-sector モデルが挙げられる (Ridley-Duff and Bull, 2011)。

Cross-sector モデルにおいては、社会的企業は3つのセクター（民間セクター、公共



出所：Alter (2007) を改変

図1 Hybrid spectrum モデル

1 実際、本論文の第3章でとりあげた社会的企業にインタビューした際には、そもそも社会的企業とは何かという質問がインタビュー対象者から出されたことが何回もあった。

セクター、ボランティアセクター)の協働を促す触媒役として想定される。異なるセクターの主体はそれぞれ異質な行動原理や文化を持っており、セクター間の協働は容易ではない。この文脈において、社会的企業はセクター間の信頼や協力心を促進し、社会的課題の解決に必要な様々な組織の能力や資源をまとめあげる社会的資本(ソーシャル・キャピタル)<sup>2</sup>を創り出すことができる。この能力が社会的企業の大きな貢献であると Leadbeater (1997) は述べている。

以下で説明するように、本研究が提唱する社会的企業の新たな定義は、社会的企業が作り出す公共財に着目する。この意味において、本研究の定義は社会的企業のソーシャル・キャピタルを作り出す能力に着目する Cross-sector モデルを基礎として、経済理論とより整合的な説明を試みたものであると言える。

## 2.2 「公共財供給の2次ジレンマ」の解決主体としての社会的企業

公共財供給の2次ジレンマとはどのような現象だろうか。標準的な経済理論が説明するように、市場による公共財の供給は通常フリーライディング問題によりうまくいかず、過少供給になってしまう。このようなフリーライディング問題を解決するために、様々なメカニズムが提唱されている。一般的なメカニズム研究では、メカニズムが与えられた上で個人の行動を分析している。しかし、そのメカニズムは天から降ってくる訳ではなく、誰かが創り出し、実際に導入しなければならない。ここで問題になるのが、メカニズムを導入することそのものが公共財の性質を持っている点である。従って、公共財の供給問題は、公共財供給におけるフリーライディングを防ぐメカニズムを考えるとともに、そのメカニズムを考案し導入する際のフリーライディングを防ぐ方法も考えなければならない。この後者の問題を、公共財供給の2次ジレンマという (Okada, 2008)。

社会的課題をこのようなフレームワークで考えると、2次ジレンマの解決を目指すことこそが、革新的な手法により社会的課題を解決することそのものであることが分かる。仮にフリーライディングを防ぐメカニズムが既にあるのなら、単にそれを導入すれば問題が解決する。従って多くの社会的課題にはフリーライディングを防ぐメカニズムが存在していないか、導入することが難しいと言える。また、2次ジレンマを解決することそのものにもフリーライディング問題が存在するため、通常のビジネスのように市

---

2 社会的資本とは、信頼や規範のように、人びとの協調活動を促すことで社会の効率性を高める役割を果たす社会組織を指す。アメリカの政治学者パットナムによる著書 (Putnum, 1993) を通して広まった。

場に任せておけば競って多くの企業が取り組むようなことではない。従って、2次ジレンマの解決には、革新的な社会イノベーションが不可欠である。逆に、2次ジレンマの問題が解決の方向に向かうことは、社会的課題のフリーライディング問題を解決の方向に導くメカニズムが構築されることを意味し、従って社会的課題に取り組むことが収益事業として成立しうることを意味する。以上の議論を踏まえ、次のような新たな社会的企業の定義を提唱したい。

### 定義

社会的企業とは、公共財供給の2次ジレンマの問題を解決し、社会的課題に取り組むことが持続的に収益事業として成立するように社会変革を行い、実際にその収益事業に取り組む事業体である。

公共財供給の2次ジレンマを克服するためには、革新的な方法で人々の意識を変えたり社会の仕組みを変えたりすることが必要である。例えばフェアトレード製品や環境配慮製品の販売をビジネスとして成立させるためには、認証制度を作りそれを広めたり、人びとの意識や業界のルールを変える啓発活動を行ったりすることが必要である。認証制度を作ることは多大な労力と費用がかかるが、制度が作られ広がれば、誰でもフリーライドしてそれを利用することができる。この意味において、認証制度を作る活動は、「2次ジレンマの解決」に相当する。2次ジレンマの解決が進み、認証制度が広がるとともに人々の意識や行動が変わると、フェアトレード製品や環境配慮製品の販売が収益を上げつつ持続できるようになる。従って、2次ジレンマの解決に取り組むことが、そのまま革新的な手法で収益を上げつつ社会的課題を解決することを意味する。同様の議論は他のタイプの社会的企業にも当てはまる。革新的手法を創り出し、それを実際に適用して広めることが、2次ジレンマの解決に当たるのである。一旦そのような手法が広まれば、誰でもフリーライドして同様の手法を用いることができ、通常のビジネスとして社会的課題に取り組めるようになるかもしれない。次章では、社会的企業を「公共財供給の2次ジレンマの解決に取り組む主体」と捉えることで、社会的企業と通常の企業との協働を新たな視点から捉えなおす。

### **3. 社会的企業と通常の企業との協働**

社会的企業の大きな特徴の一つとして、市場を活用して事業活動を行うことが挙げら

れる。通常の営利企業が事業活動を行う際には、市場において他企業との激しい競争が繰り広げられることが多く、そのような市場における企業同士の競争行動は数多く研究されてきている。しかしながら、社会性と事業性を備えた社会的企業が市場において他の組織とどのように競争または協働し、どのような行動をとるのか、また社会的企業の行動はどのような点において通常の企業と異なるのかは、ほとんど研究されていない。社会的企業は伝統的な非営利組織と異なり市場で事業活動を行うため、通常の企業と部分的に事業領域が重なり、競争が発生したり事業上の提携や協働が進んだりすることも考えられる。特に最近では、株主からのプレッシャーが強まるにつれ、企業の社会的責任（CSR）を本業と一体化させ、社会的価値と企業の利益を同時に生み出すことが企業戦略として求められるようになってきている<sup>3</sup>（例えば Porter and Kramer, 2006; Porter and Kramer 2011を参照）。このように企業による社会性の追求が本業に組み込まれるようになってきている結果、主に社会的企業が活動するような領域においても通常の企業が本業としてビジネスに取り組むことが増えており、今後も増加することが予想される。

本章ではこのような問題意識を背景として、市場において社会的企業と通常の営利企業の間でどのような競争関係や協働関係が発生するのか、社会的企業へのインタビューに基づいて行った初期的な研究結果を説明する<sup>4</sup>。インタビューの概要は以下の通りである。

## インタビュー概要

日時：2013年2月25日～2月28日

対象団体：

NPO 法人スマイルスタイル

NPO 法人プラス・アーツ

NPO 法人イー・エルダー

株式会社トライワープ

株式会社地域協働推進機構

株式会社ファンドレックス

---

3 例えば、三菱商事は2010年のサステナビリティレポートに以下のように記している。「三菱商事では、事業活動を通じて社会価値・環境価値を創出していくことが、多様なステークホルダーからの要請・期待に応えることになると考えています。同時に、それらの価値創出が当社の企業価値向上につながるとの認識に立ち、環境・CSRを経営の最重要課題の一つとして取り組んでいます。」

4 下記のインタビュー対象団体のうち、花王株式会社、公益財団法人日本財団、NPO 法人日本ファンドレイジング協会は一般的には社会的企業には分類されない。これら3団体は、ファンドレイジング業界の実態をより深く調査するためにインタビューの対象とした。花王株式会社は通常の株式会社の代表として、日本財団は社会的企業を支援する公益財団の代表として、またNPO 法人日本ファンドレイジング協会はファンドレイジング業界の中心的存在であるNPO 法人として、それぞれ重要性を考慮してインタビュー対象に選んだ。



株式会社グランマ

株式会社ゼネラルパートナーズ

特定非営利活動法人 NPO カタリバ

日時：2013年9月2日～9月20日

対象団体：

NPO 法人日本ファンドレイジング協会 花王株式会社

株式会社シン・ファンドレイジングパートナーズ

公益財団法人日本財団

**分析結果（1）：**社会的企業は、市場支配力を高めることよりも社会的な影響力を高めることを優先させる。そのため営利企業とは異なり、市場支配力の源泉となり得るビジネス上のノウハウや経験を公開したり他の組織と共有しようとしたりして、他の団体と協働する。

通常の営利企業の行動は、市場支配力を高め、その市場からの利潤を最大化することを目指すと同様である。市場支配力を高めるためには他社製品やサービスとの差別化が必要であり、その源泉は高い技術力やデザイン力、独自のノウハウ、特許などである。一般的に、差別化できる力が強ければ強いほど市場を独占することが可能になり、価格をつりあげて利潤を増やすことができるようになる。

インタビューを通して、利潤の最大化を目指す営利企業とは異なり、多くの社会的企業の行動原則は社会的課題の解決を優先させると近似できることが確認できた。この行動原則の違いが実際の行動の違いとして大きく表れているのが、ビジネス上のノウハウや経験などの「儲けの種」の扱いである。インタビュー対象の多くの社会的企業は、ノウハウやビジネスモデルを公開したり他のNPO・社会的企業に広めようとしたりしており、市場支配力よりも社会的影響力を高めようと行動する面が強く見られた。通常の営利企業ならば、ノウハウや独自技術は企業秘密とするか、フランチャイズ化してフランチャイズ料を稼ぐために用いるであろう。社会的企業の場合、利益はほぼ出ない形でノウハウを他の団体（NPOや企業）と共有し、その後それらの団体と密接な協働関係を保つという行動が多く見られた。企業戦略と対比させれば、フランチャイズ料で利益をあげようとしないフランチャイズ化、または利益ではなく社会的影響力を拡大するためのフランチャイズ戦略と言えよう。社会的企業のこのような行動を、本稿では「社会的フランチャイズ戦略」と名付けることとする。

分析結果（２）：営利企業は、社会的企業との協働を通して得たビジネス上のノウハウや経験を用いて、社会的企業と競合する事業領域に参入することがある。結果として、社会的企業と営利企業との協働は、営利企業の社会的企業化を推し進める方向に働く。

インタビューでは、社会的企業が取り組んでいる事業と競合する事業領域に営利企業が参入しようとしている、または既に参入しているケースが何例か挙げられた。通常の営利企業同士の競争の場合、既存企業は特許、顧客の囲い込み、規模の拡大、独自のノウハウや技術などを用いて参入障壁を築き、新規企業の参入を阻止しようとするのが多々ある。それに対して、社会的企業は上記（１）で説明したようにノウハウや独自技術をオープンにする（少なくとも秘匿することはほとんどない）ため、参入障壁は比較的低くなる傾向があると言える。インタビューでは、社会的企業からサービスを受けることを通してノウハウを身につけ、実際に社会的企業と競合する事業に参入した企業の例が挙げられた。

このような営利企業による参入に対して、社会的企業はそれを妨げるような戦略はとっていない。社会的課題の解決と事業がある程度一致している限り、事業に取り組む企業が増えたりマーケットが拡大したりすることは、結果的にその社会的課題の解決につながると考えるからであろう。この点は、インタビュー対象の一つであり、NPOのファンドレイジングの支援をしているファンドレックスがホームページに記載している次の文に明快に示されている。「将来的には、ファンドレックスの競合相手となるような企業が多数NPO支援を本業として参入し、NPOの経営支援を専門に行うビジネスモデルが成立するような状況を実現することが、日本のNPOセクターの成長にとって必要であると考えています。」

営利企業が社会的企業と競合する事業に参入することは、営利企業が社会的課題の解決にビジネスを通して貢献するようになることを意味する。本稿ではこのような行動を営利企業の社会的企業化と名付けることとする。企業がCSRに力を入れたり社会的企業と同じ事業領域で競合したりすることにより、今後ますます社会的企業と営利企業との境界線が曖昧になっていくことが予想される。この意味において、営利企業との協働が広がることは、少なくとも社会的企業にとっては望ましいことであろう。

インタビューコメントの中には、同じ事業に参入した営利企業の中には、社会性を骨抜きにして利益を追求する企業があるとの意見もあった。この場合、同じ事業領域の他企業に働きかけ社会的課題の解決に協働して取り組む等の戦略により、社会的影響力をより高める余地があると言える。社会的企業と協働したいと考えていてもどのような行



動をとるべきか分からない企業も多いと思われるため、社会的企業の側から企業との協働を促す必要があるだろう。その際、協力ゲームの交渉理論で使われるフォーカル・ポイントのように、企業が協働しやすいような単純で分かりやすい選択肢を示すことが有効であろう。

以上の分析を踏まえて、社会的企業の市場行動が時間的にどのように変化するのか、一つの典型例となりうるモデルを提唱できる。初期の段階では、多くの社会的企業はビジネスモデルの確立を模索する（営利企業の多くも初期段階ではビジネスモデルの確立に苦勞し、多くは当初の計画を変更する）。ビジネスモデルを確立すると、社会的影響力を拡大させるためノウハウや技術を広めようとする。それによって市場が拡大し、またノウハウなどが広がり参入障壁が低くなるため、事業に参入する企業が現れ同じ市場に社会的企業と営利企業が併存する状態になる。最終的には、営利企業は社会的企業化し、社会的企業と営利企業の境界線が曖昧になっていく。ただし、あまり高い利益が見込まれない場合、参入する企業はCSRとして事業に取り組む可能性が高く<sup>5</sup>、営利企業の社会的企業化のスピードは遅くなるだろう。

#### 4. 結論

本稿では、社会的企業の定義について、公共財供給の2次ジレンマという経済学的視点から新たな定義を提案した。2次ジレンマの解決を目指すことこそが、革新的な手法により社会的課題を解決することそのものであるとの理解のもと、社会的企業を、「公共財供給の2次ジレンマの問題を解決し、社会的課題に取り組むことが持続的に収益事業として成立するように社会変革を行い、実際にその収益事業に取り組む事業体」とであると定義した。

また、インタビュー調査に基づき、社会的企業の市場行動、特に社会的企業と通常の企業（株式会社）との協働行動を分析した。社会的企業は、市場支配力を高めることよりも社会的な影響力を高めることを優先させる。そのため営利企業とは異なり、市場支配力の源泉となり得るビジネス上のノウハウや経験を公開したり他の組織と共有しようとしたりして、他の団体と協働することが多いとわかった。このような行動は、利益ではなく社会的影響力を拡大するための社会的フランチャイズ戦略と言えよう。

---

5 例えばプロボノとして社員がNPO支援のコンサルティングを行っている例がインタビューで挙げられた。ハーズバーグの動機理論（Herzberg, 1966）によると、仕事に対する人々の満足度を大きく高める要因として、やりがい、責任、自己成長などがある。企業としては、社会的責任を果たすとともに社員の仕事に対する満足度を高める機会として取り組んでいると考えられる。

社会的企業は伝統的な非営利組織と異なり市場で事業活動を行うため、通常の企業と部分的に事業領域が重なり、競争が発生したり事業上の提携や協働が進んだりすることも考えられる。特に最近、企業は社会的責任（CSR）を本業と一体化させ、社会的価値と企業の利益を同時に生み出そうとしている。また営利企業は、社会的企業との協働を通して、社会的企業と同じ事業領域でビジネスに取り組むこともある。このような営利企業の社会的企業化により、社会的企業と通常の企業との混合市場として説明されるような市場が将来増えることが予想される。

本研究は、社会的企業と通常の企業との競争や協働関係について、先駆的な分析を行った。今後は社会的企業の他の行動側面も広く分析する必要があるだろう。

## 謝辞

本研究は全国銀行学術研究振興財団の助成を得て行われた。ここに記して深謝いたします。

## 引用文献

Alter, K. (2007) *Social Enterprise Typology*. [www.virtueventures.com/typology](http://www.virtueventures.com/typology), version 1.5, published 27 November 2007.

Department of Trade and Industry (2002) *Social Enterprise: A Strategy for Success*. London: HM Treasury.

Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*. Cleveland and New York: The World Publishers.

経済産業省 (2008) 『ソーシャルビジネス研究会報告書』 [http://www.meti.go.jp/policy/local\\_economy/sbcb/sbkenkyukai/sbkenkyukaihoukokusho.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sbkenkyukai/sbkenkyukaihoukokusho.pdf)

経済産業省 (2010) 『産業構造ビジョン2010』 <http://www.meti.go.jp/committee/summary/0004660/>

経済産業省 (2011) 『ソーシャルビジネス推進研究会報告書』 [http://www.meti.go.jp/policy/local\\_economy/sbcb/sb%20suishin%20kenkyukai/sb%20suishin%20kenkyukai%20houkokusyo.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sb%20suishin%20kenkyukai/sb%20suishin%20kenkyukai%20houkokusyo.pdf)

Leadbeater, C. (1997) *The Rise of the Social Entrepreneur*. London: Demos.

三菱商事 (2010) 『三菱商事 Sustainability Report 2010』 <http://www.mitsubishicorp.com/jp/ja/csr/library/sr2010/pdf/10sr-all.pdf>

- Okada, A. (2008) “The second-order dilemma of public goods and capital accumulation,” *Public Choice*, 135(3-4), pp.165-182.
- Porter, M. and Kramer, M. (2006) “The link between competitive advantage and corporate social responsibility,” *Harvard Business Review*, December 2006, pp.78-92.
- Porter, M. and Kramer, M. (2011) “Creating shared value,” *Harvard Business Review*, January/February 2011, pp.63-70.
- Putnum, R.D. (1993) *Making Democracy Work: Civic Tradition in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Ridley-Duff, R.J. and Bull, M. (2011) *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. London: Sage Publications.
- 首相官邸 (2010) 『新成長戦略』 <http://www.kantei.go.jp/jp/sinseichousenryaku/sinseichou01.pdf>
- 塚本一郎 (2008) 「イギリスにおけるソーシャル・エンタープライズの動向」『ソーシャル・エンタープライズ』第3章所収、丸善。