

「ソーシャル・ビジネス」概念の形成と課題

——英国 Big Issue のストリート・ペーパー事業を中心に——

土 肥 将 敦

「食料や衣類を与えたり、さまざまな相談に乗ることによって、路上で暮らしている人たちを援助する団体は非常に数多くあります。『ストリート・ニュース』は、そうした援助がとりわけやる気のある人々に行き渡り、しかもそのことで彼らの尊厳や自尊心ができるだけ損なわれずに済むようにするための、補完的な役割を担っています。…善意の施しといっても、それを受けとる者の独立心や自尊心をないがしろにするわけにはいきません。『ストリート・ニュース』は、列に並んで助けの手が差し伸べられるのをただ待ち続けることを潔しとしない人々に、独力で始められる材料一式を提供し、同時に励ましと支えを与えるものなのです。」(Stringer, 1998)

1 はじめに

ホームレス問題、高齢者福祉問題など今日解決が求められている社会的課題に対して慈善活動としてではなくビジネス（市場を通した事業活動）としてかかわっていく事業体は、欧米ではソーシャル・エンタープライズ（social enterprise）と呼ばれ、政府あるいはNPOの限界を克服する存在として80年代以降注目を浴びている。このようなソーシャル・エンタープライズの議論は大きく2つに分けることができる。ひとつは、NPO/NGO（以下NPO）が従来の慈善型の活動を超えて、市場を通して有料・有償のサービスを提供する事業型NPOの台頭として扱うもの（Zimmerman 1998, Dees 1998, 谷本2002b）であり、もう1つは企業形態を取りながら社会的ミッションを掲げて社会的課題の解決にかかわっていくとする社会志向型企業（mission-based company）の台頭に焦点を当てるもの（谷本2002b）である。

本稿では特に社会志向型企業によって新しく生み出された「ソーシャル・ビジ

ネス (social business)」という概念に注目し、この概念が形成されてきた背景、機能、課題について英国 Big Issue 社 (以下 Big Issue) の事例を通して論じていく。Big Issue は、イングランド、スコットランドを中心にホームレス支援のためのストリート・ペーパー事業 (路上新聞・雑誌の販売を行う事業) を行う有限会社であり、低所得者や定まった住居を持たない人々 (以下ホームレス) に労働機会と各種訓練プログラムを提供することで、経済的、社会的なエンパワーメントを行っている。Big Issue を分析対象とした理由は、近年世界的に広がりつつあるソーシャル・ビジネスの先駆的な存在であり、さらに設立から13年の活動実績によって一定の成果と課題が蓄積されている点である。

2 事業領域と主体

2.1 社会的な事業領域

本稿で取り上げるホームレス支援という事業領域は、これまで政府が対処すべき問題、あるいはNPOがスープ・キッチン (貧困者のための食事配給所) 等のボランティア活動を通して支援していく問題として考えられてきた。ソーシャル・エンタープライズと呼ばれる事業体の事業領域は、そうした政府の対応から漏れ落ちてきた領域や、これまで政府が独占的に供給してきた領域、従来の市場の論理では事業が成り立ちにくい領域である (谷本2002b)。

近年、欧州では社会的排除¹⁾ (social exclusion) がキー・コンセプトとなり、2000年3月にリスボンで開催されたEUサミットでは、「人々に投資し社会的排除と闘うこと」が重要課題として位置づけられた。この社会的排除の概念は、貧困の概念と部分的に重なりながら、個人や集団が社会的アイデンティティの構成要素となる実践と権利あるいは社会的な交流から排除されていくメカニズムを指すものとされている。社会的排除が多次的かつ構造的な問題であるため、欧州委員会では社会的受容 (social inclusion) を進めていくためには「包括的かつ整合的な政策アプローチ」が必要であるという認識を示している。

本稿で取り上げる Big Issue のストリート・ペーパー事業には、社会的に排除された状態のホームレスの人々を積極的に雇用し、多様なケア・プログラムを通

して、最終的には通常の労働市場に彼らを送り込んでいこうとする狙いがある。欧州委員会では、「社会的に排除されてきた人々の雇用に向けて革新的な手法を促進する」ことを目標に、2002年～2006年のプロジェクトとして雇用・社会問題局の主導により国際交流プログラム (Transnational Exchange Programme: 以下 TEP) を実施している。この64のプロジェクト (2002年) のひとつには、スペイン労働省, RAIS Foundation (スペイン), The Big Issue in Scotland (スコットランド), The Big Issue Cymru (ウェールズ), BISS (ドイツ), Novy Prostor (チェコ) によって構成されるものがあり、スペイン労働省以外の5団体はすべて社会的受容に向けた活動を行うストリート・ペーパー事業組織である。このプロジェクトの目的は、ベストプラクティスを共有し、ストリート・ペーパー事業によるホームレス支援の効率性と有効性を確認すること (TEP 報告書2003) であり、各パートナーが共有している認識は次のようなものである;

労働は社会的受容のための重要な要素であり、また、社会におけるすべての行動主体 (政府、企業、ソーシャル・ビジネス、NGO、一般市民そして排除されてきた人々) は、排除を経験してきた人々が金銭を稼ぐ機会、(社会に) 所属し自律性を獲得しているという感覚とともに、彼らの潜在的な可能性を満たすことができる環境を共に生み出していくことができる²⁾。

欧州におけるソーシャル・エンタープライズの議論は、欧州委員会の影響力もあって、貧困・雇用問題に焦点が当てられがちである。しかし後述するように、例えばホームレス問題は労働市場からこぼれ落ちた失業者としての問題だけでなく、住宅政策、教育、麻薬、家庭内暴力などの問題と複雑に絡み合っている (小玉他2003)。社会的な事業領域は、国や地域、時代によって異なるものであり、さらに社会的排除の問題が示すように多様な要因が問題を引き起こす領域として理解しておく必要がある。

2.2 ソーシャル・エンタープライズによる「ソーシャル・ビジネス」

ソーシャル・エンタープライズの組織形態は多様であり、企業やNPO形態の他にEU諸国では協同組合という形態も見られる(谷本2002b)。本稿では、「ソーシャル・エンタープライズ」を広く社会的な事業領域にかかわる事業体とし、それらが社会的ミッションと事業収益活動の双方を直接に結びつけている事業を「ソーシャル・ビジネス (social business)」と定義する。事業主体として、企業とNPOによる2つの組織形態に焦点を当てるが、一般的に企業は利潤最大化原理によって規定されるのに対し、NPOでは社会的ミッションの効果が最大化するように意思決定が行われると考えられている(Young 1999)。しかし、近年では社会的課題を解決することをミッションに掲げた新しいスタイルの企業や、社会的ミッション遂行のために効率的なマネジメントを行いながら事業収益をあげていくNPOが台頭している。以下では、これらをそれぞれ、社会志向型企業、事業型NPOとしてソーシャル・エンタープライズの主要な事業スタイルと位置づけていくことにする³⁾。

(1) 社会志向型企業

これは社会的ミッションを掲げ、社会的な事業目的をもって活動するfor-profitの企業であり、代表的な企業としてイギリスのThe Body Shop、The Co-operative Bank、アメリカのBen & Jerry's、Newman's Ownなどが挙げられる。こうした社会志向型の企業は特に70年代後半～80年代前半以降、英米を中心にオルタナティブな「価値主導のビジネス (value-led business)⁴⁾」を追及する形で台頭してきている。これまで企業が関与してこなかった社会的な事業領域に対してフィランソロピー活動としてだけでなく、収益事業として社会的商品・サービスの開発を通してかわり、一般に「良心ある企業 (company with a conscience)」として一定の評価を受け成長してきている(Scott et al 1992, Makower 1994)。

社会志向型企業といっても、企業活動のどのプロセス(資源調達、生産・製造、流通、販売)に社会的価値を組み込んでいくかによって、われわれの目に届く姿は異なってくる。例えば化粧品やアイスクリーム、ドレッシングの販売というよ

うに一般企業と変わらぬ商品であっても、資源調達や製造プロセスにおいて環境的／社会的価値を組み込んでいこうとするスタイルもあれば、後述する Big Issue のように雑誌の編集・出版事業という点では一般の出版社と同じであっても、その流通・販売プロセスにおいて一般の書店等には一切置かずにホームレスの販売者（ベンダー）を通してしか購入できない仕組みを構築するものもある。社会志向型企業における「ソーシャル・ビジネス」の意味やそのあり方については後述する。

(2) 事業型 NPO

事業型 NPO は、寄付や補助金のみに依存する伝統的な慈善型 NPO とは異なり、専門性を生かした有償サービスの提供を通して、政府や寄付金に依存しない NPO である。米国では、60年代後半から70年代にかけて、NPO の資金源が寄付金依存型から政府系機関からの補助金型ならびに業務委託型へと大きく移行してきた (Ott 2001)。そうした政府系資金源に依存してきた NPO が、80年代以降のレーガン政権による小さな政府化によって補助金・委託金が大幅に削減され、結果として政府や寄付金に依存しない安定した事業収入を確保することが火急の課題となった。また80年代以降の欧米の事業型 NPO には、企業と競合する事例も多くなっているが、同時に企業と新しいアライアンスを構築するものも増加している。

事業型 NPO といっても、実際の事業活動を見れば伝統的な募金活動や事業収益活動を多様な形で組み合わせている事例も多い (谷本2004)。そうした多様な事業活動の中で、NPO のミッションに沿った収益事業を行うものや、新たに子会社を設立して収益事業を行うものが、事業型 NPO によるソーシャル・ビジネスである (SEL 2001)⁵⁾。例えば、ホームレスや低所得者層向けの住居を開発・提供し、多様なプログラムを通してホームレス問題の解決に取り組むニューヨークの NPO である Common Ground は、アイスクリーム会社の Ben & Jerry's とフランチャイズ契約を結び、低所得者やマイノリティなどを積極的に雇用し、訓練機会を与えることを目的とするソーシャル・ビジネスを展開している⁶⁾。この場合、Ben & Jerry's が Common Ground に3店舗のフランチャイズ・

フィーとマネジメント支援を無償提供したことで成り立っている⁷⁾。他にも飢餓撲滅をミッションとする NPO の Oxfam が寄付で集められた衣服・書籍などを販売する Oxfam Shop などソーシャル・ビジネスの事例として挙げられる。

3 先行研究としての制度選択アプローチとその限界

Big Issue はイングランド、スコットランドを中心に、ホームレス支援活動をチャリティ形態からではなく、企業形態 (for-profit-organization: 以下 FPO) からスタートさせており、そのスタイルは各国の Big Issue に普及している。これは米国のホームレス支援の為のほぼすべてのストリート・ペーパー事業が NPO 形態であることと対照的である。従来、こうした社会的な事業領域にかかわる組織としての NPO が議論され、その「存在意義」(なぜ NPO は社会経済システムにおいて存在するのかを説明するもの)、と「機能」(NPO は実際にどのような機能を果たしているのかを説明するもの)に関する理論が米国の経済学者を中心になされてきた。その中でも特に、政府の失敗、市場の失敗 (契約の失敗) という“失敗行動アプローチ”による説明が有力なものとして考えられてきた (Badelt 1990, Ott 2001)。

以下では、政府、企業、NPO という3つの制度形態がなぜ採用されるのかを失敗行動アプローチによって説明する制度選択 (institutional choice) の議論を批判的に検討し、先行研究が見落としてきた視点—アントレプレナーによる新しい価値規範の普及—について明らかにしていく。また本稿における主たるリサーチ・クエスションは次のようなものである。

- ・ 制度選択の観点においてなぜ Big Issue はチャリティ形態ではなく FPO 形態を採用し、また、そこで発生してくるデメリットをどのように克服しているのか？
- ・ Big Issue の事業の根底にある「市場を通した社会変革」というアイデアは、どのようにして形成され、どのように普及してきたのか？

3.1 制度選択アプローチの視点

Weisbrod (1975, 1989) は、あらゆる社会において企業、政府、NPOが主要な制度形態であることを前提として、なぜ市場や政府ではなく、NPOという制度が選択されるのかという制度選択アプローチを展開した。このアプローチでは、NPOは中位投票者の原理⁸⁾によって政府供給では満たされない需要者の発生によって説明され(この場合の政府の失敗はNPOだけでなく、企業によっても補完が可能であるが、Weisbrodはコスト面でNPOに優位性があるとしている)、また、「異質な」公共財の需要を提供する主体として説明される。つまり、Weisbrodの議論は政府/市場の2つの失敗を「補完」する役割を担うものとしてのNPOが位置づけられ、さらに異質性が大きいコミュニティにおいてNPOの存在意義を認めるものである。

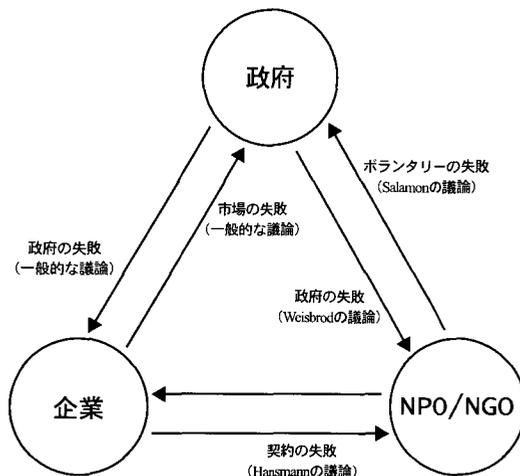
一方で、市場セクターが社会的な領域にかかわる場合、信頼性の点で利潤追求動機を持たないNPOに劣るという議論がある(Hansmann 1980, 1987)。「契約の失敗」は消費者が受けとる財・サービスの質や量を正確に判断することができない状況(情報の非対称性⁹⁾が大きい場合)において、消費者は企業に騙されているのではないか不安になり、企業の商品・サービスの購入をためらうことによって生じる(Hansmann, 1987)。NPOの場合、純利益が生み出されたとしても、組織を運営している者(事務局長や理事など)に分配することを禁じる「非配分原則(non-distribution constraint)」が存在するために、機会主義的な行動をとるインセンティブが企業よりも低いと想定されている。その結果企業よりもNPOのほうが信頼性の点で優れているために制度として選択されると考えられている。

他にもSalamon(1987)は、NPOセクターの本質的な限界を示す「ボランティアの失敗」を主張している。WeisbrodやHansmannらがNPOを政府、企業の2次的な補完制度として捉えたのに対し、SalamonはNPOが1次的に存在し、NPOが内在する欠陥を補完するために政府が存在するという考え方を示した。彼はNPOには本来的に4つの限界があると指摘し、具体的には①不十分性：個別的な問題に場当たりの対応するだけでは満たされないニーズが増大し、

サービスの供給が不安定であること¹⁰⁾、②家父長的尊大性：権利ではなく恩恵として支援活動が行われると、かえって依存関係が強化されることがあること、③アマチュアリズム：ボランティアを中心としたサービスの供給は、専門性に欠ける部分が多くニーズに対応しきれない場合が多いこと、④偏重性：篤志家の存在する地域と、支援を求めている地域が必ずしも一致せず、満たされないニーズが解消されない場合があること、を挙げている。

WeisbrodやHansmannに共通しているのは、既存制度の「欠陥」ないし「弱点」を「補完」する代替的制度としてNPOが位置づけられており、そこでの制度選択は「受動的」あるいは「自動的」に為されるかのように描かれていることである。つまり、制度が選択される状況において「実際の判断」を下す個人に焦点が当てられることはなく、半ば自動的に最適解としての制度が選択・決定されることが想定されているのである。

図1 失敗行動アプローチによる制度選択



3.2 インプリケーションと新しい動き

これまで示してきた制度選択アプローチの中で、彼らが前提としていた企業やNPOのイメージは必ずしも一致しておらず、例えばNPOといっても寄付に依存する慈善型NPOから大規模な病院までが混在していることに注意しておく必要がある。その上で、これらのアプローチの意義と課題についてまとめておこう。

まず、こうした制度選択アプローチでは、従来の「市場か政府か」という2分法の議論に、新たに第3のセクターとしてのNPOを位置づけ、限定された財や事業領域においての政府によって満たされざる公共財の供給や、信頼性の面でのNPOセクターの優位性が明らかになったものの、例えば介護あるいは本稿におけるストリート・ペーパー事業などの企業、NPO(あるいは政府機関)が混在する事業領域に関しては、有効性を持たないことはこれまでも指摘されてきた(Ott 2000)。

さらに、これらの理論は「失敗行動アプローチ」に見られるように各セクターの「不完全性」に目を向けすぎるあまり、それぞれのセクターが有する「強み」に焦点を当てることは少なかった。実際には、企業とNPOとの間の制度選択プロセスでは制度が持つ「欠陥」のみならず「強み」も同時に考慮しなくてはならない。谷本(2004)は、NPOと企業の組織選択について、ある程度両制度が成熟した段階において、次の4点に手がかりを求めている。①市場性(収益性):対象とする市場規模が小さすぎる場合、企業形態で運営することは難しい、②資金調達:機械設備など大きな初期投資が必要な場合、企業形態を選択すると資本市場への接近が可能であり有利である、③税制:法人形態によって課税の扱いが異なるため、事業活動の特性によって法人格の選択が可能である、④信頼性:NPOの優位性は、事業領域、サービス内容によって変化するため一概には言えず、どちらの形態であってもステイクホルダーに対してアカウントビリティを発揮していくことが支持・信頼を獲得していく条件として求められること、である。

以下では、Big Issueの設立プロセスを検討していくが、そもそも90年代前半の英国において上記のような判断基準に沿った選択プロセスは存在したのか、という問題がある。選択肢としての事業型NPOが成熟していない場合、失敗行動

アプローチで描かれるように制度が半ば自動的に決定されてしまう可能性がある。また、仮に能動的な「選択」が行われたとして、こうした複雑な要素を含む判断を実際に下し、選択・決定を行う人間（アントレプレナー）の「選択プロセス」も未だ明らかになっていない。次節では、このような課題について、実際の設立プロセスを検討していくことにしよう。

4 価値規範にもとづく制度決定プロセス

4.1 Big Issue の設立プロセス

Big Issue の設立の背景には、90年代初めの英国における公式のホームレス数¹¹⁾が17万世帯（英国全体）に達し、ホームレス問題が重要な社会問題として国民に共有されている状況があった。Big Issue は1991年にホームレス問題を解決することをミッション（「救済ではなく、仕事の提供」）としたストリート雑誌の編集・販売を事業とする有限会社として設立された。プロの編集者が製作した雑誌を「ベンダー」と呼ばれるホームレスのみが販売できる仕組みを構築し、2004年現在で英国にはロンドン版、ウェールズ版、ノース版、サウス・ウェスト版、スコットランド版の5つの独立した組織が存在している。近年、各組織の売り上げ部数に伸び悩みが見られるものの、2003年度ではBig Issue ロンドン単体の週販売部数は71,558部、イングランド4支部合計では週130,958部（2002年度は159,709部）、スコットランド単体では週32,554部となっており、依然として大きな存在感を示している¹²⁾。以下では、市場性、資金調達という観点から、その設立プロセスを明らかにしていく。

(1) 市場性：先述した社会志向型企业 Body Shop の共同経営者であった Gordon Roddick が、ニューヨークの「ストリート・ニュース (Street News)」の成功を見て、こうしたホームレス問題を解決するストリート・ペーパー事業を自社のコミュニケーション部内において事業化することを検討したことが始まりとされている。Body Shop ではスタッフ、弁護士、出版関係者、ホームレス支援組織を交えて1年間の市場調査を実施している。その結果、①英国国民の大半はホームレスによる路上販売は好まず、②警察、政府の理解が得にくいこと、③

Evening Newsなどの既存の駅周辺で販売されている新聞があり参入障壁が高く、さらに④そもそもBody Shopの化粧品事業とホームレス問題解決とのイメージ・ギャップが大きかった事から、Body Shop内部での事業化は不可能という判断が下されている¹³⁾。その後、Gordon Roddickは後のBig Issue創設者となるJohn BirdにBody Shopとは別組織として雑誌編集販売の事業を行う会社を設立できないかどうか調査依頼を出している。この段階で、「従来のチャリティ団体によるホームレス支援策の無力さ」と、それに代わる「有効な手段としてのビジネスの手法を用いた問題解決」という2点において両者の間に合意形成が見られていた(Swithinbank 2000)。Body Shop内部の調査の前提として、米国的なホームレス自身が雑誌編集にかかわるスタイルが考えられていたが、Birdは雑誌内容を大衆向けにし、さらに編集者もプロを用いることで英国市場に受け入れられる可能性を見出している。

(2) 資金調達：90年代前半のホームレス数増加により、英国政府も90年以降の野宿者優先プログラム(Rough Sleepers Initiative)、99年には野宿者対策室(Rough Sleepers Unit)を設置し、これらの目的に沿ったチャリティのホームレス支援プログラムに対しては資金提供が行われてきた。その結果90年代に入ってチャリティ格を有するホームレス支援組織の数も急増しており(中村他 2004)、当時ホームレス支援組織としてチャリティ格を有するメリットは大きかったと推測できる。実際に、Big Issueノース版を設立したRuth Turnerは94年に組織を立ち上げた際のトラストからの資金調達の際のトラブルに関して次のように語っている。

(トラストから)お金をもらうためにはチャリティ格を持つ必要があるなんて全く理解していませんでした。弁護士、会計士、トラストの人、資金集めのプロたちは皆、われわれの組織(The Big Issue in the North)に会社形態からチャリティ形態へ組織替えることを要求するか、あるいは雑誌編集・販売部門を子会社として持つチャリティを立ち上げるべきだとアドバイスをくれました。もちろん、私たちはノーと言うだけでした(Swithinbank 2000)。

Turner はチャリティ団体でのボランティア経験を通してその意義に限界を持ち、Body Shop や Big Issue の「ビジネスを通じた社会変革」というコンセプトに共感してマンチェスターで起業に踏み切った人物である。Big Issue ロンドン版の場合、設立当初 Body Shop によって初期投資費用として3万ポンド、その後3年間で50万ポンドが投資され、同社の資金支援、マネジメント支援なくしては Big Issue の存続はあり得なかったといわれている。実際に、当時 Big Issue の設立は Body Shop の Roddick 夫妻の雑誌事業への進出（“Body Shop Boss Gets Into Ink”）として英国メディアに報道されていた¹⁴⁾。

Bird や Turner らアントレプレナーたちが共有していたものは、「伝統的なチャリティ・スタイルの有効性への疑問」であり、さらに Roddick 夫妻の思想としての「ビジネスを通じた社会変革」への支持と共感であった。

4.2 社会志向型企业による「ソーシャル・ビジネス」概念の形成

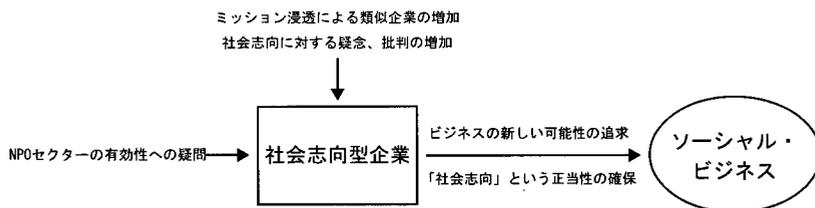
Body Shop の基本的な考え方でもある「ビジネスを通じた社会変革」というコンセプトは、社会志向型企业のネットワーク組織であるソーシャル・ベンチャー・ネットワーク（以下SVN）によって世界的に広められている。SVN は1987年に米国サンフランシスコに設立されたビジネスに社会的責任を求め、人間的で持続可能な社会を目指すソーシャル・アントレプレナーのネットワークで、そのミッションは「ビジネスを通して社会を変革していくこと」であり、会員には社会的責任に強い関心を示す企業経営者だけでなく、NPO の責任者、学識経験者を含み、約400名の会員が存在する¹⁵⁾。SVN の初期会員には対抗文化世代が多く、70年代以降のビジネスのあり方に疑問を投げかけ、新しいビジネスの規範を示そうとする者が多かった。Ben & Jerry's の Ben Cohen や Body Shop の Anita Roddick といったアントレプレナーが中心的存在となり、経済的価値と社会的価値の双方を事業活動に組み込んでいく経営のあり方を主張していた。Roddick (1991) は Body Shop が企業形態を採用することについて、「店舗に訪れる多くの顧客の存在によって、Body Shop は重要な活動拠点となり、社会変革には政治や教会よりビジネスの方が強力な手段になる」と述べ、Cohen も

「ビジネスは今日の社会における最も強力な勢力であり、社会変化をもたらすために、そして基本的なニーズも満たされていない社会に住む世界中の人々の生活の質を高めるために、その力を利用すべきものだ」¹⁶⁾と、両者ともに企業の持つポジティブな影響力を強調している。Singer(2001)は、こうしたSVNの会員企業がネットワークを広め、環境のみならず社会的側面にまで配慮することをアピールする「社会志向企業ムーブメント」とでも言うべき現象が80年代後半から生じていったとしている。

ここで重要なことは、Big Issueが設立された90年代前半は、Bath & Body Works¹⁷⁾やAveda¹⁸⁾など類似する社会志向型の化粧品会社が業界に頭角を現しまた特に社会的ミッションなど持たずに同種の商品を低価格で提供する企業が増加したことにより、Body Shopはそうした類似企業との差別化を図ることが求められていた点である。さらに90年代以降同社に対する批判的な見解も相次ぎ、例えば同社の環境志向のマーケティング戦略を偽善的と見るものや、同社の規模拡大に伴い初期のミッション追及が困難になっているとみるものがあり、同社はその対応・反論に追われていた¹⁹⁾。

こうした時期にBody Shopは、市場において差別化を図るため、当時英国で最も顕著な社会的課題として認識されていたホームレス問題を解決するプロジェクトに取り組むことで、「社会志向」というビジネスモデルの正当性(legitimacy)を獲得する必要があった。その結果、Roddick夫妻はBig Issueのような社会的課題をより直接的に解決するための事業を「ソーシャル・ビジネス(social business)」と呼び、社会志向型企業Body Shopが支援していくべき新しい事業モデルとして位置づけたのである。こうしたBig Issue設立プロセスから見えてくるものは、「失敗行動アプローチ」で描かれてきたような補完的、受動的な対応によるものではなく、SVNを中心としたネットワーク組織の規範(「ビジネスで社会変革を」)を普及させていくことを前提とした価値規範主導型のものであったといえよう。

図2 「ソーシャル・ビジネス」概念形成の構図



5 ソーシャル・ビジネスの内的構造

以下では、実際の Big Issue の事業を考察することで「ソーシャル・ビジネス」の特質を明らかにしていく。まず Big Issue の事業を組織構造、機能の側面から成果と課題に大別して考えていくことにする。

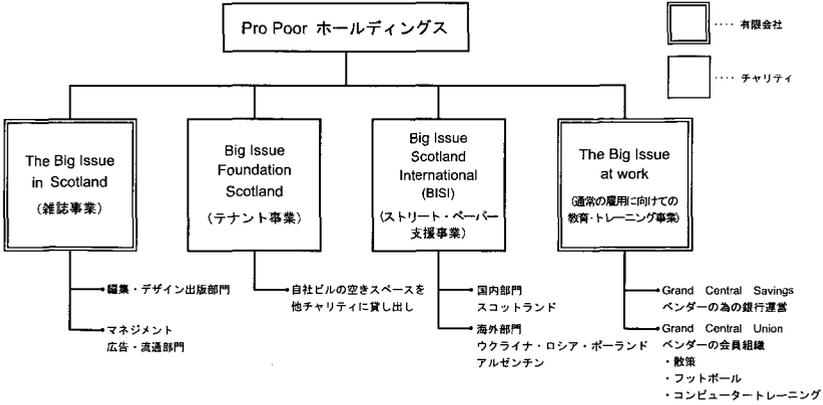
(1) 成果

まず、組織構造において注目すべき点は、社会的課題の解決に FPO 形態を採用することにより、①社会的に排除されてきた人々を必要な労働力（従業員）として捉えるため、社会的受容への有効なアプローチとなることである。さらに②政府からの独立性が確保され、制約のない革新的な事業活動に結びつけることが可能となっていることである。

また、設立から4年後に FPO 形態と NPO 形態（チャリティ）を併設して事業内容に応じて組織形態を使い分けていく体制を採用した点も重要である。ベンダーに対する JET（Jobs, Education, Training）プログラム、書籍を通した啓蒙活動等を実施するために、ロンドンでは95年11月に The Big Issue Foundation（チャリティ）を併設している²⁰⁾。このチャリティ設立の背景には、上記プログラムのための資金獲得（例えば Charitable trusts 等から）があったとされている²¹⁾。

スコットランドでは、2003年度から組織構造の刷新を図り（図3参照）、2つの有限責任保証会社と2つのチャリティを所有するホールディング・カンパニー構造を採用し、構造的、資金的な透明性を高めステイクホルダーに一層の支持を

図3 The Big Issue in Scotland における組織構造



求めている。こうした考え方は、制度的制約性を克服する戦略と考えられ、ソーシャル・ビジネスの有効性、効率性を高めていく手段として位置づけられている。次に、機能面についてみてみよう。第1に、既存のホームレス新聞のアイデアと通常の大衆紙のコンセプトを融合し、ホームレスに仕事を提供する新しい仕組みを提案したことが評価できる。従来の政府による野宿者優先プログラム(RSI)等のホームレス対策は、急増するホームレス(特に野宿者)を減少させるために、シェルターやホステルの開設等によって、路上のホームレスを施設へと「収容」することが目的であり(中村他 2004)、労働提供という側面に対しては有効な手法が存在しなかった。

第2に、Big Issue in Scotlandが中心となって、世界のストリート・ペーパーの支援組織 INSP を形成し、業界化を促進させストリート・ペーパー事業を社会的受容を達成させるツールとしての認識を広めたことが挙げられる。Big Issue をモデルとするストリート・ペーパー事業は INSP (現在は Big Issue Scotland International 内部の事業) というネットワーク組織を中心として世界27カ国、49団体にまで広がり²²⁾、2003年11月からは日本版 Big Issue も有限会社として設立されている。

第3に、消費の社会的側面を考慮する「ソーシャル・コンシューマー」²³⁾の台頭を促す役割を果たしている。雑誌 Big Issue の存在により、購入者は直接・間接にホームレスを支援することが可能となる。Hibbert & Hogg(2001)は、「なぜ読者は雑誌 Big Issue を購入したのか」という意識調査を実施した結果、「雑誌内容への好感」のみならず、「ホームレスへの直接的関与を通じた、支援しているという達成感」という要因が大きかったことを明らかにしている。

従来の消費者運動は、社会全体にネガティブな影響を与えた企業に対して直接行動に出たり、訴訟を起こしたりする政治的な運動戦略を有するものであった(谷本2002a)。しかし、ここでのソーシャル・コンシューマーとは、環境面のみならず社会的に意義ある商品・サービスを積極的に購入・利用(バイコット: boycott)するという市場を通じた運動戦略を採用することで、社会問題の解決に直接・間接にかかわる消費者となり、社会的な事業領域にかかわる社会志向型企業や事業型 NPO への「支持」を表明する存在といえよう。

(2) 課題

機能面においていくつかの課題もみられている。Fitzpatrick & Kennedy (2000) は野宿者、物乞い、Big Issue の3者の関係を調査し、Big Issue が野宿者に対して物乞いに代わる有効なアプローチとなり得ると同時に Big Issue の販売が物乞い目的や麻薬の取引に利用されていることも明らかにしている。Big Issue Scotland では、販売者との契約時に物乞い行為、ドラッグ使用の禁止を含む9つの規約を交わしているが、近年雑誌販売の際に定価以上の金銭を求めるケースや、販売時に足元に紙コップを置き、投げ銭を求める姿も増えている。近年英国では、Big Issue ベンダーの存在がドラッグ取引につながる可能性があるという理由で、特定の市内での路上販売を禁止、あるいはベンダー数を制限する動きも強まってきている²⁴⁾。設立から10年以上が経過した今、ベンダーの管理面の見直しが求められている。

さらに、先述したように、Big Issue は雑誌編集・販売事業の有限会社の他に、ホームレスに多様な支援プログラムを提供するチャリティ組織を併設しているが、Fitzpatrick & Kennedy (2000) は大規模なインタビュー調査の結果、実際に

は多くのベンダーがほとんどサポートを受けていないという実態を明らかにしている。これは Big Issue の場合、すべてのベンダーに対して訓練プログラムを実施するわけではなく、「向上心・独立心のある者に対して手を差し伸べていく」²⁵⁾ という手法を採用することによるが、ホームレス問題の解決をミッションに掲げる以上、寄付金などの用途をはじめとする資金的流れを明確にし、ベンダー支援をはじめとする具体的な社会的成果の公表に着手していかなければステイクホルダーからの支持は得られないだろう。

6 結論

本論文では、NPO 理論の制度選択アプローチを詳細に検討することで社会的な事業領域にかかわる組織に関する歴史的な議論を明らかにし、さらにそのアプローチの限界として、制度決定がセクター固有の欠陥にもとづく受動的なものとして描かれ、選択行為者の具体的な選択プロセスを不明なままにしてきた点を確認してきた。本稿で明らかになった実際のアントレプレナーたちによる制度決定行動は、伝統的な慈善型 NPO (チャリティ) の有効性への疑問という共有された認識と、先行する社会志向型企業の価値規範に大きく依存するものであった。また、「ソーシャル・ビジネス」という新しいコンセプトは、社会志向型企業がより直接的な社会問題へのかかわりを示し、「社会志向」であることの正当性 (legitimacy) を確保する必要性によって促されてきた点が明らかになった。

さらに本稿を通して明らかになった点を、次の5点にまとめておこう。(1)社会的課題の解決を目指す事業 (ソーシャル・ビジネス) には、企業/NPO 各形態の制度的制約性を克服する戦略的な組織運営が必要になってくる。企業形態での雑誌販売事業だけでは対応しきれないベンダーへの JET プログラムや啓蒙活動などは、チャリティ組織を併設することによって対応されており、そうした活動は Big Issue の本来のミッションを側面から支えることになる。(2)企業/NPO 両形態の併用の場合には、資金的流れの明示や社会的成果の公表などの、ステイクホルダーへのアカウントビリティが強く求められる。2つの組織の関係性をどのように管理しているのか (例えば寄付、補助金で獲得した資金や事業活動で得

た収益は事業グループ全体の中でどのように用いられているのか)について、明確に示さなければステイクホルダーからの支持は得られないだろう。(3)設立当初の「社会的ミッション」や「志」をどのように維持・管理するかが問われる。「市場を通じた社会変革」という場合には、市場の変化や要請に応じて初期のミッションが変化していく可能性があり、こうした現象に対してステイクホルダーに説明していくことが必要である。設立から13年が経過した Big Issue ではベンダーの管理面、ステイクホルダーに対するアカウンタビリティの面で課題を抱えていた。(4)問題解決のための事業活動が、新しい問題を生み出してしまうという可能性もある。ホームレスが「保護された雇用」に依存してしまう問題がそれであり、Big Issue in Scotland のアントレプレナー Mel Young は彼らを通常の雇用に戻していくことの難しさと Big Issue in Scotland の今後目指すべき方向性について次のように語っている。

「私が考えていることはかなり洗練されたもので、彼ら（ホームレス）の数を少なくするというよりは、彼らに戻ってくる居場所を与えるというものです。『もう次の段階へ移っても大丈夫だよ』、という何らかの安心感を彼らに与えるのです。つまり、社交の場（club）のような和気藹々とした雰囲気を作り出そうとしているわけです。」（Swithinbank, 2001）

(5) ソーシャル・ビジネスは、社会問題の「一部分」の解決手段に過ぎないという理解が必要であろう。ベンダーとして働くことができるホームレスは全体の一部に過ぎず、こうした市場メカニズムを通じた解決アプローチから漏れ落ちる課題に関しては、同じミッションを持つ企業、NPO とのコラボレーションがさらに重要な課題となってくる。

- 1) この概念が欧州委員会において登場したのは、フランス社会党出身のジャック・ドロール欧州委員会委員長の任期（1985-95）においてである。EU 内部においても国ごとに多様な意味合いで用いられることが多い。
- 2) European Transnational Exchange Programme Report (2003)
- 3) こうした区分以外にも、例えば Social Enterprise London はソーシャル・エンタープライズを、協同組合、ソーシャル・ファーム、従業員所有、クレジット・

ユニオン、デベロプメント・トラスト、中間労働市場企業、ソーシャル・ビジネスコミュニティ・ビジネスの8つのスタイルに区分している。

- 4) Body ShopやBen & Jerry'sなど第一次世代の社会志向型企業の合言葉として用いられることが多く、Cohen & Greenfield (1999)にもBen & Jerry's Double-Dip: Lead with Your Values and Make Money, Too,として用いられている。
- 5) NPOの子会社といっても、NPOのミッションに関連しない事業を行う場合もあり、この場合にはソーシャル・ビジネスとは呼ばない場合が多い。
- 6) この他にもTwin, Oxfam, Traidcraft, Equal Exchangeという4つのNGOが共同出資して設立されたフェア・トレード会社Cafédirectなどがある。
- 7) Deborah Samuelson氏(Director of Communications)へのインタビューによる(2004/03/10)、1994年にNYタイムズスクエアに第1号店がオープンし、2000年にロックフェラーセンター内に2号店、2003年に104番街に3号店が続いている。
- 8) すべての者が等しく利用できるように政府が財・サービスを供給した場合、中位の投票者の需要にもとづいた供給に偏り、多様性のある地域・国においては政府供給では十分にニーズが満たされない者が出てくることになる。
- 9) Young(2001a)は情報の非対称性が生じる要因として①本質的に商品・サービスの品質が判断しにくい場合(例えば、医療サービスや教育サービス等)②消費者自身が、商品やサービスの品質を評価できる資質を有していない場合(例えば、保育園、精神病患者、高齢者向けのサービス等)③購入者と消費者が一致しない場合(両親が選択した保育園の児童に対するサービス等)の3つを挙げている。
- 10) ここでのNPOのイメージは組織化されておらず、継続的なサービス供給を行わないことが前提とされている。
- 11) 4つの条件を満たす必要がある。①ホームレス状態にあること、②優先条件を兼ね備えていること、③恣意的なホームレス生活者ではないこと、④当該自治体とつながりがあること。実際には、こうした「公式のホームレス」以外にも多数の申請していない人や条件を満たしていない人を考慮する必要がある。
- 12) 英国ABC部数協会による。<http://www.abc.org.uk>
- 13) Swithinbank(2000) pp20-35ならびにElizabeth Divver氏へのインタビューによる(2003/11/5,6)。
- 14) Fortune 07/10/1991 p143ならびにSwithinbank(2000) pp20-35
- 15) <http://www.svn.org> 参照。
- 16) Roddick(1991)。
- 17) 1990年秋にオハイオ州に設立され、2004年現在、全米で1700店舗を持つ。<http://www.bathandbodyworks.com> 参照。

- 18) 1978年にミネアポリスに設立. <http://www.aveda.com> 参照.
- 19) 例えば Entine(1994)の批判に対して, Body Shop は32ページの報告書を作成し反論している.
- 20) Annual Review 2001-2002, The Big Issue Foundation
- 21) Swithinbank(2000) pp116-121
- 22) International Network of Street Papers (INSP) News Letter8, 2003
- 23) 間々田 (2000) は消費の社会的な側面について十分な認識をもち, それに基づいた消費行動を行える消費者という意味で「社会的消費者」という用語を用いている.
- 24) Guardian, 10/ 5 /2002, 18/10/2003, 25/10/2003, 21/11/2003, 12/ 2 /2004 の各号を参照.
- 25) Elizabeth Divver 氏へのインタビューによる (2003/11/5,6).

参考文献

- Arsenault, J., *Forging Nonprofit Alliance*, Jossey-Bass, 1998
- Badelt, C., "Institutional Choice and the Nonprofit Sector", in Anheier, H.K. and Seibel, W.(eds.) *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, Walter de Gruyter, 1990
- Brinckerhoff, P. *Social Entrepreneurship*, Wiley, 2000
- Burlingham, B., "This Woman Has Changed Business Forever" Inc., June, 1990
- Burrows, R., *Homelessness and Social Policy*, Routedge, 1997
- Cohen, B., & Greenfield, J., *Ben & Jerry's Double-Dip: Lead with Your Values and Make Money, Too*, Simon & Schuster, Inc
- Dees, J. G., "Enterprising Nonprofit", *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1998
- Entine, J., "Shattered Image: Is The Body Shop Too Good to Be True?", *Business Ethics*, 1994
- European Commission (Employment and Social Affairs DG), call for proposals VP/2002/010 for transnational exchange projects under the Community Action Programme to Combat Social Exclusion 2002-2006
- European Transnational Exchange Programme Report, *Promotion of active attitudes towards employment for socially excluded people*, 2003
- Fitzpatrick, S. & Kennedy, C., *Getting by: Begging, rough sleeping and The Big Issue in Glasgow and Edinburgh*, The Policy Press, 2000
- Guardian, 10/ 5 /2002: Big Issue sellers face council ban
 ———, 18/ 9 /2002: Street wiser
 ———, 18/10/2003: Big Issue sellers held in drugs crackdown

- , 25/10/2003 : Big Issue claims victory after 'ban'
- , 21/11/2003 : Rebuilding a reputation
- , 12/ 2 /2004 : Big Issue seller jailed over drugs
- Hansmann, H., "The Role of Nonprofit Enterprise", in *Yale Law Journal*, Vol89, 1980
- , "Economics Theories of Nonprofit Organization", in *Powell*, 1987
- Hibbert, S. & Hogg, G., "Consumer response to social entrepreneurship" *National Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol.7 No.3, 2002
- Makower, J. & BSR, *Beyond the Bottom Line*, Simon & Schuster, 1994. (下村満子監訳)『社会貢献型経営ノすすめ』シュプリンガー・フェアラーク社, 1997.
- Salamon, L. M., "Partners in Public Service : The Scope & Theory of Government -Nonprofit Relations", in *Powell*, 1987
- Scott, M. & Rothman, H., *Companies with a Conscience*, Birch Lane Press, 1992
- Social Enterprise London. "Introducing Social Enterprise", SEL, 2001
- Singer, T., "Can Business Still Save The World?", Inc., April, 2001
- Stringer, L. *Grand Central Winter : Stories from the street, seven stories*, 1998 (中川五郎訳)『グランドセントラル駅・冬』文芸春秋 2001
- Swithinbank, T. *Coming up from the street*, Earthscan, 2001
- Ott, J., *The Nature of the Nonprofit Sector*, Westview, 2001
- Powell, W.W., *The Nonprofit Sector*, Yale Univ.Press, 1987
- Roddick, A., *Body and Soul*, The Body Shop Internatinal, 1991 (杉田敏訳)『Body and Soul : ボディ・ショップの挑戦』The Japan Times, 1992
- Weisbrod, B.A., "Toward a theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three Sector Economy", in Edmund S. Phelps, 1975.
- , "The Complexites of Income Generation for Nonprofits", in Hodgkinson & Lyman, 1989.
- Young, D., "Contract Failure Theory" in Ott, 2001a
- , "Government Failure Theory" in Ott, 2001b
- , "Economic Decision making by Nonprofit Organization in a Market Economy : Tension between Mission and Market", in Independent Sector(ed.), *Crossing the Borders : Collaboration & Competition among Nonprofits, Business and Governments*, Independent Sector, 1999
- Zimmerman, B. & Dart, R. "Charities Doing Commercial Ventures : Societal and Organizational Implications" Trillium Foundation, 1998
- 小玉徹・中村健吾他編『欧米のホームレス問題(上)』法律文化社2003

中村健吾他編『欧米のホームレス問題（下）』法律文化社2004

谷本寛治「企業とNPOの組織ポートフォリオ」『季刊家計経済研究』第61号 2004.1

——『企業社会のリコンストラクション』千倉書房2002a

——「社会的企業家精神と新しい社会経済システム」『ボランティア経済と企業』
日本評論社2002b

——「NPOと企業」一橋大学商学部経営学部門編『経営学概論』税務経理協会
1999

間々田孝夫『消費社会論』有斐閣コンパクト 2000

各種 Big Issue の内容は以下のインタビュー内容に基づいている；

2003年11月5日，6日ロンドン事務所：Elizabeth Divver（Personnel Director）氏，Patrick Lisoire（Press Officer）氏，8日，9日グラスゴー事務所：Lisa Maclean（Project Manager）氏，Mark Shipperlee（Charity Manager）氏。また英国 Big Issue ならびに Big Issue 日本版に関して，（有）ビッグ・イシュー日本の代表 佐野章二氏，スタッフの南原順氏には多大なるご示唆を頂いた。

米国における事業型 NPO の内容は，2004年3月3日～5日に米国で行われた Social Enterprise Alliance 主催の 5th Gathering of the Social Enterprise Alliance での会議，ならびに現地インタビューに基づいている。

またこの論文は，一橋大学大学院商学研究科を中核拠点とした21世紀 COE プログラム（「知識・企業・イノベーションのダイナミクス」）から，若手研究者・研究活動支援経費の支給を受けて進められた研究成果の一部である。同プログラムからの経済的な支援にこの場を借りて感謝したい。

2004年6月29日受稿

2004年7月28日レフェリーの審査をへて掲載決定

（一橋大学大学院博士課程）