

# 社会的企業の評価基準とその適用

山 中 馨

## はじめに

近年頃に話題に上る社会的企業については、定まった定義があるわけではない<sup>[1]</sup>。日本国内に限ってみても数多くの企業やNPO法人が社会的企業として活躍をしている。2009年2月には、経済産業省が「日本を代表するソーシャルビジネス55選」<sup>[2]</sup>を選定し公表した。この代表企業選定の際は、応募事業者数が107団体、対面審査実施事業者数が70に上っている。社会的企業は、その設立目的、企業形態、財務状況など非常に多様である。また、社会的企業は、社会的な課題を解決するために生まれた組織であるから、単に財務状況の良し悪しで判断するものではないといわれている<sup>[1]</sup>。

そこで本論では数多ある社会的企業について、その活動を3つの側面から評価する評価基準を作成した。また、その評価基準を社会的企業と目されている世界の企業やNPO法人33団体に適用して評価を試みたので、その結果を報告する。

## 1. 評価基準について

「ソーシャルビジネス55選」では次の3つの観点から審査が行われたことが報告されている。即ち、「設立の動機や理念」「取り組む社会的な課題」「事業の継続性・発展性」の3側面である。この3つの側面それぞれの評価基準に関しては詳しく知ることができない。そこで、どのような基準の選定であったかを結果から推測すると、選定された「ソーシャルビジネス」は次のような4分野に大別される。即ち(1)「街づくり・観光・農業体験等の分野で地域活性化のための人づくり・仕組みづくりに取り組むもの」、(2)「子育て支援・高齢者対策等の地域住民の抱える課題に取り組むもの」、(3)「環境・健康・就労等の分野で社会の仕組みづくりに貢献するもの」、(4)「企業家育成、創業・経営の支援に取り組むもの」である。その中でも(1)の「街づくり・観光・農業体験等の地域活性化」における事業者が25団体と全体の45.5%を占めていて目を引く。次が(2)「子育て支援・高齢者対策等の地域住民の抱える課題」に関する18団体であり全体の32.7%となっている。結論的には経済産業省の選定した日本のソーシャルビジネスは、街づくりなどの地域活性化と、少子高齢化ともなって発生する地域における課題を解決するビジネスであるといえる。日本国内の課題としては、これらの問題は確かに行政だけでは解決できないものであり、

ソーシャルビジネスとして大いに活躍できる分野であろう。

しかし、広く世界に目を向ければ、社会的企業がターゲットとしている社会的課題は、BOP (Base of the Pyramid) の自立支援をはじめとするものであり、上記の国内ソーシャルビジネスの課題として取り上げられるものより、ずっと深刻である。BOP 自立支援については詳しく論文 [1] で述べているところであるが、そのような課題の解決を目的として設立された事業体の本質は「福祉国家」崩壊にともなう「行政だけに頼らない市民の自立した組織」であり、「人間の尊厳」と「社会の存亡に関わる」課題の解決を目指す組織体である。したがって、この論文では論文 [1] で明らかにした社会的企業の使命感に基づいて、新たに独自の評価基準を作成することとした。

### 1-1 評価基準の3側面

論文 [1] では、社会的企業の条件を社会起業家のリーダーシップの観点から7つにまとめておいた。それをここに簡単に再提示すると、(ア) 出発点は自分自身であること、(イ) 社会を変革するという夢を抱いていること、(ウ) 既存の力に頼らずに自立を目指していること、(エ) 志を同じくする専門家集団の組織を築き上げられること、(オ) 自分の使命感で組織をまとめられること、(カ) 全てのステークホルダーに向けて「内在的普遍のアプローチ」が取れること、(キ) 人間についての深い知識と経験をもつこと、人間を学んで他人に尽くす経験を積むことである。

この論文では論文 [1] の人を基準とした観点とは異なり社会的企業についての評価基準を作成するのが目的であるので、上記の7つの観点を社会的企業に関するものに置き換える。すると概略次の4つの視点にまとめられるであろう。

(1)社会性の視点。すなわち、事業体の使命・目的が社会的課題の解決であること。上記のリーダーシップで言えば(イ)、(カ)にあたる。(2)事業性の視点。すなわち、ビジネスの形にして利益を上げ、継続して事業活動を進めていくこと。リーダーシップの(ウ)、(オ)にあたる。(3)革新性の視点。新しい商品・サービスやそれを提供する仕組みの開発をとまなっていること。リーダーシップの(エ)にあたる。(4)リーダーシップの視点。強い使命感と情熱に溢れたリーダーがいること。リーダーシップの(ア)、(キ)にあたる。

したがって、「社会性」「事業性」「革新性」「リーダーシップ」の側面から評価基準を作成するのが妥当ではないかと思われる。ただし多くの事例を分析すると社会的企業と社会起業家とは、ほぼ表裏一体であることが分かる。この点が既存の企業とそのリーダーたる会長、社長などの関係と顕著に異なる点である。したがって、4つ目の「リーダーシップ」に関しては、そのあり様が前の3つの「社会性」「事業性」「革新性」に如実に反映されているものであり、改めてリーダーシップを評価項目に加えると、二重評価の可能性が排除できない。したがって、本論文では評価基準の側面は次の3つを採用することとした。すなわち「社会性」「事業性」「革新性」である。これらの3側面に関しては、次の節において述べるように、評価方法を5段階評価として、

それぞれの段階の評価点を明示し、これに適合している企業であるかどうかの判断基準とする。

なお、「ソーシャルビジネス55選」の審査で採用された3つの観点「設立の動機や理念」「取り組む社会的な課題」「事業の継続性・発展性」を我々の評価の3側面から眺めてみると、2つの観点「設立の動機や理念」「取り組む社会的な課題」は「社会性」として同一でありこれに集約されるはずである。3つめの「事業の継続性・発展性」は我々の「事業性」と同等である。したがって、「ソーシャルビジネス55選」の審査の観点には、我々の提示した「革新性」がない。しかし、現在顕著に活躍している社会的企業の多くは、これまで行政が解決できなかった社会的課題に対して、独自の革新的なビジネスモデルを以って挑んで成功を収めている例がほとんどである。言い換えればこの「革新性」が社会的企業成功の生命線とも言えるものであり、欠かすことはできないものであろう。

## 1-2 「社会性」における評価基準

社会性の基準とは、その企業、団体が社会的にいかなる価値を有しているかを問う基準であり、まさに社会的企業の所以を問うものである。経済産業省が選定した日本のソーシャルビジネス<sup>[2]</sup>は、先に指摘したように、街づくりなどの地域活性化と、少子高齢化にともなう地域の課題を解決するビジネスであったが、グローバルな視点では社会的企業の最大の課題は、いわゆる南北問題である。論文[1]において貧困問題は、創立者池田先生の言葉を引用して次のように捉えている。「職業という人間の根源的な営みを脅かし、生きる意味、目的、希望など人間の尊厳、社会の存亡に関わるものだけに、総力を挙げて取り組んでいかねばならない」<sup>[3]</sup>。すなわち「人間の尊厳」の問題であり、「社会の存亡」に関わる問題である。多くの社会的企業は、BOPを対象としてまさにこの問題に取り組んでいる。

そこで、評価基準の5段階評価の最高位にはBOPを対象とした課題に取り組む企業に光を当てるべきであると考えられる。しかも社会的企業のBOPに対する態度はこれまでのような、BOPを単に施しの対象とするのではなく、貧困層の人々の能力を認めて、彼らの力で自立することを企業として支援しようとするのであり<sup>[1]</sup>、この点が行政や福祉団体の考えと全く異なるところである。このような理由から、(1)「BOPを対象に社会的自立支援を目指している」社会的企業を評価基準の最高ランクとして採用するのが妥当であろう。社会的自立の中には、単に経済問題に留まらず、今まで社会的に不当に虐げられてきた貧困層の人権問題を解決する活動も含まれている。

企業の分野によっては必ずしも自立支援に結び付けられない業界もあることから、評価基準の次の評価段階としては、(2)「BOPを対象に貧困からの救済、生活支援を目指している」社会的企業を評価すべきであろうと思われる。これは自立の支援までには至らないが、そのもととなる経済的支援や健康問題、その他生活上の支援を意味している。

現在一般企業はCSR（企業の社会的責任）活動の中で環境問題をはじめとする持続可能世界の実現を目指している。社会的企業の問題意識の中にも、もちろんこのような持続可能社会の実

現に関する意識は強くある。したがって、評価基準の3段階目として、(3)「生物多様性保護をはじめとする持続可能世界の構築を目指している」企業を評価することとする。一般企業のCSRと目標とするところは同じ方向であっても、社会的企業が行なう持続可能世界の構築を目指す事業は、それ自体が企業の設立目的であり、一般企業のように本来業務の他にCSR活動を展開する場合とは自ずから異なる様相を呈する。

さて、先に挙げたソーシャルビジネス55選のような取り組みも、これまで行政が為し得なかった課題に対して挑戦している事業体であり、正当に評価すべきであることから、次の評価段階として、(4)「一般市民を対象に福祉、教育など行政では不可能な問題の解決を目指している」企業を評価することとする。さらにまた、ソーシャルビジネス55選のような事業体は、設立時の目的として「行政ができかねる未解決の問題を解決する」と大上段に目的を構えるよりは、身近な生活改善を目指し生まれた団体も数多い。そこで最後の評価段階として(5)「一般市民を対象に生活改善を目指している」企業を評価することとする。以上5項目の評価点は(1)を5点とし(5)を1点とする5点満点での評価点を設定する。

### 1-3 「事業性」における評価基準

社会的企業が従来の福祉団体や慈善事業体と大きく異なるところは、全面的に行政の支援金などに頼って組織運営をするのではなく、事業によって利益を得てその事業を継続させようとする点にある。したがって事業性の評価は社会的企業として自立している組織であるかどうかを判断する重要項目である。

したがって、事業性を評価する第一として、(1)「営利企業として利益を得て、ビジネス領域や雇用等を拡大している」場合を最高段階に据えることにする。また、事業の内容によっては企業体の形式をとらずにNPO法人の形をとる方が適している場合も数多くある。非営利組織と営利企業の最も大きな違いは、非営利組織では純利益をステークホルダーに配分することが制度的にできないようになってきていることである。しかし、事業継続のため利益をあげることは当然のことながら必要である。したがって、次のレベルの評価段階として(2)「NPO法人として利益を得て、ビジネス領域や雇用等を拡大している」ことを挙げておく。社会的企業においても、社会の変革を掲げる事業目的を持つものであれば、その事業対象であるBOPなどの顧客の範囲を拡大しようとする志向は、当然のことながらあり、この点においては営利企業の拡大志向と変わりはなく、これが組織の活性化を促している。したがって、この2つの評価基準では拡大しているかどうかを評価している。なお、社会的企業の中にはその事業内容によってある部分は営利企業が受け持ち、他の部分はNPO法人として運営するなどのハイブリッド型も多く存在する。このような場合には評価(1)を適用することとする。

しかし、社会的企業が市場の動向を捉えて利益のみを求めて拡大に走ってしまうことの危険性も指摘されている<sup>[4]</sup>。本来、社会的企業は社会的課題を解決するという強い意志を持ったリーダーにより設立され、その理念の下に事業を行なっている企業であるため、急激な組織の拡大、

利益の追求は核となる組織理念の希薄化、組織構成員の目的意識の多様化を招き、これが社会的企業を破綻に追い込んだ例も少なくない。したがって、次の段階の評価としては(3)「営利企業やNPO法人として利益を得て、組織、事業を持続している」こととし、ことさらに拡大を求めている団体、組織を評価することとした。

また、事業目的が社会的な課題であることから行政をはじめとする各種支援組織から資金援助を受けて事業を始めるケースも多数あり、この場合も組織立ち上げの時に支援を受け、以後は独自路線を模索して組織の自立を図る筋道も存在する。したがって、次の評価段階としては(4)「行政、支援機関から一部補助金などの支援を受けている」こととし、一部に支援を受け、一部に利益をあげ事業を継続している状態を評価している。最後の段階としては(5)「行政、支援機関の補助金などで運営されている」組織であっても自立はしていないものの社会的課題に挑戦している組織であるので、評価点を与えることとする。以上、(1)を5点とし(5)の1点までを配点とする。

#### 1-4 「革新性」における評価基準

先に述べたように、社会的企業の多くは、これまで行政が解決できなかった社会的課題に対して、独自のビジネスモデルにより成功を収めているわけであり、革新性の評価は社会的企業の基盤の堅固さを知る尺度として重要である。

したがって、革新性の最高段階に位置する尺度は(1)「行なっている事業が全く新しいビジネスモデルである」こととするのが妥当であろう。成功を収めている社会起業家は、現状の社会状況の変革を強く意識し、その強烈な思いが、いままで思いつかなかったような斬新なビジネスモデルを創出して、そのアイデアを旺盛な行動力で実現させている。事業全てが全く新しいビジネスモデルではないとしても、一部にある新しいアイデアが核となり、功を奏している場合もあるので、次の段階の尺度としては、(2)「事業の一部に新しいビジネス手法がある」場合には高評価を与えることとする。

また、手法それ自体は新しいアイデアではないとしても(3)「既存手法の組み合わせで、新しいビジネスとしている」場合も数多くあり、ビジネスモデルとしては新しいと捉えられるケースもある。例えばスウェーデンにあるスカンディック・ホテルチェーンの環境負荷軽減のホテルルームの提供や、バングラデシュの保育園運営会社プルキの活動などはこれに当たるであろう。

次の段階では、ビジネスモデルは新しいものとはいえないが、その事業対象が今までと異なる新しい層である場合を評価する。すなわち、(4)「既存手法を新しい対象に適用して革新性を認められる」場合には評価点を与えることが適当であろう。ブラジルのIDEAASはソーラーパネルをリースする企業であるが、富裕層や一般家庭へのリースではなく、僻地に住む貧困層への電力供給を目的に設立された会社であり社会的企業としてこの段階の評価が与えられるケースである。最後の評価としては(5)「既存手法の改良である」ことを挙げておく。例えばブラジルのCDIはスラム街でコンピュータ教室を運営し、スラム街に住む若者の就職支援を目指している。ビジネス手法としては既存のものであるが社会的企業として奮闘している。以上、(1)を5点とし(5)の1

表1 社会的企業の評価基準

配点	社会性	事業性	革新性
5	BOPを対象に社会的自立支援を目指している	企業体として利益を得て、ビジネス領域、雇用を拡大している	行なっている事業が全く新しいビジネスモデルである
4	BOPを対象に貧困からの救済、生活支援を目指している	NPO法人として利益を得て、ビジネス領域、雇用を拡大している	事業の一部に新しいビジネス手法がある
3	生物多様性保護をはじめとする持続可能世界の構築を目指している	NPO法人や企業体として利益を得て、組織を持続している	既存手法の組み合わせで、新しいビジネスとしている
2	一般市民を対象に福祉、教育など行政では不可能な問題の解決を目指している	行政、支援機関から一部補助金などの支援を受けている	既存手法を新しい対象に適用して革新性を認められる
1	一般市民を対象に生活改善を目指している	行政、支援機関の補助金などで運営されている	既存手法の改良である

点までを配点とする。

「社会性」「事業性」「革新性」の各評価基準を表1としてまとめておく。

## 2. 評価基準の社会的企業への適用

上記の評価基準を世界で活躍する社会的企業に適用し、どのような判定が下されるか試行してみる。適用対象とした社会的企業は文献 [5] [6] および [7] で取り上げられている合計33の企業やNPO法人であり、その本拠地はヨーロッパ、アジア、南北アメリカにまたがっている。表2に対象とした33組織の名称、所在地、事業内容を示す。

それぞれの企業の評価成績は、「社会性」「事業性」「革新性」とも様々であり広く分布している。評価点の統計処理としては、評価が1点から5点までの5段階評価であり、当然のことながら分布としては連続変数の正規分布に従うことはなく、したがって、評価点を標本平均、標本分散や標準偏差で表すのも適当でない。そこで、評価点の分布については、第一四分位数、中央値、第三四分位数を以って表すこととする。図1は33社全体の社会性、事業性、革新性に関する評価点を箱ひげ図で表したものである。箱ひげ図の場合は、線の上端が最大評価点、箱の上端が第三四分位数、箱の中にある丸の位置が中央値、箱の下端が第一四分位数、線の下端が最小評価点を表している。

### 2-1 総体評価

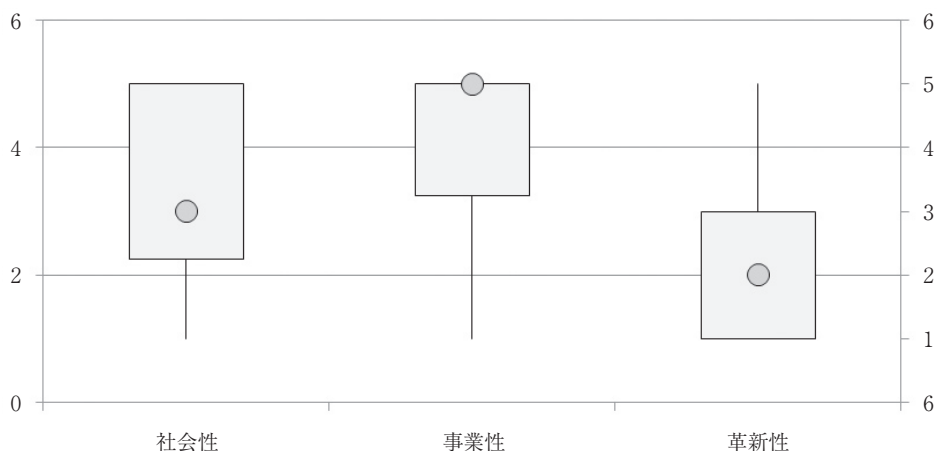
社会性、事業性、革新性とも評価点が1点の企業もあれば5点の企業もある。3側面の中で特に目立つのは事業性である。事業性については、評価の高い企業が多く、中央値、第三四分位も最高点の5点となり、したがって、全体の半数に上る企業が5点満点を与えられていることになる。また、第一四分位数が3点のところであり、全体の3/4に当たる企業が「利益を得て事業継続しているかまたは事業拡大している」企業体であることが分かる。これについては、文献で

表2 評価基準を適用した企業の概略

No	企業、団体名	所在地	事業内容
1	アルタエコ	フランス	フェアトレード
2	マックスハベラー	フランス	フェアトレード認証ラベル発行
3	ラオスファーマー・プロダクツ	ラオス	フェアトレード
4	トランスフェア	アメリカ	フェアトレード
5	ビオプラネタ	メキシコ	フェアトレード
6	エコペール	ベルギー	環境保護の洗剤開発
7	サラヤ	日本	環境保護の洗剤開発
8	コバード	オランダ	益虫によるバイオ農法
9	ノボ ノルディック ファーマ	デンマーク	大規模工場地帯の環境保全
10	アラビンド眼科病院	インド	白内障治療システム
11	スカンディック・ホテルチェーン	スウェーデン	環境負荷軽減ホテル
12	エコツーリズム自然公園	ネパール	アンナプルナ自然公園
13	フォーメーション・カーペット	ネパール	女性によるカーペット製造
14	グラミン銀行	バングラデシュ	マイクロクレジット貸付
15	ウエイストコンサーン	バングラデシュ	生ゴミから天然肥料製造
16	プルキ	バングラデシュ	保育園運営会社
17	シノフォレスト	中国	木材農場
18	合鴨農法	日本	有機農法稲作
19	NPO フローレンス	日本	病児保育問題の解消
20	ビッグイシュー日本	日本	ホームレス自立支援；雑誌販売
21	NPO かものはしプロジェクト	日本	カンボジアの児童買春撲滅
22	ナカノ(株)	日本	古着・古布等故繊維のリサイクル
23	パワーライト	アメリカ	ソーラーパネルのトップメーカー
24	アメリカン・アパレル	アメリカ	アメリカ国内でTシャツ製造
25	フレックスカー	アメリカ	自動車共有システム
26	アショカ財団	アメリカ	社会起業家支援
27	ストーニーフィールド	アメリカ	有機食材；有機農家育成
28	メタボリックス	アメリカ	バイオプラスチック
29	ドミニ・ソーシャルインデックス	アメリカ	社会責任投資ファンド
30	インターフェイス	アメリカ	オフィス用カーペットメーカー
31	タマル計画	ブラジル	ウミガメ絶滅救援
32	C D I	ブラジル	スラム街でのコンピュータ教室
33	I D E A A S	ブラジル	ソーラーパネルリース会社

紹介されるような社会的企業は、事業的に成功を取めている企業であり、このためのバイアスがかかっているとみななければいけないであろう。逆の表現をするならば、成功した社会的企業として認められるためには、しっかりと利益を得て事業を拡大するか、少なくとも継続していなければならないということができる。行政やその他団体の資金援助に頼っているだけの法人では成功した社会的企業としての評価は得られないことになる。企業体としての自立が社会的企業と評価される必要条件であることが示されている。

図1 社会的企業33社の評価点の分布



次に社会性を見ると事業性よりも分布が広い。社会性についてはBOPなどの貧困層を対象とした事業が高得点を得られる評価基準であり、第三四分位数がすでに5点の最高点の場所にあることから貧困問題に取り組む社会的企業が多く存在することが分かる。一方で中央値が3点のところにあり、貧困問題以外でも、「生物多様性保護をはじめとする持続可能世界の構築を目指して」設立された社会的企業の存在があり、社会的企業の目的は、多様であることが示されている。社会的企業の目的とは即ち、社会起業家の目標、行動であり社会起業家の置かれた地域やその文化など、環境に左右され多様な様相を見せていることが分かる。

革新性に関しては事業性、社会性と異なり評価点の低い3点以内に全体の3/4が収まっている。いままで行政などが解決できなかった問題に対して、革新的なビジネスモデルを以って挑むことが社会的企業の生命線ではあるが、現実には、全く新しいビジネスモデルを展開している企業は、それほど多くはないことが分かる。多くの社会的企業は既存のビジネスモデルを新しい対象に向けたり、または一部改良して、目的達成に奮闘している状況が窺える。

## 2-2 社会的企業ランキング

社会的企業33社の中の総合順位からランキングを求めてみる。総合点の計算に当たっては、社会性、事業性、革新性の3側面のうち社会性についての評価については、その企業の存在意義に関する最重要側面であるので、評価点を1.5倍して合計点を出すことにする。1.5倍の根拠は科学的なものがあるわけではないが、事業性、革新性と比して2倍を与えては、偏りが大きすぎることから、1.5倍とした。このようにして行なった総合点の合計の上位4位の企業は、表3のようになった。

1位にランクされたマックスハベラーはフェアトレードの認証ラベルを発行する会社である<sup>[5]</sup>。このラベルを使用している生産者は46カ国、80万軒を超え（2005年現在）、生産者とその家族500万人の生活改善をしてきたと報告されている。同1位のグラミン銀行は、マイクロクレ



表3 社会的企業ランキング

1	マックスハベラー / フランス
	グラミン銀行 / バングラデシュ
2	アラビンド眼科病院 / インド
3	アショカ財団 / アメリカ
4	アルタエコ / フランス
	トランスフェア / アメリカ
	フォーメーション・カーベット / ネパール
	ビッグイシュー日本 / 日本
	ドミニ・ソーシャルインデックス / アメリカ

ジットの制度を創設し革新的貧困対策を行なった典型的な社会的企業である。支店数は2,565であり、81,373の村に事業展開し、従業員総数は22,249人である。現在までに833万人が融資を受け、融資総額は98.7億 US ドルに上る<sup>[8]</sup>。グラミン銀行は銀行業務に留まらず、グラミンテレコム、グラミンサイバーネット、グラミン教育など12のファミリー企業を擁するまでに事業拡大している。

2位のアラビンド眼科病院は、安価な白内障治療システムを開発して白内障による失明の危機に瀕している貧困層を救済している。医療費を払える患者が払えない患者の分を負担するという料金システムは他に類を見ない独創性のあるものである。

3位となったアショカ財団は社会起業家を支援する目的で設立された支援組織であり、創立者のウィリアム・ドレイトンは、「社会起業家の父」と呼ばれている。現在63カ国、2,000以上の社会的企業をアショカ・フェロー（会員）として支援し、財団の支援を受けた起業家は自国の政治に影響を与え変化をもたらしている。

4位には5社がランキングされている。アルタエコとトランスフェアはフェアトレード企業である<sup>[5]</sup>。アルタエコは発展途上国の農民支援を目的として、ボリビアのコーヒー、タイの米、パレスチナのオリーブ油などをスーパーでも買えるフェアトレードブランドとして確立した。2004年に売上高500万ユーロを達成している。トランスフェアはニカラグアの小規模生産者支援を目的として事業を興し、アメリカ国内において、スターバックス等のコーヒー専門店や大規模量販店へフェアトレードによるコーヒー、チョコレート、砂糖、フルーツジュースなどを卸している。北米でコーヒー市場の1%を占めるまでに到った。フォーメーション・カーベットは、身分の低い女性を従業員として雇用しているカーベット製造会社であり、インドにおけるカースト制度を超越して女性を奴隷のような仕事従事から解放することを目的に事業展開している<sup>[5]</sup>。加えて、工場の横に学校を設立して子供を就学させることにより児童労働を禁止に導くべく奮闘している。ビッグイシュー日本は雑誌販売によりホームレスの自立支援を行なう企業であり、イギリスで発祥したビジネスモデルに倣ったものである。設立5年で777人のホームレスが雑誌を販売し、265万冊を売り、3億890万円が彼らの収入となり、76人が自立したと報告されている<sup>[7]</sup>。ドミニ・

ソーシャルインデックスは、企業モラルに基づいて投資を行なう社会責任投資（SRI）ファンドであり、SRI推進の担い手となった<sup>[6]</sup>。

### 2-3 社会的企業の地域性を探る

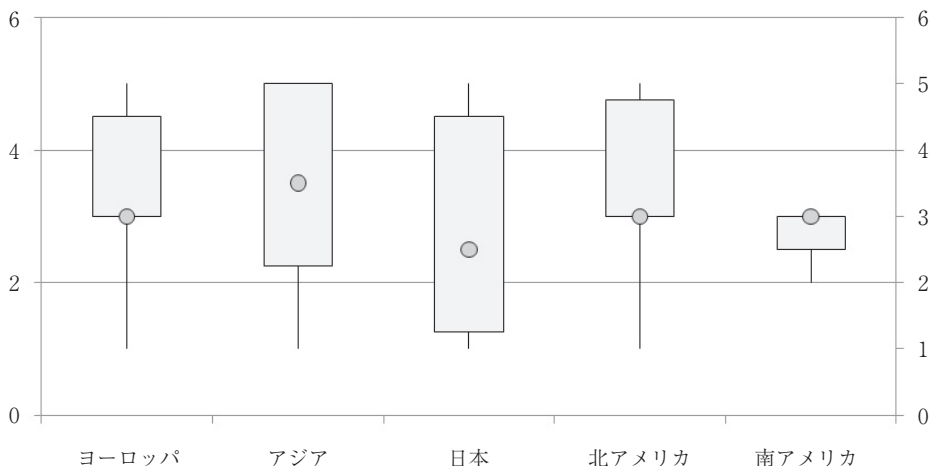
社会的企業の多くは社会起業家とその精神や活動において一体である。したがって、社会的企業もしくは社会起業家の行動は、その置かれた環境、つまり国や文化、国政、福祉行政、経済状況など、それぞれの地域に強く依存していることが充分予想できる。そこで本節では、社会性、事業性、革新性の3局面においてどのような地域性があるのかを探ってみることとする。地域としては、それぞれの社会的企業が本拠をおく大陸、すなわちヨーロッパ、アジア、北アメリカ、南アメリカとし、アジアの中で特に日本を抜き出して別に表す。したがって、日本の社会的企業は日本の項目で評価されると共に、アジアとしても評価されている。ただし、ここではそれぞれの地域の特性を見出すことを主眼としていることから、また、5段階評価による評価の小標本であることから、地域性の差の検定のような統計処理は行なわない。

#### (1) 社会性

図2は社会性の地域比較を描いたものである。上述したように4大陸のほか日本を抜き出して比較している。ここでアジアとは日本の社会的企業も含んで評価している。なお、南アメリカはサンプルが3社と少ないために他の地域とそのまま比較することはできないことを注記しておく。

図2からまず明らかなことは、南アメリカ以外のどの地域でも社会性においては最大5、最小1に分布しており、社会的企業の目的は様々であることが分かる。中央値が最も高いのはアジアであり、アジアの社会的企業が貧困問題の解決、特にBOPの自立を支援し、また持続可能性社会の創出に強い意欲を持っていることが分かる。特に第三四分位数と最大値が5であり、BOP

図2 社会性における地域比較



を対象にした事業展開を行なっている社会的企業が1/4を占めるほど多数存在していることを示している。

ヨーロッパと北アメリカの分布はほぼ同様であり、アジアほどではないが第三四分位数は4.5もしくは4.75と高く、BOPの支援と持続可能性社会の構築を目指す企業の存在が全体の半数近くを占めている。

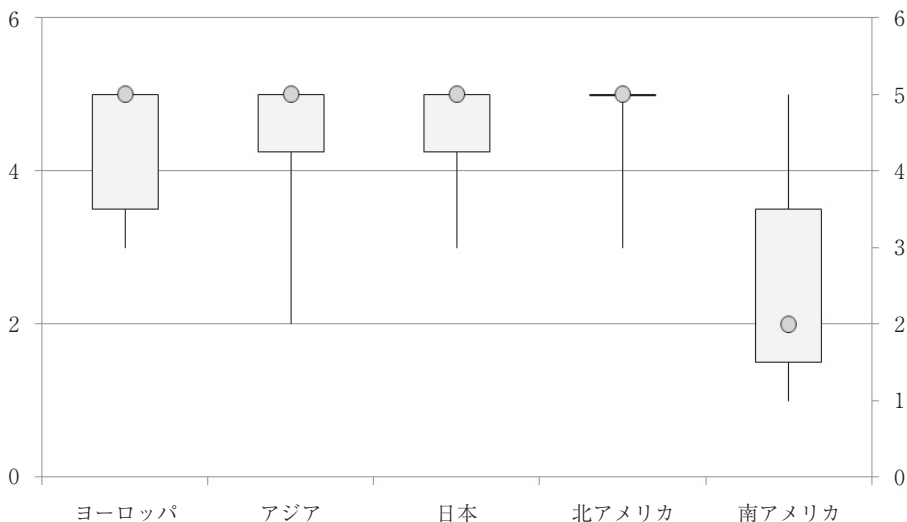
日本については中央値は最も低くまた第一四分位数も最も低く、社会性においては多様な様相を呈している。日本における地域環境の特性としてBOPをはじめとする貧困問題はそれほど深刻ではなく、むしろ一般市民の福祉の改善など日本政府など行政のなしえない問題群へ目を向ける社会的企業が多いためである。しかし、この事実は逆の言い方をすれば、ヨーロッパや北アメリカなどの先進国においては身近な問題としてBOP問題があるわけではないのだが、これを自分自身の問題と捉えて挑戦するグローバルな視野を持った社会起業家が多く存在するということができる。

## (2) 事業性

図3は事業性の地域比較を図示したものである。一見して社会性の図2とは大きく異なっている。最も大きな特徴は評価点が1もしくは2とされた企業は少数であり、ほとんどが3から5の範囲に分布していることである。また第三四分位数、中央値も南アメリカを除いて全て最大評価点の5である。これは、前述したように文献で紹介される社会的企業は、当然のことながら事業的に成功した企業で紹介されているわけであり、それなりのバイアスがかかっていると見なければならぬ。しかし、そのような状況の中においても地域性をみることができる。

最も事業性に優れているのは北アメリカである。第一四分位数から最大値までが5に集中して

図3 事業性における地域比較



おり、ほぼ全ての企業が事業で収益を上げ、かつ事業拡大に成功している。また、ヨーロッパ、アジア、日本を比較すると日本およびアジアの社会的企業は、ヨーロッパの企業に比して事業的に成果をあげている企業が多いことが分かる。ただし、これは比較の上での話でありヨーロッパの第一四分位数も3.5と高得点であることから、利益をあげ事業拡大している企業、法人がほとんどであることに変わりはない。南アメリカの企業の事業性が低くなっているのは、評価対象となった企業、法人が事業を拡大しビジネス的に成功しているとしても、行政、支援組織、慈善団体、教会などの支援を受けて運営しているためである。

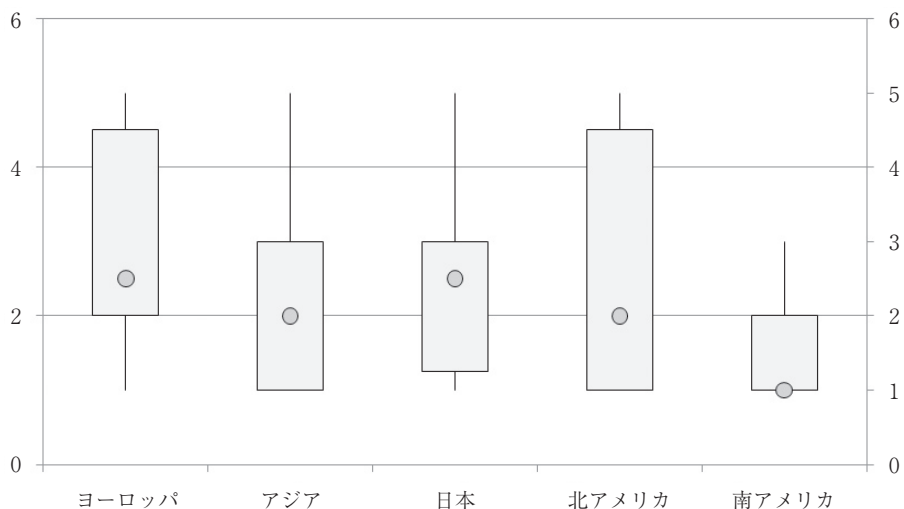
### (3) 革新性

社会的企業の多くは革新的なビジネスモデルを以って、これまで解決が不可能と思われていた社会的課題に挑んでいる。したがって、革新性は社会的企業成功の鍵となる項目である。図4にはそれぞれの地域の社会的企業の革新性の分布を示している。

南アメリカを除いてどの地域も1から5まで広く分布している。しかし、事業性の分布図3と比べると全体に評価点は低いところに広がっている。社会的企業は革新的なビジネスモデルにより課題解決に挑んでいるという印象が強いが、実は多くの社会的企業は、従来型のビジネスモデルの改良などにより奮闘しているのが実情であることが分かる。比較的に革新性の高いのはヨーロッパの企業である。評価2以上の企業が全体の3/4を占め、ある程度の革新的なビジネスモデルを持っているということが出来る。

北アメリカの社会的企業は、分布が広く多様である。第三四分位数は4.5とヨーロッパと同じであるが、一方、第一四分位数が1であり独自のビジネスモデルを構築するよりも従来手法をそのまま用いて結果をあげている社会的企業も1/4ほどある。

図4 革新性における地域比較



アジア、日本の分布は3点以下の低い評価点のところに全体の3/4が分布している。ただし、日本の社会的企業の中央値は2.5であり、ヨーロッパと同じ高水準にある。この点では日本の社会的企業も全くの革新的なものではないにしろ、それなりに新しいビジネスモデルを創出し積極的に事業展開を行なっている状況にあるといえる。

### 3. まとめ

社会的企業の事業目的は実に様々であり、またその事業形態も企業体、NPO法人など多様である。既存の一般企業が成功しているか否かの判断では、まず良好な財務状態であるかどうか問われる。一方社会的企業は、利益を上げているかどうかは本来目的と見做されないために、財務状況の良し悪しで判断すべきでないとされている。そうであるならば、そのような社会的企業をどのような観点からみていけばよいのか。その一つの判断の材料として評価基準を作成するとともに、ヨーロッパ、アジア、南北アメリカに本拠をおく社会的企業と見做されている33の企業体やNPO法人に適用してみた。

評価基準は「社会性」「事業性」「革新性」の3側面とし5段階評価を採用した。まず「社会性」により、その企業の設立目的、理念をはじめとしていかなる社会的課題の解決に挑戦しているかを評価している。「事業性」では、その団体が財政的に自立して事業を継続、発展する力を持っているかどうかを評価している。「革新性」では、未解決な社会的課題をいかなるビジネスモデルをもちいて解決しようとしているのか。その斬新さにより他をリードする力を評価している。

この評価基準を適用した33社では、上記3側面それぞれについて段階1から5までの様々な評価が下されたが、総体的に事業性では優れた評価が下された。これは事業的に成功した企業体が社会的企業においてもやはり成功企業と評価されるためである。また、社会性に関してはその評価は、事業性よりも広い分布を示し、企業の設立目的が多様であることを示している。一方、革新性に関してはさほど高い評価を得た企業は少なく、社会的企業といえども既存の経済社会の中で苦闘している様子が窺える。

また、社会的企業が本拠をおく地域をヨーロッパ、日本を含むアジア、日本、北アメリカ、南アメリカと区分して、上記3側面の特徴をみた。標本が小さいこともあり、地域差が統計的に有意であるということとはできないが、3側面それぞれに地域的な特徴が認められた。

日本においても、経済産業省が示したような国内の社会的課題<sup>[2]</sup>のみならず、海外の貧困問題解決に取り組むなど、きわめて深刻な社会問題をターゲットとして他の国々の社会的企業と引けを取らないグローバルな活動を展開している企業の存在がある。そもそも、社会的企業の活動はそれを率いる社会起業家の精神と表裏一体であり、日本人には古来、自己犠牲も厭わず他者のために力を尽くす精神があるといわれている。この精神が活かされれば社会的企業をトリガーとして牧口常三郎先生の指摘した人道的競争の時代<sup>[3]</sup>へ、日本の社会が向かっていく可能性は充分にある。

**参考文献**

- [1] 山中 馨, 「社会起業家による「SGIの日」記念提言の具現化」, 『創価経営論集』第35巻第1・2・3合併号, 2011。
- [2] 経済産業省, 「地域で社会的課題を解決し, 安定的・継続的な雇用も創出 日本を代表する「ソーシャルビジネス」55選」, <http://www.meti.go.jp/press/20090217003/20090217003.html>, 2009。
- [3] 池田大作, 「人道的競争へ 新たなる潮流」-第34回「SGIの日」記念提言-, 2009。
- [4] マーク・アルビオン著, 齊藤慎/赤羽誠訳, 『社会起業家の条件』, 日経BP社, 2009。
- [5] シルヴァン・ダルニル, マチュー・ルルー著, 永田千奈訳, 『未来を変える80人』, 日経BP社, 2006。
- [6] 渡邊奈々著, 『チェンジメーカー』, 日経BP社, 2005。
- [7] 塚本一郎, 山岸秀雄編著, 『ソーシャル・エンタープライズ』, 丸善, 2008。
- [8] 「Grameen Bank at A Glance」, [http:// http://www.grameen-info.org](http://www.grameen-info.org), 2010。