

## REPORT II

# ソーシャル・ベンチャーの経営戦略

## - 二重構造の戦略をマネージする社会起業家 -

社会研究部門 神座 保彦  
jinza@nli-research.co.jp

### はじめに

社会に貢献することを目的として社会起業家（ソーシャル・アントルプレナー）が立ち上げた組織をソーシャル・ベンチャーと呼んでいる。社会貢献を目指した事業運営がなされるならば、その組織の形態は事業性を備えたNPOであろうと社会的貢献を強く意識した営利企業であろうと、どちらもソーシャル・ベンチャーという範疇に入ってくる。

他方、社会起業家は、ソーシャル・ベンチャーに起業家の行動様式（アントルプレナーシップ）とビジネスのスキルを持ち込み、組織のマネジメントのスタイルを大きく塗り替える立役者となった<sup>（注1）</sup>。

社会起業家は、ソーシャル・ベンチャーの経営者として組織運営に携わる。何らかの目標を達成するための組織では、それなりの戦略が必要とされるのは当然ではあるが、ソーシャル・ベンチャーにおいても、営利企業と同じように、人・物・金・情報に代表される経営資源の調達と運用（生産、販売、内部管理など）にかかわる部分では戦略性が必要とされる。

また、近年、社会起業家を取り巻く環境では様々な変化が起きつつあり、この環境変化がソ

ーシャル・ベンチャーにとっての経営戦略の重要度を高めていると考えられる。

### 1. ソーシャル・ベンチャーを取り巻く環境変化

ソーシャル・ベンチャーを取り巻く環境では様々な変化が起きているが、特に、資金調達や、ステークホルダーの利害調整の局面で特徴的な変化が観察される。また、これら変化は、ソーシャル・ベンチャーの戦略の方向性に影響を与える存在となりつつある。

例えば、ソーシャル・ベンチャーには寄付金といった資金調達手段があるが、近年、この世界では、審査はするものの資金を出してしまえば、後は関心が薄れるといった古典的なチャリティーの姿が少しずつ変容を遂げつつある。

そこでは、資金の出し手が寄付金の資金効率を追求する、すなわち、自分の提供した資金がどの程度社会への貢献を生み出したかというパフォーマンスを測定し、その改善を要求する、場合によっては直接的な経営支援（ハンズオン）を行う世界が出現しつつある。

ここでの寄付をする主体と寄付金を受け取るソーシャル・ベンチャーとの関係は、ベンチャー・キャピタルとそこから出資を受けるベンチ

チャー企業との関係に近いものがあり、この両者間には、ある種の緊張関係が存在する。

この新たなチャリティーのスタイルは、ベンチャー・フィランソपीと呼ばれるが、この枠組みの中では、ソーシャル・ベンチャーには、資金効率を上げるための戦略性が、資金の出し手からは当然のこととして要求されることとなる<sup>(注2)</sup>。

他方、ソーシャル・ベンチャーが融資、場合によっては投資といった形での資金調達を行うことは、営利企業との資金獲得競争に営利性の側面で勝たなければならず、非常に難しいものであった。ところが、この場面でも、資金の出し手が、経済的なリターンのみを重視するのではなく、社会的なリターンをも重視するという基本発想に立つソーシャル・ファイナンスという新たなスタイルの資金供給形態が登場している<sup>(注3)</sup>。

この枠組みの中では、ソーシャル・ベンチャーに対し、資金がより良い社会貢献を生み出すとともに、経済的なリターンをも効率的に生み出すことを求めることとなる。そのため、ソーシャル・ベンチャーには、より高度な戦略性を持つことが不可欠となる。

また、ソーシャル・ベンチャーには、経営資源の調達や投入の場面での効率性を追及されることに加え、各ステークホルダー間の利害調整を問題なく行うことも要求されるようになっていく。これは、ソーシャル・ベンチャーがコミュニティにおける良き市民として存続する上で重要なことである。この利害調整の場面で、ソーシャル・ベンチャーは、地域コミュニティの中における規範、信頼感やネットワークといったところに代表されるソーシャル・キャピタルと向き合うこととなる。

ソーシャル・キャピタルの状況は、企業の経

営陣や従業員などの人的資源を通じ、あるいは事業での顧客や販売チャネルなどの社外の関係者を通じて、ソーシャル・ベンチャーの経営に影響を与える。ソーシャル・ベンチャーは、このソーシャル・キャピタルに戦略的に対応することが求められる<sup>(注4)</sup>。

## 2. 戦略の二重性

### (1) ソーシャル・ベンチャーにとっての戦略の意味合い

典型的な営利企業では、最小の経営資源投入で最大の金銭的なリターン獲得を狙うことが基本戦略であり、それを実現するための下位戦略群は利益最大化に向けてベクトルが合わされている。

他方、ソーシャル・ベンチャーでは、社会貢献が最終目的であり、キャッシュフロー獲得は組織のサステナビリティ確保の手段とされるが、限られた経営資源の投入という制約の下で最大限の成果を、これら両面で得なければならない。

なお、ソーシャル・ベンチャーの場合は、寄付金を受け入れてキャッシュフローを補うことができる、あるいは、ボランティアを労働力として確保して通常の営利企業に比べれば、非常に安い人件費での事業運営が可能となるケースも出てくる。このように、営利企業に比べて競争上有利な部分はあるものの、逆に、利益の多くを社会貢献目的のために流出させるので、利益が組織内に蓄積できず、常に外部から資金の調達が強いられるなど、不利益な面もある。

このように、ソーシャル・ベンチャーには、組織運営の面からすれば特殊性は存在する。しかし、少なくともキャッシュフロー確保の場面では、ソーシャル・ベンチャーには、市場内で

他の営利企業と競争してキャッシュフローを勝ち取る力が要求される。

このあたりは、ボランティアの集合体であるチャリティー団体とは異なる部分といえよう。もちろん、チャリティー団体として、効率的な寄付金の集め方や、ボランティアの活用法といった部分では戦略性を要求されるのは言うまでもない。

## (2) 二重構造の戦略を必要とする背景

キャッシュフローの確保と社会貢献との2つの目標を同時に追及する存在であるソーシャル・ベンチャーは、事業環境と社会貢献環境という二重の環境条件に接する組織ということになる。

目標達成には、これら環境条件に上手く適合することが必要であり、そこに戦略の必要性が生まれる。少なくとも、キャッシュフローを生み出すには、事業のアイデアが優れていても、そのことだけでキャッシュフローがすぐさま生み出されるわけではない。営利目的のベンチャー企業が、優れたアイデアや最先端の技術を持ちながらも成功に至らず失敗している現実の枠組みの中で、ソーシャル・ベンチャーも戦いを進める必要があるからだ。

したがって、ソーシャル・ベンチャーにおいては、社会貢献のドメインと事業のドメインとが重複していない限り、異なる環境条件に同時に対応することが求められるので、社会貢献のパフォーマンスを上げるための戦略と、キャッシュフロー獲得のパフォーマンスを上げるための戦略とがそれぞれ必要となる。すなわち、接する環境が二重であるがゆえに、社会貢献戦略とキャッシュフロー獲得戦略とが二重に存在することとなる。

なお、ソーシャル・ベンチャーは、スタート

時点での姿を見た場合、事業性を強く意識したNPOと、社会性を強く意識した営利企業とに大別できようが、前者の場合は、社会貢献のドメインと事業のドメインが近接している例が多いようだ。後者では、事業が出来上がってから社会貢献に目覚めた場合などでは、収益獲得のための事業のドメインと、社会貢献のドメインとが異なる場合もあり得ることとなる。戦略の二重構造性が明確なのは、この場合である。

## (3) 社会貢献ドメインと事業ドメイン重複の場合

社会貢献のドメインと、事業のドメインとが重複する例としては、フェアトレード分野のソーシャル・ベンチャーが典型的と考えられる。なかでも、コーヒー産出国の農民を支援するための、「フェアトレード・コーヒー」のスキームが有名である。このスキームでは、それまで中間業者がコーヒー豆の買い付けに際して生産農家側を買い叩くことが慣行化した結果、中間業者に利潤が偏っていた商取引慣行を廃し、「維持されるべき生産コスト」・「維持されるべき生活コスト」にプレミアムを乗せた価格を農家に直接提示をすることで、それまで中間業者側に渡っていたマージン分を、コーヒー農家に還元することを可能としている<sup>(注5)</sup>。

また、フェアトレード製品であることを示すラベルを表示することで、消費者がこの製品を選択的に購入することで社会貢献が出来ることが分かるようにしている。さらに、大手コーヒー店がフェアトレード製品を店内で販売するコーヒー豆として採用し、消費者のブランドイメージ改善やCSR(Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任)の側面での投資家評価の改善に役立っている例も出ている。

「フェアトレード・コーヒー」のスキームで

は、この事業が拡大すれば、コーヒー生産者支援も拡大するという関係になっており、キャッシュフローを生み出す事業ドメインと社会貢献の対象となるドメインとが重複している。

この場合は、キャッシュフローに関する戦略と、社会貢献に関する戦略との関係には独特のものがある。すなわち、このタイプのソーシャル・ベンチャーでは、自分たちの手元に残るキャッシュフローを極大化する戦略では、社会貢献の対象に対する還元不足と直結する可能性がある。

そのため、事業規模を拡大しつつも、それに見合った還元金額の増加を考える必要があるので、キャッシュフローを確実なものとして組織のサステナビリティを強固なものとするための戦略と、少しでも大きな社会貢献をするための戦略とはトレード・オフの色彩を持った部分が出てくる可能性がある。社会起業家の戦略性が問われる部分と言えよう。

#### (4) 社会貢献ドメインと事業ドメイン分離の場合

キャッシュフロー獲得のための事業と、社会貢献目的が全く異なるドメインにある場合は、ケースとしてはそれほど多くはない可能性があるものの、前述のドメイン重複の場合とは様相が異なる。

社会貢献目的が資金提供・寄付行為といったことに止まるならば、社会貢献目的達成のために金銭以外の多くの社内資源の投入をする必要はないこととなる。毎年の利益の分配先として社会貢献が意識される形である。

なお、本来の企業収益源となる事業部門を持っている会社が、別途、社会貢献目的のための事業部門を持つというケースも考えられる。社会貢献目的での財やサービスの提供などを、場

合によっては赤字覚悟で行うための事業部門を社内に持つという発想であり、この部分の低収益性は事業ポートフォリオ全体で吸収することとなる。この場合は、社会貢献目的の事業ラインを単独で持つソーシャル・ベンチャーに比べ経営の安定度は高まることとなる。ただ、反面、本来の収益事業の不調が社会貢献事業の撤退につながるといった事態も考えられる。

このような場合には、経営資源を全事業部門に投入する必要がある、少なくとも社会貢献事業部門への資源投入は金銭的なリターンは期待できないことから、全体的には経営資源の利用効率の悪化が想定される。

特にキャッシュフロー獲得の部分では、同じ事業ドメインにおいて純粋な営利企業とも競争することが必要であるなかで、経営資源面での不利を抱えた競争を強いられることは企業経営という側面からは厳しい状況といえよう。

なお、営利企業が事業で得た利益から大口の寄付を特定分野に継続的に行うようなケースは、社会貢献ドメインは極めてシンプルである。すなわち、寄付の相手を決めることが社会貢献ドメイン選択となる。

また、大手陸運会社が発財団を通じて焼き立てパンの店を展開し、ハンディキャップのある人々に雇用の場を提供するといった例も、この両ドメイン分離の範疇に入ろう。

#### (5) キャッシュフロー確保の位置付け

ソーシャル・ベンチャーの場合、組織のサステナビリティ維持、あるいは、社会貢献の安定性・持続性を維持するために、どの程度営利事業によるキャッシュフローに依存するかは、その組織の置かれた状況により区々である。

また、社会貢献戦略として拡大を指向するのか、現状維持を指向するのかで、営利事業から

もたらされるキャッシュフローに対する期待感が異なってくる。仮に、社会貢献の拡大を戦略的に狙うのであれば、より多くの利益を狙う事が必要となるケースが出てくる。もちろん、この場合でも、必要なキャッシュを受け入れる寄付金の拡大で賄うという戦略もありうるのがソーシャル・ベンチャーの経営の特徴である。

いずれにせよ、目指す社会貢献目標達成のために、収益事業が生み出すキャッシュフローの増加が前提となっているか否かで、戦略の二重構造的の程度が異なってくる。すなわち、営利事業部分の重要性についての認知が異なり、経営資源の配分も異なってくる。ただ、多額の寄付収入が安定的に期待できて、収益事業に依存する必要がないような場合を除けば、二重構造的の戦略とはいえ、それぞれの独立性は強いわけではなく、収益確保なしで社会貢献は難しいという関係は程度の差こそあれ成り立つものと思われる。

### 3. 戦略の実行プロセスと組織運営

#### (1) バランス感の共有

社会起業家は戦略立案から実行に至るプロセスに深く関与する。前述の、キャッシュフロー確保と社会貢献の追及とのバランス感は、ソーシャル・ベンチャーのマネジメントに際しての非常に重要な判断基準と考えられる。組織自体が個人創業者的な段階で、趣旨に賛同して集まった所謂創業メンバーで構成されているような場合は、バランス感の共有は比較的暗黙のうちにできる部分がある。

このバランス感は、営利企業で言えば経営理念といったところに相当する、各具体的な戦略からすれば、より上位概念と言うことになる。ソーシャル・ベンチャーでは、社会貢献理念が

最上位にあり、その下に、社会貢献を達成する手段としてのキャッシュフロー確保をどのように位置付けるかという理念があり、これがバランス感の根源といえよう。これが、共有されることが、組織内でのコンフリクト回避や、組織としてのパフォーマンス確保には必要となってくる。

#### (2) バランス感の調整

ソーシャル・ベンチャーがゴーイング・コンサーンとして位置付けられ、社会貢献を安定的に果たすためには、バランス感自体を、各ドメインを取り巻く諸環境や、組織としての成長段階等に応じて、微調整する必要が出てくる。

組織についてみれば、創業時メンバーだけで運営できていた段階を通り越し、組織が拡大する中で、有償ボランティアの増加、営利事業感覚で参加した従業員の加入が見られ、創業時の精神を共有できていない人が増加したような場合には、バランス感の共有が難しくなる、あるいは理念の共有には無関心な層の出現などが想定される。こうなると社会起業家が組織の内側に向かって投入すべきエネルギーは大きく増えることが考えられる。

また、事業環境あるいは社会貢献環境状況によっては、キャッシュフロー確保のための戦略と社会貢献のための戦略とが、当初のバランス感の通りに遂行されることが現実的には難しい場面、あるいは、当初のバランス感通りに運営することが環境条件からすれば不適合となるような状況さえ想定される。

ソーシャル・ベンチャーの経営者として社会起業家は、場面によっては、キャッシュフロー獲得に注力して組織のサステナビリティ重視の戦略を採らざるを得ないこともあるが、その際には、ソーシャル・ベンチャーであるがゆ

えに社会貢献目的の希薄化に対する組織内の不満が高まるといった状況への対応も求められよう。

その意味では、社会起業家は、営利企業のマネジメントを行う起業家に比べ、コントロールすべき領域は広いものと言えよう。ただし、最近では、CSRの発想が浸透する中で、ソーシャル・ベンチャーならぬ営利企業においても、何らかの社会貢献目的を持つことも珍しくなくなっていることから、社会起業家と起業家とは、マネジメントのパターンとしては、似通った部分が徐々に出てきているといえよう。

### (3) コンフリクト解決機能

実際の戦略遂行に当たって、二重構造のドメインへの対応の効率化を狙い、キャッシュフロー確保目標を追求するために営利企業の経営経験者を事業リーダーとして任命し、他方、社会貢献目標を追及するためにNPO経験者を貢献リーダーとして任命したような場合には、両者の間のコンフリクト解消のための仕組みが必要となる可能性がある。

極端な例といえようが、事業リーダーの働きが功を奏してキャッシュフロー確保が上手く行ったが故に、組織内での両者の力関係が崩れ、営利事業が拡大する一方で、社会貢献目的が希薄化するような構造さえ想定される。社会貢献目的に資金を使いたい貢献リーダーと、資金を営利事業に再投資したい事業リーダーとの間にコンフリクトが発生する余地があり、その調整はトップ・マネジメントである社会起業家の役割ということになる。

達成すべき目標を持った組織は、そのための戦略をよりよく遂行できるような構造とされることが効率的である。ソーシャル・ベンチャーも社会貢献目標およびキャッシュフロー獲得目標を明確に持つ組織であるので、その事情は変わらないはずである。

特にスタート・アップ期のソーシャル・ベンチャーであれば、組織形成過程であるので、戦略の趣旨や優先順位を反映した組織とすることは比較的手を付けやすいと考えられる。

しかし、歴史のある非営利団体の中には、出来上がった組織が柔軟な戦略発想の邪魔をしているのではないかという例も見受けられる。当初掲げた社会貢献目標達成に向けて時間を掛けて最適化された組織が完成してしまうと、当初の目的や、それを達成するための戦略そのものが、社会の変化の中で若干時代遅れの観を呈することとなっても過去の成功体験が邪魔になり、現実を認知できず、組織の軌道修正をする動きが出てこないという例である。

ソーシャル・ベンチャーのように自らがキャッシュフローを稼ぎ出さなければならない世界では、環境と戦略が適合していない場合にはパフォーマンスがあがらない結果、サステナビリティ確保が難しくなることが想定される。

収入を寄付金や会費に依存し、収益事業によるキャッシュフロー獲得のための戦略を必要としないタイプの非営利団体であっても、時代感覚から取り残された社会貢献目的を掲げたままでは、賛同者が先細りになる可能性がある。

戦略を効率的に遂行するために作られたはずの組織構造が、逆に、自由な戦略発想に制約を課すような状況については本末転倒と言わざるをえない。

## 5. 環境適合戦略とイノベーション

ここまでは、戦略について、キャッシュフローを効率よく生み出すために、あるいは社会貢献をより効果的なものとするために、事業ドメインを取り巻く環境条件、あるいは、社会貢献ドメインを取り巻く環境条件に、如何に上手く適合するかという視点で戦略を捉えてきたが、これは、いわば環境適合戦略であり、その時間軸は比較的短かいものである。

環境と戦略との適合関係は、環境そのものが絶えず変動することから一過性の状態である色彩が強く、持続的なアウトプットを求めらるれば、常に適合性を維持すべく戦略自体を常に更新し続ける必要がある。

なお、この環境条件への適合の方法において、イノベーションがもたらされる余地がある。この適合方法におけるイノベーションで圧倒的な経済性や生産性改善がもたらされる可能性はある。ただし、このタイプのイノベーションは、通常の場合、特定路線上を歩む漸進的なイノベーションに近いものとなると考えられる。そのため、環境条件が所与のものであり、また、変動性が大きくないような場合に効果があるといえよう。

また、この適合のための条件は、過去のデータから類推されるものなので、この環境適合戦略（漸進的なイノベーション）は、「道が大きく変化しないことを前提に、バックミラーだけ見て自動車を運転する行為」に近い性格を持っているといえよう。

他方、これまで存在しなかったドメインを事業分野および社会貢献分野で作り出すといったタイプのイノベーションを狙う場合には、前述の環境適合戦略では役に立たない可能性がある。自動車の運転に例えれば、予想外の変化を

する道をバックミラーだけ見て運転することは不可能ということであろう。

前述の「フェアトレード・コーヒー」の事業ドメインおよび社会貢献ドメインは、先駆者が新たに作り出したものである。仮に、この枠組みの存在を前提として社会貢献しようと思えば、先駆者の戦略を参考にしつつ、フォロワーとして所与の「フェアトレード・コーヒー」ドメインを取り巻く諸環境に対しての適合戦略をとればよいが、環境条件が所与でなかった先駆者には無理である。先駆者は新たに環境そのものを作り出している。

新たに作り出された「フェアトレード・コーヒー」の枠組みは、それまでのコーヒーの商慣習からすれば、先駆者により不連続に作り出された社会的なイノベーションであろう。また、これは、生産者から消費者に至るまでの意識変革を伴うものであり、多くの関係者が参画して構成されている。

旧来のコーヒービジネスの関係者からすれば、新興勢力であり、また、消費者にはコーヒーの製品に関わる味や香りといった価値に加え、社会貢献を果たす満足感といった別の価値を同時に提供するものである。その意味で、それまで無かったものが出現したという意味合いが強い。

イノベーションを通じた画期的な社会貢献を意識するのであれば、環境適合的な戦略のみならず、これまでに無かった社会貢献モデルを作り出し、それを実現可能とするために必要なキャッシュフローを稼ぎ出す事業モデルを同時に作り出すことを目的とした長期的な戦略が必要となる。

## 6. おわりに

社会起業家に求められる重要な機能として、キャッシュフロー確保のための戦略と、より良い社会貢献をするための戦略という、二重構造の戦略をマネージすることがあるといえよう。

もちろん、戦略の二重性の程度や構造は、ソーシャル・ベンチャーの活動内容により異なり、また、同一のソーシャル・ベンチャーであっても成長段階や、環境変化に対応して変ることがある。そのため、戦略間の構造変化に合わせたマネジメントが社会起業家には求められる。

また、戦略には環境条件へのより良い適合関係を作り出すための漸進的なイノベーションを意図した戦略と、新たな事業ドメインや社会貢献ドメインを作り出すための不連続なイノベーションを意図した戦略とが意識される必要がある。

社会貢献を目指すソーシャル・ベンチャーといえども、前者の戦略にばかり依存すると、突然出現した勢力に駆逐され、キャッシュフロー獲得が立ち行かず、社会貢献が出来なくなる恐れがある。その意味では、営利企業と同じような感覚で不連続なイノベーションの機会を追求することが必要とされよう。イノベーションの観点からも、ソーシャル・ベンチャーの戦略は二重構造といえるかもしれない。

加えて、戦略と組織とは密接な関係を持つことから、社会起業家は、二重構造の戦略を遂行するに相応しい組織構造となるよう常に気を配る必要がある。社会起業家が二重構造の戦略のマネージをすることは、戦略の立案から遂行に至る一連の行動に関与するのみならず、それを実行するための組織等のデザインをも行うことであるといえよう。

社会起業家には、本来、社会的なイノベーションを喚起することが期待されている。これが実現できたときに高い社会的なリターンが期待できる。そのためには、イノベーションを生み出すことを意識した戦略のマネジメントが必要とされよう。

(注1) 神座保彦「社会起業家(ソーシャル・アントルプレナー)の台頭とその機能」(ニッセイ基礎研究所REPORT 2005年1月)

(注2) 神座保彦「ソーシャル・ベンチャーとベンチャー・フィランソロピー」(ニッセイ基礎研究所REPORT 2005年3月)

(注3) 神座保彦「ソーシャル・ファイナンスと社会起業家」(ニッセイ基礎研究所REPORT 2005年7月)

(注4) 神座保彦「ソーシャル・キャピタルと社会起業家」(ニッセイ基礎研究所REPORT 2005年6月)

(注5) [http://www.fairtrade-jp.org/About\\_Fairtrade/About\\_Fairtrade.html](http://www.fairtrade-jp.org/About_Fairtrade/About_Fairtrade.html)