

## REPORT II

# ソーシャル・ベンチャーとガバナンスの構造

## - ガバナンス「される」主体としての社会起業家 -

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

### 1. はじめに

社会起業家(ソーシャル・アントルプレナー)の活動の目的は社会貢献であり、その目的達成のために立ち上げた組織がソーシャル・ベンチャーと呼ばれる。

ソーシャル・ベンチャーはNPOや株式会社といった形態で存在するが、効率的な社会貢献活動をゴーイング・コンサーン化することが機能として求められている。

また社会起業家には、ソーシャル・ベンチャーの経営者として機能し、より大きな社会貢献の成果を生み出すことと、組織のサステナビリティ維持に必要なキャッシュ・フローを生み出すことの2つの目的を同時に追及する戦略性が求められる<sup>(注1)</sup>。

一方、営利目的の企業の世界では、株主に代表されるステークホルダー(利害関係者)によるコーポレートガバナンスが強く意識される時代が到来している。ソーシャル・ベンチャーにおいても、掲げる目的こそ社会貢献ではあるものの、目的達成を掲げて運営される組織である以上は、組織の活動が目的に適合したものであるか、あるいは、それが効率的になされているかといった組織外からのチェックは必要であ

る。

このところ、社会貢献を旗印に強烈なアントルプレナーシップを発揮する人材に率いられたソーシャル・ベンチャーが全国的なキャンペーンを展開し、有名人をイメージ作りに起用して莫大なグッズ売り上げを記録するなど、営利企業も顔負けといった一大マーケティング・キャンペーンを繰り広げる例も出てきている<sup>(注2)</sup>。

ソーシャル・ベンチャーも多くのステークホルダーと係りを持ちつつ運営されるので、特に活動の規模が大きくなってくれば、当然に運営状況は各ステークホルダーからチェックされるべき立場が鮮明となってくる。

また、直接的な利害関係の有無からそれを本来的なステークホルダーとして考えるか否かについては、異論が出る余地はあろうが、インターネット上の「世論」が大きな力を持ってきたのが今日的な特徴である。これまでソーシャル・ベンチャーの経営環境として重要視されてきたコミュニティの概念は、地域コミュニティを念頭に置いたものであった<sup>(注3)</sup>。しかし、ITの技術進歩のなかで、コミュニティにおけるフェイス・トゥ・フェイスの要素の重要性は後退し、その結果、地域性の制約は急速に薄まってきている。旧来のコミュニティの概念

は、バーチャルな世界でのネットワークの部分も含んだ形でのコミュニティの概念へと拡張する必要さえ出てきそうな状況である。

すでに営利企業の世界では、大手企業がインターネット上の「世論」に対抗できず、新商品のキャンペーンで使っていたキャラクターを引っ込めるといった事例も出てきている。

社会貢献を目的とするソーシャル・ベンチャーであっても、こういったステークホルダーに関する環境変化は十分に認識しておく必要がある。NPOの名を語って詐欺的な募金活動を行う反社会勢力の存在も市民に認知されてきたなかで、ソーシャル・ベンチャーは、どのような高邁な社会貢献目的を掲げようとも、自分自身がガバナンスの対象であることを十分認識し、ガバナンスに対する適切な対応戦略が組み立てられないと、その活動効率の著しい悪化に直面する可能性が出てくる。

特に、社会や企業の特定の動きを監視することでより良い社会を形成することを目的としたNPO等では、様々な局面で声を上げてガバナンス「する」ことが社会貢献モデルの根幹をなしてきたが、このようなタイプのソーシャル・ベンチャーでさえ、自分自身の組織運営に関しては、ガバナンス「される」側にあることを、経営者である社会起業家は十分に認識する必要があると言えよう。

## 2. ソーシャル・ベンチャーの組織内ガバナンス構造

### (1) 株式会社組織の場合

ソーシャル・ベンチャーが株式会社形態であれば当然に社外から株主のガバナンスを受けることになる。また、公開企業の場合には株式市場のメカニズムに組み込まれて市場の評価に常に晒されることとなる。

すなわち株主の意に沿わない経営をしている株式会社は株価低落に見舞われ、経営者には経営内容を変更する圧力が常に加わる。この点では株式会社形態をとる限り、営利目的の企業であろうと、ソーシャル・ベンチャーであろうと変わりがない。

また顧客や取引先、従業員、地域住民といった伝統的なステークホルダーの意向を無視した形での経営では、中長期的に円滑な企業経営を継続することは難しくなりつつあるといえよう。

ただしソーシャル・ベンチャーに限らず、新規に立ち上げられた企業が株式公開にまで至る確率は非常に低い<sup>(注4)</sup>。そのため、株式会社組織のソーシャル・ベンチャーであっても、未公開の株式会社形態が多いことが想定される。その場合は、当然に株式市場のメカニズムを通じたガバナンスは働かない。

また未公開の場合、株式市場を通じて不特定多数の株主が生まれるといったことも無いので、株主が非常に少ない、あるいは特定の株主に保有株数が偏っているといったことになりがちである。特に経営者が株式の大多数を保有しているような場合には、株主を通じた組織外からのガバナンスは有名無実となる可能性がある。

### (2) NPO組織の場合

株式会社組織に比べると、NPO組織の場合にはガバナンスの様相は異なってくる。制度面から見れば、NPO法人形態におけるガバナンスは、まず、組織内では理事会あるいは評議会といった組織が、トップマネジメントである社会起業家の活動をチェックする役割を果たすことになっており、また、監事による内部監査に止まらず、外部の専門家による監査を実行して

いるところもある。

さらに、NPO法人を取り巻くステークホルダーである支援者（寄付、会費、補助金等の出し手）や収益事業の顧客、資金調達先の金融機関等<sup>(注5)</sup>、スタッフあるいはボランティア、設立認証に関わる所轄官庁といったところからのガバナンスを受ける構造となっている。また、一般の市民が3年分の事業報告書の閲覧ができるようになっている。

しかしながらガバナンスの主体側のガバナンス意識が稀薄であることは否めず、社会貢献目的を前面に打ち出して行動するトップを周囲の人間がコントロールすることは非常に難しい可能性が付きまとう。

したがって悪意を持ったトップマネジメントが出現した場合には、NPOという組織形態が悪用されるリスクは拭い去れない。また悪意はなくとも、不十分な経営がなされて財政破綻するといったリスクもコントロールしにくい。

NPO形態のソーシャル・ベンチャーにおいては、その組織構造あるいはガバナンス構造の脆弱性ゆえに、常に、組織が社会貢献目的に向けて最適化されているか、あるいは、より根源的に、社会貢献目的そのものが現実離れしたものとなっていないかといった点を自問自答する機会を意識的にビルトインした組織オペレーションを組み立てる必要がある。

また外部からのガバナンスの効率をあげるには、後述するように積極的なディスクロージャーが必要であり、活動の実態や方針、さらには財政状況の健全性・収益性・効率性などを広く公開することは不可欠といえよう。

### (3) ソーシャル・ベンチャー独特のガバナンス構造

株式会社やNPOといった組織形態にはかか

わらず、ソーシャル・ベンチャーである以上は、その社会貢献目的に関連する利害者集団がステークホルダーとして大きな意味を持つといえよう。これには、救済や支援の対象となっている所謂受益者としての立場の人々に加え、社会的貢献の目的に共鳴してソーシャル・ベンチャーの応援をしてくれる支援者が含まれる。また、さらに、社会貢献の目的そのもの、あるいは実現の手段に対して別の意見を持つ人々の存在も意識する必要がある。

社会貢献目的に共鳴してソーシャル・ベンチャーの活動を応援してくれる層は、顧客としてソーシャル・ベンチャーの商品を割高な値段にもかかわらず買ってくれる人々や、市中価格より有利な条件で原材料を供給したり、利益を度外視して生産を請け負ったりしてくれる人々が含まれ、前述の顧客や取引先と重複する部分が出てくる。

また、コーヒー豆生産者支援のために仲買人を通さずに生産者から直接買い付けを行うフェアトレード・コーヒーのスキームでは、取引先である原材料生産者（コーヒー農家）が受益者となるなど、ソーシャル・ベンチャーにより様々なパターンが出てきている。

他方、最近ではソーシャル・ベンチャーの社会的貢献目的そのものに共鳴する、あるいは反対するといった立場に属する人々がインターネットの上で一種のコミュニティを形成する動きが出てきている。適正な組織運営やディスクロージャーを行うことに対する、彼らからの圧力や発言力は近年強まってきている。

### 3. ソーシャル・ベンチャーに対する組織外ガバナンスに見られる特徴的なコンフリクト

#### (1) 社会貢献モデルに関する誤解

ソーシャル・ベンチャーは様々な社会貢献モデルを持っている。社会的な弱者支援を掲げている場合でも、直接的に金銭や物資を援助するモデルもあれば、社会的な弱者を生み出している社会構造そのものを変えるための世論形成キャンペーンに資金を投ずるなど政治的な動きをするモデルもある。

社会起業家は、この社会貢献モデルが活動のスタート時点から一貫した形で、支援者に十分に理解されるような努力をする必要がある。

金銭や物資が社会的弱者に直接的に分配されないタイプの社会貢献モデルでは、この点に十分な注意が必要である。すなわちソーシャル・ベンチャーでは本来的に慈善イメージが先行するがゆえに、社会貢献モデルに関する当初の理解が不十分であった支援参加者からは、事後的に、本来そのようなモデルであるにもかかわらず、弱者に対する直接的な金銭支援が無いことに対して素朴な不満が表明されたりするケースが出てくる。

#### (2) キャッシュ・フロー獲得と社会貢献とのバランス感の欠如

ソーシャル・ベンチャーは、社会貢献をゴール・イング・コンサーン化しようとする場合、組織のサステナビリティ維持に必要なキャッシュ・フローを、自ら生み出すための事業モデルを持つことが必要となる。

ソーシャル・ベンチャーがキャッシュを稼ぎ、事業を円滑に運営するためにそれを再投資するという営利企業の行為を行うこと自体に嫌悪感を覚えられてしまうケースもある。しかし、

そうでない場合であっても収益事業と社会貢献とのバランス感については個人差が大きく、様々な意見が寄せられる素地がある。

ただし一般的には、事業のキャッシュ・フロー規模に比べて、あまりにも社会貢献規模が割り負けしているような印象を与える場合には、ソーシャル・ベンチャーとステークホルダーとの間でコンフリクトが発生しやすくなる。いわゆる「社会貢献の皮をかぶった営利企業」批判である。

また、組織の運営経費や職員やトップマネジメントの給与が社会常識から逸脱するような水準にある場合も「社会貢献事業の私物化」批判を呼び、コンフリクトのもととなる。

#### (3) ビジネス上のパートナーとの関係の透明性

ソーシャル・ベンチャーでは、キャッシュ・フロー獲得のための事業を行うにしても、原材料の調達から製造、マーケティングなどを一貫して行う能力を備えている場合の方が少なからうと思われる。当然に、事業の一部をビジネス上のパートナーである外部の業者にアウトソースする場合が想定されるが、アウトソースの条件が余りにも業者側に有利な場合には、他のステークホルダーとの間でコンフリクトが起きる可能性がある。

ましてソーシャル・ベンチャーの経営陣と非常に近い、極端な場合には重複する人材がアウトソース先業者に存在するような場合、業者側有利の取引条件は、利益の移転につながるものが懸念されるケースも想定される。

もちろん結果的にはこのような体制となっているケースであっても、キャッシュ・フロー獲得のための事業モデル構成上不可欠のアウトソーシングを引き受けてくれる事業会社がいくら探しても見つからないため、やむなくソーシャ

ル・ベンチャー経営陣が自分の力の及ぶ先の企業に対しリスク覚悟で引き受けさせたというようなケースも想定されるので、必ずしも悪意が想定されるわけではない。特に設立後間もないソーシャル・ベンチャーでは経営基盤が脆弱なので、一般の営利企業が代金回収リスクをとってまで、その事業に協力してくれるという幸運に恵まれるとは限らないのが実情であろう。

とはいえ、ソーシャル・ベンチャーとアウトソース先事業会社との間に特別な人的関係は無くとも、事業会社の引き受け条件が余りにも有利な場合には、社会貢献に振り向けられるキャッシュ余力が減殺されるので、事後的に見直し圧力がかかるのは当然といえよう。

特に製造業の場合には生産数量が拡大すればコストは低下する構造にあるので、生産規模が小さかったときの発注条件は、生産数量の伸びにつれて見直す必要が出てくるが、ソーシャル・ベンチャー側に、その発想がない場合には、業者側にとっての有利性は生産数量の拡大と共に強まることとなる。ただし業者からすれば、当初は軌道に乗るか否か非常に不確実な仕事を、自己のリスクで引き受けた上での利益獲得であるので、リスクに見合ったリターンを要求したいとする言い分があることはもちろんである。

#### (4) 不適切なマーケティング戦略

物を販売して、その利益の中から社会貢献のための原資を生み出すタイプのソーシャル・ベンチャーでは、そのマーケティング戦略がコンフリクトの原因となる場合がある。

特に象徴的なものは価格戦略といえよう。前述の、フェアトレード・コーヒーのスキームでは、もともと高い値段で生産者から直接原料を買い上げることを社会貢献モデルの骨子としており、それをマーケティングの場面でも十二分

に生かし、顧客は割高なコーヒーを買うことで、コーヒーのもたらす味や香りに加えて、社会貢献した満足感をも味わうことができる存在となるような計算がなされている。

ところが割高な商品を買っても、それが社会的な貢献につながるまでに、長いロジックの連鎖が必要な場合には、顧客の直感的な理解を得にくい構造となる。

例えばA国の人々を救うために、B国で作った品物を割高な価格で売るといったモデルが典型例である。A国の人々を救うのであれば、多少生産コストや品質面で問題があってもA国で生産し、現地の生産者を直接支援すべきであるといった意見は当然に寄せられるものと考えた方が良からう。

物の生産という観点からすれば、B国こそが最適な生産立地であり、経済合理性の点から最も優れていることが歴然としている場合であっても、ソーシャル・ベンチャーがこれをした場合には批判は寄せられるケースが想定されよう。このモデルを採用するのであれば、これこそが効率的な社会貢献の道であることを顧客に上手く伝えることができなければならない。

他方、特に生産立地の選択が最も安く製品を作ることに重点を置いた判断であることが、誰の目にも明らかな場合には、販売価格の設定のしかたによっては、その価格水準自体に疑念が突きつけられ、社会貢献原資を極大化するための利益極大化戦略が通用しなくなる可能性を秘めている。最近では100円ショップの普及で、「どの程度の商品であれば100円で売っても利益が出るコストで生産できるはず」といった相場感覚が消費者の側に醸成されていることは、ソーシャル・ベンチャー経営場面でも軽視できない事象である。

ソーシャル・ベンチャーにおけるマーケティ

ング戦略は、営利企業で行われている発想に加え、社会貢献目的を上手く顧客に向けて訴求できる構成を考える必要がある。また、イメージ先行のマーケティング戦略となった場合には、顧客である支援者が「ふと冷静になったとき」に、自分の投下した資金がどのような社会貢献を生み出すのかという具体的なロジックが用意されていないと、やはり不満の源泉となりそうである。

#### (5) 不十分なディスクロージャー

営利企業の世界では、必要な情報を必要とされる時期に開示するというディスクロージャーに関する感覚は浸透しつつある。これに比べれば、ソーシャル・ベンチャーの世界ではディスクロージャーの重要性に関する感覚は改善の余地を残すものといえよう。

ソーシャル・ベンチャーでは、手間のかかるディスクロージャーのために人材を確保する余裕がないのが通常の間接的な姿と思われる。仮にその必要性や重要性を十分に認識していたとしても、実行に移すだけの経営資源を持っていないがために、十分なディスクロージャーができていないというのが実情かもしれない。

もちろん、支援者側にベンチャー・フィランソロピーの主体となれるほどの能力と時間的余裕があれば別である。ベンチャー・フィランソロピーの世界では、自分が貢献した資金がどれほど効率的に社会貢献の成果を生み出しているかをトレースし、不十分であれば自ら乗り込んで支援までするものである<sup>(注6)</sup>。この域にまで達していれば、自力でソーシャル・ベンチャーの経営内容をデューデリジェンスすることができるが、通常個人の支援者には無理である。

通常市民が理解できる書き方のディスクロージャーが是非とも必要である。

#### 4. 必要とされる2つの観点からのガバナンス

ソーシャル・ベンチャーは、社会貢献目的と、それをゴーイング・コンサーン化するためのキャッシュ・フロー確保目的とを同時に追及する存在である。社会起業家は、この2つの目的達成のためにそれぞれ策定された二重構造の戦略を遂行することが求められている<sup>(注7)</sup>。

効率的な社会貢献を生み出すための仕掛けである社会貢献モデルと、効率的なキャッシュ・フロー獲得のための仕掛けであるビジネスモデルが、ソーシャル・ベンチャーの内部では同時並行的に機能する形となる。

ソーシャル・ベンチャーの場合、同じ社会貢献目的のために集まった人の集団であることに加え、特にNPO形態の場合には制度的な組織内チェック機能にあまり強力な役割を果たすことが期待できないため、外部からのガバナンスが重要である。その際のポイントとしては、社会貢献の側面と、キャッシュ・フロー獲得の側面の両面からのチェックが必要となる。

加えて、ソーシャル・ベンチャー特有の視点として、前述した両側面のバランス問題がある。バランスの取り方により、社会貢献の色彩をまとった営利企業になったり、社会貢献を目指しつつも資金の裏付けが無いがゆえに本来の機能を発揮する前に消えて行く破綻候補組織になったりする。いずれの場合も、善意の支援者から集められた資金は、支援者の期待する社会貢献レベルには及ばないパフォーマンスしか示しえなくなる。

組織の外からのガバナンスが、社会貢献モデルやビジネスモデルを個別にチェックする分には、それぞれのモデル内の部分最適ではあるものの効率化への圧力となる。

しかし両者のバランスの問題となると、ガバ

ナンスする側の価値観の問題が色濃く反映して  
くる可能性があり、そのガバナンス圧力が、ソ  
ーシャル・ベンチャーとしての全体最適となる  
はずのバランス点とは、かけ離れた方向に作用  
する可能性があるため、この点は注意が必要と  
思われる。

特にビジネスモデル部分は、事業環境の変化  
で利益が予想以上に出たり、赤字が出たりとい  
ったことが当然にあり、また中期的な事業の安  
定性を考えれば、利益の再投資や一時的に余剰  
となった資金の持ち越しなどが必要という経営  
判断もあるはずである。

したがって一時点の状況だけを捉えて、社会  
貢献に向けての利益還元不足を指摘すること  
や、善意の資金を集めながら採算の悪い事業に  
投入し続ける経営陣への不信感を指摘すること  
が、必ずしもソーシャル・ベンチャーの長期的  
なパフォーマンスを上げる方向での圧力となら  
ないことには注意が必要といえよう。

## 5. ソーシャル・ベンチャーの対応

ソーシャル・ベンチャーは、社会貢献目的を  
掲げることから、支援者をはじめ社会の理解を  
得てこそ円滑な経営が可能となる要素が大きい  
ものと考えられる。

前述した、ソーシャル・ベンチャーにおける  
組織外からのガバナンス場面でのコンフリクト  
には、社会起業家側の適切な経営戦略の選択や、  
タイムリーなディスクロージャー等で対応でき  
る部分が存在する。

また稼ぎ出したキャッシュ・フローと社会貢  
献に投入するキャッシュとのバランス感につい  
ては、常に最大限の社会貢献投入を求める圧力  
に晒されよう。これは営利企業における株主か  
らの増配要求圧力にも似た構造を持ったコンフ

リクトと考えられる。

将来の社会貢献の安定供給あるいは供給拡大  
を考えた場合、現在の手元キャッシュを全て、  
足元の社会貢献に投入することが最良の戦略で  
はないと考えるのであれば、ソーシャル・ベン  
チャーにおける、短期的な社会貢献戦略と長期  
的な社会貢献戦略との関係性を、ステークホル  
ダーに向けて十分説明することで理解を得られ  
る可能性はあるといえよう。

他方、社会貢献目的そのものに内在する価値  
観の違いに起因するコンフリクトについては、  
不可避的な要素も含まれてくる。例えば世界的  
な環境保全・自然保護団体であるグリーンピー  
スの活動の大きな枠組みについては理解を示し  
つつも、鯨の保護の部分については、行き過ぎ  
であるとする日本国民が存在するように、価値  
観が絡んでくると、社会貢献目的については  
「総論賛成・各論反対」が出てきやすい素地が  
ある。

社会貢献目的を掲げて活動するソーシャル・  
ベンチャーについては、世論における価値観の  
対立要素が、そのガバナンスの世界に直接持ち  
込まれてくる構図となっているといえよう。こ  
の部分に対する対処は、非常に難しいというの  
が本音ということになる。すなわち、支援者  
が存在する一方で、常に反対者からの批判に耐  
えてゆかなければならない要素が内在するとい  
えよう。

## 6. おわりに

これまで、ソーシャル・ベンチャーのガバナ  
ンスについて述べてきたが、そこでは当然のこ  
とながら、社会貢献目的を掲げていることに関  
連する部分が特徴的に存在する構造となってい  
る。

ただ、昨今、営利企業においても、その社会的責任の側面が注目されていることを考えれば、同じような状況が営利企業に対しても出現しつつあると考えるのが自然といえよう。

営利企業においても、利潤最大化を最上位の目標としながらも、CSR (Corporate social responsibility : 企業の社会的責任) やSRI (Socially Responsible Investment : 社会的責任投資) の発想が一般化する流れの中で、良き企業市民としての営利企業で有り続ける努力がなされなければならない。

特に、インターネットの発達を背景に広がってきているステークホルダー概念の拡大のなかで、株主でもなく、金銭的支援者でもなく、顧客でもなく、地域住民でもない、価値観のレベルで「意見を同じくする市民集団」からの厳しい監視の目に晒されていることを意識する必要がある。彼らには、既に非営利と営利という区分は、あまり意味をなしていない可能性さえあるものと考えられよう。

他方、ソーシャル・ベンチャーは、世の中に大きな流れを作り出すことのできる主体として認識されつつあるが、強い影響力を持つと同時に、組織外からガバナンス「される」べき存在として認識される必要がある。特にソーシャル・ベンチャーがNPOのような組織や小規模の未公開の株式会社形態をとりがちであり、このことを前提とするならば、制度として自動的に組織内での相互チェックが機能することが期待薄なので、外部からのガバナンスの目は一層厳しいものとなることは不可避とも考えられよう。

組織外からのガバナンスは、社会起業家から見れば、時には非合理的と感じられるものも見受けられようが、ソーシャル・ベンチャーが効率的な社会貢献目的を達成しようと思えば、こ

れらに納得感ある対処ができる能力が不可欠の時代となったといえよう。

また、これまで見てきた、ステークホルダー概念の拡大は、幅広い市民が、営利組織と非営利組織とを同じ視点でガバナンスする土俵を形成する方向で作用すると考えられる。こうなると、ソーシャル・ベンチャーは、少なくともキャッシュ・フロー獲得の側面では営利企業との「消費者の選択の目」に晒される競争を勝ち抜いて生き残りを目指し、なおかつ、「社会問題解決に関する市民の選択の目」に耐え得る社会貢献を果たすことを求められる。ソーシャル・ベンチャーの行く手には、この二重の構造のなかでの淘汰の過程が待ち受けているといえよう。

- 
- (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 REPORT 2005年1月)
  - (注2) <http://www.hottokenai.jp/>「ほっとけない 世界のまじさ」キャンペーンが最近の典型例
  - (注3) 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REPORT 2005年6月)
  - (注4) 神座保彦「概論 日本のベンチャー・キャピタル」(ファーストプレス 2005年11月)P23
  - (注5) 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REPORT 2005年7月)
  - (注6) 神座保彦「ソーシャル・ベンチャーとベンチャー・フィランソロビー」(ニッセイ基礎研REPORT 2005年3月)
  - (注7) 神座保彦「ソーシャル・ベンチャーの経営戦略」(ニッセイ基礎研REPORT 2005年11月)