

【論文】

社会的企業におけるビジネス・モデルとイノベーション

江川良裕

A Business Model and Innovation of a Social Enterprise

Yoshihiro EKAWA

要旨

A social enterprise, or a social entrepreneurship, is based on the visions and dreams of an entrepreneur; however, it tends to lack the business foundations necessary for it to be a profitable organization in the market. This current study examines the social enterprise as a business model. In order to become a major business enterprise in the society, it is necessary to have not only innovative concepts but also a business model that serves as its structure and process. This will allow it to turn ideas into specific products and services. This study argues that it is crucial for a social enterprise to have a sound business model in order to accomplish its purpose and contribute to society. A social enterprise should discover the potential market, develop a lucrative product/service for a long period of time, and built a compound business model.

キーワード：社会的企業、社会企業家、ソーシャル・イノベーション、ビジネス・モデル、マーケティング

1. はじめに

グラミン銀行¹の総裁であるムハマド・ユヌスが2006年にノーベル平和賞を受賞したこともあり、社会的企業 (Social Enterprise, Social Entrepreneurship) の存在は一般にも広く知られることとなった。社会的企業とは、貧困や過疎、教育、雇用など多様な社会的な課題を「収益事業」を通じて解決していこうという事業組織を指す²。日本人による組織、我が国を拠点とした組織においても、栃迫篤昌が設立した出稼ぎ労働者向けの金融サービスを提供するマイクロファイナンス・インターナショナル・コーポレーション³、柔軟に利用可能な病児保育を地域単位で展開するフローレンス⁴、バングラディッシュの特産品ジュート (麻) を使ったバッグや小物などを製造販売する山口絵理子が始めたマザーハウス⁵、ITを駆使した高齢者が過疎の山間部で葉や花を採取し料理のつまモノとして販売する“いんどり”⁶など、マスメディアに登場する組織も現れている。公共政策では困難な多様なニーズへの対応⁷、ボランティアやチャリティにはない自由度やサービスの柔軟性⁸、といった、これまでにはないメリットを備えており、社会変革の新たな担い手として社会的企業は期待されている。

社会的企業が現れた契機は、1980年代の英サッチャー政権や米レーガン政権などによる「小さな政

府」への転換である。もともと社会的課題は公共あるいはボランティアやチャリティ、NPOといった民間組織の範疇であったが、民間ベースで社会的課題に取り組んできた組織の多くが、小さな政府への転換で公的な補助金や助成金をカットまたは削減され、自ら事業費を捻出しなければならない立場に置かれた。寄付を簡単には増やすことのできない組織は、組織のミッションである事業そのものを収益化するという戦略への転換をおこなったのである。

本稿は、この社会的企業について、ビジネス・モデルという側面から分析する。確かに、起業家のビジョンや夢が社会的企業の源泉であるが、企業として社会にインパクトを与えるレベルに達するには、ビジョンや夢、そして事業として継続できるイノベティブな発想が不可欠であるが、発想を具体的な商品やサービスに展開するビジネス・モデルも必要である。社会的な課題を解決するためには、具体的にビジネスとして駆動していく仕組みが必要なのである。

2. ソーシャル・イノベーションに関するこれまでの議論

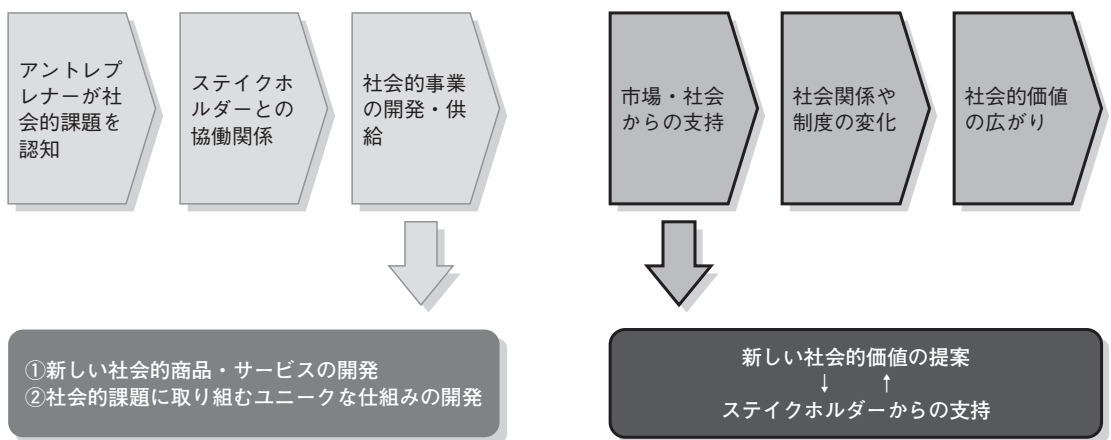
社会的企業は、社会起業家 (Social Entrepreneur) とソーシャル・イノベーション (Social Innovation) を牽引するという概念で語られることが多い。社会企業家は、事業体としての社会的企業を利用し、イノベティブ発想と行動により、社会的課題を解決する。その発想と行動がソーシャル・イノベーションである。

この分野における過去の研究は、社会的な課題を認識しイノベティブな発想をおこない、課題解決のための事業を実行してきた、特定の社会企業家の行動や結果としての事業に焦点を当てたものが多かった。例えば、ノーベル平和賞を受賞したムハマド・ユヌスがなぜマイクロファイナンスを始めたか、というような報告である。それらの報告は、社会企業家の有り様や姿あるいはソーシャル・イノベーションの内容や意義を伝えてくれるケース・スタディとして十分にエキサイティングである。しかしながら、一方で、これらの研究は、ソーシャル・イノベーションの担い手としての特別な存在である「スーパースター」に議論が偏りがちで、実践における汎用的な知識やノウハウの蓄積に必ずしも結びついてきたとは言えない。

むしろ、実践における汎用的な知識やノウハウ形成に有効な研究がなかったわけではない。起業家以外の側面に商焦点を当てた実践的研究の代表的分野としては、社会的企業や社会企業家を生み出すインフラや支援策に関するものである。石井 (2010) は、英国と韓国における社会的企業に対する支援状況を分析し、両国においては、予算措置や税制優遇以上に、国が社会的企業を特定することで一種の「ブランディング」効果が生み出され、それがイノベーションを生み出すうえでプラスに左右していることを報告している。また、谷本 (2009) は、ソーシャル・イノベーションのプロセスにおけるステイクホルダーとの連携の重要性を説いている。Kramer (2005) は、プロフィットかノンプロフィットかに関わらず、社会的企業あるいは社会企業家を資金提供者が評価するための測定アプローチに関する調査をおこなっている。メソッドとして利用するにはツールやガイドラインとして網羅、詳細化されているとは言えないが、フィランソロピー¹¹に対する評価との違いや評価をおこなうプロセスなどが整理されており、実際の評価をおこなう際の参照資料やチェックリストとして利用できるであろう。以下、ここでは、谷本 (2009) と Kramer (2005) の研究の要点を整理する。

谷本 (2009) は、有効需要と有効供給のマッチングによりソーシャル・イノベーションは持続的で

影響力を発揮するというMulgan, Ali et Al. (2007) や、複雑で不確実性の高い社会的な課題に対しては、コミュニティの「つながり」を社会運動にスケールアップし最終的にすべてステイクホルダーの協力により変革が起こるとするWestley et al. (2006) などのほか、技術イノベーション分野における破壊的イノベーション⁹という概念を応用したChritensen et al. (2006) の「触媒的イノベーション」¹⁰といった論を踏まえたうえで、ソーシャル・イノベーションのプロセスを以下のように分解し、ステイクホルダーとの連携の重要性を説いている。市民の出資により風力発電事業を立ち上げた北海道グリーンファンド¹¹を事例として、ソーシャル・イノベーションは社会企業家単独で生み出すのではなく、地域内の中間支援組織、資金提供機関、大学・研究機関、一般企業（経済団体）、NPO・NGO、政府・行政などとの協働や競争の繰り返しにより創出されることを一定の説得力をもって論じている。



(出所) 谷本 (2009) を一部省略

図1 ソーシャル・イノベーションのプロセス

Kramer (2005) は、社会起業家、財団関係者、有識者のインタビュー調査、および文献レビューを通じて、社会的企業に関する評価アプローチをまとめている。社会的企業あるいは社会企業家を支援するにあたっての評価は、従来からのフィランソロピーに対するアプローチをベースにしているものの、プロセスや目的の面で明らかに異なる、実用的かつ柔軟性のあるものになっていると報告されている。フィランソロピーと異なる視点としてあげられている項目は、むしろ一般の起業家に対する評価アプローチと共通していることが多い。

3. 論点の設定と研究アプローチの明確化 ～ソーシャル・イノベーションのビジネス・モデル的考察

本稿では、社会的企業あるいは社会企業家が牽引するソーシャル・イノベーションについて、より具体的にビジネス・モデルという視点から考える。これまで研究の主流であった個別事例に関する分析・解釈的アプローチではなく、事例の汎用化やソーシャル・イノベーションのKFS (Key Factor for Success) 抽出を検討する試みである。なお、谷口 (2009) が唱えたステイクホルダーとの連携の重

表1 ソーシャル・イノベーションに対する評価

視 点	評 価 内 容	重点事項・特記事項
New Field with a Different Vision 異なる視点をもった新分野	・システムを変革するアイデアをもち、堅牢な組織を率いるリーダーシップ	・特定の社会的課題や対象地域よりも、規模やインパクトの持続性、資金のレバレッジ
	・活動やアイデアの成長の経緯や将来性（大規模な展開が前提）	・急速な成長の可能性につながる、費用効果、効率性、経済的インセンティブ
	・経費の投下効率、組織のサステナビリティ、マーケットの伸張力、財務指標、起業家個人としての成長、アイデア、起業家間でのネットワーク力	・財務指標の代表的なものとしては、収益性、キャッシュフロー
Conducting Evaluation before the Grant 助成前評価の実施	・人材としての適切さ、アイデアの革新性、組織のスケラビリティ	・評価前半では起業家の経歴、後半ではアイデアの汎用性や組織力を重視
Measuring Progress against Self Determined Goals 設定目標に対する進捗測定	・起業家と協働で設定した、多角的な視点からパフォーマンス目標を明確にした事業計画に対する進捗状況	・資金調達、組織開発、アイデアの普及・宣伝、起業家自身の自己開発、組織の社会的成長 ・方針の転換、失敗に対する反応、
Tracking Stages of Organizational Development and Growth 組織の開発と成長段階に対するトラッキング	・組織のキャパシティと成長性	・組織のライフサイクルに合わせた評価 ・資金の増加、雇用者数、受益者数などを重視
	・アイデアの普及によるインパクト	・Ashoka財団 ¹² では、支援終了後5年および10年のフェローに対して調査を実施
Estimating Economic Benefit and Financial Leverage 経済的価値や財務的な影響の大きさの想定	・伝統的な財務評価指標	・組織の持続可能性やマネジメント・チームの強さの指標として活用
	・創出した社会的な利益の金銭的価値への換算	・代替投資（助成）との比較に利用（換算可能な場合）
	・他の資金調達先の影響度	・他の調達先があるかどうかによって、プロジェクト終了後の組織や活動の継続可能性を評価
Shared Learning 学びの共有	・社会企業家のネットワークの創造と維持	・ネットワークを通じた情報入手や学び
	・非金銭的支援の有効性	・社会企業家からのフィードバックを実施
	・裏話や事例の収集	・成功指標の測定は形式的評価だけでは困難

(出所) Krammer (2005) をもとに作成

要性という観点を内包したものであるとともに、Kramer (2005) がソーシャル・イノベーションの評価軸として抽出した内容のうち、アイデアの評価に関する基準の具体化、詳細化に相当する。

基本的な手法としては、ソーシャル・イノベーションと一般のビジネスとのビジネス・モデルの比較をおこなうことで、社会的企業や社会企業家のアイデアがどのように社会的なイノベーションを先導できたのかを検討する。ソーシャル・イノベーションに関する事例としては、フローレンスの病児保育事業、マイクロファイナンス・インターナショナル・コーポレーション、Kick Start、ビッグイシューなどを取りあげる。

4. ビジネス・モデルの概念とKFSの検討ポイント

ビジネス・モデルという言葉は1990年代半ばのインターネットの普及とともに一般にも知られるようになったが、この種の考え方自体は古くから存在するものである。ごく簡単に言えば「ビジネスでのやり取りの仕組み」であり、例えば、街の小さな中華料理店でも、店舗という空間で顧客に料理を供する仕組みのほか、店頭で餃子など（商品）を販売したり、電話で注文を受け商品を配達したりする仕組みがあることに気づくであろう。この例では、すべて料理というモノが販売されているように見えるが、顧客が受ける価値の本質は、食事を楽しむ「時間」であったり、料理にともなう手間や時間に関するコンビニエンス性であったりする。このような仕組みを選択、複合することがビジネスの収益性に大きく影響することが論じられてきた。

ビジネス・モデルに関するアカデミックな定義として、おそらく最も有名なのは國領（1999）であり、彼は、モデルの目的や構成要素だけではなく、それぞれの構成要素の関係に着目し、「1. 誰にどのような価値を提供するか、2. そのために経営資源をどのように組み合わせ、3. その経営資源をどのように調整し、パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行い、4. いかなる流通経路と価格体系のもとで届けるか、というビジネスのデザインについての設計思想」とビジネス・モデルを定義した。また、根来（1999）は、ビジネス・モデルを事業活動や構想を表すモデルととらえ、顧客に提供する価値を記述した「戦略モデル」、戦略モデルの実現のための業務プロセスを示す「オペレーション・モデル」、利益獲得のシナリオである「収益モデル」に分けて考えることを主張した。利根川（2004）の考えもこの延長線上にあり、戦略モデルに相当する「価値相互関連モデル」、オペレーション・モデルとしての「プロセス・モデル」と「収益性モデル」に加え、場合によっては「ガバナンス・モデル」を検討対象に組み込むことを提案している¹⁴。

本稿では、これらの定義にならい、価値提供、業務プロセス、収益に関する構造をビジネス・モデルとしてとらえる。ただし、構造図として図示するケースにおいては、価値に関する記述はおこなわず、業務プロセスと収益構造のみを表現する。以下に実際にビジネス・モデルを図示し、KFSを検討するうえのポイントを取りあげる。

まず、米アップル社の携帯端末向けのアプリケーション・サービスApp Store¹⁵のモデルを対象とする。ポイントを明確にするために、NTT docomoのiモード¹⁶を代表とする国内キャリアの情報提供サービスとの比較をおこなう。App Storeは、2008年7月のiPhone 3Gの発売とともに開始されたアプリケーションのダウンロード販売サービスで、2010年6月の時点でアプリケーションの累計販売数は50億を超え¹⁷、年間の売上は24億ドルに達しているとの推計がなされている¹⁸。一方の、iモードにおいては、そのコンテンツ提供サービスの対象外となる「非公式サイト」を利用するユーザーが増えており、キャリアであるNTT docomoの課金手数料ビジネスとしての意味合いは小さくなってきている。

価値提供モデルにおけるアップルの成功は、ユーザーに対して圧倒的な種類の多彩なアプリケーションを複雑なインストールや管理なしに安価に提供できたからと説明できるが、その背後には、アプリケーション開発者に対して従来にはなかった価値を提供できたことがある。DeveloperサイトとiTunes Connect Webアプリを介して、アプリケーション開発者が効率的で柔軟なアプリケーションの開発と配布をおこなえる業務プロセスの仕組みが構築されていることがわかる¹⁹。配布用のシステムやネットワークをもたなくても、誰も簡単にアプリケーション・ベンダーになれるということであり、その

結果、ユーザーは前述したような価値を享受できるようになったのである。また、このモデルは、App Store内だけに業務プロセスと収益構造を完結させる「エコシステム」（クローズドなビジネスのプラットフォーム）となっており、市場を独占することに成功した。

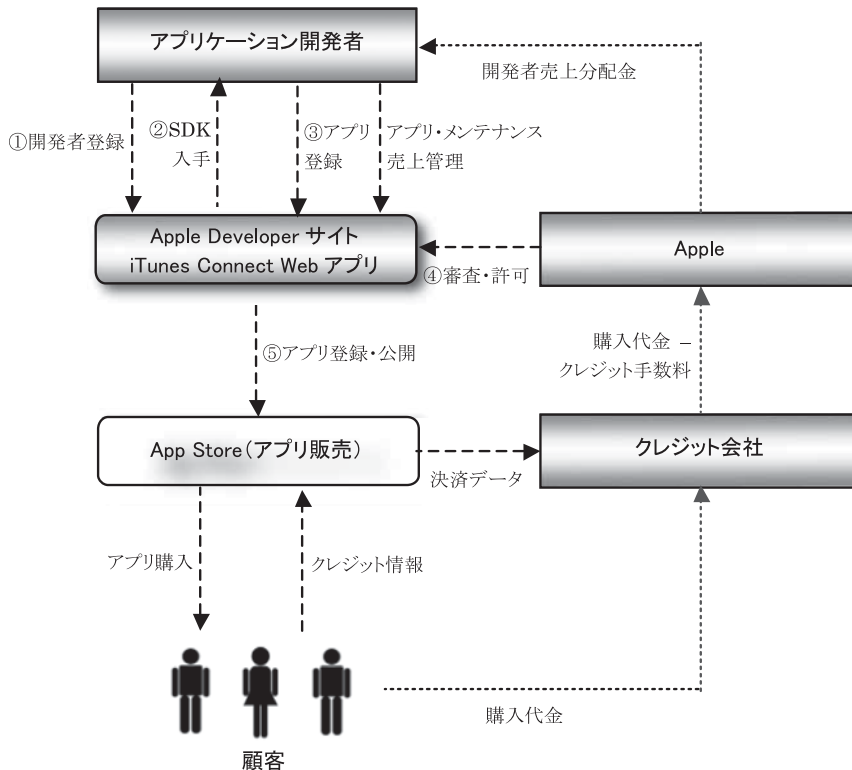


図2 アップル社のApp Storeサービスにおける業務プロセスと収益構造

それに対して、iモードの業務プロセスと収益構造は、「ゲートウェイ・サイト」から公式と認定したWebアプリやコンテンツを利用させ、その際にキャリア（通信事業者）が課金をおこないベンダーと売上を分け合う、という仕組みである。AppleのDeveloperサイトやConnect Webアプリに相当するサービスを提供しなかったため、公式であることを承認するために、ベンダーとキャリアは時間をかけて企画内容や設計を調整しなければならなかった。その結果、ベンダーの数が限られアプリケーションのラインナップ増強にも限界が生じる。それに加え、ベンダーを囲い込んで課金をおこなうゲートウェイ・サイトは単なるWebアプリケーションにすぎないため、自前でアプリケーションやコンテンツを配布し課金をおこなえるベンダー、つまり有力ベンダーはゲートウェイを回避し、「非公式」でサービスを展開するほうが多くの利益を享受できる。

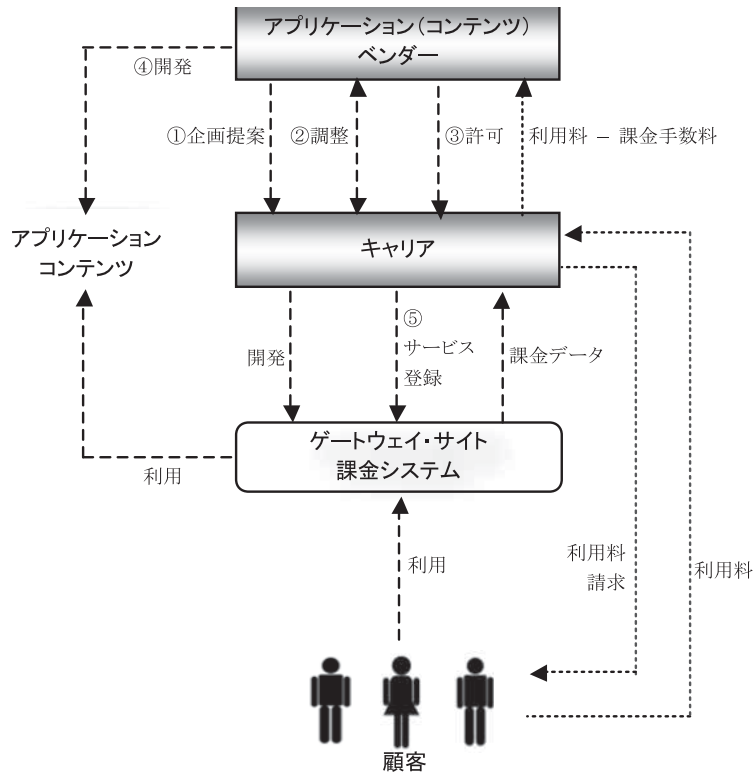


図3 NTT docomoのiモード・サービスにおける業務プロセスと収益構造

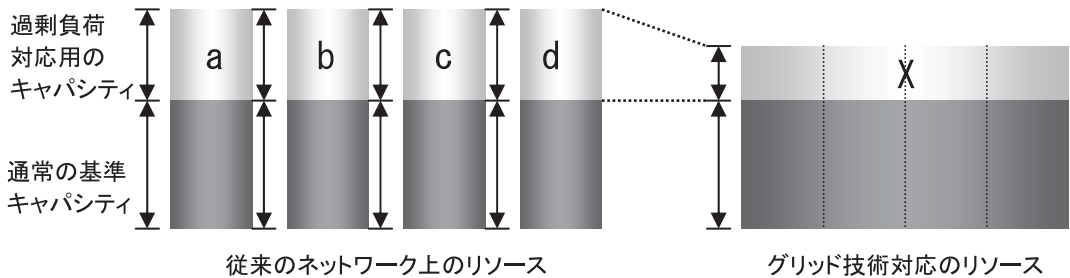
次に、技術イノベーションが新たなビジネス・モデルを可能にしたITアウトソーシング、いわゆるデータセンター・ビジネスを検討する。データセンター・ビジネスは、サーバーやストレージ、メモリ、ソフトウェアといったユーザーの資産をセンターに預かり、ネットワークを通じて利用させるサービスから、ネットワーク越しにITリソースを利用するという形態に進化してきた。若干バズワード臭いものの、現在における「クラウド・コンピューティング」²⁰ ベースのサービスにおいては、もはやユーザーは「向こう」のハードウェアを意識することはなく、端末から利用したい処理能力やアプリケーション、サービスを利用するだけである。

クラウド・コンピューティング・ベースのアウトソーシングは、ユーザー自身がセルフでコンピューティング能力を利用できる「オンデマンド」や、意識的あるいは自動的に処理能力を弾力的かつ迅速に増減できる「伸縮性」といった特質をもつが、これはデータセンター内のコンピューティング・リソースが高度に「抽象化」「仮想化」されており、複数のユーザーの要求に対して動的にリソースを割り当てることができるからである。ユーザーには、特定のハードウェアやソフトウェアとしてリソースの所在を認識することはできないし、認識して管理する必要もない。コンピューティング・リソースの巨大なプールがあり、それを多数のユーザーが共有しているというイメージである。

これらの技術がITビジネスに与えた最も大きな変化は、サービスの短納期化と低価格化とである。リソースが抽象化されているということは、複雑なハードウェアやソフトウェアを「組み合わせる」といったシステム・インテグレーション (SI) の手間からの解放を意味する。納期は短くなり、そ

れに従って確実に人件費も下がる。また、抽象化、仮想化されたリソースを多数のユーザーで共有しているため、設備コストも圧縮できる。

特に、IBMのようにグローバルに展開しているベンダーの場合は、このメリットは大きい。時差や季節のずれ、地域固有の文化や習慣に基づいた経済活動や社会活動にともなうITリソースに対する要求量の違いを、地球規模で平準化することができる。つまり、グローバルな企業であれば、クラウド・コンピューティング技術を活用し、競合他社よりもコスト競争力のあるビジネス・モデルを構築できるといえる。



ネットワーク上のハードウェア、それに加えて世界に点在するデータ・センターを抽象化して一体化することで、 $X < a + b + c + d$ という構造が成立

図4 リソースの抽象化によるコスト・ダウンの原理

文房具および事務用品メーカーのプラスの新規事業としてスタートし、ここ10年間で4倍以上に売上を成長させた通信販売のアスクルも興味深い²¹。現在では顧客ターゲットや業態を拡大しているが、アスクルのサービスはもともと中小・零細規模の事業所向けに始められたもので、中間流通を省くことによる低価格化に加え、品揃えやチャネル展開などが顧客に最適化されていることが特徴である。

現在でもプラスの関連会社であるが、文房具や事務用品だけを扱っているのではなく、OAサプライやパソコンの周辺機器、オフィス家具はもちろん、清掃用品や台所用品などの生活雑貨、お茶、コーヒー、菓子といった食品に加え、印鑑、名刺や年賀状の印刷、航空券やホテルの手配、税理士の紹介というようなサービスも扱っている。オフィスの総務・庶務部門が必要とする間接資材、サービスをワンストップで提供しているのである。アスクルというネーミングは「明日来る」という意味から名付けられているように、彼らのビジネスは、納品サービス付きのオフィス・コンビニであると言える。

業務のプロセスと収益構造においては、従来の通信販売やECとは異なる独自の仕組みを採用している。注文や商品配送については顧客との直接取引であるのに対して、請求や支払においては、顧客アスクルの間にエージェントと呼ばれるプレイヤーが介在した構造で顧客とやりとりをしている。具体的に言うと、このエージェントは地域の文房具店であることが多い。このエージェント方式の採用は、メーカーであるプラスによる小売に対する配慮の結果でもあるが、顧客開拓、請求処理、債権回収といった面で多大なメリットを顧客、アスクル両者にもたらしている。

文房具業界で2位のプラスが始めたサービスと言っても、全国の中小・零細事業所にサービスの存在を認識させ、カタログで情報を提供し注文を受けるのは不可能に近い。事業開始当時の日本には、660万にもものぼる事業所が存在し、そのうちの95%、630万の事業所がターゲットとした中小・零細規模の事業所であった。これだけの数のターゲットに対し、マスメディアによるプロモーションを大量

に投下すれば認知度は上げられるかもしれないが、それだけでファックスなどで発注しようというモチベーションを喚起することはまず無理である。また、OA化したとしても請求処理は膨大な労力となる。顧客が法人であることを考えると、請求書と振込による月次処理に対応することが望まれるが、締め日や支払などの会計処理のスケジュールは顧客によりばらばらである。さらに言えば、顧客の与信管理をおこない、滞っている支払の回収をアスクル自身がおこなうのも不可能だったであろう。

これらの課題を一挙に解決したのが、エージェント制の採用である。エージェントからすれば、対象としている事務所は顧客あるいは顧客予備軍であり、「顔の見える」営業がおこなえる。月次の請求処理や債権回収なども、従来からの業務の延長線上にある。顧客からすれば、品揃えや営業時間といった面での対応が格段に上がったうえ、近所の商店的な気軽さや柔軟さは従来通りなのである。

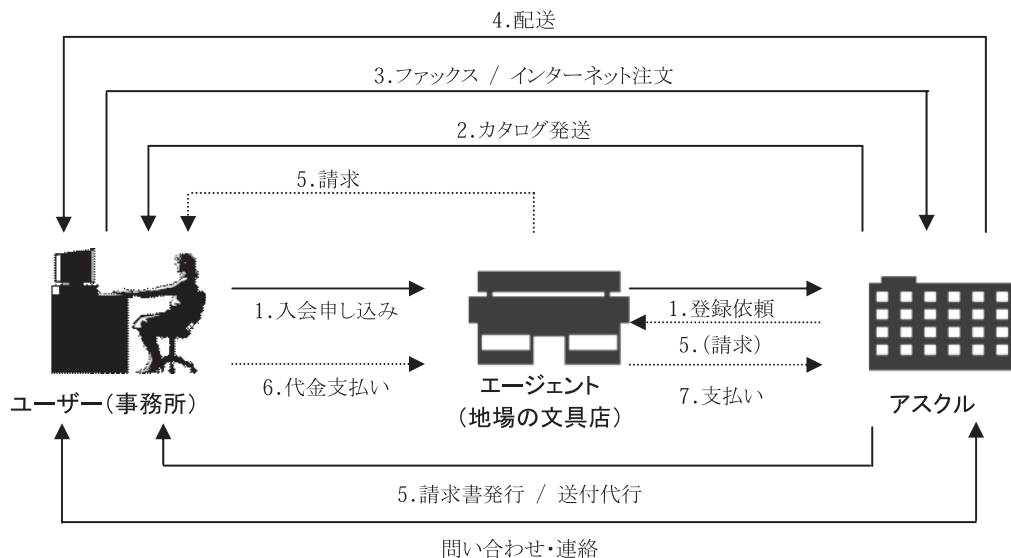


図5 アスクルにおける業務プロセスと収益構造

上述した営利企業のイノベーションのビジネス・モデルが示唆するのは、顧客最適化とコスト・ダウンである。App Storeは商品開発の敷居を極端に下げることにより、圧倒的な品揃えと低価格化を実現している。IBMを始めとしたグリッド・コンピューティング・ベースのアウトソーシングでは、仮想化や抽象化といった技術革新によるコンピューティング・リソースの共有に加え、地理的なビジネス展開の広がりが、コスト・ダウンに貢献している。アスクルにおける中抜きによるコスト・ダウンは特段に珍しいわけではないが、その一方で、エージェントという役割を新たな顧客チャネルとして設定することで、サービスを徹底的に顧客に最適化しているのである。

5. ソーシャル・イノベーションのビジネス・モデル

社会的課題とは基本的に市場原理で解決しにくかったからこそ「社会的課題」であり、これまでは基本的に公共が福祉事業として取り組んできていたため、一般企業の事業対象にはならなかった。こ

の点から考えると、社会的課題をビジネス・ベースで扱っていくという社会的企業あるいは社会企業家の挑戦は、営利企業のように利潤の最大化ではなく活動継続のための再投資分を確保していただだけでも、高度なビジネス・モデルを備える必要がある。ここでは、幾つかの事例をあげて、ビジネス・モデルにおけるKFSのポイントを検討する。

一部に強いニーズがあったものの、公共の補助による「福祉サービス」の枠に留まっていた病児保育の分野で²³、フローレンスが病児保育を事業として成立させることに成功したのは、常識を覆すコスト・ダウンや収入確保の工夫を盛り込んだビジネス・モデルを構築できたからである。具体的には、保育イコール保育所という常識を覆した「脱施設」というモデルの確立、地域に暮らす主婦や元看護師などの人材の柔軟な活用、「共済型」の会員制による売上の安定化、などである。このモデルによりフローレンスは公共からの補助に依存することなしに病児保育のビジネス化に成功したのである。

脱施設モデルとは、施設で預かって保育をおこなうのではなく、保育をおこなうスタッフの自宅で子どもを預かる仕組みである。初期のモデルにおいては、「かけつけレスキュー隊」と呼ばれる利用者の近所に住む主婦などが利用者の自宅を訪問して子どもを預かり、子育てのベテランや元保育士、元看護師などの「在宅レスキュー隊」と呼ばれるスタッフの自宅に搬送、そこで保育をおこなうという手順であった。サービス提供地域の拡大などに伴い、現状ではシンプルな手順となり、利用者宅の訪問と自宅での保育をひとりの「子どもレスキュー隊員」²⁴がおこなうようになってきているが、どちらにせよ地域の「眠れる人的資源」の高度活用が特徴である。

また、入会金プラス子どもの年齢に応じた月会費という「掛け捨ての保険」のような共済型の仕組みが採用されている²⁵。利用しなければ入会金や月会費は無駄となるが、利用者からするとまさかの際の安心を買うということになり、フローレンス側には安定収入をもたらしている。

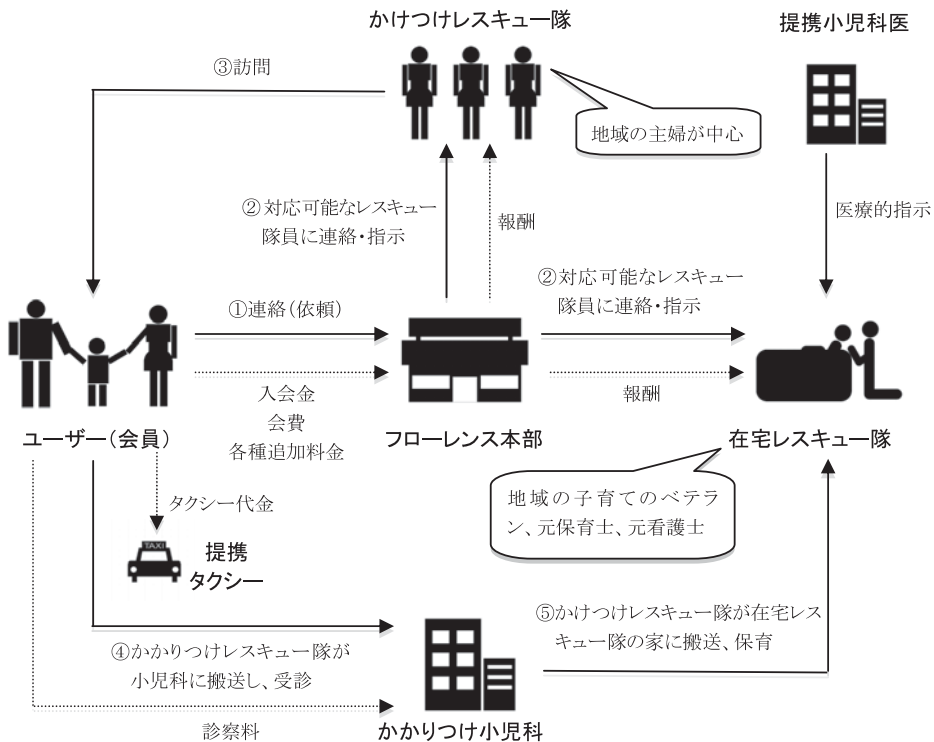


図6 フローレンスにおける初期の業務プロセスと収益構造

米国に出稼ぎに来ている中南米の労働者などを対象とした少額送金サービスを手がけるマイクロファイナンス・インターナショナル・コーポレーション（以下『MFIC』と略）は、金融のノウハウをインターネット・ベースのシステムに応用することで、社会的課題のソリューションとビジネス化を両立させている。これまでは割高の送金サービスを利用せざるを得なかった出稼ぎ労働者に対して、使いやすく低額のサービスを提供している。

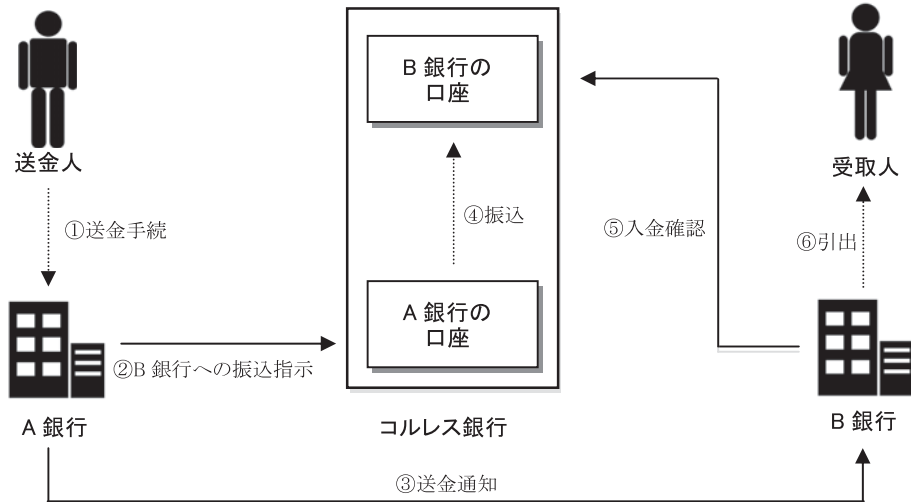


図7 従来の海外送金のプロセス

出稼ぎ労働者による少額の海外送金市場は、ニーズは巨大なもの、単価や顧客の信用度などの点で既存の銀行からすると手をつけにくかった分野で²⁶、これまでは、少額の送金には適さない「コルレス銀行」に2国間の銀行の中継をおこなわせる割高のサービスしか提供されていなかった²⁷。また、米国内に出稼ぎに来ているような中南米の労働者の場合、そもそも米国内の銀行口座をもっておらず、さらに手数料が割高な専門業者を利用せざるを得ないという実態があった²⁷。

それを変革したのは、MFICが開発したインターネット・ベースの「ARIASペイメント・決済プラットフォーム」である。ARIASの仕組み自体はそれほど複雑なものではない。簡単に言えば、これまで送金を仲介していたコルレス銀行の機能を取り込んだシステムである。コルレス銀行による仲介が不要となるため、低価格でスピーディーなサービスを提供できる²⁸。

ARIASでは、現金を引き出す金融機関と提携しその金融機関にARIAS内に口座を開設してもらうことで、送金ごとにおこなってきたコルレス銀行への仲介依頼をおこなわなくても送金ができるようになっていく。そのため、コルレス銀行に支払っていた手数料が発生しない。MFIC内の口座間で振込処理がおこなわれるだけであるため、送金人が手続きをおこなえば、ほぼ即時に現地の銀行からオンラインで入金を確認できる。送金から受け取りにかかる時間を大幅に短縮できるのである。

特筆すべきことは、MFICは、この送金サービスによって集めた現金を、途上国のマイクロファイナンス機関への低利融資や無担保のローン・サービスに回して運用していることである。送金人から預かった現金は、MFIC内の現地銀行の口座の残高が一定額に達するまで実際には送金をおこなわない。つまり、常にMFIC内にはある程度の現金が滞留している²⁹。滞留資金は金利ゼロの資金であるため、それを原資にすることで低利の融資がおこなえるのである。

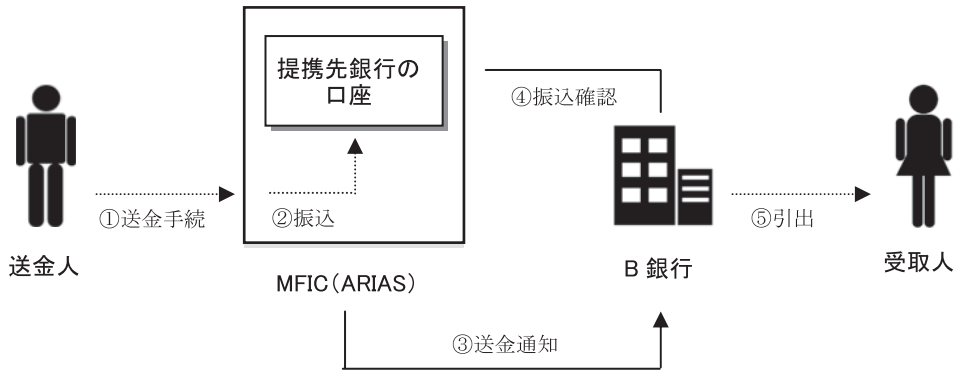


図8 MFICのARIASによる海外送金のプロセス

機能やスペックを欧米水準よりも意識的に落とすことで、顧客に最適化させた例もある。Kick Startは、アフリカのケニアやタンザニア、マリで14万台の灌漑用足踏みポンプを販売している。小規模の土地で作物を育てわずかな現金収入を得ているアフリカの農民の中には、電気が供給されていない地域で暮らしている者も多い。彼らには石油ポンプを買う現金もないため、その市場で商品として成立するのは人力によるポンプだけなのである³⁰。

プロモーション・フレーズにも使われている製品のコンセプトがユニークである。Kick Startのポンプは、1996年からこれまでに4モデルが発売されているが、その製品名は、製品の特徴や機能ではなく「Money Maker」という言葉で語られている。このポンプは、貧しい農民にとって収入を生む道具として販売されているのである³¹。Kick Startのサイトでは、足踏みポンプを使って収入を増やした農民の「サクセス・ストーリー」が幾つも語られているほか、マーケットに対するアプローチや製品開発、サプライチェーンなども説明されている。Kick Startがいかにマーケット志向かが理解できるであろう。

一方で、ビジネス・モデル的な視点で見ると、ホームレスが路上で雑誌を販売し、その売り上げをシェアするというビッグイシュー日本³²の事業には、プロダクト・クオリティの維持、エリア展開、ベンダーのスキルという点で、脆弱な面があると言わざるを得ない。基本的に、雑誌はやはりコンテンツであり、細分化したターゲットに対して数多くの雑誌が出版されているうえ、フリーペーパーが多く発行されている日本の状況を考えると、「売れる」クオリティを維持していくのは相当困難であることが予想される。ホームレス支援というコンセプトへの共感が売上につながるのは確かだろうが、そこに依存するのは危険である。また、販売においては、顧客となる20歳から30歳代を中心とした若者層が集中するエリアが最適と考えられるが、東京23区内のようなエリアの場合、ホームレスに対する支援制度が比較的手厚いこともあり、ベンダーであるホームレスを確保しにくいということもある。また、日本のホームレスは中高齢者が多いため、販売に十分な商品知識をもちにくい、という問題も大きい。

本家の英国でのホームレスの主体は若年層で、そのうえ日本とは異なり寄付文化が根付いているという日本とは異なるアドバンテージがある。販売価格の値上げによりビッグイシュー日本の経営は黒字化したと伝えられているものの、これまで慢性的に赤字だったことを考えると、値上げによる利益

確保はリスクで何度も通用する手法ではない。現金収入が得られるというだけではなく、働くことに対するモチベーションを喚起できるという点では、ビッグイシューはホームレスの課題に対する優れたソリューションである。安定的に運営できるだけの日本独自のビジネス・モデルを構築できるかどうか、今後の課題と言えよう。

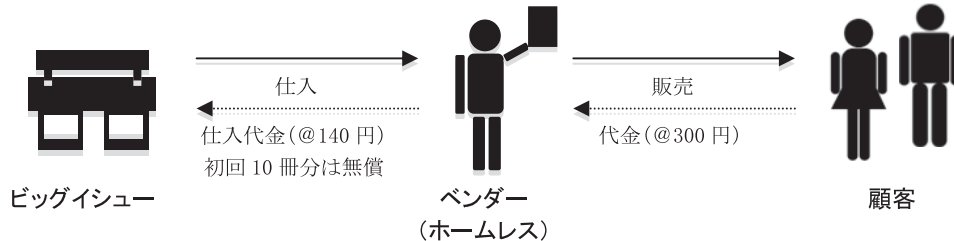


図9 ビッグイシュー日本のサービスのプロセスと収支構造

6. まとめ

ここまで見てきたように、ソーシャル・イノベーションとは、これまで市場性のなかったところでビジネス・モデルを構築するという点で、マーケティング的にはむしろ高度な分野である。事例からは、顕在化していないマーケットをいかに発見あるいは創造するか、収益を安定的に確実に獲得できる構造を構築すること、さらにはビジネス・モデルを複合させることなどが、ポイントとして抽出できるであろう。

アフリカの貧しい農民には灌漑用ポンプが必要であるというだけでは、Kick Startのように「足踏み式」のポンプを販売しようとは考えられなかったであろう。電気や石油のポンプにはニーズがなかったのであり、ピンポイントでニーズを見抜けたことにチャンスが広がった。フローレンスは、「脱施設型」「共済型」というような収入安定策に加え、地域社会をうまく巻き込むことで、固定費化し高止まりしやすい人件費を高度にコントロールしている。また、MFICは、ひとつのビジネスから新たなビジネスを生み出すというビジネス・モデルの複合化に成功している。

本稿での議論は、Christensen et al. (2006) らによるイノベーション論やPrahalad (2005) のBOP (Bottom of Pyramid) ビジネスに関する研究を裏付けるものであり、その延長線上にあるが、ソーシャル・イノベーションに関するマーケティングを一般のビジネス・マーケティング並みの精度に引き上げて議論するには事例も少なく、まだまだ不完全である。今後、より多くの分析を積みあげ、理論的な裏付けをおこなっていくことが必要であろう。

註

- 1 バングラディッシュによる「マイクロファイナンス」機関で、ムハマド・ユヌスが1983年に創設。貧困層向けに少額の事業資金を無担保で融資しており、貸し付けはこれまでに832万人（借り手の97%が女性）に対して97.5億ドル相当にのぼっており、支店は2,564店、従業員も2万2,499名に達している（2010年9月現在）。無担保での融資の条件として、借り手5名でグループを組織しなければならない

が、連帯責任や連帯保証は求められていない。借り手の子ども達を対象とした奨学金制度や教育ローンもあるほか、現在では金融の枠を超え、携帯電話や長距離電話、インターネット・プロバイダーなどの通信サービス、布製品の製造販売、ヘルスケア、教育など、多様な分野に進出するグループ企業となっている。“Grameen Bank At a Glance” http://www.grameen-info.org/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=175 2010年11月4日アクセス

2 社会的企業の定義に関しては現在まで色々な研究者や団体によってなされているが、文献等でしばしば引用されているものとしてはDees et al. (1998) による次のような定義が有名である。

- ・ Adopting a mission to create and sustain social value (not just private value),
社会的な価値を創出し維持するというミッションを採用すること（単なる個人的価値ではなく）
- ・ Recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission,
そのミッションを満たす新たな機会を認識し真摯に追求すること
- ・ Engaging in a process of continuous innovation, adaptation, and learning,
継続的な変革、調整、学習のプロセスに関わっていくこと
- ・ Acting boldly without being limited by resources currently in hand, and
現状のリソースに縛られることなく大胆に行動し、
- ・ Exhibiting a heightened sense of accountability to the constituencies served and for the outcomes created.
支持者への説明責任に関する高い意識と手にした成果を開示すること

3 米国内の出稼ぎ労働者を対象とした、インターネットを利用した本国への送金サービスを低コストで提供。外国に正規ルートで送金するには、両国の銀行間の中継をおこなうコルレス銀行 (Correspondent Bank) を経由する必要がある、手続きに時間がかかり手数料も割高となる。そもそも、出稼ぎ労働者は米国内の銀行に口座を開設していないことも多く、その場合は送金専門業者を利用することになるが、銀行ルート以上に手数料がかかる。栃迫によると、小切手の換金にかかる費用を合わせると「送金額の3割にものぼる」(朝日新聞「be」2008.11.15) ということである。一方で、マイクロファイナンス・インターナショナル・コーポレーションでは、インターネットを使った決済システムを構築し、手数料も送金額を安く設定している。固定料金制で0.6~3.5%と格段に安い。

4 フローレンスは、学生時代からIT企業を経営していた駒崎弘樹が2004年に設立されたNPOで、ニーズは大きいもののビジネス化が困難と見られていた病児保育という領域で事業化に成功した。「脱施設」という家庭で子どもを預かる共済型の仕組みにより、公共からの補助金に依存せずに病児保育のビジネス化に成功している。

5 インドやバングラディッシュ特産の麻素材であるジュート（黄麻）を使ってデザイン性の高いバッグや小物を製造販売している企業である。ジュートは、伸びにくく保温性に富む繊維素材で、導火線やカーペットの基布や畳の表素材、ひもなどに使われてきた。光合成の過程において二酸化炭素を多く吸収するほか、生物分解性が高いことから、近年は環境への負荷が少ない素材としても注目されている。マザーハウスの新しさは、途上国による生産品をブランドとして確立しようとしているところにあり、バングラディッシュで生産している製品を国内6店の直営店などで販売しており（2010年11月現在）、代表者の山口自身も、途上国経済への支援を第一義としたフェアトレードとの違いについてメディアなどを通じて積極的に発言している。

6 人口が1,782人に満たない（2010年8月1日推計）徳島県上勝町で1987年に始められた自治体と民間の共同による新規事業（第3セクター）で、地元農協の営農指導員であった横石知二が、高級料亭の盛りつけに野山の枝葉が珍重されていることに着目し、野山の花や枝葉を、都市のレストランなどの料理の「つまもの」として商品化。約200名の生産者で340種類ほどの商品を生産。売上高は2億6,000

- 万円（2009年）。営業組織、物流拠点、市場をイントラネットで結んだパソコン・ベースのシステムを高齢者が駆使して生産しており、集出荷ケースをバーコード管理し、多品種少量出荷の「つまもの」の生産・出荷をきめ細かく調整している。
- 7 福祉に代表される公共政策は、最大公約数的なニーズに合わせざるを得ず、細かなニーズへの対応が困難でサービスが画一化される傾向がある。保護者の就労の有無で利用できる施設が限定されてしまう保育所の問題などが最たる例である。
 - 8 ボランティアやチャリティは原則的に無償でのサービス提供行為であり、提供者の自主性に支えられている。そのため、サービスを提供するための資金を事業活動とは別に確保する必要があり、どうしてもそれは不安定になりがちである。また、自主性に支えられているということは、組織に参加するメンバーのモチベーションやロイヤリティに左右されやすいということでもある。
 - 9 Christensen（1997）は、イノベーションには「持続的イノベーション」と「破壊的イノベーション」のふたつがあり、市場のリーダー的な地位にある優良企業ほど、外部から発生する後者の脅威を見落とし危機に陥る可能性のあることを「イノベーションのジレンマ」と名付けた。例として繰り返しあげられているのはHDD業界である。HDD業界では、メインフレーム用の14インチ・ディスクからミニコンの8インチ、さらにはパソコンの5.25インチを経て3.5インチ、2.5インチ、と製品アーキテクチャーが移行するたびに、業界リーダーも入れ代わっている。この原因について、アーキテクチャーの移行期には、主要性能の一時的な低下が伴うため、市場が将来的に受け入れた価値を業界リーダーが見落としがちなることを述べている。ミニコンからパソコンへの移行期である1981年の時点では、8インチのドライブの容量が60MBであったのに対して5.25インチドライブの容量は10MBしかなく、業界のトップ企業には取り組むべき積極的な理由はなかったのである。
 - 10 触媒的イノベーション（Catalytic Innovation）とは「サービスが充実していない社会問題に対して、ベストではないものの必要十分なソリューションを提供することで、現状を打開する」（Christensen et al. 2006）ものである。eラーニングやコミュニティ・カレッジも触媒的イノベーションとして紹介されているが、グラミン銀行やHealth Store Foundation（<http://www.cfwshops.org/>）によるケニアでの簡易な低価格医療サービスの提供、ケニア、タンザニア、マリを中心とした零細規模農業用灌漑足踏みポンプKick Start（<http://www.kickstart.org/>）の事例などが分かりやすい。どれも我々の基準からすると高品質のサービスや製品ではないが、ターゲットとなっている課題を抱える人々にとっては必要十分であり、何よりも彼らにも手に届く価格であることが「破壊的」（Disruptive）なのである。
 - 11 北海道グリーンファンド（<http://www.h-greenfund.jp/>）は、市民が出資する風力発電事業を推進しているNPOで、1997年に札幌で設立された。電気料金に上乗せした5%相当額を基金として積み立てて再生可能エネルギーのために使うという「グリーン電気料金制度」を北海道電力の協力を得て地域に広め、地域住民の手で風力発電機を設置、電力会社に売電するという事業をおこなっている。現在、会員数は1,150名で、参加の株式会社である市民風力発電（<http://www.cwp.co.jp/>）を通じて、2001年には市民風車の第一号機である「『はまかぜ』ちゃん」の建設、保守、運転管理を受託し、北海道並びに全国各地の市民風車の事業を支援している。
 - 12 ここでは各種の財団（全米では6万団体）などを通じておこなわれる社会貢献活動を指している。
 - 13 McKinsey & Companyに勤務していたウィリアム・ビル・ドレイトン氏が1980年に設立した、社会企業家の支援組織（<http://www.ashoka.org/>）。プログラムや組織への助成ではなく、彼らがフェロー（Ashoka Fellow）と呼ぶ社会起業家個人への支援をおこなうことが特徴で、起業家本人への固定給という形での財政支援のほか、専門的なアドバイスやネットワークを提供している。創造性、起業家にふさわしい性格、アイデアの内容、倫理性を判断するというのがアショカによる評価の基本であり、そ

- れに基準に合った世界60カ国2,000人以上のフェローをこれまでに支援してきている。
- 14 利根川（2004）はガバナンス・モデルを「異なる組織間関係の特徴を表し、事業経営がどのようなコントロールのもとに行われるかを表す」としている。例としてあげられているのは、資本関係の有無、契約期間、中央集権的か自律分散的かといったコントロールの形態、インセンティブ、といったものである。
 - 15 iPhone、iPod touch、iPad向けアプリケーションのダウンロード・サービスで、パソコンのiTunesアプリケーション、またはiPhone、iPod touch、iPadからアクセスし、利用者はそこから無料もしくは有料のアプリケーションをダウンロードし、iPhone、iPod touch、iPadで利用する。App Store経由のアプリケーション以外を利用することは基本的にできない。
 - 16 NTT docomo製の専用携帯電話を利用するインターネット・サービスで、1999年2月にサービスが開始された。アプリケーションのように提供されるのはWebを通じて提供されるCompact HTMLで記述された「ページ」で、AppStoreのもののようなネイティブのアプリケーションではないが、ネット・バンキング、待ち受け壁紙、着信メロディの配信といった有料サービスが提供され、2008年の情報売上高（アプリケーション系サービス以外も含む）は年間2,500億円弱になると伝えられている（http://k-tai.impress.co.jp/cda/article/news_toppage/44053.html 2010年11月4日アクセス）。ベンダーのサービスを「公式サイト」として承認しDocomoのゲートウェイ・サイト内に囲い込むことで課金をおこなっているが、ユーザーはゲートウェイ・サイト外部の「非公式サイト」にもアクセスが可能である。
 - 17 <http://www.apple.com/jp/news/2010/june/07iphone.html> 2010年11月4日アクセス
 - 18 “How Big Is the Apple iPhone App Economy? The Answer Might Surprise You” <http://gigaom.com/2009/08/27/how-big-is-apple-iphone-app-economy-the-answer-might-surprise-you/> 2010年11月4日アクセス
 - 19 Appleは、個人でも誰でも登録した開発者にはSDKを配布し、アプリの企画から開発プロセスにおいて一切口を挟むことをせず、完成したアプリを承認すれば顧客向けに公開するし、そうでなければ非公開、という簡単なプロセスを採用している。
 - 20 クラウド・コンピューティング（Cloud Computing）の「クラウド」とはインターネットを表す「雲」のことであり、雲の向こう側にあるコンピューティング・サービスを指す。米国商務省の標準技術員（National Institute of Standards and Technology：NIST）による定義では「設計可能なコンピューティング・リソース（ネットワーク、サーバー、ストレージ、アプリケーション、サービスなど）の共有貯蔵庫に簡便でオンデマンドなネットワーク・アクセスを可能にするためのモデルで、管理に要する労力が最低限なうえサービス・プロバイダーとの双方向のやりとりで迅速に供給され公開できる」とされている。
 - 21 アスクルがビジネスを開始したのは1992年12月であり、1993年度の売上はわずか2億円に過ぎない。創業期から爆発的に事業が拡大するのは当たり前のことであるため、ここでは1999年から2009年の10年間の成長に言及した。http://www.askul.co.jp/kaisya/company/g_uriage.html 2010年11月6日アクセス
 - 22 https://www.askul.co.jp/kaisya/press/business/b_model1.html 2010年11月4日アクセス
 - 23 病児保育の事業化が難しいのは、不定期・不規則にニーズが発生すること、病気の種類や程度の判断や事故などの場合の対応の難しさといったことのほかに、公的な補助金を受けサービスを提供した場合、一人あたりの利用料がひとり1日あたり2,000円程度の価格に押さえなければならない義務が生じるということがあった。そのため、病院などがボランティア・ベースでサービスは提供することであっても、ビジネス化は不可能と考えられてきたのである。
 - 24 現在の「子どもレスキュー隊員」は、固定給制のスキルの高い「病児保育ケアビルダー」と、地域の子育て経験豊富な主婦などを組織化した時給制の「地域レスキュー隊員」に再編されている。

- 25 入会金は税込み2万1,000円。月会費は子どもの年齢に応じて変わるが、1カ月7,000円前後で基本的な利用が月1回無料になる。月2回目以降の利用料は会費に加えて時間あたりの料金が課される。また、利用頻度により一定期間ごとに月会費が自動車保険のように見直されるようになっている。
- 26 『日経ビジネス』によるインタビューで、MFICの代表である栃迫篤昌は、米国からのラテン・アメリカ諸国向けの送金を530億ドル、米国内に5,000万人いるラテン・アメリカ移民のうち3,000万人が銀行口座をもっていないと答えている。（「ノーベル平和賞で話題のマイクロファイナンス 東京銀行出身者が米国で活躍——「支援ではなくビジネスとして成功すれば普及する」『日経ビジネス ONLINE』2006年11月1日、<http://business.nikkeibp.co.jp/article/topics/20061030/112688/?P=3> 2010年11月5日アクセス）
- 27 金融機関同士の国際送金には、SWIFT(The Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication)と呼ばれるデータ通信システムでメッセージを伝達したうえで、国際決済のための為替業務を代行してもらったコルレス契約 (Correspondent Agreement) を結んだコルレス銀行を介して決済をおこなうことが一般的である。ただ、この方式だと、送金手続きが済んでから送金先で現金を受けとるまでに数日を要するうえ、少額の送金では手数料が割高になってしまうのである。
- 28 コルレス銀行の仲介による従来の銀行間送金だと、手続きには3～4日程度を要し手数料は20～70ドル、専門業者による送金では手数料が6～15%にもなるといふ。MFICのサービスではほぼ即時決済が可能で、手数料は0.6～3.5%にまで抑えられている。（「マイクロファイナンス・インターナショナル・コーポレーション (MFIC) 社長 栃迫篤昌さん——出稼ぎ移民を支える金融を創設」『どらく フロントランナー セレクション』第7回、<http://doraku.asahi.com/hito/runner2/090707.html> 2010年11月5日アクセス）
- 29 滞留期間は20日程度で、取扱量の7%の金額の資金が常に滞留している。（「マイクロファイナンス・インターナショナル・コーポレーション (MFIC) 社長 栃迫篤昌さん——出稼ぎ移民を支える金融を創設」『どらく フロントランナー セレクション』第7回、<http://doraku.asahi.com/hito/runner2/090707.html> 2010年11月5日アクセス）
- 30 <http://www.kickstart.org/success-stories/> および <http://www.kickstart.org/what-we-do/> 2010年11月5日アクセス
- 31 雨期と乾期が明確に分かれるような地域では、雨期には作物が収穫できるものの、その時期の農作物市場は作物で溢れ、販売価格が安くなってしまふ。逆に、灌漑設備をもてば乾期に作物を育てることができるので高く販売することが可能になるが、電気や石油を動力源とした設備では投資が過剰負担になりやすい。Money Makerを使うことで少ない投資で乾期に作物を生産できるようになり、収入を増やすことができる、というストーリーでプロモーションを展開しているのである。
- 32 英ロンドンで1991年から始められたホームレスの支援事業で、ホームレスが「ベンダー」となって雑誌Big Issueを路上で販売することで、ホームレスの自立を促していこうとするもの。日本では2003年9月に『ビッグイシュー日本版』が創刊された。

参 考 文 献

Christensen, Clayton M.

1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press (クレイトン・クリステンセン『イノベーションのジレンマ——技術革新が巨大企業を滅ぼすとき (増補改訂版)』玉田俊平太監修、伊豆原弓訳、翔泳社、2001年)。

—, Heiner Baumann, Rudy Ruggles, and Thomas M. Sadtler.

2006. “Disruptive Innovation for Social Change.” *Harvard Business Review* 84 (12) : 94-100.

井上達彦

2008. 「ビジネスシステムの新しい視点——価値創造と配分に関するルールの束と自主秩序的な仕組み」『早稲田商学』415 : 287-313

石井芳明

2010. 「英国と韓国政府の社会的企業支援——その施策から日本の課題を探る」服部篤子・武藤清・洪澤健編『ソーシャル・イノベーション——営利と非営利を超えて』第四章 : 95-120.

石倉洋子

2003. 「アスクル——事業環境の変化と新しいチャネルの創造」『一橋ビジネスレビュー』編集部編『ビジネス・ケースブック No2』 : 101-148.

國領二郎

1999. 『オープン・アーキテクチャ戦略』ダイヤモンド社.

Kramer, Mark R.

2005. *Measuring Innovation: Evaluation in the Field of Social Entrepreneurship*. Foundation Strategy Group, LLC.

Mell, Peter, Tim Grance

2009. *The NIST Definition of Cloud Computing Version 15*. National Institute of Standards and Technology, Information Technology Laboratory

Mulgan, Geoff, Rushanara Ali, Richard Halkett and Ben Sanders

2007. *In and out of sync: The challenge of growing social innovations*. NESTA

根来龍之・木村誠

1999. 『ネットビジネスの経営戦略』日科技連出版.

Prahalad, C.K

2005. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid——Eradicating Poverty through Profits*. Pearson Education Inc. (C.K.プラハド『ネクスト・マーケット』スカイライト コンサルティング訳 : 2005年).

佐野章二

2010. 『ビッグイシューの挑戦』講談社

Smith, Cynthia E.

2007. *Design for the Other 90%*. Editions Assouline (シンシア・スミス『世界を変えるデザイン——ものづくりには夢がある』植屋詩野監修、北村陽子訳、英治出版 : 2009年).

谷本寛治

2009. 「ソーシャル・ビジネスとソーシャル・イノベーション」『一橋ビジネスレビュー』57(3) : 26-41.

利根川孝一

2004. 「ビジネスモデル——概念から実践的活用へ」政策科学会紀要『政策科学』11(2) : 9-19.

渡邊奈々

2005. 『チェンジメーカー——社会企業家が世の中を変える』日経BP社

Westley, Frances, Brenda Zimmerman, and Michael Quinn Patton.

2006. *Getting to Maybe: How the World has Changed.* : Random House Canada (フランシス・ウェスリー／ブレンダ ツインマーマン／マイケル クイン パットン／エリック ヤング『誰が世界を変えるのか——ソーシャルイノベーションはここから始まる』東出顕子訳、英治出版、2008年).