

国際開発研究フォーラム

FORUM OF INTERNATIONAL DEVELOPMENT STUDIES

研究論文 ARTICLE

営利型社会的企業のダブルボトムライン達成に 生じるコンフリクト

——ケニア, Honey Care Africa 社の事例分析——

一 柳 智 子

Conflicts in Achieving the Double Bottom Line in For-Profit Social Enterprise:
A Case Analysis of Honey Care Africa in Kenya

Tomoko ICHIYANAGI

48-7

名古屋大学大学院国際開発研究科
GRADUATE SCHOOL OF INTERNATIONAL DEVELOPMENT
NAGOYA UNIVERSITY

営利型社会的企業のダブルボトムライン達成に 生じるコンフリクト

— ケニア, Honey Care Africa社の事例分析 —

一 柳 智 子*

Conflicts in Achieving the Double Bottom Line in For-Profit Social Enterprise:
A Case Analysis of Honey Care Africa in Kenya

Tomoko ICHIYANAGI

Abstract

This article explores potential conflicts in pursuing dual social and financial objectives, or achieving a *double bottom line*, in for-profit social enterprise in Sub-Saharan Africa. The research examined Honey Care Africa's "Business in a Beehive" model, which had two objectives: to secure a high-quality honey supply and to increase small-hold farmers' incomes by incorporating them into the supply chain. Unfortunately, unforeseen challenges eventually led the company to suspend the model. Environmental uncertainty in the beekeeping sector prevented increases in honey production to the planned level, which limited financial and social outcomes. Additionally, it was found that the time allocated to maintaining relationships with low-income contract farmers was beneficial for the farmers but negative for corporate profitability. While resources allocated to economically disadvantaged people should be listed as *social costs* in addition to regular business costs, Honey Care Africa's expenses were included in total supply chain operating costs. Expenses incurred in realizing collective social benefits thus would have increased indirect costs, illustrating that the double bottom line concept can conflict with the allocation of operating resources to social costs in for-profit social enterprises. This is especially relevant to organizations that must maintain low supply chain operational costs to ensure organizational sustainability, as in highly uncertain environments (e.g., rural Kenya) where for-profit social enterprises face unexpected costs and risks without adequate support.

1. はじめに

本稿の目的は、ケニア農村において、小規模農家の収入向上という社会的目的の達成を目指して展開され、後に中止されたHoney Care Africa社のBusiness in a Beehive事業を取り上げ、現地調査を通じて、当該事業に生じた問題を明らかにすることである。その上で、事業が中止された要因と営利型社会的企業¹として当該組織が抱えていた組織課題を考察する。

近年、ビジネスを通じて、開発途上国（以下、途上国）の貧困課題を解決しようとする取り

* 名古屋大学大学院国際開発研究科 博士後期課程

組みが広がりつつある。この取り組みを推進する新たな開発アクターとして注目されているのが、社会的企業 (social enterprise)²である。中でも、ビジネスの手法を用いて、貧困問題などの社会的課題を解決しようとする営利型社会的企業に関心と期待が寄せられている。Dees and Anderson (2003: 2)によれば、営利型社会的企業は、営利法人として設立され、利益を生み出しつつ、社会的目的に資する組織と定義され、経済的目的と社会的目的の双方を追求する「ダブルボトムライン (Double Bottom Line)」をもつとしている。しかしながら、営利組織に求められる経済的目的 (経済的利益) と、組織の財務的な利益を超えた社会的目的 (社会的利益)³の追求という異なる目標を、一営利組織の中で同時に実現しようとするれば、組織や利害関係者間に、緊張やコンフリクト (conflict) (目標の不一致、利害の衝突)⁴が生じ得る (Smith et al. 2013)。

このようなダブルボトムラインの達成上に生じる緊張やコンフリクトを検討する際に、社会的企業が置かれている社会的文脈や事業環境が、国や地域によって異なることを考慮に入れる必要がある。本研究の対象地であるサブサハラ・アフリカ地域においては、社会的企業の実証研究が徐々に蓄積されつつあり、これらの研究から、当該地域の社会的文脈や事業環境の中で社会的企業を理解することが重要であるという認識が高まっている (e.g. Gupta et al. 2015)。

事例として取り上げるケニア共和国 (以下、ケニア) で活動する Honey Care Africa (以下、HCA) は、2000年に社会起業家 Farouk Jiwa によって設立されて以来、ケニアにおける営利型社会的企業の成功例として評価されてきた。しかし、HCA は、2015年以降、起業当初から行っていた小規模農家支援志向のビジネスモデルを中止し、商業志向のビジネスモデルへと転換を図り、社会的企業から FMCG (Fast Moving Consumer Goods) (消費者向けの低価格製品を販売する) 企業を目指すようになった⁵。社会的目的・使命を有している社会的企業において、本来の社会的目的・使命から逸脱し、組織の経済的目的の追求を優先することは、「ミッション・ドリフト (使命の漂流)」と呼ばれ、社会的企業の正当性と評判を脅かすリスクと捉えられている (Haigh and Hoffman 2012: 132)。しかし、サブサハラ・アフリカ地域の環境下で、社会的企業が、なぜ企業性を強めるのか、また、その過程でどのような問題が生じるのか、未だ十分にはわかっていない。

そこで、筆者は、事業の実施過程に着目し、継続的に現地調査を行い、HCA の組織変化の過程を追った。調査結果に基づき、本稿では、事業に生じた問題を明らかにした上で、営利型社会的企業として当該組織が抱えていた組織課題を考察する。またそのことを通じて、途上国で事業活動を行う営利型社会的企業がダブルボトムラインを達成する上で生じる問題点を抽出することを試みる。

以下、2節で、営利型社会的企業に内在する組織課題について検討を行った後、続く3節にて、HCA と実施された事業の概要を述べ、4節で調査方法を示し、5節で事業に生じた問題やコンフリクトについて分析結果を示す。6節では5節の分析結果に基づいて、HCA の事業が中止された要因と当該組織がもつ組織課題について考察し、最後に7節では結論を述べる。

2. 営利型社会的企業に内在する組織課題

社会的企業に関する理論研究は、欧米諸国など先進国を中心に発展してきた（塚本2006: 239）。近年では、その影響を受けながら、途上国においても社会的企業に関する研究が進められている。途上国において、社会的企業は、途上国の低所得層（Base of the Pyramid: BoP）を生産者や起業家として供給（サプライ）チェーンに取り込み、彼らに対し、資金、情報、市場、生産性を向上させる機材等へのアクセスを支援する事業体として注目されている（Sodhi and Tang 2011）。また、ビジネスを通じて社会に変革をもたらす社会起業家と彼らが立ち上げるソーシャル・ベンチャーは、貧困層の開発課題を改善する重要なアクターとして認識されつつある（関2008: 47）。

このような社会起業家や彼らが起こす営利型社会的企業を重視する傾向は、主として米国の社会的企業論に見出される。米国において、社会的企業概念は、非営利組織の商業化⁶の文脈で発展した（藤井2010: 104）。社会的企業は、非営利組織（NPO）と営利企業の連続線上に位置づけられ（Dees 1998: 60）、その中間領域に存在する「利益獲得と社会的目標を調和させるハイブリッド組織」（カーリン2008: 4）として捉えられている。米国における社会的企業論は、その焦点が社会起業家という個人に置かれていることと、営利企業を含むことに特徴がある（藤井2010: 106-107）⁷。

しかし、上記のように社会的企業を営利企業との連続線上で捉えることは、営利型社会的企業に、以下のような問題や議論を生じさせる。

第1に、営利型社会的企業と従来の営利企業が行う社会貢献事業との境界には、その違いが曖昧になる「グレーゾーン」（カーリン2008: 4）と呼ばれる領域があり、二つの組織の差異は明確ではない。カーリン（2008）は、社会的企業と営利企業との違いは、社会的目的・使命を表現するために、「非常に多く社会的活動に時間を投じていること」（p. 4）と述べている。しかし、社会的企業組織内の経営資源（人材、設備、資金等）を、具体的にどのくらい社会的活動に投じれば社会的企業と言えるのかわからず、この主張の根拠もまた曖昧である。

第2に、前述のように、営利型社会的企業と営利企業の違いが明確ではないために、この二つの組織を同一視して捉えることにより、事業収入に対して対立する議論を生じさせている⁸。例えば、野心的な社会起業家は、政府の補助金、ボランティア等に頼らず、事業収入によって経済的に自立することを目指すべきであるといったBoschee and McClurg（2003: 5）の主張には、社会的企業は、営利企業と同様に事業収入によって経済的に自立することが可能であるといった考えが背景にあると考えられる。その一方で、事業収入こそが、社会的企業における経済的な自立、規模拡大、社会的インパクト等を生み出すといった見方は、事業収入の神話、あるいは作られたレトリックであるという主張（Battle Anderson and Dees 2006; 藤井2013: 62）も見受けられる。

第3に、営利型社会的企業の社会的目的の位置づけに関する見方が、必ずしも一致していない点があげられる。Dees and Anderson（2003: 2）の定義に代表されるように、営利型社会的企業は、利益を追求しつつも、社会的目的を「第一義的な目的」（中島2011: 23）として持つと捉えられ

ている。その一方で、藤井（2013）の主張にみられるように、営利企業形態をとる社会的企業の社会的目的は、「利益目標に次ぐ副次的目標、あるいは、利益目標のための二次的目標としての位置づけを超えることはできない」（pp. 61-62）とされ、営利型社会的企業の社会的目的の位置づけに懐疑的な見方も存在する。

これら議論から、とりわけ営利企業形態（株式会社、有限会社等）をとる営利型社会的企業は、社会的企業の法的枠組みがない場合、従来の営利企業との相違点が見出しにくいという組織課題を内在的に抱えていると考えられる。中島（2011）が述べるように、社会的活動を行っている非営利組織と異なり、営利企業が「社会的企業としての性格を獲得していく場合は、自らの社会的目的を明確にし、それを第一義的な目的に転換すること」（p. 23）が求められるだろう。しかし、本来、経済的目的を第一義的な目的とする営利企業が、社会的目的を第一義的な目的に転換し、社会的企業として活動しようとするれば、実際に事業を行っていく中で、矛盾や問題が生じると考えられる。

上述のような営利型社会的企業概念が、その内在する組織課題を抱えつつ、本稿で取り上げるケニアなどのサブサハラ・アフリカ地域においても一定の影響をもたせて広がりをみせている。対象国であるケニアでは、全人口の約40%以上が農業に従事し、その約8割が小規模農家⁹であることを反映し、小規模農家を対象とした農業ビジネス分野などで、営利型社会的企業の事例研究が進みつつある（e.g. Panum et al. 2014）。しかし、その多くは経営幹部への聞き取り調査をもとに検討されており、事業の実施過程に焦点を当てた研究は少ない。営利型社会的企業が置かれている社会的文脈や事業環境の中で、事業の実態を捉えていく必要がある。次節以降は、小規模農家を対象としたHCAの事業を分析対象とし、事業の運営の実態と、事業に生じた問題を明らかにする。

3. HCAの概要とBusiness in a Beehive事業

ケニアにおける養蜂は、養蜂業における蜂蜜の生産面と小規模農家への近代的養蜂の普及という二つの面で課題を抱えている。ケニアの潜在的な蜂蜜の生産量は、年間約10万トンと推定されているが、実際の生産量は低く、その6.8%ほどとされている（Carroll and Kinsella 2013: 336）。また、養蜂は、農家の副業として生計向上を図るために適しているとされる（小川2009a: 83）。中でも、近代的養蜂は丸太巣箱を使う伝統的養蜂よりも、蜂蜜の生産量と品質の面で優れているため、非政府組織（NGO）などを通じて農家への普及が試みられている（前掲書: 83, 99）。しかし、農家が近代的養蜂を行うためには、高額な養蜂箱や養蜂作業衣など特別な器具を揃えなければならない、器具と一体化した技術体系の習得の難しさもあり、その普及は容易ではないとされる（前掲書: 83, 95-96）。

上述の養蜂の課題に取り組んだのが、ケニア出身の社会起業家Farouk Jiwa（以下、Jiwa）である。創業期（2000～2005年）のHCAの企業目的は、近代的養蜂を用いて農家の収入を向上させ、女性や若者を支援し、環境保全を促進することであった（Esper et al. 2013: 9）。Jiwaは、ビジネ

スを通じた持続的なコミュニティ開発を実現するために、開発援助機関やNGO、コミュニティとの三者協働によるモデルを確立し、HCAの事業は東アフリカ地域で約12,000の農家に行き渡った (ANDE 2013: 1)。

しかし、2005年以降、HCAの経営状況は悪化した。その主な要因は、開発援助機関への資金依存にあった。複数の開発援助機関との関わりは、結果として生産・供給に関わるネットワークを散漫なものにし、経営効率を下げることになった (前掲書: 1)。2010年に米国出身の社会起業家Madison Ayer (以下、Ayer) が新しく経営者として就任し、HCAの経営の立て直しを始め、2012年末から、新たに「Business in a Beehive事業」(以下、BiB事業)を開始した (Esper et al. 2013: 10-11)。この時期から、HCAは、Lundin Foundation、Root Capitalなどの社会的投資機関から資金提供を受けるようになった。

BiB事業の概要は次の通りである。BiB事業は、HCAと契約農家の相互利益を実現することを目的に設計された。HCAが契約農家と交わした契約書には、「BiB事業は、ケニアの農家に対し、蜂蜜を生産することで収入を創出する機会を与え、生産された蜂蜜の買い取りを保証する」事業であると記されている。この目的設定から、BiB事業が掲げる社会的目的は、農家に収入機会を与え、生産された蜂蜜を一定の価格で買い取ることにより、収入をもたらすことと考えられる。創業期のビジネスモデルとの違いは、個々の契約農家が蜂蜜を生産するのではなく、HCAが雇い入れたHive Technician (以下、養蜂箱専門家) と呼ばれる専門スタッフが、直接養蜂箱を管理し、蜂蜜を生産する点にある。この養蜂箱専門家は、HCAの契約農家であった者が多く、養蜂技術をすでにもつ養蜂家であった。

BiB事業において、HCAは、少額融資を行う米国の非営利団体Kivaの現地パートナーとなり、Kivaから融資された資金をもとに養蜂箱を製作し、契約農家に1箱あたり5,000ケニアシリング (KES) (約5,250円)¹⁰のローン付きで配布した。契約農家は、契約時に預かり金として1箱あたり200KESをHCAに先払いする。HCAが契約農家に渡したKivaローンの返済計画表では、契約農家は、34ヶ月の間に8回の収穫があり、その間にHCAのサービス料 (1,728KES/箱) と養蜂箱 (5,000KES/箱) のローンを返済する。1回の収穫あたり、1箱約5～7kgの生産量があったとして、HCAは、1kgあたり170KESで蜂蜜を買い取ることによって収入を計算し、8分割したHCAのサービス料の1回分と養蜂箱のローンの返済分 (計算された収入の70%～90%) を差し引いて、残りを契約農家の所得 (10%～30%) としていた。この返済計画表によれば、農家はローンの返済を終えるまでに、養蜂箱1箱あたり約2,475KES (養蜂箱が3箱として約7,425KES) の所得を得ると想定されていた。ただし、契約農家との同意に基づき、返済期間中に蜂蜜の生産量が予定よりも下回った場合は、収入を全額返済にまわすことも行っていた。ローンの返済後は、HCAが引き続き同様の設定価格で蜂蜜を買い取り、収入を得られる仕組みであった。2012年から2015年までのKivaからHCAへの融資総額は、257,875ドル (約2,811万円)¹¹であり、HCAは、936人のKivaローンの借り手を持ち、そのうち44.97%が女性であった。Kivaローンの平均貸付金額は一人あたり282ドルである¹²。このKivaローンによって、貧困農家や女性であっても、融資された資金で養蜂箱を設置し、生産された蜂蜜の買い取り時にローンを返済しながら所得を得

ることができる。

筆者が調査を開始した2013年の時点では、HCAは、クラスター（Cluster）と呼ばれる蜂蜜生産地を統括する5人の地区責任者と、22人の養蜂箱専門家を含め、計72人のスタッフを雇用していた¹³。その後、4回目の調査（2016年7-8月）で、HCAが、2015年4月以降、Kivaローンの新規契約を止め、蜂蜜の生産過程を見直していたことがわかった。HCAは、自社管理による蜂蜜の生産を縮小し、代わりに、伝統的養蜂を行っていることで知られるバリンゴ県や、ウエストポコット県の伝統養蜂家から直接蜂蜜を買い取る方向へと移行していった。最終的に、HCAとKivaは、2016年11月に両社のパートナーシップを停止し、BiB事業を終了した。結果として、Kivaの借り手であった上記936人中、902人の融資が債務不履行となり、Kivaの貸し手が融資を回収できなくなった¹⁴。2015年以降、Ayerから事業を引き継ぎ、経営者として就任したオーストラリア出身のRM（仮名）は、BiB事業を振り返り、次のように語っている¹⁵。

「我々がこの事業を始めた時、(近代的)養蜂はケニアのどこでもできると考えていました。しかし実際に事業を行ってみて、それができないことがわかりました。事業のアイデアは素晴らしいものでした。しかし実際には機能しなかったのです。それがこの事業の落とし穴でした。我々のような小さな組織が、すべての巣箱を管理することは難しく、とても費用がかかることがわかりました。商業的な企業であろうと社会的な企業であろうと、企業が利益を得るためには、安く買い、買った値段よりも高く売らなければなりません。そういったことを我々はこの事業から学びました。」

この発言から、BiB事業が当初の思惑に反して費用がかかったこと、営利組織として収益性を高める必要がある、といったことがHCAの組織内で認識されたと示唆される。

4. 調査方法と調査地の概要

筆者は、BiB事業が実施されてから中止後まで、2013年から2016年にかけて（2013年7-8月、2014年2-3月、2015年3-4月、2016年7-8月）、継続的に現地調査を行った。調査地は、ケニア西部カカメガ県内にあるHCAの蜂蜜生産地（以下、カカメガ蜂蜜生産地区）である。カカメガ蜂蜜生産地区内でKivaローンを受けた契約農家の人数は、204人であった（2015年3月）。調査地で調査対象者を特定するために、HCAの事業責任者によって作成されたKivaローンの女性借用者リスト（計51名）を入手し、このリストをもとに、Kivaの融資を受けた44人の女性契約農家と、現地の農業協同組合の融資を受けた4人の女性契約農家の計48人とその世帯を対象に、質問紙を用いた個別訪問面接調査を行った。質問は筆者が英語で行うか、もしくは通訳がルヒヤ語とスワヒリ語で行い回答を英語に訳した。とくに女性を対象とした理由は、調査地では、通常、女性は養蜂に携わっておらず、HCAが行う事業により、非養蜂家の農村女性に養蜂からの収入機会をもたらしたことが、社会的成果として開発援助機関に評価されたためである（UNDP 2012: 6）。調査対象世帯の貧困レベルを推定するために、Progress out of Poverty Index (PPI) 手

法を用いた¹⁶。また、HCAの事業関係者への聞き取り、直接観察、資料収集も併せて行った。

カカメガ蜂蜜生産地区は、HCAの創業当初から運営される蜂蜜生産地である。同地区にはHCAのカカメガ支所があり、同地区を統括する地区責任者1人と、8人の養蜂箱専門家が常勤し、HCA本社の事業責任者が定期的に視察し統括していた。HCAは、当該地区内で約600人の農家と契約し、約2,000箱の養蜂箱を設置していた。養蜂箱専門家は、一人当たり約60～70人の契約農家と約250箱の養蜂箱を管理し、勤務計画に沿って契約農家を訪れ、養蜂箱を管理することにより賞与が支給された。さらに蜂蜜の収穫期には、蜂蜜の生産量に応じて、地区責任者と養蜂箱専門家に賞与が支給された¹⁷。

5. Business in a Beehive 事業の分析結果

5.1. 調査対象者の特徴

インタビューした女性たちの特徴は次の通りである。48人のうち、34人は既婚、11人は未婚人で、3人が未婚か未婚の母親であった。48人中39人が41歳以上で、そのうち12人が60歳以上であった。平均世帯人数は、6人である。学歴は、2人が正式な教育を受けておらず、22人が初等教育レベル、17人が中等教育レベル、7人が大学教育レベル以上であった¹⁸。所有する農地について、1エーカー（約4047m²）以下の農地を持つ者が18人いたが、5エーカー以上の農地を所有する者も6人含まれていた。33人が自分の職業は農業で主婦も兼ねていると答え、3人が無職で主婦をしていると答えた。個人事業主が7人、農家の手伝いをして日払いを受ける者が1人、その他、教師、調理師、病院勤めなどの職業を持つ者も4人いた。Kivaローンを通じて購入した養蜂箱は、3箱を所有していた者が22人と最も多く、その次に5箱（15人）であった。HCAとの契約開始年は、5人が2012年以前から、38人が2013年から、5人が2014年からであった。

5.2. 調査対象者の貧困レベル

表1は、インタビューした48人の世帯PPIの平均と、ケニア農村部及び西部ケニア農村部における貧困率の比較を表している。48世帯のうち、約半数の世帯（55.8%）は、1日2.50ドル未満で生活を営む貧困層と推定される。しかし、48世帯全体の生活水準は、ケニア農村部及び西部ケニア農村部よりも高い。この理由は、調査した48人の世帯内に裕福な世帯が含まれていたためである。

表2は、48世帯それぞれのPPIスコアを示している。PPIの値が低ければ低いほど、貧困レベルが高いことを意味する。表2をみると、HCAの事業が、0から100の範囲で、最大値は86スコア、最小値は20スコアまでの世帯にわたっていることがわかる。調査した女性たちのスコアの平均値は52.2、標準偏差は16.5である。このPPIスコアの結果から、Kivaの融資を受けている女性たちの生活状況は、かなりの差があると推定される。実際に、PPIの値が一番高い女性（70歳、86スコア）は、地元の名士の妻で、4人家族で使用人もおり、高等教育を受け、家はコンクリート造で電気も通っていた。Kivaの融資を受け、養蜂箱を10箱、所有していた。一方、PPIの値が一

番低い女性（66歳，20スコア）は，小農を営み，6人家族で寡婦であり，小学校を中退し，家に部屋が2部屋しかなく，家は木と土でできており，電気は通っておらず，ランプを使用していた。同じく Kiva の融資を受け，養蜂箱を3箱，所有していた。

表1 ケニア農村部及び西部ケニア農村部における貧困率と調査対象者世帯の貧困率の比較

(単位：%)

貧困指標	ケニア農村部における貧困率 (世帯レベル2005/6年)	西部ケニア農村部における貧困率 (世帯レベル2005/6年)	HCAの調査対象者世帯の貧困率 (n=48)
食糧貧困線	17.9	19.5	7.3
国別貧困線	41.8	47.2	25.9
国際貧困線 (1日 1.25 ドル, 2005年購買力平価)	45.5	53.6	23.5
国際貧困線 (1日2.50 ドル, 2005年購買力平価)	80.4	88.0	55.8

(注) ケニア農村部と西部ケニア農村部における貧困率は，Schreiner (2011: 78, 86) を参照。調査対象者世帯の貧困率は，現地調査で得たデータを PPI Data-Entry Software に入力して算出した。
(出所) 筆者作成。

表2 調査対象者世帯の Progress out of Poverty Index (PPI) スコア (n=48)

世帯No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
PPI	68	40	40	72	60	41	63	37	73	60	46	61	76	39	35	41	43	30	56	76
世帯No.	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
PPI	23	86	79	58	40	32	41	67	78	20	48	48	61	61	49	43	43	44	38	63
世帯No.	41	42	43	44	45	46	47	48												
PPI	47	52	57	81	56	71	35	23												

最大値	86	平均値	52.2
最小値	20	中央値	48.5
		標準偏差	16.5

Kivaローン世帯

(出所) 現地調査に基づき筆者作成。

5.3. BiB 事業からの利益

調査結果から，調査対象者の48人のうち，29人は，契約以来，一度も蜂蜜の収穫がなく，収入も得ていなかった。残りの19人には蜂蜜の収穫があり，蜂蜜からの収入もあった。ただし，そのうち10人は，ローンを，より早く返済するために，すべての収入をローンの返済に充てることに同意し，自分たちの所得は得ていなかった。4人は，HCAによってローンの返済分を差し引かれた後，1,000KES未満の所得があり，5人は同様に1,000KESから3,000KES未満の所得があったが，3,000KES以上の所得があった者はいなかった（2015年3月）。

先述の通り，BiB事業における社会的目的は，農家に収入機会を与え，収入をもたらすことと考えられる。また，HCAの当初の返済計画によれば，Kivaの融資を受けた契約農家は，34ヶ月の間に，8回の収穫ですべての返済を完了し，その間に約7,425KES（養蜂箱が3箱として）の所得を得ると想定されていた¹⁹。しかし，事業開始から約3年後の調査時点で，調査対象者のうち，最も蜂蜜の収穫が多かった女性（5回以上）は，2012年以前からHCAと契約を開始し，カカメガ支所に最も近い地区に住んでいた女性であったが，蜂蜜から得た所得は3,000KES未満（養蜂箱5箱所有）であった。ローンの返済も，全体として蜂蜜の生産量が少なく，予定通りに進んでいなかったと言える。HCAは，BiB事業により，非養蜂家の女性たちにも収入の機会を与えた。

しかし、事業開始から約3年後の調査時点で、収入向上の成果は予測を下回り、調査対象者のうち、ローンを完済した者はいなかった。同時に、HCAにとっても、契約期間内に製品の原材料となる蜂蜜の生産量が予定通りに増えなければ、Kivaへの返済もできず、事業の管理運営にかかるコストがかかり、事業の採算が合わないということになる。

5.4. 契約に関わる問題

BiB事業は、事業者であるHCAと契約農家との間で双方に利益があるという合意のもとに契約が成り立っている。Kivaの融資と当該事業は密接に結びついており、双方が利益を得るためには、Kivaの融資を受けた女性たちが契約内容を理解し遵守する必要がある。契約内容が十分に理解されなければ、契約農家が契約に反して蜂蜜の仲買人に横流しするなどの問題が生じやすくなる (Esper et al. 2013: 34)。こういった背景を踏まえ、Kivaの融資を受けた女性たちが、どのくらいの自覚を持って、高額なKivaの融資を受けているのか、対象者48人のうちKivaローンの借り手である44人の女性契約農家に、HCAとKivaローンの契約内容について、女性たち自身が把握しているかどうかを確認した。その結果、44人のうち、37人が「知らない」、「覚えていない」などと答え、7人が「知っている」と答えたが、支払いの総額、返済期間といった詳細を答えられる者はいなかった。44人のうち、5人だけがHCAとKivaの両方の契約書を保管していた。こういった状況について、HCAの事業責任者は、「HCAは、すべての契約農家に契約内容について説明し、契約書も渡している」と語っていた²⁰。

このように双方の間で契約内容の認識の違いが生じる理由について、いくつかの要因が重なっていることが調査からわかってきた。まずひとつは、HCAがKivaローンの管理をすべて行っていることに起因する。Kivaローンの返済期間は、返済計画上では、34ヶ月、契約書では36カ月とされている。その間、Kivaローンは、HCAによって蜂蜜の収穫から返済される。このようなHCAによるローン管理は、HCAにとっては、Kivaへの返済を確実なものにし、契約農家にとっては、債務不履行のリスクを軽減し、良好な信用履歴を保つ利点がある (Hart and London 2005: 32)。一方で、HCAが養蜂箱とKivaローンの返済の両方を管理しているために、契約者自身が主体性をもって契約内容を理解しようとする意識が低くなるという側面がある。次のインタビューの答えは、彼女たちの返済意識を表わす典型として挙げられる。

「養蜂箱が払っていくので私は心配していません。Kivaローンは他のローンよりも柔軟です。HCAは私に支払うように言ってきませんし、蜂蜜から差し引かれるので痛みを感じません。」²¹

このように、Kivaローンの返済に対し、「柔軟である」「養蜂箱が払う」などの意見が多かった。女性たちは養蜂箱を所有してはいるが、養蜂作業に携わらず、Kivaローンの返済に対する当事者意識も低かった。

もうひとつの要因は、情報共有の難しさにある。とりわけ、収入の低い世帯の女性たちが、HCAに連絡することは困難である。例えば、女性たちが電話で問い合わせようとすると、エア

タイム (airtime) と呼ばれる携帯電話用のサービスを利用して通話料金を先払いしなければならないが、少額で通話料を購入するため、数分も話すことができない。裕福な世帯の女性たちは、養蜂箱専門家に自ら連絡をとることができていたが、貧困世帯の女性たちは養蜂箱専門家が訪問しなければ、養蜂やKivaの返済に関して何も知ることができず、HCAに依存せざるを得ない状況に置かれていた。

5.5. BiB事業の運営に生じた問題

調査から、養蜂箱専門家が各自受け持つ契約農家を訪問し、養蜂箱の全てを適時、適切に管理することは困難であることが浮かび上がってきた。その理由は以下の通りである。

まずカカメガ蜂蜜生産地区内における養蜂箱の管理の難しさがあげられる。養蜂箱専門家は、養蜂箱を管理するために、定期的にモーターバイクで生産地区内をまわり、養蜂箱の中を内部検査する作業など養蜂作業を行う。しかし、カカメガ蜂蜜生産地区は、カカメガ森林保護区周辺に位置し降水量も多く、舗装されていない道路も多いことから雨期には悪路になりやすい。また、採蜜は夜間に行われるため、夜間に走行する際は危険も伴う。このような事情から、実際には当該地区内に点在する全ての養蜂箱を定期的に確認し、管理することは困難であったことが、養蜂箱専門家への聞き取り調査で明らかになった。

契約農家への訪問と養蜂箱管理にかかる管理費用の問題もあった。BiB事業を維持し管理するためには、地区責任者や養蜂箱専門家の人件費(給料手当, 賞与), カカメガ支所を維持する費用(地代家賃) など、毎月かかる固定費、契約農家の数と養蜂箱専門家が農家を訪れる頻度によってかわる費用(旅費交通費, 車両関係費, 通信費等)がかかる。HCAの事業責任者によれば、養蜂箱専門家は、勤務計画に沿って担当している契約農家を月に一度はまわり、受け持ちの養蜂箱をすべて確認するということであった。

しかし、この仕組みについて、後に元地区責任者に尋ねたところ、実際には次の通りに行われていた。まず、養蜂箱専門家は、週あたり15～20人ほどの契約農家を訪れるために、予想される経費を計上して勤務計画表を組む。次に、彼らは勤務計画表を地区責任者に提出し、地区責任者は勤務計画表を確認してHCA本社へ送る。HCAは承諾した金額をカカメガ支所に送金し、養蜂箱専門家は支給された金額で契約農家を訪問し、養蜂箱を管理するという仕組みであった²²。しかし、調査時点(2015年3月)で、養蜂箱専門家は、HCAから支給された金額の枠内で、すべての契約農家に対し連絡、訪問し、養蜂箱を管理することは不可能だと答えていた²³。この事情について、元地区責任者は、事業が開始された当初の2013年の時点では、1人あたり、1週約1,500KESがHCA本社から経費として支給されていたが、2015年時点では約300KESになり、時間がたつにつれ経費が削減されていったためであると説明した²⁴。このように経費が削減された理由は、次のように考えられる。契約農家との契約書に記された契約期間は36ヶ月であり、先述した養蜂環境の要因により、この期間に製品の原材料となる蜂蜜の生産量が計画通りに増えなければ、規模の経済が生じず、コスト高の生産になる。このような状況が、結果としてHCAの資金繰りを圧迫し、養蜂箱専門家に支給される経費が削減されたと推測される。

さらに、同じHCAの組織内でも、HCAの現場のスタッフとHCA本社の間で、契約農家への訪問に対して利害と思惑が一致していなかったことがわかった。元地区責任者によれば、蜂蜜を生産するためには、定期的に契約農家を訪れ、彼らと信頼関係を築くことが重要だという²⁵。その理由は次のように説明される。養蜂箱専門家が契約農家を定期的に訪れれば、農家側は自分たちの養蜂箱が管理されているという安心感を得る。さらに、彼らが農家を訪れた際に、養蜂に関するアドバイス（例えば、蜂が好む植物の種類、病害虫の駆除方法など）を行うことにより、農家は養蜂に関する情報を得る。養蜂箱専門家と良い関係を築いた農家は、積極的に彼らに協力するようになり、その結果、関係を築いた農家の養蜂箱の蜂蜜生産量が増えることに気がついたと述べた。地区責任者や養蜂箱専門家は、担当する生産地区内の出身者が多く、HCAと契約農家との間に立ち、利害を調整する役割を担っていたと考えられる。彼らにとって、契約農家と信頼関係を築くことは、蜂蜜の生産を円滑にし、蜂蜜をより多く生産して賞与を得るといった自分たちの利益につながる。そのため、養蜂箱専門家が契約農家を定期的に訪れることは、HCAのスタッフと契約農家の双方にとって利点があった。しかし、HCAの組織にとっては、契約後の個々の農家との関係構築や調整にかかる諸費用は、経費の増加につながる。養蜂箱専門家の職務記述書には、契約後の農家との関係構築や調整のための項目は含まれておらず、彼らの主な職務は、養蜂作業、HCA内の伝達や報告、勤務計画を立てることであった²⁶。

6. BiB事業の中止の要因と課題

本節では、上記、BiB事業の実施上に生じた問題を踏まえ、HCAの経済的目的と農家の収入向上という社会的目的が達成されずに、事業が中止された要因と営利型社会的企業としてHCAが抱えていた組織課題を考察する。

BiB事業が中止に追い込まれた第1の要因は、養蜂業に伴うリスクにある。Ayerの後に経営者として就任したRMの発言にもあったように、BiB事業は、開始当初、近代的養蜂がケニアのどこでもできると考えられ、設計されていた。しかし、実際に事業を運営したところ、HCAが当初予測したように、近代的養蜂によって安定的に蜂蜜の生産量を確保するには至らなかった。このことは、ミツバチの野生個体群の分蜂を養蜂箱に呼び込む養蜂が、養蜂家や企業などの業者が完全に管理できない自然資源、自然生態系に依存する（小川2009b: 112-113）ことに起因すると考えられる。また、BiB事業においては、養蜂技術をもつ養蜂箱専門家が、養蜂箱の管理に携わっていた。しかし、限られた人員で、カカメガ森林保護区周辺に点在するすべての養蜂箱を適時、適切に管理することは困難であった。HCAは、BiB事業の設計において、これら養蜂業に伴うリスクを過少評価していたと思われる。

事業が中止された第2の要因は、BiB事業の費用回収が、上記の要因により、当初の予測通りに進まなかったことである。BiB事業は、HCAと農家との間で契約関係に基づいて蜂蜜生産が行われていたことから、契約農業（contract farming）²⁷の一形態と考えられる。途上国における企業と農民間の契約農業は、買い手である企業にとって、原料供給コストの削減、品質管理の向上

などの利点がある。同時に、契約農業は、農家の参入障壁を下げ、資本へのアクセスを改善させ、収入機会を増やすなどの農家への裨益も期待される(西浦2016: 171)。BiB事業において、HCAは、原材料調達面に参加する契約農家との取引²⁸を、組織に内部化²⁹することによって、契約農家に関わる取引費用(探索、交渉、監視等にかかる費用)を節約し、養蜂箱専門家が養蜂箱を管理することで蜂蜜の安定的な供給を確保しようとしたと考えられる。また、契約農家は、養蜂技術をもたない貧困農家や女性であってもKivaの融資を受けることで、高価な養蜂箱をローンで購入し、蜂蜜の収穫から現金収入を得ることができると想定されていた。

だが、この二つの目標を実現させるためには、HCAが経済的利益を得るために、契約期間(36ヶ月)の間に、製品の原材料となる蜂蜜の生産量を増やし、同時にKivaローンの返済計画表に沿って、返済資金を回収するという条件が満たされなければならない。しかし、実際には第1の要因により、契約期間内に蜂蜜の生産量が計画通りに増えなかった。一方で、取引を内部化したことによる管理費用は発生し続けることになった。この仕組みの中では、HCAが蜂蜜の生産過程におけるほぼ全ての費用とリスクを負うことになり、供給チェーンにかかる費用を回収できない状況になれば、事業の採算が合わず、HCAは当該事業を中止せざるを得ない。

では、HCAが、従来の営利企業と異なり、組織の経済的目的と貧困層への裨益といった社会的目的を追求する社会的企業であるとすれば、営利型社会的企業としてHCAが抱えていた組織課題とは何だろうか。

ケニアにおいて、営利型社会的企業と一般の営利企業は法人形態³⁰に違いがなく、この二つの組織の差異は明確ではない。カーリン(2008: 4)が述べるように、この二つの組織の違いが、社会的活動に投じる時間などの経営資源の配分にあるとすれば、社会的企業は、「すでに条件不利にある人々」(前掲書: 14)を支援するために経営資源を配分していると考えられる。分析結果から、HCAは、調査対象者の約半数(約55.8%)を占める貧困世帯の女性にも収入の機会を提供していた。しかし、契約後、彼女たちのために通常の経費以上の費用をかけてはいなかった。この理由は、HCAが自社の供給チェーン内の貧困農家を対象に支援を行おうとすれば、管理費用の負担がかかるためと考えられる。

上記の条件不利にある人々への支援にかかる経営資源の配分を、社会的企業に発生する「社会コスト(social costs)」(Alter 2000)という観点からみてもみる。Alter(2000)は、社会コストという費用概念を用いて、社会的企業と従来の営利企業との違いを説明している。Alter(2000: 267, 273)によれば、社会的企業における社会コストとは、通常のビジネスにかかる費用とは別に、社会的目的・使命を追求し、条件不利にある人々を支援するために、社会的企業において余分に発生する費用であるという。また、社会的企業は、この社会コストを負担することにより、営利企業と競争する際に不利な立場に置かれているとされる(前掲書: 267)。BiB事業において、社会的企業としてHCAが負担する(はずの)社会コストとは、社会的目的の対象となる契約農家、とりわけ利害関係者の中で最も条件不利にある貧困農家を支援する際に発生する管理費用であったと考えられる。HCAの地区責任者や養蜂箱専門家は、養蜂箱を管理すると同時に、契約農家と信頼関係を築くことも、蜂蜜の生産に間接的に影響を及ぼすことを把握していた。しかし、

BiB事業では、契約後の貧困農家との関係構築、情報共有などにかかる管理費用（社会コスト）は追加的に支払われず、養蜂箱専門家が、契約農家の中で貧困農家を訪れた際に、通常の経費として発生するものであった。養蜂箱専門家の職務記述書に、契約農家に関わる項目がみられなかったように、HCAは、BiB事業の開始当初から契約農家との関係構築や調整にかかる管理費用を抑制しようとしていたと考えられる。また、その中で、貧困農家に対しても、HCAは特別に費用をかけてはいなかった。Kivaの融資を受けた調査対象者の中には、PPIスコアが高い（貧困状態ではない）者も含まれていた。このことも、貧困農家だけを選別する費用を抑制したためと言えるだろう。

このように、HCAがBiB事業の開始当初から貧困農家を含む契約農家との関係構築や調整にかかる管理費用を抑制しようとした点に留意する必要がある。HCAにとって、養蜂箱を管理し、高品質な蜂蜜を生産するための費用は、社会的目的があるなしにかかわらず、営利組織として蜂蜜製品の製造に必要な費用であったと考えられる。他方、個々の農家との契約後の関係構築や調整のためにかかる費用は、蜂蜜製品の製造に直接関連づけることが難しく、間接経費の増加に繋がる。BiB事業の中止後、筆者が調査で訪れた2016年8月の時点においても、HCAは、損益分岐点に達しておらず、利益を得ていなかった³¹。Kivaの融資は、農家が養蜂箱を購入するための資金であり、HCAは現地パートナーとしてKivaから受けた融資を返済する義務があった。また、投資機関からの融資は、主に設備投資のための長期借入金であり³²、これら外部からの資金は、HCAと貧困農家を含む契約農家との関係構築や調整にかかる費用に配分されるものではなかったと思われる。こういった状況の中で、HCAは、BiB事業の開始当初から経済的自立を目指し、契約農家との関係構築や調整にかかる管理費用を抑制しようとしていたと考えられ、供給チェーン内の貧困農家を支援するための社会コストもまた追加的に支払われることはなかったと推測される。

加えて、BiB事業では、HCAの経済的利益の獲得と供給チェーン内における農家の自立は、相矛盾する側面があったと言える。HCAは、養蜂箱専門家が養蜂箱を管理すれば、個々の契約農家に養蜂技術を教えるよりも取引費用を節約でき、利益につながると想定していたと考えられる。しかし、この仕組みでは、契約農家は養蜂箱を所有してはいるが、養蜂には直接携わっていないために、HCAが事業から撤退すれば、養蜂を続けることは難しくなる。

以上のようなHCAにみられる企業行動は、営利型社会的企業において、供給チェーン内のコスト削減といった効率性の追求と、条件不利にある人々への裨益（社会的利益）が実現されるためにかかる社会コストの費用負担の間でコンフリクトが生じ得ることを示唆する。HCAの営利企業化は、創業から現在までに、供給チェーン内に生じる社会コストの負担を段階的に節減していった結果と考えられ、HCAの企業化は、BiB事業の開始当初からすでに始まっていたとみることができよう。

7. 結論

本稿では、ケニア農村において、組織の経済的目的と小規模農家の収入向上という社会的目的を達成することを目指して展開され、後に中止されたHCAのBiB事業を取り上げ、事業に生じた問題やコンフリクトを明らかにしてきた。

調査対象者の約半数（約55.8%）は、1日2.50ドル未満で生活を営む貧困層と推定され、BiB事業は、貧困農家にも収入の機会を提供していた。同時に、男性の伝統的養蜂家が多く、女性が副業として養蜂を行う可能性を狭めている（小川2009a: 97）とされるケニアにおいて、当該事業は、女性にも近代的養蜂による収入の機会を与えていた。しかし、BiB事業は、養蜂業にかかるリスクを過少評価していたために、蜂蜜の生産量が予測を下回り、契約農家の収入向上の成果は十分に得られなかった。同時に、HCAにとっても、この期間に製品の原材料となる蜂蜜の生産量が予定通りに増加しなければ、規模の経済が生じず、コスト高の生産になり、事業の採算が合わない。結果として、HCAは、BiB事業を中止せざるを得なくなったと考えられる。

他方で、供給チェーン内の利害関係者の中で条件不利にある貧困農家への裨益（社会的利益）が実現されるためには、HCAのような営利型社会的企業に追加的な費用負担（社会コスト）がかかることが示唆された。だが、ケニアのような不確実性の高い事業環境の中で、条件不利にある人々への裨益（社会的利益）を実現するための社会コストを余分に支払うことは、経営資源の限られた営利型社会的企業の許容能力を超え、組織の経済的利益を獲得しようとする際にコンフリクトを生じさせると考えられる。HCAは、BiB事業において、供給チェーンに参加する貧困農家や農村女性に対し収入の機会を与えたが、契約後に彼らを支援するための社会コストを負担してはなかった。この理由は、経営資源が限られる中で、HCAが供給チェーンにかかる管理費用を抑制しようとしたためと説明できるだろう。

開発アクターとしての営利型社会的企業に対する関心や期待が高まっている。一方で営利型社会的企業が、経済的目的と社会的目的を達成するというダブルボトムラインの考え方には、途上国で生じる様々な事業リスクや条件不利にある人々の社会的利益が実現されるための追加的な社会コストを、誰がどのように負担するのかという点は十分に考慮されていない。多くの社会的企業は、条件不利にある人々への支援に伴う追加的な社会コストを賄うほどの十分な事業収入を得ることが困難な状況にある（Schorr 2006）。また、Sodhi and Tang (2011: 151) が指摘するように、途上国においては、供給チェーンに参加する農家だけでなく、社会的企業もまた、資金不足、商品需要の不確実性、物流コストの高さ、優秀な人材の確保の難しさなど多くの制約を受ける存在である。今後は、開発アクターとしての営利型社会的企業の支援のあり方を検討するために、途上国で事業活動を行う営利型社会的企業が、どのような社会コストを負っているかという費用構造の側面³³にも目を向けていく必要があるだろう。

謝辞

本研究の調査の実施にあたっては、一般財団法人国際開発機構および国連大学サステナビリティ高等研究所よりご支援を頂きました。ここに深謝の意を表します。また草稿にコメントを頂いた方々と2名の査読者の先生方に厚く御礼申し上げます。

注

- 1 本稿では、営利形態の社会的企業を指す。ソーシャル・ベンチャー、「社会志向型企业」(谷本2006: 10)とも呼ばれる。
- 2 社会的企業の定義は多様だが、OECD (邦訳2010: 15) が提示するように、一般的に「社会的目的と経済的目的の両方を充たす新基軸のビジネスモデルとして理解されている」と言えるだろう。
- 3 本稿における社会的目的とは、「組織の創設者、役員、従業員あるいは顧客のための財務的利益を超えて、社会状況を改善すること」(Dees et al. 2001: 9)を指す。また社会的利益とは、不利な状況に置かれている人々への裨益と捉える。
- 4 コンフリクトとは、「意思決定の標準的メカニズムが作動せず、合理的な選択に到達できない状態」(経済辞典)とされる。
- 5 HCAの経営者との私信による (2017年5月29日)。
- 6 非営利組織の商業化とは「非営利組織が、収入源を求めて市場での活動に傾斜すること」(田中2011: 202)とされる。
- 7 対して、欧州における社会的企業概念は、営利企業を含まず、非営利組織と協同組合によって構成されるサード・セクターの現代的展開として捉えられている (藤井2010: 113)。
- 8 ここでの議論は、藤井 (2013: 61-64) を参考にしている。
- 9 http://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokusei/kaigai_nogyo/k_gaikyo/ken.html (注と引用文献のURLの最終閲覧日はすべて2017年12月25日)
- 10 本稿では、1KES = 1.05円として換算する (2017年4月20日)。
- 11 本稿では、1ドル = 109円として換算する (2017年4月20日)。
- 12 <https://www.kiva.org/about/where-kiva-works/partners/277>
- 13 事業責任者との私信による (2013年10月31日)。
- 14 前掲注12
- 15 2016年8月31日の聞き取りより、筆者翻訳。
- 16 PPIの詳細については、Schreiner (2011) を参照。
- 17 地区責任者への聞き取りによる (2014年2月10日)。
- 18 ケニアの学校教育は、初等教育8年、中等教育4年、大学教育4年の8-4-4制である。
- 19 HCAがKivaの融資を受けた契約農家に渡した返済計画書による。
- 20 事業責任者への聞き取りによる (2015年4月10日)。
- 21 調査対象者への聞き取りによる (2015年3月26日)。
- 22 元地区責任者との私信による (2017年5月21日)。
- 23 養蜂箱専門家への聞き取りによる (2015年3月15日)。
- 24 前掲注22
- 25 前掲注22
- 26 前掲注22
- 27 契約農業とは、「農畜産物の生産者(農民)と需要者(加工業者を含む)との間に、あらかじめ売買(先買権)を約束(契約)して生産を行う農業」(世界大百科事典 第2版)と定義される。
- 28 取引とは、「二つ以上の主体間の境界をこえた財の移転」(山倉1993: 54)と定義される。
- 29 内部化とは、「企業がもつ製品や技術、情報を、市場で他の企業に貸与したり販売するのではなく、市場に

- 代替する場を企業内部にみずから創りだす行為」(長谷川1998: 56) とされる。
- 30 ケニアの会社の種類には、株式会社、有限責任パートナーシップ、外国企業の支店がある (2015年ケニア会社法)。
- 31 経営者RMへの聞き取りによる (2016年8月31日)。
- 32 <https://www.rootcapital.org/our-approach>
- 33 尚、本研究ではHCAの財務データを用いた分析はできなかった。この点に本研究の分析の限界がある。

引用文献

- Alter, S. K. 2000. *Managing the Double Bottom Line: A Business Planning Reference Guide for Social Enterprise*. Washington, DC: Pact Publications.
- Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE). 2013. *Case Study: Honey Care Africa, Open Capital Advisors, Root Capital, Lundin Foundation, Grameen Foundation*. Washington, DC: ANDE.
- Battle Anderson, B. and J. G. Dees. 2006. Rhetoric, Reality, and Research: Building a Solid Foundation for the Practice of Social Entrepreneurship. In A. Nicholls, ed. *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press.
- Boschec, J. and J. McClurg. 2003. *Towards a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions*. Minnesota: Institute for Social Entrepreneurs.
- Carroll, T. and J. Kinsella. 2013. Livelihood Improvement and Smallholder Beekeeping in Kenya: The Unrealised Potential. *Development in Practice*. 23(3): 332-345.
- Dees, J. G. 1998. Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*. 76 (January-February): 55-67.
- Dees, J. G. and B. B. Anderson. 2003. For-Profit Social Ventures. In M. L. Kourilsky and W. B. Walstad, eds. *Social Entrepreneurship*. Dublin: Senate Hall Academic Publishing.
- Dees, J. G., J. Emerson and P. Economy. 2001. *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Esper, H., T. London and Y. Kanchwala. 2013. *Diversified Farm Income, Market Facilitation, and their Impact on Children: An Exploration of Honey Care Africa*. Impact Case Study No. 3. Ann Arbor: The William Davidson Institute.
- 藤井敦史. 2010. 「社会的企業とは何か—2つの理論的潮流をめぐって」原田晃樹・藤井敦史・松井真理子『NPO再構築への道』勁草書房.
- 藤井敦史. 2013. 「企業サイド・アプローチの批判的検討」藤井敦史・原田晃樹・大高研道『開う社会的企業』勁草書房.
- Gupta, S., S. Beninger and J. Ganesh. 2015. A Hybrid Approach to Innovation by Social Enterprises: Lessons from Africa. *Social Enterprise Journal*. 11(1): 89-112.
- Haigh, N., and A. J. Hoffman. 2012. Hybrid Organizations: The Next Chapter of Sustainable Business. *Organizational Dynamics*. 41(2): 126-134.
- Hart, S. L. and T. London. 2005. Developing Native Capability: What Multinational Corporations can Learn from the Base of the Pyramid. *Stanford Social Innovation Review*. 3(2): 28-33.
- 長谷川信次. 1998. 『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』同文館出版.
- カーリン, ジャネル. 2008. (塚本一郎訳)「アメリカにおけるソーシャル・エンタープライズの動向」塚本一郎・山岸秀雄編『ソーシャル・エンタープライズ: 社会貢献をビジネスにする』丸善株式会社.
- 中島智人. 2011. 「社会的企業研究に関する一考察: ビジネス・モデルの視点から」『産業能率大学紀要』31(2): 17-35.
- 西浦昭雄. 2016. 「企業と農民の信頼関係の『脆さ』を越えて—ウガンダにおけるビール会社と小農との新しい社会的結合」太田至総編・高橋基樹・大山修一編『開発と共生のはざま—国家と市場の変動を生きる (アフリカ潜在力第3巻)』京都大学学術出版会.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2009. *The Changing Boundaries of Social*

- Enterprises*, (連合総合生活開発研究所訳, 2010『社会的企業の主流化―「新しい公共」の担い手として』明石書店).
- 小川慎司. 2009a. 「ケニアにおける養蜂振興と各セクターの役割と課題」『開発途上国での養蜂振興と実務―アフリカを事例として』社団法人国際農林業協働協会.
- 小川慎司. 2009b. 「養蜂と環境保全」(前掲書).
- Panum, K. and M. Wendelboe Hansen. 2014. *Successful Social Enterprises in Africa: Case Studies of Six Social Enterprises in Kenya*. CBDS Working Paper No. 2 Copenhagen Business School.
- Schorr, J. 2006. Social enterprise 2.0: Moving Toward a Sustainable Model, *Stanford Social Innovation Review*, Summer: 12–13.
- Schreiner, M. 2011. *Simple Poverty Scorecard Kenya*. <http://www.microfinance.com/#Kenya>
- 関智恵. 2008. 『開発途上国における社会起業およびCSR活動: JICA事業との連携』独立行政法人国際協力機構.
- Smith, W. K., M. Gonin and M. L. Besharov. 2013. Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*. 23(3): 407–442.
- Sodhi, M. S. and C. S. Tang. 2011. Social Enterprises as Supply-Chain Enablers for the Poor. *Socio-Economic Planning Sciences*. 45(4): 146–153.
- 田中弥生. 2011. 『市民社会政策論』明石書店.
- 谷本寛治. 2006. 「ソーシャル・エンタープライズ (社会的企業) の台頭」谷本寛治編『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社.
- 塚本一郎. 2006. 「社会的企業: 『営利』と『非営利』のハイブリッド」原田勝広・塚本一郎編『ボーダレス化するCSR』同文館出版.
- United Nations Development Programme (UNDP). 2012. *Honey Care Africa, Kenya*. Equator Initiative Case Study Series. New York: UNDP.
- 山倉健嗣. 1993. 『組織間関係』有斐閣.