

報告番号	※	第	号
------	---	---	---

主 論 文 の 要 旨

論文題目

ケニアにおける営利型社会的企業ハニー・ケア・アフリカ社の
営利企業化とその主要因
(Commercialization of Honey Care Africa, a For-profit Social
Enterprise in Kenya, and the Underlying Causes)

氏 名

一柳 智子

論 文 内 容 の 要 旨

本研究の主な目的は、ケニア共和国（以下、ケニア）で蜂蜜の生産と販売を行う Honey Care Africa 社（以下、HCA）が営利型社会的企業と呼ばれる事業体から、実質的に一般営利企業へと同型化（以下、営利企業化）した経緯を実証的に調査・分析し、その要因を論じることである。そのうえで、HCA の営利企業化に関する上記の調査と分析をもとに、営利型社会的企業が途上国貧困層や脆弱な立場にある人々を支援する開発援助アクターとして機能し、社会的企業による社会的意義が実現されるための要件について考察する。

近年、開発途上国（以下、途上国）の貧困層の貧困課題解決を担う新たな開発援助アクターとして、社会的企業（social enterprise）に注目が集まっている。社会的企業に統一された定義は存在しないが、一般に、市場での事業活動を通じて社会的目的を達成しようとする事業体として理解されている。社会的企業は様々な組織形態を採るが、本研究は営利法人形態の社会的企業（本論文では営利型社会的企業と呼ぶ）に着目する。社会的企業概念は、地理的に大きく分けて米国と欧州でそれぞれ異なる概念（理論）として発展してきた。そうした流れのなかで、営利型社会的企業概念は主に米国の社会的企業論において進展してきた。その概念は次の 3 つのキーワード、「ハイブリッドスペクトラム」「事業収入」「社会起業家」によって表すことができる。営利型社会的企業は、非営利組織と営利企業との連続線（スペクトラム）上に位置するハイブリッド組織として捉えられ、社会的目的を第一義的に追及するがゆえに、一般の営利企業とは異なる存在として説明されてきた。また、市場からの事業収入により組織や事業の経済的利益を創出し自己充足的に持続的であると同時に、組織が掲げる社会的目的・使命を達成し、社会的利益を創出するという 2 つの目標を実現する（ダブルボトムラインを達成する）ことを強く期待される傾向にある。さらに営利型社会的企業の設立や組織運営、経済的目的と社会的目的のバランスの均衡に社会起業家の役割が強調される。

社会的企業に特化した法人形態が存在しない多くの開発途上国において、上記の米国型社会的企業をモデルとした営利型社会的企業が増加しつつある。本研究の対象国となるケニアで活動する HCA は、2000 年に社会起業家 Farouk Jiwa によって設立され、長年、近代的養蜂を用いて小規模農家を

支援する営利型社会的企業の「成功例」として国内外から高く評価されてきた。しかしながら、HCA を長期的にみると、HCA は約 5 年ごとにビジネスモデルを変え、最終的に自ら日用消費財企業となることを表明し営利企業へと変貌していった経緯が見てとれる。このような HCA の営利企業化が、なぜ、またどのように生じたのかという疑問が生じる。これまでの研究では、途上国で活動する営利型社会的企業の成功事例が取り上げられることが多かったが、経時的な組織的变化について実地に分析し、営利型社会的企業の組織的变化に生じる問題について検討されることは少なかった。営利型社会的企業組織がどのような要因で、またどのような過程を経て変化していくのか、さらにその変化の過程で営利型社会的企業が直面する組織課題を理解するためには、営利型社会的企業が置かれている社会的文脈の中で営利型社会的企業を詳細に分析することが不可欠である。こうした問題意識を踏まえ、筆者は HCA を事例に「単一ケース・スタディ（事例研究）」を行った。現地調査は、2013 年から 2016 年にかけて 4 度実施し、現地調査で得た一次データと、HCA に関する先行研究や報告書などの二次資料を用いて主に質的データを証拠源として分析した。また、農家への聞き取り調査の際には、調査対象者達のうち、どの程度低所得層が含まれているかを検証するため、Progress out of Poverty Index (PPI) 手法を併せて用いた。

本論文の構成と概要は次の通りである。本論文は 8 章で構成されている。第 1 章では、本研究の問題の所在、研究目的、研究課題、研究の意義を提示し、本研究の事例となる HCA の選出理由について述べ、言葉の定義を行った。

第 2 章では、これまでの営利型社会的企業に関する研究の文献レビューから営利型社会的企業に共通する理論的課題を提示した。まず米国の営利型社会的企業に関する既存研究を整理し、営利型社会的企業の理論的課題を抽出した。次に、開発協力領域において営利型社会的企業とともに言及される 3 つの概念、(1) 社会起業家、(2) CSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造) 論、(3) ユヌス型ソーシャル・ビジネスを取り上げ、営利型社会的企業とこれら概念の比較検討を行ったうえで、途上国開発における営利型社会的企業の理論的課題を抽出した。続いて、本研究の対象地であるサブサハラ・アフリカ地域およびケニアの社会的企業に関する研究動向を概観した。さらに事例となる営利型社会的企業 HCA の先行研究を整理し、HCA の「成功」の評価に関する問題点を考察した。

第 3 章では、HCA が、なぜ社会的企業と呼ばれる事業体から実質的に一般営利企業へと営利企業化するに至ったのかを分析する際に有用と思われる 4 つの分析視点、すなわち、(1) 途上国開発における営利型社会的企業の成功を評価する際に鍵となる営利型社会的企業の社会性について、貧困の多面的 (多面的) 理解の視点を取り入れることの重要性、(2) 欧州の社会的企業研究者の間で議論されている参加型統治に着目する視点、(3) 社会的目的を実現するために事業実施中に生じる社会コストを分析する視点 (4) 外部アクターから営利型社会的企業への制度的圧力をみる視点を提示した。

第 4 章では、本研究の研究方法として事例研究について説明し、その利点と限界について述べた。次に、営利型社会的企業 HCA の置かれている環境を理解するために、ケニアの概況、貧困状況、経済、養蜂業とその課題について説明し、さらに営利型社会的企業の資金調達と関連の深い社会的インパクト投資に関する近年の概況を説明した。こうした営利型社会的企業に関わる周辺情報を整理していくことによって、営利型社会的企業が貧困課題に対応する開発援助アクターとして期待される一方

で、社会的成果とともに財務的成果をも強く期待する社会的インパクト投資の投資先としても注目される特殊な状況が浮かび上がってくる。

第5章では、HCAの創業（2000年）から現在（2018年）までのHCAの歴史とビジネスモデルの変遷をたどり、HCAが営利企業化した背景とその経緯について検討した。HCAの変化の過程を追っていくと、2005年から2010年を除いて、2000年の創業から養蜂箱ビジネスを中止した2015年までは、HCAはビジネスモデルを変えながらも近代的養蜂を用いた小規模農家支援と蜂蜜製品の販売による事業収入の獲得の両方を実現しようとしていたと思われる。しかし、養蜂箱ビジネスを中止した2015年以降は経済的目的を重視する方向へと明確に変化した経緯がみてとれた。この養蜂箱ビジネスの中止（失敗）がHCAの営利企業化を決定づけたと示唆された。

第6章では、HCAが2010年から2015年まで実施した養蜂箱ビジネスに焦点をあて、HCAが日用消費財企業へと営利企業化した内在的要因について分析した。現地調査から、HCAは養蜂箱ビジネス実施中に蜂蜜の販売によって利益を創出できず、それゆえに供給チェーンにかかる費用の配分に難しさがあったことが明らかとなった。通常の契約農家よりも条件不利にある低所得世帯の女性たちが事業に参加するためには、HCA側に追加的に生じる管理費用（養蜂箱を管理するスタッフの人件費、交通費、通信費等）や、彼女たちが負担するはずの費用（HCAとの情報共有のための通信費や養蜂箱の維持費等）が何らかの形で補完される必要があったと考えられた。しかしながら、HCAも女性たちも外部の支援機関のいずれも、彼女たちの当事者参加を支える追加的な費用負担（社会コスト）を負担してはいなかった（あるいは負担することに難しさがあった）という状況が明らかになった。この当事者参加を支える追加的な費用（社会コスト）がどこからも負担されないという状況が、低所得世帯の女性たちが事業にほとんど参加できていないという状況を作り出したと推察された。

第7章では、ナイロビ市内のスーパーマーケットを中心とした店頭調査、HCAの経営幹部へのインタビュー、HCAに資金提供を行う社会的投資機関に関する報告書をもとに、営利型社会的企業HCAが日用消費財企業へと営利企業化した外在的要因について分析した。その結果、HCAの営利企業化に作用した外在的要因とは、ケニアにおいて中間所得層の増加とともに蜂蜜製品の需要が年々拡大していることを背景に（1）ケニアの国内における営利企業との競争や原材料調達面に現れる蜂蜜の仲買人など競争者の存在、（2）HCA内のビジネス出身の経営者、役員とケニア国外の経営学者とのネットワークを通じて、一般営利企業の企業戦略論（CSV論）がHCAで受け入れられたことによってHCAの社会性が新しく解釈され、社会的目的が組織の経済的利益の創出に直接関連する社会的目的に置き換えられたこと、（3）資金提供者（社会的投資機関）による財務的成果への強い期待や圧力であったことが導きだされた。

最後に第8章では、事例分析の結果を考察し、本研究の結論として次の3点を提示した。第1に、HCAの営利企業化の要因は、創業者Jiwaの後に経営を引き継いだビジネス出身の経営者がCSV論を用いてHCAの社会性を新しく解釈し、社会的目的を組織の経済的利益の創出に直接的に結びつくように変えていったことだと説明できる。

第2に、営利型社会的企業が経済的目的と社会的目的の2つの目標を同時に実現する（ダブルボトムラインを達成する）という想定あるいは期待は、途上国開発の文脈において次に挙げる3つの要素が十分に考慮されていないとすることができる。すなわち（1）社会起業家の引退あるいは経営者の

交代など長期的にみた組織の変化、(2) 営利型社会的企業の経済的利益の創出に直接関連づけることが難しい社会的目的（参加やエンパワーメントといった貧困の側面への対応など）の実現に生じる費用を営利型社会的企業が事業収入から担うことの困難さ、(3) 営利型社会的企業が置かれている組織環境（取引環境、市場環境、制度的環境）である。

第3に、途上国における営利型社会的企業において、社会起業家や経営者、投資家等による社会的目的・使命の変質（ミッション・ドリフト）を制約し、当該組織の経済的利益の創出に直接結びつかない社会的目的（参加やエンパワーメントといった貧困の側面への対応）を組織内で長期的に維持、保証する統治のあり方（参加型の統治構造、利潤非分配制約）について議論を深めていく必要がある。