

主論文の要約

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

論文内容の要約：

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（Alter 2007）、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（Dees and Anderson 2003）。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（e.g., UNDP 2012）。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）」「単一ケース設計」（Yin 2014）を行った。現地調査は、2013年から2016年にかけて4度実施し、現地調査で得た利害関係者（HCA の経営者、従業員、契約農家）へのインタビューデータや観察記録、フィールドノートなどの一次データと、HCA に関する先行研究や報告書、新聞記事、ウェブ上のビデオインタビュー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 (Schreiner 2011) 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 (Porter and Kramer 2011)、(3) ユヌス型ソーシャル・ビジネス (Yunus 2010) 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つの分析視点を設定した。まず第1の視点として、途上国開発における営利型社会的企業の成功と失敗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、開発研究 (国際開発学) において議論されてきた貧困の多元的 (多面的) 理解 (伊東 2009) の視点が重要であることを提起した。次に第2の視点として、多元的な側面をもつ貧困課題に対応するためには、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 (participatory governance)」 (Pestoff and Hulgård 2016) に着目する視点が重要であることを論じた。さらに第3の視点として、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 (social costs)」 (Alter 2007) を分析する視点が重要となることを提示した。最後に第4の視点として、近年、社会的企業をめぐる議論されている「反射的同型化 (reflexive isomorphism)」 (Nicholls 2010) について説明し、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の必要性を示した。

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 person 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つた）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。そしてHCAの営利企業化の背後にある根本的な要因は、営利型社会的企業が社会的企業としての存在意義を示し、正統性（Suchman 1995）を獲得することの難しさにあつたと考えられる。このことは米国の社会的企業論を基調とした営利型社会的企業の捉え方に強く関連する。営利型社会的企業を営利企業との連続線上に置く見方は、営利型社会的企業と従来の営利企業を分ける社会性に関する明確な基準がないために、この2つの組織を明確に区別することができない。このことは同時に、組織の財務的利益の獲得の枠組みを超える社会的目的を追求するとされる営利型社会的企業の社会性を提示して、従来の営利企業と異なる営利型社会的企業の存在意義、正統性を示すことを困難にさせる。組織の正統性の調達と持続性の関連を説明する新制度派組織論の説（涌田 2015）に従えば、営利型社会的企業組織の正統性を確保することの難しさは、組織の経済的利益の創出に直接的に結びつかない社会的目的を実現するために必要な経営資源（人的、物的、財務資源等）を継続的に確保することを困難にさせ、結果としてそうした社会的目的を実現しようとする営利型社会的企業の存続を難しくさせると思われる。HCAの事例では、経営者が組織を存続、規模拡大させるために、CSV論に依拠して、小規模農家（貧困農家、農村女性）支援という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社会的目的に変えていった経緯が確認された。CSV論によりHCAは日用消費財企業という新たな「組織アイデンティティ」（米澤 2017）を得て、一般営利企業へと同型化していったと考えられる。

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言うことができる。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。社会起業家が経済的目的と社会的目的のバランスの均衡を保つ、あるいは組織内の社会的目的（社会性）を維持するという想定は、創業者である社会起業家が影響力をもつ間など、ある一定の時間枠のなかで成立すると思われる。営利型社会的企業が事業収入により自己充足的に成り立つという期待や想定には、参加やエンパワーメントといった貧困の側面に対応するために生じる社会コスト負担の視点が欠けている。多様な利害関係者間のパートナーシップが強調されることが多いが、営利型社会的企業、資金提供者（社会的投資機関等）、そして事業に参加する貧困層が必ずしも同等の力関係にないという点もあまり目が向けられていない。

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について議論を深めていく必要がある。その際には、営利型社会的企業の「社会性」を

検討する上で、利害関係者の力関係に注目し、とくに事業対象者のうち、最も条件不利にある貧困層や脆弱層が、どのように組織や事業に参加しているか（あるいは参加していないか）という視点が重要である。さらに、営利型社会的企業の「非営利性」を示す利潤非分配制約を統治構造に組み込んでいく必要があるように思われる。これにより営利型社会的企業は、その社会性（社会的利益の創出）に対する正統性を獲得し、寄付、ボランティア、政府補助金、社会関係資本を含めた「社会的な経営資源」（石井 2010）を得やすくなるように思われる。こうした社会的な経営資源は、貧困層や脆弱層の当事者参加やエンパワーメントといった貧困の側面に対応することによって生じる社会コストを支え、営利型社会的企業組織の長期的な安定に繋がると考える。

【参考文献】

- Alter, K. (2007) *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC.
- Dees, J. G. and Anderson, B. B. (2003) "For-Profit Social Ventures," in Kourilsky, M. L. and Walstad, W. B. (eds.) *Social Entrepreneurship*. Dublin: Senate Hall Academic Publishing [Special Issue of *International Journal of Entrepreneurship Education* 2(1)].
- Nicholls, A. (2010) The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 34(4): 611–633.
- Pestoff, V. and Hulgård, L. (2016) Participatory Governance in Social Enterprise. *Voluntas*. 27: 1742–1759.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011) Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. Jan-Feb 2011: 62-77.
- Schreiner, M. (2011) *A Simple Poverty Scorecard for Kenya*. Microfinance Risk Management, L.L.C.
- Suchman, M. C. (1995) Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy Management Review*. 20(3): 571-610.
- United Nations Development Programme (UNDP) (2012) *Honey Care Africa, Kenya*. Equator Initiative Case Study Series. United Nations Development Programme.
- Yin, R.K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yunus, M. (2010) *Building Social Business: Capitalism that Can Serve Humanity's Most Pressing Needs*. New York: *Public Affairs*.
- 石井芳明 (2010) 「英国と韓国政府の社会的企業支援」服部篤子・武藤清・渋澤健 (編) 『ソーシャル・イノベーション：営利と非営利を超えて』日本経済評論社。
- 伊東早苗 (2009) 「貧困」大坪滋・木村宏恒・伊東早苗 (編) 『国際開発学入門』勁草書房。
- 米澤旦 (2017) 『社会的企業への新しい見方—社会政策のなかのサードセクター』ミネルヴァ書房。
- 涌田幸宏 (2015) 「新制度派組織論の意義と課題」『三田商学研究』58(2): 227-237。