

ソーシャル・ビジネスにおける組織戦略

— 「選択」と「認証」をめぐる考察

土肥 将敦

法政大学現代福祉学部教授

キーワード：ソーシャル・ビジネス, 組織選択, 合理性モデル, ゴミ箱モデル, 認証制度, 社会志向型企業, 事業継承, Benefit Corporation, B Corp 認証

【要旨】

本稿では、ソーシャル・ビジネスにおける組織戦略上の課題である「組織選択」と「認証と新たな法人格」についての考察を行う。

組織選択については、先行研究を踏まえ、市場的制約、資源動員制約、法的制約、社会的制約の四つの選択基準を確認し、実際には創業者の「想い」や「信念」に基づいた意思決定が行われる場合もあることを示す。その上で、社会的企業家たちが合理的に意思決定しようとしても、こうした合理的な意思決定と現実の意思決定との間には大きな隔たりがある可能性を、組織選択のゴミ箱モデルを通して示す。

ソーシャル・ビジネスの認証制度と新たな法人格については、アメリカの非営利組織 B Lab による B Corp 認証とアメリカ各州で広がりつつある Benefit Corporation 法人格を事例として、具体的な認証プロセスとその意義について検討する。

1. 「ソーシャル・ビジネス」をめぐる戦略的な課題

ソーシャル・ビジネスは、社会的課題に対してビジネスとして取り組む事業体であり、社会的ミッションの達成と経済合理性の追求という、通常であれば両立しがたい二つの目標を掲げている事業体である。つまり、経済的成果のみならず社会的成果の達成をも求められるため、組織内部での混乱や社会的ミッションのブレなど、さまざまなリスクを内在する脆弱な組織でもある (Battilana & Dorado, 2010)。後述するように、ソーシャル・ビジネスの主体には、事業性の高い NPO や企業形態をとりながらも

さまざまな社会的課題にビジネスとして取り組むもの、NPO 形態と企業形態を併用しながら社会的ミッションを達成しようとするものまで多様であり、ひとくちにソーシャル・ビジネスと言っても対象とする事業や組織形態によって克服すべき課題にはさまざまである (谷本他, 2013)。

国外に目を向ければ、かつて L'Oreal に買収された The Body Shop や Unilever に買収された Ben & Jerry's などがそうであったように、社会志向/環境志向の企業は多国籍企業にとって魅力的な買収ターゲットとなっていることも事実である。つまり、比較的小規模な企業形態でのソーシャル・ビジネスにとっては、自分た

ちの社会的ミッションや社会的価値をどのように存続させ、維持させることができるのかが組織戦略上の重要な課題となっている。その一方で、Unileverなどの多国籍企業にとっては、同社が2010年に発表したサステナブル・リビング・プラン⁽¹⁾に示されているように、ソーシャル・ビジネス・アプローチを自社の事業戦略や経営計画の中にどのように組み込んで行くことができるかが模索されているといえる。

さて、本稿における問題関心は大きく二つある。第1の問題関心は、「社会的企業家は、ソーシャル・ビジネスを創業するにあたり、どのような基準で組織形態を採用すればよいのか」というものである。具体的には、企業形態がよいのかNPO形態が良いのか、それとも財団法人や社団法人などの形態が良いのかという問題である。論者によっては、ソーシャル・ビジネス（社会的企業）の組織形態を協同組合に限定し、「社会的企業というカテゴリーは、営利企業（企業の社会貢献、社会志向型企業）を含むものなのか」⁽²⁾（藤井他, 2013）と問題提起するものもあるが、本稿ではソーシャル・ビジネスを営利形態、非営利形態を問わず多様な社会的な課題にビジネスとして取り組む主体を含める。そして、筆者は日本の現状に即して考えれば、社会的企業家は多かれ少なかれこの組織選択という問題に直面しており、ソーシャル・ビジネスをめぐる重要なリサーチ・クエスションのひとつとして位置づける必要があると考えている。

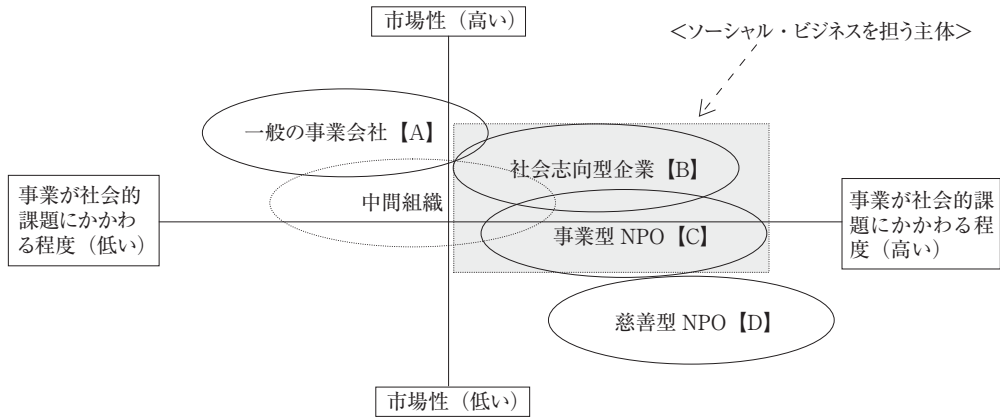
第2の問題関心は、「企業形態でソーシャル・ビジネスを行う場合、その“社会性”をどのようにして“正統性あるもの”として示していくか」というものである。研究者によっては、ソーシャル・ビジネスの社会性を社会的排除問題等に限定し狭く捉える場合もあるが、本稿ではソーシャル・ビジネスの社会性は環境、

福祉、教育、途上国支援などの多岐に渡る領域で複雑化している社会的課題を広く含むものとして捉えている。しかし、社会性をそのように広く捉えた時、「社会的目的の内容自体は何でもありと考えるのか」（藤井他, 2013）というような素朴な疑問が提起されてしまうことになる。当然のことながら、以下で示す社会志向型企業という時、その社会性の内容は国や地域、そして時代により異なってくるとはいえ「何でもあり」ではない。筆者は、多様な主体がソーシャル・ビジネスの社会性を正統性あるものとして示していく必要があると考えている。

これらをまとめれば、ソーシャル・ビジネスには、少なくとも次のような組織戦略上の課題があるといえる。①「選択（組織選択）」：創業期や組織転換の意思決定にかかる課題、②「認証（認証制度の活用、新しい法人形態の模索）」：自らの事業活動がさまざまなステイクホルダーから支持や正統性を得るための手段である。本稿ではJFBSの年次大会のセッション（社会的に責任ある事業の組織戦略）で中心的な議題となったこの二つのソーシャル・ビジネスの戦略について先行研究を整理しつつ新たな視座を示していくことにする。

まず、ソーシャル・エンタープライズやソーシャル・ビジネスを理解するうえでのポイントは、法人格や所有形態（また利益の配分方法）自体にあるわけではなく、社会的ミッションをもったビジネスモデルと、その革新的な取り組みそのものにある。ソーシャル・ビジネスは、営利組織（社会志向型企業）と非営利組織（事業型NPO）に分けられ、その間に中間組織（協同組合など）形態が存在する。図1は、ソーシャル・ビジネスの組織形態を市場性と事業が社会的課題にかかわる程度でプロットし、分類したものである。この図が示すように、ソーシャル・ビジネスの主たる組織形態は、社会志向型

図1 ソーシャル・エンタープライズの組織形態



出所：谷本編（2006）をもとに一部修正。

企業（[B]）と事業型 NPO（[C]）である。ここでいう社会志向型企業とは、株式会社形態によって社会的課題の解決に取り組むビジネス主体であり、ホームレス問題に取り組む The Big Issue や障害者雇用事業に取り組むスワンベーカーリー（直営店）、途上国支援をミッションとする株式会社マザーハウスなどが含まれる。

一方、事業型 NPO とは、伝統的な NPO とは異なり社会的商品・サービスを有償で提供し、事業収益を得る主体である。例えば、2005 年より病児保育事業を展開している NPO 法人フローレンスや留職プログラムを日本企業に提供する NPO 法人クロスフィールズなどが当てはまる。NPO 法人フローレンスは、駒崎弘樹氏が創業した病児保育問題を解決することをミッションとするソーシャル・ビジネスであり、2014 年度時点で8億6千万円超の収入を達成し、前年比32%と順調に事業規模が拡大しており、事業性の高い持続可能な NPO 法人の経営が追求されている。NPO 法人クロスフィールズは、小沼大地氏と松島由佳氏が創業した、「社会の未来と組織の未来を切り拓くリーダーを創ること」をミッションとするソーシャル・ビジネスである。同法人は、2012 年2月に実際に留職プログラム⁽³⁾を開始してから

2015 年5月までに新興国8カ国に67名の留職者を派遣し、年間総収入1億235万円のうち9割以上を事業収入から得ている。

次節では、ソーシャル・ビジネスの主たる組織形態となる社会志向型企業（[B]）と事業型 NPO（[C]）をめぐる組織選択にかかわる議論を行う。第3節では、一般の事業会社（[A]）と社会志向型企業（[B]）の差異をどのように示し、また社会志向型企業の社会的ミッション性をどのように維持していくかという議論をアメリカにおける B Corporation という新しい認証制度および Benefit Corporation という新しい法人格創設の考察を通しておこなっていく。なお、本稿では混乱を避けるため、認証制度を意味する際には「B Corp 認証」とし、新しい法人格を意味する際には「Benefit Corporation 法人格」、その法人格取得企業を「Benefit Corporation 法人」と表記することにする。

2. 選択：組織選択の戦略

2-1. 社会的企業家の動機と組織形態

社会的な事業を行うにあたって、社会的企業家はどのような組織形態を選択すればよいのだろうか。想定されるソーシャル・ビジネスの

表1 社会的企業家の動機と組織形態

		経済的動機	
		強い	弱い
社会的動機	強い	営利形態（社会志向型企业） あるいは 非営利形態（事業型 NPO）	非営利形態 （慈善型 NPO）
	弱い	営利形態 （一般の事業会社）	一般に法人は設立されない

出所：Townsend & Hart（2008）をもとに一部修正。

主体には、一般的に、営利形態と非営利形態に二分されることができ、具体的には株式会社、NPO 法人、社会福祉法人、財団法人、社団法人などが存在する。表1は社会的企業家に求められるダブルボトムライン、すなわち経済的成果と社会的成果に直結する二つの目的と彼らが選択する組織形態を示したものである。この表に基づけば、経済的動機が強く社会的動機が弱い場合においては、株式会社等の営利形態が採用されることになり、経済的動機が弱く、社会的動機が強い場合においては慈善型 NPO などの非営利形態が採用されることになる。

しかし、ソーシャル・ビジネスと呼ばれる事業の場合、社会的企業家の経済的動機（ここでは政府や行政への経済的依存を減らすことを目指し、自主事業を強く企図する場合も含まれる）と社会的動機の双方が共に強い場合である（表1の網掛けの部分）。その場合においては、さまざまな制度的な条件を勘案して、一般的には、営利形態（主として社会志向型企业）もしくは非営利形態（主として事業型 NPO）のどちらかが選択されることになる。では実際に企業家たちはどのような制度的な条件や基準を勘案し、どのような意思決定プロセスを経て「最適解」としての組織形態を選択しているのだろうか。

2-2. ソーシャル・ビジネスの組織選択に関する先行研究とその基準

ソーシャル・ビジネスの組織選択に関する先行研究には、谷本（2005）および谷本編（2006）や Townsend & Hart（2008）、遠藤（2008）等がある。この中でも谷本（2005）では、ソーシャル・ビジネスの組織選択の基準となるポイントとして、①市場的制約：市場性（収益性）の有無、②資金動員制約：資金調達の可能性、③法的制約：税制、④社会的制約：信頼性、を挙げている。また Townsend & Hart（2008）では、制度的な曖昧さがある環境下において、企業家は経済的動機と社会的動機の二つの基準を前提としつつも、①ステイクホルダーの支援、②資源動員、③正統性の獲得、という三つの要因を総合的に判断しつつ組織形態を選択するモデルを提示している。また遠藤（2008）では、Jリーグなどを中心とする日本国内のサッカークラブの組織形態の多様性に注目し、多くのクラブが谷本（2005）の四つの基準のいずれかを鑑みて組織形態を選択していたものの、中には創業者の強い「想い」や「信念」から特定の形態が選択される場合があることを指摘している⁽⁴⁾。

以下では、谷本（2005）を参考にしながら、「市場的制約」、「資源動員制約」、「法的制約」、「社会的制約」の四つの基準について考えていく。

一般に、ソーシャル・ビジネスが組織選択を考慮しなくてはならないのは、(1) ソーシャル・ビジネスの創業期、と(2) 何らかの事情で組織転換を考えなくてはならなくなった成長期や発展期、の二つである。(1)の事例としては、2005年より病児保育事業を展開しているNPO法人フローレンスとアメリカにおいて子どもの遊び場を創設しているNPOであるKaBOOM!を取り上げる。(2)の事例として、2000年から寄付推進事業をはじめNPOのキャパシティビルディングやSRIにかかわる企業の社会性評価を手掛けてきた公益財団法人パブリックリソースセンター財団を取り上げる。同法人は、2013年にNPO法人パブリックリソースセンターから、公益財団法人パブリックリソースセンター財団に組織変更している。

①「市場的制約」：事業活動の社会性は高いが対象となる顧客市場が小さい、あるいは低所得者層を対象とするため直接に対価が徴収できないような場合においては、基本的に寄付や助成金を中心にNPO形態で取り組むことになる。しかし、NPO法人フローレンスが展開している病児保育事業のように、創業当初は市場が小さくとも次第に事業規模が拡大していく場合もあり、市場が拡大するにつれて株式会社による類似事業が参入し競争が激しくなることも考えられる。

この点において、NPO法人フローレンスの駒崎弘樹氏は、病児保育事業は「地域ビジネス」、「立地ビジネス」であり、地域の人々が対象となるため小売業や製造業等のビジネスとは全く異なる論理で考える必要があるとインタビューにおいて指摘している⁽⁵⁾。

シェアで負けていたとしても別にいいかなって感じがします。というのは、僕ら

が特殊かもしれませんが、これが小売業だったらシェアで負けてはいけないんですけど、僕は「地域のビジネス」なのであまり関係ないのです。北海道全域を他社に取られたとしても全然関係ないというか。(病児保育は)「棲み分け」が可能なサービス業なんですよ。

つまり、病児保育のような人材育成にコストがかかり、スケールメリットもそれほど見込めないような事業分野においては、地域で人をじっくりと育てながら展開していく必要がある。かつて介護事業を展開していたコムスンが短期的な収益を追求したために経営破綻に陥ってしまったように、株式会社化して、短期的な志向で事業拡大を行うことは彼らにとってはむしろリスクとして認識されている⁽⁶⁾。また、同氏はソーシャル・ビジネスにおいては、市場特性を勘案し、また、株式会社形態とNPO形態で事業を行うことのメリット・デメリットを総合的に判断する必要があると指摘している。

②「資源動員制約」：ここではとくにカネとヒトの動員が問題となる。まず、そのソーシャル・ビジネスが大規模な機械装置などの設備投資、初期投資を必要とする場合、資本市場からの資金調達が可能で株式会社形態が選択される。近年クラウドファンディングの発達により状況は変わってきているものの、NPOにとって大規模な資金を短時間で獲得することは制度上難しい。またNPOでも金融機関から事業資金を受ける事例も増加してきている。竹内(2015)によると、日本政策金融公庫総合研究所が2014年8月に実施したアンケート調査では、開業資金が必要であったソーシャル・ビジネスのうち、一部でも金融機関を利用した法人の割合は、会社は73.1%であったのに対し、

NPO 法人は 25.5%，その他の法人は 16.1% となっている。これは会社の場合、投資額が「2,000 万円以上」のものが 60.9% を占めていることによるものである。近年では、NPO でも地方銀行や信用組合、日本政策金融公庫等からの融資を受けており、こうした制度的な環境を整備していくことと共に NPO の事業性や革新性を高める努力が期待されている。

次に、ヒトの動員の中でもとくに大規模なボランティアの活用を組み込んだビジネスモデルの場合においては、NPO 法人が選択されることになる。例えば、アメリカで地域再生のために子どもの遊び場（遊具などが設置され、子供たちが自由に遊ぶことのできるスペースのことを指す）を提供している NPO の KaBOOM! は、1996 年に設立されて以来、爆発的なスピードで約 15,000 以上の遊び場を全米に建設している。この遊び場の建設にボランティアは必要不可欠な存在であり、一つの遊び場をつくるのに約 200 人のボランティアが企業や地域社会から集結しているという。彼らのセクターを超えた人材を巻き込んでいくビジネスモデルには、ボランティアの動員が不可欠であり、それゆえ NPO 形態が採用されている。

③「法的制約」：ここでは税制と法規制が問題となる。まず、法人形態により税制上の違いがあり、それが組織選択に影響を及ぼす場合がある。例えば、NPO 法人パブリックリソースセンターは、市民性という観点において NPO 法人のほうが適していると考えつつも、それまで支払ってきた事業税を回避するため、2013 年度から公益財団法人化に踏み切っている。公益財団法人として認定されれば、事業税が非課税扱いとなり、この税制という視点は組織転換の際に重視した要素であった。もう一つの視点は、行政からの法規制である。同法人は、将来

的に融資事業を行うことを予定しており、公益財団法人の融資事業は公益目的事業として認められている。また、公益財団法人化すれば貸金業規制を自動的に外れることから、公益財団法人化の意思決定に至っている。

④「社会的制約」：これは信頼性と正統性の問題である。どのようなソーシャル・ビジネスを展開するにしろ、さまざまなステイクホルダーから事業全体に対する信頼を勝ち取っていくことが求められている。これまで理論的には、Hansmann (1987) が、市場において生産者と消費者の間に情報の非対称性がある場合、NPO は非配分制約を有するが故に、消費者は NPO を企業より信頼すると主張してきた。表 2 は、日本政策金融公庫が 2014 年 8 月に実施した「社会的問題と事業に関するアンケート調査」で、ソーシャル・ビジネスに取り組んでいる事業体が、現在の法人形態を選んだ理由を法人別に示したものである。これによると、谷本編 (2006) が提示した四つの基準のうち、②資金的制約（資金調達の可能性）と④社会的制約（信頼性）がソーシャル・ビジネスの組織選択において重視されていることがわかる。とくに、「信用を得る」という視点（表 2 の網掛けの部分）を重視した結果、NPO 法人、一般社団法人・企業組合、株式会社・有限会社というさまざまな法人形態が選択されている点に注目したい。官公庁の信頼を得たい場合には、NPO 法人や一般社団法人・企業組合が選択され、民間企業からの信頼を得たい場合には株式会社や有限会社が選択されている現状を見れば、信頼を獲得したい相手により、選択される法人形態が異なっていることも重要である。さらに、先述したパブリックリソース財団の岸本幸子氏は、NPO 法人から公益財団法人に組織変更した経緯について社会的な信頼という点について

表2 現在の法人形態を選んだ理由

	第1位	第2位	第3位	第4位
NPO 法人	補助金・助成金を得やすい (44.0)	官公庁の信用を得やすい (35.7)	消費者・利用者からの信用を得やすい (32.3)	設立に必要な財産・資本が少ない (29.9)
一般社団法人・企業組合	官公庁の信用を得やすい (35.3)	民間企業からの信用を得やすい (23.5)	消費者・利用者からの信用を得やすい (23.5)	補助金・助成金を得やすい (21.6)
株式会社・有限会社	民間企業からの信用を得やすい (45.5)	金融機関の信用を得やすい (38.2)	消費者・利用者からの信用を得やすい (29.1)	官公庁の信用を得やすい (29.1)

出所：竹内英二氏 JFBS 年次大会報告資料。

() 内は%。複数回答可。

次のように語っている⁽⁷⁾。

NPO 法人の場合、定款による定款自治が基本の考え方にあり、定款によってガバナンスのあり方を決めて行くという自由度の高いものです。本当にこのようにすべて内部でガバナンスの仕組みを構築するスタイルで信頼は得られるのかという問いかけを内部で行いました。一方で、公益法人の場合には、規定類の作成等が義務づけられている部分が強く、外形的かもしれませんが「型にはめる」ことで具体的なガバナンス手法を確立し、社会的な信頼を獲得することができるのではないかという判断を行いました。

つまり、岸本氏らは、外形的な手法かもしれないと認めつつも、規定類の作成が義務づけられ、一定の縛りがある公益財団法人を選択し、その縛りを社会的な信頼性の担保として活用したと言える。

また、組織に対する信頼の獲得は、組織に対する正統性を獲得していくプロセスでもある。ここでの正統性とは「ある主体の行為が、ある社会的に構成された規範・価値・信念・定義の体系の中で、望ましい・正しい・ふさわしいと

一般に認知されること」(Suchman, 1995)であり、岸本らは自分たちの今後の事業を鑑み、社会全体の中でもっともふさわしい(=正統性を得やすい)と一般的に認知される形態として公益財団法人を採用したと考えられる⁽⁸⁾。

つまり、表2において「信用を得る」ためにさまざまな法人形態が選択されている状況を見れば、Hansmann (1987) が主張するような、NPO の企業に対する優位性は自明なものではない。現実には、事業領域やサービス内容、さらには国や地域・時代により変わってくるのであり、一概には言えないのである。

そして、法人形態の選択がストレートに信頼性の有無に結びついていくわけではないことも理解しておく必要がある。株式会社であれ、NPO 法人であれ、公益財団法人であれ、日々の事業活動における商品・サービスの質がまず問われているのであり、その上で事業活動を通してさまざまなステイクホルダーにアカウンタビリティを果たすことによって、信頼を獲得していくことが求められている。

2-3. 組織選択における意思決定と合理性

上記において示した組織選択における四つの基準は、社会的企業家が新たなソーシャル・ビジネスを立ち上げる際に「もっともふさわしい

組織形態」を選択するにあたって示唆を与えるものと考えられる。しかし、現実的な問題として、複雑な制度的環境下に置かれた社会的企業家は、これまで見てきたようなさまざまな基準にもとづきながら、最適な組織形態を合理的に選択できているのだろうか。そもそも、こうした「合理的な」意思決定は本当に可能なのだろうか。ここでいう合理的な意思決定とは、「社会的目標のすべてと考えられるあらゆる代替案を考慮に入れ、それらの目標に関して代替案の便益と費用とを測定し、便益費用比や純便益によって代替案を順位づけ、そして最善のものを選択する（宮川, 2002）」ことである。宮川（2002）を参考にすれば、こうした合理的な組織選択のためには、意思決定者（社会的企業家）は以下のような知識や能力を有している必要がある。

- (1) すべての価値についての社会の選好、およびそれらの価値の相対的重要度についての情報
- (2) 採用しうるすべての組織代替案についての情報
- (3) 各組織代替案を採用したときの全ての結果についての情報
- (4) 各組織代替案について、それによって犠牲にされる価値に対する達成される価値の比率、あるいは両者の差すなわち純価値を計算できる能力
- (5) 最も効率的な組織代替案を選択する能力

つまり、「合理的な意思決定」であるためには、社会全体としての価値選好を認識し、かつ順位付けが求められる。そして、さまざまな組織形態についての情報と採用結果を正確に予測し、費用・便益の比率を正確に計算できる能力も求められる。また、こうした合理的な意思決定が達成できるような意思決定システムも求め

られるのである。

先述の岸本らは、NPO 法人から公益財団法人に組織転換するにあたって、約2年間の議論を組織内部で行ってきた。彼らの中心的なメンバーの多くは、NPO 法の制定に関わっており、市民性を具現化するという意味で“NPO 法人への思い入れ”は強く、組織転換は容易な意思決定ではなかったという。実際のところ、公益財団法人化後にはいくつかのデメリットも浮き彫りになっている。例えば、①ペーパーワークの負担が増加したこと、②過去の公益財団法人の負のイメージ（例えば、官僚の天下りのイメージ）を引きずってしまうステイクホルダーが少なからず存在すること、③（公益財団法人がパブリックベネフィットで公益性を認定されるために新規事業や事業の変更を実施するために変更認定申請が必要となる場合があるが）当該新規事業が変更認定申請を要するものか否かの境界線が不明瞭であること、などが指摘されている。当然のことながら、こうした結果は、組織転換前に完全に予想することは難しい。

そして現実的に考えれば、ソーシャル・ビジネスの組織選択を行う者は、岸本らのように、組織形態にかかわる意思決定に対して、上記のような専門的な知識や能力を有し、かつ数年間を費やす事のできる人間ばかりではない。新規のソーシャル・ビジネスを創業する場合、社会的な課題を認知し、高い志を掲げて「とりあえず法人格を取得し事業活動を開始する」ということも考えられる。実際に、NPO 法人フローレンスやNPO 法人クロスフィールズは「アメリカにあるような、経済的に自立したNPOをつくりたい」と考え、また株式会社スワンは「単なる金儲けではなく、社会的課題（障害者雇用）の解決につながるビジネスとして株式会社を設立したい」と考えた。こうした創業者の強い「想い」や「信念」に基づき、組織選択が

なされている場合もある。つまり、まずさまざまな問題（収益性、税制、法規制、資金調達、人材調達、信頼性、ガバナンス等）があって、それを解決しようとするのではなく、解決案としての組織形態が先にあり、それが問題を探し始めるというプロセスを経るという場合も少なくないのである。

そのように考えると、組織選択における意思決定は、必ずしもすべての場合において問題とその解決策が合理的な形ではなく、むしろ上述したようなさまざまな問題（収益性、税制、法規制、資金調達、人材調達、信頼性、ガバナンス等）とその解決策としての組織形態（NPO法人、株式会社、財団法人、社団法人等）が雑多に投げ込まれる一種のゴミ箱の中から、かなり偶然的な選択行為として捉えられるとする「ゴミ箱モデル（garbage can model）」を前提として考えることのほうがより現実的である（Cohen, March & Olsen, 1972）。こうしたゴミ箱モデルから導きだされる結果は、ゴミ箱のゴミ（上記のさまざまな問題、組織形態案、意思決定にかかわる参加者、意思決定にかかわる参加者の有する資源）の混合状態と、それらのゴミがどのように処理されるかに依存することになる（宮川, 2002）。また、意思決定の参加者の中には、ソーシャル・ビジネスの事業への課税をとくに問題視する者もいれば、社会的な信頼性を重視する者もいる。社会的な信頼といっても、行政からの信頼性を重視する者や、消費者や利用者からの信頼を獲得したいと考える者がそれぞれにいるかもしれない。

このようにソーシャル・ビジネスの組織選択においては、きちっと整理された一連のプロセスの中で合理的に行われる場合もあるだろうが、現実的には、さまざまな問題とその解決策としての組織形態とが乱雑にごちゃ混ぜになって入れられたゴミ箱の中での、かなり偶然的な

選択行為として考えることができるのである。

本節では、ソーシャル・ビジネスの組織選択における四つの基準を提示する一方で、それらを前提とする合理性モデルによる意思決定と現実の意思決定との間には大きな隔たりがある可能性を示してきた。しかし、上記で示した四つの選択基準による組織選択の合理性モデルはひとつの理想型としての役割を果たしており、また、社会的企業家の意思決定を理解する上で有用なものと考えられる。そしてこうした合理性モデルは、他の多くのより現実的なモデルを構築するための出発点にもなっているのである（宮川, 2002）。

さて、ここまでソーシャル・ビジネスを立ち上げるにあたっての最適な法人格をめぐる組織選択の基準とその合理性について考えてきた。こうした組織選択の議論がある一方で、国際的にみれば、ソーシャル・ビジネスに対して新たな法人格を与えたり、認証を行えたりする動きがある。次節では、図1で示した一般の事業会社（【A】）と社会志向型企業（【B】）の差異をどのように示し、また社会志向型企業の社会的ミッション性をどのように維持していくかについて、アメリカにおけるB Corp認証とBenefit Corporation法人格創設の取り組みを通して検討していくことにする。

3. 認証と新しい法人格に関する議論

アメリカ、イギリス、デンマーク、韓国⁽⁹⁾などの国々において、ソーシャル・ビジネスのための法的な枠組みが整備されている。これは企業規制の改正から認証システムの構築、新しい企業形態の設置に至るまで幅広いものである。例えば、イギリスでは、2005年にソーシャル・エンタープライズのための特別な組織形態としてコミュニティ利益会社（Community

Interest Company 以下, CIC) が創出された。CIC は生み出された利益を地域の社会的課題の解決のために投入されることを目的としており, 株式会社もしくは保証有限会社が CIC として再登録できる。従来のチャリティ組織は株式や社債の発行が認められず, また直接営利事業ができないために資金調達において限界があることから CIC が創出されている。この CIC は, 2013 年初頭までに 8,000 以上が登録されている。

一方, アメリカでは, 社会志向型企業に関して, Special Purpose Corporation (SPCs), Benefit Corporation, Limited Low-Level Profit Corporation (L3Cs) 等が各州で検討されている。これらの中でも, Benefit Corporation 法人格は, 非営利組織の B Lab が全米各州で法案成立に向けて各州政府に対してロビー活動を行い制定された営利法人格で, 現在全米各州に広がりを見せている。実際に, Benefit Corporation 法人格がメリーランド州で 2010 年に導入されて以降, 2015 年までに 31 の州で採用され, その他, 五つの州が法制化に向けて準備を進めている。

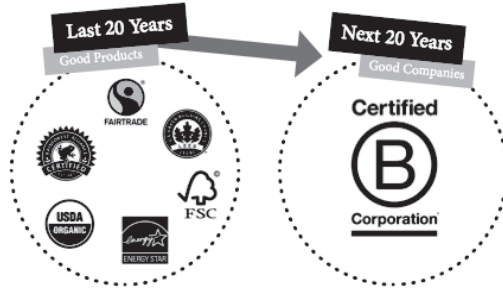
この Benefit Corporation 法人格が, 通常の株式会社と異なる点は 3 点ある⁽¹⁰⁾。①株主利益の最大化を目的とする一般の営利企業とは異なり, 取締役が意思決定を行う際に財務的要素と非財務的な要素, 地域や社会を含むステイクホルダーの利益を考慮するための法的な枠組みを提示していること。②定款において, 社会的課題や環境問題の解決に貢献することを事業活動の目的として明確に宣言すること。③どのような社会的・環境的インパクトを生み出したのかについて, 第三者に対する報告義務があること, である。

また, B Lab は各州政府に対する Benefit Corporation 法人格創設の働きかけとは別に,

「B Corp 認証」という認証制度も創設している。この B Corp 認証の「B」は「ベネフィット: Benefit」を意味しており, 地域社会や環境, 従業員, 顧客などのステイクホルダーに対する恩恵を意味するものである。B Corp 認証は, 社会的・環境的パフォーマンスと説明責任, 透明性に関する厳格な基準を満たした企業に B Lab から与えられるものである。図 2 に示すように, 森林管理にかかわる認証制度として知られている FSC 認証や, 環境に配慮したビルに関する LEED 認証は, 「個別の原材料や製品に対する認証」であるのに対して, B Corp 認証は, 「企業全体への認証制度」である。B Lab によれば, この認証制度により「単なる良いマーケティング」と「良い企業」(本稿で言うところの社会志向型企業)の差異を際立たせることができるとしている (Honeyman, 2014)。

現在のところ, 主として株式公開していない未上場企業が B Corp 認証取得企業の中心を成しているが, 中にはビジネス雑誌ファストカンパニーが選ぶ 2015 年の最も革新的な企業ランキングでトップに選ばれたメガネ製造・販売の Warby Parker をはじめとして, Ben & Jerry's Ice Cream (アイスクリーム製造・販売), Patagonia (アウトドア・アパレル製造・販売), Etsy (オンライン市場), Give Something Back (オフィス家具サプライヤー), Seventh Generation (日用雑貨), Greystone Bakery (ベーカリー製造・販売), Numi Organic Tea (オーガニック紅茶製造・販売), Clean Yield (SRI), Kickstarter (クラウドファンディング運営) などの日本でも馴染みのある企業も認証企業となっている。そしてその認証対象となる企業は, アメリカ国内のみならず, チリ, ケニヤ, カナダ, オーストラリア等にも広がっており, 2016 年 5 月 1 日時点で, 50 カ国 130 業種の 1,704 社が認証さ

図2 「企業全体への認証制度」としての B Corp 認証



出所：Honeyman (2014)

表3 Benefit Corporation 法人と B Corp 認証の違い

	Benefit Corporation 法人	B Corp 認証
説明責任	取締役に対し、あらゆるステイクホルダーへのインパクトを考慮するように求められる	同左
透明性	第三者基準に対して評価された社会的・環境的パフォーマンスに関するパブリックレポートの提出義務*	同左
パフォーマンス	自己申告	B インパクトアセスメントで最低点以上を達成する必要あり 進化する基準にあわせて2年毎に再認証を受ける必要あり
利用可能性	アメリカ国内30州およびワシントンDCのみ**	国や州、会社形態を問わずあらゆるビジネスで利用可能
費用	70~200ドル	年間500~50,000ドルの認証費用(売り上げに基づく)

* デラウェア州の Benefit Corporation はパブリックレポートの提出義務はない。

** オレゴン州とメリーランド州は Benefit LLC 形態がある。

出所：http://benefitcorp.net より作成。

れている⁽¹¹⁾。B Corp 認証の目的は、「ビジネスにおける成功を再定義する」ことであり、それは「世界の中で (in the world) 最高の企業」から「世界にとって (for the world) 最高の企業」になるよう競争を促すことでもある。表3は、Benefit Corporation 法人と B Corp 認証の違いを示したものであるが、B Corp 認証を取得していなくても、Benefit Corporation 法人になる事は可能であり、反対に Benefit Corporation 法人として登記していなくても B Corp 認証を取得することは可能である。

3-1. B Corp 認証の取得方法

B Corp 認証を取得するためには、ガバナンス、労働者、地域社会、環境の4分野、215項目の質問で構成された調査を完了した上で、B Labから要求される情報を提供する必要がある。

B Lab は9名のアドバイザー委員会の監督のもとデータ収集やモニタリングを実施しており、Fuqua Schoolの社会起業センター、デューク大学、イェール大学とも業務提携している。これらの調査を済ませると、B Labのスタッフにより格付けが行われ、Bインパクトレ

表4 Patagonia Inc. の2014年度Bインパクトレポート

	企業スコア	平均スコア*
環境	35	7
環境製品・サービス	18	N/A
環境活動 (E Practice)	16	6
・土地・本社・工場	5	3
・電気・水・原材料	4	1
・排出物・水・ゴミ	1	1
・サプライヤー・輸送	6	N/A
従業員	24	18
報酬・福利厚生・訓練	18	12
従業員所有	0	1
労働環境	6	3
顧客	7	N/A
顧客製品とサービス	7	N/A
・製品とサービス	7	N/A
・困窮者への製品提供	0	N/A
地域社会	31	17
地域での活動	3	15
サプライヤーと販売業者	10	2
地域	2	5
多様性	6	2
雇用創出	3	2
市民のかかわりと寄付	8	3
ガバナンス	17	6
説明責任	14	3
透明性	3	3
Bスコア 合計	114	55

* 平均スコアは、各項目の得点を合算したものではない。

出所：http://www.bcorporation.net より引用。

ポートが発行される。そして当該企業が200点満点のうち80点以上であった場合、B Corp 認証の資格が付与される。なお、このアセスメント内容は、企業規模や業種、地域等により異なるものとなっている。

認証プロセスを完了するためには、会社の定款を変更する必要がある。定款の中にステイクホルダーを従業員、地域社会、環境、サプライ

ヤー、顧客、株主と定義した上で、ステイクホルダーの利益を配慮すること、そしてすべてのステイクホルダーに等しく扱うこと等を明記することが求められる。その上で、B Corp 相互依存宣言 (a declaration of interdependence) ならびに条件規定書に署名し、B Lab に対してライセンス料を支払わなければならない⁽¹²⁾。

表4は、Patagonia社の2014年度のBイン

パクトレポートである。Patagonia 社のミッションは、「最高の製品を作り、環境に与える不必要な悪影響を最小限に抑える。そしてビジネスを手段として環境危機に警鐘を鳴らし、解決に向けて実行する」ことであり、社会志向型企業として多くの企業に影響を与えてきた。同社は、2011年12月にB Corp 認証を取得し（その際のスコアは107点）、2012年2月にカリフォルニア州で第一号のBenefit Corporation 法人として登録されている。

この表からも分かるように、B インパクトレポートの評価項目は環境、従業員、顧客、地域社会、ガバナンスの五つから構成されており、2014年度 Patagonia 社は114点を獲得している。このB インパクトアセスメントは、企業が独自に行っている社会的・環境的なプログラムの成果を定量的に測定するにあたって効果的である。パタゴニア日本支社環境プログラムディレクターの篠健司氏は、このB インパクトアセスメントの効果について次のように語っている⁽¹³⁾。

パタゴニアは、従業員が環境や社会問題に関する行動に参加する機会を提供していますが、会社全体で何名の従業員がどのくらいのレベルで参加しているかを理解していませんでした。（中略）B アセスメント全体を通じて従業員のどのような関わりが最も効果的でまたさらに強化する可能性があるのかをより良く理解する機会になったと言えます。

つまり、B インパクトアセスメントおよびB インパクトレポートは、社会的・環境的パフォーマンスの測定に留まらず、それら情報を一元化することで、会社の強みと同時に改善の余地がどの分野にどの程度あるかについて社内

で認識することを可能にしている。またそれらは、自社の社会的ミッションの達成度合いを測定する機会になるだけでなく、それら結果を外部ステイクホルダーと共有し対話することも可能にしているといえる。

3-2. B Corp 認証および Benefit Corporation 法人格の取得理由

では、なぜB Corp 認証やBenefit Corporation 法人格を取得しようとする企業が増加しているのだろうか。以下では、Garling (2012)、Honeyman (2014)、Chen & Kelly (2015) およびNeubauer (2016) を参考にしながら、投資家、消費者、従業員、創業者というそれぞれのステイクホルダーの視点から四つに整理する。

第1に、B Corp 認証やBenefit Corporation 法人格は、社会的、環境的、財務的な投資基準を考慮する社会志向の投資家たちを引きつける可能性がある。表5はB Corp 認証を取得した企業がさまざまな投資家から投資対象として見なされていることを示すものである。例えば、Kleiner Perkins や Tiger Global Management などのメインストリームのベンチャーキャピタルはB Corp 認証企業に投資対象として見なしている。Etsy に2012年5月に4,000万ドルを投資したUnion Square Ventures は、「次の10年に最もステイクホルダーの価値を生み出す企業こそが財務的なリターンを生み出す」として、B Corp 認証企業のステイクホルダー志向を高く評価している (Honeyman, 2014)。

また、B Corp 認証やBenefit Corporation 法人格は、投資家たちを引きつけるだけでなく、彼らに対して自分たちの社会的ミッションや企業価値の本質を伝える有効なツールとなる。そして、自社が単に利益の最大化のみを目的としている訳ではないことを通告できるのである。メガネブランドのWarby Parker の創業者デー

表5 投資対象としてのB Corp 認証企業

投資家	投資額 (年度)	B Corp 認証企業 (認証年月)
Good Capital	\$4.5M (2012年1月)	Better World Books (2008年6月～)
Union Square Ventures	\$40M (2012年5月)	Etsy (2012年5月～)
Simon Equities	非公開	Method Products (2007年5月～)
Catterton Partners	非公開 (2010年)	Plum Organics (2008年6月～)
Benchmark	\$16M (2015年9月)	Farmigo (2012年6月～)
Kleiner Perkins	非公開 (2011年10月)	Recycle Bank (2009年7月～)
Tiger Global Management	\$100M (2015年4月)	Warby Parker (2011年5月～)

Honeyman (2014) および <http://www.crunchbase.com> をもとに作成。

ヴ・ギルボア氏は、B Corp 認証そして Benefit Corporation 法人になることが株主へのメッセージとなることについて次のように語っている⁽¹⁴⁾。

B Corp 認証を得るということは、われわれの価値を世界に発信していくことであり、さらに言えば、株主に対して、われわれの価値が重要であり、何より優先されるべきものだと伝えることを意味しています。われわれは、プライベートセクターが山積するグローバルな課題に取り組むようになるためには、B Corp ムーブメントが最良の方法だと考えたのです。

これまで本稿で言うところの社会志向型企業は、アメリカでは“Value-led business”，つまり「価値主導型のビジネス」と表記されることが多かった。これらのビジネスは、創業者の掲げるユニークな社会的ミッションを全面に押し出し、社会的課題の解決のために（政治活動や社会運動ではなく）ビジネスという手段を用いるというスタイルを採用するものであった。Warby Parker もメガネを一つ販売する毎に NPO に寄付をするという典型的な BUY-ONE GIVE-ONE モデル⁽¹⁵⁾を採用しているが、先述したように B Corp 認証企業および、Benefit

Corporation 法人では、一見こうした“コスト”としてみられがちな社会的な事業を、近視眼的な株主たちから防御する仕組みを提供している点が重要である。

第2に、社会的に責任を果たしている企業からの購入を希望する消費層が一定の割合で形成されており、B Corp 認証はブランディング戦略として機能する可能性がある。

カリフォルニア最大のオフィスサプライ企業で、オフィス用品の販売利益の50%以上を地域のNPOに寄付するビジネスモデルを構築している Give Something Back 社の CEO マイク・ハニガン氏は、こうした消費層について次のように語っている⁽¹⁶⁾。

他のサプライヤーの代わりにわれわれを選ぶことで、同社の顧客は他者を助ける機会を持つことができます。それが私たちに他社の持っていないような、顧客との結びつきを与えるのです。つまり、私たちは、例えば Staples 社よりもより良い顧客維持能力を持っているということです。

こうした社会志向型企業の製品をバイコット (buycott: 社会的責任を果たしている企業の商品・サービスを積極的に支持して購入する消費者行動) する動きは、アメリカのミレニアル世代⁽¹⁷⁾に

においてとくに強まっている。Cone (2015 b) によると、「社会的・環境的に貢献している企業の商品を買いますか」という問いに対して、全米平均が83%であるのに対して、ミレニアル世代の87%が積極的に購入すると答えている。

第3に、社会的・環境的な責任を果たしている企業であることを示す事で、良質な従業員を獲得しかつ、長期的に維持できる可能性がある。先述した Warby Parker のデーヴ・ギルボア氏は、「人材マネジメントのレベルにおいて、自社が社会的ミッションを有しているか否かは強力な差別化に繋がる。社会的ミッションは、企業にとって有能な社員を繋ぎ止めておくための重要な手段となる」と指摘する⁽¹⁸⁾ (Surowiecki, 2014)。こうした社会的ミッション性の強い企業で働くことを求める傾向は、特に若い世代において顕著である。Cone (2015 b) によれば、ミレニアル世代の76%が就職先を決める際に企業の社会的・環境的な関わりを考慮するとしており、同世代のうちで最も若いカテゴリーである「18~24歳の層」では、82%が考慮すると答えている。

第4に、B Corp 認証や Benefit Corporation 法人格は、創業者が掲げてきた社会的・環境的なミッションを、創業者に依存する事なく持続可能なものとする事ができる。創業時から力強い社会的ミッションと理念を掲げてきた社会的企業家たちの多くは、企業成長のために新たな投資家を要する時、業績不振に陥り会社を売却するような時、そして創業者が引退し新たな経営陣を迎える時、それぞれの局面において、「社会的ミッションの危機」に直面することになる。Benefit Corporation 法人および、B Corp 認証企業であると宣言することは、企業の社会的・環境的価値を法的な枠組みに位置づけることによって、自分たちが掲げる社会的ミッションを守る事につながる。そしてそれは、今後の

企業の意味決定の際に新しい経営層や新しい投資家たちが、株主のみならずステイクホルダーに配慮した意思決定を行うように法的に義務づけることを意味している (Honeyman, 2014)。Neubauer (2016) は、Unilever による Ben & Jerry's の買収と、eBay による Craigslist の企業買収を事例として取り上げ、アメリカにおける Benefit Corporation 法人格は、多国籍企業等による企業買収戦略に効果的に対峙するための方策として評価している。これらを言い換えれば、Benefit Corporation 法人であると宣言することは自社の社会的ミッションを疎かにしたり、断念したりしないようにさせ、レピュテーション・コストを自ら高め、コミットメント・デバイスとして機能させるということでもある。

実際に、B Corp 認証をカリフォルニア州で最初に取得し、社会志向型企業の中においてリーダーシップを発揮する Patagonia の創業者イヴォン・シュイナード氏は、「Benefit Corporation 法案は、創業者たちが築き上げてきた価値観、文化、プロセス、高い基準などを制度化することで、Patagonia のようなミッション主導型の企業に対して、事業継承や資本調達、所有者の移行といった場合でも、ミッション主導であり続けるために必要な法的枠組みを与えてくれる」⁽¹⁹⁾ と述べており、B Corp 認証と Benefit Corporation 法人格の意義について指摘している。

4. まとめと今後の研究課題

本稿では、ソーシャル・ビジネスにおける組織戦略上の課題として、「組織選択」と「認証と新たな法人格」について考察を行ってきた。まず、組織選択に関しては、日本を中心としたソーシャル・ビジネスの事例を用いつつ、市場

的制約、資源動員制約、法的制約、社会的制約、の四つの基準を確認してきた。その上で、現実には、これらの四つの基準を用いて組織選択が行われるのではなく、創業者の「想い」や「信念」に基づいた意思決定が行われる場合もあることを確認した。また、社会的企業家たちが合理的に意思決定しようとしても、現実の意思決定との間には大きな隔りがある可能性を、組織選択のゴミ箱モデルを通して示してきた。しかし、本稿ではその可能性を示したに過ぎず今後は組織選択に関する動的な実証研究が求められる。

また、企業形態によるソーシャル・ビジネスの認証制度と新たな法人格については、アメリカの B Lab による B Corp 認証と全米各州で広がりを見せる Benefit Corporation 法人格を中心に、具体的な認証プロセスとその意義について検討してきた。この企業全体への B Corp 認証は、これまで社会志向型企業 (Mission-based Companies, Value-led Business) と呼ばれてきた企業の「社会性」についての正統性を示すものであり、新たな Benefit Corporation 法人格は、「社会セクターの非効率な部分と近視眼的な資本主義との間の矛盾を超越するひとつの方法」⁽²⁰⁾とみなすことができる。しかし本稿で示してきた B Corp ムーブメントは始まったばかりであり、今後は次のような問いについても考えていく必要がある。すなわち、B Corp 認証を長期的に保持する企業は、持続的な競争優位性を確保することができるのか。またその競争優位性はどのような要因によりもたらされるのだろうか。そして、B Corp 認証を取得している企業は、認証を取得していない企業よりも CSR を考慮する資本市場、製品市場そして労働市場からの支持を得ることができるのか否か、である。また日本においても Benefit Corporation 法人格のような、ソーシャル・ビジネ

ス専用の法人格が必要か否かという議論も今後求められるだろう。

謝辞

本研究は平成 27 年度科学研究費補助金基盤研究 (C) (研究代表者:土肥将敦, 研究課題番号 26380467) の助成を受けて進められた研究成果の一部である。ここに記して感謝の意を表したい。

- (1) Unilever が 2010 年に事業成長とサステナビリティを両立させるビジネスプランとして発表したもので、「すこやかな暮らし」、「環境負荷の削減」、「経済発展」の三つの分野において 2020 年までの数値目標を掲げて世界各国で実施されている。また、それを支える柱となる七つの約束について、約 60 の数値目標とアクションプランが設定されている。
- (2) なお、この藤井他 (2013) の引用文には「企業の社会貢献活動」と記載されているが、一般に企業の社会貢献活動は本業を超えたものであり、本稿におけるソーシャル・ビジネスとは一線を画すものである。ここでは、「企業の社会的事業」と示す必要があったものと考えられる。
- (3) 留職プログラムとは、企業で働く人材が新興国に一定期間赴任し、本業で培ったスキルを活かし、現地の人々とともに社会的課題の解決に挑むプログラムである。
- (4) 例えば、宮城県塩竈市にある塩竈 FC は、ドイツ型の地域に根ざしたスポーツクラブを理想として掲げ、「右肩上がりの収益増は人のネットワークを崩す」という強い信念から非営利組織形態 (一般社団法人) が選択されている。
- (5) 2013 年 12 月 9 日、駒崎弘樹氏へのインタビューより。
- (6) そのため、現在の NPO 法人から株式会社などへの組織形態の変更の議論も今まで社内で出たことはないという (2013 年 12 月 9 日、駒崎弘樹氏へのインタビューより)。
- (7) JFBS 年次大会「社会的責任ある事業と法人形態」における岸本幸子氏プレゼンテーションより。
- (8) パブリックリソース財団では、この他の議論として、寄付事業を行っているため、法人として財産を持つ事になる関係で、財産を組織としてどのように守っていくかに焦点が当てられたという。株式公開企業であれ NPO 法人であれ「乗っ取り」 (= 経営権の奪取) のリスクは少なからず存在しているが、NPO 法人に比べて公益財団法人の方が、この乗っ取りリスクが低いと判断し組織転換が行

- われている。
- (9) 例えば韓国では2007年に社会的企業育成法が施行されて以降、政府が認証する「認証社会的企業」は2014年9月までに1,165社あり、予備社会的企業までを含めると2,631社ある。詳しくは、羅(2015)を参照。
- (10) これらについては、<http://www.benefitcorp.net/> および JFBS 年次大会「社会的責任ある事業と法人形態」における篠健司氏プレゼンテーション資料を参照。
- (11) 2016年5月1日時点において、日本企業でB Corp 認証を取得しているのは群馬県にあるシルクウェブ産業1社のみである。なお、ペンシルベニア州で始まったこのB Corp 認証の動きであるが、現在認証企業の25%以上がアメリカ合衆国以外の国に拠点を持っているという。
- (12) 年間ライセンス料は、500ドルから50,000ドルまで幅があり、これは企業の売り上げ規模に基づいて算出される。
- (13) JFBS 年次大会「社会的責任ある事業と法人形態」における篠健司氏プレゼンテーションより。
- (14) Warby Parker- Why We're a B Corp, Youtube インタビュー動画より (15 July, 2014)。
- (15) Marquis & Park (2014) は、近年このBUY-ONE GIVE-ONE モデルを差別化戦略として採用するソーシャル・ベンチャーが増加しており、今後このモデルで持続可能な競争優位を確立することは難しくなると指摘している。
- (16) Garling (2012) を参照。
- (17) 主としてアメリカにおいて1980年代から2000年代前半に生まれた世代を指す。
- (18) そもそも、デーブ・ギルボア氏自身がNPOセクターの出身であり、現在自社とパートナー組織となっているVisionSpringで働いていた経験を持っている。
- (19) JFBS 年次大会「社会的責任ある事業と法人形態」における篠健司氏プレゼンテーション資料より。
- (20) The New York Times の記者 David Brooks による2014年7月7日の記事 The Creative Climate による。

〈参考文献〉

Battilana, J. & Dorado, S. (2010) "Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations," *Academy of Management Journal*, 53(6), pp.1419-1440.

—, Lee, M., Waker, J. and Dorsey, C. (2012) "In Search of the Hybrid Ideal", *Stanford Social Inno-*

vation Review, 10(3), pp.50-55.

— & — (2014) "Advancing Research on Hybrid Organizing — Insights from the Study of Social Enterprises," *The Academy of Management Annals*, Vol.8 (1), pp.397-441.

Chen, X. & Kelly, T (2015) "B Corps — A Growing Form of Social Enterprise: Tracing Their Progress and Assessing Their Performance," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.22 (1), pp.102-114.

Cohen, M.D., J.G.March & J. P. Olsen (1972) "A Garbage Can Model of Organizational Choice," *Administrative Science Quarterly*, 17(1), pp.1-25.

2010 Cone Cause Evaluation Study (2010) Available at <http://www.coneinc.com/>, Accessed May 31

2013 Cone Communications Social Impact Study (2013) Available at <http://www.coneinc.com/>, Accessed May 31.

Cone Communications & Ebiquity (2015a) 2015 Global CSR Study (2015) Available at <http://www.coneinc.com/>, Accessed May 31.

— (2015b) 2015 Cone Communications Millennial CSR Study (2015) Available at <http://www.coneinc.com/>, Accessed May 31.

Garling, R. (2012) *The Good Company*, Charles City, VA: Hill Press.

Hammond, Darell (2011) *KaBOOM!: How One Man Built a Movement to Save Play*, New York, NY: Rodale Books. (関美和訳『カブーム! 100万人が熱狂したコミュニティ再生プロジェクト』英治出版, 2012年)

Hansmann, H. (1987) "Economics Theories of Nonprofit Organizations", in Powell, W. (1987) *The Non-profit Sector*, New Haven, CT: Yale University Press, pp.27-42.

Hickman, L., Byrd, J. & Hickman, K. (2014) "Explaining the Location of Mission Driven Businesses: An Examination of B-Corps," *The Journal of Corporate Citizenship*, Issue 55, pp.13-25.

Honeyman, R. (2014) *The B Corp Handbook: How to Use Business as a Force for Good*, Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Marquis, C. & Park, A. (2014) "Inside the Buy-One Give-One Model," *Stanford Social Innovation Review*, 12, No.1 (Winter 2014), pp.28-33.

Neubauer, A. (2016) "Benefit Corporations: Providing A New Shield for Corporations With Ideals Beyond Profits," *Journal of Business & Technology Law*, Vol.11 (1), pp.109-129.

- Santos, F., Pache, C. & Birkholz, C (2015) "Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises," *California Management Review*, Vol. 57(3), pp.36-58.
- Smith, W., Gonin, M & Besharov, M (2013) "Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise," *Business Ethics Quarterly*, 23(3), pp.407-442.
- Sorensen, E. & Neville, M. (2014) "Social Enterprises: How Should Company Law Balance Flexibility and Credibility?" *European Business Organization Law Review*, Vol.15, Issue 02, pp.267-308.
- Suchman, M. C. (1995) "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 571-610.
- Surowiecki, J. (2014) "Companies with Benefits", *The New Yorker*, August 4 2014 Issue, available at <http://www.newyorker.com/magazine/2014/08/04/companies-benefits>, Accessed May 31.
- Townsend, D. & Hart, T. (2008) "Perceived Institutional Ambiguity and the Choice of Organizational Form in Social Entrepreneurial Ventures," *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.32, Issue 4, pp.685-700.
- Tracey, P. and Owen, J. (2006) "An Enterprising Failure: Why a Promising Social Franchise Collapsed," *Stanford Social Innovation Review*, Vol.4, Number 1, pp.66-70.
- 遠藤憲子 (2008) 「地域スポーツクラブにみる営利・非営利の法人選択の一考察」『社会・経済システム』(29), pp.53-58。
- 大室悦賀・大阪 NPO センター編 (2011) 『ソーシャル・ビジネス：地域の課題をビジネスで解決する』中央経済社。
- 鈴木良隆編 (2014) 『ソーシャル・エンタープライズ論』有斐閣。
- 竹内英二 (2015) 「ソーシャルビジネスの経営実態」日本政策金融公庫総合研究所編 (2015) 『日本のソーシャルビジネス』同友館, pp.31-78。
- 谷本寛治 (2005) 「企業と NPO の組織戦略—ソーシャル・エンタープライズの組織ポートフォリオ—」『組織科学』 Vol.38, No.4, pp.53-65。
- 編 (2006) 『ソーシャル・エンタープライズ：社会的企業の台頭』中央経済社。
- ・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・古村公久 (2013) 『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT 出版。
- 藤井敦史・原田晃樹・大高研道 (2013) 『闘う社会的企業』勁草書房。
- 宮川公男 (2002) 『政策科学入門 (第 2 版)』東洋経済新報社。
- 羅一慶 (2015) 『ソーシャル・ビジネスの政策と実践—韓国における社会的企業の挑戦』法律文化社。