

JANPORA

Japan NPO Research Association Discussion Papers

社会的企業の資金調達
—アメリカの事例から—

小関 隆志

Discussion Paper 2014-001-J

Japan NPO Research Association

社会的企業の資金調達
—アメリカの事例から—

小関 隆志

Discussion Paper 2014-001-J

June 2014

Japan NPO Research Association

社会的企業の資金調達

—アメリカの事例から—*

小関 隆志†
明治大学経営学部

Fundraising of Social Enterprise: From the U.S. Case Studies

Takashi Koseki
School of Business Administration, Meiji University

社会的企業は極めて多様であり、筆者は、社会的企業の種類やその発達段階によって、社会的企業が抱える資金調達の課題は大きく異なるのではないかと考えた。
本研究の課題は、社会的企業の種類および発達段階によって、どのような資金調達の課題を抱えているのか、また社会的企業に対してどのようなサービスの提供が求められているのかを検証することである。筆者は社会的企業を社会イノベーション型、NPO型、労働者協同組合、WISEの4種類に類型化し、アメリカの社会的企業と、社会的企業に対して資金や経営支援を提供する組織の事例（計15組織）を選び、各組織の責任者に対して個別に聞き取り調査を行った。
調査の結果、社会的企業が直面する資金供給の困難は決して一様ではなく、その種類や発達段階によって大きく異なること、また、それぞれの種類や発達段階によって、利用可能かつ適切な資金源も異なることが明らかとなった。

キーワード：社会的企業、資金調達、NPO、労働者協同組合、アメリカ

As Social Enterprise (hereafter abbreviated as SE) is quite diverse, fundraising issue of SE can vary depending on its types and development stages. This study aims to clarify the kinds of fundraising issues of SE depending on its types and development stages, and services needed to SE. The author categorized SE into four types: social innovation, nonprofit, worker cooperative and WISE. This study selected 15 SEs and support organizations from the four types, and conducted personal interviews with the representatives of the organizations. One of the major findings is that the fundraising issues that SE faces greatly vary depending on its types and development issues.

Key words: Social Enterprise, Fundraising, NPO, Worker Cooperative, United States

* 本稿は、2014年3月の日本NPO学会第16回年次大会で発表予定であった論文「社会的企業の資金調達」を加筆修正したものである。

† 明治大学経営学部准教授

〒101-8301 東京都千代田区神田駿河台1-1

E-mail:koseki@kisc.meiji.ac.jp

1. 問題の所在

1.1. 社会的企業とは

社会的企業(Social Enterprise)に近年注目が集まっているが、そもそも社会的企業とは何であるか、国際的に概念が定まっていない。Kerlin (2006) は、アメリカや西ヨーロッパ諸国などにおける社会的企業概念の多様性を、社会的企業の歴史的背景の違いから説明している。また Defourny and Nyssens (2009)は、アメリカにおける社会的企業に関する二つの流派を整理している。二つの流派のうち、研究者のグループは、非営利組織から営利企業までを幅広く社会的企業に含める。研究者のグループによれば、社会的企業は事業収入を稼ぐが、同時に社会変革のミッションを追求するものとされる。しかし、他方で実践者の多くにとっては、社会的企業というのは非営利組織のミッションを支えるために収入を生み出す組織と位置づけられる。Defourny and Nyssens (2009)は前者の流派を「社会イノベーション派」、後者を「事業収入派」と名づけた。他方、西ヨーロッパ諸国では、協同組合や互助組織の根強い伝統があり、これらの組織はサード・セクターの一部とみなされる。ヨーロッパにおける社会的企業の伝統は、経済民主主義に強く結び付いていると Defourny and Nyssens は指摘している。

他方、日本ではアメリカ的な思想の流れを汲む「社会イノベーション派」の社会的企業と、ヨーロッパ的な思想の流れを汲む協同組合系の社会的企業とが混在している。

1.2. 社会的企業の研究動向

Kerlin (2006) によれば、アメリカにはビジネススクールや経営コンサルタントなどが主導する「社会イノベーション派」による一連の研究があり、Dees et al. (2002)らの研究に代表される。この社会イノベーション論では、営利企業によるCSR（企業社会責任）の活動から、慈善型NPOまでの幅広い領域を社会変革・社会イノベーションの担い手として位置づける。担い手組織がいかに社会変革を生み出し、それを周囲に普及できるかに重点を置く一方で、収益性如何を主要な論点としない、という特徴がある。

他方、ヨーロッパ諸国においては協同組合やアソシエーション（アメリカのNPOと類似）、労働統合型社会的企業（Work Integration Social

Enterprise: WISE）などを社会的企業の主な担い手と位置づけている(OECD 編著 2009)。社会的経済論の文脈から、「社会変革」というよりもむしろ経済民主主義、多様なステークホルダーの参加と協同、社会的統合、さらには社会的所有といった価値が重視される。

日本においても、アメリカ的な潮流に基づく社会的企業の研究（谷本編 2006、大室・大阪NPOセンター編 2011 など）と、ヨーロッパ的な潮流に基づく研究（中川 2007、藤井他編 2013 など）に分岐しており、両者間のイデオロギー論争も見受けられる。

1.3. 個別の研究テーマ

社会的企業はいまだに概念が定まっていない状況であり、また多様な活動主体が存在していて、研究対象となる社会的企業の範囲・基準（すなわち社会的企業とそれ以外の組織を明確に峻別するための要件）に関する共通認識が十分に形成されていない。非営利組織であれば、得られた利潤を分配しないという利潤非分配制約や、公益目的を定款に掲げているといった形式要件で対象を特定することが可能であるが、社会的企業は「社会性」と「企業性」のハイブリッドであることから本質的に、操作的な定義を難しくしている面がある。加えて、「社会企業家」「社会起業家」「社会イノベーション」「コミュニティビジネス」など多様なラベリングがあり、社会的企業やその支援組織が自己定義的に用語を創出・使用するといった現象も見られ、やや概念の混乱もみられる(藤井他編 2013)。

こうした概念の多義性にもかかわらず、社会的企業は近年多くの研究者の関心呼び、多様な視点・アプローチによる調査研究が進められている。Austin et al. (2006), Short et al. (2009), Fayolle and Matlay (2010), Gras et al. (2011)などが、社会的企業に関する主要な先行研究のレビューと論点の整理を行っているが、なかでもGras et al. (2011)は大量の研究論文を27の研究テーマに分類整理し、テーマごとの格付けを試みた。格付けの結果、27の研究テーマのうち、財政・資金調達テーマは、理論研究・実証研究にとって、今後の研究発展の余地が最も大きいと結論づけた。これは、社会的企業の財政・資金調達に関する研究はまだあまり進んでいない、未開拓の領域であるという意味でもある。

1.4. 資金調達に関する研究

上記のように社会的企業をめぐる多様な研究が進んでいるが、そのなかでも財政・資金調達に関する研究はあまり進んでいない領域のひとつである。

資金調達に関する先行研究のひとつに、社会的企業と寄付者の関係への着目が挙げられる。Dees and Anderson (2003) は、社会的企業と寄付者の間に生じる緊張関係を、ミッション・ドリフト問題との関連で論じた。すなわち、社会的企業がミッション・ドリフトによって営利化に走った場合、寄付者が離反する恐れがあるという指摘である。Smith et al. (2012) は、社会的企業に対する寄付者の姿勢が、社会的ミッションとの関係の強さによって影響を受けるかどうかを実証によって確かめた。Smith et al.によれば、非営利組織が社会的企業を設立した場合に、個人の寄付は負の影響を受けることが明らかになった。社会的企業は事業収入を増やす手段であると寄付者からみなされ、したがって寄付はもう必要ないと寄付者から思われてしまう、そのため社会的企業の設立が寄付金を減らす作用があるという論理である。しかし、社会的企業がミッションを一貫して堅持し、競争力を有する場合には、そうした負の影響が緩和されると論じた。

社会的企業の資金源が多様であることに着目した研究もある。Redley-Duff and Bull (2011) は、社会的企業の資金源に販売収入（商品・サービスの販売）、手数料、寄付、補助金、融資、株などがあると指摘した。これらの資金源のなかでも融資と株が「金融」の範疇に含まれる。「金融」による資金調達は、事業収入でも寄付でもないが、社会的企業の規模拡大やキャッシュフローの維持を図るために他人の資金を導入することを意味する。Bugg-Levine et al. (2012) は、(1)慈善的収入（寄付、助成金など）、(2)融資保証、(3)擬似投資債、(4)集約、(5)ソーシャル・インパクト・ボンド、(6)転換社債、(7)有担保融資などの資金調達手法を列挙して紹介した。

Redley-Duff and Bull (2011)、Bugg-Levine et al. (2012) は、単に資金の種類を列挙したに過ぎないが、他方で、社会的企業の発展段階に応じてどのような資金が適切なのか、あるいはどのような種類の組織が社会的企業に資金を提供しているかに着目して分類整理した研究もある。Emerson et al. (2007) は、助成金から融資・出資にいたる多様な

資金源の中で、拡大発展期にある社会的企業にとっては利用できる財源が希少であると主張した。拡大期の社会的企業には、助成金は適切ではなく、また投資家をひきつけることも難しいためである。そのため、拡大期の社会的企業のための投資手法を確立することが必要と論じた。

Nicholls and Pharoah (2008) は、社会的企業、インターメディアリ（中間支援組織）、投資家の全体を俯瞰したマッピングを行い、社会的金融を3つのサブセクターに分類するとともに、社会的投資の供給過少の部分にいかに対応するかが重要だと指摘した。Nicholls (2010) はイギリスにおける社会的責任投資のマッピングを同様にを行い、またDoeringer (2010) はアメリカ、ヨーロッパ諸国における社会的企業の法的形態と政府の政策に注目し、イギリスのコミュニティ利益会社（CIC）が、拡大期の社会的企業にとって資金を調達するのに効果的な形態であると主張した。

Nicholls や Emerson のように、単に社会的企業の資金源の多様性を指摘するにとどまらず、社会的企業の発展段階に応じて適した資金源や資金提供組織・調達手法が異なるという認識は、社会的企業の財源・資金調達に関する研究を大きく前進させるものであったし、本研究の前提ともなっている。

他方、社会的企業の資金調達に関する研究の中で特段の注目を集めたのがベンチャー・フィランソロピーである。ベンチャー・フィランソロピー論の嚆矢である Letts et al. (1997) は、助成財団などのフィランソロピストが NPO にただ助成金をばら撒くのではなく、NPO に「投資」して力量形成を図るべきだと主張した。成長見込みの高いベンチャー企業を育成するベンチャー投資家になぞらえて、フィランソロピストが NPO や社会的企業の運営に深くコミットし、その成長を促進するという役割に期待するところから「ベンチャー・フィランソロピー」と名づけられた(John 2007; Certo and Miller 2008)。ベンチャー・フィランソロピーとは、資金だけでなく非財務的な支援（コンサルティング、人材の派遣、他の資金の調達など）により、フィランソロピストが社会的企業に密接にかかわって成長発展を促すことを意味する。Kingston and Bolton (2004) は、伝統的な助成金などの資金源と対比させながら、ベンチャー・フィランソロピーが社会的企業の新たな資金調達手段になりうると期待をこめた。Scarlata and Alemany (2010) はエージェント理論の視点からベンチャ

一・フィランソロピストと社会的企業との関係を論じ、非営利の社会的企業のほうが、営利の社会的企業よりもフィランソロピストの信頼を得やすいこと、それは利潤非分配制約によりモラルハザードが生じにくいことであることを明らかにした。

ベンチャー・フィランソロピーはその新奇性ゆえに注目を集めたものの、これが現時点において少なくとも社会的企業の主要な資金源になっているわけではない。社会的企業が慈善的な NPO と純粋な営利企業の中間的な存在であるとするならば、社会的企業は NPO と営利企業それぞれの長所を取り入れていると見ることもできるが、他方で中間的な存在ゆえの困難もありうる。Emerson et al. (2007) は、社会的企業はビジネスなので NPO に比べて補助金・助成金を集めにくいこと、他方で社会的ミッションを優先するので純粋な営利企業に比べて投資も集めにくいことを指摘している。また、唐木(2011) は、社会的企業は社会的ミッションのために利潤最大化行動をとらないので、金融機関が与信判断を回避すること、社会性・革新性のゆえに金融サービスを受けられない、と指摘した。Austin et al. (2006) も、社会的企業が利用できる投資が希少であると述べている。

社会的企業は NPO と営利企業の中間的な存在であるがゆえに資金調達が困難である、という Emerson et al. や唐木の指摘は、社会的企業をごく抽象的に捉えれば、首肯できなくもない。しかし、社会的企業は実に多様であり、また発展段階によっても事情は異なり得る。社会的企業の多様性は、たとえば営利・非営利の違い(Dees and Anderson 2003)、法人格の違い(Brown 2006; Doeringer 2010)、収入構成に占める事業収入の割合、社会的ミッションとの関連性の強さ(Alter 2007)、資本集約産業か労働集約産業か、規模拡大志向か否か、といった違いを考えてみれば明らかのように、単純に「社会性」と「企業性」の二つの軸だけで単純に説明できるものではないだろう。社会的企業の資金調達の課題は、抽象的な概念操作に終始するのではなく、資金調達の障害となっている源泉を具体的に検証することで明らかになるのではないか。

2. 研究の目的・方法

2.1. 目的と方法

本研究は、社会的企業の資金調達上の課題を明らかにすることを目的とする。

研究方法は、聞き取り調査と文献収集である。聞き取り調査の対象は、アメリカの社会的企業と、社会的企業に資金提供や経営支援などを提供している組織であり、主にニューヨーク市、フィラデルフィア市に立地する 15 団体に聞き取りを行った。聞き取り調査は、2013 年 5 月から 6 月にかけて実施した。

前述のように、社会的企業概念や範囲が定まっておらず、社会的企業を抽出するための操作的定義が欠如しているうえに、多様な社会的企業が混在する状況では、調査対象の選定が極めて難しく、恣意的な選定となる恐れが大きい。アメリカでは、社会的企業の顕在化を目的としたラベリングの試みがあり、B Lab という組織が自らの定める基準を満たした企業に対して B-corporation を名乗り、ロゴマークの使用を認めている。2014 年 2 月現在、967 の企業が B-corporation として認証されており、その数は年々増えている。全米 20 州で B-corporation が法制化され、16 州で立法準備中であるが、立法化された場合、B-corporation の企業は意思決定におけるダブル・ボトムラインが認められる。他方、利潤追求を最大の目的としない営利企業(Low-profit Limited Liability Company; L3C)も 9 州および 2 先住民自治区で立法化され、711 社が L3C として登録されている。

こうした B-corporation や L3C は一定の形式要件をクリアしていることから、これらを社会的企業とみなす研究もないわけではないが、極めて数が限られていること、またそれらの形式要件が社会的企業の多様性を必ずしも適切に反映したものではないことなどから、本研究において調査対象の選定基準とするには不適と判断した。

社会的企業の多様性を反映した形で、調査対象を選定するため、本研究では社会的企業を 4 つの理念型に分類し、それぞれの理念型ごとに調査対象を選定するという方法を採用した。各理念型によって、社会的企業の有する資金調達上の課題が大きく異なるという仮説をたて、さらに各理念型の特徴と固有の課題についても仮説を立てて、その仮説を検証するという研究方法を採用した。具体的には、(1)社会イノベーション型、(2)非営利型、(3)労働者協同組合理型、(4)労働統合型、の 4 つである。(1)の社会イノベーション型はアメリカの社会イノベーション論の思想を汲む社会的企業であり、(2)の非営利型はアメリカの「事業収入派」の流れに基づく社会的企業といえる。(3)の労働者協

同組合型と(4)の労働統合型はヨーロッパの社会的経済論の思想を汲む社会的企業に位置づけられる。

以下、各理念型の特徴と、資金調達上の課題、調査対象組織について述べる。

2.2. 社会的企業の類型：社会イノベーション型

2.2.1. 特徴

社会イノベーション型は、革新的な製品やサービス・技術などにより、社会変革を目指す組織であり、営利企業も非営利組織も幅広く含まれる。この典型のひとつとして引き合いに出されるのはグラミンバンクをはじめとするマイクロファイナンスであり、マイクロファイナンスは革新的な融資手法を考案して貧困の削減に貢献していると称揚されている。こうした社会的企業は、「社会起業家」と呼ばれるリーダーによって創業されると考えられており、社会起業家を育成する「インキュベーター」が存在する（Good Company Group など）。インキュベーター組織は社会起業家を厳選してトレーニングを施し、投資家と引き合わせるなどして起業を支援するが、インキュベーター組織自らが資金を提供するわけではない。Ashoka, Echoing Green などの支援組織は、社会起業家に助成金を提供し、自立を支えるが、まとまった額の投資を行うわけではない。なかには、Skoll や Calvert のように、確立した社会的企業に融資する財団も現れたが、いずれも、創業間もない社会的企業に資金提供しているわけではない。

2.2.2. 仮説

社会イノベーション型は、新たなビジネスモデルや技術を用いて社会変革を目指すため、初期段階で新たなビジネスモデルや技術は革新的だが市場での有効性は未検証である。そのため社会イノベーション型の社会的企業は他の企業に比べて創業時のリスクが高く、ビジネスモデルや技術が市場で検証されて初めて融資等の資金調達が可能となる。したがって社会イノベーション型の社会的企業にとって、資金調達の障害の源泉は、イノベーションの未検証にあると考えられる。

2.2.3. 調査対象

営利の社会的企業としては、社会的企業のインキュベーターである Good Company Group と、

Good Company Group にてトレーニングを受けた社会的企業 3 社（Black Gold Biofuels, Wash Cycle Laundry, Autism Expressed）を事例に選んだ。また、非営利の社会的企業としては、ベンチャー・フィランソロピー組織の一つとされる Ashoka と、Ashoka から助成を受けた社会的企業 1 社（I-LEAD）を事例に選んだ（全国ベンチャーキャピタル協会 NVCA のウェブサイトには、Ashoka がベンチャー・フィランソロピー組織のリスト http://www.nvca.org/index.php?option=com_content&view=article&id=104&Itemid=593 に挙げられている）。これらの企業は、他の企業と峻別する明確な形式要件はないものの、インキュベーターやベンチャー・フィランソロピー組織からの支援を受けているということから、実質的に社会イノベーション型の社会的企業とみなして差し支えないと判断した。なお、調査対象事例の概要は巻末に紹介した。

2.3. 社会的企業の類型：非営利型

2.3.1. 特徴

1980 年代に起きた政府予算の縮小と非営利組織の市場化（Lester M. Salamon）を背景として、非営利組織は徐々に寄付金・補助金依存から脱却し、事業収入を増やして組織の「持続可能性」を高める必要性に迫られてきた。そうした要請から、事業収入を増やす手段として社会的企業への注目が集まったといえる。Alter (2007) は社会的企業を 3 つに類型化し、非営利組織が本業として収益事業を行うもの（チャータースクールやフェアトレードなど）、非営利組織内部に収益部門を設けるもの（営利企業向けコンサルティングなど）、非営利組織本体とは別に収益組織として社会的企業を独立させるもの（駐車場の経営など）とした。ただし、社会的企業というのは収入全体に占める収益事業の割合が何%以上であるといった明確な基準はない。他方、収益事業であるか否かとは全く別に、「全ての非営利組織が社会的企業である」（A. Antonelli）といった見解も非営利組織業界には根強くあることも確かである。

2.3.2. 仮説

仮に、事業収入の多寡にかかわらず、全ての非営利組織が社会的企業であるとするならば、非営利組織は全面的に、あるいは部分的に補助金や寄付金に依存する組織であり、事業収入で費用を

100%カバーする必要はない。Glavan (2012) によれば、非営利組織の資金調達の問題は、(1)非営利組織の構造やビジネスモデルが銀行関係者になじみがないこと、(2)補助金・助成金に依存していること、(3)多様な収入源をもっていること、(4)商業ベースで経済的リターンを充分に出せないこと、にある。Alter (2007) は、非営利の社会的企業の抱える課題として(1)非営利組織のための資本市場が未成熟であり、資本蓄積の手法が限られていること、(2)所有制度や法的規制のために株の発行や利益の分配ができないこと、(3)非営利組織の経営者がリスク回避的であること、などを挙げている。

非営利組織にとって典型的な資本需要は、運転資金や不動産購入資金などである。政府の委託事業の費用は、事業終了後に支払われるため、運転資金を借りる必要が生じる。フェアトレードでも、仕入れの費用が先に生じ、長期のタイムラグの後で売り上げ収入が入るため、運転資金が必要となる。

補助金に財源を依存することは、政府の財源が縮小し政府が負債を抱える現状においてはリスクとみなされる。また、民間の財団からの助成金は短期間である。寄付金も、安定的に得られるとは限らない。したがって、こうした非営利の社会的企業にとって、資金調達の障害の源泉は補助金・助成金・寄付金への依存にあると考えられる。

2.3.3. 調査対象

非営利組織に融資や経営支援を行っている Nonprofit Finance Fund (NFF) と、NFF から融資や経営支援のサービスを受けた非営利組織 3 団体 (Clay Studio, Azuka Theatre, Bowerbird) を事例に選んだ。

2.4. 社会的企業の類型：労働者協同組合

2.4.1. 特徴

労働者協同組合は 1 人 1 票制による民主的な意思決定、メンバーによる共同所有といった主要な特徴から、ヨーロッパの社会的経済論に適合的な社会的企業の典型例といえる。イギリスには産業共同所有運動 (ICOM) が伝統的に強く、労働者協同組合のネットワークが存在する。他方でアメリカにも労働者協同組合の運動はあるが、それほど多くはない。一部の従業員株式所有制度 (Employees

Stock Ownership Plan: ESOP) は、労働者協同組合とは異なるが、従業員参加型の民主的な経営を志しているといわれている。

2.4.2. 仮説

労働者協同組合は銀行にとってなじみのないユニークな組織統治の形態をとっていることから、融資を受けにくいと考えられる。また、民主的な組織は意思決定に時間がかかる。メンバーの出資を原則とするため外部からの投資には制限があり、また協同組合であることから出資への配当も限られており、出資金を集めるのに制約条件となっている。ただし、非営利組織と異なり、補助金や寄付金への依存はない。したがって、労働者協同組合にとって、資金調達の障害の源泉は、組織統治にあると考えられる。

2.4.3. 調査対象

第一に、労働者協同組合に融資や経営支援を提供している The Working World (TWW) と、TWW から融資を受けた労働者協同組合である Third Root Community Health Center を調査対象とした。次に、ESOP や労働者協同組合の設立に助言指導するコンサルティング会社の SFE&G/ SES Services と、SFE&G から助言を受けて設立した労働者協同組合の Greensaw Design & Build を調査対象とした。

2.5. 社会的企業の類型：労働統合型

2.5.1. 特徴

労働統合型社会的企業 (WISE) は、障害者や若者、高齢者などの社会的弱者を積極的に雇用することを主なミッションとする社会的企業である。イタリアの社会的協同組合や、韓国の認証社会的企業がその例として知られているが、アメリカでは一般的ではなく、あまり知られていない。

2.5.2. 仮説

たとえば障害者を雇用する WISE の場合、障害者のスキルや知識の程度が不十分であれば、生産性が低くなり、十分な収益を上げることができない。元コロンビア大学の James Mandiberg 教授によれば、障害者の WISE は市場で厳しい生き残り競争にさらされていると指摘する。したがって、労働統合型の社会的企業にとって、資金調達の障

害の源泉は、低い生産性・収益性にあると考えられる。

2.5.3. 調査対象

調査対象候補にアプローチすることができなかったため、労働統合型については調査を断念した。

2.6. 社会的企業の発展段階による変化

2.6.1. 仮説

社会的企業は、その発展段階に応じて直面する資金調達の問題が異なると考えられる。設立期にはビジネスモデルも人脈もない状態で、事業を始めるための資金を調達しなければならない。そうした設立期の資金は創業者の自己資金や小額の助成金、あるいは知人・友人などからの個人的な寄付かもしれない。他方、拡大期には、事業を拡大発展させるためのまとまった額の資金が必要となり、そのためには助成金ではなく融資や投資のほうがかさむと考えられる。

3. 調査結果

3.1. 各類型における資金調達の利点と難点

3.1.1. 社会イノベーション型

社会イノベーション型の社会的企業のなかでも、営利と非営利とでは資金調達の課題が大きく異なり、非営利の社会的企業は第2の類型（非営利型）と共通する面が大きいと考えられる。そのため、ここでは営利の社会的企業に限定して議論を進める。労働統合型については実質的に調査できなかったが、実際に調査を行った3つの理念型のうち、営利の社会イノベーション型がもっとも営利志向的であり、営利企業としての側面が強い。

社会イノベーション型（特に営利）の社会的企業にとって資金調達の利点は、投資を集めて急速に事業規模を拡大できることにある。その反面、資金調達の難点は、社会的ミッションと収益性の葛藤があると投資家から懐疑的な眼で見られがちである、ということにある。

仮説では、社会イノベーション型の社会的企業では、イノベーションの未検証が資金調達の障害の源泉になっているとしたが、実際には、ビジネ

スマodelや技術が未検証であるということは、設立期のベンチャー企業であれば社会的企業に限らず共通に有する課題であった。むしろ、社会的企業はみずからの新たなビジネスモデルや技術が有効であることを検証しなければならず、そのための先行投資が必要であることは間違いない。しかし、社会的企業にとってはむしろ、その先行投資の費用よりも、個々の投資家に興味関心を持たせてまとまった投資を引き出すことがより重要な課題となっていることが、調査によって浮かび上がった。個々の投資家はそれぞれ興味関心がまちまちであり、特定の社会課題の解決に関心がある投資家もいれば、社会課題よりも収益性に関心のある投資家もいるからである。

3.1.2. 非営利型

非営利型の社会的企業にとって資金調達の利点は、非営利組織であるがゆえに、補助金や助成金、寄付金を得る機会があるという点である。これは営利企業にはない利点といえる。その反面、資金調達の難点は、補助金・助成金はきわめて競争が激しく、申請の書類作成には時間と労力を要すること、銀行は非営利組織の財政についてなじみがないこと、事業拡大のためのまとまった資本を得る機会が限られていること、などである。

仮説では、補助金や助成金、寄付金への依存が、金融機関からの資金調達の障害になっていると想定した。実際には、補助金・助成金などを入手すること自体が時間と労力を要すること、資本を得る機会が限られていることなどが分かった。

3.1.3. 労働者協同組合型

労働者協同組合型の社会的企業にとって資金調達の利点は、事業拡大の資金需要が比較的少ないことである。その反面、資金調達の難点は、資金調達がメンバー個人の出資や信用力に依存せざるを得ないこと、また赤字の場合は新たなメンバーの獲得が困難であり、解決の糸口が見えなくなること、などである。

仮説では、組織統治の形態がユニークであること、民主的な意思決定構造が資金調達の障害になっていると考えた。実際には、組織統治の形態や意思決定構造そのものが障害になっているというよりは、メンバーの出資や信用力への依存、赤字の場合の負債対策などが障害となっていることが分かった。

3.2. 各発展段階における資金調達の課題

3.2.1. 設立期

補助金・助成金や寄付金に資金源を依存する社会的企業が大多数であった。設立の初期から投資や融資を受けられるというパターンは想定しにくいし、聞き取り調査をした範囲でも、それはなかった。この点では仮説の範囲内といえる。

設立期は実績もなく、資金調達に苦労するというのは、社会的企業に限らずどのような企業や非営利組織でも共通した問題であろう。設立期の資金調達が困難であるというだけでは、ただちに社会的企業に固有の課題とは言いがたい。では、固有の課題とは何であろうか。

社会イノベーション型の社会的企業は、新たなビジネスモデルや技術を用いて、これまでにない商品やサービスを提供する。しかし、まず技術が確立しなければ商品化は不可能であり、仮に商品やサービスを開発しても、人々に受け入れられるかどうか、あるいは採算に見合うかどうか、マーケティング・リサーチを行って検証する必要がある。さらには、社会変革を訴えるならば、事業が社会にどれだけ正の影響を与えているかも評価しなければならない。そのため、ビジネスモデルや技術を検証する費用と時間がかかる。

非営利型の社会的企業は、自治体の補助金や財団の助成金を得ようとする場合に、単に申請書の書き方の良し悪しだけではなく、事業の実績や個人的な信頼関係、コミュニティにおける評判が評価されるという。しかし、事業の実績や信頼関係、評判などの要素は一朝一夕に築けるものではなく、設立間もない組織にとっては極めてハードルが高い。ある社会的企業の創業者は、非営利組織の場合、設立から補助金・助成金が得られるまでに少なくとも3年間はかかると指摘する。もちろん、3年間経過すれば自動的に助成金をもらえるわけではなく、競争が極めて激しい。そのうえ、補助金・助成金の申請には多くの時間と労力を要するので、組織の幹部が本来の事業に労力を充分割けないという意見も聞かれた。

社会的企業のなかでも社会イノベーション型と非営利型とでは設立期の資金調達の課題に大きな違いがあるといえる。

3.2.2. 拡大期

一般に企業は拡大期を迎えると、商品生産・販売数の増加に対応するため、事務所や生産設備の増築、人員の拡充の必要から、投資・融資を通じて多額の資本調達を行おうとする。しかし、それはあらゆる社会的企業で同様であろうか。

社会イノベーション型（特に営利企業）は大規模な事業拡大を展望し、投資家に対して積極的に投資を呼びかける。それは、ひとつには社会イノベーションのモデルが成功すれば、周辺の地域でも同様のモデルを複製することで、社会変革を普及・加速できるはずだという理念があり、もうひとつは投資家をひきつけるために、事業の急速な成長とそれによる収益機会の増加をアピールしたいという動機があると考えられる。そのため、社会起業家のインキュベーター組織による講座は、投資家に対していかに有効に訴求できるかを実践的に教えている。

他方、非営利型の社会的企業は事業拡大のための投資を集めることが困難である。利潤分配制約により、株の発行や配当付き出資を募集することはできない。非営利組織に融資する金融機関もごく限られている。

また、労働者協同組合については、小規模で拡大を望まないことが多く、拡大のための資本をさほど要しないことが分かった。

このように、拡大期の資金調達の課題についても、社会的企業の理念型によって大きく異なることが明らかとなった。

3.3. 各発展段階における支援

本研究では社会的企業に加えて、社会的企業に資金や経営支援を提供する支援組織に対して聞き取り調査を行った。この聞き取り調査は、社会的企業の設立期および拡大期にどのような支援が行われているのか、またどのような支援が必要とされているのかを明らかにすることが目的であった。本研究は社会的企業の資金調達をテーマとしているが、社会的企業の設立および拡大に当たっては、純粋に資金のみが必要とされているというよりも、むしろ資金と非財務的な支援（コンサルティング、ビジネスマッチング、インキュベーション、ネットワーキングなど）が総合的に必要とされているというのが、より実態に近いであろうと考えられる。

3.3.1. 設立期

この時期に社会的企業の設立者（社会起業家）がもっとも求めていたものは、資金提供に加えて、経営の指導やメンター、そしてミーティングの機会であった。経営指導に関しては、事業計画の作成とビジネスモデルの確立が設立者にとって最大の課題であり、事業計画の作成にあたっての専門家の助言が共通したニーズであった。社会的企業をこれから始めようとする者にとって、自らが考案したビジネスモデルがはたして有効に機能するのか、市場に受け入れられるのかは切実な懸案事項である。また、特に社会イノベーション型の社会的企業については、投資家からの出資を募ることで事業の規模拡大を図ることが比較的多い。その場合、投資家に対して社会的企業の魅力を効果的に伝えるプレゼンテーションのスキルも重要となる。

社会的企業の設立者は、専門家に助言を求めただけでなく、先輩格にあたる他の社会的企業の経営者をメンターとして、メンターへの助言も求めていた。さらに、同様の志を持つ社会起業家どうしのネットワークを通じて、社会起業家の人脈の拡大、多様なケース・スタディによる学習機会、異業種交流によるビジネスマッチングなどが期待できる。そのためメンターやネットワーキングへのニーズも高かった。

設立期には、確かに初期投資の資金も必要ではあるが、多くの場合そうした初期投資は金額も小さく、設立者（社会起業家）の自己資金や友人・知人などからの個人的支援によって賄われることが可能である。資金そのものよりも、むしろ専門家やメンターからの助言指導、社会起業家のネットワーキングといった非財務的支援へのニーズが高いことがわかった。

社会的企業の支援組織は創業期の社会起業家を対象として集中講座を開催したり、助成金を支給したりしていた。また、社会的企業の設立者は様々なネットワークを築き、ネットワークの開くミーティングに参加して人脈を広げ、支援やビジネスの新たな機会を見出すのに役立っていた。

3.3.2. 拡大期

この時期に社会的企業の設立者は、設立期の実験を済ませて事業規模の拡大を図るが、工場や店舗の増加、そのためには設立期に比べて多額の資

本を投下しなければならない。設立期には、設立者自身の出資や知人・友人からの寄付だけでは不足であり、銀行や財団など機関投資家からまとまった資金を投融資してもらう必要が出てくる。特に営利の社会イノベーション型の社会的企業は、出資を募って事業を急拡大する傾向にあり、投資家に対していかに魅力を伝えて出資にこぎつけるかが重要となる。一部の助成財団などは社会的企業に対して積極的に投融資して資金需要に応じていた。

他方、非営利型の社会的企業も事業拡大のためには資本調達を必要とするが、非営利組織は利潤非分配制約のため、配当を含む投資を受け入れられない。また、受益者や地域住民などの評判を築きながら着実に事業の実績を築いていくため、社会イノベーション型の社会的企業のように急激な事業拡大は、非営利組織にとっては自らの評判を損なうリスクを伴う。非営利組織に対して、小額の助成金を短期間支給する助成財団は数多いが、他方でベンチャー・フィランソロピーのように、長期間にわたって多額の資金を非営利組織に投資し、非営利組織の成長拡大を促すような支援組織は極めて少ない。

非営利型の社会的企業は資金源の多様性により、個別の事業の収益性が必ずしも見えにくい。個々の財源も安定性が低い。そのため、非営利型の社会的企業の持続可能性を高めるには、財政分析をして、長期的な財務計画を策定することが必要となる。

一部の財団は非営利組織に対して、配当なしの「投資」を中長期的に行って規模拡大を支えている。また、非営利組織に財務分析や財務計画の策定、コンサルティングを行う支援組織もあるが、そうした財団や支援組織の数はごく限られている。

4. 結論と今後の課題

本研究の目的は、社会的企業の資金調達上の課題を明らかにすることであった。社会的企業を4つの理念型に類型化し、各理念型・発展段階の社会的企業が実際にどのような課題に直面しているのかを、聞き取り調査を通して明らかにした。

社会的企業の利用可能な資金源は、投融資、助成金などがあるが、こうした資金源は十分に開発され普及しているとはいいがたい。特に非営利組

織や労働者協同組合にとって、この問題は深刻である。

本研究では、理念型の一つに挙げた労働統合型の社会的企業（WISE）について、適切な事例を選んで調査対象に含めることができなかつた。また、本研究が行った聞き取り調査は、調査件数も少なく、調査対象とした地域も限られていることから、本研究の結論を直ちに一般化することはできない。社会的企業を取り巻く法制度や社会経済的背景によって、社会的企業の資金調達の課題は変わってくるであろう。さらに言えば、本研究は社会的企業を4つの理念型に類型化したのが、この類型化はあらゆる社会的企業を完全に網羅しているとは限らない。本研究をひとつのステップとして、調査対象の拡大と理念型の精緻化を、今後の課題としたい。

なお、本研究は科研費・若手研究 A(23683006)の研究成果の一部である。本研究に際して調査にご協力いただいた方々に深く感謝を申し上げたい。

参考文献

- Alter, Kim (2007) *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC.
- Austin, James.; Stevenson, Howard and Wei-Skillern, Jane (2006) Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1), pp. 1-22.
- Brown, J. (2006) Equity Finance for Social Enterprises. *Social Enterprise Journal*, 2(1), pp. 73-81.
- Bugg-Levine, Antony; Kogut, Bruce and Kulatilaka, Nalin (2012) A New Approach to Funding Social Enterprises: Unbundling societal benefits and financial returns dramatically increase investment. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp. 119-123.
- Certo, S.T. and Miller, Toyah (2008) Social Entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51, pp. 267-271.
- Dees, J. G. (1998) Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, 76(1), pp. 54-67.
- Dees, J.G.; Emerson, Jed and Economy, Peter (2002) *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Dees, J.G. and Anderson, Beth B. (2003) For-Profit Social Ventures. In: Marilyn L. Kourilsky & William B. Walstad (Eds.), *Social Entrepreneurship*, Senate Hall Academic Publishing, pp.1-26.
- Defourny, Jacques and Nyssens, Marthe (2009) *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences* (Second EMES International Conference on Social Enterprise, University of Trento, Italy, July, 1-4). EMES
- Doeringer, Matthew F. (2010) Fostering Social Enterprise: A Historical And International Analysis. *Duke Journal of Comparative & International Law*. 20(2), pp.291-329.
- Emerson, Jed; Freundlich, Tim; Fruchterman, Jim; Berlin, Loren and Stevenson, Keely (2007) *Nothing Ventured, Nothing Gained: Addressing the Critical Gaps in Risk-Taking Capital for Social Enterprise*. Skoll Center for Social Entrepreneurship, Oxford Said Business School.
- Fayolle, Alain and Matlay, Harry (Eds.) (2010) *Handbook of Research on Social Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.
- 藤井敦史・原田晃樹・大高研道編(2013)『闘う社会的企業：コミュニティ・エンパワーメントの担い手』勁草書房
- Gras, David; Mosakowski, Elaine and Lumpkin, G.T. (2011) Gaining Insights from Future Research Topics in Social Entrepreneurship: A Content-Analytic Approach. In: G. Thomas Lumpkin, Jerome A. Katz (Eds.), *Social and Sustainable Entrepreneurship*, Emerald Group Publishing, Cheltenham.
- Glavan, Harry (2012) *Inside Community Finance: The CDFI industry in the UK*. Community Development Finance Association (CDFA).
- John, Rob (2007) Beyond the Cheque: How Venture Philanthropists Add Value. Skoll Center for Social Entrepreneurship, Oxford Said Business School.
- 唐木宏一(2011)「アメリカのコミュニティ投資と個人金融：新たな『金融論』の構想」『ゆうちょ資産研究』(財団法人ゆうちょ財団)18
- Kerlin, Janelle A. (2006) Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. *Voluntas*, 17, pp. 247-263.

Kingston, John and Bolton, Margaret (2004) New Approaches to funding not-for-profit organisations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 9(2), pp.112-121.

Letts, Christine W.; Ryan, William and Grossman, Allen (1997) Virtuous Capital: Foundations Can Learn from Venture Capitalists. *Harvard Business Review*, Mar-Apr, pp. 36-44.

中川雄一郎(2007)『社会的企業とコミュニティの再生：イギリスでの試みに学ぶ』第2版 大月書店

Nicholls, Alex and Pharoah, Cathy (2008) The Landscape of Social Investment: A Holistic Topology of Opportunities And Challenges. Skoll Center for Social Entrepreneurship, Oxford Said Business School.

Nicholls, Alex (2010) The landscape of social investment in the UK. Third Sector Research Centre <http://www.tsrc.ac.uk/LinkClick.aspx?fileticket=6%2FVB8lu3lYk%3D&tabid=757>

OECD 編著(2009)；連合総合生活開発研究所訳 『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（翻訳 2010 年）

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

Ridley-Duff, Rory and Bull, Mike (2011) *Understanding Social Enterprise: Theory & Practice*. SAGE, London.

Scarlata, Mariarosa and Alemany, Luisa (2010) Deal Structuring in Philanthropic Venture Capital Investments: Financing Instrument, Valuation and Covenants. *Journal of Business Ethics*, 95, pp.121-245.

Short, Jeremy C.; Moss, Todd W. and Lumpkin, G.T. (2009) Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, pp. 161-194.

Smith, Brett.R.; Cronley, MariaL. and Barr, Terri F. (2012) Funding Implications of Social Enterprise: The Role of Mission Consistency, Entrepreneurial Competence, and Attitude Toward Social Enterprise on Donor Behavior. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), pp. 142-157.

谷本寛治編著(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

参考 調査対象事例

1. 社会イノベーション型

【社会的企業】

1.1. Black Gold Biofuels (BGB)

<http://www.blackgoldbiofuels.com/>

- 1) 組織概要（設立時期・発展段階、組織形態、事業内容）
2004年に設立され、拡大期にある営利企業。ペンシルバニア州フィラデルフィア市に本社。下水道の廃油をバイオディーゼル燃料に転換して販売することで、下水道管の汚染防止を目的。廃油を燃料に転換する新技術を確認した。2007年に設立母体の The Energy Coop 社から独立。
- 2) 各発展段階における資金調達の課題
設立期は資金調達が困難だったため、設立母体となった The Energy Coop 社（再生可能エネルギーの生産・販売）が、設立後 2-3 年間の費用を負担して新技術の開発にあたった。拡大期は、当初エンジェル投資家をひきつけることができなかつたため、ビジネスモデルを変更し、投資家のひきつけに成功した。同社は全国規模への事業拡大を展望。
- 3) 各発展段階における社会的企業への支援サービス
CEO が 2007 年、Good Company Group 主催の Good Company Ventures (GCV) というトレーニングに参加し、事業計画の作成や投資家へのアピールについて学んだ。また CEO はベンチャー企業のための様々なミーティングに参加してネットワークを築いた。

1.2. Wash Cycle Laundry

<http://www.washcyclelaundry.com>

- 1) 組織概要（設立時期・発展段階、組織形態、事業内容）
2010年に設立され、拡大期にある営利企業。ペンシルバニア州フィラデルフィア市に本社。フィラデルフィア市中心部に

て、自転車で洗濯物を集荷・配達するという、環境に優しいクリーニング業態を始めた。路上生活者や元 DV 被害者など社会的弱者の雇用も積極的に行う。

- 2) 各発展段階における資金調達の課題
設立期（2010年時点）では利用可能な融資制度がなく設立者自身の貯金を取り崩して創業資金とした。翌年からは財団の PRI（Program-Related Investment）からの融資、および機関投資家からの投資を成功裏にいくつか得られたが、投融資を得られるまでには多くの時間と労力を要した。拡大期では売り上げが毎年倍増しており、運転資金を必要としている。さらにこのビジネスモデルを他の都市にも展開する計画。
- 3) 各発展段階における社会的企業への支援サービス
設立者（CEO）は2012年に Good Company Group 主催の Good Company Ventures (GCV) というトレーニングに参加し、事業計画の作成や投資家へのアピールについて学んだ。このトレーニングでは顧客のターゲティングを見直した。また無料の法律相談を活用し、起業家（社会起業家含む）のネットワークにも参加している。

1.3. Autism Expressed

<http://www.autismexpressed.com/>

- 1) 組織概要（設立時期・発展段階、組織形態、事業内容）
2011年に設立され、設立期にある営利企業。ペンシルバニア州フィラデルフィア市およびニューヨーク市に活動拠点。設立者は養護学校教師で、自らの教師経験を生かし、自閉症の生徒のためのオンライン学習教材を開発した。現在は開発の最終段階。
- 2) 各発展段階における資金調達の課題
2011年・2013年に助成金を獲得し、設立者の自己資金とあわせて、教材開発に使った。あわせて投資家からの投資を募っているが、2013年5月時点ではまだ投資を獲得していない。自閉症児を支援する非営利組織などと提携して事業を全国展開する計画。

- 3) 各発展段階における社会的企業への支援サービス
設立者は2011年に Good Company Group 主催の Good Company Ventures (GCV) というトレーニングに参加し、事業計画の作成や投資家へのアピールについて学んだ。またフィラデルフィア市にある「SEED Philly」という社会起業家のためのネットワークに参加し、ミーティングで情報交換している。

1.4. I-LEAD <http://i-leadusa.org/>

- 1) 組織概要（設立時期・発展段階、組織形態、事業内容）
1993年に設立され、拡大期にある非営利組織。ペンシルバニア州フィラデルフィア市郊外 Valley Forge に本部。ペンシルバニア州レディング市（貧困地域）にてチャータースクールを運営するほか、低所得の地域住民を対象としたリーダーシップ養成講座を開催する。
- 2) 各発展段階における資金調達の課題
設立期にあたる第1期（1993-98年）は小額の助成金と設立者の自己資金に依存しながら小規模な事業を行っていた。この時期はこの組織の趣旨が理解されず、資金調達が困難であったという。拡大期にあたる第2期（1998-2005年）は事業規模が拡大し、政府からの補助金が急増した。第3期（2005年以降）は、補助金や寄付金への依存が組織の持続可能性を損なうとの考えから「社会的企業モデル」への転換を図り、政府からの委託事業を減らす一方、私立のハーカム大学と提携して民間からの事業収入割合を増やした。
- 3) 各発展段階における社会的企業への支援サービス
設立期の1997年にケロッグ財団から、また拡大期の2009年にアショカ（Ashoka）から助成金を得た。また2011年にチャータースクールを建設する際に Community First Fund から融資を得た。ケロッグ財団やアショカは資金を提供したが、ベンチャー・フィランソロピーのように事業計画の策定に参加して助言指導を行うことはなかった。ただしアショカの助成金を得た社会起業家（彼らはアショカ・フェ

ローと呼ばれる)は独自のネットワークに参加し、情報・意見交換を積極的に行う。

【支援組織】

1.5. Good Company Group

<http://goodcompanygroup.org/>

- 1) 組織概要 (設立時期・発展段階, 組織形態, 事業内容)
2009年に設立された社会的企業のインキュベーター組織で、ペンシルバニア州フィラデルフィア市に本部。設立以来、フィラデルフィア市当局からも支援を受けてきた。
- 2) 各発展段階における社会的企業への支援サービス
Good Company Ventures (GCV)という社会起業家向けのトレーニング講座を開催するほか、設立期の社会的企業に対して事務所スペースを提供する。主に営利の社会的企業を対象。トレーニング講座の開催中、受講生の社会起業家は潜在的な投資家との交流、投資家を前にしたプレゼンテーションの機会を与えられる。Good Company Group自身は投資や助成金などの資金提供を行わないが、Good Company Groupの一部の幹部はInvestor Circle (フィラデルフィア支部)という投資家集団のリーダーを兼ねている。

1.6. Ashoka <https://www.ashoka.org/>

- 1) 組織概要 (設立時期・発展段階, 組織形態, 事業内容)
1981年に設立された社会起業家への助成財団で、ヴァージニア州アーリントン市に本部。
- 2) 各発展段階における社会的企業への支援サービス
社会変革をもたらす社会起業家(社会的企業ではなく起業家個人)をアショカ・フェローとして認定し、3年間にわたって人件費相当分の助成金を支給するほか、アショカ・フェローのネットワークへの参加機会を提供する。発展段階としては設立期と確立期の中間にある社会的企業

を主な対象とし、こうした社会的企業が経済的に持続可能となることをねらいとして助成金を支給する。Ashokaは助成金とネットワーク以外に、コンサルティングや講座などを直接提供することはない(したがって、Ashokaはベンチャー・フィランソロピー組織ではないことが明らかになった)。

2. 非営利型

【社会的企業】

2.1. Clay Studio <http://www.theclaystudio.org/>

- 1) 組織概要 (設立時期・発展段階, 組織形態, 事業内容)
1974年に設立され、成熟期にある非営利組織。ペンシルバニア州フィラデルフィア市に本部。陶芸教育を専門とする非営利組織で、プロの陶芸家の養成、一般市民や子どもに対する陶芸講座、陶芸作品の販売、国際的な陶芸家の交流などを行う。市内の小学校などを回り、Claymobileというワゴン車を用いて移動陶芸教室を同市内各地で開催し、特に低所得地域の子どもたちへの陶芸文化の普及に努める。
- 2) 各発展段階における資金調達の課題
設立期は、設立者の陶芸家やその門下生などの出資で運営していた。その後、事業が順調に拡大し、収入も増加した。設立期・拡大期に当たる第1期(1974-2000年)は、自己資金や寄付金、助成金などで運営。成熟期にあたる第2期(2000-2011年)は、組織体制の整備に注力し、続く第3期(2011年以降)は、ビルの使用期限後の対応を検討。融資などの外部資金はこれまで必要としなかった。フィラデルフィア市外への事業拠点拡大、事業規模の拡大は考えていない。
- 3) 各発展段階における社会的企業への支援サービス
非営利組織のために経営支援を行う組織は数多いが、融資や助成など資金提供を行う組織は限られており、競争が激しい。

2.2. Azuka Theatre <http://www.azukatheatre.org>

- 1) 組織概要（設立時期・発展段階、組織形態、事業内容）
1999年に設立され、拡大期にある非営利組織。ペンシルバニア州フィラデルフィア市に本部。同市中心部にて、演劇の創作と上演を行う。
- 2) 各発展段階における資金調達の課題
設立期、設立者は手持ち資金不足のため自ら出資できず、家族友人や理解のある富裕層からの寄付・支援に依存していた。設立当初は知名度も実績もないため広範な寄付集めは困難。
拡大期は、Azuka Theatreが次第に人々に知られるようになり、寄付集めと演劇のチケット販売が順調に。いちど銀行に融資を申請したが断られた。借金を抱えるリスクを避けるため、これまでに融資は受けたことはない。フィラデルフィア市外への事業拠点拡大は考えていない。
2011年、教会内のスペースを借りて自前の演劇舞台を持つことになり、演劇舞台への改装費用を寄付金で集めている。ディレクター（事実上の経営責任者）は活動時間の大部分を資金調達に当てている。
- 3) 各発展段階における社会的企業への支援サービス
Azuka Theatreは2012年に資金ショートを経験したことから、NFFがAzuka Theatreに対してキャッシュフローに関する助言を行った。また、Azuka Theatreの幹部は、先輩格の劇場の関係者からも助言を得た。

2.3. Bowerbird <http://www.bowerbird.org/newsite/>

- 1) 組織概要（設立時期・発展段階、組織形態、事業内容）
2006年に設立され、設立期にある非営利組織。ペンシルバニア州フィラデルフィア市に本部。同市内各地で音楽のフェスティバルやコンサートを開催する。
- 2) 各発展段階における資金調達の課題
設立当初の2年間は資金がなく、設立者自身の貯金の取り崩し、コンサートを開催するための助成金申請、コンサートのチケット販売や寄付集めで資金を調達した。3年目以降は助成財団がコンサート開催費を助成するようになった。金融機関からの融資を受けることは考えていな

い。フィラデルフィア市外への事業拡大は考えていない。設立者（CEO）は活動時間の大部分を資金調達に当てている。

- 3) 各発展段階における社会的企業への支援サービス
NFFは、予算編成や経費管理について教えた。設立者は、Bowerbirdの設立当時、非営利組織の経営については知識も経験もなかったため、NFFの助言は重要だった。

【支援組織】

2.4. Nonprofit Finance Fund (NFF)

<http://www.nonprofitfinancefund.org>

- 1) 組織概要（設立時期・発展段階、組織形態、事業内容）
1980年にEnergy Conservation Fundとして設立された非営利組織で、2000年にNonprofit Finance Fund (NFF)と改称。非営利組織に融資する大手のコミュニティ開発金融機関（CDFI）で、ニューヨーク市に本部があり、ほかにボストン、フィラデルフィア、サンフランシスコに支部がある。筆者はフィラデルフィア支部を訪問した。
- 2) 各発展段階における社会的企業への支援サービス
非営利組織への融資が主要な事業だが、ほかに非営利組織の財務診断（Financial Scan）、寄付者に対する非営利組織の情報提供（Guidestar）、非営利組織の資本調達支援（Capital Partners）などの事業を行う。非営利組織は配当を含む投資を受け入れられないが、非営利組織の成長拡大を促すためにまとまった額の「資本」（形式上は寄付）を提供することが必要だとの観点から、助成財団に対して非営利組織への「投資」を呼びかけている。

3. 労働者協同組合

【社会的企業】

3.1. Third Root Community Health Center

<http://thirdroot.org/>

- 1) 組織概要（設立時期・発展段階、組織形態、事業内容）
2008年に設立され、成熟期にある労働者協同組合（形式上は営利企業）。ニューヨーク市ブルックリン区に本社。鍼灸、ヨガ、マッサージ、漢方薬販売などのサービスを提供する。15-20名の鍼灸師・マッサージ師・薬剤師などが協同組合を結成して設立。
- 2) 各発展段階における資金調達の課題
設立期は、建物の改装費および運転資金として、協同組合メンバーが小額の資金を出資したほか、地域住民からも寄付金を募った。特に資金調達で困難はなかった。
Third Rootは事業を拡大する予定はなく、地域からの寄付収入もあり、融資のリスクを負いたくもない。したがって金融機関から多額の融資を受ける必要はない。
- 3) 各発展段階における社会的企業への支援サービス
The Working Worldから、看板の設置費用として小額を借りた。これは資金だけでなく看板の設計などの実務もThe Working Worldが引き受け、融資条件もThird Rootの都合に合わせて柔軟に対応してくれたためである。

3.2. Greensaw Design & Build www.greensawdesignbuild.com

- 1) 組織概要（設立時期・発展段階、組織形態、事業内容）
2006年に設立され、成熟期にある労働者協同組合（形式上は営利企業）。ペンシルバニア州フィラデルフィア市に本社。木材を再利用した住宅や家具の製造販売を手がける。2006年の設立時は通常の営利企業であったが、2011年に労働者協同組合に転換した。
- 2) 各発展段階における資金調達の課題
労働者協同組合に転換する前の拡大期（2010-2011年）に累積債務を抱えたため、新たな資金調達が不可能に。労働者協同組合への転換後、メンバーとして加入する従業員がいない状態が現在に至るまで続く。累積債務解消のめどが立たず、事業拡大を展望する状況にはない。

- 3) 各発展段階における社会的企業への支援サービス
労働者協同組合への転換時、SFE&G/SES Advisorsから法的助言を得た。労働者協同組合どうしのネットワークはない。

【支援組織】

3.3. The Working World

<http://www.theworkingworld.org/us/>

- 1) 組織概要（設立時期・発展段階、組織形態、事業内容）
アルゼンチン・ニカラグアで労働者協同組合への融資を行っていたが、2012年にアメリカ支部を設立。アメリカ支部はニューヨーク市ブルックリン区に事実上の活動拠点がある。
- 2) 各発展段階における社会的企業への支援サービス
労働者協同組合への融資と経営支援（コンサルティング）を行う。

3.4. SFE&G/SES Services

<http://www.sfeandg.com/>

- 1) 組織概要（設立時期・発展段階、組織形態、事業内容）
1987年に設立された、従業員株所有制度（ESOP）専門のコンサルティング会社。ペンシルバニア州フィラデルフィア市に本社。形式上は法律事務所（Steiker, Fischer, Edwards & Greenapple, P.C.; SFE&G）とコンサルティング会社（SES Advisors）の2つの組織からなるが、事務所も経営者も表裏一体である。
- 2) 各発展段階における社会的企業への支援サービス
通常の営利企業のオーナー経営者（従業員規模50-100人程度、年間売上高1000-3000万ドル程度の中小企業）が従業員株所有企業（ESOP）に転換して従業員に売却するのを支援する。ESOP導入の主な動機は民主的な企業運営というよりも従業員の福利厚生政策の一環である。