

中国と香港における社会的企業の発展

陳健民 (Chan Kin Man) *

阮耀启 (Yuen Yiu Kai Terence) **

訳 野々垣 麻由美***

要 旨

社会的企業の発展は、過去10年間の香港と中国において、政策の重要なテーマとして現れてきた。本稿では、まずマクロな視点からその政策言説の傑出を導いた背景条件を概観し、その後ミクロな視点から草の根における実践の報告を提示する。企業セクターと非営利セクターの間における改良された部門を越えた協働は、香港と中国における社会的企業のさらなる発展の鍵になると推測される。

キーワード：社会的企業、社会政策、福祉改革、中国、香港

1. 社会的企業の展望

アジアの国のあちこちで「社会的企業」という言葉が公共政策の言説に登場し、新世紀の最初の10年の間、人々の注目を惹きつけている。たとえば、2005年2月に台北市で開催されたアジア社会企業家フォーラムという地域会議では、アジア7地域の実践者や調査者がそれぞれの社会における社会的企業の発展の状況を報告した¹⁾。まもなく現存する社会的ビジネスの調査

* 香港中文大学公民社会研究センター長

** 香港中文大学公民社会研究センター研究員

*** 立命館大学大学院社会学研究科修士課程修了

や新しい社会ベンチャーの創設の促進が、一般市民の関心のテーマとなった。

2006年に香港と中国本土で開催された二つの大規模な会議は両社会における発展の新しい段階を示すものであり、これらの社会では社会的企業の発展を支援する政治的主導権が公式に承認されるようになった。香港では、政府の中央政策組が当時の扶貧委員会と協力して4月に社会的企業会議を企画し、メディアに幅広く報道された。6ヶ月後の10月半ばに、社会革新に関する国際会議が北京で開催され、高級官僚たちから肯定的に認められた²⁾。それ以来、社会的企業を引き合いに出す政策案が多くの官僚や市民社会のリーダーの共通のテーマとなっており、社会的企業には失業や社会格差、構造的貧困などを含む多くの重要性の高い問題を解消する見込みがあると、擁護者は考えている³⁾。

本稿の目的は、香港と中国における社会的企業の発展の概観を提示することである。文中で議論するように、社会的な目的のために市場ベースの活動に従事することは、香港や中国の社会的組織にとって新しいことではない。しかしこの新しい言説においては、社会的企業という概念は外来の（主に西洋の）概念で、政府や慈善的な手段による既存の解決法ではうまく対処できなかった社会問題に取り組む方法をこの二つの社会にもたらしたと見なされている。多くの政策起業家や社会セクターの実践者は、社会的企業の発展を伴うこの政策言説をほぼ無条件に受け入れている。今のところ、掲げられた政策の効果と達成度の間には依然として大きな溝が存在しているものの、社会的企業は、既存の制度では手に負えないと考えられている多くの社会悪を解決する万能薬とみなされている⁴⁾。

社会的企業の長所を称賛したりその限界を批判したりすることが本稿の目的ではない。本稿では、この二つの社会においてこの政策言説がほとんど疑問なく受け入れられるに至った背景条件を説明する。その後、ミクロな視点から草の根における実践についての簡単な事例検証を提示する。終節では、

暫定的な結論をいくつか提示する。

2. マクロな視点—構造的条件—

過去20年の間に、香港と中国本土のどちらにおいても社会および経済状況は大きな変化を遂げた。また、地域の異なるセクター間の社会的関係や、国家、市場、および市民社会がそれぞれ果たす役割も劇的に変化してきた。中国の場合、途切れのない経済成長によって未だかつてないほどの富が蓄積された。しかし同時に、拡大する収入格差や、急速な都市化の過程における不平等、農村・都市開発における大きな格差、および大規模な集団移住など、深刻な問題も引き起こしている。香港は、中国の好景気の恩恵を直接受けているにもかかわらず、1997年の政治返還以降、繰り返し経済混乱に陥っている。二つの社会の大部分は経済的疎外に直面しており、構造的貧困、失業、不十分な福祉セーフティネット、および社会的不調和といった問題は明らかであり、また起ころうとしている。階級闘争をなくし、社会の調和を保つことが、両地域において重要な政治上の関心事となってきた。そしてこのような状況において、市民社会のソーシャル・キャピタルと市場の財源を用いて解決を導くものとして、社会的企業が、求められているのである。

香港—政治返還後の福祉改革—

マクロ的視点に基づくと、実践家や政治家が社会的企業の発展を推進する背景には複数の要因があり、1) 経済悪化と構造的失業、2) 香港政府の基本的な福祉哲学の変化、3) 政府主導の福祉拡大モデルの終焉、の三点もその要因として挙げられる⁵⁾。

返還後、香港はアジア金融危機の大きな打撃を受け、雇用市場の構造が大きく変化した。それ以来、構造的失業は長引く社会問題となっており、一方で収入格差は大きくなり続けている。新自由主義的な政治志向が強まる中で、失業者を支援するための望ましい手段として「労働へ向けた福祉

(welfare to work)」が主張されている。それゆえに、労働統合型社会的企業(WISE)の発展が支持され、失業者の社会復帰の分野から他の弱者グループの失業者の支援へと広がっていった。また、政府からの元金をもとに非営利組織によるWISEの設立や健全な失業者の職の機会の創設が促され、このような事業は今日まで香港の社会的企業の重要な部門となっている(Ho & Chan 2010)。

さらに、福祉資金改革も返還後に行われた。アジア金融危機後に通常の福祉資金が削減され、非営利のサービス供給者には、支払い能力のある顧客グループを相手とする市場志向の活動を発展させることが求められるようになった。費用助成やその他の市場志向の資金様式を活用するSAR政府の新しい資金慈善事業もまた、新自由主義に深く基づき、政府補助金と民間の料金収入の両方を収入源とする商業化された準市場経営の発展をサービス供給者に促している(Lee 2005)。その結果、ますます多くのNGOが歳入基盤を拡大する方法を模索するようになり、商業化されたサービスの運営や社会的企業はもはやサービス理念の達成に反する活動とはみなされなくなった⁶⁾。

最後に大切なことを言うと、政府が福祉の資金調達制度を変更した際、捉えにくいサービス発展への影響として、ある既定の基準に従って継続的なサービス拡大に資金を供給するという政府主導の手法を福祉システムにもはや用いなくなった、ということがある。数十年間、集権的な福祉計画制度が用いられ、政府と福祉セクターがサービスに関する協定を発展させるために親密な関係の中でももにはたらき、成功したサービスモデルはNGOのサービス供給者のネットワークを通じて再現されてきた。好景気であった1980年代及び1990年代の間、その制度は維持し続けることができたが、経済悪化後は存続不可能であるように思われた。したがって、古い投入ベースの財源制度は新しい一括配当の助成金手配に取って代われ、新しく生じたニーズを満たすように既存の資源を再配分することがサービス供給者に求められた。その結果、サービス供給者は、代替となる資金源を用いて新たなサービスの

ニーズを満たすサービスベンチャー事業をとっても熱心に開発するようになり、それに伴ってより多くの社会ベンチャー事業が試されるようになった。

中国本土—福祉供給における制度の隙間の充填—

中国本土の社会状況は細部において香港と大きく異なるが、表面的な部分を越えてより広く物事のあり方に着目すると、顕著な類似性を見出すことができる。中国もまた、新自由主義的な発展を方針として示し、過去20年間に於いて市場改革を行い市場経済を無条件に容認してきた。経済改革や福祉供給の自由化の影響、並びに市民社会の発展は調査と政策立案の重要なテーマである（たとえばK. M. Chan 2005, K. T. Chan 2003を参照）。社会的企業の発展に関連するところでは、1）福祉供給における国家の撤退とその結果としての新たなサービスモデルへの社会空間の解放、2）行政の新たな協定としての「サービス志向政府」(*fuwuxing zhengfu*) の発展という政治目的、3）企業寄付やCSR活動を通して影響を広げる強い企業部門の出現、といった傾向がマクロ部分における発展としてみられる。

中国では、NGOの発展の推進（しばしば強制的にだが）と同様の社会政治的・経済的勢力によって、社会的企業のための領域が開かれている。ある意味で、社会的企業に転向することは、自立の達成を模索する多くの地域グループにとって実際には道理のかなった次のステップかもしれない。よく立証されているように（たとえばK. M. Chan 2005, K. T. Chan 2003を参照）、中国の抜本的な経済改革と「国家の企業からの分離」は、国家・社会関係や福祉供給モデルを根本的に変えた。ほとんどの草の根の団体が、主な収入源としていまだ寄付に頼らなければならない一方で、市場における機会を探求したり、社会的事業を行うことを模索したりしている非営利団体が徐々に増えている。

経済的側面からの国家の撤退や公の官僚制度の合理化によって、弱者や社会から取り残された人々なども含めたさまざまな市民の福祉のニーズが政府

によっても市場によっても対処されないという、制度の隙間が生じている。社会の調和を保つために、新自由主義的改革の計画に沿う手法を用いた代替のサービス提供モデルを發展させ、社会的矛盾を減らすということが政治的に高く必要とされている。結果的に、「サービス志向政府」という名を持つ新たな行政の様式の發展という政治的使命が主張され、それは多くの西洋諸国で採用されてきたニュー・パブリック・マネジメント（NPM）改革の計画にあらゆる面で類似している。NPM改革では、政府機能を市場やそのほかの地域の力に委譲し、サービス供給の多元化を促進することが強調され、香港においても長期にわたって実践されてきた。サービス購入や費用助成及びバウチャーの導入といった計画を通して、政府は財源を投入して準市場を創設し、社会的事業の経営の場を提供している。したがって、サービス志向政府の興盛は、政府の公認や公的財源の投入を通してサービスベンチャー事業が繁栄していくことにつながるのである。

過去10年間における強い市場部門の出現やCSRの振興は、中国における社会的企業の成長をあおるもう一つの有力な影響である。より多くの企業やビジネス起業家がCSRに着目するようになるにつれて、またより多くの個人富裕層が慈善活動や社会的投資に従事するようになるにつれて、社会起業家の促進や社会的企業への投資が流行りの慈善的慣習となった。ブリティッシュ・カウンシルやグローバル・リンクス・イニシアティブのような海外の支援団体によって海外の経験が取り入れられ、ノンプロフィット・インキュベーターやジェット・リー・ワンといった地域の非営利中間団体が、企業部門を支える役割を果たしている。それらの援助のもとで、企業部門はさまざまなサービス分野の問題に対処する既存の社会的企業や社会起業家志望者に対するさまざまな種類の支援方法を知り、提供するのである。

概要—小さな政府から大きな社会へ—

手短に言えば、香港と中国本土の両方において、新自由主義的改革政策

は、社会情勢はもとよりさまざまな部門（国家、市場、市民社会）の社会問題を処理する能力も変えた。一方で、社会の変質は社会分裂を引き起こして社会の矛盾を深刻化させ、早急な処置を必要としている。しかし他方では、両地域において着手されている改革によって、複雑な社会問題や千変万化の市民の要求に対処する国家の能力は著しく弱まっている。結果として生じた制度の隙間は埋められなければならない、現在の英国の保守党政府のように「大きな社会」の考えが両地域において広まっている（中国の場合、近頃採用されている公用語は*daminzheng*で、これを文字通り翻訳すると「偉大な民事部」となる）。

社会的企業発展の政治言説は、人々に利益をもたらす大規模な社会的変化を達成するために、社会革新を用い、市場やその他の社会的勢力を活用する社会起業活動の過程を利用するという想定を提示している。この想定にしたがうと、社会的企業は複合部門の協働を通して社会調和を実現し、一気に財政的持続性を達成するだろう。たとえこの想定が実践上または政治上の理由で全体としては証明されないとしても、政府の役人や政策提唱者は、その複合部門の成長を促進するという目的をほぼ疑いなく受け入れ、支持してきた。したがって私たちが問うべきことは、政策の構想が現実となっているのかどうか、および現場における実践は高い期待に応える可能性があるのかということである。

3. ミクロな視点—現場での実践—

定義づけやデータ収集が困難なため、中国と香港で現在活動している社会的企業の数や規模、起源、及びビジネス性質を示した包括的なデータは今のところ持ち合わせていない。香港については一部の情報は入手できるが、それによると約300~400の社会的企業が存在し、年間歳入の総計は2010年で約3億香港ドル、すなわち香港のGDPの約0.02%である⁷⁾。上位20位の社会的

企業がすでに年間取引高の総計の約3分の2を占めており、現存する社会的企業のほとんどは活動規模が小さく（大半がNGOによって運営されている）、採算のとれているものはごくわずかである。中国には比較できるようなデータが存在しないが、成功している社会ベンチャー事業は、ニュース報道や特殊出版を通して広く一般に認識されている⁸⁾。現場における実践をより理解するために、香港と中国本土の四つの名高い社会的企業についてこれから簡単に検証する。それぞれの背景や活動について簡単に説明したのち、それぞれの発展の過程について、制度の様式や介入の領域、及びより広い視点から見た社会的企業発展の傾向との関連を含めて議論する。

例となる四つの社会的企業の事例検証

この議論で取り上げる四つの事例は、それぞれの制度の様式や介入の領域について簡単な分析ができるため選んだものである（以下で類型モデルを提示する）。香港の事例はこの町のトップ3の社会的企業のうちの二つであり、年間取引高は合わせて1億香港ドルを超える。中国の二つの事例については、まずHetong Senior Citizen Welfare Associationはしばしば中国で創設された初期の社会的企業のうちのひとつとみなされており、天津市の都市問題に取り組んでいる。一方、the Xuping Rabbit Training Schoolは四川省の田舎で活動している。創設者であるRen Xupingにはウサギ王というあだ名がつけられており、中国のトップ10の社会起業家の話を取り上げた最近の出版物の中で彼の話も取り上げられている。

MentalCare Connect (MCC) [香港]

MCCは、精神に病を持つ人たちの社会復帰を支援する親グループのNGOによって2002年に設立された。このNGOは、障害を持った人々を対象としたさまざまな種類の職業訓練を長年にわたって実施してきた。1990年代を通して「支援付き雇用」や「模擬事業」のような新たなモデルがサービス分野に導入され、このNGOはビジネス・ベンチャー事業の運営経験を徐々に積んでいった。そして、商業事業の運営を通して障害を持つ人々へ短期及び

長期の雇用機会を提供することを期待してMCCが設立された。小売店（コンビニエンスストアやリハビリ製品の直販店）やクリーニングサービスをもつ、十分な経験を持った初期の市場参加者として、MCCは街で非常に成功した労働統合型社会的企業である。100人以上を雇用し、そのうち多くは地域にいる障害を持った人たちや貧しい人たちである⁹⁾。

Hetong Senior Citizen Welfare Association [中国・天津]

1995年に設立されたHetongは、天津において包括的な高齢者サービスを提供する非政府かつ非営利の事業体である。この協会を代表として、団体は現在五つの良質な老人ホームや「企業ではなく人々による組織（people-run non-enterprise units）」(*minban feiqiye danwei*)として登録されているさまざまな有料サービスを運営している。また、サービス料金を支払うことのできない人々を支援するためにHetong Charitable Foundation for the Elderly も設立され、サービス受給資格のある利用者を支える地域資源を集めている。料金収入や慈悲的な寄付は別として、サービス購入を通じた政府の助成金は、団体の自己資金による運営の持続を可能にする重要な資金源となった¹⁰⁾。高齢者サービスへの優れた貢献を表彰して、2009年にJet Li One FoundationよりPhilanthropy Grantが協会に送られた。

Senior Citizen Home Safety Association (SCHSA) [香港]

SCHSAは、前年の冬に100人以上の一人暮らしの高齢者が突然の寒波によって死亡したことを受けて、1996年に設立された。この悲劇によって、1) より多くの高齢者が地域の中で一人取り残されているということ、並びに2) 現存する地域密着型のサービスは、高齢者の緊急の危険に対応するにはとても十分でないということ、の二つの周知の事実が明らかになった。このサービスのギャップを埋めるために、SCHSAは広範囲に及ぶ24時間のPersonal Emergency Linkサービス(PE Link)に着手し、高齢者と緊急支援提供者をつなげた。初めの数年は、活動を継続していくことに苦勞していたが、やがてサービスの評判を得るようになり、料金を支払う利用者と政府

や慈善資源から補助金を受けている貧困高齢者の両方を含めた顧客基盤を次第に築いていった。PE Linkを通して救急サービスを提供することに加えて、ボランティアのような有用な地域資源を活用して高齢者の日々のニーズを世話する重要な付加価値サービスもまた提供されている。PE Linkサービスと契約する利用者は6万人を大幅に上回り、SCHSAは財政的に良い状態にあり、このサービス利用者ではない人も含めた貧困の高齢者の千変万化のニーズに応える方法を模索し続けている¹¹⁾。

Xuping Rabbit Training School [中国・四川]

草の根の起業家であるRen Xupingは、ウサギ飼育場、ウサギ飼育の訓練学校、食肉加工会社、毛皮製品会社、及びthe Rabbit King Poverty Relief Research Centreなどの事業を設立した。RenはかつてHeifer Internationalから支援を受け、事業を成功させるために、生来の資質を伝えるHeiferの「passing gift」モデル（優れた動物の子孫）や収入改善の達成につながる他の専門知識を追従した。Renは1990年にウサギの飼育を教える訓練学校を始め、ウサギの肉や毛皮製品を扱う彼の事業は、市場の需要と地元のウサギ飼育者をつなげる強い市場ネットワークの確立に一役買っている。現在、四川省大邑県の最大40%の小作農がウサギを飼育し、30万人を超える訓練者がRenの訓練学校に出席し、田舎の村人や解雇者を含むさまざまな貧困グループにとりわけ利益をもたらしている¹²⁾。

二地域における発展の過程

とても簡潔に例となる四つの事例を紹介したが、これらはどれも、数多くの会議や報告において政策提唱者や報告者の称賛や表彰を受けてきた。ここでは、運営の詳細（及び運営における成功・制約要因）にはあまり言及せず、「状況的な好機」や辿ってきた特定の経路に焦点をあてる。より具体的に言うと、前半で述べたマクロレベルにおける傾向や社会的条件のもとで、

これらの社会的事業はその活動を通して実際にどのように出現してきたのだろうか。事業を行うためにどのような制度形態をとってきたのだろうか、また発展や成長を可能にする活動領域を確保するためにどのような種類の製品や市場の機会を活用してきたのだろうか。

これらの事例に関する入手可能な情報によると、(Rabbit Training SchoolのRenのように) この分野の社会起業家としてよく知られている有能でカリスマ性のある設立者たちが、これらの企業の成功において重要な役割を果たしている。非常に献身的で有能な人々が、成功するために企業の後ろで飽きもせず働いている¹³⁾。しかしながら、このような行為者に由来する要因とは別に、社会的条件もまた、このような変化をもたらす行為者の目的を支えている。これらの社会的事業は、成功を現実のものとするまでに異なる途を歩んできた。とても単純な類型を用いて、これら四つの企業の発展過程を描写する枠組みを提示する。ここでは、組織発展の様式と経済介入の領域の分析を用いる。

添付資料1：社会的企業の発展過程の類型

		経済介入の領域	
		収入援助（生産領域）	サービス介入（消費領域）
制度的発展の様式	NGO モデル	Mental Care Connect (MCC)	Hetong Senior Citizen Welfare Association
	企業モデル	Xuping Rabbit Training School	Senior Citizen Home Safely Association (SCHSA)

添付資料1では、どの社会的企業も二つの一般的な組織モデル（NGOと企業）のどちらかにあてはまり、それぞれのモデルは企業発展の基本的な過程を示すことを提案している。NGOモデルの場合、社会ベンチャー事業は既存の非営利活動から生じるもので、社会的・経済的条件によって非営利団体は組織の存続を維持するために必然的にビジネス志向の社会ベンチャー事業へと発展していく。一方で企業モデルは、確立されたサービスの型から脱却した社会ベンチャー事業があてはまる場合が多く、より起業家的な発展過

程が見込まれる。制度発展の様式に加えて、経済介入の領域（すなわち、生産と消費）もまた別の関心分野である。前者が生産領域において（主に新しい生産活動に従事して）脆弱な労働者の収入改善を助ける一方で、後者は消費領域において新たな代替サービスを調達し、ある社会グループ（たとえば高齢者）のサービスの溝を埋めるのである。

四つの事例は、この枠組みに簡単にあてはめることができる。制度的発展の様式に関しては、MCCもHetongもNGOや非営利活動より出現してきたものであり、したがってどちらもNGOモデルを活用した典型的な事例ということになる。現在のところ、香港のほとんどの社会的企業がNGOモデルを辿っており、中国本土の多くの合弁企業「社会福祉企業」(shehui fuli qiye)もまたこのモデルにあてはまると見なされている。

The Xuping Training SchoolとSCHSAに関しては、彼らの事業は現存するどのNGOとも結びつくことはなく、その起業家的な発展過程は、企業モデルに忠実な社会ベンチャー事業のよい例である。中国でも香港でも、社会セクターの外で（すなわち企業セクターの起業家によって）より多くの起業家的社会ビジネス事業が推進されるべきであるという要求は変わらず存在し、福祉セクターのソーシャルワーカーによって発展してきた社会的企業のほとんどがとても持続できないと信じられている。多くの場合、企業モデルがNGOモデルに勝つことは必然で、この主張についてはさらなる議論に結びつく。

制度的な形態による区別とは別に、経済介入の領域もまた別の関心分野である。国家による福祉供給の解体によってサービス格差が生じ（これは新自由主義的改革の結果である）、代替となるサービスモデルが奨励され、多くの場合市場志向のサービス供給者による「社会革新」を助成する国家資金が用意されるだろう。長く続く社会悪への対処に一役買うであろうサービス発明も、NPM改革によって洗い上げられた「サービス志向」の行政によって非常に大切にされるだろうし、社会的企業が奮闘できるように準市場を創設

するための助成金も活用できるようになるだろう。HetongもSCHSAも、そのような高齢者の長期的なサービスニーズに対応するサービス革新の活用の例である。

同様に、ソーシャル・セーフティ・ネットの悪化によって、役人たちは失業や貧困の問題に対処する新たな方策を継続的に模索し、さまざまな恵まれない人々のグループへの収入支援を提供する革新的解決法が非常に求められるようになった。また、前半で議論したように、国家の撤退によって制度の隙間が生じ、支援を提供するために他の社会の力（すなわち地域や市場）による介入がもたらされることとなった。MCCやXuping Schoolが、市場の試験に耐え得るよい企業モデルを確立する実験に一度成功し、自分たちの「合併事業」や「収入拡大する」社会的企業を成長させる余地を見出したのは、こういう背景である。

概要—成功のための経路の選択及び場所の創設—

ここにおける事例の話は、社会起業家の重要な成功要因についての主流の想定と非常に一致している。たとえばそれは、社会革新の重要性、有能な社会起業家の行動、市場の需要に裏付けられた実行可能な事業モデル、促進的な環境や準市場の創設などである（Bornstein 2004； Tse & Li 2010）。この議論で提示した単純な枠組みや事例分析は、少なくとも二つの異なる制度的経路（NGOまたは企業）が存在し、いかなる社会ベンチャー事業もこのどちらかにあてはまるということを示している。同様に、社会的価値を市場原理と合わせた融合的な価値創造を達成し、組織の存続や成功の場所を切り開くように、介入の領域（収入支援またはサービス考案）を考える必要がある。

香港と中国の地域的な文脈を考えると、長期にわたってこれらの社会的企業の継続的な成長を促進または邪魔する、背景条件や状況的機会の分析を行う必要がある。完全な説明モデルは、それぞれの社会的企業を成功へ導くに

あたり、二つの社会における文脈的要因がマイクロ分析レベルにおける重要な成功要因との相互作用の中でどのように働くのかを考慮する必要があると考えられている。マクロ分析及びマイクロ分析のどちらがかけても、説明は不十分なものとなる。

4. 結論ではなく—重要な長引く問題—

この分析は簡略化された不完全なものであるため、多くの疑問が残る。この終節では、議論の余地のある問題を提示する。討論や議論を通して、より多くの調査グループや実践者集団が問題の本質に対する私たちの理解を高めて、最終的にはともに働きより良い答えや実践における対応を考え出すことができることを望んでいる。

まず、NGOモデルと企業モデルの両方が企業発展の実現可能な経路を提供することができるという主張が受け入れられているとしたら、非営利セクターと企業セクターのどちらが主導で社会的企業の発展を担っていくのかということについて疑問が生じるかもしれない。述べたように、NGOによって設立された大半の社会的企業が自立を求めて非常に苦勞しているとする、NGOモデルは企業発展の望ましい様式ではないと一般的には思われるだろう。企業モデルの優位性は実際の経験によって全般的に支持されており、組織構造と経済的誘因の連鎖の分析によって論理的推理を導くことができるだろう (Xu 2010を参照)。

一方で、出発点に関係なく (NGOでも企業モデルでも) 部門を越えた協働が、依然として成功する社会的企業の発展の鍵であるかもしれないことを尋ねることは誤った質問であると考えられている。より重要なことは、NGOと企業セクターのパートナーシップは元来必ず構築されるものであり、不完全なやり方では、どちらか一方の部門の参加や関与は成り立たないだろう。このため、融合した価値創造を達成するためのさまざまな潜在的メカニ

ズムを見つけ、社会セクターと企業セクターが一緒になり相乗効果をもたらすようにすることが、より基本的な問題であると考えられている。本論文で提示した事例は、企業形態と介入メカニズムの適正な組み合わせのもとで、一つではなく多くの企業発展の経路が実現され得るという主張をたしかに支持している。

最後に、市民社会の発展に関して、企業発展の経路がどのようであっても、常にNGOセクターの能力を強化し続けることが必要である。強い市民社会が社会的企業発展の基盤となるという見方をNGOセクターが確かに支持している一方で、企業モデルにおいても、収入支援またはサービス開発における介入のどちらをとるかに関係なく、社会起業家には、自身が導いていく人々と社会的文脈の両方を知ることが求められている。結局のところ、成功のためには、非営利セクターと市場セクターのどちらもが他方のセクターのスキルや知識を学ぶ必要がある。大切なことは、部門を越えた協働を促進するメカニズムを見出すこと、並びに最終的に市場セクターが市民社会と手を取り合い、現在の企業寄付やCSRのような単なる外部の資金者としてではなく、本当の意味で人々へのサービスに関わることが求められているということである。

註

- 1) 会議は、the Conference of Asian Foundation and Organizations (CAFO) によって開催され、インド、インドネシア、日本、香港、フィリピン、シンガポール、台湾、タイ、アメリカ合衆国からの参加があった (CAFO 2005)。
- 2) 社会的企業に関するその他の会合や会議は2006年以前に2カ所において開催されてきたが、ほとんどが実践者によるものであった (Wang & Zhu 2010; Yuen & Lee 2005)。
- 3) Wang & Zhu (2010); Yuen (2009); Yuen & Lee (2005)
- 4) 香港において、構造的失業への対処や社会的包摂の達成のために社会的企業の発展を促進するという考えは、地域における全ての部門によって容易に受け入れられてきた (Yuen 2009)。また、中国においても、社会的企業の発展を支援する数多くの学術報告や報道記事が出版された。例えば、NPI (2008); CLI (2009); Wang & Zhu (2010)

- を参照。
- 5) 詳細な議論については、Yuen (2009) and Yuen and Lee (2005) を参照。
 - 6) アメリカ合衆国における同様の発展についての議論は、Eikenberry and Kluver (2004) を参照。
 - 7) 社会的企業の発展を支援する中間組織であるThe Hong Kong Social Entrepreneurship Forumは、自身の参考のためにこのような概算や統計的情報を集めている。
 - 8) 例えば、NPI (2008)、GLI (2009)、Tse & Li (2010)、Wang & Zhu (2010) を参照。
 - 9) さらなる情報については、Kee & Yeung (2010)、Yeung (2005)、Yuen (2008, 2009) を参照。
 - 10) この事例における簡潔な解説については、NPI (2008) やWang & Zhu (2010) を参照。
 - 11) この事例についてのさらなる詳細については、S. Chan (2005)、Kee & Yeung (2010)、Yuen (2008, 2009) を参照。
 - 12) この事例についてのさらなる情報については、Tse and Li (2010) やWang & Zhu (2010) を参照。
 - 13) ここにおける議論では、行為者の行動は分析の主な焦点ではなく、事例について非常に簡約化した背景情報を提供するだけにとどまり、設立者や社会的起業家の感動的な話の詳細を述べたりはしない。話に興味のある読者には、先の議論で言及した関連する報告や文献を確認することを勧める。

参考文献

- Bornstein, D. 2004. *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. New York Oxford University Press.
- Chan, Kam Tong. 2003. The development of non-governmental organizations in China and the policy of 'socializing' welfare. In Lizhu Fan (Ed.), *Globalization, social change, and NGOs*. Shanghai: Ren Min Publisher (in Chinese).
- Chan, Kam Tong. 2008. *Creative philanthropy: Development of social enterprise in Hong Kong*. Paper presented at the conference The Third Sector and Sustainable Social Change: New Frontiers for Research, Barcelona, Spain, 9-12 July 2008.
- Chan, Kam Tong et. al 2007. *An exploratory study on social enterprises in Hong Kong, Taiwan and Shanghai*. Hong Kong: Unit of Third Sector Study, The Hong Kong Polytechnic University (in Chinese).
- Chan, Kin Man. 2005. The development of NGOs under a post-totalitarian regime: The case of China. In R.P. Weller (Ed.), *Civil life, globalization, and political change in Asia: Organizing between family and state*. London: Routledge.
- Chan, Kin Man. 2009. Harmonious Society. In H.K. Anheier, S. Toepler & R. List (Eds.), *International encyclopedia of civil society*. New York: Springer.

- Chan, Kin Man, Qiu, Haixiong & Zhu, Jiangang. 2005. Chinese NGOs strive to survive, *Social Transformation in Chinese Societies*, Vol. 1: 131-159.
- Chan, S. 2005. *Senior Citizen Home Safety Association: Going beyond elderly services?* Hong Kong: Asia Case Research Centre (Poon Kam Kai Series 05/270C).
- Commission on Poverty. 2005a. *Assisting the unemployed: Welfare-to-work*. Paper for discussion at the Commission's meeting on 28 June 2005, CoP Paper 19/2005, June, Hong Kong.
- Commission on Poverty. 2005b. *"From welfare to self-reliance": Social enterprise development*. Paper for discussion at the Commission's meeting on 12 September 2005, CoP Paper 22/2005, September, Hong Kong.
- Conference of Asian Foundations and Organizations (CAFO). 2005. *Conference report of the Asian Social Entrepreneurship Forum: Roots and roadmaps*. Asian Social Entrepreneurship Forum, Taipei, Taiwan, 19-20 February 2005.
- Dacanay, M.L. (Ed.) 2004. *Creating a space in the market: Social enterprise stories in Asia*. Manila, The Philippines: The Asia Institute of Management and the Conference of Asian Foundations and Organizations.
- Eikenberry, A.M. & Kluver, J.D. 2004. The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk? *Public Administration Review*, 64(2): 132-140.
- Global Links Initiative (GLI). 2009. *Social entrepreneurs in China*. Unpublished report compiled by Global Links Initiative.
- Ho, A.P.Y. & Chan, K.T. 2010. The social impact of work-integration social enterprise in Hong Kong, *International Social Work*, (53)1: 33-45.
- Hong Kong Hansard. 2006. Proceedings of the Legislative Council of Hong Kong, June 16: 8410-8465.
- Kee, C.H. & Yeung, Y.K.H. 2010. *20 business strategies for social enterprises*. Hong Kong: Home Affairs Bureau of the HKSAR Government.
- Lam, W.F. & Perry, J. 2000. The role of the nonprofit sector in Hong Kong's development, *Voluntas*, 11(4): 355-373.
- Lee, E.W.Y. 2005. The politics of welfare developmentalism in Hong Kong. In H.J. Kwon (Ed.), *Transforming the developmental welfare state in East Asia*. London: Palgrave Macmillian.
- Legislative Council Secretariat. 2007a. *Information note: Overview of social enterprise policies and measures of Hong Kong*. Hong Kong: LegCo Research and Library Services Division, 30 April.
- Legislative Council Secretariat. 2007b. *Social enterprise development in Hong Kong: Background brief prepared by the Legislative Council Secretariat*. Hong Kong:

- Council Business Division 2, 6 July.
- Non-Profit Incubator (NPI). 2008. *General report on social enterprise in China*. Study commissioned by the British Council, Beijing/Shanghai: British Council.
- Tse, K.K. & Li, Fan. (Eds.) 2010. *A new horizon: 10 stories of social entrepreneurs in China*. Hong Kong: Word 4 Communications Solutions.
- Wang, Ming & Zhu, Xiaohong. 2010. An outline of social enterprises. *China Nonprofit Review (Beijing)*, Vol. 6: 1-31 (in Chinese).
- Xu, Yongguang. 2010. *Difficulties in choosing the development model for social enterprises in Mainland China*. Keynote speech given at the 2010 Hong Kong Social Enterprise Summit, Hong Kong, 19-20 November 2010. http://www.social-enterprise.org.hk/ses2010/symposium_files/K2_Xu_Yongguang.ppt. Accessed 1 March 2011. (in Chinese).
- Yan, Jianing & Chan, Kin Man. 2010a. Research perspectives on the background and rise of social enterprises in the West. *China Nonprofit Review (Beijing)*, Vol. 5: 172-187 (in Chinese).
- Yan, Jianing & Chan, Kin Man. 2010b. A discussion of several models of NGO-stimulated advancement of CSR. *China Nonprofit Review (Beijing)*, Vol. 6: 60-81 (in Chinese).
- Yeung, Y.K.H. 2005. *MentalCare Connect Company Ltd: Connecting business opportunities around for a brilliant future*. Resource document. The Commission on Poverty of the Hong Kong SAR Government. [http://www.cop.gov.hk/eng/ppt/MentalCare%20powerpoint\(12.9\).ppt](http://www.cop.gov.hk/eng/ppt/MentalCare%20powerpoint(12.9).ppt). Accessed 14 August 2006.
- Yu, Xiaomin & Zhang, Qiang. 2009. *Development of social enterprises under China's market transition*. Paper presented at the 2nd EMES International Conference on Social Enterprise, Trento, Italy, 1-4 January 2009.
- Yuen, Terence Y.K. 2008. Rediscovering social enterprises. *Journal of Youth Studies (Hong Kong)*, 11(1): 3-12 (in Chinese).
- Yuen, Terence Y.K. 2009. *Developing social enterprises in Hong Kong: From work integration to social innovation*. Paper presented at the 2nd EMES International Conference on Social Enterprise, Trento, Italy, 1-4 January 2009.
- Yuen, Terence Y.K. & Lee, J. 2005. *Social entrepreneurship in Hong Kong: Perspectives, trends and prospects*. Paper presented at the Asian Social Entrepreneurship Forum, Taipei, Taiwan, 19-20 February 2005.