



# USING THE BUSINESS MODEL CANVAS FOR SOCIAL ENTERPRISE DESIGN

～ソーシャルビジネスを  
ビジネスモデルキャンバスで  
デザインする～

著：Ingrid Burkett  
Knode

翻訳：重富 渚  
レイアウト：須田 佳代

Social Impact Center  
by 一般社団法人 Eirene University

# まえがき：この発行物について

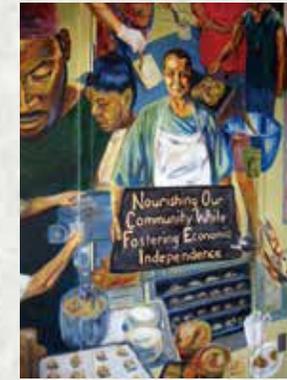
私はこれまで何年もの間、ビジネスモデルキャンバス（以下、BMC）を使って試し、学んできました。私は BMC に関する本の著者の一人であるアレクサンダー・オスタワルダーが主催する BMC を使うマスタークラスに通ったこともあります。BMC への私の関心は高まり、多くの社会企業が自分たちのビジネスモデルを説明することはとても難しいことだということもわかりました。また多くの社会企業はまるでとてもおかしなプロセスのように思えますが、彼らは自分たちのビジネスモデルを徹底的に理解する前にビジネスプランをつくり、仕事を始めているという現実があり、私はそこに関心を持ちました。

私が初めて BMC を発見し、それを社会企業に適応させようと試みたとき、私は他の多くの人々が考えたように、社会企業と非営利組織には特別なキャンバスが必要だと思いました。しかし、私が社会企業の部門で BMC を使ってみると、そうでないということに気が付きました。そして、私はもう一つのことを気づきました。それは、社会企業においていくつかの特別なことがあり、それは僅かな工夫をすることによって簡単に BMC に反映させることができるということです。この分野において、私がこの学びを共有しようとしたとき、何かしらの書物として発行するようになると多くのリクエストがありました。そのため、このレポートは私の学習を記したものです。私はここで共有したことについて、どんなコメントや議論についてもいただきたいと思っています。連絡先はこちらです。ingrid@knode.com.au

この発行物は、BMC に関するより詳細のものとなるものでなければ、アレクサンダー・オスタワルダーやイェブ・ピニュールが書いたビジネスモデルジェネレーションの本の代わりでもありません。私は BMC を使ういかなる人にも刺激を与え、本や以下のウェブサイトアクセスして欲しいと思っています。

[www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)

Ingrid Burkett [ingrid@knode.com.au](mailto:ingrid@knode.com.au)



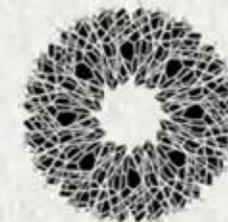
表紙に使ったこの写真は私が 2008 年にマサチューセッツのヘイリーハウスベーカリーカフェを訪れた時に撮影した絵です。

私はこのアーティストが誰かも知らず、この部屋の真ん中に大きく描かれた人が誰かもわかりません。しかし、この絵は多くの社会企業の目的についての素晴らしい要約として感銘を受けました。

—地域へ栄養を そして経済的な自立を—  
彼らが言うには「社会企業のモデルであるヘイリーハウスベーカリーカフェは、地域において物理的な成長、経済的成長、そしてコミュニティを良くすることを促進させました。

私たちの計画は、オン・ザ・ジョブ・トレーニングを経済的に独立したい人々に提供し、若い人に料理する力を育て、健康的な生活の選択をする力を示すことです。」私はこの計画と彼らの料理にとっても感銘を受けました。とても美味しいのです！チェックしてみてください。

<http://www.haleyhouse.org/>



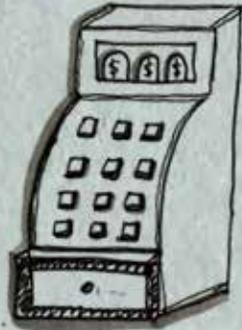
Knode

# 社会的企業とは何か？

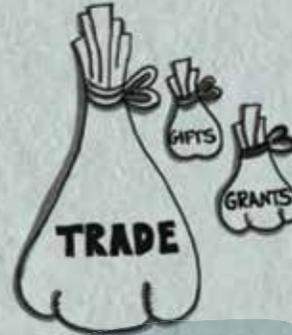
社会的企業は次のようなもので構成されています



公の利益やそのコミュニティの利益と同様に、経済的なミッション、もしくは社会的なミッション、文化的なミッション、環境的なミッションを持つこと



それらのミッションの実行を生業とする



収入のほとんどを寄付や助成金ではなく、商業的活動から得ている



収益や余剰金の殆どを彼らのミッションを実行することへ再投資すること

社会的企業がこれらのゴールを達成するために以下のような様々な方法があります：

不利益を被ってきた経験のある人々を直接支援し、訓練し、雇用する方法。

例) 社会企業のカフェはホームレスやこれまでに雇われたことのない人を雇っています。

社会的ニーズや社会的インパクトに直接影響するようにサービスや製品を提供する方法。

例) 農業を支援する団体は、その地域で生産された新鮮で入手可能なものを生産する一方で、地元の小さな農家を支援します。

チャリティーや社会的な目的のために収入を作り出す方法。

例) あるチャリティーショップは、他の社会課題の解決を目的としたより大きな慈善活動を支援するために収入を生んでいます。

この冊子では特に最初の2つのパターンの社会的企業、つまり経済的価値と社会的価値が同じ企業内に共存する社会的企業について記述します。

# ビジネスモデルとは何か？

ビジネスモデルとは次のように明示されています。

「どのように組織が作られ、価値を提供し獲得するかの理論的根拠を示したもの」(オスターワルダー・ピニユール: 2009/P14)

事業やビジネスのアイディアの本質を要約すると、価値の交換であると言えるでしょう。

私が自分のビジネスで何かを創造すると、それが他の人にとっての価値となります。そして彼らはその価値が世に出てくることを求め、それと引き換えに、私たちにとって価値があるものをくれるのです。(大抵の場合はお金です！)

## ビジネスプランとビジネスモデルの違いは 目的と要旨の中にあります

ビジネスモデルの目的は、どのようにしてビジネスが構成されるのかを示すことです。つまり、どのようにしてビジネスが価値を生み出し、その価値を提供し、そしてビジネス側としての価値を獲得するかを、関係者に理解を促し、明示することです。社会的企業の場合、ビジネスモデルは、どのようにして社会的企業が経済的価値と社会的価値の両方を生み出すかを示し、更に一つの企業の中でこの2つの価値の間にどのような関係があるかを明示したものになります。ビジネスモデルは1ページで表現され、組織がどのようにビジネスをし、そのビジネスがどのように収入を得て、何の価値を提供し、また誰が消費者で、消費者はなぜリピーターになってくれるのかという点に焦点を合わせたワークシートです。

このワークシートは、私たちのビジネスがどのように、そしてなぜ運営できるかを理解することに役立ち、また私たちのビジネスをデザインし、より良くすることに役立つでしょう。



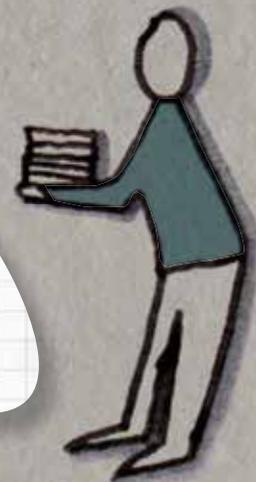
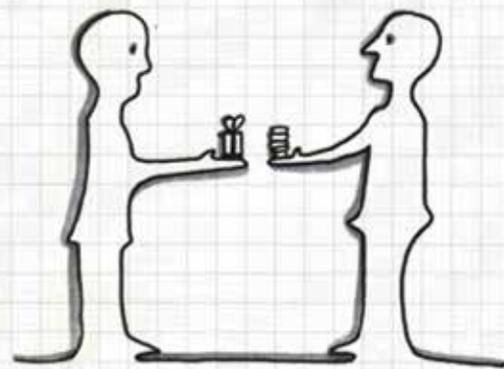
ビジネスモデルはどのようにビジネスが動き、どのようにその内容をより良くできるかをデザインし、表現することに役立つものです。

一方、ビジネスプランというものは、とても詳細に、長く記載され、ビジネスのゴールの詳細を示しています。彼らがどのようにゴールを達成するのか、そして雇用者がそのゴール

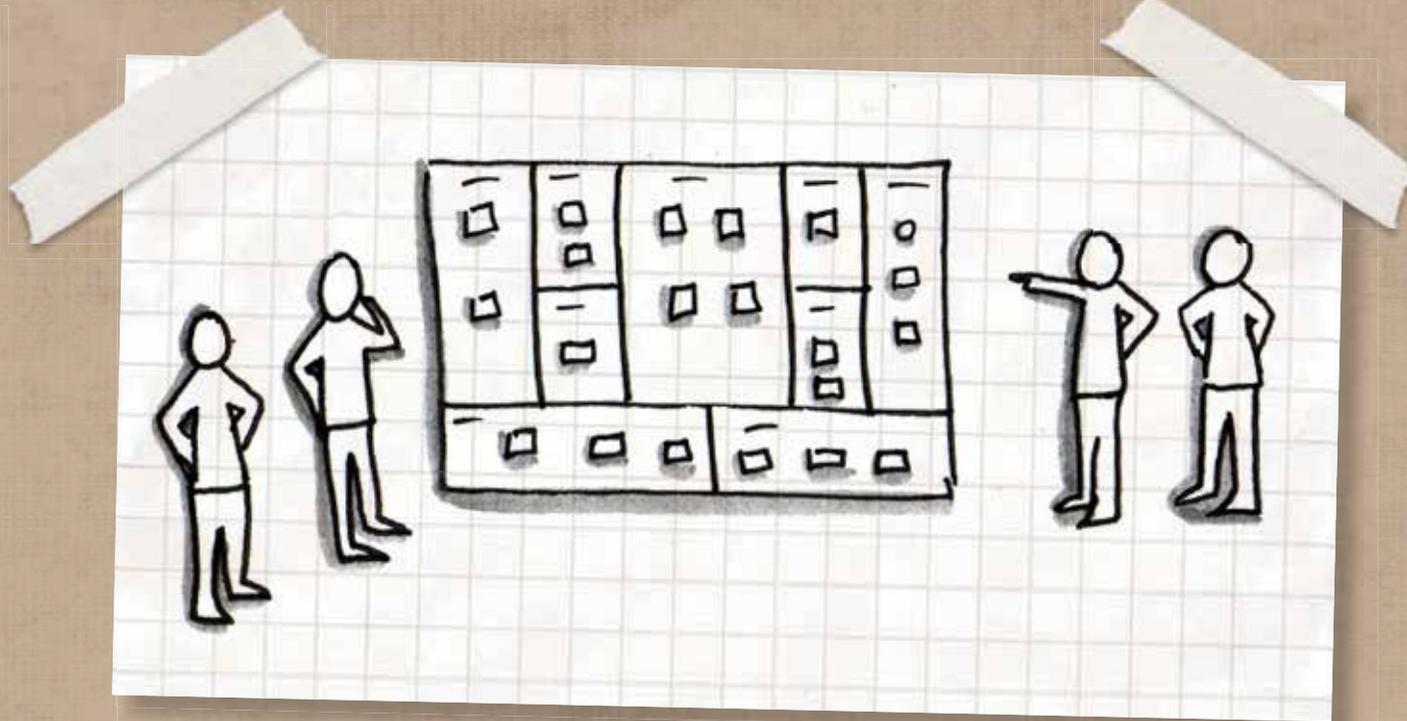
を達成する方法がある証拠を示しています。ビジネスプランは私たちのミッションやビジョン、ゴール、戦略、予算や見積り、マーケティング戦略の要点を述べています。ビジネスプランはビジネス戦略に影響を及ぼします。しかしながら、実践と調査において、複雑で常に変化が起きている環境においてはビジネスを継続させるためにビジネスプランを使うことは、とても静的で扱いにくい、といった示唆が増えてきています。

ビジネスプランは方向性を示したり、財務状況や投資について知るにはまだ役に立ちます。しかし、ビジネスプランはビジネスのアイディアを考えたり、テストをしたりするには必ずしも有効ではなく、さらに常に変化している環境下において新しいことに取り組んでいくことにもまた有効ではありません。

ビジネスプランはビジネスのゴールとどのようにそれを達成するかを書面で詳細に記載したものである。



# 社会的企業のためのビジネスモデル



社会的企業は違いを生み出すことに情熱のある人々によってよくスタートされます。彼らがイメージするものを捉えると、それは本当のビジネスではない場合がありますが、彼らが捉えている社会的な問題や環境的な問題へのインパクトはあるでしょう。

社会的企業のビジネスモデルを理解することは以下の2つの利点があります；

- 1) ビジネスコンセプトの土台について理解したり、デザインしたり、示したり、そして議論するときに役に立つ
- 2) 自分たちの社会的事業で提供できると信じている社会的インパクトや、自分たちのビジネスについて本当に意味があるかを試すビジネスのプロトタイプをテストしたり、発展させることにも役立つ

ここ10年間で、私はたくさんの社会的企業のマネージャーや関係者に会ってきました。そして、私一人で多くの社会的企業のスタートアップを手助けしてきました。社会的企業とともに働くことで、私はビジネスモデルの価値をはっきりと理解してきました。もしも、もっと多くの社会的企業がビジネスモデルを使うことを修得し、彼らのビジネスモデルを発展させることができれば、彼らが挑戦しようとしていることの多くを早い段階でもっと簡単に証明することができます。そして私たちは彼らの課題に対する解決策を考えるよりよい機会が得られるだろうと確信しています。社会的企業が縮小したり、失敗したと言われている理由は、ビジネスの失敗だけでなく、潜在的な社会的インパクトや本当の社会的インパクトの失敗でもあります。社会的企業をデザインするという面で、ビジネスモデルや彼らの可能性を理解することは、いくつかの落とし穴をさけ、社会的企業が経済的かつ社会的インパクトの両方の面において、有効で持続性があるという可能性を高めることに役立ちます。

# ビジネスモデルキャンバスとは何か？

ビジネスモデル・キャンバス（以下、BMC）はアレックス・オスターワルダーとエブピニユールによって開発され、世界中の470人もの勢揃いの実践者により共同開発されました。

BMCはビジネスモデルについて設計でき、革新でき、議論できやすいようにシンプルで視覚的で、1枚に収まるキャンバスとなりました。それは単なるフレームワークだけでなく、ビジネスモデルを表現するために開発されたものです。多くのフレームワークのように、このBMCは入念な研究によって構築されましたが、他の多くのフレームワークとは異なり、多くの実践者による実践を通して、BMCは試され、ブラッシュアップされてきました。さらに、BMCは、クリエイティブ・コモンズでのライセンス化やBMCに関するメソッドの共同開発への貢献などを行っており、BMC自体がとても革新的なビジネスモデルでした。

私は社会的企業の分野においてBMCを使い、このキャンバスがとても有用であることを見つけました。社会的企業の開発に関する初期の探索段階や成長過程そして革新の段階においては特に有用です。

社会的企業の分野においてBMCを使うことで、私はいくつかの有用な追加事項と適応事項を見つけました。そのことに注目して、私は本レポートを記します。

## 社会的企業についての特別なものとは何か？

社会的企業を管理することは、単純に社会的インパクトの分野と感動にビジネススキルを付け加えるだけのものではありません。社会的な（もしくは、環境的、文化的、経済的）ミッションと商売やビジネスを経営する目的とのバランスを取ること、それぞれの単独スキルを単純に足し算したものよりもよりよい技術の統合を必要とします。



更に言うと、ビジネスを運営する中で社会的インパクトを扱うことは、費用に見合うことは必要ではありません。つまり、社会的インパクトを提供するためのスキルと、実行することによって発生するコストの両方は、実行可能で継続性のあるビジネスモデルを設計する際に考えられる必要があるということです。

例えば、もしあなたが長い間雇用されていなかった人々が出したアウトプットに注目されるとするならば、しばらくの間働いていなかった人々への支援や訓練にかかる活動や費用といったビジネスモデルの暗示にはっきりと気づかされるでしょう。

おそらく主要な活動や顧客との関係性、主要な資源に関する取り組みに加えて、かかる費用もあるでしょう。さらに、あなたは雇用者が継続的に残業をできる保証として追加の支払いをするために、非営業収入を得る方法を探する必要があります。また、商売による利益は、実はサポート業務をやっている人の賃金を賄っていないこともあるでしょう。しかし、それは実行可能なビジネスモデルが開発できないという意味ではありません。社会的企業が通常のビジネスとは少し異なったビジネスモデルをもつことの必要性を示しているのです。つまり、社会的企業は普通とは全く異なるビジネスなのです！

私たちが必要とするのは通常のビジネスモデル・キャンパスと全く異なったものでもなく、ビジネスの特性をより複雑にしたものでもありません。私たちは社会的企業における現実的なビジネスの側面に加えて、企業におけるはっきりとした社会的目的（もしくはミッション）のイメージをなんとかしてその（ビジネス・モデル）キャンパスの中に設計する必要があります。

社会的企業にとって、ビジネスモデル・キャンパスは、商業的なビジネスの側面だけがわかることではなく、彼らが行き届こうとしている社会的インパクトについて確認する機会を提供するものであるべきなのです。そして重要なことに、ビジネスモデルキャンパスは、どのようにビジネスと社会的インパクトが相互作用し、共存でき、競い合い、どのような

機会をもたらすかを明確にし、さらに、ビジネスと社会的インパクトの間にどのような緊張が存在するかを明確にすることができます。

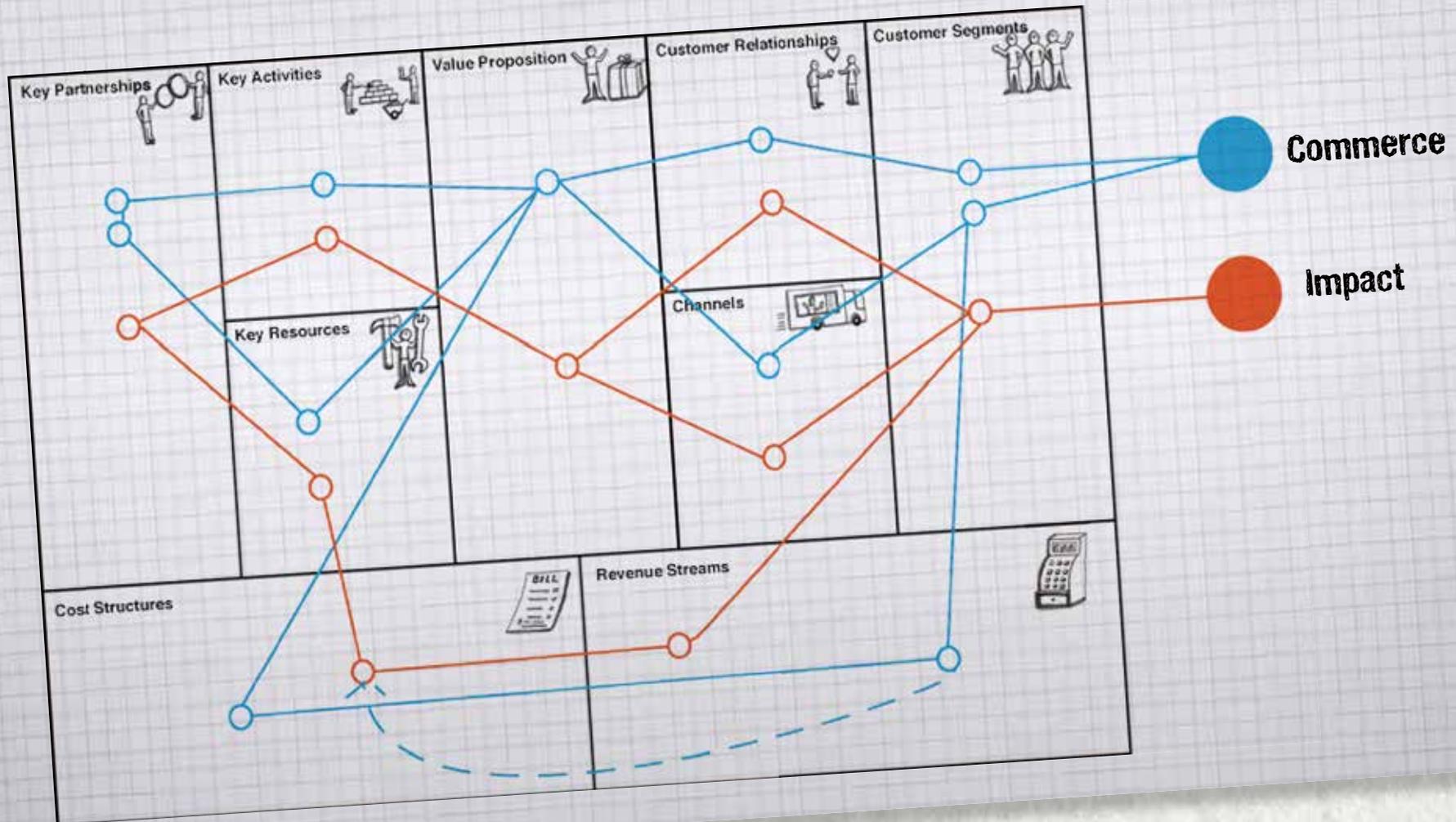
これらを理解することは社会的企業に大いに役立ち、実現可能性と持続可能性を効果的に管理することができます。社会的企業にとって、ビジネスモデルが経済的に機能しなければ、（つまり、ビジネスがなければ）経営することができません。しかし、ビジネスだけでなく、社会的目的もビジネスモデルの中に存在しない場合もまた、社会的企業は成り立ちません。社会的価値と経済的価値の両方を達成するビジネスモデルは、決して不可能ではありません。両方を成し遂げることは、実現可能であり、とても特別なことなのです！

「ダブルサイドプラットフォーム」と言われているように、ビジネスモデルの中で「経済的インパクト」と「社会的インパクト」を区別して見ることは重要です。

これはまさにビジネスが異なる2つの顧客に対し価値を提供していることを示します。商業ビジネスにおける目的は、これらの異なる顧客層間で相互交流を促進させることです。社会的企業の目的は、これらの異なる顧客層間での相互交流を促進させるのではなく、持続可能な社会的インパクトを提供できる関係性を促進させることです。このようにして、社会的企業は社会的インパクトと経済的インパクトの橋渡し役となります。

ビジネスモデルキャンパスでは、社会的企業における社会的インパクトを求めている側面と経済的インパクトを求めている側面とを区別して提示します。キャンパス上で両方の側面を分け、視覚化することで、それらがどのように相互に作用し、何の社会的企業のストーリーが経済的インパクトと社会的インパクトの両方に関係があるかを見ることが出来ます。社会的企業において、経済的でも、社会的インパクトでもないストーリーでは十分ではありません。そしてビジネスモデルのストーリーを伝えることでの重要な点は、経済的インパクトと社会的インパクトの関係に筋が通っていることです。





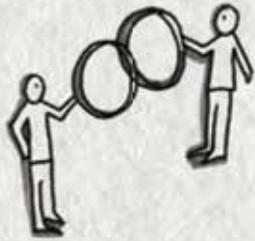
社会的企業においてビジネス・モデル・キャンバスを使うポイントとしては、経済的インパクトのモデルと社会的インパクトのモデルを区別することです。しかし一方では、ビジネスモデルのストーリーとして、それら2つを統合することも重要なポイントです。

ビジネスと社会的インパクトの両方を一つの社会的企業の中でどのように関連付けているのかというストーリーを、いかに視覚的かつ簡潔に伝えるかは、効果的で持続可能な企業を設計するためには重要なことです。もしも、社会的企業の経営者が、もろくて実現性の低いビジネスモデルを使い、重要で複雑な社会課題を見つけることを期待しているのであれば、要素と関係性がビジネスモデル・キャンバスに示されるとすぐに、そのビジネスモデルでは困難であることに気がつくでしょう。一方で、もしもビジネスモデルが確固たるものであれば、社会的インパクトが弱かったり意味がなかったりしても、ビジネス

モデル・キャンバスを使うことで、そのビジネスの理解について共有しやすく、さらに深くディスカッションできるため、ビジネスモデルの改善を通して、社会的インパクトを強化することに役に立つでしょう。

一つのキャンバスに社会的インパクトとビジネスモデルを表すことは、それぞれの構成要素の周辺だけでなく、どのようにそれらが相互作用し、互いを支えているかについての理解や革新に役立ちます。これは社会的企業を設計するためには重要なことなのです。

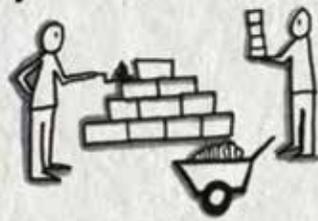
## Key Partnerships



### 「主要なパートナー」

・事業の運営に必要な供給者やパートナーとのネットワーク

## Key Activities



### 「主要な活動」

・企業の仕事となるやるべきこと

## Value Proposition



### 「価値提案」

・特定の顧客に価値を生み出す製品やサービス  
・消費者をあなたの会社にリピートさせているもの

## Customer Relationships



### 「顧客との関係」

・企業が特定の顧客セグメントと構築した関係性

## Customer Segments



### 「顧客セグメント」

・企業がリーチでき、サービスを提供できる人々や組織

## Key Resources



### 「主要な資源」

・事業運営に必要な最も重要な資産や資源（物理的なもの、知識、人、経済的なもの）

## Channels



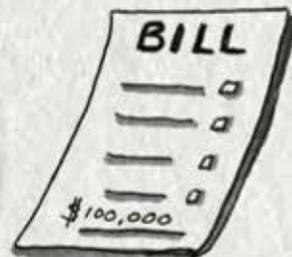
### 「流通窓口」

・価値を提供するために、企業はどのように顧客セグメントと接点を持ち、交流するか

## Cost Structure

### 「コスト戦略」

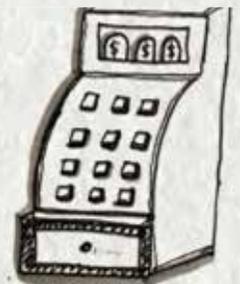
・企業を運営するために負担する全ての費用



## Revenue Streams

### 「収入源」

・それぞれの顧客セグメントから企業が生み出した収入（稼ぐための収益から費用を引いたもの）



# どのようにして「社会的インパクト」と「経済的インパクト」を関連づけるのか？

あなたが社会的企業を設立し、そのビジネスモデルの可能性を見出したとき、決めるべき最初の決断の一つは、あなたと関係者のためや企業のビジネスにとっての社会的なミッションは何かということです。私たちは長い間雇用されていなかった人々を雇う社会的企業のカフェという「いいアイデア」をどれだけ聞いてきたでしょうか？素晴らしくイノベーティブなビジネスモデルでない限り、そのようなビジネスが営む経営だけで、社会的インパクトを生む費用を賄えるほどの利益を生み出すことはできないでしょう。

しかし、このことは上記のような社会的企業が効果的なビジネスモデルを生み出せないということを意味しているわけではありません。これは、私たちが経済的インパクトと社会的インパクトの両方を本当に成り立たせることができるように、しっかりとビジネスモデルを設計することが必要であることを意味しています。

## ハイレベルな社会的インパクトと経済的インパクトはバランスをとることができる

これは社会的企業にとって、夢のようなビジネスモデルデザインなのです！しかし、それを叶えるにはビジネスモデルを設計する段階で、いくつかの注意深い考えが必要です。私たちは、企業が実行できる事業から満足する利益を生むビジネスモデルを探しています。(社会的インパクトの側面を持たずに、もしもビジネス自体が実行できる可能性を持っているのであれば、多くの社会的企業はお世辞にも良いとはいえないビジネスを始めるでしょう。そして、社会的インパクトを生む目的を加えたとき、基金のような他の援助なしには経済的に持続可能ではありません) ビジネスモデルデザインはこのような社会的企業にとって価値があります。なぜならビジネスモデルデザインはイノベーションの可能性と成長する機会について議論するときに役立つからです。

## 社会的インパクトが最高のものとなるとき

いくつかの社会的企業にとって、社会的なミッションは最高のものであり、そのビジネスは副業のようなものです。つまり、ビジネスの側面は収入源としてはとても優れていますが、最低ラインよりもギリギリ大きいレベルのものということです。このような社会的企業にとって、ビジネスモデルは商売以外の資源から収益を生む流れを保證するために必要とされています。それは、例えば費用が商業からの収益を超えたとしても、いざというときは、その企業が事業を継続できるようにするために必要なのです。

例えば非営利組織が社会的企業を設立し、それを構成する雇用を提案するとしましょう。

ビジネスを運営するコストが商売から得られる収益を超えていることに彼らは当然気づいています。しかし、ビジネスを継続させることによる社会的インパクトはとても素晴らしいため、そのコストを賄うための補助金の援助先を見つけることができます。これはビジネスモデルとしては全く問題はありませんが、発生した社会的インパクトが次々と確実に継続した収入を発生させるかということに注意を向ける必要があります。

この種のモデルにおける大きな課題は、社会的インパクトが経済的に満足のいく結果に注目させないことです。例えば社会的インパクトが最高のものであっても、商業の管理が乏しいことを正当化する理由にすべきではありません。

## 「社会的インパクト」が減少するとき

ビジネスモデルキャンパスは社会的企業における社会的インパクトの側面を強めるための可能性を探索することに役立ちます。ビジネスモデルキャンパスは、誠実さと経済的な持続可能性と社会的インパクトとの関係性に関する議論を生むことにも役立ちます。また、どのように社会的インパクトを強化するかという、いくつかの決定を下すときにも役立ちます。

## 考え直し、設計し直すとき

社会的インパクトや経済的な実現性の機会があるかどうかを見直すときや、再設計するか、撤退するかのどちらかを決定することにおいても、ビジネスモデルキャンパスは視覚化し理解させることで役立ちます。

高

社会的影響を増加させるためにどのように変革できるのか？



私たちは本当に社会的企業なのか？

どのようにして持続的に作り続けることができるのか、またどのようにして大きなインパクトを与えるような変革を継続して起こすことができるのか？



どのようにして私たちは成長し、大きくなるのか？

経済的可能性

私たちはその企業に関する全ての考えや変革、再設計の全てを考え直すべきだ



私たちは生み出している社会的インパクトから、どのようにして収入を生み続けることができるのか？



収入を増やすには何に注目したらよいのか？

低

社会的インパクト

高

# 提供価値

社会的企業のビジネスモデルを探索するときに、私たちは「何の価値を生み出しているのか？」という質問からスタートします。

商業的なビジネスにおけるビジネスモデルキャンバスを使うときは、私たちは顧客について考えることから始めます。なぜなら、最終的には顧客がビジネスの心臓部となるからです。もちろん、社会的企業も同様ですが、ほとんどの社会的企業は「社会的価値」を生み出すための探求から始めます。もしくは本当に完了した商業的提供価値から始めるかです。「社会的価値」とは、企業活動を通して生み出された社会への貢献と価値提供のことを意味します。つまり、それは企業を「社会的企業」とさせているものなのです！

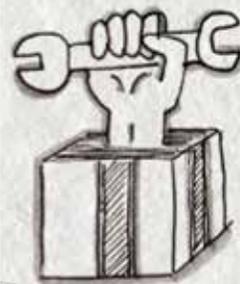
社会的企業で生み出そうとしている社会的価値を明示することは、社会的企業を設計する上で重要な第一ステップです。しかし、社会的価値だけを生み出すことでは、社会的企業は存在できません！「企業」としては「商業的価値」つまり、市場で販売したいと思っている商品やサービスを生み出す必要もあります。つまり、社会的企業は2つの価値提供を持つのです。その2つとは、①社会的インパクトの価値提供（企業が届けている社会的価値や消費者を魅了するもの）と②商業的価値の提供（企業が生み出した商品やサービス、消費者を魅了するもの）の2つです。

特に社会的企業を設計する初期段階では、商業的な価値提供と社会的インパクトを与える価値提供を分けることが大切です。この2つは最終的には関連付けられますが、議論するためにこの2つを分けることで、異なる顧客層にそれぞれをどのように関連付けるかを知ることができます。

商業的な価値提供と社会的インパクトの価値提供は相互依存するように思えますが、特定の顧客層にとってはどちらか一方が他方よりもとても重要なものとなるでしょう。例えば、政府の基金や博愛主義者が私たちの顧客だったら、彼らは商業的価値よりも社会的インパクトの価値の方に興味を持つでしょう。一方、私たちが小売業を営んでいたら、私たちの顧客はそのような価値には興味をもたないかもしれません。最終的には、もし社会的企業が経済的側面で成功したら、商業的価値提供は、私たちが並行して社会的インパクトの価値提供も持つかどうかを示す必要があります。もしもサービスや製品が悪いのであれば、良いことを行うことだけでは十分ではないでしょう。

# 社会的企業の価値提供について問う

- 何の価値を顧客に提供しているのでしょうか？  
なぜその顧客たちはリピートしてくれるのでしょうか？
- あなたの事業において、商業的価値提供と社会的インパクトのある価値提供の関係性は何でしょうか？
- あなたの社会的インパクトの価値提供をどのように可視化させ際立たせますか？誰がその社会的インパクトの価値を価値として感じ、それに対価を支払ってくれるのでしょうか？誰がそれを理解するのでしょうか？
- どのようにしてあなたの提供する価値（商業的なものと社会的インパクトのもの）を測るのでしょうか？



商業的価値提供の例



ケータリング

地域のものを使った質がよく  
入手可能なケータリング



庭のメンテナンス

無駄がなく化学薬品を使わず、  
あなたがやりたいようにできる  
庭のメンテナンス



小売業

オーストラリア産の特徴的で  
おしゃれなスタイルの服



社会的インパクトの価値の例



雇用

障害者にとって  
持続可能で有意義な仕事



地域経済の活性化

その土地の経済を再活性化する



フェアトレード

製造者の生活の質を保証する  
高品質なコーヒー

いくつかの社会的企業は、消費者は私たちの製品やサービスを求めて自動的にやってくることを当然だと思っています。なぜなら私たちは「良いことをしている」と想像するからです。

残念ながらこれは間違った考え方です。例えどんなに良いことを社会的企業がしようとも、私は美味しくないと買ったり、下手な芝刈りに代金を支払ったことが何度もあります。また、もしその社会的企業が良いことをしているという証拠が少しも見れないとしても、私は彼らが良いことをしていると信じるしかなかったことも何度もあります。

例えば、私が小さなビジネスを経営しているとします。私は可能であればいつでも、社会的企業から仕入れをしようとしています。しかし、もし私が仕入れたその社会的企業がいつも標準以下の製品を届けていたり、時間を守らなかったり、他のものよりもとても高価であったりしたら、すぐにでも真剣に手配を考えなおす必要があります。私は社会的企業の支持者であるため、私は彼らに1回か2回は機会を与えますが、他の人はそんなに気前は良くはありません。つまり、ワンアウトで退場です。

言い換えると、あなたの社会的インパクトの価値提供がどんなに賞賛に値することであり、倫理的であっても、もしも商業的価値提供が消費者にとって何の価値もなければ、あなたは非営利組織を運営しているも同然なのです。社会的事業は、社会的インパクトだけで経営することはできません。

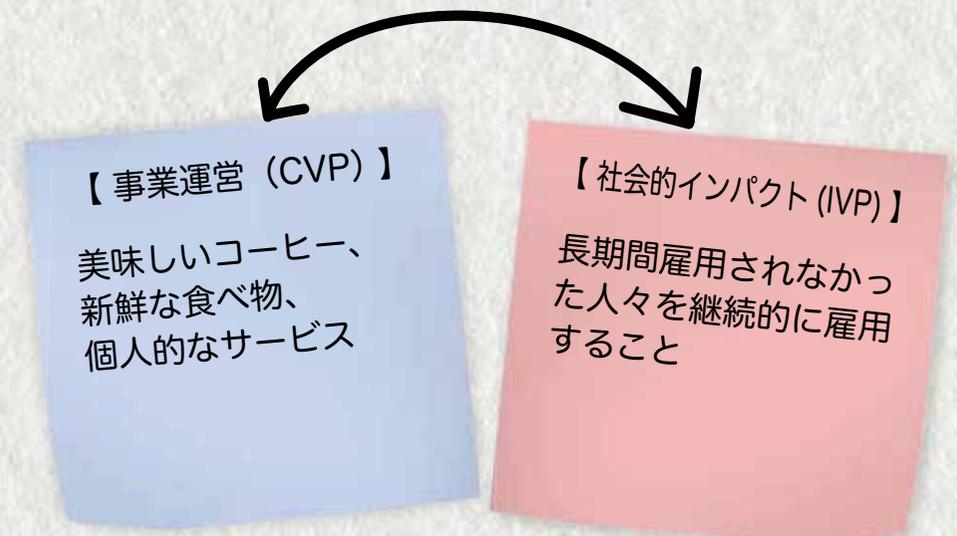
どのように彼らの価値提供を消費者に届けるのかを算出することもまた、社会的企業にとっては重要です。企業の目に見えてわかる部分だけが「ビジネスの価値」であるという人もいるかもしれませんが。つまり社会的インパクトのある価値は本来事業の中にあるものです。消費者の目に見えるものではなく、消費者がその企業に関わる理由でもありません。他の人にとっては社会的な価値はとてよく見えるものかもしれないし、消費者を引き込む方法として社会的価値を提供することはとても重要かもしれません。

社会的企業が社会的インパクトの価値を伝える方法は、重要なビジネスデザインの決断であり、そしてそれは消費者を深く知ることとインパクト自身を理解することを必要とします。

例えば、もしあなたの社会的インパクトの価値が、長期間雇用されなかった人々に持続可能な雇用の機会を与えることに置かれたのであれば、その雇用者の成功談を共有することで社会的インパクトの価値を消費者に明示することができるでしょう。しかしながら、時々消費者はあなたの社会的インパクトの価値を「購入」する前に、その社会的インパクトについてより詳細を知ろうとします。つまり、あなたが社会的インパクトを消費者にどのように伝えるかを考える必要があるのです。どのようにしてあなたはその社会的インパクトを測り、本当の消費者や購入してくれそうな消費者にインパクトに関するデータをどのように共有すると良いのでしょうか。オーストラリアにある多くの社会的事業は「社会的投資の利益 (SROI)」という形式で情報を説明していますが、消費者にこのような情報を共有する他の方法はたくさんあります。

何の社会的インパクトの測定結果を、どのように消費者に共有するかについて決めることは、社会的インパクトの価値が消費者における購入判断基準の一部であることを確かめる重要なポイントです。マーケティングの一つとして、あなたは社会的インパクトのストーリーを消費者に共有していますか？社会的影響の評価レポートを共有していますか？あなたの事業を推進させるために、暗黙的に社会的価値を置き去りにして商業的価値だけに頼っていませんか？

## 提供価値



# 顧客区分

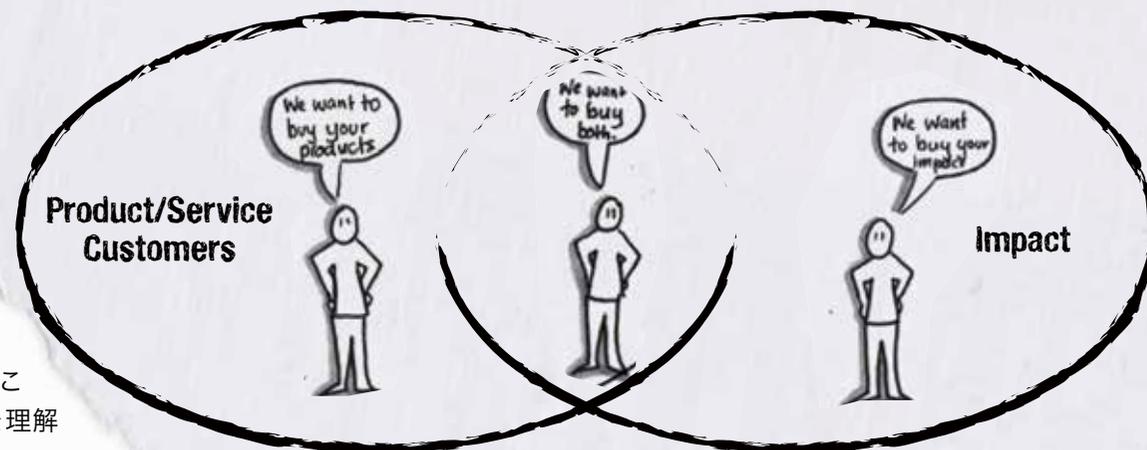
社会的事業を行うことは、社会的価値を生むことを目的とした商業ビジネスであり、それらは少なくとも2つの異なる顧客区分を持ちます。それは、潜在的な重複があったとしても、社会的事業の商品やサービスを購入したいと思う顧客（すなわち、商業的顧客）と社会的事業が生み出す社会的インパクトやそのインパクトから得られる利益の可能性を支援したいと思う顧客（すなわち、インパクト重視の顧客）がいます。これらの2つの主な顧客層を理解することは、社会的事業のビジネスモデルを理解する上でとても重要なことです。

目的の議論や設計のために社会的事業がビジネスモデルキャンパスを使って、商業的顧客とインパクト重視の顧客を区別することは多くの主な理由にとって重要です。

1) いくつかの社会的事業は顧客がいる可能性がある「インパクト」が何かをわかっていません。もしくは、社会的インパクトのシナリオのもと引き起こされる**可能性の全て**をわかっていません。そのため、例えばいくつかの社会的事業は消費者として見るより、「パートナー」として資金提供者を見るでしょう。（それでも結構です！）しかし、それによって、あなたの社会的インパクトに対して「支払い」をしたいと思う本当の顧客や組織、企業がいるという可能性を見えなくさせてしまいます。もしあなたが農村部の犯罪率に関してなど、本当に意味のあるインパクトを持っていたならば、そのインパクトからの利益があると思う「消費者」（例：保険会社）がいるのでしょうか？また、だれが何らかの方法でこのサービスに支払いをする理由が本当に分かるのでしょうか？

2) 社会的事業は顧客にとって「社会的インパクト」がどんなに重要かについての**仮説**を立てることができます。どれくらいの顧客が私たちのインパクトや製品、サービスを評価しているのかを調査することは、社会的事業にとって、いくらかの面白い視点をもたらすことができます。

3) 顧客区分の違いを理解することと顧客があなたの製品やサービスそして、社会的インパクトを評価するかどうかを理解することは、**ビジネスを一新**することに役立ちます。例えば、もし「インパクト重視の顧客」が全ての政府的資金提供者や博愛主義の資金提供者であれば、あなたは自分の製品やサービスの中で、このような顧客の興



味が高まるようなさらなる機会を探することができるでしょうか？（例：インパクトだけでなくサービスを評価してもらい、契約を通してあなたの清掃サービスを入手すること）

もしくは、あなたのサービスを購入する特定の法人顧客がいるのならば、その法人顧客もまた、あなたが生み出すインパクトと関係する機会の可能性探索に興味を持つでしょうか？（例：内部の与えられているプログラムを通して、その法人顧客は彼らの従業員があなたの事業に興味を持つように働きかけることができるだろうか？）

社会的事業を運営することは伝統的な商業ビジネスを営むことよりも少し複雑なことがあります。なぜなら社会的インパクトは収入がコストを賄う必要はなく、そして顧客によっては自分たちが何を購入しているのかを理解する必要もないからです。（つまり、顧客は購入したサービスや製品の社会的インパクトの結果を理解する必要がないということです。）

もちろんある場合は、顧客にとって社会的インパクトについて理解する必要はなく、またそのインパクトについて知る必要もありません。（特に製品やサービス自体が社会的インパクトについて表現していたとしても）

しかし、他の社会的事業においては、社会的インパクトを「販売する」ことは重要であり、その商業による利益によって社会的インパクトにかかる費用が賄われることを保証しています。

事業を設計するためにビジネスモデル・キャンパスを使うことにおいて、顧客区分と顧客とのつながりを理解すること、そして製品やサービス、社会的インパクトを評価することは、事業設計を考えるためのよりよい材料を提供できるのです。

社会的事業において、顧客区分を理解することは重要です。さらに、その顧客区分間のバランスを理解することは極めて重要です。もしその事業がコアとなる商業的顧客をがっかりさせ続け、そしてその企業が社会的インパクトを「販売」することに依存することが増えたら、その企業は各顧客区分間のバランスを理解することを必要とされるでしょう。

### 「顧客としての構成要素」

社会的事業にとって、「顧客」や「恩恵を受ける人たち」や「構成要員」が解決策の協働創造者であることは重要です。この場合、「構成要員」にとって、顧客区分としてみられることが有益かどうか、そして、価値提供が社会的事業と「構成要員」の間で協働創造されることを必要とするかどうかを通して、考えることが重要です。

いくつかの例において、特に「構成要員」が個人的に資金提供をするとき、彼らはビジネスにおいて本当に重要な顧客となります。

例えば、障害ケア（国家障害保険制度）の中で、独自の方法を見つけている社会的企業にとって、明確な価値提供をすることは構成要素の顧客にとって重要です。

サポートパッケージやサービスが本当に彼らのニーズに適しているということを保証するために、この価値提供は「構成要員」とともに協働創造されることもまた重要になるでしょう。

### 「資金提供者」が本当の「顧客」になるときはいつか？

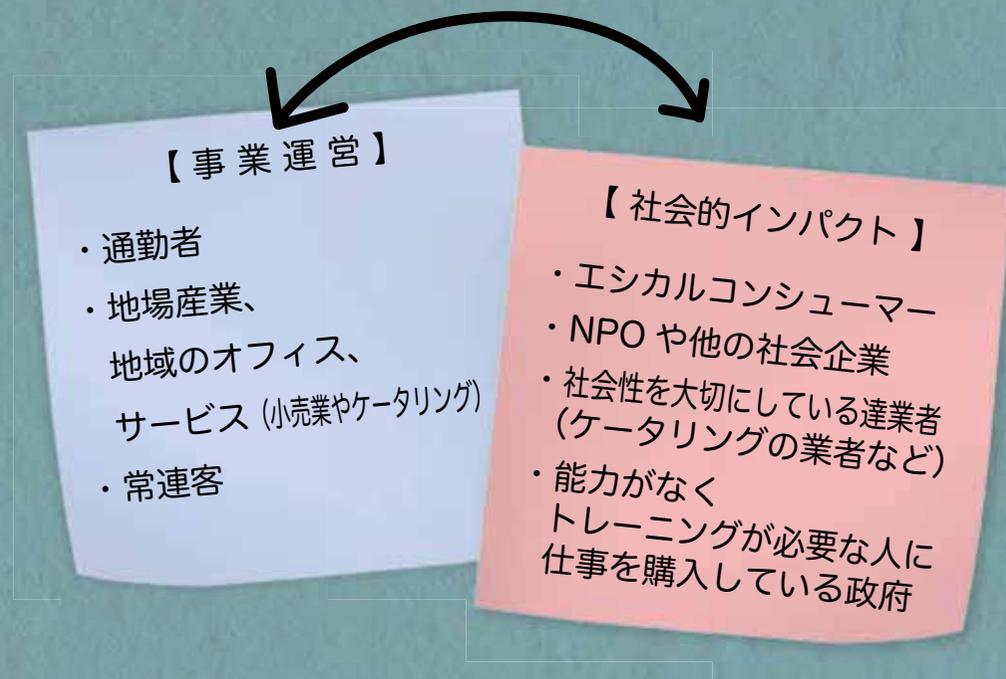
政府の資金提供者と博愛主義者が社会的事業のビジネスモデルのどこに位置するのかを理解することは、自分たちのビジネスモデルにおける彼らの役割を理解することに役立ちます。もし彼らが顧客であれば、私たちは彼らの前に提示している提供価値について明確にする必要があります。そして、顧客であることを保証する関係性を構築する必要があるでしょう。もし彼らがパートナーであれば、収入源として彼らに頼ることを減らす方法を見つける方が良いでしょう。または、彼らが私たちのビジネスモデルに他の価値を付加することができるものを探索する方法を見つけると良いでしょう。

### リピーターを成長させるには？

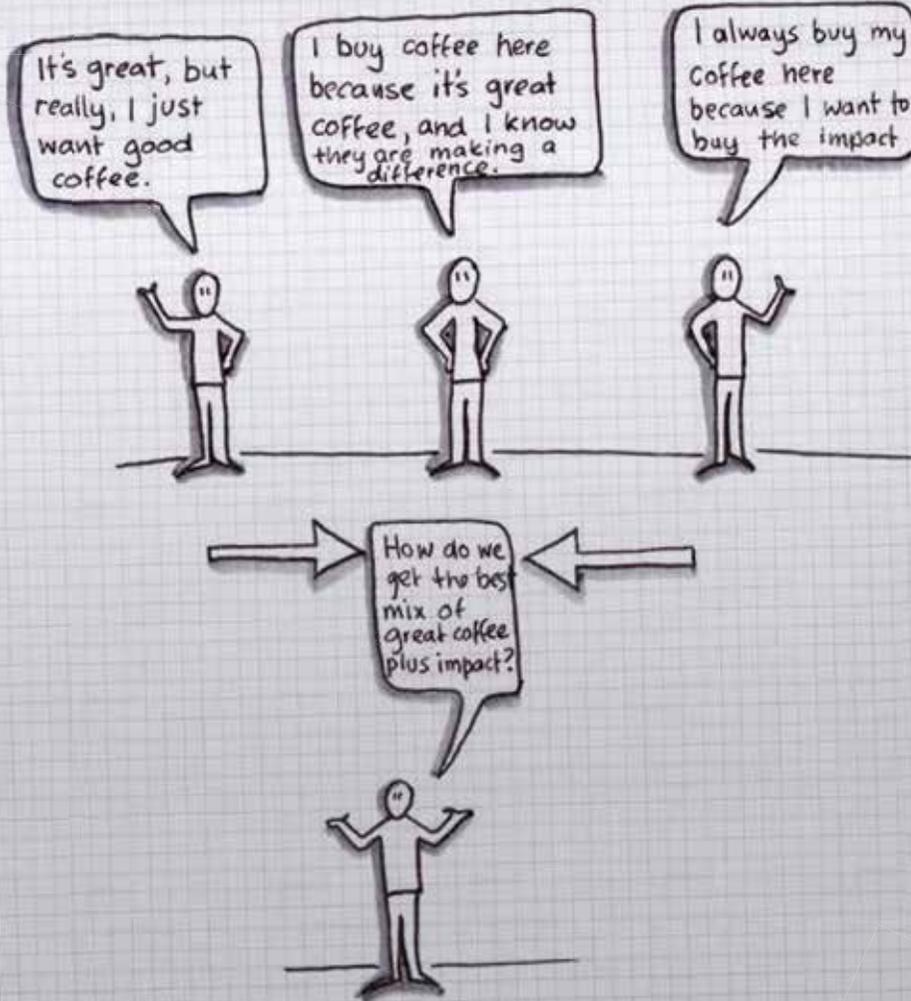
商業的顧客とインパクト重視の顧客の両方の顧客層において、私たちは一度きりの顧客をリピートの顧客に変える方法を考える必要があります。もし私たちが進行中の社会的インパクトを支援するインパクト重視の顧客を必要とするのであれば、私たちはそのような顧客に一度きりの助成金以上にコミットしてもらうことが必要となります。

実際に、リピートするインパクト重視の顧客になることを約束する方法として、価値提供の枠組みが必要です。そしてそれ以上に、その枠組は商業的顧客としてに参加するための機会を探索することに役立ちます。

## 顧客区分



# 社会的企業における顧客区分に関する質問



- 私たちは誰のために価値を生み出しているのでしょうか？—そしてどんな価値を彼らに生み出しているのでしょうか？
- 私たちの商業的顧客はだれでしょうか？またなぜ彼らは私たちの顧客であり続けるのでしょうか？だれが私たちの顧客になり、どんな価値を彼らは探しているのでしょうか？（そして、いくら払いたいと思うのでしょうか？）
- 私たちの製品やサービスそして社会的インパクトは私たちの顧客にとってどれだけ重要でしょうか？彼らはそのインパクトに対してもっと支払うように準備しているのでしょうか？そのインパクトに対して他の誰がお金を払ってくれるのでしょうか？
- 私たちの構成員は顧客でしょうか？それとも協働創造者でしょうか？それともパートナーでしょうか？
- 私たちの資金提供者は顧客か、パートナーか、それとも両方でしょうか？
- どんな種類の価値が長期間、顧客をリピーターとさせるのでしょうか？

# 流通窓口

どのようにして顧客にリーチし交流するか、そして顧客が価値を評価することをどのように手助けするかを考えることは、社会的事業においてビジネス機会を開拓するための鍵となります。

社会的事業にとって、顧客は商業的価値を評価するだけではありません。社会的インパクトの価値について理解することを必要とする人も中にはいます。

オスターワルダーとピニユール (2009) は以下の5つのフェーズで要点を述べています。その5つは、ビジネスの中で効果的なチャネルを設計し、育てることを重視しています。

社会的事業にとって、この5つのフェーズはそれぞれ同様に重要です。そのため、このプロセスにおいて少し他の質問を追加しました。

## 【事業運営】

- ・小売  
- 交通量が多く公共交通機関の駅が近いところ
- ・ロコミ
- ・ウェブサイト

## 【社会的インパクト】

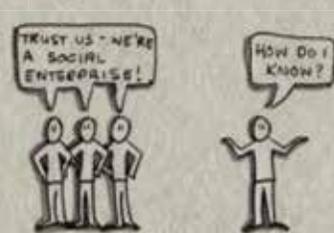
- ・社会的事業ネットワークや名簿
- ・社会的に配慮した調達業者名簿



### 「認知度を上げる」

オスターワルダーとピニユールによって提示された質問 (2009;p.27)

製品とサービスについてどのように認知度をあげられるでしょうか？



### 「評価」

消費者が組織の提供価値を評価することをどのように私たちは手助けできるでしょうか？



### 「購入」

顧客が特定の製品やサービスを購入できるようにするにはどうすればよいでしょうか？



### 「デリバリー」

どのようにして価値を消費者に届けるでしょうか？



### 「販売後」

私たちはどのようにして購買後のサポートを提供するのでしょうか？

社会企業家のための追加質問

混雑した市場で、どのようにして社会的事業は目立たせることができるでしょうか？私たちは製品とサービスと「社会的インパクト」の認知度を上げられるのでしょうか？もしできるならば、どうやって行うのでしょうか？  
特に、私たちが社会的インパクトの認知度を上げたいと思うならばどのようにしたらよいでしょうか？

消費者が組織の影響に関する提供価値を評価することをどのように手伝えるでしょうか？どんな証拠や物語を共有すべきなんでしょうか？どうして顧客は社会的企業の私たちが購入するのでしょうか？私たちは主要なビジネスと直接立ち向かっているのでしょうか？もしそうであるならば、どうして消費者は私たちが購入することを選ぶのでしょうか？

どのようにして顧客は私たちを見つけ、アクセスしてくるのでしょうか？小売店を通じた直接販売だけが、私たちが購入することができる唯一の方法なんでしょうか？どのようにして消費者が私たちの商品やサービスを見つけ、購入する販路を拡大することができるのでしょうか？私たちの販路を拡大するために誰がパートナーとなることができるのでしょうか？

私たちは配達メカニズムの幅を広げることができるのでしょうか？私たちが製品やサービス、そして社会的インパクトを届けることができ、もっと効率的な方法や革新的な方法はないのでしょうか？どうしたら私たちの配達メカニズムを通して、もっと効果的に顧客とつながることができるのでしょうか？

私たちは顧客がリピートしてくれるようにフォローアップを行っているのでしょうか？顧客は製品やサービスもしくは社会的インパクトに関して、販売後にどんなサポートや何の情報が必要としているのでしょうか？もしくは欲しいと思っているのでしょうか？顧客が社会的事業のパートナーとなることをどのように確保することができるのでしょうか？

重要なことの例

社会的な購買に対する興味は高まっているが、多くの購買は社会的事業を認識していません。どのように変えることができるでしょうか？

多くの企業顧客と政府の顧客が社会的事業の価値提供に興味を持っているが、彼らは提供価値に関する証拠を探しています。どうしてこのようなことになるのでしょうか？

社会的事業に集中した小売り業において、経済的に持続可能であることを構築することは難しいでしょう。どのようにこの挑戦に挑むのでしょうか？

いくつかの社会的事業は「顧客」を「コミュニティ」に変えています。どのようにして顧客ともっと直接繋がるのでしょうか？

不満はこの事業においてリピート顧客だけでなく、他の社会的事業から購入する人にとってフローオン効果を生みます。どのように私たちは満足感を保証するのでしょうか？

# 顧客との関係

社会的事業において顧客との関係は重要です。顧客は純粋にビジネスの側面だけを見て、私たちの提供する価値に魅了されるでしょう。そして私たちはこの基準で、顧客を保つことを目指す必要があります。

しかし、一度、社会的インパクトをもたらす「付加価値」について学んだ人は、社会的事業として私たちを「好きになる」人もいます。

最近の海外旅行で、私は社会的企業のホテルに宿泊しました。彼らはそのことを宣伝していなかったし、私が滞在している間、話題すらありませんでした。彼らと私の関係において、顧客としての一番の関心事は、私がこのサービスに満足したかどうかでした。彼らは、自分たちの事業情報や広告に社会的インパクトの価値や彼らのミッションを使わないことを選んでいます。そのため、ほとんどの顧客は、この宿を選ぶときや次の旅行で選ぶときにも、彼らの社会的インパクトの価値やミッションについて知りませんでした。社会的インパクトの価値や彼らのミッションを広告などに使わないという決断は、彼らの雇用者に対して、周囲環境の固定概念にあてはめたり、特定したりしない仕事を提供するという約束に関係しています。このことは雇用者への厚い信頼と「ビジネス」が実証すると信じる考えを、ビジネスモデルの中に組み込んだことを意味します。しかし、私は彼らが精神障害のある人々を雇っている社会的事業であったことを知っていれば、日頃ホテルの宿泊代として支払うよりも少しだけ多く支払ったでしょう。

この話は「インパクト」があなたの顧客との関係性において、どのような役割をするのかを考えることの重要性を示しています。顧客との関係性においてインパクトについて示すことが重要なときもあるでしょう。（あなたの顧客がそのインパクトのためにあなたを好きになるでしょう！）もしくは他の状況ではあなたのミッションが誰かと関係性を築くときに不適切となることもあるでしょう。

もし「ミッション」があなたの顧客に提供できる唯一のものだったら、そしてもしその製品やサービスが二流品で、価値提供を誇張していたら、もしくはも

しも彼らが時間通りや予算通りにサービスを提供しなかったら、そのときはどんなにあなたの顧客があなた達のミッションを気に入っていても、残念ながら最終的には、あなた達の顧客として継続することはできない決断をするでしょう。

社会的事業は「伝統的」な顧客との関係性と考えるものを押し出すことと、どのように顧客は私たちの「コミュニティ」に入ることができて、彼らはどのようにして私たちとビジネスを一緒に作り上げることができるかを考えることに関心を抱くでしょう。

例えば、「フード・コネクト」という組織は彼らのローカルなコミュニティの中で後見役を望む「姉妹都市」と言われる顧客のネットワークを構築しました。（参照：<https://www.foodconnect.com.au>）

顧客があなたの社会的事業内で活動するときは、「フード・コネクト」はあなたの社会的インパクトを深め、拡大することに関する役割をも担うことができます。「フード・コネクト」はボランティアや寄付ができ、あなたのネットワークやあなたのパートナーとなれることができます。社会的事業において、消費者よりも顧客との関係性の方がたくさんあります。

社会的事業の側面から顧客との関係性を築く他の方法としては、顧客の忠誠心を構築するための考えや、社会的インパクトに関する顧客の忠誠心が何かを探索するための考えに重点を置くことです。

多くの社会的事業にとって、顧客ベースを成長させることは、社会的ミッションを届ける可能性を高めることを意味します。しかし、「顧客の忠誠心育成の計画」は社会的事業とは異なって見えるでしょう。彼らは、それぞれの顧客がどんな利益を得ることができるかよりも、共同創造できることや、顧客と一緒にどんな差別化を作り出せるかに集中するでしょう。社会的事業において、忠誠心の育成計画は、インパクトを起こすムーブメントの基本となる可能性として見られるでしょう。ここには探索にとっての興味深いデザインの可能性と、あなたの思いにあわせて代表者を変えるように、顧客を見直す機会があります。

## 顧客との関係性

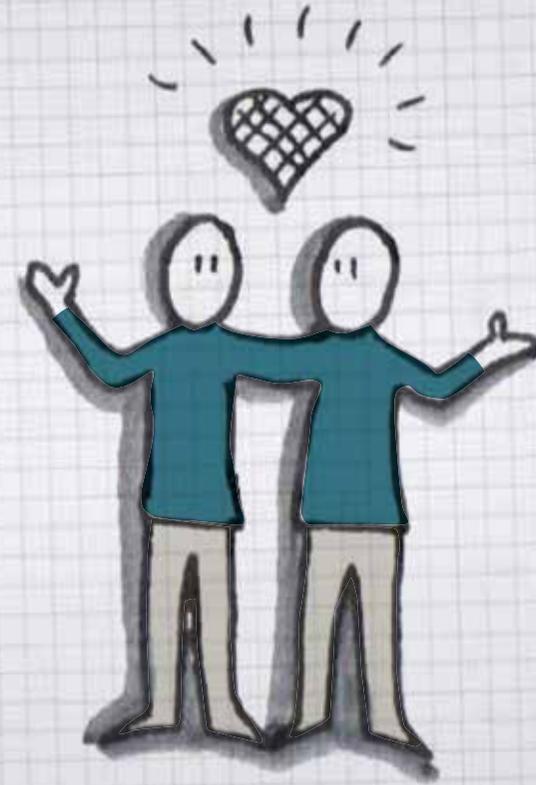
### 【事業運営】

- ・個人的なサービス、リピーター、忠誠心
- ・長期顧客

### 【社会的インパクト】

- ・個人的なサービス、リピーター、忠誠心
- ・長期間インパクトを与えられる顧客

もちろん、顧客はあなたが作る価値が理由で、あなたのことを好きだけであるという、上手くいくケースかもしれません。その場合、私たちはその状態を受け入れ、少なくとも私たちのビジネスの基盤として見る必要があります。どんな関係性においても、両者に責任があり、そして商業についてだけの関係性を通して、愛に基づいた社会的インパクトの価値提供を押し付けても意味がありません。社会的事業のビジネスモデルをデザインすることにおいては、特定の顧客に対してふさわしいことは何かということ、最終的にあなたが社会的ミッションを達成するために、何がビジネスのエンジンを動かすのかということに全てかかっているのです。



## 社会的事業における顧客との関係性に関する質問

- ・ 私たちの顧客は、どんな関係性を欲しいと思っているのでしょうか？彼らは私たちの社会的インパクトに興味を持っているのでしょうか、もしくは持つことができるのでしょうか？
- ・ もし顧客が私たちの社会的インパクトを好きになったら何が起こるのでしょうか？他に何の役割を彼らはやりたがるのでしょうか？
- ・ 私たちは顧客を保つためにどんな気遣いが必要なのでしょうか？
- ・ 「社会的影響を重視する顧客」との関係性は異なるのでしょうか？
- ・ 私たちから顧客がインパクトを「購入」したとき、彼らは何を期待するのでしょうか？彼らが私たちの製品やサービスを好きになることをどのように私たちは保証する事ができるのでしょうか？

# 収益の流れ

私が一緒に働いたり話した社会的事業は、ほとんどの場合、収益の流れを最重要項目としています。収益の流れ次第で社会的事業がビジネスを運営することとインパクトを生み出すことの両方を可能にすることができるからです。しかし、その考え方には議論の余地があります。

その主張は主に、社会的事業が得られる混合された収益についての異なった解釈によります。時にその主張は実践的な事実ではなく空論から生じています。社会的事業は商業や利益を稼ぐ他のいかなる利益も得るべきでないと考える人もいます。理想的な世界ではそれは良いことでしょう！しかし、現実では、社会的事業を営むことと利益追求型の事業を営むこととの間に違いは当然ありません。もし、私たちが社会的事業はいかなる利益も得るべきではないという空論を排除し、実用的な側面に完全に適用したら、私たちは利益の源がその実態の唯一の部分であると見えるでしょう。そして収益源が社会的事業の目的と有用性と関連している必要があり、その事業が生み出す社会的利益は、時を経て可能性や持続性の構築に向かっていくという社会的事業の意味がわかるでしょう。

定義によると、社会的事業はほとんどが商業活動から収益を得られています。これが社会的「事業」と言われる所以なのです。しかしながら、「社会的」事業というだけあって、社会的事業は社会的インパクトも派生する必要があります。多くの方法で、社会的事業の中にある収益を理解することは社会的目的と商売上の現実、つまり、時々油と水のよき関係になる材料、を混合したコストをいくらか考える必要があります。

仮に商業から生まれた収益に注目するとします。社会的事業をデザインすることにおいて、商業的ビジネスと類似したビジネスモデルを探索することは重要なことです。そのため、もし私たちが社会的事業のカフェを営みたいと思ったら、私たちは商業的にカフェを営むことについての何を知ると良いのでしょうか？カフェだけでいくらの収入が得られるのでしょうか？どれくらいの利益が発生すると期待できるのでしょうか？もし私たちが

が収益と加えて社会的インパクトをもたらしたいと思う社会的事業をデザインするならば、ビジネスの商業的事実を知ることはとても重要です。もしも、ある特定の区分や地域におけるビジネスで見込める収益の可能性が低いならば、その区分や地域での社会的事業を営むことは社会的インパクトにかかる費用を十分賄えるほどの収益が見込めるチャンスはありません。

完全に商業の文脈でもがいていたり、あまり利益が出ていないビジネスの分野や産業において、社会的事業が現れ続けることは、私にとってとても魅力的な資源です。そのような分野の中で、重要な非商業収益源や十分な革新的なビジネスモデルがなく、社会的事業を成功させるように経営することを期待することは、ファンタジーの世界に生きているようなものです。

しかしながら、空想と等しいことは、全ての社会的事業が、彼らが提供するインパクトが費用と同等になるか、商業的経営の中で内部助成金が得られるかどうかだと思いつくことです。

「費用構造」分野で私たちが調査するとき、インパクトに関しては、めったに費用と同等ではありません。こうしたことから、私たちはいかなるビジネスから発生する可能性のある利益を知る必要があるだけでなく、内部助成金が可能かどうかを含め、もたらされた社会的価値が発生させる費用についても査定することが重要です。いかなる基金や寄付金からも独立した全てのインパクト分野にわたって、私たちが完璧な商業的社会的事業をたくさんもつことができるという仮説はくだらない空論なのです。



社会的事業において、異なった収益の流れは異なった機能を持ちます。戦略はビジネスモデルにおいて収益の機能と形式との間の適合具合を見つけることです。そして、このことはインパクトや産業、そしてビジネスモデル自体に順じて変更するでしょう。しかし、幅広い提案として、本質的に役に立たないビジネスや失敗しているビジネスを補うために補助金や慈善的な基金を使うことは、お金を効果的に使っていることにはなりません。また長期的に考えても、持続的に社会的インパクトを提供することにも役に立ちません。

いくつかの点で社会的インパクトと商業は、2つに分かれています。共同システムとして、社会的事業の中で理解することは重要なことです。社会的事業が構築されている周辺の商業ビジネスは、次のように運営する必要があります。それは、実行可能であれば持続可能で、商業的活動から運転資金を賄うだけでなく利益を生むほど、収益を十分に生む段階に進むように運営する必要があります。

同時に社会的インパクトを与えるシステムは、生み出している社会的インパクトの価値に関して理解される必要があります。私たちは、この社会的価値が本当に「売れる」かどうかや、商業的顧客や社会的インパクトを重視する顧客がこの社会的価値にお金を支払い、そしてそこから収益を得ることができるかどうかを、

誠実にかつオープンに評価することが必要です。もし社会的価値が、それ自体で収益を得ることができることを示すことができれば、その社会的事業は、社会的インパクトの価値周辺の事業を通して独立した収入源があるという重要な点を理解することができるでしょう。しかし、「売れる」ものでなければ、このインパクトを生むための費用を内部で賄う必要があったり、ビジネスモデルの一部である「キーパートナー」について考え、直接的な収入源がないとしても、社会的インパクトを生む過程で被った費用は将来カバーするために、社会的価値を中心に関係性を構築するかのどちらかが必要となります。

2つのシステムにおける共生の関係が働かないときに問題が生じます。例えば実行不可能な商業的モデルが、社会的インパクトのシステムへの一時的な資金援助によってテコ入れされているときです。もしくは、例え商業的モデルにパワーがあったとしても、社会的インパクトのモデルが本当のインパクトや必要とされているインパクトでないときも問題が生じます。社会的事業において重要なことは「正確な収入」です。つまり、それは提供される特定のインパクトに適した収入の混合であり、かつその事業のビジネスが利益を生み、商業的に実行可能になる確実性が高いものであることを意味します。



## 収益の流れ

### 【事業運営】

- ・小売販売
- ・ケータリング販売

### 【社会的インパクト】

- ・参加者と支援財源
- ・トレーニングのための資金調達
- ・寄付



## 社会的事業における収入に関する質問

- ・ 商業的活動から得られた収入と社会的インパクトを通して発生した収入を分けることができるのでしょうか？何から収入を得ているのかを知ることやビジネスの部分を運営することは効果的です。
- ・ 社会的インパクトにかかる費用を賄うための収入の可能性を予測したり、その限度を確かめることに役立つために類似する商業的ビジネスモデルを調査していたでしょうか？
- ・ 現存するどの収入源が社会的インパクトを提供することに関して生み出されているのでしょうか、またどのように私たちはこのことを「評価する」のでしょうか？

# 主要な資源

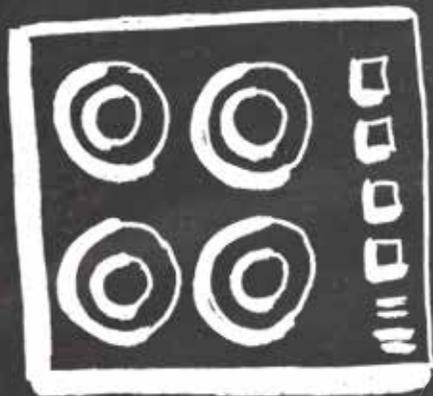
主要な資源は資産であり、有形物や無形物であるがあなたのビジネスモデルを機能させます。そして社会的事業においては、このことが商業モデルを運営する資源と社会的インパクトを運営する資源に関連しています。下記の表は、社会的事業によって必要とされる商業的資源と社会的インパクトの資源の両方の概要である。(オスターワルターとピニユール, 2009 に基いています)

これらの資源が事業の中で必要とされるかや、またこれらの資源を利用できることを保証するために、キーパートナーとの関係性を発展させることができるかどうかの判断は社会的事業の中で必要とされています。

もちろん、多くのスタートアップビジネスのように、社会的企業も発足し始めのときには、ビジネスや社会的インパクトを拡大させるための全ての資源は持っていないでしょう。

しかし、社会的事業において、商業的ビジネスと社会的インパクトの両方を運営することに必要となる主要な資源を利用できる保証があることが、どんなに重要であるかを理解することは大切です。そして、そのような資源がどのように発展し、持続可能となるかを前もって計画することは必要なことです。さらに、必要となる資源や資本、そしてネットワークにアクセスできる最善の方法を考えることもとても重要です。

| 《 商業的資源 》   |                  | 《社会的インパクトの資源》                      |   |
|---|------------------|------------------------------------|---|
|    | <b>物理的な資源</b>    | 施設、インフラ、ビル、車、システム、ネットワークへの貢献       | 特別な設備やインフラ、システム、利用可能なビル                                   |
|    | <b>知的資源</b>      | ブランド、知識、管理システムの接点、パートナー、ビジネスの知識と技術 | インパクトに関する知識とスキル、プロボノサポートパートナー                             |
|   | <b>人的資源</b>      | 人々、スタッフ、パートナー                      | 擁護者、サポートスタッフ、仲介人、強力な同盟、サポートネットワーク                         |
|  | <b>経済的資源</b>     | 現金、信用供与、金融機関の利用可能性                 | 社会的インパクトの費用を賄える基金の利用可能性                                   |
|  | <b>インパクトリソース</b> |                                    | 社会的インパクトの査定と評価をするための方法とネットワーク、社会的インパクトを提供することを保証する他の全所有財産 |



どのような収入を  
私たちは生み出すことが  
できるでしょうか？  
何が費用としてかかるのでしょうか？

例えば、多くの新しい社会的事業は自力で事業を起こしています。つまり、彼らはどんなものであれ、その時にすぐに利用できる資源に頼っています。時には資源を借りることがあったり、創設者の個人的な資源が使われることがあります。もしもあなたが創設者のトラックや芝刈り機を使うことで、庭師や造園の社会的事業を営んでいたら、出来る限り早く業務用機器を入手することを優先させるべきでしょう。

もしもあなたが社会的事業のレストランを3つ口のコンロで営んでいたら、この限られた資源によって得られる純利益について考えさせられるでしょう。さらに社会的インパクトの可能性についても制限をかけることでしょう。資源はあなたのビジネスを動かし、あなたの社会的インパクトを提供するための道具です。もしその資源が不足すれば、あなたのビジネスの純利益や社会的インパクトは結果として苦しむでしょう。

### 【事業運営】

- ・キッチン/コーヒー装置
- ・店舗（資産）
- ・ブランド
- ・スタッフ

### 【社会的インパクト】

- ・専門知識の支援
- ・スタッフの支援
- ・インパクトブランド

## 社会的事業における 資源についての質問

- あなたの事業を運営することに必要となる物理的、知識的、人的、経済的な資源は何でしょうか？
- 社会的インパクトの提供を保証するために必要な物理的、知識的、人的、経済的な資源は何でしょうか？
- 商業的資源の不足は、社会的インパクトを提供することにどのような影響を与えるでしょうか？そして逆もまた然りで、社会的インパクトの資源不足は商業的価値の提供にどのような影響を与えるでしょうか？
- すべての資源が社会的事業の中に置かれる必要があるでしょうか。もしくは資源のうちいくらかが組織の中に置かれ、またいくらかがパートナーシップを通して利用できるでしょうか？

# キーアクティビティ

社会的事業がやるべきことで、社会にもたらす主要な活動は、顧客に価値を提供していることです。つまり、主要な活動とは商業的価値と社会的価値の両方を保証するものです。商業と社会的事業のインパクトの両方にわたった主要な活動は、恐らく補完し合うでしょう。

## 《補完し合う》

つまり、ビジネス活動は社会的インパクトの活動に補完され、また社会的インパクトを補完します。

例えば、カフェについていうと、食料の準備や顧客へのサービスや掃除といった活動の幅を持つことで、必要とするサポートや異なる関心を持つスタッフのそれぞれに適する仕事を揃えることができるでしょう。

補完できる活動は商業的価値と社会的インパクトの価値提供にわたってより効果的に影響するでしょう。

## 《衝突》

商業的価値の提供と社会的インパクトの提供価値との間でバランスを取ることは難しく、衝突が起きることもあります。

例えば、カフェに長い列ができ、お客さんに早く正確にサービスを提供しなければならないというとてもプレッシャーが強いときに、もしもそのカフェがいつもサービスの提供に時間がかかっていたら、効果的にサービスを提供するという商業上必要な活動は、ハイプレッシャーとなる顧客サービスにスムーズに対応できる経験や能力のない働き手をサポートするという活動との矛盾に対面する必要があります。

この状況では、商業的義務と社会的義務がバランスをとり、少なくとも共存するために、問題を解決することが必要です。

社会的インパクトを支援し、提供するために重要な活動を明確にすることは、インパクトを維持するために日々必要となることを理解するだけでなく、そのインパクトにかかる費用を知ることにも役に立ちます。

社会的事業にとって、社会的インパクトの活動を紐解くことはビジネスモデルを理解することに重要なことです。また、社会的インパクトを重視する顧客やパートナーは、ただ社会的インパクトが達成することについて知ることだけで利益を感じるでしょう。

活動が経済的価値を提供する必要がある



活動が社会的インパクトの価値を提供する必要がある



## 社会的事業における活動 についての質問

- 私たちが商業的提供価値を顧客に届けるために請け負う重要な活動は何でしょうか？
- 私たちの社会的インパクトの価値を顧客に届けるために必要な重要な活動は何でしょうか？
- この2つの活動において重なっている部分は何でしょうか？
- 補完し合う活動は何でしょうか？私たちがこれらの補完的活動において違いを構築する方法はあるのでしょうか？
- 活動においてどんな衝突があるのでしょうか？それらがバランスをとるために、どのようにそれらを扱えばよいのでしょうか？

### 【事業運営】

- コーヒーを入れること
- 料理すること/  
ケータリングすること
- 顧客サービス
- お店の運営と  
バックオフィスの管理

### 【社会的インパクト】

- 専門知識の支援
- スタッフの支援
- インパクトブランド

# キーパートナー

パートナーシップは、社会的事業が社会的インパクトと商業的目的を提供できる保証を必要とする供給者や味方、支持者、共同創業者、援護者のネットワークについて言及します。

パートナーシップは社会的事業の商業的目的と社会的インパクトの目的の両方をサポートし、強化することができます。事業は製品やサービスの販売促進をする人や、商品の流通網として必要不可欠な人といった支持者がいるアクティブなネットワークを持つでしょう。それと同時に、事業は社会的インパクトに価値を追加する人のネットワークも持つでしょう。そして彼らはこれまで雇われてこなかった雇用者の参加をサポートするか、社会的フランチャイズ事業の仕組みを通して、社会的事業が社会的インパクトをスケールさせることを手伝ってくれるでしょう。

パートナーシップが営利目的か、社会的インパクトかのどちらかを中心に置くか、もしくはその両方を中心に置くかによって、パートナーシップに従事するためのモチベーションが異なるでしょう。

## 社会的事業におけるパートナーシップに関する質問

- 私たちの商業的目的を達するために助けとなる重要なパートナーシップは誰でしょうか？
- 私たちの社会的インパクトを提供したり、強化したり、拡大するための助けとなるパートナーシップは何でしょうか？
- 私たちのパートナーシップを支持するモチベーションは何でしょうか？
- どのようにして私たちはパートナーシップを構築するのでしょうか？
- どのようにして私たちのパートナーシップの価値を互いにそして対外的に説明するのでしょうか？

### 【事業運営】

- コーヒーの配達者
- 飲み物の配達者
- 地方の商工会議所

### 【社会的インパクト】

- 障害者支援をしている非営利組織のパートナー
- 社会的事業の同盟
- 社会的投資家

## 社会的事業におけるパートナーシップのモチベーションの可能性

商業的パートナーシップ  
(オスターワルダー, 2009)

社会的インパクトの  
パートナーシップ

最適化と規模効果

社会的インパクトの拡大と最大化

リスクと不確実性の減少

社会的インパクトの  
提供の可能性と測定

特定の資源と活動の収集

社会的インパクトへの関係性における深さと範囲の経済性の最適化



# コスト構造

社会的事業のビジネスモデルの他の部分のように、コスト構造は商業的経営と製造コストの両方を考慮する必要があり、更にそのコストには社会的インパクトを提供するためのコストが含まれています。

このことは、ほとんどの社会的事業にとって、事業を継続するために必要なコストを理解することと、事業の社会的インパクトを提供するために本当に必要とされる追加コストが何かを紐解くことを意味します。

まれな話ですが、もしも社会的インパクトが実費ベースであったとしたら、すべてのビジネスは社会的事業になるでしょう！もしあなたが長期間雇用されていなかった人を雇おうとしたら、このことには特別なトレーニングやサポートが必要であり、生産性を下げ、パフォーマンスが下がることを意味しています。あなたのビジネスを運営するための商業的なコストを超えて負うことになるコストがあるのです。そしてもちろん、それらは社会的インパクトの目標を達成するために負うことになるコストでもあります。

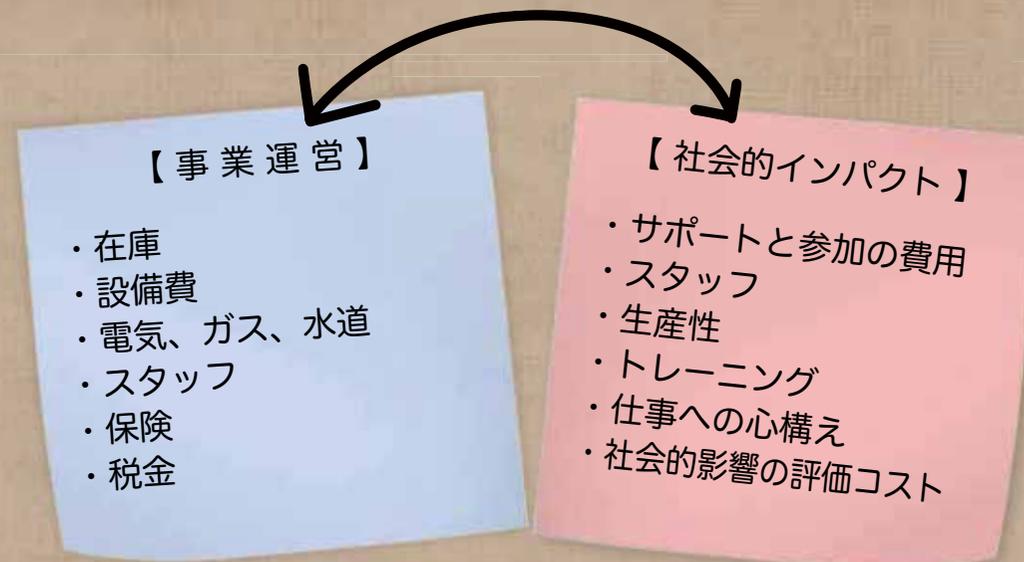
もしも、あなたが農業モデルをサポートするコミュニティを運営することによって、地方の農業と農家が長期間継続できることを目的とする社会的事業を運営するとします。そのとき、社会的インパクトを達成することに関してほ

とんどの商業的経営者が負いたくないと思うが、あなたが負うことになるコストは何かを考える必要があります。つまり、商業的経営者が、あなたが営むビジネス周辺の地方農家から購入することを止めている理由となるコストは何でしょうか？

あなたの社会的インパクトを理解し、明示することは、コスト構造を解くことを可能にすることに重要です。もしあなたのインパクトが曖昧ではっきりしないものであれば、コストはそれと等しく不正確なものになるでしょう。

次に大事なものは、あなたの社会的インパクトを提供するために必要な活動は何かや、必要となる資源が何かを明らかにすることです。これはビジネス・プロセスに示すことで視覚化できます。そうすることで「インパクトにかかるコスト」は、顧客に価値提供する経路を理解できている全ての活動それぞれと関連付けられます。

これらの活動を引き受けることに必要とされる資源は、その後、社会的インパクトを提供するために必要とされる追加の資源とともにビジネスモデルキャンバスに追記されます。



## 代表的なビジネス経営にかか るコスト

在庫  
店舗  
賃金/給与  
設備、機械、道具  
電気、ガス、水道  
通信費  
保険料  
印刷機や事務用品  
広告費/マーケティング費  
銀行手数料と銀行利子  
車/交通費  
会計士とその他の専門家への料金  
税金  
減価償却費  
ライセンスコスト  
トレーニング費用



## 社会的 インパクトにか かるコスト

支援と参加コスト  
(労働者をサポートする人々のための特別なスタッフ費用)

働く準備のための費用  
(不利な労働者のための免許、許可証、制服など)

備えのための費用  
(不参加者や特別な病気の許可などのため)

社会的影響の訓練  
(例: サポートスタッフのためのトレーニング)

機会コスト  
(例: 生産性の低下、もしあなたが中間の労働市場社会事業をやるのであれば、常に新しいスタッフの雇用と訓練のためのコスト)

募金のための費用

インパクト評価の費用

倫理的費用  
(例: フェアトレード製品のための奨励金)

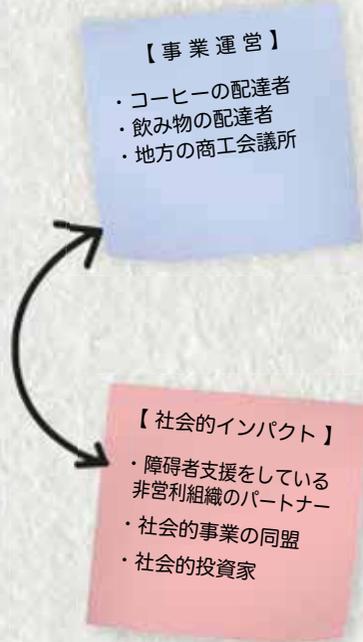
## 社会的事業における「費用」に関する3つの重要な質問

社会的事業においてあなたが求めている達成したいインパクトは何ですか？（そして、あなたのアイデアと本当に与えられるインパクトの違いは何ですか）

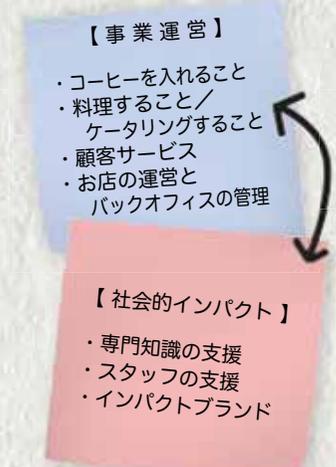
そのインパクトを達成するためにどんな活動をしなければなりませんか？もしこれが典型的な商業ビジネスだったらそれらの活動の中でどれが引き受けられないのでしょうか？これらの活動は何のコストを負うのでしょうか？

何の資源がこのインパクトを達成するために必要とされるのでしょうか？もしこれが典型的な商業ビジネスだったら、これらの資源のどれが必要とされないのか？これらの資源は何のコストを負うのでしょうか？

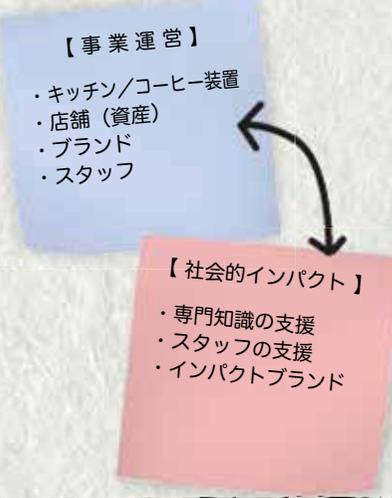
# キーパートナー



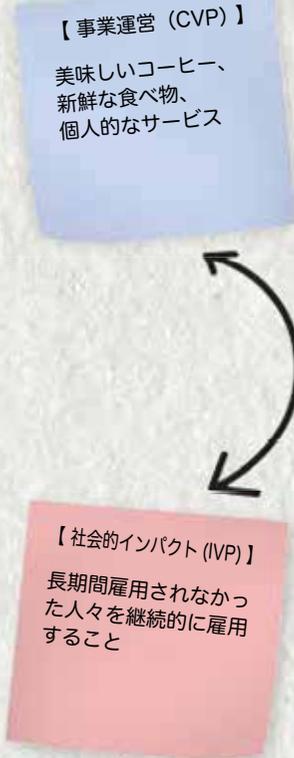
# キーアクティビティー



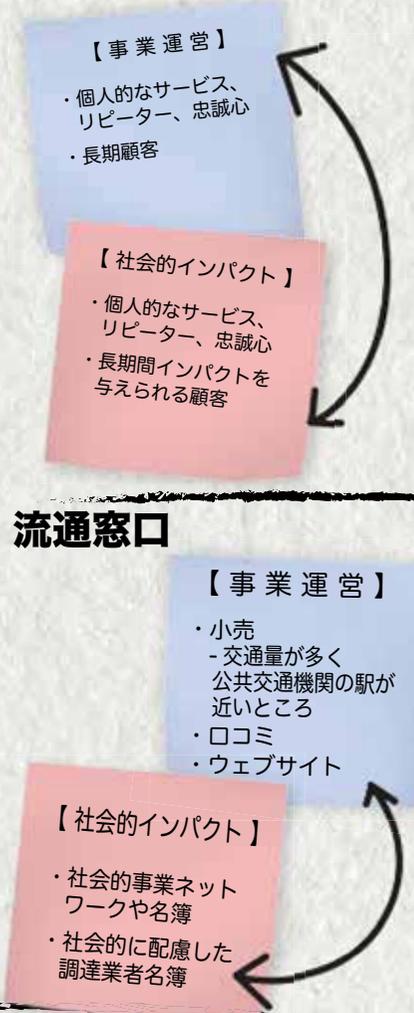
# キーアクティビティー



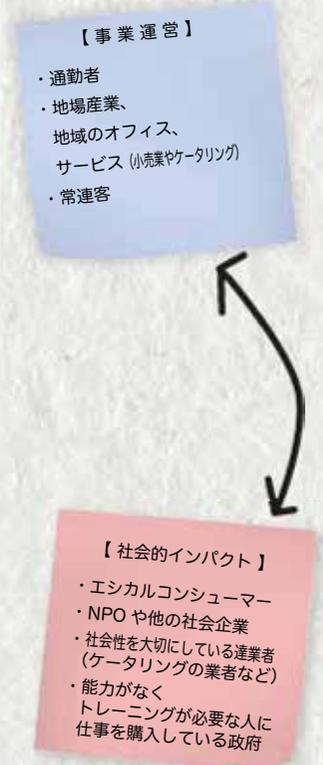
# 提供価値



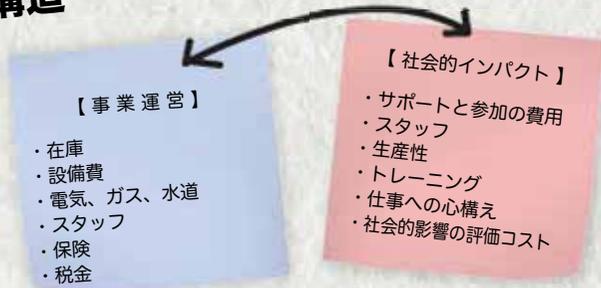
# 顧客との関係性



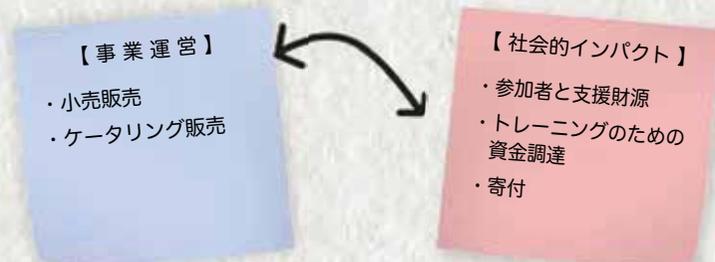
# 顧客区分



# コスト構造



# 収益の流れ



# ソーシャルビジネスをビジネスモデルキャンバスでデザインする

著 者 : Ingrid Burkett, Knode

訳 者 : 重 富 渚

レイアウト : 須田 佳代

編 集 : Social Impact Center by 一般社団法人 Eirene University  
<https://ems.eireneuniversity.org/>

発行日 : 2018/08/13 ver.1.1

誤字・脱字等のご連絡は [sic@eireneuniversity.org](mailto:sic@eireneuniversity.org) までお願いいたします。

