

# Buy-One Give-One ビジネスモデル型の

## ソーシャル・エンタープライズ

相川 美咲

キーワード：ソーシャル・エンタープライズ、ソーシャル・アントレプレナー、  
BOGO モデル

### 1. はじめに

現在、日本は、いくつかの問題に直面している。極度な円安によりインフレーションが起り、消費者購買にダメージを与え、輸入コスト高によって倒産する会社は少なくない<sup>1</sup>。輸出業者と輸入業者間の格差をはじめとし、個人間格差、企業間格差、業種間格差、地域間格差といった社会的格差が日本においても広がりを見せている<sup>2</sup>。GDP が伸び悩み、国際的な評価にもマイナスの影響が出ている中、追い討ちをかけるように少子高齢化は今後も増え続け、労働力人口は減少していく<sup>3</sup>。さらに、いじめや自殺、不登校は引き続き課題となり、景気悪化により発生するホームレスは後を絶たない<sup>4</sup>。これらの状況下で、国が日本の回復に向けて全ての問題に取り組めるのだろうか。あらゆる問題が複雑に絡み合った多元的な問題を、政府やボランティアのみで解決していくことができるのだろうか。こうした問題意識の下で、筆者はマレーシア・クアラルンプールで訪問した現地企業 **The truly loving company** で、1つの答えに出会った。ソーシャル・エンタープライズである。その会社の CEO の言葉によれば、社会的な問題は政府が解決してくれるという時代は終わりつつある<sup>5</sup>。政府の力が及ばない部分を解決する新たなしくみが必要となっており、その可能性をソーシャル・エンタープライズが秘めている。

国際的視点からすると世界には社会的課題の解決をミッションとするソーシャル・

---

<sup>1</sup> 佐竹(2014)

<sup>2</sup> 日本経済新聞(2014年11月7日朝刊)

<sup>3</sup> 佐竹(2014)

<sup>4</sup> 同上

<sup>5</sup> CEO Julia Chong 氏とのインタビューに基づく(2014年9月25日実施)。

エンタープライズと称される企業が数多く存在する。発祥地、アメリカでは『ニューヨークタイムズ』『フィナンシャルタイムズ』などにソーシャル・エンタープライズの記事が載らない週は珍しいとまでされている<sup>6</sup>。またユニバーサム社が発表している2013年のアメリカ大学生就職先人気ランキングのトップ50には、非営利団体(NPO)である Teach For America (5位) やアメリカがん協会(11位) などが入っている<sup>7</sup>。アメリカの主要大学のビジネス・スクールも、ソーシャル・アントレプレナー(社会的起業家)のプログラム設置に熱心である<sup>8</sup>。ニューヨーク大学スターン・スクールでは、社会問題を解決するための革新的なアプローチとし、その実践を重視する教育を行っている<sup>9</sup>。一方、日本においてはまだまだ育成途上にあり、今後の日本の社会的解決のためには加速度的にソーシャル・エンタープライズに関する多様な社会経済システムを構築していかなければならない。

谷本(2008)によると、ソーシャル・エンタープライズはその革新的なビジネスモデルによって、社会的課題を解決する新しいセクターとなるという。また渡辺(2008)によれば、ソーシャル・エンタープライズの担い手であるソーシャル・アントレプレナーが、社会変革を起こしているという。ソーシャル・エンタープライズやソーシャル・アントレプレナーは、様々な社会的課題を解決する新たな主体として注目を集めているのである。

そこで本稿では、ソーシャル・エンタープライズがどのように事業を行い、社会的課題を解決しているのかを明記していく。しかし、ソーシャル・エンタープライズの事業には様々なものがあるので、特に重要と考える Buy-One Give-One(以下 BOGO)モデルに注目する。したがって、本稿の課題は、BOGOモデルの事業実態を明らかにすることである。この課題に以下の順番で取り組んでいく。第1に、BOGOモデルを明らかにするに先立って、ソーシャル・エンタープライズ、またソーシャル・アントレプレナーの定義について説明する。第2に、BOGOモデルを理解してもらうために、その源流である TOMS の事例を紹介する。第3に、BOGOモデルのビジネスの特徴を明らかにする。第4に、BOGOモデルの成功要因について議論し、BOGOモデルの本質を明らかにする。そして、最後に、今後の課題を示して本稿の結びとする。

---

<sup>6</sup> 渡辺(2008) p.8

<sup>7</sup> Universum Global(<http://www.universumglobal.com> 2015年1月7日アクセス)。同社は、学生の採用・就職に関する国際コンサルティング会社であり、世界各国の大学生人気就職先ランキングを発表している。

<sup>8</sup> 渡辺(2008)p.8

<sup>9</sup> 内閣府経済社会総合研究所委託事業(2008) pp.25-27

## 2. ソーシャル・エンタープライズ

### 2-1. ソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）の定義

ソーシャル・エンタープライズとは、社会的課題の解決をミッションとして取り組む事業体のことである<sup>10</sup>。つまり、チャリティ活動をベースとするのではなく、ビジネスの手法を取り入れ、社会的事業に取り組むNPOや、利潤追求をベースとするのではなく、社会的課題の解決をミッションとして取り組む企業と定義されている。アメリカ、ヨーロッパ、日本、さらに途上国においてもさまざまなスタイルの事業体があり、社会問題に対して新しい仕組みを提示したり、既存の社会に変革をもたらしたりするようなソーシャル・イノベーションを生み出している。多元化した深刻な社会問題の解決には、政府や営利企業による取組だけでは限界がある。政府が一元的に管理し、さまざまなサービスを一方的に提供していくシステムは、すでに限界に達しているのである。それでは、現代の社会経済システムにおいて、誰が社会的課題を担うのか、誰が多様化したニーズに応じた社会サービスを提供するのか、という問題が問われる。そこでこの問題を解決するために近年台頭してきたのが、ソーシャル・エンタープライズなのである<sup>11</sup>。

従来では、政府や営利企業のみでは直面している新しい社会的課題を克服することは難しいとされ、もう1つのセクター(サード・セクター)を形成する非営利組織(NPO)や社団法人、財団法人等が台頭してきた<sup>12</sup>。これらは、解決が求められている社会的課題に取り組む民間非営利の組織体であるが、現代における社会的課題はもはや単独のセクターで解決できるスケールではなくなっている。この多元化した問題の解決には3つのセクターのコラボレーションが必要となり、事業活動が継続的に行える持続可能システムを持つ、ソーシャル・エンタープライズがその担い手となるといえる<sup>13</sup>。

<sup>10</sup> この節については主に谷本(2008)に基づいている。必要に応じて他の参考資料については本文中に示している。

<sup>11</sup> もちろん、ソーシャル・エンタープライズにはジレンマがあると、カーリン(2009)の指摘については理解している。カーリン(2009)は、事業収入の方に振れてしまうと会社のミッションがないがしろにされてしまう、一方で社会的なミッションの方に重点を置くと、事業収入が盲目となり収支バランスが崩れてしまう恐れがあると指摘している。また、ソーシャル・エンタープライズは万能ではない。ソーシャル・エンタープライズであっても、「不利な状況に置かれている人々を排除してしまう可能性」がある。あるいは、政府がソーシャル・エンタープライズの活躍に頼り、社会的課題に対する考慮をそれらの企業に委ねてしまうかもしれない。

<sup>12</sup> 塚本(2009) p.4

<sup>13</sup> 同上

## 2-2. ソーシャル・アントレプレナー（社会的起業家）の定義

ここではソーシャル・エンタープライズの理解を促すために、補足的にソーシャル・アントレプレナーとは何かを示しておく。ソーシャル・アントレプレナーとは、今解決が求められている社会的課題（例えば4Kといわれている健康（介護・医療）、教育、環境、観光等）に取り組み、新しいビジネスモデルを提案し実行する社会変革の担い手である<sup>14</sup>。ソーシャル・エンタープライズがそのミッションの実現を目指して事業を行う際に、アントレプレナーシップ（起業家精神）を持って活動していくソーシャル・アントレプレナーが中核的な役割を果たす。彼らは自ら問題意識を持ち、「社会をよりよく変える」ために、ボランティアとして社会に貢献するのではなく、社会的ミッションと収益事業を結び付けた新しいビジネスモデルを構築し、事業活動が継続的に行えるように社会経済システムを変革する人々である。

谷本（2008）は、ソーシャル・アントレプレナーを社会的企業家と表現しているが、「社会に貢献する、革新的な事業を起こす人々」という意味を重視するために、本稿では“社会的起業家”と表現することにする。

ソーシャル・アントレプレナーには3つの能力が求められる。谷本(2008)によれば、①イノベーションの機会を読み取り、ビジネスとして成り立たすことのできる能力（事業性）、②現状の破壊を恐れず新しいことに対してリスクを負って試みようとする決断できる能力（革新性）、③社会的なミッションを掲げ、従来手法では成し得なかった社会的成果を生み出し、また社会的課題そのものを社会全体に認知させ、新しい秩序や規範を創出していく能力（社会性）と定めている。

## 2-3. 組織形態から見たソーシャル・エンタープライズ

表1：ソーシャル・エンタープライズの組織形態

非営利組織形態	事業型NPO法人、社会福祉法人など
	中間法人、共同組合（ヨーロッパでは多様な形態）
営利組織形態	社会志向型企业(株式会社、有限会社)

出所：谷本(2008)p.7 図表 1-1 を参考に筆者が作成したもの

<sup>14</sup> 谷本(2008) p.121

表1にみられるように、ソーシャル・エンタープライズとされる組織形態は幅広い<sup>15</sup>。本稿では議論を集約するために、より限定的にソーシャル・エンタープライズをとらえていきたい。研究対象を限定する考え方は次の通りである。

表1に従うと、まず非営利組織形態によるものとしてNPO法人が挙げられる。ここでのNPO法人とは事業型<sup>16</sup>に限られ、社会福祉法人などの形態による社会的事業も含んでいる。営利、非営利の中間領域に、中間法人、協同組合などがあり、ヨーロッパでよく見られる形態であるとされる。次に営利形態としては、会社形態によって運営されるものを「社会志向型企业」と定義する<sup>17</sup>。またこの形態は、塚本（2009）によれば、利益獲得と社会的目標を調和させる「ハイブリット組織」であるとされている。これらの形態は株式会社、有限会社によって構成されている。以下では各項目の詳細を説明する。

表2：NPOの組織形態比較

	慈善型 NPO	事業型 NPO
活動	チャリティ（無償）	社会的事業（有償）
スタッフ	ボランティア	プロのスタッフ
組織運営	アマチュアリズム	ソーシャル・アントレプレナーシップ
行動原理	フィランソロピー	効率性（市場競争、コア・コンピタンスへの意識）
マーケティング	受動的	顧客志向、活発的（資源獲得、サービス向上）
資金源	寄付・会費中心	事業収益中心
企業・政府との関係	独立的	コラボレーション

出所：谷本(2008) p.9 図表 1-2 を参考に筆者が修正したもの

<sup>15</sup> この節については主に谷本(2008)に基づいて記述している。必要に応じて他の参考資料については本文中に示している。

<sup>16</sup> これについては p.6 で説明している。

<sup>17</sup> ここでソーシャル・エンタープライズと一般企業との違いについて述べおく。谷本(2008)は、ソーシャル・エンタープライズの形態に一般企業による社会的課題への取組（CSR）が含まれると記している。一方で、2006年にノーベル平和賞を受賞したムハマド・ユヌスは、「CSRはあくまでも企業が利益を上げるために行われているもので、ソーシャル・エンタープライズとは全く異なる」と述べている。CSRは自身のブランド力向上等、組織の信用力創造に伴う利益増加を含んでおり、なおかつ社会的課題解決に向けてのビジネスプランにしたがった事業内容ではないため、本稿では、CSRをソーシャル・エンタープライズと切り離して議論を進める。

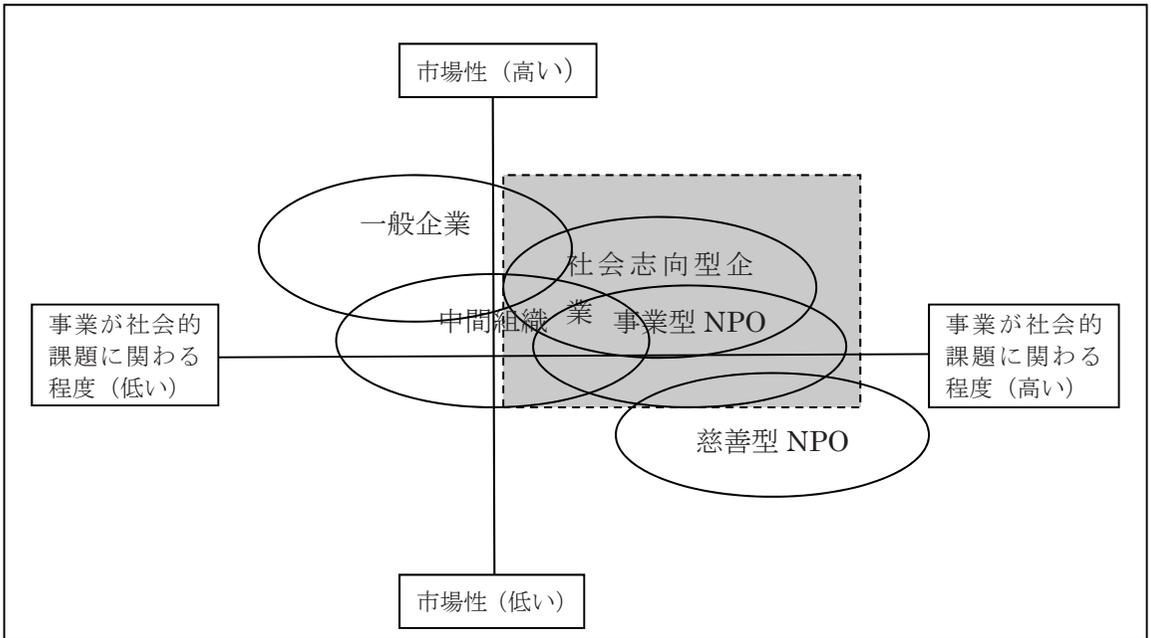
第1に、非営利組織形態の中にあるNPO法人についてである。NPOセクターは多様化が進んでおり、ボランティア、寄付に基づく伝統的な慈善型NPOのみならず、近年では、社会的課題をミッションとしてもち、社会的商品やサービスを有料・有償で提供する事業型NPOという経営形態も台頭している。ここでおさえておきたい点として、NPOとは“Not For Profit”の組織であり、ミッションに沿った事業活動で収益が上がっても、出資者に再分配しなければよいのであって、収益を上げてはいけないということではない。つまり事業型NPOとは、非営利組織が商業的な、ビジネス的な活動、すなわちビジネスモデルの基づく経営行動を行う組織である。表2では、この2つの形態を比較し、違いを示している。

第2に、営利、非営利の中間に位置する中間形態の企業についてである。これは、ヨーロッパで多く存立している。これらの企業は、協同組合やチャリティの形成によって、その寄付金を基に障がい者に雇用機会を与えるなどの社会的課題を解決し、収益を得ることで彼らに報酬を与えている。

そして第3に、営利組織形態にあたる社会志向型企業についてである。この形態は、たとえ株式会社や有限会社であるとしても、その企業のミッションが出資者、経営者、従業員、顧客のための経済的利益の獲得という枠組を超え、社会的課題の解決を目標とする組織のことを指す。経営戦略においては、社会的な方法と商業的な方法の両方を持ち、ビジネス志向のみを持つ一般的企業とは異なる。

以上の内容をまとめると、図1のようになる。網かけした部分がソーシャル・エンタープライズとなる。幅広いソーシャル・エンタープライズを次のように限定し、議論を進めていく。ソーシャル・エンタープライズとは、①事業内容が社会に貢献する社会性を持ち、②ボランティア活動ではなく収益と雇用を生む事業性があり、③一過性ではなく継続させるための新しい仕組を構築した革新性のある企業のことである。崇高な理念と目的のもと、社会的課題の解決を図るため、儲かる仕組を基盤にビジネスプランとしての事業計画をたてることが、ソーシャル・エンタープライズの持続可能な存立につながり、今後の日本経済や地域社会にとって必要不可欠な要素となっている。

図1：各事業体の位置づけ



出所：谷本(2008) p.15 図表 1-4

### 3. Buy-One Give-One モデル型のソーシャル・エンタープライズの事例

以上の理論的検討から明らかなように、前節で示した 3 つの条件を満たせば、ソーシャル・エンタープライズということになる。それでは、ソーシャル・エンタープライズは、どのような仕組みを作って、社会的課題の解決に取り組んでいるのだろうか。その代表的なビジネスモデルの 1 つが Buy-One Give-One (BOGO) モデルである。以下では、このビジネスモデルがどのように運営されているのかを明らかにしていく。その手始めとして、TOMS の事例を紹介する<sup>18</sup>。

TOMS シューズは、2006 年に Blake Mycoskie によって設立されたアメリカのソーシャル・エンタープライズである。創業当初の事業内容は主に靴の生産と販売であり、キャンバス製のシンプルな靴を中心としたラインナップでスタートし、紳士物、婦人物、子ども用と、さまざまな製品（コマーシャル・ピース）を展開し、最近ではキャンバス製だけではなく、スウェード製やウール製、そしてアーティストがパターンのデ

<sup>18</sup> この節については主に TOMS (<http://www.toms.com/> 2015 年 1 月 8 日アクセス)に基づいて記述している。必要に応じて他の参考資料については本文中に示している。

ザインを手がけた靴（アーティステック・ピース）もある。ソーシャル・エンタープライズである TOMS は、1 足の靴が売れると、同じ靴が発展途上国の子どもにプレゼントされるというシステムを構築している。また 2011 年からはアイウェアを販売し、眼鏡やサングラスが 1 つ購入されるごとに、発展途上国の必要とされる人に眼鏡、医療サービス、視力回復手術といった形で「視力」が届けられている。2006 年に創業以来、現在では 60 カ国に 3500 万足を寄付、2011 年から販売開始したアイウェアは、10 カ国以上で 250,000 件の「視力」が発展途上国の必要とされる人々に送られた。さらに 2014 年には、TOMS のコーヒーを購入するごとにきれいな水が発展途上国のコミュニティに届けられるという新事業を設立した。

アメリカのトラベラーである Blake Mycoskie が事業を立ち上げたきっかけは 2006 年、アルゼンチンを訪ねた際に、靴を買うことができず、素足で生活する子供たちと出会ったことだった。実際に発展途上国では靴も買えない人々がたくさんいる。子どもたちも裸足で生活するため、感染症にかかったり、歩いて遠くへ行ったりすることができないため、必然的に生活圏を狭めてしまう。また靴を履いていないこと自体が差別の対象となり、社会的立場をさらに弱くし、アルゼンチンの学校では制服と靴が学校に通うために必要とされていた。そこで Mycoskie は、アルゼンチンで人々が履いていた “*Alpargata*” というサンダルをヒントに、持続可能で寄付に頼らないビジネスモデルを生み出した。そしてそれが BOGO モデルとして世界中に広がっていったのであった。

TOMS のビジネスモデルには 2 つのポイントがある。まず第 1 に、「営利事業と社会貢献が固く一体化していること」である<sup>19</sup>。“One For One” をコンセプトとし、1 足の靴が売れると、同じ靴が発展途上国の子どもに 1 足プレゼントされるという形態をとっている。つまり顧客が普段の消費活動をすることが、社会貢献に自動的に結びつくというシステムである。また靴を寄付するアルゼンチン、エチオピア、中国等に生産拠点を置き、地元の雇用をも促進している。

第 2 に、「結果的に消費者も参加することによって、ムーブメント（社会運動）を創り出していること」である<sup>20</sup>。アメリカにおいてはミレニウム世代、そして日本においてはソーシャル世代<sup>21</sup>とも呼ばれる現代の若者層は、景気後退期にあっても、エコで社会貢献に積極的なビジネスをサポートする比率が上がっているという。彼らは、少々値段は高くても、それらの企業の製品を好み、社会の役立ちたいという意識が強い。

---

<sup>19</sup> Marquis & Park(2014) p.28

<sup>20</sup> 同上

<sup>21</sup> ソーシャル世代とは、1980 年代以降の生まれを指す。横方向のつながりを大事にし、組織や政府に透明性、公平性を求める気持ちが強い。『日本経済新聞 2014 年 11 月 9 日朝刊』。

TOMS のビジネスモデルは、それらの世代の若者達が、社会にとって良いことに携わりやすい環境を創り上げたといえる。

TOMS のアプローチは、これらの2つの側面において新しいビジネスモデルを構築したと評価されている。

## 4. BOGO モデルの特徴

TOMS が 2006 年に Buy-One Give-One (BOGO) というビジネスモデルを確立して以来、そのモデルは数々のソーシャル・アントレプレナーに影響を与え、BOGO モデルを採用するソーシャル・エンタープライズは増加していった<sup>22</sup>。なぜ BOGO モデルは社会経済システムに変革を与えるビジネスモデルとして評価が高まっているのか。一時的なブームではなく持続可能なシステムとして、どのように成り立っているのか。これらの疑問について、BOGO モデルを採るソーシャル・エンタープライズの特徴を Marquis & Park (2014) の研究に沿って明らかにしていく。彼らは BOGO モデルの特徴を、①製品パターン、②価格戦略、③マーケティングとその経済効果、そして④寄付パターンから説明しており、以下ではそれぞれについて説明する。

### ①製品パターン

このビジネスモデルはコンシューマー・プロダクト産業、とくにアパレルでよく見られる。そのなかでも、アクセサリーやジュエリーなどの装飾品業界で散見されるが、その理由として、人々の個性やスタイルを表現でき、BOGO のストーリーを他の人と共有しやすいためだとされている。例えば、TOMS のシューズを履いているということは、無言のメッセージによって、その人が 1 足の靴を貧しい子どもに送ったことを表現している。

コンシューマー・プロダクト以外にも目を引く企業として、Roost がある。これは、オンライン・マーケットプレイス企業であり、毎日発行されるメールマガジンに、「本日の特価品」が掲載され、期間限定で通常価格よりも最大 80% オフでソーシャル・エンタープライズの製品を購入できるという仕組みを創り上げた<sup>23</sup>。つまりソーシャル・エンタープライズのためのポータルサイトである。ソーシャル・エンタープライズのブランド力や知名度を高めると同時に、ソーシャル・エンタープライズの売上に貢献し

<sup>22</sup> Marquis & Park(2014) p.28

<sup>23</sup> Roost HP(<http://www.roost.com/> 2015 年 1 月 12 日アクセス)

ている。この企業が行っている BOGO モデルは、“One member, One meal”（1名の会員獲得で、1人分の食事を寄付する）というものである。アメリカ国内の飢餓撲滅のための活動を行っている NPO の Feeding America とパートナーを組み、Roostz のウェブサイトには会員が 1 人登録するごとに、1 食分の金額を寄付している。会員登録は無料で行われており、会員の「登録」という行動は、企業行動としての社会活動に「参加」という思いが込められている。またオンラインで学生ローンを提供している Common Bond は、人々が学生ローンを組むごとに、海外の教育を受けられない子どもに 1 年間の教育を与えるという活動を行っている<sup>24</sup>。この企業は学生ローンを、市場のレートよりも低値で提供している。

## ②価格戦略

BOGO モデルには 3 つの価格設定方法がある。まずプレミアム価格を付けるという方法である。たとえば、歯ブラシが 1 本売れると、発展途上国の子どもに 1 本の歯ブラシを寄付している Smile Squared は、竹で作った歯ブラシを同業他社と比べても比較的高値である \$ 5.95 という価格で、自社のウェブサイトにて販売している<sup>25</sup>。プレミアム価格は、生産コストの採算を合わせるためだけでなく、寄付金を含めている。

次に、コストを抑える方法である。眼鏡やサングラスが 1 つ売れるごとに、発展途上国に 1 つ寄付している Warby Parker は、主にオンラインで顧客に商品を販売し、最近まで店頭販売や、ブランドライセンス、そして研究室にかかるコストを極力控えていた<sup>26</sup>。それらのコストを抑えることで、同社は眼鏡を低価格である \$95 で販売することができた。

最後に、少ない利益を受け入れ、寄付を優先する方法がある。これはたくさん販売することを見越して設定されている。野菜スナックバーが購入されるごとに、飢餓で苦しむ子どもたちに 1 食分を寄付している Two Degrees Food<sup>27</sup> や、石鹸が購入されるごとにアメリカ国内や海外のホームレスに石鹸を寄付し、また貧しい国の子どもたちに清潔な水やビタミンサプリメントを寄付している Soapbox Soaps<sup>28</sup>は、同業他社と類似価格で商品を販売し、低い利益率で経営をやりくりしている。この方法は持続可能な企業となるためには、何かしらの革新が必要であるといえる。以上のことをまとめたものを、表 3 で示している。

<sup>24</sup> Common Bond HP(<https://commonbond.co/> 2015 年 1 月 12 日アクセス)

<sup>25</sup> Smile Squared HP(<https://smilesquared.com/> 2015 年 1 月 12 日アクセス)

<sup>26</sup> Warby Parker HP(<https://www.warbyparker.com/> 2015 年 1 月 12 日アクセス)

<sup>27</sup> Two Degrees Food HP(<http://twodegreesfood.com/> 2015 年 1 月 12 日アクセス)

<sup>28</sup> Soapbox Soaps HP(<https://www.soapboxsoaps.com/> 2015 年 1 月 12 日アクセス)

表 3 : 価格戦略パターン

価格戦略	内容	企業例
①プレミアム価格	生産コストの採算や寄付金を含み、消費者に意識や自覚を持たせるために同業他社よりも高値で販売	Smile Squared
②コストダウン	生産や販売、研究開発にかかるコストを抑える	Warby Parker TOMS
③低マージン	同業他社と類似価格で商品を販売低利益を受け入れ、寄付を優先	Two Degrees Food Soapbox Soaps

出所 : Marquis & Park(2014)p.31 を参考に筆者が修正したもの

### ③マーケティングと経済効果

マーケティングと経済効果の観点から見ると、BOGO モデルは経済的に合理的なモデルであるといえる。

第1に、商品が消費者にとって消費嗜好の観点から魅力的であるということである。そもそも消費者は購買行動を起こす際に、製品の機能性もしくはブランドが持つイメージによって選択する。BOGO モデルのように、消費者も社会問題に対して参加できる仕組みを創ったことにより、社会問題を解決し、社会貢献の一翼を担いたいと潜在的に考えていた消費者の消費意欲を増強した。またこのシステムはボランティア活動という組織の力よりも、個人の力が求められるため、社会貢献に対してより身近に捉えることができ、責任感をもたらすことを可能にした。従来のコース・リレーテッド・マーケティング (Cause Related Marketing) は、販売価格の一部を寄付という形をとっていたため、消費者にとってはどのくらい影響を与えているのかが明確ではなかった<sup>29</sup>。またボルヴィックのように、1本の水が売れるごとに発展途上国に10ℓの水の支援を行っていた企業もあるが、営利企業が販売増とブランドイメージ向上につなげるための差別化戦略の一環であったため、ネガティブに捉える消費者も存在していた。一方でBOGOモデルの企業は、本来の企業ミッションが社会的課題の解決であることが明確であり、消費者の購買意欲を獲得し、顧客と長期的な深い関係を築くことができたのである。

<sup>29</sup> Marquis & Park(2014) p.31

第2に、BOGO モデルは有名な新聞記事に掲載されるという機会を得た。企業のウェブサイトにも、その企業の新聞記事やメディアインタビューの報告が数多く掲載されていることは珍しくない。企業の社会貢献活動についてのストーリーや、ソーシャル・アントレプレナーたちの素朴なメッセージは、新聞記事を読む人々の興味をそそることとなった。

そして最後に、このビジネスモデルは、目に見えない利益も生み出している。例えば、「社会をよりよくしたい」と優秀な学生が集まり、良い人材を組織・企業側に獲得できることがあげられる。

#### ④寄付パターン

BOGO 企業の寄付には3つの方法がある。まず、商品が1つ売れることで、同じものや類似したものを寄付する形態である。例えば、TOMS は1足売れるごとに、同様の商品を寄付しているが、一方で Soapbox Soaps は消費者が購買した製品とわずかに異なる石鹸(高価な成分を抑えてコストダウンしたもの)を寄付している<sup>30</sup>。また1つが売れることで売上の一部を現金や他のもので寄付する形態がある。オンラインでデザイナーTシャツやアクセサリを取り扱う Out of Print は、商品が売れるたびに1冊の本を作る分のお金を寄付している<sup>31</sup>。そして売上の一部を寄付し、さらに商品を寄付する形態もある。KNO Clothing は、利益の50%を使って、ホームレスに服を寄付することに加え、パートナー組織が行っている貧しい人のための家を建てるという事業に寄付している<sup>32</sup>。このように、企業はソーシャル・ミッションに対して、さまざまなアプローチをしている。

## 5. BOGO モデルの成功要因

BOGO モデルを採用して、実際に成功していると評価できるのは、どのような企業であるのか。Marquis & Park (2014)は、売上実績、多数の寄付件数を誇る複数の企業を分析し、BOGO モデルの成功要因として3点を上げている。

---

<sup>30</sup> Soapbox Soaps HP(<https://www.soapboxsoaps.com/> 2015年1月12日アクセス)

<sup>31</sup> Out of Print HP(<http://www.outofprintclothing.com/> 2015年1月12日アクセス)

<sup>32</sup> KNO Clothing HP(<http://www.knoclothing.com/> 2015年1月12日アクセス)

## ①本物のストーリーを持つこと

成功を収めたソーシャル・アントレプレナーたちは、創業のきっかけとなった個人的なストーリーを持っている。そして創業者の個人的な経験や熱意は、企業の存在価値に結びつくのである。Smile Squared の創業者 Eric Cope は、2010年3月に養子の受入のためにグアテマラ訪れた。現地の子どもたちが歯ブラシを持たないため、家族と歯ブラシを共有していたが、それが原因となり彼らはたくさんの予防できる病気にかかっていたのであった。その光景を目の当たりにした Eric は、子供たちに歯ブラシを寄付するというビジネスモデルを思いつき、Smile Squared 創設のきっかけとなったのであった<sup>33</sup>。

個人のストーリーは本物であり、説得力のあるブランドを育成できるだけでなく、顧客の共感を呼ぶ。ほとんどの BOGO 企業は、顧客にブランドのアンバサダーになってもらうために、ストーリーを広め、ウェブサイトを用いるなどして積極的なコミュニケーションを取っている<sup>34</sup>。

## ②正しい市場を選ぶ

TOMS が BOGO モデルを導入して以来、ベビー用品やスナック菓子からバックパックに及ぶあらゆる業界でこのモデルを取り入れようとする企業が増えた。特に、サングラスや靴といった商品を扱う企業は成功を収めた。なぜならば、それらの商品は消費者にファッションという点で「個性を表現する方法」を与え、他人の目によく着くことにより知名度やその企業のストーリーを伝え、口コミによって広がっていったのであった。Out of Print の Jeff LeBlanc は、「よく売れる商品とは、個性的な価値を持ち、さらに社会問題を解決するもの」であるとした。そのため、彼は面白みがあり、珍しいデザインを持つアパレルにこだわった<sup>35</sup>。

## ③効果的なメッセージを創る

たとえ企業が説得力のあるストーリーや高い質の商品を扱っていたとしても、消費者に想いが伝わらなければ成功できない<sup>36</sup>。Roost はウェブサイト企業ブランドとミッションについてアルファベット 140 文字で示している。TOMS も同様に、“*With every pair you purchase, TOMS will give a pair of new shoes to a child in need. One*

---

<sup>33</sup> Smile Squared HP(<https://smilesquared.com/> 2015年1月12日アクセス)

<sup>34</sup> Marquis & Park(2014) p.31

<sup>35</sup> Marquis & Park(2014)p.33

<sup>36</sup> Marquis & Park(2014)p.33

for One” と 77 文字で表現している<sup>37</sup>。もちろん、シンプルさに加えて、そのメッセージが顧客によって理解され、受け入れられる必要がある。さらに多くの企業は、寄付した数を数えている。Two Degrees Food はウェブサイトのカウントで最近 928,000 の寄付を出したと表示している<sup>38</sup>。これは、ただ BOGO であると社会に伝えているだけではなく、顧客と信頼関係を構築している。

## 6. おわりに

本稿の課題は、ソーシャル・エンタープライズがどのように事業を行い、社会的課題を解決しているのかを明らかにすることであった。その中でも、BOGO モデルは事業化と社会貢献とを一体的に実現できるだけでなく、消費者も社会貢献に参加できるという「ムーブメント（社会運動）」を作り出しているといえる。それが、BOGO 企業が成長した要因となり、社会経済システムを変革していると評価されているのだと考えられる。このような点から BOGO モデルの事業の実態を明らかにすることに取組んだ。この課題にむけて、まず、ソーシャル・エンタープライズとは何かを定義した。ソーシャル・エンタープライズとは①事業内容が社会に貢献する社会性を持ち、②ボランティア活動ではなく収益と雇用を生む事業性があり、③一過性ではなく継続させるための新しい仕組みを構築した革新性のある企業のことであった。次に、BOGO モデルの議論に移り、TOMS のケースを紹介し、Marquis & Park（2014）の研究に基づきながら、BOGO モデルの特徴を明らかにした。BOGO モデルの特徴は①営利事業と社会貢献が固く一体化していること、②結果的に消費者も参加することによって、ムーブメント（社会運動）を創り出していることであった。そして、BOGO モデルの成功要因を言及した。BOGO モデルの成功要因は①本物のストーリーを持つこと、②正しい市場を選ぶこと、③効果的なメッセージを創ることの3つであった。

以上のような形で、BOGO モデルの事業の仕組みを明らかにしてきた。しかし、いくつかの残された課題もある。第 1 に、BOGO モデルも時が経てば価格競争に陥り、また同じことを続けるだけではあきられてしまうだろう。そのためには、企業には環境の変化に伴った進化が求められるといえる。例えば、靴やアイウェアを扱う TOMS は、2014 年から TOMS オリジナルのコーヒーを販売するごとにきれいな水が発展途上国のコミュニティに届けられるという新事業を設立した。このように寄付の幅を広

<sup>37</sup> TOMS HP(<http://www.toms.com/> 2015 年 1 月 8 日アクセス)

<sup>38</sup> Two Degrees Food HP(<http://twodegreesfood.com/> 2015 年 1 月 12 日アクセス)

げている企業も見られる。

第2に、多くのソーシャル・エンタープライズが販売を維持するために活用していた、新聞記事などによる無料の広報からの効果は、今後は期待できなくなるであろう。世界中に社会的な企業が存在感を出しているいま、ただ社会的課題の解決をアピールするだけでは差別化にはならず、人々の心を掴まない。今後は信頼性のあるミッションと、商品の質が重要になると専門家は言及している<sup>39</sup>。

第3に、BOGOモデルは根本的な社会的課題を解決できているわけではない。例えば、貧困を助けることは、無料で靴を子供たちにあげることなのだろうか。「肝心な何かが抜け落ちているようである。発展途上国における貧困の根本的な原因は、不公平な給料体系と、雇用である」と Adriana Herrera (2013) は言及している<sup>40</sup>。そもそも、1980年にアイスクリームショップである Ben and Jerry が起こしたのがソーシャル・エンタープライズの始まりだとされている<sup>41</sup>。アイスクリームの原材料の品質にこだわり、店をホームレスの職業訓練場として提供し、NPOのイベントでは無料でアイスクリームを提供するなど、サプライチェーンや雇用にも良い影響をもたらした<sup>42</sup>。現在のBOGO企業には、どのくらいそれらの要素が考慮されているのだろうか。TOMSは、アイウェア販売により、発展途上国の人々に視力を与えるサポートや手術を行い、それによって人々は働くことができ、生活の基盤を創りや、貧困からの脱出ができたというが、より具体的に仕事を創り出すことが重要である。

そして、最後に、日本とソーシャル・エンタープライズとの関係に言及しておく。現在、日本には複雑に入り混じった多面的な問題が、日本の経済力を弱め、日本社会に影響を及ぼしている。これらの社会的課題の解決が必要とされるが、そこにはソーシャル・エンタープライズのニーズがある。日本においても優れたソーシャル・エンタープライズが存在している。しかし他国と比較すれば日本の社会は、ソーシャル・エンタープライズの社会的認知や社会基盤、市場形勢が依然として未成熟であるといえる<sup>43</sup>。したがって、ソーシャル・エンタープライズを持続可能な社会的セクターとして確立させ、いかにソーシャル・アントレプレナーを育成していくかも今後の課題になると考える。

---

<sup>39</sup> Christopher Marquis & Andrew Park(2014) p.33

<sup>40</sup> Adriana Herrera(2013)

<sup>41</sup> 斎藤慎(2004) p.13

<sup>42</sup> 同上

<sup>43</sup> 塚本(2009)p. iv

## 参考文献

- [1] Ashton, Robert (2010) “*How To Be A Social Entrepreneur*”, Capstone
- [2] ボルザガ,C/ドゥフルニ,J(2003) 『社会的企業 雇用・福祉の EU サードセクター』 (内山哲朗・石塚秀雄・柳沢敏勝訳 日本経済評論社 2007)
- [3] Herrera, Adriana(2013) “Questioning the TOMS Shoes Model for Social Enterprise”, *The New York Times* (March 19.2013)
- [4] Marquis, Christopher & Park, Andrew (2014) “Inside the Buy-One Give-One Model”, *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2014,pp28-33
- [5] 長坂寿久(2010)「コース・リレーテッド・マーケティング(CRM) と NGO—CSR= 企業と NGO の新しい関係(その 4)—」『季刊 国際貿易と投資 Autumn 2010』 No.81,pp81-108
- [6] 内閣府経済社会総合研究所委託事業(2008)「社会イノベーション研究会社会起業家 WG 2008 年度報告書」『イノベーション政策及び政策分析手法に関する国際共同研究』 pp.25-27
- [7] 『日本経済新聞』 2014 年 11 月 7 日朝刊
- [8] 『日本経済新聞』 2014 年 11 月 9 日朝刊
- [9] Rothstein, Nathan (2014) “The Limits of Buy-One Give-One” , *Stanford Social Innovation Review*
- [10] 斎藤慎(2004) 『社会的起業家—社会責任ビジネスの新しい潮流—』 岩波新書
- [11] 佐竹隆幸(2014) 『現代の中小企業の海外事業展開』 ミネルヴァ書房
- [12] 谷本寛治(2008) 『ソーシャル・エンタープライズ 社会的起業の台頭』 中央経済社
- [13] 塚本一郎、山岸秀雄(2009) 『ソーシャル・エンタープライズ 社会貢献をビジネスにする』 丸善株式会社
- [14] 渡辺奈々(2008) 『社会起業家という仕事 チェンジメーカーⅡ』 日経 BP 社
- [15] 『読売新聞』 2014 年 11 月 20 日朝刊
- [16] Yunus, Muhammad (2007) ” *Creating a World Without Poverty*”, Public Affairs, (猪熊弘子訳 『貧困のない世界を創る』 早川書房 2008)

## 参考 Website

- [1] CommonBond (<https://commonbond.co/> 2015 年 1 月 12 日アクセス)
- [2] KNO Clothing (<http://www.knoclothing.com/> 2015 年 1 月 12 日アクセス)
- [3] NPO 法人フローレンス(<http://www.florence.or.jp/> 2015 年 1 月 8 日アクセス)
- [4] Out of Print (<http://www.outofprintclothing.com/> 2015 年 1 月 12 日アクセス)

- [5] Roozt (<http://www.roozt.com/> 2015 年 1 月 12 日アクセス)
- [6] Smile Squared (<https://smilesquared.com/> 2015 年 1 月 12 日アクセス)
- [7] Soapbox Soaps (<https://www.soapboxsoaps.com/> 2015 年 1 月 12 日アクセス)
- [8] TOMS (<http://www.toms.com/> 2015 年 1 月 8 日アクセス)
- [9] Two Degrees Food (<http://twodegreesfood.com/> 2015 年 1 月 12 日アクセス)
- [10] Warby Parker (<https://www.warbyparker.com/> 2015 年 1 月 12 日アクセス)
- [11] ユニバーサム(<http://www.universumglobal.com> 2015 年 1 月 7 日アクセス)