

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年 5月17日現在

機関番号：34304

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2010～2012

課題番号：22530439

研究課題名（和文） ソーシャル・ビジネス創発プロセスの理論化と中小企業の発展可能性

研究課題名（英文） To theorize the process of creation of social business and Development potential of small and medium-sized enterprises

研究代表者

大室悦賀（OHMURO NOBUYOSHI）

京都産業大学・経営学部・准教授

研究者番号：40460662

研究成果の概要（和文）：

本研究は事例研究による創発プロセスの解明とアンケート調査による中小企業への適用をビジネスと地域貢献の視点から明らかにした。特に、創業後100年以上経過している企業は、創業もない企業に比べ、ソーシャル・ビジネスに神話性があることが明らかになった。これはソーシャル・ビジネスが従来日本の企業が持っていた地域を重視した経営スタイルと親和性が高く、従来の経営スタイルとソーシャル・ビジネスの合算による新たな経営スタイルが誕生していたということであった。この点が本研究の貢献である。

研究成果の概要（英文）：

This research was cleared the process of emergence and analyzed to apply from the point of view of business and regional contribution to the SME's. Companies that have passed more than 100 years after the establishment of a business became clear that there is affinity for social business. This is that the social business is the high affinity management style of the traditional that has an emphasis on community and can understand to be established the new business style that was added the social business in the management style of traditional.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	1,300,000	390,000	1,690,000
2011年度	800,000	240,000	1,040,000
2012年度	900,000	270,000	1,170,000
年度			
年度			
総計	3,000,000	900,000	3,900,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：社会的課題、中小企業の社会化、新たな経営スタイルの必要性

1. 研究開始当初の背景

(1) ソーシャル・ビジネスの研究動向

ソーシャル・ビジネスという概念は企業の社会的責任（CSR）の浸透や経済産業省が2007年「ソーシャルビジネス研究会（代表：

谷本寛治（一橋大学）の発足以降メディア等で注目を浴びるようになった。この分野は、CSR、ソーシャル・アントレプレナー、ソーシャル・エンタープライズ、ソーシャル・イノベーションなどの領域で研究が進められ

てきた。CSRの研究は、CSR全般、CSRと個別のステイクホルダー関係などで研究が進んでいるが、ソーシャル・ビジネスの領域では研究が始まったばかりである。また、中小企業のソーシャル・ビジネスは、事例研究意外には見当たらない。一方ソーシャル・エンタープライズとソーシャル・イノベーションに関する研究は、1991年以降に様々に展開されているが、イノベーションプロセスの研究についてはアイデア段階を出していない。

## (2) 着想に至った経緯

ソーシャル・ビジネスはNPOにのみならず、一般企業の中でも行われるようになってきており、中小企業の中でも成長戦略としてソーシャル・ビジネスを展開しているところもでてきた。一方地方では中小企業が疲弊し、雇用や人口減少、地域間格差などの社会的課題が噴出している。

このような状況にあって、ソーシャル・ビジネスは社会的課題の解決のみならず、中小企業の成長戦略にも貢献し、これらの2つの側面が地域活性化に貢献できると考えた。しかし、ソーシャル・ビジネスを展開する中小企業は多くなく、中小企業にソーシャル・ビジネスを展開するためにはどのようにすればよいのか考えるようになっていった。そのためには、中小企業によるソーシャル・ビジネスの展開が企業の社会的価値を高めると共に、本業を生かしたイノベーションの創発にも貢献することを明らかにすることが必要だと考えた。つまりイノベーションは企業と社会の境界で発生することを理論化する必要があると考えた。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は社会的課題の解決にビジネスの手法を活用するソーシャル・ビジネスの創発プロセスの解明と理論化および中小企業への発展可能性を明らかにし、地域活性化のためにはソーシャル・ビジネスが中小企業に必要なことを明らかにすることである。

## 3. 研究の方法

本研究の目的を達成するために、トライアンギュレーション分析手法を活用する。トライアンギュレーションを利用する理由は、インタビュー調査、アンケート調査などの調査技法には特徴があり、研究目的に応じて使い分けることが必要であることと、1つの調査技法では証明という視点でそれぞれが十分ではないということからである。トライアンギュレーションを活用することで、研究段階に応じた研究手法が利用できる点とまったく異なった情報源からの裏づけ調査を行えるということである。しかし、漠然とトライアンギュレーションを活用しても意味がない。本研究では戦略的なトライアンギュレー

ションを実行する。具体的な技法は、フィールドワーク（特に参与観察）、面接調査、アンケート調査および非干渉的技法（文献、新聞、統計資料）を活用する。

## 4. 研究成果

### (1) ソーシャル・ビジネスの研究動向

ソーシャル・ビジネス概念の研究動向を海外と日本に分けて簡単に確認しておこう。近年ムハマド・ユヌスがグラミンバンクをソーシャル・ビジネス呼び、営利を目的としない株式会社による事業をソーシャル・ビジネスと定義している。ユヌスは、「ソーシャル・ビジネスは新しい事業形態であり、利潤を最大化する従来型のビジネスとも、非営利組織とも異なる」と述べている。彼は配当なしの会社で、投資家と所有者を重視し、非営利組織とは異なり株式会社形態を大前提としている。彼のソーシャル・ビジネスは非常に狭い範囲の事業形態をターゲットしている。

一方でアメリカにおいて、本稿でソーシャル・ビジネスと呼ぶビジネススタイルは、ソーシャル・エンタープライズ、ソーシャル・ベンチャーという組織あるいはソーシャル・アントレプレナーという個人から議論されることがほとんどで、ソーシャル・ビジネスという表現はほとんど見られない。ただし、論者によっては、株式会社のソーシャル・エンタープライズをソーシャル・ビジネス・エンタープライズ(Young, 2001)と呼んだり、社会的責任を積極的に果たしている企業をSocially Responsible Business(社会的責任ビジネス)と呼ぶなど、ソーシャル・エンタープライズとは区別して議論される(Dees, 1998)。このようにソーシャル・ビジネスという概念は、近年海外でも使われるようになったが、十分な議論が展開されているわけではない。

日本の議論も簡単に整理しておこう。日本で最初にソーシャル・ビジネスという概念を使ったのはソーシャル・ビジネス研究会(主査：谷本寛治(一橋大学)、事務局：憫電通, 2003年6月~2004年3月)であった。この時のソーシャル・ビジネスの定義は、「社会的課題の解決を事業として取り込むこと」である。本格的な議論の口火を切ったのが土肥(2004)で、彼は「ソーシャル・エンタープライズの広く社会的な事業領域にかかわる事業体とし、それらが社会的ミッションと事業収益活動の双方を直接に結びつけている事業をソーシャル・ビジネス(social business)」と定義した。彼はソーシャル・ビジネスを分析するにあたって、社会指向型企業と事業型NPOを対象とし、ソーシャル・ビジネスをNPOの存在理由のような補完的な存在ではなく、社会変革を主導する価値規範主導型のビジネスと捉えるが、この時点で土

肥の議論は本稿で想定している一般企業による社会的事業をみていない。その後一般企業による社会的事業を含めた議論(ソーシャルビジネス研究会, 2006: 谷本, 2009: 土肥, 2009b) が近年登場する。

(2) ソーシャル・ビジネス概念が必要となった理由

それではなぜソーシャル・ビジネスという概念が必要になってきたのだろうか。それには2つの理由がある。第1には土肥(2009b)も特徴として捉えているように、社会的課題の解決を目的とした事業の担い手が多様化し、ソーシャル・エンタープライズという概念では収まらなくなった。第2の理由は、ソーシャルビジネス研究会でも指摘されているように、コミュニティ・ビジネスでは、うまく説明できないような事象が近年表れてきた。コミュニティ・ビジネスは地域の人が、地域の資源をつかって、地域に貢献するビジネススタイルである。しかしこの定義では、地域にニーズがなくても必要な事業、地域外の社会的課題(例えばフェアトレードなど)の解決や社会変革・制度変革を目的とした行為などが説明できない。この2つの視点からより包括的な概念が必要となり、ソーシャル・ビジネスという概念が誕生した。

(3) なぜビジネスを活用して社会的課題を解決するのか

それではなぜ各セクターが社会的課題の解決にビジネスを活用するようになってきたのだろうか。その理由は、既存のセクター(政府/行政、NPO、企業)の限界を背景に、第1に市場内部からの社会課題の解決の必要性、第2にあらゆる人々に社会的課題の解決を認知させ、参加できるシステムである。この他にも、市場が開発してきたビジネスツールが社会的課題の解決に利用できるという側面もあるが、この点については特徴として後段で整理する。

(4) ソーシャル・ビジネスの特徴

ここでは、多様なステイクホルダーの存在、企業家、組織形態の3つの視点からソーシャル・ビジネスの特徴を示しておこう。

① 多様なステイクホルダーの存在

ソーシャル・ビジネスは企業と比較し、2つの点で多様なステイクホルダーとの相互作用を求められている。第1にソーシャル・ビジネスが営利ビジネスよりも市場性が低く、ビジネスモデルの構築に時間、資源、アイデアを必要とすること。第2に「社会変革」を目的とするために、多様なステイクホルダーのかかわりや学習システムを必要とすること。

② 企業家

次に、ソーシャル・ビジネスにおいて中心的な役割を担う企業家の特徴をみておこう。企業家は、社会性と事業性の両立、事業の難

しき、多様なステイクホルダーとのかかわりという特徴にどのような特徴を持っているのだろうか。ここでは、自己変容と企業家チームという2つの視点から検討する。

ア) 自己変容

ソーシャル・ビジネスにおける企業家の役割の第1は社会変革を成し遂げるために自己変容し続け、ソーシャル・ビジネスの創出を担うことである。企業家はソーシャル・ビジネスの発展段階に応じて意識や行動を変化させ、これまでの事業を異なった視点から再評価したり、異なったステイクホルダーに出会ったりしながらイノベーションを創出させている。同時に視点の変容が知識創造にも貢献していた。つまりソーシャル・ビジネスの創発には企業家の自己変容が不可欠であった。

イ) 企業家チーム

企業家チームという概念がでてきた背景には、一人の企業家より複数の企業家からなるチームの方が能力・知識などの多様性、ネットワークの多様性などによって成功率が高いということである。ではなぜソーシャル・ビジネスにおいてこのような企業家チームが構成されるのか、この分野の特徴的な側面を検討していこう。その理由は2つある(社会性と事業性の両立、多様なステイクホルダーを排除しないために多様なタイプの人が必要)。このスタイルも知識創造に貢献していた。

③ 組織形態

ソーシャル・ビジネスは、多様な組織形態をとっている。ここではそれらの多様な組織形態を戦略的に選択すること、複数の組織の組み合わせることを解説する。

ア) 組織選択

ソーシャル・ビジネスの主体はNPO法人、株式会社、協同組合、社会福祉法人、中間法人などの多様な組織形態がある。多様な組織形態が存在する理由は、社会的ミッションを効率的・効果的に達成するために組織形態を選択するからである。その選択にあたって考慮すべき点は、市場的制約性、資金的制約性、法的制約性、経営的制約性、社会的制約性の5つの視点である。

イ) 組織ポートフォリオ

社会的課題の解決を効率的に効果的に達成するためには、単一の組織に縛られる必要はない。その理由は、社会性と事業性の両立を図る特殊なマネジメントスタイルと多様なステイクホルダーの参集という2つある。また、ステイクホルダーの組織形態への信頼は個人によって異なるため、多様なステイクホルダーを参加させるためにも単一の組織に固執する必要はない。近年NPOと株式会社などの異なった組織形態を組み合わせる組織(組織ポートフォリオ)が増加してい

る。ここでは制度制約を乗り越える戦略とステイクホルダーの取り込みの2つの視点がある。

#### ウ)多様な主体とのコラボレーション

ソーシャル・ビジネスは、NPO、企業、行政などの異なったセクター間のコラボレーション、そして地域とのコラボレーションが求められる。今では企業とNPO、行政とNPOなどのコラボレーションが当たり前になっているが、ソーシャル・ビジネスはそれら3つのセクターや地域、あるいは専門家、住民が同時にコラボレーションする多種組織間関係あるいはコラボレーションが不可欠である。その理由は後段に説明するソーシャル・ビジネスの難しさに起因する。

#### (5) ソーシャル・ビジネスのスタイル

ここでは、ソーシャル・ビジネスの特徴的なビジネススタイルをソーシャル・ビジネスの制約、オープン・イノベーションの2つの視点から説明する。

##### ① ソーシャル・ビジネスの制約

ソーシャル・ビジネスの制約には、市場の制約、経営の制約、ステイクホルダーの3つがある。この制約が存在するために、ソーシャル・ビジネスは難しいと言われる。第1のポイントは市場的制約で、i)社会性が高くとも対象とする顧客が少人数、ii)貧困層などを対象とするために直接対価を得ることができない、iii)必ずしもニーズが顕在化していないことである。第2のポイントは、環境に配慮した商品やフェアトレード商品のように、社会的課題を解決するために必然的にコストがアップしたり、社会的課題の解決を目的することによって経営の自由度が制限される。第3のポイントは、社会的価値を構築・普及するために、それを担うステイクホルダーを集め、育成する必要がある、それには多くの時間とコストが必要になるということである。

一方でこのような制約を乗り越えるために、ソーシャル・ビジネスのモデルは、これまで使われてきたビジネスモデルに社会的課題の解決のプロセスを組み込ませたり、海外や国内のビジネスモデルを模倣していた。

##### ② オープン・イノベーション

土肥(2009b)も指摘しているように、ソーシャル・ビジネスの特徴には拡張性がある。ソーシャル・ビジネスを担う組織は積極的に他地域にビジネスモデルを移転したり、意図的に模倣させている。これはオープンイノベーションともいえる形態である。この形態を顕著に取り入れているのが、ソーシャル・ビジネスである。

#### (5) 中小企業にとっての可能性

ソーシャル・ビジネスは、営利を追求する中小企業においても、これまでとは全く異なったビジネスモデルを構築できるツールと

なる可能性をもち、ビジネスチャンスとなる可能性を秘めている。一方で、中小企業がソーシャル・ビジネスを担うことで、主体の多様性、モデルの多様性、周辺システムの変革などでソーシャル・ビジネスの拡大に貢献することになる。

##### ① 中小企業のビジネスチャンスとしてのソーシャル・ビジネス

中小企業はこれまでほとんど社会と接点から事業をほとんど展開してこなかった。その理由はCSRが叫ばれる中でも社会貢献など社会との接点に経営資源を割くことができず、投資効果が見込まれないために積極的に取り組むことがほとんどなかったからである。しかし、近年ではソーシャル・ビジネスを展開する中小企業が徐々に増加してきている。その結果本業にも良い影響を与えるようになってきている。

##### ア)イノベーションの創出

中小企業のイノベーションをみたとき、社会と接点を持つことはこれまでと異なったステイクホルダーと出会い、イノベーションの創出に貢献すると考えられる。一方で、社会との接点を持つといってもどのように接点を持ったらよいか分からない場合がほとんどであるが、本業を生かした社会的課題の解決といえば容易に可視化できる。ゆえに中小企業にとってソーシャル・ビジネスは、イノベーションの源泉になる。

##### イ)技術の応用

一方、技術をベースとした中小企業のイノベーションにおいても同様の効果がみられる。例えば優れた環境技術を持っている中小企業においてもなかなか販路がなかったり、B to Bでしか自社の技術を表現できなかったりすることが多々ある。この優れた技術も新たなステイクホルダーとの出会いや経験の共有によって新たなニーズに出会い、イノベーションへとつながっていた。

##### ② ソーシャル・ビジネスの拡大

一方で中小企業がソーシャル・ビジネスに取り組むことで、ソーシャル・ビジネスにも様々な効果がある。その理由は、日本企業の90%以上が中小企業で日本経済のメインストリームを形成しているからである。従来社会的課題の解決は、行政、NPO、ソーシャル・エンタープライズで、その数と多様性は限られていた。

##### ア)ビジネスモデルの多様性

多様な業種をもつ中小企業の一部でもソーシャル・ビジネスに参加することで、多様な社会的課題に対して、多様な解決ツールが用意されることになる。オープン・イノベーションを前提としたソーシャル・ビジネスにおいては、公共財化する事例を多く生むことになり、既存もしくはこれからソーシャル・エンタープライズを立ち上げようとする企

業家に良い影響を与える。さらに、中小企業の参入は既存のソーシャル・エンタープライズの競争相手となり、ソーシャル・ビジネスの質を格段に向上させたり、ステイクホルダーに選択機会を増加させることになる。

#### イ) 周辺システムの変革

一方でこのような多様な主体の参加やビジネスモデルの多様性は、既存の社会経済システムにも良い影響を与える。特にソーシャル・ビジネスを理解してこなかった支援組織（金融機関、商工会議所、地方自治体など）にとっては、ビジネスチャンスにもなるので関心が高まり無視できない存在となる。これによって「よく分からない」と言って無視してきた支援機関が業務として支援を始め、メインストリームの支援システムを変革できる可能性をもっている。このように、中小企業によるソーシャル・ビジネスは既存のシステムに多様な影響をもたらすと考えられる。

#### (6) アンケート調査

上記の成果を踏まえ京都市に現存する創業100年以上の企業1200社にアンケート調査を実施した。

##### ① 調査企業概要

回答いただいた企業は94件で、回収率7.8%であった。回答いただいた企業の組織形態は株式会社56%、有限会社11%、その他32%、無回答1%であった。業種としては卸売・小売業36%製造業29%飲食・宿泊業9%と全体7割が3つの業種を務めていることになる。それらの企業の創業年は、1945年以前の創業が72%を占めており1945年から60年代が10%、全体の8割近くが創業から50年以上は経過していることになる。

##### ② ソーシャル・ビジネスの認知

ソーシャル・ビジネスの認知に関しては、「聞いたことはあるが、内容はよく知らない」が51%と全体の半数を占め、「知らない30%」を併せると、約8割の企業がソーシャル・ビジネスについて認知が低いとわかった。

##### ③ ソーシャル・ビジネスのイメージ

ソーシャル・ビジネスのイメージについての質問は、「地域を活性化させるためにビジネスを展開する事業」と回答する割合が大きかった。これらの事から、京都の企業にとって、ソーシャル・ビジネスの言葉としてのイメージは、「地域活性ビジネス」であると認識されていると考察することができる。これらは「京都スタイル」あるいは「3方よし」といわれる伝統的な経営スタイルが影響していると思われる。

##### ④ ソーシャル・ビジネスの内容

ソーシャル・ビジネスに取り組んでいると回答した企業は、全体の22%となった。主な取り組み事業は「まちづくりや観光などの地域活性化」「高齢者・障害者の就労や貧困などの社会問題」「地域の高齢化などの地域住

民の課題」となった。数的には有意ではないが、ソーシャル・ビジネスという言葉よりも、当たり前な経営スタイルとして従来から浸透していると考えることもできる。このようにソーシャル・ビジネスというスタイルは、従来日本企業が持っている伝統的な経営スタイルいると神話性が高いビジネスすたいると考えられる。

##### ① ソーシャル・ビジネスの成果

ソーシャル・ビジネスの成果を調査したところ以下の様な結果が得られた。(表3参照)「社会への貢献」に成果があった・やや成果があったと回答した企業が72%、続いて成果があったことは「消費者のニーズへの対応あるいは顧客満足の上昇」38%となった。また、「従業員の働く意欲の上昇」(33%)といった従業員に対して成果があることがわかってきた。

これらに加えて、ソーシャル・ビジネスを実施していく上で、企業にとって課題となることを調査した。結果、「人材確保・育成」42%「資金調達の円滑化(行政等からの助成金)」「魅力的な商品・サービス開発力の上昇」が共に37%となり、課題であるとわかった。

最後に、ソーシャル・ビジネスの実施の意向の結果を述べる。実施したいと思う・ややそう思うが全体の79%を占め、ソーシャル・ビジネスへの関心が高いことが分かった。これらの結果から、京都の企業にとってソーシャル・ビジネスは、業務経験している人材がいない、商品の開発を模索しながらも、事業としての成果は社会への貢献としてしていると判断していると考察することができる。また、事業実施への意向も高いことから、ソーシャル・ビジネスに事業としての魅力があることも考察できる。京都の企業にとって、ソーシャル・ビジネスを実施することは、やったことのない未知なる事業領域へのベンチャー的な要素があると考察できる。

#### (7) 考察

ここまでみてきたように、ソーシャル・ビジネスという概念は、必ずしも新しい概念ではなく、長期的に操業している企業は何らかの社会的課題と密接にかかわっており、さらにそこから新たなイノベーションを創出やそのための人材育成に効果が上がっていることがわかった。このようにソーシャル・ビジネスは中小企業の経営に貢献することも確認できた。また、ソーシャル・ビジネスを導入している企業は、従来の地域と密接にかかわる経営スタイルにソーシャル・ビジネス的な視点を加えることによって、新たな経営スタイルを確立していたとも言える。この後は、このような視点から今後求められる経営スタイルを探求する研究に舵をきっていきたい。この成果を学会や論文として発表して

いく。

表 1 ソーシャルビジネスの目的

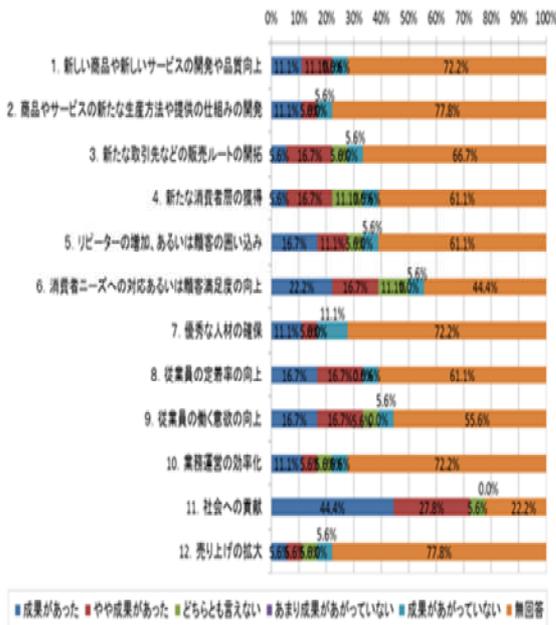
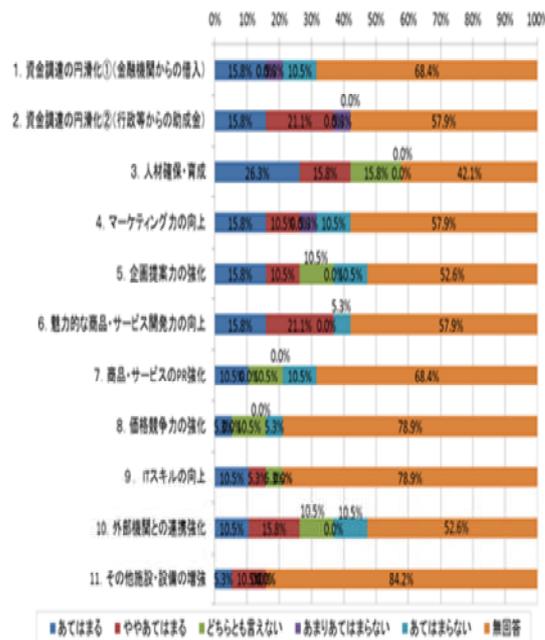


表 2 ソーシャルビジネスの成果



5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 3 件)

- ① 大室悦賀(2012)「ソーシャル・ビジネスの本質-コミュニケーションの視点から-」企業と社会フォーラム編『持続可能な発展とマルチ・ステイクホルダー』pp. 184-209 千倉書房、査読なし

- ② 大室悦賀(2012)「ビジネスを利用した社会的課題の解決におけるステイクホルダーの参加動機と行動変容-NPO 法人北海道グリーンファンドを事例とした-」京都産業大学論集社会科学系第 29 号, pp215-240、査読あり

- ③ 大室悦賀他(2011)「社会的企業とステイクホルダーによるソーシャル・イノベーションの創出：NPO 法人スペースふうのリユース食器事業を事例として」社会・経済システム学会『社会経済システム』(32), pp117-132、査読あり

〔学会発表〕(計 6 件)

- ① OHMURO Nobuyoshi, "Social Innovation of social business in Japan", 4th international social innovation research conference (2012/9/12-15: Birmingham, UK)

- ② OHMURO Nobuyoshi, "flourishing social business and renewing nonprofit organizations" 10th international conference of international society for third sector research (2012/7/10-14: Siena, Italy)

- ③ 大室悦賀「中小企業のイノベーションと社会的課題の関係」社会経済システム学会第 30 回年次大会 (2011 年 10 月 29 日: 東京大学)

- ④ 大室悦賀「ソーシャル・ビジネスの本質と可能性：コミュニケーションの視点から」企業と社会フォーラム第 1 回年次大会 (2011 年 9 月 16 日: 早稲田大学)

- ⑤ 大室悦賀他「社会的企業とステイクホルダーによるソーシャル・イノベーションの創出-NPO 法人スペースふうのリユース食器事業を事例として-」社会・経済システム学会第 29 回大会 (2010 年 10 月 30 日: 同志社大学)

- ⑥ 大室悦賀「ソーシャル・イノベーションの創出」日本経営学会第 84 回全国大会 (2010 年 9 月 4 日: 石巻専修大学)

〔図書〕(計 1 件)

- ① 大室悦賀他編著 (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(294 ページ)

〔その他〕

ホームページ等

<http://www.cc.kyoto-su.ac.jp/~k3833/index-j.html>

6. 研究組織

(1) 研究代表者

大室悦賀 (OHMURO NOBUYOSHI)  
京都産業大学・経営学部・准教授  
研究者番号：40460662