

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 28 年 6 月 29 日現在

機関番号：21101

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380509

研究課題名(和文) コミュニティ・ビジネスにおけるイノベーション - 草の根イノベーションの実証研究

研究課題名(英文) Innovation in Community Business : Empirical Study on Grass-roots Innovation

研究代表者

遠藤 哲哉 (Endo, Tetsuya)

青森公立大学・経営経済学部・教授

研究者番号：30404809

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,700,000円

研究成果の概要(和文)： 地方創生の動きの中でコミュニティ・ビジネス(以下 CB)に期待が集まっている。しかし CB での成功はまれである。その条件は理念に基づく商品開発にあり、経済的利益を獲得できる商品を継続的に開発できるか否かが成功を決める。成功商品により経済的基盤を確保する一方、社会的価値の追求を行うというポートフォリオ・マネジメントが可能になるからである。国内外におけるCB商品開発の事例研究をもとにその成功要因を抽出した。

研究成果の概要(英文)： From our observation of many community businesses, we found a few firms won success on the other hand many firms lost. The successful firms' activities seem suitable for their own life-size, and in close contact with "Genba" called in Japanese in related with philosophy. The just characteristic of grass-roots activities seems to turn their businesses innovative. Many people may feel inconsistency between grass-roots and innovation. But, in fact, the character of grass-roots makes them very creative. In other words, their efforts to build their own capability changes them more and more innovative. They face the regional problems and try to use up their own limited abilities for providing their customers new value. As a result of these, both of social value and economic one are realized at the same time.

研究分野：自治体経営論、経営学、経営戦略論、地域経営論

キーワード：草の根イノベーション コミュニティ・ビジネス 商品開発 社会的価値 地域経営 利他的精神 粘着的情報 リーダーシップ

## 1. 研究開始当初の背景

### (1) 地域活性化ドライバーとしての草の根イノベーション

「イノベーション」は主要なテーマの一つとして多くの経営学研究者、経済学研究者が取り組み、これを掘り下げてきた。また、中央政府や地方自治体もイノベーションの重要性を認め、多くの施策を展開してきている。ただ、これらの研究や施策の多くは高度科学技術の領域にやや偏っているように思える。

もちろん、高度科学技術を背景にしたイノベーションの価値は大きいですが、地域社会における複数事例を観察した経験から言えば、自らの周辺資源を巧みに「新結合」して新しい価値を創出しているイノベーション、すなわち草の根イノベーションの方が、高度科学技術型のイノベーションより地域活性化の効果は大きいという実感をもっている。

### (2) 草の根イノベーションの担い手としてのCB

地域活性化をもたらす草の根イノベーションの担い手として、地域の中小企業の役割も大きい。しかし、これまで事業に携わったことのない、主婦なども含む多様な階層の参加を前提にしたCBには、イノベーションの本質的特性である、資源の新結合による新機軸という点において、またその創出のプロセスの斬新さにおいて驚かされるものがある。

その代表例である、徳島県上勝町の「葉っぱビジネス」、三重県多気町「まごの店」、青森県横浜町「御なたね油」、北海道旭川市「旭山動物園」などでは、一見ありふれた資源だが、それらの価値を再評価し複数結合させることを通じて、差別化された新たな価値を創造している。その結果、地域雇用を生み、来街者を増やし、地域社会の活性化、厚生水準の向上を継続的に実現していることがわかる。

### (3) 真のイノベーターとしてのCB 乏しい資源、困難な目標の克服

CBは乏しい資源、収益と社会性の両立という困難な条件で困難な課題の実現を目指している。その意味で、成功したCBは真のイノベーターである。そこでは、資源の見極め、コンセプトの創出、リーダーシップなどの点で、イノベーションが本来持つべきキーファクターをシンプルな形で観察することができる。一般的な企業においては要素が複雑でイノベーションプロセスを観察することが困難であるのと好対照である。したがって、CBを分析してイノベーションの成功要因、その本質を

明確な形で獲得することができる。そして成果は、他のCB、新たに企画されるCBに成功のヒントを与えうことは当然であると同時に、複雑な要素技術に偏重しすぎるなど輻輳した要因によりイノベーションに失敗した大企業を分析する強力な武器になるだろう。

本研究においては、CBの成功例(や失敗例)に着目し、その開発プロセスにおける、資源の見極めを背景にしたコンセプトの確立、コーディネーターの存在とその機能などの分析を通じた事例研究をすることにより、CBのイノベーションを成功させる要因(KFS)を明らかにし、CBそのものの発展に資するとともに、イノベーションの本質(神髄)を把握することによって大企業も含む一般企業のイノベーションの発展にも資することを狙っている。

## 2. 研究の目的

地域社会の活性化さらには日本経済の活性化の観点から**コミュニティ・ビジネス**(以下CB)に大きな期待が集まっている。しかしCBは制約ある地域資源に依存せざるを得ず、収益性、経済性の確保だけでも容易ではない。また、コミュニティにおける社会的価値実現という、同時達成が**困難な目標に挑戦する存在**でもある。したがって成功したCBは**真のイノベーションの創出者**である。本研究ではCBの**イノベーション成功要因(その神髄)**を実証的に解明することを通じて、地域で苦闘している多くのCBは勿論、行き詰まりに悩む大企業も含む一般企業のイノベーションの成功に資することを目的としている。

## 3. 研究の方法

本研究では、CBを成功に導いた**イノベーション**の商品開発の現場で、リーダーがどのように行動しそのリーダーシップを発揮して、イノベーションを成功に導いていくのか、その**商品開発のプロセス及びリーダーシップ**を明らかにすることが達成課題である。第1に国内の製品開発型中小企業、革新的な取り組みをしている**コミュニティ・ビジネス**、及びその地域的展開としての**地域経営**、さらに**自治体経営**を対象に事例研究する。第2にそこで活躍するリーダーに焦点を当て、事業や新製品の開発において、外部資源の内部化、外部市場とのパイプ作り、内部開発組織のパフォーマンスの向上に果たす役割を実体的に把握する。第3に**草の根イノベーション**のタイプに応じた、リーダーシップの類型を把握し、

リーダーシップ育成の方向性を明らかにする。第4に、海外の成功例との比較のため諸外国におけるコミュニティ・ビジネス、地域経営、自治体経営の事例を研究する。

#### 4. 研究成果

##### (1) 商品成功の核心的要因

質的事例研究を通して言えることは、CBの商品開発の成功の核心的要因として、第一にコミュニティ粘着的コンセプトの重要性、第二に重量級プロダクトマネージャーの存在の二点が挙げられる。成功した商品開発は一見バラエティに富んでいるが、いずれも上記二つの要素が重要な役割を果たしている。

##### コミュニティ粘着的コンセプト

各商品の特徴を一言で言うならば、それぞれのコミュニティに特有のコンセプトの発見、創造があるということである。一見、特産品、特産材料を用いたところが成功要因のように見えるがそうではない。特産品、特産材料は、あくまでコミュニティに関わるコンセプトを補強するものでしかない。コミュニティ粘着的コンセプトの典型的な例が青森県のCBが開発した「石炭クッキー」である。この商品に特産品は一切使われていない。この商品の最も核となるのは、津軽鉄道の石炭ストーブを焚いたストーブ列車のイメージである。したがってこの商品は津軽鉄道の駅および周辺、車内では飛ぶように売れるが、青森空港、新幹線の新青森駅での販売は思わしくない。津軽鉄道ストーブ列車のコンセプトは、津軽鉄道沿線に粘着的に存在しており、これを離れると急速に魅力を失うからであろう。同じく青森県のCBが開発した「御なたね油」は横浜町の菜の花畑の風景を背後に感じるから、高知県「漁師のラー油」は漁師町中土佐町の漁師が食べているから、「シャモ鍋セット」はあの龍馬が愛したシャモだから価値があると受け取られている。このように成功する商品は、コミュニティにしっかりと根付いた、コミュニティ粘着的なコンセプトが商品コンセプトの中核にあることが重要である。同じレシピで同じもの、したがって全く同質なものをコミュニティから離れた地点で、製造販売し、その味で勝負しようとして

も決して成功しないと思われる。換言すれば、これらの商品のコンセプトのベースにあるのは、それぞれのコミュニティの歴史や風土、特質に粘着的に存在するイメージをうまく商品コンセプトに組み込んでいることである。これらが商品の価値と希少性を構成している(J. B. パーニー 2003)。このコミュニティ粘着性の高いコンセプトが、具体的な商品の設計という開発プロセスは勿論、製造、販売に至るまで貫徹している。そしてそのことによって商品の模倣が困難なものに仕立て上げている(J. B. パーニー 2003)。

##### 地域リーダーシップ

重量級プロダクトマネージャーの観点が重要である。上述したコンセプトの貫徹を可能にしているのは、想いと思い込みの強い事業推進主体が存在することである。「御なたね油」は企画・機能設計、構造・意匠設計、工程設計すべてを特定の地域リーダーが一人で全面的に担当し推進した。「漁師のラー油」は企画・機能設計、構造・意匠設計のすべてを担当し推進した地域リーダーが存在した。「シャモ鍋セット」は地域リーダーを中心にした有志の結束によって実現した。「石炭クッキー」は他の例と異なり、地域リーダー3名の結束により実現している。ただし企画コンセプトの段階をよく見ると、津軽鉄道総務課長(当時)でもあった地域リーダーの強い思い入れのあったことがうかがえる。コミュニティに粘着的な情報を見つけ出し、多くのノイズを振り切り、多くの利害を整理統合して、粘着的コンセプトを確立しそれを商品に体化させる力を発揮するリーダーとして機能した人が、成功した商品開発には必ず存在している。コミュニティ粘着的コンセプトは最初から分かりやすい形で存在しているものではない。これを多様な条件に振り回されず、企画、意匠にまとめていくためには、強力な推進力が必要である。このような強力な推進主体の存在は乗用車開発で、かつてトヨタで主査と呼ばれていた役割に似ている。この主査については製品開発における重量級プロダクトマネージャーとして一般化されている(藤

本・クラーク 2009)。このことから、CB の商品開発においても、リーダーとして、この**重量級プロダクトマネージャー**というべき存在が不可欠であると言える。

## (2) まとめ

CB が経済的に自立し、継続的に経済的価値と**社会的価値**を実現するためには、まずもって経済的な価値を実現できる商品開発に成功しなければならない。成功した商品で得たキャッシュフローを、収益を期待できない社会的価値の実現に投入することが不可欠だからである。その意味で、社会性と経済性の軸で商品や事業のポートフォリオ・マネジメントが CB には求められる。また、このポートフォリオ・マネジメントの中核基盤となるのが**商品開発**における成功である。商品開発において CB が首尾よく成功するための条件は、もちろん一般の商品同様の要素が存在する。しかし、CB の場合それに加えて、次の条件が重要である。第一に、コミュニティ粘着的な情報の見極めと、**コミュニティ粘着的なコンセプト**の創出である。これは単なる特産品や地場材料を意味しない。むしろコミュニティが持つ風土や歴史そして何らかの特性に根ざした情報から生じるソフトこそ重要である。これを確立すると、独特の価値の消費者への提供につながり、きわめて稀少性が高く、かつ模倣が難しいものとなる。つまり競争力の高い商品となりうるのだ。第二に、多様な情報、利害を整理統合して、上記のコミュニティ粘着的なコンセプトを核にした商品を創出するリーダーが必要であり、すなわち**重量級プロダクトマネージャーの存在**が重要である。そして第三に、そのプロダクトマネージャーが保持し、チームに示す理念（経営哲学）である。多くの場合、成功したコミュニティ・ビジネスを率いるリーダーには、**利他的精神性**が示唆されるのである。

## 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5件)

井上隆一郎 (2015)「コミュニティ・ビジネスにおける草の根イノベーション」『経営学論集』第86号、(3)1-9. 査読有。

井上隆一郎、遠藤哲哉、志賀敏宏 (2014)「コミュニティ・ビジネスにおける草の

根イノベーション～青森県における事例研究を中心に」『青森公立大学経営経済学研究』20-1 pp21-35. 査読有。

遠藤哲哉 (2016)「東日本大震災におけるキーパーソンシップ：日米のソーシャル・イノベーション調査による一考察」『公益学研究』第15巻第1号、pp.11-24.

Tetsuya Endo (2013) "Public-Private Partnership and Rural Innovation: In the Case of Recovery Support from the Great East Japan Earthquake," Proceedings of 2013 International Conference on Public Administration (9th) Volume ,pp. 698-705. 査読有。他1件。

[学会発表](計13件)

井上隆一郎 (2015)「コミュニティ・ビジネスにおける草の根イノベーション」『日本経営学会全国大会』(会場：熊本学園大学)

井上隆一郎、遠藤哲哉、志賀敏宏 (2014)「コミュニティ・ビジネスにおける草の根イノベーション：青森県の事例による」『産業学会全国研究会』(会場：九州大学)

遠藤哲哉 (2015)「東日本大震災におけるキーパーソンシップ：日米のソーシャル・イノベーション調査を通じて」『日本公益学会研究大会』(会場：筑波大学)

Tetsuya Endo (2013) "Public-Private Partnership and Rural Innovation: In the Case of Recovery Support from the Great East Japan Earthquake," (ICPA) Cape town, South Africa. 他9件

## 6. 研究組織

(1) 研究代表者

遠藤 哲哉 (ENDO Tetsuya)  
青森公立大学 経営経済学部・教授  
研究者番号：30404809

(2) 研究分担者

井上隆一郎 (Inoue Ruichirou)  
東京都市大学 都市生活学部・教授  
研究者番号：70438076

(3) 研究分担者

志賀敏宏 (Shiga Toshihiro)  
多摩大学 経営情報学部・教授  
研究者番号：60404810