

平成 21 年 5 月 29 日現在

研究種目：若手研究 (B)

研究期間：2006～2008

課題番号：18730258

研究課題名 (和文) 企業, NPO の社会戦略とビジネスモデル

研究課題名 (英文) Social Strategy and Business Model on Corporation and NPO

研究代表者

横山 恵子 (YOKOYAMA KEIKO)

東海大学・政治経済学部・准教授

研究者番号：00349325

研究成果の概要：

本研究は、企業、NPO、企業と NPO の 3 主体に関する社会戦略について、ビジネスモデルの観点から検討している。社会戦略を果たすビジネスモデルとして、社会性、事業性、革新性の 3 つのバランスがとれていること、また 3 つが相互に関連していることが求められる。またそのようなビジネスモデル上では、ステイクホルダーとの多様かつユニークな協働を見いだすことができる。協働を考える上で、クリエイティブなマーケティングや、ステイクホルダーの教育が重要であることを論じた。また協働アクティビストの役割や協働促進要因についても考察している。

交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2006 年度	1,100,000	0	1,100,000
2007 年度	1,300,000	0	1,300,000
2008 年度	1,000,000	300,000	1,300,000
年度			
年度			
総計	3,400,000	300,000	3,700,000

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：社会戦略, ビジネスモデル, CSR, 協働, NPO

## 1. 研究開始当初の背景

企業、NPO の双方にとって、より一層の社会的価値創造が望まれているにも関わらず、そのための戦略を構築し実行 (効果的な社会

戦略を遂行) していく上では、現実的に大きな課題が存在しており、それゆえ成功している事例が少なく、理論構築も以下の点から不十分なままである。

(1) 企業の CSR 戦略 (社会戦略) の議論は、CSR 元年 (2003 年) 以降、多様な形で

登場してきているが、社会戦略の内容やプロセスに関する理論と実証研究は、本格的には展開されていない。

(2) NPO については、社会戦略という枠組みにおける価値創造のあり方についての検討は皆無である。

(3) 企業と NPO 双方に関連する議論としては、ソーシャルベンチャーの議論と企業と NPO の協働理論があるが、萌芽段階にある。

(4) ビジネスモデル研究は蓄積されているが、顧客価値創造のための仕組み研究であり、社会的価値創造のための仕組みまで拡張された議論をみることはできない。

## 2. 研究の目的

本研究では、包括的かつ体系的な社会戦略理論の構築に向けて、企業、NPO、企業と NPO の協働の 3 主体に関する社会的価値創造のビジネスモデルを検討する。企業と NPO に関する社会戦略の中身に踏み込んでいくためには、社会戦略の目的である「社会的価値を創造する」ことが可能なビジネスモデルを検討することが有効であるため、上記研究を遂行する。

## 3. 研究の方法

社会戦略理論の構築に向けて、企業、NPO、企業と NPO の協働の 3 主体に関する社会的価値創造のビジネスモデルを検討することになるが、多様な理論的アプローチを援用しながら、文献研究、事例研究、定量的研究の 3 つの研究方法を組み合わせ、研究対象の実態把握、仮説発見、仮説検証を行った。

以下の研究プロセスを踏んだ。

### (1) 事例研究

社会的課題解決事例の発掘、予備調査、事例調査（インタビュー調査）

### (2) 文献研究

ビジネスモデル、CSR、協働、社会的企（起）業、NPO 関連の文献研究

### (3) 定量的研究

社会戦略のビジネスモデルの各構成概念に関する公開された定量的データを活用、地域を限定した協働に関する定量調査を実施。

## 4. 研究成果

社会性と事業性を両立するためのビジネスモデルには、革新性が必要となるが、それらの関係性について、事例研究を積み上げ、下記の考察と含意を導出した。

### (1) 企業、NPO の社会戦略

企業において社会的課題解決を追求していくためには、その方法、プロセス、具体的な最終目的といったあらゆる点で、従来の組織の論理とは異なるものが求められる。社会性を追求する上では、革新的な取り組み（革新性）を導入していく必要があることを、前もって強く意識して実行する必要がある。またその際に、一方では、事業性をもにらんだ取り組みを行わなければ、成果として評価されない。事業性を果たすためにも、革新的なビジネスモデルが必要になる。社会性、事業性、革新性の 3 つの要素のバランスを考える必要もある。

したがって、社会戦略においては、社会性（社会的ミッションを保有していること）、事業性（社会的ミッションに基づいて継続的事業活動を進めること）、革新性（社会的商品・サービスやそれらを提供する新しい仕組みの創出）の 3 つが、その実現に不可欠な条件であること、さらに 3 つの条件が相互に密接に関係していることに留意して、従来の組織論理とは異なるマネジメントを実践していく意識と行動が求められる。

### (2) 社会戦略と協働

社会的事業（社会的価値創造事業）においては、多様なステイクホルダーとの協働が必要となり、ネットワークの構築が望まれる。その際には、NPO が共創の場としての役割を果たすことが多く、意識的な活用が望まれる。

社会的事業のビジネスモデルにおいては、協働プロセスのマネジメントも同時に達成しなければならず、協働アクティビストの存在の有無が成果に大きく影響する。

また協働が促進する条件を事例研究に基づき、仮説的命題として下記のように整理した。

① 中核的参加者間に協働資源の相互補完性がある場合には、協働が促進される。

② 協働アクティビストが複数の重層的に連結された場を設定し活用する場合、協働が促進される。

③ アジェンダの進化によって協働が促進される。

④ 協働アクティビストが、アジェンダの重要性を参加者に認識させる場合、協働が促進される。

⑤ 参加者の共通の信念・思いから、明示的

な言葉で表現された解決策が生成・特定化される場合、協働が促進される。

⑥協働アクティビストが、協働を意図した活動だけでなく、協働を必ずしも意図しない、偶然生じたこれまでの活動をうまく活用する場合、協働が促進される。

⑦参加者間で異なる支配的論理がすり合わされ統合される場合、協働が促進される。

⑧新規の参加者や新規の活動プログラムが加わった場合に参加者のやる気は高まり、協働は促進する。

(3) ビジネスモデルとステイクホルダー

さらに、社会戦略を果たすビジネスモデルにおいて、ステイクホルダーとの関係性に注目すべき下記の点を見出すことができた。

①経営理念に基づいた一貫したビジネスモデルを構築することが、ユニークなステイクホルダーとの関係構築と価値創造につながっている。

②社会的事業プロセスにおいては、ステイクホルダーの意識と行動の間にギャップが見受けられる場合が多い。したがって、社会的価値創造に向けて、ステイクホルダーと多様な関係を構築していく上では、クリエイティブなマーケティングや、ステイクホルダーの教育が重要な役割を果たす。

## 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 7 件)

(1) 相原基大・横山恵子 (2008) 「国際人道支援分野における戦略的協働の事例分析：人道目的の地雷除去支援の会 (JAHDS) とジャパン・プラットフォーム (JPF)」『経済学研究 (北海道大学)』第 58 巻第 1 号, 57-115 頁。

(2) 松野弘・横山恵子 (2008) 「ソーシャル・マネジメントの実践的展開と課題：ユニバーサルデザインの商品開発 (社会的事業) における社会性と革新性」『企業診断』第 55 巻第 6 号, 129-134 頁。

(3) 横山恵子 (2008) 「NPO, 政府, 企業間の戦略的協働に関する一考察：人道目的の地雷除去支援の会 (JAHDS)」『東海大学紀要政治経済学部』第 40 号, 305-327 頁。

(4) Keiko Yokoyama (2008) "The Perspective of Social Business for CSR Strategy", *Copenhagen Business School*

*CBSCSR Working paper*, No. 5.

(5) 横山恵子 (2007) 「スポーツ産業の潜在的市場開拓に関する一考察」『東海大学紀要政治経済学部』第 39 号, 193-212 頁。

(6) 横山恵子 (2007) 「戦略的CSRと社会的事業:CSRやフィランソロピーにいま求められるもの」『標準化と品質管理』第 60 巻第 8 号, 48-53 頁。

(7) 横山恵子 (2006) 「成熟・衰退産業における中小企業の持続的成長とビジネスモデル」『東海大学政治経済学部紀要』第 38 号, 413-431 頁。

[学会発表] (計 4 件)

(1) 横山恵子 (2007) 「企業のCSR戦略とNPO：社会的事業におけるネットワーク構築の意義」第 3 回「持続可能社会と企業」研究会, 旭リサーチセンター。

(2) Keiko Yokoyama (2007) "CSR Strategies and NPOs for Societal Challenges in Japan", *Copenhagen Business School Cluster of Business in Society (CBS2) seminar*, Dec.

(3) 横山恵子 (2006) 「企業の社会戦略とは：CSRと競争優位性」日本経営倫理学会第 20 回 CSR研究部会, 電力中央研究所。

(4) 横山恵子 (2006) 「NPOと企業：関係構築の現状と課題」日本経営学会関東部会, 東京富士大学。

[図書] (計 6 件)

(1) 横山恵子 (2007) 「伝統産業における持続的成長：伊那食品工業」岩谷昌樹・徳田昭雄編『ケースブック 戦略的マネジメント』白桃書房, 261-275 頁。

(2) 横山恵子 (2007) 「企業ができることもたちへの環境学習支援」パートナーシップ・サポートセンター・岸田眞代編著『CSRに効く！—企業&NPO協働のコツ』風媒社, 77-97 頁。

(3) 横山恵子 (2006) 「企業の社会的責任論への社会戦略的アプローチ」松野弘・堀越芳昭・合力知工編著『「企業の社会的責任論」の形成と展開』ミネルヴァ書房, 259-286 頁。

(4) 吉田民雄・杉山知子・横山恵子 (2006) 『新しい公共空間のデザイン：NPO・企業・

大学・地方政府のパートナーシップの構築』  
東海大学出版会，81-104 頁，155-174 頁.

(5) 横山恵子 (2006) 「Case2 生活者の声を  
反映した協創型商品開発事業」パートナーシ  
ップ・サポートセンター・岸田眞代編著『企  
業とNPOのパートナーシップ：CSR報告書  
100 社分析』同文館出版，66-81 頁.

(6) 横山恵子 (2006) 「Case15 再生自転車  
の海外輸送支援事業」パートナーシップ・サ  
ポートセンター・岸田眞代編著『企業とNPO  
のパートナーシップ：CSR報告書 100 社分  
析』同文館出版，170-174 頁.

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

横山 恵子 (YOKOYAMA KEIKO)  
東海大学・政治経済学部・准教授  
研究者番号：00349325

### (2) 研究分担者

なし

### (3) 連携研究者

なし