

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 14 日現在

機関番号：34416

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2012～2015

課題番号：24530440

研究課題名(和文) ソーシャル・ビジネスの事業ライフサイクルと協働マネジメント

研究課題名(英文) The lifecycle and collaborative management on social businesses

研究代表者

横山 恵子 (Yokoyama, Keiko)

関西大学・商学部・教授

研究者番号：00349325

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、多様なソーシャル・ビジネスと協働という現象について、複数の分析視点を用いて、マネジメントの鍵要因を見出した。NPO主導型のソーシャルビジネスにおける協働と企業主導型のソーシャル・ビジネスにおける協働とに類型化して、複数比較分析を行い、以下の点を明らかにした。第一に、資源をつないで、コーディネートするネットワークの中核として、NPOという制度が非常に適していること。第二に、ソーシャル・ビジネスの関係性(ネットワーク)が広がるほど、多様な場を創造して、多様な価値提供・創造・享受の関係性がみられること。第三に、ソーシャル・ビジネス協働のビジネスモデルの性質に違いがあることである。

研究成果の概要(英文)： This research shows about the key factors of the collaborative management on the various social businesses and collaborations by using the multiple analytic view. We identified two types of social businesses and did a comparative analysis of them. The findings are that NPO is the most suitable for the core of networking and on the network, there is the relationship of value creating and exchanging.

研究分野：経営学

キーワード：ソーシャル・ビジネス 協働マネジメント ビジネスモデル

1. 研究開始当初の背景

ソーシャル・ビジネスやクロスセクター型協働について、創造される社会的価値に注目が集まる中、「収益性の確立」や「インセンティブ設計」の面において課題を抱える実践例が数多くみられるようになった。

また時間の経過とともに、ソーシャル・ビジネスを担う多くの組織は、戦略や組織転換の必要性に直面していた。

2. 研究の目的

本研究は、協働に参画する各組織の自立とソーシャル・ビジネスの発展に寄与することを目的に、事業ライフサイクルの視点を用いて、ソーシャル・ビジネスの協働マネジメントのビジネスモデルを解明するために実施された。

事業ライフサイクルの各ステージにおいて、戦略と組織・組織間デザイン、社会的価値の創造・普及・波及、収益性を確立するビジネスモデル、価値分配を含むインセンティブ設計といった協働マネジメントの要諦について動態的に把握して評価・分析を行い、事業体および地域活性化への提言を導出した。

具体的には、以下の2つの課題について、研究を進めた。

(1) ソーシャル・ビジネスの事業ライフサイクルに関する理論・実証研究

ソーシャル・ビジネスの事業ライフサイクルは、企業の通常の事業ライフサイクルとは、明白に趣を異にする。したがって、両者の相違点を比較検討した上で、ソーシャル・ビジネスの事業ライフサイクルと、協働体制やマネジメントのダイナミックな変化を含む関係性について解明した。特に社会的価値の創造・普及・波及を検討して、個別組織の戦略、協働戦略、地域戦略といった点についても実践的含意を導出した。

(2) ソーシャル・ビジネスの事業ライフサイクルの各ステージにおける協働マネジメント・モデルの解明

「社会的価値の創造・普及・波及」、「収益性の確立」、利益・価値分配を含む各レベルにおける「インセンティブ設計」に焦点をあてながら、ソーシャル・ビジネスの動態的な協働マネジメント・モデルを解明した。この研究により、持続可能でダイナミックな発展可能性を持つソーシャル・ビジネスのあり方やマネジメント・ノウハウを解明して、地域活性化に関する提言を行った。

3. 研究の方法

ソーシャル・ビジネスを協働型で展開し、かつ10年以上継続している事例の経年変化を調べて、個別事例分析および複数事例の比較事例分析を実施する。そのため、事例を中心とした定性的研究(コーディングに基づく質的分析)と文献研究を用いて、研究課題に関する実態把握、仮説発見、分析フレームワ

ーク構築、仮説検証、理論モデル構築といった研究プロセスを採用している。

4. 研究成果

まず事例研究に先立ち、先行研究サーベイより、分析視点を明確化した。

これまでのソーシャル・ビジネスと協働に関する先行研究の検討からは、以下の5点を指摘できることがわかった。

第一に、ソーシャル・ビジネス関連の研究は急速に増えており、概念定義においても論議が重ねられ、ホット・イシューになっている。「ソーシャル」および「ビジネス(事業)」の意味するところの概念定義のあいまいさと多様さと難しさがみてとれる。したがって、概念定義においても、狭義と広義の概念定義が多様な形で提示されている状況にある。

第二に、広義の定義からみると、下記の点については共通見識がある。社会的価値創造の第一優先、イノベーションや新しい何かを創造する活動といった定義、もしくは社会性、事業性、革新性といった3要件が、おおむね普及している広義の概念定義である。

第三に、組織形態は企業、NPOを中心に多様であること。これは社会的ミッションを効率的・効果的に達成するために、最適な組織選択が行われるためである。

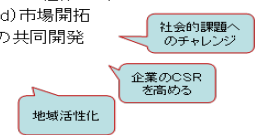
第四として、ソーシャル・ビジネスにおいて、パートナーシップや協働、ネットワーク構築の重要性と意義が指摘され続けている。

最後に、この分野の研究は、欧米での査読論文の初出が1991年であることからわかるように、研究の歴史が浅い。命題や仮説・フレームワークの創出を含む理論構築の必要性と、定性・定量問わず多様な研究の蓄積が望まれている。

ソーシャル・ビジネスの広義の定義に基づく、その種類は数え切れないほど存在する。本研究目的の協働マネジメントのビジネスモデル解明および事業ライフサイクル分析において、それらを全て一律に検討することは不可能である。したがって、ソーシャル・ビジネスを類型化した。ソーシャル・ビジネスは、その事業テーマ、事業体制、組織形態など多様性に満ちているが、本研究では、まず図1のように組織形態から分類をおこなった。

図1 ソーシャル・ビジネスと協働の類型化

- **NPO主導のソーシャル・ビジネスにおける協働**
- 企業は、主に社会貢献として参画する
- **企業主導のソーシャル・ビジネスにおける協働**
- 企業の社会的価値創造に、主にNPOが協力
 - ソシオ・ダイナミクス企業とNPO (金井 1999)
 - BOP (bottom of the pyramid) 市場開拓
 - 協働による製品やサービスの共同開発
- **ハイブリッド型の協働**
- 両者が融合、グループ化



そして、各々の類型に対して、複数事例分析を実施した結果、NPO 主導のソーシャル・ビジネスと企業主導のソーシャル・ビジネスには、異なる特徴がみられ、この異質性を検討することで、各々の形態の可能性と課題を明らかにできた。

第一に、NPO 主導のソーシャル・ビジネスでは、資源をつないで、コーディネートするネットワークの中核として、NPO という制度が非常に適していることがわかる。企業主導の場合には、金銭的利害関係が大きく関わり、NPO 主導の大きく広がる関係性に比べると、契約や覚書、機密保持といった条件を介した閉じた関係性がみられる。

第二に、ソーシャル・ビジネスの関係性(ネットワーク)が広がるほど、多様な場を創造して、そこに多様な価値提供・創造・享受の関係性がみられる。金銭的な価値には換算できない非金銭的インセンティブが活かされて、その結果、ソーシャル・キャピタルの増幅を果たしている。

第三に、ソーシャル・ビジネスの協働のビジネスモデルの性質に違いがある。NPO 主導の場合も企業主導の場合も、明確なコンセプトと協働デザインの存在が重要であるが、各主体のビジネスモデルにおける取り組み方・位置づけのストーリー展開に大きな違いがみられる。NPO 主導の場合、特に企業のスタンスは「無理をしない」取り組みで、基本「楽しくて継続」というように非金銭的報酬で動機づけられており、広い視野で「本業への好影響」をとらえることになる。

しかし、企業主導のソーシャル・ビジネスの場合、企業とNPOの間にはある種の「緊張感」が存在して、金銭的価値も創造する立場のタイトさが伴う。

このことは、一方で、NPO 主導のソーシャル・ビジネスには、強力な社会的企業家の存在が必要なることを暗示している。すなわち、ある程度「ゆるい」ビジネスモデルを構築しているともいえるため、その継続性においては、熱意を持った社会的企業家(チーム)のリーダーシップが不可欠である。

両者のソーシャル・ビジネスに共通する点は、NPO と企業といった参画主体の間でのコミュニケーション頻度が高まる点である。合意にいたるまで、議論をしつくし、企業間協働に比べて、オープンに情報を提供しあっている。ソーシャル・ビジネスにおける協働は、他のビジネス形態に比べて、民主的運営や時間をかける合意形成に特徴があるといえるだろう。

最終年度には、ソーシャル・ビジネスの事業テーマを、インクルーシブ・ビジネスに焦点を絞って、その事業モデルと協働マネジメント、および事業ライフサイクルの検討を行った。

事例群を、フェアトレード型、サービス提供型、本業派生・移転型、新規事業型、CSR部先導型、事業部先導型、大企業型、中小企

業型と、いくつかの軸で類型化して、各々の協働マネジメントと事業ライフサイクル分析を行った。各類型を複数事例分析の途中ではあるが、現段階では、以下の点をあきらかにした。

一つは、フェアトレード型は、他の要因と無関係に、事業推進のハードルが相対的に低く、協働の組み方も収益性の確立においても、またインセンティブ設計に関しても、無理のない体制をとりやすい。これは、フェアトレードの普及とともに、型や方法が精緻化してきていることと、規模の大小を問わずセットアップしやすい点があげられる。一方、サービス提供型は、収益化とインセンティブ設計ともに多くの問題を抱えているケースが多く、特にCSR部先導型かつ新規事業型の推進力の弱さが際立っていた。BOPペナルティの存在に加えて、経営トップ層の理解といった点のハードルが散見された。また現段階ではこれらのインクルーシブ・ソーシャル・ビジネスは収益性を期待するというよりは、実験的位置づけとみなされることが多く、そのこともサービス提供型の難しさの原因になっている。協働パートナーとの関係構築についても、その実態は支援型の域を出ず、現地において柔軟な対応ができていない状況が把握できた。

しかしながら、これらはまだ仮説の域を出ず、今後定量調査で分析する必要性を強く認識して、そのための準備にも着手している。

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6件)

横山恵子(2015)「小さな手仕事で被災地と世界を結ぶ協働事業」パートナーシップ・サポートセンター・岸田真代編著『広がる協働』サンライズ出版、pp.89-97. 査読無

横山恵子(2014)「防犯防災BOX 新みまもりロボくん展開事業」パートナーシップ・サポートセンター・岸田真代編著『協働は国を越えて』サンライズ出版、pp.66-70. 査読無

横山恵子(2014)「みやぎ/ふくしまを走る移動図書館事業」パートナーシップ・サポートセンター・岸田真代編著『協働は国を越えて』サンライズ出版、pp.61-65. 査読無

横山恵子(2014)「ベンチャーを知る」『よくわかる現代経営』編集委員会編『よくわかる現代経営 第4版』ミネルヴァ書房、pp.156-169. 査読無

Keiko Yokoyama(2012) "Collaboration among Companies and the New Development of Corporate Philanthropy through the Establishment of NPOs: Collaborative

Partnerships Centering on Geo Search ”, Annals of Organizational Science(International Special Issue of Organizational Science), Vol.46, No.5, pp.48-71. 査読有

横山恵子(2012)「ソーシャル・ビジネスにおける協働:多様性と類型分析」『企業と社会フォーラム年報:持続可能な発展とマルチ・ステイクホルダー』千倉書房, pp.142-163. 査読無

〔学会発表〕(計2件)

横山恵子(2014)基調講演「持続可能な社会に向けてのコラボレーション・フロンティア:手段から目的に」ESD 持続可能な町づくり・人づくり・社会づくり世界フォーラム,7月27日,川崎医療福祉大学.

横山恵子(2013)「ソーシャル・アントレプレナーの事業認識に関する一考察」日本経営学会関西部会,12月7日,関西大学

〔図書〕(計1件)

平田譲二編著・福嶋路・平田光子・李美順・中村大作・長田貴仁・横山恵子著・林秀珍訳(2012)『ソーシャル・ビジネスのマネジメント:社会問題を解決する事業戦略と組織』中央経済社,第4章・第5章分担執筆, pp.71-87, 125-139.

6. 研究組織

(1)研究代表者

横山 恵子(YOKOYAMA, Keiko)

関西大学・商学部・教授

研究者番号:00349325