

## 指定課題 2

ソーシャルビジネスを成功させる条件と必要とされる方策  
～中小企業支援の視点から～

### 学生参加型ビジネスコンペを利用した ソーシャル・ビジネスの育成・普及にかかわる実証研究

研究代表者 大室 悦賀（京都産業大学経営学部 准教授）  
共同研究者 古村 公久（京都産業大学経営学部 准教授）  
李 為（京都産業大学経営学部 准教授）  
市担当部署 京都市産業観光局商工部商業振興課

#### 全体概要

本研究は、「ソーシャル・ビジネスを成功させる条件と必要とされる方策」という指定課題に対する研究である。本研究ではそれらの課題に応えるために、ソーシャル・ビジネスの成功に不可欠な条件として社会志向型消費者の存在を明示し、大学生を対象として社会志向型消費者を育成するプログラムを提示している。加えて、同時に事例研究を実行しながら、ソーシャル・ビジネスを起業する際に陥る壁についても検討している。

研究の結果は、2つのポイントで成果があった。第1にはプログラムに参加した学生の一部は消費行動に変化が見られ、社会志向型消費者向けの消費者教育となっていることを明らかにした。第2にはソーシャル・ビジネスの開発に当たって陥る壁が学生の思考プロセスをたどることにより明確になったことと、プログラム参加企業がそれらを乗り越えるためにマルチステイクホルダーとのコラボレーションを行っているところにある。

このような結果、本研究で示したプログラムがソーシャル・ビジネスの支援になっており、継続的に拡大することで、当初の課題をクリアできるものと考えられる。

#### 1. 研究概要

##### 1.1. 社会的背景と本研究の最終目標

まず本研究の本題に入る前に、2006年から経済産業省を中心に議論が始まったソーシャル・ビジネスが台頭してきた社会的背景と本研究が最終的に目標としている社会システムについて概観しておこう。

本研究の主たるテーマであるソーシャル・ビジネス支援は、2003年頃から登場し、2006年に経済産業省が取り上げてから全国的に徐々に広まってきている。台頭の背景には社会的課題の解決に対する行政やNPOの限界が顕在化したのに他ならない。一方でまだまだ知られていない概念である。具体的には図1で示すように3つのセクターがそれぞれに失敗を抱え、従来から成立していた相互補完関係が成り立たなくなっている。このような中で3つのセクターの要素を取り入れた第4のセクターとも言えるソーシャル・ビジネスが台頭してきている。

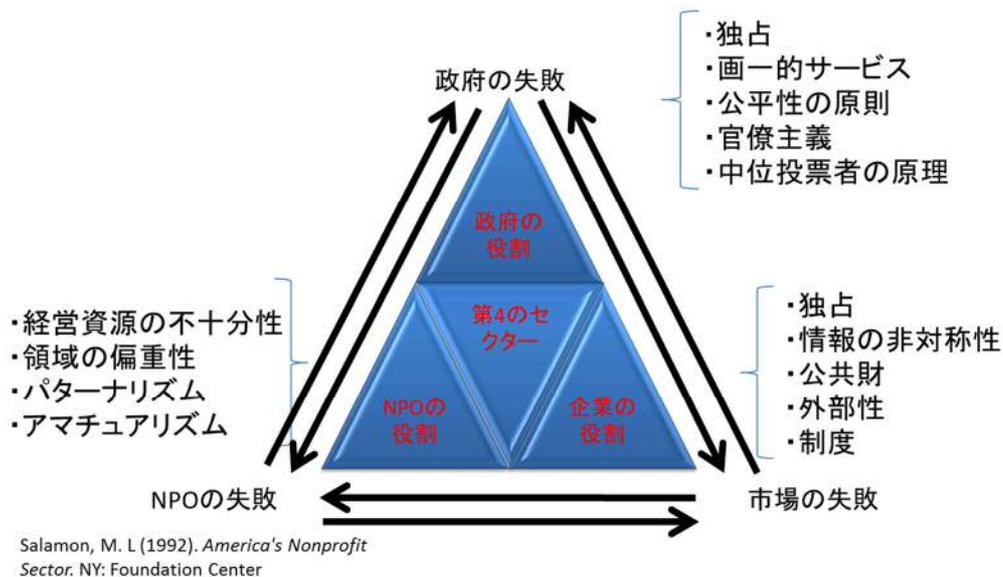


図1 3つのセクターの限界

たとえば、政府セクターが平等性原則や中位投票者の定理<sup>1</sup>により住民のニーズに十分応えることができないという問題を抱えている。しかしながら所得が高く自分の選好にあった商品やサービスを市場から調達できる人はよいが、所得が低く市場から調達が困難な住民にとっては致命的な課題となっている。具体的には保育所などの福祉サービスや学校などの教育サービスなどがある。

企業セクターにおいては、市場の失敗とされる情報の非対称性や外部不経済が社会的課題を噴出させ、グローバリゼーションがますますこれらを加速させている。前者は安全安心な商品や遺伝子組み換え商品など、後者は環境問題や人権問題を噴出させている。それは、特定のステイクホルダー（株主）に傾倒した結果、その他のステイクホルダーの中で社会的課題が噴出している、ということである。

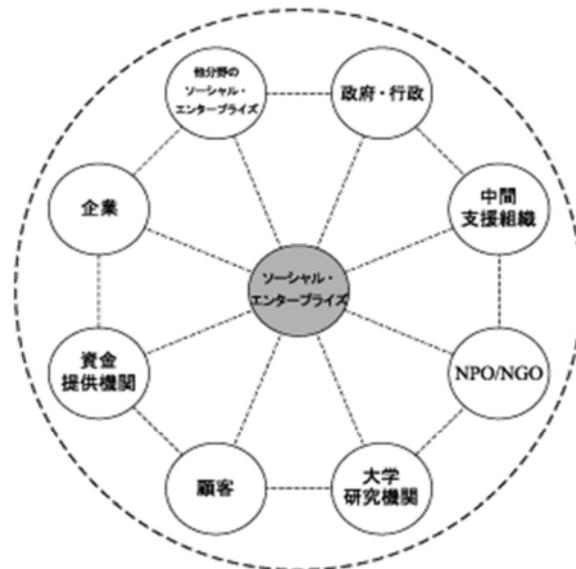
NPOセクターは1998年の特定非営利活動促進法の制定以来、社会的課題の解決主体（市場の失敗と政府の失敗の補完）と期待されながらも、特定の領域に偏重することによる外部性の発生とアマチュアリズムによって十分な成果を得ていない。前者は特定の社会的課題の解決に焦点が当たってしまい、その社会的課題が発生するメカニズムや社会背景に着目しないことによって、結果として他の社会的課題を噴出させる外部性を発生させている。たとえば、子育て支援のみに対応すると本来対応しなければならない地域の問題や高齢者の問題を排除し、逆にそれらの問題を大きくする可能性を持っているということを認識していない、ということである。

一方で、政府は市場の失敗を補完し、市場は政府の失敗を補完し、NPOは政府と市場の失敗の補完を存在理由としてきたが、それらは1対1の補完関係のみを対象としてきたため、それではそれぞれの失敗を補うことができず補完関係が成立しなくなっている。たとえば、政府と企業であれば、本来市場の失敗を補完する存在として登場しているが、企業の経営スタイルの変化に制度が追い付いていなかったり、企業に依存する傾向が強くと、思

いきった政策がうてない状況がある。一方で政府は貧富の格差が拡大し低所得者層の多様化するニーズに対応できていない。政府と NPO の関係も、先述の多様化するニーズに対応する存在として期待されていたが、結局補助金などの政府依存になってしまい、政府の制度に依存することとなり、政府の下請け的、あるいは同様の指向性を持つことになって、これまでとなんら変わらない状況に陥っている。

さらに、3つのセクターのそれぞれの特徴を1つの組織・事業形態としたソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）やソーシャル・ビジネス<sup>2</sup>が台頭しているが、前者は NPO の課題を引きずる傾向があり、後者はまだまだ十分に機能しているとはいえない。そして何よりそれらの新しい形態を認知、促進する土壌が出来上がっていないところに大きな課題がある。

そのような状況を踏まえ、社会的課題の解決には3つのセクターに任せるのではなく、多様な役割の中で貢献するマルチステイクホルダーおよび多重な役割に基づくコラボレーションが必要と考えられる。最終的にはそれらがソーシャル・ビジネスを支えるようなソーシャル・イノベーション・クラスター（以後「SI クラスター」と表す）を必要とし、京都においてその構想を実現させたい。SI クラスターのイメージ図は図2のようになる。SI クラスターとは、社会的企業、中間支援組織、資金提供機関、大学・研究機関などが地理的に集中し、これらが協力的かつ競争的な関係を構築することによって、多様な社会的課題への新しい解決方法や新しい社会的価値が生み出され、新しい社会的事業（ソーシャル・ビジネス）が形成されるような組織的な集積をいう。この SI クラスターは特定の地域が核となり形成されるものであるが、基本的にはオープンな場であり、そこに多様な人間が出入りすることでソーシャル・イノベーションが地理的な制約を超えて広がりを見せていくことである（谷本，2006，P37）。



出典：谷本（2006）

図2 SI クラスターイメージ図

## 1.2. 問題意識

このようなSIクラスターを構築するためには何が必要か、ということが本研究の突端になっている。具体的には京都の企業、大学・研究機関、中間支援組織、資金提供機関、NPOや住民が自分事として社会的課題の解決に貢献できるようになるのか、という問いである。

これまでも京都市内の様々なセクター、関係機関に出前講義を行ってきたが、既存の経営スタイルや行動パターンを変化させることがなかなかできなかった。その大きな要因は社会的課題が自分の事にならないこと、ビジネスと社会的課題が別物であるということがあった。これらは、そもそもソーシャル・ビジネスの認知度も低い、たとえ認識はしていてもビジネスに展開できない理由となっていると仮定した。これらを表したものが以下の表1である。

表1 ソーシャル・ビジネスおよびソーシャル・プロダクト認知度調査

### (1)若者の認知度

概念を理解	聞いたことがある	知らない
7%	57%	36%

出典：<http://www.etic.or.jp/drive/labo/1032>

### (2)京都市内の企業(創業100年超)の認知度

聞いたことはあるが、内容はよく知らない	知らない
51%	30%

出典：大室調査による

### (3)ソーシャル・プロダクト※の認知度

知っている	聞いたことがある	知らない
3.6%	24.8%	71.6%

※それを購入または利用することで、環境・貧困・人権等といった社会的課題の解決に役立つ製品やサービス

出典：(株)ヤラクス館SoooooS.カンパニー

また、社会システムとしても社会志向型消費という教育もおこなわれてこなかったということも明らかになってきている。消費者教育は学校と社会でおこなわれてきた。しかし、学校教育では授業時間の少なさや教員の知識不足、社会では情報の届きにくさ、成人への啓発の困難さ、一方的な情報媒体のために、約8割の人に消費者教育の効果がないと指摘されている<sup>3</sup>。実際に「消費者教育を受けたことがない(65.4%)」、「消費者教育を受けたか、わからない(12.3%)」というように消費者教育はほとんど効果をあげていない。このような状況ではソーシャル・ビジネスを支える消費行動は個人の関心に依存せざるをえない。そこで消費者教育に依存しない形で、社会志向型の消費者を育成する方法を模索する必要性が出てきている。

このように、ここまでの研究および実践で明らかになったことは、認知度の向上、および個人あるいは組織の行動変容が必要である、ということであった。このような視点を内包させた支援策を実践するアクションリサーチを実施する必要性が明らかになった。

### 1.3. ソーシャル・ビジネスの定義

本節では、ソーシャル・ビジネスの定義、ソーシャル・ビジネスが登場してきた社会的背景、なぜビジネスを活用して社会的課題を解決するのか、という3つの視点からソーシャル・ビジネスを検討していこう。

#### ①定義

まず、ソーシャル・ビジネスの定義から見ていこう。ソーシャルビジネス研究会によれば、「ソーシャル・ビジネスとは、社会的課題を解決するために、ビジネスの手法を用いて取り組む」ものと定義されている<sup>4</sup>。本項ではこの定義をベースに、要件、主体、研究動向、概念が必要となった理由、の4つに分けて具体的に説明していこう。

#### ②要件

ソーシャルビジネス研究会からの3つの要件を確認しておこう。

##### a 社会性

現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること。これは組織の目的とかならず一致する必要はなく、事業の目的が全体のミッションの一部となる場合もある。ゆえに組織形態には依存しない。また解決すべき社会的課題の内容により、活動範囲に地域性が生じる場合もあるが地域性の有無はソーシャル・ビジネスの基準には含めない。

##### b 事業性

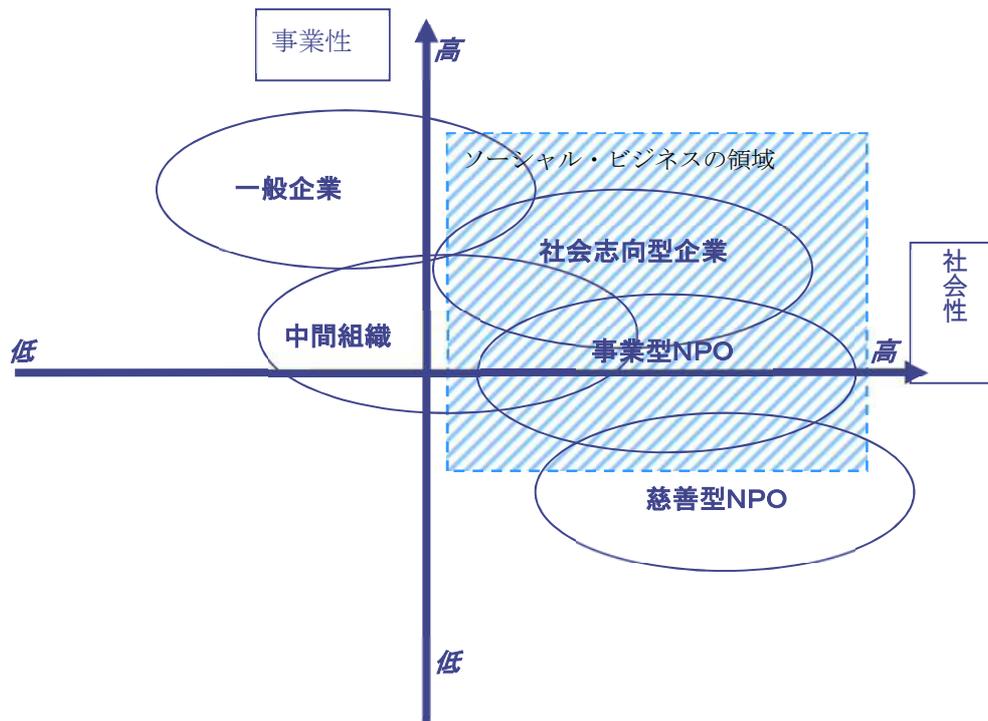
社会的ミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと。これはミッションをビジネスモデルとして可視化することであり、社会的ミッションをわかりやすく伝えることが重要である。

##### c 革新性（ソーシャル・イノベーション）

社会性と事業性を両立するために、新しい社会的商品・サービスや、それを提供するための仕組みを開発したり、活用したりすること。また、それらの新しい商品などが新しい社会的価値をもち、その社会的価値の受容を通して個人の価値・意識と制度（法律、習慣、規範）の変革を意図する。

#### ③主体

ソーシャル・ビジネスは、先に述べた3つの要件を満たす事業体により担われる。その担い手は以下で示すようなさまざまな組織形態が存在している。具体的には、一般企業、社会的課題の解決を目的とした営利企業形態（株式会社、有限会社）の社会指向型企業あるいはソーシャル・ベンチャー、NPO、有限責任事業組合（Limited Liability Partnership; LLP）や合同会社などの中間法人の4つの形態が確認できる。この担い手を社会性と事業性から図示したのが図3である。



(出典) 谷本(2006)

図3 ソーシャル・ビジネスの担い手

#### 1.4. 研究目的

ここまでの考察を踏まえてソーシャル・ビジネスを普及させるためには「社会志向型消費者の存在」が必要ということがわかった。これまでのソーシャルビジネス（大室，2013他）に関する研究では以下の2つの点が確認できている。第1には、社会に貢献する意思のなかった投資家が、社会貢献型の事業に投資することによって社会に配慮した消費行動をするように変化したことを確認。第2には上記結果を踏まえたアクションリサーチにより、ソーシャル・プロダクトに関心の無かった学生が一定の期間ソーシャル・ビジネスにかかわることでソーシャル・プロダクトを消費するようになっていくことを確認。このような結果を踏まえ、社会志向型消費者育成プログラムを立ち上げ、アクションリサーチを実施する。また、ソーシャル・ビジネスを開発する手法も上記のプログラムを通じて研究をおこなっていく。

#### 1.5. 研究手法

研究は、ソーシャル・ビジネス開発のための事例研究（定性的研究）および社会志向型消費者育成のためのアクションリサーチ（定量的研究および定性的研究）の2つの研究方法を組み合わせ、さらに定量／定性的研究のトライアングレーション（三角測定法）を実行する。

また、ソーシャル・ビジネスを開発するにあたってどのような壁にぶつかるのか、どのようなポイントが成功にとって重要になるのか、の2つのポイントを中心にプログラム参

加企業および発展途上の企業にインタビュー調査する。後者はこれまでの研究の成果を踏まえ、「Release;未来共創」プログラムを（以後「Release;」と表す）立ち上げ、アクションリサーチを実行し、定量・定性の両面から確認を行う。

具体的なプログラムおよび参加者などの概要は表2と図4の通りである。

表2 参加企業と課題

企業名	課題名
パタゴニア社	責任ある経済を実現する時の考え方だと思っているコモンズレズ・パートナーシップに出来るだけ多くの人が参加して頂ける方法
ラッシュジャパン	社会課題を伝えるキャンペーンやイベント案を考える
フェリシモ	CCP(チャレンジド・クリエイティブ・プロジェクト)ならではの、SCRM(ソーシャル・カスタマー・リレーション・マーケティング)の構築
ヤラカス館SoooooSカンパニー	ソーシャルコンサンプション(社会性消費)の意味、よさ、魅力を広める映像を軸としたムーブメントの設計
池内タオル	池内タオルのファクトリーショップを京都にオープンするための出店・店舗計画及びマーケティングプランを
坂ノ途中	「無農薬・無施肥・不耕起を実践している自社農場を軌道にのせる方法の確立
ウエダ本社	バックヤードであり、利益を生み出さないとされているオフィスを”なんぼなん?”と考える会社を減らすために。企業が働き方に関して概念を変えるアイデア

参加大学：19 大学（京都市内 14 大学、その他 5 大学）

参加人数：147 名 34 チーム

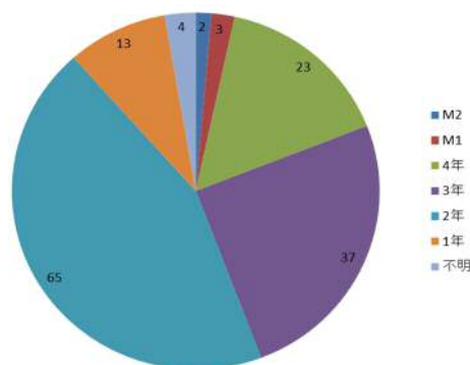


図4 参加学年の内訳

主なプロセス（2013～2014年）：

11月2日（土）：課題発表&キックオフフォーラム

11月8日（金）：チームビルディング

11月16日（土）：1次エントリー締め切り

11月～12月：随時企業別ワークショップ開催

12月1日（日）：ビジネスデザインワークショップ

12月23日（月）：ビジネス提案1次締切

- 1月18日(土) : ビジネス提案ブラッシュアップ大会
- 2月3日(月) : ビジネス提案2次締切
- 2月15日(土) : ワークショップ
- 2月16日(日) : 最終発表大会(午前) 130名 28チームが参加
- 2月16日(日) : 本大会(午後)

約100日間かけて学生チーム(3名以上)がソーシャル・プロダクトの開発や普及に関する提案をする。

その過程では、以下の4つのポイントを分析する。それは、第1に学生がどのような変化をしたか、第2にソーシャル・プロダクトの普及にいかに関与したか、第3にソーシャル・プロダクトがもつ意味をいかに理解し社会志向型の消費者に変化したか、第4にソーシャル・ビジネスの開発プロセスでどのような問題が起きているのか、である。

## 2. 研究のオリジナリティ

環境に配慮した行動を普及させるための研究を行っているものはあるが(杉浦, 2003)、ソーシャル・プロダクトの研究は始まったばかりであり(Auger, P et al, 2009)、よって普及において行動変化を議論する研究はほとんどない。加えて、仮想プログラムを作って行動変化を実験する研究は、社会科学の中では見当たらない。

ソーシャル・プロダクトの場合には社会的ニーズが小さい、または顕在化していない場合が少なくなく、その中で社会志向型消費者に変えるかということを議論していく必要があるため、顧客を創造するプロセスから始める必要がある。このような指摘は神原(2010)が議論しているが、アイデア段階に留まっている。本研究ではこのメカニズムをダイナミックなプロセスの解明、2時点間で行動変化を捉えるという視点で独自性をもつ。

## 3. 研究内容

### 3.1. アクションリサーチ

アクションリサーチでは、プログラム参加者の行動変容を定性的/定量的に確認する。

仮説) 継続的に社会的課題に取り組む企業にかかわることによって社会的課題を認知し、社会的課題の解決に貢献したいと考えるようになり、消費行動が変化する。

#### ① 定量研究

プログラム参加時と終了時の2点間の変化を統計的に把握し、その変化を確認する。

#### ② 定性研究

上記の期間にどのような変化が起きたのか、参加者の1割程度を抽出しインタビュー調査をおこない、そのプロセスでどのようなことが起こっているのかを明らかにする。

### 3.2. 事例研究

事例研究では、ソーシャル・ビジネスの開発・実行におけるポイントを参加企業およびその他企業にインタビュー調査する。

#### ① 参加企業インタビュー調査

参加企業はソーシャル・ビジネスが完成されている企業群として扱い、今後支援活動において必要となるポイントを抽出する作業にあてる。

#### ②その他企業のインタビュー調査

完成された企業のみであると、なかなかポイントが抽出しづらいので、比較研究をおこなう。比較研究の対象としては福岡市で創業20年を超えるA社を調査する。その理由は、20年を経過していること、地域密着子育て雑誌としては全国の中心になっていること、20年を超えて次のステップへの悩みを抱えていること、である。

### 4. 結果と考察

#### 4.1. アンケート結果

①キックオフフォーラム参加者に対してソーシャル・ビジネスの認知度調査、消費動向を調査（配布枚数181枚、回収枚数88枚、回収率48.6%、2013年11月2日実施）

図5に示したように、Release;のイベントに参加している人であっても、認知（90%）はしているが詳しく知っている人はわずか6%に過ぎない。図6にあるように消費動向においても頻繁に買う人は10%にも満たない。

ここからも明らかなようにソーシャル・プロダクトの認識や消費動向とも期待が持てる状況にはない。この部分を改善することがソーシャル・ビジネスを普及させるための支援策になることが明確になった。

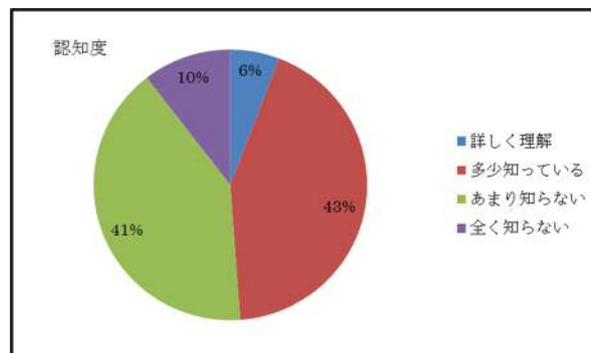


図5 ソーシャル・プロダクト認知度

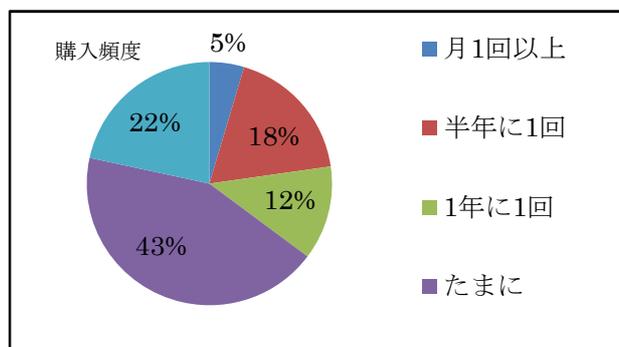


図6 ソーシャル・プロダクト消費動向

## ②エントリーした学生に対してソーシャル・プロダクトの認識変化

エントリーした学生の認識が変化したのかどうかを確認するとともに行動変化の有無を確認。確認時点は、エントリー時（2013年11月）と終了後（2014年2月）の2時点の変化を確認した。1回目と2回目の調査で同一の被験者は25名いた。25名を時系列で同一の被験者におけるt検定をした。従属変数としたものは、行動の質問項目としたQ4の24項目である。有意な差があった2項目の結果は以下に記す（いずれも、 $p < .05$ , 自由度 24）。

Q3	「フェアトレード商品(発展途上国の支援につながる商品)を優先して買う」	t値=-3.098
Q15	「同じ種類の商品ならば、価格が高くても環境にやさしい商品を選ぶ」	t値=-2.681

また、1回目と2回目の回答得点の平均を記す。

		1回目	2回目	
Q3	「フェアトレード商品(発展途上国の支援につながる商品)を優先して買う」	1.96	2.29	上
Q15	「同じ種類の商品ならば、価格が高くても環境にやさしい商品を選ぶ」	2.12	2.50	c

ただし、本調査では同一の被験者が25名と少なく、統計上有為な被験者数を確保できなかったため、行動変化は確定できない。しかしながら行動変化の可能性は確認できた。このあたりは来年度以降の課題とする。

## 4.2. インタビュー調査

### ①学生の行動変容に関するアンケート調査

インタビュー調査は参加学生の1割程度を抽出し、行動変化の有無と行動変化のプロセスを確認した。学生の声には価値観や考え方が変わったなどの感想があり、購買行動も変化した学生もあった。このようにこのプログラムは社会志向の購買行動を促すために効果がおおむねあることがわかった。

A君：「社会に対して主体的にアプローチしていく人たちを間近で見て、今までは「自分には関係ないこと」と割り切っていたが Releaseを通じて「こんな自分でも何か必ずできることがある」という考え方に変わった。とても感謝しています。」

B君：「フェリシモだけで言うと、障害者の方たちの現状などこのプロジェクトがなければ知る由もなかっただろう。考え方・価値観も変わり、ビジネスについても非常に勉強になりました。今までは淡々と学生生活を過ごしてきましたが、それではもったいないと思いだしてきたのが自分でも少しは成長できたのだと思います。他にはこのプロジェクトをやっていく中で、なによりも「考える」ということが身についたと思います。何事にも考えなければいけないことは考え、さらに今までの考え方ではなくまた違った様々な考え方もできる道

に歩み始めることできたかなと実感しています。今後もっと自分を良い方向へ変えてきます。」

C君:「自分の価値観の変化としては、企業の印象というものが変わりました。利益を追求するだけでなく、社会的課題を克服しつつ、その取り組みをビジネスにしていくという企業ならではの考え方があるのが、企業側は上手く考えているなと思いました。特にパタゴニアさんは、もうすでにコモンスレッズ・パートナーシップなどの舞台が設定されているところまでできていて、以前は「あ、パタゴニアはこういう取り組みをおこなっているんだ」という、単に取り組んでいるだけだという考え方でしたが、学んでいくことで、「こんなに進んでいるんだ。」という考え方になりました。」

D君:「自分の価値観の変化として、やはりひとつの作品を作り上げ、それを企業の人々、多くの人に認めてもらえたことに喜びを感じたことにすごく驚きました。こういったプロジェクトに慣れていないせいもあり、どう企業と向き合うのか、本当に企業を理解しているのか、という疑問が日々あったので、自分たちの伝えたいことをしっかりと表現して多くの人に認めてもらうことができ、次のやる気につながると思いました。ヤラカス館という企業にエントリリーさせていただいて、ソーシャルコンサンプションへの理解が深まったこと、自分の周りにも気づかないうちにソーシャルコンサンプションはあるということに気づきました。そして、1人1人の力は微力でも、個人が集団に、国の規模に、世界の規模になれば、もっと確実に、いつもの買いものが世界を変える、となるのではないかと、もっと人々の意識は変化するのではないかと、社会貢献のありかたについて考えるようになりました。」

E君:このRelease;は、自分の価値観に大きく影響を与えたのではないと思う。私は、障がい者が苦手で、できる事ならばあまり関わりたくないという風に思っていたが、このプロジェクトで障がい者の課題について取り組んでいくうちに障がい者の能力を知り、実際に障がい者の働いているところを見に行きたいと思ったし、もっと理解を深めたいとも思った。

Fさん:「確かに考えさせられるものはあったが、SoooooS.に関してはやはり、自分に還元できるものが欲しいと思った。安いという理由ではなく、自分を豊かにしてくれるものが欲しいと思ってしまう。」

## ②参加企業へのインタビュー

参加企業に対して、Release;に参加して、あるいはどのように活用できるか、を確認するためにインタビューを実施した。以下に示すように本プログラムは企業に対しても多様な意味を持っていることがわかった。

- ・企業にとっては、会社を知ってもらったことだけでも十分(ウエダ本社、池内タオル)。
- ・リクルーティングにも良い事業であった(ウエダ本社、池内タオル)
- ・新しい概念を知ってもらうだけでもよい(ヤラカス館)

- ・うちの社員も研修で参加させたい（ラッシュジャパン、ウエダ本社）
- ・組織の課題が浮き彫りになった（パタゴニア日本支社、ウエダ本社）
- ・他社の状況を知れたり、コラボレーションできたのでよかった（フェリシモ）

#### 4.3. ソーシャル・ビジネス支援

ソーシャル・ビジネスを実行しながらも、未完成な企業にインタビュー調査を行い、学生の視点、完成されている企業、未完成の企業の3つを比較検討しながら、ソーシャル・ビジネス支援手法を確立する可能性を模索した。特にソーシャル・ビジネスを開発するにあたって障害となる点を模索した。具体的には、i) 学生が問題を提案する際にどこのプロセスで問題となるのか、ii) 参加企業はそこをどのように乗り越えてきたのか、iii) 未完成企業はそのあたりをどのように対処しているのか、の3点である。なお、未完成企業について、福岡県に所在するA社を参考とした<sup>5</sup>。

本プログラムを実行するプロセスの中で学生が躓くポイントは、顕著に表れた。それは図7のように社会的課題を意識すればするほどビジネスから離れボランティア的になっていくか、ビジネスや手法に意識が向いてしまうことによって社会的課題が希薄化する傾向である。

未完成企業はこのポイントをどのように扱っているのだろうか。結論から言うと、ビジネスと社会的課題が十分に融合していない。それらは、あたかも社会的課題の解決とビジネスが別物として動いている。このような問題は1990年代のソーシャル・エンタープライズの議論で登場してきた社会的課題を不動産収入で解決するようなシステムが残っている。そこでの問題は社会的課題の位置づけが不明瞭になること、従業員のインセンティブが社会貢献と同様に不明瞭になる点で、成功を妨げる要因になる可能性を秘めている。

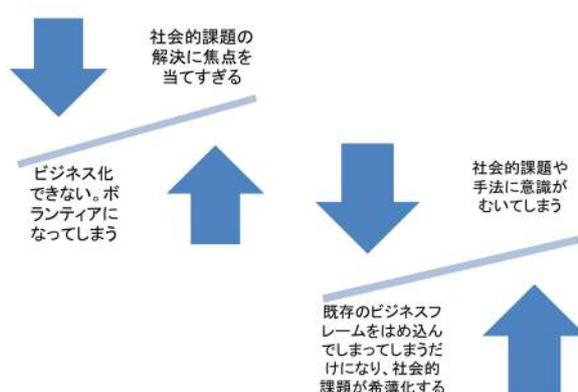


図7 Release;から見た失敗する2つの点

一方で参加企業はどのようにこれらの問題を乗り越えているのだろうか。そこにはステイクホルダーのコンフリクトを最小化したビジネススタイルに昇華、つまり社会的課題を創出しない、あるいは解決するビジネスモデルを構築している。具体的にはマルチステイクホルダーの声と企業の経営理念を徹底的に摩擦させ、あたかも「企業の憲法」と呼べるようなステイクホルダーと一緒に作った経営理念を構築し、先のような問題を解決する。

それらを図示したのが図8である。

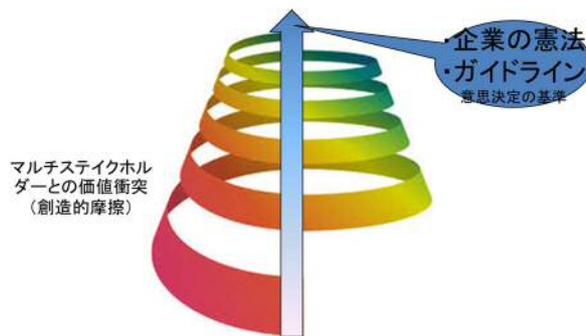


図8 参加企業から見える成功の要因

次に、このような考え方をアクションリサーチにおいて確認した。ソーシャル・ビジネスを起業したいと相談に来た二人に以下のような宿題を課した。それは「多様なバックグラウンドをもつ100人に起業プランを説明し、多様な意見を聴取することと、自分がしたいことを明確化し、社会とビジネスの関係を明確にしろ」と、そのプロセスで期待や意見などを聞いて「すべきことが明確になったり、ビジネスモデルが見えてきた」と述べている。

このようにソーシャル・ビジネスはマルチステイクホルダーのコンフリクトの最小化と継続的な摩擦がその本質にあることがわかった。今後このような視点で起業支援メニューを考える必要がある。

## 5. 京都市への実践的な提言

### 5.1. プログラムの継続

ソーシャル・ビジネス支援を目的とした本プログラムの狙いは、図9に示すように、①学生の変化を通じて、②企業を変化させ、②企業の変化を通じて③社会（行政、地域、商工会議所、金融機関、大学・研究機関）を変化させることにあった。その基本的なアプローチである学生の行動変容はおおむね確認でき、第1段階はクリアできた。今後は本プログラムを継続的にこなすことによって、上記②および③の変化を誘発し、結果としてソーシャル・ビジネスを支援するSIクラスターを構築すべきと考えている。

ただし、京都市には本プログラムの継続的な支援をお願いするとともに、大学を含めた他の機関への支援を必要とする。加えて、Release;のブランド化等によって収益性を確保し、特定の機関に依存しない継続的なプログラムとなるように支援いただきたい。

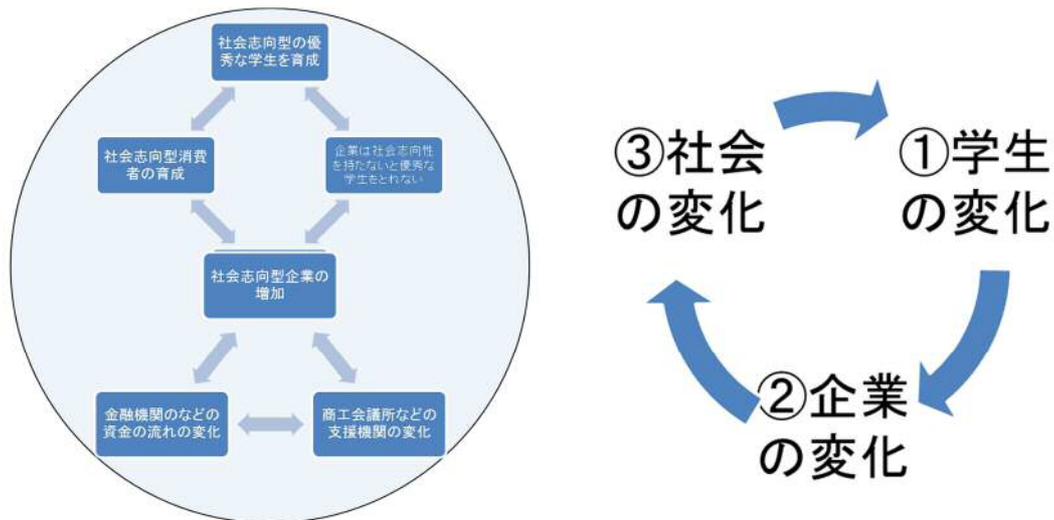


図9 本プログラムの狙い

## 5.2. 既存企業の社会化支援

本プログラムの参加企業はすでにマルチステイクホルダーとのコラボレーションを通じて社会と密接にかかわっている。しかし、これまでCSRの視点からステイクホルダーとのダイアログを促進するよう求められてきたが、多くの企業で必ずしも十分な展開ができているわけではない。

本プログラムの第2段階である企業の社会化への貢献は、多様なステイクホルダーとのコラボレーション経験を提供するものである。これまで多様なステイクホルダーとのコラボレーションをしたいという思いは多く聞くことができるが、どのようにやったらよいのか、どのような効果が得られるのかがなかなか理解できないということであった。本プログラムは2013年度より、学生、社会人をはじめ、行政、一般企業の参加も確定し、まさにマルチステイクホルダーとのコラボレーションを勝手に経験できるプラットフォームを提供している。この結果、企業が社会化していく環境を構築し、支援できる体制が整っていると考えられる。2014年度には実験的に社会化をしたい企業に参加してもらい、アクションリサーチを実施し、確認をする予定である。

## 5.3. 起業支援

一方でソーシャル・ビジネスの主体の支援という視点からは、環境作りと同時にソーシャル・ビジネスを起業したい人々の支援も必要になってきている。

研究成果で見たようにソーシャル・ビジネスには2つの落とし穴が存在している。また、それらを抱えたまま起業することはソーシャル・ビジネスを難しくしていることもわかった。一方で先進的な企業は2つの課題をマルチステイクホルダーとの対話を通じて解決し、逆にそれを強みとしていた。その強みを獲得するために100人のマルチステイクホルダーに話すことが必要であることが確認できている。

今後は個別の案件を支援すると同時に、自分のビジネスをマルチステイクホルダーからフィードバックする場も必要になってくる。しかし、プログラム化ではなく、型としてそ

のプロセスを通過していくことで起業化できるという枠組みを検討したい。なぜプログラム化が良くないかという点、これまでうまくいっていないことに加え、個別の事情でプロセスが異なるからである。

## 6. 今後の研究課題

### 6.1. 研究課題

#### ①アンケート調査の継続

研究結果で述べたように、2点間の行動変容については回収者数が少なかったため統計上有意な状況にはない。そこで2014年度は確実にアンケートが実施できる方法を模索するとともに、内容も再考する。このイベントが続く限りアンケートを時系列で確認して行きたい。

#### ②関係機関の参加

本年度のプログラムは、学生、行政、企業という一部の主体が参加したのみであり、マルチステイクホルダーが参加した状況にはなかった。そこで、マルチステイクホルダーをどのようにかかわらせれば効果的なのか、マルチステイクホルダーがかかわることがソーシャル・ビジネス支援にとってどのような意味を持っているのか考察することが重要な課題として残った。

### 6.2. 各主体に対する課題

①Release;をさらなる若年層（高校生）に導入することで社会志向型消費者教育の充実：社会志向型消費者教育という視点からは、さらなる若年層への訴求が必要になる。それは価値観が形成途中である方が教育しやすいという利点があるからである。加えて、高校生で教育を実施することは将来の選択肢を考える上で有益な情報を提供できるからである。

②京都市ソーシャル・ビジネス認定制度との連携：ソーシャル・ビジネス支援の視点から多様なステイクホルダーとのコラボレーションやリクルーティングの視点から本プログラムに参加するメリットは大きいと想定できる。ゆえに京都市が2015年度から予定しているSB認定制度（仮称）と連携し、認定企業は無条件で本プログラムに参加できるというメリットとして活用できる。育成プログラムの中にRelease;を組み込むことで効果が出やすいと考える。

③金融機関などの連携によって起業しやすい環境をつくる：本年度Release;プログラムの中から実際に起業したいという学生が登場している。これらを支援するためにも金融機関や商工会議所などの支援機関との密接な関係を構築することが必要である。

④人材リクルーティング支援の拡充：本年度Release;プログラムの中から実際に、学生が参加した企業に就職する流れが見られた。このように企業と学生にとってよい関係が構築できるようにプログラムの構成を検討していく必要がある。

⑤志ある学生を集める／参加しやすいプログラムとする：企業は志ある学生を欲しているので、志ある学生を集められるように工夫するとともに、学生にとっては参加しやすいプログラムとなるようにさらなる工夫が必要である。

⑥終了後も継続的に良質な大人との出会いや学びの場をもつ：大学がおこなうPBLやインターシップと違い学外での活動であること、社会人との接点を持っていることなどを利用し、終了後も学生が望めば良質な大人と出会える終了後のプログラムも検討していくことが必要である。

## 引用・参考文献等

- Auger, P et al (2009), “The importance of social product attributes in consumer purchasing decisions: A multi-country comparative study”, *International Business Review*, No.19, pp.140-159
- 神原理 (2010) 「ソーシャル・プロダクト：社会・経済的課題に資する商品の特性と役割」『関東学院大学『経済系』第 245 集』, pp.36-47
- 西村隆男 (2010) 「消費者教育の現状と課題」  
[http://www.cao.go.jp/consumer/doc/100423\\_shiryout2.pdf](http://www.cao.go.jp/consumer/doc/100423_shiryout2.pdf) (2014/4/12 確認)
- 大室悦賀+大阪 NPO センター編著『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
- 大室悦賀・大平修司 (2013) 「ソーシャル・イノベーションの普及と社会的責任投資」『日本経営学会誌』31号, pp.39-49
- 杉浦淳吉 (2003) 『環境配慮の社会心理学』ナカニシヤ出版
- 谷本寛治編 (2006) 『ソーシャル・エンタープライズ：社会的業の台頭』中央経済社

---

<sup>1</sup> 中位投票者の定理は多数決投票における均衡に関するモデル及び定理の一つで、単峰形選考が成り立っている状況において、政策は中位投票者の選考に基づいて決定される。

<sup>2</sup> 社会的課題の解決にビジネスを活用することを目的とした企業あるいは事業形態。

<sup>3</sup> 西村 (2010)

<sup>4</sup> ソーシャルビジネス研究会報告書, 2008  
([http://www.meti.go.jp/press/20080403005/03\\_SB\\_kenkyukai.pdf](http://www.meti.go.jp/press/20080403005/03_SB_kenkyukai.pdf))

<sup>5</sup> 批判的に捉えているので、ここでは社名をふせる。

参考資料

アンケート

Q4：環境・社会問題の解決に向けての行動について

	全くして いない	あまりし ていない	多少して いる	おおい にしてい る
1 自分だけでなく、相手の立場にも立って人と接するよう気を配っている	1	2	3	4
2 日常生活で社会的ルールを守っている	1	2	3	4
3 フェアトレード商品(発展途上国の支援につながる商品)を優先して買う	1	2	3	4
4 不祥事を起こした企業の商品は買わない	1	2	3	4
5 地産地消を優先して商品を買う	1	2	3	4
6 炊事や洗面の時に水を流しっぱなしにしない	1	2	3	4
7 電気をまめに消す	1	2	3	4
8 冷暖房を控えめにしている	1	2	3	4
9 使い捨て商品(紙コップや割りばしなど)を使わない	1	2	3	4
10 ゴミの分別を行っている	1	2	3	4
11 壊れたものは修繕・修理して長く使う	1	2	3	4
12 買い物に行くときは買い物袋を持っていく	1	2	3	4
13 詰め替えできる商品を選ぶ	1	2	3	4
14 環境対策を積極的に行っている企業の商品、もしくはそのようなお店で商品を買う	1	2	3	4
15 同じ種類の商品ならば、価格が高くても環境にやさしい商品を選ぶ	1	2	3	4
16 環境問題に取り組む活動(地域の集団回収や環境美化運動など)やNPOに参加している	1	2	3	4
17 安心・安全を考えて商品を買う	1	2	3	4
18 環境・社会問題の解決に積極的な企業に投資(株式もしくは投資信託などの購入)をしている	1	2	3	4
19 環境・社会問題の解決に取り組む活動やNPOに協力(寄付もしくは署名など)をしている	1	2	3	4
20 社会問題に取り組む活動やNPOに参加している	1	2	3	4
21 社会問題の解決に積極的な企業の商品、もしくはそのようなお店で商品を買う	1	2	3	4
22 環境・社会問題の解決に積極的な組織(企業やNPOなど)に就職もしくは転職した	1	2	3	4
23 環境・社会問題を身近な人と話し合っている	1	2	3	4
24 環境・社会問題に関するイベント(講演会など)に行っている	1	2	3	4