

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—

古村公久（摂南大学経営学部），大室悦賀（京都産業大学経営学部），
大平修司（千葉商科大学商経学部），土肥将敦（高崎経済大学地域政策学部），
谷本寛治（一橋大学大学院商学研究科）

1. 本報告の目的

本報告の目的は，ステイクホルダーとの相互作用を通じて社会的企業がソーシャル・イノベーション（Social Innovation：以下，SI）を創出するプロセスを明らかにすることにある。SIに関する研究は近年増えてきており，多様な議論が見られる（谷本，2009）。例えば，マクロな視点から制度変革を扱っているもの（Hamalainen and Heiskala eds, 2007 他），保健・医療等の分野における新しい商品やサービスの提供に基づくライフスタイルの変化を扱っているもの（Drucker, 1985 他）等様々な視点がある。本報告では，地球環境・貧困・人権といった多様な社会的課題を解決するために，企業や NPO 等が，社会的商品・サービスやそれらを提供する新たなビジネスの仕組みを開発することを SI と捉える。

2. 分析の視点：ステイクホルダーとの相互作用による SI の創出

2-1 SI の創出プロセス

SI の創出プロセスには，新しい社会的商品・サービスの開発や新しい仕組みの構築という側面と，既存の諸制度（法律，慣習，社会関係等）の変革という側面がある（谷本，2006）。このうち，本研究では，新しい社会的商品・サービスの開発や新しい仕組みの構築という側面に着目し，その背景にある多様なステイクホルダーとの相互作用プロセスを分析する。

2-2 ステイクホルダーとの相互作用による SI の創出

イノベーションの分野において，組織外部との相互作用に着目するオープン・イノベーション（Chesbrough, 2006）では，企業外プレーヤーとして消費者や専門家に注目しているが，我々はこれらの他に研究者，地域の人々・支援者等多様なステイクホルダーにも注目し，より具体的にイノベーションの創出プロセスを分析する。すなわち，社会的企業は多様なステイクホルダーとの相互作用の中で SI を創出するという枠組みを設け，相互作用が生じる理由の多様性や，ダイナミックな相互作用の中から SI が生まれるプロセスについて，定性的調査をもとに解明していく。

また，本報告では事例の解釈にあたり，「経験」概念を活用する。野中・竹内（1995）の知識創造理論以来，経験の共有がイノベーションを創出すると考えられるようになってきている。さらに，野中・竹内（1995）を発展させる形で，リードユーザーイノベーション（Hippel, 1998）や共創経験（Prahalad, 2004）といった概念は，組織外部の顧客・専門家等との経験の共有をベースとした相互作用がイノベーションを創出することを主張する。ソーシャル・イノベーションに研究においても，これらのイノベーション研究を生かすことができると考えられる。

このような視点から、本報告におけるリサーチクエスションは以下の 2 つである。第 1 に、多様なステイクホルダーがなぜ事業創出のプロセスに参加するのか。第 2 に、企業家とステイクホルダーの相互作用がどのように SI を創出するのか。

3. 分析の方法

SI 創出という動態的なプロセスを分析するためには、インタビュー調査、非接触調査等の定性的調査が有効である(Yin,R.K,1984)。本報告で行う事例分析は、NPO 法人スペースふうを対象に、2009 年 1 月から 2010 年 8 月にかけて行われたインタビュー調査、雑誌やインターネット等のメディアによる外部資料、事業報告書等の内部資料に基づいている。

4. 事例：NPO 法人スペースふうのリユース食器事業

NPO 法人スペースふうは、山梨県南巨摩郡増穂町（現在は富士川町）でリユース食器の貸与を行っている社会的企業である。スペースふうを事例とするのは、多様なステイクホルダーとの関係性の中で、リユース食器事業という SI が創出されたケースと考えられるからである。スペースふうは 1999 年に永井寛子氏を中心に増穂町在住の主婦により創設された（NPO 法人認証は 2002 年）。設立当初はリサイクルショップを運営していたが、多様なステイクホルダーとの出会いを通じて、リユース食器事業を展開している（ステイクホルダーリストは当日配布致します）。

4-1 社会的事業の開発：リユース食器の開発までのプロセス

（1）社会的課題の認知：使い捨て食器によるごみ問題

永井氏は、2001 年に参加した環境問題に関する講演会で、ドイツにおけるリユース食器を利用した先進的な取組を知り、強い感銘を受けた。また、同時期に、永井氏は地元の甲州増穂まつりに参加し、そこで使い捨て食器の山を目撃した。この状況に対し永井氏は、リユース食器のレンタル事業立ち上げを提案し、他の役員からの猛反対を受けながらも、その後 1 年間かけて事業性を調査し社会的ニーズの存在を確かめ、役員を説得し、リユース食器開発への第一歩を踏み出した。

（2）社会的事業の開発：出会いによる資源ギャップの克服

リユース食器の製造に当たり、最初に直面したのが資金調達の問題であった。この問題に対しては、永井氏の地元での活動を知っていた山梨県立大学学長（当時は山梨大学工学部教授）伊藤洋氏の仲介により、㈱はくばく会長（当時は社長）長澤利久氏と出会い、伊藤氏に対する信頼・永井氏の熱い思いへの共感・ビジネスモデルの実現可能性の高さといった理由から長澤氏の支援を受けることに成功した。また、リユース食器の製造プロセス（金型の製造・樹脂加工）においても、スペースふうは地域の様々なステイクホルダーに支えられていた。リユース食器は、2002 年 11 月の甲州増穂まつりで初めて導入された。それを開催する増穂町議会・町役場が、元々環境意識が高いことがリユース食器導入の決め手となった。

4-2 社会的事業の事業化：リユース食器の事業化プロセス

(1) 事業化機会の発見：環境省のリユースカップ実験

甲州増穂まつりへのリユース食器導入に成功したスペースふうは、環境省による大分トリニータでのリユースカップ実験をヒントに、ヴァンフォーレ甲府（以下、VF 甲府）の小瀬スタジアムにおける事業化の可能性に気づき、環境省と連絡を取った。環境省ではリユース食器を既に導入している点が評価され、経済産業省の「企業・市民等連携環境配慮活動活性化モデル事業」に応募することを勧められた。これにより、スペースふうはリユース食器の事業化の経費を確保できる機会を掴んだ。

(2) 事業化の第一歩：プロジェクトチームと経済産業省

事業化の機会を掴んだスペースふうは、長澤氏の尽力もあり、はくばく、VF 甲府とともにリユースカップ導入についてのプロジェクトチームを立ち上げた。その後も、地域の様々なステイクホルダーに支えられ、スペースふうは 2003 年 9 月に経済産業省からの助成金獲得に成功した。その結果、スペースふうはリユースカップの事業化の第一歩を踏み出した。

そして、このプロセスは、ビジネスの経験が全くなかったスペースふうの理事である窪田真弓氏が、様々な支援を受けて申請書を作成する中でビジネス感覚を習得していくプロセスでもあった。

(3) 事業基盤の形成：リユースカップの製造と組織体制の整備

この段階まで来ると、ビジネスモデルやリユース食器に対する関心も増し、リユースカップの製造プロセスでは、カップのデザインに関する助言や金型の製造、食器洗浄機導入のための資金借入の保証人等、地域の様々なステイクホルダーから支援を受けた。また、組織・戦略に関わる経営ノウハウについては、曾根原久司氏（NPO 法人えがおつなげて）らから様々な助言を受けた。その結果、スペースふうは事業基盤の構築に成功した。

(4) 社会的事業の事業化：VF 甲府スタジアムでのリユースカップの導入

VF 甲府の小瀬スタジアムでのリユースカップの導入は、まず 2003 年 11 月のホームゲームでの試験導入という形で行われた。その結果が順調だったことを受け、2004 年度の試合より小瀬スタジアムでリユースカップが本格的に導入され、エコパートナー企業等の様々なステイクホルダーの支援を受けながら、エコロジカルステーションの設置等、プロジェクトは進化を続けている。その結果、リユースカップは安定した収益を産む源泉となり、スペースふうは事業化に成功した。

5. 結論

社会的ミッション、ユニークなビジネスモデル、異なったタイプの複数の企業家の存在を前提とし、事業展開に伴って企業家に変化していくことで、段階に応じて異なったステイクホルダーが集まってきている。具体的には、第 1 に、使い捨て食器によるごみ問題という社会的課題を認知した永井氏が、リユース食器の製造にあたり資金調達の問題に直面した段階で、伊藤洋氏の仲介により、長澤氏の支援を受けることに成功している。また、リユース食器の製造段階においても、塩沢製作所や深沢樹脂加工といった

地域の様々なステイクホルダーに支えられている。第 2 に、スペースふう理事の窪田氏がリユース食器ビジネスの基盤を築く段階においても、経済産業省の助成金獲得に関する申請書の作成やカップのデザインに関する助言、金型の安価な製造、食器洗浄機導入のための資金借入の保証人等、地域の様々なステイクホルダーから支援を受けている。

5-1 多様なステイクホルダーがなぜ事業創出のプロセスに参加するのか

事例分析の結果からは、これまでの資源理論ではあまり考慮されてこなかった、支援という形で資源を提供する動機の高多様性を確認することができた。企業家の活動が広がるにつれ、異なったステイクホルダーが関わってくるが、このステイクホルダーは、社会的ミッションのみならず自分たちの価値が実現できそうであると感じて、事業創出のプロセスに参加してくる。例えば、地元を活性化できる、地域の NPO を増やすことができる、自組織の設備を活用できる、ビジネスとしての実現可能性がある、といった積極的な動機や、誘いを断れないといった消極的な動機があげられる。

5-2 企業家とステイクホルダーの相互作用がどのように SI を創出するのか

事例分析の結果からは、カリスマ的な企業家個人の存在だけではなく、地域の多様なステイクホルダーからの有形・無形の支援や協働関係を通じてリユース食器が開発・事業化されたということが確認できた。ここでは、これまでのイノベーション理論ではあまり考慮されてこなかった以下の 3 点を指摘することができる。

第 1 に、経験の共有をベースにした、企業家とステイクホルダーという人と人の相互作用のみならず、ビジネスモデルや商品等と人との相互作用にも着目することが重要である。例えば、地域活性化という共通の関心や同地域での生活という経験の共有がベースになり、永井氏とステイクホルダーとの相互作用が始まるケースがあるが、リユース食器やそのビジネスモデル自体への関心が重要な役割を果たすケースも存在する。

第 2 に、企業家とステイクホルダーが相互作用を繰り返す中で、企業家はその考え方や行動を変化させ、SI を創出させている。例えば、社会的ミッションに対する熱い思い入れをもった永井氏が、専門家からの経営アドバイスや役員との議論を通じて、その意識や行動を変化させ、異質なステイクホルダーに出会うことによって SI を創出させている。

第 3 に、社会運動家、企業家等の異なった考え方や価値観をもつ複数の人々による企業家チームが、多様なステイクホルダーの参加を促進し、SI の創出を可能にしている。例えば、永井氏は、社会的課題の解決に熱い思いを持ち、全国に語り広げる役割を主に担っている。窪田氏は、ビジネス感覚を持ち、営業活動等を通じて事業を軌道に乗せ、さらに拡大させる役割を主に担っている。このような企業家チームが、それぞれ異なる役割を持つステイクホルダーを巻き込み、異質な知識を組み合わせることで SI を共創することを可能にしている。

* 参考文献リストは、当日配布いたします。