

## 1. はじめに

本報告の目的は中小企業による社会的課題解決活動がイノベーションのシーズになることを明らかにすることである。合わせて、社会的課題解決からイノベーション理論を再考し、イノベーション研究に貢献することである。研究の方法は、定性的な調査をベースとした比較事例研究（株式会社サラダコスモ、株式会社池内タオル）および京都市内の中小企業に対するアンケート調査の定量的な研究手法を採用する。事例研究はアクターネットワーク理論を利用し、イノベーションが生まれるダイナミックなプロセスを記述する。このときの分析視点は、相互行為関係を通じた意味・価値体系の変容をベースとする。

2000年代に入り、社会的事業(ビジネスの手法を用いて社会的課題に貢献すること)に取り組む事業体が増加してきている。近年多くの中小企業が本業を通じた社会的事業に進出するようになってきた。では中小企業はなぜこのような難しいビジネスに取り組むのだろうか。その理由は事業制約の打破や海外との競争に打ち勝つために取り組むケースもみられる。一方でそれらの活動が本業に良い影響を与えたり、社会貢献活動として始めた事業が本業のイノベーションの引き金となっている場合もある(大室,2009a,b,c)。本報告ではこのような現象をイノベーションの視点から理解しようとする試みである。

## 2. 分析枠組と研究仮説

### (1) 先行研究

イノベーション研究はクローズドイノベーションからオープンイノベーションへ(Chesbrough,2003)、内部から外部へ(Hipple,1998;一條,2007)、ユーザーから多様なステイクホルダーへ(Prahalad,2004)、イノベーションの民主化(Hipple,2005)と変遷してきている。このようにイノベーション研究の基本的な流れは、企業外部で、企業と外部組織、あるいは外部ステイクホルダーとの相互関係から創造されるというものとなっている。またイノベーションがどのように生まれるかについては Nonaka and Takeuchi(1995)に始まる知識創造理論、小川(2000)の情報粘着性理論、Prahalad et al(2004)の価値共有理論、松島(2006)の翻訳戦略など多様な議論が存在している。この視点は、ステイクホルダーとの相互作用を、経験という視点から捉えている点に共通点をもっている。

一方で、ビジネスと社会的課題に関する議論に関して、金井(1998)は「多様な社会問題を事業創造の機会と認識し、イノベーションによる新事業の創造によってこのような社会

的不満や課題を解決する数多くのベンチャーが登場している。社会の様々な問題を事業の創造を通じて解決を図ることを「戦略的社会性」呼ぶことができる。」と述べ社会的事業の有用性を議論する。また松野（2011）は「企業の社会戦略性」といい議論をしている。これは「啓発された自己利益」（Enlightened Self-Interest）を価値基盤として、企業の継続的成長のために、企業としての「経済的目的」と「社会的活動目的」との有機的統合化を経営戦略策定プロセスにおいて実践的に遂行することである。企業はステイクホルダーからの社会的期待にどれだけ応えうるかということを経営的に具体化していくことが求められる）というものである。

## （2）分析枠組み

本稿の分析枠組みは、企業と多様なステイクホルダーの相互関係のダイナミックなプロセスを記述でき、さらに人間のみならず商品、サービス、組織、ビジネスモデルなどの非人間も分析対象とするアクターネットワーク理論を利用する。アクターネットワーク理論をベースにイノベーションを議論する松島(2006)は、従来のイノベーションの議論が企業の行為能力に還元されることに疑問をもち、技術やものと人間の双方を含む異種混合ネットワークを分析の中心としたアクターネットワークセオリーを利用した議論を展開する。松島は企業家の行為能力が翻訳(アクターが他のアクターを取り込む方法)を通じて変容し、新たな行為能力を取り込み、それがイノベーションの源泉になっていると指摘している。単純化すると企業家の行為能力は人々や非人間との出会いを通じて行為能力が変容するということである。松島は能動的に取り込む過程によって変容を説明しようとしている点が評価できる。本稿では松島の翻訳戦略を分析枠組みとして利用する。

## 3. 事例分析

### （1）株式会社サラダコスモ

サラダコスモはカイワレ大根やもやしの製造販売を本業とする岐阜県中津川市に本社を置く企業である。この企業に転機が訪れたのが、1999年食糧自給率の低迷が続く岐阜県から依頼で食糧を海外備蓄するプロジェクトを開始してからであった。その後岐阜県民からの出資を経て、海外備蓄とアルゼンチンの岐阜県出身の日系移民の支援を目的に株式会社ギアリンクスを2003年に設立する。

ギアリンクスを設立後、サラダコスモに多くの苦情が寄せられた。それは岐阜県内にも多くの耕作放棄地が存在するのに、海外で食糧を作ってどうするのか、というものであった。その苦情がサラダコスモの新事業の創出のきっかけとなり、本業そのものも大きく方

向転換していくこととなった。具体的にはこれまでの栽培ノウハウを活用し、西欧原産の「チコリ芋」を耕作放棄地で高齢者を使って栽培することと商品化をおこなっていく。合わせて耕作地の増加をねらって周辺農家の食材を使い、しかも地元農家の女性たちによる地産地消の社員食堂を展開することとなった。この結果、サラダコスモは B to B の業態が B to C へ転換し、さらに本社工場の 1 階を改装し、オリジナル商品のショップを展開している。その結果、多い日には 1 万人の来場者があり、年商も 1.3 倍に増加している。

## (2) 株式会社池内タオル

池内タオルはタオルの製造販売を本業とする愛媛県今治市に本社を置く企業である。以前の池内タオルは有名ブランドの下請け企業で、オリジナルブランドをもてない企業であった。しかし、売り上げが伸び悩む中でしまなみ海道の完成に合わせて地域の商品の必要性が出てきて、オリジナルブランド「IKT」を立ち上げる。このブランドは、タオル業界では唯 ISO14001 をとったタオル会社がつくる中国につくれない環境にやさしい商品としてつくられた。このことがサラダコスモ同様に様々な苦情がよせられることとなった。

その苦情の主な主訴は、環境にやさしいと謳っているが、ISO9001 をとっていないし、オーガニックコットンではないし、工場からは CO2 を輩出しているといった内容であった。そのようステイクホルダーとのやり取りから、徐々に改良し、真に環境に配慮した「風で織るタオル」というブランドを確立することになっていく。

しかし、この事例はここでとどまらない。この「風で織るタオル」が新たな商品開発のきっかけとなっている。それは、タオルは長く使ってもらうことが環境に負荷をかけないことにもなる。それはデザインを一切変えないで長く使ってもらえるような商品である。これはタオル業界の常識とは真逆で、通常であればデザインを短期間で変えながら買い替え需要を喚起し利益につなげるが、それとは異なった戦略をとるようになった。

## 4. ディスカッション

### (1) 企業家とステイクホルダーの変容

本事例においても松島(2006)が指摘するような企業家の変容が起こっている。サラダコスモの場合には、社会的事業を遂行することによって、出資者として県民を取り込み、これまでと異なったステイクホルダーとの関係が生まれながら、批判や期待に触れる。これが社会的ニーズに反応することの重要性を学ぶ機会となっていった。さらにその視点で本業を見直した時に、本業と社会貢献のハイブリッドな新規事業を展開し、垂直統合の多角化戦略を実施した。一方でステイクホルダー特に社員は自身の企業を誇りに思うようにな

りモチベーションを高めることと、地域住民もサラダコスモンのやっていることを認識し、非常に協力的になっていった(大室,2009c)。

池内タオルは生き残りをかけてオリジナルブランドを展開するが、これまでと異なったステイクホルダーから批判と期待の入り混じった意見をもらうようになった。この事例においても企業家の視点の甘さを修正しながら社会的なニーズに粛々と対応していくプロセスが存在している。たとえば社長の池内氏は「このブランドは商品を磨くために多様な人々を連れてくる。ゆえに私はこのブランドの管理人にすぎない」と述べている。その延長戦上でデザインを変えない、長く使えるタオルを開発していく。さらにオーガニックタオルを使っていることから子供向けのブランドも立ち上げている(大室,2009b)。

## (2) 行動変容のメカニズム

上記の変容のプロセスでは、第1に社会的課題という新たな視点を持ち込むことによって、異質なステイクホルダーの取り込みに成功し、第2にそのステイクホルダーと相互関係で意味・価値体系の再編が起こり事業や商品に対する新しい解釈や意味が生まれ、第3に同時に企業家のネットワークに取り込まれたことによって同様に意味・価値体系の再編が起こっていた。しかし行動が変容のメカニズムを明らかにしていない。

そこで Dubet(1994)の経験の社会学を利用する。Dubet は行動を第1に統合システム「共同体」、第2に競争システム「市場」、第3に文化システム「伝統」の統合と指摘する。ゆえに個人行動は必ず異質になる。それは過去の経験に依存して3つの行動原理のバランスが異なるからである。本稿に還元すると異質なステイクホルダーとの相互関係が経験を再定義し、3つの行動原理のバランスと意味・価値体系を変化させるプロセスとなっている。ゆえに、社会的事業がイノベーションのシーズとなっている、と結論付けられる。

## 5. おわりに

本稿では、社会的事業がこれまでの企業の事業に異質な視点をもたらし、企業家の変容やステイクホルダーの変容が起こり、新たなイノベーションを引き起こすシーズを生み出しているプロセスを記述した。このような視点は従来のイノベーション理論には存在せず、新たな視点が提示できたと考えている。

しかし、現時点では事例研究による検証のみであるが、今後の課題はこのプロセスを確認するアンケートを実施し、定量的に確認することである。

※ 参考文献は当日配布します。