日本と台湾のソーシャル・ビジネスにおける
情報資源共有による共通価値の創造とネットワーク形成

東京大学大学院情報学環・学際情報学府
岡　美千瑠

1.はじめに

本研究は社会的価値と経済的価値を両立しているビジネスモデルについて、事業者間のネットワーク構築に基づく経営資源共有とシナジー効果により新たな価値創造が行われるプロセスを明らかにすることを目的とする。

貧困問題をはじめ環境の持続可能性の確保等々時代と社会が解決を求める様々な社会的課題に対して、慈善や政府の支援のみに頼るのではなく、ビジネスという形で収入を得つつ社会的価値を創造する自立的で持続可能なシステムとして「ソーシャル・ビジネス（＝SB)」が注目を集めている。中でも障害者雇用は貧困問題にも繋がる地球規模課題として根本的な課題のひとつであり、その解決手法として SB による雇用の創出は有効な方法である。草の根的な事業活動から社会に認知され、概念の普及を経てグローバル化しつつある例も少なくない。しかし SB は比較的新しい概念であり、多くの事業者は先行事例やノウハウ等情報資源を求めている[1]が、国内事例の情報集積は乏しい。そのため本稿では SB 事業者は近隣諸国間でネットワークを形成し、情報資源を共有し、新たな価値を想像して社会に還元していると考え、検証を行うこととする。

2.先行研究

資本主義は人間の欲求に基づき、競争の中で高効率を模索しつつ、雇用を創出し、富を築きあげる社会システムである。Porter（2010）は、資本主義経済における企業本来の目的は単なる利益追求ではなく、共通価値（Creating Shares Value = CSV）の創出であるとし、①製品と市場の見直し、②バリューチェーンの生産性の再定義、③産業クラスターの構築により、社会的価値を創造することで経済的価値を創造し、グローバル経済に新たなイノベーションと生産性の向上がもたらされるとした。中でもクラスター（Porter,1990）の構築はビジネスチャンスを生み出すばかりでなく知の共有・切磋琢磨の場としても有効に働き、SB 発展の礎を築く。米国・サンフランシスコのベイエリアには 1980 年代当時、社会志向型企業や事業型 NPO 等の数多くの社会変革組織が集積してクラスター拠点を形成し、当時少数の先進的な社会的ミッションを掲げる企業が点として存在しているに過ぎなかった状態から現在のグローバル CSR を求めるダイナミックな動きへと進展させた。土肥（2005）は当該クラスター内では情報共有や相乗効果により斬新な事業アイディア等新しい価値が創造され、米国内での SB 概念を普及・浸透させビジネス上の競争優位を確立していったと指摘する。須藤(1995)は「複合型ネットワーク」を提唱し、2 つ以上のネットワークに重複参加している NPO や大学がキープレーヤーとなり、ネットワーク内で情報や知識を交換し、自らの構想力を向上させ、協同して創意を発揮し、新たな情報を発信するというシナジー効果と価値創造が生じているとする。このようにベイエリアにおける SB はクラスターの形成により、オープンで複合的なネットワークとなり、多様な人々の交流の中から繋がりやイノベーションが創出され、新しい社会的価値が地域に波及していった。

[1] 経済産業省(2008)「ソーシャルビジネス研究会報告書」意識調査アンケートより。

しかし SB 発展途上のアジア地域においてはそのようなクラスターの発展はあまり見られない。日本では東日本大震災を機に社会企業家が東北地域において様々な施策を行いつつあるがまだ試験段階である。このようなクラスター未形成のエリアでは近隣諸国の事例に倣うことが多く、組織間の協同を通じて国境を越えたネットワークを構築し、情報共有や経営資源の補完が行われ価値創造が行われていると考える。従って、本稿では SB 発展途上のアジア地域における SB 事業者が、近隣諸国の SB 事業者との情報資源の共有により事業展開を加速する共通価値創造のプロセスについて論じることとする。

3.事例分析

3.1 事例の抽出と分析方法

本稿では 2012 年 8 月に実施した、社会的価値と経済的価値を創出しつつある台湾の SB7 事例へのインタビューから、「喜憨兒社會福利基金會（CHILDREN ARE US FOUNDATION ＝ CAUF）」「台北勝利身心障礙潜能發展中心財団（Victory Potential Development Center for the Disabled in Taiwan ＝Victory）」の 2 事例を取り上げ、検証することとする。

台湾は 30～40 年の間で経済・政治・社会・文化的な変化が時間的にも空間的にも極端に圧縮された形で発展を遂げる「圧縮された近代」（Hsiao and Koo,1997）を経験した。日本の約 3 倍の速度で近代化が進んだことにより中間層と呼ばれる中産階級の人々が誕生する一方、社会の歪は急速に生じており早急な対応が求められている。中でも障害者支援は補助金が予算を圧迫している一方対策が急務であり SB への関心が高まりつつある。世界保健機関（WHO）の推計によれば、2008 年時点で世界の障害者人口は世界人口約 64 億人中約 6 億 5 千万人。そのうち約４億人がアジア諸国にいるとされ[2]、日本においてその数は約 600 万人と人口の約 4.7%、台湾では 2003 年時点で約 100 万人と人口の約 5%を占めるなど両国の人口に占める障害者の構成割合はほぼ等しい[3]。日本と台湾は距離的に近いばかりでなく、社会構成や文化面でも似たものがあり、両国の良好な関係からも台湾の SB 事業者は日本の先行事例に高い関心を持ち、情報共有が進められている。従って本稿では日本と台湾の SB 事業者間の情報資源共有プロセスを明らかにするとともに、シナジー効果による新たな共通価値の創造について事例に基づき検討することにする。

なお分析においては資源ベース論に基づき組織を経営資源の集合体と捉え、組織間のネットワーク構築により経営の一般的な資源である人・物・金・情報の資源交換が行われる点に着目した。組織間関係論によると SB 途上国においては組織間の「資源交換」による「価値創造」が生じていると考えられ、特に伊丹（2003）が企業の競争力の最も大切な源泉として強調する情報資源を本稿の分析視座に活用することとした。

3.2 調査概要

調査概要は図表 1 の通り。両事例はともに障害者雇用の促進を目指し、補助金や寄付に頼らず持続性のある事業展開を目指している、又日本の「スワンベーカリー」の視察等から得た情報資源から新たな価値創造を行いつつある。

スワンベーカリーは障害者の雇用・自立支援を通じてノーマライゼーションの実現を目指すヤマト運輸㈱の特例子会社㈱スワンの運営するベーカリーで、障害者が適正な収入を得られる技術や環境を目指し 1998 年に銀座 1 号店を出店。これまで国内・国外で取組を紹

[2] ノーマライゼーション障害者の福祉 2003 年 12 月号「障害者の就労『台湾会議レポート』」より引用。
[3] 障害者数 723.5 万人（平成 20 年度年推計）及び総人口 12,761 万人（平成 21 年推計）により算出。平成 20 年度厚生労働白書資料編「9 障害者保健福祉：障害者数」及び総務省統計局「人口推計月報」参照。

介し、事業者に対してはパワーアップセミナーを実施し収益を生み出すビジネス手法を伝え、意欲的なフランチャイズ出店希望者にはノウハウの継承や事業開始資金のサポート等をロイヤリティ無しで行っている。そして 2012 年 8 月時点で直営店 3 店、フランチャイズ店 25 店が各地に展開されている他、これまで 28 カ国から 1,841 人が視察に訪れ、影響を受けたブラジルや各国見学者やセミナー受講生が帰国後地域特性を組み込んだ障害者雇用ベーカリー等を開店している[4]。またヤマト運輸㈱の主要事業・運送業についてもベーカリーを通じた地域との交流によりケーキの配達等新たなビジネスチャンスを派生していることから、当該事業では戦略的 CSR としてイノベーションを生み出しつつ、その影響が国境を越えて波及していると考える。同社事業を核に形成される国境を越えたネットワークは各国の SB 認識に影響を与え、新たな価値を創造し、当該事例の影響を受けた企業は戦略的 CSR として更なる利益と共通価値を創造し、概念の波及に効力を発揮しつつあると考える。

図表 1　　調査概要　（出所：筆者作成）

事業概要	法人名	喜憨兒社會福利基金會	台北勝利身心障礙潜能發展中心財団
	設立	1995 年	2000 年
	理念	知的障害者の終身教育から潜在能力を開発。健常者と同様の快適な人生を送るノーマライゼーションの実現。	「革新・多元・専門・技術」をポリシーに、多様な領域で心身障害者が活躍できる職場を提供。
	収支	関係サービス機構利潤：50%、寄付：30%、20%：政府補助金：20% ※レストランやベーカリーの資金は基本的に全て営業収入に依っている	事業収益：政府補助金＝1:1
	視察	2000 年前後	2010 年 12 月
調査	時点	2012 年 8 月 15 日（約 1.5 時間）	2012 年 8 月 11 日（約 2 時間）
	場所	喜憨兒社會福利基金會レストラン	勝利手工琉璃会議室
	対象者	蘇國禎氏（同社 Executive Director）	張英樹氏（同社代表）

3.3 調査結果

3.3.1　喜憨兒社會福利基金會（CAUF）

CAUF は 1997 年高雄で初の障害者によるベーカリーを出店して以来、現在台北・新竹・高雄で 6 軒の直営店、11 軒のレストラン、3 ヶ所のパン工場を経営。基金創立後日本の「恵風寮」「栗鼠園」の視察を行い現在のシステムを考案した他、スワンベーカリー視察後は接客時に笑顔の見えるクリアなマスクを取り入れるなど業務改善を実施し、経営範囲も喜餅等菓子のギフトセットやランチボックス等に拡大。また 2012 年秋には障害者の修身扶養介護施設の開設を計画しているが、その中の福祉サービスセンター事業に併せて①農場経営、②飲食サービスといった収益事業の組み込みを検討している。

3.3.2　台北勝利身心障礙潜能發展中心財団（Victory）

Victory は 1996 年の台北支部設立以来、飲食業・ガソリンスタンド・データ入力・ホームページ設計、工芸品制作等、障害者の可能性を広げ、多様な領域で活躍できる場を提供してきた。「先に仕事の場を作り、それから障害者を雇う」を戦略とし、専門性と技術性の

[4]増田秀暁氏（㈱スワン・カフェ＆ベーカリー取締役店長）2012 年 8 月 20 日インタビューより。

確立に注力。2000 年にはデータ入力センターの「勝利資料鍵檔與編排中心（Date Entry Center)」を設立し、正確率 99.9997%を達成。障害者雇用を前面には出さず、今後は香港をはじめとした中国語圏に進出する予定で、スワンベーカリー視察後は事業の多角化を視野に入れ、当該システムの中国語圏でのフランチャイズ化により、貧困地域での障害者の雇用促進による自立支援を検討している。

3.3.3　考察

当該事例の検証によると、クラスター未形成の SB 発展途上地域においては SB 事業者同士が視察やセミナーを通じて近隣諸国とのネットワークを構築し資源補完を実現することで、元来自らの持ちえない英知やアイディアを取り入れ、独自の発展を遂げていることがわかった。その傾向は情報資源において顕著に見られ、当該資源補完の効果により事業の発展・拡大・質向上が見られる。その結果単独での活動よりも拡大された社会的価値が創造され、社会へ還元されつつあると考える。

4.考察

当該調査を通じて、台湾と日本の SB 事業者間には個々のネットワークを通じた情報資源の共有とイノベーションが生じており、台湾の SB 事業家が往々にして日本の影響を受けていることがわかった。これは台湾と日本の良好な関係から成し得るものであるが、インタビューアーの話から台湾社会の外来の概念を受け入れ自国のものとして取り組むことへの抵抗が少ないという特性による部分も大きいと考えられた。また、スワンベーカリーは先述の米国・ベイエリアのクラスター形成を牽引した Ben&Jerry's（＝B&J）日本店でブラウニーを提供しているが、これは同社の製品の品質が高く、企業理念にも合致したことから通常のビジネスとして取引が行われているものである。B&J の共同創業者である Jerry Greenfield 氏によると台湾進出の際には同様の展開検討の余地があるとのことであり[5]、1 つの関係形成は更なる資源補完に波及し新たな事業が展開されている。アジア近隣諸国間で形成されたネットワークは地理的制約を超え、他のネットワークと複合的なクラスターを形成し、グローバルに新たな価値を創造する可能性を秘めている。このようなネットワーク間の協同によるシナジー効果については今後の検討課題とすることとしたい。

8.参考文献　（＊その他は発表時に提示予定）

・Hsin-huang Michael Hsiao and Hagen Koo, 1997, The Middle Classes and Democratization, Larry Diamond.

・Porter, Michael E., 1990, The Competitive Advantage of Nations, New Youk, London: The Free Press.（＝1992, 土岐坤訳「国の競争優位 上・下」ダイヤモンド社）

・———— and Kramer, Mark R. , 2011, Creating Shared Value, Cambridge: Harvard Business Review, 2011(1-2).（＝2011,「共通価値の戦略——経済的価値と社会的価値を同時実現する」『Diamond Harverd Business Review』ダイヤモンド社, 2011(6) :8-31).

・伊丹敬之, 2003,「経営戦略の論理（第 3 版)」日本経済新聞社.

・須藤修, 1995,「複合型ネットワーク社会——情報テクノロジーと社会進化」有斐閣.

・土肥将敦, 2005,「社会志向型企業のネットワーク化と社会的価値形成・普及プロセス——ソーシャル・イノベーション・クラスターによる新しい秩序形成」社会・経済システム(26):135-142.

[5] Ben&Jerry's 表参道ヒルズ店オープンのために来日した Jerry Greenfield 氏（B&J 共同創業者）2012 年 4 月 14 日インタビュー、及び中川晋太郎氏（ユニリーバ・ジャパン「BEN＆JERRY'S」ブランドマネジャー）2012 年 5 月 7 日インタビューより。