

ソーシャル・ビジネス発展に向けてのマーケティングの役割と研究可能性

近畿大学 経営学部 教授

廣田 章光

首都大学東京大学院 社会科学部 准教授

水越 康介

法政大学 経営学部 教授

西川 英彦

要約

ソーシャル・ビジネス分野は、近年、国内外、そして経済、行政両面から領域からその活動は注目を集めている。しかしながらその活動は多岐にわたり、実態の把握はもとより、特にマーケティング分野からの研究は限られている。そこで先行研究の分析と探索的な事例分析を通じて、社会を形成する活動の中でのソーシャル・ビジネスの位置づけを明確にし、マーケティング研究との接点を明らかにした。具体的には、現時点における市場に魅力度と社会に存在する資源活用の程度によって形成される4つの象限において、両者が共に低い象限に、ソーシャル・ビジネスの存在が見出すことができることを提示した。またソーシャル・ビジネス活動と他の活動とは社会全体でみれば相互に関連を有していることが考えられる。そのため、先の2つの次元と共に他の社会活動との関連性についても考察した。その上で、非営利組織のマーケティング研究の知見をもとに、関係性への注目、社会と営利性の相克への注目、顧客概念の再検討の3つの観点がソーシャル・ビジネス領域におけるマーケティング研究として有用であることを確認した。

キーワード

社会性、営利性／非営利性、関係性、顧客概念、社会資源

1. はじめに

ソーシャル・ビジネス研究会は、日本マーケティング学会のリサーチプロジェクトとして、2013年度末までに合計7回の研究会を実施してきた。ソーシャル・ビジネスは、社会貢献活動とは異なり、社会が有する新たな資源を発掘し、社会課題解決と事業化を両立させる必要がある。この研究会では多様な事例を参加者と共に確認し、社会課題解決と市場創造を行う事業モデルの理論化と、実践の促進をはかることを目的としている。ソーシャル・ビジネスに関

する研究は近年、徐々に生まれつつあるものの、ソーシャル・ビジネスが示す内容も多様であり(谷本 2013)、研究においてもその実態を捉え切れているとは言えない。とりわけ、マーケティングという観点からの研究成果については限られている。

本稿では、研究会の報告や、そこでの議論を確認しつつ、ソーシャル・ビジネスの現実、ソーシャル・ビジネスにおけるマーケティングの役割、そしてソーシャル・ビジネスにおけるマーケティング理論研究の可能性について考察する。

II. ソーシャル・ビジネスの誕生

ソーシャル・ビジネスの名前を世界中に広めたのは、2006年のノーベル平和賞であろう。その年、ムハムド・ユノス氏は、「底辺から経済と社会発展を生み出す努力」が評価され、ノーベル平和賞の受賞につながった。ユノス氏は、バングラディッシュの農村部の貧困層、特に女性の自立生活基盤構築を目的にマイクロ・ファイナンス（小規模融資）を実現した。貧困層は、収入が少なく担保を確保することは難しい。加えて、彼（彼女）らの多くは高利貸しから借金を抱えていた。そのような対象に対して、無担保、低金利の少額融資をユノス氏が設立したグラミン銀行は実施した。そしてこのモデルを世界に拡大し、彼らが経済的に自立する持続的サイクルを創り上げた。さらに借り手の子息の教育ローンも展開し、このサイクルを拡大している。これらのサイクルは、貧困層減少につながるるとともに、経済的に自立する人々の増加につながる。そして地域、国の経済拡大と生活の質向上につながりうる。このような眠れる資源に注目し、眠れる市場を掘り起して行くという可能性をソーシャル・ビジネスは持っている。

ユノス氏の活動で注目すべきは、多くの企業が市場は無いと判断していた領域に、市場を生み出したことである。低所得で借金を抱え定職がない人々を、従来の銀行は顧客として見なさなかった。しかし従来の常識を疑うことと、そこに工夫を組み込むことによって市場を生み出すことができることを示した。ユノス氏は、「貧困の原因はその人々の能力不足では無く、我々が生み出した制度、機会、概念によって生

まれるものだ」と言う（Yunus 2010）。

つまり特定対象に対して価値をもたらしてきた、国、行政、企業、コミュニティにおける活動が、意図せず他の対象にとっては新たな課題を生み出している場合がある。ソーシャル・ビジネスは、地球、世界、社会の広い範囲で課題を発見する必要性があり、従来の組織による活動に伴い生み出されたかもしれない課題を解決することが期待されている。

III. ソーシャル・ビジネスの概念

ユノス氏は、ソーシャル・ビジネスを定義する3つの要件をあげている。第1に社会課題をビジネスの手法を用いて解決することを目指すこと、第2に利他的志向に基づくビジネスであること、第3に持続可能であることである（Yunus 2010）。そしてソーシャル・ビジネスには2つの形態があると言う。1つは、社会課題解決だけに専念する持続可能性の高い活動であり、もう一つは、貧困層が所有する営利企業による活動である（Yunus 2010）。

つまり、Yunus (2010) は単に営利企業、あるいは非営利組織、社会事業、社会的起業、社会責任ビジネスとは異なるものとして、ソーシャル・ビジネスを定義する。それは、利益獲得、配分、そして資金調達のお考え方の違いに依拠する。Yunus (2010) においては、ソーシャル・ビジネスは、「損失なし、配当なし」の組織として位置づけられる。そして事業により生み出した利益は、持続的事业とその拡大のために再投資されるか、一部が不測の事態に備えて留保されるだけである。出資者も一定期間後に元本を回収できるだけであり、配当が支払われるこ

ともない (Yunus 2010)。また非営組織は資金を「慈善的な寄附に頼る組織」(Yunus 2010)であり、持続的事業としての要件に欠ける。

一方、「世界最大の起業家ネットワーク」と称するアショカ財団は、社会起業家を支援することで社会課題を解決しようとしている。アショカ財団の手法は社会起業家を「アショカ・フェロー」として認定し生活費の援助、専門知識の提供、他のアショカ・フェローとの連携といった活動を通じて社会起業家を支援している。アショカ財団が支援する社会起業家は、社会的課題を解決することを目標としているが、利益については言及していない (渡辺 2009)。活動によって生まれた利益の取り扱いについては、今後の議論が必要である。

谷本 (2013) は、社会課題をビジネスとして捉えている事業体を、「ソーシャル・エンタープライズ」と呼び、その担い手を「ソーシャル・アントレプレナー (社会的企業家)」と呼んでいる。そしてソーシャル・エンタープライズには、社会性、事業性、革新性の3つの特徴がある (谷本 2008,2009,2013) としている。そしてソーシャル・ビジネスは、主体者、利益確保には関係なく、社会課題にかかわる程度が高く、市場性が高い領域に位置づけられる (谷本 2013) としている。そこには、事業型NPO、中間組織、慈善型NPOに加え、社会志向型企業、あるいは、一般企業がCSR (Corporate Social Responsibility) の一環としてソーシャル・ビジネスに取り組むことも含んでいる。このように既存の活動組織とソーシャル・ビジネスとの関係についても今後の議論が必要となる。

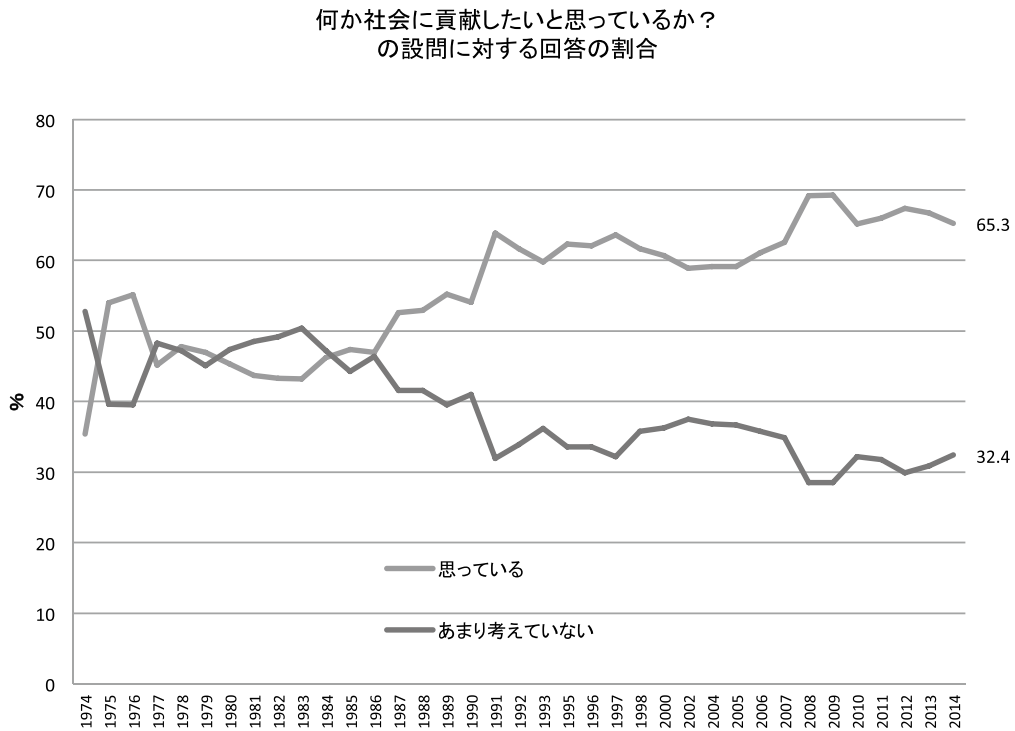
ソーシャル・ビジネスが注目される背景

いうまでもなく、世界は環境、貧困、疾病、食糧、エネルギー、教育など国際的な課題を抱えている。また、我が国においても少子高齢化・人口減少、都市・地域間経済格差、交通事故、障害者共生、自殺、教育、コミュニティ崩壊など、国際共通の課題に加えて固有の社会課題を抱えている。このような社会課題は、従来、国際機関、政府、行政によって解決がはかられてきた。しかし社会課題が多数化、多様化するとともに、解決にはより高い水準が求められる傾向にある。我が国では1990年代以降、政府、行政主導の社会課題解決は行き詰まりをみせている (谷本 2008, 経済産業省 2008)。そして1990年代から規制緩和の進展および、生活者の社会課題への意識の高まりと連動し (図-1)、生活者が社会課題解決に関与する動きが生まれてきた (谷本 2008)。ボランティア、慈善型NPOといった従来から存在する組織に加え、生活者が主導するNPO / NGOが設立されている。

これらの組織は単体もしくは、政府・行政、企業と連動した活動を行い、ビジネスとして事業性を確保しつつ、地域ならびに地域を越えた社会課題を、解決する活動を行っている。このような動きに呼応して、経済産業省は、中小企業・地域経済産業政策の一環として、ソーシャル・ビジネスの創出にむけての支援をしている。同じく内閣府は、共生社会政策の推進をしている。

一方、ソーシャル・ビジネスを政府・行政活動の補完との関連だけに注目すると、その広がりを見失う可能性がある。すでに確認してきたようにソーシャル・ビジネスには、社会課題を発見、解決することを通じて、社会をより良く

図—1 社会貢献意識の変化



出所：内閣府（社会意識に関する世論調査 平成25年度）

成長させる中に、新たな市場機会を創造し、事業に結びつける枠組みが求められるためである。

これらの背景に加えて、我が国のソーシャル・ビジネスの分野には大きな成長余地が存在することもあげられる。ソーシャル・ビジネスで先行する、欧米と我が国を比較すると大きな開拓の余地が残されていることがわかる。例えば、人口、GDPは約半分の英国と比較すると事業者数で15%、市場規模で4%、雇用者数4%の規模に留まっている（図-2）。ソーシャル・ビジネスの領域は今後の日本経済の成長にもつながる開拓余地が見込める領域である。さらにこ

の領域は国内市場以外にもそのノウハウを活用し海外における市場創造と展開につなげる可能性を持っている。そのため、この領域において市場創造と事業展開を行うための新たなマーケティングの実践と研究が求められる。

IV. ソーシャル・ビジネスの位置づけ

社会活動における

ソーシャル・ビジネスの位置づけ

企業は特定の対象に向けてその課題を解決するというアプローチを行い、課題解決という価値を実現することによって、その対価として一

図——2 世界における日本のソーシャル・ビジネスの現状

	事業者数	市場規模	雇用者数
日本	8,000	2,400億円	3.2万人
英国	55,000	5.7兆円	77.5万人

出所：経済産業省（ソーシャルビジネス研究会報告書）

定の収益を得る。ここでは、企業の収益確保を目的とした活動を事業活動と呼ぶ。一方、行政活動は、企業活動に伴って発生する課題や、事業活動には含まれない対象の課題を、企業や個人からの納税や寄附によって得た原資を活用して解決する。先に触れたように、課題の多様化と複雑化を背景として、行政による課題解決の限界が拡大している。そのため行政活動を補完する役割として「ソーシャル・ビジネス」に、行政が中心となって注目している。しかしながらソーシャル・ビジネスは行政活動の補完の観点だけではなく、むしろ、Yunus (2010) が指摘する、特定対象による価値向上が、特定対象以外にとっての課題発生につながる観点から捉える必要がある。Phills, Deiglmeier and Miller (2008) が、イノベーションとソーシャル・イノベーションは共に社会課題に取り組むが、ソーシャル・イノベーションは資金と社会価値を社会全体に拡大する傾向にあると指摘するように、社会全体や地球レベルの観点から、各事業が相互に与える影響と事業成果と共に生まれる課題を捉えることが必要となる。そして、その中にソーシャル・ビジネスの可能性が見いだせる。

ソーシャル・ビジネスの位置づけについては

谷本 (2006, 2013) の枠組みが参考になる。谷本 (2006, 2013) は、社会活動を、市場性と社会的課題に関わる程度（関与度）の2つの次元によって分類し、ソーシャル・ビジネスの位置づけを明らかにしようとする。この枠組みは、次の2点において優れた枠組みといえよう。第1に、行政活動、企業による事業活動、NPO活動とソーシャル・ビジネスとの関係を示すと共に、ソーシャル・ビジネスの全体像を示したことである。第2に、社会活動を、その活動特性によって分類したことである。そのことによって活動特性に応じた組織形態、仕組みの議論の可能性を生み出したことである。従来は行政活動、事業活動、NPO活動のように、事業の主体者によって社会活動を分類していた。

この枠組みでは、ソーシャル・ビジネスは、市場性が比較的高く、事業の社会的課題への関与程度が比較的高い領域に位置づけられる。

ソーシャル・ビジネスでは、参入時点において、事業レベルから見て市場性が低いと思われていた領域に、何らかの工夫によって市場を創造し事業として成立、継続させることが必要である。仮に市場が創造される前に、多くの人々がその市場が魅力的と判断できれば、多くの企業が参入するはずである。そのような領域には、

ソーシャル・ビジネスが存在する意義は少ないと考えられる。

ソーシャル・ビジネスは、行政、企業、非営利間における未解決な境界や対話が阻まれた対象にイノベーションによってアプローチを行う(Phills, Deiglmeier and Miller 2008)。そのため、行政活動が存在するため、市場は存在しないと思われている領域や、顧客の支払い能力が低く、顧客は存在しても資金を回収することが難しい領域にも社会課題は多く存在するはずである。潜在的な市場は存在する可能性はあるものの、その時点では、社会の様々な要因によって市場性は低いものとして判断されてしまう領域に、ソーシャル・ビジネスの対象が存在すると考えられる。

さらに、事業課題は社会課題に含まれる課題であり、新たな課題の発見とその解決に活動の焦点がある。何らかの社会課題を解決することが価値であり、社会課題を事業課題とみなし事業活動を通じて価値を実現し、対価を得ることができれば事業が成立する。一方、行政がその社会課題を行政課題とみなせば行政活動によ

図—3 社会課題と事業課題



出所：筆者作成

て解決する。このように社会課題を広く捉えれば、ソーシャル・ビジネスであっても従来の事業活動や行政活動であっても、社会課題への関与の程度は同一と考えられる。

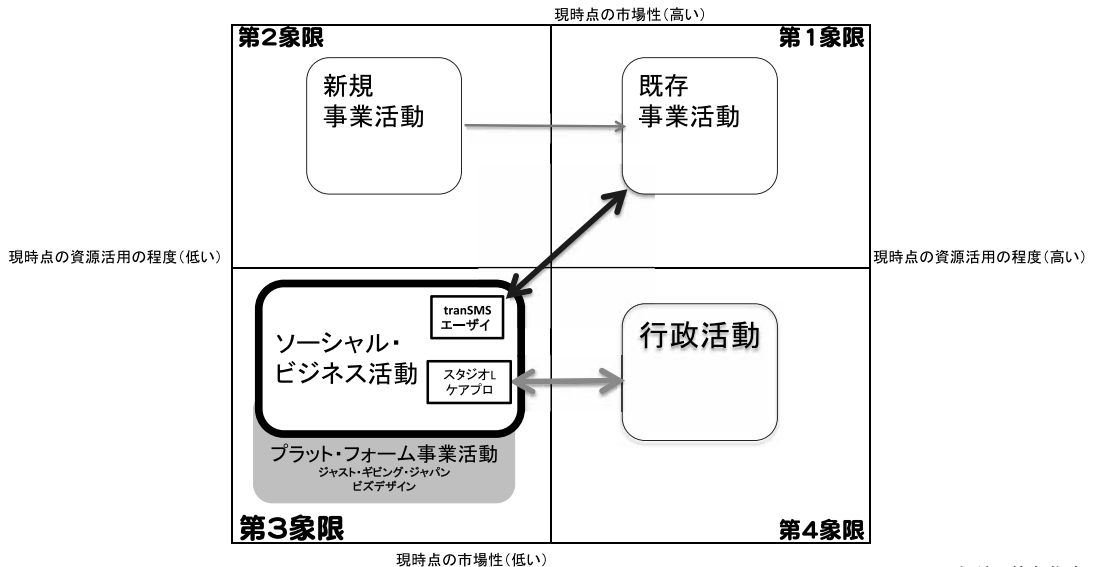
市場性と社会資源活用程度による枠組み

ソーシャル・ビジネスを捉えるためには、むしろ新たな社会価値を創出し市場創造を行うことが必要となる。そして、持続的な活動を実現するためには、新たな資源を発見し活用する(Perrini, Vurro and Laura 2010, 2012, 谷本 2013)イノベーションが必要となる。そこで、事業の社会課題の関与度の次元に代わり、本稿では、社会資源活用程度という次元を設定した。社会資源活用程度とは、社会に存在する資源が参入時点で投入されている程度を言う。従来から存在する資源を活用する、その資源の新たな用途を開発する、あるいは資源として見なされていなかった資源を発見、活用できていれば、社会資源活用の水準は高くなる。市場を創造し事業として成立させるためには資源の活用が必要となるからである。このような広く社会に存在する資源の活用程度を高めるには新たなイノベーションが必要となる(Phills, Deiglmeier and Miller 2008)。そのため、資源活用程度とイノベーションの発生程度は密接な関連があると考えられる。

以上の2つの次元によって既存の事業活動、行政活動、そしてソーシャル・ビジネスの活動をみるとソーシャル・ビジネスの領域は、図-4の第3象限に存在すると考えられる。

市場性が低く、資源活用程度の低い領域において、新たな市場を新たな資源あるいは資源の新たな活用によって創造する役割を担う。一方、

図—4 社会活動とソーシャル・ビジネスとの関係



既存の事業活動は、市場性が高く（魅力的な）資源活用程度の高い領域（第1象限）に存在する。また行政活動は、市場性が低く資源活用程度の高い領域に存在する（第4象限）。市場性が高く資源活用程度が低い領域（第2象限）は、既存企業が新規事業あるいはベンチャー企業が参入する可能性が高い領域となる。

社会活動とソーシャル・ビジネス

図-4の矢印は、各象限間の関係を表している。ソーシャル・ビジネス活動は、既存事業活動によって生まれた社会課題を解決する観点から、既存事業活動と関連がある。もちろんソーシャル・ビジネス活動が事業活動として展開する可能性もある。また、行政活動との関連では、行政活動の不足を補うだけでなく、行政活動と連動した新たな活動をソーシャル・ビジネス活

動が生みだし、その一部は将来、事業活動として展開する可能性もある。

既存企業による新規事業あるいはベンチャー企業による事業は、将来、安定した事業として成長することで第1象限を目指すことになる。

この枠組みによって社会活動を捉えることによって、ソーシャル・ビジネス活動は行政活動を補うだけではなく、事業活動との関係で重要な存在であることと、社会に新たな価値と事業活動を生み出す有益な存在であることが理解できる。そして事業活動、行政活動はソーシャル・ビジネス活動と相互に関連しながらその役割が変化する可能性があることが考えられる。

プラットフォーム事業活動

資源の活用度が低いことを補うため、ソーシャル・ビジネスでは自社でそれを補う場合と、

それ自体をビジネスとする場合が存在する。そのためこの領域には、ソーシャル・ビジネス活動を事業として成立させるための事業活動が必要となる。この事業活動をここでは、「プラットフォーム事業活動」と呼ぶ。プラットフォーム事業活動が単体で成立する可能性があるのがソーシャル・ビジネスの特徴と考えられる。

V. ソーシャル・ビジネス領域における マーケティング研究の可能性

こうしてソーシャル・ビジネスの位置づけはわかりやすくなるが、一方で、このような分類が現実にあるかどうかはまた別の問題である。分類はあくまで理念型であって、通常は中間的な事業が展開されることになることはいうまでもない。

だが、この当たり前の事実こそ、マーケティングの観点が必要とされる理由でもある。というのも、その事業がソーシャル・ビジネスとして認められるかどうかは、研究上分類できるかどうかとは別に、その事業が現実の人々に受け入れられるかどうかにかかっているからである。例えば、Yunusが要件としてあげる「利他的志向に基づくビジネス」についても、自分でそういうだけでは不十分であり、人々にそれとして受け入れられなければ意味をなさない。

この点については、マーケティング論の中でも非営利組織や公共組織において展開されてきた議論が参考になるだろう。いうまでもなく、公共・非営利組織に関するマーケティング研究は、Kotler and Levy (1969) による概念拡張を前後して広まってきた。その中でもKotler and Lee (2006) によれば、ソーシャル・マー

ケティングの目的は社会を変えることにありとされる。この社会をよりよいものにしていくため、マーケティングを活用することが求められるわけである。

こうしたソーシャル・マーケティングはまさに今日的なソーシャル・ビジネスそのものであり、ソーシャル・ビジネスにおけるマーケティング研究にとって重要な知見を提供する。水越・藤田編 (2013) に従えば、大きく3つの論点を確認することができる。関係性への注目、社会性と営利性の相克への注目、そして最後に、顧客概念の再検討である。

第1に、関係性への注目については、先の枠組みで捉えた以上に、その事業の成否は多様なステイクホルダーとの結びつきにかかっていることを意味する。通常の営利組織もまた多様なステイクホルダーに取り囲まれていることはいうまでもないが、ソーシャル・ビジネスに携わろうとする企業の多くは、それ以上に多様なステイクホルダーの存在が重要になる。事業規模が総じて小さく、寄付や助成金を必要としながらビジネスの仕組みを構築する必要があるからである。さらに、ソーシャル・ビジネスは既存の制度変革を伴うことも多く、こうした点からも、一事業者として何かをなすことは容易ではなく、多様なステイクホルダーとの関係性の構築やマネジメントが必要になるといえる。

第2に、社会性と営利性の相克への注目については、今日の公共・非営利組織の多くは、自らの公共性や非営利性を自明のものに見なすことはできず、絶えず社会に向けて主張していく必要があることを意味する。自身がソーシャルなビジネスを展開しているとみなされるかどうかは、マーケティングやマーケティング・コミュ

ニケーションの結果なのである。いかに本当に社会のためになる活動であっても、そこに営利性が垣間見えた途端に、ステイクホルダーの反応は変わる。それを単に誤解であると考えのではなく、むしろソーシャル・ビジネスが直面し、解決すべき重要な問題であると捉えるわけである。

最後に第3に、顧客概念の再検討については、公共・非営利組織が相手にする顧客の存在が不明確である場合が多いことに関わる。第1、第2の点とも関わって、営利組織に比べるとソーシャル・ビジネスに関わる企業の顧客は多様でありえる。広く社会のためにということもできる一方で、実際には、サービス受益者と寄付者のように、サービスの受け手と対価の支払い手が別になることもよくおこる。この際、顧客を標的として構築されてきたマーケティングの諸活動について、改めて考察する余地が生まれる。

VI. ソーシャル・ビジネスの具体的展開

このような観点から、研究会として選択したのが、ケアプロ、Studio-L、tran SMS、エーザイ、ジャスト・ギビング・ジャパン、ビズ・デザインである。研究会という性格上、理論的仮説に検証的に対応づけられているわけではなく、むしろ新たなテーマを探るといふ探索的な意味合いが強い。

ケアプロ、Studio-Lは行政活動との関連の中で生み出されたソーシャル・ビジネスとして位置づけられる。また、tran SMS、エーザイは、既存の事業活動の関連の中で生み出されたソーシャル・ビジネスと見ることができる。ジャスト・ギビング・ジャパン、ビズ・デザインは、ソー

シャル・ビジネスの促進を事業活動として行うプラット・フォーム事業活動である(図-4)。

行政活動とソーシャル・ビジネス

ケアプロ

ケアプロは2007年に川添高志氏が創業した「ワンコイン健診」事業を展開する企業である。ケアプロの顧客は、「健診弱者」と呼ぶ、年に一度も健診を受診していない人々である。現在、その数は約3300万人も存在する。法定健康診断は、事業者が費用を負担し被雇用者に行うよう、労働安全衛生法で定められている。しかし個人事業主、専業主婦、フリーターなどの人々は自己負担で受診する必要がある。これらの人々は受診のタイミングを逃し、疾病の発見が遅れ命を縮める可能性がある。また発見が遅れるほど医療費の負担も大きくなる。このような課題の解決に取り組んでいるのがケアプロである。

ケアプロの事業モデルは、採血をして、血糖値、総コレステロール、中性脂肪をそれぞれ500円(ワンコイン)で検査できる。そして結果は5分程度で提示される。1時間に数人の受診者もいれば採算にのる。このことが基本モデルとなっている。予約不要でいつでも、外国人など健康保険に未加入者であっても誰でも、身近な場所で、安く、早く健診ができるモデルである。このことが社会的価値となっている。そして健診弱者を、新たな市場にする工夫が組み込まれている。採血は自己採血、そして立ち会うのは看護師であり医師はいない。そのため出てきた結果に対する処方はできない。しかし測定結果から自身の状況に気づき、病院に向

く行動を引き出せば、命が救われる。早期発見であれば経済的負担も小さくなる。さらに社会全体の医療費負担の抑制につながっていく。

ケアプロは、ショッピングセンターはもとより、駅ナカ、高速道路のサービスエリア、携帯電話店舗、ホームセンター、旅館、パチンコ店など多様な場所に展開している。既存の施設を活用することで、健診制度に漏れた人々との接点を拡大できることになる。

次なる展開も進んでいる。ホームレスや生活保護受給者を対象にした健診を、企業からの寄附によって実施している。また、東日本大震災の支援を目的に、石巻地区の避難所にケアプロの看護師を派遣した。そこではブースを設置して待つのではなく、避難所内を個々の避難者を訪問する必要性を見出される。そこから生まれたアイデアが訪問健診（在宅検診）である。訪問健診では吸引、点滴などの訪問看護と組み合わせることによって、医療保険、介護保険の適用となり収益を確保できる。このような地道な活動を4年間継続した結果、累積利用者は22万人（2012年11月）にまで拡大した。

ケアプロの活動は行政活動から抜け落ちた領域を事業活動にまで高めた事例として注目される。特に注目すべきは、価値を享受する対象を中心とした仕組みを、看護師、自己採血キット、血液検査機関など既存資源の組合せによって実現したことにある。同時にもう一つマーケティングという観点から興味深いと言えるのは、こうした「社会的」活動が、保健所を始めとした行政や社会との調整を必要としているという点にある。

Studio-L

株式会社Studio-L（以下、Studio-L）は、コミュニティ・デザイナー山崎亮氏が代表を務める、コミュニティ再生を支援する企業である。カリスマ的な特定の人物が活動するのではなく、地域に住む多様な人々が主体的に活動することに特徴がある。地域の住民全体に直接、働き掛けるのではなく、地域住民を資源としてワークショップを通じ、多様なコミュニティの創造や活性化を支援し、結果として継続的なコミュニティを再生する。

例えば、兵庫県三田市の有馬富士公園では、当初2001年に41万人だった入園者数が現在約80万人に達する。以前は発表の場がなかった天体観測や凧（たこ）揚げ、演奏などのイベントが開かれる。参加団体は当初の22団体から82団体にまで増えた。

鹿児島市の中心部、天文館地区で閉店した三越鹿児島店跡を改装した「マルヤガーデンズ」でも、各フロアではほぼ毎日イベントが開かれる。料理教室や雑貨づくり、外遊び紹介などを220団体が催す。商業施設の中にもまるで公民館があるような感じで、多くの人々が集まり、ついでに買い物を楽しむことが多いという。

プロジェクトの参加団体が他の団体と連携したり、新たなプロジェクトが生まれたりする。イベント参加者が次には実施者側となるなど相乗効果をもたらす。

このような団体の形成に欠かせないワークショップには幾つかの工夫がある。同社では事前に、地域で活動する人々に会い、聞き取りを行う。目的は地域のニーズや課題の情報収集だけではない。その関係が、ワークショップの運営を円滑にする。さらに、ワークショップに参

加したくなるように、案内状や備品は参加者を意識してデザインする。参加者が話しやすくするために、簡単なゲームなども用意する。そして、ワークショップを地域で実施できるよう支援する。こうした取り組みが、継続して活性化するため仕組みとなる。地域が潜在的に有する資源を、地域に必要な価値と結びつける循環をつくり出し、行政活動だけでは限界のある、地域課題の解決につなげていく。注目すべきは、地域の人々の主体化にある。

事業活動とソーシャル・ビジネス

エーザイ株式会社

エーザイ株式会社(以下、エーザイ)知創部は、エーザイの内藤晴夫が掲げた企業理念を組織に浸透させるため知識創造研究の第一人者、野中郁次郎氏に内藤社長が相談し、1997年に設立された。

コマシャルでお馴染みの“hhc”(ヒューマン・ヘルス・ケア)が、エーザイの企業理念となる。エーザイでは「患者様と生活者の皆様の喜怒哀楽を考えそのベネフィット向上を第一主義とし、世界のヘルスケアの多様なニーズを充足すること」と定義している。

その理念にある、「患者様と生活者の皆様の喜怒哀楽を共有する」ため、エーザイでは社員に業務時間の1%を割いて患者と現場で過ごす仕組みを設けている。SECIモデル(Nonaka and Takeuchi 1995)の「共有化」を促進する仕組みであるという。現場で患者やその家族と体験を共有することから、理性が優先する経営活動の是正し、現実主義と理想主義のバランスがとれた真の顧客志向の経営につなげるため

ある。

患者と生活者との喜怒哀楽を共有する活動は、リンパ系フィラリアなど熱帯病患者、末期癌患者、認知症患者など地域も疾病も多岐にわたる。医薬品開発は、莫大な開発投資が発生するため。患者数が多く、経済力があり、また開発可能性の高い領域を優先する傾向にある。しかしながら世界には、治療法が未だ見いだせない難病と呼ばれる疾病や、患者数が多いが経済力が充分で無い地域のため、開発優先順位が低く抑えられている疾病が多数存在する。

エーザイは収益性の高い成人病の薬ではなく、これらの疾患に対応することを優先する。企業としての優先順位だけでなく社会としての優先順位を組み込む仕組みである。このような活動は製品開発面にとどまらない。地域コミュニティ全体が認知症患者と共生する試みとして、社会全体で認知症患者が安心して暮らせるまちづくりの推進を、2008年から横浜市でスタートしている。医師、看護師、ケアマネジャー、社会福祉士、弁護士、住民、エーザイ社員が連携し街全体で、認知症患者の日常生活の質を向上させる。認知症薬では解決できない課題を、コミュニティと連携することによって解決する試みである。

注目すべきは、事業活動を市場の魅力度が少ないと思われる領域と結びつける試みとして、そして従来の事業活動とその時点では活用度の低い資源を組み合わせることと、より高い価値を生み出す試みである。

tran SMS

tran SMSは、瀬戸義章が代表を務める、仕事で身につけた知識や技術をボランティア活動

に生かす「プロボノ」の任意団体である。専門的アイデアが、発展途上国のビジネスを改善し、新市場創造の可能性を広げる。それは、スマートフォンのアプリを活用した東ティモールでの物流改善の取り組みである。

東ティモールでは、首都ディリと、農村部との物流は活発ではない。道が悪く大型トラックが通れないことや、運転手の人件費の高さ、車両の少なさ、鉄道がないためだ。運搬にはトラックのチャーターが必要だが、1日の料金は農民の月収の約7倍になるという。

トラックが農村に来ないわけではない。日用雑貨店に荷物を届けるために訪れている。だが、帰りは空荷だった。そこで、物流の専門知識を持つ瀬戸代表は、「帰りのトラックに荷物を積みめられれば」と考えた。その実現のためには、「運送業者と農民を結ぶネットワークがない」、「運送に計画性がなく、行き当たりばったり」という課題解決の必要があった。

考えたのは運送業者が農民に運送品の「ご用聞き」のできる仕組みであり、普及率4割を超える携帯電話に着目した。ただ、農村部ではインターネットの接続環境がなく、携帯での通話では料金もかさむ。ルートや村ごとに、携帯のSMS（ショート・メッセージ・サービス）で同時通報できるアプリを開発した。

2013年、2地域の運送業者を中心に取り組みを開始し、各100人程の農民がネットワーク化された。その結果、農作物や家畜などが運ばれ、人々の交通手段にもなった。さらに、運送業者がコーヒー豆を買い上げ、首都で販売するという商売も生まれた。

さらなる展開を期待して、tran SMSは東ティモール大学の学生にシステムの説明会を開催

し、出身地で利用できる事業が調査する依頼した。まだ結果は出ていないが現地ならではの新しい事業が期待される。

トラックの空スペースという資源と、農産物ネットワークという資源を組合せ、農産物や家畜を消費地と結びつけることによって市場創造した。注目すべきは、情報の掘り起こしと、その組合せにある。

プラットフォーム事業活動

ジャスト・ギビング・ジャパン

世界最大のファンドレイジングは、英国のジャスト・ギビングである。2001年設立され、現在、年間約360億円の寄付を流通させている。この仕組みを日本で行うためジャスト・ギビング・ジャパンは、2010年に設立された。一般財団法人としてインターネットを使ったファンドレイジングを行う、民間非営利団体。個人が社会課題を解決しビジネスにつなげるためには、構想や人材に加えて資金の確保が不可欠である。「ファンドレイジング」とは、寄付のみならず、補助金、助成金を含めた多様な方法を戦略的に組み合わせた新たな資金調達の方法を言う。

ジャスト・ギビング・ジャパンでは、支援する団体などへの寄付を募るために、呼び掛け人が何らかの目標を設定して挑戦し、その趣旨に賛同した人が任意の額を寄付するという仕組みを構築している。サイト上のカード決済などで簡単に募金でき、寄付金から手数料などを引いた金額が支援先に入る。挑戦の内容や応援のコメント、寄付先や金額もサイトで公開される。

ジャスト・ギビング・ジャパンの強みは、信

頼力、訴求力、拡散力にあると言う。信頼力とは、寄附が目的通り正しく使われること。訴求力とは、個人と社会課題を解決する企画を生み出すこと。そして拡散力とは、訴求内容を広く社会に伝播できることである。訴求力、拡散力を支えるのが信頼力である。我が国における寄附が低調な要因の一つとして、寄附した資金の使用先および用途が、寄附をした側にとって明確で無い場合が多い。その課題を解決するためジャスト・ギビング・ジャパンのサイトでは、寄附したテーマが現在、いくら集まっているのかを確認できるとともに、そこにはコメントを残すことができる。このような寄附のプロセスを可視化することで信頼性の向上につなげる工夫をしている。以上のように従来、資金の調達先と見なされていなかった対象を調達先に変えることによって、市場としての魅力が低い領域でも事業化できる可能性が広がる。

さらに、社会課題の解決に直接関与できなくても、ファンドレイジングの仕組みを使えば間接的に関与することができる。そこには社会課題の解決を社会全体に広げて行く可能性がある。それは資金提供による間接的な関与とともに、社会の課題に対する関心を高める効果がある。それは事業主体者にとって、事業を推進する上で大きな力となる。市場性が低いと思われる領域で、事業化を推進するためには、資金をはじめとする資源の調達共に、事業を推進する主体者の意欲を持続するための仕組みが必要となる。ファンドレイジングには、この要素が組み込まれていると考えられる。ソーシャル・ビジネス活動には従来の社会活動を支える仕組みに不足が存在する。その一つが資金の問題である。注目すべきは、従来の社会活動を支える

仕組み以外から資金と支援を生み出している仕組みである。

ビズ・デザイン株式会社

ソーシャル・ビジネスを実施する組織は、業務運用上の課題を抱えながら活動を強いられている。資金提供や業務を委託する行政や企業は、事業活動と成果との関連が明確にならない課題を抱え、NPOは活動が正しく評価されない課題を抱えている。そのような課題を解決する方法の一つが、SROI (Social Return On Investment) である。第三者がNPO活動を評価し健全な運営を支援し、成長を促進する仕組みである。ビズ・デザインはこの仕組みを確立し、日本マイクロソフトの東北関東大震災復興支援事業の第三者評価などを実施している。このSROIは、経済収益のみに注目した従来の方法では評価し難くかった社会的収益性についても貨幣価値換算する指標を開発し、総合的に社会貢献事業を評価できる仕組みである。

興味深いのは、成果を変化で捉える視点である。変化を、インパクト (具体的価値が確認できる対象)、アウトカム (変化の中で具体的成果につながっている対象)、確認された変化 (変化をステークホルダーが確認できる対象)、生じた変化 (意図しない変化も含めた対象) の4つに分類し、事業による社会の変化を仕分けする。そしてそれぞれについて活動を数値評価する指標を用意して評価する。

ソーシャル・ビジネスの評価では、「なんとなく良いことをしている」というだけで、「なんとなく評価されている」という曖昧な現状がある。そのため質の高いマネジメントを行い高い成果を上げている活動を正しく評価すること

が、活動の質を高め、良質な活動組織の育成につながる。同時に、寄附の拡大と共に寄附や資金の有効活用につながるはずである。

注目すべきは、企業の育成、発展に事業評価の仕組みが不可欠なように、ソーシャル・ビジネスの持続的育成、発展にも、事業の健全性を評価、フィードバックする仕組み構築が必要となることだ。

Ⅶ. おわりに

日本マーケティング学会のリサーチプロジェクト ソーシャル・ビジネス研究会の議論をもとに、ソーシャル・ビジネスにおけるマーケティング研究の可能性を探ってきた。

すでに確認した3つの論点から簡単に事例をまとめなおしておこう。第1に関係性、第2に社会性と営利性の相克、第3に多様な可能性がある顧客概念の再検討である。第1の関係性についてはどの事例についても、多様なステイクホルダーの存在が見られる。協調関係ではなく対立関係も含めた考察、さらには時間軸の中での関係の変化などを捉えることは、マーケティング研究として意味があると思われる。第2の相克についても、社会性と営利性を両立しようとしている、ケアプロやピズ・デザインを捉える際には重要な意味があるように思われる。さらに第3の顧客概念についても、ジャスト・ギビングのような寄附者を対象としたビジネスを考慮する場合には受益者とは別の顧客を想定できるであろうし、transSMSにも同様の傾向をみる事ができるだろう。

また、マーケティングの観点に限らず、本稿では事例の枠組みとして議論したように、ソー

シャル・ビジネスを事業活動、行政活動との関係でどのように捉えるかという課題も存在している。ソーシャル・ビジネス単体を研究対象とすることと併せて、社会空間上の他の活動との関係の中にもソーシャル・ビジネス研究の可能性がありそうである。さらに可能性がある分野は、1960年代から展開が見られる企業の社会責任、コースリレーションシップマーケティング (Kotler and Lee 2004, 2006) において蓄積された研究成果の活用であろう。

今後の研究会の活動を通じて、社会に不可欠となりつつあるソーシャル・ビジネスの発展に向けて研究領域の可能性を探る予定である。こうした課題は、研究面、実務面においても多様な知見が必要である。本稿を通して、多くの人々が日本マーケティング学会 ソーシャル・ビジネス研究会への関心が高まること、そのことを通じてソーシャル・ビジネスのさらなる発展につながることを期待する。

注

- 1) 研究会のメンバーは、流通科学大学 教授 福井誠氏、株式会社横田アソシエイツ 代表 横田浩一氏と本稿の執筆者による。
- 2) グラミン銀行と共同受賞。
- 3) グラミン銀行の展開は、発展途上国に留まらない。例えば、2008年にはニューヨークにグラミン・アメリカを設立している。顧客は起業や事業拡大を望む、シングル・マザーである。
- 4) 営利企業であっても貧困層が所有することにより貧困層に利益が還元される。それによる雇用創出、機会拡大によって貧困問題を解決する (Yunus 2010)
- 5) 1980年にビル・ドレイトン (Bill Drayton) が米国で設立した組織。
- 6) United Nation (<http://www.un.org/>)
- 7) 経済産業省 (<http://www.meti.go.jp/policy/>)。
- 8) 内閣府 (<http://www8.cao.go.jp/souki/>)
- 9) Pro Bono Publico (ラテン語で、「公共善のために (for

the public good)」を表す)。専門知識を持つ人々を
 組合せ、社会課題を解決する。

参考文献

- Kotler, Philip and Alan R. Andersen(2003), *Strategic Marketing for Nonprofit Or ganizations*, 6th edition, Prentice Hall. (井関利明 監訳『非営利組織のマーケティング戦略 第6版』第一法規出版)
- Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya and Iwan Setiawan (2010), *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, Wiley. (恩蔵直人 監訳、『コトラーのマーケティング3.0』, 朝日新聞出版)
- Kotler, Philip and Kevin Keller (2011), *Marketing Management* (14th Edition), Prentice Hall.
- Kotler, Philip and Nancy Lee, (2004), *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, SAGE Publications. (恩蔵直人 監訳『社会責任のマーケティング』 東洋経済新報社)
- Kotler, Philip and Nancy Lee(2006), *Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance*, Wharton School Publishing. (スカイライトコンサルティング訳『社会が変わるマーケティング』 英治出版)
- Kotler, Philip and Nancy Lee(2009), *Up and Out of Poverty: The Social Marketing Solution*, Pearson Prentice Hall. (塚本一郎 訳『コトラー ソーシャル・マーケティング』, 丸善)
- Nonaka,Ikujiro and Hirotaka Takeuch(1995), *The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. (梅本 勝博 訳『知識創造企業』 東洋経済新報社)
- Phills, A. James, Kriss Deiglmeier and Dale T. Miller(2008), "Rediscovering Social Innovation," *Stanford Social Innovation Reivew*, Fall 2008.
- Perrini, Francesco, Clodia Vurro and Laura A. Costanzo(2010), "A process-based view of social entrepreneurship: From opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano," *Entrepreneurship and Regional Development*,Vol. 22, No. 6, October 2010.
- Schwartz, Beverly (2012), *Rippling: How Social Entrepreneurs Spread Innovation Throughout the World*, Jossey-Bass. (藤崎香里訳『静かなるイノベーション』 英治出版)
- Yunus, Muhammad (2011), *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Need, Public Affairs*. (岡田昌治監訳『ソーシャル・ビジネス革命』 早川書房)
- 石井淳蔵 (2014)『寄り添う力』 碩学舎。
- 谷本寛治 (2008)『企業社会のコンストラクション』 千倉書房。
- 谷本寛治 (2009)『ソーシャル・ビジネスとソーシャル・イノベーション』, 一橋ビジネスレビュー 57 卷 1 号。
- 谷本寛治, 大室 悦賀, 大平 修司, 土肥 将敦 (2013)『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』 N T T 出版。
- 水越康介・藤田健編者 (2013)『新しい公共・非営利のマーケティング』 碩学舎。
- 村田昭治編著 (1976)『ソーシャル・マーケティングの構図—企業と社会の交渉』 税務経理協会。
- 藻谷浩介・NHK 広島取材班 (2013), 『里山資本主義』 角川書店。
- 山崎亮 (2012)『コミュニティデザインの時代』 中央新書。
- 渡辺孝 (2009)「ソーシャル・イノベーションとは何か」 一橋ビジネスレビュー 57 卷 1 号。
- 経済産業省編 (2008)「ソーシャルビジネス研究会報告書」 経済産業省。
- 内閣府 (2014)「平成 25 年度, 社会責任に関する世論調査」 内閣府。

廣田 章光 (ひろた あきみつ)

近畿大学 経営学部 教授

専門分野: マーケティング論, ユーザー・イノベーション論

2002年神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。博士(商学)。

大阪国際大学助教授, 教授を経て, 2008年より近畿大学経営学部教授, 2012年より日本マーケティング学会 理事(現職)。

水越 康介 (みずこし こうすけ)

首都大学東京大学院 社会科学研究科 准教授

専門分野: マーケティング論

2000年神戸大学経営学部卒業。

2005年神戸大学大学院 経営学研究科博士後期課程修了。博士(商学)。

首都大学東京・都市教養学部経営学系研究員を経て, 2007年より同大学院・社会科学研究科准教授。

西川 英彦 (にしかわ ひでひこ)

法政大学 経営学部 教授

専門分野: マーケティング論, ユーザー・イノベーション論

2004年神戸大学大学院 経営学研究科博士後期課程修了。博士(商学)。

ムジ・ネット株式会社取締役, 立命館大学経営学部助教授, 教授を経て, 2010年より法政大学経営学部教授, 2012年より日本マーケティング学会 常任理事(現職)。