

研究経過成果報告書

平成 29 年 4 月 22 日受付

大 室 悦 賀 *

要 旨

本レポートは現在台頭している新しい企業モデルを研究するための経過を示したものである。世界的にコンシャスカンパニーのような新しい企業モデルが台頭している。この研究ではこれらの新しいモデルをキャッチアップし、それらを定義することである。本年は、それらを進めるために事例研究を行った。そこから共通する視点としては、哲学、小さなユニット、コミュニケーションの質、生態系の4つであった。今後はこれから新しいビジネスモデルを創出したい。

キーワード：企業と社会、サステイナブルカンパニー、非認知能力、リーダーシップ、創業支援

1. 研究内容

本研究の目的は、マルチステイクホルダーと企業の相互作用に基づくイノベーションに着目し、その関係を定性的、定量的に明らかにし新たな企業理論を構築することと、最終的には株主基本主義からマルチステイクホルダー基本主義の企業モデルの構築にある。

その最終的な目的を達成するために、特定課題研究の支援をいただき、主に企業の事例研究およびそれらを支援する創業支援を含めたエコシステム（生態系）の現状把握を行った。具体的にはマルチステイクホルダー基本主義を担う経営者や組織の在り方について調査をおこない、新たな企業モデルに必要な経営者像と組織像を明らかにすることを目的とした。加えて、それらの支援する創業支援の現状について事例研究をおこなった。

2. 本研究の着想

2000 年代初頭からビジネスを利用して社会的課題を解決する事業型 NPO や社会志向型企業の研究を行い、2005 年頃より一般企業が社会的課題の解決に参加するようになって、組織形態から事業形態に着目したソーシャル・ビジネス概念に着目するようになる。そして 2010 年から科学研究費補助金基盤研究（C）の補助金を得て、「ソーシャル・ビジネス創発プロセスの理論化と中小企業の発展可能性」と題して本格的にソーシャル・ビジネスの研究を実施した。この研究の主たるテーマはソーシャル・ビジネスの本質およびプロセスを定性的調査によって明らかにすることと、一般企業によるソーシャル・ビジネスの取り組みが、イノベーションの創出にも貢献する可能性を定量的に確認する

* 京都産業大学経営学部

ことである。

現在、最終年度においてアンケート調査を実施し、中小企業とソーシャル・ビジネスの関係を確認するとともに、本業への貢献を定量的に把握しており、今後共分散構造分析によってその関係性を明らかにしようとしている。この研究プロセスの事例研究において、社会、特にマルチステイクホルダーとの関係に配慮する企業と、しない企業では大きな差が生まれていることに気づき、そこにはどんなメカニズムがあるのか、企業家の視点の柔軟さとマルチステイクホルダーの資源提供がどのように影響を与えているのかという点に興味を持つようになった。合わせて、行政、NPO、地域などの組織のマネジメントも市場とマルチステイクホルダーのところに収斂しており（大室、2011）、企業と他の組織形態との境界があいまいになってきている。また、イエール大学（アメリカ）とエサダ・ビジネススクール（スペイン）の共同研究チームが、ポストアングロサクソンビジネスモデルを求めて、アジア各国の企業を調査し、そのチームから共同研究の話が来て、日本の動きがポストアングロサクソンビジネスモデルになるのではないかと思うようになり、このような研究テーマを実施することとした。

3. 分析の視点

本研究の視点は2つある。それは、第1に利益志向型企业（Friedman, 1970 など）、CSR（Carroll, 1979 など）、社会志向型企业（Austin et al, 2006 など）がバラバラで議論された概念を統合すること、第2にポストアングロサクソンビジネスモデルを提示すること、である。第1のポイントでは、同じ企業でありながら社会との関係性でさまざまなタイプに区別してきた。たとえば利益志向型企业は株主などの一部のステイクホルダー、CSRは環境人権などのマルチステイクホルダーは範囲としているが本業との関係が不明確、社会志向型企业は社会的課題の解決に注意が集まっており、ビジネスの関係が不明確である。近年これらを統合しようとする（Porter et al (2011)）。しかし、この議論は経済性と社会性の両立といったバランス論で議論しており、どこでバランスを取ったらよいのか、ということになり、結果何も言えていない。第2のポイントは、第1のポイントの延長線上で、日本型経営スタイルと欧米型経営スタイルを統合し、社会や地域が発展していくための新しい企業モデルとしてマルチステイクホルダー基本主義の企業観に基づいて模索することである。

4. 調査概要

調査は、調査日28日、対象組織数29、セミナー参加3日間であった。調査対象の選定は、ステイクホルダーに配慮した経営を営む企業を中心に、加えてそれらと関係するステイクホルダー、あるいはエコシステムを形成する人々を対象におこなった。

16/6/1	富士ゼロックス R&D スクエア（神奈川）
16/6/8-9	有限会社エステル（石川）/SNEC 長野（長野）
16/7/3	日本開業保健師協会長野研究会（長野）
16/7/20	マインドフルネスセミナー（長野）
16/8/1	マインドフルネスセミナー（東京）
16/9/13-14	NPO 法人カシオペア（長野）/ 有限会社アップライジング（茨城）
16/9/22	株式会社 CCO（東京）
16/9/24	aeru guro（東京）
16/10/5-6	玉名市役所 / 株式会社日本リモナイト（熊本）
16/10/14-16	パタゴニア / （株）キッズインスパイアー（東京）、塩尻市役所（長野）
16/10/28	LUSH JAPAN（東京）
16/11/2	博報堂 / 新公益連盟（東京）
16/11/12	D&DEPARTMENT（東京）/ （社）MAKOTO/ 仙台市役所（宮城）/ （株）関美工堂（福島）
16/11/18	NPO 法人 NEWVERY（東京）
16/12/2	木曾地方事務所（長野）
17/12/16	株式会社信州コルヌコピア（長野）
17/1/13	マインドフルネスセミナー（東京）
17/1/20	文祥堂銀座ビル（東京）
17/2/1	株式会社電通国際情報サービス（東京）
17/2/27-28	塩尻市役所 / 株式会社 DLD（長野）
17/3/3	IKEUCHI ORGANIC TOKYO STORE（東京）
17/3/27	国際コミュニケーショントレーニング（株）（東京）

5. 成果

(1) 個人にも組織にも哲学が必要なこと

個人や組織も自立することが大切である。自立ってというのは、生き方とか哲学とかが関係している。個人も企業も自分がなんで存在しているのか、なんで今ここにいないといけないのか。そこを教育制度のなかでやってこなかったのが、哲学＝難しいってなってしまう。自分が何で生きるのか、何でこんなことをしているのか。企業に関しても同様で、現在の創業支援＝ビジネスモデル、事業計画を作る、資金調達するという哲学抜きに手法だけでそれを進める。この手法は、簡単にスタートできるし、成果も簡単に見ることができるが、しかし簡単に潰れる可能性を持っている。それはこだわりがなく、利益のみに拘り、簡単に利益が上がる方向にブレがちである。結果として、利益に目を奪われ、ステイクホルダーからの信頼を失い、利益が出にくくなる。もっとも重要な視点は、「あなたはなんでこのビジネスモデルをやろうとするんですか？どこにいく（向かっている）んですか？」という問いである。時間がかかる人はそれに答えるのに何年もかかる。企業を経営するためには、なんで存在するのか、どうやって生きるのかというのを個人も企業も持たなければならない。事例検討した企業

の大半がこのような視点を持っていた。

たとえば、長野県飯田市にある多摩川精機株式会社（年商 200 億）は、飯田という町の山の上に建っている。「なぜ、そこに存在しているのか？」と疑問に思うくらい山の中にある。その答えは「会社の玄関を出たところの社旗の先をまっすぐに見たところにある家、実はそこが創業者かの生まれた家。僕らは絶対ここから動いてはいけない。それはどういう意味かっていうと、創業者がその地に作った意味があるはずで、それを絶対忘れないという意味。その社長は「サンヨー電気は本社を動かした途端、おかしくなった。なんで存在しているのかっていう軸足を外してはいけない。それは、その企業も組織も人間もそう、ふるさとを忘れてはいけない。そこに生まれた意味があるはず。それがあつたからこそ、今ここにいるし、こんなことを考えている。そこにスタートがあり、そこをきちっと振り返る。」と述べている。このように存在意義とそこに哲学を持っている企業は持続的に発展している。

(2) アメーバ型組織の有効性

事例研究を行った企業の中で LUSH を含め複数の組織が、逆ピラミッド型組織構造を実践している。LUSH はこのような形式をアメーバ型組織構造と呼んでいる。なぜそのような形態に変化してきているのかというと、グローバル化によって競争相手が増大していること、政治を含め社会に複雑化している現状において、以下の二つの視点がある。第 1 には一人の能力を超える事象になりつつあり、一人の経営者が判断していたのでは最適な意思決定を行うことができないということと、第 2 には内外の価値観の異なった個人の共創によってのみイノベーションが創発できるというオープンイノベーションのセオリーが浸透してきたこと。特に第 2 の視点は内部の多様性を発揮できる環境を持たないと、ネットワークや知識の多様性が担保できず、イノベーションにつながらない。

(3) 経営者のコミュニケーション能力

ここでは、コミュニケーション、直感力、非認知能力の 3 つの視点から説明する。

a) コミュニケーション

経営者で最も重要な視点は、意思決定することではなく、ビジョン、哲学や行動指針を提示し、それを堅持することである。何人かの経営者は自分の仕事の半分はスタッフとコミュニケーションをとると述べていた。つまり、スタッフのパフォーマンスを向上させるためには、上下関係ではなく、寄り添ってコミュニケーションをとり、課題や悩みを共有することである、と述べている。つまり経営者の役割はコミュニケーションの質と量が課題になることがわかった。

これまでの経営者は意思決定することに注目されてきたが、事例研究の結果から新しいタイプの企業モデルの経営者はコミュニケーションに大きなウエイトを持っていることがわかった。そしてこのコミュニケーション能力を向上させるために、Google や IBM が導入しているマインドフルネス（気づき）という手法を活用している。

b) 直感力

もう一つ重要な視点は、意思決定に際し必ずしもロジカルに決めているわけではないということであった。Duggon (2007) によれば、重要な意思決定に際し、感覚的に意思決定している方が、成功する可能性が高くなると指摘されている。もし既知の市場であればロジカルに考える方が良い場合が多いが、イノベーションを伴う未知の市場の場合には、直感に従うこと、あるいは優れた直感を持っている経営者は成功する確率が高くなるとのことであった。

c) 非認知能力

では、その直感の質はというと、岩崎 (2016) によれば、非認知能力に依存するとのことであった。認知能力より非認知能力の高い人は、認知能力が高い人より成功する確率が高いことが明らかであり、企業経営においても同様である。この非認知能力は、共感、感謝、思いやりといった主観的な視点であり、稲盛和夫氏を研究した岩崎氏は、稲盛氏のリーダーシップはこの非認知能力に該当し、京セラの成功要因はこの非認知能力によるものであると指摘している。このように哲学を持つ企業は、そのコミュニケーションにおいても優れ、新しい企業モデルの1つのポイントになることがわかった。

この結果、企業が社会性を持つことが必須になることがわかった。つまりこれまでは持続的な社会を構築するためには社会性が重要であると考えてきたが、この結果社会性とは持続可能な社会のみならず、持続的な企業経営にとって必要だとわかった。その理由は、社会性を持つことがイノベーションを生むことと、企業経営を効率的、効果的にマネジメントするために必要だということであった。

(4) エコシステム

マルチステイクホルダー型企業が存在する為には、消費してくれる、支えてくれる地域社会、つまりエコシステムが必要となっていた。そのために、京都市は「京都市ソーシャル・イノベーションクラスター構想」を創って、エコシステムを作ろうとしている。つまり、クラスターという社会課題をなんとかしたいなという人たちの一つの葡萄を育てながら、葡萄の中に大きな山となる企業を作っていく。その企業について、企業側と地域側で気づき始めた人は、自立に向かって少しずつ進んでいき、エコシステムが徐々に形成されていく。葡萄をうまく育てながら、なんとか多くの人がいい会社だと思える企業をつくるのが重要である。その結果さらにその裾野が広がり、それを支えるエコシステムも形成されていく。でも、それもばらばらにやっているのではなく、同時にやっていくことが重要である。

このように企業単独での成立が困難な状況にあり、エコシステム特に行政等の創業支援についても調査をおこなった。しかしながら京都府管内はもとより、長野県内の創業支援について調査したところ、やはり先に指摘したポストアングロサクソンビジネスモデルをベースに事業計画とビジネスを構築させる従来型の創業支援に終始していた。このような中では、たとえマルチステイクホルダー型モデルを導入したとしても、単独で悩むこととなり、成立が難しいことがわかった。

6. 今後の研究課題

本研究課題は、企業の事例研究とエコシステムを構成する創業支援を中心に研究してきた。ここまで述べたように、社会性とは今後の企業モデルにおいて重要な要素となり、欠かせない存在であることが理解できた。

今後の課題はこの研究を精緻化し、モデル化することと、定量的に確認することである。特に後者は海外を含めた事例研究を踏まえ、検討していく必要がある。

The report about outcome of research

Nobuyoshi OHMURO

Abstract

This is report about researching new corporation model. Currently, New types models, such as conscious company, are emerging in the world. This research want to catch up and defining it. In this year, I did the case studies. As the result I founded four points, 1) philosophy in organization 2) smaller of organization 3) communication quality 4) ecosystem. After that, 1 want to make new business model from these points.

Keywords : Business and Society, Sustainable Company, Non-Cognitive Skill, Leadership, Founded Support in Corporation

