

社会的企業の革新性に影響する諸要因に関する分析
：日本における新規開業企業を対象として

新潟大学 古澤慎一

要旨

日本における社会的企業は、2000年代以降に新たな展開を見せつつ、付加価値および雇用面においても一定の規模に達しつつあるとともに、今後も拡大が見込まれている。しかしながら、社会的企業の持続的な発展には、経済性と社会性の両方を高いレベルで実現することが必要とされ、革新性の高い製品・サービスを生み出し、事業運営を行うことは容易ではないことが指摘されている。

そこで、本研究では日本の新規開業企業を対象とした調査の個票データを用いて、社会的企業の革新性に影響する諸要因を探索的に特定することを試みる。そして、社会的企業の持続的な発展に向けた政策的含意を導くことにする。

Analyses on the Factors Affecting the Innovativeness of Social Enterprises in JAPAN

Shinichi FURUZAWA (Niigata University)

Abstract

The purpose of this study is to clarify the factors affecting the innovativeness of social enterprises by analyzing the piece vote data of the business start-up survey in Japan. By focusing on the preference and management habits of social entrepreneurs, practices of internal market management, social and institutional factors, this study extracts common and different factors which affect the innovativeness based on the comparative analyses between social enterprises and commercial enterprises and within social enterprises. Based on the results, it will draw some policy implications for the development of the social enterprises in Japan.

Keywords: social enterprise, entrepreneurs, innovativeness

JEL classifications: L30, Z13

社会的企業の革新性に影響する諸要因に関する分析
：日本における新規開業企業を対象として

新潟大学 古澤慎一

1. 序

社会的起業家精神とは、「社会変革ないし社会的ニーズの充足を触媒する諸機会を追求するために、資源の革新的な利用や組み合わせに関与するプロセス」(Mair and Marti 2006)であり、経済、社会および環境の3つの側面から社会の発展に貢献する役割が大きいものとして認識されている。その背景には、公共部門のサービス縮小、先進国・途上国における所得分配の不均衡による新しいパラダイムやビジネスの必要性の高まり、非営利部門における競争増大と経済的安定性の確保による社会的ミッションの実現があり、その中心主体として社会的企業を位置付けることができる(Dees 2007, Ferri 2014)。

日本における社会的企業は、2000年代以降に新たな展開を見せつつ、付加価値および雇用面においても一定の規模に達しつつあるとともに、今後も拡大が見込まれている(Kaneko 2013)。しかしながら、社会的企業の持続的な発展には、経済性と社会性の両方を高いレベルで実現することが必要とされ、革新性の高い製品・サービスを生み出しつつ、事業運営を行うことは容易ではないことが指摘されている(Stevens et al. 2014)。

そこで、本研究では日本の新規開業企業を対象とした調査の個票データを用いて、社会的企業の革新性に影響する諸要因を探索的に分析することを試みる。そして、社会的企業の持続的な発展に向けた政策的含意を導くことにする。

2. 既存研究のサーベイと本研究の着眼点

社会的起業によるイノベーション創出のメカニズムに関する研究は急速に進んでいる(Sanzo-Perez et al. 2015, Phillips et al. 2015)。その中心主体として社会的起業家と社会的企業を位置付けることができるが、これまでの社会的起業家精神に関する研究には、鍵概念の抽出や起業過程における重要要因の特定、一般の起業家精神との共通点と相違点に整理することができる(Ferri 2014)。

一方、実証的な定量分析はHoogendoorn et al.(2010)が不足を指摘しているが、2010年代に入ってから研究蓄積が進んでいる。それらは、起業家の個人特性(Personal Traits)や起業動機(Motives)に着目した研究(Nga and Shamuganathan 2010, Omorede 2014, Yangui and Jarbouï 2013, Castillo et al. 2015, Germak and Robinson 2014, Christopoulos and Vogl 2015)、組織特性や社会的・制度的要因に着目した研究(Tan and Yoo 2015, Ferri 2014, Van Ryzin et al. 2009, 松永 2012, Stevens et al. 2014, 古澤 2014)に整理することができる。既存の研究は、社会的起業家の動機やその発現における制度・社会的要因の果たす役割に着目しつつ、一般的起業家との共通点と相違点を分析している。しかしながら、革新性に着目しつつ、個人・組織・社会的要因を分析した研究は少ない。

そこで、本研究では、革新性の有無に影響する諸要因のうち、社会的起業家の事業戦略・選好、経営者能力、組織特性(主に内的市場マネジメント)、社会的・制度要因を中心に探索的に分析することを試みる。

3. 分析対象とデータ・方法

3. 1 日本における社会的企業の展開

(1) 経済・雇用規模

内閣府が実施した最新の調査によると、日本における社会的企業の活動規模は、企業数が20.5万社、

付加価値額が 16.0 兆円、有給職員数が 577.6 万人である。経済全体に占める付加価値額の割合は 3.3% であるが、従業者数では 13.2% を占めている。英国と比較した場合、企業数や付加価値額の割合では、日本の方がやや低いものの、従業者数の割合では大きい。日本における社会的企業の活動は、雇用面において影響力が大きいとされている（三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 2015）。

（2）起業・経営の実態と課題

日本における社会的企業は、拡大の可能性が大きいものの、他地域と同様に事業の経済性確保が課題となっている（Larrata et al. 2011）。日本政策金融公庫（2014a）によれば、開業意向を持つ人口は、約 1 割（18～64 歳）であり、若年層ほど高い。開業の動機は、「社会や地域の役に立っているという時間を得たいから」が最も多く（約 4 割）、「ビジネスチャンスだと思ったから」「自分が社会的問題の当事者だから」が続いており、利他性や当事者意識が関わっている。また、若年層は開業を通じてだけでなく、就労やボランティアを通じて社会的企業に関わりたいという意向も強い。

ただし、社会的企業の経営は一般の企業と比べて容易ではない。事業自体は赤字が多く、多くの企業が補助金や寄付金、他の事業収入を含めた企業全体の収支として黒字を確保している（日本政策金融公庫 2014b）。その中でも、他の法人と連携している社会的企業では、事業の目標を達成している企業が多く、Bridgstock et al.(2010)が指摘している通り、外部組織との連携ネットワークが重要となっている。そして、今後の課題として、「人手の確保（約 5 割）」や「従業員の能力向上（約 4 割）」が挙げられており、人材育成・確保が最も重要な課題となっている。ただし、日本政策金融公庫（2014a）によれば、社会的企業の製品やサービスという理由だけで購入・利用する消費者は 1 割にも満たない。

2000 年代以降、日本の社会的企業は革新性の高い事例が増えているとされているが（Kaneko 2013）、全体として運営は厳しいと言える。すなわち、外部の組織との連携および人材育成・確保などを進める一方、革新性を有する製品・サービスを生み出すことが求められており、その要因の特定が重要な課題となっていると言える。

3. 2 データと分析方法

分析に用いるデータは、「新規開業実態調査（2013）」（日本政策金融公庫総合研究所）である。調査対象は、融資時点で開業後 1 年以内の企業（開業前の企業を含む）6,854 社、回収数は 1,618 社（回収率 23.8%）である。同調査は、事業の概要、経営者本人について、家族と収入状況、開業の経緯、開業準備、経営方針と取り組み、開業後の経営状況などから構成され、総質問項目数は 51 からなる。本研究においてこの調査票の個票データを用いる理由としては、社会的企業と革新性の有無を識別するための質問があることに加えて、一般の起業との比較が可能である点を挙げることができる。

比較の視点は、i. 社会的企業群と一般的企業群、ii. 革新性の高い企業群と低い企業群、iii. 革新性の高い一般企業群と社会的企業群の 3 つである（図 1）。ここでは、「社会的企業」については、「問 2（4）開業された事業はソーシャル（コミュニティ）ビジネスに該当すると思いますか。ソーシャル（コミュニティ）ビジネスとは、社会や地域の課題解決を主な目的として事業を行っている企業をいいます。」に対して、「思う」とした 424 社（約 16%）を社会的企業とした。

「革新性」については、「問 2（2）既存の同業者と比べて、事業内容（商品、サービスの内容、対象とする市場など）に新しい点がありますか。」に対して、「大いにある」とした企業（一般企業 143 社、社会的企業 120 社）を革新性が高い企業とした。

分析方法には、クロス集計と多変量解析を用いるが、以下ではクロス集計の結果を確認することにする。

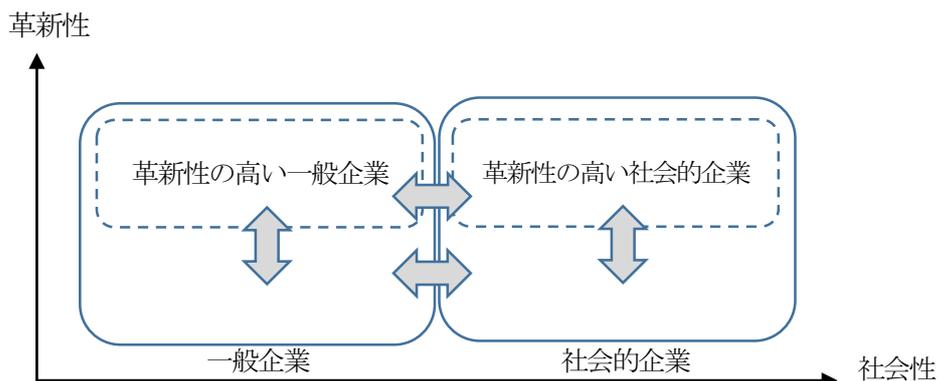


図. 比較の視点

4. 分析結果

(1) 起業家の選好・事業戦略

表1は、起業家のリスク選好、時間選好および事業戦略と革新性の関係についてまとめたものである。一般企業全体と比較して、社会的企業では、市場戦略、顧客開拓、製品開発、環境変化への適応を重視していることがわかる。各企業群における革新性の有無との関係を見ると、一般企業では、顧客開拓、製品開発、環境変化への適応を重視する起業者ほど革新性が高い。一方、社会的企業では、市場戦略、製品開発、環境への適応を重視するほど革新性が高い。さらに、革新性の高い企業群同士を比較すると、社会的企業では、市場戦略、環境変化への適応を重視している。市場戦略（ニッチ）と環境変化への適応を重視している点が、革新性の高い社会的企業の特徴であると言える。

表1. 起業家の選好・事業戦略と革新性

		一般企業		社会的企業	
		全体	革新性：高	全体	革新性：高
リスク選好	事業計画をたてるときは、ローリスク・ローリターンよりもハイリスク・ハイリターンに魅力を感じる	0.74	0.83	0.76	0.77
時間選好	新たな投資を行う際、中長期的（3～10年先）な見通しよりも、短期的（1～2年程度）な見通しを重視する	1.43	1.41	1.36	1.37
市場戦略：ニッチ	「規模は大きい競合の激しい市場」よりも、「規模は小さい（ニッチである）競合の少ない市場」をターゲットにしたい	1.89	1.95	1.99	<u>2.16</u>
顧客開拓 vs. 既存取引	既存顧客との取引拡大よりも新規顧客の開拓を重視する	1.34	<u>1.53</u>	1.55	1.60
製品開発 vs. 効率性	経営の効率性を高めるよりも独自性のある製品・サービスを開発するほうが得意だ	1.63	<u>2.05</u>	1.82	<u>2.03</u>
環境変化への適応	市場環境の変化に対して柔軟に商品・サービスを見直していく	2.34	<u>2.47</u>	2.47	<u>2.61</u>

注1：「問37（1）～（6）」に対して、「そう思う（3点）」「どちらかといえばそう思う（2点）」「どちらかといえばそう思わない（1点）」「そう思わない（0点）」として得点化し、平均値を算出した。

注2：一般企業と社会的企業全体を比較して、平均値が0.1ポイント以上高い項目をイタリック体にした。

一般企業および社会的企業群内において、平均値が0.1ポイント以上高い項目に囲み線を付した。

革新性の高い一般企業と社会的企業を比較して、平均値が0.1ポイント以上高い項目を塗りつぶした。

(2) 起業家の経営能力

表2は、起業家の経営能力と革新性との関係についてまとめたものである。一般企業全体と比較した場合、社会的企業では、リーダーシップ、行動力、マネジメント力、企画力に関する能力が高い一方、堅実さや事業に関する経験・知識・技術が低い。企業群ごとに見ると、革新性の高い一般企業では決断力、行動力、マネジメント力、企画力が高く、堅実さや事業経験・知識・技術が低い。革新性の高い社会的企業では、行動力、企画力、事業に関する経験・知識・技術が高く、環境適応力、堅実さが低い。さらに、革新性の高い企業群同士を比較すると、社会的企業ではリーダーシップ、企画力、事業に関する経験・知識・技術が高い一方、決断力と堅実さが低いという特徴がある。企画力の高さが革新性の高い社会的企業の特徴であるといえる。社会的企業においては、特に革新的な事業アイデアを生み出す能力が重要なことを物語っているといえる。

表2. 起業家の経営能力と革新性.

経営者能力	一般企業		社会的企業	
	全体	革新性：高	全体	革新性：高
1. 決断力	29.4%	34.3%	30.2%	30.0%
2. リーダーシップ	12.4%	12.6%	17.5%	19.2%
3. 行動力	39.6%	46.9%	41.0%	45.0%
4. マネジメント能力	9.4%	12.6%	14.9%	14.2%
5. 企画力	13.2%	25.2%	20.0%	30.0%
6. 豊富な人脈	25.7%	26.6%	28.5%	26.7%
7. 環境適応力	23.1%	22.4%	25.7%	21.7%
8. PR能力	4.9%	7.0%	5.4%	7.5%
9. 資金調達力	1.7%	3.5%	3.1%	3.3%
10. 堅実さ	41.7%	35.0%	32.5%	26.7%
11. 事業に関する経験・知識・技術	45.2%	38.5%	39.4%	43.3%
12. 経理・法務などの知識	4.3%	3.5%	4.7%	2.5%
13. その他	0.6%	0.7%	1.4%	0.8%

注1：「問14 経営者として自分自身で優れていると思われるものを、次の中から三つまでお答えください。」に対する回答である。

注2：表1に同じ。ただし、回答割合3ポイント以上の差を基準とした。

(3) 内部市場マネジメント

表3は、内部市場のマネジメント（Internal Market Management）と革新性との関係についてまとめたものである。まず、一般企業全体と比較して、社会的企業では、休暇の取得のしやすさ、柔軟な労働時間、社内の意見交換、権限移譲、資格取得支援が高く、成果・能力に応じた賃金提示が低い。企業群ごとにみると、一般企業では、成果・能力に応じた賃金提示、休暇の取得のしやすさ、社内の意見交換、権限移譲を行っている企業では革新性が高い。社会的企業では、同業他社よりも高い賃金提示、成果・能力に応じた賃金提示、柔軟な労働時間、法定外の福利厚生、在宅勤務、社内の意見交換、資格取得の支援を行っている企業では革新性が高い。革新性の高い企業群同士を比較すると、社会企業では、同業他社よりも高い賃金提示、柔軟な労働時間、法定外の福利厚生、在宅勤務、社内の意見交換が高く、成果・能力に応じた賃金設定、休暇の取得しやすさが低い。革新性の高い社会的企業の特徴としては、柔軟な労働時間、社内での意見交換を特に重視している点をあげることができる。したがって、経済的インセンティブだけに頼るのではなく、分権的な事業運営や意思決定の体制を作り、構

成員の意見を取り入れて、その能力を引き出すことが社会的企業の革新性を高める上で重要であると考えられる。

表3. 内部市場のマネジメントと革新性

	一般企業		社会的企業	
	全体	革新性：高	全体	革新性：高
回答対象の割合	43.4%	48.3%	54.7%	55.8%
1. 同業他社より高い賃金の提示	18.1%	20.3%	17.7%	25.4%
2. 仕事の成果や能力に応じた賃金の提示	45.1%	60.9%	39.2%	43.3%
3. 休暇を取得しやすい雰囲気づくり	27.8%	36.2%	32.3%	32.8%
4. 柔軟な労働時間の設定	36.8%	39.1%	41.8%	44.8%
5. 法定外の福利厚生の実施	7.4%	8.7%	9.1%	14.9%
6. 在宅勤務制度の導入	1.4%	0.0%	3.0%	7.5%
7. 社内での意見交換の場の設定	33.9%	42.0%	44.4%	53.7%
8. 仕事に関する権限移譲の促進	18.7%	27.5%	25.9%	28.4%
9. 資格取得の支援	15.6%	17.4%	28.0%	29.9%
10. その他	1.0%	1.4%	0.9%	0.0%
11. とくにない	6.4%	4.3%	3.9%	3.0%

注1：「問36 現在、常勤役員・正社員（家族従業員を除く）を雇用している方におたずねします。常勤役員・正社員の働く意欲や働きやすさを高めるために取り組んでいることはありますか。当てはまるものをすべてお答えください。」に対する回答である。

注2：表2に同じ。

（4）外部とのネットワーク

表4は、外部とのネットワークと革新性との関係を整理したものである。一般企業全体と比較すると、社会的企業では、異業種の事業経営者、経営コンサルタント、日本政策金融公庫、友人・知人との相談体制を多く構築している。次に、企業群ごとにみると、一般企業では革新性の高い企業は、税理士・会計士、友人・知人が高く、同業種の事業経営者が低い。社会的企業では、革新性の高い企業では税理士・会計士、日本政策金融公庫、友人・知人が高く、同業種の事業経営者が低い。革新性の高い企業同士を比較すると、社会的企業では、経営コンサルタント、税理士・会計士、商工会議所・商工会、日本政策金融公庫、友人・知人が高く、同業種の事業経営者、異業種の事業経営者、家族が低い。したがって、革新性の高い社会的企業の特徴は、日本政策金融公庫および友人・知人との相談体制を構築している点をあげることができる。革新的な社会的企業の展開には、フォーマルとインフォーマルなネットワークの両方が必要であり、特に相談可能な友人・知人の存在は、弱い紐帯の重要性を示しているものと言える。

表4. 外部とのネットワークと革新性

	一般企業		社会的企業	
	全体	革新性：高	全体	革新性：高
1. 同じ業種の事業経営者	51.2%	44.8%	45.8%	40.8%
2. 異なる業種の事業経営者	19.7%	34.3%	23.6%	22.5%
3. 経営コンサルタント	5.7%	5.6%	9.0%	10.0%
4. 税理士、会計士	47.1%	50.3%	49.8%	54.2%
5. 商工会議所・商工会	11.0%	8.4%	13.4%	15.0%
6. 公的な創業支援機関	0.8%	2.1%	2.1%	0.8%

7. 民間の創業支援機関	0.8%	0.7%	2.1%	1.7%
8. 民間の金融機関	3.6%	2.8%	4.5%	4.2%
9. 日本政策金融公庫	3.1%	3.5%	6.8%	10.0%
10. 友人・知人	35.2%	39.9%	38.9%	44.2%
11. 家族	21.6%	25.2%	22.9%	20.8%
12. その他	1.1%	1.4%	1.7%	0.0%
13. 相談をする相手はいない	7.4%	8.4%	6.4%	5.0%

注1：「問49 現在、経営の相談をする方はいらっしゃいますか。当てはまるものをすべてお答えください。」に対する回答である。

注2：表2に同じ。

5. 結論

本研究では、日本における新規開業企業を対象として、社会的企業の革新性に影響する要因の分析を行った。クロス集計分析の結果、社会的企業の革新性には、一般企業と同様に、起業者の選好・事業戦略と経営能力、組織の内的市場マネジメント、外部ネットワークが影響していることが明らかとなった。また、一般企業との比較および革新性の高低に着目した分析を通じて、社会的企業と一般企業には共通点と相違点があるとともに、革新性の高い社会的企業に特徴的な要因があることが明らかとなった。このことは、社会的起業家および社会的企業のターゲティングを行いつつ、政策やサポート体制を構築することが有効であることを示していると言える。

〔二次分析〕に当たり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJ データアーカイブから「新規開業実態調査, 2013」(日本政策金融公庫総合研究所)の個票データの提供を受けました。記して感謝申し上げます。

主要な参考文献

- 日本政策金融公庫総合研究所 (2014a) 「「ソーシャルビジネス・コミュニティビジネスに関するアンケート」の結果について」(http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings140912.pdf)
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2014b) 「ソーシャルビジネスの経営実態～「社会的問題と事業との関わりに関するアンケート」から～」(http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings141118.pdf)
- Elisabeth Ferri (2014) *Social Entrepreneurship and Institutional Context: A Quantitative Analysis, Doctoral Thesis (International Doctorate in Entrepreneurship and Management, Department of Business, University of Barcelona)*
- Wendy Phillips, Hazel Lee, Abby Ghobadian, Nicholas O'Regan, and Peter James (2015) "Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review" *Group & Organization Management*, 40(3):428-461
- B. Hoogendoorn (Brigitte), H.P.G. Pennings (Enrico) and A.R. Thurik (Roy) (2010) "What do We Know about Social Entrepreneurship: An Analysis of Empirical Research" *International Review of Entrepreneurship*, Volume 8(2):71-112
- Robin Stevens, Nathalie Moray and Johan Bruneel (2014) "The Social and Economic Mission of Social Enterprises: Dimensions, Measurement, Validation, and Relation" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1-32
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 (2015) 『我が国における社会的企業の活動 規模に関する調査 報告書 (内閣府委託調査)』