

「地域における社会的課題の解決と地域企業の役割に関する研究—青森県内の企業に着目して—」

大 倉 邦 夫¹
 森 樹 男¹
 熊 田 憲¹
 高 島 克 史¹
 林 彦 櫻¹

はじめに

弘前大学人文社会科学部社会経営課程企業戦略コースでは、これまで「青森県内の企業や起業家に関する調査研究とそれらをふまえた教育活動」を進めてきた。本研究プロジェクトは、そうした成果に基づきながら、国際経営論、経営組織論、企業社会論、経営戦略論、地域イノベーション論、経営史、経済史などを専門領域とする、同コースの複数の教員が共同で展開してきたものである。以下では本プロジェクトの概要と成果を報告する。

1. 背景と目的

本研究の目的は、青森県内の企業（あるいは起業家）に焦点を当て、そうした企業が環境問題、少子高齢化の問題、過疎化・地域活性化の問題等、地域の多様な社会的課題の解決に対してどのように取り組むことができるのか、その課題解決のプロセスを明らかにすることである。

行政やNPO/NGOだけでは、地域の活性化や地域の諸課題の解決には限界がある。近年、企業の社会的責任や、国連のSDGsへの関心の高まりを受けて企業にもその解決が期待されている（谷本，2020）。青森県の基本計画においても、SDGsは重要な課題に設定されており、地域の社会的課題の解決については、企業も重要な主体として位置づけられている²。実践的な意味においても、青森県内の企業と社会的課題の関わりについての調査研究が求められている。

また、企業の社会的課題への取り組みに注目する研究が増えつつあるが、その多くは大企業を中心としたものであり、中小企業や特定の地域の企業を対象とした研究が少ないのが現状である（田中・横田，2017）。これらを踏まえると、先行研究に対しても一定の貢献を行うことができる。

さらに、こうした調査研究の成果は、弘前大学人文社会科学部の企業戦略コースにおける各講義・演習・実習に活用できると考えている。企業戦略コースでは地域の企業や、地域が抱えている課題の解決に学生が取り組む実習科目を展開している。地域の課題に対して企業がどのような役割を果たすことができるのか、そうした課題を解決するためには何が必要になるのかという点について、本研究プロジェクトの成果が参考となる。そうした成果を踏まえたテキストの作成も本研究プロジェクトでは今後計画している。

¹ 弘前大学人文社会科学部

² 青森県の基本計画「選ばれる青森」への挑戦に関しては以下を参照のこと。https://www.pref.aomori.lg.jp/kensei/seisaku/plan2019.html

2. 実施内容

今年度は、青森県内の企業や起業家にインタビュー調査を実施する予定であったが、コロナウイルスの影響もあり、インタビュー調査は実施せず、本研究プロジェクトに関係する先行研究の検討や、過去に調査した企業・起業家のインタビュー・データの整理などに取り組んだ。以下では、今年度の取り組みの概要を示す。

(1) 社会的企業に関する先行研究の検討

近年、地球環境問題、貧困問題、途上国支援の問題など、SDGsに関わるさまざまな社会的課題が存在している。例えば、地域においても、高齢者の介護支援に関する問題、青少年育成に関する問題、地域活性化等の問題など、多くの課題が山積している。

従来、日本において社会的課題は政府・行政が取り組むものと理解されてきたが、政府に任せるのではなく、市民が主体的に社会的課題に関わろうとする動きが少しずつ見られるようになってきている。特に、近年ではビジネスの手法を用いながら、社会的課題の解決に取り組む「社会的企業」という事業スタイルが増えつつある。谷本（2020）は社会的企業の要件として社会性・事業性・革新性という3点をあげている。第一に、社会性とは現在解決が求められている社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすることである。第二に、事業性とは、そうしたミッションに継続的に取り組むために、事業収益の獲得を目的としたビジネスの形態を通して、事業活動を進めていくことである。そして、第三に革新性とは新しい社会的商品・サービスやその提供する仕組みの開発、あるいは一般的な事業を活用して社会的課題に取り組む仕組みの開発のことである。

谷本（2020）は、特に社会性と事業性をつなげる革新性が社会的企業にとって重要であると指摘する。新しい社会的商品・サービスを開発し、それが市場に受け入れられることによって、事業性が確保される。そして、事業として成り立つことで、社会的ミッションが達成されていく。このように、社会的企業が継続していくためには、革新性をいかにして生み出していくのかということが重要となる。

谷本他（2013）は、こうした「革新性」を「ソーシャル・イノベーション」と呼んでおり、それらをいかに生み出すのか、またどのようにして市場社会に普及させていくのかという点に関する調査研究が今後求められるとしている。

また、大室他（2011）は、社会的企業の立ち上げを計画・実行し、実際に事業を運営していく人物を「社会的企業家³」として捉えており、社会的企業家は、新しい商品・サービスの提供を通して、社会的課題の重要性や意義を社会に伝える役割を担うことを示している。そのため、社会的企業家には社会的課題を分かりやすい形で示すための能力が求められるとしている。さらに、社会的企業家は、安定した事業活動を営むためのマネジメント能力や、商品・サービスやその提供する仕組みを開発していくにあたり、ヒト・モノ・カネ・情報という様々な経営資源を確保していく必要がある。実際の事業活動においては、社会的企業家が中心となる一方で、一人ですべてを担うことは困難である。多くのステイクホルダー（利害関係者）とのかかわりを通して、経営資源を確保することによって、事業が実現していく。したがって、社会的企業家には、様々なステイクホルダーを事業に巻き込み、協働関係を構築するなどして、継続的な事業へと発展させていく能力も重要となる（Wilson et al., 2010）。しかしながら、そうした社会的企業家に注目した研究は萌芽期の段階にあるため、丁寧な事例研究を重ね、社会的企業家の実態を明らかにする必要があると先行研究において指摘されている（大室他, 2011; Dentoni et al., 2014）。

本研究プロジェクトが取り上げる企業も、SDGsに設定されている地域の諸課題に取り組んでいることから、「社会的企業」の一つとして捉えることもでき、社会的企業関連の研究の知見が援用できることが

³ 大室他（2011）は、ビジネスモデルを起こす側面だけではなく、「企てる」側面も考慮しているため、起業家ではなく、企業家という言葉を用いている。

確認された。

(2) 起業家行動に関する先行研究の検討

上述したように、地域の社会的課題の解決にあたり、それに取り組む起業家に注目していく必要がある。本研究プロジェクトでは、Sarasvathy (2008) をはじめとした起業家研究についても検討した。以下ではその点を整理する。

Sarasvathy は、起業の熟達者（エキスパート）がとる行動原則を5つにまとめている。それは、第一に「手中の鳥」の原則である。これは、目的達成のために手段からスタートして、新しい結果を創造すると思えるというものであり、熟達した起業家ほど、「自分ができることは何か（what I can do）」に焦点を当てて行動する、という原則である。

第二に、「許容可能な損失」の原則がある。これは、損失というマイナスの面に焦点を置いて、「いくらまでならば損してもよいか」ということを検討するものである。熟達した起業家は受け入れられる範囲内の損失の中で、自らが有する手段や集められる手段を用いて、成果を残そうとすることが示されている。

第三に、「クレイジーキルト」の原則が挙げられる。起業家は個人で起業し、事業を遂行していくわけではなく、協力するパートナーを巻き込みながら事業を遂行していくことになる。この原則では、パートナーによる自発的関与や相互協力を重要視する。つまり、熟達した起業家は、まずはパートナーと協力して「我々は何ができるのか（what we can do）」を考え、行動する中で逐次直面する環境に対応していきながら、新市場を形成したり、特定市場への参入を決定していこうとする。

第四に「レモネード」の原則である。市場をはじめとした企業を取り巻く環境は予定調和の世界ではない。むしろ、予測もつかなかったような出来事が起こることから、市場は偶発的な世界となる。この原則では、偶発的な出来事を回避したり、解消しようとするのではなく、これを積極的に活用しようと考えられる。すなわち、熟達した起業家は予想もしていない出来事を今後の活動のための資源（インプット）と捉えることになる。

第五に「飛行機の中のパイロット」の原則が挙げられる。現在、飛行機も自動運転装置が整えられ、それによって運行されている。この機能が発達すると、将来的にはパイロットが不要になると考えられるかもしれないが、万が一のトラブルを予知したり、トラブルを克服するにはパイロットの存在は欠かせない。この原則では、偶発的な出来事が発生する市場環境において、その発生の予知や対応については起業家の存在が不可欠になることを示している。

こうした起業家研究における熟達した起業家の行動の原則については、青森県内の企業（起業家）が、どのようにして地域の諸課題を把握し、それに対する解決策をいかにして導出したのかを分析するための視点を提供してくれるものとわれわれは考えている。

(3) インタビュー・データの整理

上述したように、企業戦略コースではこれまでの調査研究や各種講義の中で、青森県内の企業（起業家）の情報について蓄積してきた。特に、地域の資源を活用するなどして、地域の魅力を発掘し、地域の諸課題の解決に取り組んだ起業家に焦点を当て、そうした起業家の背景や思い、起業に至ったプロセスなどを聞き取りしてきた（森他，2019）。具体的には、①島康子氏（青森県大間町において地域おこしに尽力）、②木村聡氏（青森県八戸地方でB1グランプリの企画を立案）、③岩渕伸雄氏（青森県弘前市でストリートダンススタジオを設立し、市内の地域おこしにも尽力）、その他数名の起業家が挙げられる。現在、聞き取りを行ったデータのテープ起こし作業を進めており、各起業家の取り組みなどを整理していくことを予定している。

また、今後はコロナウィルスの状況を考慮しながら、フィールドワークに取り組み、実際に青森県内の企業へのインタビュー調査などを進め、本研究プロジェクトのフレームワークに基づきながら、分析を進

めていく。

3. おわりに：今後の展開

以上のように、本研究プロジェクトでは、コロナウイルスの影響もあり、予定通りの調査計画を遂行することは難しかった。しかしながら、各教員が関連する先行研究を調査し、今後このプロジェクトを進めていくための研究課題の明確化、研究課題を分析するためのフレームワークの構築等について取り組むことができ、そのことが今年度の主な成果としてあげられる。なお、フレームワークの検討については、各教員がそれぞれの専門性を踏まえ引き続き継続していく。

そして、次年度には過去の調査データの分析を進め、弘前大学出版会に対して書籍の企画を提案する。本研究プロジェクトの関係教員は、2019年に青森県内の起業家に焦点を当てた『青森からはばたく!! じょっぱり起業家群像 I』（弘前大学出版会）を出版しているが、この続編を現在執筆中である。こうした書籍化も、本研究プロジェクトの成果として考えている。

今年度のプロジェクトを踏まえ、次年度以降は青森県内の企業（起業家）への調査をさらに進めていき、地域の企業がいかにしてSDGsをはじめとした社会的課題の解決に取り組み、持続可能な社会の形成に関わることができるのか、こうした点についての理論的・実践的インプリケーションを導出していく。

<参考文献>

- Dentoni, D., Bitzer, V. and Pascucci, S. (2016) "Cross-Sector Partnerships and the Co-creation of Dynamic Capabilities for Stakeholder Orientation", *Journal of Business Ethics*, Vol.135, pp.35-53
- 森樹男・高島克史・大倉邦夫・熊田憲編著 (2019) 『青森からはばたく!! じょっぱり起業家群像 I』弘前大学出版会
- 大室悦賀・大阪 NPO センター編著 (2011) 『ソーシャル・ビジネス—地域の課題をビジネスで解決する—』中央経済社
- Sarasvathy, S.D. (2008) *Effectuation: elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar Publishing. (加護野忠男監訳『エフェクチュエーション』碩学舎, 2015年)
- 田中敬幸・横田理宇 (2017) 「日本における中小企業の CSR 活動：高崎近隣の中小企業 10 社における事例研究」『日本経営倫理学会誌』(24)、pp.111-124
- 谷本寛治 (2020) 『企業と社会—サステナビリティ時代の経営学—』中央経済社
- 谷本寛治・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・古村公久 (2013) 『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT 出版
- Wilson, E.J., Bunn, M.D. and Savage, G.T. (2010) "Anatomy of a social partnership: A stakeholder perspective", *Industrial Marketing Management* Vol.39, pp.76-90