

起業家と熟練した企業家の連携による 製品イノベーション

——アントレプレナーシップによる社会課題解決の理由とプロセス——

亀岡京子*

Product Innovation Driven by Collaboration among Novice and Expert Entrepreneurs

- Why and how did entrepreneurship attempt to solve social problems? -

Kyoko KAMEOKA

Abstract

The paper aims to elucidate how a product innovation with social significance has emerged through collaboration with an entrepreneur and expert entrepreneurs. Recently, entrepreneurship studies have shed light on the effectuation theory that explains the decision-making of entrepreneurs. This means that entrepreneurs do not always set clear goals or definite strategies when they build new businesses, contrary to what causation theory has explained. Also, the effectuation theory recently has been adopted to explain how even existing large firms could start businesses. Then, is the theory applicable to explain how successful product innovation has been accomplished at the blurring boundary of entrepreneurship and social entrepreneurship?

This case study clearly indicates that the concept of effectuation theory can explain some contingencies which accelerate the entrepreneurial ecosystem to make product innovation happen in the incumbent apparel business with new social value. In this sense, the contribution of this paper is elucidating how entrepreneurs and expert entrepreneurs prompted to product innovation under the potential user interactions.

* 東海大学経営学部教授

目次

1. はじめに
2. 既存研究のレビュー
 - 2-1. 社会起業家の活動範囲
 - 2-2. CSR および CSV (共有価値の創造) の議論との違い
 - 2-3. 起業家エコシステム
 - 2-4. エフェクチュエーションと問題意識
3. 事例研究
 - 3-1. ユーザーのウォンツと社会的意義
 - 3-2. 製品コンセプト, デザインそしてイノベーション
 - 3-3. 技術的な強みと起業家エコシステム
4. 考察
5. 結論と残された課題

1. はじめに

近年, ソーシャル・アントレプレナーシップ¹⁾ (social entrepreneurship) に関する研究は, 実務面および学術面において, マネジメントやビジネスにおけるさまざまな分野の概念や前提に対して疑問を投げかけ, 検討する場になっている (Mair & Martí, 2006)。「ソーシャル・アントレプレナー (社会起業家)」は, ①「従来型企業家」, ②「制度的企業家」, ③「文化的企業家」に並ぶ4つ目の存在で, それぞれ独自の意味を持つ部分と境界が曖昧で重複する部分があるが, 社会起業家の概念や活動にはまだまだ研究の余地があるとされる (Dacin et al., 2010)。次節で見るように, 社会起業家の定義は広く, 実務的にもさまざまな意味や役割がある。

そこで本稿では, 社会起業家と従来型企業家との曖昧な境界線をまたぐ人々による製品開発がどのように実現できたのか, イノベーションの発生プロセスの視点から検討してみたい。事例として, 車椅子生活者が自分一人で脱ぎ履きできる世界初のジーンズ「フライング・ジーンズ (Flying Jeans®)」の価値創造プロセスを取り上げる。どのような経緯で, この製品のバリューチェーン (企画・開発・製造・販売) が生み出されたのか, そのプロセスを詳述する。それによって, 既存研究では着目されてこなかった社会起業家と従来型企業家の概念をオーバーラップさせる企業家の意思決定や彼らの資質, 従来の CSR や CSV とは異なる動機, そして製品開発の成功要因を明らかにする。

理論的な分析枠組みとして, 企業家エコシステムの概念とエフェクチュエーション理論を用い, 事例を考察する。結論としては, 思いが強い若手の起業家が既に成功している実業家たちを動かし, さまざまな関係者が協働することで, 起業家エコシステム的なプロセ

スとエフェクチュアルな成果によって、社会的な意義を持つ起業家イノベーションを生み出したことが明らかになった。また、成功している実業家たちを動かすことで、公的機関やベンチャーキャピタルなどの経済的支援等を受けることなく、社会起業家の意図を汲んだ製品やサービスを生み出すことができることが示唆された。ここから、一つの社会的意義のあるアントレプレナーシップに関する知見が得られるのではないかと考えられる。

2. 先行研究のレビュー

2-1. 社会起業家の活動範囲

1983年、社会課題の解決の方策として、貧困層に事業機会を提供することで経済的支援を行ったノーベル賞受賞者かつバングラデシュの経済学者、実業家でもあるムハマド・ユヌスによって、グラミン銀行は設立された。これはソーシャル・ビジネス（社会事業）として注目を集めた。だが、ソーシャル・ビジネスに関する学術研究が確立してきたのは1990年代に入ってからである（Dees & Anderson, 2006）。

実務面では「ソーシャル・アントレプレナーシップ」という用語は、米国で1980年代から使われていた。その発案者は社会起業家のグローバル・ネットワークである「アショカ（Ashoka）」の創設者ビル・ドレイトンである（Bornstein, 2007）。ドレイトンは、「ソーシャル・アントレプレナーシップ」の定義を「社会問題や環境問題に取り組むために、イノベーション、知力、機会を組み合わせる実践すること」とした。アショカは1980年に設立され、現在では日本を含む世界で95を超える国・地域出身の社会起業家を支援している²⁾。

社会起業家には4つの類型があることは前述したが、ソーシャル・アントレプレナーシップ研究には、主として2つの学派（school）があるとされてきた。1つは「社会事業計画（social enterprise）」、もう一つは「社会イノベーション（social innovation）」の視点に基づく研究である（例えば、Dees & Anderson, 2006）。前者の社会事業に関しては2つの概念から研究が進んでいる。一つ目は、営利目的の事業であり、グラミン銀行はその典型例であり、もう一つは「向社会的動機づけ（prosocial motivation）」による事業である（Douglas & Prentice, 2019）。向社会的動機づけとは、他人や社会のために無私の心で行う行為であり、愛他心に発するもので、ボランティア活動を支える心性のひとつでもある（Choi & Majumdar, 2014）。

だが、近年ではソーシャル・アントレプレナーシップを「向社会的起業」、「イノベーション」、そして「営利事業」という3つの柱から捉える研究が増えている（Douglas & Prentice, 2019）。日本でもここ数年で、社会起業家が注目されるようになってきた。独立行政法人中小企業基盤整備機構が運営するJ-Net21（中小企業ビジネス支援サイト）で

は、社会起業家を以下のように説明している。

「社会起業家」とは、いわゆるベンチャー企業から連想される「起業家」ではなく一般の民間企業のように営利を目的として事業活動をするものではありません。なんらかの形で、社会貢献を目的として活動する人々の総称として表現されています。

(中略)

また、「社会起業家」とは、単なる「ボランティア」や奉仕活動などの「慈善活動家」のように、国や行政等の寄付金や補助金に頼って活動するのではなく、持続成長する事業活動を行うことのできる人々であることが特徴と言えます。

つまり日本の制度として「社会起業家」は厳密に定義されているわけではないが、実務的にNPOによる社会活動は社会起業家の活動とは捉えられていない。それは学術的にも同様で、社会起業家を研究対象にした経営学領域の日本語の論文はかなり少ない。CiNiiで「社会起業家」をキーワードとして検索すると、論文470編を見つけることできたが(2023年4月末日時点)、地域活性化や開発経済に関わる経済学や社会学に関する論文や環境問題に関する科学者やエンジニアによる論文がほとんどであった。

このように日本の社会起業家に関する分析は、今のところ学術面での研究はあまり数多く蓄積されているとはいえない。しかし、社会起業家と一般的な起業家を区別する必要があるのかどうかは検討する余地があり、海外の学術論文の理論枠組みを踏まえながら分析を考察することはできる。Douglas & Prentice (2019) が示唆する3種類の社会起業家の存在を鑑みると、日本の場合は上述のJ-Net21の記述に基づく持続可能性の観点では、それら3種類の社会起業家が統合された類型が推奨されているように見受けられる。このことから、欧米の先進諸国や発展途上国の社会起業家の概念が日本でも適用可能かどうかを捉えていく。

2.2. CSR および CSV の議論と社会的起業家の議論との違い

企業が社会に対して責任を果たすという考え方はCSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) として次の3つの次元から捉えられてきた。それは、①経営活動の在り方、②社会的事業、③社会貢献活動である(谷本, 2013)。それぞれを具体的に説明すると以下の通りとなる。

最初の経営活動の在り方としては、プロセスに社会的公正性・倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込む、採用・昇進の公正性、製品の品質・安全性、途上国での労働環境、情報公開などが挙げられる。次に社会的事業としては、環境配慮型商品の開発、エコツア

一、フェアトレード、障がい者・高齢者支援の商品・サービスの開発、地域再開発事業、SRI ファンドなどがある。そして、3番目の社会貢献活動とは、経営資源を活用したコミュニティへの支援活動であり、基本的には本業から離れた金銭的・非金銭的な両面からの支援活動と、保有する技術やノウハウなどを活用した支援活動を意味している。

このように、従来の CSR の概念は、経営活動を行っている企業が、社会的に何らかの責任を果たす必要があるという考え方である。CSR に則った企業活動とは、まさに社会起業者が実践している、あるいは実践しようとしている事業活動を含んでいるように見える。ただし、実際には余裕のある企業が慈善活動的に CSR 活動を実施しているように見える。

そこに新たに、ポーターとクラマー（2011）による「共有価値の創造（CSV：Creating Shared Value）」の概念が登場した。この CSV の定義は、社会的価値を創造することで経済的価値を創造する、つまり営利活動を行う企業が生み出す価値は、社会とも価値を共有するという考え方である。ポーターとクラマー（2011）は、その共有価値を創造するには3つの方法があるという。①製品と市場を見直す、②バリューチェーン（価値連鎖）の生産性を再定義する、③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターを作るというものである。

その3つの方法は、以下のように説明できる（亀岡，2016）。一つ目は、製品の社会的ニーズを把握すること。例えば、食品メーカーは従来、「消費を喚起するために味や量などを重視」していたが、「身体に良い食品を提供」ようになる等が挙げられる。二つ目は、企業活動の中で生産性を高める際に、社会問題の観点から投資を行うこと。企業が従業員の健康増進プログラムを推進させれば、従業員やその家族が健康になり、社会にとってもプラスになる。従業員の欠勤率も下がり、企業の生産性を低下させる要因を取り除くことができる。三番目の産業クラスターを作るのは、企業を取り巻く環境（サプライヤーやサービス提供者、関連企業、運送業者など）を地理的に集積させた地域を育成させることである。

しかし、上述のような CSV の概念は、既存の大企業に変革を促すものであり、社会起業者のモチベーションとは異なっている。また、もともと地域に特化したイノベーションを促進させる政策として地域イノベーションシステム（Regional Innovation Systems: RIS）という制度についても議論が行われてきたが（例えば、Cooke et al., 1997）、これは社会的意義を追求した社会起業者を支援する制度とはいえない。いずれにしても、CSR や CSV はある程度の規模を有する企業が、戦略的な経営を実践するための手法であり、社会起業者が社会に対して提供する製品やサービスの本質的な目的や意味づけが異なっているように考えられる。そこで社会起業者が成功するための要因とは、どのようなものだ

ろうか。

2.3. 起業家エコシステム

では、起業家エコシステムとはなにか。そもそも、エコシステム (ecosystem) とは生態系を意味し、ビジネスにエコシステムの概念を持ち込んだのは、ムーア (1993) である。彼は異なる種が共存し相互作用する生物学的生態系と、特定の市場や産業における企業や関係者の企業間取引ネットワークとの類似点を指摘した。

その後、多くの研究者がさまざまな観点から議論を深め、エコシステムに関する研究が蓄積されてきた。その中の一つが、起業家を中核とした事業パートナーやメンター、公的機関、大学・研究機関などのさまざまな関係者とのネットワークにより構築された「起業家エコシステム」である。

起業家エコシステムに関する議論では、Autio ら (2014) や Catala ら (2023) は、「起業家エコシステムは、起業が成功することによって、その地域の制度や文化に変化をもたらしていく。シリコンバレーの事例が最も顕著に示すように、起業家の行動はさらなる起業を促す環境作りに貢献し、それがさらに良い循環を形成することもある」と説明する。加えて、Spigel & Harrison (2018) はクラスターや RIS の議論だけでは起業が成功するプロセスを追えないとして、起業家エコシステムを「人的資本や経済的資本、起業ノウハウ、市場の知識や文化的態度など起業家に関わる資源の展開や流入とといった継続的なプロセスと見なす」としている。

このような起業家エコシステムの議論は、社会起業家だけを対象とした議論ではない。しかし、社会起業家がその目的や意図を実現させるための手がかりになる議論であろうと考えられる。

2.4. エフェクチュエーションと問題意識

近年、アントレプレナーシップ研究において注目されている概念が「エフェクチュエーション (effectuation)」である。これは Sarasvathy (2008) によって提唱された不確実性の高い状況における意思決定の一般論である (吉田, 2022)。「エフェクチュエーション」は「コーゼーション (causation)」の反意語であり、サラスバシーはこの2つの概念について次のように説明している。コーゼーションがあらかじめ選択した目的を所与とし、その効果を実現するため既存の手段の中から選択するか、新しい手段を作り出すかを決定するのに対して、エフェクチュエーションは所与の手段からスタートし、予測を基にしない戦略を用いて、新しい目的を創り出そうとするのである (Sarasvathy, 2008)。

さらにこの理論では、「手段と目的」、「予測とコントロール」の関係を逆転させている

だけでなく、「組織と環境」「部分と全体」「主観と客観」「個人と社会」などの関係性も「決定」の問題から「設計」の問題に変化させている (Sarasvathy, 2008)。このエフェクチュエーションの理論は当初、2001年に『アカデミー・オブ・マネジメント・レビュー (AMR)』に掲載されたのち (Sarasvathy, 2001)、この20年間以上にわたり、さまざまな観点から議論が重ねられてきた。

このエフェクチュエーション理論の「クレイジーキルトの原則」の議論の中で、サラスバシーは起業家について次のように述べている。「エフェクチュアルな起業家はビジョンをまず作り、それをターゲットとなる関与者に押し付けたり、『売り込んだり』するのではなく、関与者同士の動的な相互作用から、未来が融合されていく姿に対して取り組みを集中させる」 (Sarasvathy, 2008, 116ページ)。

さらに、前項で述べたような起業家エコシステムが形成されていくプロセスは、エフェクチュエーションの視点でも説明が可能になってくる。例えば、サラスバシーは次のように説明する。「エフェクチュアルな行為者は、手持ちの手段、つまり、『自分は誰か』『何を知っているか』『誰を知っているか』からスタートする。(中略) その相互作用の一部が新しいベンチャーへのコミットメントに結びつく。しかし、ベンチャーの経営に参画するそれぞれの関与者は、『新しい手段』と『新しい目的』の双方を持ち込む」 (Sarasvathy, 2008, 133ページ) とも説明する。このような起業家とコミットした関与者が相互作業を及ぼしながら、市場を創出していく活動に結びつく。そのような状況を表したものが「エフェクチュエーションの動学モデル」である (図1)。

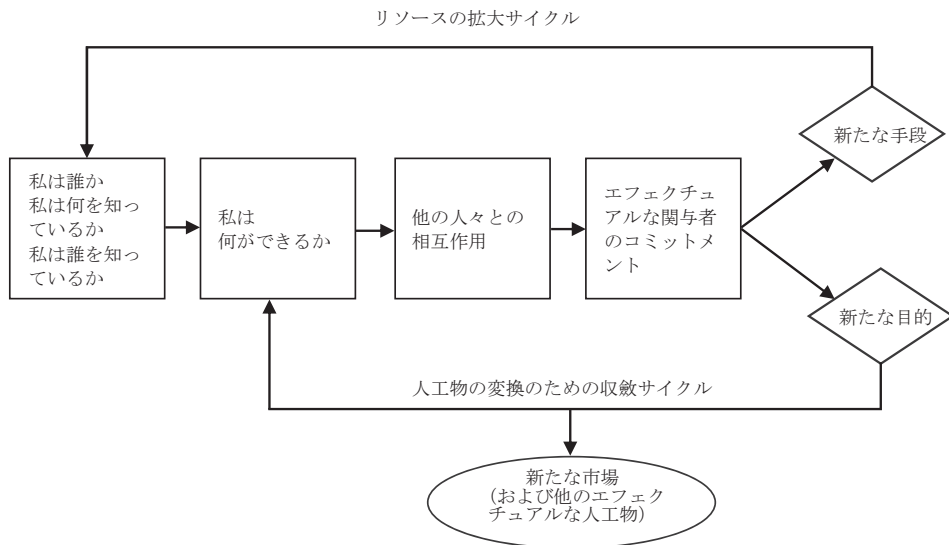


図1. エフェクチュエーションの動学モデル

出所：サラスバシー (2015) 134ページ

起業家がどのように活動することにより製品イノベーションを生み出せるようになるのかを検討するため、このエフェクチュエーションの動学モデルをフレームワークとして事例を分析する。

3. 事例研究

ここでは、車椅子での生活を余儀なくされている人々が、家族や介護者の介助がなくても自力で脱ぎ履きできる世界初のジーンズ「Flying Jeans®」の製品開発プロセスを説明する。これは一人の社会起業家がイノベティブな製品の提供を一人で成し遂げたのではなく、さまざまな関与者、具体的には熟練した企業家たちとの相互作用によってイノベーションを生み出したプロセスである。

この事例は半構造化インタビューによる調査に基づくものである。加藤氏へのインタビューは2022年11月25日に、岡崎氏へのインタビューは2023年1月10日に、それぞれ2時間以上の対面で実施されたものである。

この事例では、2種類のアントレプレナーが登場する。一人はユーザーとしてニーズとウォンツ（欲求）を表明して商品開発に参画し、販売を引き受けることになった車椅子生活者である若手の起業家、もう一人は彼のウォンツを汲み取って本業とは別に商品企画を行い、これまでの信頼関係を生かした連携により製造を委託し、最終製品の完成に導いた卓越した企業家（実績のある企業経営者）である。さらに、彼らを取り巻く企業や個人の関係性がどのように構築されて、社会課題の解決に一役買い新たな価値を提供できるジーンズが生まれたプロセスを詳述する（以下、敬称略）。

3.1. ユーザーのニーズとウォンツ、そして社会的意義

このFlying Jeans 誕生のきっかけは、2017年に一般社団法人山形バリアフリー観光ツアーセンター代表理事の加藤健一があるセミナー合宿で、東京都墨田区の丸安毛糸株式会社3代目社長の岡崎博之と出会ったことである。ファッション業界にいる岡崎の目から見ると、車椅子に乗る加藤が履く綿のズボンには変なところにシワが寄っている。「なぜ、そんなズボンを履くの」と岡崎が尋ねると、加藤は「これしかないのです」と答えた。それは、健常者が履く綿のズボンであった。

加藤は21歳の時に発症した病気によって、全身の筋肉が次第に衰えていく筋ジストロフィーを発症した。その後、病気の進行と共に徐々に歩行が困難となり次第に車椅子生活を余儀なくされるようになった。もともと車好きで、板金の仕事をしていたが、身体的に困難となり、職を離れた。そして、厨房設備機器会社に入り、特殊な厨房機器の設計図を

CADで製図し、自ら学び3DのCADを使いこなせるようになり、一品ものの設備や機器類の製図も行うようになっていた。そうすると、会社も貴重な人材として離さなくなる。病気の進行を見越し、特殊な技能を持てば、ネット環境とPCさえあれば、車椅子生活でも生活できることを体現してきた。

2011年の震災以降、在宅勤務に切り替え、2014年からボランティア活動を仕事が終わった平日の夜や土曜日や日曜日に行っていた。バリアフリーの啓蒙活動を始め、講演活動も行うようになったが、これまで同じ病気で障害を負った人たちの経験を聞く機会はほとんどなかった。同じ境遇の人びとが社会で活躍し、そうした情報を共有する場があれば、自分自身も過去10年間をもっと有意義に過ごせたのではないかと考えた。

バリアフリー啓蒙活動を始めて、さまざまな障害を持つ人びとと多く関わることになり、加藤が街中の製品やサービスについて強く感じるようになってきた。現在の日本社会でもインクルージョンが提唱され、さまざまな立場の人びとが社会に出やすい環境になってきたが、高齢者や障がい者、その家族たちが実際に社会に出てみると、改めて困難さや障害を感じてしまうという。それは、モノづくりの担い手は新しい製品やサービスを考える際、大多数に向けた製品やサービスを指向し、高齢者や障がい者のことを想定していない、あるいは理解できていないのではないかという思いである。街に出ても、駅に行っても同じ思いを感じる。全国に車椅子生活者は約200万人いるとも言われ、その他にも視覚障がい者やさまざまな障害を持つ人びとがいる。さらに高齢者や視覚聴覚障害や視覚障害、幼児を乗せたベビーカーを押す家族なども含めると、約4,500万人以上、つまり日本人の3分の1もの人びとが何かしらの不安や不自由を感じたまま生活しているのではないか。

加藤は、全国各地を回ってバリアフリーの必要性を伝えている。社会がそれを解決する方向に向かえば、社会に出たときに困難を感じる多くの人びと（障がい者を含め）が暮らしやすい、外に出やすい環境になると考えるためだ。また、そのような環境が整えば、周りの人たちにもより良い環境になる。

出かける機会が増え、公式の場に出ることも多くなると、加藤としても服装が気になる。普段は介護者が履かせやすいためにスウェットパンツ姿であっても、もともとおしゃれが好きだった彼にとって、講演の際にはできるだけきちんとした洋服を着たい。洋服に関するウォンツ（欲求）が生まれてきた。障がい者用の洋服は、介助者が手伝いやすい素材やデザインになっている。車椅子で生活する人々は、一人で洋服を脱ぎ着することは難しく介助が必要なためである。車椅子で生活する人の洋服には、ウォンツもニーズもある。車椅子の障がい者はおしゃれできないことが当たり前で、障がい者の家族や介助者は常に服の脱着を手伝い続けなければならないのだろうか。この問いは多くの人びとが持つ

ものではないだろうか」と加藤は考えていた。

3.2. 新製品コンセプト、デザインそしてイノベーション

2017年に加藤と同じセミナーに参加した岡崎は、彼と一緒に温泉に入ったり、公共交通機関を使ったりしたことで、車椅子生活者の不自由さや介助者の大変さを痛感した。それまで、そんな経験はなかった。バリアフリーの啓蒙により様々な賞を受賞し、華々しく講演活動を盛んに行う加藤の「おしゃれをしたいのです」という切実な希望に心を動かされ、岡崎は「よし、作ってみるか」という気持ちになった。

しかし、これまで身障者用の洋服を作ったことはない。何よりも企業経営者としての立場から、事業として成立するののかという思いもあった。そこで、これは本業とは別の事業にして、社員を巻き込まない社長単独の事業にすると決めた。

また、実際にジーンズを製造できる能力は岡崎の会社にはないため、同じ墨田区内の丸和繊維工業株式会社の社長に相談した。岡崎の会社から徒歩10分ほどのニット企業仲間である。加藤に関する話を聞いて、彼も賛同してくれた。同社は次項で説明する「動体裁断」と「動体縫製」という特許技術を持っている。その技術を使って、車椅子で生活する身障者でも自力で履けるジーンズを作ることができるかもしれないということになった。

製造の問題はクリアできそうだと感じたが、次にこれまでにないジーンズの形とはどのようなものかという問題にも遭遇した。そこで、岡崎は知り合いの専門学校の教員でもあるデザイナーにも協力を仰いだ。加藤の形や動きをつぶさに観察して、一から生地を選び、製図するなど、従来の介護ウェアとはまったく異なる設定で開発を進めた。身障者用の既存のパターン（型紙）があるわけではなく、手探りで試作品を作ってみては加藤に履いてもらい、皆で意見を出し合い、改良して作り直すといった手順を何度も繰り返し開発を進めた。

最終的に出来上がったジーンズには、デザイン（意匠）にも一工夫あった。膝の上あたりに切り込みのように見えるものがある。そこを開くと水色の布地に「Flying Jeans」の文字が現れ、そこがポケットになっている。そこはスマートフォンがちょうど収まるデザインだが、特徴的なのはポケットの向きである。膝側から太腿の方向に物を入れられるようになっている。車椅子に座っている場合は、膝が太ももよりも少し高くなるため、モノを入れても落ちることはないし取り出しも容易である。また、このジーンズを履いた車椅子の障がい者が、スマートフォンをこのポケットに入れて、仮に健常者のように立ち上がることができたとしても、返しを設けているためスマートフォンは落ちない。この画期的なポケット（特許取得済）は加藤の発案によるもので、当事者だからこそその視点として、健常者のデザイナーだけでは生まれえない発想ですねと周りの人たちからコメントされるという。

またデザインについてその他に、ズボンのベルト紐も工夫されている。介助者は車椅子の障がい者の動きを支える際に、ズボンの後ろ側のベルト紐を強く持つ。これにはかなりの力がかかるため、ベルト紐が切れてしまうことも多い。その対策として、通常よりもかなり広い幅のベルト紐が後ろ側に付けられた。これもベルト紐の生地のカットだけでもさまざまな試行をした。バイアスに生地を取ると伸びてしまい、良くない。このように、オシャレでかつ実用性を兼ね備えたデザインが施されている。

こうして、何度も試行錯誤を繰り返しながら、とうとう車椅子の障がい者が一人で履いたり脱いだりできる、世界でも類を見ない、イノベティブなジーンズが完成した。

3.3. 技術的な強みと起業家エコシステム

上述のとおり、このジーンズの製造には動体裁断と動体縫製が不可欠な技術である。動体裁断とは機能系服飾デザイナーの中澤愈が考案したもので、ワイシャツなどでは「関節を曲げた姿勢を原型に作られているため、身体の動きを妨げない」³⁾ という裁断方式である。丸和繊維工業は、OEMで製造しているニットシャツの中には、この裁断方式を使い同社の動体縫製の技術を生かして、腕を上げても裾が上がらない特殊なシャツを作っている。着心地が良いモノづくりを支えるこの縫製技術は同社の強みでもある。

ただし、製造コストの問題はあった。この動体裁断を行うと、使用する生地量は通常の製品の2倍になってしまう。細かいパーツの組み合わせになる上、裁断する際に生地への向きも考慮する必要があるため余分な生地が必要になるためだ。一点もののヴィンテージ・ジーンズを作る訳ではない。縫製工場を稼働させる以上、サイズはS、M、L、LXと4サイズを展開し、ある程度の数量を作っておかなければ、製造でも販売でも採算が折り合わない。

このように、現物の製造に直面し、丸安毛糸の岡崎は資金面の決断しなければならなかった。同社は毛糸の専門商社である。先述のとおり、社員を巻き込まず社長の事業として、障がい者向けジーンズを企画することを決めた。デザインは決まり、販売は山形バリアフリー観光ツアーセンターの加藤が引き受けてくれる。介護者の手を煩わせることなく、多くの車椅子生活者が諦めていた「普通のおしゃれ」を楽しめることは、どれだけ彼ら彼女らの生活の質を上げることができるだろう。そう考えて、製造に関わる費用を拠出することに決めた。

以上のように、車椅子で生活する障がい者に向けて少しでも自立を促す呼びかけを熱意をこめて実践している加藤のような起業家と岡崎やニット製造会社社長の熟練した企業家、そしてデザイナーといった関与者のコミットメントによって、社会的な意義を持つ事業が動き出したのである。

4. 考察

本研究では、起業家的気質を持った障害を持つ若者が、実績のある中小企業経営者と出会ったことによって、CSRやCSVを目的とせず、それでも営利だけでは始められない新製品開発を共に進めた事例を取り上げた。この事例ではその2人だけでなく、デザインや縫製などさまざまなステークホルダーの協力を得て、従来にない社会的価値を持つ製品を生み出すことに成功した。さまざまな人々による、さまざまな関与や状況が明らかになったことで、エフェクチュエーション理論の動学モデル（図1）をフレームワークとしてそれらの事象を分析し考察する。そこから、社会起業家と一般の起業家、これまでに経営実績のある企業家との連携がどのように生じ、そのように展開してきたのかを整理する。

ここで取り上げた車椅子生活者が自力で脱ぎ履きできるジーンズ「Flying Jeans[®]」の製品開発プロセスを見ると、通常の社会起業家の事業とは異なるプロセスをたどっていることが分かる。それはエフェクチュエーションの動学モデルの最初に挙げられた以下の3つのポイントから考えることができる。

- ① 私は誰か
- ② 私は何を知っているか
- ③ 私は誰を知っているか

今回の事例では、現在の事業とは無関係に生活上のニーズ（むしろウォンツ）を持つ起業家（加藤はもともと自分の事業を立ち上げている）がいて、偶発的に熟練した企業家である岡崎と知り合った。加藤には、もともと正式な会議にも出席できるよう服装には気をつけるという必要性があった。さらに、おしゃれしたいという願望もあった。①と②を持っていて、そこに③が加わったという構図である。

そして、動学モデルの第二段階である「私は何ができるか」というポイントについては、「情熱によって人々の心を動かすこと」ができると加藤は認識していた。しかし、サラスバシーの動学モデルでは想定されていないように思われる「できること」は、物理的には加藤は持っていなかった。彼の願望やニーズを解消できる具体的なアイデアもなければ、技術もなかった。それでもそこからさまざまな関与者を巻き込んでいく。

この第二段階での加藤の認知が興味深い。彼が無理に、現行の障がい者向けの洋服を改善する活動をしていたら、このジーンズは誕生しなかったかもしれない。むしろ、このモデルに登場する起業家は「私には物理的にできることがほとんどない」と認識できたからこそ、関与してくれる人々を積極的に見つけ、資金面や技術面での支援を受けたといえる。

そして、第三段階と第四段階では、サラスバシーが主張する「熟練した企業家ほどエフェクチュアルな行動を採りやすい」(Sarasvathy, 2008) ことが分かる。加藤が岡崎と出会ったことは偶発的ではあるが、岡崎は自分には何ができるか、誰を知っていて、何を依頼できるかが分かっている。ただ、従来存在しなかったもの、市場になかった製品を作ろうとしている訳である。具体的な目標があって、それに向かって着実に製品開発を進めることはできなかった。加藤に何度も試着してもらい、試行錯誤でモノづくりを進めていくというプロセスを取っている。これにはその他の関与者もコミットしている。動学モデルでは大きな括りになっているが、ミクロで見ると、さまざまな人々が加藤の熱意の下にエフェクチュアルに動いていることが分かる。

こうして出来上がった製品は、機能的にも新しく、またこれまでに存在した「障がい者向けの洋服」から逸脱した、オシャレで障害の無い人でも同じように着用できるジーンズという新しい市場を開拓した。ここから、新規の起業者と熟練した企業家の連携により、通常、起業者エコシステムの中に見られるような地方自治体やベンチャーキャピタリストなどの存在が、今回の製品イノベーションの発生プロセスの中には見られないことが分かる。

以上のことから、エフェクチュエーションの概念には偶発性（コンティンジェンシー）が極めて大きな意味を持つことが分かる。既存の社会起業者をめぐる議論やアントレプレナーシップ研究ではこの偶発性は所与のものとして、特段に考慮も注目もされていなかったように見受けられるが、関与者のコミットメントを得られるような起業者の特性（traits）や態度（attitude）がその後にもたらしていくプロセスを追うことは十分に意味のあることだと考えられる。

5. 結論と残された課題

本稿では、製品イノベーションの事例を検討することから、既存の大企業に適用されてきた CSV の概念が、ある一定の条件を満たす場合に社会起業者にも適用できることを確認した。この背景には、CSR や CSV は企業の中でも経営資源に余裕のある企業が実施できるものだと考えられており、近年の SDGs の文脈で企業の取り組みが強調されるようになってきたが、社会課題の解決に奔走する社会起業者との議論の接合点がほぼ無いように見受けられる。本研究では、社会的な意義のある製品イノベーションがどのように生まれたのか、その経緯をインタビュー調査により定性的に検討した。

その結果、本研究の貢献は、社会起業者が生まれるきっかけやその後の展開や製品の完成に帰結するにはどのような要因が重要になってくるのかを明確にできたことだと考えら

れる。本事例から得られた事実発見に基けば、社会課題を抱えている本人たちが諦めていて気づけなくなってしまった潜在的な「ウォンツ (wants)」を引き出せたことが、起業のきっかけになっていることと、どのような人たちを巻き込めるのかがその後の展開に極めて重要であることが分かった。

この事例が興味深いのは、主体を誰に着目するかによって、社会起業家の議論にも、卓越した企業家の CSR や CSV 的な議論にもなるということである。新製品を開発する段階で、エコシステムをいかに構築するかは、多分に経営者の資質に依存するところは大きいと考えられる。しかしながら、ネットワークの構築や企業家の資質など、社会課題を解決する事業を興す条件があるのではないかということを示した。また、製品イノベーションの視点からも詳述している。単一の事例研究ではあるが、CSV とソーシャル・アントレプレナーシップの関係性についてはあまり議論の蓄積がないことが分かり、今後検討されるべき課題であると考えられる。

謝辞

本論文を執筆するにあたり、一般社団法人「山形バリアフリー観光ツアーセンター」代表理事の加藤健一様ならびに丸安毛糸株式会社代表取締役社長の岡崎博之様には、貴重な時間を取って頂きインタビューを受けて下さったことに深謝申し上げます。なお、本研究は JSPS 科研費 JP19K01898 の助成を受けたものです。

註

- 1) アントレプレナーシップは「起業家精神」と訳されることが多いが、海外の文献では「実践すること」が議論の中心であり、起業家の資質や特性に関する議論はあっても、日本語訳から連想される精神論や根性論的な議論はない。また、スタートアップが日本語で言う起業家であり、アントレプレナーは企業家であると言われることも多い。そのため、本稿では、「entrepreneurship」はカタカナで表記し、起業家と企業家は文脈に応じて日本語で表記する。サラスパシー (2015) の著書『エフェクチュエーション』の訳者である高瀬・吉田は「翻訳者まえがき」の中でも同様のことを記している。
- 2) Web ページ「アショカについて」より。 <https://www.ashoka.org/ja-jp> (2023年5月3日参照)
- 3) Membrana (メンブラーナ) 販売サイト (丸和繊維工業株式会社)。 <https://membrana-stores.jp/items/5e7b2019e20b045f07ce6682>

参考文献

Autio, E., a I, M. Kenney, P. Mustar, D. Siegel, & M. Wright. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context, *Research Policy*, 43 (7), 1097-1108. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.01.015>

- Bornstein, D. (2007). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas, Updated Edition*, Oxford University
- Catala, B., Savall, T., & Chaves-Avila, R. (2023). From entrepreneurial and innovation ecosystems to the social economy ecosystem. *Journal of Business Research*, 163, 113932. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113932>
- Choi, N. & Majumdar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research, *Journal of Business Venturing* 29 (3), 363-376. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.001>.
- Cooke, P., Uranga, M. G., & Etxebarria, G. (1997). Regional innovation systems: Institutional and organisational dimensions, *Research Policy*, 26 (4-5), 475-491.
- Dacin, P.A., Dacin, M.T., & Matear, M. (2010). Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here, *Academy of Management Perspectives* 24 (3), 37-57.
- Dees, J.G., & Anderson, B.B. (2006). Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought, Ed. by R.M. Williams in *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field, ARNOVA Occasional Paper Series*, 1 (3), 39-66.
- Douglas, E., & Prentice, C. (2019). Innovation and profit motivations for social entrepreneurship: A fuzzy-set analysis. *Journal of Business Research*, 99, 69-79. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.031>
- 亀岡京子. (2016). 「戦略の社会的側面」, 『1からの戦略論 (第2版)』, 嶋口充輝・内田和成・黒岩健一郎編著, 中央経済グループパブリッシング, pp.193-209.
- Mair, J. and Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight, *Journal of World Business* 41, 36-44.
- Moore, J.F. (1993). Business Ecosystems and the View from the Firm, *Antitrust Bulletin*, 51 (1), pp.31-75.
- ポーター・M・E. & クラマー・M・R. (2011). (編集部訳) 「共通価値の戦略」, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』 6月号, pp. 8-31.
- Sarasvathy, S.D. (2022). *Effectuation – Elements of Entrepreneurial Expertise* (Second Edition), Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S.D. (2008). *Effectuation – Elements of Entrepreneurial Expertise*, Edward Elgar Publishing. (サラスバシー著, 加護野忠男監訳, 高瀬進・吉田満梨訳『エフェクチュエーション—市場創造の実効理論』中央経済社, 2015年).
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26 (2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Spigel, B., & Harrison, R. (2018). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12 (1), 151–168. <https://doi.org/10.1002/sej.1268>
- 本寛治. (2013). 『責任ある競争力』, NTT 出版.
- 吉田満梨 (2022). 「企業家活動の成功の向こう側へ—エフェクチュエーション研究の現状と可能性—」, 『日本ベンチャー学会誌』 39, pp.15-30.

亀岡京子

吉田満梨 (2023). 「企業家活動の成功の向こう側へ—エフェクチュエーション研究の現状と可能性—」, 『日本ベンチャー学会誌』 39, pp.15-30.

〈参考サイト〉

独立行政法人中小企業基盤整備機構. “「社会起業家」『J-Net 21 経営課題を解決する羅針盤』”.

<https://j-net21.smrj.go.jp/startup/manual/list1/1-1-5.html>

フライングジーンズ公式サイト

<https://flyingjeans.jp>

一般社団法人 山形バリアフリー観光ツアーセンター

<https://yamagata-bftc.jp>

丸安毛糸株式会社

<https://www.maruyasu-fil.co.jp>

ToKyo Knit. “丸和繊維工業株式会社”.

https://www.tokyoknit.jp/factory_brand/10.html (すべて2023年4月30日参照)