

社会的企業の競争優位要因としてのネットワーク・レント

—学生服リユースショップさくらや(香川県高松市)を事例として—

須藤 順

(高知大学教育研究部総合科学系地域協働教育学部門)

Network Rent as a Competitive Advantage for Social Enterprises:

A Case Study of School Uniform Reuse Shop Sakuraya in Takamatsu City, Kagawa Prefecture

Jun Suto

Kochi University Research and Education Faculty,

Multidisciplinary Science Cluster, Collaborative Community Studies Unit

Abstract:

Social enterprises are expected to play a central role in resolving social and regional issues. A critical factor in creating the competitive advantage of a social enterprise is the existence of a network. Therefore, this study focuses on the network of a social enterprise to identify a framework for analyzing the network rent in terms of its structure, application, and management.

In particular, we consider Sakuraya, a secondhand uniform shop located in Takamatsu, Kagawa Prefecture, as our analytical subject to propose a hypothesis on how the store's network has functioned as a strategic element in creating its competitive advantage and how the rent received from this network has been managed. We employ action research as the research methodology.

Our findings suggest three key points in creating and receiving network rents: (1) the establishment of a place that serves as a hub for multiple networks, (2) use of the network to discover issues and gain insights, and (3) management that focuses on dialog as a way to improve relationship quality. Additionally, the conscious creation of network rent constitutes a strategic element in the competitive advantage of a social enterprise.

キーワード：社会的企業，社会起業家，ネットワーク・レント，コミュニティ，共創

Keyword: Social Enterprise, Social Entrepreneur, Network rent, Community, Co-creation

1. はじめに

急速な人口減少や少子高齢化により、地域社会の多くは地域内消費の縮小に伴う地域経済の低迷、若者の域外流出や担い手不足、地域コミュニティの希薄化、過疎化の進行といった課題を抱えている。他方、東京への人口の一極集中に歯止めがかからず、慢性的な通勤ラッシュや災害時の対応などに懸念が示されるとともに、待機児童問題、東京圏において今後急速に増加が予測される高齢者の医療・介護ニーズへの対応など、都会側もこれまで経験したことのない課題が山積している。

以上のような状況の中、2014年5月に「日本創成会議・人口減少問題検討分科会」によって、地方からの人口流出がこのまま続くと仮定した場合、2040年までに896の市町村が消滅するとの予測が示され、衝撃を与えることになった。この提言を受け政府は、2014年9月、「地方創生」を主要政策課題として発表し、東京への一極集中を是正し、各地域がそれぞれの特徴を活かした取り組みを通じて活力ある社会の創生を目指すことが謳われた。

そうした地域や社会が抱える課題の解決は誰が担うのか。その主要な担い手の一つとして期待を集めるのが社会的企業の存在である。社会的企業に関しては、1980年代以降、欧米を中心に関心が高まり、わが国でも2000年代以降、急速に認知度を高め^{1,2}、地方創生においてもその活躍が希求されている。

本研究では、社会的企業のネットワークについて「ネットワーク・レント」概念を用いて分析し、その構築と活用、マネジメント特性を明らかにすることを目的とする。具体的には、分析対象として「制服リユースショップさくらや（香川県高松市）」を取り上げ、社会的企業の競争優位を生み出す戦略要因としてのネットワークがどのように機能したのか、またそうしたネットワークから享受できるレントをどのようにマネジメントしたのかについて仮説探索を行う。

2. 社会的企業への注目

社会的企業に関しては、経営学的アプローチやNPO（非営利組織）・協同組合研究アプローチなど多様な領域から研究が進められてきた。しかしながら、基本的な定義や対象の理解が論者によって異なる状況にあり、学術研究は混迷を見せている³。

2.1. 経営学研究アプローチからの社会的企業への接近

アメリカにおける議論をベースに展開される経営学的アプローチでは、社会的事業に取り組む社会起業家の役割を重視し、事業収入の存在に関心が向けられる。1980年代、レーガン政権下で展開された小さな政府化の流れの中で、それまでNPOに行っていた公的資金の支出が大幅に削減された。その結果、経済的自立を余儀なくされたNPOは、活動と組織の維持のために事業収入の確保が急務となり、NPOの商業化が加速していった。

したがって、第一義的には社会的目的の追求を目指しながらも、経済的な目的との両立を目指す「ハイブリットな組織」として社会的企業が捕捉され（図表1）、企業のCSRからNPOの商業化までを射程に収めながら、事業収入の増加に向けた議論が中心的に行われることになる⁴。

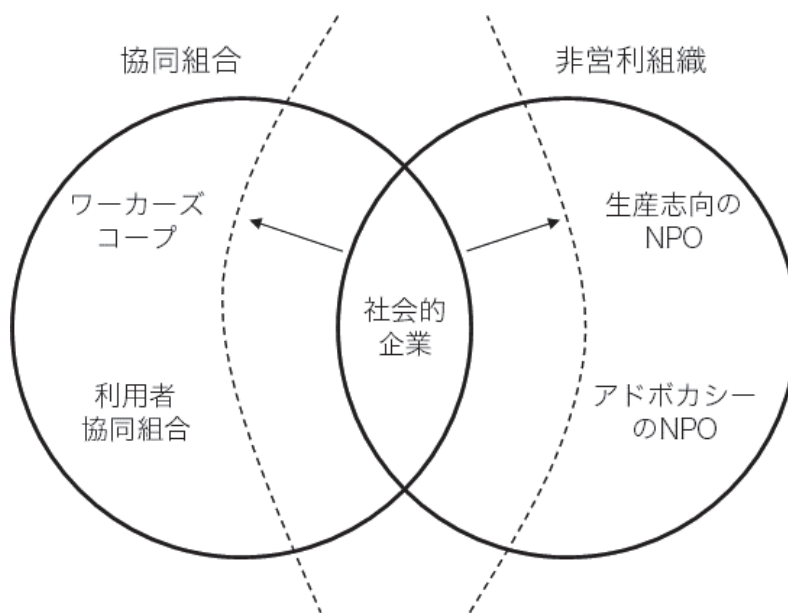
そのため、経営学的アプローチによる社会的企業の議論は、組織の目的と生産活動へ着目し、そこで活用される資源に焦点を当て、実践的な視点から資金調達やマーケティング、そして、社会的課題の解決に起業家精神を持って挑戦する社会起業家の存在と⁵、そこで生み出されるソーシャル・イノベーションに関心が寄せられるという特徴が見出すことができる。

		Purely Philanthropic 純粋なフィランソロピー	←————→	Purely Commercial 純粋なビジネス
Motives, Methods, and Goals 動機・手法・目標		Appeal to goodwill Mission driven 善意へのアピール 行動原理はミッション Social value 社会的価値	Mixed motives 動機のミックス Mission and market driven 行動原理はミッションと市場 Social and economic value 社会的価値と経済的価値	Appeal to self-interest Market driven 自己利益へのアピール 行動原理は市場 Economic value 経済的価値
Key Stakeholders 主要なステークホルダー（利害関係者）	Beneficiaries 受益者	Pay nothing 支払いなし	Subsidized rates, or mix of full payers and those who pay nothing 料金の補助、全額を支払う者と支払いがない者の混合	Market-rate prices 市場価格
	Capital 資本	Donations and grants 寄付、補助金	Below-market capital, or mix of donations and market-rate capital 一般市場価格より低い資本、あるいは寄付と一般市場価格と同等の資本との混合	Market-rate capital 一般市場からの資本
	Workforces 労働力	Volunteers ボランティア	Below-market wages, or mix of volunteers and fully paid staff 一般市場価格より低い賃金の有休労働者、あるいはボランティアと一般市場価格並みの賃金の有休労働者の混合	Market-rate compensation 一般市場価格での報酬
	Suppliers 供給者	Make in-kind donations 現物寄付	Special discounters, or mix of in kind and full-price donations 特別割引、あるいは現物寄付と市場価格での提供の混合	Market-rate prices 市場価格

図表 1 ソーシャル・エンタープライズスペクトラム⁶

2.2. NPO/協同組合研究アプローチからの社会的企業への接近

一方、欧州における議論をベースに展開されるのが NPO・協同組合研究アプローチである。ここでは、NPO と協同組合の境界領域に社会的企業が位置づけられる（図表 2）。つまり、社会的企業を非営利組織と協同組合の範囲を部分的に超える新たな企業家活動として認識し、非営利セクターまたは社会的経済の新たな展開として社会的企業を描き出す⁷。



図表 2 協同組合と非営利組織の交差空間に位置する社会的企業⁸

欧州における社会的企業に関する研究ネットワークである EMES (L' Emergence des Entreprises Sociales en Europe) は、社会的企業の基準を図表 3 の通り、経済的・企業家的側面と社会的な側面から定義し、前者として①財・サービスの生産・供給の継続的活動、②高度の自律性、③経済的リスクの高さ、④最少量の有償労働、後者と

して①コミュニティへの貢献という明確な目的, ②市民グループが設立する組織, ③資本所有に基づかない意思決定, ④活動によって影響を受ける人々による参加, ⑤利潤分配の制限, を提示する.

	指標・基準	概要
経済的・企業家的側面	①財・サービスの生産・供給の継続的活動	財の生産・サービスの継続的な供給こそ、第1の存在理由である。
	②高度の自律性	補助金を活用することもあるが、市民による自律的創設に依拠して、他の組織から管理されることはない。
	③経済的リスクの高さ	リスクを負い、生存可能性は努力次第である。
	④最少量の有償労働	貨幣的資源と非貨幣的資源を混合し、有償労働を一定量位置づける。
社会的側面	①コミュニティへの貢献目的	コミュニティ・地域レベルでの社会的責任を積極的に果たす。
	②市民による設立	コミュニティや市民の共同の活力に依拠する。
	③資本所有に基づかない意思決定	資本所有者の重要性を認めながらも、「1人1票」制によって意思決定を行う。
	④活動によって影響を受ける人々による参加	多様なステークホルダーの参加を促進し、経済活動を通じて地域レベルの民主主義を促進する。
	⑤利潤分配の制限	部分的・全面的な利潤への分配制約を置き、利潤極大化行動を抑制する。

図表 3 EMES による社会的企業の基準⁹

EMES を中心に展開される欧州における議論は、企業性と社会性の両立を目指す事業体として社会的企業を認識しているものの、その多くは、労働市場への統合型ソーシャル・エンタープライズ (work-integration social enterprise, WISE) と社会サービス・コミュニティケアサービス (social and community care service) の2つの主要分野に集約され、福祉国家の限界や社会的排除問題を背景に展開されてきた点にその特徴を指摘することができる¹⁰。また、経営学的なアプローチと比較した場合、社会性の扱いについて、社会的目的、社会的所有構造、社会関係資本の3点がより強調されているという点に差異が認められる¹¹⁻¹²。

以上のように、社会的企業の位置づけや定義は研究アプローチの違いに加え、各国の文化的背景を反映し、多様性を見せているため統一された理解がなされていない¹³。本稿では、「社会が抱える様々な課題の解決に、市民が主体となって事業として取り組み、より良い社会を創り出す主体」を社会的企業と位置づけて議論を進めていく。ここでは、法人格の有無や種類は問わず、その活動実態として経済的リターンに優先して社会的な課題の解決を目指す主体として認識されることになる。

3. 本研究の分析視点：ネットワーク・レント

3.1. 社会的企業の競争優位を生み出すネットワーク

社会的企業の成立要件として、度々指摘されるのがネットワークや異なるパートナー、人々による支えの存在である¹⁴⁻¹⁷。例えば、Borzaga et al.では、社会的企業が個人や地域コミュニティから諸資源を動員できるとし、事業運営におけるネットワークの重要性を指摘する¹⁸。また藤井は、社会的企業を中心に構築されるネットワークが、販路開拓・製品開発・資金調達・人材育成といった機能のほか、政府等に対する政策形成へ影響を与えるとしている¹⁹。さらに、神野らは、社会的企業が目指すのは、地域社会の諸主体間との良好な相互関係の創出と維持にあるとし、ネットワークの形成を社会的企業の目的でもあると指摘した²⁰。つまり、ネットワークが、取引コストや多様な贈与へのアクセスの促進など、経営資源として社会的企業の経営を支えていると理解できる²¹。

このように、社会的企業は多様な主体との間にネットワークを形成し、そこから様々な資源を獲得しながら社会的課題の解決に取り組んでいる。しかしながら、ネットワークの重要性は指摘されているものの、社会的企業が諸主体とどのように関係を形成し、発展させ、形成されたネットワークがどのように機能することで事業運営上の優位性を獲得しているのかについてはその内実がブラックボックス化され、明らかにはされていない。

3.2. ネットワーク・レント

ネットワークが重要な経営資源であると受け入れたとして、では、ネットワークはどのように形成され、それは具体的にどのように機能するのか。こうした疑問に対して、ネットワークが生み出す価値を「レント（利得）」概念を用いて評価する興味深い議論が展開されている²²⁻²³。

レントとは、収益のうち、必要な最低限の収益を超過して発生する差額部分、すなわち、超過利潤を指し、そこに希少性があることで発生する²⁴。Kogutは、ネットワークが形成・維持・発展していく要因として、レントの発生を指摘し、ネットワークへ参加することで生み出される企業価値の源泉を評価することを目的に、ネットワークの構造的な違いに着目した二つのネットワーク・レントをモデル化した。

一つは、Colemanによる強い紐帯²⁵⁻²⁶の有用性を指摘したネットワーク閉鎖性を土台にモデル化される「コールマン・レント」である。特定のコミュニティ内における固定されたメンバー間において相互交流が促進されることで相互関係が強まり、集団的な仲間意識やアイデンティティーが形成されていく。その結果、信頼関係をベースに重要性の高い情報や暗黙知、ノウハウや協力行動を通じた学習が行われることがレントとなる。

一方、Burtによる構造的空隙論²⁷⁻²⁸を土台にモデル化されるのが「パート・レント」である。ネットワークの間にある構造的な溝により情報が遮断されている場合、その溝を橋渡しすることで、これまでアクセスすることや得ることのできなかった情報の入手が可能となる。そうした冗長性のないネットワークを介して、形式知ではあるが、それまで双方の情報源は重複していなかったために、それぞれに別の情報がもたらされることにより価値が発生し、レントとなる。

Kogutによるネットワーク・レントの議論を踏まえ、①社会的埋め込み（social embeddedness）、②情報共有と学習（information-sharing and learning）、③中央からの公式な調整（central and formal coordination）、④評判（reputation）の4点に整理し、実証的な概念モデルへと展開したのが西口らによる議論である²⁹⁻³¹。ここでは、「社会的埋め込み」と「情報共有と学習」はコールマン・レントへ、「中央からの公式な調整」と「評判」はパート・レントと呼応関係にある。

社会的埋め込みは、地域コミュニティをベースに、ある主体がそこに社会的に埋め込まれていることで生じる有形無形の利点から、ネットワーク参加者間に新たに生まれたコミュニティから派生するメリットまでを含んだものとして理解される。コミュニティが生み出す信頼が、取引相手との契約コストを低減させるとともに、不正行為を監視するコストを相対的に低くさせる。また、仕事の回し合いや設備などの貸し借りが市場価格より低く行われる傾向にあり、諸資源の有効活用が図られることになるといったものがそれにあたる。

情報共有と学習は、メンバー間の相互作用により、それぞれの持つ情報や知識が共有され、学習行動が発生することで生まれる。メンバーでなければアクセスできない濃密なコミュニケーションへの参加を通して、相互学習が促進され、時には知識創造に結び付くとされており、結果として協業や連携へと派生する形で具現化する。

中央からの公式な調整は、ネットワーク内で中核的な役割を果たす主体がネットワークに参加する他の主体の利用できるサービスや諸設備を一元的に管理し、調整することによって発生する。たとえば、生産設備の共用や公的支援情報に対するアクセスが容易になることなどを通じて操業コストを低下させ、事業機会を増大させるといった利得が得られることになり、外部市場との関係構築も容易となることが指摘される。

評判は、外部の人々からネットワーク自体が信用される結果、ネットワークそのものが与信力を持つことによって得られるレントである。そのネットワークに参加すること自体で一定の信用が生まれ、資本や市場へのアクセスが容易になるだけでなく、販路開拓にもつながりやすくなるといった効果を生む。

Kogut	西口ら	具体的レント
コールマン・レント	社会的埋め込み	・契約コストや監視コストなどの取引コストを相対的に低減 ・仕事の回し合いや設備の貸し借りなど資源の有効活用
	情報共有と学習	・協調行動による情報共有と相互学習の促進 ・協業や産学官連携の促進
パート・レント	中央からの公式な調整	・生産設備の共用、共同出店による操業コストの低減 ・公的支援情報へのアクセスの容易化 ・外部市場との接点の増加による事業機会の増大
	評判	・ネットワーク自体が与信力を持ち、参加している事実により信用を獲得 ・資本や市場へのアクセスが容易化 ・販路開拓機会の増大

図表 4 ネットワーク・レントの対応表

以上のネットワーク・レント概念（図表 4）は、中小企業者を対象に、そのネットワークの形成と維持において重要であるとの分析結果や³²、自治体による地域ブランド形成事業を対象に、ネットワーク参加者がレントを受け取るだけでなく、レントを発生させる存在へ転化する可能性を指摘する研究³³、バラ生産経営におけるネットワーク組織の形成要因をネットワーク・レントの視点から分析し、とりわけ、情報共有と学習の重要性を指摘するものなど³⁴いくつかの研究蓄積が報告されている。

また、この概念を中小企業のネットワークに限定せず、社会的企業のネットワーク理解にも有効な概念であるとしてネットワークの構築とその活用実態を明らかにしようとする研究も見られ³⁵⁻³⁶、そこでは、社会的企業がネットワーク・レントを活用するだけでなく、その創出と配分を担っているという実態や、特に社会的埋め込みのレントが事業化や事業継続性の確保において重要に機能している点などが指摘され、加えて、異質なネットワークの結節点に社会的企業が位置することで、複数のネットワークからレントを享受するポジショニングを取っている点などが明らかにされている。

しかしながら、ネットワーク・レントを分析枠組みとして採用する研究は、個別のケース研究を積み重ねている発展途上の状態にあると言え、更なる研究蓄積を必要としている。また、そうしたネットワーク・レントがどのように社会的企業の競争優位性を生み出しているのかをより具体的に明らかにすることが、社会的企業のマネジメント特性を理解するには必要と言える。

そこで以下では、ネットワーク・レントを分析視点に採用し、社会的企業として成果を生み出しているケースの詳細な分析を通じて、ネットワーク・レントが社会的企業の競争優位性を生み出す要因としてどのように機能したのか、加えて、そのマネジメント特性とはいかなるものなのかについて探索的に検討を行っていくこととする。

4. ケース分析

本稿では、「日経ウーマンオブザイヤー2016」子育て家庭応援ビジネス賞、日本商工会議所「女性起業家対象 2018」グロース部門優秀賞、内閣府男女共同参画局女性のチャレンジ賞を受賞するなど、各方面から高い評価を受けている、「学生服リユースショップさくらや」を取り上げる。

調査は、2018年12月から2020年8月にかけて行ったアクション・リサーチ³⁷⁻³⁹をベースとしている。研究参加者は、筆者に加え、高知大学地域協働学部コミュニティデザイン研究室の研究チーム(6名)、株式会社サンクラッド代表取締役馬場加奈子氏が参加した。具体的には、公表されている各種文献資料の調査⁴⁰⁻⁴²と公式・非公式なインタビュー調査に加え、2019年度には、筆者の担当する「社会起業論」「コミュニティ振興論」に科目履修生として馬場氏が参加し、活動状況の把握と整理、評価、解釈を重ねる形で進められた。

4.1. ケース概要：学生服リユースショップさくらや（香川県高松市）

学生服リユースショップさくらや（以下、さくらや）は、全国初の学生服専門のリユース事業として2010年6月

に香川県高松市で誕生した（写真 1，図表 5）^{注1}。

母親の視点ならではの発想をもとに、サイズアウトや卒業、転校などで不要となった学生服を買い取り、クリーニングと補修を行い、新品の3割程度の価格で再販売を行っている。高松店の品揃えは1万円にもおよび、幼稚園から高校までの制服や体操着、帽子、給食着、シューズ、ネクタイ、かばんなどが並び、2-3月の繁忙期には、1日に500組を超えるお客さんが来店するなど、子育て世代のお母さんたちが悩んでいた学生服を取り巻く家計負担や悩みを軽減してくれるリユースショップとして全国から注目を集めている。

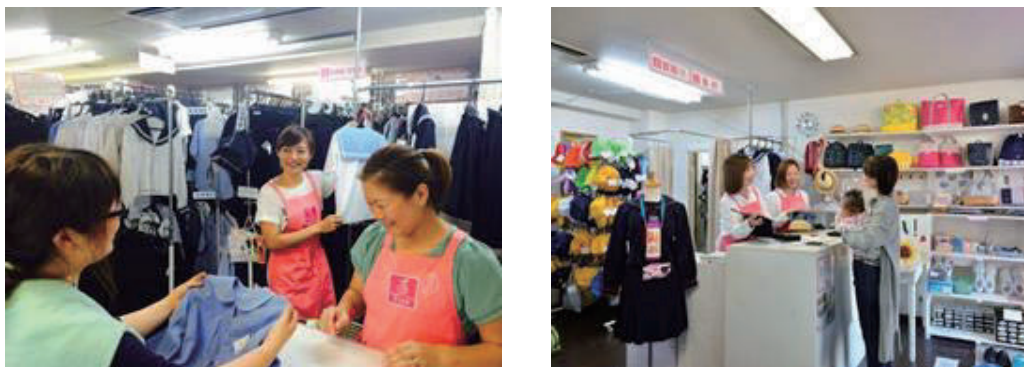


写真 1 さくらや高松店の店内の様子

2010年	さくらや開業(自宅を拠点に)
2011年	さくらや高松店開設
2013年	株式会社サンクラッド設立
2014年	さくらやフランチャイズスタート
2015年	フランチャイズからパートナー制へ変更 さくらやパートナー募集開始 セーラーgoods『canade』設立
2017年	NPO法人あしたの香設立
2018年	SDGs四国88設立
2019年	学生服アップサイクル396+設立
2020年	NPO法人あしたの香をNPO法人学生服リユース協会へ改称

図表 5 さくらやの沿革

① 起業のきっかけ：自分の困りごとをビジネスへ

起業のきっかけは代表である馬場氏自身の経験にある。シングルマザーとして3人の子どもを育てていた馬場氏にとって、学校指定の制服を新品で一式用意するには10万円近い負担を迫られることになり、経済的に苦しい生活をする中でそれを立用立てすることは簡単なことではなかった。

そして、次女が小学4年生の時、「学生服がきつくなってきたから新しいものを買ってほしい」と言われ、1年前に買った制服を買い替える必要性が生まれたことが大きな転機となる。「子供の成長を喜んであげたいのに、素直に喜べない自分がいる」、「また大きくなっちゃったの」という悲しさを感じたと馬場氏は当時を振り返る。

馬場氏は、何とか安く手に入れようと近所のリサイクルショップを訪れても、学生服の取り扱いはない。また、お下がりをもらおうと思っても、当時、生命保険会社の営業としてフルタイムで働いていた関係で、学校の行事やPTAなどの活動に参加できていなかったこともあり、相談できるママ友はいなかった。

「学生服を上から下まで買いそろえるのは大きな負担なのに、どうして学生服を扱っているリサイクルショップはないのだろう」と、同じ会社の同僚に相談すると、同じように悩みを抱えている人が多いことに気づく。「自分だけの困りごとだと思っていたことが実は多くのお母さんたちの課題でもある」と感じた馬場氏は、2010年6月、自宅を拠点に起業した。

しかし、起業前に聞いたお母さんたちの声とは裏腹に、学生服のリユースショップというこれまでどこにもなか

った事業に対する理解は簡単には広まらなかった。最初の半年で集まった制服や体操服はわずか 50 着と少ないだけでなく、1 着も売れず、当初の想定とは程遠い結果だったという。また、「そんな仕事、聞いたことがないからやめた方がいいんじゃないの?」、「怪しい仕事なんじゃないか」といった否定的な声も耳に届き、馬場氏の想いはなかなか受け入れられない状況がしばらく続いた。

起業資金として用意した 300 万円も底を突きかけていた 2011 年 1 月、ただでさえ耳馴染みのない学生服のリユース事業に加え、無店舗での経営では信用を得られにくいと考え、高松市内に店舗を構えることになる。売上見込みも立っていない中、「半年やってダメならやめる」という決意を持ってのものだった。毎日、子どもと一緒にチラシのポスティングを行い、ブログでの情報発信を必死行っていたが、なかなか結果は出ず、初年度の売り上げは 134 万円と、想定とは程遠い結果となった。

そんななか、店舗開設から数か月後、チラシを持ってお店を訪れた一人のお母さんからの「こんなお店が欲しかったのよ」という一言が「自分を信じてやってきてよかった」と馬場氏を勇気づけることになる。これまで以上に積極的に情報発信を進めるようになった結果、利用してくれるお母さんたちの口コミを通じて徐々にさくらやの存在が認知されるようになり、1 年後には、2000 着の品揃えを実現し、客数、売上も伸びていった。特に、2015 年に全国放送のテレビ番組でさくらやが取り上げられてからは一気にさくらやの理念や想いに共感したお母さん方や経営者からの相談が増え、2020 年 9 月現在、全国に 54 店舗にまで広がり、2018 年度の売上は 4,500 万円に上り、全国のお母さんや子どもたちを支えている。

② 子どもとの時間を大切に作る働き方

さくらやの特徴は、これまでどこにもなかった学生服のリユースという点に留まらず、営業形態にも見ることができる。さくらやの営業時間は繁忙期を除き、週 4 日、午前 10 時から午後 3 時までとなっている。これはスタッフとして働くお母さんたちが子育てをしながら働けるようにと工夫されたもので、こうした時間設定も、馬場氏自身の経験に基づいている。

そもそも、馬場氏が起業を思い描いたのは、「長女が中学に入るまでには自分で事業を始め、長女のために時間を自由に使えるようにしておきたかった」というように、ハンディキャップを持って生まれてきた長女との時間を大切にしたいという想いがその根底にあった。

そして、起業資金を貯めるために生命保険会社に就職し、必死に働いたことで、経済的な面では生活は楽になる一方で、仕事や付き合いで自宅を空ける時間も増えていった結果、子どもとの時間は減っていった。

無事、起業資金も貯まり、本格的に起業準備をするために仕事を辞め、自宅にいる時間が増えたことがきっかけで馬場氏は起業を志した想いを思い出すことになる。いつも仕事で家にいなかったお母さんが家にいることで、子どもたちが次から次へと学校での出来事や友達とのことなどを話しかけてきたという。そこで馬場氏は、子どものお願いに対して何でも「お金で解決するお母さんになってしまっていた」のではないかと、「お菓子やモノを買い与えれば子どもたちは満足してくれると思いついてしまっていた」ことに気づかされる。

「子どもたちと一緒にいる時間を大切に作る仕事をするんだ」という起業を志した想いを改めて思い返し、月・水・金・土、午前 10 時から午後 3 時までの営業というさくらやのスタイルが決まった。

③ お母さんが始めやすい事業形態

週 4 日、1 日 5 時間の営業は、一般的なビジネスの定石から言えばあり得ないのかもしれない。しかし、さくらやは、売上を拡大し、利益を上げることが最大の目的ではない。地域の学生服を地域の中で循環させ、捨てるしかなかった制服や体操服を再利用できる形に変え、学生服問題に悩む子育て家庭を支えることがミッションとなっている。

こうしたさくらやの想いは、徐々に、全国のお母さんたちへ共感を広げていくことになり、「私の町にも出店してほしい」、「店の仕組みを教えてもらえないか」、「さくらやのようなお店を作りたい」といった声が届くようになる。

そうした声に応える形で、2013年にはフランチャイズ形式での第1号店「さくらや宇多津店」がオープンした。

しかし、契約金や売上高に応じたマージンを取るフランチャイズ制を採用したことで、売上拡大を志向する店舗が出てきたことや、サービスの必要性を感じているお母さん方が気軽に始めるには経済的な負担が大きくなり、さくらやが目指す形の事業の展開と継続が難しいことがわかってきた。そこで、お母さんたちが運営しやすいモデルは何か、子どもを抱えたお母さんが1人で無理なく立ち上げ、続けていくためにはどんな仕組みが有効なのか検討を加えた結果、月会費のパートナー制度の導入が決まった。

パートナー契約を結ぶと、ロゴマークなどの商標使用の権利や店舗運営の研修、電話での相談が受けられるほか、希望者には必要に応じてPOSレジシステムの導入や販売促進・営業研修などが受けることが可能になっており、それぞれが身の丈に合った形で事業に取り組める支援体制が整備されている。そのことで、売り上げ拡大だけを指すのではなく、それぞれが地域に密着した形で事業に取り組めるモデルが構築された。

④ 多様な主体とのコ・クリエーションの広がり

さくらやの活動の最大の特徴ともいえるのが取り巻く多様なネットワークと、次々に生まれる連携した取り組みにある。学生服は買い取った後、洗濯を地域の障がい者施設に依頼し、体操服の刺繍取りは、地域のおばあちゃんに依頼しており、小さいながらも雇用の確保や就労支援につながっている。

例えば、内閣府と連携して「子供の未来応援国民運動」に参画し、「学生服未来応援ファンド one support」を立ち上げ、企業内に、学生服や学用品の回収箱を設置し、回収後に、その査定額を子どもの貧困対策に投資する取り組みを進めている。加えて、高松市社会福祉協議会と連携し、「あしたのドアネットワーク」を監修し、培ってきた学生服や学用品の回収や管理のノウハウを提供し、家庭や貧困問題へのサポートを進めている。

また、SDGs 4国88を立ち上げ、JICAや三井住友海上等と連携した月1の勉強会、障がい者の居場所づくりを目指して月に1度さくらやに集まり、ご飯を作ったりしながら時間を過ごす「にちよう会」、子育て中のママが気兼ねなくおしゃべりできる「赤ちゃんカフェ Yotteko」の企画運営など、地域の子育て、子どもの貧困、障がいを持った子どもたちの居場所づくりなど、地域で暮らす子どもたちを取り巻く様々な課題の解決に向けたプロジェクトが次々と生まれている。

⑤ 自身の経験を活かした起業支援の展開

さくらやを通じて蓄積された様々な知見は現在、地域の女性たちの起業支援へと活かされている。それが、高松信用金庫と連携して2015年から実施されている「Sanuki Woman キャリスタ塾（以下、キャリスタ塾）」である。2015年夏に馬場氏が高松信用金庫に「自分と同じように起業を目指す女性を応援したい」と相談しことがきっかけとなっている。

一般的に地銀や自治体を実施する起業塾では、市場環境の分析を行い、事業計画や収支計画を策定するものが多い。一方キャリスタ塾は、事業への想いを丁寧に整理し、カタチにすることが目的とされ、先輩起業家の声を聴いたり、想いを同じくする仲間との関係形成に軸を置いている。

こうした考えは、馬場氏自身の起業経験と、多くのパートナーのサポートをしてきた経験が反映されている。塾は「自分で事業を始めたいけれど何をしたいかわからない」、「事業の悩みを相談したい」という女性を対象に、講師からの一方的なインプットを行うのではなく、対話型で実施される。その際重視されるのは、「なぜその仕事をしたいと思ったのか」という原点を深く掘り下げる点にある。一般的な起業塾では、どこにニーズがあり、どんなマーケットが想定できるのか、売上や支出はどれくらいかなどに焦点が置かれがちだが、地域で目の前にある課題の解決のために小さくビジネスを始める場合、必ずしもそうした分析的な視点は必要とは限らない。むしろ彼女らに必要となるのは、具体的にどういう行動をしたのか、失敗した時どうしたのか、応援してくれる人の存在や、悩んだ時に話を聞いてくれる仲間の存在が重要だったりする。

キャリスタ塾では、実際に起業した女性を招き、教科書に載っているような知識ではなく、実際に現場でどんな

い取った制服や体操服は、地域の高齢者に刺繍取りや補修を依頼し、障がい者の就労支援施設に洗濯を委託している。こうした協働の結果、学生服のリユースに関する独自のノウハウが地域内に蓄積され、他社が簡単には模倣することのできない競争優位性を生み出している。さらに、馬場氏やさくらやの想いに共感する企業とのネットワークを通じて、制服の回収・買取の仕組みが構築されており、地域の中で学生服を循環させ、子育て家庭を支える事業モデルの実現を可能としている。

以上のように、さくらやを中心に形成されたネットワークを通じて、地域が抱える潜在的な課題の発見が効率的に行われるとともに、事業運営における協働コストや資源獲得コストが低く抑えられており、社会的埋め込みのレントがさくらやの事業運営上の模倣困難性を担保する要素となっていることが示唆される。

② 情報共有と学習

さくらやの事業の軸は学生服のリユースだが、起業支援、SDGs プロジェクト、子どもの貧困支援、障がい者支援、子育てママの支援など、複数のプロジェクトが同時進行しており、関わる主体は、企業や社会福祉協議会、金融機関、自治体・政府機関、NPO、学校、生協など多岐にわたっている。プロジェクトでは基本的に、さくらやの運営を通じて蓄積されたノウハウや経験に加え、活動を通じて発見された課題についてプロジェクトメンバーに共有され、その解決に向けた協働へつなげている。

たとえば、キャリスタ塾では知識やスキルの提供ではなく、事業に対する想いや夢を整理し、受講生と講師陣が対等な関係で対話することが意識されており、受講生と講師陣が学び合うというだけでなく、運営主体である高松信用金庫の社員が伴走型の起業支援手法を学ぶ機会としても機能している。また、SDGs に関するプロジェクトでは多くの企業と協働を進めているが、そこでは、さくらやが進めてきた子どもや障がい者、女性支援での経験を提供することで企業による SDGs の取り組みを前進させるきっかけづくりを行っている。

ネットワークに参加する諸主体との間での情報共有や学習機会を創出するだけではなく、多様な主体とのプロジェクト運営は馬場氏やさくらやにも様々な気づきや学びを提供しており、自分たちの知らないテーマや領域に関する情報やトレンド、知識に触れることで想像力や自らの事業を見直す機会にもなっているという。

このように、多様な主体との協働を通じて、プロジェクトに参加する主体間での情報共有と学習が日常的に行われるとともに、そこで共有された情報や学習の結果獲得された知見、ノウハウが別のプロジェクトに活かされることでそれぞれのプロジェクトの運営コストを低下させ、効率的な成果獲得を可能としている。

③ 中央からの公式な調整

様々な取り組みられるプロジェクトを通じて、さくらやには地域の子どもの女性を取り巻く潜在的な課題に関する情報が集積する。そうした情報は、ネットワークに参加する自治体や企業、支援機関、メディアなどに共有され、新たなプロジェクトや政策立案、支援施策の検討などに活用されている。

一方、自治体や支援機関、企業との間に信頼関係に基づいた関係が構築されていることにより、地域で困っている子どもたちやお母さんたちが活用できる支援情報が提供されたり、支援機会の創出につながっている。

つまり、馬場氏やさくらやのネットワークに関わる人や組織は様々な地域情報や支援情報へのアクセスが容易となるとともに、支援を必要としている人へ適切な情報が橋渡しされているのである。また、ネットワーク参加者は、全国のさくらやパートナーに加え、専門家や研究者、起業家など、馬場氏やさくらやの活動に共感する人や組織とのつながりを獲得することも可能となっており、情報探索コストや低コストでの専門的支援の獲得などにもつながっている。

さらに興味深いのは、さくらや自体が中間支援機関^{注2}としての機能を発揮しており、自らの経験を通じて蓄積されたノウハウやネットワークを起業家育成や企業支援などに積極的に提供している点にある。言い換えれば、多様なネットワークを構築し、そこから得られるレントをそのネットワークに参加する他の主体が享受できるようにネットワーク全体のマネジメントを担っていると理解できる。

④ 評判

さくらやはこれまで、様々な受賞歴や全国メディアでの紹介を受けており、直営の高松店の他、全国に53のさくらやパートナーが誕生している。学生服のリユースはプルセラショップと勘違いされることも当初は多かったという中で、さくらやのブランドやネットワークに参加しているという事実が顧客にとっては安心感や信頼感として受け止められている。

また、子どもたちやお母さんたちからもさくらやが制服のリユースショップであるという枠を超え、自分たちの声を受け止めてくれる場所と認識され、気軽に悩みや不安を相談できる安心安全な場としての評価を得ている。

一方、行政や企業からは直接アクセスすることが難しい子どもの貧困問題に対して、さくらやの持つ信用を通じて情報や現場に関わる機会を低コストで獲得できていることから、さくらやを中心に構築されたネットワークが高い評価を得ていると理解できる。

加えて、さくらや自身もそうした与信力のあるネットワークの中心に位置することで、次々と協働を実現し、資源入手（制服の回収）の効率化や単独では成し遂げることが難しい子どもの貧困問題に対する認知拡大、地域全体で子どもを取り巻く環境を改善しようという機運醸成へと結実している。

5. 考察

5.1. ネットワークの結節点となる場の設定

さくらやでは、学生服のリユース事業を核にしながらも、子どもの貧困、子育て中のお母さんや働く女性、障がいを持つ子どもたち、起業を志す女性、地域貢献を希望する企業など、テーマの異なる複数のプロジェクトを立ち上げ、ネットワーク化している。これは、ある程度固定的なメンバーが参加するコミュニティであり、コールマン・レントを発生させることにつながっている。加えて、そうした異なるネットワークを結節するポジションにさくらやは位置する。そのことで、異なるコミュニティやネットワーク間の橋渡しを通じ、パート・レントを発生させていると考えられる。

すなわち、地域社会に埋め込まれ、顕在化することが難しい子どもの貧困や子育て家庭が抱える課題を見つけ出し、その解決に向けた試行錯誤を次々に行うとともに、自分たちや地域住民だけでは対応できないノウハウや経験、知識、専門性などは、異なるコミュニティやネットワークを経由して獲得し、課題解決を目指すことを可能としているのである。

したがって、社会的企業のマネジメントの対象は事業と組織に加え、特定メンバーによる相互作用を土台とするネットワークの創出と運営に留まらず、異なるネットワークの結節点としての場もマネジメント対象の一つに位置づけられると考えることができる。

5.2. ネットワークを通じた課題発見とインサイトの獲得

さくらやは、子どもの貧困や障がい者など、課題を抱えながら暮らす当事者との関わりを通して解決すべき問題を見つけ出し、同時に、その解決には多様なネットワークからの情報や資源を有効に活用することで低コストでのプロジェクト運営を実現している。

こうした事実から社会的企業は、ネットワーク・レントを享受するだけでなく、その創出を調整することでネットワークに参加する各主体のコミットメントやエンゲージメントを高め、そのネットワーク上に様々なレントを重層化していくことがマネジメント上求められることが示唆される。

特に興味深いのは、潜在的な課題の発見とその解決に向けたインサイト（洞察）の創出がネットワークを介して行われている点にある。つまり、取り組むべき具体的な社会的課題は当事者を含んだネットワークに社会的企業自らが埋め込まれていることで、表層的な課題認識から課題を抱える当事者自身も気づいていない本質的な課題への接近が可能となる。そして、多様性のあるネットワークから新たな知識や視点で課題を捉えなおすことによって、課題解決に向けた独自の着眼点（point of view）が定まることになる。

社会的課題の解決には、イノベティブな事業の実施が焦点に置かれることも多いが、より重要なのは、本質的な問題を見極め、解くべき問題を定義することだと言える。問題そのものに棲みつき、その問題が発生する構造をあぶり出し、まだ誰も気づいていない問題解決の視点を明らかにするには、問題を外的な存在として認識するのではなく、その問題を内側から捕捉する必要性が生まれ、その実現には当事者を含んだネットワークへ社会的企業自らが深く入り込むことが必須となる。

5.3. 対話を軸とした関係の質の向上

馬場氏はもちろん、さくらやの経営や関わるプロジェクトにおいて常に重視されているのが対話である。例えば、さくらやパートナーは、フランチャイズのように決められたルールに沿って店舗運営が行われるわけではなく、パートナー一人ひとりの家庭や暮らしの状況を丁寧に聴き、その人に合わせた営業方法を一緒に考えながら経営をサポートしている。また、キャリアスタ塾でも、受講生と講師陣が対話しながら一人ひとりの想いに寄り添い、対等な関係の中でサポートが行われている。

いずれも、直線的に結果を追求するのではなく、まずは、個と個の関係性を丁寧に構築し、その信頼関係の上で具体的な活動につなげている。このことは、共感を軸に事業を展開するという観点から重要というだけでなく、地域社会の暮らしの中に埋め込まれ、問題として表出してくるものの少ない貧困や差別といった課題が有する特性からも重要となる。つまり、深い信頼関係がなければ、他者に話すことができないような課題を抱える当事者の声を拾い上げ、問題解決の糸口を見つける意味でも、対話を通じて、一人ひとりが本音を言える関係構築を行うことが重視されるのである。

すなわち、対話を通じて、主体間関係の質⁴³を高め、安心安全の場を創り出すことが社会的企業がネットワークを自らの競争優位要因として機能させるための前提条件になると考えられる。

6. おわりに

本稿では、ネットワーク・レントを分析枠組みとして、社会的企業の競争優位性を生み出す要因としてのネットワークとそのマネジメント上の特性について、学生服リユースショップさくらやをケースに検討してきた。

その結果、複数のコミュニティの結節点にポジショニングし、コールドマン・レントとパート・レントの享受とそれらの橋渡しを行っていることが明らかとなった。また、構築したネットワークを介して課題の発見とインサイト獲得を図っており、社会的企業においてはネットワーク・レントが社会課題への接近性を高めることにもつながっている可能性が示唆された。そして最後に、そうしたネットワークのマネジメントにおいては、ネットワークに参画する主体間における対話を軸とした関係の質の向上が重要と考えられ、そのことがネットワーク・レントの創出とともに社会的企業の競争優位性を生み出す要素になっている可能性が指摘された。

一方、本研究では単一ケース研究を採用したことによる客観性、普遍性の限界という課題がいまだ残されている。複数ケースを用いた研究の実施に加え、社会的企業を取り巻く諸主体へのより詳細な調査の積み重ねやネットワーク・レント分析手法の精緻化、定量研究の実施などは今後の課題である。

【謝辞】

本研究を進めるに当たり、資料提供および調査に協力いただいた株式会社サンクラッド代表取締役馬場加奈子氏に厚く感謝を申し上げます。

注

注1 この授業の様子や授業を通じて整理されたさくらやの特徴については、株式会社サンクラッド(2020)『さくらやぼん：ローカルを巻き込みながら奮闘した 3650 日に学ぶ』株式会社 tao. に収録されている。

注2 中間支援機関とは、NPO や地域、行政、企業の中に立ち、社会課題解決やまちづくり、コミュニティビジネ

ス/ソーシャルビジネス等を取り巻く様々な支援を行う組織を指す。

参考文献

1. 工藤順 (2010) 「ソーシャル・エンタープライズとは何か：その基礎的諸概念についての考察」『青森公立大学経営経済学研究』16 (1), pp.45-58.
2. 近藤利彦(2017) 「社会的企業を考える 3つの尺度」『日本経営倫理学会誌』24 (0), pp.243-258.
3. Noya, Antonella. (ed.) (2009) *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, Paris: OECD
4. Dees, J. Gregory. (1998) "Enterprising Nonprofits," *Harvard Business Review*, 76 (1), pp.54-67.
5. 須藤順 (2015) 「社会起業家の行動特性：エゴグラムによる検討」『地域活性研究』6, pp.11-19.
6. Dees, J. Gregory., Emerson, Jed. and Economy, Peter. (2001) *Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*, New York: John Wiley& Sons, p.15.
7. Borzaga, Carlo. and Defourny, Jacques. (eds.) (2001) *The Emergence of Social Enterprise*, London: Routledge. (内山哲朗・石塚秀雄・柳沢敏勝訳『社会的企業 (ソーシャルエンタープライズ):雇用・福祉のEUサードセクター』日本経済評論社, 2004)
8. 前掲書, p.22, 訳書, 35頁.
9. 前掲書, pp.16-18, 訳書, 26-29頁.
10. 前掲書.
11. 藤井敦史 (2009) 「『社会的企業』とは何か(上)社会的企業に関する二つの理論的潮流をめぐって」『情況. 第三期』10 (6), pp. 128-143.
12. 藤井敦史 (2010) 「『社会的企業』とは何か：2つの理論的潮流をめぐって」(第5章)原田晃樹・藤井敦史・松井真理子『NPO再構築への道：パートナーシップを支える仕組み』勁草書房.
13. 須藤順 (2013) 「ソーシャル・エンタープライズの中核的概念と政策展開」青森公立大学博士論文.
14. Leadbeater, Charles. (1997) *The Rise of the Social Entrepreneur*, London: DEMOS
15. Putnam, Robert. D. (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon and Schuster. (柴内康文訳『孤独なボウリング：米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房, 2006)
16. 神野直彦・牧里毎治 (編著) (2012) 『社会起業入門：社会を変えるという仕事』ミネルヴァ書房.
17. 潜道文子 (2018) 「ソーシャル・エンタープライズによるソーシャル・イノベーションの創出と『コミュニティ・キャピタル』：地方創生の事例を中心として」『拓殖大学経営管理研究』(111), pp.317-336.
18. Boruzaga et al. (2001), 前掲書.
19. 藤井 (2010), 前掲書.
20. 神野・牧里 (2012), 前掲書.
21. Boruzaga et al. (2001), 前掲書.
22. Kogut, Bruce. (2000) "The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure," *Strategic Management Journal*, 21 (3), pp.405-425.
23. 西口敏宏編(2003)『中小企業ネットワーク：レント分析と国際比較』有斐閣.
24. Milgrom, Paul. & Robert, John. (1992) *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
25. Coleman, James. (1988) "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, 94, pp.95-120.
26. Coleman, James. (1990) *Foundations of Social Theory*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (久慈利武監訳『社会理論の基礎 (上・下)』青木書店,2004)
27. Burt, Ronald. S. (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, MA: Harvard

University Press. (安田雪訳『競争の社会的構造：構造的空隙の理論』新耀社,2006)

28. Burt, Ronald. S. (2001) "Structural Holes Versus Network Closure as Social Capital," in Lin, Nan., Cook, Karen. and Burt, Ronald. S. (eds.) *Social Capital: Theory and Research*, New York: Aldine de Gruyter, pp.31-56.
29. 西口編 (2013), 前掲書.
30. 西口敏宏 (2007) 『遠距離交際と近所づきあい』NTT 出版.
31. 西口敏宏 (2009) 『ネットワーク思考のすすめ』東洋経済新報社.
32. 西口編 (2013), 前掲書.
33. 杉山幹夫・田中秀幸 (2009) 「自治体のブランディング政策と地域企業ネットワークの比較研究」『社会・経済システム』(30), pp.27-34
34. 宮部和幸 (2007) 「バラ生産経営におけるネットワーク組織の成立要因に関する一考察：レント分析を中心として」『農業・食料経済研究』54 (1), pp.35-46.
35. 工藤順 (2013) 「社会的企業によるネットワークの構築と活用」日本ベンチャー学会『日本ベンチャー学会誌』21, pp.81-86.
36. 須藤順 (2013) 「社会的企業におけるネットワークの形成と展開：企業組合でる・そーれにおけるアクションリサーチから」日本 NPO 学会『ノンプロフィット・レビュー』13 (2), pp.56-68.
37. Stringer, E. T. (2007) *Action Research*, London: Sage Publications. (目黒輝美・磯部卓三監訳『アクション・リサーチ』フィリア,2012).
38. Reason, P. & Bradbury, H. (2007) *The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice (2nd ed.)*, London: Publications.
39. JST 社会技術研究開発センター・秋山弘子 (2015) 『高齢社会のアクションリサーチ：新たなコミュニティづくりを目指して』東京大学出版会.
40. 馬場加奈子 (2019) 「お母さん発想で生まれた学生服リユース全国展開 (1)前例がないなら自分でつくる! 『ありそうでなかった』共感型ビジネスはなぜ生まれたか」『地方行政』10886, pp.2-5.
41. 馬場加奈子 (2019) 「お母さん発想で生まれた学生服リユース全国展開 (2)起業応援塾の運営から学ぶ」『地方行政』10890, pp.14-17.
42. 馬場加奈子 (2019) 「お母さん発想で生まれた学生服リユース全国展開 (3)店舗は社会課題が見える 『現場』」『地方行政』10897, pp.15-19.
43. Kim, Daniel. H. (2001) *Organizing for Learning: Strategies for Knowledge Creation and Enduring Change*, Pegasus Communications.

令和2年(2020)10月14日受理

令和2年(2020)12月31日発行