



社会的大義を訴求するマーケティングの成立過程と要因

竹内, 由佳

(Degree)

博士 (商学)

(Date of Degree)

2019-09-25

(Date of Publication)

2020-09-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第7581号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1007581>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

社会的大義を訴求する

マーケティングの成立過程と要因

令和元年7月22日

神戸大学大学院経営学研究科

南 知恵子 研究室

市場科学専攻

学籍番号 081B010B

氏名 竹内由佳

社会的な大義を訴求する

マーケティングの成立過程と要因

氏 名 竹 内 由 佳

序章.....	1
第1節 ソーシャル・マーケティングの2つの流れ.....	1
第2節 マーケティングと行動変革.....	2
第3節 マーケティングと構造変革.....	3
第4節 マーケティングの社会における役割.....	3
第5節 社会的大義の訴求と収益.....	3
第6節 本論文の構成.....	4
第1章 企業の社会的責任.....	6
第1節 はじめに.....	6
第2節 企業の社会的責任の概念形成および研究方向性の歴史的推移.....	6
第1項 現在用いられる企業の社会的責任の概念.....	6
第2項 企業の社会的責任の概念形成の歴史的経緯と研究方向性.....	6
第3節 日本における企業の社会的責任.....	11
第4節 戦略的CSRから共通価値創造へ.....	13
第5節 要約.....	15
第1項 企業の社会性とCSR.....	15
第2項 CSRとCSV.....	15
第3項 CSRとマーケティング.....	15
第2章 ソーシャル・マーケティング.....	17
第1節 はじめに.....	17
第2節 マネジリアル・マーケティング視点からのソーシャル・マーケティング.....	17
第3節 行動変革とダウンストリーム研究.....	21
第4節 コーズリレーテッド・マーケティング.....	23
第1項 American Expressの『自由の女神修復プロジェクト』.....	23
第2項 日本におけるコーズリレーテッド・マーケティング.....	24
第3項 コーズリレーテッド・マーケティングの定義.....	24
第4項 コーズリレーテッド・マーケティングの先行研究.....	28
第5項 コーズリレーテッド・マーケティングの実証研究の限界.....	31
第5節 ダウンストリーム研究の限界.....	31
第6節 構造変革とアップストリーム研究.....	33
第7節 もう1つのソーシャル・マーケティング.....	34
第8節 マクロ・マーケティング.....	35
第9節 マクロ・ソーシャル・マーケティング.....	36
第10節 要約と研究課題の導出.....	38
第1項 社会的大義とソーシャル・マーケティング.....	38
第2項 ソーシャル・マーケティングと行動変容.....	39

第3項	アップストリーム研究と社会的大義	39
第4項	社会におけるマーケティング	40
第5項	研究課題の導出	40
第3章	方法	42
第1節	はじめに	42
第2節	定性コーディング	42
第3節	調査対象企業・団体	43
第4節	調査概要	44
第5節	分析手順	46
第6節	調査企業概要	47
第1項	(学位合格後, 関係者への配慮から削除)	48
第2項	生活協同組合コープこうべ	48
(1)	概略	48
(2)	活動内容	49
第3項	株式会社 ALE	51
(1)	概略	52
(2)	活動内容	52
第4項	株式会社クラウド漁業	53
(1)	概略	54
(2)	活動内容	54
第4章	社会的大義への収益のネガティブな効果	56
第1節	はじめに	56
第2節	コープこうべの宅配事業	56
第1項	宅配事業への期待	56
第2項	社会的大義の干渉	57
第3節	発見事項のまとめ	59
第5章	社会的大義のみを訴求する企業	61
第1節	はじめに	61
第2節	(学位合格後, 関係者への配慮から削除)	61
第3節	コープこうべ	61
第1項	組合員活動	61
(1)	家庭会	61
(2)	コープ de くみかつ	62
第2項	環境活動	63
(1)	残留農薬検査	63
(2)	せっけんに関するキャンペーン	63

(3) マイバッグ運動	63
(4) 環境憲章	64
(5) 環境基金	65
第3項 くらしの基盤強化.....	65
第4節 発見事項のまとめ.....	68
第1項 各事例の要約	68
第2項 繋がっている企業や団体との関連	69
(1) (学位合格後, 関係者への配慮から削除) の繋がり方	70
(2) コープこうべの繋がり方.....	70
第3項 「似た者同士」での繋がり	71
(1) 情報発信力の弱さ.....	71
(2) 活動の持続性の弱さ	73
(3) 活動や事業の陳腐化.....	73
(4) 属人的コミュニティの形成	74
第4項 収益のもたらす効果	75
第6章 社会的大義への収益のポジティブな効果.....	77
第1節 はじめに	77
第2節 コープこうべ.....	77
第1項 創業時から高度経済成長期にかけてのコープこうべの理念と事業 ...	77
(1) 創業当時のコープこうべの理念と事業.....	77
(2) 戦後のコープこうべの理念と事業	78
(3) 高度経済成長期のコープこうべの理念と事業.....	81
第2項 ダイエーとの戦いにおけるコープこうべの理念.....	81
第3項 エシカル消費への取り組み	84
第3節 株式会社 ALE	84
第1項 起業のきっかけ.....	84
(1) 2つの起業.....	85
(2) 宇宙開発と研究費.....	85
(3) 宇宙開発とビジネス	86
(4) 事業と研究の両立の目的.....	87
第2項 エンターテインメントビジネス	87
(1) 人工流れ星というビジネス	87
(2) ナラティブという考え.....	88
(3) 他の企業とのコラボレーション	89
第4節 株式会社クラウド漁業	90
第1項 クラウドファンディングの活用	90

第2項	鯖やとサバ.....	93
第3項	SABAR とサバ.....	94
第4項	日本の漁業とサバ.....	96
第5項	クラウド漁業とサバ.....	99
	(1) 水産増養殖技術の研究開発・事業化.....	100
	(2) 水産増養殖プラットフォーム創造.....	101
	(3) 地方創生プロデュース.....	102
	(4) 飲食店業態開発・運営.....	103
	(5) 漁業版 SPA 形態の創造.....	104
第6項	業務提携とサバ.....	104
第7項	社会的大義とサバ.....	106
第5節	発見事項のまとめ.....	108
第1項	各事例の要約.....	108
第2項	繋がっている企業や団体との関連.....	108
	(1) コープこうべの繋がり方.....	110
	(2) ALE の繋がり方.....	110
	(3) クラウド漁業の繋がり方.....	111
第3項	「似た者同士」以上の繋がりと収益.....	112
	(1) 価値や理念を表現する場としての収益.....	113
	(2) 活動の持続性と収益.....	114
	(3) ビジネスモデルの進化と収益.....	116
	(4) 説明責任と収益.....	117
第4項	クラウドファンディングと収益.....	118
終章	120
第1節	発見事項のまとめ.....	120
第2節	インプリケーション.....	123
	第1項 理論的インプリケーション.....	123
	第2項 実践的インプリケーション.....	124
	第3項 限界と今後の展望.....	126
参考文献	127
参考サイト	138

序章

企業は経済的な役割や責任だけではなく、同時に社会的な存在である必要がある。さらに環境にも配慮する行動をとる必要があるとされている。これまでのように、企業は利益を上げ、株主に対して説明責任を持つだけではなく、広く社会に対して責任を持ち、経済面だけではなく、社会に対しても健全であることを示す必要があると考えられている。

また、近年、地域社会あるいは国際社会において、これまでのような政府や企業における取組だけでは対応しきれない様々な社会的課題が山積している（Kennedy(2015), 大平(2017)）。その解決に向けて、国内外ではソーシャル・ビジネスが起業され、既存の企業も社会に対して健全であるために、その解決に貢献し、新しい価値を生み出す社会的事業を企業戦略として意識するようになってきている。（大平(2017)）。それらは、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：以下 CSR とする）に関する活動としても注目をされているのは自明である。

そのような中で、マーケティングも社会的役割を果たす必要が求められる。このような、社会的な大義を扱うマーケティングは、ソーシャル・マーケティング（Social Marketing）と呼ばれるマーケティングであるとされ、社会的な大義の解決に向けて、マーケティングの手法を活用し、社会的成果と経済的成果をあげることを目指すものである（芳賀(2014), 大平(2017)）と捉えられる。

その一方で、健全であるために、企業は社会的成果と経済的成果を上げることを目的としながらも、企業が収益について言及することは、社会的に不健全であると捉えられるといったことが現状である。そして、逆に、社会的な大義をマーケティングにおいて訴求することは、ポジティブな効果をもたらすということが、多くの研究において明らかになっている。

第1節 ソーシャル・マーケティングの2つの流れ

ソーシャル・マーケティングは、Kotler & Zaltman(1971)で提唱されたものが最初であるとされており、マーケティングの技術（STP や 4P）を企業以外にも応用することについて言及している。

ソーシャル・マーケティングが形作られるまでの重要な論文として、Kotler & Levy(1969), Kotler(1972)が挙げられる。この2つに、Kotler & Zaltman(1971)を合わせた3つが、コトラー（Kotler, P.）が1960年代後半から70年代に述べたマーケティング概念拡張論と呼ばれるものにあたりとされる（上沼(2010)）。

この3つの論文、マーケティング拡張論と呼ばれるものから生まれたソーシャル・マーケティングでは、コトラー（Kotler, P.）らが述べてきたマネジリアル・マーケティングを大本としている。そのマネジリアル・マーケティングを社会的な大義の解決を行うために用いるという点から、このソーシャル・マーケティングは生まれてきたということが確認される。

一方で、Kotler & Levy(1969), Kotler & Zaltman(1971), Kotler(1972)により形作られたよう

なソーシャル・マーケティングとは別に、ソーシャル・マーケティングにはもう一つの流れがある(三上(1982))。それは、コンシューマリズムを背景とした、マーケティングが社会に対してどのような役割を持つのかについて言及していた。Lazer & Kelly(1973)では、社会的システムの観点より、マーケティングを研究することを強調した。その文脈におけるソーシャル・マーケティングとは、マーケティング手段(marketing policy)や、意思決定、行動の社会的な影響に関連するのと同様に、社会的重要性(social ends)を高めるために、マーケティング知識、概念、技術を用いることに関連する、マーケティングの一派であり、マネジリアル・マーケティングよりも広い範囲のものであるとしていた(Lazer & Kelly(1973))。

第2節 マーケティングと行動変革

ソーシャル・マーケティングの中で重要とされ、研究が進んでいるのは、行動変化、もしくは行動変革(behavior change)と呼ばれるものを目的とした研究であると考えられる。行動変革とは、マネジリアル・マーケティング視点からのソーシャル・マーケティングが対象とするターゲットである消費者一人ひとりの行動の変化のことである。

このような消費者一人ひとりの行動の変化を観察するソーシャル・マーケティングの研究は、ダウンストリーム(downstream)研究とされる(Gordon(2012), Troung(2014))。ダウンストリーム研究は、ソーシャル・マーケティングのターゲットを悪い態度の表れている人々や、問題行動を起こす人々とし、その行動を変化させること(Andreasen(2006))を示しており、それはソーシャル・マーケティングにおいても狭義の視点のものである(Andreasen(2006))とされる。

このようなダウンストリーム研究は、短期間の間に見られたターゲットとなった消費者の行動の変化を観察するものであり、その変化に関して数値の変化によって説明を行うものであるとされる(Dholakia&Dholakia(2001))。

ダウンストリーム研究という視点から捉えると、長年マーケティングの分野において研究されてきたコーズリレーテッド・マーケティング(Cause-related Marketing, 以下 CRM と略して表記する)も、マネジリアル・マーケティング視点からのソーシャル・マーケティングの中の一分野であると考えられる。

一方で、ダウンストリーム研究には限界もある。行動変革は本当に数値の変化によって確認することが可能であるかという点において疑問が残ることと、結果は個人と企業・団体側で本当に同じ結果をもたらされていいのかわかるかどうかということ、本当に変革がなされたと考えられるかというのが、Dholakia&Dholakia(2001)において指摘された。つまり、行動変革が行われたかどうかという点や、その変革に関する数値のみを追いかけていると、本当の意味での行動変革が出来ているかどうかはわからないことが伺える。この点は、CRMの実証研究においても同様であると考えられる。

しかしながら、社会的大義を訴求することで消費者を引き付けるためのマーケティング・ツールとしての能力は否定できない。

第3節 マーケティングと構造変革

ダウンストリームに着目するだけでは、本来の立案者らが想定していたソーシャル・マーケティングで果たしたかった目標や結果というものについては考えられなくなってしまう (Dholakia&Dholakia(2001))。

そこで、より上位の社会的課題に焦点を当て、その変革を目指すアップストリーム (upstream) に注目することとなる。アップストリームとは、意思決定者や意見を作成する者 (opinion formers)の行動変革のために、マーケティングやそのほかの方法を用いることを含んでおり、それは構造的環境を変え、結果として社会的問題に対するポジティブな結果をもたらすものであるとされる (Gordon(2012))。

第4節 マーケティングの社会における役割

そのような中で、マネジリアルな面だけではなく、社会において、マーケティングに対して、社会的な役割を期待していることが明らかになる。それは、Lazer & Kelly(1973)のような考え方である。これはマーケティング拡張論から派生したマネジリアル・マーケティング視点のソーシャル・マーケティングとは異なり、社会的システムの観点より、マーケティングを研究することを強調し、マーケティングが社会においてどのような役割を果たすべきかについて考えたマクロ・マーケティング的視点からの考え方である。それは、ダウンストリーム研究のように、ターゲット一人ひとりの行動を変革させるのではなく、マーケティングによって社会そのものを変革させようという試みであると捉えることも可能である。それは、アップストリームの考え方、その一部であると考えられるマクロ・ソーシャル・マーケティングから捉えることに他ならない。

第5節 社会的大義の訴求と収益

しかしながら、マーケティングに社会的な役割を期待する一方で、その本来もたらすべき収益について、企業が言及することは、社会的に不健全であると捉えられるといったことが現状である。

そして、逆に、社会的大義をマーケティングにおいて訴求することは、ポジティブな効果をもたらすということが、多くの研究において明らかになっている。確かに、CRM やソーシャル・マーケティング研究にもあるように、社会的大義を訴求することで、それがマーケティングにおける差別化要因として消費者の行動を変えることもできるし、それを進めることで構造変革を成し遂げる可能性もあるとされる。マーケティングにおける社会的大義の訴求力は、重要でありかつ否定することができないものであるとされている。

では、収益を稼ぐはずのマーケティングにおいて、社会的大義を訴求し続けることで、何か弊害が起こるといえることは考えられないのであろうか。収益は、社会的大義と相反する存在であり続けると捉えてよいのであろうか。これが本研究における課題である。

第6節 本論文の構成

本論文は、社会的大義を訴求に対する収益の効果について分析を行う。

第1章では、企業の社会的責任について説明を行う。本研究で取り扱うソーシャル・マーケティングを説明する上で、やはり企業の社会的責任との関係性は説明する必要がある。そのため、まず、第2節第1項では、現在用いられる企業の社会的責任の概念について説明する。第2項では、企業の社会的責任の概念形成及び研究方向性の歴史的推移について説明を行う。次に、第3節では、日本における企業の社会的責任についての説明を行う。第4節では、企業の社会的責任と密接な関係を持つ共通価値創造(Creating Shared Value : 以下 CSV と記す)について説明を行う。そして、第5節では、要約をおこなう。

第2章では、本研究において取り上げている、社会的大義を訴求するマーケティングすなわちソーシャル・マーケティングについて説明を行う。第2節では、マネジリアル・マーケティング視点からのソーシャル・マーケティングについて説明を行う。このマネジリアル・マーケティング視点からのソーシャル・マーケティングが生まれた経緯は、マーケティング拡張論との関係が深いため、その点について詳細に説明を行う。第3節では、第2節で述べたマネジリアル・マーケティング視点のソーシャル・マーケティングの研究において最も注目されていたダウンストリーム研究について説明を行う。第4節では、CRMについて説明を行った。特に、CRM研究は消費者の行動に着目した研究について詳細に説明している。第5節では、CRM研究の限界について説明を行う。第6節では、アップストリーム研究について説明を行った。第7節では、第2節で述べたものとは違うソーシャル・マーケティングについて説明を行う。第8節では、マクロ・マーケティングの説明を行う。第9章では、マクロ・ソーシャル・マーケティングについて説明を行った。そして第10節においては、第1章で得られた知見も生かして、研究課題を導出することを試みる。

第3章では、この研究の方法論について説明を行う。第2節では、インタビュー・データの分析法である定性コーディングについて説明を行う。次の第3節では、本研究において対象となった企業・団体について説明を行う。第4節では、本研究において行ったインタビュー調査の概要について説明を行う。第5節では、第2節の方法に乗っ取り、実際にどのように定性コーディングを行ったかについて説明を行う。第6節では、調査企業の概要について説明を行う。

第4章では、まず、社会的大義への収益のネガティブな効果について説明を行うため、コープこうべの宅配事業を事例として取り上げる。第2節において、コープこうべの宅配事業の事例について詳細に説明し、第3節においてそこにおける発見事項をまとめる。

第5章では、社会的大義のみを訴求する企業の活動について、事例を挙げて説明を行う。まず、ここで取り扱う事例は、1つは、(学位合格後、関係者への配慮から削除)であり、もう1つは、コープこうべの行う環境運動や組合員活動といった事業以外での自発的活動である。収益性を考えずに社会的大義のみを訴求する企業がどのような活動を行うこ

とになるのかについて、第2節では説明していく。第3節において、この2つの事例から導き出された、収益性を考えずに社会的正義のみを訴求した場合、どのような影響が生まれたのかについて、説明を行う。

第6章では、社会的正義へ収益のポジティブな効果について、事例を挙げて説明を行う。まず、ここで取り扱う事例は、3つである。1つが、コープこうべの理念をもとにした事業差別化である。2つ目が、ALEの人工流れ星ビジネスである。そして3つ目が、クラウド漁業のIOTを用いた漁業のクラウドファンディングである。クラウド漁業については、その設立経緯に関して、鯖やとSABARの2つが関わってくるため、この2つを合わせた3つの活動について説明を行っている。そして、第5節では、これらの3つの事例から、第5章の第4節において見つけられた、収益性がないために生まれた弊害を起こさないような、むしろ、収益性の社会的正義へのポジティブな効果について分析することを試みる。

そして、終章において、本研究における発見事項をまとめ、限界と今後の展望について説明を行う。

第1章 企業の社会的責任

第1節 はじめに

第1章では、企業の社会的責任について説明を行う。まず、第2節第1項では、現在用いられる企業の社会的責任の概念について説明した。第2項では、企業の社会的責任の概念形成及び研究方向性の歴史的推移について説明を行う。次に、第3節では、日本における企業の社会的責任についての説明を行う。第4節では、企業の社会的責任と密接な関係を持つ共通価値創造(Creating Shared Value：以下 CSV と記す)について説明を行う。そして、第5節では、要約をおこなう。

第2節 企業の社会的責任の概念形成および研究方向性の歴史的推移

第1項 現在用いられる企業の社会的責任の概念

第1項では現在用いられている CSR の概念について説明を行う。

企業は経済的な役割や責任だけではなく、同時に社会的な存在である必要がある。さらに環境にも配慮する行動をとる必要があるとされている。これまでのように、企業は利益を上げ、株主に対して説明責任を持つだけではなく、広く社会に対して責任を持ち、経済面だけではなく、社会に対しても健全であることを示す必要があると考えられている。そこで関係してくるのが、CSR である。

CSR とは、2011年のEUによるレポートにあるように”the responsibility of enterprises for their impacts on society.”(企業の社会に対する影響への責任)¹と説明されている。そして、國部(2017)によると、CSR とは「私的組織である企業が、その企業が関与する範囲の社会や環境問題について、事業活動と密接に関連させて、自主的に対処する責任である。」と説明されている。

つまり、CSR は法律ではなく、またそれを実行するかどうかについては義務ではないことを説明していることになるが、だからといって CSR を軽んじたりした場合は、消費者の生活が脅かされることになる(國部(2017))だけでなく、そもそもの企業活動が成り立たなくなってしまう可能性があると考えられる。

第2項 企業の社会的責任の概念形成の歴史的経緯と研究方向性

第2項では、企業の社会的責任について、その概念形成の歴史的な経緯を記述する。また、概念形成と企業の社会的責任の研究の方向性には関連があるため、それについても同時に記述することとする。

第1項で挙げたような現在の CSR の概念形成に語るまでには長い歴史がある。CSR 概

¹ “EU’s new CSR report offers realistic initiatives to promote sustainability”
(<https://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/eu-corporate-sustainability-report-policy?newsfeed=true>) (2019年6月1日アクセス)

念のほとんどは 20 世紀、特に 1950 年代初期から現代に向けて作られたものであるが (Carroll(2008)), 産業革命の影響が CSR の始まりと考えられている。産業革命が行われた 1800 年代中期には、緊急時の企業が特に労働者に関心を持っており、彼らをどのようにしてより生産的な労働者にすることができるかに焦点が置かれていた (Carroll(2008))。労働者に対して関心を抱いていたことを示すように、経営学で初めて企業の社会的責任を述べた Sheldon(1924)は、経営者の社会的責任は企業に対する責任と従業員に対する責任であると論じた (小島(2009))。このように、最初の企業の社会的責任は、今日におけるものよりも狭義のものであった。

Carroll(2008)によれば、1950 年代から 1960 年代にかけては、慈善活動が企業の主な社会的責任を果たす活動であった。また、研究対象である企業自体が CSR の「活動を行っている」というより、CSR というものと「対話をしている」状態であった。そのために、この頃の CSR 研究は、CSR というものを公式化し、その意味するものは何であるかを解明するということであった。「何が CSR であるのか」「企業の行う CSR はどのように、なぜ組織に影響を与えるのか」ということを目的としていたのである (Lee(2007))。

しかし、1970 年代に入ると、コンシューマリズムや環境保護運動といった社会運動が激しくなった (Carroll(2008))。さらに、このことを受けて、アメリカでは現場でも学術分野でも CSR やビジネス倫理という部門が本格的に議論されるようになったのである (谷本(2006))。

1970 年代の CSR 研究では、より明確でより観察される組織レベルでの CSR の議論と CSR における財務的分岐の疑問の解決に従事し、CSR と財務業績 (Corporate Financial Performance : 以下 CFP と記す。) の正の関係を導くことが最終目的であった

(Lee(2007))。まだこの頃にはそれが実証されることはなかったが、Lee(2007)は、その理由として、データの蓄積の少なさとそれを解析する手法の未発達を挙げている。

また、この頃には、企業の社会的責任に対して肯定論者と否定論者が生まれた。

肯定論者として Carroll(1979)や、MacGuire(1963)らがいる。彼らの主張は、利益を得るためだけに活動するだけでなく、企業は社会の一部として存在し、社会性をも考慮して社会性を高度に実現するものであるとし、様々な学説を展開した (小島(2009))。

それに対し、否定論者たちは、企業は社会的責任を持つべきでなく、利益を上げることにのみ従事すべきであると主張した。有名な否定論者として Levit(1958)や Hayek(1960)、Friedman(1962)がいる。Levit(1958)は、企業が社会的責任を全うすることで、福祉や社会に対して力を持ちすぎてしまい、政府に対抗する新たな勢力となる危険性について述べた。また、Hayek(1960)は、企業が社会に対し干渉することで自由経済体制の崩壊を招く危険性があるということを主張した。続いて Friedman(1962)は、企業の社会的責任は労働者にのみ向けられるもので、それにのみ従事すべきであると述べた。彼ら否定論者は、企業は利潤のために存在すると主張した。それゆえに、ただ企業側から積極的に社会に関わろうとすることを良しとしないのであり、社会に対して企業が何か行う

ことを促す制度の必要性を主張している（櫻井(1976)）。しかし、企業が社会と必ず関わらなければならないと存在することができないのは周知の事実である。社会と関わり合わなければ、企業は利益を得ることは不可能である。社会と関わる中で、企業がその責任を果たさないでいられるはずはない。そのため、現在ではこのような企業の社会的責任否定論者は少ないと言える。

1980年代には、企業のビジネス倫理に関するスキャンダルが広くレポートされ、公共の注意が企業の悪行へと向けられた（Carroll(2008)）。そのため、企業はCSR活動に対して「何をしたらよい会社に映るか」という視点を持っていた（Kotler&Lee(2005)）。この頃の企業は、CSR活動を行うということをコーポレート・フィランソロピー（Corporate Philanthropy）と呼び、伝統的フィランソロピーを行うことであると位置づけていた。Kotler&Lee(2005)、Lantos(2001)は、伝統的フィランソロピーとは、自発的な寄付行為であると定義した。また、Carroll(1979)は、伝統的フィランソロピーは、任意の責任（discretionary responsibility）や慈善的責任（philanthropic responsibility）から生じるとし、Lantos(2001)は、利他的責任（altruistic responsibility）から生じるとしている。その例として、アンドリュー・カーネギーやジョー・ロックフェラーなどの企業リーダーが、多くの寄付を博物館や大学などの社会的文化的組織に対して行ったことが挙げられる（Lantos(2001)）。しかし、このような伝統的フィランソロピーには、役員好みや希望が作用していた（Kotler&Lee(2005)、Lantos(2001)）。そのため、伝統的フィランソロピーは、企業が寄付をするかどうかに関しては自発的であるとはいえ、その寄付を受け取る側は、企業の興味で制限されていた（Varadarajan&Menon(1988)、Carroll(2008)）。さらに、企業は、自社に利益を誘導しているように思われることを回避するために、主な自社製品と関連しそうな取り組みを避ける傾向にあった（Kotler&Lee(2005)）。

このような動きの一方で、学術分野では、CSRの新しい定義、または再定義を行うことにフォーカスを置く研究が行われるようになった（Carroll(2008)）。その中で、戦略的CSRの必要性が訴えられた（Lantos(2001)）。

Lantos(2001)は、戦略的CSRとは、戦略的な企業の目標を成し遂げるために行われるCSRであるとした。そして、その戦略的な企業の目標とは、社会に対してと同様に、企業に対しても良いと信じられている良い行動(good deed)をとることであると定義している。つまり、事業の成功と善業の成功の両方を手に入れるためにはどのようなCSRが必要となるのか、という考えが生まれたということである（Kotler&Lee(2005)）。事業の成功とは、すなわち、コーポレート・レピュテーションの向上（櫻井(2005)）や企業のイメージ向上や売上を増やすことなどである。一方、善業の成功とは、CSR活動による社会貢献活動の成功である。より多くの企業が自らの企業価値にあった関心領域を戦略的に選ぶことによって、多くのマーケティング目的と合致する課題を支援することが可能となる（Kotler&Lee(2005)）。これらの点は、それまでのCSR研究では考えられてこなかった点である（櫻井(2005)）。Lantos(2001)は、企業が行うべきCSRは、この戦略的CSRであると

強調している。

また、Carroll(1979)では、「企業の社会的責任とは、任意の時点で、社会が持っている組織的な、経済面、法律面、倫理面、そして自由裁量面（慈善面）への期待を包含している」ことであると述べている。企業の社会的責任を経済的責任（Economic Responsibilities）、法的責任（Legal Responsibilities）、倫理的責任（Ethical Responsibilities）、自由裁量責任（Discretionary Responsibility）の4つの要素にわけ、それが立体的に重なり合ったキューブ型モデルを生み出した。

そのモデルの中で、これらの4つはバラバラに成し遂げられるのではなく、戦略的に、そして統合的に成し遂げられるものであると提言した。さらに、このモデルは、企業側にとってCSR活動が戦略的にどのように実行されるべきかを指し示すものでもあった。しかしその一方で、このモデルでは、経済的責任や法的責任という概念を測ることができないため、実証的に利用が難しいという側面もあった（Lee(2007)）。

1990年代以降は、CSRの分野では戦略的マネジメント研究として、ステイクホルダー・アプローチと呼ばれるものが適応された。これは、企業の目的をステイクホルダーの観点から全面的に異なった方向へ目に見えるように表したものである（Freeman(1984)）。

ステイクホルダー・アプローチによると、生き残りが企業を中心目標となるため、企業の社会的目標と経済的目標の相違にはもはや重要性はなくなってしまう（Lee(2007)）。企業の生き残りを達成するためには、シェアホルダーだけではなく、従業員や政府、消費者といったステイクホルダーの影響を受ける。そのため、それらをマネジメントするという観点からCSRを解釈しようという試みである（Lee(2007)）。戦略的CSRの中では、もはや企業の社会的部分と業績の分離は考えられなくなったのである（Lee(2007)）。

企業の社会的部分と業績の分離が難しいということを理論化して視覚的にわかりやすくモデルとして表現しているのが、Carroll(2016)のCSRのピラミッド型モデルである。このCarroll(2016)は現在では最もよく知られているCSRのモデルである（Carroll(2016)）と推測される。

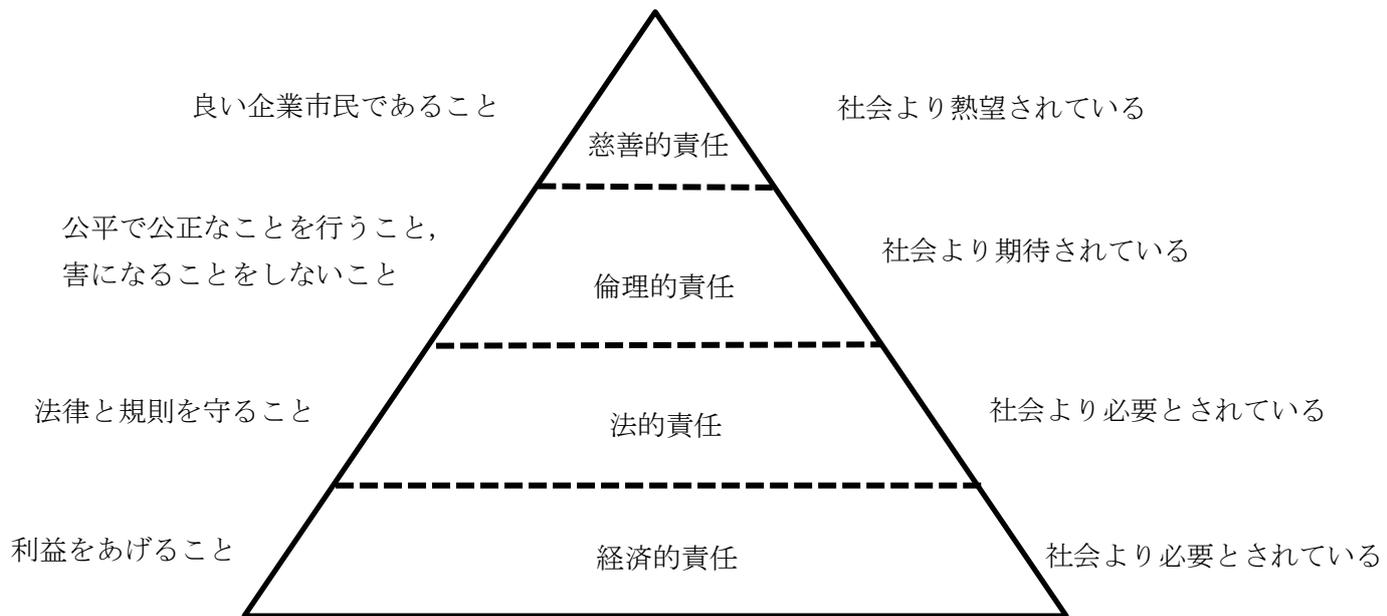


図 1 Carroll の CSR のピラミッド型モデル (Carroll(2016)の p.5 より筆者訳)

Carroll(2016)の CSR のピラミッド型モデルは、4 要素である、経済的責任 (Economic Responsibilities)、法的責任 (Legal Responsibilities)、倫理的責任 (Ethical Responsibilities)、慈善的責任 (Philanthropic Responsibility) がどのように社会から必要とされているのかを示している。経済的責任は、もちろん利益をあげることである。そしてそれは、社会より必要とされるのは自明である。

経済的責任はピラミッド型モデルの一番下に位置しており、他の CSR の基盤となるものである。

次の法的責任は、法律と規制を守るということであり、社会より必要とされるのは当然である。そして、それは経済的責任の次に位置して、残り 2 つの基盤となることを示している。すなわち、経済的責任と法的責任が達成されなければ、残り 2 つの要素を達成することができないことをも意味していると考えられる。

残り 2 つの要素のうち、次の倫理的責任は、公平で公正なことを行うこと、害になることをしないことである。それは、社会からは「期待されている」ことであるとされる。

最後の慈善的責任は、良い企業市民であることである。それは、社会より「熱望されている」ことであるとされる。つまり、Carroll(2016)は、CSR のピラミッド型モデルは、企業は、CSR 活動として、4 つの構成要素を満たしながら、意思決定、アクション、政策、実践に従事するべきであるということを主張している。端的に言うところの 4 つの総和が CSR であると定義している (Carroll(2016))。

これは、先ほど述べた、企業の社会的部分と業績の分離が難しいことを説明することが

できた、つまり逆説的に戦略的 CSR の必要性について主張するモデルであるとも言える。また、より実践的かつマネジリアルな観点から、CSR に打ち込んでいる企業は、利益をあげ、法律を守り、倫理的実践に従事し、よい企業市民であることに注力しなければならない (Carroll(2016)) ことがわかる。そしてこのモデルをより純化していくことで、将来の研究が続いていくだろうとされている (Carroll(2016))。

そして研究に関して、現在では、CSR と CFP の正の関係が存在するかどうかに関する実証研究が多く研究されている (Lee(2007))。しかし、Lee(2007)は、実証ではいまだに説明されていない CSR と組織活動があるのだということを主張し、1950 年代の CSR 研究目的のように、「何が CSR なのか」、「どのように、なぜ、ある CSR に関連した変化が組織的行動の中で行われるのか」ということを研究する必要性を述べている。

さらに、Vogel(2005)では、これまでの CSR と CFP に関する実証研究を辿った上で、CSR の実証研究に否定的である。まず実証研究に使用されたあらゆる指標の妥当性のなさを挙げ、さらに、「責任と収益の関係というのは、企業がより責任を果たすようにすればもっと収益が増えるということ必ずしも意味するものではない。というのは、より責任のある行動をとっても利益が低減する可能性もあるからだ」と CSR と CFP の間の因果関係の不明瞭さを強調している。

このように、実際の企業が行う CSR と共に、学術分野における CSR も様々にその性格を変えてきており、現在は CSR を戦略として活用しようという動きが大きくなっていると言える。そしてこの戦略的に CSR を利用するという考え方が、Porter and Kramer(2011)において提言された CSV と大きく関係している。この CSV については、第 3 項において取り上げる。

第 3 節 日本における企業の社会的責任

第 3 節では、日本における企業の社会的責任についての説明を行う。

企業の社会的責任が日本の経済界において姿を現すのは戦後であると推測される。1950 年代には、経済同友会の「経営者の社会的責任の自覚と実践(1965 年)」が契機となって提起された (水尾 (2000))。しかしながら、歴史的に見て、CSR が日本で大きな話題として上ってくるようになったのは 1970 年代に入ってからであると考えられる (谷本 (2006))。ちょうどその時期、日本では四大公害裁判²が大きな社会問題となり、公害に対する企業の責任が追及されていた。このような中で、アメリカでも同時期に議論が巻き起こっていた社会的責任論がアメリカから日本に輸入された (谷本(2006))。さまざまな本が出版され、一大ブームとなったが、多くは理念的な議論に終始しているに過ぎなかった (谷本(2006))。さらに、日本の企業と社会の構造的な関係性を分析することや企業社会に政策提言を行うという動きも少なく、一方で市民組織の動きは弱かったために、第 2 次石

² 水俣病、新潟水俣病、四日市喘息、イタイイタイ病の四つの公害病に関する損害賠償裁判である。

油ショック以降の景気後退と共に、ブームは去った（谷本(2006)）。

それから後、ほとんど CSR に関して議論がされなくなる（谷本（2006））。CSR に関して議論がされなくなった期間のうち、1980年代は、低成長期からバブル期、バブル崩壊後の時期である。その時期、さまざまな企業不祥事や企業犯罪が繰り返されており、談合やカルテルは定着していた（谷本（2006））。CSR に関して議論がされなくなった理由として、谷本(2006)では、日本の社会経済システムのあり方が挙げられている。谷本（2006）は、企業が、環境や社会を配慮したモノづくり経営システムを構築しなくては、今後地球社会はもたないであろうし、市場社会から評価されなくなるという発想が日本では弱かったのではないかと結論付けた。さらに、その影響を受け、日本において CSR や企業と社会にかかわる研究をする人間が非常に少ないのであると谷本（2006）は言及している。さらに國部（2007b）では、CSR が理解されない理由として、日本政府が政策的課題として企業に CSR を要求していないことを言及している。

しかしながら現在、日本においても、CSR は企業経営において必須の事項となっている。谷本(2014)によると、2003年ごろから CSR がブームとなり、大企業や経済団体・業界団体が中心となり議論を牽引してきたが、同時にメディアやコンサルティング会社などがその時のブームにのり、ビジネスを広げて影響を与えてきたとされる。その時の原因についても谷本(2014)では触れられているが、ちょうど1990年代から2000年代にかけての企業犯罪・不祥事への批判が原因ではなく、どうやら、日本が欧米各国において社会的問題だとされていることに対応してきていなかったところが批判され、実務レベルでの取り組みがされてきたとされる。その影響から、環境報告書を拡張して、CSR 報告書やサステナビリティ報告書を発行する企業も増加傾向にある（國部（2007a））と説明することができる。

それまでの日本における CSR には特徴があった。日本における CSR は、法令遵守が中心であって、それは企業の報告書からも明らかであるとされている（藤井（2005））。法令遵守は、法令を守っているということを示しており、すなわちそれは、「我が企業は罪を犯していない」ということの担保でもある。確かに、法令を守りながら経済活動を行うこと自体には価値があり、それは難しいことでもあるが、それが社会的責任を果たしていることにはならないのではないかと、藤井（2005）では述べられている。また、國部

（2008）では、従業員重視の日本的経営は、CSR そのものであると主張されるが、アカウントビリティや透明性に対する企業の姿勢に関して言えば、日本企業は社会に対して責任を負っているとはいえないのではないかと疑問を呈している。しかしながら、グローバルには CSR 経営に対する要求やコミュニケーションを求める動きは次第に広がり、より積極的な対応が求められている（谷本（2014））のは自明である。

先ほども述べたように、2000年代に入り CSR 報告書作成支援などを行うコンサルティング会社、監査法人、PR 会社などによる CSR 支援ビジネスは急速に発展している（谷本（2014））。また、2000年代半ばより CSR 経営の制度は急速に広がり、2010年代に入るこ

ろからは CSR の考え方が経営プロセスに組み込まれている企業では、CSR 部署を解消し、それを経営企画などの部署に統括することで、実質的に経営計画一戦略の中に組み入れている企業も出始めているとされる（谷本（2014））。

これらのことから、日本の CSR の歴史はまだアメリカと比較すれば浅いということが推測される。また、CSR 経営多くの日本企業は、Caroll(1979), Lantos(2001), Caroll(2016)が定義した倫理的 CSR のみを実行しているような状態であった。しかし、日本ではこの 10 年あまりで CSR が浸透し、企業がそれに対応するような動きは早く、変化が大きいとされる（谷本（2014））。

第 4 節 戦略的 CSR から共通価値創造へ

第 4 節では、CSV について説明を行う。

CSV とは、Porter & Kramer(2011)により提唱された。これは、戦略論の文脈より生まれてきたもので、資本主義と社会の関係性を再構築するものであり、企業活動を行うことで同時に社会的課題を解決するということを主張する。Porter & Kramer(2011)は、CSV を「社会的責任でもフィランソロピーでも持続可能性でもない、新しい経済的成功の方法である」と定義している。

長期にわたり、CSR は経済的価値と相反する存在であるとされてきていた（青木(2017)）。しかしながら、CSV の考えでは、そうならない可能性が示されたのである。

青木(2017)では、CSR と CSV の違いについて以下のモデルを利用して説明がされている。

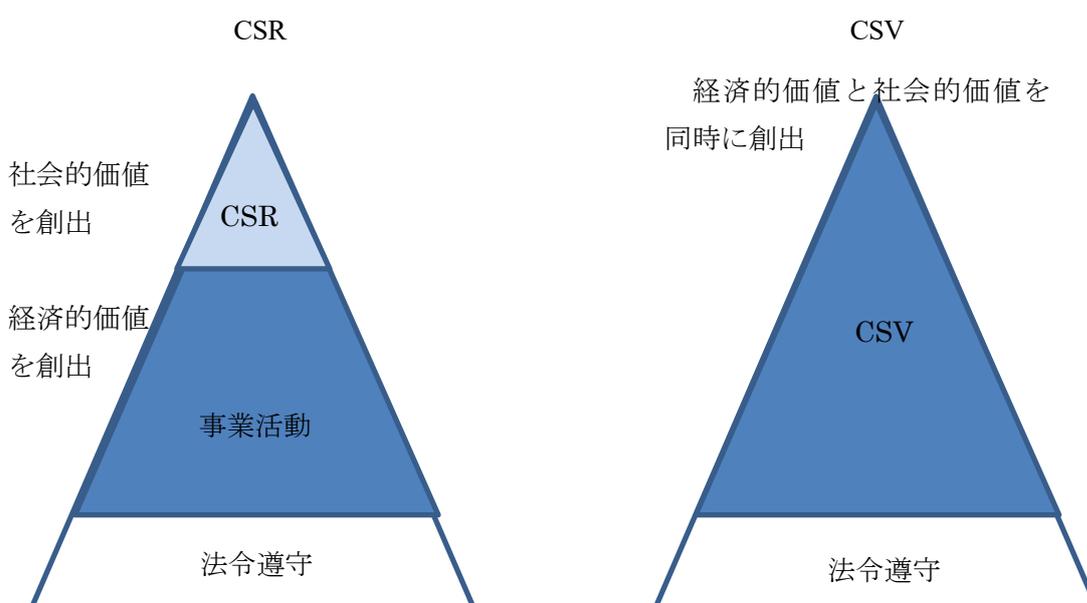


図 2 CSR と CSV の違い（青木(2017), p.43。）

このモデルは、第2項でも挙げた Carroll(2016)のCSRのピラミッド型モデルから作られたものであると推測されるが、このモデルの意味していることは以下のように説明される。法令遵守部分、Carroll(2016)においては、経済的責任と法的責任ととらえることができるが、その部分は、社会規範の中で適正に行うことが前提であり、法令遵守はその活動の基盤となることである(青木(2017))。しかし、企業が自分たちの事業に関連する領域の社会的活動に取り組む活動がCSRであり、これは法令遵守のように行わなければならないことではないことは、Carroll(2016)でも明らかである。したがって、事業活動で十分な成果が達成されていないならば、CSRを行うことは株主をはじめとしてステイクホルダーが黙っていないはずである(青木(2017))と考えられる。つまり、持続可能性を追求するCSRの活動自体が企業の業績に左右されて持続可能ではないという矛盾も生じることとなる(青木(2017))。そこで登場したのがCSVという考え方であるとされる(青木

(2017))。共通価値とは、経済的価値を創造しながら社会的ニーズに対応することで、社会的価値も同時に想像するというアプローチである(青木(2017))。社会に対してよいことを行うだけでなく、自分たちも利益を得るという考え方であり、すなわち、事業として取り組むことが社会的大義を果たすことになるということを示している(青木(2017))。

他にも、CSRとCSVの違いについてPorter & Kramer(2011)では、フェアトレードを例として説明を行っている。CSRの考え方では、何かの作物などをフェアトレードで購入することが推奨されている(Porter & Kramer(2011))が、CSVの場合はそうではないとしている。CSVの場合は、何かの作物の品質と収穫量を向上させるために調達方法を変化させる(Porter & Kramer(2011))ことを挙げている。それはつまり、農家の能率や収穫高、品質を向上させることで彼ら自身に富を想像する機会を提供するということであると考えられる(青木(2017))。すなわち、CSVは全体の富を増やすために企業は事業を行うということを示していると推測することができる。

Porter & Kramer(2011)では、CSVを行うために企業は3つのことを行う必要があることを説明している。1つ目が、製品と市場を見直すことである(Porter & Kramer(2011))。製品の見直しとは、本当に自社の製品が消費者の求めるものになっているのかについて立ち返ることである(青木(2017))。市場の見直しとは、これまでにターゲットに入っていなかった発展途上国などにも目を向けるということである(青木(2017))。そして2つ目が、バリュー・チェーンの中での生産性の再定義である(Porter & Kramer(2011))。企業におけるバリュー・チェーンを見直し、その中で社会的問題が経済的コストを発生させている可能性があることを探し出し、見直す必要があるということである(青木(2017))。そして3つ目が、地域クラスターの開発を可能とすることである(Porter & Kramer(2011))。クラスターとは、特定分野の企業やサプライヤー、ロジスティックスなどが集積した地域を指し、生産性やイノベーションに大きな影響を与えるものである(青木(2017))。そのようなクラスターを形成するには、公正でオープンな市場を実現する必要がある(青木(2017))。さらに、不公正をなくすことで、市場が正しく機能すれば、企業は安定供給を

確保することができ、サプライヤーに対しても品質や効率を改善するインセンティブが働き、地域住民の所得や購買力が向上し、経済発展と社会発展の好循環が生まれる。(青木 (2017))。そのようなロケーションに企業がクラスターを作ることで、企業と地域の関係性がより強化され、共通価値を創造する基盤になる(青木 (2017))と考えられる。この3つを行うことで、共通価値を創造することが可能となると考えられる。

第5節 要約

第1項 企業の社会性と CSR

企業は、利益を上げるだけでなく、社会的にも健全であると説明する責任がある。その考え方に関連する CSR とは、あくまでも企業が自主的に行うものである。つまり、CSR を実行することは義務ではない。しかし、CSR を軽んじた場合は、消費者の生活が脅かされるだけでなく、企業活動ができなくなる可能性があるとして示されている。

その CSR を近年は、戦略的に用いる、戦略的 CSR が企業により取り入れられている。特に、Carroll(2016)が提示したモデルは、この戦略的 CSR を説明しているものである。それによると、より実践的かつマネジリアルな観点から、CSR に打ち込んでいる企業は、利益をあげ、法律を守り、倫理的実践に従事し、よい企業市民であることに注力しなければならないことが示されている。

つまり、CSR は義務や法律ではないものの、企業にとっては社会における健全性を担保するためにも必要不可欠なものであると説明できる。

第2項 CSR と CSV

一方、CSV とは、Porter & Kramer(2011)により提唱された戦略論の文脈より生まれてきた考えである。CSV は、企業活動を行うことで同時に社会的課題を解決するということを主張する。その点で、第1項で説明した CSR と異なる。あくまでも CSV は、事業に取り組むことで、同時に社会的大義を果たすことである。企業が事業性をもって社会的大義を果たすことで、それが企業に対して優位性をもたらすことが強調されている。ただ社会に対して信頼性を担保するだけの CSR と異なり、事業性を持って社会に対しての信頼性を得ることが大きく異なってくる。しかしながら、これはあくまでも戦略論の捉え方を社会的側面から行ったものでもあるため、戦略論の領域を超えたものではない。

第3項 CSR とマーケティング

CSR や CSV を通じることで、すなわち、事業を通じて経済的価値を高めると同時に、企業は社会的に健全であることを担保することが可能となる。そして、このような CSR や CSV は企業の活動を方向付ける戦略論として捉えられてきたことがわかった。

このような企業の方向付けの中で、企業において利益を稼ぐために重要な機能を果たすはずのマーケティングがどのように社会的役割を示していくのかを具体的に第2章では説

明をしていく。

第2章 ソーシャル・マーケティング

第1節 はじめに

第2章では、本研究において取り上げている、社会的大義を訴求するマーケティング、すなわちソーシャル・マーケティングについて説明を行う。第2節では、マネジリアル・マーケティング視点からのソーシャル・マーケティングについて説明を行う。このマネジリアル・マーケティング視点からのソーシャル・マーケティングが生まれた経緯は、マーケティング拡張論との関係が深いため、その点について詳細に説明を行う。第3節では、第2節で述べたマネジリアル・マーケティング視点のソーシャル・マーケティングの研究において最も注目されていたダウンストリーム研究について説明を行う。第4節では、CRMについて説明を行った。特に、CRM研究は消費者の行動に着目した研究について詳細に説明している。第5節では、CRM研究の限界について説明を行う。第6節では、アップストリーム研究について説明を行った。第7節では、第2節で述べたものとは違うソーシャル・マーケティングについて説明を行う。第8節では、マクロ・マーケティングの説明を行う。第9章では、マクロ・ソーシャル・マーケティングについて説明を行った。そして第10節においては、第1章で得られた知見も生かして、研究課題を導出することを試みる。

第2節 マネジリアル・マーケティング視点からのソーシャル・マーケティング

第2節では、マネジリアル・マーケティング視点からのソーシャル・マーケティングについて説明を行う。このマネジリアル・マーケティング視点からのソーシャル・マーケティングが生まれた経緯は、マーケティング拡張論との関係が深いため、その点について詳細に説明を行う。

そもそも、ソーシャル・マーケティングは、Kotler & Zaltman(1971)で提唱されたものが最初であるとされている。その定義は、「人々の行動を変えるための戦略」であり、「統合的な計画・行動枠組みのなかで、社会変革のための伝統的手法の中から最良の要素を組み合わせ、最新のコミュニケーション技術とマーケティング技法の成果を活用するもの」

(Kotler & Robelt(1989))とされている。さらに、続けて、ソーシャル・マーケティングは、マーケティングの手法を用いて、「単一あるいは複数の標的採用者集団に対して、社会的アイデアや社会的習慣をもっと受け入れてもらうためのプログラムの企画・実施・管理に関連した、社会変革のためのマネジメント技術を意味する」(Kotler & Robert(1989))とも説明されており、すなわち、マーケティングの技術(STPや4P)を企業以外にも応用することについて言及している。

この理論は、公共機関においてマーケティングの方法を応用することなどが試みられており、(Kotler & Lee (2006)), 公共機関などでのソーシャル・マーケティングの結果が消費者の行動を変化させることへとつながることを、青木(2017)でも述べられている。このソーシャル・マーケティングが形作られるまでの重要な論文として、Kotler &

Levy(1969), Kotler(1972)が挙げられる。この2つに、Kotler & Zaltman(1971)を合わせた3つが、コトラー (Kotler, P.) が1960年代後半から70年代に述べたマーケティング概念拡張論と呼ばれるものにあたりとされる(上沼(2010))。そのマーケティング概念の拡張にあたり、「企業マーケティング理論の技法を非営利組織や社会的業務の運営実行に応用することで生まれた」(上沼(2010))のが、ソーシャル・マーケティングであると推測される。

Kotler & Levy(1969)は、「マーケティング概念の拡張 (“Broadening the Concept of Marketing)” という表題の論文である。この論文の概要について、上沼(2010)において以下のように要約されている。

①マーケティングは、単に練歯磨きや石鹸や鉄鋼の販売といった事柄をはるかに超える広範な社会活動である。政治選挙は候補者が、大学による学生募集は高等教育が、そして募金活動は主義主張が、石けん同様に市場で売買されることを思い起こされる。

②ところが、これらのマーケティング領域は、これまでマーケティング研究者によって全く無視されてきた。あるいは広報活動ないし公衆活動としてぞんざいに扱われてきた。これらの現象をマーケティング思想やマーケティング理論の固有の体系内に組み入れようとする何らの試みもなされてきていない。

③マーケティング人が、その考え方を拡張し、そしてその技法を、増大する社会的活動の関連分野に適用する好機が到来している。その挑戦は、マーケティングが広範な社会的意味を引き受けるのか、それとも偏狭に定義づけられたビジネス活動にとどまるのかによって左右されよう。

④米国におけるもっとも顕著な動向は、営利企業以外の組織によって遂行されている社会的業務の量が増大しつつあることである。社会は、衣・食・住の欠乏状態を超えるにつれて、以前には脇に追いやられていたその他の社会的ニーズを充足するべく組織化し始めるのである。

⑤全自動自動車労連、国防省、フォード財団、世界銀行、カトリック教会、そしてカリフォルニア大学を経営することは、プロクター&ギャンブル社やゼネラルモーターズ社やゼネラルエレクトリック社を経営することと同様に、どの点から見ても興味を掻き立てられるようになって来ている。

⑥マーケティング機能に思いを馳せるとき、どの組織も、それに気づいていようといまいが、マーケティングと同様の活動をしていることがわかるのである。

このKotler & Levy(1969)は、マーケティング概念を単に営利企業のビジネス活動に限定することなく、拡張させることによって、広く社会的組織の諸活動や社会的諸問題の解決に至るまで適用できるようなものとして考えていこうという基本的理解に立ったものであった(上沼(1993), 上沼(2010))とされる。社会的組織として、Kotler & Levy(1969)では、大学や教会、病院が挙げられている。それらは営利企業ではないが、例えば、大学は

学生に対して「仕えている」という意味では、満足させる必要のある対象者を抱えていると説明することができる。そのような文脈で、マーケティングを用いることで、社会的組織は、消費者に常時触れることができ、彼らのニーズを読み、彼らのニーズに合わせた「製品」を発展させることが可能となり、組織の目的を表すためのコミュニケーション・プログラムを作ることが可能となると主張されている。また、上沼(2010)によると、Kotler & Levy(1969)は、「これまでは人間界に存在する組織をビジネス組織と非ビジネス組織に分けるとするならば、マーケティング概念はこれまでビジネス組織に固有の論理、すなわち企業のビジネス活動に関する者であったが、マーケティング概念を拡張することで、非ビジネス組織の活動にも応用可能な論理として措定できる。」とされており、「そのように考えることができるとするならば、マーケティング概念は、社会のすべての組織に適用可能な論理となる」とも述べられている。それゆえに、Kotler & Levy(1969)が、Kotler & Zaltman(1971)へとつながっていくこととなると考えられる。

次に、Kotler & Zaltman(1971)は、「ソーシャル・マーケティング—計画された社会変革へのアプローチ (“Social Marketing: An Approach to Planned Social Change”）」という表題の論文について説明を行う。

このKotler & Zaltman(1971)は、前論文であるKotler & Levy(1969)の続編であり、概念拡張理論において言い足りなかった事柄への研究として位置づけられる(上沼(2010))とされる。Kotler & Levy(1969)では、営利企業だけでなく、組織についても、消費者と呼べる存在があるのだから、マーケティングを用いるべきであるという、マーケティングの概念拡張についてのみとどまっていたと考えられる。しかし、Kotler & Zaltman(1971)で主張されたのは、「マーケティングの諸概念や諸技法の社会的目的促進への応用可能性」(上沼(2010))であったと考えられる。Kotler & Zaltman(1971)では、それまでにすでに行われていたソーシャル・マーケティングに通じるような考え方についても分析を試みている(上沼(2010))。さらに、Kotler & Zaltman(1971)においても触れられているが、社会変革のためのキャンペーンは、その当時始まったことではないとKotler & Robert(1989)においても説明されている。大昔から行われており、古代ギリシャや古代ローマでは、奴隷解放のためのキャンペーンが行われ、イギリスでは産業革命の頃、借金を理由とする投獄の廃止、女性への参政権の付与、児童労働の廃止などのために社会変革キャンペーンが行われていた(Kotler & Robert(1989))。また、植民地時代のアメリカも数多くのキャンペーンの舞台であった(Kotler & Robert(1989))ともされる。ところが、情報浸透キャンペーンや説得キャンペーンは、あまり効果がないという悲観的な結論に達した(Kotler & Robert(1989))。

Kotler & Zaltman(1971)においても、社会変革キャンペーンを成功に導くための条件を分析した学者について触れられているが、結局のところ、「これまでの社会キャンペーンの遂行者は、“広告(キャンペーン)”を第一義的に扱ってきたが、そのことが、ある場合には大成功するが他の場合には大失敗する原因となってきた。これに対しマーケティングは、製品計画、チャネル政策、価格設定、コミュニケーション、マーケティング調査……

などマーケティング諸手段の統合的組み合わせを伴うものである。今求められねばならないのは、かかる意味でのソーシャル・マーケティングであり、それは、社会広告や社会キャンペーンよりも広範な考え方である」(上沼(2010))という結論に至っている。

つまり、社会的目的を推進するためには、適正な「価格」で、適正な「流通経路」や「立地」におかれ、適正な「プロモーション」が行われた、適正な「社会的目的」を発展させる必要があるということを主張している。すなわち、それは、マーケティングにおいて用いられているマッカーシー (McCarthy) の 4P を用いたマーケティング・ミックスに相違ない。ソーシャル・マーケティングは、社会的目的を果たすために、4P を用いたマーケティング・ミックスの導入を行うことを必要としているということである。

Kotler & Zaltman(1971)においても、4P に準拠しつつ、ソーシャル・マーケティング実践のための「ソーシャル・マーケティング計画システム」概念図を提示して、その実行可能性を説いている(上沼(2010))。

ソーシャル・マーケティングが形作られるまでの論文のうち、最初の Kotler & Levy(1969)では、マーケティング概念の拡張が示され、広く社会的組織の諸活動や社会的諸問題の解決に至るまで適用できるようなものとして考えていくことが示された。続く Kotler & Zaltman(1971)においては、社会的組織の諸活動や社会的諸問題の解決のためには、4P というマーケティング・ミックスを用いることが必要であると主張された。そして、ソーシャル・マーケティングを形作る重要な論文であり、かつ、マーケティング概念拡張論に関する最後の Kotler(1972)は、「マーケティングの一般概念 (“A Generic Concept of Marketing”）」という表題の論文であり、コトラーの概念拡張論の狙いはここにあったと思われる(上沼 (2010))においても述べられている。

この論文では、ジェネリック・マーケティング (Generic Marketing) という新語が用いられており、それがマーケティング一般概念の構想を意図している(上沼 (2010))と推測される。それだけを考えると、ソーシャル・マーケティングはここに至るまでの途中に生まれただけの理論であるかのように感じられる。

しかし、Kotler(1972)では、環境の変化に注目して、「ある学問が健全である証拠は、環境の変化に合わせて、その焦点、技術、そして目的を再検討しようとする自主性にあるのであって、マーケティング学は、その焦点を商品へ、機関(制度)へ、機能へ、マネジメントへ、そして社会へという具合に変遷してきた。……いま社会は脱工業化社会へと移行しつつあり、マーケティングを伝統的なコンセプトに押し留めておくことは、この学問分野に課された役割を矮小化させることになる。この意味から、マーケティング概念拡張論は行き過ぎではなく、まだ不十分である。」と述べたうえで、Kotler & Levy(1969)と Kotler & Zaltman(1971)において展開した主張と論理を整理しようとしている(上沼 (2010))と考えられる。

この Kotler(1972)では、マーケティングについての認識レベルを3段階考え出しており、一般概念化を図っている(上沼 (2010))。その中でも認識レベル3において、「なぜマー

ケティング技法が組織とその顧客集団との取引にのみ限定されるべきなのかわからない」(上沼(2010))という認識に立つ。そして、その認識レベル3において、「組織は、その顧客ばかりでなく、その環境に位置する他のあらゆる公衆(publics)とのマーケティング活動に従事する。その経営者層は、組織の後援者、供給者、従業員、政府、一般大衆、代理人、そしてその他の重要な公衆に対してマーケティングしなければならないと考える」(上沼(2010))と述べられている。その際にマーケティングの中心概念(core concept of marketing)として「取引(transaction)」が挙げられる。取引は、二当事者間(two parties)で行われる価値の交換(exchange)である(上沼(2010))。その価値物(things-of-values)(上沼(2010))は、財やサービス、お金に限られず、時間、エネルギー、感情のようなその他の資源も含むとされる(上沼(2010))。そして、取引そのものが、売り手と買い手、組織とそのクライアントのみに制限されるのではなく、どんな当事者の間にでも生じることが主張されている。つまり、取引と交換をマーケティングの中心概念としたとき、マーケティングとは特にどのように取引が創出され、刺激され、促進され、価値づけられるかに関わるものであると説明することが可能となる(上沼(2010))。これがKotler(1972)において述べられているマーケティングの一般概念であると言えると考えられる。

つまり、マーケティング一般概念は、市場反応問題に直面するすべての組織に利用可能な論理である(上沼(2010))と説明されることができ。ソーシャル・マーケティングに関しても、交換を基本としており、ターゲットは知覚されたコストと同等もしくはそれを上回る便益を認識する必要はある(Kotler&Lee(2009))。

このように、マーケティング概念の拡張により生まれたソーシャル・マーケティングの考え方が提示されることで、マーケティング概念は社会的大義の解決をも守備範囲に収めることとなった(上沼(2014))と説明することができる。

また、この考え方の大本は、コトラーらが述べてきたマネジリアル・マーケティングである。そのマネジリアル・マーケティングを社会的大義の解決を行うために用いるという点から、このソーシャル・マーケティングは生まれてきたということが確認される。この点は、第6節において述べられる、マネジリアル・マーケティング由来のソーシャル・マーケティングとは別の、ソーシャル・マーケティングと大きく異なることとなる。

第3節 行動変革とダウンストリーム研究

第3節では、マネジリアル・マーケティング視点からのソーシャル・マーケティングの目的である行動変革と、現在最も知見が多く存在しているダウンストリーム研究について説明を行う。

ソーシャル・マーケティングは、著者によって多少の違いがあるが、6つの領域に基づいて体系化されていると大平(2017)において説明されている。その6つの領域というのが、「行動変化を目的とする(behavioral objectives)」、「オーディエンスの細分化(audience segmentation)」、「市場調査(formative research)」、「交換(exchange)」、「マーケティング・

ミックス (marketing mix)」、 「競争 (competition)」 であるとされる (大平 (2017))。そして、企業マーケティングの一般化という色彩の強い体系化となっている (大平 (2017)) ことに特徴がある。

特に、ソーシャル・マーケティングの中で重要とされ、研究が進んでいるのは、行動変化、もしくは行動変革 (behavior change) と呼ばれるものを目的とした研究であると考えられる。行動変革とは、マネジリアル・マーケティング視点からのソーシャル・マーケティングが対象とするターゲットである消費者一人ひとりの行動の変化のことである。

Fox & Kotler(1980)においても、「(マネジリアル・マーケティング視点からの) ソーシャル・マーケティングは、大いに望まれた行動の形に対して最大限の動機を与え、それを促進するための、製品、価格、立地・流通、プロモーション要因を統合することを含んでいる。」と説明しており、これはソーシャル・マーケティングの目的が行動変革であるということを示していると推測できる。

このような消費者一人ひとりの行動の変化を観察するソーシャル・マーケティングの研究は、ダウンストリーム (downstream) 研究とされる (Gordon(2012), Troung(2014))。このダウンストリーム研究は、これまでの1990年代半ばまでのソーシャル・マーケティング研究において行われていたことであるとされる (Gordon(2012))。ダウンストリーム研究は、ソーシャル・マーケティングのターゲットを悪い態度の表れている人々や、問題行動を起こす人々とし、その行動を変化させること (Andreasen(2006)) を示しており、それはソーシャル・マーケティングにおいても狭義の視点のものである (Andreasen(2006)) とされる。

それはこれまでに行われてきた行動変革の例でいえば、無理のない家族計画のためにコンドームを家庭に配って使用してもらったり、マラリアを予防するために蚊帳を用意したりするようなアプローチを示す (Andreasen(2006))。

このようなダウンストリーム研究は、短期間の間に見られたターゲットとなった消費者の行動の変化を観察するものであり、その変化に関して数値の変化によって説明を行うものであるとされる (Dholakia&Dholakia(2001))。

ダウンストリーム研究という視点から捉えると、長年マーケティングの分野において研究されてきたコーズリレーテッド・マーケティング (Cause-related Marketing, 以下 CRM と略して表記する) も、マネジリアル・マーケティング視点からのソーシャル・マーケティングの中の一分野であると考えられる。そして、CRMは、ダウンストリーム研究の中では最も研究知見が多いだけでなく、実際の企業においても用いられることが多いと考えられる。このCRMについては、次の第4節において説明する。

第4節 コーズリレーテッド・マーケティング

第1項 American Express の『自由の女神修復プロジェクト』

第1項では、CRMの実例である American Express の『自由の女神修復プロジェクト』について説明を行う。

CRMとは、企業が何かしらのNPO法人等と提携し、社会的問題（cause）を解決するために、その社会的問題をプロモーションし、寄付つき商品を販売するというマーケティングに関連したCSR活動である。寄付つき商品を消費者に購入してもらい、その売り上げの一定割合を提携したNPO法人等に寄付するという流れで行われる。つまり、CRMを行えば、消費者を介して自社の製品を販売することができるだけでなく、NPO法人等に対して、寄付を行うことができるのである。この第3節では、企業の行っているCRMプログラムの実践について触れた後に、CRMの定義の変化について注目し、定義がどのように変化していくのかということ論証することを目的とする。

この第1項では、まずCRMプログラムとして良く知られている（Varadarajan & Menon(1988), 水尾(2000)）American Express のクレジットカードと連動した寄付プロジェクトについて述べる。この American Express のプロジェクト成功を受けて、世界中の企業にCRMが広がっていったと考えられる（谷本(2006)）。以下では、American Express の行ったCRMプログラム2つについて記述する。

American Express は、「自由の女神修復プロジェクト」が行われる前年である1982年には、CRM型のキャンペーンを行っていた。それは、当時の Business Week(1982)でも取り上げられている。1982年の10月1日から11月30日までにはもう、American Express は、プロモーション・ツールとして、小さな寄付プログラムをアトランタ・アート・アライアンスに対して行っていたということが推測される。そのプログラムの内容は、購買の際に顧客がクレジットカード、もしくはトラベラーズチェックで支払うと5ドルが、新しく American Express のカードを作ると2ドルが、航空チケットを含まない500ドル以上のバック旅行を購入すると旅行会社を通じて5ドルが、市の交響楽団、美術館、レパートリー劇場に対して寄付されるというもので、アトランタを囲む15の国で行われた（Business Week(1982)）。結果として、American Express は、プロモーションを通じて、そのアライアンスに約6万ドルの寄付を行うことができた（Business Week(1982)）。

その翌年の1983年に行われたプロジェクトが、「自由の女神修復プロジェクト」である。このプロジェクトでは、3カ月の期間の中で（水尾(2000)）、顧客1人がクレジットカードを1度使う毎に、American Express から1セントが自由の女神の修復のために寄付され、さらに、新しいカードを作る度に1ドルが寄付されるというものであった

（Varadarajan&Menon(1988), 水尾(2000)）。American Express は、この自由の女神修復キャンペーンのプロモーションに対して、600万ドルを費やした。その結果、100万ドル以上の修復基金を集めた。その一方で、カードの利用が28パーセントも上がり、新しいカードの発行が45パーセント上がるという結果となった（Varadarajan&Menon(1988), 水尾

(2000))。また、American Express が、ニューヨークの象徴でもある自由の女神の修復運動に協賛するマーケティングを行ったことで、市民から絶大な人気と信用を得て、多くの新規顧客の獲得と使用頻度の増加に成功した。しかし、それだけではなく、企業の社会的責任に端を発したマーケティング活動を展開することで、企業市民 (Corporate citizen) としてのハイイメージの獲得にも成功した (水尾(2000)) とされる。

第2項 日本におけるコーズリレーテッド・マーケティング

第2項では、日本における CRM について説明を行う。CRM は、企業と NPO 法人のどちらにとっても利益がもたらされることが強調される。しかし、CRM を行う企業数が増えているということを確認することは難しい。そんな中で、行川 (2013) において、「特に日本において近時、3.11 (東日本大震災) 以降、売り上げの一部を義援 (捐) 金として寄付するという数多くの企業メッセージが私たちの耳に届けられた。」と述べられている。この根拠として、この行川 (2013) では、「コーズリレーテッド・マーケティングが定着したとは全く言えないが、少なくとも用語自体は急速に一般化したと見ることができると考えられる。たとえば平成 24(2012)年度中小企業診断士試験 (二次) に、コーズリレーテッド・マーケティングとは何かを問う問題が出題されている。」ことを脚注において挙げていた。また、公益財団法人企業市民協議会の行った「CSR 実態調査」によると、調査対象企業の 6 割、約 102 社が CSR を意識したマーケティング活動を実施していると回答しており、そのうちの 69 社は CRM を行っていると回答しているという。このことから、CRM を行う企業は増えていると推測することはできる。

また、小さな個人経営の飲食店や中小企業から、銀行や大手企業までが CRM を行っていることが確認される。また、大手企業が CRM を始めたのは、2000 年代後半からが多いと考えられる。その理由として、税法の優遇がある (黒田(2012))。特に、大手企業が CRM を始めた動機として考えられるのが、税法上の優遇があるからというものであるが、実際に寄付金額を積み上げることで節税になるかならないかについては意見が分かれている。寄付金は一定金額までしか損金に入れることが出来ず、また、グループ内の企業に対する寄付行為は損金³に入れることが出来ないからである。しかしながら、2011 年 6 月の税法改正、改正 NPO 法により、寄付した金額のおよそ半分が戻ってくるようになったため、日本は他の外国と比べても個人からであっても、企業からであっても寄付がしやすい状況が整えられているとされている (黒田(2012))。これらのことから、近年特に大手企業が CRM を始めるための状況は整ったと考えられる

第3項 コーズリレーテッド・マーケティングの定義

第3項では、CRM の定義について説明を行う。American Express の『自由の女神修復プロジェクト』などの実践を受け、学術研究の中で CRM という言葉を初めて使用したの

³ 必要経費と資産の取得費を合わせた概念である。

は、1986年のVaradarajanである。Varadarajan(1986)は、CRMを「水平協力的なセールス・プロモーションの形」とした。さらにそれに続くVaradarajan&Menon(1988)では、「CRMとは、セールス・プロモーションやコーポレート・フィランソロピー(corporate philanthropy), コーポレート・スポンサーシップ(corporate sponsorship), 企業の良き隣人としての活動(corporate good samaritan acts), 公的關係(public relation)とは異なっている。しかし、それらの混合物でもある。」と主張した。そして、企業が良きことを行うことによって、より良い行動をするというマーケティング活動であると述べた。さらにその上で、「マーケティング活動の明確化、実行のプロセスであり、それは、顧客が組織と個人の目的を満足させる収益提供の交換を約束する時に、企業から意図された社会的大義(cause)への一定金額の寄付行動に対する貢献を通して、特徴づけられるものである。」と定義した。

社会的大義(cause)とは、社会的問題、社会的課題とも訳されることがあるが、以下の表で示したKotler&Lee(2005)の記したCRMの例にもあるように、企業とNPO法人等が提携した後に、寄付つき製品を売る際にプロモーションしていく対象である。

企業	社会的大義	標的オーディエンス	提案	主なパートナー
金融機関	非営利組織と アフィニティ カード	ドナーと会員	カードの申し込みの際の手数 料やカード使用に基づいて金 融機関による団体への寄付	非営利組織と、その会員
エイボン・エイ ボン財団	乳がん	化粧品を購入する女 性、乳がんへ注意を 払う女性	「ピンク・リボン」のついた製 品の売上げの一定割合をエイ ボン財団へ寄付	エイボンの営業部隊、乳 がん研究と患者へのサ ービス
QVC	禁煙	タバコを吸う女性の 家族と友人	「友達の輪」というスターリ ングシルバー製のピンが売れ るたびに5ドルの寄付	アメリカン・レガシー財 団
ライゾール	ゴミの投げ捨 て防止・美化	家庭用消毒剤と掃除 用具の購入者	クーポンを使用した特定のラ イゾール製品から0.05ドルの 寄付	キープ・アメリカ・ビュ ーティフル
ターゲット	学校設備とプ ログラム	K-12 学校にいる児童 と保護者	顧客の選択した K-12 学校に、 購入額の1%を寄付、ターゲッ トのビザによる購入額の 0.5%の寄付	公立学校
AT&T・ブロー ドバンド/コム キャスト	小児疾患の児 童を持つ家族	インターネットユ ーザー	高速インターネット・サービ スをインストールした際に7 ドルの寄付	ロナルド・マクドナル ド・ハウス・チャリテ ィーズ
アテナウォータ ー	女性のがん	女性のがんを心配し ている人々	純利益 100%を医学研究に寄 付	調査機関、保健機関
ノースウエスト 航空	病気の子供の 旅行	ノースウエスト・マ イレージ・プランの 会員	航空路線に組み合わせて会員 のマイルを寄付	児童を対象とした慈善 団体
アメリカン・エ キスプレス	飢餓者	同社のクレジットカ ードを保有する顧客	申込手数料と取引額に基づい た寄付	飢餓救済の慈善団体

表 1 コーズリレーテッド・マーケティングの例
(Kotler&Lee(2005)の pp.134-135 より筆者訳)

この表 1 からわかるように、乳がんやタバコなど、企業、NPO 法人等の特色に依存し
て世の中に知らせる対象である社会的大義は多岐に渡っていると説明されている

(Kotler&Lee(2005))。また、世良 (2014) においては、この社会的大義について、仰々し
いものではなく「良いことなので、援助したくなる対象」という、実にライトな定義を行
い、その対象には、組織、計画、活動が含まれ、多岐にわたる活動に関わることになる

説明されている。

さらに、世良（2014）ではそれだけでなく、狭義の CRM と広義の CRM についても言及を行っている。世良（2014）では、「狭義には、（CRM は）CRM を行っている企業の商品の売り上げだけに応じて、その一定割合をコースに寄付する寄付付き商品のかたちによってのみ、関連付けられると定義されている。一方、広義には、売上の一定割合を寄付するという形式にとらわれず、様々なかたちで企業がマーケティングとコースを関連付けていく」と説明している。

確かに、Varadarajan&Menon(1988)でも、実際の企業が行ってきた CRM 活動を例として挙げ、CRM を多目的なマーケティング・ツールであると位置づけた上で、以下のように CRM は、広範囲な企業とマーケティングの目的に対して利用できると述べた。

- 国民の可視性を得る
- 企業イメージを高める
- 否定的評判を妨げる
- 顧客グループをなだめる
- 増加分売上を産む
- 再購買を促進する
- 多品目購買を促進する
- より変わった使い方を促進する
- ブランド意識を増やす
- ブランド認知を増やす
- ブランド・イメージを高める
- ブランド・イメージを強化する
- 顧客基盤を拡大する
- 新しい市場セグメントと地理的な市場を調査する
- ブランドに対する小売店レベルでの売買行動レベルを増やす

表 2 CRM の効果 Varadarajan&Menon(1988)の p.60 の一部分を筆者が改訳し表とした。

この Varadarajan&Menon(1988)の定義は、今日の 2019 年に至るまでの CRM 研究においても用いられることがほとんど⁴であるが、確かに、必ずしも寄付金が必要であるという側面

⁴ Berglind&Nakata(2005)においては、企業が、社会的コースに取り組むことで、製品、サービス、ブランドを売り出すことができ、その売り上げのある一定割合をコースに対して寄付をする一方、NPO は、寄付金を増やすことができるため、消費者、企業、NPO が win-win-win の関係になるのであるという NPO 側の視点を追加している。

よりも、CRM はマーケティングを目的とした広範囲の活動であると捉えるべきであると考えられる。

その視点から考えると、CRM は、コースと関連付けられたマーケティングを目的とした活動(世良(2014))であるため、プロモーションとの繋がりが非常に強い(Kotler&Lee(2005))。これまでに見られるほとんどの CRM 研究の中で、CRM はプロモーション・ツールとして戦略的に有効であると最初から定義づけられていることが多い(Varadarajan&Menon(1988), Yechiam et al.(2000), Roy&Graeff(2003), Lafferty et al.(2005), Wu&Hung(2007, 2008), Larson et al. (2008), Lafferty(2007))。もしくは、CRM はプロモーション・ツールであると断定していたり(Galan-Ladero et al.(2013a)), 戦略的ツールの一つであるという定義も行われている(Galan-Ladero et al.(2013b))。しかしながら、Pringle & Thompson(1999)は、CRM をただ消費者の知覚や購買意欲を高めることだけではなく、労働者やサプライヤー、さらには、政府のエージェンシーのような企業に関する重要な一連の他のステイクホルダーと価値ある関係を創造することができるものとして定義した。また、続く Brønn & Vrioni(2001)においては、CRM をコミュニケーション・ツールとして定義している。

また、現実に CRM を行う側である企業においては、近年では CRM のスタイルが多岐にわたるようになった(谷本(2006))ことが挙げられる。これも、コースと関連しているマーケティング活動であるという広義の CRM として捉えた場合に見えてくる企業の活動であると考えられる。

①	コース・プログラムに基づき、商品の売り上げに応じて寄付する 例) アメリカン・エクスプレスの寄付プログラム, エイボンの乳がんキャンペーン, スターバックスのイチロー・スターバックスカード・キャンペーンなど
②	商品の販売・広告を通じて当該団体やその扱う社会的課題を知らせる 例) ボディショップの人権キャンペーン, UCC の環境保護キャンペーン (NGO 認証)
③	NPO/NGO のロゴを商品に付け、その使用料を支払う 例) WWF のパンダマークなど

表 3 CRM の 3 つのスタイル 谷本(2006), p.218。

第 4 項 コースリレーテッド・マーケティングの先行研究

第 4 項では、CRM の先行研究の動向について説明する。

そもそも、CRM 研究は、それぞれの研究においてフォーカスされている因果関係について非常に多岐にわたっている。Varadarajan(1986)の研究において、初めて CRM という言葉が用いられ、さらにその 2 年後の Varadarajan&Menon(1988)において、CRM の定義が行われたことから、CRM 研究の歴史が始まった。Galan-Ladero et al.(2013), Galan-Ladero et al.(2015), Bergkvist and Zhou(2018)でも述べられているが、CRM 研究は 3 つに分類される。

1 つは CRM の概念化と CRM の領域の線引きを行う研究 (Galan-Ladero et al.(2013)) の潮

流である。

2 つ目は、CRM に対するフィードバックを検証するというものである (Bergkvist and Zhou(2018))。例えば、CRM の持つプロモーション・ツールとしての特性を研究しているのが、消費者の反応を見る研究などが挙げられる。

そして、3 つ目が、CRM キャンペーン・マネジメント自体の研究である (Bergkvist and Zhou(2018))。この研究は、どのように CRM を行うと、消費者に受け入れられるか、ブランドへの最善の結果が得られるかについて着目しているものである。

この中でも、特に知見が多いのは、2 つ目の CRM に対するフィードバックを検証するというものである。すなわち、消費者行動論ベースの研究知見であると言える。竹内

(2010) および竹内 (2017) を改訂した上で、CRM に対するフィードバックを検証したという研究をまとめたものが、表 4 である。

CRM と関係する要因	研究者（年度）
価格	Iriwin et al.(2009), Creyer & Ross Jr.(1996), Andrews et al.(2014)
ブランド	Polonsky & Macdonald(1999), Chowdhury& Khare(2011), Bigné-Alcañiz et al.(2012) , Chang & Gheng(2015)
コースとの適合度（fit） ⁵	Bannet (2002), Pracejus & Olsen(2004), Lafferty & Goldsmith(2005), Lafferty(2007), Cheron et al.(2012)
個人特性	Barnes(1992), Ross et al.(1992), Webb & Mohr(1998), Chaney & Dolli(2000), Broderick et al. (2003), Iriwin et al.(2003), Arnold et al.(2010), Tangari et al.(2010), Hyllegard et al.(2011), Robinson et al.(2012), Vaidyanathan et al.(2013), Wang(2013), Glan-Ladeo et al.(2015), Ladero et al.(2015)
寄付金額	Folse et al.(2010), Koschate-Fischer et al.(2012), Müller et al.(2014), Das et al.(2016),
選択	Barone et al.(2000), Chaney & Dolli(2000), Yechiam et al.(2002)
態度	Galan-Ladero et al.(2013), Westberg & Pope(2014), Minton & Cornwell(2015)
購買意図	Cui et al.(2003), Roy & Graeff(2003)
満足	Galan-Ladero et al.(2013), Westberg & Pope(2014), Minton & Cornwell(2015)
ロイヤルティ	Galan-Latero et al.(2013)
感情	Kim & Johnson(2014), Guerreiro et al.(2015)
クチコミ	Thomas et al.(2011)

表 4 CRM のフィードバックに関する先行研究（竹内（2010）および竹内（2017）から作成）

CRM のフィードバックを見るとはすなわち、消費者の CRM への反応を見ることに他ならないため、これらのほとんどは実証研究⁶である。この実証研究として CRM の限界については、第 5 項において説明を行う。

⁵ コースが CRM を行う企業と合っているのかそうではないのかについて、消費者がどのように判断し購買しているかを見ているものである。

⁶ ほとんどが定量調査であるが、例えば、Broderick et al.(2003)はインタビュー調査の実証研究である。

第5項 コーズリレーテッド・マーケティングの実証研究の限界

第5項では、CRMの実証研究の限界について説明を行う。

CRMの研究のほとんどが消費者行動ベースであり、かつ実証研究であることは、第4項において説明した。しかしながら、CRMの実証研究には限界があると考えられる。

その原因として、Vogel(2005)では、「消費者の言っていることとその実際の行動との間には大きな隔りがある」と言及されている。このVogel(2005)はそもそもCSRの実証研究に対して非常に否定的であるのだが、CSRのプロモーションとしての意味を研究していると推測されるCRMの実証研究についてもこの言及について考えることは有用である。

この意味をさらに詳細に説明しているのが、Barone et al.(2000)である。Barone et al.(2000)では、製品の本質的な情報よりもCRMの情報の方が消費者の頭に残りやすいため、結果にバイアスがかかってしまうということが主張されている。

また、Ross et al.(1992)でも、同様のことが言及されている。Ross et al.(1992)では、CRMの実証研究の際にアンケートを用いることが多いことに触れたうえで、アンケートに答えてもらうという場合でも、回答は、架空の企業を消費者に想定させた上で行われてしまうことがほとんどであることを述べている。そのようなアンケートに対して消費者に回答させるということは、確かに消費者の購買意図は見ることはできても、その意図が本当に購買行動に繋がるかどうかには限界が生じると説明されている。消費者は、架空の企業が行っているCRM活動について、それに参加するかどうか等を想像したうえで答えているため、実際の購買行動とは大きくかけ離れる可能性があることを示している。

つまり、第4項でも見られたように、消費者行動論ベースのCRM研究は結果がまちまちになることが容易に予想されるのだが、今日ではこのような消費者行動論ベースの研究でCRM研究の知見が積み重なっていることがわかる。

そして、このような知見とその限界は、ダウンストリーム研究の限界とも重なってくる。このことについては、次の節において説明を行う。

第5節 ダウンストリーム研究の限界

第5節では、マネジリアル・マーケティング視点のソーシャル・マーケティングにおける、ダウンストリーム研究の限界について説明を行う。第3節で説明したように、ダウンストリーム研究および、ダウンストリームによるソーシャル・マーケティングの実施において、消費者一人ひとりの行動の変革をとらえることを目的としている。そして、その行動変革は数値の変化によってとらえることが可能であるとされていた(Dholakia&Dholakia(2001))。

しかしながら、行動変革は本当に数値の変化によって確認することが可能であるかという点において疑問が残る。例えば、Dholakia&Dholakia(2001)では、家族計画(family planning)に関するソーシャル・マーケティングを例にして説明を行っている。家族計画についてのソーシャル・マーケティングを行う際に、まず避妊方法に関する一般的な知識を広告することになる。そして、次にターゲットとなる人々に接触し、いくつかのチャンネルを用いてコンド

ームの利用を増やすように心がけることとなる。しかしながら、そのターゲットとなる人々はよりコンドームの配布を望むようになるため、アプローチを変える必要があった。例えば、インドでは、「mass camp」と呼ばれる不妊手術のためのキャンプが行われている。そこでは、まず、農村エリアのリーダーに対してインセンティブの説明が行われる。そしてその後、農村エリアの男性に対しても、お金や食べ物をインセンティブとして与えられる代わりに、不妊手術が行われる。この結果として、確かに数値としての変化はみられることは違いない。実際に人々にインセンティブを与えて、不妊手術までしてしまっているのだから、ある一定人数以上に子どもの数が急上昇することはないと考えられるからである。

しかし、ターゲットである人々の行動は、本当に変革がなされたと考えられるかというのが、Dholakia&Dholakia(2001)において指摘された点である。確かに、不妊手術のためのキャンプは、ソーシャル・マーケティングを実施する上で必要でもあり、適切に4Pについてもデザインされているものであったと考えられる(Dholakia&Dholakia(2001))。しかし一方で、農業にとって忙しくない時期と忙しい時期によって、ターゲットとなる人々の望んでくるインセンティブが大きく変化したという(Dholakia&Dholakia(2001))。その理由として、ターゲットとなった人々は別に避妊の重要性について考えて、不妊手術のためのキャンプにたどり着いたわけではなく、ただインセンティブとなっている食料やお金の欲しさにキャンプに参加しているだけであった(Dholakia&Dholakia(2001))ことが考えられる。

つまり、行動変革が行われたかどうかという点や、その変革に関する数値のみを追いかけていると、本当の意味での行動変革が出来ているかどうかはわからないことが伺える。

これはまた、結果は個人と企業・団体側で本当に同じ結果がもたらされていいのか(Dholakia&Dholakia(2001))というところにもつながってくる。先ほどのインドの家族計画を例とすると、そのソーシャル・マーケティングのプログラム・マネージャーの考えていた目標や結果と、実際にそのソーシャル・マーケティングに参加したターゲットの人々の目標や結果は大きく違うと考えられる。ターゲットの人々の目的は、先ほども述べたようにインセンティブとなっている食料やお金であって、家族計画とはどのようなことなのかについて、ほとんど理解はされていない(Dholakia&Dholakia(2001))ということの意味していると言える。

この点は、CRMの実証研究においても同様であると考えられる。確かに、寄付付き製品や何かしらの広義のCRMに関する製品を消費者が購入したということは、売上等の数値によって確認が可能である。さらに、CRMが個人特性によって影響を受け、それがどのように売り上げや利益に反映されるか等についても説明が可能となる。しかし、企業とパートナーシップを結んでいる社会的大義の側の考えているCRMの結果と、企業が考えているCRMの結果、さらには自ら購入した消費者の考えているCRMの結果は、すべて同等であるとは考えにくい。

また、CRMは狭義の意味でも広義の意味でもコーズと関連したマーケティング活動(Varadarajan&Menon(1988), 世良(2014))であるため、その着眼点は企業視点であると考え

られる。そのため、どうしても企業が求めるものである利益と直接的に結びついた消費者の行動変革について、実務においても研究においても興味が向いてしまうということが否められないと考えられる。

第6節 構造変革とアップストリーム研究

第5節でも述べたように、マネジリアル・マーケティングからのソーシャル・マーケティングは主にダウンストリーム研究が行われてきている。それは、消費者一人ひとりが行動変革を起こしていることに焦点を当てたものである（Gordon(2012), Troung(2014)）。しかしながら、それでは、第5節において述べたような、消費者一人ひとりの行動変革の結果としての数値のみを追いかけることになってしまうと考えられ、本来の立案者らが想定していたソーシャル・マーケティングで果たしたかった目標や結果というものについては考えられなくなってしまう（Dholakia&Dholakia(2001)）。

さらに、水越・日高（2017）では、ダウンストリーム研究について、「これらの研究では、社会的に問題のある状況に陥った対象者に対するマーケティング活動の有効性は理解できるものの、そもそもの社会的課題が認識される過程や、社会をよりよくする社会的運動が組織化され、展開されていく過程に対する理解を深めることが難しい。」と説明している。

そこで、より上位の社会的課題に焦点を当て、その変革を目指すアップストリーム（upstream）に注目することとなる。アップストリームとは、意思決定者や意見を作成する者（opinion formers）の行動変革のために、マーケティングやそのほかの方法を用いることを含んでおり、それは構造的環境を変え、結果として社会的問題に対するポジティブな結果をもたらすものであるとされる（Gordon(2012)）。

アップストリームとダウンストリームの違いについて、Gordon(2012)では、文字通り川を例として説明がなされている。それは、以下のように要約される。

「ある晴れた日に、人々が川に飛び込んでいます。そして、レスキュー隊が出来るだけ早く助け上げているが、忙しすぎて限られた時間の中で人々を助け出すのはとても大変な状況である。そのような中、おぼれている個人を助けるよりも、上流におり、川に飛び込もうとする人々へのアプローチを行い、「なぜ川に飛び込むのか。」ということを考える。」

このメタファーを参考にして、喫煙という事例について考えるとダウンストリームとアップストリームは異なっていることが確認される。

行動変革、すなわちダウンストリームのソーシャル・マーケティングは、喫煙者自身の行動を変革することを目的としてプランニングを行う。つまり、喫煙者自身にアプローチするようなプランニングを行う。

一方、アップストリームのソーシャル・マーケティングは、喫煙者の置かれている環境にフォーカスをあててプランニングを行うこととなる。つまり、喫煙者がなぜ煙草を吸うことになってしまったのかという構造的な問題についてアプローチを行うようなプランニングを行うこととなる。

Truong(2014)では、1998年から2012年までのソーシャル・マーケティングに関する論文のシステマティック・レビューを行っているが、アップストリームの研究は数が少ない。また、関連するグループ、メディア、ステイクホルダー、組織や政策立案者の中での変化を観察することの可能性について言及しており、アップストリームの重要性について触れていると推測される。

第7節 もう一つのソーシャル・マーケティング

第7節では、もう一つのソーシャル・マーケティングが生まれた経緯とその定義について説明を行う。

説明したような、Kotler & Levy(1969), Kotler & Zaltman(1971), Kotler(1972)により形作られたようなソーシャル・マーケティングとは別に、ソーシャル・マーケティングにはもう一つの流れがあると三上(1982)では述べられている。

三上(1982)では、ソーシャル・マーケティングが生まれたアメリカにおいても、ソーシャル・マーケティングには2つの流れがあることを示した。

1つは、第1項でも挙げたKotler & Levy(1969), Kotler & Zaltman(1971), Kotler(1972)により形作られたソーシャル・マーケティングであり、「社会的に仕事をしている組織や個人の主張、アイデアをより効果的に遂行するために、企業経営を通じてつちかわれたマーケティングのコンセプトや技法を導入するという、いわば伝統的マーケティングの社会一般の組織への応用である。」と説明されている。

そして、それに対し、もう一つの流れとして三上(1982)では、「企業の対市場活動であるマーケティングに、プロフィット・シーキングという利潤追求だけでなく、より大きく社会的責任を課し、社会価値追求の考え方を導入していこうという考え方」と説明される。

この流れは、「企業の対市場における社会的責任と社会倫理のあり方、コンシューマリズムへの対応、新しい社会価値や生活の質追及のあり方など、マーケティングの根底からその在り方を洗い直す、かなり幅広い領域をカバーしている」ものであると三上(1982)では述べられている。また、三上(1982)が主張するソーシャル・マーケティングは、「コトラーのいうようなマーケティングの企業以外の非営利組織への適用とは考えないで、むしろ、企業マーケティングにおける社会的に責任あるマーケティング(Socially responsible marketing)と考えたい。このことの必要不可欠なことは、今日誰もが否定できないところである。」としている。

この背景として、三上(1982)の中でも述べられるように、1960年代から1970年代のアメリカにおいて起こったコンシューマリズム(consumerism)への対応(山本(1987), Carroll(2008), 芳賀(2014))があると考えられる。

コンシューマリズムとは、確かにそのままの意味で「消費者運動」を示しているが、特に1960年代半ばに起こった消費者運動を指している(Aaker & Day(1982))。このコンシューマ

リズムを背景として生まれたソーシャル・マーケティングが、三上（1982）において述べられるソーシャル・マーケティングである。そして、この三上（1982）の説明しているソーシャル・マーケティングは、Lazer & Kelley(1973)において述べられていたものと相違ないと捉えることが可能である。

Lazer & Kelly(1973)では、社会的システムの観点より、マーケティングを研究することを強調した。その文脈におけるソーシャル・マーケティングとは、マーケティング手段（marketing policy）や、意思決定、行動の社会的な影響に関連するのと同様に、社会的重要性（social ends）を高めるために、マーケティング知識、概念、技術を用いることに関連する、マーケティングの一派であり、マネジリアル・マーケティングよりも広い範囲のものであるとしていた（Lazer & Kelly(1973)）。また、芳賀（2014）では、Lazer & Kelly(1973)由来のソーシャル・マーケティングについて、「マーケティング活動の社会への影響、とりわけネガティブな影響の考慮を焦点としていた」「これは、いわばマーケティングの社会的マネジメント」であるとし、これは近年述べられているソーシャル・マーケティングの要素の一つであると捉えている。

このようなソーシャル・マーケティングの捉え方は、第2節において説明したコトラーの主張するようなマーケティング概念の拡張から生まれた、社会的大義の解決を図るものとして捉えられるマネジリアル・マーケティング視点から生まれたソーシャル・マーケティングとは異なっていると考えられる。むしろ、「(企業の) 社会的責任論の考え方も包含し、地域社会や社会問題、環境問題なども含めた社会的な価値の追求を導入した固有の領域」⁷として、ソーシャル・マーケティングの重要性を訴求したものである（水尾（2000））と考えられる。そして、このような捉え方はマネジリアル・マーケティングではなくむしろ、企業と社会との関係を論じていたマクロ・マーケティング学派からの文脈であると考えられる。

第8節 マクロ・マーケティング

マクロ・マーケティングとは、マーケティング活動や制度体の社会に対する役割と影響及びその逆の関係を研究対象としている（Sheth et al.(1988)）。また、社会総体（societal）の必要や関心、そして社会制度としてのマーケティングへのそれらの影響を分析するものである。そして、どのようにして、マーケティングが経済の発展に貢献してきたのかについて説明することを行ってきたのが、マクロ・マーケティングである（Shapiro et al.(2009)）と考えられる。

マーケティングの社会における役割については、Lazer & Kelly(1973)において説明がされ

⁷ ほかにも、社会的・倫理的側面からマーケティングを捉えた学説は存在している。Sheth et al.(1988)では、まず、消費者の福祉や消費者満足に関する実証研究や概念考察を行っているアクティヴィスト学派が挙げられた。アクティヴィスト学派はコンシューマリズム問題に関する実証研究を行っており、マーケティングの不当行為、特に製品安全性と消費者情報に関するものの研究が最も研究の数が多いとされた（Sheth et al.(1988)）。

ているが、そのような捉え方こそコンシューマリズムや企業不祥事などの影響より生まれたものであると考えられる。例えば、マーケティングが生まれたとされる 19 世紀末から 20 世紀初頭にかけてのセールスマン・シップや高圧的販売(小原(2012))といったものに対し、一般市民は負のイメージを抱いていたと考えられる (Sheth et al.(1988))。そのような中でマクロ・マーケティングの考え方は、社会でのマーケティングの役割を理解し、一般大衆が持つ負の知覚を説明する枠組みを提供しようとしている (Sheth et al.(1988)) と説明される。

また、マクロ・マーケティングのセミナーが 1976 年に開かれていたが (Shapiro et al.(2009)), そこでは、マネジリアルの問題よりもむしろ、「マーケティングのより広い次元」について焦点が置かれていたとされている。

マクロ・マーケティングを初期に定義したのは、シェルビー・ハント (Hunt, S.) の 1977 年の文献であり、その定義は、「マクロマーケティングは多次元構成体であり、その完全な定義は次のようなものを含むであろう (含むべきである)。つまりマクロマーケティングは、(1) マーケティング・システム、(2) マーケティング・システムの社会への影響とその結果、(3) マーケティング・システムへの社会の影響とその結果、の研究を対象とする。」とされている (Sheth et al.(1988))。

また、Hunt & Barnet(1982)によるマイクロ・マーケティングとの違いについては、以下の表にまとめられる。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">①システム研究はマクロである。②交換ネットワーク研究はマクロである。③社会視点に立つ研究はマクロである。④マーケティングの社会への影響に関する研究はマクロである。⑤社会のマーケティングへの影響に関する研究はマクロである。⑥産業全体の営利組織のマーケティング活動に関する研究はマイクロである。⑦個別の非営利組織のマーケティング活動に関する研究はマイクロである。⑧個別産業の視点に立った研究はマイクロである。⑨消費者のマーケティング活動研究はマイクロである。 |
|---|

表 5 Hunt & Barnet(1982)によるマイクロ・マーケティングとの違い (p.9, 筆者改訳)

Hunt & Barnet(1982)によるマイクロ・マーケティングとの違いを参考とすると、Lazer & Kelly(1973)は、マクロ・マーケティングから捉えたソーシャル・マーケティングであると推測することが可能となる。

第 9 節 マクロ・ソーシャル・マーケティング

第 6 節で述べた Lazer & Kelly(1973)のような、マーケティングの社会での役割について、

社会との関係性より説明を行った研究は、マクロ・マーケティングの文脈から読み取るべきではないかということを示す第5節において述べた。

Keneddy(2015)では、ソーシャル・マーケティングをマクロレベルでとらえるという、マクロ・ソーシャル・マーケティングを提言している。これは、現実には起きている社会的な問題を不道徳な問題(wicked problem)であると述べたうえで、その複雑さは、これまでのマネジリアル・マーケティング視点からのソーシャル・マーケティングで対処する領域を超えたものであると説明している。

確かに、これまでのソーシャル・マーケティングの研究や実務において、扱われている社会的大義について限定されていたと考えられる。Stead et al(2007)でも、ソーシャル・マーケティングの扱う社会的な外義として健康に関する行動変革についてのレビューが一般的なものとして挙げられている。もともと1971年に誕生したソーシャル・マーケティングは、産業社会における様々な問題を扱っており、家族計画、喫煙、酔っ払い、10代の妊娠、HIV/エイズ、予防接種、皮膚がん、識字能力などの社会問題に対して著しく影響を与えているとされる(Kotler & Lee (2009))。そして、ソーシャル・マーケティングのキャンペーンが、肥満、運動不足、摂食障害、飲酒運転、シートベルト、銃保管、水保全、ゴミ、省エネルギーなど産業社会における問題を取り扱っている(Kotler & Lee (2009))とされる。そしてそれらは成果を上げてきたとされている。

しかしながら、現在の社会において課題であると捉えられているものは多岐にわたるようになっている。あるグループにとっては社会問題であっても、別のグループにとっては違うということも考えられるのが、社会問題である(Andreasen(2006), 赤川(2012))とされる。例えば、かつての日本における「社会問題」は何であったかについて考えてみることにする。「社会問題」という言葉が日本社会で頻繁に使われるようになったのは1920年代であるとされる(赤川(2012))。赤川(2012)においては、その1920年代に編集された『社会問題叢書』全10巻の題目を挙げているが、それらは社会主義者にとっての社会問題であり、現在の日本人にとっての「社会問題」からはかけ離れたものであると説明されている。また、現代の日本では貧困や格差、雇用の問題、医療・年金・介護、少子化問題は「社会問題」の定番であり(赤川(2012))、2011年(平成23年)3月11日の東日本大震災以降は、そこに復興、原発事故に伴う放射能問題(赤川(2012))も「社会問題」として仲間入りしているように感じられる。

さらに、2015年に国連で発表された「持続可能な開発目標(SDGs)」に代表されるように、日本だけでなく、世界の抱える「社会問題」は幅広く多岐にわたっていると考えられる。そのように社会問題が多様化し、深刻化する中で、日本では、政府及び地方自治体の財政状況の悪化がすすんだことで、行政による社会問題への対応が十分機能していない状況(小松(2017))になり、より社会問題そのものが複雑化している可能性も高いと考えられる。

そのような日本でも見られるような社会的問題、Keneddy(2015)で述べられる不道徳な問題を解決するために提唱されているのが、マクロ・ソーシャル・マーケティングである。そ

れは、永続するある問題を変えるための組織的規範 (institutional norms)を通じて、(マーケティング・) システムを広く変革させることを探し求めるもの (Kennedy(2015)) であり、個人の変革というよりもむしろシステムについての変革 (Kennedy & Parsons(2012)) であると説明されている。マクロ・ソーシャル・マーケティングは、そのような説明であれば、アップストリームのソーシャル・マーケティングであると考えられるが、異なると Kennedy(2017) において説明されている。

第6節で説明したように、アップストリームの考え方は、意思決定者や意見を作成する者 (opinion formers)の行動変革のために、マーケティングやそのほかの方法を用いることを含んでおり、それは構造的環境を変え、結果として社会的問題に対するポジティブな結果をもたらすものであるとされる (Gordon(2012))。しかしながら、ソーシャル・マーケティングの参加者はしばしば基金団体そのものやロビースト (robbyist)、政府や NGO やコミュニティ・グループに頼るが、その周りの環境についてより理解する必要があると Kennedy(2017)では主張されている。

つまり、アップストリームでは、やはりあくまでも観察対象は行動変革であり、その行動変革を行う主体が意思決定者や意見を作成する者とはいえ、一般市民を代表する一個人である。一方のマクロ・ソーシャル・マーケティングについて、Kennedy(2015)では、組織的規範に着目して、その組織規範を通じてシステムの変容を考えるということを主張している。そこでは、個別の意思決定ではなく、社会という総体の意思決定が改めて考察の対象とされる (石澤(2018)) ため、両者は異なると考えられる。

しかし、組織規範の変革には、その組織に関わる人々の行動の変革が影響するのは自明であると考えられる。水越・日高(2017)においても、個人の行動の変革やダウンストリームの理解が不要であるとは述べておらず、ただ、その行動の変革などを社会的文脈で見る必要性があることを述べている。その説明から考えると、マクロ・ソーシャル・マーケティングも個人の行動変革から影響を受けているであろうはずの組織規範を観察対象としており、それらを社会的文脈より見る必要性があると述べているのであって、アップストリーム研究の一部であると捉えることが可能となる。

第10節 要約と研究課題の導出

第1項 社会的大義とソーシャル・マーケティング

社会的大義を取り扱うマーケティングを、ソーシャル・マーケティングという。それには、マーケティング拡張論との関係が深い。マーケティング概念の拡張にあたり生まれたのが、ソーシャル・マーケティングである。

ソーシャル・マーケティングでは、社会的目的を推進するためには、適正な「価格」で、適正な「流通経路」や「立地」におかれ、適正な「プロモーション」が行われた、適正な「社会的目的」を発展させる必要があるということを主張している。すなわち、それは、マーケティングにおいて用いられているマッカーシー (McCarthy) の4Pを用いたマ

マーケティング・ミックスに相違ない。ソーシャル・マーケティングは、社会的目的を果たすために、4Pを用いたマーケティング・ミックスの導入を行うことを必要としているということである。

このように、マーケティング概念の拡張により生まれたソーシャル・マーケティングの考え方が提示されることで、マーケティング概念は、社会的な大義の解決をも守備範囲に収めることとなった。

第2項 ソーシャル・マーケティングと行動変容

マネジリアル・マーケティング視点のソーシャル・マーケティングの研究において最も注目されていたのは、ダウンストリーム研究である。それは、行動変化、もしくは行動変革と呼ばれるものを目的とした研究であると考えられる。

行動変革とは、ターゲットである消費者一人ひとりの行動の変化のことである。このような消費者一人ひとりの行動の変化を観察するソーシャル・マーケティングの研究は、ダウンストリーム研究である。ダウンストリーム研究は、ターゲットを悪い態度の表れている人々や、問題行動を起こす人々とし、その行動を変化させることを示す。

そして、ダウンストリーム研究という視点から捉えると、長年マーケティングの分野において研究されてきた CRM も、マネジリアル・マーケティング視点からのソーシャル・マーケティングの中の一分野であると考えられると確認できる。

CRM とは、企業が何かしらの NPO 法人等と提携し、社会的問題を解決するために、その社会的問題をプロモーションし、寄付つき商品を販売するものである。CRM を用いることで、企業はマーケティング活動として、社会的な大義を幅広く取り扱っている。その研究知見はやはり、消費者の行動に着目した研究が数多い。社会的な大義の訴求力を用いて、消費者の購買行動を変えることと同時に、社会的な大義自身を広めることにも助力していると考えられるが、実際は、利益につながる消費者一人ひとりの行動の変革に興味があるとされる。

第3項 アップストリーム研究と社会的な大義

マネジリアル・マーケティングからのソーシャル・マーケティングは、主にダウンストリーム研究が行われてきている。それは、消費者一人ひとりが行動変革を起こしていることに焦点を当てたものである。しかしながら、それでは、消費者一人ひとりの行動変革の結果としての数値のみを追いかけることになってしまうと考えられ、本来の立案者らが想定していたソーシャル・マーケティングで果たしたかった目標や結果というものについては考えられなくなる。

そこで、より上位の社会的課題に焦点を当て、その変革を目指すアップストリームに注目した。アップストリームとは、消費者一人ひとりの行動に注目するのではなく、構造的環境を変え、結果として社会的課題に対するポジティブな結果をもたらすものである。しかしな

がら、まだアップストリームの研究は数が少ないが、マーケティングにおいても消費者の購買行動や収益への着目だけではなく、社会的な大義を訴求したその結果に関して焦点を置き始めたということが、これで説明される。

第4項 社会におけるマーケティング

Lazer & Kelly(1973)では、先のマーケティング拡張論から派生したマネジリアル・マーケティング視点のソーシャル・マーケティングとは異なり、社会的システムの観点より、マーケティングを研究することを強調した。それは、マクロ・マーケティングの文脈から捉えたものであり、社会においてマーケティングがどのような役割を果たすべきかを追求するものである。この流れを組したものに、マクロ・ソーシャル・マーケティングがある。これは、近年複雑になった社会的な大義を解決するために提唱されているもので、個人の変革というよりもむしろ社会構造のシステムについての変革に着目しているものである。

第5項 研究課題の導出

第1章において説明したように、CSRやCSVを通じることで、すなわち、事業を通じて経済的価値を高めると同時に、企業は社会的に健全であることを担保することが可能となる。そして、このようなCSRやCSVは企業の活動を方向付ける戦略論として捉えられてきた。

このような企業の方向付けの中で、企業において利益を稼ぐために重要な機能を果たすはずのマーケティングは、社会的役割を果たすために、社会的な大義を訴求し、その求心力において消費者の購買をおおるだけでなく、社会的な大義をも広めていると考えられる。それが、CRMであり、ソーシャル・マーケティングである。しかしCRMやダウンストリーム研究では、消費者一人ひとりの行動の変化を捉えるのみで、企業が掲げていた社会的な大義を訴求できているかを明らかにすることは難しかった。その社会的な大義の訴求力により、消費者を引き付けることが目的であったと考えられる。

そこで、消費者一人ひとりの行動変革の先にある、構造の変革にまで着目をしたのが、マクロ・ソーシャル・マーケティングである。すなわち、社会的な大義の訴求の結果にまで着目した理論である。

つまり、社会において、企業の社会的責任だけではなく、マーケティング活動においても社会的役割が求められ、それを遂行することが、学術的にも実務的にも求められていることが推測される。

しかしながら、収益を稼ぐために必要なマーケティングにおいて、社会的な大義の求心力に注目し、社会的な大義を訴求し続けることが果たして、企業にも社会に対しても、より良い結果を残し続けるのであろうか。マーケティングにおいて社会的な大義を訴求するということは一方において、収益や事業性を否定することにもつながる。

確かにCSVでは、経済的価値と社会的価値を両立することが必要である、すなわち、収

益の必要性が説明されている。しかし、実際の企業の活動において、収益性について言及がなされると、社会的側面の欠如を指摘されることが多々起こる。そして、CRMやソーシャル・マーケティング研究にもあるように、社会的大義を訴求することで、それがマーケティングにおける差別化要因として消費者の行動を変えることもできるし、それを進めることで構造変革を成し遂げる可能性もあるとされる。マーケティングにおける社会的大義の訴求力は、重要でありかつ否定することができないものであるとされている。

では、収益を稼ぐはずのマーケティングにおいて、社会的大義を訴求し続けることで、何か弊害が起こるということは考えられないのであろうか。収益は、社会的大義と相反する存在であり続けると捉えてよいのであろうか。

本研究では、社会的大義を訴求する際の収益のもたらす効果について、複数の事例を用いて分析を行う。

次の第3章では、その方法について説明を行う。

第3章 方法

第1節 はじめに

第3章では、第4章以降に行われる複数ケース・スタディの方法について説明を行う。本研究は、第4種、第5章、第6章にわたって、4つの事例を取り上げる複数ケース・スタディの方法をとる。複数ケース・スタディにより、社会的大義を訴求する際の収益のもたらす効果をあぶりだすことが可能となる。

第2節では、複数ケース・スタディで用いたインタビュー・データを解析する作業である、コーディングについて説明を行う。第3節では、調査対象企業・団体について説明を行う。第4節では、調査概要について説明を行う。第5節では、具体的なインタビュー・データの分析手順について説明を行う。第6節では、第4章から第6章において事例として扱う企業の各々の概要について説明を行う。

第2節 定性コーディング

コーディング（コード化）とは、データを分解したり、概念化したり、新しくまとめたりする様々な作業のことである（Flick(2011)）。そして、定性的コーディングとは、インタビュー記録や観察記録など、主に文字テキストからなる資料の様々な部分、つまり「セグメント」に対して、その内容の小見出しになるようなラベルを書き込んでいく作業を指す（佐藤（2008））。定性的コーディングの特徴は、データそのものの分類カテゴリーそれ自体を創り上げていき、またその作業を通じて分析の対象となっている現象を説明できる理論を立ち上げていくプロセスが重要となる（佐藤（2008））。その際、インタビュー・データを文字化した文書や現場監察の結果などについて、1行1行を丹念に読み込みながら、

- ・ここでは何が起きているのか？
- ・登場人物はどのようなことをしているのか？
- ・この人はどういうことを言っているのか？
- ・発言や行為の背景には、どのような意図があるのだろうか？
- ・その現象は、どのような理由や原因によって起きているのか？

のような問いについて、自問したデータに問いかけながら詳細を検討し、これらの問いに対する答えを文書の余白部分などに書き込んでいく。

最初に行うのが、オープン・コーディングであり、このステップで目指すのは、データと事象を概念の形であらわすことである（Flick(2011)）。この目的のために、データはバラバラに分割される（Flick(2011)）。データを意味の単位ごとに分類し、それぞれにメモや「概念」（コード）をつける必要がある（Flick(2011)）。この作業について具体的に佐藤（2008）では説明されている。その中では、オープン・コーディングについて、「文書記録にその内容を要約した小見出しをつけていく作業に喩えることができるかもしれない」と述べられている

る。その作業を通じて、次の分析段階であるカテゴリー化に備えることができ（Flick(2011)）、小見出しや索引のようなラベルを割り付けていく作業それ自体を通じて、最終的に出来る報告書の内容やストーリーラインを徐々に創り上げていく作業としての性格を持っている（佐藤（2008））。

定性的コーディングによって行う分析作業において重要な意味を持っているのが、継続的比較法であり、複数のデータを相互に比較しながら、それらに対応するコードについて考えたりする一方で、他方では、データの内容とそれに対応するコードがあらわしている概念的カテゴリーとを比較検討し、さらには複数の概念カテゴリー同士を比較する手続きを何度となく繰り返していく中で、より入念な分析を行うことである（佐藤（2008））。

コーディングを進める中で、オープン・コーディングを行うだけでは、データ、データと概念的カテゴリーの比較を継続していく際の作業はそれに要する時間という点でもまた労力という点でもとてつもなく膨大なものになりかねないし、実際にある程度調査が進展してくると、より抽象度の高い、しかも比較的少数の概念に対応したコードを選択的に割り振っていき、またそれらの概念同士の関係について明らかにしていく作業が中心になる（佐藤（2008））。これが、焦点を絞ったコーディング、または、選択的コーディングという作業である（佐藤（2008））。この段階のコーディングは、「小見出しをつける作業というよりは、むしろ社会生活の現場で使われている言葉を、より抽象度の高い理論的な概念に置き換えていく作業としての性格を持っている」とされており、一種の翻訳作業であるともされている（佐藤（2008））。

コーディングの作業の際、質的データの分析を通して理論を立ち上げていくためには、コーディングの最中に頭に浮かんださまざまなアイデアを文書の形で書き出してみる作業が必要となってくる（佐藤（2008））。これは思いついたアイデアについて忘れないように記録しておくという作業にとどまらず、そのアイデアをさらに練り上げていき、最終的には分析モデルや説明図式にまで結び付けていくために不可欠な作業なのであるとされる（佐藤（2008））。これが理論的メモと呼ぶにふさわしいものになっていく（佐藤（2008））。特に、選択的コーディングの際などにひとつひとつのコードの意味付けや複数コードの間の関係について考察した内容を理論的メモとして書き上げていく作業は、分析モデルを練り上げていくのに極めて必要な作業となる（佐藤（2008））。

第3節 調査対象企業・団体

第3節では、調査対象企業・団体について説明を行う。インタビュー対象企業・団体は以下のとおりである。

企業

(学位合格後, 関係者への配慮から削除)

- ・株式会社 ALE
- ・株式会社クラウド漁業

団体

- ・生活協同組合コープこうべ

表 6 インタビュー対象企業・団体 (筆者作成)

企業選定の際, 通常の CSR を扱う研究であれば, 既存の CSR の達成度を表すような指標, 例えば, 2015 年に国連で発表された「持続可能な開発目標(SDGs)」を採用している企業などから選ぶことなどが考えられる。しかし, 本研究は CSR の立場というよりは, マーケティングの視点を持って活動にあたっていると考えられる企業を対象として研究を行っていきたいため, そのような CSR の達成度のような指標を採用している企業から必ずしも選んでいるわけではないことを先に説明しておく。具体的な事例の妥当性については, のちに説明する。

第 4 節 調査概要

第 4 節では, 調査概要について説明を行う。本研究では, この複数事例分析のため, 定性・定量に関わらず複数のデータ収集を行った。その中でもまず, インタビュー調査の概要について説明を行う。インタビュー調査は, 以下の表に示すような日程と条件において行った。対象企業とその対象者などについては, 時系列順に並べている。

日時	対象者	場所	時間数と謝金の有無
学位合格後、関係者への配慮から削除。			
2018/1/4	株式会社 ALE 代表取締役 岡島 礼奈 氏	すなば珈琲 鳥取駅前店	1 時間半。無。
2018/2/7	生活協同組合コープこうべ 執行役員 M 氏	生活協同組合コープこうべ 本部 会議室	2 時間。有。
2018/2/10	株式会社クラウド漁業 代表取締役 右田 孝宜 氏	アンナミラズ高輪店 (品川駅周辺喫茶店)	3 時間。有。

表 7 インタビューの概要 (筆者作成)

ここでは、この表に従って、インタビュー概要について詳細に説明をしていく。インタビューは、事前に直接面談もしくはメールにて申し入れを行い、インタビュー対象者と共に、インタビュー日時、場所、インタビュー調査時間、謝金の支払いなどを事務方も通じて行った。

インタビュー場所については、Tian & Belk (2005) を参考として、「(対象者の勤めるオフィス) 近くのレストラン」のような場所をできるだけ指定したが、インタビュー対象者の申し入れや勤務時間の制限等もあり、そういかなかった場合が多かった。

また、どの対象者の場合も、インタビュー時間は 2 時間程度である。しかし、ある程度対象者の方での話が長く続いたためインタビュー時間が延長してしまったり、対象者の都合により早く終わってしまったりということもあった。

次に、謝金について、インタビュー 1 時間につき、5,000 円を支払うこととして、支払いについては同意書も書いていただいた。インタビュー謝金については、筆者の勤める大学での規定との照らし合わせにおいて、筆者が決定した金額である。また、謝金の支払いについて辞退される企業・団体も存在していた。例えば、株式会社 ALE の岡島氏は、インタビュー中でも述べていたのだが、「企業としてこのような調査や学校での講演には無償で参加することにしている。」というように辞退の申し入れがあったため、謝金の支払いを行わなかった。なお、謝金の支払いを行うことができなかったインタビュー対象者に対しては、1 件当たり 2,000 円程度の手土産を渡すことで、謝金支払いの代替を果たすこととした。この手土産の金額上限 2,000 円は、筆者の勤める大学での規定において、対象者 1 名に対しての手土産代として定まっている金額で、個人研究費から支出するものである。

そして、インタビュー内容についてだが、インタビュー対象者に対して、① どうしてそのような活動を行うのか。② 始めたきっかけはあるのか。という 2 点は必ず含めて質問したが、基本的には、こちらから誘導することは避け、対象者に自由に語ってもらう形態とした。

また、同様に誘導してしまうことを避けるため、こちらからはできるだけ「社会的正義」という言葉は用いずにインタビューを行っている。

そして、本研究ではインタビュー・データ以外のデータについても取り扱っていく。Flick(2007)において、「ひとつの現象に対して様々な方法、研究者、調査対象群、空間的・時間的セッティングあるいは異なった理論的立場を組み合わせることを意味する」トライアングレーション (triangulation) を行うことで、「単一のアプローチで可能な範囲を超え、いろいろなレベルにわたる知がもたらされ、結果的に研究の質の向上に寄与することになるだろう」と述べられている。本研究においては、調査は主にインタビューにより行っているが、インタビュー調査のみのデータでは、インタビュー対象者の覚え間違いなどを防ぐことができないと考えられる。インタビュー調査により得られる一次データだけではなく、企業ホームページに挙げられている情報や、企業・団体に関する資料、広告データや、新聞や雑誌データ、Web 記事といった二次データも利用することで、より強固な論拠を作ることが可能となる。

第 5 節 分析手順

第 5 節では、4 つの企業・団体のインタビュー・データの分析手順について説明を行う。

分析は、第 2 節でも説明したような定性的コーディング (コード化) したのちに行っていく。

具体的には、佐藤(2002)、佐藤(2008)に従い、まずインタビュー・データを文書化したものの中で、話の筋がインタビュー目的からずれていない箇所について、余白に、小見出しをつけていく。すなわち、オープン・コーディングを行う。

オープン・コーディングしたノートについては、すべて集めなおしてから、コピーを取る。そのコピーした資料から、特定の部分をパーツとして切り出し、似たものを集めるという、「脱文脈化」と「セグメント化」を行う (佐藤(2008))。そして、それを新しく A4 のレポートパッドに張り直し、「再文脈化」と「ストーリー化」を目指す (佐藤(2008))。その中で共通したコードを見つけ、組み合わせ、別のインタビュー・データの解釈と比較することを繰り返す。

つまり、佐藤(2002)で挙げられているような、「帳面に記載されたノートの記述やインタビュー記録の特定箇所に鉛筆で目印をつけてその部分をハサミで切り取り (切り出し)、カードに設けたコードランに該当するコードを書き込み (コーディング)、特定のコードをつけたカードを選び出して整理し分析 (貼り付け) する」ことを行っているのと同様の作業を、本研究でも行った。

まず、オープン・コーディングが終了したノートから、ハサミで該当箇所を切り出すのではなく、該当箇所とページ数、複数のコードがあった場合には、順序も大きめの四角い付箋に書き記す。すべてのコードを書きこんだその付箋を大きめの模造紙に貼り付けていく。その中で似たものがあれば集め、間違っていると感じたら剥がしての作業を繰り返し、上記の

ような「再文脈化」と「ストーリー化」を目指した。そして、それらから出来上がったコードのセグメントやコードとセグメントの関わり合いを別のインタビュー・データの同様の作業を行った別の模造紙上のものと比較することを繰り返す。

また、コーディングの作業に関して、執筆者本人だけが行うのではなく、アルバイトの学生5名により同じ作業を行ってもらった。すなわち、セカンド・コーダーをつけたということになる。セカンド・コーダーには、執筆者と同じく文書化したインタビュー・データを渡し、それを同じようにコーディングしてきてもらう。コーディング作業を行う際には、執筆者とは違う場所で行ってもらった。

続いて、そのコーディング結果に関して、まず一致することはないので、一致しない場合は2人で話し合いを行い、何か一つのコードに決めるという作業を行った。そしてさらに、それを付箋に移しとり、その付箋を用いて「再文脈化」と「ストーリー化」を行う際にも、ともに取り組んでいただいた。Glaser & Strauss (1967)によると、チームやグループで研究をしている場合、その仲間たちが見落とししてくれた点を明らかにしてくれたり、彼ら彼女ら自身が行ってくれたコーディングやデータ収集の中から偶然見つけた点を教えてくれることで、分析者の論点を他の資料と照らし合わせて厳しく調べてくれたりといった形で手助けをしてくれることがあると書かれている。このことを鑑みて、オープン・コーディングに引き続いて、アルバイトの学生4名には、「再文脈化」と「ストーリー化」も共同で取り組んでいただいた。

以上のように、セカンド・コーダーをつけることで、執筆者のみの一義的な見方でデータに向き合ったのではなく、2人目の解析者のコーディングの視点を加えたことで、信頼性を高めることが可能となると考えられる。

第6節 調査企業概要

第4章、第5章、第6章において、複数の企業の活動を取り扱う。この第6節では、扱う企業の概要について説明を行う。

第4章において、まず、社会的な大義への収益のネガティブな効果をもたらす事例として、コープこうべの宅配事業を取り扱う。

社会的な大義のみを訴求している企業の事例として、(学位合格後、関係者への配慮から削除)を挙げている。さらに、コープこうべの行う環境運動と組合員活動についても取り上げる。

そして、社会的な大義を訴求しても事業性を失わず、事業を遂行することができる事例すなわち、社会的な大義への収益のポジティブな効果を観察する事例として、コープこうべの事業である小売り事業と、株式会社ALE、株式会社クラウド漁業の3つを挙げている。

第6節では、この4社1団体の説明を行う。

第1項 (学位合格後、関係者への配慮から削除)

学位合格後、関係者への配慮から、第4章第6節第1項を削除した。

第2項 生活協同組合コープこうべ

第2項では、生活協同組合コープこうべ(以下、コープこうべ)の説明を行う。まず、コープこうべを事例として選択した理由について説明する。コープこうべは、生活協同組合であり、企業ではないが、現実の活動としては、小売業を行っており、社会的大義により差別化をしたうえで事業が進んでいる側面があるその一方で、社会的大義により組合員より批判を受けることもあるという二面性を持っている。また、環境運動や組合員活動のような社会的大義のみを訴求する活動にも力を入れている。それゆえに、第4章、第5章、第6章において、事例として取り上げている。

(1) 概略

コープこうべは、神戸市東灘区に本部を置く、1921年に設立された生活協同組合である。⁸その事業範囲は、兵庫県全域、京都府京丹後市、大阪府北部(豊中市・箕面市・池田市・吹田市・茨木市・高槻市・摂津市・能勢町・豊能町・島本町・大阪市淀川3区)であるとされている。⁹1921年に社会運動家でもあった賀川豊彦氏の下で指導を受けて、コープこうべの前身の神戸購買組合・灘購買組合がスタートし、1991年に創立70周年を機に「生活協同組合コープこうべ」に名称変更した。¹⁰その時に組合員も100万人を突破したとされている。¹¹

現在、コープこうべは、7つの事業を行っている。宅配事業、店舗事業、電力小売事業、共済・サービス事業、生産事業、福祉事業、文化事業、協同学苑の7つである。¹²本研究においては、主に、店舗事業と宅配事業に携わっている組合員について取り上げていきたいため、その2つについて説明を行う。

宅配事業は、商品カタログ『めーむ』で注文された商品を、決まった曜日の決まった時間に顧客のもとに届けるサービスである。届ける方法は、「個人宅配」「協同購入グループ」「めーむひろば」の3通りがある。¹³

店舗事業は、小売店舗である「コープこうべ」における活動と、移動販売、ネットスーパ

⁸ 「概要」(<http://www.kobe.coop.or.jp/about/organization/info.php>) (2018年6月5日アクセス)。

⁹ 前掲注8。

¹⁰ 「歴史」(<http://www.kobe.coop.or.jp/about/organization/history.php>) (2018年6月5日アクセス)。

¹¹ 前掲注10。

¹² 「事業内容」(<http://www.kobe.coop.or.jp/about/business/index.php>) (2018年6月5日アクセス)。

¹³ 「宅配事業」(<http://www.kobe.coop.or.jp/about/business/delivery.php>) (2018年6月5日アクセス)。

一がある。¹⁴

(2) 活動内容¹⁵

阪神大震災以降の 1990 年代後半は、全国の生協においても経営難が見え始めていた¹⁶。流通業界では大店法の規制緩和のため出店競争がさらに激しさを増し、コープこうべのエリア内でも大型店の出店が相次ぎ、厳しい競争にさらされた¹⁷。

そして迎えた 1998 年（平成 10 年）は、日本経済は未曾有の長期不況となっており、コープこうべでも上半期を超えたところで供給高が前年非 97.6%と厳しいものになった¹⁸。そこで組合員とともにこの経営的困難を乗り越えることを決め、「経営再生計画」への取り組みを報告し、組合員の理解を得ることになった¹⁹。「経営再生計画」は、第 1 次第 2 次と別れており、①生協の基本原則を強め、組織基盤の強化を図る。②「くらしの安心づくり」で、生協運動の社会的価値を高める。③事業構造改革で「経営の安心」を取り戻す。という 3 つの柱を基本原則としたものであった²⁰。最初に行ったことは「投資計画の見直し」であり、財務の健全性を重視することであった²¹。そして、第 2 次事業計画においても、希望退職者を募集し、赤字店を閉店せざるを得なくなった²²。第 2 次事業計画の最大のテーマは店舗の再生であり、「戦略店舗づくり」「店舗の再配置計画」「ドミナントの再構成」²³であった。赤字の続く店舗を閉めることに対して、無店舗事業戦略も再構築を始めた²⁴。

現在も経営状況は一進一退の状況であり、このような中で、コープこうべの在り方を問うような形の活動がむしろ増えている。

第 93 回通常総代会に寄せられた理事長である櫻井啓吉は、「生協は組合員組織である」という基本に立ち返って、将来のあるべき姿を追求する「次代コープこうべづくり」の取り組みをスタートさせました。（中略）身近な社会的課題を解決する地域の拠点づくりと生協らしい事業の開発を通して、誰もが安心して暮らせる社会づくり、未来づくりに全力で取り組む所存であります。」と述べている²⁵。そして 2012 年より「共に生きる、未来につなげる」

¹⁴ 「店舗事業」 (<http://www.kobe.coop.or.jp/about/business/shop.php>) (2018 年 6 月 5 日アクセス)。

¹⁵ ここでは、コープこうべの現在の経営状況につながる部分のみの記述にとどめる。

¹⁶ 生活協同組合コープこうべ (2001) 『コープこうべ 「愛と協同を深めて」』, 生活用同組合コープこうべ, p.147。

¹⁷ 前掲注 16, p.147。

¹⁸ 前掲注 16, p.152。

¹⁹ 前掲注 16, p.153。

²⁰ 前掲注 16, p.154。

²¹ 前掲注 16, p.155。

²² 前掲注 16, p.155-161。

²³ 前掲注 16, p.162-164。

²⁴ 前掲注 16, p.164。

²⁵ 生活協同組合コープこうべ『第 93 期通常総代会議案書 2012 年事業報告ならびに 2013 年度事業計画』, p.2。

を基本方針とした、将来のコープこうべのあるべき姿を模索する「次世代コープこうべづくりの取り組み」をスタートした²⁶。これは、今日の社会的課題の解決に向けた事業開発、くらしの総合的な相談機能を持ち、組合員同士の交流や親しみが深まるような新しい店舗づくり、スマートフォンを活用した組合員個人と双方向コミュニケーションの仕組みづくりなどの検討²⁷を行うものであった。

2012 年度にスタートしたこの取り組みが本格的に進み始めたのは、2013 年からである。

2013 年度は、組合員の声をより効果的に反映させるための仕組みづくり、今日の社会的課題の解決に向けた事業開発、従来の店舗の枠組みを超えた組合員同士の交流が深まる新しい拠点づくりなどの検討を本格的に進めた²⁸とされる。また、今日の“社会的課題”を解決する事業体のトップランナーになることを目指す²⁹ことを示していた。そのためにコープこうべがおこなっていたのは主に3つあった。

まず、新規事業の取り組みとして、子育て支援事業の「Terakoya (てらこや)」東灘校の開校準備をすすめた³⁰。4月1日の開校に先立ち、1月に地域の方々への見学会を開催した³¹。そして、毎日の夕食づくりをサポートするレシピ付き食材宅配事業「まいて一ぶる」の準備を進めた。これは「簡単調理・おいしさ・栄養バランス」を考慮した食材セットを日替わりメニューで届けるという取り組みであった。

そして組合員強化に取り組んだ。シーア、コープ甲南、コープリビング甲南、コープミニ魚崎、共同購入センター東灘にて、スマートフォンを活用した組合員との双方向コミュニケーションの取り組みである「Nextpass (ネクストパス)」の実験を行った³²。2014年(平成26年)2月には、「Nextpass (ネクストパス) モニターのつどい」も行われ、意見交換を行っており、組合員の声をより効果的に活用し、組合員サービスの向上につなぐための仕組みづくりについては本格的な検討を開始した³³。

そして、組織風土改革の取り組みを行った。生協で働く上での自分の思いを明確にし、自発的に行動する職員の育成を目指して「職員ミーティング」を開催した。各回個別にテーマ³⁴を設けて、38回にわたって開催し、のべ2,812人の職員が参加した³⁵。

また、2013年7月から8月には、第4地区の店舗・共同購入センターなどで職員の子ど

²⁶ 前掲注 25, p.8。

²⁷ 前掲注 25, p.8。

²⁸ 生活協同組合コープこうべ『第94期通常総代会議案書 2013年事業報告ならびに2014年度事業計画』, p.9。

²⁹ 前掲注 28, p.3。

³⁰ 前掲注 28, p.23。

³¹ 前掲注 28, p.23。

³² 前掲注 28, p.23。

³³ 前掲注 28, p.23。

³⁴ 「生産事業について考えよう」や「女性のパワーの最大化に向けて」というものが2013年にはテーマとして挙げられていた。(前掲注 31, p.23。)

³⁵ 前掲注 28, p.23。

もを職場に招待する「夏休み子ども参観」を実施した³⁶。14の事業所で57組77人の子どもたちが参加した³⁷。春休みにも18か所の共同購入センターで同様の取り組みを行い、67組、74人が参加した³⁸。

2014年には、この3つに加え、様々な立場から共通の課題意識、関心をもったコープこうべ内外の仲間が集い、グループごとの意見・情報交換を通してつながりを生み出す取り組み「ダイアログ BARin 神戸」を全3回で行い、のべ268人が参加した³⁹。4月から8月にはコープの利用組合員とともに地域の課題解決を考えるワークショップ(全10回)を開催し、9月には「高齢者の孤立を解消するには？」をテーマとしたソーシャルデザインワークショップ(全5回)を行った⁴⁰。

そしてさらに、組織風土改革の取り組みとして、様々な所属や役職の職員同士がインターネット上で情報・意見交換できる仕組み「にじの SNS」の導入・利用が行われた⁴¹。この2014年の3月段階で登録者数は1,675人であり、一人一人の持つ経験や知識などの情報をタイムリーに伝え、交流できる場として活発な活用が行われた⁴²。これは、2016年3月には1,975人に増加している⁴³

2015年度には、さらに店舗改装による一時休業の機会を活用し、店舗の部門や雇用の区分を越えた職員同士の対話を通して、コープこうべで働こうえで大切にしたいこと、めざしていきたいことを考える研修を3店舗(コープ垂水、コープ西宮、コープ三木緑が丘)で実施した⁴⁴。

また、2015年度より地区別総代会議の分散会について、地域や組合員の課題をよりきめ細かく把握するため、8つの地区、17のブロックに再編成し、地域の組合員や行政諸団体とのつながりを強め、社会的課題を解決する事業体としての役割を果たす⁴⁵ことを目指している。

第3項 株式会社 ALE

第3項では、株式会社 ALE (以下 ALE) の説明を行う。ALE を事例として取り上げた理

³⁶ 前掲注 28, p.23。

³⁷ 前掲注 28, p.23。

³⁸ 前掲注 28, p.23。

³⁹ 生活協同組合コープこうべ『第95期通常総代会議案書 2014年事業報告ならびに2015年度事業計画』, p.21。

⁴⁰ 前掲注 39, p.22。

⁴¹ 前掲注 39, p.22。

⁴² 前掲注 39, p.22。

⁴³ 生活協同組合コープこうべ『第97期通常総代会議案書 2016年事業報告ならびに2017年度事業計画』, p.2。

⁴⁴ 生活協同組合コープこうべ『第96期通常総代会議案書 2015年事業報告ならびに2016年度事業計画』, p.24。

⁴⁵ 前掲注 44, p.2。

由は、人工流れ星ビジネスという事業であり、主に宇宙を舞台にしたエンターテインメントを行う事業であるからである。ALE は、その事業を通じて、科学の発展に貢献をしていくことを目的としている。現状として、エンジェルラウンドでの投資等で 10 億円以上を集め、今後の事業内容に人々が関心を寄せている状態である。すなわち、収益により社会的な大義にポジティブな効果を与えている事例として、第 6 章において取り上げている。

(1) 概略

ALE は、東京都港区に本社を置く、人工流れ星ビジネスを行う宇宙エンターテインメント企業である。ミッションとして、「エンターテインメントを通じて、基礎科学分野に貢献すること」⁴⁶を掲げており、エンターテインメントとしての試みと同時に、様々な科学発展にも貢献していくこと⁴⁷を目的としている。2011 年に、代表取締役である岡島礼奈氏が設立した世界初の民間宇宙企業である。⁴⁸

(2) 活動内容

ALE では、人工流れ星事業「Sky Canvas」を活動内容としている。天然の流れ星は大気突入の際に空力加熱と呼ばれる現象によって加熱され、その強力な熱エネルギーが光に変わるとされている。⁴⁹ALE では、人工流れ星の粒を製造・利用することで、この現象を再現することを考えている。⁵⁰人工流れ星を発生するには、高度約 400km を周回する人工衛星から直径約 1cm の流星粒を放出するのだが、それが地球を約 1/4 周回した後、大気圏に突入し流れ星を再現することにより、地上では直径 200km 圏内で見ることができると考えられている。そして、都市、大規模商業施設などと連携したプロモーションを行う、総合演出事業となることが考えられている。⁵¹これにより、大規模イベントの中で流れ星を見るというような新しいエンターテインメントが実現できるだけでなく、またエンターテインメントビジネスと並行し、宇宙に関わる政府機関、国際機関、他の企業と連携をし、大気圏上の仕組みを解明といった科学研究活動も実施することも目的としている。例えば、入射角、速度、成分がわかっている人工流れ星を基準にすることで、自然界の隕石や流れ星のメカニズムを解明できる可能性や、未知である高層大気、人工衛星や国際宇宙ステーションなどの人工物を大気圏に突入させて安全に廃棄する際の予測に用いるデータを収集について、貢献す

⁴⁶ 「ALE Co., Ltd. 一 衛星から人工流れ星を流す宇宙ベンチャー」(<http://star-ale.com/>)
(2018 年 6 月 5 日アクセス)

⁴⁷ 前掲注 47。

⁴⁸ 株式会社 ALE 会社概要

pdf.(https://www.dropbox.com/sh/tsbr07mv7vy1nld/AAAzhaq9kiZW91_ZX9WzrLOIa?dl=0&preview=%E6%A0%AA%E5%BC%8F%E4%BC%9A%E7%A4%BEALE%E3%80%80%E4%BC%9A%E7%A4%BE%E6%A6%82%E8%A6%81.pdf) (2018 年 6 月 5 日アクセス)

⁴⁹ 前掲注 46。

⁵⁰ 前掲注 48。

⁵¹ 前掲注 46。

ることができる」とされている。⁵²

このビジネスはまだ実現には至っていないが、すでにエンジェルラウンドにおいて、約7億円の資金調達を行うことができている。⁵³また、2019年夏には、「SHOOTING STAR challenge」⁵⁴という、国や国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構（以下JAXA）、大学、企業の協力を得て開発を進めている「人工流れ星」の挑戦を応援するプロジェクトが予定されている。これは、人工流れ星が流れることを前提とした企画ではなく、人工流れ星を流すための挑戦のプロセスを2017年から盛り上げていく企画で、施策実施時には、協賛社名の露出やプロモーション、事業化の権利を付与する等の協賛を企画していた。2018年末から2019年初春に人工衛星の打ち上げ、2020年春に広島・瀬戸内地域にて初回チャレンジ予定とされていたが、2018年3月14日の発表によると、人工衛星のさらなる機能向上のためスラスターを追加することになり、初回実施日が延長することになったということである⁵⁵。そして、初号機は2019年1月18日9時50分20秒（日本標準時）、「革新的衛星技術実証1号機」の7機の衛星の一つとしてJAXAのイプシロンロケット4号機に搭載され軌道投入に成功した。6月28日には、鳥取県出身である岡島氏が、鳥取県庁を訪問し、「SHOOTING STAR challenge」の観測範囲内に鳥取県があることから連携を提案した。

第4項 株式会社クラウド漁業

第4項では、株式会社クラウド漁業（以下、クラウド漁業）の説明を行う。クラウド漁業を取り上げるとしては、このクラウド漁業の代表取締役社長である右田氏は、それまでに関連する2つの会社、鯖やとSABARを立ち上げ、どちらもクラウド漁業の成り立ちや目的と関連している。そのことから、この第5項においても、鯖や、SABAR、クラウド漁業の3つの概略と活動について説明を行いたい。この3つの企業を事例として取り上げる理由は、事業としてはとにかくサバを徹底して売り込むことのみを行っているが、それを3つの企業が連動して事業を推進していくことで、日本の漁業の課題を解決し、漁業者の生活向上を目標としている企業であるからである。第6章において取り上げる。

⁵² 前掲注48。

⁵³ 「株式会社ALE、エンジェルラウンドで約7億円の資金調達を実施 — ALE Co., Ltd.」 (<http://star-ale.com/news/66/2016/12/13/>) (2018年6月5日アクセス)。ただし、本研究のインタビューによると、エンジェルラウンドにおける資金調達は日本だけで10億円であると伺っているので、プレスリリースされたもの以外にも資金調達ができている可能性は否めない。

⁵⁴ 「SHOOTING STAR challenge」 <http://shootingstarchallenge.com/> (2018年6月5日アクセス)

⁵⁵ 「世界初の人工衛星による人工流れ星応援プロジェクト 「SHOOTING STAR challenge」 人工衛星の機能向上に向けた 今後のスケジュール変更のお知らせ — ALE Co., Ltd.」 (<http://star-ale.com/news/238/2018/03/14/>) (2018年6月5日アクセス)

(1) 概略

株式会社クラウド漁業は、大阪府豊中市に本社を置く会社である⁵⁶。もともと株式会社クラウド漁業の代表取締役社長である右田孝宜氏は、鯖やグループという、鯖寿司の専門店と、SABAR というサバ料理しか扱わない居酒屋を運営している。この株式会社クラウド漁業は、サバのみを扱う鯖やグループから誕生した企業である⁵⁷。

右田氏が SABAR や鯖やの関係で全国各地の漁業関係者の方々との出会いを経験した中で、福井県小浜市の「鯖、復活」プロジェクトと出会った。そのプロジェクトの中で、鯖やグループは外食チェーンとして出口戦略を担うこととなった。⁵⁸しかし、単に出口を確保する（販売を保証する）ということだけでは未来は拓かれないのではないかと右田氏が感じたことで、魚を作り育てるところから販売に至るまで、様々な課題・問題があることを考え始めたという⁵⁹。そこで、「出口側のプロでありながら、入口をも担うという、おそらくは常識を超えた挑戦です。その先には、世界初の一気に通貫の漁業版 SPA(specialty store retailer of private label apparel=製造小売業) 実現という理想があります。」⁶⁰と主張し、スタートしたのがこの株式会社クラウド漁業であるとされる。

(2) 活動内容

株式会社クラウド漁業では、稼げる漁業としてクラウド漁業を行っている。⁶¹クラウド漁業とは、「今まで全く漁業に関わらなかった一般の消費者や市民の方々など、「多くの人々」にクラウドファンディングへ参加していただき、離島の未利用魚で漁業を復活させる仕組み」⁶²であるとされている。クラウド投資家、つまり漁業の応援者に直接なることで、「獲る+育てる+食べる」体験を通して応援者になる⁶³ことが可能となる。これまでの日本の養殖業者は、養殖のために飼料メーカーから高い飼料を購入し、安い価格で魚を買取・価格決定業者であるスーパーマーケットに買い叩かれていたとされる⁶⁴。そして、今までの未利用魚はすべて捨てられていた。クラウド漁業では、その捨てられている未利用魚を餌にすることで、餌代を劇的に削減し、クラウドファンディングで資金調達することができる。⁶⁵そして、価格決定者は生産者であるため、今まで捨てていた未利用魚を、生餌として販売する。⁶⁶さらに、すでにクラウドファンディングにおいて顧客を獲得しているため、捨てる魚がないため、

⁵⁶ 株式会社クラウド漁業 (<https://crowd-gyogyo.com/>) (2018年6月6日アクセス)。

⁵⁷ 前掲注 56。

⁵⁸ 前掲注 56。

⁵⁹ 前掲注 56。

⁶⁰ 前掲注 56。

⁶¹ 前掲注 56。

⁶² 前掲注 56。

⁶³ 前掲注 56。

⁶⁴ 前掲注 56。

⁶⁵ 前掲注 56。

⁶⁶ 前掲注 56。

無駄がないとされている⁶⁷。また、IoT による給餌効率向上により、環境モニタリングによる適正給餌量及びタイミングの把握と、それに基づいたドローンによる自動給餌でムダのない給餌をリアルタイムで実現することができるとされている⁶⁸。

⁶⁷ 前掲注 56。

⁶⁸ 前掲注 56。

第4章 社会的大義への収益のネガティブな効果

第1節 はじめに

第4章から第6章において、複数ケース・スタディを行う。その方法や、ケースの妥当性については、第3章において説明をしている。

本研究は、社会的大義を訴求する企業において、社会的大義をただ訴求し続けることの弊害と、収益の有無が事業にどのような影響をもたらしてしまうのかをあぶりだすことが目的である。

第4章では、まず、社会的大義への収益のネガティブな効果について説明を行うため、コープこうべの宅配事業を事例として取り上げる。第2節において、コープこうべの宅配事業の事例について詳細に説明し、第3節においてそこにおける発見事項をまとめる。

第2節 コープこうべの宅配事業

第1項 宅配事業への期待

第1項では、まず、社会的大義を訴求する企業において、収益性のもたらすネガティブな効果について事例を提示するものとする。ここで取り上げる事例は、コープこうべの行っている事業の中でも、宅配事業である。現在のコープこうべでは、小売店舗での業績が低迷し、さらに協同購入よりも個人宅配（個配）の需要が大きいとされている。

もともと、第3章の企業概要でも触れているが、生協の事業活動そのものは大きく2つに分けられる（田井ほか(1991)）。一方が店舗事業であり、もう一方が協同購入事業である（田井ほか(1991)）。店舗事業の行っていることは、スーパーマーケットの事業と同等であり、生協は資金力がなく店舗が貧弱であると田井ほか(1991)では述べられている。しかしながら、コープこうべの場合は、1990年代より大型店舗を導入しており、店舗としての魅力が低いわけではないと考えられる⁶⁹。一方の協同購入とは、1997年より始まった班（以下、グループ）を形成し、そのメンバーで商品を購入し、その班のメンバーで分け合うことで、いくぶんか割安に商品を購入することが可能となる仕組みとされる。さらなる歴史的背景として、コープこうべの前身である灘購買組合、神戸消費組合では、それより以前に、御用聞きという形で組合員の元を回る職員がいたことが挙げられる。現在のコープこうべでは、手数料無料で、3人以上のグループであれば、この協同購入事業を利用することができる⁷⁰。以前はOCR用紙（現め一む注文用紙）と呼ばれる注文書に記入し、それをトラックの配送を担う職員に渡すことで注文していた。現在、その注文用紙ももちろん使うことが可能だが、コープこうべネットを利用しての発注が可能となっている。発注の方法が変わったとしても、この協同購入の仕組みでは、ご近所さんや仲良しグループでコミュニケーションをとることができることが特徴である。商品を配送を担う職員から受け取り、それをグループで分

⁶⁹ 例えば、住吉駅直結の5階建てのシーアや、西区池上にある3階建てのデイズがある。

⁷⁰ 「お届けについて」（<https://www.coop-kobe.net/info/kohai/delivery.html#menu03>）（2019年7月17日アクセス）

ける間に会話をすることに重点が置かれているような事業でもある。それは確かに、生協の理念に影響を受けたものであると捉えることが可能である。

一方、この協同購入では、先に述べたように、発注を先にするという意味では、予約発注制度をとっていることとなる。つまり、店舗のように在庫リスクを抱えることはなく、物流コストに関しても、あるグループへの一括配送で賄えるため、合理化することができていた（田井ほか(1991)）⁷¹。そのため、店舗よりも協同購入のほうが参入しやすく、生協としての活動が行いやすかった（田井ほか(1991)）。ところが、これは消費者が理念のもとにのみ集まる状況であり、かつ、消費者が少なく、消費傾向もみな同じであるならば継続が可能な形態である（田井ほか(1991)）と考えられている。それゆえに、コープこうべのように、2019年3月段階で、組合員数が1,701,645人であるような組織では、そもそも、人数の面において協同購入事業だけで生協の活動を成立させることは難しいとされる。そうすると、理念のもとに必ずしも集まっているわけでもなく、消費傾向の異なる組合員は、通常のスーパーマーケットのような意味で活動をしている店舗に期待をする。しかし、1995年に阪神大震災で打撃を受けて以降、コープこうべの店舗そのものが打撃を受け、さらに1998年の「経営再生計画」によって経営状況により、閉店を余儀なくされた店舗もあった。そのような状況では、店舗での売りに期待できない。その一方で、個配が伸びてきていることに気づいたコープこうべは、個配に力を入れていかざるを得なくなった。

「だから結局店舗（の供給高）がね、どんどんどんどん下がって行って、ホントに3分の2みたいになってしまった中で宅配は伸び続けとったんよね。宅配も伸び続けてたんだけど、所謂協同購入っていう集まってもらってみたいなやつは、有職主婦が増えてきたり、やっぱりなかなか「隣の人に買った物見られるの嫌。」みたいな風になってきて。「このままじゃ続けられない。」と。で、2001年くらいに、ふと関東の方見ると「関東では個配が多くなってる。」と。仕組みは全然協同購入や班で届けるのとは違うと。このままいくと多分いずれ、近いうちに協同購入が利益を生まなくなる。そうすると店舗も協同購入下がると、もうすぐに潰れると。だから2002年にチームを作って、関東に学んでコープこうべも個配に転換すると。」

店舗経営だけではなく、生協の理念が影響していたはずの協同購入においても、消費者の多様化や女性の社会進出を理由として、売りを伸ばすことはできなくなっていた。唯一、個配によって事業の成果を上げる必要がコープこうべにはあったとされる。

第2項 社会的大義の干渉

コープこうべのチームが関東の生協で学んだ個配のシステムを踏襲したものが、現在の

⁷¹ 最初は全件手集金だったが、のちに個別に銀行振り込みとなった。

個配、「コープのこはい」⁷²である。毎週自宅まで決まった曜日・時間帯に注文した商品と商品カタログ「めーむ」を届け、めーむ内にある注文書での注文の場合は、その日から1週間後に提出する⁷³。ほかにアプリや電話、自動音声での注文も可能である⁷⁴。火曜日から土曜日までの祝祭日も含んだ曜日に自宅まで届けられ、利用手数料は税込で1人210円となっていて、利用のない週は税込で1人105円となっている⁷⁵。

この個配を学ぶために参考とした関東の生協で学んだ個配システムは、そもそものコープこうべの考えていた協同購入や、個配システムとは全く異なっていたとされる。そして、実に「企業的な」行動をとるものであって、効率を重視したものであった。そのため、コープこうべも戸惑いを隠せなかったようである。

「関東見に行ったら全く違ってるわけで。殆ど1軒ずつだし、おすすめなんかしないし。そんなんせずに生産性を上げてとにかく効率よく回るみたい。その時に、物流の仕組みだとか情報システムの仕組みとか勉強しつつ、まあ箱型ってこんなにどっさり入っとうやつを一人ずつ詰めていくとなると物流の仕組みから変えてかないといけないし、情報システムも変えてかないといけないし。まあ言うとならば今まではダーッと渡して、組合員の皆さんが分けていきよったわけよ。で、それを「請求書とか他の人に見られるの嫌や。」みたいな話やから、一人ずつ袋詰めして行って。」

それゆえに、この個配のシステムを関東の生協から学び、コープこうべにおいて導入する際に、新しい壁にぶち当たることとなる。

「だからやっぱり世の中の流れに合わせていかないといけない言うんで、個配に変えて行って。またその個配に変えていった時に、効率上げて配達していくとはいえ、1軒ずつ届けるとなると、協同購入だったら一か所5人やから20か所行ったら100人に配達できるけど、100軒配達しないといけない。1日で回りきれへんと。だから人件費の安い人やいうことで、委託の職員を採用したりとか。そうなってくるとね、組合員からすると、生協の人やと思ってるのに殆ど口も利かない愛想の悪い配達のお兄ちゃんが来てポツと置いてくだけやと。で、やっぱりそこで親和性が外れていくわけやんか。それはホントに良かったのかどうなのかいというのは良い面悪い面両方あったよね。」

協同購入の場合は、グループに一括で配送を行えばよいため、物流コストを下げるのが可能だったが、個配の場合は組合員一人ひとりの自宅を訪問する必要があるため、これまで

⁷² 「こはいについて」 (<https://www.coop-kobe.net/info/kohai/merit.html#point3>) (2019年7月17日アクセス)

⁷³ 前掲注 72。

⁷⁴ 前掲注 72。

⁷⁵ 前掲注 72。

の配送員の人員配置では作業が間に合わなかったと見受けられる。しかしながら、経営状況が危ぶまれている中で安易に人件費を上げるわけにはいかなかったコープこうべがとった施策は、委託業務であった。委託業務にすると、宅配業務に携わる者は、コープこうべの者ではない。そのような委託業者に対して、消費者としての組合員は不信感を抱く。それは、M氏のインタビュー・データにも出てきているように、委託業者の行動は、コープこうべの理念と「親和性が外れている」からであると考えられる。

第3節 発見事項のまとめ

コープこうべの宅配事業の事例は、社会的な大義を訴求する企業において、収益性がネガティブな効果をもたらす事例として取り上げている。

コープこうべにおいて、事業に利益をもたらすと期待したうえで、個配システムを抜本的に改革し、実行に移した。しかしながら、このように、コープこうべが事業としての行動をとると、消費者である組合員側は、不信感を抱く結果となった。コープこうべが個配システムを実行に移す際に、経営状況の危うさから人件費を上げることは難しく、コストを下げるためにも委託業者に、組合員の自宅まで荷物を届けさせる仕事を任せためである。委託された業者は、コープこうべの組合員ではないため、利用者がとると考えている行動をとらない。例えば、のちの別の事例でも触れるが、インタビューであるM氏は、過去に配送トラックで働いていた経験がある。その時行っていたのは、所謂セールスマン的な働きであった。その際に行っていたように、おすすめの商品を組合員さんに勧めることが、消費者としての組合員から期待されていた行動であると考えられる。また、コープこうべの理念が影響したものとして協同購入が挙げられているが、減りつつある協同購入が未だに残っている理由は、コミュニケーションの提供としての場の意味であると捉えられる。つまり、個配の配送員にも、消費者としての組合員はコミュニケーションを求めていたということが考えられる。しかしながら、委託業者はコープこうべの組合員ではなく、そのようにコミュニケーションを積極的にしようという考えは持ち合わせてはいなかったと推測される。そのような時、消費者としての組合員は、コープこうべの行う個配の事業に関して「親和性が外れている」と考えてしまう⁷⁶ことになる。

すなわち、この事例は、コープこうべが、事業としての活動をとることで収益性を優先したがために、その求心力を落としてしまったということを示している。つまり、社会的な大義を訴求する企業において、理念よりも収益を目指していることが顧客に対して伝わり、批判されてしまうため、事業としての収益性がネガティブな効果をもたらす事例であると考えられる。これは、通常考えられるような、社会的な大義を訴求するためには収益性がネガティブ

⁷⁶ 結局、コープこうべでは、個配の配送員に関しては、子会社からの委託を1割程度に抑え、さらに委託先に「コープこうべらしさ」のようなものを勉強してもらったうえで配達をお願いしているという。このような生協は全国にも多いようであるが、これでは、最初にコープこうべが期待したような利益を個配によってもたらされるかについては疑問が残ることとなる。

に働いてしまうという典型例であると捉えることができる。

しかしながら、必ずしも社会的正義を訴求するうえで、収益性がネガティブに働くとは限らない。次章以降では、収益をもたらすポジティブな効果について考えていく。

第5章 社会的大義のみを訴求する企業

第1節 はじめに

この第5章では、社会的大義のみを訴求する企業の活動について、事例を挙げて説明を行う。まず、ここで取り扱う事例は、1つは、(学位合格後、関係者への配慮から削除)であり、もう1つは、コープこうべの行う環境運動や組合員活動といった事業以外での自発的活動である。つまり、この2つの事例は、社会的大義のみを訴求する企業の活動であると言える。社会的大義のみを訴求するということは、すなわち収益性を考えていないということの意味する。収益性を考えずに社会的大義のみを訴求する企業がどのような活動を行うことになるのかについて、第5章では説明していく。第3節において、この2つの事例から導き出された、収益性を考えずに社会的大義のみを訴求した場合、どのような影響が生まれたのかについて、説明を行う。

第2節 (学位合格後、関係者への配慮から削除)

学位合格後、関係者への配慮から、第5章第2節を削除した。

第3節 コープこうべ

第1項 組合員活動

(1) 家庭会

1921年に神戸消費組合と灘購買組合が生まれ、それから遅れて1924年に神戸消費組合家庭会、1929年には灘購買組合家庭会が成立した⁷⁷。この2つの家庭会での、主に女性たちの活動が現在も続くコープこうべの組合員活動に繋がっていく。

家庭会の目的は、組合員への消費組合の周知であった。消費組合自体を知ってもらうためにはまず、家庭の財布をあずかっている主婦に徹底周知してもらうことが必要であると考え組織されたのが家庭会である⁷⁸。また、利用拡大や組合員勧誘⁷⁹以外にも、女性たちからの商品に対する率直な意見を聞く場としても用いられていたため、この当時の家庭会は、生協組織の経営の中に組み込まれていたとも考えられる。

この家庭会がコミュニティー活動のほうに傾斜していくことになる。なぜなら、家庭会が、女性たちの家庭からの解放を手助けし、彼女たちに文化を紹介したからである⁸⁰とされる。当時の社会では、もっとエリートである女性たちが属するような社会的組織は有れど、一般の主婦からは、それらは縁遠いものであった⁸¹。そうした中で家庭会において、消費活動や

⁷⁷ 「くみかつのあゆみ」(<https://kumikatsu.kobe.coop/about/index.php>) (2019年7月17日アクセス)

⁷⁸ 生活協同組合コープこうべ 70周年記念事業推進室編集 (1991) 『愛と協同の志—コープこうべ70年史—』, 生活協同組合コープこうべ, p.38。

⁷⁹ 前掲注 78, p.41。

⁸⁰ 前掲注 78, p.41。

⁸¹ 前掲注 78, p.42。

料理講習などの文化活動で交流を図ることができ、協同関係を深めることになっていった⁸²とされる。戦中も不良品交換会を実施する⁸³などと役割を果たしている。

戦後、家庭会も再建を果たした。灘神戸生協家庭会では、その中で中心となった永谷晴子氏のリーダーシップにより、主に組合員教育と生活相互扶助、つまり消費生活の合理化を通じて生活を豊かにする活動に主力を置いて、各地区で熱心な婦人会員が世話役となって活動を展開することになった⁸⁴。この生活扶助型活動として、子供の世話や内職に忙しい主婦のために週2回夕食の総菜を実費で作っていた「協同炊事グループ」や、病気や留守がちの人のための「通勤お手伝いさん」は、留守番・洗濯・つくろい・食事ごしらえ等の臨時手伝いを行う「助け合ひお手伝い制度」となり、各家庭会にも根付いた⁸⁵。また、収入を得たい主婦と人手を探している組合員家庭を結びつけるための家事サービスグループ「四ツ葉会」として、1950年に誕生した⁸⁶。これは20年で解散しているが、この時の相互扶助という考え方が、現在のコープこうべの組合員活動に大きく影響を与えていると考えられる。

(2) コープ de くみかつ

現在行われている組合員活動を、コープこうべでは「くみかつ」と愛称づけて呼んでいる。これは、「くらしからの願い」を一人ひとりが手をつなぎ、力を寄せ合って実現させていくことであるとコープこうべでは定義している⁸⁷。つまり、組合員活動は、家庭会で行ってきたような相互扶助活動の考えに加えて、コープこうべが行ってきた文化事業や福祉事業等も組み合わせ、組合員たちが自主的に活動するものであり、コープこうべはその場を提供し、活動を応援することが目的であるとされている。

組合員活動には、募金・ボランティア、居場所、食と環境と学習、助け合い、子育て、平和・防災など多岐にわたる活動がある。例えば、新しく何か組合員活動を起こしたいということであれば、地区活動本部に相談し、コープサークルとして登録をすることや、居場所・つどい場の立ち上げ支援制度、コープサークル学習助成金制度を利用して、拠点となる活動をコープこうべに支援してもらい制度を利用することができる⁸⁸。もちろん、これは組合員活動であるため、コープこうべの組合員でなければ利用はできない。

⁸² 前掲注 78, p.42。

⁸³ 前掲注 78, p.131。

⁸⁴ 前掲注 78, p.133。

⁸⁵ 前掲注 78, p.133。

⁸⁶ 前掲注 78, p.133。

⁸⁷ 「コープ de くみかつ」 (<https://kumikatsu.kobe.coop/#topConcept>) (2019年7月17日アクセス)

⁸⁸ 「みんなでつながる」 (<https://kumikatsu.kobe.coop/theme4/index.php>) (2019年7月17日アクセス)

第2項 環境活動

(1) 残留農薬検査

コープこうべの環境への取り組みは、その通常事業である小売業との関わりの中で、早期に始まっている。そして、環境活動は組合員活動とも関係し合っている。

1961年、灘神戸生協において本部開館2階に食品検査室を設け、そこで組合員活動として食品のチェックをすでに行っていた⁸⁹。それに加えて、1970年に残留農薬検出器を取り扱い、残留農薬のチェックにまで取り組んでいた⁹⁰。野菜や果物などのチェックを行い、兵庫県ではその年の7月にはBHCやDDTといった有機塩素系農薬を一切使用しない有機リン系やカーバメイト系農薬に変えていこうとするもので、業界の在庫回収だけでなく、農家の在庫品も回収するよう兵庫県下の農林事務所に指示を出した。この活動は、有吉佐和子の『複合汚染』⁹¹よりも4年も早くにスタートしている。

(2) せっけんに関するキャンペーン

このように事業との関りから、農薬や公害と言った社会問題に取り組んだコープこうべは、先ほども挙げた有吉佐和子の『複合汚染』の影響もあって、合成洗剤に着目した。合成洗剤は水に溶けやすく、すすぎも簡単であったため市場においてあっという間に洗剤のトップに立ったが、一方で、毒性のあることや、水質汚染や公害のもとにもなると早期に考えていた⁹²。日本生協連が、郊外の心配を少なくするために「CO-OPソフト」、**「コープKソフト」**、**「コープセーフター」**を開発した。この使用そのものをコープこうべでも勧めたが、1972年には、灘神戸生協の商品として粉せっけんの**「田舎娘粒状せっけん」**を開発した⁹³。その後も、せっけんキャンペーンの継続⁹⁴や、せっけんからの**LAS**とリンの追放キャンペーン⁹⁵、粉せっけん普及キャンペーン⁹⁶、せっけん利用拡大キャンペーン⁹⁷、排水チェック運動、環境シンポジウム⁹⁸などが行われた。

(3) マイバッグ運動

また、事業とは切り離されて、環境運動としての活動も行われている。特にコープこうべ

⁸⁹ 前掲注 78, p.238。

⁹⁰ 前掲注 78, p.239。

⁹¹ 1974年(昭和49年)10月13日から、1975年(昭和50年)6月30日まで、朝日新聞朝刊の小説欄に連載されていた作品である。公害問題を扱っており、作者である有吉佐和子の直観と広汎・周到な調査により自然と生命の危機を訴えた作品であるとされる。

⁹² 前掲注 78, p.272。

⁹³ 前掲注 78, p.273。

⁹⁴ 前掲注 78, p.347。

⁹⁵ 前掲注 78, p.347。

⁹⁶ 前掲注 78, p.348。

⁹⁷ 前掲注 78, p.349。

⁹⁸ 前掲注 78, p.350。

において、環境運動として長い歴史を持っているのが、マイバッグ運動である。

1978年、灘神戸生協は、省資源に向けて、買い物袋再利用運動を開始した⁹⁹。ただ、これらはもともと、省資源のためが大きな目的というよりは、オイルショックに続く生活苦に立ち向かうための、生活見直し運動の中の一部として省資源が考えられた¹⁰⁰ゆえの行動であると捉えられる。この買い物袋再利用運動は、紙製の買い物袋をポリエチレン製の手提げの買い物袋に切り替えて、買い物のたびに再利用しようというものである¹⁰¹。この買い物袋は、現在でいうエコバッグであると考えられる。最初はコープ園田などの一部の店舗で行われていたが、全組合員が参加できるということから、全店での実施となった¹⁰²。

この買い物袋再利用運動は拡大し、1991年には買い物袋持参を訴えた。1995年には、買い物袋自体を店舗で配ることなく、必要な顧客のみ1袋5円での購入方式となった¹⁰³。2019年現段階で、このレジ袋の代金は全額環境の取り組みへと活用されている¹⁰⁴。

(4) 環境憲章

1989年に第69期¹⁰⁵通常総代会で「「くらしの見直し」と地球環境を守る取り組みを強める」ための特別決議を採択し、環境問題対策会議を設置した¹⁰⁶。この影響で、同年9月には、生鮮食品のトレーにフロンを使用していない新素材のトレーを用いているし、1990年2月にはシーア以外では古紙を20%含む紙袋を利用している¹⁰⁷。後者は流通大手では初めての試みであった¹⁰⁸とされている。

そして、1996年に、コープこうべでは、第76期通常総代会¹⁰⁹の特別決議として「環境憲章」を採択している¹¹⁰。これは、生協の精神である「くらしを守る」という観点から、地球環境を守るために組合員一人ひとりが生活スタイルを見直し、事業の在り方を変革し、環境保全型社会に転換を図るためのものとして掲げられている¹¹¹。この環境憲章に従って、2019

⁹⁹ 「コープこうべ環境保全のあゆみ」 (https://eco.coop-kobe.net/uploads/ecoreport_history.pdf) (2019年7月17日アクセス)

¹⁰⁰ 前掲注 78, p.257。

¹⁰¹ 前掲注 78, p.257。

¹⁰² 前掲注 78, p.258

¹⁰³ 前掲注 99。

¹⁰⁴ 「マイバッグ運動」 (<https://eco.coop-kobe.net/mybag/index.php>) (2019年7月17日アクセス)

¹⁰⁵ 前掲注 78, p.422。

¹⁰⁶ 前掲注 78, p.424。

¹⁰⁷ 前掲注 78, p.424。

¹⁰⁸ 前掲注 78, p.424。

¹⁰⁹ 「コープこうべの環境憲章」 (<https://eco.coop-kobe.net/basicphilosophy/index.php>) (2019年7月17日アクセス)

¹¹⁰ 前掲注 99。

¹¹¹ 前掲注 99。

年現在のコープこうべの環境運動¹¹²も進められていると考えられる。

(5) 環境基金

環境基金は、1992年に、コープこうべ創立70周年を記念して発足した¹¹³。正式名称は、公益信託コープこうべ環境基金である。兵庫県内の自然環境保護活動を行う団体への助成を主な目的としており、基金額5,050万円でスタートした¹¹⁴。2017年には22団体、総額300万円の助成を行っている¹¹⁵。基金の開設当時から考えると、およそ7,200万円の助成が行われたこととなる¹¹⁶。

第3項 暮らしの基盤強化

現状のコープこうべの活動は、小売業ではなく、先に挙げた相互扶助といった、理念を形にしたような「生活の場」「暮らしの基盤」の提供を目指す、上に挙げたような組合員活動そのものにシフトしている。特にその中でも、2019年の事業計画の主な取り組みに挙げられている、「2. 地域や社会の担い手と連携し、協働の力で「暮らしの基盤」の強化をめざします」¹¹⁷¹¹⁸につながる各々の活動に、より一層力を入れているとされる。

「その店を畳んでいくということは、目に見えるコープこうべにいうのがどんどん減っていくというようなことと、「この街にコープの店があった」みたいなのがいきなりなくなって「G（関西圏にあるスーパーマーケット）になりました。」。やっぱりマインドが下がっていくとか、そこをどうするかというような話なんよね。だから、お店を建て直すって言い方が正しいかということではなく、僕が思ってるのはね、お店が単なる商品を買うとかいう関係性だけじゃなくて、元々持っているそういう集会室というのが殆どの店にあって、で、そこに「活動の拠点となっている。」みたいなね。だからその行けば、何かこう楽しいことがあるとか、教えてもらえることがあるとか、そういったようなことがもっとウエイトが高くなっていて、地域の居場所みたいなもの。だから分かりやすく言うと、下お店で、上に交流スペースみたいなのがあって、で、その上は高齢者の住宅なるとかね。行政サービスだとか、所謂公的な資金を投入して作るものではなくて、ほんとにその、中学校圏^マエキ、大体人口1万

¹¹² SDGsに対するコープこうべの活動や、環境チャレンジ目標（エコチャレ2030）を掲げている。（「環境報告エコレポート2019」

https://www.kobe.coop.or.jp/ecoreport/pdf/ecoreport2019_all.pdf）（2019年7月17日アクセス）

¹¹³ 前掲注19, p.47。

¹¹⁴ 前掲注19, p.47。

¹¹⁵ 「公益信託「コープこうべ環境基金」の活動報告（2017年度）」（https://eco.coop-kobe.net/uploads/ecofund_2017.pdf）（2019年7月17日アクセス）

¹¹⁶ 前掲注115。

¹¹⁷ 前掲注78, p.40。

¹¹⁸ 「事業計画」（https://www.kobe.coop.or.jp/about/management/business_plan.php）より引用されている。（2019年7月7日アクセス）。

から2万ぐらいに1つぐらいに、そういう地域の人たちを支えられる場所みたいなものの機能として、コープこうべの拠点が使えれば、まあそれが1番合理的なんじゃないのかなと。」

現状のコープこうべの居場所づくりの活動内容では、このような実店舗と地域交流スペースに、高齢者住宅を組み合わせたようなものはまだ存在していない¹¹⁹ようである。

しかし、このような施設と組合員活動を目指し、コープこうべは生協運動への共感、参加の輪を広げる活動と、社会の変化に目を向け、地域から信頼され、頼りにされる職員組織を作ることにいそしんでいる。つまり、企業的な活動を行うコープこうべの姿勢は見えず、それに比べて、コープこうべの在り方を問い、コープこうべの役割や価値を再確認するための活動に力を入れていることが確認される¹²⁰。

M氏のインタビューでも、その点がうかがえる。例えば、「にじのSNS」を導入する際、はじめはペーパーレス化の利便性から導入が可能となったが、そこからは通常の社内SNSとは異なるような動きが見られた。

「業務の中でホントに「実はこうしたらいい思てんねん。」みたいなんが、立場や肩書を超えたフラットな会話が出来る場があるっていうのはこの時よく分かったんや。これをワールドカフェを職員対象にやってみて。もうホントに会ったことも無い人が、普段はそんな会話をしたことない人たちと「そもそもあんたどうして生協で働いてるの？」っていうことにテーマを絞った時にやっぱり凄く会話がみんな弾んで。「もう止めてくれ。」言うても会話が止まらんぐらいやったからね。そうやってテーブル変えることで、また更にそれが深まっていったみたいな。ただこれってリアルな場をそうそうたくさん持てない。で、逆にこういう集会なんで来ない人もいる。来ない人には自分の仕事を見つめ直してもらおう、みたいな子供参観だったし。やっぱり赤穂の人とそら大阪の人なんて会えないよそんなしょっちゅうは。リアルな人を繋ぐいうことで言うと、やっぱWebやなあ。～(中略)～(社内SNSを)やっているとこはようけあるけど上手くいってる事例は少ない言うんであったんで、「上手いこといってる事例が無いんやったらウチがオリジナルでやったれ。」と。」

「それもあの時言ったリアルな飲み会で会ったことも無い人で「話しよう」いうようなことが起きたり、止めてた運動会が復活したり、所謂一例やけど環境の部署だけで細々とやっ

¹¹⁹ コープこうべが運営する高齢者向け住宅であれば、2016年11月より、は～とらんどハイム本山がオープンしている。しかしこれはあくまでもコープこうべがサービスの責任者である高齢者向け住宅であり、下が店舗であるといった形態ではない。(「コープこうべのサービス付高齢者向け住宅「ハイム本山」

(https://www.kobe.coop.or.jp/fukushi/nursing/heim_motoyama/index.html) (2019年7月7日アクセス))

¹²⁰ 前掲注118。

った森林保全が家族連れのイベントに変わっていったりとか。まあそれこそ職員だけじゃなく組合員でもこういう対話って大事やねっていうような話になっていったりとか。やっぱこういう流れやろうね。だからその「内省と対話」っていう今までの自らを顧みたくて、新たな切り口として色んな多様な人たちが交じり合う対話の場を設けるっていうのは、多分組織改革の1丁目1番地やと思うねん。それを大真面目にやったというか、上手いこといくかどうかも分かんないからとりあえずもう全部丁寧にやったっていうのが正しい。それで上手くいったんや。その結果だけ聞いて「SNSだけ入れさせてくれ」とか言うてくる人おったけど、上手くいくわけないやんそんなの。」

「「そこだけやったってダメや。」言うて。何べんも言うてんのに「やって失敗しました。」いう話になるからさ。「いや、違う。」と。こんな中で今までだからチラシとかだけで「ユニセフの集まりがあります。」とかってやってたのをここに載せるようになると、～が上がるから「ほな行ってみましよう」。行った時に全然知らなかった職員なんかと一緒にワークショップとかしたりすると、「次こんなんあんねん」とかロコミが広がったり。まあそんな広がりやろうね。」

「だから合わせてやったのにそういう各、今までこう集まって普通に口の字とかでやってた会議を「ワークショップに変えていきましょう。」とかいうの。ウチは活動を持ってたから組合活動の場から変えていったんで、ほなやっぱり店長とか、地区本部の人たちはやるとなったら「ファシリテーションの勉強とかせなあかん。」「セミナーどこでやるとんや。」とか。次のアクションに繋がるんよね。リアルな場とそういう Web とかの上での関係性とかみたいなのが並行して続けていったっていう。」

「各所属ごとでのキャリア・アンカー研修。「自分たちが本来何がしたいんだ」をちゃんと正直に出し合ってくださいよと。ほなやっぱり「挨拶をもっと」「組合員に喜んでほしい」とか「店を綺麗にして組合員に喜んでほしい」とか「店汚いけどちゃんと綺麗にしておきたい」とかって自分らで言うわけや。「本部から今まで言うてたでしよ」って言うけど、人に言われてからやるんと、自分らが宿題せなあかんおもってやるんと「宿題せえよ！」言われてやるんと違うっていうのと一緒で。自分でせなあかん思ったら勝手に放っとつてもするし、それって嫌じゃないんよね。それに持ち込まないことには、「ウチの店が古いから悪い」とか「値段が高いから」じゃなくて、要はその自分たちが自主的にちゃんとこうやってないっていう、そこやと。僕はもう繰り返さずとこう言ってたわけや。」

この SNS を用いて職員同士の中でも組合員活動に従事する姿勢を整えるために、コープこうべの役割や価値を再確認するための活動を行っていると考えられる。このまさしく理念の再確認により、理想とする「くらしの基盤」づくりを完遂しようと考えていると捉える

ことができる。

第4節 発見事項のまとめ

第1項 各事例の要約

第4節では、(学位合格後、関係者への配慮から削除)と、コープこうべの事業としてではない社会的な大義のみを訴求するような自発的活動という2つの事例を取り上げ、大義のみを訴求する企業の活動の説明を行った。第1項では各事例の要約を行う。

(学位合格後、関係者への配慮から文章を削除した。)

コープこうべの事業としてではない、社会的な大義のみを訴求するような自発的活動としての環境運動、組合員活動を取り上げた。コープこうべは事業として、主に小売事業を行っているが、組合員活動は、1921年に神戸消費組合・灘購買組合としてコープこうべの前身が誕生してからすぐに、環境運動も1960年代には始まっている。

組合員活動は、家庭会と呼ばれる一般家庭の主婦である女性が所属できるグループでの活動から始まっている。その活動は、最初は生協を周知させるための機関としても活動していたが、戦後に永谷晴子氏がリーダーシップを取り始めてからは、主に組合員教育と生活相互扶助的な活動に力を注ぐようになった。その相互扶助という考え方が、現在のコープこうべの行う「くみかつ」と呼ばれる組合員活動にも強く影響している。

また、環境運動として、残留農薬検査やせっけんのキャンペーン、マイバッグ運動や環境憲章、環境基金といった活動があったことが確認された。初期に行われていた残留農薬検査やせっけんのキャンペーンこそ、事業の一部分として行われていた面があったにせよ、環境運動として事業とは別に発達してきたものであると考えられた。そして、組合員活動の一部としてそれらは行われてもいたため、やはり組合活動の中心にある相互扶助という考え方が影響していることが推測される。

そして、最後の第3項で説明したように、現状のコープこうべの活動は、小売業ではなく、先に挙げた相互扶助といった、理念を形にしたような「生活の場」「くらしの基盤」の提供を目指す、上に挙げたような組合員活動そのものにシフトしている。そのために、コープこうべでは、生協運動への共感、参加の輪を広げる活動と、一方で、社会の変化に目を向け、地域から信頼され、頼りにされる職員組織を作ることにはいそしんでいる。つまり、企業的な活動を行うコープこうべの姿勢は見えてこない。その代わりに、コープこうべの在り方を問い、コープこうべの役割や価値を再確認するための活動に力を入れていることが確認された。

ここで、現在のコープこうべの経営状況に関して説明を追加する。2019年3月期決算は、企業の売上高にあたる供給高が2,440億9,100万円と2年連続で増収を確保し、企業の経常利益にあたる経常剰余金は23億4,600万円、純利益にあたる当期剰余金は11億円と、いず

れも前年を上回っている¹²¹。これは、個人宅配の訪問軒数や利用率が伸びたためと、電力小売り事業の影響がある¹²²。店舗事業の利益は前年度より減り、4億3,200万円であった。また、2016年(平成28年)は、供給高について予算をわずかに下回っていたとされている¹²³。M氏のインタビューにおいても、このようなコープこうべの現実について述べられてもいた。

さらに、将来、協同組合という形態での事業を行うことそのものが難しくなる可能性がある。2004年6月11日に、日本生活協同組合連合会は、国際会計基準審議会(IFS)が出した「協同組合の出資金は負債である」に異議を表明した。現在用いられている協同組合会計基準は、改定を繰り返して、より効率的かつ健全な経営のために企業会計に近くなってきている。その中で、協同組合の出資金が負債になることが決定したならば、コープこうべの置かれている立場どころか、全国の協同組合の至る所で大きな混乱が起こることが予想される。2021年には、神戸消費組合・灘購買組合ができてから100年を迎えることになるため、コープこうべは、その時、創立100周年を迎える。そして2019年の事業計画には、次の100年に向けたコープこうべの方向性を考えているとされているが、明確に事業体としてのビジョンを描いているとは考えにくい。

この2つの事例から、社会的な大義のみを訴求する活動を行う、つまり収益を考えずに活動を行うことでどのような弊害が生まれているのかについて、以下で説明を行う。

第2項 繋がっている企業や団体との関連

この2つの事例を考える際に、まず、この2つの事例において「繋がっている」企業や団体について考えていく必要がある。通常、理念や社会的な大義の訴求力により、そこに賛同する人々やスポンサーらと共にさらなる活動を進めていくのが、社会的な大義を訴求する意義であるためである。

以下の表は、この2つの事例において、コープこうべや(学位合格後、関係者への配慮から削除)が繋がっている企業や団体を取り上げたものである。あえてここでは、非常に定義があいまいな「繋がっている」という言葉を用いている。確かに、企業同士が繋がる場合、お互いに条件を確かめ、契約を交わす「業務提携」や「資本提携」、考えに賛成し助力したいという「協賛」など、その繋がり方には様々な定義が存在する。それらに、さらにSNS等での繋がりといった比較的前者と比べると結びつきが弱く、効果も弱いものも含めたため、「繋がり方」と表現している。

¹²¹ 三島大一郎「コープこうべ 2年連続で増収確保 19年3月期」、『ひょうご経済プラス』2019年5月18日 (<https://www.kobe-np.co.jp/news/keizai/201905/0012373961.shtml>)。 (2019年7月7日アクセス)

¹²² 前掲注121。

¹²³ 前掲注46, p.2。

企業	繋がっている企業・団体
学位合格後，関係者への配慮から削除した。	
コープこうべ (1) 組合員活動 (2) 環境運動	組合員（従業員も含め） 組合員活動における各々の活動先 神戸市，認定 NPO 法人フードバンク関西，地域の子ども食堂， みずほ協同農園，各教育機関，地方自治体

表 8 第 5 章において扱った企業・団体が「繋がっている」企業・団体（筆者作成）

(1) (学位合格後，関係者への配慮から削除) の繋がり方

学位合格後，関係者への配慮から第 5 章第 4 節第 2 項 (1) を削除した。

(2) コープこうべの繋がり方

コープこうべの自発的な活動に関しては，それぞれの組合員活動によって活動がバラバラであり，それが繋がっている企業や団体などを全て列挙することが難しい。そのため，「各々の活動先」といった書き方になっている。また，各教育機関や市町村等の地方自治体は，コープこうべが自発的な組合員活動や環境運動を行う際に共同することが多いため，このような書き方になっている。

また，2019 年現在でコープこうべが行っている環境運動の中でも，企業や団体と提携して行われているものが，エシカル消費のためのフェアトレード商品や，地産地消商品であるが，これらはコープこうべの事業とともに行われているものであり，自発的に行っている環境運動の一部であると捉えることができない。そのため，省略しているものである。

ここで挙げた，神戸市¹²⁴とフードバンク関西¹²⁵，地域の子ども食堂は，食品ロスを減らすというコープこうべの活動の中で結びついている。コープこうべにおいて，注文間違いなどでやむなく返品となった宅配商品の一部を，フードバンクや地域のこども食堂へ提供するというものである¹²⁶。フードバンクからは貧困に苦しむ家庭に食品が配られるという流れである。

ほかにも，食品ロスを減らすために環境共生型農園エコファームがある。堆肥化施設コープ土づくりセンターと，それに隣接するみずほ協同農園からなるエコファームで，コープこうべの 40 店舗の野菜・肉の加工くずを回収・堆肥化し，その堆肥で育てた野菜を再び店舗

¹²⁴ 日経新聞「食品ロス削減へ店舗で実験 神戸市，コープこうべなどと」，2017 年 6 月 3 日 (https://www.nikkei.com/article/DGXLASJB02H4Y_S7A600C1LKA000/) (2019 年 7 月 18 日アクセス)

¹²⁵ 認定 NPO 法人フードバンク関西は，企業などから寄贈された食品を，支援を必要とする人たちを支える福祉施設や団体に，無償で分配する事業を行っている。「認定 NPO 法人フードバンク関西」<https://foodbankkansai.org/>) (2019 年 7 月 18 日アクセス)

¹²⁶ 「食品ロス削減」(<https://eco.coop-kobe.net/food-loss/index.php>) (2019 年 7 月 18 日アクセス)

などで供給している¹²⁷。ここでは、植え付けと収穫のみを楽しむマイファームや、収穫した野菜を使って加工食品を作るエコファーム講座も開かれている¹²⁸。

そして、確認しておく必要があるのは、そもそもこのコープこうべの活動の背景には、必ず組合員が存在する。コープこうべの組合員活動は組合員以外からは自発的に行うことは不可能である。組合員になるためには、コープこうべの理念に対して賛同しているものと考えられる。確かに、コープこうべの事業である小売店舗を利用したいがために、組合員になるという人々も数多いはずであるが、そのような人々が、明らかに理念に影響されたような組合員活動や環境運動を自発的に行うとは考えられない。

また環境基金の助成先のように、組合員以外の人々も多くコープこうべの活動に繋がっている。これは、助成金目当てということも大いに考えられるとはいえ、少なくともコープこうべの掲げる環境憲章や環境に対する意識に対して賛同しているために、応募し、活動そのものを行いたいという意識の表れでもある。

つまり、コープこうべの自発的活動の背景には理念が必ず存在し、それを共有し合っている組合員、それに賛同する企業や団体のみが繋がりが合っていることが推測される。

第3項 「似た者同士」での繋がり

第1項において、収益を考えていない活動を行うコープこうべと（学位合格後、関係者への配慮から削除）それぞれの繋がっていた企業や団体について説明を行った。そこで確認されたのは、コープこうべにしても（学位合格後、関係者への配慮から削除）にしても、その理念やコンセプトに共感した人のみが繋がっていたということである。この理念やコンセプトに共感した人というのを言い換えるならば、「似た者同士」という言葉が適切であるかもしれないと考えられる。

つまり、この2つの事例において、コープこうべも（学位合格後、関係者への配慮から削除）も、「似た者同士」間でのみのコミュニケーションを繰り返しているといえることができる。組織で何か活動を行う上で、その組織に属するメンバーが理念やコンセプトに共感することは確かに重要である。むしろ、理念などの周知が薄いがために、企業不祥事などが起こると考えているのが、CSRのとする立場でもある。

しかしながら、「似た者同士」でのコミュニケーションからは、いろいろな弊害が起こる。

(1) 情報発信力の弱さ

（学位合格後、関係者への配慮から削除）もコープこうべも、「似た者同士」でコミュニケーションをとっていると考えられる。

（学位合格後、関係者への配慮から文章を削除した。）

¹²⁷ 前掲注 126。

¹²⁸ 「エコファーム」(<https://eco.coop-kobe.net/ecofarm/>) (2019年7月18日アクセス)

コープこうべの場合も、そもそも自発的活動に参加しているのはすべて組合員であるため、個人同士の繋がりに依存したうえで、「似た者同士」の中で活動は継続されていくこととなる。

そうになると、これら2つの活動では、明らかに「似た者同士」以上の関係性にある人々を巻き込むことはできないと考えられる。もともと、人々の消費傾向や考え方が多様化しているため、売れる商品やサービスを作り出すことは難しいのが現代社会の特徴である。社会的な大義もまさしく同様である。確かに、社会的な大義は社会的問題などと称され、メディアでもその重要性について発信されているはずであるし、社会にとって必要であることは人々にも納得してもらえるはずである。しかしながら、人々にも多様な価値観がある。性能の良い商品をただ置いていても売れないのと同じように、社会的な大義をただ掲げているからといって、それに易々と賛同する人々ばかりではない。例えば、社会的な大義を訴求するとはいえ、人々を引き付けるために、マーケティング活動の一つとして情報を発信する必要があると考えられる。ところが、どちらの事例の場合も、情報の発信力がとても弱いまま終わっていると考えられる。

コープこうべは、先に「愛と協同」という強い理念のもとに組合員が集い、組合員活動と環境運動という自発的な活動を行っていた。特に、相互扶助という考え方に乗っ取るならば、そのコープこうべの組合員の中でのみ活動ができていけばよいため、それ以上に情報を発信して広げる必要はないと判断されているように考えられる。特に、くらしの基盤を強化するような組合員同士のコミュニケーションはその最たるものである。

それ以外の活動で、社会的な大義として情報を発信するほうが世の中にとって良い活動として、マイバッグ運動が挙げられる。コープこうべでは、1978年にはマイバッグ運動の先駆けである買い物袋再利用運動をスタートしており、1995年には買い物袋持参運動は拡大し、必要な組合員は1枚5円での買取になったとされている。2017年度には持参率が86.8%である¹²⁹とされている。一方のスーパーマーケットの西友では、2012年7月、全店舗で一斉にレジ袋の有料化に踏み切った¹³⁰。西友は、それまで50%程度だった持参率を単月で70%以上に上げることに成功した¹³¹という。2012年までの持参率が50%程度であったことからわかるように、コープこうべでの自発的な活動は、組合員ではない他の人々に対して広まっていたというわけでもなく、あくまでも理念を共有していた組合員同士の中でのみ成立していた活動であることがわかる。

¹²⁹ 「マイバッグ運動」 (<https://eco.coop-kobe.net/mybag/>) (2019年7月18日アクセス)

¹³⁰ 瀬戸内千代「西友、レジ袋有料化でマイバッグ7割超え」、『オルタナ』, 2012年9月24日 (<http://www.alterna.co.jp/9866>) (2019年7月18日アクセス))

¹³¹ 前掲注130。

(2) 活動の持続性の弱さ

「似た者同士」でのコミュニケーションを続け続けることは、その活動そのものの持続性を弱めることにつながる。

(学位合格後、関係者への配慮から文章を削除した。)

一方、コープこうべの活動を考える。コープこうべの組合員活動のもととなった家庭会であるが、戦後に永谷晴子氏が相互扶助という考え方を取り入れたのは、彼女のリーダーシップからであったとされている。つまり、家庭会で行われていたことそのものも戦前戦中戦後と移り変わっていることを意味しており、その結果として、永谷晴子氏が関わって設立した「四ツ葉会」も20年後には姿を消している。現在の「くみかつ」としてサークルや居場所が多数挙げられているが、メンバーを募集していないサークルや活動も数多いように見受けられる。

また、居場所づくりに現在コープこうべが力を入れており、インタビューのM氏も確かにそのように語ってはいたが、一方で、経営状況の悪化にも伴い、コープこうべの理念というよりはむしろ、通常の小売業のみを行っていたら問題ないと考ええる経営陣側も少なくはないことが確認された。

「やっぱりその中には、まだまだ言うたら品ぞろえとかを変えることで、他の競合に店舗として「純粋な店舗として勝てるんじゃないか？」とかみたいな人たちがいっぱいいるわけよ。～(中略)～いや、その人らが言うてんのはね「プライベートブランドを強化したい。」言うてるわけじゃ無いのよ。もう単純に売れる商品を上手く仕入れて、ちゃんと捌いてみたい。所謂なんて言うの？小売をやろうとしてると。その他に「そういうプライベートブランドで固めた店を作った方がいいんじゃないか？」とかって言うような人もいるし。」

つまり、居場所づくりに力を入れるという2019年の事業計画も、理念への賛同のレベルのバラツキにより、覆されるという可能性を秘めているということを意味している。確かに、コープこうべとしての理念のもとに集うとはいえ、組合員たちの好みや熱意などに左右されて、そこに集う人々の種類も異なっており、(学位合格後、関係者への配慮から削除)の場合と同様に活動が弱まっていくと考えられる。

(3) 活動や事業の陳腐化

(1) や (2) で説明したように、(学位合格後、関係者への配慮から削除) やコープこうべの自発的活動では、「似た者同士」でコミュニケーションをとっているため、情報発信が弱かったり、持続性が弱くなるといった影響が見られた。そして、活動の情報発信が弱く、持続性が弱くなると、持続的なパートナーや賛同者、関係者を集めることが困難になると考え

られる。すると、活動や事業そのものが進化せず、古いままで停滞して、陳腐化してしまうことが考えられる。

(学位合格後、関係者への配慮から文章を削除した。)

コープこうべの場合は、牛乳パックスリサイクル運動や、買い物袋再利用運動といった生活に密着しており、かつ各組合員が細々と続けられるような活動がほとんどである。そのため、抜本的に新しい活動を行う必要もなく、陳腐化していくというよりは、活動を行う人々が怠惰的になり、理念に強く賛同している組合員のみが活動に残るようになるという形をとるように考えられる。その結果として、活動自身が徐々にスローダウンしていき、と同時に活発な組合員が多い別の運動や活動が表に出てくるようになると考えられる。それゆえに、(2)でも挙げたサークルや環境運動の数は多いものの、現在も継続していないものも多いように予想される。

(4) 属人的コミュニティの形成

(1) や (2) で説明したように、(学位合格後、関係者への配慮から削除) やコープこうべの自発的活動では、「似た者同士」でコミュニケーションをとっているため、情報発信が弱かったり、持続性が弱くなるといった影響が見られた。さらに、(3) で説明したように、賛同者が集まらないために活動や事業そのものが進化せず、古いままで停滞して、陳腐化してしまうことが考えられた。

そしてさらに、特定の賛同者のみが集まることで、コミュニケーションが属人的、つまりある特定の個人の行動や価値観に依存してしまうことが考えられる。すると、説明責任が生じず、組織関係があいまいになってしまい、そのことがより賛同者を集めにくくしてしまうため、さらに社会的大義を訴求することが難しくなってしまう。

(学位合格後、関係者への配慮から文章を削除した。)

コープこうべは、組合員が理念のもとに集まっており、その段階でもうすでに、属人的コミュニケーションのみが行われている状況であると言える。そこでは、通常の企業では考えられないような行動が起こる。その一つが、買い支えという行動である。

買い支えとは、コープこうべの組合員たちの中では共有されている価値観ともいえるもので、M氏のインタビュー・データから解釈するに、「コープこうべを支えるために、コープこうべの商品を積極的に購入する」ことである。

「この今の改革始めた時に、所謂生産事業が傾いてきて、生産事業自体がいうたら大儲けしてたのがだんだん赤字になってきていうた時に、組合員の集まりのなかに生産事業部で働

いてる人らが来て、「自分たちが日々こうやって商品に取り組んでる」みたいなビデオ見てもらって、「生産事業はピンチや。」と。「是非皆さんに利用をどんどんしてほしい。」みたいなことを訴えた時にやね、組合員の代表が立ち上がってやな、「近くにパン屋ができて、そこ行ったら新しいのが安くであって、ずっとそこで買ってたけど、ああ私はこのコープのパンを買わなくなったことが所謂コープのパン事業がピンチになることに繋がってるんだとよく分かりました。」と。で、「皆さん、是非買い支えしましょう！」と涙流しながら皆に訴えたら拍手出よるねん。こんな企業他無いよ。ちょうおかしいねや。「買い支え」なんて言葉普通出ない。もうあのね、そういう宗教っぽいところがあんなねん。」¹³²

この買い支えは、組合員である M 氏から見ても宗教染みたものでもあり、特殊性であるとも考えられていた。コープこうべの外側にいる人々から見ると、より奇異な団体に見える可能性がある。この「買えば支えることができる」という考え方は、理念に強く影響されている。組合員は、このように、理念に強く影響を受け、組合員活動の中で「似た者同士の価値観」で結びつけられている。その影響から、組合員で組織されたコープこうべ自身が、仮に社会的大義を訴求しようとしても、それに強く賛同する者をますます集めにくくしていると考えられる。

第4項 収益のもたらす効果

第4章において、コープこうべの個人宅配事業の例を通じて、収益性のネガティブな影響を確認した。コープこうべの個人宅配事業は、事業としての活動をとることで収益性を優先したがために、その求心力を落としてしまった事例である。つまり、社会的大義を訴求するコープこうべにおいて、理念よりも収益を目指していることが顧客に対して伝わり、批判されてしまったという、事業としての収益性がネガティブな効果をもたらす事例であった。

この第5章では、その反対に、収益がない社会的大義のみを訴求する企業・団体の事例を取り上げた。そして、第4節の第2項、第3項において、(学位合格後、関係者への配慮から削除)やコープこうべの自発的活動では、「似た者同士」でコミュニケーションをとっていたことが確認された。「似た者同士」でコミュニケーションをとることで、いくつかの弊害が見られた。情報発信が弱かったり、持続性が弱くなるといった影響が見られた。さらに、賛同者が集まらないために活動や事業そのものが進化せず、古いままで停滞して、陳腐化し

¹³² コープこうべでは、ホームページ上で新商品の情報だけでなく、中止情報も提示される(「コープ商品」(https://coops.coop-kobe.net/product/newitem/index.php#itemList_stop)している。(2019年7月7日アクセス))。2019年6月段階で、「ベーカリー工房もっちりツナマヨパン」と、「ベーカリー工房角切りハムマヨパン」の中止情報が出ており、そこには、「ご利用が低迷している為、やむなく供給を中止させていただきます。ご了承ください。」との言葉が添えられている。他の生協(群馬や京都、愛媛など)のホームページでは、新製品の情報はあっても、中止商品の情報が掲載されているところは見受けられなかった。

てしまうことが考えられた。それに加えて、特定の賛同者のみが集まることで、コミュニケーションが属人的、つまりある特定の個人の行動や価値観に依存してしまうことが考えられた。すると、説明責任が生じず、組織関係があいまいになってしまい、そのことがより賛同者を集めにくくしてしまうため、さらに社会的大義を訴求することが難しくなってしまうことが確認された。

このような影響が、2つの事例の社会的大義のみの訴求の達成を難しいものとしていると考えられる。この2つの事例には、収益性はない。

そうであるとしたら、収益には、社会的大義を訴求するために実はポジティブな影響があると考えられるのではないか。第6章において取り上げる事例においては、収益の持つポジティブな効果により、第4節の第3項の(1)～(4)で挙げられたような、弊害が作らず、別の効果をもたらすことについて分析を試みる。

第6章 社会的大義への収益のポジティブな効果

第1節 はじめに

この第6章では、社会的大義へ収益のポジティブな効果について、事例を挙げて説明を行う。まず、ここで取り扱う事例は、3つである。1つが、コープこうべの理念をもとにした事業差別化である。2つ目が、ALEの人工流れ星ビジネスである。そして3つ目が、クラウド漁業のIOTを用いた漁業のクラウドファンディングである。クラウド漁業については、その設立経緯に関して、鯖やとSABARの2つが関わってくるため、この2つを合わせた3つの活動について説明を行っている。そして、第5節では、これらの3つの事例から、第5章の第4節において見つけられた、収益性がないために生まれた弊害を起こさないような、むしろ、収益性の社会的大義へのポジティブな効果について分析することを試みる。

第2節 コープこうべ

第1項 創業時から高度経済成長期にかけてのコープこうべの理念と事業の関係

(1) 創業当時のコープこうべの理念と事業

コープこうべの前身となった有限責任灘購買組合（灘生協）と有限責任神戸購買組合（神戸消費組合・神戸生協）は、いずれも1921年（大正10年）に生まれた¹³³。これらは賀川豊彦の描いた理念から生まれた¹³⁴組織であると考えられる。設立に大きく寄与した賀川豊彦は、ただ単にこれら二つの組織の誕生に携わった人物であるというよりは、キリスト教的精神のもとで、積極的に社会的活動を行ってきた人物である。彼は、それまでに行ってきた活動を通じて、スラムへの転落のない理想社会のイメージを創り上げており、その実践の場を購買組合など産業組合の中に求め、理想社会を実現しようと考えていた。その意見は、職工たちの権利について頭を悩ませていた青柿善一郎、余生を社会事業にささげようとしていた資産家の那須善治らと一致し、むしろ賀川豊彦の意見に賛同することで、神戸市全般に及ぶ社会事業として創設するとの合意を行ったとされる。

この際の賀川豊彦の描いた理念は、あくまでも生活協同組合としての理念である。Kagawa(1937)において「協同組合は、本質的に宗教的である友愛の精神を保持しながら、諸宗派のあらゆる相違を越える。協同組合はこのようにして社会の全体に奉仕することができる」、「協同組合というものは、ある財貨に対する共通の要求、職業の類似性、あるいは地理的な近さといった、なんらかのつながりをもとにして組織される、小さな自発的グループから始まる。」ということが言及されている。ここから推測するに、賀川豊彦の描いた生活協同組合としての理念は、「友愛の精神」を持ち、社会全体に小さな自発的コミュニティで奉仕を行うということである。

¹³³ 前掲注 78, p.1

¹³⁴ ロッチデール構成開拓者組合という、イギリスにおいて誕生しその後の近代的協同組合の先駆となった組合をもととしている。ロッチデールの作られた背景はちょうど両購買が誕生した頃と社会的背景も似ていたとされる。（前掲注 78, p.25.）

そこから考えると、創業当時の購買組合は、その生協としての理念に基づき、購買組合が対象としていた中流階級及び貧民を対象とした生活の平和と安定という非常に制限されたものであったと説明することができる。

この購買組合ができた大正という時代は、デモクラシーやリベラリズムが説かれ、労働運動や婦人運動、普選運動などが開花していった希望に満ちた時代の最初の息吹であったと同時に、富国強兵と殖産興業という明治のひずみを引きずっている時代でもあった¹³⁵。特に第1次世界大戦での好景気が船成金や鉄成金を輩出したが、一方で生活困窮者も増産した¹³⁶。物価は暴騰したため、実質賃金が下がっていた¹³⁷。1918年（大正7年）の米騒動の後、資本主義経済の発展による都市人口増加が都市社会の階層構成を大きく変え、成金とともに新たに都市困窮層を生み出していった¹³⁸。この米騒動を契機として、デモクラシー運動、社会主義運動、労働運動等が飛躍的に発展するが、露呈された貧困というゆがみも、革命に至る差し迫った社会問題として取り上げられるようになり¹³⁹、購買組合運動はその対策の1つでもあった¹⁴⁰141。

さらに、1934年（昭和9年）の東北の冷害や大凶作により、同3月に秋田医療組合連合会が「凶作東北地方への救援」を灘購買に求めてきた際には、すぐに住吉、芦屋両店舗に義援箱を設けて支援に立ち上がった¹⁴²。

そして、時代を経るにつれて、灘購買生協が社会において「友愛の精神」により社会全体に奉仕する対象が少しずつ変化をしていくこととなる。

(2) 戦後のコープこうべの理念と事業

戦後の日本において最も向き合うべき問題は、食糧難であった。そして、社会全体に食糧が行き渡ることを灘購買（灘生協）も神戸消費（神戸生協）も課題であると考え、また自らの経験や能力を活かし事業とするために活動を行っていたとされる。終戦直後は国民のすべてが飢餓状態であった中でも、特に悲惨だったのは幼い子どもたちであり、多くは栄養失調で発育不全であった¹⁴³。神戸消費では、1945年（昭和20年）11月10日に臨時総代会を持った。その中で、「今後ノ事業方針に關スル件」では、戦災復興事業や新設支部事業等と

¹³⁵ 前掲注 78, p.2。

¹³⁶ 前掲注 78, p.2。

¹³⁷ 前掲注 78, p.2。

¹³⁸ 前掲注 78, p.5。

¹³⁹ 前掲注 78, p.5。

¹⁴⁰ 前掲注 78, p.5。

¹⁴¹ Kagawa(1937)によると、協同組合運動は、元内務大臣であった平田東助により日本に紹介されたとあるが、やはり1919年（大正8年）とその後の数年の生活費の高騰で、労働者階級は厳しい苦境に追い込まれ、その結果として無産階級の中から新しい消費者協同組合が生まれたとされている。

¹⁴² 前掲注 78, p.63。

¹⁴³ 前掲注 78, p.160。

ともに、「社会教育事業」「生産加工事業」も決議され、その中で「戦時中長期の耐乏生活で疲れきっている神戸市民の保健に対応したい」という、酒井一雄常務理事発案の北海道から乳牛をもってきて、ミルクプラントを通して配給しようというのが承認された¹⁴⁴。1947年（昭和22年）1月30日の総代の報告書によると、ミルクプラントは完成しているとあり、その理想通りに神戸市内乳幼児優先切符の70%を配給するようになった¹⁴⁵。その反面、経営面であまく行っていなかったため、結果として灘生協をはじめ明石その他の近郊農協や長田の前田牧場、北口の播磨牧場の他4~5名の酪農家の賛同により神戸市葺合区加納町にプラント用地を購入し、1951年（昭和26年）9月10日に協同牛乳株式会社が設立された¹⁴⁶。この協同牛乳は灘、神戸両生協だけでなく神戸市のパン屋、牛乳小売店、幼稚園、学校などへも販路を広げたが、無差別販売の強行¹⁴⁷により多額の貸し倒れや営業ロスを産んでいった¹⁴⁸。一方で、明治・森永・雪印の3大メーカーの大量生産と販売力は他の中小プラントを圧倒していた¹⁴⁹。結果として共同牛乳は1959年（昭和34年）に倒産することとなったが、その倒産の理由を協同牛乳に1956年（昭和31年）4月から翌年3月まで勤務していた二宮歳一は「企業の利益追求に偏り、組合疎外の経営活動を日常化したもの¹⁵⁰」と批判し、「理想の灯を消したものだといえよう」と指摘している¹⁵¹。のちに、神戸生協¹⁵²でも灘生協¹⁵³でもパン工場を建設¹⁵⁴し、協同組合生産に着手することとなった。

1960年（昭和35年）2月6日、灘生協と神戸生協は合同で業務連絡会を開催した¹⁵⁵。議題は両組合の統合問題であり、その当時で全国第1位、2位の規模である灘と神戸生協の合併が実現すると他の中小生協に大きな影響力を及ぼすことは間違いなかった¹⁵⁶。1962年（昭和37年）4月1日の合併が合同役員会議で決定され、合併によって生まれた灘神戸生協は

¹⁴⁴ 前掲注 78, p.161。

¹⁴⁵ 前掲注 78, p.162。

¹⁴⁶ 前掲注 78, p.162。

¹⁴⁷ もともと、協同牛乳株式会社を設立する以前の段階で、酪農家の採算が合わず、取扱量も従業員の努力に依存していたとされる。また、近代設備による大手企業のプラント進出やそれに伴う牛乳販売店の出現で競合は難しくなったと考えられる。（前掲注 78, p.162。）

¹⁴⁸ 前掲注 78, p.163。

¹⁴⁹ 前掲注 78, p.163。

¹⁵⁰ 前掲注 78, p.164。

¹⁵¹ 前掲注 78, p.164。

¹⁵² 1950年に神戸消費組合は神戸生活協同組合に名称変更をしている。（「歴史」
（<http://www.kobe.coop.or.jp/about/organization/history.php>）（2018年7月17日アクセス）

¹⁵³ 1949年に灘購買利用組合がは灘生活協同組合に名称変更をしている。（「歴史」
（<http://www.kobe.coop.or.jp/about/organization/history.php>）（2018年7月17日アクセス）

¹⁵⁴ 前掲注 78, p.173,174。

¹⁵⁵ 前掲注 78, p.195。

¹⁵⁶ 前掲注 78, p.198。

日本一の生協として世界規模の生協として期待されていた¹⁵⁷¹⁵⁸。合併に従い、食品工場も合同生産に変わる事となった¹⁵⁹。特に、食品の生産に関しては、灘神戸生協の CO-OP マークの付いた製品の生産がおこなわれた。良い製品を購入したいという組合員たちの声に答えるだけでなく、その購買力を生産段階にまで影響させて、安くてよい製品を作り出すことを可能とした。特に組合員の声と食に関して確認されるもの¹⁶⁰として注目すべきものは、1964年（昭和42年）に生産開始した無漂白パンである。製パン事業自体は1959年（昭和34年）に始まっていたが、この無漂白パンは、仕入講義会で東京の主婦連を中心とした「漂白しない粉でつくったパンを食べる運動」が報告され、この協議会に参加した組合員の強い要望で開発が始まったものである¹⁶¹。この時代のパンの生産には無色の結晶体である過酸化ベンゾイルで漂白された小麦粉を使っていたが、この過酸化ベンゾイルは小麦粉の中に含まれているビタミンB1を壊し、人体にも有害との説が出ており、欧米では禁止されていた¹⁶²。しかし日本ではまだ食品衛生法による漂白剤の認可規定は非常に甘く、外国で禁止されている疑わしい添加物も使われており主婦連の運動となった¹⁶³とされる。灘神戸生協ではパンを食べることでビタミンやたんぱく質の摂取ができることを呼びかけてきたため、パンが有害である可能性があるということは衝撃が大きく¹⁶⁴、早速この問題を取り上げて開発が始まった¹⁶⁵。試作に何度も失敗し、組合員に試食をしてもらい意見を聞き、半年以上も試食テストを繰り返した。技術陣はさらに改良を重ね、各支部の組合員代表が取扱商品について毎月一度検討する仕入れ協議会に出せるまでになり、試食テストで市販のパンよりもおいしいという評価を得ることができた¹⁶⁶。確かに漂白していない小麦粉のパンの色について批評した組合員もいた¹⁶⁷が、粉の改良と発酵技術の改良を重ね、1965年（昭和43年）には、一包38円の食パン（2食分）を一日平均1万4,500個生産したとされる¹⁶⁸。

¹⁵⁷ 前掲注 78, p.203。

¹⁵⁸ 当時の灘神戸生協とダイエーとの「住吉戦争」と呼ばれる対決は熾烈な闘いであったが、組合員と従業員のきずなの強さ、組合員の支援、仕入れ先との信頼関係などが影響し灘神戸生協が勝利したとされる。（前掲注 78, pp.214-217.）

¹⁵⁹ 前掲注 78, p.198。

¹⁶⁰ 1959年（昭和34年）には、人工甘味料のチクロが一般的であったが、安全性の観点から全糖使用のみかん缶を開発していた。これはコープ商品の第1号であるとされる。（前掲注 19, p.59.）

¹⁶¹ 前掲注 78, p.226。

¹⁶² 前掲注 78, p.226。

¹⁶³ 前掲注 78, p.226。

¹⁶⁴ 前掲注 78, p.226。

¹⁶⁵ 前掲注 78, p.226。

¹⁶⁶ 前掲注 78, p.226。

¹⁶⁷ 前掲注 78, p.226。

¹⁶⁸ 前掲注 78, p.227。

(3) 高度経済成長期のコープこうべの理念と事業

1960年代から70年代にかけての大きな出来事として、高度経済成長とオイルショックが挙げられる。灘神戸生協もものすごい数の消費者であふれかえった¹⁶⁹が、灘神戸生協の基本姿勢として「組合員の生活を守る」ことに全機能を集中し、商品確保と公平な分配を行い、最大限の努力で物価値上げを阻止していくことを確認した¹⁷⁰。商品は確保されていたが、行政当局と情報交換を密にして市民の生活を守るという生協の立場から不足商品の手当てを要求することも行った¹⁷¹。便乗値上げも監視し、流通の常識で納得できないものには抵抗し、青果・水産物の有力産地との直送を拡大、アメリカからの輸入を増やし、安く供給する¹⁷²ことに努めた。この便乗値上げや不当に対する強い態度を消費者は評価し、結果として他のスーパーなどから品物が姿を消した際にも灘神戸生協の店舗にはある¹⁷³、という判断を受けた。そして、オイルショックの際のような混乱を招かないように、1971年（昭和49年）からは灯油のグループ購入制度¹⁷⁴をスタート¹⁷⁵させた。このように、食の安全について応えていくことが当時の灘購買生協の対応であった。また、オイルショックの際にも他のスーパーマーケット等と違い、「必需品の確保」「公平な供給」の2点¹⁷⁶を守っていたと消費者から評価されていたとされる。このように、「組合員の生活を守る」ことに全機能を集中し、商品確保と公平な分配を行い、最大限の努力で物価値上げを阻止していくこと¹⁷⁷もまた、社会への対応であったとされる。

ここまでは、確かに生協としての理念から社会への奉仕活動を行っており、それが事業にも大きく影響を与えていた。しかし、やはり、それは灘購買生協の行う事業としての活動というよりは、理念から影響を受けた灘購買生協が自発的に行う社会への奉仕活動としてのみの意味付けが強いように見受けられる。

第2項 ダイエーとの戦いにおけるコープこうべの理念

この後、1980年代にかけては、まず生文活動やこれまでのような奉仕活動だけでなく、主に「食」に関する商品政策に対して、生協の理念が持ち込まれるようになる。

¹⁶⁹ 前掲注 78, p.248。

¹⁷⁰ 前掲注 78, p.249。

¹⁷¹ 前掲注 78, p.249。

¹⁷² 前掲注 78, p.249。

¹⁷³ 前掲注 78, p.250。

¹⁷⁴ これが現在でもコープこうべにおいて行われている、グループ作りによる協同購入につながっているとされる。また、オイルショックという契機により生まれた協同購入以外に、灘神戸生協の場合は御用聞きという組合員にとって便利だった制度が創業当時すぐに存在していたことから、班組織による協同購入という形が受け入れられたと考えられている。（前掲注 78, p.298。）

¹⁷⁵ 前掲注 78, p.250。

¹⁷⁶ 前掲注 78, p.249。

¹⁷⁷ 前掲注 78, p.249。

特に、商品政策に力を入れるようになったのは、ダイエーとの競争があったからに他ならない。田井ほか（1991）では、ダイエーとコープこうべが小売流通業界において激しい競争を行っていた経緯について説明している。結論としては、どちらかというともコープこうべの「協同」の原理に言及し、その社会的な立場についてポジティブに解釈し、戦略としての利用について触れている。この田井ほか（1991）の中でももちろん、ダイエーとコープこうべの規模は大きく異なっていると説明がなされている。

また、インタビューの M 氏も、ダイエーとコープこうべは誕生が異なることや、同じ小売業であるものの大きく立ち位置が異なることについて強く認識している。

「価格破壊なあ…。昔はダイエーVS コープこうべ言うてねえ。」

「昭和36年に組合マーケット作ってるんから、ホンマそれこそダイエーと同じような時期に作って。で、どんどんと競い合うように、土地の奪い合いをしていった。」

「我々は言っても（お客さんがいる範囲は）兵庫県なんで。」

企業として大規模な小売として襲い掛かってくるダイエーに対して立ち向かわなければならなくなった際に、コープこうべは、最初こそダイエーと同じような所謂「企業的な」ことを行っていた。しかし、最終的には、地域密着型であり、小規模の、企業ではなく生協として戦うことを選んでいる。例えば、年間低価格品の設定¹⁷⁸や、物価上昇に対する生活必需品の低価格実現のための「コープ安心宣言」¹⁷⁹が導入されている。また、1983年（昭和58年）4月には、はんなりする健康食品に厳しい商品取り扱い基準を設定した¹⁸⁰。これは灘神戸生協としての一定の基準であり、「コープの健康志向食品」の名のもとに組合員の健康を支援していこうとするもの¹⁸¹であった。さらに、「食の安全」についてフォーカスした活動が、淡路島でのコープレモンの契約栽培¹⁸²である。アメリカのカリフォルニア産の輸入レモンには防カビ剤のOPPを使用していたが、灘神戸生協ではこのOPPの安全性についてはっきりしないため、OPPやTBZを使用していない商品のみ取り扱ってきた¹⁸³。しかし、その確保が難しくまた腐敗率が高いことから、組合員へのレモンの供給に困難をきたしていた¹⁸⁴。そのような経緯の中で、兵庫県淡路島一宮町のかんきつ生産農家との話し合いがまとまり、1985年（昭和60年）にコープグリーンレモン淡路としてコープ全店で供給することが

¹⁷⁸ 前掲注 78, p.372。

¹⁷⁹ 前掲注 78, p.373。

¹⁸⁰ 前掲注 78, p.378。

¹⁸¹ 前掲注 78, p.378。

¹⁸² 前掲注 78, p.381。

¹⁸³ 前掲注 78, p.382。

¹⁸⁴ 前掲注 78, p.382。

できた¹⁸⁵。淡路島は灘神戸生協との距離も近いので、この契約栽培は輸送時間や経費の合理化にも貢献した¹⁸⁶ともされる。

これらつまり、賀川たちが考え出した生協という理念そのものを用いて、ダイエーとの違いをアピールしたと考えられる。つまり、ダイエーとの差別化は、コープこうべの理念そのものを用いたものであったということになる。

さらに、先ほどにも言及したように、この時期、1978年（昭和53年）をスタートとする中期計画を初めて策定するなど経営へのテコ入れや店舗サービスの多様化、働きがいの持つる仕組みづくりや人材育成、生涯設計を組み込むことができる仕組みづくりなどの基本理念と、組織運営の効率化や人事評価制度の確立などの3つの改革課題を掲げて検討を重ね、「キャリア制度」も導入したとされている。

これは、ダイエーなどの大型店舗との戦いに向けて、生協としての理念だけで差別化できない部分に関しては、同様の企業体と同じような行動をとらざるを得ないと考えられた結果、行われていたものであると考えられる。

インタビューのM氏は、所謂バブル期に入社しており、同期は大卒150人、高卒500人もいたという。また、M氏は2018年2月のインタビュー当日は、執行役員であったが、もともとは配達トラックに乗り込んで仕事をしていた経験がある。コープこうべにおいて配達トラックで組合員の元を回ることは、所謂ルート・セールスの意味を兼ね備えていたという。

「(それでもコープこうべでの仕事を続けた理由について) いや、辞めようというか辞めても行くところなかったし、辞めてどうするもなかったし。もうとにかく必死でやらなきゃあないな思って。それこそ休みの日もマイカーでセールスに行ったりとか、まあまあ言うたらあり得るようなことをして。で、気が付いたら入って10か月ぐらいした時の、忘れもせんわ、ホットカーペットキャンペーン。キャンペーンでたまたまその所属で1位やってやね。『お前全体で一番やからみんなにどうやって売ったんか言え。』みたいなんで。一生懸命頑張っちゃなんか成果には繋がんねんなあみたい。で、ホンマにだからそっから一生懸命やっつたわけよ。『色んな商品勧める。』みたいに言われるけど、これは自分が確かに組合員にとって良いなあいうような、なんかどっかの経営者が言うてる『客が喜ぶものとかではなくて、客のためになるものを売れ。』みたいな話と一緒に、これはホントに買ってもらった組合員のためになるものだけを自分で勧めて売ってたから。それってやっぱり、使った人が『良かったよ。』とか『またあの人に紹介したから。』とか言うて、売れるようになっていく。営業の極意というか、『こうするんやな。』っていうのはそこで勉強したよね。」

このインタビュー・データからもわかるように、コープこうべにおいても顧客に対して商

¹⁸⁵ 前掲注 78, p.382。

¹⁸⁶ 前掲注 78, p.382。

品を勧めるような活動を行っているということが確認できる。また、その所謂ルート・セールスを通して、営業のノウハウなどを学ぶことができたとされる。しかしながら、それを顧客に勧める時に、通常の小売店舗のようにただ店舗に並べておいたり、甘言を用いてのセールス・トークを繰り返すということではない。「客のためになるもの」とはどのようなものであるかを分析し、それをどのように組合員たちに伝えるべきであるのかを考えるということには、通常の企業的な活動からでは結びつかないと考えられる。そのマーケティング活動の背景には、確かに、生協としての理念があり、「友愛の精神」からの影響を受けていると考えられる。

すなわち、生協の理念からスタートしたコープこうべであっても、理念だけが活動内容のすべてを決めているわけではなく、むしろ生協の理念によって事業的な活動そのものがうまく差別化され、コープこうべに利益をもたらしていたことが確認できる。

第3項 エシカル消費への取り組み

コープこうべでは、エシカル消費への取り組みを行っている。エシカルとは「倫理的な」という英語をカタカナ書きにしたものであるが、このエシカル消費の文脈では、「人や社会、地球環境、地域に配慮した考え方や行動」¹⁸⁷という意味で、用いられている。つまり、エシカル消費とは、違法労働や児童労働、自然破壊が伴っている上で作られていることのない、倫理的な製品を購入し使用することを示しているといえる。

コープこうべでは、「社会」「地域」「環境」「人々」の4つのテーマでエシカルに関わる取り組みを進めている¹⁸⁸。「社会」の区分けとしてのエシカル消費の活動として、フレンドリーバナナというバナナのフェアトレードが挙げられる。そのバナナの生産地であるフィリピンミンダナオ島のビスカイヤ農園では、フレンドリーバナナを作ることによりたくさんの仕事が生まれ、そこで働く人々の安定収入、子供たちへの教育機会の創出など、地域の心豊かな生活に繋がっている¹⁸⁹とされている。

このようなエシカル消費への取り組みも、コープこうべの理念が影響し、その影響から生まれた事業における活動であると考えられる。

第3節 株式会社 ALE

第1項 起業のきっかけ

ALE の創設者である岡島氏は、東京大学理学部天文学科を卒業後、同大学院理学系研究科天文学専攻に進学し、理学博士（天文学）の博士号を取得した。しかしながら卒業後は、

¹⁸⁷ 「エシカル消費とは」 (<https://ethicaljapan.org/ethical-consumption>) (2019年7月19日アクセス)

¹⁸⁸ 「エシカルについて」 (<https://coops.coop-kobe.net/about/ethical/index.php>) (2019年7月19日アクセス)

¹⁸⁹ 前掲注188。

ゴールドマン・サックス証券に就職し、債券投資事業、PE 業務等に従事していた¹⁹⁰。さらにその後には、2009 年には新興国ビジネスコンサルティング会社の副社長として働いた¹⁹¹という経歴を持っている。ALE を設立したのは 2011 年の 9 月である。

(学位合格後、関係者への配慮から文章を削除した。)

起業するまでに、それまでに 2 つ起業した経験があり、さらに複数の企業の雇用された経験、NPO において活動していた経験の 3 つが存在している。しかしながら、岡島氏が目標としていたのは、あくまでも科学と社会をつなぐ仕事であったとされる。そして、その科学と社会をつなげることによって目指しているものは、科学の分野に資金を引き入れることであると解釈できる。

(1) 2 つの起業

岡島氏が ALE より以前に起業したのは 2 つある。1 つは大学生の時の家庭教師の派遣ビジネス¹⁹²であり、もう 1 つは大学院時代のプログラマーを集めてのゲームアプリやコンテンツの開発会社¹⁹³である。どちらの起業にも共通しているのが、生活費を稼ぐためにスタートしたものの、そのビジネスがとても楽しいと感じたこととであったとされる。

(学位合格後、関係者への配慮から文章を削除した。)

その一方で、岡島氏は、大学院にも進学し、天文学の博士号を取得している。所謂学業と事業を両立させていたが、岡島氏はビジネスを確かに面白いしやりがいがあると感じはしていたが、それは生活費や次に必要となる研究に用いる資金を得るためのものであり、自身の活動のメインは、学業にあるとも感じていたと考えられる。

(学位合格後、関係者への配慮から文章を削除した。)

(2) 宇宙開発と研究費

岡島氏は、東京大学大学院理学系研究科天文学専攻に進学し、最終的には博士号(天文学)を取得しているが、宇宙に関する研究には多額の研究費が必要なにもかかわらず、その研

¹⁹⁰ 前掲注 46。

¹⁹¹ 産官学連携ジャーナル「シリーズ 十人十歴—So many men, So many careers—株式会社 ALE 代表取締役 岡島礼奈流れ星を操る」, 2017 年 4 月号

(https://sangakukan.jst.go.jp/journal/journal_contents/2017/04/articles/1704-08/1704-08_article.html) (2019 年 7 月 11 日アクセス)

¹⁹² 前掲注 191。

¹⁹³ 前掲注 191。

究費の工面がとても大変であったことを実感していたという。

(学位合格後、関係者への配慮から文章を削除した。)

満足がいかない資金のみでの研究では、所謂、科学の分野では研究が進まないと考えられる。その理由は、理系の専門分野ならではの偶然と失敗に言及される。

(学位合格後、関係者への配慮から文章を削除した。)

偶然や失敗を繰り返すことで、様々な情報やデータを得ることができ、それが新しいイノベーションに続いていく可能性について常に、所謂科学の研究は、向き合っていることとなる。

(3) 宇宙開発とビジネス

また、日本社会における科学に対する態度にも岡島氏は疑問を抱いている。

岡島氏は、自分自身の過去の経験から、子どもや高校生たち向けの講演会などの依頼を基本的には断らず引き受けるということを心掛けていているという。しかしその一方で、ビジネス関連の講演会では ALE の事業について興味を持たれていないという。

(学位合格後、関係者への配慮から文章を削除した。)

ビジネスの講演会では、岡島氏自身の学術的バックグラウンドと ALE の事業について説明をするというよりは、ブレインストーミングのような意味合いで呼ばれることが多いとされている。

(学位合格後、関係者への配慮から文章を削除した。)

ALE は、宇宙を舞台にしたエンターテインメント企業であると岡島氏は説明しているが、現状、宇宙は、研究をすることはできても、ビジネスに持ち込むことなどは難しいと日本においては最初からそのような話は絵空事であるように捉えられている。

しかしながら、2019 年現在では、ALE の置かれているステージが代わり、ビジネスモデルも安定的かつ堅強になってきたため、ビジネス関連の講演会でも事業に興味を持っていただけることも増えてきている。¹⁹⁴

¹⁹⁴ 岡島氏とのメールによる追加インタビューよりこのように説明されている。

(4) 事業と研究の両立の目的

(学位合格後、関係者への配慮から文章を削除した。)

岡島氏自身のバックグラウンドは学術であり、それをより進めていくために、自身が行う事業があると捉えていることが解釈される。

つまり、岡島氏は、日本における天文学や宇宙に関する研究を進めていくために、何とかして潤沢な資金を引き入れることはできないのかを考えた。その際、自身が2度企業を経験したことから、天文学や宇宙そのものを研究するよりは、それらをビジネスとうまく組み合わせることで、そこで得たデータや情報を用いて、研究をより前に進めていくほうが効率が良いということにたどり着いたと言える。岡島氏は2008年に、天文学とは無関係のゴールドマン・サックス証券株式会社に就職しているが、その際理由は「基礎科学分野に資金を流したいから」¹⁹⁵であったとされる。しかしながら、岡島氏自身の個性も影響している¹⁹⁶ともいえるが、その後リーマン・ショックが金融市場を直撃したため、退職したという。このエピソードからも、ただ資金を研究に引っ張ることを考えるのではなく、ビジネスと組み合わせ、直接的ではなく、間接的に研究を援助していくほうが、安全でありかつ効率的であると感じたのではないかと考えられる。

第2項 エンターテインメントビジネス

(1) 人工流れ星というビジネス

ALE は、人工流れ星ビジネスを行う宇宙エンターテインメント企業である。ミッションとして、「エンターテインメントを通じて、基礎科学分野に貢献すること」¹⁹⁷を掲げており、エンターテインメントとしての試みと同時に、様々な科学発展にも貢献していくこと¹⁹⁸を目的としている。石田(2017)によると、宇宙ビジネスの市場セグメントについて説明がなされている。しかしながら、そのセグメントの中に、ALEのような事業は存在しない。つまり、宇宙をもとにエンターテインメントを行うという企業は異例であると捉えられる。

宇宙とエンターテインメントを組み合わせた背景には、岡島氏が子どもや社会に科学を知ってもらおうという、第1項でも説明されたことが関係している。日本で見られるSF映画やSFアニメの中には、現実の学者によって監修がなされているものもある。例えば、「インターステラー」¹⁹⁹という映画は、SF映画であるが、キップ・ソーンというノーベル物理学

¹⁹⁵ 前掲注 191。

¹⁹⁶ 前掲注 191。

¹⁹⁷ 前掲注 46。

¹⁹⁸ 前掲注 46。

¹⁹⁹ 2014年に制作・公開されたSF映画である。地球の寿命が尽きかけている中、主人公の男性がミッションとして居住可能な新しい惑星を探すために宇宙に旅立つというストーリーである。(【ワーナー公式】映画 (ブルーレイ,DVD & 4K UHD/デジタル配信) | イ

賞を受賞した物理学者が製作総指揮に名を連ねている。このようにエンターテインメントの一つである映画やアニメが現実離れているのではなく、現実に即した設定を鑑みたうえで構成されているものが、これまでのような現実離れした SF 映画や SF アニメの中に出現し、一定の評価を得ていることがあった。そのため、宇宙をより現実的にビジネスに結び付け、エンターテインメントとして利用するという自体に、顧客からの需要があると考えたと解釈することができる。

ALE の目的は、事業と研究の両立の後、最終的には科学に対して貢献を行うことである。その際の目的を達成するために事業として行う人工流れ星ビジネスを ALE は、「Sky Canvas」と名付けている。その事業の中で、他の宇宙ビジネスと異なるのは、人工流れ星をあげることそのものを、顧客売のような事業ではないということである。人工流れ星をあげ、それを利用して顧客を楽しませることを目的とした、まさしく宇宙をキャンバスにしたエンターテインメントを行うのである。

ターゲットとなる人は、その際もまず子どもが挙げられる。岡島氏は、(1)でも挙げたような今日の日本社会における科学や研究に向ける態度に関して、疑問を抱いていた。岡島氏自身も高校生の際に参加した「数理の翼」というイベントを通じて科学を身近に感じた経緯があり、科学の方面を志したと経緯がある。そのため、同じような科学を身近に感じてもらうような仕組みを、ビジネスの中に取り入れたいと考えたのだと捉えられる。

また、この ALE の事業はエンジェルラウンドで約 7 億円の投資を得られている。これのほとんどは国内だけの投資であるとのことだが、海外でも人工流れ星ビジネスはポジティブに受け取られている。

(学位合格後、関係者への配慮から文章を削除した。)

海外においても流れ星の持つ意味はこれほどまでに異なっているが、いずれにしろポジティブにもネガティブにでも受け取られる中で、人工流れ星ビジネス自身に興味を持たれていることがあるため、事業としては世界規模で実現することが可能であると岡島氏は捉えている。

(2) ナラティブという考え

ALE の事業は世界規模で実現することが可能である、すなわち、この世界全体をターゲットとすることが可能なのが、人工流れ星ビジネスであるともいえる。

人工流れ星ビジネスにおいて、岡島氏は明確に流れ星は「ナラティブ」なものであると捉え、エンターテインメントに組み込んでいくことを説明している。

ンターステラー」(https://warnerbros.co.jp/home_entertainment/detail.php?title_id=4366/) (2019 年 7 月 12 日アクセス)

(学位合格後、関係者への配慮から文章を削除した。)

明確な定義は別として、ナラティブとは、岡島氏にとっては、「個人個人の受け手により価値が変化する」ということを示しており、人工流れ星の捉え方はナラティブであると説明している。ナラティブという視点から、ALE は、他の様々な企業と提携を試みている。

(3) 他の企業とのコラボレーション

2020年に延長されてはいるが、「SHOOTING STAR challenge」は、国やJAXA、大学、企業の協力を得て開発を進めている「人工流れ星」の挑戦を応援するプロジェクトである。これは、人工流れ星が流れることを前提とした企画ではなく、人工流れ星を流すための挑戦のプロセスを2017年から盛り上げていく企画である。ALEはこの企画をナラティブの視点として捉えて、様々な企業と提携を試みている。

「SHOOTING STAR challenge」、つまり、人工流れ星をナラティブの視点よりエンターテインメントとして活用する際に、まず考えられるのは、それを観測するということである。観測するためには、その人工流れ星が見ることができる場所に行く必要がある。つまり、「SHOOTING STAR challenge」の範囲である、中四国地方における観光業と繋がることが考えられる。

(学位合格後、関係者への配慮から文章を削除した。)

2019年5月8日に、ALEは、株式会社山口フィナンシャルグループ（以下、山口フィナンシャルグループ）と、インバウンド・ツーリズムを主体とした観光振興に関する包括連携を締結した²⁰⁰。

山口フィナンシャルグループは、山口銀行・もみじ銀行・北九州銀行の持株会社である。このグループで地域密着型金融の実践を目指し、その中で地方の抱える様々な地域課題を解決していく上で、インバウンド・ツーリズムを主体とした観光振興の推進を目的とした「イイトコドリ。」というオープン組織を作った²⁰¹。これは、山口フィナンシャルグループが投資しているベンチャー4企業の有するプラットフォームや知見を地域コンテンツと組み合わせることでより魅力ある空間をつくりあげて行くためのものである²⁰²。組織に入っている4企業は、ALEの他に、デジタル地図配信のStlory、登山者向けアプリのヤマップ、訪日客向けアプリのWAAmazingである。ALEの長期的な視点においても、今回の2020年春のプロジェクトを観光振興の成功モデルとすることで、他エリアの観光振興にもつなげ

²⁰⁰ 「訪日客誘致へ 山口FGとベンチャーがタッグ」、産経新聞、2019年5月9日、
(<https://www.sankei.com/economy/news/190509/ecn1905090011-n1.html>) (2019年7月11日アクセス)

²⁰¹ 前掲注200。

²⁰² 前掲注200。

たいと考えているものである²⁰³とされる。一方、山口フィナンシャルグループとこの4つの企業は、地域の中に根差す持続的なビジネスパートナーとなる²⁰⁴ことを目指していると考えられている。

他にも、エンターテインメントそのもののプログラムの構成や演出に対して、ライブ・パフォーマンス・チームとのコラボレーションを考えていたり、2017年11月7日の日本経済新聞によると、ファミリーマートや日本航空（以下、JAL）とも提携を結んでいる²⁰⁵。

（学位合格後、関係者への配慮から文章を削除した。）

このように、ALEの事業は、人工流れ星そのものを売るというよりは、その特性を利用して、他企業との提携を結んだうえで新しい、個人個人が流れ星を心に刻みつけるようなエンターテインメントを生み出していると解釈することが可能となる。

そして、そのエンターテインメントを通じて、得られた様々なデータを、各研究施設や大学、企業と共有し、さらなる研究を進めることで科学の発展に対して貢献を行うことが可能となる。これは、岡島氏が最初に考えた「基礎科学分野に資金を流したいから」という理由で、資金をただ直接調達するというよりも持続的なものであると捉えられる。

ALEは、人工流れ星ビジネスと科学への貢献という社会的大義をビジネスの中で訴求していくことで、最終的には、金額面だけでなく、得られたデータや技術を科学に対して提供していくことが可能となっている。

第4節 株式会社クラウド漁業

第1項 クラウドファンディングの活用

SABARも、のちに起業するクラウド漁業も、クラウドファンディングにより資金を募って出来上がった会社である。特に、SABARは投資型クラウドファンディングを、クラウド漁業は新しくできた株式投資型クラウドファンディングを用いていた。右田氏がクラウドファンディングを用いるのは、日本における企業の難しさを解消するためである。

「そうですね、貸してくれないですね。僕らもほんまに金融機関は今もホンマ貸してくれないですよ。（「笑とり」は）自己資金です。基本ね、日本の場合は企業をおこすときに独立す

²⁰³ 「NEWS」（<http://star-ale.com/news/364/2019/05/09/>）（2019年7月11日アクセス）

²⁰⁴ 「インバウンド・ツーリズムを主体とした観光振興に関する包括連携合意書の締結およびオープンイノベーション組織「イイトコドリ。」の立ち上げについて」、YFMGNews, 2019年5月9日（www.ymfg.co.jp/news/2019/news_0509.pdf）（2019年7月11日アクセス）

²⁰⁵ 矢野撰士「「人工流れ星」のALE、ファミマ・日航が協賛
2019年に瀬戸内海でイベント」日本経済新聞, 2017年11月7日

（<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO23198320X01C17A1XY0000/>）（2019年7月11日アクセス）

るときに自己資金です。基本ね企業起こすときに国民生活金融公庫から... ゆうても 500 万円ぐらいの融資なんで。最初, 500 万って何もできないですよ。～ (中略) ～ (資金面から考えても 500 万円では) 半年で, 半年で終わりですよ。半年でビジネス立ち上がります?」

「日本のファイナンス, 日本ってヒトモノカネ情報って言われるじゃないですか。まあヒトモノカネって言われて。実はそのヒトモノカネって言われている中で, 日本の良くないところが, ヒトがモチベーション高くて, 日本って起業する人数とか欧米とか諸外国に比べたらめっちゃくちゃ低いんですね。なぜかという, そのあの独立する環境があまり整っていないということと, 別に独立しなくても日本でもサラリーマンとしての社会が成立しているので, 人はモチベーション高くして独立して企業起こしたときにまずお金がないんですね。お金がないから日本は何をやるかって言うとほぼほぼ金融機関からの融資で。知り合いからの。あとは～ (中略) ～自分の蓄えでやるんですよ。自分の蓄えでやってもやっぱり限界があるんですよ。で金融機関から借りれるかという実績ないから借りれないじゃないですか。じゃヒトモノカネの人はモチベーションを高くしてその自分がエネルギーを燃やし尽くして, そこに対してモノ, ある程度いろんなモノができあがってでそこで初めてカネが集まるんですよ。だから情報が集まってくるんですよ。でもアメリカとか諸外国っていうのは, ヒトモノカネじゃなくて, カネヒトモノなんですよ。」

「モチベーション高い人がこんなに世の中にこんなにインパクトを超えた～ (解析不能) ～ (ことをやりたい!) であって, ポーンってお金集めるんですね。だからヒトが集まってくるんです。だからモノができるんです。だから情報が集まってくるんです。もう全然違うんです日本と。だから海外ではベンチャーがどんどん立ち上がってくる。この概念っていうのはまさしくそれをひっくり返してくる。日本はこの株式投資型クラウドファンディングによって, 自分たちのやりたいことが世の中に必要かどうかを問いただすんですよ。必要であれば融資でだからそれでお金が集まる。だからそのお金を回すためにいい人材も集まってくる。だからやりたいこともできあがってくるんですね。だから情報が集まってくるっていう。だからすげえ好循環にいつてるんですよ。」

2018 年 1 月に, 右田氏は株式投資型クラウドファンディングで 3,800 万円を調達している。株式投資型クラウドファンディングは, 非上場株式の発行によりインターネットを通じて多くの人から少額ずつ資金を集める仕組み²⁰⁶であり, クラウド漁業は, FUNDINNO というサイトを通じて資金調達を行った。

FUNDINNO の行っている株式投資型のクラウドファンディングは, 1 社あたりの年間募集金額の上限は 100,000,000 円未満, 投資家の 1 社に対する年間投資上限金額を 500,000 円として, 株式の発行による資金調達を可能にした新しい資金調達の仕組みである。FUNDINNO

²⁰⁶ 「FUNDINNO(ファンディーノ)」(<https://fundinno.com/>) (2019 年 7 月 11 日アクセス)

で取り扱っている案件は、FUNDINNO 自身が審査を行っている企業を載せて、プロでハイ個人投資家たちに信頼をある程度担保しているだけではなく、資金調達後の企業フォローや、個人投資家たちのエンジェル投資に対して節税を行うことなどを行っている。現在のところ累積制約案件は 58 件、類型成約額は約 21.2 億円である。

このようなクラウドファンディングにおいて資金を調達するときに、右田氏が必ず必要になるものがマーケティングである²⁰⁷という。

「モノを売る側と買う側の、なーっと、なんていうその、思考って全く違うと思うんです。モノを売る側が、どうモノを売りたいかっていうことに対して、まあいろいろするじゃないですか。買う側はそれに対してどう騙されるじゃないけど、どう買いたいかなって思わされて買うかどうかなんですけど、クラウドファンディングっていうのはそれが、その関係性がイコールの関係性になるんですね。要するにモノを売りたいから売り込んで、買いたい人が買うじゃなくて、そもそもこのマーケットってあるんかなって。～(中略)～(クラウドファンディングは)その一手手前の段階だと思って。もっと深いマーケティングなんじゃないかって思ってるんです。」

「あのマーケティングっていうのは、自分でマーケティングしなくても相手が自分の身銭を出して、投資するじゃないですか。そこにもいろいろな感情があって投資するんです。応援したいし儲けたいし面白そうとか。それっていうのが本来のマーケティングの形かなって...。難しくとも何ともなくて自分が提案するサービスが世の中に求められるかっていうのを、シンプルに...シンプルに問うというか。それがクラウドファンディングだなあって。」

企業は常に、消費者がどのような製品やサービスを求めているのかを考え、それに合わせたマーケティング戦略、所謂 4P を行っていく必要がある。そのことを右田氏はクラウドファンディングでこそより、実感するということを説明している。クラウドファンディングで資金を募る側は、個人投資家がどのようなプロジェクトや課題であれば、投資をしたいと思うのかについて考えを巡らせる必要があり、それがマーケティングに違いないと考えていると解釈される。

このマーケティングを常に意識した事業の進め方は、鯖やでも SABAR でもクラウド漁業でも、むしろ、店舗経営にしる、クラウドファンディングにしる、社会的課題の解決にしる、右田氏が推し進めてきたものであると言える。そして、そのマーケティングを行う対象は、常にサバである。クラウドファンディングも、事業としてサバをマーケティングすることで、日本の漁業における問題を解決するものである。

²⁰⁷ 右田氏自身は、本を読んだり、中小企業の社長たちが参加するような経営セミナーに参加することはあっても、マーケティングを学んできたというわけではないとインタビューにおいて述べていた。

「(クラウド漁業も SABAR も) 僕らのミッションである、鯖なる生活を提供するというのが我々のミッションなんで。」

「現場との取り組みで、サバ料理専門店鯖やでは、サバをプロデュースして～(解析不能)～と連携して、その困りごとを解決していくっていう。」

第2項 鯖やとサバ

右田氏は、クラウドファンディングによって、クラウド漁業を立ち上げる前に、いくつか起業を行っている²⁰⁸。そのうちの1つが鯖やである。

もともと、右田氏は高校を卒業したのち、魚嫌いだったにも関わらずスーパーマーケットの鮮魚部門に就職した²⁰⁹。そこで働いている際に、配達先の割烹料理屋で食べたカレーの煮付けが衝撃を受けるくらい美味しかったため、魚というものにのめりこんでいったとされている²¹⁰。しかし、右田氏が23歳になったとき、魚屋でただ働くだけの人生で終わりたくないという気持ちから、魚の貿易を学ぶために、ワーキングホリデービザでオーストラリアに渡った²¹¹。その後はビジネスビザに切り替えて3年弱、現地の回転寿司チェーンに勤めて、かつてのスーパーマーケットの鮮魚部門での経験を生かして、ナンバー2まで上り詰めたという²¹²。回転寿司チェーン側からは、永住権をとらせてやるとまで言われたようだが、帰国して魚とは縁のない、FAXを扱う事業を行っていた²¹³。その後、大阪淀川区に「笑とり」という居酒屋を開業した²¹⁴。そこではサバ寿司を提供しており、当時の居酒屋のメニューでサバ寿司があるのは非常に珍しかったという。

「大阪にはそんなにサバ寿司っていう文化があんま無かったんで。あったけど、居酒屋まで落とし込む文化ってのはなかった。大衆的に皆様が食べれる環境を作ったっていうのは、嗜好品として特別なところ、デパートとかで売ってたんですけど、飲食まで落としたのがあんまりなかった。」

「手をかけるからサバ寿司っていう価値があったのかなって思いますし。今もそう感じる

²⁰⁸栗本千尋「「スマホでできる"手のひら漁業"で、消費者と漁業者をつなぐ」元ヤン社長がIoTで目指す漁業革新」、『Gyoppy!』, 2019年1月16日

(<https://gyoppy.yahoo.co.jp/originals/12.html>) (2019年7月11日アクセス)

²⁰⁹ 前掲注 208。

²¹⁰ 前掲注 208。

²¹¹ 前掲注 208。

²¹² 前掲注 208。

²¹³ 右田氏が振り返ったところ、「普通のビジネスじゃない。」とは気づいていたようである(前掲注 208)。

²¹⁴ 前掲注 208。

し。」

当時、「笑とり」では、サバ寿司を一本 1,000 円で提供していた。原価は高いものの、物珍しさで人気があったことと、右田氏の妻が「あんたが作る料理で唯一おいしいのがサバ寿司だから、これ一本で頑張ってみたら？」²¹⁵といったコメントもあり、サバ寿司のみを扱う事業を始めることを考えたという。当時、「メディアに取り上げてもらえたら、サバ寿司だけで勝負しよう」と右田氏が言っていたところ、本当に取り上げられた²¹⁶ので、2007 年に株式会社鯖やを立ち上げた。その際、右田氏は、サバー一本でどこまでできるか挑戦してみようということと、面白くなかったらやめよう、ということとを妻と約束した²¹⁷という。

このサバー一本でどこまでできるか挑戦するという鯖やをスタートさせたときの決意が、現状のクラウド漁業までつながる、サバにこだわり、サバでブランディングを徹底していくきっかけとなったと考えられる。

第3項 SABAR とサバ

鯖や設立後、間もなくしてから、スーパーマーケットでサバ寿司を販売することになった。鯖やの設立から 3 年間は売上よりも PR に徹しようと、「サバババーン」というテーマソングを流して販売するなど、話題づくりとブランディングを徹底した。その結果として百貨店からもオファーが来るようになり、大手百貨店への出店が次々決定した²¹⁸。その頃、青森県八戸市が「八戸前沖さば」のブランド化を進めている現地を訪ね、交渉した結果「八戸前沖さば大使」に任命され、そのサバをサバ寿司に使うようになった²¹⁹。「八戸前沖さば」が現在鯖やでも SABAR でも用いられている「とろさば」と呼ばれるものになる。

この SABAR 開店のきっかけは、知り合いの経営者から「サバの専門店をやれば流行るのではないか。」と言われたことであり²²⁰、投資型クラウドファンディングで資金を募ったところ、わずか 4 カ月で、約 1800 万円の資金が集まった²²¹。そこで、サバにはニーズがあると確信し、2014 年に 1 号店となる福島店を、続いて、2 号店の天満店、4 号店の恵比寿店も

²¹⁵ 前掲注 208。

²¹⁶ 鯖デリバリーということで、サバ寿司を近隣の会社に「サバ寿司 1 本お買い上げの方にはもう 1 本プレゼント」と書いてファックスを送ったところ、注文が殺到したが、原価などを計算していなかったもので、売れば売るほど赤字になった。しかし、「サバイク」と名付けたバイクでデリバリーしている姿がおもしろいとメディアにもたびたび取り上げられ、徐々に知られるようになったとされる。(ぐるなび「挑戦者たち 株式会社鯖や 株式会社 SABAR 代表取締役 右田 孝宣氏」, 2015 年 7 月 24 日

(https://pro.gnavi.co.jp/magazine/t_res/cat_2/a_2001/) (2019 年 7 月 11 日アクセス))

²¹⁷ 前掲注 208。

²¹⁸ 前掲注 216。

²¹⁹ 前掲注 216。

²²⁰ 前掲注 216。

²²¹ 前掲注 216。

オープンし、その資金もすべてクラウドファン্ডで調達したものである。

「僕の場合だったら「サバ料理専門店って世の中に必要とされるのかな」っていう風に聞いてただして、だから、「サバ料理専門店に来てね」っていうんじゃなくて、「必要なのかな」って聞いたときに、「いや僕は実はサバがすごく好きでそんな店あったらすごくいきたいわ」とかその「サバ料理だけでチャレンジしようとするお店って面白いね」って、「サバで何かができるっていうの見てみたいわ」とか、そういったところでビジネスは成立しているんです。これってマーケティングでその、その先の話やと思ってる。あるから、店があるからサバ料理専門店38メニューがあるんですって、このお店ではこんな料理が提供されてこんな値段なので、皆さん来てくださって広告をうつとか。」

このように、SABARのクラウドファンディングにおいて、マーケティングを行う対象となった製品ともいえるものは、「サバ料理だけの居酒屋」の起業そのものであった。それが個人投資家たちに必要とされ、面白いので投資したいという対象たりうるものであるという説明のために、サバ料理だけの居酒屋であり、料理の種類も38種類、閉店時間も22時38分もしくは23時38分といったように、サバにちなんだ設定にするなどと徹底したサバのPRを行った。

このような徹底したサバへのこだわりは、右田氏の飲食店に対する考え方にヒントがある。

「外食の概念を何か他のおなかを満たすためとか、そういう空間でこれをさるかのものを求めるのかってなった時に、めちゃくちゃ安い、めちゃくちゃ価値があるものかってなっちゃうんですよ。中食²²²ができたときに、めちゃくちゃ安いとことかどうかというたら中食、絶対負けるんですよ。で、価値があるものは何かっていった時に、たぶん僕は絶対コミュニティ、コミュニケーションだと思ってる。すごくコミュニケーションが失われてきているんですよ。～(中略)～今、コミュニケーションをどこに求めているって言われたら、日々日常の空間に求めているんですよ。その飲食が、そのコミュニティ、コミュニケーションをどうとっていくかっていうのがこの辺から飲食が～(解析不能)～を並べる次のステージだと思っています。まあ、それを僕らはサバで体現しようとしている。そうなる絶対に残る。それが飲食がやるべき果たすべき使命なんですよ。それに気づかなきゃいけませんよ。」

一般社団法人日本フードサービス協会によると、平成29年の外食産業市場規模は、1人当たり外食支出額の増加があり、訪日外国人の増加、法人交際費の増加傾向などにより、前

²²² 市販の弁当や惣菜など、家庭外で調理・加工された食品を家庭や職場・学校・屋外などに持ち帰ってすぐに（調理加熱することなく）食べられる日持ちのしない調理済食品としている。

年比 0.8%増加し、25 兆 6,561 億円と推計された。その中でも、喫茶店、居酒屋、ビアホール等、料亭、キャバレー等を含んだ「料飲主体部門」の市場規模は、全体の 19.4%を占め、4 兆 9,737 億円と前年より 0.9%減少している。SABAR のような居酒屋が該当する、「居酒屋・ビアホール等」の外食支出額は、前年より 1.4%減少し、1 兆 94 億円となっている。この数値は例えば、平成 20 年の同調査では、1 兆 605 億円、平成 10 年の同調査では、1 兆 3,911 億円となっているため、過去に比べて大幅に減少していることが見て取られる²²³。

一方で、中食の市場規模に関して、2017 年では、9 年連続成長をし、10 兆 555 億円まで伸びた²²⁴とされている。そして今後、2019 年 10 月の消費税の増税と軽減税率の導入により、中食である弁当や総菜は、消費税率が現状の 8%維持であるのに対し、飲食に対しては消費税率が 10%に引き上げられるため、より飲食業界の冷え込みが激しくなることが予測される。

このような中食業界に対抗するために、大手居酒屋チェーン店のように、コストを抑えることで規模の経済を徹底するスタイルを、SABAR のような中小零細企業がとることは間違いであると右田氏は述べたうえで、より効果的な差別化要因として飲食におけるコミュニケーションを挙げていた。

確かに、SABAR は、22 時 38 分に営業が終了することであるとか、SABAR や鯖やには「サバババーン」という PR ソングがあることなどは、顧客とのコミュニケーションを図るための絶妙なツールであると考えられる。また、SABAR の店舗は、それぞれコンセプトを変更している²²⁵。例えば、SABAR 南森町店は「サバ族館」、SABAR 天満店は「サバのテーマパーク」、SABAR 京都烏丸店は「サバ屋敷」というコンセプトになっており、メニューも店舗ごとに変えている。SABAR が店舗ごとにコンセプトやメニューが異なる理由として、「サバは回遊魚なので、お客様にも店を回遊してほしいという狙いがあるからです。」と説明しており²²⁶、ここでも、冗談のようなサバにこだわった説明によって、徹底したサバを利用したコミュニケーションを体現していると考えられる。

第 4 項 日本の漁業とサバ

SABAR と鯖やのサバは、どちらも、右田氏が大使を務めている「八戸前沖さば」であり、それは両店において「とろさば」と表現されている。このとろさばを含む日本におけるサバの漁獲量は年々落ちている。サバだけでなく、日本の漁業そのものが危機的状況であることについて、小松(2016)では詳細に説明がなされている。

小松(2016)は、日本の漁業制度の欠点や課題について、海外各国の漁業管理政策を説明す

²²³ 一般社団法人 日本フードサービス協会「平成 29 年外食産業市場規模推計について」、2018 年 7 月、(<http://anan-zaidan.or.jp/data/2018-1-1.pdf>) (2019 年 7 月 11 日アクセス)

²²⁴ 一般社団法人 日本フードサービス協会「外食産業市場規模推計の推移」<http://anan-zaidan.or.jp/data/2018-1-2.xls> (2019 年 7 月 11 日アクセス)

²²⁵ 前掲注 216。

²²⁶ 前掲注 216。

ることで浮き彫りにしようとしている文献である。日本の漁獲量はピーク時である 1984 年の 1282 万トンから、2015 年には 466 万 9,000 トンにまで減少している（小松(2016)）。養殖業の生産も先進国で唯一減少しており、消費量の約 40%を海外からの輸入に頼っているのが現状の日本である（小松(2016)）。他にも、遠洋漁業だけでなく、200 海里の排他的経済水域内で操業する沖合漁業と沿岸漁業までも急激に衰退している（小松(2016)）。原因は、資源の管理の不十分な点である（小松(2016)）。資源の管理が行き届いていないため、大きな個体の魚を捕ることができず、魚体が縮小化することで、その魚の価値も大きく減っているのが日本の現状である（小松(2016)）。

世界の主要国では、漁業の自由な参入と漁獲からの漁獲努力限度量の規制（インプット・コントロール）に移行しており、最近では、漁獲の総量を規制するアウトプット規制を中心にしている（小松(2016)）。一方の日本は、漁船の数や大きさなどのインプット・コントロールが中心である（小松(2016)）。海外でインプット・コントロールから、アウトプット規制に移行しているのは、機器類や漁具の性能の向上が原因であるとされる（小松(2016)）。日本のインプット・コントロールの規制だけでは、その点の抜け駆けを防ぐことができない。そのため、過剰漁獲が野放しとなっていると言える（小松(2016)）。

小さな魚を乱獲しても返すことを考えないのかということ、そこには ABC（Allowable Biological Catch：生物学的許容漁獲量）TAC（Total Allowable Catch：総漁獲可能量）制度の 2 つが関係してくる（小松(2016)）。ABC とは漁業資源が枯渇しないように資源の持続的維持及び悪化した資源が回復する水準に漁獲量を規制するための科学的根拠に基づいた資源許可による漁獲量上限を指す（小松(2016)）。一方の TAC は、その ABC を踏まえたうえで、社会・経済的要因に配慮して、行政庁が設定する者であり、原則 ABC 以下でなければならない（小松(2016)）。日本の場合、数百種ある有用魚種のうち、マアジ、サバ類、マイワシ、スケソウダラ、サンマ、ズワイガニ、スルメイカの 7 種だけが TAC 制度の対象である（小松(2016)）ため、他の魚種に関しては漁獲量の規制がないといえる。

サバに関して言えば、漁獲が TAC を超過しても罰則規定があるのはサンマとスケソウダラだけなので、漁獲量を仮に超過したとしても罰則がないことになる（小松(2016)）。さらに、暖海性のゴマサバと寒水性のマサバが「サバ類」として同一の TAC 制限に認定される科学的ではない状況でもある（小松(2016)）。

つまり、日本において、サバ漁を行う際には TAC の制限はあるが、罰則規定はないため超過して漁獲しても問題はないと漁業者たちは捉えていると考えられる。すると日本の漁業はどうなるかということ、ノルウェーの漁業とは逆のことが起こる。

ノルウェーでは、かつてニシンやマダラの乱獲などを通じて水産資源の危機を体験しており、持続的な漁業の実現を目指している国である（小松(2016)）。過剰になった漁船による漁獲競争を抑えるため、漁船の階層ごとに漁獲枠を割り当てて、枠の売買は漁船とともにいう IVQ(個別漁船割当制度)を導入し、減船と漁業許可の集約も行っている（小松(2016)）。限られた船で、限られた漁獲枠の中で魚を捕ることになるため、小さな個体のサバ

はとることなく、より大きな個体のサバを選んで漁を行うことになる。大きな個体のサバは、小さなサバに比べて市場価値も高いため、高値で売買されることとなり、漁業者に利益をもたらす。

日本の場合、サバについて漁獲量の枠はあるとはいえ、罰則規定はないため、小さな個体のサバであっても獲ることになる。小さなサバは、より大きなサバに育つ可能性があったものである。それを小さなうちに獲ってしまうのだから、将来獲れるはずだった大きなサバのもたらしたはずの価値を損失していることになる。さらに、その大きなサバは子どもを産み育てる可能性もあったため、将来の水産資源をも減らしてしまうことに繋がっていく。

しかしながら、水産資源の減少だけで問題は終わらない。小さなサバは市場価値も低いいため、市場で取引されることなく捨てられてしまうか、練り物や養殖魚のエサなどに加工され漁業者にも利益はもたらさない。勝川(2011)では、マグロを1歳の段階のヨコワとして獲ってしまうとキロ単価として550円であるが、7歳段階のマグロとして獲る場合、キロ単価が5,000円になることを説明している。マグロは捕食魚であるため、他の生き物から食べられづらいので、6年間泳がせて獲らずにいることができれば、ヨコワをマグロに育てることができる。つまり、3キログラムしか体重がないヨコワを162万本、漁獲金額27億円分獲ることより、6年間待って、97キログラムの体重のマグロを47万本、漁獲金額2,280億円分獲るほうが、売り上げが約100万倍になるということが示されている(勝川(2011))。しかし現状は、ヨコワとしてすぐ獲ることを選んでいるのが日本の漁業である。小さな個体のサバは、「ローソクサバ」と呼ばれる。日本人はそんな未成魚のサバを食べないため、ローソクサバは、養殖魚のエサになるか、中国やアフリカに投げ売られ、「資源回復の芽を薄利多売で摘み取っている」(勝川(2011))と表現されている。現在、サバ缶に加工するためローソクサバの需要が上がっている²²⁷とのことであるが、結局のところ海洋資源回復の問題については、置き去りのままである。

さらに、魚の流通には、スーパーマーケットのような大量販売を行う小売業者が入る。

勝川(2011)では、日本の水産の流通制度について説明した。漁業者が魚を獲り、水揚げした際、漁業組合の販売部が卸売業者を相手にセリを行う(勝川(2011))。その卸売業者から買うのは産地の仲買人や加工業者で、地元の魚屋に卸されるほか、築地の消費地市場に出荷される(勝川(2011))。消費地市場では新たにセリが行われ、価格が形成され、そこから飲食店や消費者へと魚が渡ることとなる(勝川(2011))。このシステムは、不規則に大量に水揚げされる鮮魚を素早く食卓に流すには向いているし、目利きのある業者が必要なだけ必要な魚を流通されることができ一方、どうしても多段階になるため、コストが高くなる可能性は高い(勝川(2011))。そこで、コストを抑えるためにスーパーマーケットの鮮魚買い付け担当が来て、仲卸を通さない形が生まれる。この場合セリは行われぬ。産地との契約で直接

²²⁷ みなと新聞「墨魚点摘」2019年3月18日 (<https://www.minato-yamaguchi.co.jp/minato/e-minato/articles/attachedfile/id/33875>) (2019年7月11日アクセス)

買い付けもありうる。スーパーマーケット側も、鮮魚コーナーは大半が赤字である²²⁸ため、誰も利益を得ていないように考えられる（勝川(2011)）。しかし実際、スーパーマーケットが魚を引き取ってくれなければ、魚をそもそも売ることがかなわないのが現状でもある。

このような背景やからくりがあり、漁業者は、漁業をしても利益が得られない。右田氏は、SABAR の従業員を研修としてサバ漁の漁船に乗せているが、そこで支払っている賃金は、漁業従事者の賃金よりもはるかに多いという。

右田氏には、このようにして、日本の漁業の課題が SABAR や鯖やにおけるサバを徹底してマーケティングしていく中で見えてきた。それが、クラウド漁業を起業するというきっかけを得たと解釈できる。

第5項 クラウド漁業とサバ

鯖やと SABAR においてサバを徹底的にマーケティングすることで、日本の漁業の課題に直面することになった右田氏は、日本の漁業について、2つの考えを提示している。1つが、漁業を「獲る漁業」から「育てる漁業」に転換することと、もう1つが、その漁業を通じて、漁業従事者の所得の向上を図るということである。この両方を行うために考え出したのが、漁業における SPA である。

「儲からないんでね。だから獲る漁業から育てる漁業に変えていくことによって、安定的な収入もそうですし、商売が見えるというか。あとは日本っていうのは魚で育った国なのに、今でも世界で1番魚食べてるくせに、半分以上が海外からの輸入物に頼ってるんですよ。日本で獲れないから海外で獲る。依存してる。それは獲れない、儲からない。じゃあ、「儲かる漁業を作る」って何かって言ったら、育てる漁業なんです。育てることによって、産業化するというか。」

「僕らは漁師の所得を上げるための活動をしてるんです。ここ下がったら、ここも下げようとするでしょ。これが日本のやること。価格が決まってるから、価格決定者がここを決めてないから、ここを変えずにこの仕入れ値をいかに下げるかっていうことを、僕らはやってるんです。で、次ここを、この単価をもっと上げていくためにやるのが、SPA なんです。」

クラウド漁業の事業は、5つに分けられており、水産増養殖技術の研究開発・事業化、水産増養殖プラットフォーム創造、地方創生プロデュース、飲食店業態開発・運営、漁業版 SPA 形態の創造²²⁹である。その事業を行うために常にサバを中心に位置づけ、そのサバに関して関連付けたマーケティング活動を行った結果として、日本の漁業が変わり、漁業者に利益を

²²⁸ 全国スーパーマーケット協会「商品カテゴリー別ロス率」(http://www.j-sosm.jp/numeral/2017_29_29.html) (2019年7月11日アクセス)

²²⁹ 前掲注56。

もたらされることを考えている。

「それを僕ら今、味方につけていって。一つの事例が出来れば、多分そういう世の中そっちに向くんですよ。ある一定の、ある一定の数を満たせば、そっちに向いていくんですよ。それマーケティングになりますよね？こういうカーブ？ここを作っているんですよ。ここを作っているんです。それで成功事例がある程度出てくれば、多分右へ倣えじゃないですけど、漁業っていうのは変わってくるんじゃないかと。」

クラウド漁業では、漁業者に利益をもたらされることを将来の目的として、その一事例を示すことを成し遂げるため、その具体的な事業を5つに分けていると考えられる。

(1) 水産増養殖技術の研究開発・事業化

水産増養殖技術の研究開発・事業化は、2017年11月にスタートした、福井県小浜市、福井県立大学、小浜市漁業組合、KDDI株式会社との共同プロジェクトである。この共同プロジェクトの前に、鯖やは、2017年3月8日のサバの日に、クラウド漁業の事業化に向けて「SABAR 鯖街道よっばらいサバファンド1,2」を開始した²³⁰。この技術開発は、このプロジェクトがもとになり、行われている事業であると言える。

小浜市では、2016年より地方創生の一環として、「鯖、復活プロジェクト」を立ち上げていた。もともとサバの漁獲量が多く、独自のサバ料理の文化もあったが、サバの乱獲が原因で低迷してしまっていた。そこで、「鯖、復活」養殖効率化プロジェクト」と銘打って、2017年7月に「情報通信技術利活用事業費補助金(地域IoT実装推進事業)」の採用を受け、公募の結果、クラウド漁業とKDDIが受託者に決まった²³¹ことから協力関係が生まれた。

「SABAR 鯖街道よっばらいサバファンド」には1と2が存在する。どちらも、小浜サバを復活させることを目的としている。小浜湾で獲れた小さなサバ(ピンサバ)を大きく育て、「SABAR 鯖街道」において提供するという仕組みづくりである。ここで養殖されるサバは、酒かすを入れたエサにより育てられるため、よっばらいサバと名付けられる。よっばらいサバを継続的に提供するためには不可欠なSABARの新規店舗の開店、既存店舗の改装と、完成した店に小浜のサバを4年間継続的に仕入れるための費用に充てられる資金を募った。このプロジェクトに答えるだけの量のサバを育てるために必要な大きな養殖場は、人の手

²³⁰ プレスリリース「『小浜市』×『鯖や』が1億1380万円の資金調達をクラウドファンディングで挑戦中!!」, 2017年3月15日

(<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000007.000016565.html>) (2019年7月11日アクセス)

²³¹ SmartGrid ニュースレター編集部「小浜市を再び『鯖の町』に! KDDIらがIoT技術で鯖大規模養殖の効率向上を目指す」, 『インプレスフォーラム』, 2017年11月20日

(<https://sgforum.impress.co.jp/news/4243>) (2019年7月11日アクセス)

だけでは管理が行き届かない²³²。また、養殖技術の継承は難しい²³³ことが課題であった。

それらを解決するため、2つの技術を導入した。1つ目は水温、酸素濃度、塩分濃度を1時間に1回測定するセンサーである、通称「うみのアメダス」と呼ばれるものである²³⁴。これは、携帯電話回線での通信機能を搭載しており、計測値はこの回線を経由してクラウドに送信する。大規模化していけすの数が増えたとしても、それぞれのいけすにこのセンサーを設置することで、担当者は海に出ていけすを見回ることなく、すべてのいけすの環境の変化をWebブラウザで確認できる仕組みである。

もう一つが、給餌時刻、給餌量、現場の作業メモなどの情報をタブレットで記録管理するシステム「デジタル操業日誌」である。日々の作業を記録した後、作業の結果を検証することで、PDCAサイクルが回り始め、どのような作業をすれば最良の結果を得られるのかということがだんだん明らかになり、その記録がデジタル操業日誌に残る²³⁵。残った記録を見ながら作業すれば、経験がない漁師でも良い結果を得られるとされる。この技術により支えられたよっばらいサバは、2019年度からは、地元の水産会社「田烏水産」が養殖事業を引き受け、年間3万匹の出荷をめざしている²³⁶。

さらに、よっばらいサバのプロジェクトで用いた技術に、IOTによる自動給餌システムを加えることで、より漁業者の負担を軽くすることができる。IOTによる養殖効率化システムと連動させて、「ドローン船」(無人で生簀まで行き、作業が可能な船)によって給餌そのものを完全自動化させる研究開発も、ロボット工業会の予算を獲得して進めているということである²³⁷。

(2) 水産増養殖プラットフォーム創造

混合養殖とエサの開発が挙げられる。混合養殖とは、魚種選別の必要が無い消費形態を創ることで、魚種混合生簀での養殖を実現するものである²³⁸。通常、捕食関係が生じてしまうため、混合養殖は難しいとされているが、その捕食関係をドローン給餌を定期的に行うことで防ぐことができる²³⁹。また、混合養殖により、魚のサイズを揃える事が不可能に近い、在庫管理がしにくい、生産履歴について書きにくいことがデメリットとなる。しかし、混合養殖で育てた不ぞろいな魚たちでも、飲食業での提供するとなると話は変わると右田氏は説

²³² 前掲注 231。

²³³ 前掲注 231。

²³⁴ 前掲注 231。

²³⁵ 前掲注 231。

²³⁶ 菱山 出「福井」小浜よっばらいサバ本格出荷 刺し身でもおいしく、『朝日新聞デジタル』、2019年6月6日 (<https://www.asahi.com/articles/ASM502JWKM50PGJB002.html>) (2019年7月11日アクセス)

²³⁷ 「最先端技術で漁業に革命を！IoT×ドローン養殖「クラウド漁業」」 (<https://fundinno.com/projects/18>) (2019年7月11日アクセス)

²³⁸ 「養殖魚餌の研究開発」 (<https://crowd-gyogyo.com/rd>) ((2019年7月11日アクセス)

²³⁹ 前掲注 238。

明している。

「漁師さんがとったものが売れないとか。でその出口がスーパーであり続ける限り、漁業者ってというのはハッピーにならないんですよ。出口のスーパーを飲食に見方を変えるだけで何がかわるかって言ったら、飲食ってというのは、魚丸ごと食べます？なのでもう姿があって、それを見て買うんですよね。って言うことは、売ってるのが同じサイズで、同じ魚種で、いつでもあるものを置くんですね。それでも飲食はすべて加工していくので、そういった部分では形は関係ないし、魚種も関係ない。であの数も関係ないです。ってなるととったものが全て出ていくっていうのが飲食なんです。飲食って言うところにええと、進行して行ってそこで価値あるものを作ったら、漁師さんも儲かるんじゃないの？とる漁業から育てる漁業に変えなければ、日本はもう絶対に生き残ってこれないんです。」

SABAR がその魚をすべて買い取り、飲食店で丸ごと売のではなく、調理して形を変えて提供することで不揃いであることや、在庫がないというデメリットがほぼなくなると考えられる²⁴⁰。

エサの開発は、よっぱらいサバの時に用いていた酒かすと酵母を用いるほかに、島で獲れた未利用魚を利用するとされる²⁴¹。島での未利用魚はコストがかかるため出荷することもかなわず、捨てられている²⁴²。その未利用魚の産地として島根県隠岐郡海士町漁業協同組合の協力を受け、福井県立大学海洋生物資源学部と共同で未利用魚と従来のお嬢サバの原料を 1 : 1 にした新しいお嬢サバを試作し、実際にサバに与える実験を行っている。

(3) 地方創生プロデュース

地方創成プロデュースは、先ほど述べたよっぱらいサバのほかに、鳥取県岩美町と JR 西日本が共同研究をして養殖を行っていたお嬢サバ²⁴³が挙げられる。お嬢サバは、養殖を行う湯梨浜町にある、県栽培漁業センター近くでくみ上げた地下海水で養殖しているサバである。この養殖場では、海水は地下に浸透する際、濾過されるため、寄生虫がつきにくく育ったサバは、生で食べることが可能である。²⁴⁴それが、「箱入り娘」を連想させる²⁴⁵ため、お

²⁴⁰ 前掲注 238。

²⁴¹ 前掲注 238。

²⁴² 前掲注 238。

²⁴³ 【3月8日より数量限定販売】JR西日本×SABAR×鳥取県『お嬢サバ』解禁！
(https://sabar38.com/news_ojosaba.html) (2019年7月11日アクセス)

²⁴⁴ 産経 WEST「鳥取ブランドの「お嬢サバ」東京でも試験販売...地下海水で養殖、生でも OK」, 2016年3月16日 (<https://www.sankei.com/west/news/160316/wst1603160034-n1.html>) (2019年7月11日アクセス)

²⁴⁵ 「お嬢サバ：創造事業（物販飲食・不動産・SC・ホテルなど）」,
(<https://www.westjr.co.jp/life/profish/ojou-saba.html>) (2019年7月18日アクセス)

嬢サバと名づけられている。現在、SABAR や鳥取県内のぎんりんグループ²⁴⁶の飲食店等で提供されている。このお嬢サバは、JR 西日本が鳥取県の新しい地域産品を作るために初めて陸上養殖に参入したものである。鉄道は地域の利用客により支えられるものであるが、現在の地方衰退は社会的な課題の一つであると捉えられている。地方活性化に対して鉄道会社に取り組むことで、新しい産業や雇用を生み出すために、JR 西日本がこのような陸上養殖に取り組み始めている²⁴⁷とされる。

ほかにも、静岡県の伊豆においてゆうゆうサバ（伊豆海サバ）の提供のため、2019年7月14日、静岡初のSABAR 熱海店をオープンした²⁴⁸。

(4) 飲食店業態開発・運営

SABAR のほかに、サバ以外のスズキやタイなどの養殖魚を扱う店として、新ブランド店「漁師の串」を開くことが計画されている²⁴⁹。また、隠岐諸島の名産品を扱う「離島酒場」も立ち上げ、養殖魚の出口を広げるとも説明されている。²⁵⁰

²⁴⁶ 鳥取県鳥取市にある有限会社むらかみが持つ料理店グループであり、鳥取県内の食材の地産地消を心掛け、循環型社会を目指している。（「ぎんりんグループ」(<http://ginrin-grp.com/>)（2019年7月12日アクセス））

²⁴⁷ 「「お嬢サバ」に「とれ海老やん」？ JR 西日本が魚の養殖事業に乗り出したワケ」(<https://bunshun.jp/articles/-/10912?page=2>)（2019年7月19日アクセス）

²⁴⁸ 「網代の養殖サバを使った専門店「SABAR」がオープンー熱海」, 2019年7月14日 (<https://digital.izu-np.co.jp/news/commerce/1410>)（2019年7月18日アクセス）

²⁴⁹ まだ開かれていない。（赤間健哉「養殖から外食まで 鯖やのユニクロ戦略」, 『日本経済新聞』, 2018年2月21日, (<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO26700530Y8A200C1XY0000/>)（2019年7月18日アクセス））

²⁵⁰ 前掲注 249。

(5) 漁業版 SPA 形態の創造

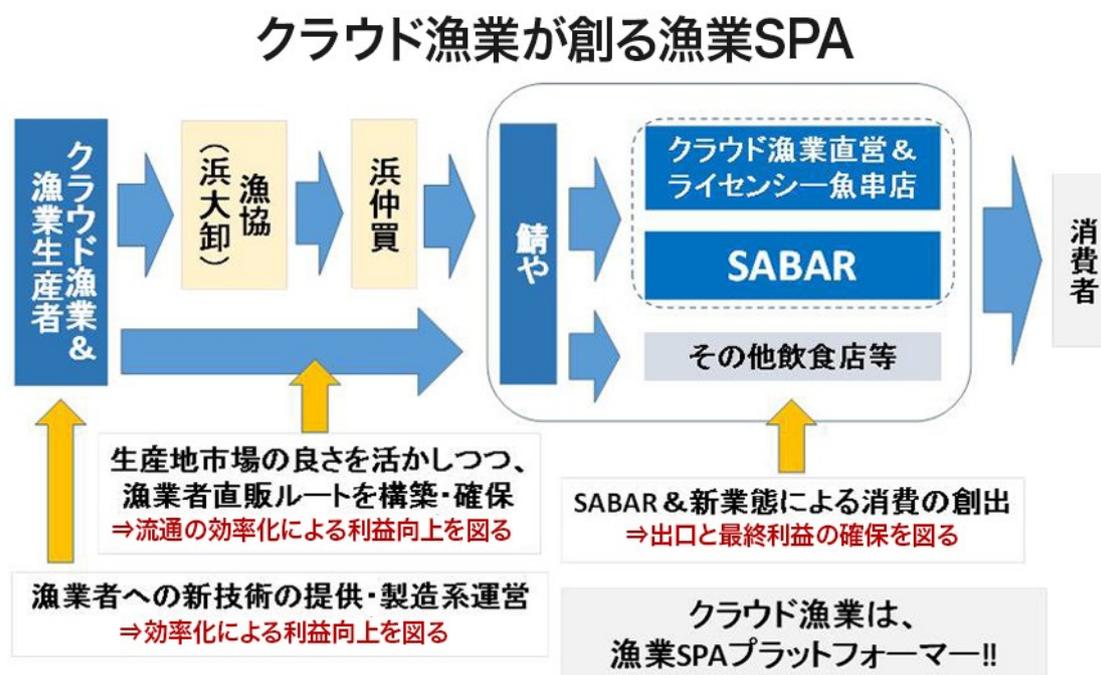


図 3 クラウド漁業が創る漁業 SPA (前掲注 260)

この図で考えられるように、(1)～(5)の事業に加え、SABAR と鯖やにおいても常にサバをマーケティングすることで、(5)の SPA 事業が成し遂げられるということが示されている。そしてこの SPA 事業が完成する先には、漁業者たちの生活の向上がなされるという仕組みであると考えられる。

第 6 項 業務提携とサバ

鯖やは、2016 年 12 月に株式会社神明（以下、神明）と資本提携を結び、2018 年 8 月には、日本水産（以下、ニッスイ）と業務提携を結んだ。

神明は、2016 年 12 月 20 日に、両社共通の目指す目的である「日本の食文化を守る」ことを推進する為に、相互の食材調達ノウハウやネットワークを活用しながら戦略的に鯖やとの提携を進めてきたことを発表している。神明は、昭和 25 年 10 月 18 日に設立された会社で、米穀等の販売を事業として行っている。その基本方針として、「あらゆる取引先とコメ全般にわたる問題の解決をお手伝いすることにより、WIN-WIN の関係を構築し、LOSE-WIN, WIN-LOSE の関係を容認しません。」ということを発表しており、鯖やとの提携に至ったと考えられる。平成 30 年 4 月に、鯖やとの共同出資により株式会社 SABAR PLUS を設立し、SABAR+なんばシティを出店している。SABAR+は、日本の食文化を守る「鯖とコ

メの出合いの原点をたどる御食国のふるさと」というコンセプトの店舗である。²⁵¹神明が提供する米と SABAR の提供するサバの両方のおいしさを楽しむためのコラボレーション店舗²⁵²であるとされている。

ニッスイは、2018年8月10日に、同年8月1日に、鯖やとの業務提携を行ったことを発表している。ニッスイは、主に水産事業と食品事業を行う企業である。もちろん、右田氏はニッスイが持つサバに関する事業²⁵³に注目して、この業務提携を行う意義を述べている。

「コラボっていう、小さな企業、大きな企業と肩を並べるためには大きな企業のブランドをそのまま一緒に乗っからしてもらってというコラボは、絶対中小零細はやらなければいけないマーケティングの一つ、マーケティングとかブランディングですね。～(中略)～ニッスイに日本一のサバメーカーになってくださいって言ったんですよ。オンリーワンじゃなくてナンバーワンになりましょうって。」

「向こうも、どこでも言えるんですよ。で我々にも理由があるんですよ。理由づくりだけきっちり伝えてあげたら、我々はどこも組めないんですよ。全然立場が違うんですよ。～(解析不能)～彼らが求めているものを我々が提供する。だから業務提携をする。その先には資本提携があって。資本提携をするともっとスピードが上がる。」

右田氏は、ニッスイや神明といった自社よりも大きな資本力を持つ企業と鯖やが提携することでより事業として力を強め、販路を拡大することができるかと確信している。神明にしてもニッスイにしても、どちらかというとも規模の小さな飲食を営む企業である鯖やとであっても資本提携、業務提携を結ぶメリットは大きいと考えられる。

例えば、ニッスイの業務提携の発表の中で、ニッスイの持っているとされる一步先の商品開発や食卓への新たな提案、中食分野などの伸長するチャンネルへの取り組み強化などを目指し、サバについて、価値向上につながるメニューや新商品開発および販売などによるサバの新しい市場の創造を目指した結果、鯖やとの業務提携に至ったと説明がなされている。²⁵⁴業務提携内容は、右田氏の述べていたような形であり、サバのメニュー開発(外食、総菜、通販向けなど)、サバを使用した商品の共同開発、鯖や主催のサバに係るイベントへの協力、

²⁵¹ 日本食糧新聞「神明・鯖や、「SABAR+なんぼシティ店」オープン サバとコメの原点たどる」、2018年5月9日 (<https://news.nissyoku.co.jp/news/sato20180426063525744>) (2019年7月11日アクセス)

²⁵² 前掲注 251。

²⁵³ ニッスイのサバ缶詰売り上げは、2018年4~6月期で前年同期比176%と好調を維持していた。(みなと新聞「日本水産と鯖やが業務提携 サバに焦点 商品開発も」、2018年08月16日 (<https://www.minato-yamaguchi.co.jp/minato/e-minato/articles/82977>) (2019年7月11日アクセス))

²⁵⁴ 日本水産ニュースリリース「鯖やグループとの業務提携について」、2018年8月10日 (<http://www.nissui.co.jp/news/20180810.html>) (2019年7月11日アクセス)

サバ原料の供給であるとされる²⁵⁵。ニッスイは、鳥取県境港市の養殖子会社を通じて 2018～2019 年度に 70～80 トンのサバ原料を供給し、鯖やグループは現在 18 店舗の「SABAR」を 20 年までに 38 店舗に拡大する方針であるとされた²⁵⁶。水産業界では大手企業とスタートアップ状態の企業が手を組む目立った事例はまだ少なかったとされる²⁵⁷。現在のような国内の漁獲量の減少や漁業現場の生産者の高齢化などで新技術を活用した養殖や付加価値を高めた食品の開発が求められている²⁵⁸うちでの業務提携は、鯖やではなくニッスイにとっても事業を進めるうえでうまみが大きいと考えられる。早速、鯖やブランドのかわいらしい缶でデザインされた「ニッスイ×SABAR さば水煮」と「ニッスイ×SABAR さばみそ煮」の両方で、若年層の需要喚起を狙っている²⁵⁹。

ほかにも、株式会社大森屋（以下、大森屋）とのコラボレーション商品として、塩さばふりかけ²⁶⁰がある。大森屋は大阪府福島区にある、味付海苔、焼海苔等の製造・販売と、ふりかけ、お茶漬け、スープ等の製造・販売を事業としている。以前より、大森屋は、明太子メーカーのかねふくとコラボレーションしたふりかけを販売していたり、武庫川女子大学食物栄養学科とコラボレーションした「海苔レシピコンテスト」²⁶¹を行っていたりする。つまり、もともと、他の企業の技術力や商品開発力により、大森屋に付加価値をつけるという考え方がある企業であると推察できる。その大森屋もやはり、鯖やよりは資本力もあり、企業としても大きい。大森屋自身も、ニッスイや神明と同様に、鯖やの持つ商品開発力やアイデア豊かな部分と手を結ぶことで、自社の力を強めることを考えているし、鯖やも大森屋の販路や技術力を組み合わせて、自社の商品として新しくふりかけを販売することにいたっている。

第7項 社会的大義とサバ

常に、鯖や、SABAR、クラウド漁業までを通じて、事業として扱っている製品はサバであり、サバに関するサービスであるということが読み取れる。確かに、漁業者の所得や生活

²⁵⁵ 前掲注 254。

²⁵⁶ 日本食糧新聞「日本水産、鯖やグループと提携 サバ陸上養殖着手」、2018年8月17日 (<https://news.nissyoku.co.jp/news/HONMIYA20180814041416840>) (2019年7月11日アクセス)

²⁵⁷ 日本経済新聞「日水 水産スタートアップと連携 サバの商品開発」、2018年8月10日 (<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO34051500Q8A810C1XQH000/>) (2019年7月11日アクセス)

²⁵⁸ 前掲注 257。

²⁵⁹ みなと新聞「【商品・製品】日本水産×SABAR 「さば水煮」「さばみそ煮」、2017年10月19日 (<https://www.minato-yamaguchi.co.jp/minato/e-minato/articles/73755>) (2019年7月11日アクセス)

²⁶⁰ 「塩さばふりかけ」(<http://www.ohmoriya.com/siosabafurikake/>) (2019年7月18日アクセス)

²⁶¹ 「大森屋×武庫川女子大学 第4回海苔レシピコンテスト」(http://www.ohmoriya.com/fourth_mukojocontest/) (2019年7月18日アクセス)

の向上は、社会的な大義であると捉えられているし、それ故にクラウドファンディングにおいて資金をわずかに数分で募ることが可能となっているのかもしれない。

しかしながら、右田氏は社会的な大義をマーケティングしているという意味で、自分自身の事業を捉えているとは考えにくい。確かに、日本の漁業を何とかしたいという気持ちがあって、鯖やから SABAR をオープンさせた。その SABAR に携わったために、クラウド漁業を立ち上げることにつながりもする。つまり、最初から「日本の漁業を何とかしよう」という社会的な大義を取り上げたうえで、クラウドファンディングを始めたようにも思われる。

ところが、実際のところ、右田氏はまず、鯖やの事業内容に関して疑問を感じていると吐露している。

「自分たちが必要だと思ってるけど、じつはそれは世の中に必要じゃないみたいなのくるじゃないですか。ひと昔までは必要でした。成功体験でずっと。成功していたから OK だった。でも今はニーズは変わっていた。～(中略)～今まで当たり前だったビジネスモデルが一気に崩壊していくっていうのが沢山あるじゃないですか。それに気づかず、その手を打たなかったらダメです。～(中略)～10年前はサバ寿司 OK だったんだろうけど、今の技術を求めたときにそれがどうなんかってことを取り決めないといけない。常にそのマーケットと向き合っていくってことはすごく大事なのかなと、ものづくりとかでも、出口... 全くそうではなくて今は、マーケットに常に向き合ってマーケットの意見をずっと聞き続けながら過去の成功とかを糧にして弊社で対応していかなければ会社で残らないっていうことがまあ、すごく勉強します。」

このように、右田氏は、鯖やの事業に疑問を感じており、それはビジネスとしての何か越えなければならない壁を体感しているのであると解釈できる。つまり、鯖やのビジネスとしての限界によって、改めて SABAR にビジネスの可能性を感じ、その SABAR にさらなる利益をもたらすために、クラウド漁業に携わっていると捉えるほうが自然であると考えられる。

ニッスイや神明との業務提携についても、業務提携をすることでビジネスとして利益を得ることが可能となり、その関係性を利用して新たなビジネスチャンスをつかむことで、漁業者の将来の向上という目的に繋がっていくと考えている。

「困りごとっていうのは、自分が求めてやるものではなくて、これが必要だなと思ってやることなんです。どっちが先、鶏が先卵が先。世の中が今までずっと産業革命もそうですけど、ずっと行ってきたのは、そこに大きな課題があって、解決しようっていう方が立ち上がって、世の中変わっていったんじゃないですか。困りごとに対して、その困りごとに向き合おうと思ったからビジネスになったっていうのと、これ困ってるからこれなんかやったら儲かっちゃうかなってやるのとは、視点が全然違う。クラウド漁業も、サバをずっとやり続けた私

たちが、このままでは日本で大きなサバは獲れない。であれば、自分たちが認める本当の美味しいサバを自分たちで作ろうと思ったときに、社会的態度、餌が高いとか、効率が悪いとか、～（中略）～どっちが先かで見え方が全然違う。～（解析不能）～を変えるってスッと入ってくれてると思うんですよ。」

つまり、クラウド漁業は、社会的大義を理由にしたビジネスではなく、あくまでもビジネスにより社会的大義が達成されることを目指すビジネスであると解釈することができる。そのビジネスの中心が、鯖やから始まってクラウド漁業に至るまで常にサバであっただけであると説明できる。

第5節 発見事項のまとめ

第1項 各事例の要約

第1項では、第2節から第4節の事例の要約を行う。

第2節で取り上げたコープこうべは、1921年の創設当時から戦後にかけては、「友愛の精神」に基づいて、社会全体に対しての奉仕活動を続けていた。それが、小売業という事業において、次第に食に対する課題の解決の一つとして、協同牛乳や無漂白パン、グリーンコープレモンといった、理念による製品の差別化に着手することとなった。また、ダイエーとの競争においては、通常の企業的な動きを見せていたものの、地域密着型でありかつ、生協としての理念による差別化により、一定の業績を収めることに成功している。その影響から、現在でも、エンカル消費に取り組み、多くの組合員がその商品の購買に至り、社会的大義を訴求することを可能としていると考えられる。

第3節で取り上げたALEでは、人工流れ星ビジネスを通じて、最終的には日本における科学の研究、宇宙開発に寄与するような形で利益をもたらすことを目的としていることが解釈された。

第4節で取り上げたクラウド漁業をはじめとした鯖や、SABARでは、徹底的にサバのマーケティングを行っていた。鯖やでは、原材料を八戸沖で獲れるとろさばにこだわって手作りされたサバ寿司を売り、サバをPRした。そのとろさばへのこだわりから、投資型クラウドファンディングを用いて、SABARというサバ料理の居酒屋を開店させて、消費者に美味しいサバ料理を提供した。そんな事業を進める中で、日本の漁業が立ち行かなくなっていることに直面し、漁業者の生活向上のために株式型クラウドファンディングを用いて、クラウド漁業を立ち上げた。現在も、クラウド漁業では、サバを用いたビジネスを通じて、漁業者の生活向上に着実に利益をもたらせる準備を進めていると言える。

第2項 繋がっている企業や団体との関連

この3つの事例を考える際に、第5章の第4節の第2項と同様に、事例で取り上げた企業が「繋がっている」企業や団体について考える。

以下の表は、この3つの事例において、繋がっている企業や団体を取り上げたものである。

企業	繋がっている企業・団体
<p>コープこうべ</p> <p>エシカル消費²⁶²</p>	<p>ビスカイヤ農園</p> <p>国連世界食糧計画</p> <p>ユニセフ</p> <p>恩納村漁協</p> <p>鹿児島県鰻資源増殖対策協議会</p> <p>WWF ジャパン</p> <p>認定NPO 法人 J.POSH</p> <p>みやぎ生協</p> <p>その他ボランティア団体</p>
<p>ALE</p> <p>協賛</p> <p>観光振興に関する包括連携</p> <p>リブランディング</p> <p>技術協力</p> <p>教育活動</p>	<p>ファミリーマート, JAL</p> <p>山口ファイナンシャルグループ</p> <p>Sunshine</p> <p>JAXA, Kongsberg Satellite Service(KSAT), 各大学</p> <p>学校法人 札幌慈恵学園 札幌新陽高等学校</p>
<p>クラウド漁業（鯖や, SABAR）</p> <p>業務提携</p> <p>資本提携</p> <p>地方創生プロデュース</p> <p>・よっばらいサバ</p> <p>・お嬢サバ</p> <p>・ゆうゆうサバ</p> <p>事業関連技術</p> <p>コラボレーション企画</p>	<p>日本水産（ニッスイ）</p> <p>株式会社神明</p> <p>小浜市, 小浜市漁協</p> <p>JR 西日本</p> <p>網代漁業, 中島水産²⁶³</p> <p>福井県立大学, KDDI・公立ほこだて未来大学²⁶⁴</p> <p>大森屋, 伊藤忠食品, カゴメ, 株式会社三光マーケティングフーズ, 白鶴酒造, そばよし, 有限会社ウチノ, 株式会社壱番屋, 養老乃瀧株式会社</p>

表 9 第6章において扱った企業・団体が「繋がっている」企業・団体（筆者作成）

²⁶² 前掲注 188。

²⁶³ 前掲注 249。

²⁶⁴ 前掲注 245。

(1) コープこうべの繋がり方

第5章においても説明したが、コープこうべの活動に関しては、それぞれの組合員によって活動がバラバラであり、それが繋がっている企業や団体などを全て列挙することが難しい。また、各教育機関や市町村等の地方自治体は、コープこうべに共同することが多いとも考えられる。そして、過去に繋がっていた事業等をすべて取り上げることは難しかったため、本論文では、現在確認できるものを取り上げている。また、例えば、阪神友愛食品株式会社²⁶⁵のようなコープの特例子会社で、重度障がい者雇用事業所も存在している。この企業は、代表取締役会長が現在のコープこうべの理事の木田氏である。

2019年現在、コープこうべが企業や団体と提携して行われているものが、エシカル消費のためのフェアトレード商品や、地産地消商品である。これらはコープこうべの事業の一環として行われているものである。フェアトレードの商品や地産地消商品の購買を通じて、寄付や社会的な大義の解決に寄与することができる、所謂CRMの考え方を取り入れた動きであると考えられる。

そして、ここでも確認しておく必要があるのは、このコープこうべの活動の背景には、必ず組合員が存在することである。しかしながら、コープこうべの組合員であるからといって、その理念に強く影響された人ばかりではない。第5章で取り上げた自発的に行われる環境運動などは強く理念の影響を受けたために行われる行動であると考えられるが、消費者としての組合員は、あくまでも小売業としてのコープこうべを利用したいという組合員も数多いと考えられる。つまり、エシカル消費に関しても、コープこうべの小売業の利用についても、理念の影響のレベルにばらつきがある組合員が多いということが推測される。

(2) ALEの繋がり方

ALEの場合は、繋がり方が3つに分けられる。

1つが、ALEの事業のメインである人工流れ星ビジネスにおけるスポンサーなどの協賛企業である。ファミリーマートや、観光振興に関する包括連携を結んだ山口ファイナンシャルグループ、さらに、新しくALEのロゴを作り、リブランディングを行うSunshine²⁶⁶が挙げられる。これらは、ALEの描くマーケティング「ナラティブ」に流れ星を消費者たちに受け取ってもらうために必然であると考えられる。さらに、岡島氏のインタビュー内でも、協賛企業やスポンサーは数多いことが示唆されており、実際にはここに挙げられている企業や団体も存在していると考えられる。

次に、人工流れ星ビジネスにおける技術開発や情報提供を行う企業や団体である。それには、JAXA、Kongsberg Satellite Service(KSAT)²⁶⁷、各大学が挙げられる。これらの企業・団体

²⁶⁵ 「会社概要」(<http://www.hanshin-yuai.co.jp/gaiyou/gaiyou.htm>) (2019年7月19日アクセス)

²⁶⁶ 「ALE (Astro Live Experiences) は Sunshine とのコラボレーション、リブランディングを発表」(<http://star-ale.com/news/193/2017/09/19/>) (2019年7月19日アクセス)

²⁶⁷ 「株式会社ALEが低軌道向け地上局サービスを提供する Kongsberg Satellite Service 社

は、ALE の事業そのものに面白さを感じたうえで参加をしていると思われるが、この事業を通じて得られるデータや情報を用いて新しいビジネスや研究発展を見込むことができているため、参加しているとも考えられる。つまり、ALE と企業・団体の技術開発や情報提供という関係性から、何か新しいビジネスや研究が進み、結局のところ、科学に貢献することがかなう形になっていると捉えることができる。

そして、最後が教育活動である。ALE では、人工流れ星ビジネスをおこなっているが、その目的は「科学と社会をつなげること」でもある。そのため、岡島氏は過去に自らが「数理の翼」に参加して感銘を受けた経験から、子どもや高校生たち向けの講演会などの依頼を基本的には断らず引き受けるということを心掛けていた。ALE の教育活動の一環として、学校法人札幌慈恵学園札幌新陽高等学校において STEM 教育実践のため、提携を結んでいる²⁶⁸。ALE は、地上イベントとの連動や幅広い年齢層に対して宇宙への興味喚起を促す教育事業のために、宇宙事業カリキュラムの開発を行い、さらに実社会で学ぶ機会の創出として、高校生たちに実際に ALE の事業に携わっていただき、社会貢献に挑戦することで学ぶ幸せや意義を追求するというプログラムを行う予定である²⁶⁹とされている。

ALE は、人工流れ星ビジネスのスポンサーや協賛企業の支えにより、流れ星自体を消費者に対してアピールすることを可能としている。さらに、技術面や情報提供のために企業や大学、JAXA とつながりを持ち、人工流れ星の打ち上げだけでなく、将来的な科学への貢献につなげることができている。

(3) クラウド漁業の繋がり方

クラウド漁業の場合、大きな提携先として、業務提携先のニッスイがあり、資本提携先として神明がある。この2つと提携しているのは、クラウド漁業ではなく鯖やであるが、鯖やの技術力や商品開発力に対して、大企業であるニッスイや神明が販路や資本を提供しているという所謂 win-win の形をとったつながりを持っている。

そして、地方創成プロデュース先として、地方自治体である小浜市や小浜漁協といった漁業組合が提携先として挙げられている。また、ゆうゆうサバについては、定置網にかかった小型のサバを網代漁業が海上のいけすで養殖し、それを小島水産が温泉入りの特殊なミネラル水に2時間浸して臭みを取り、急速冷凍する加工処理を加える²⁷⁰という、2つの企業が入ることで行われている事業である。そして、そのゆうゆうサバを SABAR のプロデュースにより、今後商品化していく²⁷¹ということである。

と契約し、人工流れ星ミッション実現へ向けて前進」(<http://star-ale.com/news/260/2018/10/16/>) (2019年7月19日アクセス)

²⁶⁸ 「学校法人札幌新陽高等学校と「可能性を宇宙まで広げる」プロジェクト実現に向け提携を実施」(<http://star-ale.com/news/233/2018/01/29/>) (2019年7月19日アクセス)

²⁶⁹ 前掲注 268。

²⁷⁰ 前掲注 268。

²⁷¹ 前掲注 268。

ほかにも、コラボレーション企画として、数多くの飲食関係企業と繋がっていることが確認された²⁷²。例えば、2019年3月4日~10日にかけて、SABARのメニューのいくつかは、養老乃瀧グループのROBOT KICHIにおいて提供されている²⁷³。「ROBOT KICHIはロボットアニメーション映像と展示を鑑賞しながら飲食できる『ロボ・カッコいい』大人の酒場です。“ロボ”と“サバ”を楽しめるこの期間に是非皆サバお召し上がりください」とあるように、他の飲食店においてSABARの商品を期間限定で提供することで、提携先にもSABARにも利益があるように活動を進めている。

さらに、クラウド漁業の社会的大義である「日本の漁業をなんとかする」ために考え出された、漁業SPAの根幹を担う事業関連技術を持っているのが、福井県立大学、KDDI・公立はこだて未来大学などの、大学関係や通信機器企業である。福井県立大学は、未利用魚を利用したエサの開発に小浜市らと協力しており、KDDIは、「「鯖、復活」養殖効率化プロジェクト」の際から、漁業を効率よく進めるためのIOT技術の提供を行っている。

第3項 「似た者同士」以上の繋がりと収益

第5章第1項において、収益を考えていない活動を行うコープこうべと（学位合格後、関係者への配慮から削除）それぞれの繋がっていた企業や団体について説明を行った。そこで確認されたのは、コープこうべにしても（学位合格後、関係者への配慮から削除）にしても、その理念やコンセプトに共感した人のみが繋がっていたということである。

それに対して、第6章で取り上げた事例3つについては、多種多様な企業や団体とのつながりが確認されている。むしろ、社会的な大義や理念そのものに対してのみ共感を抱いて、つながりを持っている企業は数少ないのではないかと考えられる。つまり、「似た者同士」以上のつながりを持っているのが、この3つの事例であると捉えることができる。

第5章において、コープこうべも（学位合格後、関係者への配慮から削除）も、「似た者同士」間でのみのコミュニケーションを繰り返していた。そして、第5章の第4節では、「似た者同士」でのコミュニケーションからは、いろいろな弊害が起こることが確認された。まず、社会的な大義の情報発信が弱かったり、持続性が弱くなったりするといった影響が見られた。さらに、賛同者が集まらないために活動や事業そのものが進化せず、古いままで停滞して、陳腐化してしまうことが考えられた。それに加えて、特定の賛同者のみが集まることで、コミュニケーションが属人的、つまりある特定の個人の行動や価値観に依存してしまうことが考えられた。すると、説明責任が生じず、組織関係があいまいになってしまい、そのことがより賛同者を集めにくくしてしまうため、さらに社会的な大義を訴求することが難しくなってしまうことが確認された。このような影響が、2つの事例の社会的な大義のみの訴求の達成を難しいものとしていると考えられる。すなわち、「似た者同士」のコミュニケーションをとるのは、収益性がないからであり、そのために社会的な大義の達成が難しいというこ

²⁷² 38通信の2019年1月から7月までにかけてのものを記している。

²⁷³ 2019年3月13日の38通信①より引用している。

とではないか、と捉えることができた。

そこで、この第6章第3節以降においては、事例3つの分析結果より、「似た者同士」以上のつながりを持つことで、収益が、社会的な大義に対してどのようなポジティブな効果をもたらしていくのかについて、確認していく。

(1) 価値や理念を表現する場としての収益

第5章において取り上げた（学位合格後、関係者への配慮から削除）もコープこうべの自発的活動も、「似た者同士」でコミュニケーションをとっていると考えられた。そうすると、明らかに「似た者同士」以上の関係性にある人々を巻き込むことはできないと考えられる。社会的な大義をただ掲げているからといって、それに易々と賛同する人々ばかりではない。「似た者同士」で個人的なネットワークに依存していたため、（学位合格後、関係者への配慮から削除）もコープこうべの自発的活動も、その社会的な大義の情報の発信力がとても弱いままに終わっていると考えられた。

しかしながら、第6章で取り上げた3事例は、「似た者同士」以上の関係性を形成し、コミュニケーションをとっていると考えられる。そこで、収益はどのような効果を果たしていると考えられるか。

コープこうべの理念を用いた事業内容の差別化やエシカル消費は、もちろん事業である小売業の中で行われている。事業において収益を得るために、理念を用いていると捉えることができる。そして、コープこうべの理念である「愛と協同」が影響した差別化により、過去には、ダイエーとの競争で一定の成果を上げていることも確認されている。さらに現在でも、エシカル消費への取り組みを進めている。SDGsの活動にもコープこうべは賛同している²⁷⁴が、このSDGsの影響からも、組合員たちは倫理的な商品に目を向けることも多いはずである。つまり、組合員にとって魅力的に見える商品や魅力的な店の在り方は、コープこうべらしさから生まれており、それは収益とつながって成立しているものであると捉えることができる。逆に言えば、収益があるからこそ、魅力的な小売店の在り方や商品が生まれていると考えられる。そして、このような良い店の在り方や魅力的な商品の情報は、組合員という狭い関係性の中で共有されるのではなく、他の組合員ではない人々とも共有されることが考えられる。そうすることで、エシカル消費という活動や、そもそものコープこうべの考え方である「愛と協同」が、広まっていくきっかけにもなると考えられる。そのようにして、エシカル消費の寄付の先や、提携する商品などが多岐にわたっているのだと考えられる。

ALEの活動に関しても同様である。ALEは人工流れ星ビジネスを行う企業であるが、まだその事業内容自体は決まっているものの、具体的な人工流れ星のイベントを行うところまでは来ていない。しかしながら、約7億円のエンジェルラウンドでの投資を受けることができおり、他の企業との提携も進み、2020年のイベントに向けて準備が進んでいる。そ

²⁷⁴ 「SIDE by SIDE」(<https://www.kobe.coop.or.jp/media/sidebyside/index.php?id=201907>)
(2019年7月19日アクセス)

ここでは、JAXA や大学といった研究や技術提供を行う機関や企業だけではなく、ファミリーマートや JAL といった業務内容が全くのように異なる企業も数多く賛同している。これらの企業は、ALE の「科学と社会をつなげる」という社会的大義に賛同もしているがそれ以上に、ALE の事業である人工流れ星ビジネスそのものに対して魅力を感じ、自社のビジネスのチャンスがあることにも動機づけられて、提携したり協賛したいという考えに至ったと捉えられる。個人投資家の賛同も、社会的な大義にとりより、それをバックグラウンドに描かれている ALE の事業内容に将来性を感じているがために、投資を行っていると考えられる。

クラウド漁業も、まだクラウド漁業自体での収益を上げることはできていない状況である。しかしながら、先に投資型クラウドファンディングで SABAR の事業を起こそうと考えた際、わずか4カ月で、約1800万円の資金が集めた経緯がある。そこで、サバにはニーズがあると確信し、2014年に1号店となる福島店を、続いて、2号店の天満店、4号店の恵比寿店もオープンし、その資金もすべてクラウドファンディングで調達したものであった。個別事例の中でも説明したように、「日本の漁業をなんとかしたい」という社会的な大義から右田氏は、クラウド漁業や SABAR の投資を募ったわけではなく、あくまでもサバを取り扱う一事業として、それらに価値があるかどうかという賛同を求めていた。そして PR や詳細な説明や提携先を示すことで、投資を募ることを試みている。その理念やコンセプトではなく事業そのものに対して「面白そうだ。」「将来性がありそうだ。」と感じた個人投資家が投資を行ったと考えられる。そのため、クラウド漁業や SABAR の場合でも、多様な消費者や投資家たちに事業性を示すことで、その背景にある「日本の漁業を何とかしたい」という社会的な大義を示すことができ、賛同を得られたと考えられる。

このように、この3つの事例では、収益によって、社会的な大義そのものの価値や理念を表現する場を形成することができている。そして、その場において、つまり収益によって社会的な大義を表現することで、多種多様な価値観を持つ消費者や投資家たちにたいして情報を発信し、賛同を得られるようにしていると考えられる。

(2) 活動の持続性と収益

「似た者同士」でのコミュニケーションをやり続けることは、その活動そのものの持続性を弱めることにつながるとされた。第5章で取り上げた（学位合格後、関係者への配慮から文章を削除した。）コープこうべの自発的活動も、「愛と協同」の理念のもとに組合員たちが賛同したうえで行われている。しかしながら、どちらも社会的な大義を訴求する個人の熱意に依存しているため、賛同者の理念とコンセプトへの共感のレベルは異なる。そのため、活動の継続が難しくなっていると考えられた。

持続性に言及する際、この第6章で取り上げた3つの事例において、確かに、もうすぐ100周年を迎えるコープこうべと、まだ立ち上げて10年程度の歴史しかない ALE とクラウド漁業を同列に、持続的な活動を行っているとは表現するのは難しい。しかし、収益を上げ、

その収益を用いて次の活動を行っているという意味では、どの事例に関しても持続的な活動が行われていると捉えられる。

特に、クラウド漁業や ALE のように収益性があることを示したうえで様々な企業との提携を結ぶことで、事業内容自体を魅力的に見せるだけではなく、他の企業や賛同者、個人投資家たちのコミットメントを強めることができていると推測することができる。

ALE は、このエンターテインメントを行う以上に、提携の別の効果について言及できる事例である。ALE の事業内容は、人工流れ星ビジネスであり、まだそれは実現はされてはおらず、人工衛星を打ち上げたり、シミュレーションを行っているという実験段階である。人工的に流れ星という現象を起こすことは、理論上はできるとはいえ、実際に人工流れ星を打ち上げるためには多額の資金が必要なため、実証の結果は存在していないとされている。そのため、ALE の岡島氏自身も事業内容自身に自信はあるが、実証が伴うかどうかについては何とも言えないといった反応を見せていた。

(学位合格後、関係者への配慮から文章を削除した。)

そのため、この ALE の事業については、実際反対する意見も数多い。岡島氏はその反対意見についても目を通しているようである。

(学位合格後、関係者への配慮から文章を削除した。)

「流れ星は人工のものではなく、天然であるからゆえに価値がある。」という事業に対する個人の価値観からの意見や、「宇宙ゴミがさらに増える。」といった、環境に関する意見、「人工流れ星が他の衛星等にぶつかるのではないか。」といった、安全性に関する意見が主な反対意見である。これについて、ALE のホームページサイト F&A において丁寧に説明を行っている²⁷⁵。

しかしながら、実際のところ、ALE の事業に反対意見が寄せられていても、ALE や岡島氏はあまりその反対意見を気にしていないようにも感じられる。

(学位合格後、関係者への配慮から文章を削除した。)

このような事業そのものについての反対意見があるものの、実際のところ先ほど述べたように ALE は、約 7 億円のエンジェルラウンドでの投資を受けることができおり、他の企業との提携も進み、2020 年のイベントに向けて準備が進んでいると言える。

しかし、確かに現在、反対意見は存在している²⁷⁶。それは、ALE の事業内容そのものが、

²⁷⁵ 「F&Q」(<http://star-ale.com/faq/>) (2019 年 7 月 11 日アクセス)

²⁷⁶ 所謂検索エンジンに「ALE, 反対」などと入力すると、関連する検索キーワードとして

宇宙ビジネスの中でこれまで見受けられなかった新規性の高いものであることが原因となっていると考えられる。その一方で ALE は、他の企業との提携を続々と行っている。ファミリーマートや JAL、山口フィナンシャルグループなど、ALE にとって、人工流れ星を子どもたちを筆頭とした人々に「ナラティブ」に受け取ってもらうために提携する企業は数多く、これからも増えていくと考えられる。また、それらの企業は、ALE の事業に収益があると考え、提携することで、さらなる企業価値や、顧客を獲得することを望んでいるとされる。

このように、ALE と他の企業の所謂 win-win の関係の影響により、ALE の行っている事業そのものの周知が進むだけではなく、人工流れ星ビジネスそのものや ALE に対する反対意見等から ALE の事業そのものを守ることができていると解釈することができる。つまり、収益という目に見えるがあることによって、賛同者もその社会的な大義や理念のみにコミットするわけではない。そのため、持続的な活動を行うことができると考えられる。

(3) ビジネスモデルの進化と収益

第 5 章で説明したように、(学位合格後、関係者への配慮から削除) やコープこうべの自発的活動では、「似た者同士」でコミュニケーションをとっているため、情報発信が弱かったり、持続性が弱くなるといった影響が見られた。そして、活動の情報発信が弱く、持続性が弱くなると、持続的なパートナーや賛同者、関係者を集めることが困難になると考えられる。すると、活動や事業そのものが進化せず、古いままで停滞して、陳腐化してしまうことが考えられた。

ところが、この第 6 章で取り上げた企業・団体は、次々とビジネスを変化させていると考えられる。そこには、「似た者同士」以上の繋がりがあるため、業務上必要性がある企業・団体や、理念やコンセプトを共有する企業や団体だけではなく、その事業そのものについて将来性があると感じた企業や団体、その事業と提携することで自社に対して付加価値を得られると感じている企業・団体が賛同してくるからである。

コープこうべの場合は、それこそ創業時は社会全体に対して奉仕を行うことが目的の組織ではあった。それが、戦中戦後、オイルショック時と、理念を背景に活動を変化させている。全てを捉えることは難しかったが、賛同者や関係者が変わっていく中で、新しい社会的な大義を常に見つけ、それを活かして小売業を営んできた経緯があることが確認されている。そして現在は、SDGs と深い関係のあるエシカル消費への取り組みを行い、コープこうべとしての魅力ある商品や店の在り方を追求していくと考えられる。

ALE は、人工流れ星ビジネスであるが、それを消費者それぞれの意味合いで見てもらいたいという「ナラティブ」なマーケティングをとっているとされる。そのため、これからまた人工流れ星ビジネスという事業に将来性を感じた全く違う企業とのコラボレーションが行われる可能性は大いにあるとされる。そうになると、人工流れ星でエンターテインメント・ショーを行う以上のビジネスが行われる可能性は高まるであろう。

「ALE, 危険」といったワードも並んでいる。

クラウド漁業は、鯖や、SABAR とどんどん提携していく企業や団体と共に、ビジネスモデルが進化していることを表している企業である。それは個別事例からも明らかである。

(4) 説明責任と収益

第5章で説明したように、(学位合格後、関係者への配慮から削除) やコープこうべの自発的活動では、「似た者同士」でコミュニケーションをとっているため、情報発信が弱かったり、持続性が弱くなるといった影響が見られた。さらに、賛同者が集まらないために活動や事業そのものが進化せず、古いままで停滞して、陳腐化してしまうことが考えられた。その影響で、特定の賛同者のみが集まることで、コミュニケーションが属人的、つまりある特定の個人の行動や価値観に依存してしまうことが考えられた。すると、説明責任が生じず、組織関係があいまいになってしまい、そのことがより賛同者を集めにくくしてしまうため、さらに社会的な大義を訴求することが難しくなってしまうことも確認された。

収益に関わることで、説明責任が生じることは明らかである。つまり、事業を行い収益が生まれることで、組織の活動の透明性が担保され、説明責任を果たしていると考えられる。

コープこうべの場合は、事業の行っている結果については、通常総代会において説明がなされる。総代会は、組合員から選出された総代により年に1度行われる、企業でいうところの株主総会にあたるものである。総代の意見や昨年度事業計画の到達点を踏まえて「事業計画原案」を作成し、これをもとに方向性の確認や修正の検討、補強など、論議を重ねて「新年度事業計画」を策定していくこととなる²⁷⁷。2019年度の第99回通常総代会は、6月12日の12時半から15時40分まで、神戸国際会館のこくさいホールにおいて行われた²⁷⁸とされる。一人一票の議決権を持ち、ここでは、2018年度の事業報告、2019年度の事業計画、任期満了に伴う理事の改選など7議案がすべて可決、承認されている²⁷⁹。その総代会の出席者は、929人中、906人(書面議決、委任状を含む)であり、出席率は97.5%²⁸⁰である。それまでの過去2年間の総代会についても、2018年度第98回通常総代会は938人中915人が出席²⁸¹、2017年度第97回通常総代会929人中909人が出席²⁸²と、いずれも出席率は約97%であることが確認できる。この総代会だけではなく、この通常総代会を補完するための地区別総代会議も存在している。この場において収益が上がっていない場合責任を追及されることとなる。確かに、この総代会への出席率は異様に高いものであり²⁸³総代会に参加すること

²⁷⁷ 「生協のしくみ」(<https://www.kobe.coop.or.jp/about/organization/union.php>)。(2019年7月7日アクセス)

²⁷⁸ 「お知らせ」(<https://www.kobe.coop.or.jp/news/detail.php?id=124985>)。(2019年7月7日アクセス)

²⁷⁹ 前掲注278。

²⁸⁰ 前掲注278。

²⁸¹ 前掲注278。

²⁸² 前掲注278。

²⁸³ 全国株主総会連合会の株主総会に関する平成26年度集計結果

(<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=2ahUKEwj28ZH>)

で組合員たちが、コープこうべの理念にさらに深く埋没しているだけであるともとれるが、経営陣側が説明責任を負う場があることには違いない。

ALE もクラウド漁業も、まだ未だに明確にその事業のみの収益を上げているとは言い難い。しかしながら、どちらの企業も提携している企業は、「似た者同士」の関係性にある企業ではない。その事業に対して将来性や、自社にはない強みがあると考えて関係性を結びたいと願っている企業なのである。それゆえに、仮にその将来性や強みに関して疑問を抱くような行動をとられた場合、説明責任が生じるのは当然である。

逆に、この第6章で取り扱った事例の企業・団体には、説明責任があり、経営の透明性を保つことができているからこそ、健全な事業を行っている企業・団体であるとみなされ、より「似た者同士」以外の関係性が生まれ、新しい事業展開を迎えることができていると捉えることができる。

第4項 クラウドファンディングと収益

第2項では、収益が社会的大義にもたらすポジティブな効果について説明を行った。そして、この第3項では、収益が社会的大義にもたらすポジティブな効果の中でも、主にクラウド漁業に焦点を当てて説明を行う。ALEについても部分的には触れていくこととなる。

クラウド漁業は、株式型クラウドファンディングという新しいクラウドファンディングによって作られた企業である。また、SABARも投資型クラウドファンディングによって作られた企業である。右田氏もインタビュー内で説明していたように、このクラウドファンディングという仕組みは、まだ収益を上げる企業自体が存在していない状態で行うものである。そのため、その事業が、世の中から必要とされているかどうかを個人投資家たちに問いかけることで始まる。個人投資家たちから必要とされているならば、投資が募られるし、そうでないと判断された場合は、事業を起すほどの投資を得ることが叶わない。SABARの場合は、サバ料理だけの居酒屋をやるという問いかけが必要とされるかを問いただした。しかし、クラウド漁業では、そこが単なる「面白そうなビジネス」というよりは、「日本の漁業を何とかしたい」という社会的大義を掲げ、それを世の中から必要とされているか問いただすために、それを解決するための事業内容を示し、問いただしている。つまり、クラウド漁業は社会的大義を訴求しているが、そこに投資という収益性のあるものを組み合わせていることになる。

0-

6HjAhXCUN4KHQVRDVYQFjAFegQIBhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.meti.go.jp%2Fcommitee%2Fkenkyukai%2Fsansei%2Fkabunushi_soukai%2Fpdf%2F003_s01_00.pdf&usg=AOvVaw3qudw21gJJppuKYKYyI5qU (2019年7月7日アクセス)によると、役員が過半数出席が91.0%、社員株主の出席が79.8%となっている。そのため、通常の株主総会の出席率と比較したとしても、高いと考えられる。しかしながら、それは地域密着型であるため、比較出席が簡単な地域に住んでいる総代が多い可能性が高いことなど、コープこうべならではの特異な理由も影響すると考えられる。

このクラウドファンディングという仕組みは、直接的に社会的大義のみを訴求することの弊害を除くだけでなく、間接的に収益の効果を組み込んでいるものであると推測することができる。言い換えると、この第5節で述べた(1)～(4)にある社会的大義のみを訴求することで起こる弊害を、投資という間接的な収益を組み込むことで解決していると考えられる。

(1)で説明したように、クラウドファンディングという場において、右田氏の考える社会的大義についてその価値観や理念を表現することが可能となる。そこで、右田氏はPR活動や他に連携する企業や大学、組織について詳細に説明を加え、さらにはこれまでも行ってきた鯖やとSABARの事業との繋がりについても示している。そして、その場において、つまりクラウドファンディングという仕組みによって社会的大義を表現することで、多種多様な価値観を持つ消費者や投資家たちに対して情報を発信し、賛同を得られている。

次に、(2)で説明したように、収益性があることを示したうえで様々な企業との提携を結ぶことで、事業内容自体を魅力的に見せるだけではなく、他の企業や賛同者、個人投資家たちのコミットメントを強めることができていた。

また、(3)で説明したように、賛同者を増やすことで提携先も増えていき、鯖やからSABAR、SABARからクラウド漁業といったようにビジネスモデルも進化している。

そして、(4)で説明したように、まだ未だに明確にクラウド漁業のみで収益を上げているわけではないが、クラウド漁業が、その事業性を買われて、提携している企業や団体は多い。その企業や団体に対して、事業の透明性を確保するために説明責任があるのは当然である。それよりも、まずその事業内容に不透明な部分があれば、そもそものクラウドファンディングによる投資が集まらない。つまり、クラウドファンディングを用いることで、投資の多い少ないにより、事業の透明性や説明責任が生まれるため、間接的に組織の持続性も確保することが可能となっている。

ALEがエンジェルラウンドで7億円を集めたが、このエンジェルラウンドは、個人投資家でもエンジェルと呼ばれる中流階級以上のアーリー・ステージ企業に投資を行う(汪(2000))個人投資家たちの投資段階を指している。よって、ALEの事業においても、部分的にはこの投資が収益の代わりを果たし、社会的大義のみの訴求で起こる弊害を抑えていると考えられる。

終章

第1節 発見事項のまとめ

本論文は、企業が社会的な大義を訴求することと収益の効果の関係性について分析を行った研究である。

第1章では、CSRとCSVの議論について整理を行った。CSRやCSVを通じることで、すなわち、事業を通じて経済的価値を高めると同時に、企業は社会的に健全であることを担保することが可能となる。そして、このようなCSRやCSVは企業の活動を方向付ける戦略論として捉えられてきたことがわかった。

第2章では、このような企業の方向付けの中で、企業において利益を稼ぐために重要な機能を果たすはずのマーケティングは、社会的役割を果たすために、社会的な大義を訴求し、その求心力において消費者の購買をあおるだけでなく、社会的な大義をも広めていると考えられた。それが、CRMであり、ソーシャル・マーケティングである。そしてさらに、社会において、企業の社会的責任だけではなく、マーケティング活動においても社会的役割が求められ、それを遂行することが、学術的にも実務的にも求められていることが推測された。しかしながら、収益を稼ぐために必要なマーケティングにおいて、社会的な大義の求心力に注目し、社会的な大義を訴求し続けることが果たして、企業にも社会に対しても、より良い結果を残し続けるのであろうか。マーケティングにおいて社会的な大義を訴求するという一方において、収益や事業性を否定することにもつながる。実際の企業の活動において、収益性について言及がなされると、社会的側面の欠如を指摘されることが多々起こる。そして、CRMやソーシャル・マーケティング研究にもあるように、社会的な大義を訴求することで、それがマーケティングにおける差別化要因として消費者の行動を変えることもできるし、それを進めることで構造変革を成し遂げる可能性もあるとされる。マーケティングにおける社会的な大義の訴求力は、重要でありかつ否定することができないものであるとされている。では、収益を稼ぐはずのマーケティングにおいて、社会的な大義を訴求し続けることで、何か弊害が起こるといえることは考えられないのであろうか。収益は、社会的な大義と相反する存在であり続けると捉えてよいのであろうか。第4章から第6章ではこの課題に関して分析を行った。

第3章では、第4章から第6章に至る複数・ケース・スタディの方法について説明を行った。

第4章では、コープこうべの宅配事業の事例を取り上げ、社会的な大義を訴求する企業において、収益性がネガティブな効果をもたらすことを説明した。これは、社会的な大義を訴求する企業において、理念よりも収益を目指していることが顧客に対して伝わり、批判されてしまうため、事業としての収益がネガティブな効果をもたらす事例であると考えられる。これは、通常考えられるような、社会的な大義を訴求するためには収益がネガティブに働いてしまうという典型例であると捉えることができた。しかし、必ずしも社会的な大義を訴求することと収益は相反するものであるのかについて、疑問が残る。

第5章では、(学位合格後、関係者への配慮から削除)と、コープこうべの事業としてではない社会的な大義のみを訴求するような自発的活動という2つの事例を取り上げ、大義のみを訴求する企業の活動の説明を行った。そこでは、収益がなく、社会的な大義のみを訴求することで起こる弊害について導くことができた。(学位合格後、関係者への配慮から削除)とコープこうべの自発的活動や社会的な大義への求心力から、「似た者同士」のみでコミュニケーションを行っているところに注目すると、以下の4つの弊害を確認することができた。

(1) 情報発信力の弱さ

「似た者同士」のコミュニケーションでは、明らかに「似た者同士」以上の関係性にある人々を巻き込むことはできない。人々にも多様な価値観がある。性能の良い商品をただ置いていても売れないのと同じように、社会的な大義をただ掲げているからといって、それに易々と賛同する人々ばかりではない。「似た者同士」のみでのコミュニケーションでは、社会的な大義についての情報の発信力がとても弱いまま終わっている。

(2) 活動の持続性の弱さ

「似た者同士」でのコミュニケーションを続けると、その理念に対して共感している人たちで社会的な大義についての活動を行っているものの、実際には理念に共感している人々の「共感」にもバラツキが存在していることが見えない。結果として、賛同者のレベルのバラツキから、活動が継続的に続けられず、活動そのものの持続性を弱めることにつながる。

(3) 活動や事業の陳腐化

活動の情報発信が弱く、持続性が弱くなると、持続的なパートナーや賛同者、関係者を集めることが困難になると考えられる。すると、活動や事業そのものが進化せず、古いまままで停滞して、陳腐化してしまう。

(4) 属人的コミュニティの形成

特定の賛同者のみが集まることで、コミュニケーションが属人的、つまりある特定の個人の行動や価値観に依存してしまう。すると、説明責任が生じず、組織関係があいまいになってしまい、そのことがより賛同者を集めにくくしてしまうため、さらに社会的な大義を訴求することが難しくなってしまう。

このような4つの弊害から、収益がないと、社会的な大義のみを訴求したとしても、それが叶わなくなることが確認された。

続く第6章では、コープこうべの事業そのものと、ALE、クラウド漁業の事例を取り上

げ、第5章において発見された、収益性がないために生まれた弊害を起ささないように、収益性の社会的大義に対して、どのようなポジティブな効果をもたらすのかについて分析することを試みた。そして、そこには収益があるからこそ、「似た者同士」以上のつながりを持つことができることがわかった。そこから、収益には社会的大義を訴求することに対して、以下のようなポジティブな効果があると説明がされた。

(1) 価値や理念を表現する場としての収益

収益があることによって、社会的大義そのものの価値や理念を表現する場を形成することができている。そして、その場において、つまり収益によって社会的大義を表現することで、「似た者同士」を超える多種多様な価値観を持つ消費者や投資家たちにたいして情報を発信し、賛同を得られるようにしていると考えられる。

(2) 活動の持続性と収益

収益という目に見えるものがあることによって、賛同者もその社会的大義や理念のみにコミットするわけではなくなる。そのため、持続的な活動を行うことができると考えられる。

(3) ビジネスモデルの進化と収益

収益という目に見えるものがあることで、「似た者同士」以上の繋がりがあるため、業務上必要性である企業・団体や、理念やコンセプトを共有する企業や団体だけではなく、その事業そのものについて将来性があると感じた企業や団体、その事業と提携することで自社に対して付加価値を得られると感じている企業・団体が賛同してくる。それによって、ビジネスモデルや事業内容が古いままで停滞せず、変化していく。

(4) 説明責任と収益

収益に関わることで、説明責任が生じることは明らかである。つまり、事業を行い収益が生まれることで、組織の活動の透明性が担保され、説明責任を果たしていると考えられる。また、経営の透明性を保つことができているからこそ、健全な事業を行っている企業・団体であるとみなされ、より「似た者同士」以外の関係性が生まれ、新しい事業展開を迎えることができている。

そして、クラウドファンディングという仕組みに注目した時、クラウドファンディングによって、直接的に社会的大義のみを訴求することの弊害を除くだけでなく、間接的に収益の効果を組み込んでいるのもであると推測することができる。言い換えると、社会的大義のみを訴求することで起こる弊害を、投資という間接的な収益を組み込むことで解決していると考えられる。

第2節 インプリケーション

第1項 理論的インプリケーション

本研究の理論的インプリケーションは、収益が社会的な大義を訴求することに対して、ポジティブな効果をもたらすことを示した点である。それはすなわち、社会的な大義のみの訴求を行っているだけでは、持続的に活動を行うことが叶わないということを示したことになる。

現在の社会において、企業は、ただ利益を上げることのみがミッションではない。企業がその行う活動において利益を上げることは当然であり、かつ、それと共に求められているのは、社会的な存在としての企業である。それは、違法労働を行うことなく製品を生産しているということであるとか、男女差別等がなく雇用を行っている企業であることであったり、環境問題に取り組んでいる企業であることなどで、企業もその責任を果たしていると言える。また、近年 SDGs に対する事業計画を提示している企業も多い。そのような中で、通常、企業不祥事が起きたり、倫理的に問題がある行動が起きた際、企業は真っ先に、その社会的な立ち位置について言及されることとなる。そして、企業理念の欠如や、社会的な大義への対応の愚かさを指摘されることに収束し、対応策を示すことに終始してしまうため、企業の収益性については、社会的な大義への影響として、ポジティブに論じられることは少なかったといえる。

本研究の第4章では、コープこうべの宅配事業に対する収益のネガティブな効果について説明を行った。確かに、社会的な大義を訴求する企業・団体において、理念よりも収益を目指していることが顧客に対して伝わり、批判されてしまうため、事業としての収益性がネガティブな効果をもたらす事例であることが示された。しかしながら、収益は本当にそのようなネガティブな効果しかもたらさないのか。

それを考えるために、第5章において、社会的な大義のみを訴求する企業・団体の行動を事例として取り上げた。それが、(学位合格後、関係者への配慮から削除)とコープこうべの自発的活動である。その事例からはむしろ、収益のない場合に、企業・団体がどのような行動をとり、結果として持続的活動を行えなくなるということが導かれている。すなわち、収益がないと、社会的な大義のみを訴求したとしても、それ自身が叶わなくなることが確認された。

収益のもたらすポジティブな効果について、第6章において、コープこうべの事業としての活動、ALE、クラウド漁業の事例から説明を行った。そこでは、むしろ収益があるからこそ、結果として持続的活動が行え、社会的な大義の賛同者を増やすことが可能となっていた。そして、賛同者を幅広く集めることで、新しくビジネスが展開していくことが確認されている。これまで、収益が社会的な大義と相反するように説明されてきた研究が多かった中、これは、収益が社会的な大義を訴求する際にはむしろ必要であることを裏付けることになる。

そして、これはマーケティングが社会的な大義を訴求する際に必要不可欠であることを示しているとも捉えられる。竹内(2010)において、確かに CRM は企業の社会的責任の実現

に一役を担っていたかもしれないが、企業の社会的責任の発展に対し、そもそものマーケティングの思想と実践がどのように関係するのかについては疑問が残っていた。Maignan&Ferrell(2004)においても、「過去の研究ではほとんど、どのようにマーケティングの思想と実践が、組織を通じて社会的責任の発展に貢献する事が出来るかについて考えられてこなかった」と述べていた。本研究のインプリケーションは、マーケティングの理論と実践が、社会的な大義を訴求する際に必要であるという一つの結果を提示できたのではないかと考えられる。

もう一つが、クラウドファンディングと収益の関係性について示すことができた点である。第6章において、クラウドファンディングを用いたクラウド漁業の事例を取り上げた。そこで、クラウドファンディングは、直接的に社会的な大義のみを訴求することの弊害を除くだけでなく、間接的に収益の効果を組み込んでいるものであると推測することができた。クラウドファンディングの仕組みは、社会的な大義のみを訴求することで起こる弊害を、投資という間接的な収益を組み込むことで解決していると考えられた。これが、理論的インプリケーションの一つである。これは続く、実践的インプリケーションにも関係する。

第2項 実践的インプリケーション

本研究の実践的インプリケーションは、社会的な大義を訴求する際には収益が生じるような活動を行うほうが良いのではないかと示すことができた点である。

この研究の結論から、まず、企業が社会的な大義を訴求する際、収益があることで、社会的な大義への賛同者を幅広く集めることができ、また、組織や活動の透明性を確保することができると考えられる。そのため、収益が伴わない活動、例えば、株主などの好みにより、その寄付先が変わるようなフィランソロピーや、森林保護などの慈善活動を行うよりも、その効果は高いと考えられる。そこから新たな提携先を見つけ、別のビジネスチャンスが生まれたり、社会的な大義に賛同する人々を増やし、それこそ、マクロ・ソーシャル・マーケティングによる構造変革につながる可能性がある。

次に、NPO 法人や一般社団法人などの行う社会的な大義を訴求活動においても、それは同様であると考えられる。NPO 法人や一般社団法人は非営利組織であるが、その非営利とは、利益分配をしないという意味であり、決して収益を出してはいけないことを指してはいない。しかしながら、現状の NPO 法人や一般社団法人では、社会的な大義を訴求し活動を行っているものの、そこで収益を求めているとは考えられない。

2016 年に出版された中村安希『N 女の研究』では、大手企業などで働いてきた高学歴な所謂ハイスpek的な女性が、こぞって大手企業よりも収入が愕然と落ちるような NPO 法人において「N 女」として、その手腕を働かせているということが示されていた。実は、本研究にあたって、事例としては取り上げていないものの、NPO 法人の女性、まさしく「N 女」である方にインタビューを行っており、その中で興味深いことが説明されていた。

「N 女の研究」って本があるんですよね。実はこの間のトークセッションも N 女だったんですけど全員。一般企業をやめて、結構バリバリやってたバリキャリ系の人がやめて、東北の震災以降 NPO に行くっていう方が増えていて、で、その人たちをこうなんでそんなキャリアを捨てて、NPO なんていう活動に行くのかっていうのを追ってる本なんですけど、結構面白くて。で、自分もそのうちのひとりだよなとかって思いながら見てたんですけど、面白いのがそのジャーナリストの方に 2 年後、だから去年ぐらいかな、に、取材した人の記事を読んだらもうそのほとんどの N 女がやめてるんですって。やっぱりその歯がゆさを感じてちょっと違ったみたいなの、たぶんそれって同じだなって思って私がそのマーケティングとかそういうノウハウ、頭でやろうとする、でも多分そうじゃない頭でやろうとするっていうところで中々難しいんだろうなっていう。一人、そのバリバリやる人が入ったところで、やっぱり革新することはすごく難しい、まあそれこそ全員切っちゃえばいいんですけど。凄く難しいことなんだなあ、っていう、もう身に沁みついている考え方が多分そっちの世界とこの世界違うっていう、痛感してますね。」

この女性は、ある通信販売カタログの会社において働いていたが、そこを退職し、NPO 法人で働いている方である。この女性は、その当時働いていた NPO 法人においても、前職での経験を活かし、企画の力を用いて、何か社会的な大義を訴求できないかと考えていたものの、他の職員と足並みがそろわないということを吐露していた。まさしく、そこにはマーケティングや企画の力が足りていないことや、NPO 法人の活動であるといえども、収益を上げなければ持続的に活動が行えないということも説明されていた。

また、こちらも事例としては取り上げていないが、他の社会的な大義を訴求する活動のみを行う一般社団法人の代表者に対するインタビューにおいても、収益や社会的な大義の訴求を事業として行うことに関しては、真っ向から否定する発言が繰り返されていた。

NPO 法人や一般社団法人が行う活動は、行政や企業の活動では手が届かないような人々に対して行われているものが数多い。しかしながら、NPO 法人を例に挙げると、その活動を続けるために、企業の助成金や寄付に頼っている²⁸⁴のが現状である。つまり、企業からの助成金や寄付がなくなると、NPO 法人の事業は立ち行かなくなる。そして、その NPO 法人が支援できなくなることで、困窮する人々が増えるという事態になる。その一方で、例として挙げた 2 つの NPO 法人、一般社団法人のように、収益を否定する傾向が強く、むしろ、これは言い過ぎかもしれないが、理念や思想に共感してくれる人々たちだけの「似た者同士」の中での活動に終始していればよいと考えているときえ捉えられる。

しかしながら、本研究において、収益のポジティブな効果について示すことができた。NPO 法人などにおける収益と、事業における収益は意味が異なることは明らかであるとは

²⁸⁴ 「平成 29 年度 特定非営利活動法人に関する実態調査」(https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/h29_houjin_houkoku.pdf) (2019 年 7 月 20 日アクセス)

いえ、このことをNPO法人や一般社団法人の社会的大義を訴求する際に念頭に置いてもらうことで、活動が持続的に行うことが可能となるのではないかと考えられる。すると、困窮する人々を少しでも減らすための一助になる可能性が高いと考えられる。

最後に、クラウドファンディングと社会的大義の組み合わせの可能性について説明したい。クラウド漁業は、クラウドファンディングにより、社会的大義を問いただすことで、新しいビジネスモデルを広げている。これは、社会的大義そのものを広く提示する場を設け、より幅広い人々の賛同を得ることが可能となっていることを示している。つまり、社会的大義を取り扱い、それを広く訴求するためには、このクラウドファンディングを組み合わせることが最も効果的である可能性を示したと言えるのではないか。

第3項 限界と今後の展望

最後に、本研究の限界と今後の展望について説明を行う。

本研究で取り上げたケースは4例であるが、これではまだケースが少ないと考えられる。本研究で取り上げたのは、企業3社と団体の計4ケースである。今後は、CSRレポートのテキスト・マイニングにより、他の社会的大義に関する活動を行う企業・団体を探索し、調査することを考えている。

さらに、今回は企業3社と、企業ではないが実際のところ、組合の活動として小売業を営んでいるコープこうべを取り上げ、その収益のポジティブな効果をあぶり出すという分析を行った。今後は、この収益の効果についてより詳細に説明が可能となるように、第2項でも挙げたような、全くのように収益を鑑みていないNPO法人や一般社団法人の活動についても取り上げる必要があると考えられる。

そして、本研究において、クラウドファンディングと社会的大義の組み合わせが、最も社会的大義を取り扱うには効果的ではないかという示すことができた。このクラウドファンディングを用いることで、社会的大義に賛同する人々が増えていき、ただ社会的大義の訴求が行われるだけでは終わらない。それが引き金となり、新しいビジネスとしても成立していき、それがさらに社会的大義の訴求につながるという図が生まれている。

この組織的な動きについて、賛同する人々の側と、クラウドファンディングを用いた訴求者側の両方の視点を観察することで、どのように社会的大義とビジネスが同時進行で展開されていくのかについて、分析することが可能となる。それは、消費者一人ひとりの行動変革であるダウンストリームから、構造変革であるアップストリームにどのように繋がっていくのかを分析することと相違ないかもしれない。ダウンストリームとアップストリームの相互作用についての研究が必要（水越&日高（2017））であるという指摘もあり、この分析がもたらす貢献は大きいと考えられる。

社会的大義の訴求がビジネスの進化とどのように進み、社会や構造に変化をもたらすのかを観察することが、今後の課題であり展望である。

参考文献

- Aaker, D. A. & Day, G. S. “*Consumerism: Search for the Consumer Interest*”, 1971, New York: The Free Press.
- “*Consumerism: Search for the Consumer Interest —4th Edition*” , 1982, New York: The Free Press. (谷原修身, 今尾雅博, 中村勝久共訳『コンシューマリズム—消費者の利益のために—』, 1984年, 千倉書房。)
- Andreasen, A. R. “*Social Marketing in the 21st Century*”, 2006, SAGE Publications.
- Barnes, N. G. “Determinants of Consumer Participation in Cause-Related Marketing Campaigns”, *American Business Review*, No.10, June, 1992, pp.21-24.
- Barone, M. J., Miyazaki, A. D., Taylor, K. A. “The Influence of Cause-Related Marketing on Consumer Choice: Does One Good Turn Deserve Another?”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.2, 2000, pp.248-262.
- Bennett, R. “Corporate Perspectives on Cause Related Marketing”, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol.10, No.1, 2002, pp.41-59.
- Berglind, M. & Nakata, C. “Cause-related marketing: More buck than bang?”, *Business Horizons*, No.48, 2005, pp.443-453.
- Bigné-Alcañiz, E., Currás-Pérez, R., Ruiz-Mafé, C., Sanz-Blas, S. “Cause-related marketing influence on consumer responses: The moderating effect of cause-brand fit”, *Journal of Marketing Communications*, Vol.18, No.4, 2012, pp.265-283.
- Broderick, A. Amandeep, J. & Garry, T. “Tickled Pink: The Personal Meaning of Cause Related Marketing for Customers”, *Journal of Marketing Management*, No.19, 2003, pp.583-610.
- Brønn, P. S. & Vrioni, A. B. “Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview”, *International Journal of Advertising*, No.20, 2001, pp.207-222.
- Bergkvist, L. & Zhou, K. Q. “Cause-related marketing persuasion research: an integrated framework and directions for further research” , *International Journal of Advertising*, No.23, 2018, pp.1-21.

- Carroll, A. B., "A three dimensional model of corporate performance", *Academy of Management Review*, Vol.4, 1979, pp.497-505.
- Carroll, A. B. "A History of Corporate Social Responsibility Concepts and Practices", Andrew Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., Siegel, D. S., "*The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*", 2008, Oxford Press
- Carroll, A. B., "Carroll's pyramid of CSR: taking another look", *International Journal of Corporate Social Responsibility*, Vol.1, No.1, 2016, pp.1-8.
- Chang, C.& Gheng, Z. "Tugging on Heartstrings: Shopping Orientation, Mindset, and Consumer Responses to Cause-Related Marketing", *Journal of Business Ethics*, Vol.127, 2015, pp.337-350.
- Cheron, E., Kohlbacher, F., Kusuma, K. "The effects of brand-cause fit and campaign duration on consumer perception of cause-related marketing in Japan", *Journal of Consumer Marketing*, Vol.29, Issue5, 2012, pp.357-368.
- Cui, Y. T., Elizabeth S., Sullivan, P. M. & Matiru, G. N. "Cause-related marketing: how generation Y responds", *International journal of Retail & Distribution Management*, Vol.31, No.6, pp.310-320.
- Dholakia, R. R. & Dholakia, N. "Social Marketing and Development", Bloom, P. & Gundlach, G. "*Handbook of Marketing and Society*", Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001, pp.486-505.
- Flick, U. "*Qualitative Sozialforschung*", 2007, Reinbek bei Hamburg. (小田博志, 山本則子, 春日日常, 宮地尚子訳, 小田博志監訳『新版 質的研究入門—<人間科学>のための方法論』, 2011年, 春秋社。)
- Folse, J. A. G., Niedrich, R. W., Grau, S. L., "Cause-Related Marketing: The Effects of Purchase Quality and Firm Donation Amount on Consumer Inferences and Participation Intentions", *Journal of Retailing*, Vol.4, 2010, pp.295-309.

- Fox, K. F. & Kotler, P. “The Marketing of Social Causes: The First 10 Years”, *Journal of Marketing*, Vol.44, No.4, 1980, pp.24-33.
- Friedman, M. “*Capitalism and Freedom*”, 1962, Chicago University, (村井章子訳, 「資本主義と自由」, 2008年, 日経BP出版センター)
- Freeman, R. E. “*Strategic Management A Stakeholder Approach*”, 1984, Pitman Publishing Inc.
- Galan-Ladero, M. M., Galera-Casquet, C., Wymer, W. "Attitudes towards cause-related marketing:determinants of satisfaction and loyalty", *International Review on Public-Nonprofit Marketing*, Vol.10, 2013, pp.253-269.
- Galan-Ladero. M. M., Galera, C. C., Singh, J. “Understanding factors influencing consumer attitudes toward cause-related marketing”, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol.20, 2015, pp.52-70.
- Gordon, R. “Unlocking the potential of upstream social marketing”, *European Journal of Marketing*, Vol.47, No.9, 2013, pp.1525-1547.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L. “*The Discovery of Grounded Theory*”, 1967, Routledge. (後藤隆・大出春江・水野節夫『データ対話型理論の発見 調査からいかに理論をうみだすか』, 1996年, 新曜社。)
- Hayek,F. A. “The Corporation in a Democratic Society”, Anshen, M. & Bach, G. L.“*Management and Corporations 1985:a symposium held on the occasion of the Tenth anniversary of the Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Institute of Thechnology*”, 1960, Greenwood
- Hunt, S. D. & Burnett, J. J. “The Macromarketing/Micromarketing Dichotomy: A Taxonomical Model”, *Journal of Macromarketing*, Vol.46(3), 1982, pp.11-26.
- Hyllegard, K. H., Yan, R., Ogle, J. P., Attmann, J., “The influence of gender, social cause , charitable support, and message appeal on Gen Y’s responses to cause-related marketing”, *Journal of Marketing Management*, Vo.27, Nos.1-2, 2011, pp.100-123.

- Kagawa, T. “*Brotherhood Economics*”, London, 1937. (野尻武敏監修, 加山久夫, 石部公男翻訳, 『友愛の政治経済学』, 2009年, 日本生活協同組合連合会。)
- Keneddy, A. “Macro-Social Marketing”, *Journal of Macromarketing*, Vol.36, Issue3, 2015, pp.354-365.
- Kennedy, A. “Macro-Social Marketing Research: Philosophy, Methodology and Methods”, *Journal of Macromarketing*, Vol.37(4), 2017, pp.347-355.
- Kim, J., Johnson, K. K. P., “The Impact of Moral Emotions on Cause-Related Marketing Campaigns: A Cross-Cultural Examination”, *Journal of Business Ethics*, Vol.112, pp.79-90.
- Kotler, P. & Lee, N. “*Corporate social Responsibility: doing the most good for your company and your cause*”, John Wiley & Sons, Inc., 2005. (早稲田大学大学院恩蔵直人研究室訳, 恩蔵直人監訳 『社会的責任のマーケティング』, 2007年, 東洋経済新報社。)
- Kotler, P. & Lee, N. “*Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance*”, Pearson Prentice Hall.,2006. (スカイライトコンサルティング訳, 飯田恒夫翻訳協力 『社会が変わるマーケティング 民間企業の知恵を公共サービスに活かす』, 2007年, 英治出版株式会社。)
- Kotler, P. & Lee, N. “*UP AND OUT of POVERTY: THE SOCIAL MARKETING SOLUTION*”, Pearson Education, Inc.,2009. (塚本一郎監訳 『コトラーソーシャル・マーケティング 貧困に克つ7つの視点と10の戦略的取り組み』, 2010年, 丸善株式会社。)
- Kotler, P. “A Generic Concept of Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol.36, 1972, pp.46-54.
- Kotler, P., & Levy, S. J. “Broadening the Concept of Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol.33, 1969, pp.10-15.
- Kotler, P. & Robert, E. L. “*Social Marketing: Strategies for Changing Public Behavior*”, 1989, The Free Press. (井関利明監訳 『ソーシャル・マーケティング — 行動変革のための戦略』, 1995年, ダイヤモンド社。)
- Kotler, P. & Zaltman, G. “Social Marketing: An Approach to Planned Social Change”, *Journal of Marketing*, Vol.35,1971, pp.3-12.

- Lafferty, B. A. & Goldsmith, R. E. "Cause-brand alliances: does the cause help the brand or does the brand help the cause?" *Journal of Business Research*, No.58, 2005, pp.423-429.
- Lafferty, B. A. "The relevance of fit in a cause-brand alliance when consumers evaluate corporate credibility", *Journal of Business Research*, No.60, 2007, pp.447-453.
- Lantos, Geoffrey P., "The boundaries of strategic corporate social responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, Vol.18, No.7, 2001, pp.595-630
- Larson, B. V., Flaherty, K. E., Zablah, A. R., Brown, T. J. & Wiener, J. L. "Linking cause-related marketing to sales force responses and performance in a direct selling context", *Journal of Academic Marketing Science*, No.36, 2008, pp.271-277.
- Lazer, W. & Kelly, E. "*SOCIAL MARKETING Perspectives and viewpoints*", Richerd D. Iriwin, Inc., 1973.
- Lee, P. M. "A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead ", *International Journal of Management Reviews*, Vol.10, No.1, 2008, pp.53-73.
- Levitt, T. "The Danger of Social Responsibility", *Harvard Business Review*, No.136, 1958, pp.41-50
- Maignan, I. & Ferrell, O.C. "Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32/1, 2004, pp.3-19
- Minton, E. A. & Cornwell, T. B. "The Cause Cue Effect: Cause-Related Marketing and Consumer Health Perceptions", *The Journal of Consumer Affairs*, Summer, 2016, pp.372-402.
- Polonsky M. J. & Wood, G. "Can the Overcommercialization of Cause-Related Marketing Harm Society?", *Journal of Macromarketing*, Vol.21, No.1, 2001, pp.8-22.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. "Creating Sheard Value How to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, Vol.89, April, 2011, pp.2-16.

- Pracejus, J. W. & Olsen, G. D. "The role of brand/cause fit in the effectiveness of cause-related marketing campaigns", *Journal of Business Research*, No.57, 2004, pp.635-640.
- Pringle, H. & Thompson, M. "*Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands*", Wiley, 2001.
- Ross III, J. K., Patterson, L. T. & Stutts, M. A. "Consumer Perceptions of Organizations That Use Cause-Related Marketing", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.20. No.1, 1992, pp.93-97.
- Robinson, S. R. , Irmak, C., Jayachandran S. "Choice of Cause in Cause-Related Marketing", *Journal of Marketing*, Vo.76, 2012, pp.126-139.
- Roy, D. P. & Graeff, T. R. "Consumer Attitudes Toward Cause-Related Marketing Activities in Professional Sports", *Sport Marketing Quarterly*, Vol.12, No.3, 2003, pp.163-172.
- Shapiro, S. J., Shultz II, C., & Tadajewski, M. "Introduction: Macromarketing", Shapiro, S. J., Shultz II, C., & Tadajewski, M. ed "*MACROMARKETING – A GLOBAL MARKETING SYSTEMS, SOCIAL DEVELOPMENT, EQUITY & POVERTY*", 2009, SAGE Publication Inc., pp.13-23.
- Sheth, J. N., Gardner, D. M. & Garrett, D. E. "*Marketing Theory: Evolution and Evaluation*", 1988, JohnWiley & Sons, Inc. (流通科学研究会訳, 『マーケティング理論への挑戦』, 東洋経済新報社, 1991年。)
- Stead, M, Gordon, R., Angus, K. & McDermott, L. "A systematic review of social marketing effectiveness", *Health Education*, Vol.107, No.7, 2007, pp.126-191.
- Tian, K. & Belk, R. W. "Extended Self and Possessions in the Workplace", *Journal of Consumer Research*, Vol.32, No.2, September, 2005, pp.297-310.
- Truong, V. D. "Social Marketing: A Systematic Review of Research 1998-2012", *Social Marketing Quarterly*, 2014, pp.1-20.
- Varadarajan, R. P., "Horizontal Cooperative Sales Promotion: A Framework for Classification and Additional Perspectives", *Journal of Marketing*, No.50, April,

1986, pp.61-73.

Varadarajan, R. P. & Menon, A. “Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy”, *Journal of Marketing*, No.52, July, 1988, pp.58-74.

Vogel, D. “The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility”, 2005, Brooking Institution Press, Washington DC. (小松由紀子, 村上美智子, 田村勝省訳 『企業の社会的責任(CSR)の徹底研究 利益の追求と美德のバランスーその事例による検証』, 2007年, 一灯社。)

Webb, D. J. & Mohr, L. A. “A Typology of Consumer Responses to Cause-Related Marketing: From Skeptics to Socially Concerned”, *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol.17, No.2, 1998, Fall, pp.226-238.

Wu, Shwu-Ing & Hung, Jr-Ming, “The Performance Measurement of Cause-Related Marketing by Balance Scorecard”, *Total Quality Management*, vol.17, No.7, 2007, pp.771-791.

Wu, Shwin-Ing & Hung, Jr-Ming, “A Performance evaluation model of CRM on non-profit organizations”, *Total Quality Management*, vol.19, No.4, 2008, pp.321-342.

Yechiam, E., Barron, G., Erev, I., & Erez, M., “On the robustness and the direction of the effect of cause-related marketing”, *Journal of Consumer Behavior*, vol. 2, No. 4, 2002, pp.320-332.

青木慶「第3章 CSRとマーケティング」, 神戸CSR研究会編, 國部克彦編著『CSRの基礎 企業と社会の新しい在り方』, 2017年, 中央経済社。

赤川 学『社会問題の社会学』, 2012年, 株式会社弘文堂。

有吉佐和子『複合汚染』, 1974年, 新潮社。

石澤 泉「禁煙言説の歴史的変遷 マクロ・ソーシャル・マーケティングに関する探索的考察」, 『JMSD レビュー』, 第2巻, 第2号, 2018年, pp.49-56。

石田真康『宇宙ビジネス入門 New Space 革命の全貌』, 2017年, 日経BPマーケティング。

汪 志平「米国起業家経済におけるビジネス・エンジェルの役割」,『経済と経営』,第31号,3巻,pp.41-58。

大平修司「イントロダクション ―社会的課題とマーケティング」,『企業と社会フォーラム 学会誌』,第6号,2017年,pp.1-21。

小島大徳「社会的責任の基礎理論」,『国際経営論集』,No.37,2009年,pp.67-83。

勝川俊雄『日本の魚は大丈夫か 漁業は三陸から生まれ変わる』,2011年,NHK出版新書。

上沼克徳「第5章 P・コトラー ―現代マーケティング学会の第一人者―」,マーケティング史研究会『マーケティング学説史―アメリカ編―』,1993年,同文館,pp.79-104。

上沼克徳「第11章 非営利組織マーケティング論の視座と意義」,マーケティング史研究会『シリーズ・歴史から学ぶマーケティング第1巻 マーケティング研究の展開』,2010年,同文館出版株式会社,pp.199-219。

上沼克徳「マーケティング定義の変遷が意味するところ」,『商経論叢』,49巻(2-3),pp.63-84。

黒田かをり「経営学と心理学で寄付を増やす」,『オルタナ No.27』,2012年1月号,pp.13-19。

國部克彦「CSRの鍵概念:ステイクホルダー・エンゲジメントとマテリアリティ」,『監査役』,No.526,2007年a,p.3。

國部克彦「なぜCSRが求められるのか」,『監査役』,No.533,2007年b,p.76。

國部克彦「はしがき」第1章 CSRとガバナンス」,神戸CSR研究会編,國部克彦編著『CSRの基礎 企業と社会の新しい在り方』,2017年,中央経済社。

小原 博『アメリカ・マーケティングの生成』,2012年,中央経済社。

小松史朗「序章 社会的課題と若手社会起業家への期待〜「新たな二重構造問題」を超えて〜」,一般社団法人関西中小企業研究所,小松史朗編著『社会的課題に挑戦する起業家たち―ソーシャル・イノベーションの胎動―』,2017年,晃洋書房。

小松正之『世界と日本の漁業管理 政策・経営と改革』, 2016年, 成山堂。

櫻井克彦『現代企業の社会的責任』, 1976年, 千倉書房。

櫻井通晴『コーポレート・レピュテーション「会社の評判をマネジメントする」』, 2005年, 中央経済社。

佐藤郁哉『フィールドワークの技法 問いを育てる, 仮説をきたえる』, 2002年, 新曜社。

佐藤郁哉『QDA ソフトを活用する 実践 質的データ分析入門』, 2008年, 新曜社。

生活協同組合コープこうべ 70周年記念事業推進室編集『愛と共同の志—コープこうべ70年史』, 1991年, 生活協同組合コープこうべ。

生活協同組合コープこうべ『コープこうべ 「愛と協同を深めて」』, 2001年, 生活用同組合コープこうべ。

世良耕一『コーズ・リレーテッド・マーケティング 社会貢献をマーケティングに生かす戦略』, 2014年, 北樹出版。

田井修司, 久保建夫, 奥村陽一『ダイエー・コープこうべ 日本のビッグビジネス4』, 1991年, 大月書店。

竹内由佳「コーズリレーテッド・マーケティングが企業と消費者の価値共創に与える影響—株式会社 フェリシモの事例より—」, 『神戸大学大学院経営学研究科修士論文』, 2010年。

竹内由佳「コーズ・リレーテッド・マーケティングの消費者行動への影響と課題」, 『神戸大学大学院経営学研究科第二論文』, 2017年。

谷本寛治『CSR 企業と社会を考える』, 2006年, NTT出版株式会社。

谷本寛治『日本企業のCSR経営』, 2014年, 千倉書房。

中村安希『N女の研究』, 2016年, フィルムアート社。

名和高司『CSV 経営戦略 本業での高収益と、社会の課題を同時に解決する』, 2015 年, 東洋経済。

藤井敏彦『ヨーロッパの CSR と日本の CSR—何が違い, 何を学ぶのか。』, 2005 年, 日科技連出版社。

本田栄一「コープこうべのたゆまなき挑戦」, 『雲の柱』, 第 29 号, 2015 年, p.18-29。

三上富三郎『ソーシャル・マーケティング—21 世紀に向けての新しいマーケティング—』, 1982 年, 同文館。

水尾順一『マーケティング倫理 人間・社会・環境との共生』, 2000 年, 中央経済社。

水越康介, 日高優一郎「ソーシャル・マーケティング研究における理論的視座の再検討」, 『JSMD レビュー』, 第 1 巻, 第 1 号, 2017 年, pp.33-39。

山本 敦「ソーシャル・マーケティング概念の生成と発展 (I)」, 『経済と経営』, 第 18 巻, 1 号, 1987 年, pp.1-12。

行川一郎「社会的責任のマーケティングについて」, 『国際経営論集』, 第 45 号, 2013 年, pp.65~77。

Business Week “AmEx shows the way to benefit from giving”, October 18, 1982, P.34-35.

生活協同組合コープこうべ『第 94 期通常総代会議案書 2013 年事業報告ならびに 2014 年度事業計画』。

生活協同組合コープこうべ『第 95 期通常総代会議案書 2014 年事業報告ならびに 2015 年度事業計画』

生活協同組合コープこうべ『第 96 期通常総代会議案書 2015 年事業報告ならびに 2016 年度事業計画』

生活協同組合コープこうべ『第 97 期通常総代会議案書 2016 年事業報告ならびに 2017 年度事業計画』

兵庫県社会福祉協議会，神戸市社会福祉協議会，コープこうべ編集・作成（2017）『みんなでひろげるちいきのわ 地域連携事例集』。

参考サイト

“EU's new CSR report offers realistic initiatives to promote sustainability”
(<https://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/eu-corporate-sustainability-report-policy?newsfeed=true>) (2019年6月1日アクセス)

「平成29年度 特定非営利活動法人に関する実態調査」(https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/h29_houjin_houkoku.pdf) (2019年7月20日アクセス)

<株式会社 ALE 関連>

矢野撰士「「人工流れ星」の ALE, ファミマ・日航が協賛
2019年に瀬戸内海でイベント」, 『日本経済新聞』, 2017年11月7日
(<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO23198320X01C17A1XY0000/>) (2019年7月11日アクセス)

「ALE Co., Ltd. — 衛星から人工流れ星を流す宇宙ベンチャー」(<http://star-ale.com/>) (2018年6月5日アクセス)

「ALE (Astro Live Experiences) は Sunshine とのコラボレーション, リブランディングを発表」(<http://star-ale.com/news/193/2017/09/19/>) (2019年7月19日アクセス)

「F&Q」(<http://star-ale.com/faq/>) (2019年7月11日アクセス)

「NEWS」(<http://star-ale.com/news/364/2019/05/09/>) (2019年7月11日アクセス)

「NPO 法人数理の翼」(<https://www.npo-tsubasa.jp/>) (2019年7月12日アクセス)

「SHOOTING STAR challenge」(<http://shootingstarchallenge.com/>) (2018年6月5日アクセス)

「インバウンド・ツーリズムを主体とした観光振興に関する包括連携合意書の締結およびオープンイノベーション組織「イイトコドリ。」の立ち上げについて」, YFMGNews, 2019年5月9日 (www.ymfg.co.jp/news/2019/news_0509.pdf) (2019年7月11日アクセス)

「株式会社 ALE, エンジェルラウンドで約7億円の資金調達を実施 — ALE Co., Ltd.」(<http://star-ale.com/news/66/2016/12/13/>) (2018年6月5日アクセス)。

「株式会社 ALE 会社概要」
pdf.(https://www.dropbox.com/sh/tsbr07mv7vy1nld/AAAzhaq9kiZW91_ZX9WzrLOIa?dl=0&preview=%E6%A0%AA%E5%BC%8F%E4%BC%9A%E7%A4%BEALE%E3%80%80%E4%BC%9A%E7%A4%BE%E6%A6%82%E8%A6%81.pdf) (2018年6月5日アクセス)

「株式会社 ALE が低軌道向け地上局サービスを提供する Kongsberg Satellite Service 社と契約し、人工流れ星ミッション実現へ向けて前進」(<http://star-ale.com/news/260/2018/10/16/>)
(2019年7月19日アクセス)

「学校法人札幌新陽高等学校と「可能性を宇宙まで広げる」プロジェクト実現に向け提携を実施」(<http://star-ale.com/news/233/2018/01/29/>) (2019年7月19日アクセス)

「産官学連携ジャーナル「シリーズ 十人十歴-So many men, So many careers-株式会社 ALE 代表取締役 岡島礼奈 流れ星を操る」」, 2017年4月号
(https://sangakukan.jst.go.jp/journal/journal_contents/2017/04/articles/1704-08/1704-08_article.html) (2019年7月11日アクセス)

「世界初の人工衛星による人工流れ星応援プロジェクト 「SHOOTING STAR challenge」 人工衛星の機能向上に向けた 今後のスケジュール変更のお知らせ - ALE Co., Ltd.」
(<http://star-ale.com/news/238/2018/03/14/>) (2018年6月5日アクセス)

「【ワーナー公式】映画 (ブルーレイ,DVD & 4K UHD/デジタル配信) | インターステラー」
(https://warnerbros.co.jp/home_entertainment/detail.php?title_id=4366/) (2019年7月12日アクセス)

「訪日客誘致へ 山口FGとベンチャーがタッグ」, 産経新聞, 2019年5月9日,
(<https://www.sankei.com/economy/news/190509/ecn1905090011-n1.html>) (2019年7月11日アクセス)

<生活協同組合コープこうべ>

瀬戸内千代「西友，レジ袋有料化でマイバッグ7割超え」、『オルタナ』，2012年9月24日
(<http://www.alterna.co.jp/9866>) (2019年7月18日アクセス)

三島大一郎「コープこうべ 2年連続で増収確保 19年3月期」、『ひょうご経済プラス』
2019年5月18日 (<https://www.kobe-np.co.jp/news/keizai/201905/0012373961.shtml>)。 (2019年
7月7日アクセス)

日経新聞「食品ロス削減へ店舗で実験 神戸市，コープこうべなどと」，2017年6月3日
(https://www.nikkei.com/article/DGXLASJB02H4Y_S7A600C1LKA000/) (2019年7月18日ア
クセス)

「SIDE by SIDE」(<https://www.kobe.coop.or.jp/media/sidebyside/index.php?id=201907>) (2019年
7月19日アクセス)

「エコファーム」(<https://eco.coop-kobe.net/ecofarm/>) (2019年7月18日アクセス)

「エシカル消費とは」(<https://ethicaljapan.org/ethical-consumption>) (2019年7月19日アクセ
ス)

「エシカルについて」(<https://coops.coop-kobe.net/about/ethical/index.php>) (2019年7月19日
アクセス)

「会社概要」(<http://www.hanshin-yuui.co.jp/gaiyou/gaiyou.htm>) (2019年7月19日アクセス)

「概要」(<http://www.kobe.coop.or.jp/about/organization/info.php>) (2018年6月5日アクセス)

「環境報告エコレポート 2019」(https://www.kobe.coop.or.jp/ecoreport/pdf/ecoreport2019_all.pdf)
(2019年7月17日アクセス)

「くみかつのあゆみ」(<https://kumikatsu.kobe.coop/about/index.php>) (2019年7月17日アクセ
ス)

「公益信託「コープこうべ環境基金」の活動報告(2017年度)」([https://eco.coop-
kobe.net/uploads/ecofund_2017.pdf](https://eco.coop-kobe.net/uploads/ecofund_2017.pdf)) (2019年7月17日アクセス)

「コープこうべ環境保全のあゆみ」 (https://eco.coop-kobe.net/uploads/ecoreport_history.pdf) (2019年7月17日アクセス)

「コープこうべの環境憲章」 (<https://eco.coop-kobe.net/basicphilosophy/index.php>) (2019年7月17日アクセス)

「コープこうべのサービス付高齢者向け住宅「ハイム本山」」 (https://www.kobe.coop.or.jp/fukushi/nursing/heim_motoyama/index.html) (2019年7月7日アクセス))

「コープ商品」 (https://coops.coop-kobe.net/product/newitem/index.php#itemList_stop) (2019年7月7日アクセス)

「事業計画」 (https://www.kobe.coop.or.jp/about/management/business_plan.php) (2019年7月7日アクセス)。

「事業内容」 (<http://www.kobe.coop.or.jp/about/business/index.php>) (2018年6月5日アクセス)

「食品ロス削減」 (<https://eco.coop-kobe.net/food-loss/index.php>) (2019年7月18日アクセス)

「生協のしくみ」 (<https://www.kobe.coop.or.jp/about/organization/union.php>)。(2019年7月7日アクセス)

「全国株主総会連合会の株主総会に関する平成26年度集計結果」 (https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=2ahUKEwj28ZH0-6HjAhXCUN4KHQVRDVYQFjAFegQIBhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.meti.go.jp%2Fcommittee%2Fkenkyukai%2Fsansei%2Fkabunushi_soukai%2Fpdf%2F003_s01_00.pdf&usq=AOvVaw3qudW21gJJppuKYKYyI5qU) (2019年7月7日アクセス)

「宅配事業」 (<http://www.kobe.coop.or.jp/about/business/delivery.php>) (2018年6月5日アクセス)

「店舗事業」 (<http://www.kobe.coop.or.jp/about/business/shop.php>) (2018年6月5日アクセス)

「認定 NPO 法人フードバンク関西」(<https://foodbankkansai.org/>) (2019 年 7 月 18 日アクセス)

「マイバッグ運動」(<https://eco.coop-kobe.net/mybag/index.php>) (2019 年 7 月 17 日アクセス)

「みんなでつながる」(<https://kumikatsu.kobe.coop/theme4/index.php>) (2019 年 7 月 17 日アクセス)

「歴史」(<http://www.kobe.coop.or.jp/about/organization/history.php>) (2018 年 6 月 5 日アクセス)

<クラウド漁業関連>

赤間健哉「養殖から外食まで 鯖やのユニクロ戦略」, 『日本経済新聞』, 2018 年 2 月 21 日, (<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO26700530Y8A200C1XY0000/>) ((2019 年 7 月 18 日アクセス))

栗本千尋「「スマホでできる"手のひら漁業"で, 消費者と漁業者をつなぐ」元ヤン社長が IoT で目指す漁業革新」, 『Gyoppy!』, 2019 年 1 月 16 日 (<https://gyoppy.yahoo.co.jp/originals/12.html>) (2019 年 7 月 11 日アクセス)

一般社団法人日本フードサービス協会「平成 29 年外食産業市場規模推計について」, 2018 年 7 月, (<http://anan-zaidan.or.jp/data/2018-1-1.pdf>) (2019 年 7 月 11 日アクセス)

一般社団法人日本フードサービス協会「外食産業市場規模推計の推移」 <http://anan-zaidan.or.jp/data/2018-1-2.xls> (2019 年 7 月 11 日アクセス)

「ぐるなび「挑戦者たち 株式会社鯖や 株式会社 SABAR 代表取締役 右田 孝宣氏」」, 2015 年 7 月 24 日 (https://pro.gnavi.co.jp/magazine/t_res/cat_2/a_2001/) (2019 年 7 月 11 日アクセス)

全国スーパーマーケット協会「商品カテゴリー別ロス率」 (http://www.j-sosm.jp/numeral/2017_29_29.html) (2019 年 7 月 11 日アクセス)

菱山 出「福井) 小浜よっぱらいサバ本格出荷 刺し身でもおいしく」, 『朝日新聞デジタル』, 2019 年 6 月 6 日 (<https://www.asahi.com/articles/ASM502JWKM50PGJB002.html>) (2019 年 7 月 11 日アクセス)

「FUNDINNO(ファンディーノ)」 (<https://fundinno.com/>) (2019年7月11日アクセス)

SmartGrid ニュースレター編集部「小浜市を再び「鯖の町」に！ KDDI らが IoT 技術で鯖大規模養殖の効率向上を目指す」, 『インプレスフォーラム』, 2017年11月20日 (<https://sgforum.impress.co.jp/news/4243>) (2019年7月11日アクセス)

「【3月8日より数量限定販売】JR 西日本×SABAR×鳥取県『お嬢サバ』解禁！」 (https://sabar38.com/news_ojosaba.html) (2019年7月11日アクセス)

「網代の養殖サバを使った専門店「SABAR」がオープンー熱海」, 2019年7月14日 (<https://digital.izu-np.co.jp/news/commerce/1410>) (2019年7月18日アクセス)

「大森屋×武庫川女子大学 第4回海苔レシピコンテスト」 (http://www.ohmoriya.com/fourth_mukojocontest/) (2019年7月18日アクセス)

「お嬢サバ：創造事業（物販飲食・不動産・SC・ホテルなど）」, (<https://www.westjr.co.jp/life/profish/ojou-saba.html>) (2019年7月18日アクセス)

「「お嬢サバ」に「とれ海老やん」？ JR 西日本が魚の養殖事業に乗り出したワケ」 (<https://bunshun.jp/articles/-/10912?page=2>) (2019年7月19日アクセス)

「株式会社クラウド漁業」 (<https://crowd-gyogyo.com/>) (2018年6月6日アクセス)

「最先端技術で漁業に革命を！ IoT × ドローン養殖「クラウド漁業」」 (<https://fundinno.com/projects/18>) (2019年7月11日アクセス)

産経 WEST「鳥取ブランドの「お嬢サバ」東京でも試験販売…地下海水で養殖、生でもOK」, 2016年3月16日 (<https://www.sankei.com/west/news/160316/wst1603160034-n1.html>) (2019年7月11日アクセス)

「塩さばふりかけ」 (<http://www.ohmoriya.com/siosabafurikake/>) (2019年7月18日アクセス)

日本経済新聞「日水 水産スタートアップと連携 サバの商品開発」, 2018年8月10日 (<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO34051500Q8A810C1XQH000/>) (2019年7月11日アクセス)

日本食糧新聞「神明・鯖や,「SABAR+なんばシティ店」オープン サバとコメの原点たどる」, 2018年5月9日 (<https://news.nissyoku.co.jp/news/sato20180426063525744>) (2019年7月11日アクセス)

日本食糧新聞「日本水産, 鯖やグループと提携 サバ陸上養殖着手」, 2018年8月17日 (<https://news.nissyoku.co.jp/news/HONMIYA20180814041416840>) (2019年7月11日アクセス)

日本水産ニュースリリース「鯖やグループとの業務提携について」, 2018年8月10日 (<http://www.nissui.co.jp/news/20180810.html>) (2019年7月11日アクセス)

プレスリリース「「小浜市」×「鯖や」が1億1380万円の資金調達をクラウドファンディングで挑戦中!!」, 2017年3月15日 (<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000007.000016565.html>) (2019年7月11日アクセス)

みなと新聞「日本水産と鯖やが業務提携 サバに焦点 商品開発も」, 2018年08月16日 (<https://www.minato-yamaguchi.co.jp/minato/e-minato/articles/82977>) (2019年7月11日アクセス))

みなと新聞「墨魚点摘」2019年3月18日 (<https://www.minato-yamaguchi.co.jp/minato/e-minato/articles/attachedfile/id/33875>) (2019年7月11日アクセス)

みなと新聞「【商品・製品】日本水産×SABAR 「さば水煮」「さばみそ煮」」, 2017年10月19日 (<https://www.minato-yamaguchi.co.jp/minato/e-minato/articles/73755>) (2019年7月11日アクセス)

「養殖魚餌の研究開発」 (<https://crowd-gyogyo.com/rd>) ((2019年7月11日アクセス))