

NEWS LETTER

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

ソーシャルビジネスと平生鈞三郎

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員（甲南大学 経営学部 特任教授） 望月 徹

現在とある教科書を分担執筆中で、NPOの担当章で「ソーシャルビジネス」を取り上げ解説している。その「社会的使命の遂行」という性格から、ソーシャルビジネスがNPOの活動と近い関係にあることがその理由であるが、執筆をとおし、改めて、これからの日本の行末を考える上で、「ソーシャルビジネス」は重要なキーワードになると気づかされた。例えば、近年、一般企業もSDGs (Sustainable Development Goals) やESG (Environment Social Governance) など、環境に配慮した企業経営に注力するなど、「ソーシャルビジネス」の要素を強めている。サステナビリティへの意識の高まりの反映である。また、様々なステークホルダーと社会課題を共同で解決する「協働・共創型企業」が、次々に芽吹き活躍している。ミドリムシ（藻）で世界から貧困をなくすユウグレナ（出雲、2012）、社会課題解決を事業とするリディアバ、人と人をつなぎ共感を創造するクラウドファンディングのreadyfor などである。出雲充（ユウグレナ）、安部敏樹（リディアバ）、米良はるか（readyfor）たちミレニアル世代がその担い手である。「9割の社会問題はビジネスで解決できる」を掲げるボードレス・ジャパンの田口一成もその一人だ。その目的と使命は、会社の利益の最大化ではなく、設定する「社会的インパクト」の実現にあるが（田口、2021）、出雲たちの、貧困をなくし、社会課題を解決し、共感を創造するのも「社会的インパクト」の実現である。

ソーシャルビジネスのことを考える際、理解を助けてくれるのが、経営学者の谷本寛治の分類である。谷本（2006）によれば、市場性を縦軸に事業が社会的課題に関わる程度を横軸にとり、ソーシャルビジネスに関わる主体を分類する。例えば、社会的志向型企業と事業型NPOは重なり合いつつ市場性の高低で上下に分かれる。利益分配を前提とする私企業と分配を前提にしないNPOとの差がここに現れるが、両者の事業遂行目的は近似する。

冒頭の議論を踏まえるならば、この表に、一般企業におけるソーシャルビジネスへの傾斜の①を、社会志向型企業よりも、社会性・収益性双方に高い意識を持つ「協働・共創型企業」の動きを踏まえ、②を加えるのが適当であろう。昭和97年企業と擲棄されるレガシー企業は、①へのシフトが急務なのかもしれない。

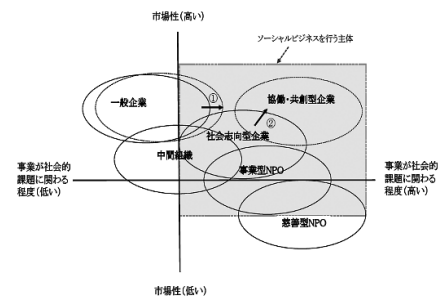
元々、市場の失敗、政府の失敗、契約の失敗を補うため、あるいは、回避するためNPOは存在し「社会的インパクト」の実現が求められたが、「協働・共創型企業」はこの部分をより先鋭化している。例えば、ボードレス・ジャパンが、社長と一般社員の報酬に7倍以内にキャップを課しているのは「社会的インパクト」の実現を優先するからだ（田口、2021、p.95）。経営者への高配当ではなく社会的使命の実現こそがレーゾン・ディテールだからである。それでいて慈善型とはらず、高い収益性確保にこだわりを持ちつつ使命を全うする。

翻って、建学者、平生鈞三郎である。日露戦争後の更なる成長により、東京海上保険は、株主に4割8分という高配当を行った。この時、株主配当を優先すべしとの各務謙吉に対し、平生はこの業績は社員の努力の賜物であり、株主の配当を大幅に減らし社員に多く報いるべきだと主張しそれが正義だと考えた（小川・上村 1999、pp.118-119）。また、ドイツの無差別攻撃をきっかけとする戦時海上保険補償法の成立によって政府から低料金での保険契約の維持を求められた際も、政府の干渉に反対の意を唱える各務に対し、むしろこれに応え利用客の立場にたち利用者サービスに徹すべしだと平生は主張した（小川・上村 1999、pp.120-121）。このように平生は、報酬の平等性に配慮しつつ、利益一辺倒でなく、企業の社会的な使命の実現に重きをおいた。これは、「社会的インパクト」の実現を一義とする「協働・共創型企業」の先駆けのないしは原型とも言える。

また、田口は社会課題解決のプラットフォームを目指している。「社会的インパクト」を実現するプラットフォームが育てば、田口が指摘するように10億円の出口を持った担い手が1年に100社興り、それが10年で1000社になれば1兆円の社会課題を解決することが可能になるからだ。このように「社会的インパクト」の実現に向けて、解決主体を自立再生産する仕組みづくり（プラットフォーム）は、今後、さらに重要性を増す。「世界から貧困をなくす」出雲も、「社会課題の解決を目指す」安部も、「人と人をつなぎ共感を創造する」米良も、「社会的インパクト」の実装・実現を強く意識している。リディアバが、2022年5月、コモンズ投信と業務提携し、投資額100億の「コモンズ・インパクトファンド」における、「社会的インパクト」の評価を行うのもこの一環である。何よりも、「ミレニアル世代が世界の生産年齢人口の過半数を占めるようになれば、これまでの資本主義のビジネスからソーシャルビジネスやサステナブルビジネスが主流となる持続可能な社会へ世界は大きく変化する」（出雲、2021、p.172）。平生が生きていれば、そんなことはとうの昔からわかっていたことだよと言いつつも、その実現へ惜しまない支援を続けたであろう。

参考文献

- 出雲充（2012）『僕はミドリムシで世界を救うことに決めました。』ダイヤモンド社。
- 出雲充（2021）『サステナブルビジネス』PHP 研究所。
- 小川守正・上村多恵子（1999）『世界に通用する紳士たれ 平生鈞三郎伝』燃焼社。
- 田口一也（2021）『9割の社会問題はビジネスで解決できる』PHP 研究所。
- 谷本寛治編（2006）『ソーシャル・エンタープライズー社会的企業の台頭ー』中央経済社。



出所：谷本（2006）に加筆・修正
図 ソーシャルビジネスの主体の分類

甲南大学公開講座 甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 第37回研究会

テーマ：スイーツなマーケティング論

ーフードテックによるユーハイム社 AI職人「THEO」ー

ファシリテーター・司会：ビジネス・イノベーション研究所長 西村 順二

日時：2023年2月17日（金）14：00～15：30

場所：甲南大学ネットワークキャンパス東京事務所および Zoom を使用したオンライン配信

講師：河本 英雄氏（株式会社ユーハイム 代表取締役社長）

ユーハイム社はこの度バウムクーヘン自動焼成ロボットを作られ、世界・日本に社会貢献として無償提供されています。職人の技術を大事にされてきたユーハイム社のこのフードテック導入の意味について、本日お話をお聞きする機会を設けました。甲南大学ではスイーツプロジェクトとして、オリジナルスイーツ開発などを進めてきています。1919年本学創立当時から神戸の街ではスイーツ産業が発展してきました。ユーハイム社もこの頃にその端を発しています。本日は、伝統的にマイスターを大事にされてきた神戸、さらには日本を代表する洋菓子企業のフードテック導入のお話をお聞きします。



「PEACE BY PIECE お菓子には世界を平和にする力がある」

株式会社ユーハイムの河本でございます。日頃の御愛顧誠に有難うございます。お菓子の未来の話をお聞かせいただけたらなと思っています。先程の西村先生のお話で甲南大学って1919年創立なんですね。弊社の創業者のカール・ユーハイムさんが日本へ戦争の捕虜として連れてこられるんですけども、その後日本で最初にバウムクーヘンを焼いた年が、実は1919年です。場所は広島原爆ドームでございます。そこから日本のバウムクーヘンの物語が始まっており、縁が有るなと驚きました。

さて、自分自身お菓子屋で、AIとかIoTとか、DXってというような話をするなんて、つい数年前までは夢にも思っていなかった。一介の菓子屋がなぜAIなのか、IoTなのか、DXなのか。一言で言ってしまうと、色々な偶然あるいは色々な人との出会いから、世界で最初のAI職人、THEOが生まれています。最初のきっかけは、スラム街の貧困問題に関わる大学の先生と一緒に会食をした際に来月南アフリカのスラム街に行くからついてこないかという話をされました。7年前ですが、南アフリカでは感じる事が多く、南アフリカのスラム街の子供たちにバウムクーヘンを届けるという約束をして、翌年バウムクーヘンを持っていったのですが、スラム街にはスラム街の経済圏があって、

甲南大学公開講座
甲南大学ビジネス・イノベーション研究所第37回研究会

AIバウムクーヘン製造機「THEO」(学食)が導入された南アフリカ
DXという魔法を施して神戸の洋菓子メーカーユーハイムはどのような未来があるのか？

スイーツなマーケティング論

ーフードテックによるユーハイム社 AI職人「THEO」ー

老舗の洋菓子店が新たな革新に挑戦

<日時> 2023年 2月17日(金) 14:00～15:30
<受講料> 無料
<開催方法> ハイブリッド型 対面もしくはオンライン併用

<お観覧参加の場合の会場> 甲南大学ネットワークキャンパス東京事務所
※甲南大学ネットワークキャンパスは遠隔参加型にて実施する場合があります。お申し込みの際は必ずお観覧参加の申し込みをお願いします。※当日は遠隔参加機器で当日参加が可能な場合があります。

講師
株式会社ユーハイム 代表取締役社長 河本 英雄 氏
司会
甲南大学 教授 西村 順二 氏

甲南大学

外からお菓子は持ち込まないでくれと断られてしまいます。子供たちとの約束を果たせなかった悔しさもあり、その後バウムクーヘンの製造機械を小さくして、それを持って行って、ネットで日本から遠隔操作で職人が焼いてあげるという思いつきから、スラム街の子供たちにバウムクーヘンを届けるというプロジェクトが始まりました。THEO1号機ができ上がったのが、コロナがまさに始まるその直前です。フレームの中に、センサーを20個つけて、その中で職人さんに焼いてもらい、画像データ等をデータベース化することから始まったのですが、最初は職人さんも「何でこんなところに入んなきゃいけないんだ」と。「AIなんかそんなもの、できるわけないだろ」という状況だったのですが南アフリカの子供たちにバウムクーヘンを届けるためだということで、協力してもらえました。それを繰り返しているうちに、職人もデータを見ながら、いままで思い込んでいた自分の技術が可視化され、工夫し出しました。実はその職人は50年バウムクーヘンを焼き続けていたベテラン職人なので、もう自分の技って完結してたと思っていた職人が、もっとお菓子をおいしくし続けていけるということに気づいたのです。いつの間にかAIが、その職人の弟子みたいで、教えるために親方もどんどんお菓子を工夫していく。その姿を見て作ったコンセプトは、「AIは職人の一番弟子」なんですね。だからロボットに置き換えて生産性をよくしていくという話とは、実は開発の過程とは別で、逆に人間・親方がお菓子をAIに教えていくことによって、もっともっとおいしくしていく、そんな風景が見えてきたのが我々がAIを作っている理由です。主語は人間で、AIを使いながらお菓子をおいしくしていく手段がAIの本質なんだと感じています。



1台目の機械は、全く弊社と関係のない町のお菓子屋さん、しかも和菓子屋さんに行っています。AIは学習をし、成長していくんですね。その成長の過程を見ていくうちに、自分たちの子供だったら、あるいは自分たちの会社の社員だったらというふうなことを考えるようになっていって、そうすると人間だったら最初に教えるのって、金もうけじゃないよねって、人のために役に立つっていうことから、1号機をスクランブルしました。THEOは現在全国に20台が、弊社とは関係のないところにいます。世界にも数台が行っています。1つのお菓子、1人の職人ではお菓子で世界を平和にするということとはできないんですけども、仮に世界中の職人がつながって1つになれば、お菓子ってほんとに世界を平和にすることができんじゃないかと思っています。THEOはネットワークにつながっていますから、職人と職人が結びついていく状況を作ると、THEOを使った職人たちがつながって、お菓子にある世界を平和にする力を出せるんじゃないかと思います。いつもDXのDはデジタルじゃなくて、ドリームのDだって言っていて、そのドリームを実現するためのX、これがDXだっていうふうに思っています。



社会科学研究科経営学専攻 ビジネス・イノベーション研究所 共催 研究会

日時：2022年12月17日（土）9：20～16：30

場所：811講義室

司会進行：ビジネス・イノベーション研究所長 西村 順二

同兼任研究員 SHRESTHA Manoj L

同兼任研究員 奥野 明子

2022年12月17日（土）、社会科学研究科経営学専攻とビジネス・イノベーション研究所の共催で研究会を実施しました。発表者と発表タイトルは以下の通りです。学位（修士）申請に向けて活発な意見交換がおこなわれました。

発表者	発表タイトル
林 由紀子	子育て支援産業の構造的特性とその課題に関する研究
和田 剛 弥	BtoB企業における成分ブランドが購買意思決定に及ぼす影響 －工業製品を扱うBtoB企業の事例研究－
江 一 帆	中国企業におけるワーキングマザーの両立支援制度の現状と課題 －山東省J銀行Q支店を事例として－
バダムドルジ ツェツェンザヤ	日本企業とモンゴル企業における心理的安全性の比較研究
エルデネバートル ブルテ	モンゴルにおける日系企業進出の現状と課題



BI-MONO（モノグラフシリーズ）の刊行について

BI研究補助員 高岡 慎一郎氏（社会科学研究科経営学専攻 博士後期課程3年 尾形研究室所属）のモノグラフシリーズが刊行されました。

【タイトル】

日本企業における経営幹部育成に関する課題－Journal of Executive Education のレビュー－

【要旨】

Journal of Executive Education（米国ジョージア州ケネソー州立大学）に掲載された合計83本の論文をレビューし、Executive MBAの「コース設計」「講義の内容と育成意義」「育成手法」について分析しました。それを踏まえ、Off-JTの観点から、日本企業が取り組むべき経営幹部育成に関する課題を提示しています。

甲南大学
ビジネス・イノベーション研究所

〒658-8501 兵庫県神戸市東灘区岡本8-9-1
TEL.078-435-2754 FAX.078-435-2324
E-mail:bi@adm.konan-u.ac.jp
https://www.konan-u.ac.jp/bi

発行日 / 2023年（R.5）3月発行