

「社会的企業のマーケティングにおける志向」

学籍番号：1710070516

明治大学経営学部経営学科 4年18組16番 倉橋 宏尚

目次

序論

第一章：社会的企業の定義と非営利組織・営利企業・社会的企業のマーケティング

第一節：社会的企業とは

第二節：営利企業のマーケティング

第三節：非営利組織のマーケティング

第四節：社会的企業のマーケティング

第五節：営利企業と非営利組織のマーケティングにおける志向

第二章：社会的企業スワンベーカーリー十条店のマーケティングにおける志向

第一節：スワンベーカーリー十条店のマーケティングⅠ 組織分析（目標・ミッションの設定、内部環境分析）外部環境分析

第二節：スワンベーカーリー十条店のマーケティングⅡ 市場・顧客調査（マーケティング調査）

第三節：スワンベーカーリー十条店のマーケティングⅢ セグメント・ターゲティング・ポジショニング

第四節：スワンベーカーリー十条店のマーケティングⅣ マーケティング・ミックス Product

第五節：スワンベーカーリー十条店のマーケティングⅤ マーケティング・ミックス Price

第六節：スワンベーカーリー十条店のマーケティングⅥ マーケティング・ミックス Place

第七節：スワンベーカーリー十条店のマーケティングⅦ マーケティング・ミックス Promotion

第八節：スワンベーカーリー十条店のマーケティングⅧ マーケティング・ミックス Public/Police

第九節：スワンベーカーリー十条店のマーケティングⅨ 評価・コントロール

第十節：スワンベーカーリー十条店のマーケティングⅩ マーケティング全体

補足：連携・協力・パートナーシップ

終章：結論・まとめ

序論

問題の所在

近年、社会的企業がとても注目されている。しかし、営利目的の企業のマーケティングの情報専門書・資料が多くある一方で、社会的企業のマーケティングの情報専門書・資料などは少ない。さらに、社会的企業は、経済利益を考えて事業をする営利目的の一般民間企業と違い、数値化しにくい・目に見えづらい社会利益を考えて事業をするので、営利企業のマーケティングに当てはめることは難しい。したがって、社会的企業がどのようなマーケティングをしているのかというところを問題の所在として考えていく。

本論文の課題

社会的企業のマーケティングの実態を知るために、社会的企業が実際にどのようにマーケティングを実行しているのかを「マーケティングの計画・実行・評価に至る各段階における志向（収益・ミッション）」という観点から記す。

マーケティングの各段階における志向（収益・ミッション）については、マーケティングの各段階において、収益志向とミッション志向がどのようなバランスで存在しているのかを考えていく。例えば、価格においては、社会公正という価格目的を設定しているので、ミッション志向の割合が多いなどである。また、収益志向とミッション志向が混在しているかいないかという有無も焦点として考えていく。

研究方法

以下の2つの研究方法を用いる。

- I. 文献等を調べる。
- II. 社会的企業を訪問し、聞き取り・インタビューをする。

研究対象

知的障害者の雇用促進している企業・団体、つまり、スワンベーカーリー十条店を研究対象とする。

研究対象とした理由

スワンベーカーリー十条店を研究対象とした理由は三つある。

一つ目は、社会的企業であるからである。すなわち、「障害者のある人もない人もともに働き、共に生きていく社会の実現」（ノーマライゼーションの理念、）という社会性の高いミッションを掲げて、社会的課題をボランティアではなく、ビジネスを通じて解決しよう

としている社会的企業であるからである。

二つ目は、故・小倉理事長・ヤマト福祉財団・ヤマトホールディングス株式会社から経営ノウハウを身につけて戦略的にビジネスをしているので、現代的、かつ、実践的なマーケティングをやっているのではないかと思ったからである。

三つ目は、スワンベーカーリー十条店は、スワンベーカーリーの第一号F C店（フランチャイズ店）として、店舗の立地条件が悪いなどの逆境を乗り越え、採算もとれるようになり、その後のスワンベーカーリーF C店の模範ともなっている企業・会社だからである。また、マーケティングをしているにしても、成功している正しいマーケティングを調べなければ、説得力に欠けるからである。

以上の3点の理由から、スワンベーカーリー十条店をこの論文の研究対象とした。

有限会社スワンベーカーリー十条店の会社概要

以下の有限会社スワンベーカーリー十条店の会社概要は、2003年に発刊された著者：小倉昌男氏の「福祉を変える経営」という書籍に基づいている。したがって、2002年の時点くらいのもので、現在の時点でのものではない。

(*1. 社員数は、スワンベーカーリー十条店へのインタビューから参考に記した。)

(*2. スワンベーカーリー十条店へのインタビューから参考に記した。)

名称	有限会社ヴィ王子ースワンベーカーリー十条店
所在地	東京都北区上十条二一二一
設立	1999年 5月22日
事業内容	パンの製造・販売 カフェ事業
売上	5000万円 (年商)
社員数	25名 うち13名障害者、パートを含む (*1.現在、短い勤務時間の障害者社員を含めると17名が働いている。)
障害内容	知的障害
スワンベーカーリーのミッション (全店舗のミッション)	障害のある人もない人も、共に働き、共に生きていく社会の実現 (ノーマライゼーションの実現)
スワンベーカーリー十条店のミッション	障害者の雇用促進 (*2)

会社概要の□の枠内は、*1・*2を除いて、引用。¹

有限会社ヴィ王子ースワンベーカリー十条店の沿革²

- | | |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1999年 | 王子養護学校の卒業生を応援する会（Vの会）を結成 |
| 1999年5月22日 | スワンベーカリー十条店の開店（スワンベーカリーの第一号フランチャイズ店） |
| 2002年 | 社会福祉法人ドリームヴィを設立（グループホーム事業） |
| 2003年10月 | 社会福祉法人ドリームヴィの中に、パン工房をオープン（スワンベーカリー十条店のパンの製造の一部を請け負う）
カフェ事業の下請けを始める 就労支援センターの開設 |



写真1 スワンベーカリー十条店³

論文の構成

第一章では、まず、社会的企業とは、どのようなものかということを述べる。非営利組織のマーケティングと営利企業のマーケティング、社会的企業のマーケティングの特徴・違いを記す。

第二章で、訪問・インタビューをした社会的企業スワンベーカリー十条店のマーケティングについて書く。社会的企業スワンベーカリー十条店のマーケティングの計画・実行・評価に至る各段階における志向（収益・ミッション）を示す。つまり、そのことによって、社会的企業スワンベーカリー十条店のマーケティングが、どのようなものを導く。

最後に、終章：結論・まとめを記すという順に構成していく。

第一章：社会的企業の定義と非営利組織・営利企業・社会的企業のマーケティング

第一節：社会的企業とは

社会的企業の定義は、2010年5月16日発行日本経済新聞の7面において以下のよう
に書かれている。

社会的企業とは、社会的課題をボランティアでなくビジネスを通じて解決することを目
指す事業者である。株式会社や特定非営利活動法人（NPO 法人）など組織形態は様々だ
が、利益は配当に回さず、次の事業運営に還元するのが一般的とされている。日本では「ソ
ーシャルビジネス」と呼ばれることが多い。英国では市場規模は約270ポンド（約3兆
7000億円）、事業者数は約5万5000との調査結果がある。社会的企業を支える互
助組織も発達している。経済産業省の研究会報告書では日本での市場規模は約2400億
円、事業者数は約8000と推定されている。⁴

社会的企業として、世界最貧国で高品質のバックを製造しているマザーハウスや、ホー
ムレスや犯罪者だった人が料理人・シェフとして働いている DC セントラル・キッチンな
どがある。

第二節：営利企業のマーケティング

まず、マーケティングとは、個人および組織の目標を満足させる諸交換を生み出すため
に、アイデア、財、サービスについて、コンセプト、価格設定、プロモーション、流通
を計画し、実行する過程である。⁵

フィリップ・コトラーの「コトラーの戦略的マーケティング」を読むと、マーケティング
には、以下の段階があるということがわかる。①組織分析・外部環境分析②R=リサー
チ（市場需要の予測をすることや市場予測や顧客のニーズ・欲求を探す市場調査）③STP
=セグメント・ターゲティング・ポジショニング④MM=マーケティング・ミックス
（Product,Price,Place,Promotion）⑤I=実施・実行 ⑥C=コントロール（評価・モ
ニタリング）である。すなわち、上記の組織分析・外部環境分析とマーケティング・マネ
ジメント・プロセス（②から⑥までのプロセス）が、おおよそのフィリップ・コトラー「戦
略的マーケティング」の全体像となっている。①②③④⑥の説明を以下に具体的にいう。

- ① 組織分析には、組織の目的・目標の設定、組織の強み・弱みの分析、組織文化の分析
が含まれている。また、外部環境分析とは、組織のマクロ環境の社会的・政治的・技
術的・経済的な傾向分析と、ターゲットや競争相手などの組織が外部で直面している
市場環境の分析のことである。⁶
- ② R=リサーチとは、市場需要の予測をすることや市場需要予測や顧客のニーズ・欲求
を探す市場調査ことである。顧客のニーズ・欲求を探す市場調査の例としては、グル
ープ・フォーカス・インタビューなどの調査がある。
- ③ STP=セグメント・ターゲティング・ポジショニング（市場細分化）では、いくつか
のセグメントを市場調査により明確にして、そして、自社の強みが真価を發揮できる
セグメントはどこかを考えて、どのセグメントを攻めるかを決定する。⁷市場細分化
をする際、一般的・客観的尺度（社会階層・家族ライフサイクル等）などの尺度を用
い、ポジショニングを選択する。
- ④ MM=マーケティング・ミックス（Product,Price,Place,Promotion）には、Product
製品・Price 価格・Place 流通・Promotion 広告の4つがある。Product 製品ではどの
ような内容・コンセプトの商品・サービスをつくるか、Price 価格ではどのような基
準で価格を決めるか、Place 流通ではどのようにして顧客にサービス・製品を届けて

提供しているのか、広告では自社の商品・サービスをどのように認識させ、どのよう
に行動するように導くか」という観点から考えられる。

- ⑤ 評価・コントロールでは、自社が行っている行動が適正に機能しているかをモニタリ
ングし、また、外部環境・競争相手等の自社以外のことが変化していないか正しく認
識できているかをモニタリングすることが行われる。

以上がフィリップ・コトラーの「戦略的マーケティング」の大枠であり、収益志向の
営利企業の多くが取り組んでいるマーケティングである。

第三節：非営利組織のマーケティング

非営利組織のマーケティングの基本的部分

非営利組織のマーケティングも「コトラーの戦略的マーケティング」と同じ著者である
フィリップ・コトラーの「非営利組織のマーケティング戦略」（2005年）を参考に説明し
ていく。

非営利組織のマーケティングは、営利企業のように収益志向ではなく、その名の通り、
非営利組織や自治体、政府、病院などのミッション志向が高い組織・団体・企業が主体に
なっている。また、たばこが好きな人に禁煙を勧めてたばこを吸うという行動を止めさせ
るような顧客がニーズとして欲しがっていないことを促したり、提供したりする。

非営利組織のマーケティングプロセスの大枠は、第二節で取り上げた「コトラーの戦略
的マーケティング」とほぼ同じで、①組織分析・外部環境分析②R=リサーチ（市場需要
の予測をすることや市場予測や顧客のニーズ・欲求を探す市場調査）③STP=セグメン
ト・ターゲティング・ポジショニング④MM=マーケティング・ミックス
（Product, Price, Place, Promotion, Police, Public）⑤I=実施・実行⑥C=コントロー
ル（評価・モニタリング）の順に行われる。すなわち、上記の組織分析・外部環境分析と
マーケティング・マネジメント・プロセス（②から⑥までのプロセス）で行われる。この
ように、マーケティングのプロセスは、似たようなところが多い。

営利企業のマーケティングの違いと非営利企業のマーケティングの特徴

しかし、④のマーケティング・ミックスにおいて4Pでなく、Police・Publicを加えた
6Pになっている部分もある。非営利組織には、営利企業にはあまり無縁な寄付者や納税
者、ボランティアがいる。また、営利企業以上に地域住民のことを考える機会が多く、さ
らに、政策提言などをする時には議員や政府機関と多く関わる。したがって、④のマーケ
ティング・ミックスにおいてPolice・Publicが必要になってくる。

また、4Pが6Pになっていることだけが違いではなく、①の組織分析では、目的・目
標の設定だけではなく、高い社会性を含んだ使命（ミッション）を設定し、外部環境分析
では、寄付者・ボランティア・小売店・代理店・地域的パブリック・メディアパブリック
などを分析するパブリック環境分析が「コトラーの戦略的マーケティング」の外部環境分
析に加えられる。

②のリサーチ（市場需要の予測をすることや市場予測や顧客のニーズ・欲求を探す市場
調査）においてもお金がかかる調査方法ではなく、効率的で低価格で済む調査をする。例
えば、デプス・インタビュー、フォーカス・グループ・インタビュー、観察法、便宜的サ
ンプリング（顧客・仲介業者などの手近な回答者から役立つデータを得る）、雪だるま式
サンプリング（以前の調査での参加者に、連絡が可能な同じような属性の人を紹介しても

らいサンプリングする)、抱き合わせ調査(他の組織が実施している調査に、質問を追加する)、ボランティアのフィールド・ワーカーによる調査、学生による調査、理事会メンバーや役員などの紹介により低価格でマーケティング調査会社に依頼してもらう、二次的情報源(新聞記事・マーケティング雑誌・政府レポートなどを用いる)⁸である。

④のマーケティング・ミックスの策定における営利企業との違いをみると、価格の設定では、利益最大化や顧客数の最大化だけでなく、社会公正・市場抑制などの社会性の高い価格目的の設定をしたり、広告においても公共広告・パートナーシップ広告などの無料の広告媒体をも選択肢としている。製品・サービスの開発においても必ずしもターゲット顧客が欲しいものではなかったりするので、顧客調査の際にも正直に回答がもらえない場合があるので、文章完成法・絵画完成法・言語連想法・投影法などの間接質問法を採用したりする。

評価する際にも、社会的で公共性を持った使命を達成するために活動をしているので、収益など金銭で結果・業績・効果を測定・評価できないという点が非営利組織にはある。したがって、金銭という数値だけでなく、救助者数や行動を改善した人の数などにより活動業績を数値化することや営利企業でもおこなっている顧客満足度調査などの実施により顧客・ターゲット対象者の満足度・声を聞くことなどを行い、自社を評価・測定する必要がある。

このような以上の点が、営利企業が主に用いる「コトラーの戦略的マーケティング」と比較して相違がある主な一部である。

第四節：社会的企業のマーケティング

上記のように、営利企業マーケティングと非営利組織のマーケティングについて書いてきた。この節では、社会的企業のマーケティングについて記していく。

まず、社会的企業は、ミッション志向と収益志向という2つの側面をもっている営利企業と非営利組織の中間的な存在であると一般的にいわれている。つまり、社会的企業は、営利企業のように、寄付や税金にほとんど頼らず、自力で採算がとれるように事業をしている一方で、営利企業ほど収益志向でない。また、非営利組織のように、ミッションというものを重視して事業活動している一方で、非営利組織以上に寄付や税金に頼らず、自力で収益を得なければならぬため、採算が成り立つように意識している。このような意味で、営利企業と非営利組織の中間的な存在であるといえる。

そのような社会的企業のマーケティングも同様に、ミッション志向と収益志向の両面をもっていてバランスをとっていると推測できる、または、考えられる。しかし、社会的企業というものは、近年になって、とり立たされたため、営利目的の企業のマーケティングの情報専門書・資料が多くある一方で、社会的企業のマーケティングの情報専門書・資料などは少ない。したがって、社会的企業のマーケティングがどのようなものかを以下の章の調査分析によって、検証していく。具体的にいうと、第一に、社会的企業のマーケティングに、本当にミッション志向と収益志向の両方が混在しているのか、そして、第二に、社会的企業のマーケティングにどの程度、収益志向とミッション志向が現れているのかを検証していく。

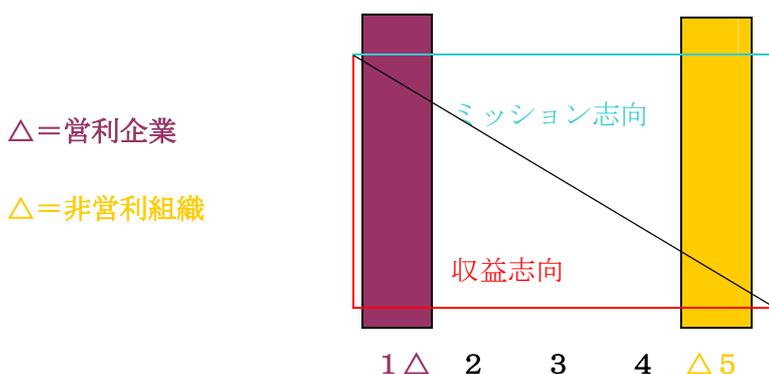
第五節：営利企業と非営利組織のマーケティングにおける志向

まず、社会的企業のマーケティングについて第一章の第四節(前節)で書いたように、

「社会的企業のマーケティングは、営利企業と非営利組織のマーケティングの中間的なものであり、収益志向とミッション志向をバランス良くとっている」と定義した以上、比較対象である営利企業と非営利組織のマーケティングについて、収益志向とミッション志向がどの程度、現れているかを示さなければ、社会的企業のマーケティングを述べられない。したがって、比較対象である営利企業と非営利組織のマーケティングに、収益志向とミッション志向がどの程度、現れているかを初めに記す。

営利企業も非営利組織と同様に、多かれ少なかれ社会に役だっている面があり経営理念というミッションがあるが、いかに利益を最大化するかにより力を入れている。したがって、営利企業のマーケティングは、下の図1のように、収益志向が高く、ミッション志向が低いといえる。

一方、非営利組織は、営利企業とは対比的に、利益をより多く得るとのことより、ミッションという数値では測りづらいものを達成するために、活動している。もちろん、寄付や税金でも活動しているので、収益をなんとかしても出さなくてはという意識は営利企業と比べると薄い。(仮に、多くの利益が出た場合でも、その利益をミッションの達成するための活動資金としてつぎ込む。) よって、非営利組織のマーケティングは、下の図1のように、ミッション志向が高く、収益志向が低いといえることができる。



* 1 = 収益志向がとて高く・ミッション志向はとて低い ⇔ 5 = 収益志向がとて低く、ミッション志向がとて高い

図1. 営利企業・非営利組織のマーケティングにおける志向

第二章：社会的企業スワンベーカーリー十条店のマーケティングにおける志向（各マーケティング段階における収益・ミッション志向）

この章では、成功している社会的企業であるスワンベーカーリー十条店を検証することによって、社会的企業のマーケティングの計画・実行・評価に至る各段階（*3）において、①収益志向とミッション志向が混在しているか、②収益志向とミッション志向がどの程度、現れているかを記していく。今回、スワンベーカーリー十条店のことを知るために、スワンベーカーリー十条店を展開する有限会社ヴィ王子の取締役として陣頭指揮をとってこられ、社会福祉法人ドリームヴィの就労支援コーディネーター・スワンベーカーリーの取締役である小島靖子氏にインタビューさせて頂いた。そのインタビュー内容・インタビュー結果をも参考にして、上記の①と②を検証していく。

* 3 = ①組織分析・外部環境分析 ②R=リサーチ（市場需要の予測をすることや市場予測や顧客のニーズ・欲求を探る市場調査） ③STP=セグメント・ターゲティング・ポジショニング ④MM=マーケティング・ミックス (Product, Price, Place, Promotion, Police, Public) ⑤ I = 実施・実行 ⑥

第一節：スワンベーカーリー十条店のマーケティング I

組織分析（目標・ミッションの設定、内部環境分析）外部環境分析

スワンベーカーリーは、「障害者のある人もない人もともに働き、共に生きていく社会の実現」(ノーマライゼーションの理念)という全店舗に共通のミッションを設定している。今回、インタビューさせて頂き、この論文の研究事例とするスワンベーカーリー十条店も、上記のスワンベーカーリーのミッションも持ち、スワンベーカーリー十条店としても「障害者の雇用促進」というミッションを掲げて事業をしている。

そして、スワンベーカーリー十条店は、売上をいくらにするか、利益をどのくらい得られるようにしたいかという目標も、月間売上計画という形で設定している。また、スワンベーカーリー十条店は、「事業をするに当たって利益を出すことは大切であると考える一方で、大赤字・赤字は出たくない」という大赤字・赤字を出さないで事業を継続していこうという観点が強く、営利企業のように収益の最大化を強く求めているのではない。したがって、もちろん、税金や寄付でも事業活動がなされている非営利組織（NPO）や社会福祉法人のように、収益・収支に関心が薄いわけではない。スワンベーカーリー十条店取締役の小島靖子氏もNPO法人や社会福祉法人という形をとらない理由として、「社会的事業は、大変だけれども、甘くないので社会に訴える力がある。そのアピールが社会的意味を大きくするので、社会的企業として事業をしている。」とっており、収支を考えていることが分かる。

スワンベーカーリー十条店におけるミッションと目標の考え方をみると、ミッションをとっても重要としており、ミッションという絶対的なもの・前提があって、赤字を出さないように・利益を出せるように売上などの目標を設定していることがわかる。まとめると、スワンベーカーリー十条店は、金銭的な目標はもとより、ミッションをとっても大切にしているといえる。（収支は非営利組織以上に考えている）

次に、内部環境分析、つまり、組織の強み・弱みについて述べる。組織の強み・弱みについて、スワンベーカーリー十条店取締役の小島靖子氏は、「組織の強みは、スワンベーカーリーというブランドがあること、そして、アンデルセンの商品を使えるということ。組織の弱みは、全国のFC店それぞれの良い点を共有し合うということまで至っていないところ。」と考えられていた。また、作業を効率よくするという面で、どうしても、障害者の方々は健常者より劣ってしまう、今の飲食店は不況に直面して人件費を削っているという状況であるが、スワンベーカーリー十条店は人件費を削ることが難しいとも分析している。このように、スワンベーカーリー十条店は、内部環境分析（組織の強み・弱みの把握）をしていることがいえる。

外部環境分析については、営利企業のように、細かく分析してフォーマットにするというところまでは、行っていないと思われる。インタビューをして聞き取れた外部環境分析に関する部分は、①経済的な傾向として、不況・不景気になって消費が芳しくない ②社会的な傾向として、社会的貢献に対して関心を強く持ち始めている など詳細なものでなく、大枠であった。そして、外部環境分析は、競争相手とターゲットについても分析する。しかし、インタビューして感じたことは、もちろん競争相手も分析しているが、自社がどのような顧客をターゲットとするか、どこの顧客を新規開拓できるか、顧客は現在において何を求めているのかというターゲット・顧客のことを競争相手以上に考えているということである。（強い顧客志向をもっている。）

ここで、スワンベーカーリー十条店の内部環境分析と外部環境分析をまとめると、外部環

環境分析の顧客・ターゲットの分析はよくしているという以外は、営利企業ほどではないが大枠では行っているということである。ここでしっかりと強調しておきたいことは、論じているのは、内部環境分析・外部環境分析を細かくしているから良いとか悪いとかということではなく、内部環境分析・外部環境分析がどのような志向で行われているか(つまり、収益志向とミッション志向がどのくらいの程度で存在しているか) である。したがって、内部環境分析・外部環境分析がどのような志向で行われているかを論じると、顧客を獲得して収益を得ないと事業が成り立たないので、顧客のことを中心に分析して、かつ、自社の強みを生かして収益を得ようとしている。そのような面で、収益志向はある。また、収益を得るために内部環境分析・外部環境分析をするが、なぜその収益を得なければならないかを考えるとそれは「障害者の方が働いて生きがいを感じる」というミッションを実現するためである。(金銭的な目標の達成のためではない。) このように考えると、内部環境分析・外部環境分析をする根幹は、ミッションであることがわかる。

上記のように、スワンベーカーリー十条店の組織分析(目標・ミッションの設定、内部環境分析)・外部環境分析におけるマーケティング志向は、収益志向もあるが、収益志向よりミッション志向が強いということが出来る。つまり、非営利組織より収益志向という面があるので、非営利組織のマーケティング志向より収益志向の割合が大きい左側にシフトする。したがって、下の図2のようなものになる。

収益志向とミッション志向の混在・・・○(混在している)

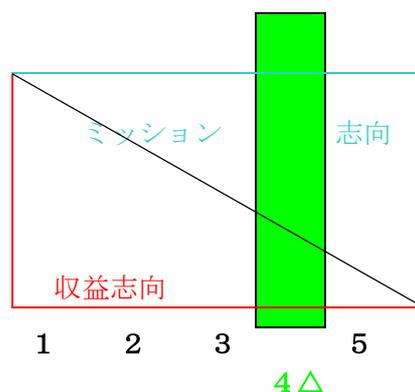


図2 組織分析(目標・ミッションの設定、内部環境分析) 外部環境分析

第二節：スワンベーカーリー十条店のマーケティングⅡ

市場・顧客調査(マーケティング調査)

市場・顧客調査(マーケティング調査)は、市場や顧客という外部の調査をするので、前節に出てきた外部環境分析と重なる部分がある。しかし、外部環境分析というものは、調査という行動をとる前にするもので、机上で考えて分析したものである。したがって、実際に調査という行動する市場・顧客調査(マーケティング調査)とは似ているようで違う。

この節では、スワンベーカーリー十条店の市場・顧客調査(マーケティング調査)について書いていく。

スワンベーカーリー十条店は、埼京線の十条駅から徒歩5分の住宅街の中にある店舗で、立地条件が悪い。さらに、パン屋が成功する条件は立地が良いことという業界の常識か

ら外れていた。よって、スワンベーカーリー十条店は、より一層に市場・顧客調査（マーケティング調査）を行わなければならなかった。「小倉昌男の福祉革命、障害者月給1万円からの脱出」という書籍に、「小島は、パンを買う時間のない人にとって、家に帰っているいろいろなパンが届いていたらどんなにいいだろうと思い、周囲の人たちにひと月にどのくらいパンを買うのかを尋ねてみた。子供がいる家庭では、一週間で千円程度、月に四、五千円ほど買っていることがわかった。小島は、だったらその半分程度を宅配すればどうだろうと考え、週に1回決められた曜日に配達する〈焼き立てパンの宅配〉を思い立ったのである。」⁹と書かれているように、思いついたアイデアを市場・顧客調査（マーケティング調査）をしている。また、スワンベーカーリー十条店取締役の小島靖子氏の「立地が悪いので、店舗だけでは、商圈が狭くなってしまう。だから、色々と考えて、出張販売や宅配販売などをするために店舗から遠いところまで営業をした。その結果、出張販売や宅配販売で大きな売上を得られ、悪条件を良くしてきた。そして、役所訪問など他の企業がやっていなかったことにも取り組んだ。」というインタビューでの言葉からも、悪い立地を克服するために、必死に考えて（市場・顧客調査をして）、出張販売・宅配販売というアイデアが生まれたことが分かる。

このように、スワンベーカーリー十条店は、市場・顧客調査（マーケティング調査）に一生懸命取り組んでいる。したがって、営利企業と同様に、収益を得なければならないので、また、周辺にあるパン屋と同じように商売をしているので、市場・顧客調査（マーケティング調査）に関していえば、社会的企業スワンベーカーリー十条店も収益志向が高いといえる。市場・顧客調査（マーケティング調査）をする目的も需要があるかどうかを確かめることであるため、収益志向が高いと言わなければならない。もちろん、収益を得る目的は、ミッションの実現である。よって、ミッション志向もあるといえる。

まとめると、以下の図3になる。

収益志向とミッション志向の混在・・・○（混在している）

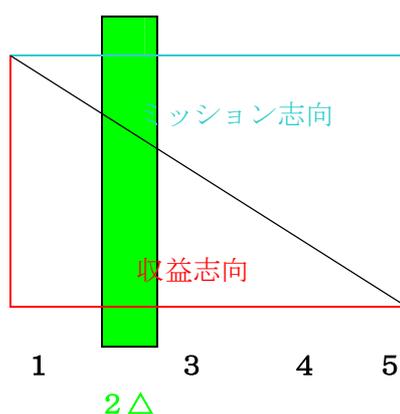


図3 マーケティング調査

第三節：スワンベーカーリー十条店のマーケティングⅢ セグメント・ターゲティング・ポジショニング

スワンベーカーリー十条店は、商品においてパンという市場の中でも焼き立てパンという分野で商売している。

また、販売方法は、主に、店舗販売、出張販売、宅配販売、特別販売（イベントなど）、卸（納品をしてそこで売ってもらう）である。

ターゲット顧客は、店舗販売の方は、地域住民の顧客やスワンベーカーリー十条店の関係者などが中心であり、宅配販売・出張販売の方は、都・国の省庁、地元の北区役所、学校、大学(明治大学、早稲田大学、東京家政大学、東京成徳短期大学)、一般企業（伊藤忠商事など）、保育園、近所住民、職業訓練学校、ヤマト運輸配送センター、障害者スポーツセンターなどである。

他のパン屋に比べると、スワンベーカーリー十条店は、駅前の好立地ではないため、店舗販売より出張販売・宅配販売が軸になっている。多くのパン屋は、店舗販売が中心であり、割合的にもほとんど店舗販売である。したがって、宅配販売・出張販売できる顧客先が、スワンベーカーリー十条店にとって、自社の強みを発揮できるセグメントであるといえる。

ターゲット顧客は、もちろんほとんどが美味しいパンが食べたいという人である一方で、障害者の方々から買うことで貢献ができたという満足感をもってきている人もいるようだ。他社を含めパン屋は、美味しいパンが食べたいという人をターゲットにしているのは間違えがなく共通している。しかし、障害者の方々から買うことで貢献ができたという満足感をもってきている人たち（企業・団体・機関）がいることは、スワンベーカーリー十条店にしかできないターゲットになっている。このようなターゲティング・セグメントから、ポジショニングもそのようなものであることがわかる。

収益を得るために、スワンベーカーリー十条店の強みを生かしたターゲットやセグメントを設定している。反面、美味しいパンを求めている人、かつ、障害者の方々から買うことで貢献ができたという満足感を感じている人（企業・団体・機関）を顧客としていることから、ノーマライゼーションの実現というスワンベーカーリーのミッションが現れていることがわかる。つまり、ミッション志向という面も出ている。まとめると、収益を得るために、出張販売・宅配販売というアイデアを思い立ち、また、その出張販売・宅配販売はノーマライゼーションの実現というミッションを遂行できるものであるということである。したがって、セグメント・ターゲティング・ポジショニングにおけるマーケティング志向は半々であると思われる。（下の図4を参照）

収益志向とミッション志向の混在・・・○（混在している）

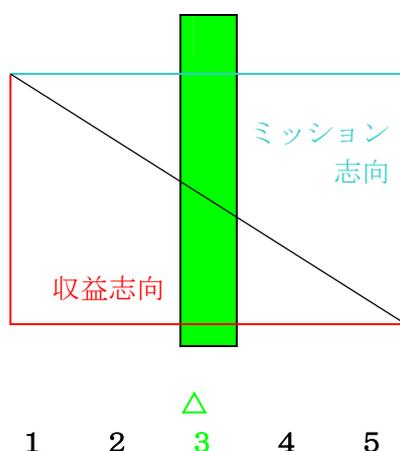


図4 セグメント・ターゲティング・ポジショニング

第四節：スワンベーカーリー十条店のマーケティングIV

マーケティング・ミックス Product

スワンベーカーリーというパン屋の商売の発想は、ヤマト運輸の前会長小倉昌男氏である「とくに、地域の人が気軽にやってきて商品を買っていく商売はいいと思えた。それも障害者が作ったから買ってくださいではなく、競合する一般の店にもひけをとらない、いい商品だから買ってくれる、当たり前前の商売がいい。地域の人々が喜んで買いに来ることで、障害者も仕事にやりがい生まれ、自然なかたちで障害者と健常者の交流ができる。しかも、一度買ったならばばらくは買わなくてもいいものではなく、何回も繰り返し買う必要があるものがある方がいい。」¹⁰という考えから生まれた。

この小倉昌男氏の発想・考えからは、以下のことが読み取れる。まず、スワンベーカーリーを商売・ビジネスと捉え、「何回も繰り返し買う必要があるものを売る」というしつかりとした理論的な戦略を考えているということ、そして、「障害者も仕事にやりがい生まれ、自然なかたちで障害者と健常者の交流ができる」というところから、ノーマライゼーションの実現というミッションの達成も考えているということが読み取れる。したがって、このことから、収益志向とミッション志向の両方が実在していることが分かる。

スワンベーカーリー十条店取締役の小島靖子氏は、インタビューにおいて製品に対するこだわり（強み）について、①体に良い ②焼き立てパン ③手作りパン ④お届けできる ⑤アンデルセンの品質の高い冷凍パン生地 という5つを挙げている。このことから、つまり、商品に対するこだわり・商売に対するプライドがあることから、ビジネスという視点をもって事業をしていることが分かる。

広島県の大手パンメーカー、タカキベーカーリーが手掛ける冷凍のパン生地を使って、現場の作業は省力化して、かつ、誰でも研修を受けて、手順を踏めば、おいしいパンが焼けるようにしている。商品は、おいしいものにするには、もちろん、障害者にもできるように、作業を簡略化して工夫している。このことから、収益志向・ミッション志向の両方をみることが出来る。加えて、商品のミッション志向の話をする、スワンベーカーリー十条店取締役の小島靖子氏は、インタビューにおいて、「顧客は、障害者の方々から買うということが、買うことの満足感につながっている。また、そのことは、障害者の存在価値を高めている。」とっており、商品・製品においしさという付加価値だけではなく、障害者の存在価値という顧客の満足感という付加価値も含まれていることが分かる。つまり、ミッションというものが含まれている。スワンベーカーリー十条店の製品・商品は、おいしさだけを付加価値とするパン屋より、高い付加価値をもっていることになる。

以上のように、収益志向・ミッション志向があり、障害者に働く生きがいを生んでいるなどミッションをもとに行動しているのだが、競合相手と変わらない商売・営利企業が行っている利益を出さなければならない厳しい商売を行っているという点が製品という分野においては強いことから、下の図5のようになる。

収益志向とミッション志向の混在・・・○（混在している）

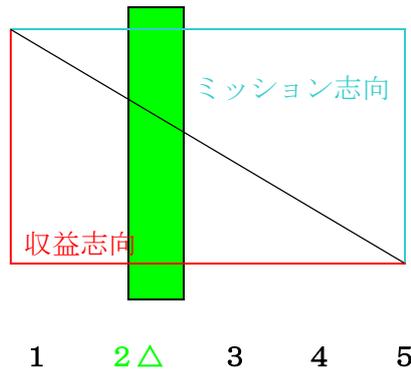


図5 マーケティングミックス：Product

第五節：スワンベーカーリー十条店のマーケティングV マーケティング・ミックス Price

スワンベーカーリー十条店の価格設定は、スワンベーカーリー本社が決めているため、自店舗だけが価格を変えるということとはできない。したがって、スワンベーカーリー十条店として価格戦略、または、価格におけるマーケティング戦略というものは行われていない。しかし、商品に価格をつけて、商品を売っている以上、価格における志向というものは存在する。

前文で述べたように、価格の設定は、スワンベーカーリー本社が決めているのであるが、スワンベーカーリー十条店取締役の小島靖子氏によると、「価格には、利益というものが含まれていなければならない」とのことであった。「小倉昌男の福祉革命、障害者月給1万円からの脱出」という書籍のなかでも、小島靖子氏は、セミナーで、「(有限会社をつくって障害者の職場を経営している立場から) 私がやっていることは福祉ではありません、これはお金儲けです。」と発言したと書かれている。この発言から、ビジネス視点があることが分かる。

顧客は、高すぎても買ってくれない。また、価格を安くすれば、顧客は喜び、顧客数は増えるかもしれないが、利益がでなければ、事業として継続することも困難であり、より良い事業を行うための再投資もできない。スワンベーカーリー十条店は、顧客も大勢かかえて、事業として12年も継続してきている（経営は、なかなか厳しいのだが）。よって、このことから、スワンベーカーリー十条店の価格は、収益・利益を含んだ価格で、適正な売価に対する利益率であると推測できる。

以上のことを踏まえると、価格という面では、営利企業に近いくらいに収益志向というものはもっており、非営利組織とは違うことということがいえる。まとめると、以下の図6になる。

収益志向とミッション志向の混在・・・○（混在している）

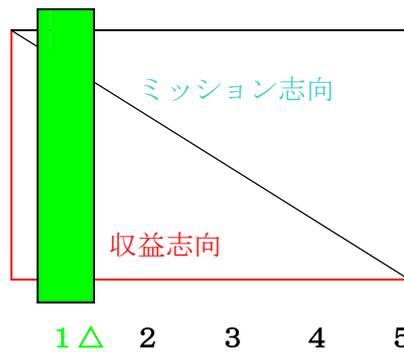


図6 マーケティングミックス：Price

第六節：スワンベーカーリー十条店のマーケティングVI
マーケティング・ミックス Place

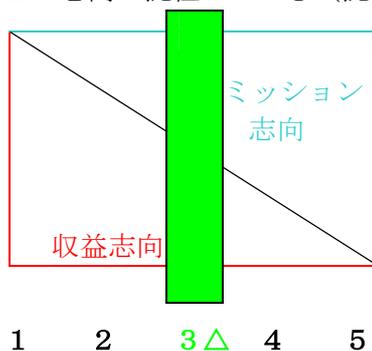
Place 流通は、どのようにして顧客にサービス・製品を届けて提供するかというものであり、具体的に言えば、売る場所・営業時間・営業曜日などを指す。スワンベーカーリー十条店の販売方法は、第三節のところでも書いたが、主に、店舗販売、出張販売、宅配販売、特別販売（イベントなど）、卸（納品をしてそこで売ってもらう）である。したがって、スワンベーカーリー十条店の Place 流通は、売る場所として、大きく捉えると、自店舗・店舗外になる。店舗外を細かくいうと、第三節にも書いたように、都・国の省庁、地元の北区役所、学校、大学(明治大学、早稲田大学、東京家政大学、東京成徳短期大学)、一般企業（伊藤忠商事など）、保育園、近所住民、職業訓練学校、ヤマト運輸配送センター、障害者スポーツセンターになる。

スワンベーカーリー十条店の Place 流通は、これまでも何回も述べているように、店舗だけでは、売上が足らず、経営的に苦しいということで、ほかに売上を上げる方法はないかと考えて、出張販売、宅配販売を始めたという背景がある。その結果、障害者が外にパンを販売に行くことになり、色々な人と会い、「障害者のある人もない人も共に生きていく」というミッションを体現することとなった。スワンベーカーリー十条店取締役の小島靖子氏も、「障害者が色々な人たちと出会う。そのことによって、人々の見方が変わる。それこそが、ノーマライゼーションにつながる。」と考えている。

まとめると、売上をなんとか上げるため、店舗外の販売をしたところは収益志向であるが、店舗外で販売することによって、障害者と健常者との交流・出会いを生み、ノーマライゼーションの社会の実現に近づいていることは、ミッション志向であるといえる。（図7）

収益志向とミッション志向の混在・・・○（混在している）

図7 マーケティング
 ミックス：Place



第七節：スワンベーカーリー十条店のマーケティングⅦ マーケティング・ミックス **Promotion**

スワンベーカーリー十条店では、Promotion（広告・営業等）として、チラシなどの有料広告は出していない。スワンベーカーリー十条店取締役の小島靖子氏は、「スワンベーカーリーというブランドには、障害者がパンを製造し、販売しているというコンセプトがあり、そのスワンベーカーリーというブランドで広告になっている。口コミによる広告が多い。」とっており、スワンベーカーリー十条店の広告は、口コミとスワンベーカーリーというブランドが主となっている。つまり、スワンベーカーリー十条店の広告に対するスタンスは、紙・画像という媒体を通してではなく、障害者と健常者が出会うなかで伝えられていくということである。何を伝えるかという点、それは、スワンベーカーリーの良さやスワンベーカーリーのパンは美味しいと伝えているのはもちろん、スワンベーカーリー十条店取締役の小島靖子氏によると、「パンと一緒に届く、障害者の大きな価値になるだろう」といっている。

また、スワンベーカーリー十条店は、販路を広げるべく営業をしている一方で、一般企業などから、売ってくれないかという提案も多く受けている。

したがって、スワンベーカーリー十条店の Promotion は、派手な広告活動はやっておらず、収益志向は営利企業ほど強くはないが、「パンと一緒に届く、障害者の大きな価値になるだろう」というメッセージと「紙・画像という媒体を通してではなく、障害者と健常者が出会うなかで伝えていく」ということから、ミッション志向があらわれているといえる。この点から、商売をやっており、売上を上げなければならないので、営業などある程度収益志向をもっているが、根底にある多くの部分はミッション志向であると思われる。（図8）

収益志向とミッション志向の混在・・・○（混在している）

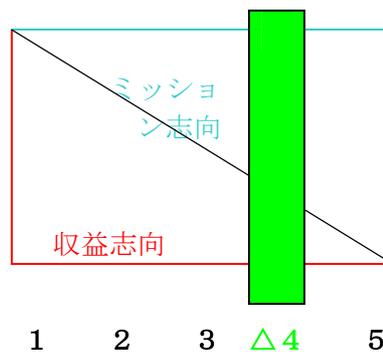


図8 マーケティングミックス：Promotion

第八節：スワンベーカーリー十条店のマーケティングⅧ マーケティング・ミックス **Public/Police**

マーケティング・ミックスにおける Police は、政策提言活動などの政治や政府機関等に影響を与えるものである。

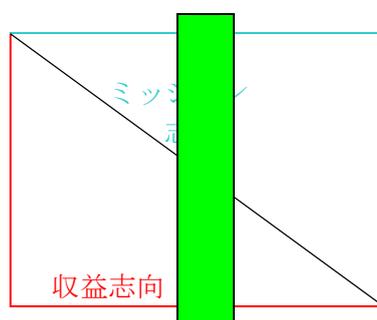
スワンベーカーリー十条店は、二章第六節で書いたように、障害者が色々な人たちと出会

うことによって、人々の考え方が変わるということ、つまり、「障害者のある人もない人も共に生きていく」というミッションを強く意識して事業をしている。したがって、公共広告を出しておらず、政府への政策提言もあまりしていないようであった。

また、メディアや地域住民と良い関係を築こうとする **Public** という面では、第一に、テレビや新聞での報道や全国の作業所職員や福祉関係者の見学を受け入れており、とてもオープンである。そして、店舗販売は、地域住民の方々、出張販売・宅配販売も、地元の役所・学校・大学(明治大学、早稲田大学、東京家政大学、東京成徳短期大学)・一般企業(伊藤忠商事など)・保育園・近所住民ということで、地元住民のネットワークができて信頼関係がしっかり構築されている。

Public/Police というマーケティング・ミックスは、第一章で非営利組織のマーケティングと営利企業のマーケティングの違いについて書いたように、営利企業には含まれておらず、非営利組織のマーケティングに含まれるものである。このことから、**Public/Police** は、ミッション志向が初めから高いマーケティング・ミックスの要素だといえる。そして、スワンベーカーリー十条店としても、この分野に関して、収益を志向しており(収入を得てはいる)、かつ、その場においてもミッション志向を追求している。よって、下の図9のようになる。

収益志向とミッション志向の混在・・・○(混在している)



1 2 3△ 4 5

図9 マーケティングミックス：Police/Public

第九節：スワンベーカーリー十条店のマーケティングIX

評価・コントロール

評価・コントロールは、行動した結果を分析して評価して将来への改善や修正のためのものである。(つまり、結果を踏まえて、良い方向へコントロール・管理をするということである。)

一般的に、顧客満足調査・アンケート・経営的数値(売上高、利益率、利益額、成長率等)などによって、自らの事業活動を評価する。

スワンベーカーリー十条店の小島靖子氏は、ミッションをどのくらい達成できたかということやどのように感じるのか、または、どのような基準で評価するのかという問いに対して、「なかなか普通の人では、入っていけないような人のところに届けたり、商品を届け

たときに、『ご苦労様』などの声かけをもらったり、色々な人々との出会いによって、彼らが働きがいを感じ、生きがいを感じていることのその中で、ミッションの達成具合を感じている。」と答えている。つまり、スワンベーカーリー十条店では、①スワンベーカーリー十条店にしか届けられないところに届けるということ ②出会いの数 ③顧客からの声かけのおおよそ3つが評価基準になっているといえる。

スワンベーカーリー十条店の評価・コントロールは、売上高、利益率、利益額、成長率などの経営的数値を用いるという収益志向ではなく、①スワンベーカーリー十条店にしか届けられないところに届けるということ ②出会いの数 ③顧客からの声かけというミッション志向の評価基準をもっているといえる。また、当然ではあるが、月間売上目標も立てており、いくら売れたかというフィードバックも行っているので、収益志向は、少なからずあるといえる。(図10)

収益志向とミッション志向の混在・・・○ (混在している)

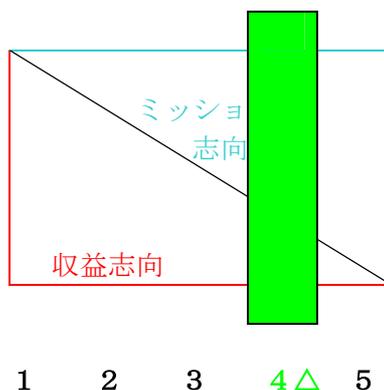


図10 評価・モニタリング

第十節：スワンベーカーリー十条店のマーケティングX マーケティング全体

これまで、二章の第一節から第九節までスワンベーカーリー十条店のマーケティングについて書いてきた。この節では、そのスワンベーカーリー十条店のマーケティングを総合的に考える。つまり、組織分析・外部環境分析、市場・顧客調査（マーケティング調査）、セグメント・ターゲティング・ポジショニングマーケティング・ミックス（Product, Price, Place, Promotion, Police, Public）、コントロール・評価の全てを総合して、ミッション志向と収益志向のバランスがどのようになっているのかを示す。

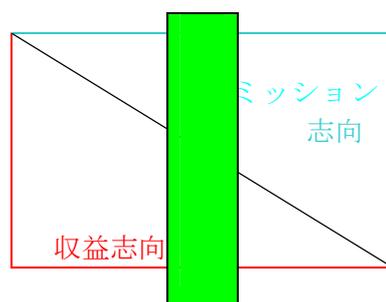
全体として捉えるため、二章の第一節から第九節までの各々のマーケティング要素における収益志向とミッション志向のバランスの平均を出した。それを表したのが下の表1である。また、図に表わしたものが、図11である。

スワンベーカーリー十条店のマーケティング全体の平均は、3であり、ミッション志向と収益志向が半々くらいに位置する。したがって、社会的企業であるスワンベーカーリー十条店の全体のマーケティング志向は、ミッション志向と収益志向をバランス良くとっている

といえる。

マーケティング・マネジメント・プロセス	志向
組織分析（目標・ミッションの設定、内部環境分析）外部環境分析	4
市場・顧客調査（マーケティング調査）	2
セグメント・ターゲティング・ポジショニング	3
マーケティングミックス：Product	2
マーケティングミックス：Price	1
マーケティングミックス：Place	3
マーケティングミックス：Promotion	4
マーケティングミックス：Police/Public	3
評価・モニタリング	4
マーケティング全体（平均・総合）*	2.88

表1 マーケティング全体（平均・総合）



1 2 3△ 4 5
* (2.88 = 約3.00 と考える)

図11 マーケティング全体

補足：連携・協力・パートナーシップ

スワンベーカーリー十条店は、現在、ある大企業とのコラボレーション（連携）事業を計画しているところであるという。（インタビューから）

このコラボレーションは、大企業の「障害者雇用の拡大、社会的貢献をどのように増やすか」、スワンベーカーリー十条店の「いかに、経営基盤を強くするか」というお互いの課題点をなんとか合わせられるのではないかとすることで模索されている。つまり、大企業には、雇用法定率の増加や社会貢献という便益があり、一方、スワンベーカーリー十条店には、経営基盤の強化・資金問題の軽減という便益があり、計画が進行している。このことについて、スワンベーカーリー十条店の小島靖子氏は、「これから、将来、大企業が、障害者の雇用を目的としたベンチャー企業（社会的事業所）を応援してくれるようになってくれると良い」と考えている。

また、このコラボレーション事業は、営利企業（大手企業）と社会的企業（スワンベーカーリー十条店）の中間的な存在のものとなっているのではないかと推測する。したがって、図で表すと、下の図12のようなものとなると推測する。

（社会的企業と民間の大企業がコラボレーションするという分野では、スワンベーカーリー十条店は先手となっている。）

収益志向とミッション志向の混在・・・○（混在している）

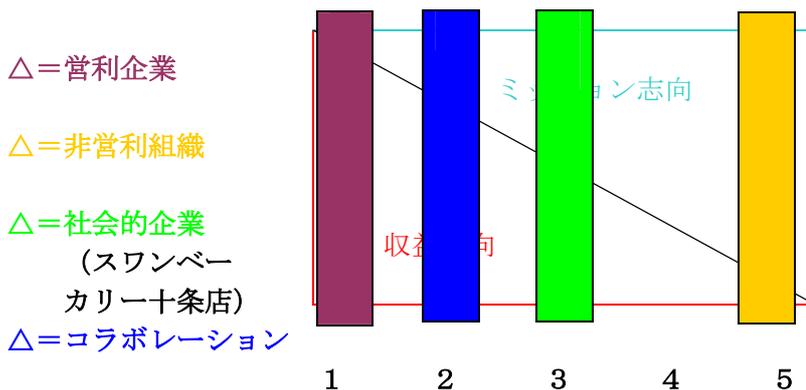


図12 4のマーケティング志向

終章 結論・まとめ

本論文の課題は、社会的企業のマーケティングの計画・実行・評価に至る各段階（*3）において、①収益志向とミッション志向が混在しているか、②収益志向とミッション志向がどの程度、現れているかという2点であった。その2つの課題点を、スワンベーカーリー十条店を事例として検証することによって、解明しようと試みた。

その結果、まず、①マーケティング全体としても、かつ、マーケティング（マーケティング・マネジメント・プロセス）の各々の要素においても収益志向とミッション志向が混在しているということが分かった。そして、②マーケティング（マーケティング・マネジメント・プロセス）の各々の要素・全体における収益志向とミッション志向のあらわれ具合もおおよそ分かることができた。つまり、マーケティング（マーケティング・マネジメント・プロセス）の各々の要素・全体における収益志向とミッション志向が、P19二章第十節の表1のようになること、「社会的企業スワンベーカーリー十条店のマーケティング志向がミッション志向と収益志向が半々くらいに位置で、ミッション志向と収益志向をバランス良くとっている」ことが分かった。

これからの将来、社会的企業のマーケティング志向は、ミッション志向の大きさを維持しつつ、収益志向を大きくしていくことが必要であると思う。さらに、P19ページで取り上げた連携・協力・パートナーシップという補足で、社会的企業が大手大企業とコラボレーションをしようと試み始めているという流れを考えると、ミッション志向というものは大切に保ちつつ、収益志向の方向へシフトするという事は確かであると思われる。もちろん、一方で、社会的企業が大手大企業とコラボレーションということを見ると、営利企業は、社会的企業とは逆に、ミッション志向を大きくしていこうという流れになると

思われる。したがって、営利企業と社会的企業との企業が増えていく可能性は大いにあり得るといえると思う。

企業・組織・団体の究極の理想像は、ミッション志向と収益志向が両方とも大きく（高く）、バランスが良いというマーケティング志向であると思う。しかし、現実問題としては非常に難しい。よって、これから、一步一步と着実にそのような究極の理想像に近づいていくことが、現実的であり、ベストが選択であると筆者は考える。まとめると、まず、社会的企業と営利企業が協力・連携（合弁会社の設立・コラボレーション等）などを行うことによって、社会的企業は、ミッション志向を保って収益志向にシフトする、一方、営利企業は、収益志向を保ってミッション志向にシフトするという段階を踏む。そして、そのような事例を踏まえて、ミッション志向と収益志向が両方とも大きく（高く）・バランスが良い企業・団体・組織が増えていけば、より良い社会の実現につながると筆者は考える。ミッション志向と収益志向が両方とも大きく（高く）・バランスが良いというマーケティング志向である企業・団体・組織が、将来、現実によく存在することを願う。

注

- 1 小倉昌男「福祉を変える経営」日経BP社（2003年）P192
- 2 建野友保 「小倉昌男の福祉革命、障害者月給1万円からの脱出」小学館文庫（2001年）P108、113
小倉昌男「福祉を変える経営」日経BP社（2003年）P193～196
- 3 スワン店舗案内 スワンベーカリー十条店
<http://www.swanbakery.jp/shop2/jyujyo.html> スワンベーカリーHP
- 4 日本経済新聞 2010年5月16日発行 7面
- 5 アメリカ・マーケティング協会、1985年改正
- 6 フィリップ・コトラー「非営利組織のマーケティング戦略」第一法規株式会社（2005年）
- 7 フィリップ・コトラー「コトラーの戦略的マーケティング」ダイヤモンド社（2005年）P49
- 8 フィリップ・コトラー「非営利組織のマーケティング戦略」第一法規株式会社（2005年）
- 9 建野友保 「小倉昌男の福祉革命、障害者月給1万円からの脱出」小学館文庫（2001年）P115、116
- 10 建野友保 「小倉昌男の福祉革命、障害者月給1万円からの脱出」小学館文庫（2001年）P73