

倉橋 宏尚「社会的企業のマーケティングにおける志向」

社会的企業は近年日本でも熱い注目を浴びています。NPOでは食べていけないが、純粋に利益追求だけの企業も嫌だ、と考える若者にも、「ミッションを追求しながら利益も得る」という一石二鳥の選択肢として人気があるようです。

しかし、注目を浴びている割には、社会的企業の定義や範囲はNPOに比べてあいまいとしたもので、論者によっても幅があり、社会的企業に関する理論的な説明はあまり進んでいません。NPOと営利企業の間存在的な存在で、両者の性質を併せ持っているというくらいのこととは言えても、社会的企業独自のマーケティングのあり方とは何か、といった問いに対して正面から答えを出せる理論研究は残念ながらまだないのが現状です。

倉橋さんは社会的企業のマーケティング戦略に関心を持ち、試行錯誤を重ねました。企業とNPOのマーケティング戦略を論じた分厚い専門書を苦勞して読破し、この二つの戦略が似通っていることに気付きました。NPOのマーケティング戦略は、企業の戦略を若干アレンジして考案されたものですから、似通っているのも無理はありません。ところが、社会的企業のマーケティング戦略に関する専門書は、探しても見当たらないのです。

そこで倉橋さんは、一本の軸上に「収益志向」（営利企業に近い）と「ミッション志向」（NPOに近い）という二つの極を置き、社会的企業が両極の中間のいずれかに位置づけられるだろうと考えました。社会的企業といっても、実態としてNPOに近いものも、あるいは営利企業に近いものもあるので、個別の企業がとっているマーケティング戦略をつぶさに調べて、個々の企業が両極の中間のどこに位置するのかを測定しようというわけです。

ただ、個々の社会的企業がどの程度営利企業寄りなのか、NPO寄りなのかということ客観的に評価・測定するとなると、数値化するための指標をいくつも開発しなくてはなりません。それはそれでなかなか技術的にも難易度が高くなります。そもそも、個々の社会的企業がどの程度収益志向があるのかといった割合を数値化して示すことに、どれだけの実践的な意義があるのかは、議論の余地があると思いますが。

倉橋さんは、スワンベーカー十条店を事例に選び、マーケティング・ミックスの各要素（製品、価格、流通など）ごとに、収益志向とミッション志向の割合を分析して、5段階評価を行いました。5段階評価は主観的な判断という印象もありますが、なかなかユニークな分析だという印象を受けました。

マーケティング論の分厚い専門書を読み、その枠組みを事例に忠実に当てはめて分析を試みた努力は、たいしたものです。

今後は、社会的企業のマーケティングについて考える機会があったら、こんどは現場で役に立つ実践的なマーケティング戦略のあり方を追求してみてください。