

営利企業と競争する ソーシャルビジネスの成功要因分析

— マザーハウスの消費者行動分析から —

早稲田大学 経営管理研究科

野村 あすか

要約

様々な社会課題が生じている中、ビジネスの力で社会課題の解決を行うソーシャルビジネスが注目されている。継続的な社会課題の解決には、対価モデルのソーシャルビジネスが有効である。そこで、対価モデルのソーシャルビジネスの成功要因を分析するため、株式会社マザーハウスを例に定量及び定性分析を行った。結果、マザーハウスは社会貢献意欲の高い顧客を上手く取り込めただけでなく、顧客ロイヤルティを高める取り組みを行うことで社会貢献意欲の低い顧客も取り込むことが出来、安定した顧客基盤から売上を拡大出来ていることが分かった。発展途上国に自社工場を持ちビジネスを行うという一見非合理的なビジネスモデルであるが、徹底的に強い哲学を体現化してきたことで、社会的な哲学を武器とした営利企業として他者と差別化できていることが成功要因であることが導出された。まさに、マザーハウスは「賢者の盲点」を体現した企業である。

キーワード

対価モデル, 顧客ロイヤルティ経営, 賢者の盲点

1. はじめに

1. 研究の目的と背景

(1) 研究の問題意識

経済発展により人々の生活が豊かになる一方、環境問題や貧困問題の様な社会課題が生じている。社会課題の解決に継続的に関与するためには、社会起業家の様に社会課題を自分毎化して捉え、関心を持ち続けることが必要であるが、身近ではない社会課題を自分毎化して捉え続けることが出来る人は少ない。そのため、継続的に社会課題の解決を行うためには、人々の関心によらない解決方法が必要であると考え。その解決策の1つとして現在注目されているソーシャルビジネスには様々な種類があるが、寄付や補助金、消費者の関心に依拠するソーシャルビジネスでは継続的にビジネスを行うことは難しい。そのため、寄付や消費者の社会貢献意欲によらずに継続して社会課題の解決に寄与出来る「対価モデル」のソーシャルビジネスを増やすことが社会課題の解決に必要であると考え。

以上のことから、本論では対価モデルのソーシャルビジネスが成功する要因を明らかにすることで、対価モデルのソーシャルビジネスを増やし、社会課題の解決に寄与したいと考える。

(2) 研究の意義

本論のリサーチクエスチョンは、「ソーシャルビジネスが成功する要因は何か」という問いである。ソーシャルビジネスの成功要因に関する研究は過去行われているものの、ソーシャルビジネスにおける成功要因プロセスの解明や消費者行動の特性に焦点を当てて分析を行った研究は少ないことから、これらに焦点を当てる本研究は学術的な意義があると考え。また、本研究は企業や社会起業家がソーシャルビジネスを行う際の一助になり得ることから、産業界の関心も高い分野である。

(3) 定義

本論では、「社会課題」を市場原理から取り残されることにより生じた満たされないニーズが存在していること、「ソーシャルビジネス」を社会課題の解決をビジネスの力によって

解決することと定義する。また、ソーシャルビジネスの成功については、Leslie (2008) 等にならない、①事業に継続性があり、事業が10年以上継続していること、②事業が成長し続けていることと定義をして議論を進めていく。

2. 先行研究

奥村 (2010) では、「いろどり」や「グラミン銀行」のケーススタディからソーシャルビジネスの成功条件として、ミッションの明確化やユニークな社会起業家の強いリーダーシップ等を導出している。江川 (2011) では、「フローレンス」や「ビッグ・イシュー日本」等の事例分析から、顕在化していない市場を発見することや収益を安定的に生み出すビジネスモデルを作ることが成功のポイントと導出している。これらの研究では、ビジネスモデルや組織体制が着眼点である分析や定性的な分析を行っている。そこで、本論では消費者行動の観点から定量的及び定性的にソーシャルビジネスの成功要因を分析することで新たな示唆を導出したい。

II. リサーチデザイン

1. 研究の視点

本論では、ソーシャルビジネスの成功企業として「株式会社マザーハウス」を取り上げる。マザーハウスは、2006年に山口絵理子氏が設立した企業である。「途上国から世界に通用するブランドをつくる」を哲学に掲げ、バングラデシュやネパール等の発展途上国でカバンやジュエリーの生産を立ち上げから行い、日本や台湾等で販売を行っている。上述のソーシャルビジネスの成功の定義をマザーハウスに照らし合わせてみると、会社設立から10年以上経過していることから継続性があると判断した。また、事業の成長性については、店舗数は国内外に36店舗あり、売上高も2006年の300万円¹⁾から2017年で約20億円²⁾に達していることから成長性があると判断した。

2. マザーハウスの企業分析

マザーハウスは、バッグ、ジュエリー及びファブリックの3つのブランド事業を行っている。オンラインショップで確認できる商品数は389商品³⁾に達しており、年齢性別を問わず幅広い顧客向けの商品を提供している。これらの商品の大半は社長の山口氏がデザインをしており、「可哀そうではなく、かっこいいから買ってもらいたい」という山口氏の思いが詰まっている。デザイン性や機能性にこだわった商品が多く、店舗で得た顧客の声を商品開発に反映しながら商品開発を行い、発展途上国においても品質に妥協しない商品作りを行っている。また、バッグの価格は3万円前後で多く設定されており、大衆向け商品よりも高い価格帯に設定して販売を行っている。

マザーハウスは、現在日本国内に30店舗を構えているが、路面店は10店舗、商業施設内の店舗は20店舗となっている。出店を決める際には、通行量や道路に面している面積等を出店基準にしており、実際の店舗も2方面が通路に面している店や通行料が1時間に200人近くある場所に出店している。山口氏によれば、顧客のうち70%が通りすがりの顧客であり、通行量の多い立地を獲得していることが新規顧客の獲得に貢献していると推察される。店舗では社会貢献性を前面に押し出さないことを徹底しており、マザーハウスを知らない顧客から見ると、他の営利企業と変わらない店構えにしている。また、マザーハウスの店員は顧客との対話を重視し、マザーハウスのストーリーテラーとして一人一人が機能していることが特徴的である。マザーハウスは広告費をかけず、SNS等で定期的に情報を発信することで顧客の関心を高める工夫を行っている。

3. 仮説

顧客層の特性及び顧客の消費者行動の特性の観点で仮説を設定した。マザーハウスは、店舗で社会貢献性をうち出さずビジネスを行っている。そのため、一般的なソーシャルビジネスが社会貢献意欲の高い顧客がメインターゲットであるのに対し、マザーハウスは社会貢献に関心のない顧客を獲得することで幅広い顧客層を獲得できてい

ることが安定的な売上の向上に寄与していると考えられる。また、経済産業省（2008）やソーシャルビジネスへのインタビューによると、一般的なソーシャルビジネスの場合、顧客が店舗を最初に認知するという「興味に至るまでの障壁」、興味から購入に至る過程で「購買を妨げる障壁」、そして、初回購入後に「再購入を妨げる障壁」が存在していることによりビジネスが拡大できないケースが多い。そのため、成功しているマザーハウスでは、消費者行動の興味や購入の過程等で工夫を行い、各段階にある障壁を除去できていることが成功できている要因であるという仮説を設定する。

4. 研究方法

仮説を立証するため、二つの検証方法を採用した。一つは、マクロミルでの定量調査であり、マザーハウス商品購入経験者300人に対して独自にアンケートを実施した。300人のうち、男性51.7%、女性48.3%、年齢は30代が31.4%と多く、続いて20代が26.0%、40代18.4%、50代14.0%となった。もう一つの方法はインタビュー調査であり、マザーハウス顧客42人、マザーハウスの社長及び店員にインタビューを実施した。なお、インタビューを行った顧客42人うち、男性19人、女性23人であり、実際に商品購入経験がある顧客は37人である。

III. 仮説検証

1. 仮説の検証

(1) マザーハウスの顧客層の特性

マザーハウスの顧客について社会貢献意欲を確認したところ、エシカル商品を「他の商品よりも値段が高くても購入したい」と考えていた顧客は29%、「他の商品と値段が同じであれば購入したい」と考えていた顧客は52%であった。星（2018）では9,920人に対して同様の質問を行っているが、「他の商品よりも値段が高くても購入したい」と回答した人は女性9.8%、男性5.2%であったことから、マザーハウスは一般的な企業よりも社会貢献意欲の高い顧

客が多いことが分かる。一方、マザーハウスを最初に認知したきっかけについて、店舗41%、口コミ23%、TV番組17%という結果となった。顧客へのインタビュー調査から、「たまたまお店の前を通りすぎ、雰囲気良かったので入店した」と回答した顧客がいたこと、また、知人の口コミでマザーハウスを知った顧客6人のうち、4人は社会貢献にあまり関心のなかった顧客であったことに鑑みても、顧客の社会貢献意欲の高さが必ずしも新規顧客獲得に繋がっているわけではないことが分かった。

また、マザーハウスの商品を初めて購入した際の理由について、当てはまる選択肢を第3位まで必須回答として調査を行った結果、「商品のデザイン」（1位：43.7%、2位：23.7%）、「商品の機能性」（1位：26.7%、2位：23.3%）及び「品質の高さ」（1位：11.0%、2位22.7%）を選ぶ顧客が多く、「マザーハウスの哲学」（1位：7.3%、2位8.3%）や「社会貢献意欲」（1位：1.7%、2位：4.7%）を回答する人は少なかった。さらに、マザーハウスが社会貢献的なビジネスをしていなかった場合の購買意欲を尋ねたところ、「購入したい」と回答した顧客が85%と大半を占めていたことにも鑑みると、マザーハウスの顧客特性としてマザーハウスの哲学よりも商品を購入を決めている顧客が多いということが分かった。インタビュー調査においても「他店舗のお財布と比較して色やデザインを気に入ったため、マザーハウスの商品を購入した」という他ブランドと比較した上で商品購入している顧客や、「初回購入後に山口氏の著書をよんだりもしているが、商品の質が良いことが商品を購入している理由である」という哲学への共感よりも商品を購入を決めている顧客がいたことからこのことは確認できた。

社会貢献意欲の高い顧客においては、「店員もよく説明してくれて、きちんと途上国でお金が使われていることが分かるから良い」や「新興国支援という文脈だけでは購入していない。デザインや使い心地が秀逸な点が一番の購入理由」と回答する顧客も確認できた。経済産業省（2008）では、消費者にソーシャルビジネスを積極的利用するために期待する点について調査を行っているが、

「サービス内容・品質の改善や、特徴ある商品サービスの提供」64.9%、「利用しやすい価格の設定」75.2%との結果になっていることに鑑みると、フェアトレード商品の品質や価格設定に不満を持つ顧客のニーズにマザーハウスが応えていることが今回の調査から分かった。

(2) マザーハウスの消費者行動特性

マザーハウスの顧客満足度を計るため、マザーハウス商品及び他ブランド商品の他者推奨経験を調査し、顧客の推奨意向であるNPS (Net Promotor Score) の計測を行った。その結果、マザーハウス顧客におけるマザーハウス商品のNPSは22.0、他ブランド商品のNPSは10.0となり、顧客ロイヤルティの高い顧客が存在していることが分かった。さらに、マザーハウス商品の購入回数別にNPSを算出したところ、6回以上購入経験がある顧客のNPSは73.4、2～5回の顧客は37.6、1回のみ顧客は10.4となり、マザーハウス顧客は購入回数が多いほど推奨意向が高くなる傾向が確認できた。このことについて χ^2 検定で有意性を確認した結果、p値は0.002となり、1%の有意水準で商品購入回数は推奨意向に影響していることが分かった。また、東日本大震災時にマザーハウスの売上が70%近く減少した際に、顧客が経営を心配して商品を購入してきたことによりバッグ業界で一番に売上が回復したという。このことから、マザーハウスは遠藤・武井 (2015) における「顧客ロイヤルティ経営」を体現出来ている企業であると考えられる。

(3) 他のソーシャルビジネスとの比較

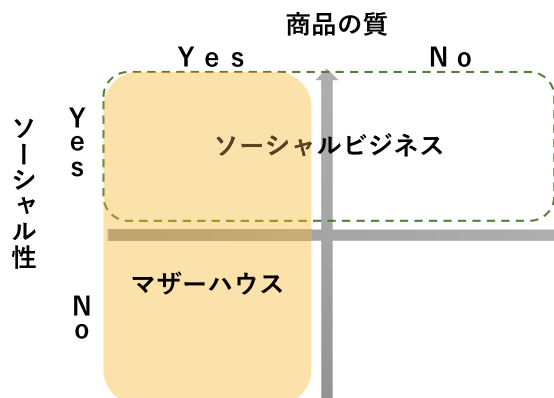
一般的なソーシャルビジネスとマザーハウスの違いを明らかにするため、他のソーシャルビジネスの顧客についても調査を行った。調査対象はmakixmakiであり、カンボジア等の発展途上国で生産したフェアトレード商品を販売する事業を行っている。2018年11月に14人の顧客に対してアンケート調査を実施した。makixmakiの顧客に対してもマザーハウス顧客同様の質問により社会貢献意欲の調査を実施したところ、「他の商品と値段が同じであれば購入したい」71%、「他の商品よりも値段が高くても購入したい」29%という結果となり、社会貢献意欲の高い顧客がメイン

の顧客層であることが分かった。また、購入理由については「商品のデザイン」を1番の理由に選んでいる顧客が多く、「商品の機能性」や「品質の高さ」を選んでいる顧客は少ない結果となった。また、他者へ推奨したことがある顧客は2人のみであり (NPS: -71.4), makixmakiでは社会貢献意欲の高い顧客が商品のデザインを評価して購入している顧客が多いことが明らかとなった。そのため、マザーハウス顧客層に社会貢献意欲が低い層が多く含まれていること、商品品質の高さが評価されていること及び顧客ロイヤルティが高く他者に推奨したくなるような仕掛けがある点はマザーハウス特有である可能性が高いと考えられる。

(4) 考察

以上の分析から、マザーハウス顧客の大宗は商品を購入している顧客であり、社会貢献意欲の低い層も一定に取り込んでいることが分かった (図-1)。一般的なソーシャルビジネスでは、社会貢献意欲の高い顧客をメインターゲットとしていることから図の上段部分が顧客層となる。一方、マザーハウスでは、商品の質を重視している顧客層が多いことから図の左部分が顧客層となっているとできてきている。人々が社会貢献意欲を維持することが難しいことに鑑みると、マザーハウスは社会貢献意欲の低い顧客をターゲットにすることにより、他のソーシャルビジネスよりも幅広い顧客層を獲得できていると考えられる。

図-1 マザーハウスの顧客層の特徴



2. 消費者行動の分析

(1) 社会貢献意欲の差異による行動特性

マザーハウスの顧客について、社会貢献意欲の違いによる消費者行動の分析を行った。ここでは、エシカル商品に対する購入意欲を問う質問をもとに顧客の社会貢献意欲の度合いを判定し、他の商品に対してエシカル商品に許容する値段が高いほど社会貢献意欲が高いと整理した。

まず、マザーハウスを最初に知ったきっかけの差異についてみていく(表-1)。社会貢献意欲が高い顧客では店舗や口コミで認知した割合が高く、社会貢献意欲が低い顧客では口コミやTV番組等の第三者からの情報により認知している割合が高いことが分かった。一方、社会貢献意欲による商品の購入理由の差異について分析したところ、「マザーハウスが社会貢献的なビジネスをしていなかった場合でも、マザーハウスの商品を購入したいと思うか」とい

う問いに対して、社会貢献意欲の高い顧客は購入したいと回答した人が多くマザーハウスの商品性を評価している顧客が多かったのに対し、社会貢献意欲の低い顧客は購入したくないと回答した人が72%と多くマザーハウスの社会貢献性を評価して購入を決めている傾向にあることが分かった。

次に、社会貢献意欲の違いによる再入店理由を見る(表-2)。社会貢献意欲の高い顧客では、通りすがりや物欲に加えてメルマガを見た時やSNS投稿を見た時がきっかけと回答した顧客が多いことが分かる。一方、社会貢献意欲の低い顧客では、通りすがりや物欲以外には商品のメンテナンス時が多いことが分かる。ゆえに、最初の入店理由は第三者からの情報がきっかけとなっていたが、再入店理由では自らの意志で再入店を決めていることが分かった。

最後に、社会貢献意欲の違いによるSNS投稿経験の

表-1 社会貢献意欲別マザーハウスを最初に知ったきっかけ

割合 (%)	マザーハウスを最初に知ったきっかけは何でしたか?					
	店舗	口コミ	TV番組	書籍	新聞・雑誌	その他
他の商品よりも値段が高くても購入したい	47.7	21.6	13.6	6.8	8.0	2.3
他の商品と値段が同じであれば購入したい	38.5	25.0	18.6	4.5	5.8	7.7
他の商品よりも値段が安ければ購入したい	47.4	21.1	18.4	0.0	7.9	5.3
購入したいと思わない	16.7	22.2	27.8	5.6	22.2	5.6

表-2 社会貢献意欲別マザーハウスへの再入店理由

割合 (%)	初めてマザーハウスの商品を購入した後に、マザーハウスの店舗へ入店したり、マザーハウスのHPを閲覧したきっかけはなんでしたか?							
	店舗の前を通った時	何か欲しいものができた時	メルマガを見た時	SNS投稿を見た時	商品のメンテナンス時	イベントに参加する時	メディアで情報を得た時	その他
他の商品よりも値段が高くても購入したい	71.6	44.3	31.8	27.3	26.1	17.0	21.6	0.0
他の商品と値段が同じであれば購入したい	48.7	49.4	19.9	16.0	16.7	9.0	12.8	1.3
他の商品よりも値段が安ければ購入したい	60.5	39.5	10.5	18.4	13.2	13.2	15.8	0.0
購入したいと思わない	33.3	22.2	11.1	11.1	16.7	11.1	0.0	5.6

差異を見る（表-3）。社会貢献意欲の高い顧客は積極的にマザーハウスについて世の中へ発信する傾向があることが確認できる。このことは、上述したマザーハウスを最初に知ったきっかけのうち、23%を占めていた口コミは社会貢献意欲の高い人が発信した情報に起因する可能性が高いことが推察される。なお、インタビュー調査においても口コミでマザーハウスを知った6人の顧客のうち4人は社会貢献意欲の低い顧客であり、マザーハウスの哲学に共感した友人や家族からマザーハウスを推奨されていたことが分かった。

(2) 考察

以上の分析から、社会貢献意欲の度合いによって消費者行動に差異があることが分かった。図-2で示した通り、

社会貢献意欲の高い顧客は通りすがりによるマザーハウスの認知が多く、購入時に店舗スタッフからマザーハウスの社会性に関する話を聞いたとしても、最終的にはマザーハウスの商品が決め手となり購入している。特徴的な点は、購入後は知人への推奨やSNSへの投稿の可能性が高いという点である。一方、図-3で示した通り、社会貢献意欲の低い顧客は口コミやメディア情報等の第三者からの情報でマザーハウスを知ることが多く、商品購入時にはマザーハウスの社会貢献面も評価して購入している。この層に特徴的なことは、知人等への推奨率は低く、SNSへの投稿も少ない点である。

表—3 社会貢献意欲別マザーハウスに関する SNS 投稿経験

割合 (%)	マザーハウスの商品名を SNS 等で拡散したことはありますか？	
	あり	なし
他の商品よりも値段が高くても購入したい	61.4	38.6
他の商品と値段が同じであれば購入したい	33.3	66.7
他の商品よりも値段が安ければ購入したい	18.4	81.6
購入したいと思わない	0.0	100.0

図—2 社会貢献意欲の高い人の消費者行動

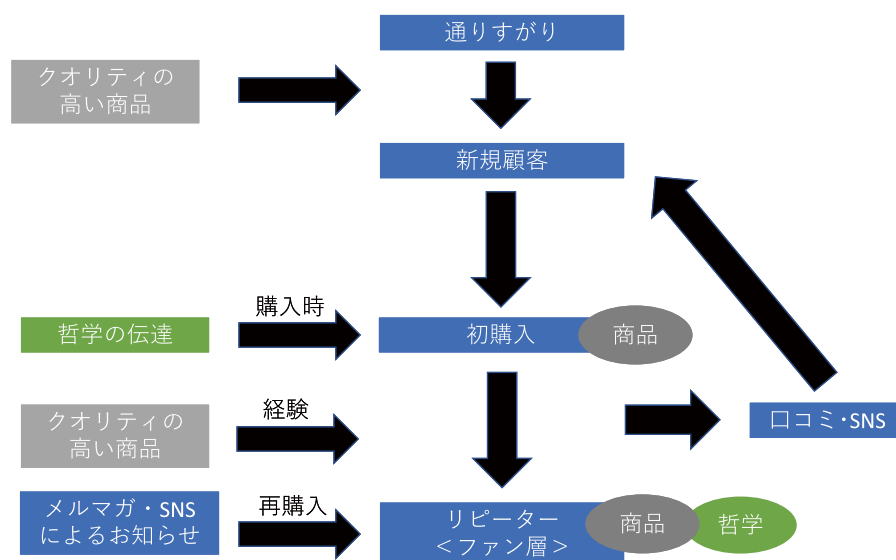
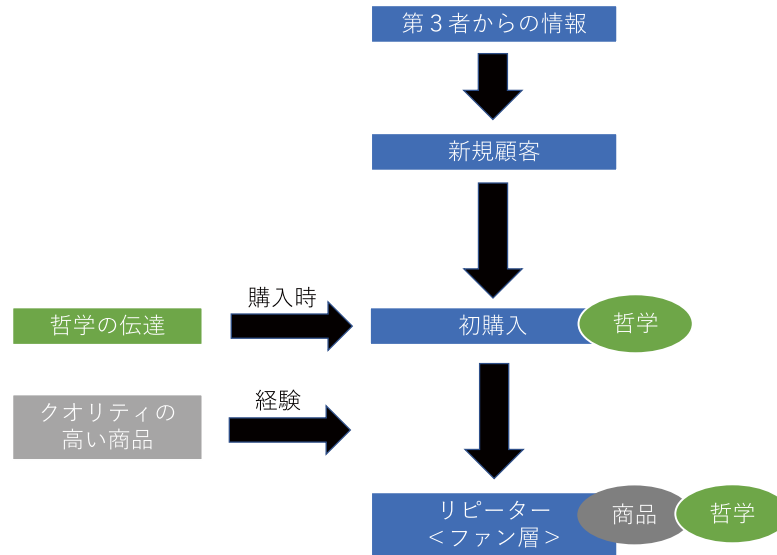


図-3 社会貢献意欲の低い人の消費者行動



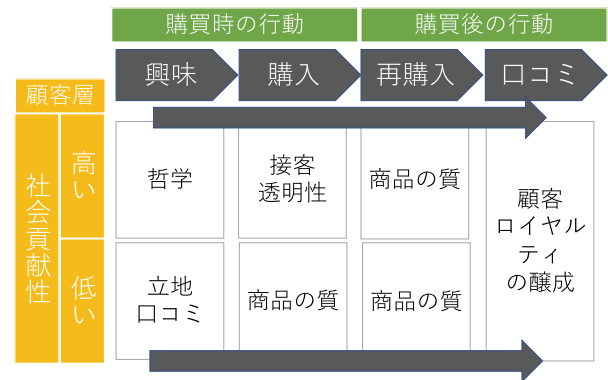
3. 結論

上記の分析から、マザーハウスの成功要因として次の点があった。まず、顧客層の特性については、①社会貢献に興味がない顧客も取り込むことができているということ、そして、②社会貢献に興味がある顧客に対しては、安心感を提供することにより購入を促していることが分かった。また、消費者行動の特性については、③ロイヤルカスタマー等顧客ロイヤルティが高い顧客が多いということが導き出された。これらのことに鑑みると、マザーハウスが成功しているのは、顧客ターゲットが他のソーシャルビジネスよりも幅広く、顧客基盤が安定していること、そして、顧客ロイヤルティが高いことにより顧客により能動的な他者への推奨が発生し、安定的に売上を拡大することができていると示唆される。

前述したように、ソーシャルビジネスには3つの障壁が存在する(図-4)。マザーハウスは興味の障壁に対し、立地の良い店舗を構えることで新規顧客の開拓を行うことやロイヤルティの高い顧客による口コミにより障壁を除去している。購入の障壁に対しては、店舗スタッフがストーリーテラーとなることで哲学の共感者を増やすだけでなく、情報発信により社会貢献意欲の高い顧客に安心感を提供する

ことで障壁を除去してきた。そして、再購入の障壁に対しては、顧客の知覚品質が顧客期待を上回る商品を提供していることで除去することができていることが分かった。

図-4 マザーハウスの成功要因



これらの背景には、マザーハウスが強い哲学を起点にビジネスを展開できていることが大きいと考えられる。楠木(2010)は、「それだけを見ると一見して非合理的のだけれども、ストーリー全体の文脈では強力な合理性を持つ」企業を「賢者の盲点」と表現しているが、マザーハウスはまさにこれを体現している企業である。マザーハウスはソーシャルビジネスとしてスタートしたが、自社の哲学を体現

するという強い信念のもと、発展途上国で0からビジネスを行うという非合理的な手段をとることで全てのバリューチェーンを掌握することができた。これにより商品の品質を高められるだけでなく、顧客へストーリーを伝えることが出来、ロイヤルティの高い顧客を醸成することができたと考察することができる。その結果、営利企業の商品と比較される商品となり、マザーハウスは営利事業と対等に競争する企業になっている。つまり、マザーハウスは社会的な哲学を武器とした営利企業になったことが成功要因であると結論づけることが出来る。

4. インプリケーション

ソーシャルビジネスが成功するためには、自身の哲学を貫き通すことが何よりも大切であるということが本論からの示唆となる。その際、常に顧客満足の視点を忘れてはならず、消費者と社会課題の当事者、そしてソーシャルビジネスを行う企業自体がwin-win-winの関係を構築できるかという視点でビジネスを行うことが必要である。そして、ソーシャルビジネスが成功するための具体的な方策として顧客層を拡大すること、そして、顧客ロイヤルティを高めることが重要な要素であるという点も本論で確認できた点である。まずは顧客ロイヤルティを高めることを重視し、SNS等を普及して拡散してもらうことで広告費用をかけずに店舗の認知度を高めることができるようになる。その際、生産プロセス等を積極的に開示することで、顧客の商品に対する共感や価格に対する納得感を形成することができる。さらに、商品力の向上に日々努めることで顧客層の拡大を行うことができると考えられる。本論で導き出された成功要因が他のソーシャルビジネスの成功確率を高めることに寄与できれば幸いである。

IV. 本研究の限界

本研究では、ソーシャルビジネスの成功の定義として継続性及び成長性の2つを代理変数として分析を行ってきた。しかし、これらの条件を満たすことで社会課題の解決

にどれ程寄与し得るかは不透明なままである。そのため、本論で導き出された成功要因が社会課題の解決にどの程度寄与できるかについては限界がある。また、検証に300人での定量調査及び42人へのインタビュー調査を行ったが、一時点での顧客情報しか得ることが出来ていないことやインタビュー対象者に偏りが発生していた可能性もあることから、データ数やデータの公平性が十分に担保出来ていない可能性がある。そして、本研究において分析したソーシャルビジネスの事例数が少ないことも限界となっているところである。企業の特殊性を排除し、対価モデルのソーシャルビジネスの成功要因を一般化するには更なる事例研究が必要である。以上の問題点については、今後の課題とする。

注

- 1) 文末脚注1 2009年7月25日 週刊東洋経済 トップの肖像 カワイイが変える途上国27歳「劇場経営」の突破力
- 2) 文末脚注2 <https://www.tv-tokyo.co.jp/cambria/backnumber/2017/0914/> BSテレ東 カンプリア宮殿バックナンバー 2017年9月14日
- 3) 文末脚注3 2018年11月27日にマザーハウスサイト (<https://www.mother-house.jp/>) で確認できた商品数。

引用文献

- 江川良裕 (2011). 「社会的企業におけるビジネス・モデルとイノベーション」『熊本大学文学部論叢』102号, 99頁-106頁.
- 遠藤直紀・武井由紀子 (2015). 『売上につながる「顧客ロイヤルティ戦略」入門』日本実業出版社
- 奥村昭博 (2010). 『ソーシャル・ビジネスの成功条件』東洋経済新報社
- 小野譲司 (2010). 『顧客満足 [CS] の知識』日本経済新聞出版社
- 楠木建 (2010). 『ストーリーとしての競争戦略 — 優れた戦略の条件』東洋経済新報社
- 経済産業省ソーシャルビジネス研究会 (2008). 『ソーシャルビジネス研究報告書』
- 星敦士 (2018). 「倫理的消費に関心をもつのはどのような人か：共

分散構造分析による社会階層要因と社会ネットワーク要因の検討」『甲南大学紀陽』文学編 168号, 85頁-94頁

Leslie, R. C., & Heather, M. G. (2008). *FORCES FOR GOOD*. John Wiley & Sons, Inc. (服部優子(訳) (2012)). 『世界を変える偉大なNPOの条件——圧倒的な影響力を発揮している組織が実践する6つの原則』ダイヤモンド社)