

原著論文

社会起業家への知財マネジメント調査 — 事業型NPO「マドレボニータ」の事例研究 —

砂田 薫*, 田中 義敏**

* 東京工業大学大学院博士後期課程イノベーション専攻, ** 東京工業大学大学院

Research on Intellectual Property Management for Social Ventures in Japan — IP Management Application to “Madre Bonita (Beautiful Mother)” as a Case —

Kaoru SUNADA* and Yoshitoshi TANAKA**

*,** Graduate School of Innovation Management, Tokyo Institute of Technology, 3-3-6 Shibaura, Minato-ku, Tokyo 108-0023, Japan

Abstract : The mission of Social Ventures (SVs) is not mere money making, but solving social issues. The progress of SV contributes for social innovation. As a hypothesis setting, we put that intellectual property (IP) strategy may apply to SV, because it penetrates gradually from the big enterprises to small & medium sized enterprises (SMEs) to make them competitive. In this reason, we choose the correlation between the development of SVs and intellectual property strategy. Here, we report the findings of a study in which we sampled. Surprisingly, we found that respective five SVs are aware of the importance of IP and its rights (e.g. trade secrets, trade marks and so on) from the result of the collected data. We also found that IP strategy can apply to SV to some extent, and in this context we conducted case study of “Madre Bonita (Beautiful Mother)”. Our results point out further possibility of IP management development which is lower priority compared with finance or marketing for the limited human resources SV has at present. Especially, the wisdom of license which is a typical tool of IP may work at the stage of scale-out to diffuse SV's goods or service in other districts or territories.

Keywords : Social Venture (SV), Social Innovation, Intellectual Property (IP) Management, Competitive Advantage, Scale-out

1. は じ め に

リーマン・ショックが収まったところで、ギリシャ経済危機が起こり、その後日本は先進各国以上に景気低迷に苦しんでいて、貧困や雇用確保など社会的課題が一層顕在化している。その課題克服が待望されている中、イノベティブなビジネス手法で社会的課題を解決していこうとする社会起業家（以下、組織となると1名ではないので社会起業と呼称）が注目されている。政府が2010年6月に発表した「新しい公共宣言」でも、新しい公共を「人々の支え合う活気のある社会で、“お上”に依存しない自発的な協働の場」と位置づけ、本稿の調査対象として挙げた“料理のつまもの”ビジネスの（株）いろどり、市民型公共事業の霞ヶ浦のNPO法人アサザ基金、そして、後半に事例研究として報告する「産後ケア」ビジネスを開拓したNPO法人マドレボニータを考察している。社会起業が増加すること自体、雇用促進や需要喚起につながるという側面もあり、ソーシャルイノベーション（社会変革：社会的サービスや新たな仕組みの創出による社会的課題解決の進展）への期待は日増しに高まっているといえる。

一方、今日、大量生産・大量消費の時代は終焉し、日本企業は競争力の源泉として知的財産を重視している。本稿での知的財産の定義は、広く一般企業やNPO等の事業体に

とって「財産的価値のある情報」とする。特許権や著作権といった法的保護を受けて、その権利が可視化しやすいものから、ブランドをはじめ営業秘密やノウハウの自主的管理、有償・無償のライセンスといった極めて無形的なものまで含まれると考えられる。その創造・保護・活用といった知財マネジメントが現在大企業に採用されて、その適用が中小企業・ベンチャーに、広まろうとしている。そこで、一歩議論を進め、マーケティング管理やファイナンス管理と同様に、社会起業にも知財マネジメントが意識されているか、また適用具合や知財の捉え方を明らかにすることが本稿の目的である。

本稿で議論されるソーシャル・ベンチャー（政府の「新しい公共」の円卓会議でもソーシャルビジネスや社会的企業等とも呼称されるが、本稿では社会起業と記述）の定義は、ビジネスとして収益を上げることが目的でなく、継続して社会的課題を克服する手段として、収益を確保するという事業体（株式会社、事業型NPO、LLC等）とする。その位置づけは、図1（2008年経産省ソーシャルビジネス研究会報告書）に示す。また、ベンチャーという語感には急成長で新興のニュアンスがあるため、設立もしくは実質的事業運営が満10年以内としている。社会的課題解決を目的としたビジネスであるが、その特徴として事業利益は生じるものの、最大の目標は株主への金銭的リターンを増やすことではなく、再投資により本体事業やその他の社会的課

題克服事業を拡張して、さらに多くの人に財やサービスを提供することと、そのミッションを代表者がウェブに掲出させているか、インタビューに答えて明らかにしている事業体とした。

3つの組織体（大企業、中小・ベンチャー、社会起業）と3種のイノベーション（プロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーション、ソーシャルイノベーション）の関係性については、後述の議論のため、整理した（図2）。OECDでも2010年5月にイノベーション戦略をまとめたが、「イノベーションは成長を促し、社会的課題に挑戦する」と謳っており、イノベーション自体の文脈に、社会性が付加され、今後一層「ソーシャルイノベーション」の議論が深まり、その主役の社会起業研究が進展することは十分予見できる。

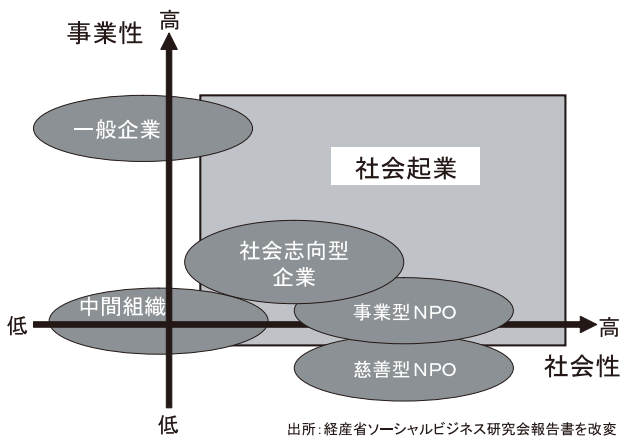


図1 社会起業の位置づけ

2. 先行研究と仮説設定への道筋

前述通り、知的財産の重要性や知財マネジメントは、国内の大企業において浸透してきていて、現在、経産省や特許庁では、次のフェイズとして、中小企業・ベンチャーに対しての啓発と支援に傾注している。これまで、大企業におけるその有用性については、多くの理論的・実証的研究が存在するが、中小企業・ベンチャーにおいては、極めて少ない。この理由について、長平他（2009）は、(1) 大企業の延長線上での分析・評価の適用だったため、有意な結果が得られないとの先入観から知財研究者の関心が薄い (2) 中小企業研究者は多いが、知財分野に精通している研究者が少ない (3) IPO（新規上場）を目指す急成長指向のベンチャーと、そうではない中小企業の2種があり、後者は大企業との競争優位性確保のための知財戦略の必要性という視点が存在しなかったことを挙げている。技術进行评估する特許権やデザインの斬新性を保護する各知財権と親和性が高い「技術指向型」中小企業であってもこの状況なので、ましてやさらに経営資源の乏しい「大企業の下請け型」中小企業や、さらにリソース的にも脆弱と考えられる社会起業の知財研究は全くといってよいほど進展していない。

当然、社会起業においても、ビジネス手法を活用するのが所与の条件であるため、大企業や中小企業と同様、マーケティングやファイナンスは重要な経営要素と認識されており、知財マネジメントも、今後大きく事業の成功や拡大に結びつくと思われられる可能性はある。例えば、存在の大きな使命の一つであるスケールアウト（事業の他地域展開）のステージにおいて、知財管理の知見であるライセンス（技術供与やノウハウ供与）は親和性が高いと考えられる。通

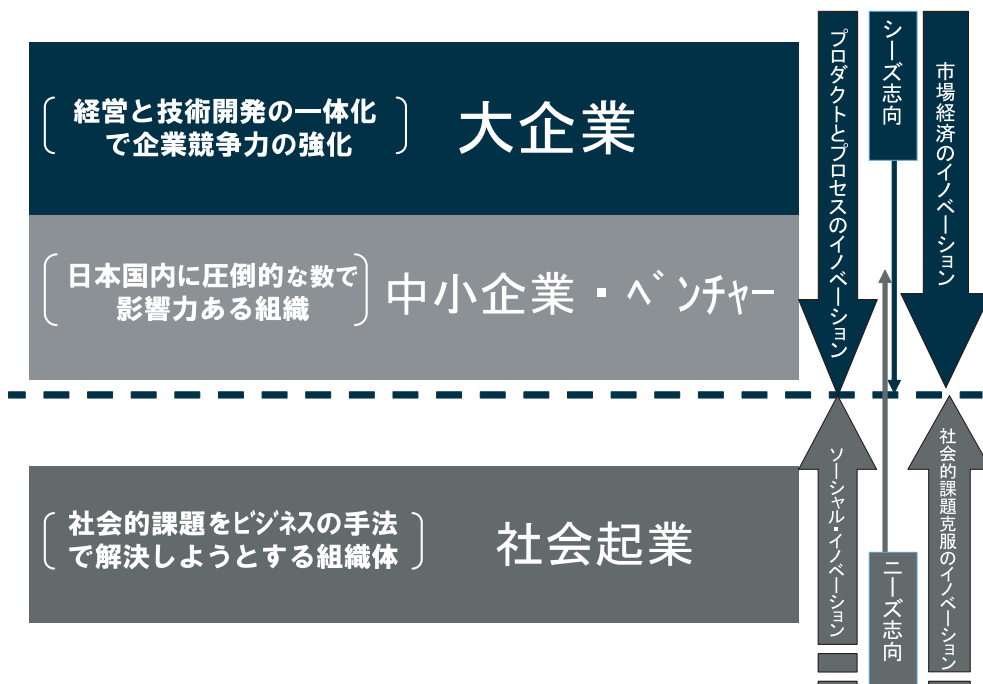


図2 3種のイノベーションと3つの組織体の関係性

常の中小・ベンチャーはまずスケールアップを目指し自己利益の最大化を考えるが、社会起業の場合は、目的が社会的課題の克服ゆえ、知財権取得や知財マネジメントの意識が及ばず、またスケールアウトが優先され、必ずしも知財権侵害も主張しない（他者・他団体の模倣に寛容）という仮説を設定した。

3. 仮説設定と研究手法

前述のように、本稿での仮説は2点ある。

(1) 通常のベンチャー企業と違って、社会起業は自らに課したミッションが自己利益の最大化でなく、貧困救済などなんらかの社会的課題の克服をめざしているため、同業や後発は競合ではなく、同志・仲間であるため、競争優位に資する知財権・知財管理（知財の保護・活用・創造プロセス）を意識していない。

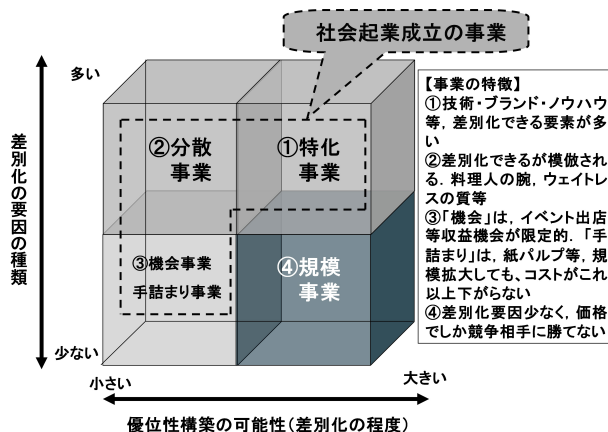
(2) 社会起業の大きな使命の一つであるスケールアウト（事業の他地域展開で社会的課題解決を同時多発的に推進させるという考え方）が優先されるので、既存の大企業や技術志向型中小・ベンチャーとは異なり、社会的課題の解決が進むなら、競合になりうる他者・他団体の模倣に寛容で、知財権侵害を主張しない。

これを立証するため、当該事業開始10年以内の社会起業（組織形態は株式会社と事業型NPO）の経営トップに対して、ビジネス上の知財に関する意識や知財権取得状況をアンケート形式で回答してもらった。しかし、回答願うことは、組織や経営戦略の根幹に関わる情報開示であり、経営資源に乏しく未熟な組織が多い社会起業から回答を得ることは極めて困難であった。そんな中、アンケート協力先の選定に際しては、代表性を担保できるよう次の2つの基準を満たした10事業体をお願いした。

(1) 2008年の経産省による「ソーシャルビジネス研究会」の実態調査に協力依頼された組織体の経営トップ

(2) 「新しい公共宣言」でも紹介された日本を代表する社会起業の中間支援機関である合同会社（LLC）のSVP（ソーシャル・ベンチャー・パートナーズ）東京のメーリングリスト（800名規模）に加入している事業創業10年以内の社会起業の経営者

社会起業成立には、BCG（ボストン・コンサルティング・グループ）におけるアドバンテージ・マトリックス（図3）の右下ボックスの「規模事業」（社会起業は社会的課題を解決する目的の事業体で、規模が大きいとは考えにくい）以外の3つの型が可能と考えた。すなわち、「特化事業（技術・ブランド・ノウハウ等、差別化できる要素が多い）」「分散事業（差別化できるが模倣される。料理人の腕、ウェイトレスの質等）」「機会・手詰まり事業（機会事業は、イベント出店等収益機会が限定的。手詰まり事業は、紙パルプ等、規模拡大してもコストがこれ以上下がらない）」の3類型であり、アンケート回答を得た5組織では、「アサザ基金」は事業のユニークさから「特化事業」、「マドレボニータ」は産後とい



（出所：BCG）※ BCGのマトリックスに、社会起業の概念を適用した

図3 BCGアドバンテージ・マトリックスにおける社会起業成立の要件

う「機会事業」、他の3組織は「特化ないし分散事業」の範疇として捉えることができ、バランスは担保できた。

アンケートは当該代表者に回答のお願いをEメールで行った。また一部は、追加質問等で確認した（08年5月実施。10社中、5社が回答）。

4. 社会起業に対しての知財に関するアンケート調査結果と考察

今回の調査で発見できたことを表1に現す。まず、(1) 知財権取得として商標出願は各組織でされており、知財権の必要性なども認識されていて、知財管理は概ね意識されている。(2) 技術志向型中小・ベンチャーの特許指向と違い、知財の意識は商標権・著作権にあるが、新技術にも関与する2団体（いんどり、アサザ基金）では特許権取得も視野に入れている。(3) スケールアウト（事業の他地域展開）のイメージについては、「直接か間接か、いずれにせよ、なんらか関与したい」「有償ライセンスで対応したい」が各2件と、フリーハンドで第三者に知財を提供するというより、自ら責任持って関与していきたいという考えが主流であった。(4) スケールアウト（事業の他地域展開）時も含め、自ら所有する知財に関して模倣があった場合の対応については、「手がたり」以外は寛容ではなく、何らかの対抗措置を執ろう、権利行使しようという一般企業と相違のない考えだった。追加インタビューでわかったことは、利益や顧客を遺失する懸念より、想いの強い社会貢献ビジネスゆえ、偽物を利用者の眼前にさらしたくない、自分達が手掛けたホンモノの財・サービスを利用してもらいたいという気概であった。(5) 5組織中の3組織で、既に第三者が事業上、知財侵害（知財トラブル）があったと認識していたことがわかった。知財権取得については、社会問題解決に寄与しない大企業や競合社（者）の存在が見え隠れしてきた時に、既存利用者や潜在顧客への信義（約束）やブランド確立として知財権を取得しておき、ビジネスモデル

表1 「社会起業」に対しての知財マネジメントに関する質問調査結果

質問項目 社会起業名 (会社法人、 事業型NPO等)	知財権取得(出願含む)の有無	知財権の必要性の有無と必要な知財権の名称	知財権取得はなぜ必要か	「事業の横展開」の在り方・スケールアウト (事業の他地域展開)イメージ	その理由は?	知財権の権利主張は、他者によるスケールアウト (他地域展開)発展の阻害要因と考えるか	事業での知財権トラブルの経験有無
(株)マザーハウス(2006年2月 本部:東京) バングラディッシュで、ジュート(麻の一種)の エコ素材を使用しカバン生産(工員50名規模)。 最貧国発のファッション・ブランドとして日本 の直営店や百貨店で販売。ネパールでの生産も 始まる。	商標 (ブランド ネームとロ ゴ)	商標	回答なし	直接か深く 関与	SPAのため、 経営哲学共有 が第一	他ビジネスと 同様であるべ き(阻害要因 でない)	無
NPOマドレボニータ(2008年3月 本部:東京) 妊娠・出産は国の保護があるが、産後ケアは真空 地帯だったため、産後女性の心と体のプログラ ムを開発。各地方での指導者育成ステージに。 既に、5千人規模の受講生が育った。	商標 (団体名入 りのロゴ マーク)	商標 著作 (プログラムの コンテンツ保護)	事業内容を 象徴してい て、ビジネ ス保護	人材育成ブ ログラム確 立から有償 ライセンス へ	育成コースの 標準化からス ケールアウト の加速期待	似て非なるも のの出現で、 クオリティ確 保が必要	有 (認定試験受 けず、勝手に 開業)
(株)手がたり(2006年6月 東京地区のみ) 視覚障害者の雇用促進、企業向けのオフィス マッサージの先駆け。全員が国家免許取得者。 マッサージ師・手引き者・顧客の良好な関係性構 築。 ※株式会社の一部門のブランドが手がたり	商標 特許	すべて必要 だがとりわ け著作	ナレッジマ ネジメント を行う上で、 大切	サービスを 趣旨理解し たら有償ラ イセンス	広がり事業 性を担保で き、堅実	アイデアが善 意でコピーさ れれば、普及 進み良	有 (他団体がコ ピーし、商売 に使用)
(株)いもどり(1999年6月 本部:徳島) 徳島県上勝町の過疎において、つまものの「葉っ ぱビジネス」を全国展開。先駆けであり、シェア は全国一。売上は年間3億円規模。高齢者就業 の最高モデルとして全国から見学者を迎える。	商標 (緑の葉っ ぱ)	商標 特許 著作	事業やサー ビスの価値 維持のため	直接か深く 関与	地域振興につ ながるため	権利主張や行 使も辞さない 知財管理	有 (競合社が同 じネーミング で販売)
NPO アサザ基金(1999年11月 本部:茨城) 茨城県霞ヶ浦・北浦の一連の「市民型公共」再生 事業。延べ13万人の市民が参加し、自然・文化・ 産業育成に関与。秋田県等で、環境のコンサル も請け負う。	商標 特許	商標 特許 著作	プロジェク ト全体の文 脈で意味価 値持つ	状況に応じ、 使い分ける	回答なし	状況次第で権 利行使もある	無

1. 調査の目的: 社会起業の知財マネジメントの現状を明らかにする

3. 対象社数: Eメールにより10社の経営トップに依頼。回答は5社

5. 調査期間: 08年5月6日～11日調査のメ切り日は、11日(日)

2. 調査対象者: 社会起業の代表者

4. 回答方法: Eメールによる回答依頼と返信のお願い

の革新性を担保しておくという考えであった。あるいは、先に知財権を第三者に取得されてビジネスができなくなるリスク回避としての知財権取得も考えられる。権利取得さえしておけば、あとは趣旨や成り立ちを理解した第三者に対し、スケールアウトの検討の際、許諾を与えるかどうか、いつでも知財権を有償・無償でライセンス供与はでき、経営の自由度が高まるからである。

仮説(1)については、5組織でのアンケート調査では、それぞれ知財の意識は高く、スケールアウト時に自ら関与か有償ライセンスを検討していくことが主な回答だった。また、知財マネジメント上の模倣トラブルも、5組織中4組織が既に経験していることがあり(調査終了後、マザーハウスも売れ筋のバッグのデザインを百貨店に模倣されたと認識し

たので4組織といえる)、知財トラブルをどううまくコントロールしていくかが、事業継続の鍵となりそうである。マザーハウスについては、現在年商が3億円規模となっており、今後ファッション・ブランドとしての認知がさらに高まれば、事業基盤強化のため、偽物・模倣品対策として意匠権獲得が重要になってくることは容易に想像できる。

以上から、社会起業においても一般企業と変わらず知財権や知財管理は意識しており、仮説は棄却されたと考える。

仮説(2)については、スケールアウト時も含め、既存企業と同様、知財権侵害に対して権利行使を検討するなど、5組織中4組織で他者・他団体の模倣に寛容でないことが判明し、仮説は棄却されたと考える。しかし、追加質問で判明したことは、模倣や偽物に寛容でない理由は、利用者に

迷惑をかけたくない、ホンモノを評価してもらいたい、手を抜いた似て非なるサービスや商品と混同されたくないといった社会起業家の強い使命感によるもので、一般企業の主な理由と考えられる「逸失利益の弁済」が目的といったものではなかった。

5. 事例研究：NPO「マドレボニータ」の知財マネジメント

前述5団体のアンケート結果では模倣や偽物に寛容でない理由が逸失利益でないこと以外は一般企業やベンチャーの知財マネジメントとほとんど差異はないといえることが判明した。しかし、際だつものは全くないのか明らかにすべく、「産後の心と体のケア」を研究・開発・普及するビジネスとして成立させた事業型NPOのマドレボニータに協力を得て(2009年1-3月で3回のインタビュー, 計約6時間)、事例として、その知財マネジメントを深掘りしてみた。まず、マドレボニータ(スペイン語で「美しい母」)が発見した「社会的課題」(図4参照)とは何であろうか。それは、「産前」の対極にある「産後」の困難さを女性に気づかせ、パートナーの男性にも産後に潜む「女性特有の問題や不安」を共有させ、解決させることである。折しも吉岡マコ代表は、商標を昨年08年に出願し、09年初頭に登録した。また知財マネジメントの文脈でも、社会起業におけるブランド管理の重要性を意識していた。それは、社会的課題を解決しようとする事業体に対しては、利用者(消費者)は賛同し協力的であることが、ボルビックの「IL for 10Lキャンペーン」の販促の成功等(コース・マーケティング:利益連動型寄付手法, 図5参照)で、ある程度立証されていることも手伝っている。吉岡代表はマドレボニータや「産後ケア」といったブランドへの共感や共鳴が広まれば、利用者のマドレボニータへの信頼性が増して満足が深まり、事業運営にも自信が持て、業績が好転すると見抜いていた。以下、組織のプロフィールを記述し、知財マネジメントについて考察する。

5.1 マドレボニータのプロフィール

1998年9月、マドレボニータ（吉岡マコ代表）は、東京都杉並区に「産後のボディケア&フィットネス教室」として設立した。自らの出産経験を踏まえ、乳児と妊婦に視点が集中する現行の母子保健体制には、産後ケアのシステムがなく、医師も含め産後の専門家が存在しない中、乳児や妊婦のケアの大切さ同様、「産後のヘルスケアの重要性」を訴え、産後に特化したヘルスケアプログラムを独自に開発・研究してきた。10年間現場で改良を重ねてきたそのプログラムは、産後の最も不安定な時期にある女性の心と身体の健康をサポートするプログラムとして多くの産後女性から支持され、産後ケアを日本に普及させる団体として08年2月にNPO法人として認証された。事業内容は、①産後のボディケア&フィットネス教室（産後210日以内の女性と赤ちゃん対象、4回コース、26,250円）の開催、②産後セルフケアインストラクターの養成（02年から育成開始、07年から認定制度導入）、③産後のボディケア&フィットネスプログラムの研究・開発の3本の柱が中心となっている。4人の理事の代表は創設者の吉岡マコ氏で、会員数は正会員158人、賛助会員は131人、延べ受講人数は5千人を数える（09年5月現在）。08年の収支計算書（08年10月～09年9月）の経常収入は約1,600万円となっている。

吉岡代表は、「産後ケアに格差が生じてはいけない。そのためには、産後ケアが公費で賄われるくらいのシステム変化が起きなければならない」、「産後ケアの必要性について、当事者である産後女性たちからは切実な共感を得ているにも関わらず、社会ではほとんど認知されていない。適切なケアを受けることは、社会問題にもなっている乳幼児の虐待や育児ノイローゼ、セックスレスの予防につながる可能性がある」と考えている。お膝元の杉並区では、07年6月から「すぎなみ子育て応援券」という子育て支援のパウチャー制度が導入され、マドレボニータのサービスもその対象となった。これによって、区民は自己負担額3,000円程度で、15,000円相当の教室を受講可能となった。マドレボニータは、行政だけでなく一般企業との協働も進めている。NEC社会貢献室は07年以降、「産後のケアプログラムの多くはフィットネスを中

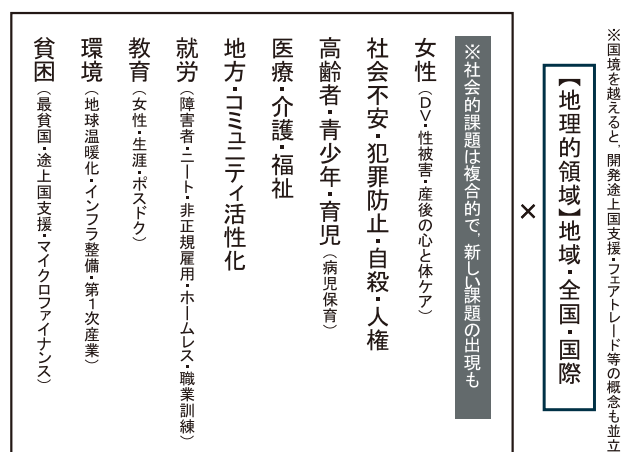


図4 社会的課題の整理

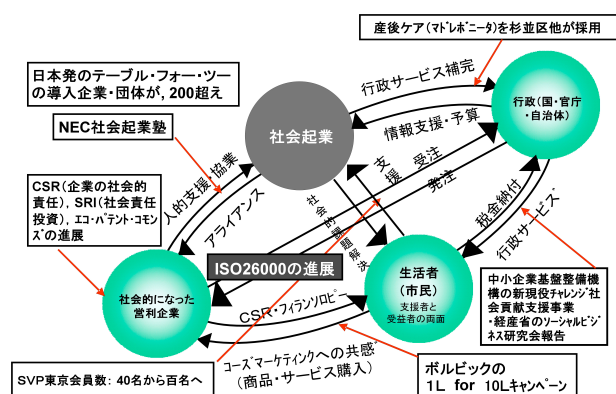


図5 ソーシャル・イノベーションを推進する組織体の連関

心とした内容だが、マドレボニータのそれは、ライフプランの構築やコミュニケーションスキルの向上など、心と体の両面に焦点をあてた内容のケアプログラムを実施しており、日本国内でも他に事例を見ない先進的な活動」（出所：NECのウェブサイト）とその存在を認め、職場復帰支援施策の一つに取り入れている。

また、09年3月、受講生に対するアンケート（620名）とインタビュー（15名）を客観的なデータとしてまとめ、産後の体や心の実態調査「産後白書」（40ページ、定価500円）を上梓した。これまで公に語られることがなかった産後女性のリアルな姿を浮き彫りにし、産後という特殊な環境下での女性をどう社会全体で支えていくかを多くの人々に考えさせ、共感を生むソーシャルイノベーションを生み出した。また、この「産後白書」の発行（約5千部）は、出版経費もかかるものの、収支が均衡するところまできた。何より多くのメディアにも取り上げられ、反響を呼び、マドレボニータの名前を全国に知らしめた。これは、組織のブランド力向上と信頼性の涵養にもつながっているともいえ、「老舗」をアピールすべく、筆者は「産後白書」の商標出願をして、ブランド管理を検討する必要があると考える。

5.2 これまでの主な知財マネジメント

研究の出発点として、規模で似ているものの、中小・ベンチャーの知財マネジメントと社会起業のそれは違うのではという推論があった。前者は、技術的競争力が多くを占め、特許や意匠が議論になり、後者は環境保全に取り組む技術開発系の社会起業（例：音や振動で発電の事業化を目指す「音力発電」）以外は、技術に直接関係ない商標・著作権などが論点となりやすい。マドレボニータの場合、08年春のNPO法人化の前後から、いち早く知財の重要性に気付き、商標や著作権管理による知財管理を意識するようになった。競合他社が今後存在するとして、「産後ケア」自体の啓発や普及をしていこうとするなら市場自体が拡大し、社会の大きなムーブメントになり歓迎だが、マドレボニータの名を語った擬似サービスや、利用者や潜在顧客がマドレボニータと誤認し、粗悪なプログラムで利用者が被害を被ることは耐え難く、ブランド管理を行いたいと吉岡代表は考えている。インタビューと観察の結果、知財マネジメントの柱は以下5点あることが判明した。尚、6点目の記述は、事例をまとめた。

5.2.1 商標管理

マドレボニータが10年間の経験で作ってきたプログラムの価値を守るため、団体のロゴマークを商標出願し（プログラムは商標に馴染まない）登録を行い、認定インストラクターに商標の入った認定書で発行番号付けを行い、内外に存在をアピールする。「指定商品又は指定役務並びに商品及び役務の区分」は、第9、16、35、41、44類を申請した。この未開拓の「産後ケア」という分野のパイオニアとしての責任を果たすために、認定インストラクターには厳しい基準を設けており、認定をとったインストラクターと、そうでな

い個人や団体との差別化をはかる目的もある。また、商標出願に関してはNPO所有にすると、団体が乗っ取られる懸念も可能性は低いがあるため、吉岡代表個人が商標を申請し、吉岡代表と団体とが使用契約を結んだ。

5.2.2 形態としてはフランチャイズ方式を採用

認定インストラクター支援と更新制度については、08年9月までは、フランチャイズの形式を取っていなかった。しかし、人数が20名規模に増え、管理などに費用がかかるようになった。そこで、インストラクターから更新料という形で費用を徴収するものの、各種の支援を行い、1年で更新していく。更新費用は25,000円（+税）であり、月額2,000円強と事業の社会性を鑑み、廉価に押さえている。この制度の厳格な運用こそが、マドレボニータのクオリティを担保し、また廉価ゆえ、スケールアウト（事業の横展開）も進みやすいと、吉岡代表も分析している。

5.2.3 ブランディング

08年に東大医学部の産後の運動プログラム効果の研究「乳児を抱える母親への健康生活プログラムとその効果－地域でのランダム化対照試験－」（文部科学省科学研究費補助金 基盤研究B 研究課題番号17390577）に、マドレボニータが認定インストラクターを派遣し、プログラムを提供した。この産学連携は、マドレボニータの信用力醸成とブランド向上に貢献したと考えられる。また「ブランドの一貫性」の視点から、ウェブサイトも吉岡代表自身のブログも壁紙は共通のピンクを使用していることがわかった。ただし、620名に及ぶ産後女性の心と体を調査した書籍「産後白書」（一冊500円）については、研究調査として独立性を重んじ、青を基調としたものになっている。

5.2.4 著作権管理

プログラムの内容やレッスンで使用するレジュメなどは著作物として、転載やコピー、認定インストラクター以外の者が使用することを厳重に禁止している。不正競争防止法が改正され、営業秘密が保護強化され、無断コピーや持ち出し（いわゆる領得）だけで、刑事罰を問えるようになった。今後は、認定インストラクターに対し、秘密保持の宣誓書を書かせるなどの対応も有効となろう。

5.2.5 既存フランチャイズ・ビジネスとの比較とその考察

事業のスケールアウトの根幹になっているのが、吉岡代表が導入した外形上フランチャイズに近い認定インストラクター制（実技・筆記合格者）である。「産後ケアビジネス」の老舗ゆえに先発優位性で大きな利益をもたらそうというより、産後ケアの重要性を多くの人にいち早く認知してもらい浸透させるNPO運動のツールとしてフランチャイズ制を活用しているところが新しいといえる。また、すべての妊婦が質のよい廉価な産後サービスを利用できるようにと、4回計8時間、母子参加で26,000円を実現してしまっている。擬似

サービスを行う後発グループはパイオニアであるマドレボニータの価格を超えて値付けすることは大きな付加価値がない限り事実上難しくなっていて、価格競争力も身につけている。追加インタビュー（10年10月実施）において、全国で30名規模となった認定インストラクター制度の現時点での既存フランチャイズ・ビジネスとの比較を聞いた（表2）。大きな違いは5点確認でき、これらが競争力を示唆するものと考えられる。

まず、「⑥出店速度」は、通常のフランチャイズなら短期間で出店は可能だが、マドレボニータの場合、ダンス・体の動き・出産後の心のケアなどテクニカルなことだけでなく、NPOとしての理念の理解などもマスターしなければならず、約1年間養成に時間を費やす。よって形式上はフランチャイズだが、育成に時間を要するため、修行を積んでの「のれん分け」あるいは「直営」に限りなく近いのが特徴である。第2点目は、「⑩運営方法」にある。みっちり半

表2 マドレボニータの店舗経営システム（既存のフランチャイズ・ビジネスとの比較）

	直営店チェーン	フランチャイズ・チェーン	代理店・特約店	マドレボニータ	内容・備考
①主 宰	—	フランチャイズ専門企業	メーカー	吉岡マコ代表個人（本部）	外形・形式的にはフランチャイズに近いが、理念共有の「のれん分け」のイメージ。共同経営ではないが、協働事業の位置づけ。
②資 本	A. 本部自身（単一資本）	B. 加盟店（本部と加盟店は別）	C. 系列店（主宰と系列店とは別）	B.	フランチャイズの文脈上、「加盟店（フランチャイジー）」に相当するのが各認定インストラクター。一人の認定インストラクターの複数教室の運営は禁止していない。むしろ推奨している。教室の開催のほかに、病院との協働クラスを受け持つインストラクターもいる。
③経 営	A. 非独立	B. 独立	B. 独立	B.	公共施設（日産スタジアム、辰巳国際水泳場）での教室や、すぎなみ子育て応援対象の教室はマドレボニータ直営。受付と精算も本部で行っている。
④店舗運営	A. 本部から任命されたスタッフマネージャー	B. 本部とは独立したオーナー	C. 主宰とは独立したオーナー	B.	—
⑤店舗開発	A. 新店舗開発	B. 新店舗開発と既存営業店の加盟	C. 既存営業店の系列化と新店舗開発	B.	現在のところ、インストラクターの数は全国30名規模であり、カンパニージョン（近隣に複数あり共食い）は起こっていない。テリトリーは各インストラクターが現在のところ決めている。
⑥出店速度	A. 他チェーン店より限定される	B. 急速出店可能	C. 限定される	C.	技術面とNPOの理念の両方をマスターしなければならず、インストラクター研修のエントリーに至るまで半年、研修期間が半年と計約1年かかり、限定される。研修に至るまで、エントリーの条件として、産後クラスに2クール以上（2ヶ月以上）と2日間の集中講座に1回以上参加することが義務づけられている。また、マドレボニータの正会員であることが求められる。
⑦契約範囲	A. なし	B. 運営全般	C. 主に商品供給	B.	—
⑧商品供給	A. 本部指示	B. 本部経由または斡旋	C. 主宰が供給	B.	本部からの仕入れが中心。書籍は本部から仕入れ。マドレボニータのロゴ入りのチラシと名刺は本部より支給。バランスボールは代理店から各自購入。
⑨価 格	A. 本部指示	B. 本部推奨	C. 主宰が推奨	B.	受講料金は等級によって決まっているが、開催地域によっても、多少の料金の変動は認めている。
⑩運営方法	A. マニュアル通り	A.	A.	マニュアルなし	マニュアルを参照しなくてもよいくらいに半年間の研修で訓練し、筆記試験で修得度をチェックする。そのかわり、筆記試験でマニュアルに相当するものを再現させる。
⑪営業改廃	A. 本部の意思	B. 本部と加盟店の話し合い	C. 自由	B.	本部がインストラクターという関係というよりも、インストラクター同士（コミュニティ）の自律的なPDCAサイクルが機能。
⑫教育訓練	A. 完全な教育訓練	A.	B. 経営者教育	A.	認定インストラクターになってからも、1年ごとに資格を更新する。月次報告書をオンライン上で提出し、毎月の報告会と表彰制度がある。日々運営や技術はインストラクターの実践によって進化しているため、本部がインストラクターに指導するということはなく、等級の高いインストラクターが後輩に指導するなど、自律的な教育訓練の仕組みがまわっている。
⑬経営指導	A. スーパーバイザーの巡回指導	A.	B. ディラー・ヘルプス	巡回指導はしていない	巡回の必要性が現在ない。インストラクター同士で互いの教室のアシスタントをするなど、教室に関係者の第三者が同席する機会はある。
⑭販売促進	A. 本部統一実施	A.	A.	A.	マドレボニータのロゴマーク入りの名刺とチラシを本部より支給。オフィシャルサイトに全国の教室情報と、顔写真入りのインストラクターの紹介ページを置き、そこから各々のインストラクターのホームページにリンク。
⑮本部統制	A. 完全統制	B. 強い	B.	B.	—
⑯本部命令	A. 本部命令権あり	B. 本部命令権なし	B.	A.	情報・管理システムなど新しいシステムを導入する場合、一方的な命令をすることはなく、かならず報告会やメーリングリストなどで説明後、インストラクターの意見を聞き、同意を得てから導入。
⑰本部との関係	A. 全く同一	B. 経営理念共同体	C. 主宰主導経営	B.	経営理念共同体（ブランド・ノウハウ・指導等）
⑱店舗イメージ	A. 統一イメージ	A.	B. 統一イメージはあまりない	A. B.	統一イメージを保ちつつ、各々のインストラクターの個性を出すことを推奨。統一イメージは、ロゴ・店舗デザイン・レイアウト・フォーメーション・ユニフォーム等。

出所：マドレボニータの表記以外は「フランチャイズ・ビジネスの実態」（日本経済新聞出版社、38ページ）から抜粋・加筆。破線部分は、既存フランチャイズと相違すると考えられる注目すべき点。

年間研修期間があるため、「マニュアル」は頭と体が覚え必要がない点が既存フランチャイズと明確に一線を画す。3点目は「⑬経営指導」にある。通常既存フランチャイズでは、本部からいわゆる「見回り」が来て、運営をチェック・教育していくが、クオリティの確保やアドバイスは近隣の認定インストラクターが担っていてユニークだ。4点目は、「⑯本部命令」で、新しいシステム導入などは本部が強引にということだけでなく、全体ミーティングで議論し、民主的な同意形成をするルールを作っている。最後は、「⑱店舗イメージ」に関して、多くのフランチャイズ・ビジネスでは、個性を押しつぶすことで、店間の均質性を維持して、統一感を演出しているが、マドレボニータの各認定インストラクターは、個性を出すことを本部が推奨し、ファン層の拡大を意識している。

5.2.6 マドレボニータの事例のまとめ

知財マネジメントに関してのインタビューを総括すると、吉岡代表は、知財権を取得し、知財権を保護することで優位にビジネスを展開しようという従来型一般企業やベンチャーの考え方とは違い、収益性より、まがいのもののビジネスで利用者の大切な「産後」を傷つけないという気持ちが極めて強いことがわかった。知財権取得や研究成果としての「産後白書」発行、そして吉岡代表の「分身」といえる認定インストラクターの養成も含め、産後ケアの「老舗」の組織としてブランド管理をすることで競争力をつけ、より大きな社会的インパクトを提示し、顧客とともに世の中の悪しき仕組みや不条理を変えたいという考えが大きい。

それは、知財の上位概念である知的資産、さらに広義に知的資本視点からの競争力強化の議論につながっていく。知的資本は、社会起業家やその他の事業体が持つ「人、組織、ノウハウ、顧客、ブランド」などの無形の要素の総称である。その構成要素は、図6にあるように、関係資本、組織資本（狭義の知財はここに吸収される）、人的資本に分かれるが、これらを各社会起業家の評価として数値化し、それがいかにパフォーマンスに影響するか、調査する必要がある。

野中他（2010）は組織内において、論理的で具体的であっても、現在劣化している目標管理（MBO = Management by Objectives）に代わり、MBB（Management by Belief = より広い共通善を視野に入れた社会への「思いのマネジメント」）を提唱している。結局、社会起業家の社会的なインパクトも成功も、その「思い」の強さ、すなわち「人的資本」こそが鍵になっているということを示唆しているのかもしれない。

6. 本研究の成果

まず、本稿の限界に言及しなければならない。それは組織が小さく経営リソースに乏しい社会起業家といえども、「社会起業と知財の関係性」といった研究の明確な結論を導き出すには、5組織の標本数では信頼性に欠けるのではという指摘はあろう。

しかし、これまでの議論で「貧困解消・教育格差是正・高齢者就労・コミュニティ問題・環境保全」などの社会的課題解決は、ビジネスとして収益が上げにくいとされる中、革新的なビジネス手法で事業としての成功を目指す社会起業においても、マーケティングやファイナンス同様、組織の価値を左右する知財は重要であり、そのマネジメントは事業競争力強化に有効であることはある程度いえるだろう。知財と社会起業の関連性については、この1年を振り返っても様々な動きがあり、ソーシャル・イノベーションの推進を担う4組織体を概念図で再度確認したい（図5）。

08年1月に、環境保全を目的とすることを条件に特許を開放するという初の試みで設立された「エコ・パテント・コモンズ」は、IBM、ノキア、ピツニーボウズ、ソニーの4社でスタートした。同年8月にボッシュ、デュポン、米国ゼロックスが加わり、09年に、ダウ・ケミカル、リコー、大成建設、富士ゼロックスも加わり、現在では11社（日本企業は11社中4社）から100件以上の特許が既に開放されている。参加企業は、ビジネスを超えた企業の社会的責任（CSR）や社会倫理で捉えることができ、先の図では「社会的になった営利企業」の範疇と言える。「環境保全」という社会的課題に果敢にチャレンジする社会起業とのコラボの可能性が一層高まり、新しい仕組みの進展と成果が注目されよう。

また、日本がその成立に深く関与している国際標準化機構のISO26000（社会的責任規格、財産的価値のある情報という意味で知財）のガイダンス規格作りも、CSRという「企業の社会的責任」を超え、C（企業）という枠にとどまらず、すべての組織（図5で、生活者を、消費者団体と置き換える）のSR（社会的責任）に適用していこうとするもので、ソーシャルイノベーションに深く関係してくる。その要素は、環境・人権・労働慣行・組織統治・公正な事業活動、コミュニティ

項目	内容(例示)
関係資本	顧客資本 ●顧客ターゲットの適切さ、顧客基盤の規模、顧客シェア ●顧客満足度、顧客との力関係・信頼関係 ●顧客マネジメント
	ブランド力 ●ブランド認知、ブランドの差別化、貢献度 ●ブランド・マネジメント
	ネットワーク力 ●仕入先との力関係・協力関係、調達マネジメント ●販売チャネルとの力関係・協力関係、チャネル・マネジメント ●製造・物流など業務委託先との力関係、建設的な協力関係 ●大学など研究開発機関の活用 ●金融機関との関係
組織資本	知的財産 ●特許、ライセンス、著作権、知財マネジメント ●技術力、新規技術開発力 ●業務ノウハウ、オペレーション開発能力
	業務プロセス ●事業企画力、商品企画力、研究開発力 ●製造力(品質、納期、製造コスト) ●営業力、販売力、広告宣伝
	経営基盤 ●経営管理(PDCA) ●財務・経理業務、IT業務・マネジメント
人的資本	経営陣 ●資質、ビジョン・戦略策定能力、リーダーシップ ●経営陣のビジョン共有・コミュニケーション
	社員(従業員) ●資質、業務遂行能力 ●満足度、モチベーション ●人事制度、評価制度の機能度
	組織文化 ●組織の風通し(コミュニケーション) ●価値観

(出所：株式会社アクセルのウェブサイト、2010年)

図6 知的資本の内訳

参画・社会開発・消費者課題とされ、公益を司る重要プレーヤーとしての観点で社会起業と親和性が出てくる。社会起業の組織体の形態は、株式会社、LLC、事業型NPO（非営利法人）等が考えられる。特に、NPOは誤解されやすいが、「非営利」といっても組織維持のための必要経費や、活動資金を得るための収益事業は認められている。役員や社員で分配するのではなく、次年度活動に全額繰り越すことがルールであり、よって、社会起業が「事業型NPO」として成立することは確認しておきたい。

社会起業のトップにインタビューすると、「スケールアウト」という言葉が必ずと言ってよいほど現れる。これは、いかに社会的課題を克服するかの議論でスケールアップ（規模拡大）した際、ミッションがぶれることがあるからである。「社会起業の規模拡大とは、何を拡大させたいかが重要」（マンディバグ2008）と、安易な規模拡大に警鐘を鳴らし、そのために強い組織文化をもつ必要があると強調している。社会的課題克服を短期間で、しかも多地域やテリトリーで成果を出そうとする場合、スケールアウトの発想が重要で、本事例研究のマドレボニータは、資本がなくてもサービスやビジネスを広げられる方策として、形態としてのフランチャイズ制（インストラクター認定制度）を選択した。社会起業の事業強化のための知財マネジメントの視点では、このフランチャイズ（ライセンスの一種）、商標管理、ビジネスモデル特許、プログラム管理で著作権の応用、ブラックボックス（営業秘密）戦略、不正競争防止法、そして何より「社会的課題克服の共感」というブランディングの構築が有効かもしれない。

09年1月、経産省は「知的資産経営評価融資研究会」（村本孜座長）を立ち上げ、非財務情報評価として、報告書をまとめた。これは、融資手法として、企業経営の状態や競争力のレベルを評価し、経営者の資質、特許、ブランド力、技術力、ノウハウ、経営哲学、人材、組織、顧客・取引先ネットワーク等、企業の“知的資産”と呼ばれる非財務情報を積極的に活用する新たな融資手法である。

このように、複眼的に評価して融資が実行されるようになれば、資金調達が困難な社会起業は資本金（担保力）がなくても潜在力で資金供給の道が開かれることを意味する。社会起業にとっての知財マネジメントの有用性は、この資金調達能力強化の他、（1）独占排他権をテコとして知財の活用（事業基盤強化、模倣防止、ライセンス）（2）アライアンス・ツール（大企業と対等で主体的に取り組める、下請け、便利使われの防止）（3）戦略的なマーケット（次なる社会的課題）情報の入手手段の3点が考えられる。これらのことから、一見、社会起業と知財マネジメントは遠い存在、あるいは「私財と公共財」の関係で反目しあうように見えるが、実は重要視すべきテーマであるといえる。

7. おわりに～今後の研究

社会起業支援の米国・アショカ財団のフェローである知財コンサル「Light Years IP」は、エチオピア政府のコーヒー

豆の商標管理（原産地表示をスターボックス等流通相手に訴訟等で取り戻し、ライセンス料を徴収）を皮切りに、消費国に対抗し、生産国である最貧国の農産物の利益拡大に手腕を発揮している事例なども挙がってきた。これは知財マネジメントが「先進国対先進国」だけでなく、「開発途上国対先進国」でも「正攻法」が適用できるケースがあることを立証した。

今後の研究の方向性については、前述の「正攻法」だけでなく、新たな知財マネジメントの形を模索したい。例えば、リソース不足で限界のある社会起業にとって、永続的事業としての競争力の源泉である虎の子の知財を保護するのは当然であるが、使命感からスケールアウト（他地域での普及）やスケイラビリティ（規模拡大）を急ぐ場合には、既存ベンチャー等とは違って、自前の知財を競合や趣旨賛同者に対し、無償や超低額でライセンス（あるいはフランチャイズ）して活用することを検討していくことになる。ライセンサーとの「出世払い」の合意や、一種の等価交換の手法で、他のノウハウや顧客紹介を行うなど、クロスライセンスのような形の合意形成もあるかもしれない。

フランス料理のシェフ達のレシピ開発（知財でいえば営業秘密）の保護を500事例調査した米国の研究（Fauchart, 他2006）では、特許権等知財権保護が及びにくい中、新レシピを発案者の了解なしに真似して商品化すると、レストラン業界の他のシェフが一流と認めず、この掟破りは「村八分」となり、プロとしてやっていけない規律（Norms）が存在することがわかった。新レシピの解放、すなわち公共財化には数々の条件があり、フランスではお客もステークホルダーとして、この厳格な暗黙に近いルールを理解し支持しているという。

このようなホリスチックな知財マネジメントは、ステークホルダーの知財に対する高い意識があれば可能であり、その力学や知見は、「社会的課題の克服」という究極の意識基盤があるゆえ、社会起業の知財の保護と活用へ貢献できるかもしれない。また同様の研究では、マジシャンの知財がどう守られているかの研究（Loshin, 2007）もあり、権利だけの主張だけでは結局知財を守りきれない法体系の現状を鑑み、研究は注目されつつある。

しかしながら、「知財と社会起業の関係性」の研究は緒に就いたばかりであり、いかに事例も含め、量的な研究に転換させられるかは、大きな課題である。競争力ある社会起業の組織体作りに資する新たな知財マネジメントを体系化し、ソーシャルイノベーションの進展に寄与したい。

謝 辞

本研究においては2名の匿名レフリーから発展的かつ貴重なコメントを頂戴いたしました。本稿のみならず、今後の研究にとって重要な示唆となるコメントでした。この場を借りて深く感謝を申し上げます。

参 考 文 献

- [1] 内閣府：「新しい公共」宣言，pp.1-11，2010.
- [2] OECD: Innovation Strategy, 2010.
- [3] 長平彰夫他：技術指向型中小企業における知財戦略とその有効性に関する研究，日本知財学会学術研究発表会要旨集，pp.155-159，2009.
- [4] 砂田薫：社会起業（ソーシャル・ベンチャー）への知財マネジメント適用とその発展性～質問紙調査を踏まえて，日本知財学会学術研究発表会要旨集，pp.714-717，2008.
- [5] 砂田薫：産後のヘルスプログラムの開発と普及ビジネスの社会起業NPO法人マドレボニータの知財マネジメント事例研究，日本知財学会学術研究発表会要旨，pp.625-628，2009.
- [6] ジェームズ・マンディバーク（コロンビア大学准教授）：国際経済大学での講演，2008年12月.
- [7] 株式会社アクセルのウェブサイト
<http://www.actcell.com/about/ic/index.html>
- [8] 野中郁次郎他：MBB「思いのマネジメント」東洋経済新報社，2010.
- [9] 内川昭比古：「フランチャイズ・ビジネスの実際」日本経済新聞出版社，p.38，2005.
- [10] 山本孝夫：「ライセンス契約入門（第2版）」三省堂，pp.193-266，2008.
- [11] Fauchart, E., Von Hippel, E: Norm s-based Intellectual Property Systems: The Case of French Chefs, Social Science Electronic Publishing, 2006.
- [12] Loshin, J.: Secrets Revealed: How Magicians Protect Intellectual Property without Law, Yale University, 2007
- [13] Bloom, P, Skloot, E.: Scaling Social Impact, Palgrave Macmillan, 2010.



砂田 薫（非会員）

1977年 慶應義塾大学卒業。2000年 国立ダブリン大学マーケティング修士課程修了。朝日新聞社で、広告局シンガポール駐在、デジタルメディア部長等歴任。2011年 東工大大学院博士後期課程（イノベーション専攻）

単位取得満期退学，早大招聘研究員（価値創造マネジメント研究所），朝日新聞社社友。論文は，Research on Intellectual Property Management for Social Ventures in Japan: A Tool for Social Innovation（2010年，CUMULUS [国際学術・デザイン・メディア]学会）他。著書は，「知的財産88の視点」（共著2007年，税務経理協会）他。



田中 義敏（正会員）

東京工業大学大学院原子核工学専攻修士課程修了。1980年から1991年まで，特許庁，科学技術庁において，知的財産権行政，宇宙開発政策関連業務に従事，1992年から2002年

まで，日本テトラパック株式会社において，知的財産権部長，人事・総務・法務統括部長等を経て，2002年より東京工業大学大学院において知的財産関連の教育・研究に従事。現在，同大学院イノベーションマネジメント研究科技術経営専攻・イノベーション専攻教授。弁理士（特定侵害訴訟代理付記録），日本MOT学会理事事務局長他。