

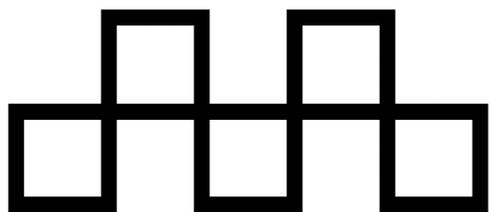
Marketing Conference 2013

社会的価値創造に取り組む 中小企業の研究

平成25年11月10日(日)

東京都中小企業診断協会 城北支部

中小企業診断士 後藤 紀彦



報告要旨

報告の目的は、**中小企業における「社会的価値創造」の意義を提示すること**である。そのため、社会的課題に積極的に取り組む中小企業を対象にインタビュー調査を行い、地域・社会貢献に関わる活動の特徴を明らかにした。

事例研究が示唆するものは、中小企業が社会的課題への取り組みを正当化できる新たな視点の可能性である。具体的には、従来の遵法精神に基づく「受動的な取り組み」ではなく、「**組織内部の価値創造** (Corporate Internal Value/Creating Internal Value/**CIV**)」という「積極的な取り組み」を促す論拠である。

この研究視点から、社会的弱者から価値創造主体への進化が不可欠な中小企業の積極型役割に、新たに「**社会的価値創造型**」を加えることを提案したい。

1. 本報告の目的

中小企業における「社会的価値創造」の意義を提示し、サステナブルな経営活動の在り方を考察すること。

報告者の問題意識

「中小企業がなぜ企業の社会的責任(CSR)における高次の地域・社会貢献に関わる活動に積極的に取り組むのか？」

実際に…

大企業のお粗末な実態

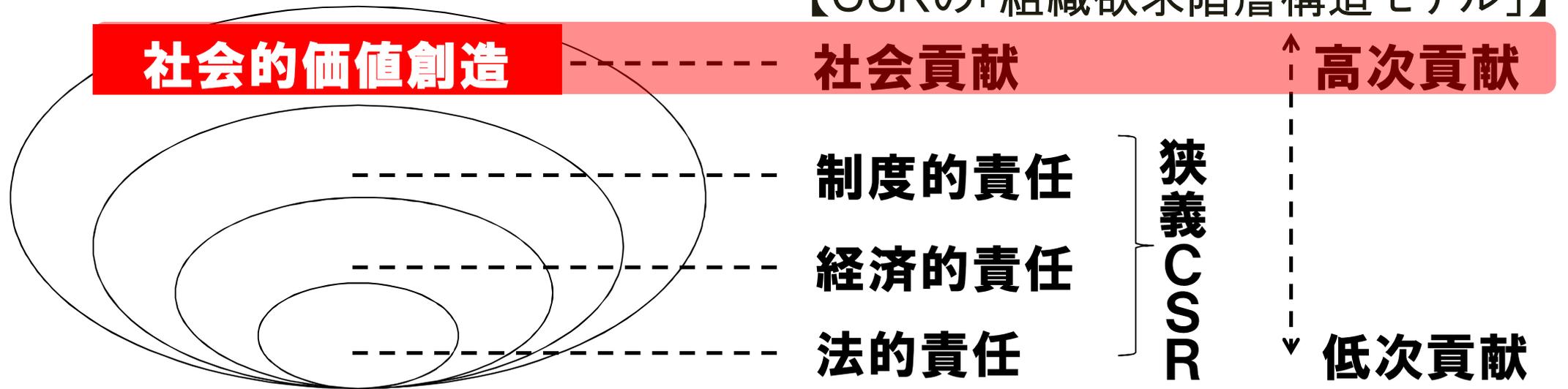
CSR専門部署が取り組む意義の薄い「森の管理」や「電力証書の購入」といったCSR報告書のための**予算消化活動**が目立つ。

CSR認証制度の問題点

チェックリストを用いてCSR活動を点検するような**遵法精神**では、形式的な取り組みの後押しにしかない。

2. 研究領域の定義

「社会的価値創造」とは!?



森本(1994)318頁を元に報告者加筆修正

「中小企業」とは!?

中小企業支援法の「量的指標」ではなく、青山(2011)の①独立性があること、②市場支配力を持たないこと、③企業の所有者が同時に経営者であること、④経営者が経営全体を見渡せることの「質的指標」を重視し、**研究対象の中小企業を抽出した。**

※(ソーシャル)ベンチャー企業は含まない。

3. 中小企業と地域社会の課題と展望

中小企業の課題

サステナブルな経営をするには、社会的弱者から積極的に「**価値を創造する**」主体への**進化**が必要。

価値の創造には、「**組織**」ぐるみ、或いは「**個**」を活かす組織としての「**実行力**」に**磨き**をかけることが必要。

地域社会の課題

財政難により行政だけで社会的課題に対応することは**困難**。NPO・NGOやボランティアでは**継続に限界**も。

“**自律的**”な**地域活性化**を目的にCSR認証制度を開始する自治体（横浜市・さいたま市等）が出現。

社会的価値創造の取り組みで、**地域に根付いた事業活動を行う**
中小企業と地域社会双方の課題が解決できる。

4. 先行研究：新たな視点の要請

中小企業の経済的価値と社会的価値の対立概念を克服
(CSRを長期的に正当化)する視点は提示されていない。

企業の社会的責任(CSR)論 ～企業の義務～

肯定論と否定論の議論を経て、代表モデルの4パートモデル(「経済的責任」・「法的責任」・「倫理的責任」・「社会的責任」)をCarroll(1991)が提唱。

問題

資本主義の常識(経済合理性の追求)を覆さないと、CSRの長期的な正当化は難しい。

戦略論的なアプローチ～市場創造～

Porter&Kramer(2011)はCSRはコストでも慈善事業でもなく、ビジネスチャンスやイノベーションに繋がる事業活動であるとして、「共通価値の創造(CIV)」を提唱。

問題

一部の大企業とベンチャー企業以外は指針とすることが難しい。

新たな視点の要請

中小企業が長期的に社会的課題への取り組みを正当化するための新たな視点が必要。

社会的価値創造に積極的に取り組む中小企業の事例研究から検討。

5. 事例研究①：インタビュー調査

社長と担当者に個別インタビューを行い、①経営活動にどのような意義を見出し、②どのように推進しているのかについて調査した。

調査企業	業種	事業のタイプ	社会的価値創造 (地域・社会貢献) に関わる活動	開始
1 A社	IT	BtoB	無料の地域コミュニティ運営	2002年
2 B社	卸売業	BtoB	エコ対策の普及促進	2009年
3 C社	製造業	BtoB BtoC	街頭清掃、トイレ掃除訪問、地域交流イベント	2008年
4 D社	印刷業	BtoB	地域貢献プロジェクト活動	2005年
5 E社	内装工事	BtoB	社内リソースを活かした社会貢献活動	2006年
6 F社	製造小売	BtoB BtoC	社内リソースを活かした社会貢献活動	2006年
7 G社	ビル管理	BtoB	クリーンタウン運動等の地域貢献活動	2003年
8 H社	不動産	BtoC	地域貢献活動とコミュニティビジネス	1994年

6. 事例研究②：取り組みの特徴

調査企業の社会的価値創造の取り組みには特徴があり、①活動の目的・意義、②推進方法で「**類型化**」が可能である事がわかった。

調査項目	問題とリスク		組織・人づくり		社会的価値創造の取り組み							
	外部環境 (市場)	内部環境 (組織)	理念へ明記	社員教育制度	目的・意義		推進方法				フィードバック効果	
					一体感重視	人財育成重視	業務内・指示命令		業務外・自主的		評判・信頼	販売
インタビュー調査内容						既存組織	PJ組織	事務局等	社員提案			
1 A社	機会	問題	○			○				○	不明	
2 B社	機会	問題	○	○	○		○			○	○	
3 C社	脅威	問題	○		○			○		○	○	
4 D社	脅威	問題	○				○			○	○	
5 E社	脅威	問題					○		○	不明	不明	
6 F社	機会	問題	○	○	○		○			○	不明	
7 G社	脅威	問題	○		○			○		○	○	
8 H社	脅威	問題	○				○			○	○	

7. 考察①：取り組みのタイプ(型)

調査企業の特徴を「活動の目的・意義」と「推進方法」から4象限に分類し、
 ①既存組織推進型、②経営者の率先垂範型、③プロジェクト組織推進型、
 ④社員のシャドーワーク型の**4つのタイプ(型)**を導出した。

活動の推進方法	ハードパワー (指示・命令) アプローチ	・B社 ・F社 理念を旗頭に、業績評価に反映する業務として公式組織を中心に推進し、 理念・ビジョン浸透を図る。 既存組織推進型	・D社 ・H社 理念を旗頭に、業績評価に反映する業務としてPJ組織を中心に推進し、 社員にPJリーダーを経験させる。 プロジェクト組織推進型
	ソフトパワー (自主性) アプローチ	経営者の率先垂範型 経営者の率先垂範を中心に、非公式組織を介して社員の自主的な参画を促し、 理念・ビジョン浸透を図る。 ・C社 ・G社	社員のシャドーワーク型 通常の業務・意思決定プロセス外の 社員の自主的なアイデアを尊重 し、理念に合致する活動を承認する。 ・A社 ・E社
		組織の求心力 (一体感)重視	組織の遠心力 (自律型人財育成)重視
活動の意義(目的)			

8. 考察②：組織に定着させるポイント

共通点

企業理念やビジョンの中に社会的価値創造を**明示**する

社会的価値創造が謳われた企業理念やビジョンを組織に**浸透**させる

顔が見える社会的価値創造の取り組みを行う

既存組織推進型(ライン&スタッフ組織)

事業上の強みを最大限活用する

- ◆ 体系的な教育を行い、経営哲学について話し合う「**場**」を持つ
- ◆ 適切な推進組織及び担当者を選定し、経営者が**後ろ盾**となる

プロジェクト組織推進型(組織形態未確立)

新規事業(コミュニティビジネス)に繋げる

- ◆ インターンシップを活用し、社員の指導力を磨く「**場**」を持つ
- ◆ プロジェクトリーダーに活動をエンパワーメントする

経営者の率先垂範型(ライン&スタッフ組織)

強みとは無関係の取り組みをする

- ◆ 会社が期待する人財像を刷り込み、社員の道徳観を養う「**場**」を持つ
- ◆ 経営者が先頭で「**旗**」を**振り続け**、情報受発信の窓口に適任者を選定する

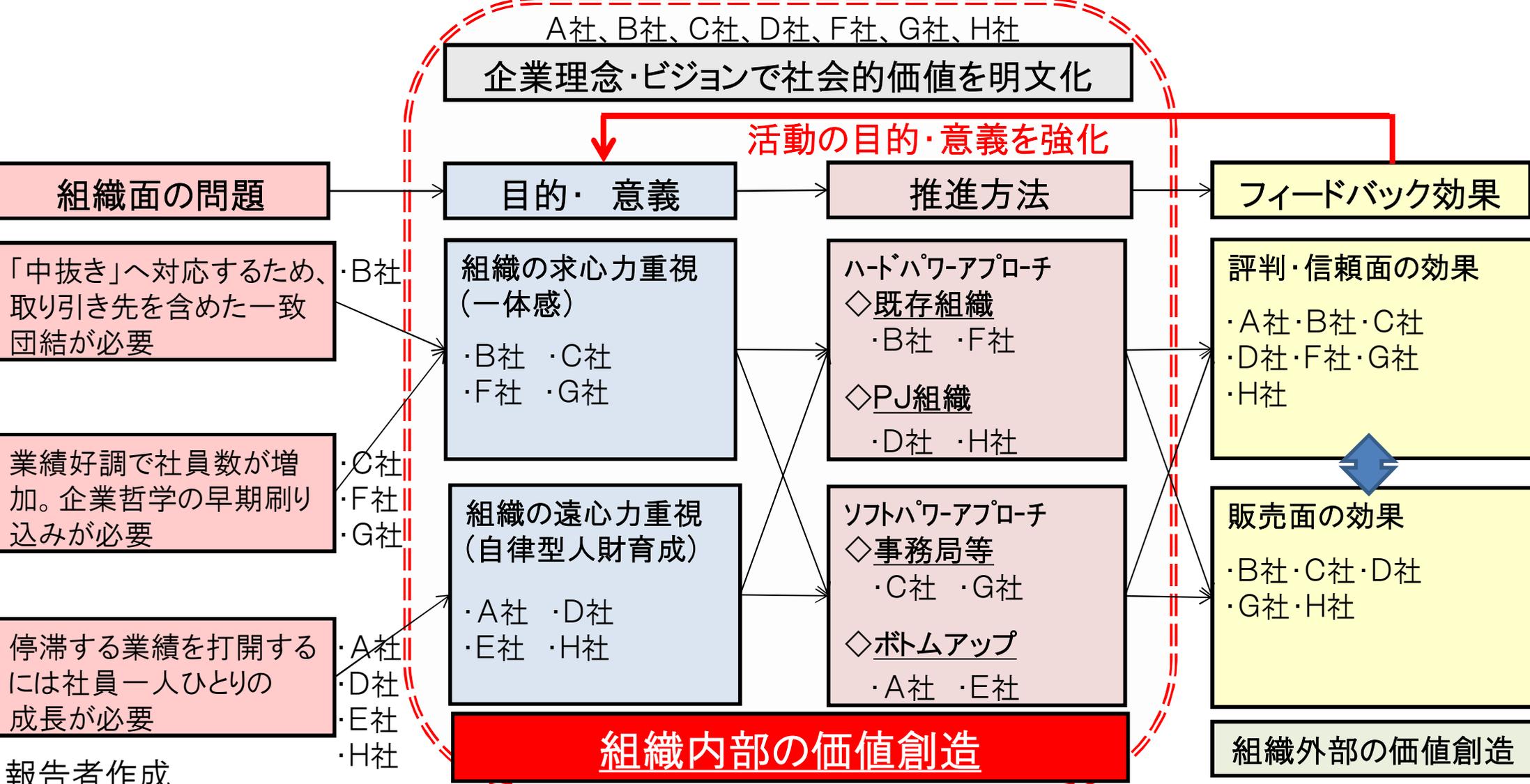
社員のシャドーワーク型(組織形態未確立)

社員の専門スキルを活かす

- ◆ 非公式な「**場**」を活用し、社員間のコミュニケーションを活性化
- ◆ 象徴的な活動を**承認**し、後に続く社員の道標を示す

9. 考察③：組織的な価値創造スパイラル

「評判・信頼」といった「目に見えない資本」が**組織内部に蓄積**され、社員は働き甲斐を感じるようになり、**目的・意義が強化**される。



報告者作成

10. 結論：「組織内部の価値創造/CIV」

①企業風土づくり、②従業員満足(モチベーション)の向上、③人財育成、④従業員の採用等の「組織内部の価値創造(Corporate Internal Value/Creating Internal Value/CIV)」が可能であることが示唆された。

	企業の社会的責任 (CSR)	共通価値の創造 (CSV)	組織内部の価値創造 (CIV / 報告者)
価値	善行	コストと比較した経済的便益と社会的便益	信頼・評判等の目に見えない価値
概念	シチズンシップ フィランソピー	企業と地域社会が共同で価値を創出	組織内部に向けた組織的価値を創造
意義	義務・責任	市場創造	働き甲斐ある会社作り
動機付け	任意、外圧	競争に不可欠	組織・人財の問題
利益	利益の最大化とは別物	利益の最大化に不可欠	適正利益を得る
テーマ	外部の報告書や個人の嗜好で決める	企業毎に異なり、内発的である	顔の見える地域・社会貢献に取り組む
予算	業績やCSR予算の制限を受ける	企業の予算全体を再編成する	業績が悪化しても止めない
活動例	フェアトレードで購入する	調達方法を変え品質と収穫量を向上させる	社員の能力を活かした地域貢献活動を行う

Porter & Kramer(2011)をもとに報告者加筆修正

中小企業が社会的課題への取り組みを**正当化できる視点**である。

11. 提言：「社会的価値創造型」の役割

事例企業のように、行政機関の認証を受けるための「受動的な取り組み」から**中小企業にコントロール可能な経営意義に基づく「積極的な取り組み」**への意識改革が重要である。これにより社会的弱者から自ら価値を創造する主体へと進化も可能となる。

瀧澤(1996)の中小企業の「開発貢献型」、「需要貢献型」、「競争貢献型」、「苗床貢献型」といった「積極型(貢献型)」視点に、**「社会的価値創造型」の役割を加える**ことを提案したい。

地域に根付いた事業活動を行う中小企業の中から、社会的価値創造を積極的に推進する企業が増えれば、**地域は暮らしやすくなり、地域活性化**も期待される。

主要参考文献

- [1] 青山和正.(2011).『精解中小企業論-変容する中小企業問題を解説する-』同友館
- [2] A.B.Carroll.(1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. The Academy of Management Review
- [3] 遠藤功 (2004). “現場力を鍛える—「強い現場」をつくる7つの条件—” 東洋経済新報社
- [4] 坂本光司 (2008). “日本でいちばん大切にしたい会社” あさ出版
- [5] 瀧澤菊太郎.(1996).『中小企業とは何か』有斐閣
- [6] 中小企業庁編 (2012).“中小企業白書[2012年版]” 同友館
- [7] 野中郁次郎,紺野登.(2012).『知識創造経営のプリンシプル』東洋経済新報社
- [8] M.E.ポーター.(2011).「共通価値の戦略」『ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社 第36巻第6号
- [9] 森本三男.(1994).『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房