

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士協会 城北支部

中小企業診断士 後藤 紀彦

| 1

【報告要旨】

本報告の目的は、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。本調査の背景には、「中小企業がなぜ企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility / 以下 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」という報告者の問題意識があった。本来こうした活動は、業績好調な大企業が一時的に取り組む利益の社会配分であり、中小企業とは無縁の取り組みと見なされているからである。

事例研究の結果が示唆するものは、中小企業の地域・社会貢献に関わる活動に関す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「開発貢献型」、「需要貢献型」、「競争貢献型」、「苗床貢献型」という瀧澤 (1996) の積極型役割に、「社会的価値創造型」を加えることを提案したい。

1. 研究の目的

本研究は、国内全事業所の 99.7% を占め、常時雇用者の 62.8% が働くなど、経済において中心的な役割を果たす中小企業の「社会的価値創造の取り組み」に焦点を当てる。

研究の背景には、「先進的な中小企業は、CSR における高次責任である地域・社会貢献に関わる活動に、なぜ積極的に取り組むのか」という報告者の問題意識がある。こうした収益に直結しない活動は、社会的弱者として位置付けられる中小企業とは無縁の取り組みと見なされている。しかし、少数ながら限られた経営資源を活用し、社会的課題に積極的に取り組む中小企業が存在する。

報告者は、「先進的な中小企業を調査し、社会的価値創造の意義を明らかにすることができれば、地域・社会貢献に関わる活動を動機付けられるのではないかと考え、本研究の調査を開始することにした。

2. 研究領域の定義

「社会的価値」は明確な定義や概念は必ずしも確立しておらず、CSR と同義に語られることが多く解釈も多様である。本研究では、企業が事業活動によって収益を上げると共に、経営活動の一部として社会的課題に取り組む、関わる者が Win-Win の関係になるための企業活動を「社会的価値創造の取り組み」と呼ぶこととする。近年注目されている Porter&Kramer (2011) の「共通価値の創造 (Creating Shared Value / 以下 CSV)」との違いは、社会的価値創造の結果、経済的価値が創造されるという資本主義的なアプローチを取らない点にある。森本 (1994) が A.B.Carrol (1979) の企業の社会的責任の「4 パートモデル」を発展させた CSR の「組織欲求階層構造モデル」の中で最も高次の責任とされる「社会貢献」を「社会的価値創造」の取り組みとして位置付ける。

また、「中小企業」も明確な定義が必ずしも確立しておらず、政府や地方自治体の中小企業施策担当者、中小企業支援者、中小企業経営者、金融機関、研究者等それぞれの立場により解釈が異なる。本研究では、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する。ここには、社会的課題解決が事業そのものであるソーシャルベンチャー等は含まない。

3. 中小企業と地域社会の課題と展望

中小企業白書 (2012) によると、国内経済の成熟化に伴い、事業所数・企業数は廃業率が開業率を上回り減少傾向にある。更に、日本の経済社会はグローバル化と IT 化の進展で変革期に突入し、中小企業を取り巻く経営環境は大きく変動している。そのため、中小企業は社会的弱者から積極的に価値を創造する主体へと進化しなければ、存続が難しいと言える。

こうした厳しい環境下で、多くの社会的課題を内包する地域活性化は、地域に根付いた事業活動を中心に展開する中小企業には見過ごすことのできない問題となりつつある。現在、国内には子育て支援や障害者支援、貧困問題、環境保護、まちづくり、地域活性化など解決しなければならない社会的課題が数多くある。そして、国や地方公共団体の財政が厳しい中、社会的課題に行政だけで対応することが難しくなっている。また、NPO・NGO、ボランティアなどが社会的課題を解決するための取り組みを積極的に進めているが、社会に必要な活動として継続していくことが困難な状況にある。それに伴い、“自律的”な地域活性化のシステムとして、CSR 認証制度を開始する自治体が現れ始めた。

こうした背景から、地域に根付いた中小企業に対する社会的価値創造の取り組みへの期待が高まっていると考える。

4. 先行研究 : 新たな視点の要請

CSR 論に関する研究では、肯定論と否定論を巡り多くの議論が展開されてきたが、現在では積極論に与する立場が支持されている。しかし、経済的価値と社会的価値はトレードオフの関係にあるとする企業と社会の対立概念を前提とした CSR 論では、消極論に対する明確な答えが提示できずにいた。

こうした中で、Porter&Kramer (2011) が主張する「共通価値の創造 (CSV)」の経営コンセプトが登場し、企業と社会の対立を埋めるための方法論が提示された。報告者は、CSR と CSV の違いは、活動の意義をどこに求めるかの違いであり、前者は「企業の義務」、後者は「市場創造」にあると考える。この CSV は活動の意義が「市場創造」に置かれているため、経営資源が豊富な一部の企業とベンチャー企業には示唆に富む一方で、中小企業には指針とすることが難しい方法論である。

従って、中小企業と社会の対立概念を克服する方法論、即ち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しい視点が必要であると言える。そこで、事例研究を通じて、社会的価値創造に取り組む先進的な中小企業の特徴を明らかにすることにした。

5. 事例研究① : インタビュー調査

本研究の主旨に基づき、地域・社会貢献に関わる活動を組織的に実践する中小企業の事例を取り上げる。

研究対象企業は、①市民が選ぶ CANPAN CSR 大賞、②自治体の CSR 認証・表彰制度、③ CSR 活動に関するホームページ、④ 行政機関が発行する CSR 活動事例集、⑤日経ビジネスで紹介されている中小企業の中から抽出した。具体的には、①A 社(IT)、②B 社(卸売業)、③C 社(製造業)、④D 社(印刷業)、⑤E 社(内装工事)、⑥F 社(製造小売)、⑦G 社(ビル管理)、⑧H 社(不動産)である。

この 8 社社長と現場担当者の個別インタビュー及び現場視察を行い、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

報告者作成

6. 事例研究②：取り組みの特徴

研究対象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・人づひ	社会的価値創造の取り組み					フィードバック効果			
			目的・意義	推進方法			評判・信頼				
インタビュー調査内容	外部環境(市場)	内部環境(組織)	理念へ明記	社員教育制度	一体感重視	人財育成重視	業務内・指示命令 既存組織	業務外・自主的 PJ組織 事務局等	社員の提案	評判・信頼	販売
	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	○			○	○		○	○

報告者作成

7. 考察①：取り組みのタイプ

研究対象企業の活動の目的・意義は、2つのパターンに分類できた。①企業理念や地域・社会貢献への思いの共有による「組織の一体感重視」、②地域・社会貢献活動を活用した「自律型人財育成重視」である。ここでは「組織の一体感重視」を組織ぐるみで価値を創造する「組織の求心力重視」、「自律型人財育成重視」を「個」を活かす組織で価値を創造する「組織の遠心力重視」と定義することとする。

また、推進方法は、2つのパターンに分類できた。①業務として義務付け、指示・命令で推進させる方法、②業務として義務付けずに、自主的に推進させる方法である。ここでは業務として義務付け、指示・命令で推進させる方法を「ハードパワー・アプローチ」、業務として義務付けずに、自主的に推進させる方法を「ソフトパワー・アプローチ」として定義することとする。

そして、研究対象企業の特徴を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社員のシャドウワーク型の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		ソフトパワー(自主性)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。	・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。	・C社・G社 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。	・A社・E社 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。
	既存組織推進型	プロジェクト組織推進型	経営者の率先垂範型	社員のシャドウワーク型
	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)			

報告者作成

8. 考察②：組織に定着させるポイント

社会的価値創造の取り組みを組織に定着させる上で重要なポイントを挙げる。

まず、4つのタイプ(型)に共通するポイントについて述べる。余剰資源(スラック)を持たない中小企業は、本来の業務とは異なる社会的価値創造の取り組みに対し、社員からの批判的な反応(声なき声による抵抗)が予想される。従って、経営者は、企業の存在目的の底流に存在し、決して手段にはならない、企業の究極の「志」を明らかにし、「なぜ我が社は収益に直結しない社会的価値創造に取り組むのか」の理由を社員に腹落ちさせる必要がある。社員からの共感を得るために取り組むべき共通ポイントは次の3つである。

- 【1】企業理念やビジョンの中に社会的価値創造を明示する
- 【2】社会的価値創造が謳われた理念やビジョンを組織に浸透させる
- 【3】顔が見える社会的価値創造の取り組みを行う

次に、4つのタイプ(型)を成功に導くためのポイントをそれぞれ提示していく。

「既存組織推進型」は、組織形態が確立した中小企業が、事業活動上の強みを活かした社会的価値創造に取り組み、組織内・外で求心力(一体感)を高めるのに有効な手段である。そのため、①体系的な教育を行い、経営哲学について話し合う「場」を持ち、②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ことがポイントとなる。

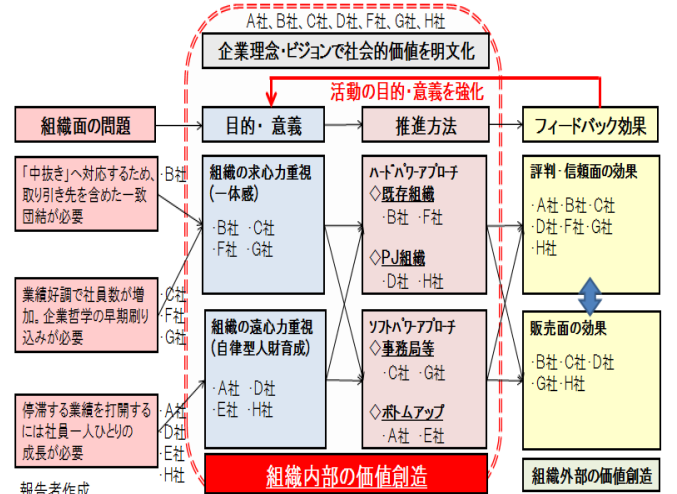
「経営者の率先垂範型」は、組織形態が確立した中小企業が、事業活動上の強みとは異なる社会的価値創造に取り組み、組織内の求心力(一体感)を高めるのに有効な手段である。そのため、①会社が期待する人財像を刷り込み、社員の道徳観を養う「場」を持ち、②経営者が先頭で「旗」を振り続け、情報受発信の窓口に適任者を選定することがポイントとなる。

「プロジェクト組織推進型」は、組織形態が確立していない中小企業が、既存の事業活動とは異なるコミュニティビジネス(新規事業)などに繋がる社会的価値創造に取り組み、組織内の遠心力(自律型人財育成)を高めるのに有効な手段である。そのため、①インターシッップを活用し、社員の指導力を磨く「場」を持ち、②プロジェクトリーダーに活動をエンパワーメントすることがポイントとなる。

「社員のシャドウワーク型」は、組織形態が確立していない中小企業が、社員の専門スキルを活かした社会的価値創造に取り組み、組織内の遠心力(自律型人財育成)を高めるのに有効な手段である。そのため、①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しつつ、②象徴的な活動を承認し、後に続く社員の道標を示すことがポイントとなる。

9. 考察③：組織的な価値創造スパイラル

インタビュー調査に基づき、研究対象企業が置かれた経営環境における問題から、活動の目的・意義、推進方法、組織外部からのフィードバック効果までを整理し、社会的価値創造の取り組みの組織的な実践プロセスについて考察した。



社会的価値創造の取り組みが組織に定着し、継続されることで「現在顧客（取引先）と未来顧客（取引先）」・「地域社会・地域住民」といったステークホルダー（組織外部）に地域・社会貢献への思いが浸透する。それに伴い、ステークホルダーから企業姿勢に対する「共感」を得られることで、企業に対する「評判・信頼」といった目に見えない資本が組織内部にストックされていく。その結果、社員は働き甲斐を感じるようになり、取り組みの目的・意義が強化されることで、組織的な価値創造スパイラルが回り始めるのである。

10. 結論：「組織内部の価値創造 / CIV」

研究対象企業の社会的価値創造の取り組みによって、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人材育成、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。従って、中小企業と社会の対立概念を克服する方法論、即ち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に内部環境（組織）を重視する新たな視点を呈示できたと考える。

	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

11. 提言：「社会的価値創造型」の役割

現在、地域に根付いた中小企業に対する社会的価値創造の取り組みへの期待が高まっている。実際に、県では滋賀県、政令市ではさいたま市（埼玉県）、川崎市（神奈川県）、京都市（京都府）、横浜市（神奈川県）、中核市では松山市（愛媛県）、宇都宮市（栃木県）が地域志向 CSR 活動を推進する施策を行っている。

報告者は、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」といった瀧澤（1996）の「積極型（貢献型）」視点の役割に、「社会的価値創造型」を加えることを提案したい。この役割を実行するために、本研究で呈示した「組織内部の価値創造」（Corporate Internal Value / Creating Internal Value / CIV）の視点を取り入れてもらいたい。それには、行政機関の認証を受けるための「受動的な取り組み」から、事例企業の様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」へと意識を変える必要がある。これにより、中小企業は社会的弱者から自ら価値を創造する主体へと進化が可能になると考える。

そして、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、地域活性化も期待できる。本研究により、365日の中で1日だけでも社会的課題に取り組むなど、積極的に社会的価値創造に取り組む中小企業が1社でも増えることを願って止まない。

【主要参考文献】

- 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
- A.B.Carroll.(1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. The Academy of Management Review
- 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
- 坂本光司 (2008). “日本でいちばん大切にしたい会社” あさ出版
- 瀧澤菊太郎.(1996). 『中小企業とは何か』 有斐閣
- 中小企業庁編 (2012). “中小企業白書[2012年版]” 同友館
- 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
- 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
- 森本三男.(1994). 『企業社会責任の経営学的研究』 白桃書房