

北海道の中小企業におけるCSVの可能性

北川 泰治郎

1. はじめに

北海道企業を取り巻く経営環境は刻一刻と変化しており、言うまでもなく一番大きな変化は、少子高齢化・人口流出による急激な人口減少である。北海道の人口は2003年から死亡数が出生数を上回る自然減の状態が続いているが、加えて人口流出数が全国と比べて非常に増加している地域であり、特に大学進学、就職と2段階で若い世代が北海道外に流出している。さらに北海道内における出生率の低下もあり生産年齢人口が加速度的に減少しており、これがマーケットの縮小、そして人材確保が難しくなる要因につながっている。

また他の大きな環境変化の要因として、TPPの交渉は時間を要しているが2か国間の経済連携協定やグローバル化によって取引やモノの流れが変わり、根本的にビジネスモデルそのものを見直さなければならない事態に直面したり、さらにAI、IoTなど情報技術の進化による情報システムの高度化、生産プロセスや業務オペレーションの効率化、モバイル端末の普及による消費者の購買行動の変化があったりなど、否応なしに企業にはスピード化、トレンドに対する俊敏さが求められている。

この環境の変化に対し、企業はいかなる戦略軸を持ち、生き残っていくべきだろうか。近年ではこの環境変化から社会的課題を捉えビジネスチャンスを見出し、新たな事業を展開する企業が増えてきている。またこうした挑戦は、一つのイノベーションにつながり社会へ好影響が期待できるとともに、持続可能な社会の構築に貢献すると言われている。2011年マイケルE.ポーターとマーク

R.クラマーによる共著、『共通価値の戦略』では「資本主義に関する理解を新たにすべき時」,「企業本来の目的は、単なる利益ではなく、共通価値の創出であると再定義すべきである」とされ、社会のニーズや問題への解決を図り社会的価値を創造し、その結果、経済価値が創造されるというアプローチを提唱したCreating Shared Value（以下、CSV）が紹介されている。

しかしながら、はたして社会的課題解決を軸にした経営モデルはそう簡単に構築できるものだろうか。さらに北海道の中小企業の多くは地域のために経営を続けており、既にそうした経営モデルを実践しているのではないだろうか。本稿では社会的価値と経済価値を同時に実現するCSVの理論について整理し、北海道の中小企業にとってのCSVの捉え方や影響を考察していくこととする。

2. 経営モデルとしてのCreating Shared Valueとは

(1) CSRとの違いからCSVを捉える

わが国では自然環境やコンプライアンスなどの問題への対応を通して、企業の社会的責任、いわゆるCorporate Social Responsibility（以下CSR）が拡大してきた。多くは経済価値のみ追い求め行き過ぎた資本主義経済の世界では、ボランティアやフィランソロピー、ディスクロージャーの取り組みは自社のステークホルダーに対して健全性、透明性をアピールする目的として社会還元という側面で行われていたと思われる。すなわち、やや偏った見方かもしれないが、企業によっては自社のイメージアップのため、又は競合他社が取り組んでいるため、CSR活動を時代のトレンドとして実施しなければならないためなどの外圧から、受動的な動機としてはじまったケースも存在したと言われている¹⁾。ただし少なくとも、動機について受動的であっても法的、倫理的な観点から企業が社会貢献を行うことは社会全体としてマイナスではないであろう。

1) マイケル・E. ポーター「共通価値の戦略」(『Harvard Business Review June. 2011』, 2011) p.12。

CSRの位置付けは2000年以降、持続可能な社会が強く意識され、捉え方に変化が見られる。背景として、リーマンショックに見られるように短期的な利益を追い求めるビジネスモデルが、社会の問題解決と利益をあげる企業活動とのかい離を大きくしていることがあったのではないだろうか。企業はあくまで社会の一員としてその必要性、存在意義が認められるものであり、短期的な経済価値を求める企業が増え続けると持続可能な社会は実現できない。したがって社会的に、そして企業イメージとして負の影響を与えないという意味での受動的なCSRの取り組みだけでは、残念ながら今後の社会は持続可能ではない状態になってしまった。

下表はマイケルE.ポーターとマークR.クラマーによる共著、『共通価値の戦略』で提示されているCSRとCSVの違いの一部である。CSVの考え方は、この社会の問題解決と本業である企業活動との共通価値を創造することによって、相互依存関係である社会と経済の発展を進めようとするもので、所謂、従来の外圧による受動的なCSRとは異なり、“コスト”ではなく経済価値も生み出す投資ヘシフトするよう見える。ただし、これは純粋に能動的なCSRの重要性を考えるとやや反対意見もあるところであろう。

【表：CSRとCSVの違い】

Corporate Social Responsibility	Creating Shared Value
価値は「善き行い」	価値は「社会的価値」と「経済的価値」
シチズンシップ、フィランソロピー	企業と社会の共通価値の創出
任意、あるいは必要に迫られて	競争する上で不可欠
企業の業績やCSR実施上の予算制限を受ける	企業の予算全体を再編成する
たとえば、フェア・トレードで取引する	たとえば、調達方法を変えることで品質や生産量を向上させる

出所：Harvard Business Review June.2011.『共通価値の戦略』より筆者作成

(2) CSVを実現する3つの方法

先述の『共通価値の戦略』では、企業は社会的価値を創造することで経済価値を創造できるとされており、そのための3つの方法が示されている。

- ① 製品と市場を見直す。
- ② バリューチェーンの生産性を再定義する。
- ③ 企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる。

「①製品と市場を見直す」では、本来の基本的なビジネスの考え方である自社の製品が顧客の役に立つのか、そして顧客の顧客の役に立つのか、という視点の重要性を改めて踏まえたうえで、健康や栄養改善、金融安定化、環境負荷など、まだ満たされていない根本的な社会的ニーズがあると示され、それらの機会へ対応していくことでCSVへつなげることが上げられている。既に北海道の過疎地では小売業者によって高齢化に対する栄養管理や買い物難民への対策が進められているが、こうした市場への宅配や新規出店による新しいビジネスモデルを伴った商品提供は社会的ニーズに対応して経済価値を創出している例であるし、栄養管理以外の視点でも生活に必要な商品開発はまだまだ取り組んでいく余地がある。

次に「②バリューチェーンの生産性を再定義する」についてであるが、企業の生産活動のプロセスにおいて天然資源や安全衛生、労働条件などに関し発生する社会問題は、企業のバリューチェーンに経済的負担を課し、これらの問題への対処の仕方が企業の競争力に大きく影響するであろう。業務プロセスの改善において環境負荷の軽減を考えた場合に、北海道に多く存在する旅館、ホテルの省エネルギー（以下、省エネ）への取り組みは社会問題への対応と言える。実際、北海道経済産業局が主催した「温泉旅館・ホテルの若手経営者向け省エネ研究会²⁾」などでは莫大な電力が必要な旅館、ホテルによる省エネ活動の事

2) 経済産業省北海道経済産業局「温泉旅館・ホテルの若手経営者向け省エネ研究会」<http://www.hkd.meti.go.jp/hokne/20170914/index.htm>。

例が発表されており、今まで以上に電気の使用量を削減し、コスト低減による企業の競争力強化につながる事が期待される。勿論、その他にも廃油の活用や競合企業同士での共同輸送なども持続可能な環境を考慮し、企業が業務プロセスを見直すことで環境負荷を軽減し、コストも削減している事例が北海道にもある。

最後に、「③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」についてである。一般的に1社のみで経済活動が成り立つ企業は存在せず、ほとんどの場合、サプライヤーやロジスティクス、関連企業などが存在しビジネスが循環している。また企業だけではなく、学術機関や法規制・品質基準などの公的資産を身近に利用できる環境が整うことで、その地域の輸送能力や教育研修が向上し、地域社会全体のレベルが押し上げられる。当然、地域社会のレベルが上がることによって経済価値を生み出す競争力は高まっていくわけだが、この産業クラスターの形成については、自社でコントロールできる範囲が狭く先の2つの方法より難しいであろう。また、機関相互の地理的な距離も重要であるが人的ネットワークを形成し良好な信頼関係を築く社会関係資本を大きくすることでCSVの実現に近づくのではないかと思われる。実際、北海道でもいくつか政府によるクラスター政策が進められ、道南におけるマリンバイオクラスターなどは地域で原料調達から特産品の加工、販売までを行っており、経済波及効果を大きくしつつ、地域のステークホルダーのつながりが強化された事例であろう。

(3) CSVを戦略の軸に据える

社会的課題解決に関するビジネスとなると、わが国では近江商人の「三方良しの精神」についてよく触れられる。筆者もCSVのテーマではよく考え方として類似するとしてきた。しかし、CSVでは社会的価値と経済価値の創出を両立させるとしながらも、経済価値が最終目的であり、それを実現するための手段として社会的課題解決を位置付けており、一方で三方良しは社会的な課題解決を目的とし、その結果経済価値付いてくるとしている。したがって、目的と手

段が異なっている(名和 2015)³⁾。また、社会的価値と経済価値の測定方法やCSVとしての価値とする定量的な指標が明確に決まっておらず、数値でCSV企業を定義するのは現段階では難しい。ただし、持続可能な社会構築へ真摯に取り組まなければならない現代ではCSVを経営戦略の軸に据え十分な利益創出を達成しつつ、社会への価値を生み出していく方針と実行は企業として社会全体から求められよう。なお、ポーターが登壇したCSVフォーラムでは、CSVを提唱するポーター自身から売上高営業利益率15%、ROE15%というハードルレートに触れられており⁴⁾、高い次元での経済価値が前提とされている。

昨今においてはBOP(ベース・オブ・ザ・ピラミッド)など、政府やNGO/NPOが取り組んできた貧困や衛生面をはじめとした生活基盤の強化を機会と捉えるビジネスモデルが紹介されることもあるが、こういったソーシャルビジネスの事業主体は社会的企業、ソーシャルベンチャー、社会企業家などと言われており、「社会性」「事業性」「革新性」の3つの要素を含んだものとされている(谷本 2006)。またボランティアやNPO法人、民間企業のCSR活動とは基本的に一線を画し、非営利組織が商業的なビジネス活動を行うことと言われている(塚本・山岸 2008)。とくに近年においてソーシャルビジネスの存在を世界に強く印象付けたのは、バングラディシユの貧困問題軽減へ多大なる貢献を果たしたグラミン銀行であり、その創設者であるムハマド・ユヌス氏の著書によればソーシャルビジネスは貧困などの社会問題や環境問題を生み出す基本的な欠陥を取り除き、資本主義経済の構造に根本的な変化をもたらすものであり、利己的ではなく利他的なビジネスだと語られている(Muhammad Yunus 2010)。

CSVとソーシャルビジネスは、結果として社会的課題解決に取り組むという点において同様の範囲が想定されるが、ソーシャルビジネスは創出した利益を株主や従業員に還元するのではなく、新たな社会課題解決に向けた投資に振り

3) 名和高司『CSV経営戦略』(2015) p.22より引用。

4) 名和高司(2015) 同上書p.21。

向けていくところに経営モデルとしてCSVと大きく異なるとされる⁵⁾。

以上のようにCSVは社会的課題解決を行うことであるが、営利企業としての本質は変わらず経済価値の創出、つまり利益を生み出していくことが最終ゴールである。しかしながら、世に存在するすべての企業が、簡単にCSVを実践するものでもなく、また実践しなければならないものでもない。企業が真の共通価値創出を目指すのであれば、社会的価値と経済価値の合計の最大化を念頭に戦略を展開すべきであろう⁶⁾。そのためにも社会の一員である企業はやはり社会的価値と経済価値のバランスに向き合いながら経営モデルの変革を積極的に進めるべきではないかと考える。

3. CSVを推進するイノベーション

ここまでCSVについて整理してきたが、社会的価値と経済価値の両方を同時に意識した事業展開は、どの企業にとっても簡単ではない。先に述べたが必ずしもCSVを実践しなければならないわけでもないし、戦略上は各企業の選択の問題である（岡田 2016）。しかしながら、現状北海道が置かれている経営環境でビジネスを実施していくには、社会的課題解決に取り組み、競争力を高め、経営の質を上げるCSVへの取り組みは戦略上意識せざるをえないと思われる。この経営モデルの変換、意識の改革自体がイノベーションでもあり、実際にビジネスの現場で展開していくにはイノベーション創出が欠かせないであろう。

イノベーションの視点に関し、デロイトでは「市場」と「製品」の2軸によるアンゾフの成長戦略マトリクス（市場浸透、新製品開発、新市場開拓、多角化）は思考が限定的になりドライブされないと考えられている。そこで次頁の図の通り、アンゾフの成長マトリクスの枠を超える7セルマトリックスによってイノベーションを分類しており、マトリクスの外側にある世の中にとって

5) 名和高司（2015）同上書p.123。

6) 岡田正大『ROE 8%とCSV（共通価値）：経営者が築く企業のかたち』（2016）。

「(無消費からの)新しい消費/消費者の特定」や「まったく新しい市場/ビジネスの創出」, 「新しい商品/サービス/ビジネスモデルによる競争ルール自体の変革」を生み出していくことが, イノベーションの視点として重要な領域としている⁷⁾。

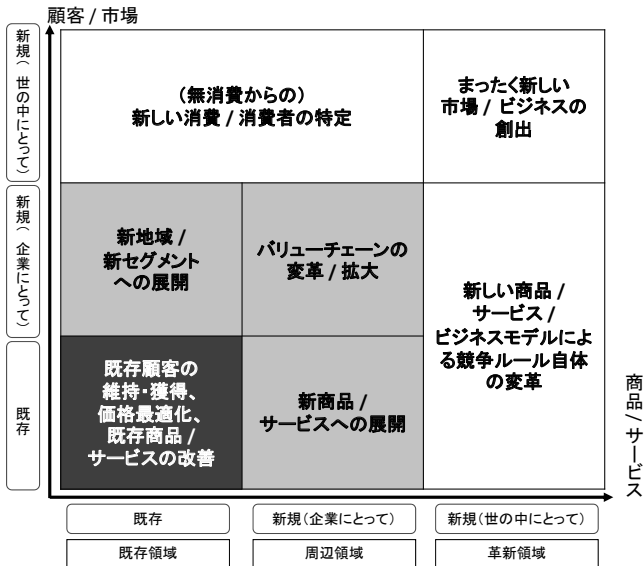


図 Delite 7 cells Matrix

出所：藤井剛『CSV時代のイノベーション』p.66より筆者作成

もともとわが国ではイノベーション自体を技術革新と“縮小解釈”し、ビジネスモデルとして新しい仕組みを導入することによる変革はイノベーションと認識されず, “拡大解釈”の世界では消極的であった。これは欧米企業に追い付け追い越せと切磋琢磨し, 業務改善を得意とし利益を創出してきた側面もあるが, 組織構造としての要素も多分にあるだろう。戦後復興と創業の時代であった

7) 藤井剛『CSV時代のイノベーション戦略』(2014) p.66。

1950年代、高度成長期の1970年代、バブル崩壊と低迷の始まりである1990年代、失われた20年が経った2010年代に分けた組織変遷で見ると1950年代はまさしく全社員が一から事業を創造し、イノベーションを実体験してきたわけであるが、当然それらの社員は1970年代、1990年代と年齢が上がっていく。経済成長が右肩上がりの経営環境の中、1970年代以降に入社した世代はその1950年代のイノベーションを実体験した世代から指示を忠実に守り実行してきたため、誰かがやってくるという感覚が身に付き危機感に乏しくなっていく。そうした従属的な世代が組織が増えてくるとイノベーションを実体験、生み出すこと自体が当たり前であった世代がほぼ退職している2010年代にはイノベーションが遠くなっていることが想像できるであろう。つまり、かつて備わっていたイノベーションを生み出す素地がなくなりつつあるのだ⁸⁾。

したがって、イノベーションを起こすことが難しくなった組織において、あえてイノベーションを創造する取り組みを増やし経営モデルを変革していかねばならないし、昨今においてはイノベーションを生み出せる若い世代の育成が積極的に意識されている状況だ。まさしくこのCSVの概念が登場したのを機に社会的課題解決と事業を結び付け、7セルマトリックスなどのフレームを活用し、世の中にとってまったく新しい領域へ事業が発展させられるよう全社員が一丸となって社会に対して有益なビジネスを今一度考え直すべきであろう。

4. CSVと社会関係資本

(1) クラスタ理論と社会関係資本の密接性

先にCSVを実現する方法の一つとしてクラスタの形成があったが、ポーターによれば、「クラスタとは、ある特定の分野に属し、相互に関連した、企業と機関からなる地理的に近接した集団である。これらの企業と機関は、共

8) 三宅孝之・島崎崇「ビジネスプロデュース戦略」(2015) p.51-p.55。

通性と補完性によって結ばれている。⁹⁾」とされており、クラスターではある特定の製品やサービスの分野において相互に結び付いた企業群と研究機関、シンクタンク、行政などの関連諸機関が近接して存在するとされている。また、そのクラスターが競争に影響を与える点については「企業や産業の生産性を向上」、「イノベーションを進める能力を強化」、「新規事業の形成を刺激」という3つをあげている¹⁰⁾。

「企業や産業の生産性を向上」については、クラスターにより部品や機械類、人材や情報など専門性の高い投入資源へのアクセスが容易になることやクラスターを構成する各機関の補完性があることで顧客価値の最大化に向けた連携が促進されたり、マーケティング機能を共同で活用するなどがある。そして、費用をかけて得ていた投入資源が公共財、若しくはそれに近いものとしてアクセスができるようになることなどによって、生産性向上が可能になるとしている。

次に、2つ目の「イノベーションを進める能力を強化」については、クラスターによって顧客に関する知識や関係性を持っている企業によって新しい市場のニーズを知ることができたり、開発した製品やプロセスを早く安く試行したりすることができる。さらには競合他社との比較や差別化のプレッシャーなどもあり、イノベーションを起こしやすくなると述べられている。

最後の「新規事業の形成の刺激」については、クラスター内では製品やサービス、供給業者の不満に気づきやすく、それらを解消する新規事業の着想が生まれやすい。加えてクラスター内では投入資源の確保や取引する上での人間関係のベースがあるため参入障壁が低い。こうした状況のためクラスター外の企業も内部に新規事業を起こそうとするため新規事業への取り組みが活発に発生しやすいことがあげられている。

上記のとおり、クラスターによって高度な経営資源へのアクセスが可能となり、人材や情報の行き来が活発化する。また、時にはクラスター内の各機関と

9) マイケル・E・ポーター、竹内弘高（訳）『競争戦略論Ⅱ』（1999）p.70。

10) マイケル・E・ポーター（1999）同上書p.86。

の協働や相互のプレッシャーによって、リアルタイムで最新の市場ニーズや技術的シーズを把握することができるようになり、付加価値をもたらす事業の着想・組織化・計画化の早期実現が可能になると考えられる。このような状態を支えているのはクラスター内の情報の自由な流れ、付加価値をもたらす交換や取引の発見を促す人間の関係性、ネットワークであると触れられている¹¹⁾。

(2) CSVの実行における社会関係資本の役割

クラスターがイノベーションを促進する効果がある中で、そのクラスターをさらに有機的に結び付けるのが社会関係資本である。経営にはヒト、モノ、カネ、情報と言った資源が必須であるが、その資源を活用して事業を展開していくには多くの人間の関わりや、様々な交渉、協力が必要になってくる。先述のクラスター内でイノベーションを生み出すことにおいても、人間関係の良し悪しが大きく影響してくる。社会関係資本は個人的なネットワークやビジネスのネットワークから得られる資源、ナレッジやアイデア、ビジネスチャンス、精神的なサポート、信頼、協力などが得られることであり¹²⁾、こうしたネットワークから生まれる資本を通して成功確率が高まると考えられている。

また、この社会関係資本の構築において重要な視点は、行動が利他的であるという点だ。激しい競争環境の中で利他的に活動をすべて判断する営利企業はおそらく存在しないと思われるが、逆に常に利己的に独り勝ちを目指したところで市場からは支持されないであろうし、仮に独占された状態で良い経営を目指したとしても持続的に洗練されていくには極めて難しいものがある。当然、個人レベルで考えても顧客や取引先など相手がいればじめてビジネスが成り立っているわけで、いかに相手に貢献するかという視点は人間が介在するビジネスでは根本的に大切なことである。したがって、クラスターが効果を発揮していくためには地理的に機関が集積して拠点を置くだけではなく、良好な人間

11) マイケル・E・ポーター (1999) 同上書p.105。

12) Baker.W, 中島豊 (訳) 『ソーシャル・キャピタル』 (2001)。

関係による信頼の醸成がなされ、情報やアイデアの交換や新たな取り組みを始める際の協力関係が素早く築けることが重要になってくる。

5. 先行研究における中小企業のCSV事例

CSVはどの企業でも実践できるとされているが¹³⁾、ポーターの想定している実践にどこまでの企業が対象となるのか、指標自体が定まっていない現在においては明確に線を引くことは難しい。特に代表的に上げられている事例企業はゼネラル・エレクトリックやユニリーバ、ウォルマートなど世界的な企業である。また、日本企業でも代表的なのがファーストリテイリングやCSV本部をいち早く立ち上げたキリンビールなどいずれもグローバルに展開している大企業である。ここ北海道に目を転じて、先に過疎地での小売業の取り組みを上げたが、実践している企業はコープさっぽろやセコマ、共同配送においてはサッポロビールなどがCSVに取り組んでいる企業として考えられるが、こちらも大企業である。大企業は経営資源から考えても従来からCSRに取り組み、現在はCSVへ意識して取り組むという新事業に向けた動きができている。当然、株式を公開している大企業は一部の株主から収益性だけではなく、社会性についても厳しく見られているだろう。本項ではこうした経営資源に余裕のある大企業ではなく市町村レベルで“地元”を考え地域で活躍する北海道の中小企業がどのようなCSVを実践しうるのか、またCSVと言えるのか、他の論文、著書による企業事例を基に分析を進めていきたい。

福沢(2015)によればサプライチェーンを自ら構築していける力のある大企業とは中小企業の影響力が異なることから、中小企業単独ではなくネットワークを形成することで共通価値を見出し、そのネットワークを通して社会的課題解決に向かい、それを本業に組み込むことができればCSVの実現に近づくとし、東京包装材料商業協同組合の東京包装高等専門校による組合員の能力向上

13) 名和高司(2015)前掲書p.30。

と包装という日本の伝統文化の継承に取り組んでいる事例を取り上げている他、北海道中小企業家同友会札幌支部白石厚別地区会による共同社員教育プログラム「次世代の星の会」が学ぶことに対して消極的になった従業員への学習機会を提供し、講師も会員企業の経営者が務め講師自身の学びにもつながる相乗効果の大きい取り組みが分析されている。本業での経済価値創出に該当するわけではないため試論としつつ、ネットワークを結び付け組合や団体でのCSVの可能性について深い洞察が展開されている。

佐藤・中山・百武（2013）では自然災害による被災地域の再建を行っている事例を取り上げている。神奈川県に本社を置く株式会社グランパは東日本大震災によって当時塩害や放射能問題によって作付出来なかった状況を打破しようとドームハウス型植物工場を陸前高田に建設し安全な作物を生産し収益を上げている。また栃木県に所在する株式会社パン・アキモトはパンの缶詰を開発し、新潟中越沖地震を契機に注目され、東日本大震災でも備蓄用食料品として競争力のある商品として認知されている。さらにヤマハ天草製造株式会社でも東日本大震災の影響で被害を受けた漁船への対応によって利益を上げている。いずれの3社は自然災害によって発生した復興支援という社会的課題に対応する形で競争力を向上させ事業を成長させたとして分析されている。加えて自然災害に対してであるため、自発的に計画された事業というよりも必要に迫られている側面も触れられている。

地域の観光振興に取り組むことで効果を上げている企業事例もある。わが国の観光政策による後押しや世界自然遺産である熊野古道の存在も大きいかもしれないが、一般社団法人田辺市熊野ツーリズムビューローである。現在の田辺市は2005年に市町村合併により旧5市町村¹⁴⁾が一つになり近畿で最大の地方都市になった。当然、観光協会もそれぞれ存在していたが、ばらばらにプロモーションしては訴求性も失われるため、世界遺産熊野を中核にひとつになっ

14) 2005年5月1日に大塔村、龍神村、中辺路町、本宮町、(旧)田辺市が合併。

て観光振興を図ることを目的に同社が設立されている¹⁵⁾。確かに観光政策による訪日外国人観光客の増加は急速なものであるが、できるだけ外国人へ訴求性を高めるためにブランドを一つにし、プロモーションや受け入れ体制について、合併した旧市町村が共同して進め、着地型旅行事業にも拡大している点は、組織的に協働していくことが非常に難しい状況も前向きに捉え、地域の観光振興という課題に一丸となって取り組んでいる事例と言える。

横田・上木原・池本・玉村(2014)ではベンチャー企業として株式会社Rprojectが取り上げられている。千葉県鋸南町に本社を置く同社は地方や都市近郊の遊休施設の活用という社会的課題解決に知恵を絞り、学生の部活動やサークルの合宿ニーズとのマッチングを行うことで遊休資産の運営や活性化を推進するビジネスを展開している。基本的にはサービス自体は民宿のサービスと同等レベルで特色があるわけではないようだが、飲料や外出禁止時間の制約を緩和し利用者からの支持を得ている。合宿ニーズというあまり目を向けられない新たなマーケットで勝負し収益を増やすことで、自治体にとって赤字で維持を続けていた遊休資産が逆にお金を生み出すようになり、地域の雇用を生み出すにまで至っている。

最後に、ファミリービジネスの事例である。西岡・玄場・上西・加賀(2016)の『ファミリービジネスのCSV戦略による地方活性化』では三重県松阪市に所在する辻製油株式会社が事例として取り上げられ、高知県のJA土佐あきより、ゆず搾汁残渣から「ゆずオイル」を精製するニーズに応え、費用をかけて廃棄処理していたゆずの残渣を付加価値商品に変えるなど製造業として競争力強化が進んだ。また拠点とする地元でも石油から地元の間伐材などを熱源とした木質バイオマスの活用へシフトし、石油の使用料だけではなく二酸化炭素の排出量の削減を実現した。このように社会に貢献する事業を展開している企業であるが、もともとファミリービジネスでは、「経営者=家=会社」となり、経営

15) 多田稔子「熊野古道に外国人個人旅行者を呼び込む着地型旅行会社 地域観光クラスターの中核となる中間支援組織へ」(藤野公孝, 高橋一夫(編著)『CSV観光ビジネス 第4章』, 2014) p.74-p.77。

者は家と会社を代表するとし、家は社会と不離の関係にあることから地域との密着な関係の重要性を指摘し、ファミリービジネスでは、社会的価値と経済価値は矛盾しにくいと示されている。

6. 北海道の中小企業にとってのCSV

(1) 事例から見た中小企業の社会的価値と経済価値の創出

CSVの要件とされる社会的価値の創出について前項の先行研究における中小企業の事例では各企業が地域課題を捉え、その解決に向け事業を進められている。特に自然災害に対する復興や地域の観光振興という事業分野で分析されている企業はまさしく地域の課題や振興が視点で始まった取り組みであり社会的価値の創出に結びつきやすい。したがって、これらの事業については社会的価値創出から見たCSVについて異論は少ないであろう。また福沢（2015）における本業ではないものの産業界のネットワークの重要性を通じた事例についても本業とする企業が加わり、事業の発展次第ではCSVの社会的価値創出につながってくる可能性があるのではないと思われる、社会関係資本をベースとしたネットワークによる複数機関の連携がCSVの可能性を高めていくと考えられる。

一方、ベンチャー企業という企業形態の視点で見た場合、基本的にCSVを軸に置くかどうかは戦略として選択の問題であり、前項のRprojectの事例では始めから遊休資産の活用という社会的課題にフォーカスし新たなマーケットを開拓していたが、一般的に社会的価値創出が必ずしも前提とされているわけではなく、起業家自身の考え次第で短期的な利益を求める企業にもなりうるため、企業理念や実際の取り組みによってCSVかどうか分かれてくるであろう。ただし、ベンチャー企業については創業後、間もない状態で存続に必死であり明日の受注獲得に駆け回り社会的な価値創出ができていないケースも考えられ、社会的価値を生み出しているかどうかは中長期的にビジネスを見守ることも必要ではないかと考えられる。実際、ベンチャー企業はイノベーションを生み出す力は強く、社会的課題解決に向けて機動的且つ情熱的に取り組む可能性が高い

存在である。

対照的にファミリービジネスの企業形態であるが、これらの企業は歴史があり、先の辻製油の事例でもあったように地域との関係性を重視し、長ければ長いほど地域の一員として責任を背負っているのではないかと考えられ、当然歴史の浅いベンチャー企業とは異なってくる。仮に本業が現時点で直接的に社会的課題解決に向かっていないとしても歴史を紐解いていくと社会的課題解決に事業が向けられていた時代もあるなど、ベンチャー企業とは社会的価値の創出有無について判断する時間軸は異なってくる。また、本業以外でも能動的なCSR活動として地域貢献を行っている例は実際に存在する。地域の雇用を生み出し、地域の人材を数多く採用していたり、企業文化を地域に根付かせることで教育効果も発揮していたりと長年積み上げられた地元への貢献の総和は計り知れないものがある。

ではもう一つのCSVの要件である経済価値についてはどうであろうか。先の先行研究で上げた事例企業でも利益が創出できていると触れられており、経済価値自体の創出は確かめることはできるが、CSV企業としての経済価値の指標は明確になっていない。中小企業白書でも地域企業である中小企業の利益率の平均については大企業を大きく下回るとされており、ポーターがCSVフォーラムで言及した利益率にはおそらく到達していないものと思われる。

(2) 北海道の中小企業におけるCSVの可能性

まず、北海道の中小企業にとって社会的価値の創出に関してだが、事業分野として観光振興を推進する企業の存在は多くの自治体が期待するところであり、小樽でもそういった地元の活性化に向けて事業を立ち上げる意志を持った人材は存在する。また、観光だけではなく地域包括ケアシステム¹⁶⁾の構築に

16) 2025年に団塊の世代が75歳以上になることを見据え、高齢者の尊厳の保持と自立生活の支援の目的のもとで、可能な限り住み慣れた地域で、自分らしい暮らしを人生の最期まで続けることができるよう、地域の包括的な支援・サービス提供体制の構築が推進されている。

向けた医療・介護の分野や環境問題解決に資する新しい自然エネルギーの分野、そして今後海外からの輸入が増えるであろう食の分野においても安全性や生産者の競争力向上などの面から必要性を捉えた事業が増えてくると予想される。

一方、企業形態としてベンチャー企業の視点では起業希望者数、起業準備者数は1970年以降減少傾向が進む中で、学生など若者の起業意識の高まりが見られ¹⁷⁾、若くして志のある起業家の登場が期待される。北海道は他の都府県より圧倒的に面積が大きく、第一次産業を基盤としてきた土地であり、またサービス経済化の中で第三次産業が伸びていく産業構造ではあるが、地元の原料を加工し付加価値の高い商品開発、生産を行う第二次産業の分野でもCSVを意識した起業が増えることも期待したい。そして、ファミリービジネスの企業形態についてはCSVの概念を必要に応じて取り入れていくということが適切なものかもしれない。この辺りは、今後の研究課題として北海道の地域企業経営者に数多くインタビュー調査を行っていきたいが、多くの経営者が事業承継と共に地域の一員として本業だけではない部分で社会的価値を生み出していると考えられる。したがって、一からCSVを目指すものでもないであろうし、多くの大企業と異なり既に地域に目線を合わせていることから社会的課題が常に意識された経営状態であると推察される。

以上のように社会的価値創出については、取り組みや姿勢によって北海道の中小企業もCSVへの可能性が想定されるが、もう一つの経済価値についてはポーターの求めている指標をクリアする、若しくは意識する必要がどこまであるのだろうかと筆者としては疑問である。近年、中小企業全体の経常利益は徐々に上がってきており、2016年度は過去最高水準であった2015年度とほぼ同等のレベルである¹⁸⁾。しかしながら、中小企業における全業種の売上高営業利益率は2.65%（2015年度）であり、一番高い不動産、物品賃貸業でも9.21%（2015年

17) 中小企業庁『2017年版中小企業白書』（2017）p.94-p.100。

18) 中小企業庁（2017）同上書p.20。

度)¹⁹⁾とポーターが言及したとされる高い指標からは程遠い。確かに営利企業として利益を追求することは重要であり、利益が創出できなければ企業として存続できないが、経済的な利益至上主義になってしまえば、どうしても社会的価値を創出することは後回しになってくると思われる。であれば中小企業に対してCSVを考える際には、利益率がたとえ届いていないとしても長い時間にわたって社会的価値を創出している時間の長さが加味されて良いのではないだろうか。勿論、売上高営業利益率の2.65%という数値で満足して良いという意味ではない。

最後に北海道の中小企業にとってCSVを考えた場合、名和（2015）が提唱するように日本ならではのJ-CSVがやはりフィットするのではないだろうか²⁰⁾。繰り返しになるが、日本企業は大企業も中小企業も三方良しの精神が根付いている。社会的価値の創出については狭い国土の中で周囲との関係性を重視し、相手を敬い共に信頼関係の中で発展の道を探れる日本ならではの文化によって生み出しやすい得意分野ではないかと思われる。ただ、経済価値については胸を張れる状態ではなく、北海道の中小企業として改善を図らなければならないのもまた事実である。そのためにも、経済価値の創出については単に一企業のみで苦悩する必要はなくネットワークを活用し、大企業と中小企業が積極的に連携して社会的価値創出の取り組みを活性化されることがあって良いのではないかと考える。例えば、大企業と中小企業によってCSVの合弁会社を設立したり、好意的な買収を行ったりなどして社会的価値創出を加速させる事業を發展させ、最終的に利益を拡大させていくことも一つの選択肢ではないだろうか。したがって、それらに対する枠組みや制度などもさらに充実させていくことを期待したいし、勿論、筆者がメインのフィールドとする産学官連携においても貢献できる余地があると考えている。

19) 中小企業庁（2017）同上書 付属統計資料p.681。

20) 名和高司（2015）前掲書p.307-p.311。

7. おわりに

今なぜCSVの概念が登場したのかは改めて問わなければならないであろう。ポーターが提唱している出発点は資本主義がこれほどまで社会と大きく離れてしまい、企業が経済活動を進めれば進めるほど社会にとってマイナスの要素が大きくなってしまったことではないだろうか。持続可能な社会の構築に向け自然環境や災害、貧困、人口動態変化による高齢化への対応、食品の安全や健康の問題など我々は多くの課題に向き合わなければならない状況である。たしかに我が国において20世紀に経済的豊かを手にしたかもしれないが、その代償として持続可能な社会から遠ざかってしまったし、その対策が進んでいるとはいえない。そうした現状でも我が国にはそもそも三方良しの精神であったり、利他的に地域で力を合わせて生活していくすべを持っていたり、たくさんの周囲への配慮が前提となって発展してきた国であった。それがいつしか個人主義的な思想で、自分さえよければという風潮がまかり通り、人として生きていくために必要なものを失ってしまったのかもしれない。まさしく今、CSVの登場によりその社会の在り方を再考する良い機会であり、これは企業がCSVなのかどうかという以前に非常に重要なプロセスであると考ええる。

引用・参考文献

[文 献]

- ・赤岩学/水上武彦『CSV経営-社会的課題の解決と事業を両立する』NTT出版(2013)
- ・岡田正大『ROE 8%とCSV (共通価値): 経営者が築く企業のかたち』2015年度-EMBA開講記念企画-KBS特別講座第5回 (2016)
- ・佐藤 憲正, 中山 健, 百武 仁志『日本企業の競争力とCSV』経営学論集第84集(2013)
- ・谷本寛治『ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭』中央経済社(2006)
- ・玉村雅敏(編著), 横田浩一, 上木原弘修, 池本修悟『ソーシャルインパクト』産学社(2014)
- ・塚本 一郎, 山岸 秀雄(編著)『ソーシャル・エンタープライズ 社会貢献をビジネスにする』丸善出版(2008)
- ・名和高司『CSV経営戦略』東洋経済新報社(2015)
- ・西岡慶子, 玄場公則, 上西啓介, 加賀有津子『ファミリービジネスのCSV戦略による地方活性化』地域活性化学会研究大会論文集(2016)
- ・福沢康弘『中小企業におけるCSV実現に向けた一考察 ネットワークを媒介としたアプローチに関する検討』開発論集第100号(2017)
- ・藤井剛『CSV時代のイノベーション戦略』ファーストプレス(2014)
- ・藤野公孝, 高橋一夫(編著)『CSV観光ビジネス』学芸出版社(2014)
- ・マイケル・E・ポーター 竹内弘高(訳)『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社(1999)
- ・三宅孝之, 島崎崇『3000億円の事業を生み出す [ビジネスプロデュース] 戦略』PHP研究所(2015)
- ・ムハマド ユヌス, 千葉敏生(訳)『ソーシャル・ビジネス革命—世界の課題を解決する新たな経済システム』早川書房(2010)
- ・Baker.W 中島豊(訳)『ソーシャル・キャピタル』ダイヤモンド社.(2001)

[雑 誌]

- ・Harvard Business Review June.2011.『マイケルE. ポーター 戦略と競争優位』ダイヤモンド社,(2011)
- ・Harvard Business Review January.2015.『CSV経営』ダイヤモンド社,(2015)