

社会と共創・共生する企業活動とは

大阪産業経済リサーチセンター
主任研究員 天野 敏昭

1. 社会課題解決のビジネス展開

企業が永続的に発展するためには、自社の事業や組織が社会に受け入れられることが大切です。社会を「異なる人間たちが、限られた空間のなかでともに住み合っていくことを可能にする知恵あるいは仕掛けの総体」[長谷川・浜・藤村・町村,2007]と捉えれば、多様な属性や価値観を持った人々が共生していけるよう、一人ひとりがより良い社会について考え、国や地方自治体が政策を展開することに加えて、企業が培ってきた知恵や仕掛けを積極的に活かすことが有益だと考えられます。

企業は、都市部や地方部の疲弊と再生、安定した就労や生活基盤の確立、環境問題への対応、教育の機会や質の確保など、多様な社会課題に直面していますが、諸課題に能動的にそして創造的に向き合うことによって、より良い社会を次世代に継承していくことが求められています。

既に、グローバル企業や大企業の中には、本業を通じて、社会課題の解決と経済的利益の創出を相乗的に生み出すCSV(Creating Shared Value=共通価値の創造)に取り組む企業がみられます。また、顕在する事例は少ないながら、中小企業による取組も一部にみられるようになってきています。

2. 企業の社会的責任とCSV(共通価値の創造)

社会課題解決のビジネス展開の萌芽として、日本では「先義後利」「三方よし」「企業市民」などの考え方があり、社会的責任に取り組む企業も少なくありません。しかし、企業の社会的責任(CSR)の発想の主体が社会貢献に近い場合、収益を重視する企業にとって、社会的責任を果たすことは、本業と関わりの少ない社会貢献の取組であり、追加的なコストの負担につながる意識が少なからずあります。

しかし、一方で近年、経営学者マイケル・ポーターが提示したCSVが少しずつ企業に注目されています。CSVは、社会問題を事業の中心課題の一つに位置付け、社会のニーズや課題の解決に主体的に取り組むことで社会的な価値と経済的な価値の両方の実現を目指そうとする考え方で、①製品・サービスと市場の見直し、②バリューチェーン(エネルギー利用の見直し、輸送、資源の有効活用、サプ

ライチェーン、流通チャネル、サポート・サービス、従業員の生産性、ロケーション等)の生産性の再定義、③事業拠点地域を支援する産業クラスターの形成を通じて、2つの価値の実現を両立させることがポイントです[マイケル・E・ポーター/マーク・R・クラマー,2011]。また、経営学者フィリップ・コトラーは、マーケティングの考え方として、これまでの、製品中心の「1.0」、消費者志向の「2.0」から、人々や社会に何らかの幸福を提供し、世界をより良い場所にしていく「3.0」になることを提示しています[フィリップ・コトラー,2010]。世界的な、米国の2人の経営学者は、経済的な価値と社会的な価値の両立を図る価値主導のビジネスモデルの重要性を提起しているといえます。

一方、EUは、社会的な側面から「ソーシャル・イノベーション」の考え方を提起しています。これは、市民や企業を含む公的及び私的な主体の参画を促し、社会のニーズに対応する新しいアイデア(製商品、サービス、やり方)と社会的な関係性や協働を創造する考え方で、福祉の改善を目的としています。CSVの考え方や取組の進展にとって、より高次に位置付けられる社会全体を包含する考え方も考えられます。

これまで企業は、自社の製商品やサービスを通じて社会をより良くする活動をしてきたといえますが、CSVは、企業経営の新たな方向性として、社会全体の現状や仕組みをより広く見直し、企業以外のセクターとの関係性を深めていく必要性が高くなることを示唆しているのではないかと考えられます。

こうした経営の概念や理論は、社会貢献やCSRを果たすとともに、企業主導で新たな事業機会や利益を創出する発想を持ちやすく、企業の賛同を得やすいと考えられますが、上記の考え方は、総論として賛同を得られても、経営上の有用な考え方として認識されるには、まだ十分とはいえないのが現状です。

3. 社会課題解決のビジネス展開をめぐる現状

ここで、社会課題解決のビジネス展開の一例として、(株)ニューテックシンセイ(電子機器組立/山形

県米沢市)の、地元の間伐材や家具等に向かない材木を使った木のブロック「MOKULOCK (もくロック)」の開発をご紹介します(朝日新聞2015年4月30日、独立行政法人日本貿易振興機構『ジェトロセンサー』2015年10月号)。同社は、地元の6種類の木(桜、朴、楓、四手、樺、櫟)を使い、精密な切削技術を活かし2年間の試行錯誤を経て商品化に成功しました。百貨店などで良く売れ、欧州の消費者にも受け入れられ、パリの見本市では「グリーン・アイテナリー賞」(環境に配慮して持続可能な商品をつくる企業を表彰)を受賞しました。同社は、海外との競争激化で、厳しい経営環境にある本業に対し、木工関連事業の売上の割合を30%程度までに引き上げようとしており、本業の活路を、自社の生産技術と地元では利用されていなかった自然資源を結びつけ、子どもたちが、様々な木材に親しみ、発想力や感性を養える知育玩具を生産するという、既存本業と異なる「副業」を生み出しました。同社は、CSVを意識して副業を始めたわけではないと思いますが、社会課題解決のビジネス展開(CSV)の取組になりつつあると考えられます。

自社でCSVと認識されない取組でも、地域に目を向け、従来の枠にとらわれない発想で事業を考えるとCSVに該当する取組が少なからずあると思われる。企業が、自社の事業内容や経営を様々な角度から見つめ直し、経済や社会の構造変化に対応する上で、CSVに着目する意味があると思われる。

4. 社会と共創・共生し成長する企業活動の推進

戦略的なCSRといわれるCSVに対し、大企業の7割は認知しているものの、評価は、積極・賛同派と否定・懐疑派が半々程度です。社会的な価値と経済的な価値の両方の実現のポイントは、経営層の意識やリーダーシップ、社内や経営層の理解、課題発見力、ノウハウや推進方法に関する情報、行政や外部の組織とのネットワークやパートナーシップの構築などですが[野村総合研究所,2014:みずほ情報総研,2015:川村,2015]、企業の自助努力だけではなく、社会全体が、企業に対してCSVを要請するような状況であることも重要なポイントだと考えられます。そのためには、社会課題解決のビジネス展開が、企業や事業の価値を高める取組になる仕組みが必要です。

例えば、啓発や顕彰などの推進施策では、大阪市港区のCSR支援施策「企業まちづくり交流会」、東大阪市の「CSR経営表彰」、(公財)堺市産業振興財団の「CSR推進企業創出モデル事業」、経済団体で構成される「京都CSR推進協議会」、京都中小企業家同友会ときょうとNPOセンターのパートナーシップ、きょうとNPOセンターの「中小企業

とNPOの連携サポート相談窓口」、兵庫県中小企業家同友会のCSR委員会などがあります。また、SRI(社会的責任投資)、クラウドファンディング、社会的インパクト投資などのインセンティブもあります。

大阪府内では、例えば、社会福祉法人大阪ボランティア協会が、企業に対して、社会貢献やCSR・CSVを啓発し、情報の共有や企業のネットワークづくりに取り組んでいます(2016年2月号で詳しく紹介します)。さらに大阪府は一歩進めて、全庁的な「公民戦略連携デスク」を2015年4月に設置し、府の各部局の政策課題を企業と共有し、より創造的な解決に向けて企業に参画を呼び掛け、マッチングを行い協働しています(2016年3月号で詳しく紹介します)。協働の件数は伸びており、企業が、社会課題の解決に関心を持ち、自社の本業と社会課題の解決に接点を見出そうとする意識が高いことがうかがえます。

上記の様々な推進策を背景に、多くの企業が、社会と共創・共生し成長する企業活動に取り組めるようになるためには、企業の理解を得られる基本的な考え方、成功や失敗の事例からの教訓、企業と他のセクターとの関係づくりや協働のあり方などを明らかにしていく必要があると思われます。本連載では今後3回にわたり、社会と共創・共生する企業活動の実態や取組の事例、企業と行政や中間支援組織との協働の現状について紹介していきたいと思えます。

《参考文献》

- 長谷川公一・浜日出夫・藤村正之・町村敬志[2007]『社会学』有斐閣。
- 川村雅彦[2015]「ソーシャル・ブランディング 3.0 - 社会的課題の解決に向け、「本来のCSR」とCSVを統合する!!」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研レポート』。
- マイケル・E・ポーター、マーク・R・クラマー [2011]「共通価値の戦略」『DIAMOND Harvard Business Review』2011年6月号、ダイヤモンド社。
- みずほ情報総研[2015]『平成26年度中小企業のCRSVへの先進的取組に関する調査に係る委託事業報告書』。
- 野村総合研究所[2014]『平成25年度セーフティネット支援対策等事業補助金(社会福祉推進事業分)CSV事業の先進事例分析を通じた支援の枠組みに関する調査研究事業報告書』。
- フィリップ・コトラー [2010]『コトラーのマーケティング3.0 - ソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版。