

ソーシャル・イノベーションによる企業の社会的責任

企業倫理・経営戦略・地域活性化

兵庫県立大学 大学院経営研究科教授

佐竹 隆 幸

第1節 現代日本の企業の存立と経営環境

日本人だけでも300万人といわれる多くの尊い人命が失われた第二次世界大戦の終焉から70年が経過した。戦後70年、非常に意義深いときを迎え第二次世界大戦後の日本を、あるいは日本経済を振り返ることは不可欠である。第二次世界大戦後日本は見事に経済復興を成し遂げた。吉田茂内閣による日米講和（いわゆる日本の独立）後、日本国憲法堅持、軽武装という方針の下で進められた経済成長重視の池田勇人内閣による国民所得倍増計画に端を発する高度経済成長によって日本は先進国へのキャッチアップを果たすことになる。1970年代以降の日本経済は、世界の奇跡といわれ、経済成長のシンボルとなった「一億総中流化」という標語があるが、極端に富む者・貧しい者もいない、「分厚い中間層」の存在は、日本経済の大きな強みであった。しかし1990年代の日本経済は、バブル経済崩壊後、格差社会の進行が認識され、問題視されるようになってきた。また人口減少社会の到来は、地方においてその影響が大きく、長引く地域経済の衰退や過疎化により、地域の活性化は浮揚するにさまざまな課題が山積している。

そもそも第二次世界大戦以降の日本は、混合経済体制、すなわち政府（行政）が市場を補填するのみならず主導することにより、急速な先進国へのキャッチアップが先進国の中で最も有効に機能した国であるといわれている。つまり高度経済成長により国民の生活水準は向上し、「一億総中流化」を果たしたことから、所得再分配が最も機能的に働き、公共事業によるインフラ整備の進展による地域経済成長を達成し、産業政策による国際競争力を保持した企業・業種が形成されたわけである。高度経済成長システムが形骸化していることが日本のシステムが劣化している大きな要因といわれるが、先進国日本にふさわしい政府（行政）と民間との融合による地域創生システム¹の再構築が必要となり、これが日本のそして政府（行政）の力量が試されることとなる。

地域＝中小企業とあってよいほど、地域社会での中小企業の果たす役割は大きい。なんといっても雇用と納税の苗床である。しかし中小企業は低賃金や後継者難など、ネガティブイメージもある。地域の経済と雇用を支える役割としての中小企業は、経営活動を通じて技術や技能はもとより文化の継承においても重要な存在であり、地域活力の源泉といえる。また経済・社会構造の変化が地域経済や中小企業に与える影響は大きい。しかし人口減少局面で経済的・社会的に発展した国や地域はないといわれるなかで、日本における人口減少は深刻な課題となっている。

この問題について、元総務大臣・元岩手県知事の増田寛也氏らが日本創成会議に提言した内容が注目を浴びている。雑誌『中央公論』に掲載された「消滅する市町村523—壊死する地方都市—」という記事、すなわち「自治体消滅論」である。20歳から39歳の女性の人口に着目し、現状の出生率等を前提とした場合、2040年に人口が全国で半減以下となり1万人を切る自治体（消滅集落）が523になると予測している。さらにこの現象は全国で均等に起こるのではなく、若い女性が少ない地域ほど人口が減少し、自治体そのものが存続できない状況になると指摘している。こうして、少子高齢化が進む地方において若年女性が大都市に大量に流出することにより、地方において人口がさらに減少し、地方での合計特殊出生率が大幅に低下する。一方、都市部に人口が一極集中することになる。すなわち都市部において、若年女性が流入した分だけ出生率が上昇し、ますます人口が増加するが、地方では高齢者が死亡により人口が減少していく。こうした状況を「極点社会」と呼ぶ²。

そこで日本創成会議は、人口減少の深刻な状況に関して、国民の基本認識の共有を図るうえでの戦略（少子化戦略、地方元気戦略、女性・人材活躍戦略）を提

¹兵庫県では「地方創生」策をあえて「地域創生」策として策定している。「兵庫県地域創生条例」を制定し、「地域創生」を「急速な少子高齢化の進展に的確に対応し、人口の減少を抑制するとともに、東京圏に一極集中している人口及び活力を地方に分散することにより、地方が自立する構造を確立し、将来にわたって、県内の各地域で活力ある地域社会を構築しえいくための取組」として独自の展開を試みている。

²増田寛也・日本創成会議（人口減少問題検討分科会）（2013）「2014年、地方消滅。「極点社会」が到来する」『中央公論』2013年12月号、pp.18～31、および 増田寛也・日本創成会議（人口減少問題検討分科会）（2014）「消滅可能性都市896全リストの衝撃—523は人口一万人以下—」『中央公論』2014年6月号、pp.32～49、による。

案している。特に「希望出生率」については、2012年時点での合計特殊出生率（いわゆる出生率）1.41を、2025年には1.80にするとしている。これら基本目標の方向性は、従来の少子化対策に留まらず、税制等で企業の地方移転を促す投資と施策への展開、また若者の雇用対策等に関わる戦略的な施策を提言している。

兵庫県は阪神・淡路大震災という未曾有の大災害を経験し20年が経過し、さらには岩手・宮城・福島の前3県を中心に大きな被害をもたらした東日本大震災からも4年が経過した。日本は、日本人は、日本の企業は、日本の地域は、第二次世界大戦、大震災といった未曾有の大災害によって多くの社会・生活の基盤が崩壊したなかでも、自立、自主、民主の精神で復興、復旧を遂げてきた。これは単なる再生ではなく、むしろイノベーションを推進する原動力を発揮し、見事に乗り越えてきたわけである。しかしまだ多くの課題が存在するのも事実であり、創造的持続可能性を有するにはまだまだ着実な戦略が求められる。

第二次世界大戦後日本では、自然災害による死者・行方不明者は合計で31,000人、特に多かったのは阪神・淡路大震災6,434人、伊勢湾台風4,697人、洞爺丸台風1,761人等となっている。そして東日本大震災である。東日本大震災の被害は死者・行方不明者が合わせて現時点で2万人近い数字になっていることを考えれば日本の歴史上特筆すべき大惨事であったといわざるを得ない。なぜこのような事態を招いたか。これは日本が経済成長による日本の先進国化によって自然災害による人的被害は発生しても最小限に食い止められるものとして捉え、経済発展によって政府の防災対策、技術的先進性に伴う建物の耐震性、さらにはインフラ、都市計画、社会制度などに急速な整備によって、災害への抵抗力が向上したと考えられていたからである。いわゆるこれが「想定外」といわれるゆえんであるが、社会的抵抗力を上回る自然災害が発生すれば、このような大惨事になることは想定できたのではないだろうか。決して「想定外」が政府の防災対策に対する「免罪符」にはならないわけである。高度な経済発展を遂げた日本では災害が起きても人的被害は最小限に食い止められる、という暗黙の前提を置いていたのではないだろうか。これでは「政策的慢心」といわれても仕方がない。このような流れを考えると「自然の力に対する侮り」はなかっただろうか。諸外国、特に発展途上国における災害ではいつでも社会の最も脆弱な部分を襲う。今回の東日本大震災においても被害が大きいのは、第一次産業従事者ととともに中小企業である。国

内産業・企業の事業継続性を確保するための、創造的な産業構造形成を前提とした、地域ごとに自立しながらも他地域と相互に補完できるネットワーク型の産業構造システムの構築等が急務である。阪神・淡路大震災の復旧・復興の事例モデルを活かした早急な東日本の再活性化が望まれる³。日本を襲った未曾有の大震災と原発事故は、今なお深刻な状況であり事態の全容がまだ明らかではない。しかしながらこの苦難から脱却するには生活・経済の復興が不可欠であり、日本人としての強さ、秩序、道徳、人と人とのつながり、勤勉さをもって復興に向けての団結力と誠実さが試されているのである。「地域」のもつ役割がますます重視されてきていることを認識しなければならない。

第2節 格差問題解消のためのソーシャル・イノベーション

格差が深刻な社会問題となっている。個人間のみならず、企業間、業種間、そして最も深刻なのが地域間格差である。格差については、フランスの経済学者 Thomas Piketty が著書『21世紀の資本』で今の時代に警鐘を鳴らしており、格差をめぐる議論に变革をもたらしている。格差問題を経済政策の核心に、すなわち所得再分配について真剣に再考する時期に来ているとの警鐘である。新自由主義、規制緩和、競争促進、といった言葉に象徴されるように、21世紀に入り、日本においてもアメリカ型の株主中心主義・成果主義賃金・雇用の流動化を採用していくことこそが「グローバル・スタンダード（世界標準）」であるという意識が広がり、長期不況からの脱却には採用すべきであるという機運や風潮が強まった。「富める者が富めば、貧しい者にも自然に富が滴り落ち（トリクルダウン）ていく」とする経済理論のもと、「まずは強いものを強くしてじわりじわりと富を隅々にまで広げていく」という考え方であるが、こうした見解を理論的支柱として、小泉純一郎内閣による構造改革以後、安倍晋三内閣においてはアベノミクスによって景気回復を達成しようとしている。本当に中小企業が、地域経済が、主役になれる時代が到来するのだろうか。

Thomas Piketty の理論は、「資本の収益率が経済の成長率を上回るとき、資

³林 敏彦 (2011)「慢心と過信」『Hem21Opinion vol.5』(公財) ひょうご震災記念21世紀研究機構学術施センター, p.2.

本主義は自動的に格差を生み出す」とし、21世紀に入って15年たった現在、富の格差は歴史上かつてないほど広がり、新たなグローバル経済は莫大な格差をもたらしたこと、一部の富裕層と貧困層との格差は拡大傾向にあり、行き過ぎた格差が社会全体を不安定にしていることを理論的・実証的に明らかにしたものである。確かに1970年代以降、所得格差は富裕国で大幅に拡大し、特にこれはアメリカにおいて顕著で、2000年代における格差の拡大は、1910年代の水準に戻ってしまったところか、少し上回るほどになっていることも指摘している。本書において格差拡大の主要な力は、市場とは何ら関係なく、資本市場の活動が活発になればなるほど、経済成長をしてもすべての国民が豊かになるわけではなく「富の偏在」が問題になることを明らかにしているのである。富の社会的分配は、格差は経済成長にとってプラスの面もあるが、安く製品を作って高く売るメカニズムは所得格差を活用してこそ可能なシステムで、格差が許されるのは、「最貧困の人々の暮らしに寄与することのできる、底上げができてきている状態」であるということであって、そうでなければ格差は結局、社会を不安定化してしまうということである⁴。日本経済において、高度経済成長を支えた側面として「二重構造⁵」があるが、すでに示したように世界的にも奇跡といわれた「一億総中流化」を達成化することと並行しての減少であったため「格差」が「貧困」へとつながらなかった。しかし21世紀に入り、格差問題が顕著になっている。特に地域間の格差解消が今後の日本経済を考えるうえでの最も重要な課題となっている。「極点社会」を解消していくため、あるいは少なくとも緩和していくためには従来にはない戦略的思考・政策的措置が必要となる。そこで必要な処方箋の1つといわれているのが「ソーシャル・イノベーション」である。現代社会において持続的成長を実現する企業の経営行動として、企業倫理あるいは企業の社会的責任の視点から「社会・地域・社員・業界にとってなくてはならない企業」としての経営のあり方、企業倫理の本質、信用力の創造の重要性について指摘されることが多い。ここでいう「社会・地域・社員・業界にとってなくてはならない企業」が「ソーシャル・ビジ

⁴Piketty, T. (2013) *Le Capital au XXI^e siècle*, Les Livres du nouveau monde. (Arthur Goldhammer (trans) *Capital in the Twenty-First Century*. 山形浩生・守岡桜・森本正史訳 (2014) 『21世紀の資本』みすず書房)

⁵佐竹隆幸 (2008) 『中小企業存立論—経営の課題と政策の行方—』 ミネルヴァ書房、第2章を参照のこと。

ネス」であり、「ソーシャル・ビジネス」の戦略的行動こそが「ソーシャル・イノベーション」である。

「ソーシャル・イノベーション」を担う「ソーシャル・ビジネス」の定義はまだ定まっていない。私見としては「ソーシャル・ビジネス」をあまりにも狭義に解釈することで、かえって「ソーシャル・イノベーション」の役割・可能性を狭めているように考えている。そこで本稿では「ソーシャル・ビジネス」による「ソーシャル・イノベーション」とは何かについて示し、「ソーシャル・ビジネス」による「ソーシャル・イノベーション」を享受することによる企業・地域の活性化を達成するためのメカニズムについて検証していく。「グローバル・スタンダード（世界標準）」の方向性のもとで、経営者の認識の変化によって目先の利益のみを追求する「利益至上主義」に向かう傾向が生じている。短期的に市場拡大・競争力強化を達成するがために経営品質、いわゆる顧客価値の創造を重視せず、守られるべきモラルの低下、法的な問題がなければ何をやってもいいという倫理に反する行為が多発している。その結果、リスクマネジメントを軽視した企業の多くが社会から追放されている。短期的な利益追求と長期的な利益追求としての信用力創造とを比較しながら、企業存立に向けた価値観、倫理観、経営理念といったものが大企業のみならず中小企業にも求められ、その実現こそが「ソーシャル・ビジネス」に求められるものであり、「ソーシャル・イノベーション」を達成することができるのである。

以下では、まず失われた20年ともいうべき過去20年間の中小企業の戦略と政策を概括的に整理し、企業がいかなる方向性を模索したかについて整理していく。続いて、戦略的方向性としての企業の社会的責任（CSR）の内容について検討し、企業倫理およびコンプライアンスの視点からの検討に加えて、なぜ企業の社会的責任が必要なのかについて理論的に検討していく。経営品質向上のための要素である社員満足（ES）を高め、自ずと顧客満足（CS）を高めるためには、企業の社会的責任（CSR）を高度に実現することが不可欠であり、こうして顧客価値創造経営が実現できる。その帰結として経営品質の向上による顧客価値創造経営の実現を担っている企業こそが「ソーシャル・ビジネス」と定義することができ、地域に存立している「ソーシャル・ビジネス」こそが「ソーシャル・イノベーション」の担い手であり、地域内再投資力の実効こそが「ソーシャル・イノ

バージョン」であることについて理論的に検討する。

第3節 過去20年間における現代中小企業の現状と方向性

バブル経済の崩壊から今日までを「失われた20年」といわれている。以前までは、バブル経済が崩壊した1990年代初頭から、小泉構造改革が始まるまでの期間を「失われた10年」と呼んでいた。小泉純一郎内閣における「いざなぎ越え」によって一時期回復基調になったかのように思われた。「踊り場からの脱却」が各経済書評等では盛んに発表されていた時期である。つまり中小・零細企業にとっての新たな展開を模索する時期であった。しかしリーマンショックなどの国際経済の影響によって、さらには東日本大震災の影響によって、今日に至るまで経済には明るさが戻ってきていない。「失われた20年」を示す指標として、名目GDP（国内総生産）や消費者物価指数があげられる。両指標はここ20年ほどほとんど変化がない。アベノミクスはデフレ脱却を目指しているが、政府による「脱デフレ宣言」にまでは至っていない。そうした背景の中にあって、中小企業は、自律的経営戦略⁶のもと中小企業政策の支援も活用しながら存立維持を果たしてきた。受動的戦略ではなくあくまで能動的な経営行動による自立的経営戦略を模索した企業が自立可能な中小企業へと進化を遂げている。以下では、阪神・淡路大震災が発生した1995（平成7）年以降を5年ごとに区切り、各中小企業戦略・政策の推移について整理していく。

（1）異業種交流からネットワーク化へ 1995（平成7）年から2000（平成12）年

阪神・淡路大震災ののち特に兵庫県では、経営環境の激変に対応すべくのちの中小企業政策の柱となる中小企業の戦略行動の基盤をなす試みが模索され始めた時期である。すなわちネットワークによる交流の場を創出し、自律的施策として経営革新が始まることになる。

1980年代に入ってネットワーク施策として定着したのが異業種交流である⁷。

⁶池田潔（2012）『現代中小企業の自律化と経営戦略』ミネルヴァ書房、による。

⁷佐竹隆幸（1999）「VB（ベンチャー・ビジネス）・VC（ベンチャー・キャピタル）の振興策」後藤幸男・西村慶一・植藤正志・狩俣正雄編著『ベンチャーの戦略行動』中央経済社、pp.207～224 を参照のこと。

中小企業単独では、経営資源が一般に不足しており、特に情報収集や新製品開発においては大企業能力との企業間格差は明白なものがあつた。そこで企業単独ではなく、異業種分野の中小企業が連携して新分野への進出を図ろうとする戦略が異業種交流あるいは異企業間連携と呼ばれた。これは企業・業種の枠を超えての企業間交流・異業種交流を図って、情報交換を交流によって奨め新分野への進出を促し、組織化を推進して組合を設立し、需要の高度化・多様化が進展する中において研究開発、開発成果の製品化、需要開拓を奨め、事業化し、市場展開していくという総合的な施策であつた。しかしこうした中小企業間における異業種交流は、多くの失敗例が見られるといった現実直面してきた。中小企業を集団としての連合体として包括化しようとしてもそれは多分に、利害の相違がある参加企業をある一面をもって一般化し、参加中小企業の相違点を規制・統制することによる画一的な中小企業経営行動を提唱し実行することに他ならないのである。

こうした失敗から後の連携・クラスター形成戦略に至る準備段階として、異業種交流施策はむしろネットワーク形成策として評価できる。すなわち「場」の形成である⁸。経営者にとって自身の経営戦略を策定し、積極的な市場開拓を進めるうえで能動的戦略行動としての情報発信と情報収集は必要不可欠である。特に1999（平成11）年に定められた経営革新行動たるイノベーションを推進していく必要条件として「場」たるネットワーク化は重要な役割を果たすことになる。ネットワーク化の基盤として経済諸団体の役割も再認識されることとなった。

（2）経営革新（第二創業）の推進 2000（平成12）年から2005（平成17）年

1999（平成11）年、中小企業基本法が35年ぶりに改定された。改定の趣旨は従来型の「近代化」と「不利是正」を柱とした中小企業の育成振興策から「創業」と「経営革新」を柱とした中小企業創業・起業化政策たるイノベーションの推進・強化への転換を目指したものである。こうして現代中小企業は「活力ある主体（vital majority）」と位置づけられ、「市場競争の苗床」、「イノベーションの担い手」、「雇用機会創出の担い手」、「地域経済発展の担い手」としての役割を求められることとなった。中小企業基本法改定に伴って「中小企業近代化促進法」

⁸小川正博（2000）『企業のネットワーク革新—多様な関係による生存と構造—』同文館、を参照のこと。

に改定・転換された「中小企業経営革新支援法⁹」によって各中小企業は「経営革新計画の認定制度」に取り組んだ。2005（平成17）年には、中小企業の創業・経営革新・異分野連携の促進・支援について「中小企業経営革新支援法」に加えて「中小企業創造活動促進法」¹⁰、「新事業創出促進法」¹¹の3つの政策を統合させ、それらを発展的に解消することで「中小企業新事業活動促進法」（「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」）が制定され、今日に至っている。

こうして各中小企業は、中小企業基本法改定による「やる気のある企業」への支援充実策を受け戦略的に自立型企业づくりに方向性を定め、中小企業こそ「イノベーション」の源泉という機運の高まりによる経営革新（第二創業）をキーワードにこれまでの事業領域、経営を見直して事業のあり方を再構築することで、経営革新（第二創業）を実現する経営指針策定によるビジネスモデルを自律的に創造していく戦略へと変換した。ここでいう経営革新（第二創業）を体現したイノベーションは、経営資源を戦略的に集中させ、新たな価値を創造する経営革新（第二創業）」である。いわゆる自社におけるイノベーションの創出であるが、経営革新（第二創業）の内容には、イノベーションの主流であるプロダクト・イノベーション（新製品開発）、プロセス・イノベーション（生産工程の革新）、のみならず人材育成や事業承継のシステムを確立していく経営資源のイノベーション、企業間連携や分社化を果たす組織のイノベーション、コーポレート・アイデンティティを確立していくブランド・イノベーションも含まれる。優良企業の選別であるとの批判もあるが、能動的に戦略行動を果たし得る中小企業にとっての存立基盤強化策への方向性が明確化したという点で評価できる¹²。

⁹1999年11月に施行された法律であり、「中小企業近代化促進法」と「中小企業新分野進出等円滑化法」を発展的に統合したもので、「幅広い中小企業の経営の革新（新たな事業活動による経営の向上）を支援していく「経営革新計画」と外的要因により業況が悪化した業種の中小企業の経営の建て直しを支援していく「経営基盤強化計画」とで構成されている」法律である。

¹⁰1995年4月に施行された法律（時限立法）であり、正式名称は、「中小企業の創造的事業化活動の促進に関する臨時措置法」である。「中小企業の創造的事業化活動（創業や研究開発・事業化を通じて、新製品・新サービス等を生み出そうとする取組）の促進を通じて、新たな事業分野の開拓を図り、産業構造の転換の円滑化と国民経済の健全な発展に資することを目的」としている。

¹¹1998年12月に制定された法律（1999年2月施行）である。日本における経済の閉塞感を打破し、雇用機会を確保するために、日本で蓄積された産業資源を活用し、新事業の創出を図ることを目的としている。

(3) ソーシャル・キャピタルによる連携の形成 2005(平成17)年から2010(平成22)年

2005(平成17)年の「中小企業新事業活動促進法」によってイノベーションたる経営革新(第二創業)のみならず連携が施策の柱の1つと位置付けられた。自社の事業コンセプトを明確にしたうえで、「連携」をキーワードに企業間での信頼関係づくり、地域との関わりを持ち、社会的にも貢献するべくソーシャル・キャピタルを基盤に企業の存立基盤を強化していくという戦略が取られた。「連携」とは、不足する経営資源を相互に補完し、それぞれの強みを活かしていくことであり、制度として発足したのが「新連携」である。中小企業連携組織は、新しい制度として中小企業新事業活動促進法に基づく「新連携¹³」という制度が地域振興の基盤強化を志向し推進されていく。

「連携」の成果とは何か。「連携」というプラットフォーム上における取組、あるいは他の経営者との出会いを通じて、経営戦略を策定するうえでのヒントが多く存在し、連携に参加する企業が切磋琢磨し、それが既存事業に活かされ、業績があがる仕組がシステムとして確立された¹⁴。全国的にも成功例として注目されている兵庫県中小企業家同友会の連携組織「アドック神戸¹⁵」の事例にみられるように、連携参加企業間における信頼関係という意味での競合関係が有効に機能していることが成功の核心となっている。これはプラットフォームとしての兵庫県中小企業家同友会が単なる親睦団体ではなく、経営者にとっての最大のリスクヘッジ策である「学ぶ場」として有効に機能している証拠でもあろう。

¹²佐竹は、二場邦彦(立命館大学名誉教授)、関智宏(同志社大学准教授)と共著で兵庫県中小企業家同友会経営環境改善委員会による「NTレポート」を作成し、景況調査を行っている。「NTレポート」は1997年1月に第1号が発表され、以降年2回発行されている。最新号にあたるのが2015年6月発行の第38号である。調査対象企業は兵庫県中小企業家同友会会員企業約1500社が対象であり、約300社より毎回回答を得て兵庫県経済の景況動向を検証している。具体的なイノベーション展開については参照のこと。

¹³政策対象となる「新連携」(法律上では「異分野連携新事業分野開拓」と呼ぶ)とは、「その行う事業の分野を異にする事業者が有機的に連携し、その経営資源(設備、技術、個人の有する知識及び技能その他の事業活動に活用される資源のこと)を有効に組み合わせて、新事業活動を行うことにより、新たな事業分野の開拓を図ること」である。新事業活動・異分野連携・販売につながる事業の3つを踏まなければならない。「連携体」の条件に、①中核となる中小企業が存在すること、②2社以上の中小企業が参加すること(なお大企業、大学、研究機関、NPO、組合などを構成メンバーに加えることはできるが、中小企業の貢献度合いが半数以下の場合は支援対象外となる)、③参加事業者の間で規約などにより役割分担・責任体制などが明確であること、がある。

同じ組織、すなわち同じプラットフォーム（「場」）の属する仲間企業間であるというメリットを最大限に生かすことが連携の必須条件である。企業間連携・ネットワークの仲間企業間の人間同士の信頼関係をより強固なものにしながら、連携組織をより豊かな経営体験の交流・取引・情報提供と経営資源の共有の場とし、連携組織を活用し、さまざまな存立基盤強化に向けた課題解決の処方箋を導き出すことが可能となる。こうして信頼関係をベースに企業間連携・ネットワークを構築し、仕事上・産業上の関わりを構築していくことが可能となる。このためには「ソーシャル・キャピタル (social capital)」を形成することが求められる。「ソーシャル・キャピタル (social capital)」とは、企業・住民・行政・研究機関・地域を結びつける人間関係、市民関係ネットワーク・信頼関係を意味する。連携組織構成員たる中小企業が、企業としての価値を高めていこうとすると、一社では力が限られており経営資源も不足している。企業間連携を円滑に構築していくためには、連携組織構成員の自助努力と相互の切磋琢磨を前提とする協力関係づくりが課題となる。連携組織構成員であるという信頼関係をベースに連携をさらに進化・編成すれば、さらに強固な連携組織が形成可能となり、連携組織構成員間においてさらなる協力関係形成が可能となる。多様な企業間連携・ネットワークを通じて、自社の存立基盤の強化やイノベーションの実効性を高めることが可能となる。

(4) 理念型経営の実効によるソーシャル・イノベーション 2010 (平成22) 年から2015 (平成27) 年

第1節・第2節で示したように現代日本経済は大きな転換点を迎え、企業を取

¹⁴実効力ある成果を上げている連携組織の事例として兵庫県中小企業家同友会の事例がある。阪神・淡路大震災を契機に全国に先駆けて組織した「アドック神戸」は、全国に数多く作られた連携組織の中でも成功例となっている。兵庫同友会は、「企業間連携」を戦略に1995年の阪神・淡路大震災で企業同士が支え合った信頼関係を生かし、翌年に製造部会を立ち上げ、2000年にはワット神戸を、2002年にはチームITプロ（現チームIT神戸）を設立させ、産業クラスターを形成し、異分野の中小企業、行政・大学・研究機関等の強みを持ち寄って連携し、新しい市場への展開、高付加価値製品・サービスを創出する新事業活動を展開してきた。その成果は、連携によって経営革新（第二創業）を達成し、本業を進化させるなど兵庫同友会企業の存立基盤を強化している。さらに「企業間連携」、「産学公連携」を推進すべく、産学公連携本部（L I N C (Liaison (連携)・Innovation (変革)・Network (ネットワーク)・Collaboration (協力)) を設立し、企業の成長、連携の新たな質的發展をめざすという進化を遂げている。

¹⁵佐竹隆幸（2012）『「地」的経営のすすめ』神戸新聞総合出版センター、を参照のこと。

り巻く経営環境も従来とは異なる理念・戦略・計画といったビジネスモデルが求められる。加えて高度経済成長型の自分の企業及び自分の業界のみが成長発展することで自ずと地域や国が経済成長する時代は終焉を迎え、新たな地域活性化の方向性が求められる。そこで核心となるのが企業と地域の関わりである。ここ5年、さまざまな動きがあった2010（平成22）年には「中小企業憲章」が閣議決定され、続いて日本全国の地方公共団体で、制定目的は同じであるが「地域」「産業」「中小企業」の違いはあれ、「振興基本条例」の制定が相次いでいる。2014（平成26）年には「小規模基本法（小規模企業振興基本法）」、「小規模支援法（商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律の一部を改正する法律）」が制定され、地域経済団体の役割を見直し、定義において同次元で施策対象となる中小企業からいわゆる零細企業を切り離した形式で育成・振興策が展開されることとなった。さらには、行政に一元化されてきた役割が「新しい公共」へと移行しつつある。「新しい公共」とは、「官」に代わって市民・事業者・行政が協働して公益を担う、各種経済団体や中間支援組織、NPO等の民間セクターのことである。経済社会の成熟や個人の価値観の多様化によって、行政の一元的判断に基づく「上からの」公益の実施では社会的満足度を高めることができなくなってきた。こうして「官」とともに「公共」を担う「民」の役割が強調されたわけである。

「新しい公共」を担うのは各種経済団体や中間支援組織、NPO等だけではない。私的利潤極大化を目的に存立する企業そのものも「新しい公共」を担うことになる。「新しい公共」に向かうメカニズムは、イノベーションを契機として発現する。こうして実効しうるイノベーションが「ソーシャル・イノベーション」である。「ソーシャル・イノベーション」を担う経済主体が「ソーシャル・ビジネス」であり、この場合目指すべきは理念型経営を実効するビジョナリー・カンパニー、すなわち「地域・社員・顧客・業界にとってなくてはならない企業」なのである。こうした企業が地域経済の活性化に貢献することが可能となる。長い間その地域において存立を維持してきた中小企業こそが地域経済の担い手であり、地域における雇用創造の源泉となる。中小企業が成長・発展していくことは、「仕事づくり・ヒトづくり・地域づくり」につながる。活力ある豊かな地域や社会をつくるためには、中小企業の役割が不可欠である。経営理念を基盤に卓越した企業経営

をめざし、まずは、黒字体質を有した「強い企業」へ、そしてヒトづくり、ビジネスモデルづくり、地域貢献を行っていきける「よい企業」へと進化し、さらに中小企業家として実現したい価値を創造していくことで「なくてはならない企業」への転換を目指すものである。「なくてはならない企業」はいわゆる経営品質が高い企業となる。

第4節 社会的責任を果たしうるソーシャル・イノベーション

「ソーシャル・イノベーション」を担うべき企業である「ソーシャル・ビジネス」は主に4つの業種が典型的な存立業種といわれている。すなわち4Kといわれるのは、「環境・教育・健康・観光」の4つの業種である。また「企業の社会的責任（CSR、以下「CSR」とする。）」という概念がある。企業という経済主体は私的利益を追求する主体であるばかりでなく、経営行動自体が社会へ与える影響に責任をもち、あらゆる利害関係者（ステーク・ホルダー）からの要求に対して適切な意思決定をすることを指す。日本では、利益を目的としない慈善事業（いわゆるボランティア）と誤解されることが多く、また法令遵守と訳される「コンプライアンス」と同義で用いられることもある。むしろボランティアもコンプライアンスもCSR概念に含まれるがそれのみをもってCSRというのはCSRそのものの役割を誤認しているといわざるを得ない。以下では、CSR概念そのものを3つの視点から検討し、「新しい公共」として「ソーシャル・イノベーション」を実現していくことが「CSR」の実効そのものであることについて整理・検討していく。

中小企業を復活させることは日本の今後を左右する大きな課題であり、カギとなるのが「ヒトへの投資」である。企業にとって大切なのは「規模」ではなく「質」であり、「質」を形成する要因は長年にわたり育成した人財である。従業員のモチベーションを如何にして高めるのか。日本的経営の強みを発揮すべきではないか。「ヒトが価値を生み出す¹⁶」企業の持続可能な存立維持に不可欠な要素は以下の3点である。

第1には、これらを実現するには、既存事業（本業）でのCSR等を通じて、従

¹⁶佐竹隆幸（2014）『「人」財経営のすすめ』神戸新聞総合出版センター、を参照のこと。

業員自らが仕事や会社に誇りを持つことで社員満足（ES、以下「ES」とする）が高まり、その結果、顧客満足（CS、以下「CS」とする）が創造される。こうして経営品質を高めていくことが可能となる。経営品質が高い企業¹⁷とは、「ESが高く、CSが高く、そのうえでCSRを高度に実践している企業であり、これをPDCAサイクルで実行し、利益に直結させるメカニズムを構築できている企業」のことである。このメカニズムが、これまでに存在しなかった価値を創造し、「顧客価値創造経営¹⁸」を確立することとなる。企業の持続可能な成長（サステナビリティ）の実現には、顧客価値創造経営の実現が不可欠である。顧客価値の創造とは「従業員のモチベーションを高めることによって、顧客が最高の価値であると認める製品・サービスを創造し、提供することである」。まずはESとCSが有機的に連関することで相互に高位平準化を実現し、企業の存立基盤を高めていくことが重要となる。

第2に、ESを独自に高めていく方法も検討しなければならない。そのためには、経営理念を再考し、徹底することで事業を再定義していくことが求められ、本業を通じた地域貢献を柱にしてCSRを実現し、理念型経営企業（Visionary Company）を体現することが求められる。「経営理念」とは、社会に対するお役立ち、社員に対するお役立ち、自社のスローガン、モットーを統合したものであり、企業の個々の行動指針の基盤となる考え方である。その中にはいわゆる「経営の三種の神器」といわれる①創業者・経営者による創業の志（こころざし）、②創業以来のれん（信用）、③創業以来の屋号（ブランド）の3つを前提として構築しうる企業経営の中核的思考である。企業のコーポレート・アイデンティティ（CI）を示すものとして、企業経営の方向性を示すものであり、企業内部に向けては社員の行動指針となり、企業の一員としての共同体的連帯意識を高めることを可能とする基盤となる。また社会に対しての企業の約束事としての役割も

¹⁷ 「経営品質が高い企業」を表彰する顕彰制度として、アメリカでは、The Malcolm Baldrige National Quality Award（マルコム・ボルドリッジ国家品質賞）が1987年に創設された。日本では、（公財）日本生産性本部による日本経営品質賞（1995年）がある。日本経営品質賞には卓越した企業品質が求められるためそのステップ的な視点から「実効力ある経営」認証制度が2011年より制定され、導入認証・継続認証・上級認証の3段階に分かれている。

¹⁸ 事例については、佐竹隆幸（2012）『「地」的経営のすすめ』神戸新聞総合出版センター、を参照のこと。

果たしている。こうして、従業員一人一人の中に「オーナーシップ」が存在する状態、つまり自分の企業であるという自覚と誇りを醸成することができる。自社への愛情を基盤に、自分が会社を良くしていくという姿勢から、イノベーションが生まれる。理念型経営が企業の存立基盤を強化することとなる。

第3に、地域内における経済循環、すなわち地域内再投資力を高め、「地域にとってなくてはならない企業」へと進化することが求められる。「地域にとってなくてはならない企業」であると同時に、社員にとって、顧客にとって、業界にとって「なくてはならない企業」となることが求められる。地域経済の持続的な発展を実現しようとするならば、その地域において地域内で繰り返し、再投資する力＝地域内再投資力をいかに創り出すかが決定的に重要になる。経営資源である「ヒト・モノ・カネ」を活用した経営行動を地域内で行使することにより、地域内に財務的資源が還流することになり、地域内に実質的に投資行動を行うことと同一の状況、すなわち乗数効果をもたらす。こうして地域内に投資する（いわば「ヒト・モノ・カネの地産地消¹⁹」ともいうべき再投資行動）ことにより、相乗効果として雇用や原材料等の調達、地域内企業への資金供給を繰り返し、地域内の雇用が増大し、地域内存立企業の経営行動が促進・成長すれば、地域活性化が進展し、地域経済の持続的な発展が可能となる。地域経済の持続的な発展とは地域内再投資の進展を意味する。地域内再投資の進展は地域に雇用と税収の増大を生み出す。増大した雇用と税収の増大は地域の持続的発展につながる。企業が社会的責任を果たし地域貢献をするとは地域の雇用と税収促進を意味することであるが、その真意は地域内再投資の進展拡大が根拠となっている。地域内再投資は地域における企業間活動の深化を通じて地域内産業連関を構築する²⁰。

地域に長きにわたり存立する企業が地域内再投資力を行使する経済主体として存立する。このこと自体が地域活性化につながり、持続可能な地域づくりへと進

¹⁹ 「まち・ひと・しごと創生本部」による「地域経済分析システム（RESAS）」では、地域貢献型の企業を「ヒト」の地産地消を進めていく「雇用貢献型企業（雇用の創出及び維持を通じて地域経済に貢献している企業）」、「モノ」の地産地消を進めていく「コネクターハブ企業（地域からより多くの仕入を行い地域外に販売している企業）」、「カネ」の地産地消を進めていく「利益貢献型企業（利益及び納税を通じて地域経済に貢献している企業）」として地域中核企業と位置づけている。

²⁰ 岡田知弘（2005）『地域づくりの経済学入門地域内再投資力論』自治体研究社、pp.138～140による。

化していく原動力となる。したがって企業にとってのCSRとは、「地域にとってなくてはならない企業」であると同時に、社員にとって、顧客にとって、業界にとって「なくてはならない企業」へと進化することであり、中でも理念型経営を実効することによる「地域にとってなくてはならない企業」であることが、当該企業にとっての地域貢献（社会貢献）となる。地域貢献（社会貢献）を実効しうる企業こそが「ソーシャル・ビジネス」であり、「ソーシャル・ビジネス」が実効する地域内再投資力を享受しうる経営行動（「ヒト・モノ・カネの地産地消」を実効しうる経営行動）そのものが「ソーシャル・イノベーション²¹」なのである。

第5節 むすび ソーシャル・イノベーション実効のためのヒトづくり

人口減少社会において持続可能な企業・地域を創るための方策こそが、ソーシャル・イノベーションである。その中核となるのが経営資源「ヒト」の育成に他ならない。少子高齢化に伴う人口構造の劇的な変化に伴って構造的な人材不足現象が生じている。総人口が緩やかに減少するなかで生産労働人口が急激に減少しているのである。また正規社員と非正規社員間の格差にみられるように所得階層構造は大きく変化し、格差が拡大している。こうした状況下で経営資源である「ヒト」の確保は、企業にとって、地域にとって大きな課題となっている。「ヒト」が企業や地域に定着すること自体が強みとなり、競争力の源泉ともなっている²²。

そのためには自社の存立意義を検証し、事業コンセプトを従業員と共有し、高い顧客価値を実現できる組織をつくることが不可欠である。こうして経営品質の向上が実現し、顧客に期待水準以上の価値を提供して、満足だけでなく感動までも与えられる企業を目指すことが可能となる。企業は成長のためには優良な経営資源を獲得すること、すなわち質の高い「ヒト、モノ、カネ」をはじめとした経営資源を確保することが求められてきた。しかし必ずしも優良な経営資源を保有しても提供する製品・サービスの質が必ずしも高まるものではないことが認識さ

²¹事例については、佐竹隆幸編（2016）『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』同友館（予定）、を参照のこと。

²²佐竹隆幸（2014）『「人」財経営のすすめ』神戸新聞総合出版センター、を参照のこと。

れている。すなわち企業にとって重要なのは「資源そのものではなく、資源がもたらす用役 (service)」なのである。問題解決能力の基礎にあるのは、企業の資源活用能力である。したがってたとえ完全ではない経営資源であっても、経営者を始め、企業の力量で経営資源の質を高めることこそが重要な課題となる。「地域になくてはならない企業」であり続けるためには、「活力あるヒトづくり」、「ヒトを活かす企業づくり」を経営理念に掲げ、自社が持続的に存立していくために必要となる「ヒトが価値を生み出す」自社独自の経営モデルを創造していくことが重要である。企業の持続的な成長の原動力は、「人財」である。ヒトが育つ環境づくり、企業風土づくりを進めることが重要である。

ヒトは人生において何かの組織や集団（会社、家族、学校、地域等）に所属する。日本人は従来、それぞれの所属する組織のなかで、「イエ」的な意識が自然と培われてきたのである。つまり組織や集団への所属意識と、そこにおける存在価値である。所属意識については、所属することで得られる安心感が最大の要因であり、その所属或いは帰属する組織や集団での、存在価値を所属する者自身と組織を構成するメンバー共に認識することで、さらに所属意識、存在価値が増幅され、組織や集団への忠誠心が芽生えるのである²³。これこそが「オーナーシップ」の醸成につながる。社員は家族のように大切にされ、上司は部下の成長を見守る。たとえ短期的には成果が出ない時期でも、目先の利益に振り回されることなく、会社は社員の面倒を一生見て、社員は一生をかけて会社に貢献する。勤労は美德であるゆえ、仕事を通じてわが身も成長し、企業も成長するという考え方が必要である。そのためにまずは、目の前のヒトを幸せにする経営に戻らなくてはならない。

CSRによる信用力創造に存立基盤を置く企業には、「ヒト」の活用・育成とともに「地」に焦点を当てた企業経営が求められる。「地」に焦点を当てた企業経営を進めていく上で経営品質の向上が企業にとっては必要不可欠である。企業は社会・地域の主要な構成要素であるとの認識に基づいて、社会・地域に貢献していくには、既存事業で顧客価値を創造して利益を上げ、雇用を創造できる存立基

²³佐竹隆幸（2008）『中小企業存立論—経営の課題と政策の行方—』ミネルヴァ書房、第6章を、参照のこと。

盤の強い企業になることが、企業がなしうる最大の地域・社会貢献であるということ認識しなければならない。実効性のある戦略行動で企業が地域や社会への支援や協力を行なうことが、自社の利益や存立基盤の強化にもつながってくることを認識すべきである。言い換えれば、社会とのつながりをしっかりもって、経済的主体であるだけでなく、社会的主体にまでなり得た企業でなければ、持続可能な企業には進化できない。

現代社会において持続的成長を実現する企業行動として、短期的な利益よりも長期的な視点で現代の企業経営における価値観、倫理観、経営理念や行動指針について深く考え直すことが求められる。企業倫理の視点から社会・地域にとってなくてはならない企業としての経営のあり方、企業倫理の本質とはどのようなものなのか。それはまさしく「ソーシャル・イノベーション」の実効に他ならない。