

研究者氏名：森 洋司

調査・活動テーマ：知多地域における CSV 経営のビジネスモデルの構築

調査・活動の目的

現在、東海商工会議所の会員事業所の大半を占める中小企業や小規模事業者の経営環境は大変厳しい状況に置かれている。個々の事業所での事業価値の創造が求められている。コモディティ化から価値創造経営の転換である。

以前、東海商工会議所に所属し、産業振興やまちづくりに携わる中で日本福祉大学主催の「CSV フォーラム」に参加した。この CSV 経営の考え方は、商工会議所が進める中小企業や小規模事業者の事業所価値を高め、その魅力を高めるものである。また、コミュニティビジネスやソーシャルビジネスを創出していくうえでも極めて有益なものと考え、その調査・企画立案をした。

調査や活動の取組内容および達成状況・成果内容

① CSV 経営とは何か？

「中小企業白書」（2014 年度版）には、CSV 経営を次のように定義している。CSV とは、「Creating Shared Value」の略で、「共有価値の創造」「共通価値の創造」等と訳される。CSV は、企業の事業を通じて社会的な課題を解決することから生まれる「社会価値」と「企業価値」を両立させようとする経営フレームワークである。

マイケル・ポーターの提唱した CSV 経営では、共通価値の概念について、「企業が事業を営む地域社会や経済環境を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」と定義している。

② CSV 経営は、中小企業・小規模事業者の「生きる道」と書かれた「中小企業白書」（2014 年版）

中小企業・小規模事業者が地域課題の解決に自らの事業として取り組むことは、課題解決による地域活性化と、それによる企業利益の増大という好循環を生み出すことがわかった。この地域課題の中に眠っている地域住民の隠れたニーズは、決して大きなビジネスにつながるわけではない。しかし、課題解決による地域活性化と時代とともに

変容していくニーズへの対応を着実に進めていけば、中小企業・小規模事業者は、「顔の見える信頼関係」という強みを活かして、大企業に負けず、当該ニーズに基づく事業を続けていくことができる。その意味で、中小企業・小規模事業者、とりわけ、地域需要志向型の事業者にとって、CSV 経営は、地域でこれからも事業者が持続的に生き抜いていくための「生きる道」と言える。

③ CSV 経営実現の 7 要件

CSV 経営の実現のためには、次の 7 つの条件が必要であると考えられる。

- ア) 社会課題をどう捉えるか？
- イ) 大儀はあるか？
- ウ) 「ならでは」のひねりがあるか？
- エ) 儲けの仕組みにどう変換するか？
- オ) 誰をどう巻き込むか？
- カ) 如何にスケールするか？
- キ) 如何に持続的成長を実現するか？

④ 具体的な事例検討

CSV 経営の具体的な活動の事例を次に紹介する。

ア) 社員の健康は企業の財産

医学博士の古井祐司氏は、「会社の業績は社員の健康状態で 9 割決まる」という著書を著している。中小企業の社員の不足感は全国的に高まっており、社会課題の一つである「健康」を経営課題として取り組む「健康経営」も CSV 経営の実践例の一つである。

- ・高齢化時代の日本では、社員への健康投資こそ会社成長のカギ
- ・日本を代表する成長企業は、すでに始めている「健康経営」
- ・健康に明確な価値が付くのは初めての時代
- ・健康経営は日本企業に適した次世代の経営手法
中小企業には、定年を過ぎた年齢でも高い技術力があり、難しい仕事もこなす主力として重宝さ

れ、若手からも尊敬される人がたくさん働いている。ものづくり日本の根幹を成すのは、こうしたベテランたちである。超少子高齢化によって、労働者が高齢化していく、健康リスクが高まるというマイナス面の背景もあるが、日本はこうした職人を大切にしていける気質を備えているといえる。彼らの持つノウハウを大切に次世代に受け継ぐために、また貴重な労働力を保持する視点からも、いま最も求められているのが、社員一人ひとりの健康である。

健康経営をビジネスにつなげるいきいき元気推進事業及び健康寿命延伸産業創出推進事業（東海市、東海商工会議所などの共催事業）が具体的な実践例として挙げられる。

- ・ミールソリューション
健康応援ステーション・食ステーション
- ・セルフメディケーションサポート
健康応援ステーション・運動ステーション&メディカルステーション

イ) 加速化が止まらないシニアビジネスシフトの流れ

超高齢社会は大きな社会状況だが、これをビジネスチャンスに変える機会が多くあると考える。

例えば、毎日行くところがない「不便」を解消するシニアの第三の場所として定番になったコメダ珈琲店がある。コメダ珈琲店のいいところは、内装が山小屋のような雰囲気、席がきちんとボックスに分かれていて、留まりやすいところである。

会社を辞めて毎日行くところがなくなる退職者の社会的な居場所として、①リーズナブルな価格で食事や喫茶が楽しめる、②生活に役立つ情報が多く得られる、③健康維持、教養、スキル向上のための機会が多い、④新たな友人をつくるきっかけが多い、などの条件を満たすものである。

- ・シニア市場は、マス・マーケットではなく、多様なマイクロ市場の集合体

シニアを一定の年代層に区分してもシニアが求めているものを浮き彫りにすること

はできない。生きてきた歴史により、そのライフスタイルに大きな差があり、このライフスタイルに目を向ける必要がある。

- ・身近な「不」に目を向ける

一般にシニアにとって消費の優先順位の高いものは、「不」を解消するための消費である。「不」とは、「不安」「不満」「不便」であり、これらを解消させるものに有望市場の芽が潜んでいる。たとえば、シニアの「不安」のうち、「健康不安」「経済不安」「孤独不安」の「3K 不安」が、大きな有望市場となるだろう。

- ・非合理の中に商機がある

一見「非合理」に見えることも、きめ細かく地道にやり続けると、合理的な結果が得られることがある。シニアの気持ちをつかむ秘訣の一つは、経済原理では非合理に見えても、その先を見据えて、やり続けようとする経営者の「器の大きさ」が必要である。

ウ) 東京・名古屋 40 分リニアインパクトをビジネスチャンスに

2017年には、名古屋・東京間 40 分のリニア中央新幹線の開通が計画され、名古屋から東京方面への時間圏内の変化が見込まれる。次のように大きく変化する可能性があり、ビジネスチャンスを秘めていると考えられる。

- ・リニアを利用した場合の名古屋から 2 時間以内に移動ができる範囲は、現在（のぞみ号利用時）の都心 3 区から大幅に拡大され、千葉市、さいたま市、横浜市など 1 都 3 県の県庁所在都市が範囲内になる。
- ・2 時間圏内に立地する事業所数は約 5 倍に拡大する。
- ・名古屋都市圏と首都圏との一体化が進み、多様な交流・連携が活性化され、相互連携や補完の可能性が高まる（ビジネス面、暮らし・観光面での結びつきが高まる可能性）

このような交通アクセスの劇的な環境変化の中、観光客の誘引は大きなビジネスチャンスを秘めて

いると考える。また、県内事業所数の拡大によるビジネスチャンスも期待できる。

エ) 会社における従業員の不足感からの人材確保・育成ビジネス

企業における従業員の不足感に関わる次の調査結果がある。(マイナスの数値が上がるほど不足感が強い)

従業員過不足 DI (2014年) (過剰—不足)			
中部地方	全産業	-12.3	
製造業	-8.6	建設業	-22.4
卸売業	-4.9	小売業	-7.9
サービス業	-16.3		

(出典:「中小企業白書」2014年版)

人材確保ができていない企業とできていない企業の特徴の差分は次のような結果がある。

人材獲得のためのノウハウ・手段	19.3%
労働条件 (労働時間・職場環境・休暇制度等)	16.7%
賃金 (基本給・ボーナス)	15.3%
福利厚生 (住宅手当・子育て・介護支援等)	12.3%

(出典:「中小企業白書」2014年版)

このような状況の中、中小企業・小規模事業者に対する人材確保・育成支援は一つのビジネス支援と考える。

大学生や高校生は、就職活動を行う中で、地域の中小企業を知らない現状がある。一方で、中小企業・小規模事業者は、自社の情報の発信力が弱いのが現状である。このミスマッチを埋めていく上で、企業展や雇用協議会のような事業を行うとともに、中小企業と大学(学生を含む)が連携しホームページやSNSを活用した中小企業・小規模事業者の情報を発信していくことを特にビジネスモデルとして構築できればよいと考える。

オ) 観光ビジネスの推進の中での「快走!自転車ビジネス」

環境にも家計にもやさしく、公共交通との役割分担もできる自転車は生活習慣病の予防につながる、ライフスタイルを豊かにすることができる、

子供の発達にもよいなどと言われている。これにより、通勤に自転車を利用する人の増加や週末のレジャーでツーリングを楽しむ人の増加傾向により、自転車産業の裾野は拡大傾向にある。自転車通勤による企業と従業員の通勤経費節減、自転車による買い物エコポイント付与などによる健康寿命の延伸など、社会課題への対応にも寄与できると考える。

⑤起業しやすい知多地域をつくる

今回の検討を踏まえ、「起業しやすい知多地域をつくる」必要性を感じた。

ア) 知多地域の魅力と課題に出会う実践型教育プログラムの実施

- ・起業家や経営者による出前講座の実施
- ・高校生や大学生の実践型インターンシップ

イ) 知多地域の魅力と課題に出会う「知多地域ビジネスインターンシップ」の実施

- ・高校生、大学生を含む社会人を対象にした雇用の創出及び事業者の右腕となる人材(後継者)の確保

ウ) 知多地域で新たな仕事づくりを考える個人の起業を支援する「知多地域コト起こし人材育成事業」の推進

- ・コーディネート(知多地域内でつながりが持てずにいる起業希望者同士をつなげる)
- ・人づくり(起業について学べる仕組みづくり)
- ・地域課題ビジネスプラットフォームの構築

⑥まとめ

上記の調査や活動を終えて、特に上記⑤ウ)の「知多地域で新たな仕事づくりを考える個人や起業を支援する『知多地域コト起こし人材育成事業』」の必要性を感じた。知多地域内で起業についていろいろな想いやアイデアはあるが、つながりを持てずにいる起業希望者をつなげ、起業を学べる人材育成の仕組みの構築である。

知多地域に必要な「地域課題ビジネスプラットフォーム」の構築のための調査・活動が望まれる。

この「プラットフォーム」とは、多様な主体が協働する際に、協働を促進するコミュニケーショ

ンの基礎となる場や仕組みのことである。

キーワードは、「つながりの形成」と「創発の力」。「創発」とは、人々の相互作用によって、予期しないような活動や事業が生まれることである。

優れた効果・成果があがった点

CSV 経営についての深堀りができない活動となってしまったので、優れた効果・成果は出ていない。

その中で、新たな事業価値創造のためのプラットフォームの構築の重要性や方向性が確認できたことは、個人的には大きな成果だと考えている。

委嘱期間終了後の今後の展望

CSV 経営という考え方は、中小企業や小規模事業者の事業を考えるうえで、切っても切れない関係のものと考えており、さらに CSV 経営について深めていきたい。

また、CSV 経営を深めていくために、上述の「起業しやすい知多地域をつくる」の実現には「地域づくりのプラットフォーム」の構築は必須と考える。

そのため、「つながりの形成」と「創発の力」を共有するプラットフォームの実現に向けて調査・活動を継続していく。