

## 共助社会における企業の成長戦略としてのソーシャル化

---

株式会社 出藍社 代表取締役  
博士(学術) 松崎 光弘



# 共助社会における企業の成長戦略としてのソーシャル化

## 共助社会

共助社会とは、我々一人ひとりが当事者意識を持ち、NPO、企業、行政等、**さまざまな主体が協働**し、それぞれの力を発揮することで、行政に過度に依存することなく**地域や社会の課題を解決**できる社会。

その過程で、経済成長と社会保障が両立することが求められる。

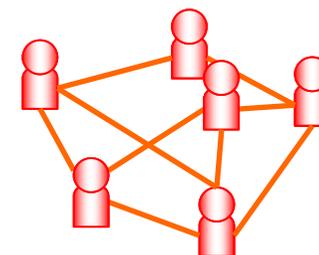
## 共助社会の中での企業

共助社会では、企業は経済社会の主要な担い手として、地域や社会の課題解決の役割を担う。

1. 経済発展の担い手として、成長分野を中心とした市場での商品・サービスの提供による価値の創造
2. 社会発展の担い手として、地域や社会の課題解決のためのイノベーションの促進

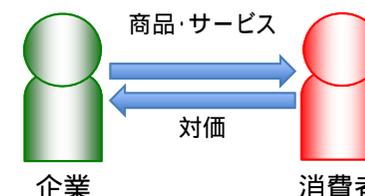
これらは、従来の企業活動でも取り組まれてきた。特に、地域に密着した中小企業ではその傾向は強い。また、「三方よし」の考え方を強く意識し、地域や社会への貢献を重視している企業も多い。

しかし、地域や社会の課題を解決し、活性化を図るためには、**顧客に代表されるステークホルダー(利害関係者)との関係性を「課題解決の協力者」に変え**、これまで以上に多くの人々が企業活動を通して、その能力を社会で発揮できるような協働と参画のしくみを作ること、すなわち「**ソーシャル化**」が必要になる。

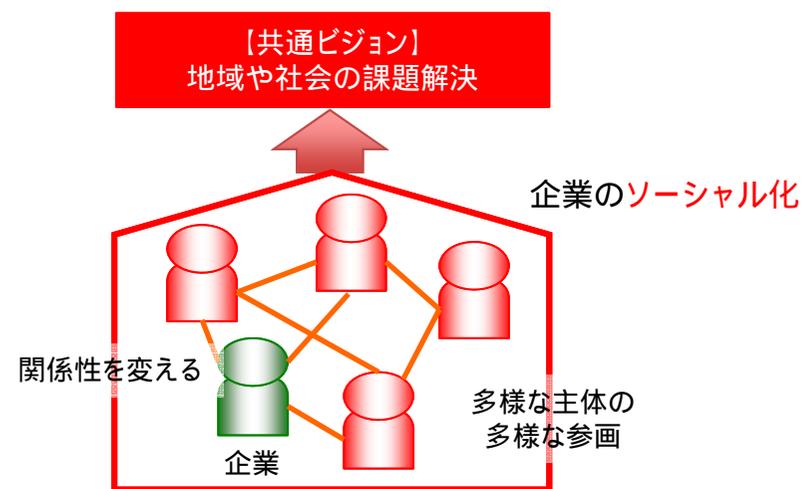


多様な主体が多様な協働関係をつくり、自分たち自身の力を発揮して、地域や社会の課題を自立的に解決できる**共助社会**

### □ 従来の企業がつくる関係性



### □ 共助社会の企業がつくる関係性





# M. PorterのCSV (Creating Shared Value、共通価値の創出)

## CSV (Creating Shared Value)

「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」 (M. Porter 2011)

社会課題・地域課題は、企業の生産性を引き下げるものであり、企業は主体的にそれらを解決することで生産性を高める

企業は自己完結的な存在ではなく、環境の中で生かされている存在

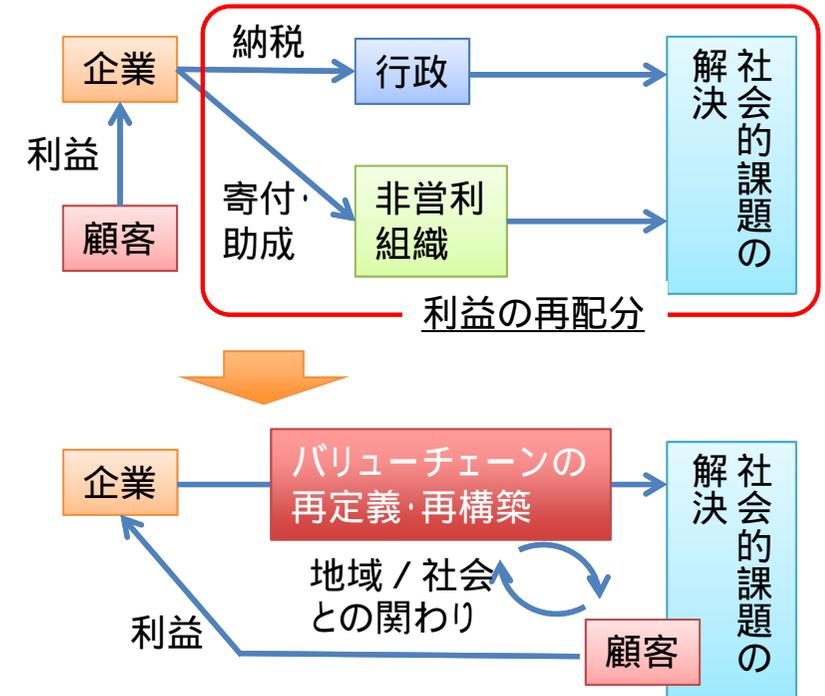
企業が生み出した価値の再配分ではなく、価値の総量の拡大を目指す考え方

## CSVのプロセス

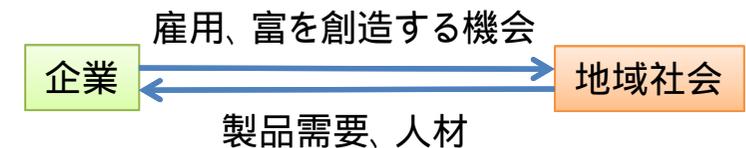
1. 製品と市場を見直す
  - ・自社製品によって解決できる社会的課題を明確にする
2. バリューチェーンの生産性を再定義する
  - ・ステークホルダーとの関係性を再構築する
  - 地域に優れたサプライヤーやパートナーがいれば生産性の向上とイノベーションの促進につながる
  - 高次元の新たなコラボレーションが持続的競争優位をもたらす
3. ビジネスを営む地域に産業クラスターを開発する

独自のポジショニングとそれを実現するバリューチェーンの構築(どの市場にどんなやり方で参入するか)が、ポーターのいう戦略の本質

### □ 価値の再配分から価値の拡大へ



### □ 企業と地域社会は相互依存の関係性



社会の害悪や欠点は企業のバリューチェーンに悪影響

## 企業のソーシャル化の流れ

これまでのソーシャル・ビジネスの支援や実践型インターンシップの現場から、企業のソーシャル化には以下のようなフェーズがあることが経験的にわかっている。これはポーターのCSVの考え方とも一致する。

- 1. 課題認識**  
顧客ニーズの背景にある地域や社会の課題を認識する。  
= 製品と市場を見直す
- 2. 社会的使命の明示**  
経営者が自らの事業を通して課題解決にとりくむという意志決定をする。
- 3. 社会課題解決のためのイノベーション = 関係性の再構築**
  1. 協働すべきステークホルダーを設定する。
  2. 課題解決のために必要な資源を組み合わせ、しくみを構築する。  
= バリューチェーンの再定義と再構築
  3. 試行錯誤を繰り返しながら関係性を構築する。  
>> **持続的競争優位**をもたらす強固な関係性を作る
- 4. 事業化と課題解決**  
地域や社会の課題に変化をもたらすビジネスとして定着させる。  
…その基盤としての産業クラスターの構築

### □ 企業のソーシャル化の流れ

#### Phase 1 地域や社会の課題認識

顧客ニーズの背景にある地域や社会の課題を認識する

#### Phase 2 社会的使命の明示

どのような社会を作ることに貢献するかを明確にする

#### Phase 3 社会課題解決のためのイノベーション

解決のために資源を集めしくみを作る  
課題解決のために社内外の関係性を再構築する  
特に顧客との関係性を同じ目的を持つ「仲間」に変える

#### Phase 4 事業化と課題解決

自立した事業として展開し課題解決に向かう

# 中小企業のソーシャル化の効果と課題

## 企業のソーシャル化による効果

- 企業のソーシャル化が進行すると、企業には次のような効果がある
1. 新規事業への取り組み、**イノベーションへのプレッシャー**  
 >>これらを通して課題解決に挑戦する企業風土が醸成される
  2. ソーシャル化への工夫の他事業への転用(例:流通のしくみ等)
  3. 地域の**優良パートナーとの関係性**  
 >>コミュニケーションコスト、リスク管理コストの低減  
 >>持続的な競争優位へ
  4. ミッション型のマネジメントが可能になる  
 >>従業員の意欲向上、**起業家型若手人材誘引**  
 >>地域課題解決に取り組む意欲を持つ若手人材を引き寄せる

❖ 地域にとっては、課題解決の強力なパートナー

## 企業のソーシャル化に対する課題

企業のソーシャル化の各フェーズで最大の課題となるのは、**社外との関係性の再構築**である。単純な取引関係にとどまらない**協働と参画**の関係を築くためには、互いの関係を俯瞰することが必要であるが、これは当事者には難しく、従来の関係性に関与していない、利害関係のない第三者による、**共感性を伴うある種献身的な関与**が効果的である。

大学生や地域のボランティアといった、**金銭的対価ではなく成長意欲や貢献意欲をもって参画する人を事業に組み込むしくみ**を作ることができれば、社外と新たな関係性を作ることが可能になる。

…非営利組織の事業型への転換とうらはらの関係

## □ ソーシャル化の効果

1. 事業成果
2. 組織風土の変革
3. 地域との関係性
4. 人材の誘引・成長



見えざる資産の蓄積が競争優位の源泉になる  
 同時に、地域課題解決の強力な担い手

## □ 関係性の再構築をできる人材の確保が課題

### 社会課題解決のためのイノベーション

解決のために資源を集めしくみを作る  
**課題解決のために社内外の関係性を再構築する**  
 特に顧客との関係性を同じ目的を持つ「仲間」に変える



社内外にこれまでと異なる**協働と参画の関係性**を  
 どのように構築するかが課題

**金銭的対価ではなく成長意欲や貢献意欲をもって**  
**参画する人を事業に組み込むしくみがあれば効果的**



# ■ 提言1 企業のソーシャル化を促進する支援制度

## 段階を追った支援制度の整備でソーシャル化を促進

企業のソーシャル化の促進には、事業フェーズに応じて現行の支援制度や非営利組織に対する支援制度を**拡大適用**することで効果が期待できる。

### 1. 先行事例の収集と発信

ソーシャル化のイメージができない企業に対して、枠組みが理解されやすい先行事例を収集し、それらの**中核的ポイント**を整理して発信する。または、それらを学ぶ機会をつくる。

### 2. ソーシャル化に対する助成制度

企業がソーシャル化を通して地域や社会の課題を解決しようとする新規事業に対する助成制度。事業の新規性、革新性や持続可能性に加えて、周囲の**多様なステークホルダー**を巻き込む**取り組み**が期待されるものに対する助成やハンズオン支援を行う。

・地域需要創造型等企業・創業促進事業に類する制度

### 3. 中間支援の拡充

通常のビジネスとソーシャル化されたビジネスの最大の違いは、企業と顧客という単一の関係性ではなく、地域や社会課題の解決を共通目的とした多様な関係性を築く点にある。**そのようなノウハウはビジネス現場よりもむしろNPO活動や市民活動の分野に蓄積されている**。従来は非営利組織向けのものでされていた**中間支援の対象を拡大し、ソーシャル化を目指す企業に対してそれらのノウハウを提供する**。

・中間支援組織を経営革新支援事業等の認定支援機関とするなど

### 4. 金融支援

ソーシャル化が本格化した企業に対して、直接資金を提供するのではなく信用保証等間接的な手法で資金調達を支援する。それを通して事業としての自立化を促す。

#### Phase 1 ソーシャル化啓発段階

先行事例の収集と発信  
ソーシャル化に対する意識啓発

#### Phase 2 ソーシャル化試行段階

ハンズオンを含む助成による  
モデル事例の創出

#### Phase 3 ソーシャル化拡充段階

NPOのノウハウを活用した中間支援  
による多様な主体が参画する事業づくり

#### Phase 4 ソーシャル化発展段階

先行事例の収集と発信  
ソーシャル化に対する意識啓発

#### Phase 5 共助社会へ

企業のソーシャル化をエンジンの一つとした  
多様な主体の参画による課題解決が進み  
一人一人がその力を発揮できる社会へ



# ■ 提言2 中小企業のソーシャル化と共助社会の担い手育成

## 共助社会を意識した人材育成とコミュニティ形成

共助社会を担うのは、地域や社会に対して、その担い手として主体的な意志を持って参画する人である。このような人材が増えるためには、単に個人の能力の向上を目指す枠組みではなく、コミュニティの中での関係性を学ぶことを通して社会を前向きに進める意識と知恵を持つ人材の育成が求められる。そのためには以下のような学習機会を用意する。

1. 若年者と地域の大人たちの出会いの場づくり  
\_地域や社会の課題に対して正面から向き合い取り組んでいる大人たちに若年者が出会い、意識や取り組みを知る機会をつくる。これは従来型のキャリア教育で対応できる。
  2. 若年者と地域の大人が互いに学びあう関係性づくり  
\_地域や社会の課題解決に取り組む現場に若年者がインターンシップとして参画する。それを通して、仕事の手法だけではなく、周囲との関係性の構築や社会の中での自分自身の位置づけの方法を学ぶ。一方で、若年者の育成を媒介にして地域内の課題を明らかにし、経営者のソーシャル化スキルを高め、地域や社会の関係性を再構築する。
  3. 若年者による地域課題解決プロジェクトの促進  
\_若年者が自らの課題意識とそれに取り組む意志を持つ場合、それをプロジェクト化し、コーディネーターの支援のもと、地域の大人たちがメンターとなってそれを推進する。これを通して、若年者による新たな取り組みが生まれやすい地域や社会の環境整備をし、共助社会の多様な担い手と多様な担い方が生まれる社会的生態系を構築する。
- ❖ 施策としては、2010年度から行われた地域社会雇用創造事業におけるソーシャルビジネスインターンシップの枠組みを拡張することで実現可能
  - ❖ NPO等ではマネジメント力を持つ人材の育成が課題になるが、中小企業のソーシャル化の場合は関係性を構築できる人材の確保やマネジメント手法の確立が重要

