

タイトル	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
著者	福沢，康弘；FUKUZAWA, Yasuhiro
引用	開発論集(100)：141-160
発行日	2017-09-29

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

福 沢 康 弘*

はじめに

2014年9月に安倍政権によって「地方創生」政策（いわゆる「ローカルアベノミクス」）が発表されてから3年が経過した。以来、各地方自治体は地方版総合戦略を策定し、地域の活性化へ向けた努力を続けている。例えば、筆者が勤務する北海道情報大学が立地する江別市では「江別市まち・ひと・しごと創生総合戦略」が、また研究・業務上で関係がある新ひだか町では「新ひだか町創生総合戦略」が、それぞれ名称は違うものの地方創生のための総合戦略として策定されている。これら総合戦略に共通しているのは、地域で雇用を創出し、新しい人の流れ（地域を訪れる観光客の増加、移住の促進など）を創り出すことがうたわれている点である。それはつまり、地域活性化のためには地域内での雇用を増やし、人口減少に歯止めをかけることが何よりも必要とされていることの証左であるといえる。

さて、地域の雇用を創出することが求められている今日であるが、その主体は地域内の中小企業であることに議論の余地はないであろう。大企業の分工場が立地する一部の地域（いわゆる「企業城下町」）を除き、地域の経済は地域内の中小企業に支えられているからである。したがって地方創生が成功するかどうかは、地域の中小企業の経営が持続的に発展できるか否かにかかっている。

ところが、わが国の中小企業を取り巻く環境は決して楽観できるものではない。『中小企業白書』（2015年版）によれば、わが国の中小企業と大企業とでは、収益性（売上高経常利益率）、労働生産性ともに2倍の格差が開いている。今、中小企業の経営向上が何よりも求められているといえよう。

そこで本稿では、中小企業の経営向上のために極めて有効であると思われ、また近年の企業経営を考えるための新たな枠組みを提供できると思われる「共通価値の創造（Creating Shared Value：CSV）」概念に着目し、その中小企業への適用の可能性を展望することを目的とする。

Porter & Kramer（2011）によって CSV 概念が提唱されてから6年が経過し、一般のビジネス現場においても CSV という用語はようやく浸透しつつあるように見受けられる（例えば、『日経ビジネス』2017年1月23日号，p.41、『包装技術』2016年6月号，p.1）。CSV は新たな

*（ふくざわ やすひろ）北海学園大学開発研究所客員研究員，北海道情報大学経営情報学部准教授

市場と企業価値を創出するための枠組みであり、今日の企業経営に有用な示唆を与えている。したがって筆者は、新たな付加価値の創出が求められる地域の中小企業にこそ CSV は必要であると考えている。しかしこれまでの CSV の議論は大企業を想定してなされており、中小企業への適用には課題も多い。はたして CSV は中小企業で適用可能なのか、また可能であるとしたらどのようなことが必要とされるであろうか。このことを考えるために本稿では、中小企業経営において有用であると思われるもう 1 つの枠組みである「ネットワーク」と関連付けて、考察を行っていくことにする。

本稿の内容は以下の通りである。まず次章では、中小企業をネットワークに組み込むことの意義が主張されている状況を、地域発展の諸理論を踏まえた上で確認する。次いで CSV の概念はどのようなものなのかを確認した後、中小企業がネットワークを介して CSV へと接近する可能性を、同業者組合と地域経済団体の活動という 2 つの実践事例を通して考察することにした。

1. 地域経済振興と中小企業ネットワーク

中小企業は地域経済の発展において重要な役割を担っており、地域における中小企業の存在感は大きい。地域経済の主たる担い手の 1 つが地域内の中小企業であることは論を待たないことであり¹、中小企業の経営改善と地域経済の発展とは不可分に結びついているといえる。これまで地域発展の理論として数々の理論が主張されてきたが、それらにおいて共通しているのがネットワークの概念であり、中小企業ネットワークの有効性は、地域経済との関連から盛んに主張されてきた。そしてその傾向は 21 世紀に入り特に顕著となっている。

そこで以下では、地域発展の諸理論を概観し、中小企業をネットワークに組み込むことの重要性が指摘されている状況を確認していくことにする。

これまで論じられてきた地域発展の理論としては、地域イノベーション・システム論、クラスター論、イノベティブ・ミリュー論、学習地域論等が挙げられる。紙幅の関係から、ここでは特に、各国において政策的試みが行われている地域イノベーション・システム論とクラスター論を取り上げることにする。本稿で取り上げることができなかったイノベティブ・ミリュー論と学習地域論については友澤（2000）、奥田（2001）、Molaert & Sekia（2003）等に詳細な解説があるのでそちらを参照されたい。

まず、地域イノベーション・システム論について述べていこう。ネオ・シュンペーター学派の研究者らによって展開されてきた地域イノベーション・システム論は、「地域内にイノベーションを生み出すような諸要素のネットワーク」として地域イノベーション・システムを定義した上で、それをどのように構築するかという問題を政策的に追求するものである。したがっ

¹『中小企業白書』2016 年版によれば、わが国の事業所数に占める中小企業の割合は 99.7% である。

て、行政機構や法的制度的環境など、地域のガバナンス構造が地域におけるイノベーションに大きな影響を与えると考えられている（水野 2011, p.44）。

また野澤（2012）は、わが国における地域イノベーション政策は、地域イノベーション・システム論がツールとして用いられているが、そこでは政府が政策を提供し、地方自治体や大学などがその政策を活用し、大学・公設試・企業が関与する機関間の連携形成型プログラムが重視されていることを指摘している。

地域イノベーション・システム構築に果たす政府の役割については、韓国の事例が典型的に示している。韓国では 2004 年から、地域産業振興のために産学研連携による地域内ネットワークを形成し、そのネットワークを地域イノベーション・システムとして機能させることを目的とした政策が遂行された。地域内の水産加工業者をネットワーク化して外部の知的資源と結び付け、新たなブランドとして飛躍的に売り上げ増を達成した事例（福沢 2016a）や、衰退しつつある伝統産業を大学等の研究機関と結び付け、地域外の資源も活用しながら新商品開発につなげた事例（福沢 2016b）などがある。そしてそのどちらも、地方自治体がネットワーク構築に重要な役割を果たしたが、これは中央政府が全国統一した形でネットワーク形成の手法を規定し、いわば国家的に「制度化」した結果、構築されたものである。つまり、国家によって「制度化」されたネットワーク構築であったところに、韓国の地域イノベーション・システムの政策的特徴があるといえる。

このように地域イノベーション・システム論においては、地域内のネットワークをいかに政策的に構築するかを問うことが前提とされている。

一方、マーシャル以来の産業集積論から出発し、「地理的な近接性(geographical proximity)」をイノベーションの源泉ととらえたのが、ポーターの「クラスター論」である²。クラスター論は、経済がグローバルに展開する現代において、一時は疑問が呈された「地域」の重要性³を現代的な視点から問い直したものである。クラスターとは「互いに関連し合う産業が地理的に集中し、競争しつつ協力している状態」のことを指す（Porter 1998, pp.213-214, 邦訳書 p.67）。ポーターは、グローバルな時代にあってもなお、「地域」こそが企業活動にとって重要な意味を持つということをあらためて主張したのである⁴。

ポーターのクラスター論の特徴は、関連産業のみならず、地域内の大学・研究機関や行政など、多様な主体が形成する「ネットワーク」に着目したことにある。

² その意味で、ポーターのクラスター論は伝統的な経済地理学の議論のレベルを超えていないという指摘もある（中村 2005, p.41）。

³ グローバル化が進行する現代では「地理の終焉（the end of geography）」が主張されているが、それに異を唱えて、知識創造と学習における地域の役割の重要性を提唱したのが、フロリダの「学習地域論」であった（Florida 1995）。

⁴ その後ポーターは、地域における企業の競争優位の源泉として「立地」の重要性を指摘し、「ホームベース」概念へと拡張している（Porter 1998, pp.305-344, 邦訳書 pp.241-302）。

マーシャルは産業の地理的集中を「産地 (industrial district)」と定義し、「集積の利益 (economy of agglomeration)」を主張したわけだが、ポーターはそれに加え、関連する多様な主体を取り込むネットワークを形成することが、イノベーションを生み出すカギであると主張したのである。ポーターのクラスター論は一躍脚光を浴び、わが国においても「クラスター政策」⁵が推し進められたことは記憶に新しい。

中小企業の生産性向上、付加価値増大のためにネットワークのアプローチが有効なことは、わが国でも多くの研究者が主張している。例えば高原（2008）および高原（2014）は、地域の中小企業が発展する方策をネットワーク形成による内発的発展に求め、中小企業の生産性向上、付加価値の増大のためにネットワークのアプローチが有効であることを実証的に示している。特に北海道各地の実証分析を行っている高原（2014）においては、従来の大規模工場誘致に代わり、地域内に中小企業のネットワークを構築することによって基盤産業を創出しようことを主張している。

また大貝（2016）は、北海道十勝における小麦産地の中小企業ネットワーク構造を分析する中で、中小企業のネットワークが価値創造とブランド創造の場となっていることを実証している。十勝では、パン屋や穀物商社などが十勝産小麦を地域内で製粉し、商品開発・加工を行い、さらには販売まで行うことによって、地域内における新たな価値を作り出している。さらにその取り組みを消費者へ発信することによって認知度を向上させるとともに、地域外への販路拡大や交流事業を行うことによって、地域外での認知度も高め、地域の農業生産者や実需者への刺激を促す仕組みが構築されつつあるとしている。つまり、十勝では、小麦という地域資源を活用した価値創造が、中小企業ネットワークを通じて行われているわけである。

さらに北海道外へ目を転じると、例えば榊原（2015）は、福井県鯖江市における眼鏡産業の産業集積を分析し、グローバル化によって中小企業が海外展開を進めた結果、産地企業のネットワークが海外も含めたものに拡張され、競争優位を構築するための価値連鎖の再編が図られていることを実証している。この結果、産地のオーガナイザー企業は海外にも多くの企業ネットワークを有することになり、グローバル規模の地域間差異を最大限に活用しながら、業界における競争優位を構築しえているわけである⁶。

このように、中小企業がネットワークを形成することによって地域経済の発展に寄与するということは、理論的にも実証的にもさまざまな研究がなされている。中小企業ネットワークを有効に形成し地域経済発展につなげるために、わが国でもこれまで多くのクラスター政策、地域イノベーション政策が遂行されてきた。北海道においては産業クラスター政策として IT

⁵ 経済産業省の産業クラスター計画、文部科学省の知的クラスター創生事業など。

⁶ 反面、グローバル化によって国際分業が進んだ結果、鯖江産地はグローバル価値連鎖における海外ブランドの OEM 供給基地として包摂されることになったことから、眼鏡産業の絶対的本拠地という地位から、業界における相対的な「一地域」へと変容してしまい、結果として相対的地位が低下している現状についても榊原（2015）は指摘している。

およびバイオクラスター事業が、また知的クラスター創生事業として道央圏においてはバイオクラスター構想、道南地域においてはマリン・バイオクラスター事業などが遂行されてきた。また 2012 年に始まった北海道フード特区事業も、「生産から加工、流通、販売に至る事業者間の連携の強化・拡大を図り、北海道の優位性のある農水産物およびそれを活かした付加価値の高い食品を創造」することにより食の総合産業化を目指すという点で、クラスター形成政策の一環として位置づけられている（北海道フード特区ホームページ <http://www.h-food.or.jp/about/>）。

しかしこれらはいずれも、国によるトップダウン方式で進められた、上からのネットワーク形成であった。このように、中央政府主導によるトップダウン方式で地域におけるイノベーション創出を政策的に遂行することについては、①政策に地理的偏在がある、②対象産業が限定的かつ重複している、③地域間の競争が促されている反面、競争から落ちていく地域への配慮が欠けている、という問題点が指摘されている（大貝・池島，2014）。

またわが国のみならず、先に挙げた韓国の事例においても、ネットワーク形成は中央政府主導で行われ、地域経済振興が「国家による制度化」の側面を持っていたことは前述の通りである。地域経済活性化のためには、前述の十勝の事例のように、地域に立脚したローカルな視点による、下からのネットワーク形成が求められるわけであるが⁷、それをどう実現していくか、そのためには何が必要なのかが問われているといえよう。このローカルな視点による下からのネットワーク形成は、これからの中小企業経営にとって特に重要なものになっていくと思われる。冒頭述べたように、地域経済の発展はその地域内の中小企業の発展に依るところが大きいからである。

では、中小企業は具体的にネットワークの中でどのように行動し、新たな価値創造を実現していけばよいのだろうか。それを考える手がかりとして次章では、経営学分野において近年注目されている CSV の概念を確認し、中小企業経営との関わりの中で考察していくことにする。

2. 中小企業と CSV

競争優位とイノベーションの源泉としてクラスターの有効性を主張したポーターは 2011 年、新たに「共通価値の創造（Creating Shared Value：CSV）」という概念を提唱した。

CSV については Porter & Kramer（2011）の発表以来、多くの紹介研究および後続研究が

⁷ もちろんシリコンバレーのように、政府が全く関与せずに、地域において起業家らが下からネットワークあるいはクラスターを形成した事例もある。他にはイタリア・ボローニャにおけるパッケージングバレーの形成過程も、起業家のスピノフ連鎖によって下からクラスターが形成された事例であるとされている（稲垣 2003）。ただしこれらは半世紀以上にわたる長い歴史の中で、地域の特性や初期状態に経路依存した結果であり、他の地域で同じようなクラスターを形成しようと意図すれば、政府主導による上からのネットワーク形成や政策誘導にならざるをえないといえよう。

なされてきている⁸。したがってここではあらためてその内容について詳細に述べることは差し控えるが、要点を整理すると以下のようにまとめることができよう（以下、便宜上、同書の著者は「ポーター」と表記する）。

ポーターは、企業が営利活動を行うことは社会にとって悪なのか、という問題意識から出発する。ポーターによれば、現代社会ではあたかも企業が営利活動を行うことは悪であり、企業は自らが悪影響を及ぼしている社会に、何らかの償いをしなければならないという風潮がまかり通っている。企業活動が社会に悪影響を及ぼしているという不当な評価を受けている状態を、ポーターは「資本主義の危機（capitalism is under siege）」（前掲書 p.4）と表現しているが、本来、企業は企業活動によって何らかの有用な価値を創出し、その結果社会は豊かになるはずである。しかし企業活動と社会的価値の創出はトレードオフの関係にあるという誤った認識のもと、現代社会では企業活動の価値が不当に貶められているというのがポーターの認識である。その結果、企業はCSRやフィランソロピーに代表される社会貢献活動を行うことで、社会における存在意義を示そうとするが、CSRやフィランソロピーは、企業が稼いだ利益を社会に還元するという発想であり、新たに価値を生み出す活動とはいえない。つまりCSRやフィランソロピーは社会的価値を生み出す活動ではなく、企業の利益を単に「分配」しているにすぎないのである⁹。したがって企業活動における利益の創出と社会的価値の創出はトレードオフの関係になっている。このような立場に立つ限り、社会的価値の創出は企業活動の目的とはなりえないのである。そうではなく、本来企業が行わなければならないことは価値の創出であるはずである。そこでポーターは、企業価値と社会的価値を再結合するために「共通価値（shared value）」の概念を提唱した。すなわち、社会のニーズや問題に（事業活動として）取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチである（前掲書 p.4、邦訳書 p.10）。

これがポーターの主張するCSV¹⁰である。ポーターの主張するCSVは、CSRやフィランソロピーというこれまでの社会貢活動のコンセプトを真っ向から否定（名和2015, p.4）し、「資本主義（筆者注：企業の営利活動）の復権」を狙った新しい経営モデル（同, p.5）として打ち出されたものであるといえる。

続いてポーターはCSVのための3つの方策として、(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、という点を挙げている（Porter & Kramer 2011）。

⁸ 例えば『中小企業白書』2014年版、名和（2015）、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2015）、北川（2016）、池田（2017）。

⁹ したがってポーターはフェアトレードには極めて否定的である。フェアトレードは単なる「再分配」の仕組みであり、創造された価値を拡大するものではないと述べている（前掲書 p.5、邦訳書 p.12）。

¹⁰ CSVはポーターが初めて主張した概念ではない。その起源については諸説あるが、一般にネスレの2006年の年次報告書で初めて使用された語だといわれている。

(1)の「製品と市場を見直す」については、共通価値の創造のために、「自社製品によって解決できる、またはその可能性がある社会的ニーズや便益、および害悪を明らかにすべき」(前掲書 p.8, 邦訳書 p.16)であると主張し、企業は「既存市場において差別化とりポジショニングのチャンスを見出し、またこれまで見逃してきた新市場の可能性に気づくことができる」(同)としている。つまり、社会的課題の解決を企業活動によって達成することにより、新たな市場で競争優位を得ることができると主張しているのである。事例としてデジタル技術を活用して電力消費削減を提案しているインテルと IBM、環境と経済を両立させ、持続可能な社会を実現するための GE の「エコマジネーション」プログラム、貧困層向けの決済サービスを提供するケニアの M-PESA、インドの低所得農民層に格安の情報サービスを提供するトムソン・ロイターの事例などが挙げられている。

(2)の「バリューチェーンの生産性を再定義する」に関しては、企業のバリューチェーンの生産性を向上させることによって、共通価値を創造する機会にすべきであるという主張がなされる。ポーターは「企業が共通価値の観点から社会問題に取り組み、そのための新しい方法を発明したとき」(前掲書 p.9, 邦訳書 pp.16-17)にシナジーが高まるとしている。事例として、包装形態とトラックの配送ルートの見直しによって、納入数量が増えたにもかかわらず、コスト削減を実現したウォルマート、ロジスティックスを再設計したことで大幅なコスト削減と CO₂ 削減を実現したイギリスのマークス・アンド・スパンサー、中南米のコーヒー農家に農法に関するアドバイスを提供したり銀行融資を保証したり、苗木、農薬、肥料などの必要資材の確保を支援するなどしたりしてコーヒー農家と密な関係をつくり、ヒット商品「ネスプレッソ」用の特殊なコーヒー豆の安定供給とコーヒー農家の経営改善を同時に実現したネスレの事例などが挙げられている。

(3)の「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」ことに関しては、これら CSV を実現するためには、企業はクラスターを形成することが求められるとしている。前述のネスレの例では、コーヒー豆栽培地の生産効率と品質を後押しするために、現地に農業、技術、金融、ロジスティックス関連の企業やプロジェクトを立ち上げることで、コーヒー産業クラスターの形成に取り組んでいる事例が紹介されている。そしてこのクラスターの形成の結果、新しい調達方法が大きな成果を収めているとされている。

以上がポーターの主張する CSV 概念とその実現のための方策である。ポーターの CSV 理論は、「社会課題を解決することによって、社会価値と経済価値の両方を創造する次世代の経営モデル」(名和 2015, p.4)としての意義があるといえる。「カジノ資本主義」ともいわれるマネーゲームや投機の過熱、持続可能性を無視した無理な成長至上主義など、行き過ぎた資本主義の「暴走」の結果、世界には「企業が営利行為を行うことは悪である」という風潮が広まることになった。トマ・ピケティの『21 世紀の資本』がベストセラーになったのも、後に述べるサードセクター論や社会的企業論が登場したのも、行き過ぎた資本主義への批判がその背景にある。それに対しポーターは、あくまでも資本主義の枠の中で、新たな価値創造のフレームワークを

提示した。企業は本業による社会課題を解決する事業を展開することによって、次世代の競争優位を勝ちとることができる（名和 2015, p.5）という、ポーターの「資本主義復権論」であるといえる。

ここで本稿の主要な関心である、「中小企業経営における CSV 実現の可能性」の観点から、これら 3 つの方策を見てみると、(1), (2)は難しいながらも中小企業でも実現可能であるし、挑戦が求められると思われる。絶えず製品と市場を見直すことは、柔軟で迅速な経営判断が持ち味の中小企業においてこそ求められることであるし、中小企業経営の持ち味の 1 つであるといえるだろう。

中小企業で CSV 経営を行う上で問題となるのは(3)である。この問題は「クラスターは誰が形成するのか」という、クラスターの形成主体の問題に帰結する問題である。

ポーターは Porter (1998) においては、クラスターの誕生は偶然 (chance) または政策的誘導によって形成されるとしているが、Porter & Kramer (2011) においては明確に「企業 (firms) が」クラスターを形成するとしている。

しかし上で見てきたように、同書において CSV 経営のモデル事例として挙げられているのは GE, ウォルマート, ネスレなどの国際的な大企業である。ポーターの CSV は基本的に大企業を前提に語られているのである。

大企業の場合は、自らのサプライチェーンを活用することにより、それらを CSV のためのクラスターとして組織化することができうるであろうが、中小企業の場合、それは困難である。しかしその一方、社会的課題の解決に市場機会を見出すことは中小企業にも必要なテーマであり、中小企業の活躍の場を広げる可能性を秘めている。したがって、クラスターを何らかの形で創り出さなければならないわけである。そこで手がかりとなるキーワードが、やはりここでも「ネットワーク」である。この点については本稿 4 章以降で具体的な事例を取り上げ、中小企業における CSV 実現の可能性について論じていくことにする。すなわち「ネットワーク」を媒介として CSV へと接近するアプローチの可能性についてである。

ひとまずここまでで本稿では、地域経済発展のためには中小企業ネットワークの重要性が指摘されている状況を確認し、次いで、新たな市場創造のアプローチとして CSV 経営に注目が集まっている状況を見てきた。そして中小企業が CSV を実現する方策を考えるためには、再びネットワークの有効性に注目すべきであろうという方向性が見えてきた。ここにおいて、主に経済学的視点から主張されてきた中小企業ネットワークの議論と、主に経営学的視点から主張されている CSV の議論が接近することになる。地域経済振興という経済学的課題のためには、地域の中小企業の経営のさらなる発展が求められるが、CSV という経営学的アプローチとの架橋を図ることによって、経済学・経営学双方からの複合的な研究視座が得られると思われるのである。

3. 社会的企業、ソーシャルビジネスと CSV

ところで、社会的課題の解決と企業活動との関係を考えるとき、「社会的企業」の議論の内容も確認しておく必要がある。「社会的企業」の概念は 19 世紀フランスに起源を持つ「サードセクター論」がその源流であるが¹¹、従来の民間、公的セクターでは解決できなかった分野のニーズを満足する、新しい企業体として登場してきたものである。社会的企業は、社会的課題（社会的弱者の救済や児童福祉など）の解決を担うことを企業としてのミッションとして持っており、そのコンセプトはポーターの提唱する CSV と共通する部分もある。しかし社会的企業論は、組織形態は「企業」となっているが、その運営においては非営利性と民主制が原理として強調されている。つまり、社会的企業は「企業」ではあるが、協同組合と非営利組織の性格を併せ持つ市民主義的な企業体としての性格を持っているとされているのである（ドゥフルニ 2004, p.35）。これに対しポーターの CSV は、社会的課題の解決を「競争優位の源泉となる市場創造の手段」ととらえており、あくまで資本主義における営利企業のあり方としての議論となっている。したがって社会的企業と CSV は、「社会的課題の解決」を企業として目指すという目的においては一致しているものの、その本質的な性格は全く異なるものであるといえる。

一方、わが国においては経済産業省が「ソーシャルビジネス」概念を提唱し、支援・育成を行っている。ソーシャルビジネスにおいては、特に「事業性」（ビジネスとして成り立つこと）が求められているが、そういった意味では、わが国のソーシャルビジネス政策が求めるものは CSV と共通する部分が多いといえる。

また、中小企業庁は『中小企業白書』2014 年版において、CSV に取り組んでいるとされる中小企業の事例を掲載している。そこで紹介されている事例は、地域に根差した中小企業が、高齢化・過疎化といった地域の課題を、事業を通じて解決しようとする取り組みであり、CSV が中小企業・小規模事業者の新たなビジネスモデルの 1 つとなりえる可能性を展望している。具体的事例としては、地域住民に自社のスペースを貸し出す事業、低価格で介護タクシーを運行する事業、過疎地に低料金の路線バスを運行する事業、地域資源を活用して商品開発を行う事業（株式会社四万十ドラマの事例）が紹介されている。これら中小企業庁が紹介している事例は、経産省の提唱するソーシャルビジネスとコンセプトが重なっている部分もあり、何をもってソーシャルビジネスと「中小企業による CSV」を区別しているか、定義がやや不明確な印象を受ける。現に四万十ドラマのように経産省のソーシャルビジネス成功例¹²と重複して紹介されているものもある。また四万十ドラマを除き、これら「中小企業の CSV」事例は、はたして

¹¹ 詳しくは福沢（2017, pp.3-6）を参照のこと。

¹² 経産省『ソーシャルビジネス 55 選』http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/sbcb/sb55sen.html 参照。

本当に新たな市場を創造しているものかどうか疑問でもある¹³。CSVの根本である「経済的価値」の創出がどの程度なのか、数値的根拠が示されていないので、現時点ではその評価を判断できないといえる¹⁴。

いずれにしろ、社会的企業論、ソーシャルビジネス論ともそれぞれの分野で研究が蓄積されており、「社会的課題の解決」をビジネス機会ととらえる視座はCSVとも共通していると思われるが、ここでは論点を指摘するにとどめ、本稿の主題である「ネットワークを媒介としたCSVへのアプローチ」の事例を見ていくことにしたい。

4. 事例研究¹⁵

(1) 東京包装材料商業協同組合「東京包装高等専門校」

東京包装材料商業協同組合（以下「東包材」）は、1972年に設立された同業者組合である。包装産業は扱う商品が多岐に渡り、関連・隣接する商品群も多く、すそ野の広い産業である。その中でも当組合の組合員が主に取り扱っている商品は「梱包」分野の商品群で、狭義の「包装資材」である¹⁶。具体的には、粘着テープ、PPバンド、結束紐、緩衝材、包装紙、段ボール、化成品袋などであり、業態は卸売業が主である。

かつては組合員数が200社を超えた時代があったが、年々組合員数が減少し、2017年4月現在では組合員数は90社となっている。

ここで包装産業の現況について確認しておきたい。日本包装技術協会「日本の包装産業出荷統計」（『包装技術』2016年6月号）によれば、2015年（暦年）のわが国における包装・容器の市場規模は、出荷額ベースで5兆7,889億円となっており、前年比で101.5%の微増となっている。（表1）にここ5年間の出荷額、出荷量の推移を示した。そのトレンドを見ると、出荷金額・数量とも微増で推移しており、産業全体としての落ち込みは認められない。にもかかわらず、東包材では大幅な組合員の減少に直面しているのである。これは市場規模の縮小が原因ではもちろんなく、経済環境からは説明できない現象である。

東包材の組合員減少の原因としては、業界全体で大手による寡占化が進んでいる、川上メー

¹³ 四万十ドラマの2015年度売上額は7億7,000万円（同社ホームページ <http://shimanto-drama.jp/jigyo/>より）であり、地域資源を活用した商品開発と地域産業振興の事業化の成功例とされている。

¹⁴ 同白書では、地域で中小企業が持続的にCSVを「実現」している点をもって、CRSV (Creating and Realizing Shared Value) という概念へと展開し、翌年の『中小企業白書』2015年版では、CRSVに取り組む企業の事例を5社紹介している。しかしこれらも、ソーシャルビジネスとどう区別がなされているのか定義が不明確なこと、またそもそもポーターの主張するCSVとでさえも、その意味するところがどちらがうのか明らかになっていないこと、どの程度市場創造が行われているのか、数値的根拠が示されていないことは2014年版と同様である。

¹⁵ 本章は関係各位への面談を経て執筆された。面談の詳細は〈謝辞〉に記載の通りである。

¹⁶ 包装関連の商品としては、他に食品を中心とした「パッケージ」分野も大きなマーケットである。商品パッケージは業界では一般に「包材」と呼ばれるが、具体的には袋、箱、ビン、缶、容器など

(表 1) 包装・容器の出荷金額・数量 単位：金額は億円，数量は千トン

年次	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年
出荷金額	57,696.7	54,943.5	55,344.1	57,051.4	57,888.8
前年比	100.5	95.2	100.7	103.1	101.5
出荷数量	18,833.2	18,448.7	18,643.8	18,742.2	18,856.2
前年比	99.7	98.0	101.1	100.5	100.6

出所：『包装技術』2016 年 6 月号

カーから川下ユーザーへの直接取引が拡大し、いわゆる「中抜き」が進んでいるなど、いくつかの仮説が考えられる。これらの仮説を検証し実証することは本稿の目的ではないので、ここでは議論を避け、あらためて別稿に譲ることにしたい。

さて、組合員数が減り続けている東包材であるが、東包材ではその理由の 1 つとして、組合としての存在意義が薄れているのではないかという認識（仮説）のもと、組合としての存在意義を高める活動が続けている。それが「東京包装高等専門学校」(以下「包装専門学校」)の取り組みである。包装専門学校は、包装・梱包の基礎的知識の習得と包装業界の全体像の把握を目的として行われている教育事業である。その前身は、1974 年に開校した「包装学校」にまでさかのぼる。

包装学校は、組合員（経営者）が有志で開いていた自主的な勉強会である「包装技術研究会」を起源に持つ。月 1 回、各界の専門家を招いて、包装産業の経営者として当然知っておくべき商品知識を磨くのが当初の目的であった。やがて参加者の中から、より顧客や市場に近い位置にいる従業員たちにこそ、このような勉強は必要だとの声上がり、商品知識の吸収とともに日々の営業活動に役立つカリキュラムで構成された「包装学校」構想が持ち上がった。研修内容は、3 時間の研修を月 1 回、半年間に渡って行うというもので、次代の包装業界を担う若手人材に新しい商品知識を身に付けてもらうとともに、受講生同士あるいは受講生と講師陣との人的つながりを築いてもらうこともその目的であった。勤務が終わってからの 3 時間の研修を半年間乗り越えた受講生からは、得難い経験とともに、今後の業務に役立つ知識・人脈が得られたという声が寄せられ、好評であった（『東京包装材料商業協同組合 20 年史』, pp.69-70）。

包装学校はその後、1989 年に職業能力開発促進法に基づく 48 時間の職業訓練（向上訓練）事業として都の認可を受け、「東京高等包装専門学校」となり現在に至っている。

すべての過程を終了し、認定試験に合格すると、当組合認定の「包装コンサルタント」の資格が授与される。現在までに 500 人以上の包装コンサルタントが認定され、包装業界その他、

がある。これら「包材」と梱包分野の資材を総称して広義の「包装資材」と呼んでいる。また包装機や梱包機、ラベルプリンターなどの機械を製造する「包装機械産業」も、包装産業を構成する分野である。

物流業界や流通業界で活躍している。

受講料は1人2万円で、半年間で24回の研修が行われる。1回の研修は原則として18時30分から20時30分で、受講者は勤務が終わった後に集まり受講しているが、カリキュラムには業界各社の工場見学が数回組み込まれており、その場合は午後の勤務時間帯に研修が行われることもある。講師は組合員が交代で務めるのが原則であるが、内容によっては組合員以外の業界関係者が担当することもある。

東包材におけるネットワークは取引関係を基盤としたものではなく、協同組合という理念を基盤にした水平的なものである。また、特定の地域に包装産業が集積しているわけではなく、組合員は東京都内に広く分布しているので、地理的近接性という特徴も特に見出せない。東包材はいわゆる同業者組合であるが、その同業者組合が相互に自社の従業員を教育する仕組みを作り上げているのが包装専門校の取り組みの特徴であるといえる。次の事例でも触れるが、参加企業は「価値の受け手」であると同時に「価値の出し手」にもなっているのである。

包装専門校事業は、協同組合の事業として都からの助成金も受け取れ、収益が（若干ではあるが）上がる事業ではあるが、いうまでもなくこの事業の本質的目的は、収益を上げることにはない。この事業は組合員企業の従業員の質の向上へ向けた取り組みであり、各企業の経営の改善・発展に資する事業である。つまり包装業界の能力の底上げを目指すものであり、従業員の能力を向上させ、自社の経営をより良いものにしたいという、組合員共通の課題に取り組んでいる事業であるといえる。さらに、草薙純平東包材理事長によれば、この事業は、包装産業という「文化」を伝承するための取り組みでもある。わが国には贈答品を風呂敷に包んで持参することに代表されるように、モノを包むことにより相手への敬意を表す文化が古来より受け継がれてきた。包装産業はこのように、伝統や文化をも背景を持った産業なのである。業界の若い世代に、自分たちは日本の伝統文化に根差した産業を担っているという意識を持ってもらい、ひいては自分の携わる仕事に誇りを持ってもらうことも、包装専門校の重要な役割であると考えられる。

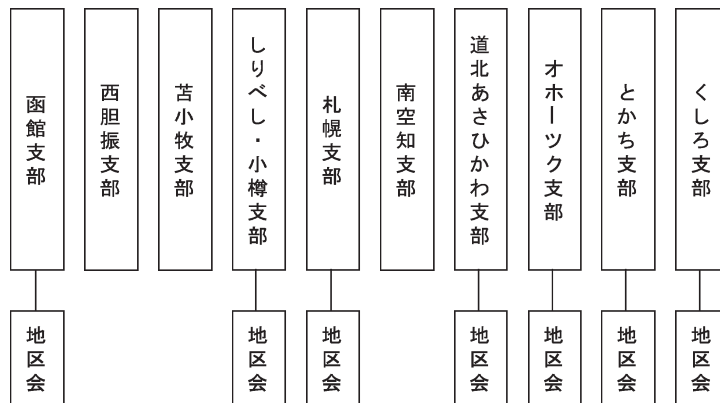
(2) 北海道中小企業家同友会「次世代の星の会」

北海道中小企業家同友会は、1969年11月に約30名の会員で発足した。発足以来48年を経た現在では、会員数約5,900名を数えるまでに発展した。もともと中小企業家同友会という組織は、中小企業の経営を改善し、利益を守るための団体として1957年4月に東京で結成された、日本中小企業家同友会（現・東京中小企業家同友会）を起源に持つ。やがてその理念が他地域に波及し、以後、神奈川県中小企業家同友会、名古屋中小企業家同友会、大阪中小企業家同友会、福岡県中小企業家同友会が結成されるに至った。1969年11月、その理念を全国に波及させるべく、上記の既存5地域が合流し、全国中小企業家同友会連絡協議会が設立された。同じころ、札幌で設立準備段階にあった北海道中小企業家同友会も正式に設立総会を経て、全国の中小企業家同友会に合流したわけである。現在では全国すべての都道府県で中小企業家同友会が

活動しており、全国の会員数は約 45,000 名に上っている¹⁷。

北海道中小企業家同友会（以下「同友会」）は 2009 年に一般社団法人となり現在に至っている。2017 年現在、全道 10 支部（札幌、南空知、しりべし・小樽、とかち、くしろ、オホーツク、道北あさひかわ、函館、苫小牧、西胆振）で活動が行われている。支部はさらに「地区会」に分けられており（図 1 参照）、札幌支部には 12 の地区会が置かれている（表 2 参照）。このうち札幌市の白石区・厚別区に所在する会員が所属するのが白石厚別地区会である¹⁸。

（図 1）北海道中小企業家同友会組織図（抜粋）



出所：北海道中小企業家同友会ホームページ

<http://www.hokkaido.doyu.jp/01doyu/index05.html>

（表 2）北海道中小企業家同友会札幌支部の地区会

地区会名	対象エリア
中央東地区会	中央区（大通より南側、西 6 丁目より東側のエリア）
中央西地区会	中央区（大通より北側、西 7 丁目より西側のエリア）
中央南地区会	中央区（大通より南側、西 7 丁目より西側のエリア）
中央北地区会	中央区（大通より北側、西 6 丁目より東側のエリア）
東地区会	東区
西・手稲地区会	西区・手稲区
南地区会	南区
北地区会	北区・石狩市・当別町
白石・厚別地区会	白石区・厚別区
豊平・清田地区会	豊平区・清田区
千歳・恵庭・北広島・長沼地区会	千歳市・恵庭市・北広島市・長沼町
江別地区会	江別市

出所：北海道中小企業家同友会ホームページ

<http://sapporo.hokkaido.doyu.jp/profile/>

¹⁷ 同友会の歴史については、竹田（2012）および竹田（2013）において詳細な調査が行われている。本稿も竹田の調査を参考にした。

¹⁸ 南空知支部、苫小牧支部、西胆振支部には地区会は置かれていない（図 1 参照）。また、付き合いの深い会員がいるなどの理由で、本社所在地以外の地区会に所属することも可能であり、どの地区会に所属するかは比較的ゆるやかな決まりとなっている。

白石厚別地区会では、地区会独自の取り組みとして、共同社員教育プログラム「次世代の星の会」(以下「次星会」)を2003年から開催している。これは地域企業の従業員を地域の経営者が相互に教育するという、ユニークな活動である。

すでに今年で14期目を迎えた次星会であるが、開催に至った経緯は以下の通りである。

白石厚別地区会では月1回、幹事会を開いている¹⁹。幹事会は地区会長以下、三役および幹事の約20人が参加し、地区会の運営について議論をするオフィシャルな場であるが、同時に、会議の前後でさまざまな経営上の悩みを相談しあったり、情報交換を行ったりと、非公式な経営者コミュニティとしても機能している。

2002年から2003年にかけての冬に、会議の合間の雑談の中で、「従業員が勉強しなくて困っている」という声が上がることになった。

同友会は経営者自らが学びあい、よりよい経営者を目指すことを理念として掲げているが、同友会で学んだ成果をいざ自分の会社に帰って従業員たちに落とし込もうとしても、従業員たちがなかなか学ぶ気になってくれないという悩みである。

当時、白石厚別地区の幹事の間では、ユネスコの「学習権宣言(1985年)」にあらためて注目し、「学習こそはキーワードであり、学習権なくして人間的発達はいかならない」ということを、ビジネスの現場、企業経営の現場でももっと強く意識し、実践していかなければならないという議論が、非公式にはあるが行われていた²⁰。ある経営者からは、「従業員が学ばないということは、学習権の放棄であり、自己を否定する行為そのものである」といった過激な発言まで出るほどであった。

そこで、何とかして従業員に学習の場を提供し、学ぶための動機づけを与えられる機会が作れないかという議論になり、地区会独自で従業員教育プログラムを組むことにした²¹。半年間の議論の末、2003年7月28日、「次世代の星の会」(以下「次星会」)が始まった。

名付け親は当時の地区会長で㈱どうしん厚別販売センター社長(当時。現・会長)の熊敏彦氏である。単なる従業員教育ではなく、受講生の中から将来の取締役や社長を輩出するまでにしてほしいという願いを込めて、「次世代の星」というネーミングを採用した。

次星会の講師は白石厚別地区会員の経営者が交代で務める方式を取ったが、賛同する経営者はすぐに集まり、講師の顔ぶれが決まった。この時できあがった、月1回、1年間の研修の講

¹⁹ 白石厚別地区会に限らず、多くの地区会で月に1度の幹事会が開かれている。

²⁰ 「学習権宣言」における「学習権」とは、読み書きなど、いわゆる学科を学ぶ権利以外にも、「問い続け、深く考える権利であり、想像し、創造する権利であり、自分自身の世界を読みとり、歴史をつづる権利」であるとされていることから、経営者の間では、企業における従業員教育上も有用な概念であると考えられていた。

²¹ 同友会全体では従業員教育プログラムとして「同友会大学」が1981年から行われている。ただし同友会大学のプログラムは、大学に準ずる形で、経済・経営から文学・自然科学に至るまで網羅的な内容であり、講師も大学教員等が中心となっている。同友会大学については竹田(2012)、竹田(2013)、竹田(2014)、竹田(2015)、竹田(2017)による一連の詳細な調査が行われている。

師を会員経営者が行うというプログラムの原則的枠組みは今でも続いている。

外部の専門家を招いて講義を行うのではなく、経営者が交代で講師を務めるという方式にしたのは、これも同友会の理念である、「経営者自身の学び」にも通じるからである。経営者が自らの経営に対する考え方や哲学を、地域の他の企業の従業員に伝えることは、どのように自分の考えを伝えるか、どのように言葉を選び、ストーリーを展開するかといったことを深く考える機会になる。この過程を通じて、経営者もまた学びの機会を得ることになるのである。

同友会では「教育」を「共育」と表現する。次星会は、一般の従業員ではなかなか聞くことのできない、他社の経営者の声にじかに触れることのできる貴重な機会であると同時に、経営者にとっても学びの場になるという、典型的な「共育」の場になっているのである。

このように白石厚別地区会独自のユニークな取り組みである次星会であるが、2003 年から 2016 年までの 14 期で 259 人が受講を修了している。

従業員を送り込む企業は、最初に 1 人あたり 10,000 円の入学金を支払い、毎月の研修会のたびに受講料 1,500 円を支払う仕組みになっている。また特別行事（宿泊研修など）が行われるときは別途料金がかかる。

研修は原則として月 1 回 18 時から 21 時までの 3 時間であり、5 年後、10 年後のわが社の将来を担うと期待される「幹部候補生」に、コミュニケーション、リーダーシップ、ビジネススキル等を教育する。（表 3）と（表 4）に第 1 期と第 14 期（現在開催中）のカリキュラムを示した。第 1 期当時は、それぞれの経営者が従業員に伝えたいことを思うがまま語るスタイルであった。経営者の「思い」や「考え」を知ってもらいたいという意図からであったが、期を重ねるにつれ、次第にカリキュラムが体系化され、現在ではコミュニケーション能力を磨くことと、実践的ビジネススキルを身に着けるという 2 つの目的を持った内容となっている。外部講師を招く会もあるが、前述のように原則として会員経営者がボランティアで教壇に立つ。研修

（表 3）第 1 期 次世代の星の会カリキュラム

	日 程	テ ー マ
第 1 回	2003 年 7 月 28 日	顔合わせ
第 2 回	2003 年 8 月 28 日	社長の仕事とその責任
第 3 回	2003 年 9 月 24 日	コーチングで会社を変えよう
第 4 回	2003 年 10 月 28 日	職場のコミュニケーションをどう改善するか
第 5 回	2003 年 11 月 27 日	コーチングの実践報告
第 6 回	2003 年 12 月 16 日	地区会経営者との合同望年会（中間総括）
第 7 回	2004 年 1 月 28 日	経営者がホンネで迫る！ いま幹部に求めること
第 8 回	2004 年 2 月 18 日	会社の存在意義と私の存在価値
第 9 回	2004 年 3 月 18 日	わが社の経営理念
第 10 回	2004 年 4 月 10 日～11 日	わが部署の経営ビジョン（宿泊研修）
第 11 回	2004 年 5 月 14 日	わが社（部署）の経営資源分析表
第 12 回	2004 年 6 月 14 日	人間関係とコミュニケーション（修了式）

(表4) 第14期 次世代の星の会カリキュラム

	日 程	テ ー マ
第1回	2017年4月27日	コーチング
第2回	2017年5月10日	コミュニケーションとリーダーシップ
第3回	2017年6月15日	コミュニケーションとリーダーシップ
第4回	2017年7月12日	コミュニケーションとリーダーシップ
第5回	2017年8月3日	コミュニケーションとリーダーシップ
第6回	2017年9月15日～16日	ノンバーバルコミュニケーション（宿泊研修）
第7回	2017年10月11日	次星会OB特別講演
第8回	2017年11月9日	リーダーに必要なビジネススキル「会計」
第9回	2018年1月10日	リーダーに必要なビジネススキル「顧客対応・報連相」
第10回	2018年2月14日	リーダーに必要なビジネススキル「会議・報連相」
第11回	2018年3月14日	特別講演・修了式

は講義の後にグループディスカッションを行う形式を取っている。受講生の中には、やがて期待通りに企業の幹部・取締役就任した者もいる。

参加企業、特に講師を務める経営者には、この活動に参加することで特段の経済的メリットは発生しない。参加している企業同士が取引関係にあるわけでもない。運営に携わっている経営者たちは、ただ同友会の理念（いい会社をつくろう、いい経営者になろう、いい経営環境をつくろう）に共鳴して参加しているのである。

次星会の事例は、中小企業が1社ではなかなか創り出すのが難しい従業員教育の機会を、地域共同で実践し、提供している事例であるといえる。すなわち、従業員教育に悩んでいる地域の中小企業に共通の課題解決を、中小企業のネットワークを介することによって実現しているわけである。経営者が交代で講師を務めることにより、参加している企業は、従業員教育という「価値の受け手」であると同時に、「価値の出し手」にもなっているのである。

5. 事例からのインプリケーション

これら2つの事例から得られるインプリケーションは以下のような点であるといえる。

まず、個々の企業がネットワークに参加するにあたって、どのような意識でいるかという点についてである。東包材、次星会とも、構築されている企業ネットワークは取引関係を媒介としたネットワークではない。東包材は同業者組合であり、また次星会は北海道中小企業家同友会という経営者団体の下部組織（白石厚別地区会）が運営している。両者を構成する企業の顔ぶれはちがうが、共通しているのは、このネットワークに参加している企業は取引の拡大を期待して参加しているわけではないということである。つまり、参加企業は取引関係を媒介としない水平的なネットワークを構成しているのである。この水平的なネットワークに参加する企業の共通項となっている動機が、従業員への教育機会の提供であり、従業員の能力向上への期

待であり、最終的には自社の経営の改善という「共通課題の解決」である。つまりこのネットワークは、地域あるいは業界の共通の課題を解決しようとするために企業が集まり、ネットワークが形成され、そのネットワークが参加企業にとっての共通価値を生み出すものとなっているということである。

このような動機で行われている両者の活動であるが、大きな特徴として、参加する企業はネットワークの中で、価値の出し手であると同時に価値の受け手にもなっている点が挙げられる。包装専門校も次星会も、ネットワークの構成員が講師を交代で担当し、構成員の従業員が教育を受けている。そこで行われているのは、産学連携で一般的にいわれる「知識移転」²²ではなく、「知識交換」²³である。共通課題の解決に取り組むことを通じて、自社でも価値を享受しているのである。これが、両者の活動に共通している大きな特徴である。

ところで、両者の活動において、参加企業の共通価値の創造は一定程度なされており、ネットワーク全体として共通課題の解決に一定の貢献がなされているとは思われるが、現時点ではこれらの活動が CSV であるといい切ることはできない。なぜなら、このネットワークに参加することによってもたらされる共通課題の解決、したがって共通価値の創造が、各企業の経営戦略にまで落とし込まれているとはいえないからである。また、これらの活動が新しい市場を創造しているともいえないからである。繰り返しになるが CSV とは、企業が「本業」による社会課題を解決する事業を展開することによって、次世代の競争優位を勝ちとる（名和 2015, p.5）ための経営戦略モデルであった。したがって現時点では、参加企業が「本業」を通じて社会的課題あるいは参加企業共通の課題解決を実現しているとはいえないこと、また当然に競争優位を勝ち取るための経営戦略となっていないことから、これら東包材や次星会の活動は、共通課題の解決が図られているとはいえ、現時点では CSR の範囲にとどまっているといわざるをえないのである。しかし反面これらの事例からは、中小企業において CSV を実現するためには何が必要か、また中小企業において CSV を適用することは可能かという問いに対する回答の手がかりが得られるものと思われる。

つまり、中小企業は単独で社会的貢献をするのは難しいが、ネットワークに参加し、そのネットワークを通して社会的課題の解決を志向するような行動を取れば、社会的貢献の実現可能性が高くなるということである。そして、ネットワークを介して実現する社会的課題の解決や社会的価値の創造に関する活動に、自社の本業を組み込むことができれば、その先に CSV の実現も視野に入ってくるものと思われる。例えば、包装資材は現代の商品流通を支える重要なもの

²² 長岡ほか（2013）。

²³ 「知識交換」の概念はネオ内発的發展論で主張されているもので、発祥である英国・ニューキャッスル大学が、地域社会と行った共同調査事業で取り入れ実践した手法である。あるコミュニティに対し知識を供給しようとするときに、知識の出し手と受け手の相互交流過程を重視する考え方で、「知識移転」ではなく「知識交換」を行うことにより、地域における知識の創出と普及に重要な役割を果たすとされている（Lowe 2008, pp.12-14）。

であると同時に、自ら廃棄物となり、社会に影響を与える存在でもある。包装専門校では、こうした包装資材の二面性についても学習する。このことを学んだ人材が、より環境負荷の少ない包装資材の開発や、廃棄物問題を解決するような新しい包装資材の企画・販売を実現したり、新しい事業を生み出したりすることができれば、環境問題や廃棄物問題という社会課題を解決しうる新たな市場を獲得することができるであろう。さらにそれを包装専門校の複数の受講者が共同で実現することになれば、包装専門校というネットワークが CSV の媒介となりうるのである。

また、このような視点は昨今いわれている組合無用論、地域団体無用論への回答にもなりうるであろう。組合や団体は組織率の低下に悩まされているが、CSV の視点を取り入れれば新たな活動の視野が広がるのではないだろうか。

中小企業ネットワークの有効性は、高原が指摘したように地域経済振興に貢献するのみならず、ネットワーク内の個々の企業の付加価値向上にも結び付きうるのである。従来、ネットワークの理論は、ネットワーク内でイノベーションが生み出され、その結果ネットワーク内の企業の付加価値向上に結びつくものとしてとらえられていた。本稿で示した試論は、ネットワークが CSV 実現のための媒介となりうるということであり、中小企業にとっては、ネットワークに参加することによって CSV を実現しうる可能性が見えるということである。

以上が事例から導き出されたインプリケーションである。

おわりに

本稿では、中小企業経営に CSV は適用可能なのか、適用可能であるとしたらどのようなことが必要とされるのか、という問題を、中小企業経営において有用であると思われるもう 1 つの枠組みである「ネットワーク」と関連付けて考察を行った。CSV は、社会的課題の解決に「本業」を通して関わることにより、新たな市場と企業価値を創出するための枠組みである。本稿で取り上げた 2 つの事例から、中小企業がネットワークに参加し、そのネットワークを通して社会的課題の解決を志向するような行動を取れば、社会的貢献の実現可能性が高くなり、さらにそのネットワークを介して実現する社会的課題の解決や社会的価値の創造に関する活動に自社の本業を組み込むことができれば、その先に CSV の実現も視野に入ってくるであろうという示唆が得られた。

本稿で得られた上記のインプリケーションはあくまで試論の域を出ていないが、今後はさらなる研究のために、中小企業における CSV の実践事例を丹念に収集していくことが必要であると考えられるので、その点を課題としておきたい。また同時に、新たな付加価値の創出が求められる地域の中小企業にこそ CSV は必要であるという観点から、CSV の意義を中小企業の間でもっと広めていくことも必要であるといえる。今後の研究を通して、この点も広く主張していきたい。

〈謝辞〉

本稿執筆にあたり、以下の方々に面談をさせていただいた。お忙しい中、ご協力いただいたことに感謝申し上げる次第である。

熊敏彦氏（どうしん厚別販売センター会長・次星会創設メンバー）2017 年 6 月 6 日面談。

下尾崎恵子氏（東京包装材料商業協同組合事務局長）2017 年 4 月 27 日，7 月 10 日面談。

草薙純平氏（東京包装材料商業協同組合理事長・東京包装高等専門学校校長）2017 年 7 月 10 日面談。

引用・参考文献

（ホームページ）

北海道フード特区ホームページ

北海道中小企業家同友会ホームページ

経済産業省「ソーシャルビジネス 55 選」

四万十ドラマホームページ

（最終閲覧はすべて 2017 年 7 月 31 日である）

（英語文献）

Florida, R. (1995) Toward the learning region. *Futures*. 27(5), pp.527-536.

Lowe, P. (2008) The rural north: landscape of endeavor and enquiry the 2008 Cameron-Gifford lecture. Centre for Rural Economy discussion paper No.16. University of Newcastle upon Tyne.

Moulaert, F. & Sekia, F. (2003) Territorial Innovation Models: A Critical Survey. *Regional Studies* 37(3), pp.289-302.

Porter, M. E. (1998) *On competition*. Harvard Business School Press. (ポーター, M. E. 著, 竹内弘高訳 [1999]『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社)。

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011) Creating Shared Value. *Harvard Business Review* January-February, pp.4-17. (ポーター, M. E. & クラマー, M. R. 「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーパービジネスレビュー』2011 年 6 月号, pp.8-31)。

（日本語文献）

『中小企業白書』2014 年版, 2015 年版, 2016 年版

『東京包装材料商業協同組合 20 年史』(1978)

『日経ビジネス』2017 年 1 月 23 日号 日経 BP 社。

『包装技術』2016 年 6 月号 日本包装技術協会。

池田潔(2017)「中小企業の CSR, CSV による地域社会との共生に関する試論的考察」『大阪商業大学論集』12(3), pp.39-62。

稲垣京輔(2003)『イタリアの起業家ネットワーク 産業プロセスとしてのスピノフ連鎖』白桃書房。

大貝健二・池島祥文(2014)「地域産業政策の展開とその到達点」『地域経済学研究』27, pp.48-61。

大貝健二(2016)「地域資源の活用による価値創造の取り組み——北海道・十勝の事例を中心に——」『日本中小企業学会論集』35, pp.3-15。

奥田仁(2001)「時代転換と地域発展の理論」『北海学園大学経済論集』48(3,4), pp.181-194。

北川泰治郎(2016)「激変する経営環境と経営戦略——CSV 経営のすすめ——」『ほくよう調査レポー

- ト』2016年7月号, pp.10-17。北洋銀行。
- 榊原雄一郎 (2015)「グローバル経済下における産業集積間の競争と協力についての研究——鯖江眼鏡産地のグローバル価値連鎖から——」『地域経済学研究』30, pp.64-77。
- 高原一隆 (2008)『ネットワークの地域経済学』法律文化社。
- 高原一隆 (2014)『地域構造の多様性と内発的発展 北海道の地域分析』日本経済評論社。
- ドゥフルニ, J. (2004) 内山哲郎訳「サードセクターから社会的企業へ」ボルザガ, C.・ドゥフルニ, J. 編, 内山哲郎・石塚秀雄・柳沢敏勝訳『社会的企業——雇用・福祉のEU サードセクター——』日本経済評論社, pp.1-40。(Defourny, J. [2001] From Third Sector to Social Enterprise. Borzaga, C. and Defourny, J. eds. *The Emergence of Social Enterprise*. Routledge. pp.1-28)。
- 竹田正直 (2012)「北海道における中小企業家同友会の教育」『開発論集』90, pp.21-39。北海学園大学開発研究所。
- 竹田正直 (2013)「北海道における中小企業家同友会の教育(2)」『開発論集』92, pp.141-160。北海学園大学開発研究所。
- 竹田正直 (2014)「北海道における中小企業家同友会の教育(3)」『開発論集』94, pp.19-32。北海学園大学開発研究所。
- 竹田正直 (2015)「北海道における中小企業家同友会の教育(4)」『開発論集』96, pp.1-15。北海学園大学開発研究所。
- 竹田正直 (2017)「北海道における中小企業家同友会の教育(5)」『開発論集』99, pp.57-73。北海学園大学開発研究所。
- 友澤和夫 (2000)「生産システムから学習システムへ——1990年代の欧米における工業地理学の研究動向——」『経済地理学年報』46(4), pp.323-336。
- 長岡貞男ほか (2013)『産学連携による知識創出とイノベーションの研究——産学の協同発明者への大規模調査からの基礎的知見』一橋大学イノベーション研究センター。
- 中村剛次郎 (2005)『地域政治経済学』(補訂版)有斐閣。
- 名和高司 (2015)『CSV 経営戦略 本業での高収益と社会の課題を同時に解決する』東洋経済新報社。
- 野澤一博 (2012)『イノベーションの地域経済論』ナカニシヤ出版。
- ピケティ, T. (2014) 山形浩生ほか訳『21世紀の資本』みすず書房(原著フランス語)。
- 福沢康弘 (2016a)「韓国『地域縁故産業育成事業』の研究——地域イノベーション・システムによるネオ内発的発展とその政策的意義」北海学園大学大学院経済学研究科2015年度博士論文。
- 福沢康弘 (2016b)「韓国における韓紙産業のイノベーション・システム・モデル——江原道原州市の事例から——」『開発論集』98, pp.143-159。北海学園大学開発研究所。
- 福沢康弘 (2017)「韓国の〈社会的経済〉とソウル革新パーク——その政策的意義と課題——」『北海学園大学 経済論集』64(4), pp.1-18。
- 水野真彦 (2011)『イノベーションの経済空間』京都大学学術出版会。
- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング編 (2015)『CSV 経営による市場創造』日科技連。