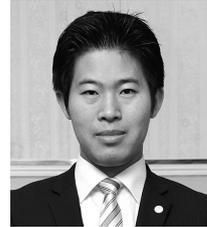


社会価値の創出と持続可能な 経営モデルへの変革 ～地域・社会・環境との共生を図り、 収益力を高めた経営革新事例～



石井 規雄

一般社団法人京都府中小企業診断協会

1. 本論文の背景と目的

近年、持続可能な社会の実現に向けた企業の役割が問われている。ISO26000の発行や国連での持続可能な開発目標（SDGs）の採択、COP21でのパリ協定の採択等、世界中が社会的課題の解決に向けて動いている。

これまで社会的課題への対応は主に行政やNPO・NGO等の非営利組織が中心となって取り組んできたが、企業活動によって生じる社会的課題も多い。また、資源不足や地球温暖化は企業活動を妨げる要因にもなっており、企業としても、これらを見捨てることのできない状況になっている。本業を通じた社会貢献が企業として求められているのである。

近年、欧米を中心に企業がサステナビリティ（持続可能性）重視の戦略に舵を取り始めており、サステナビリティが今後の企業成長の鍵を握ると言っても過言ではない。日本でも大企業を中心にサステナビリティの専任部署を設けて取り組みが進められているが、中小企業で同様の取り組みを行おうとしても、金銭的・人的負担が多く、現実的ではない。

本論文では、中小企業で実現可能な「持続可能な経営モデル」の体系化と普及促進を目的として、中小企業の収益力強化と社会価値の創出について論じたい。

2. 支援先企業の概要と支援に至った経緯

・企業概要

Y社

住所：京都府城陽市

従業員数：7名

資本金：700万円

事業内容：茅葺き屋根工事業

京都市伏見区の宇治川で代々、茅葺き屋根の材料となるヨシを採取していた業者であったが、茅葺き屋根職人の減少によってヨシの販売量が減ったため、代表者が自ら職人となるべく修行して、独立後に創業した企業である。

茅葺き市場は、生活様式の変化や地方の過疎化、建築基準法による法規制等の影響を受けて、高度経済成長期以降に急速に市場が縮小している。また、屋根材料となる茅の不足、茅葺き民家や職人の減少等、多くの問題を抱えている。

企業として生き残り、茅葺き文化を後世に伝えていく為にも、新たな顧客を創造する必要があり、社会に必要とされる企業を目指すべく経営革新を行った。

※茅とは屋根で使用する草系の植物の総称であり、スキヤヨシも茅の一種である。



3. 持続可能な経営モデルとは何か

持続可能な経営とは、「経済性と社会性の双方を重視して、顧客創造と社会貢献に取り組み、企業と社会の両方で持続可能な状態を目指す経営」と定義する。企業は社会の構成員の一つであり、社会に必要とされることが、これからの時代に企業が生き残って行く為の条件となる。また、社会的課題は企業の新たなビジネスチャンス（機会）と捉えることができ、企業の持続的な価値向上にも繋がる。

顧客価値の先にある社会価値を重視した経営が求められている。消費者が「自分にとってよいこと」と「社会にとってよいこと」の両方を満たす商品・サービスを選択する傾向が強まっている。本業を通じた社会貢献により、企業のファンや口コミを増やし、さらに地域の魅力が向上することが結果として企業価値の向上に繋がる。地域・社

会・環境と相互信頼に基づいた長期継続的な関係構築が、持続可能な新しい経営モデルの目指す姿である。

この経営モデルを検討するにあたり、私が考案したのが、図1の「持続可能な経営モデル検討ワンシート」である。これをもとに、Y社の事業戦略の策定を指導し、2016年4月にY社は経営革新計画の承認を取得した。

4. 支援内容

Y社の持続可能な経営モデル作りを行うにあたり、図1のワンシートをもとに下記の6つの手順に沿って支援を行った。

1) 実現したい社会の未来像を経営ビジョンに描く。

Y社が茅葺き事業を通じて、どう社会に貢献したいのか、どのような未来を作りたいのかを経営

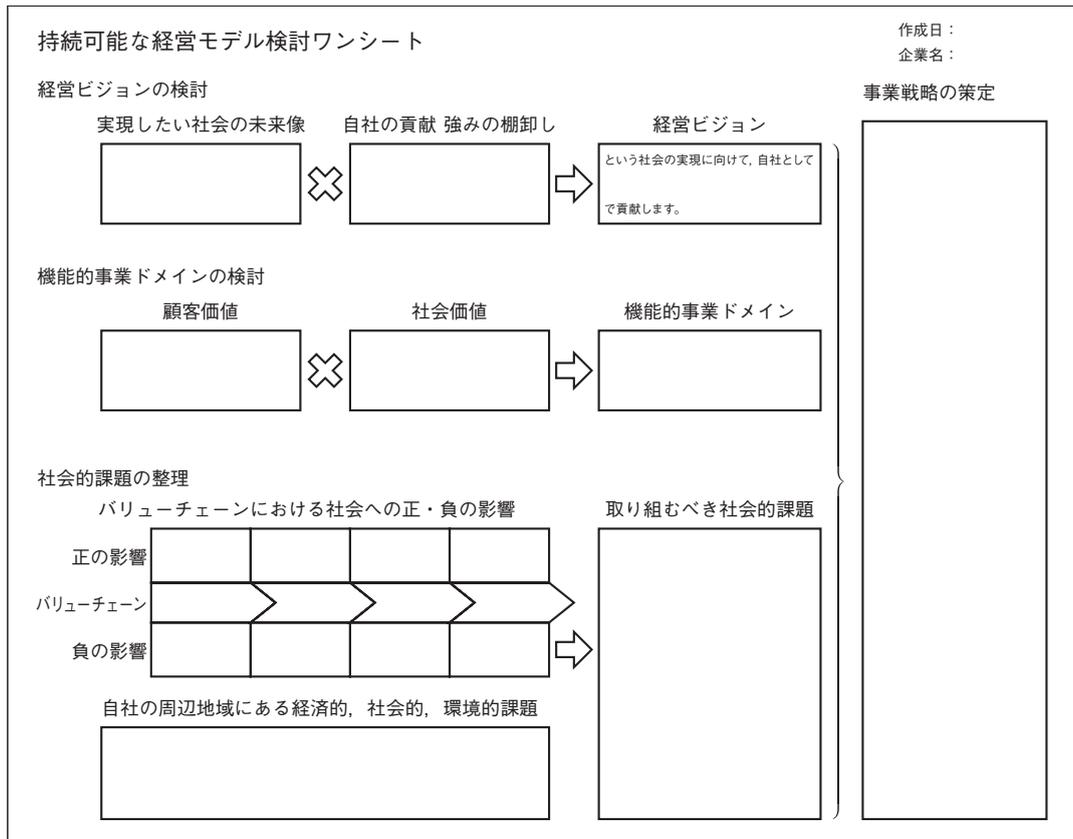


図1 持続可能な経営モデル検討ワンシート

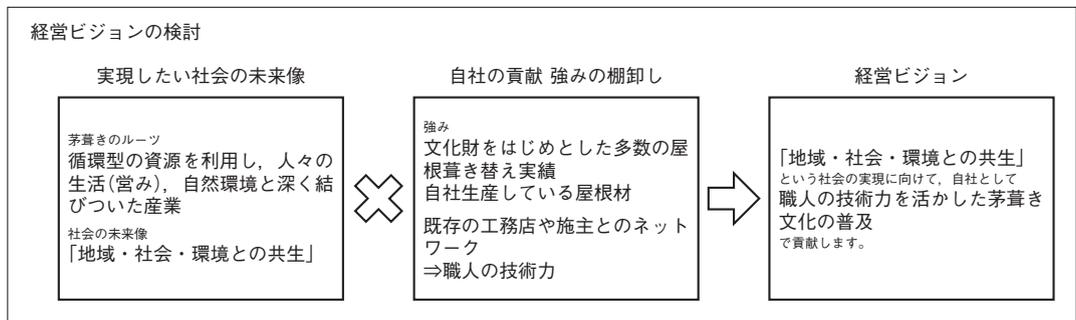


図2 経営ビジョンの検討

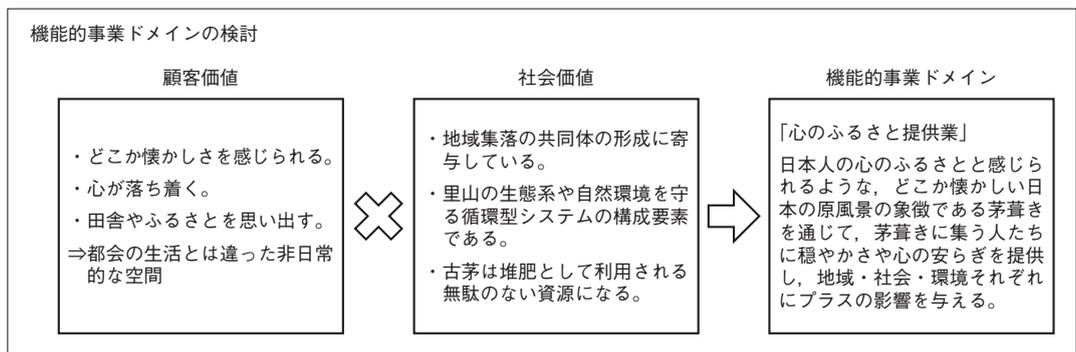


図3 機能的事業ドメインの検討

ビジョンに描いた。事業の根底にあるルーツ（起源）を深掘りして、なぜ茅葺きが2000年以上続いてきたのかを掘り下げて、その上で未来像を設定した。茅葺きは「循環型の資源を利用し、人々の生活（営み）、自然環境と深く結びついた産業」であり、「地域・社会・環境との共生」が、これからの目指す姿だと設定した。

2) 自社の本質的な強み、強みの源泉を棚卸しする。

Y社の強みは、文化財をはじめとした多数の屋根の葺き替え実績や自社生産している屋根材、既存の工務店や施主とのネットワーク等が挙げられるが、一番の強みは職人の技術力である。技術力は、前述した強みの源泉にもなっており、この強みを1)の社会の未来像を実現するために、Y社が貢献できることとして落とし込んだ。以上を経営ビジョンとしてまとめたものが図2である。

3) 事業の価値を再定義する、機能的事業ドメインを設定する。

茅葺き屋根の持つ価値とは何かを検討した。茅葺きには、「どこか懐かしさを感じる」、「心が落ち着く」等、非日常的な空間としての価値（顧客価値）がある。さらに社会的視点で価値を考えた場合、「里山の生態系や自然環境を守る循環型システムの構成要素」、「古茅は堆肥として利用される無駄のない資源」等が挙げられ、茅葺きは社会で貴重な価値（社会価値）を提供していることが見えた。これらの価値から「心のふるさと提供業」と自社の機能的事業ドメインを設定した。茅葺き屋根工事業から心のふるさと提供業にドメインシフトすることにより、自社が価値提供できる範囲（顧客ターゲット）が広がる。そして顧客の先にある社会をステークホルダーとして捉えることで、幅広い事業展開が可能となる。

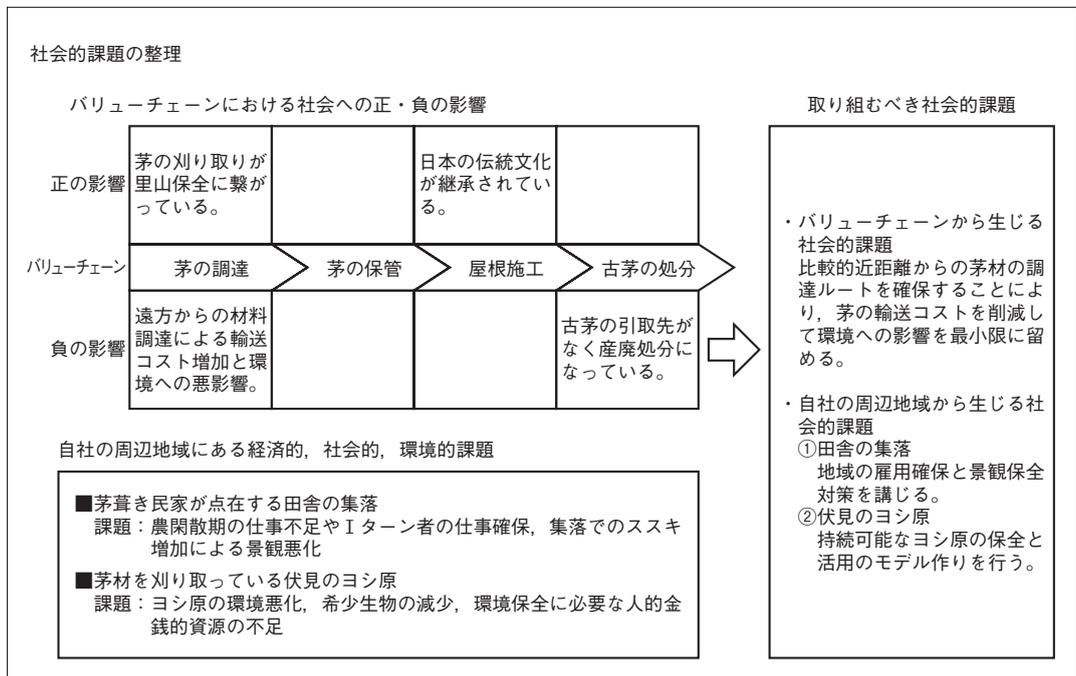


図4 社会的課題の整理

4) 自社を取り巻く社会的課題を整理する。

社会的課題は次の2つの方法から整理した。

- ①バリューチェーンにおける社会への正・負の影響をマッピングする。

Y社の屋根材料となる茅の調達から現場での屋根施工，古茅の処分に至るまでの過程で社会に影響を与える正と負の要因をバリューチェーンにマッピングした。(図4)

- ②自社の周辺地域にある経済的，社会的，環境的課題を洗い出す。

Y社とは直接的に関係ないが，自社の周辺で生じている社会的課題にも着目した。茅葺き民家が点在する田舎の集落では，農閑散期の仕事不足や集落でのススキ増加による景観悪化等の問題がある。Y社にとっても，これらの問題は他人事ではなく，集落の問題は自社の問題であるという認識を持った。これを社会的課題の自社ごと（自分ごと）化と呼ぶ。

5) 取り組むべき社会的課題を検討する。

Y社を取り巻く環境には，様々な社会的課題があることを認識できた。次に，どの社会的課題の

解決に取り組むのかを検討した。社会的課題は多岐にわたり，すべての課題に網羅的に取り組むのは経営資源に限られる中小企業では得策ではない。自社が取り組む社会的課題を絞り込むことにより，より大きな効果（インパクト）を与えることができる。以上のことをまとめたのが図4である。

6) 経営（事業）戦略に落とし込む。

これまでの現状整理からY社で3つの事業が立ち上がった。ここでは，そのうち2つを紹介する。

1つは機能的事業ドメインからの事業創造である。価値の提供先を広げるために，これまで茅葺きとは縁のなかった人をターゲットとし，「美しい茅葺きをより身近に，茅葺きの新しいカタチ」をコンセプトにした，オーダーメイド型茅葺き「茅の庇-ひさし[®]」事業である。店舗や自宅に茅葺きを取り付けて，茅葺きの持つ情緒性や懐かしさを都市部で気軽に感じて頂ける商品として開発した。これは自社の抱える，新規顧客開拓や雨天時の代替業務の確保，職人の育成等の課題解決にも繋がる事業となり，京都府の経営革新計画の

承認を取得している。

もう1つは社会的課題の対応から生まれた「集落の耕作放棄地や畦地での住民協働型の茅刈り」事業である。集落ではススキは景観を乱す雑草であるが、Y社にとっては貴重な資源であり、茅材の不足が問題になっていた。そこで、ススキを地域住民が刈り取り、Y社が全量を買取る仕組みを構築した。同じススキでも、立場によって捉え方が違う。お互いの課題をマッチングさせることで、雑草が資源となり、集落の新たな雇用創出に繋がった。

5. 経営革新の成果

斜陽産業である茅葺き業界の中で、社会的視点で新たな価値を創出できたことは大きかった。既存事業との相乗効果やY社の認知度向上もあって、2016年12月期の売上高は前年対比53%増と大幅な増収を果たした。地域との結び付きも強まり、周囲の応援者も増えてきた。このことから、図1で示した持続可能な経営モデル検討ワンシートは中小企業がサステナビリティ戦略を実現するためには有効なツールであると言える。

6. まとめ

顧客が急速に減っているからこそ、顧客の先にある地域・社会・環境との共生により社会価値を創出して、経営革新を果たした事例として紹介した。社会からアウトサイド・インの視点で、社会的課題にフォーカスして事業展開していくことは、企業と社会の双方にメリットがある。一連の活動が、人々の共感と呼び、企業を応援したいという声が増えた時、それは企業にとって大きな無形資産となり、何よりも大きな価値となる。持続可能な経営モデルは、地域に密着した中小企業だからこそ、これからの時代の競争優位性を生み出す一つの指針となる。

〈参考文献〉

1. 長尾一洋 (2010) 『戦略の見える化』 アスコム
2. SDG Compass <https://sdgcompass.org/>



商品パンフレット