

地域企業の社会性と経済性の両立に関する現状分析と理論的考察

西田, 陽子

(出版者 / Publisher)

法政大学大学院

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

大学院紀要 = Bulletin of graduate studies

(巻 / Volume)

91

(開始ページ / Start Page)

53

(終了ページ / End Page)

73

(発行年 / Year)

2023-10-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00030172>

地域企業の社会性と経済性の両立に関する 現状分析と理論的考察

政策創造研究科 政策創造専攻
研究生 西田 陽子

1. はじめに

1.1 研究の背景

2008年の人口のピーク以降、都市近郊エリアも含めた全国で高齢化や人口減少が進み、その程度が激しい地方、特に中山間地域では、生活支援、交通、医療のような、生活を続けるうえで必要な環境（生活基盤）の衰退が、深刻な課題となっている。

これらの地域課題への対処として、過疎対策を目的とした補助金、指定管理者制度の導入等の規制緩和による支援や、第三セクターによる公民連携での地域活性化への取り組みを経て、現在では地域住民を中心とした「地域運営組織」による取り組みが全国に広がっている。

「地域運営組織」による地域課題解消への取り組みは、展開から10年以上を経て、2021年時点で全国に6,064組織が形成され、地域課題への持続的な解決主体として期待されるとともに、自立した持続的な経営や補助金に頼らない経営を求められており、営利事業を営む株式会社化など、継続的な財源確保のための試行錯誤が続いている。一方で、地域の産業振興や雇用創出を担ってきた地域企業に対し、これまでの役割だけでなく、新たに生活環境の維持も含めた地域経営の担い手としての期待が寄せられている。

1.2 問題意識と研究目的

地方、特に中山間地域の置かれた厳しい衰退の状況と、地域の営利企業が新たに期待される役割から、地域企業が生活環境の維持などの地域課題に取り組み、持続的に運営するためには、経済性と社会性の両立をどのように図っていけばよいのかというのが、本研究の問題意識である。

営利事業の経済性と地域課題へ対処する社会性を両立した経営を継続している地域企業の事例は少なく、どのような企業の行動が社会性と経済性の両立につながるのかという観点での研究を行い、その構造やプロセスを明らかにすることが、地域企業による地域課題への取り組みを増やすことにつながると考える。

本研究では、地域企業が経済性と社会性を両立し、事業を続けながら地域の課題を解決する構造の事例研究を行うにあたり、地域企業を取り巻く環境の現状分析と、社会性と経済性の両立に関する先行研究レビューから、探索的に仮説を導出することを目的とする。

1.3 用語の定義

本研究で用いる、主な用語の定義を以下に示す。

- (1) 地域企業：「地域内に本店又は主たる事業所を有する事業者」を「地域企業」とする。
- (2) 地域課題：竹内（2015）が「社会的排除に関する問題」「地域社会に関する問題」「地球環境に関する問題」「開発途上国の支援に関する問題」の4つに社会的問題をカテゴライズしている。このカテゴライズのうち、「地域社会に関する問題」に含まれる、人口減少および高齢化に伴う地域の生活基盤維持の課題を「地域課題」として用いる。
- (3) 経済性：経済学においては、「利潤最大化」「長期的利潤」「株主への配当」が企業の経済性を指すが、本研究では、「地域に雇用をつくっている状態」、および「事業が継続している状態」を「経済性」として用いる。
- (4) 社会性：(2)で定義した「地域課題」を解決するための取り組みを「社会性」として用いる。
- (5) サステナビリティ：地域課題への取り組み（社会性）と事業継続（経済性）を両立し、地域での生活の持続と企業経営の継続を実現することを「サステナビリティ」として用いる。

2. 現状分析

2.1 中山間地域の現状

2.1.1 中山間地域の人口の現状

総務省（2020）の調査では、中山間地域（過疎地域などの条件不利地域）の人口推移は、2015年から2019年までの4年間で6.2%減少している。同じ時期の全国平均の人口減少率は0.7%であり、中山間地域の人口減少は、深刻な状態である。同調査によると、2015年から2019年の4年間で人口が10%以上減少した集落は41.4%であり、人口減少が急速に進行している集落が大きな比率を占めている。

また、役場（本庁）までの距離別で人口減少の進行に差が生じており、役場（本庁）からの距離が5km未満の集落では、人口減少率が10%以上の集落の構成比が33.4%であるのに対し、20km以上の集落では54.6%を占めている。役場（本庁）までの距離が離れるほど人口減少の進行が著しくなっている。

1999年の大規模な市町村合併により、1999年時点で3,229あった市町村は、2022年現在では1,718にまで減少しており、役場（本庁）からの距離が離れた集落が増加している。これらの地域の多くが人口減少の進行が著しい集落に該当することが推定される。次に、中山間地域（過疎地域および条件不利地域）の年齢別での人口構成の動向は、65歳以上の高齢者が50%以上を占める集落の比率が2019年時点で29.5%であり、2015年の20.6%から8.7ポイント増と大幅に増えており、高齢化の進行する集落が増加している。

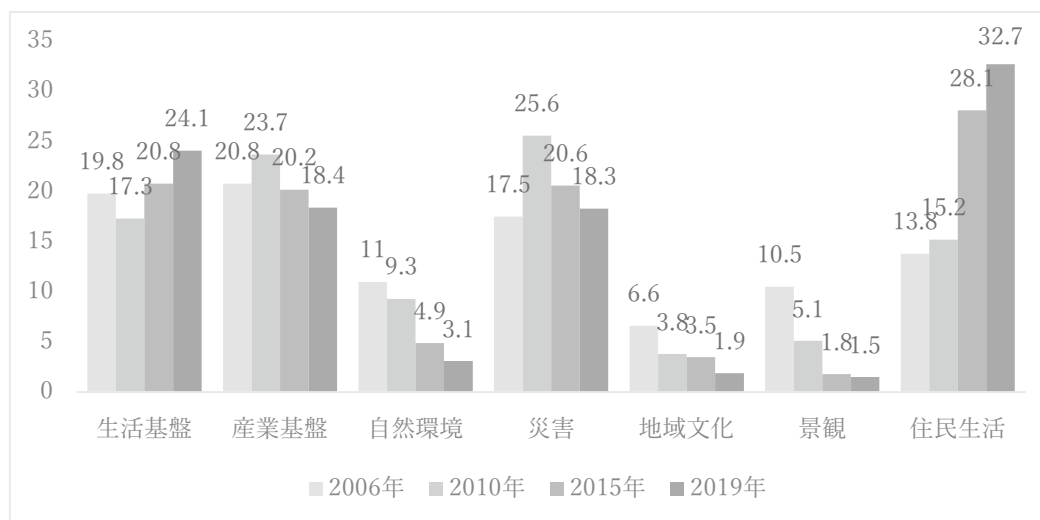
2.1.2 中山間地域の生活環境の現状

中山間地域では、人口の減少および高齢化に伴い、人手不足、税収の減少、財源不足が生じ、地域内での生活を続けるためのサービスや生活環境を維持することが難しくなっている。総務省（2020）では、中山間地域（過疎地域などの条件不利地域）の集落に対するアンケート調査から、「生活基盤」「産業基盤」「自然環境」「災害」「地域文化」「景観」「住民生活」の7つに分類した地域の問題に対する深刻度を経年比較している（図表1）。

この調査によると、2019年時点で構成比の高い「住民生活」と「生活基盤」は、「住民生活」が2006年時点で13.8%であったのに対し、2019年時点では32.7%を占めるまでに増加しており、「生活基盤」では、2006年時点の19.8%から、2019年時点では24.1%へと増加している。

2019年時点で、深刻な問題と捉える集落の構成比が高い「住民生活」の内訳は、「空き家の増加」による地域の安全面や衛生面での問題が占める割合が最大で、次いで「公共交通の利便性の低下」と続き、地域で安心して生活を続けることが更に困難になっている状況が現れている。

図表1 中山間地域の集落で発生している問題のうち、特に深刻な問題の分野別回答割合（%）



出所：総務省（2020）p.379の図表3-9をもとに筆者作成

「住民生活」の深刻な問題の「空き家の増加」「公共交通の利便性の低下」の状況は以下の通りである。「空き家の増加」の状況は、総務省統計局（2020）によると、2018年の全国の空き家戸数が848万9千戸で、2013年調査の820万戸を上回り、過去最多となっている。全国の住宅の13.6%を空き家が占め、空き家のうち41%が「世帯が長期にわたって不在の住宅」を含む「その他の住宅」であり、その戸数は2013年からの5年間で、30万3千戸増加している。また、都市部も含めた全国の集計結果ではあるが、管理が行き届かない懸念のある「その他の住宅」が増加しており、社会移動や自然減による人口減少が著しい中山間地域においては、空き家の増加も都市部以上に多いことが推定される。

次に「公共交通の利便性の低下」状況について、バスと鉄道の現状を見ていく。国土交通省（2021）の「交通政策白書」には、地方部のバスと鉄道の経営が、人口減少に伴って継続難になってきている傾向が示されている。バス事業では地方部の輸送人員数が急激ではないが、2013年の12億200万人に対し2019年は12億9,700万人に減少しており、都市部も含めたバス事業者の経常収入も減少傾向である。

収支状況別でのバス事業者の構成比は赤字事業者が74.4%であり、路線廃止距離も2010年から2019年までの10年間で、完全廃止の距離が1,000キロを超える年7割であり、路線の廃止が継続している。地方の鉄道においても「輸送人員の減少等に伴い、事業者の79%が経常収支赤字（2019年度）と厳しい状態に置かれて」（国土交通省、2019）おり、車両や鉄道設備の老朽化への対応なども控え、経営継続が困難な状況である。バスと同様に鉄道も経営難による路線の廃止が継続している。

地方の公共交通の要となるバスと鉄道の経営難と廃止の状況からも、総務省（2020）のアンケート調査結果にあるように、長距離の交通手段を持たない学生や高齢者にとって、通学や通院、買い物などの日常生活の利便性が下がり、「住民生活」の問題が深刻化していることと結びつく。

2.2 地域の課題に取り組む組織の現状

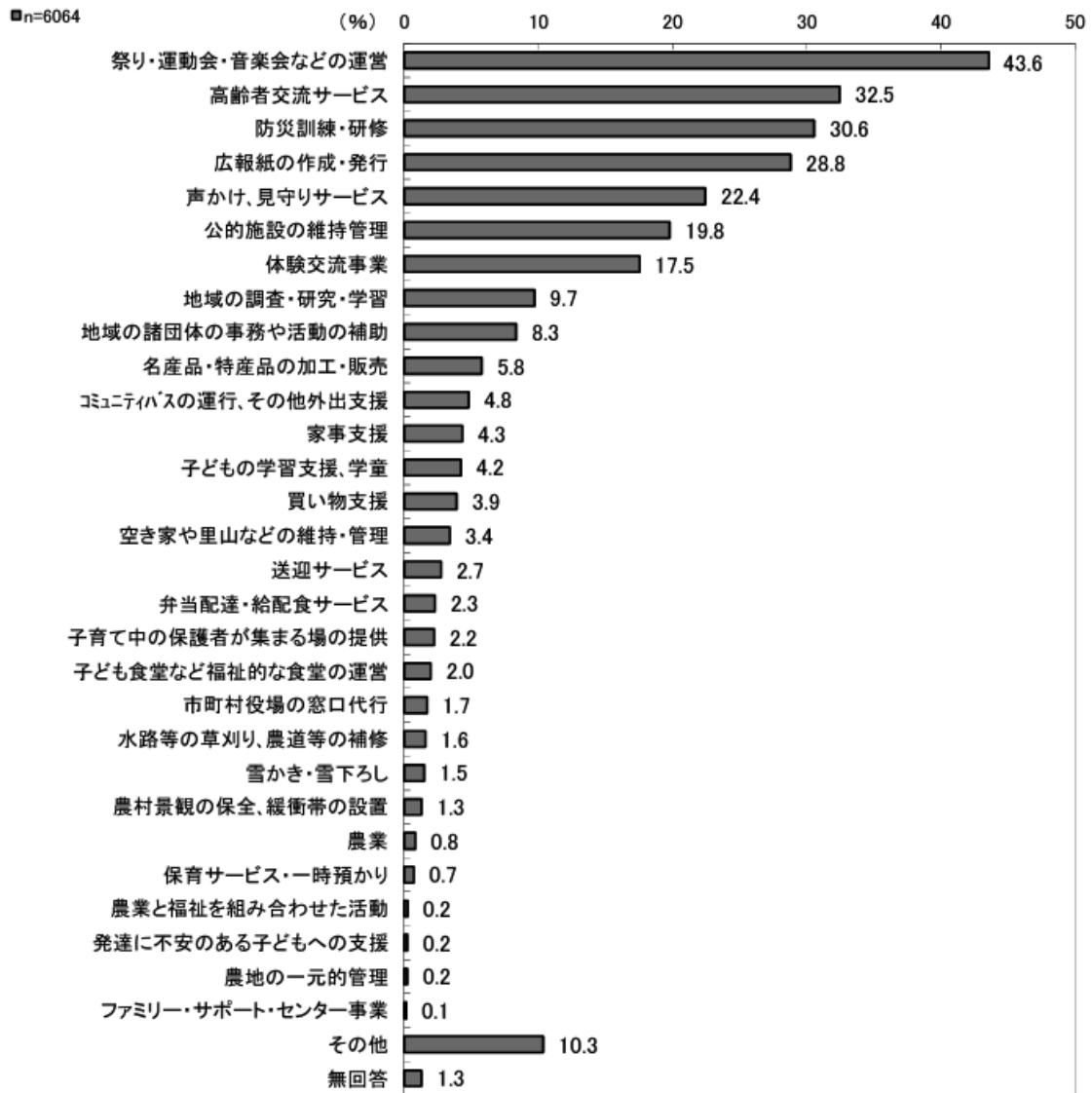
2.2.1 地域運営組織による取り組みの現状

人口減少と高齢化の急速な進行と財源不足による地域課題に対し、地域住民が主体となった自治組織である「地域運営組織」による地域づくりが進められている。内閣府（2015）「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2015改訂版）」では、地域運営組織の役割として、「地域で生活していける生活サービスの維持・確保」と「地域における仕事・収入の確保」が明記され、社会性と経済性を両立した活動が期待されている。

総務省（2019）は、「地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する調査研究事業報告書」の中で、地域運営組織を「地域の暮らしを守るため、地域で暮らす人々を中心となって形成され、地域内の様々な関係主体が参加する協議組織が定めた地域経営の指針に基づき、地域課題の解決に向けた取組を持続的に実践する組織」と定義し、全国での組織形成を促している。総務省（2021）によると、2021年時点で、前年から281組織増加した6,064組織が形成され、地域運営組織を形成している市区町村の数も増加している。

活動内容は、「祭り・運動会・音楽会などの運営」「高齢者交流サービス」「防災訓練・研修」の順に多く、地域課題として深刻度の高い「空き家や里山などの維持・管理」「コミュニティバスの運行、そのほか外出支援」などの「住民生活」への支援は5%以下であり、地域課題と活動との間に乖離がある（図表2）。

図表2 地域運営組織の主要な活動



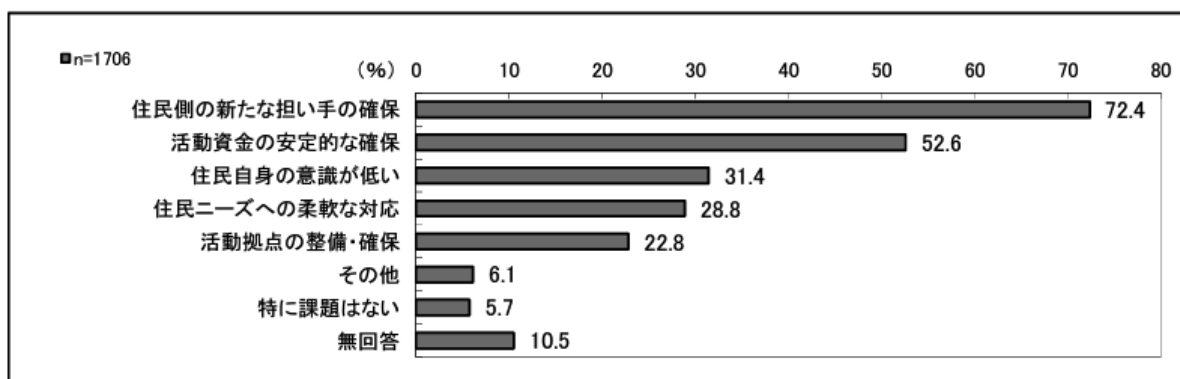
出所：総務省（2021）p. 56

地域運営組織の組織形態は、「任意団体」が 64.1%を占めており、次いで「自治会・町内会の連合組織」が 17.7%、「自治会・町内会」が 6.5%となっており、法人格の取得は進んでいない。また、収入面では、主な収入源が「市区町村からの補助金等」である組織が 62.1%、次いで「公的施設の指定管理料」が 9.3%、「構成員からの会費」6.6%と続く。持続経営の要となる「生活支援などの自主事業の実施等による収入（会費、補助金、寄附金等以外の収入）」の確保に取り組む地域運営組織の割合は 53.3%ではあるが、主な収入源では、「収益事業からの収益」「利用者からの利用料」は、それぞれ 3.8%、1.9%であり、自立経営ができる組織はまだ少ない状況である。

市区町村側から見える地域運営組織が継続して活動する上での課題として、総務省（2021）では、「住民側の新たな担い手の確保」「活動資金の安定的な確保」の2点が突出して高くなっている（図表3）。

この課題意識は、総務省（2019）でも、人材の確保、資金の確保が持続的な活動の課題として挙げられており、根底原因として、「経営視点の欠如」を指摘している。

図表 3 地域運営組織が継続的に活動していく上での課題



出所：総務省（2021）p. 28

地域運営組織側でも、活動の担い手やリーダーなどの「人不足」を、活動を継続していく上での課題の上位に挙げている。また、行政へ期待する支援として、活動資金をトップに挙げており、市区町村側から見える課題と一致してはいるが、自走ではなく支援を期待する段階にある。

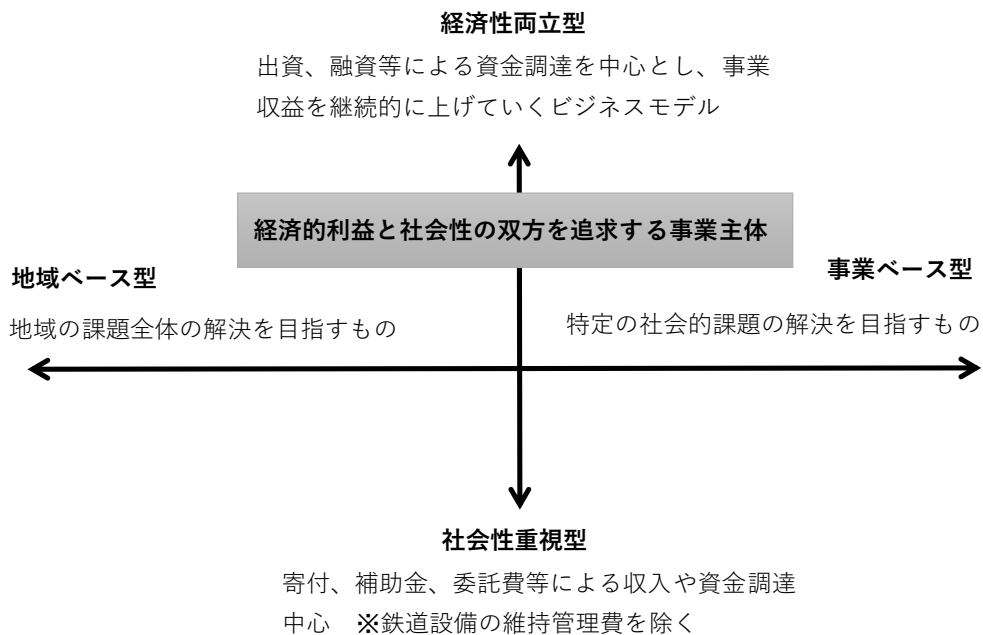
地域運営組織は、行政の手が届かない地域の集落機能や生活サービスの担い手組織として、順調に数を伸ばしている。しかし、人材の確保および教育、財源の継続的な確保、事業運営のスキル不足など、事業を「経営」するスキルが不足しており、活動を持続的に行う上での課題が多い。

2.2.2 地域企業による地域課題への取り組みに対する期待の現状

地域企業は、産業振興や雇用をつくることで地域貢献をしてきたが、雇用創出や経済活性化だけではなく、多様化する地域の課題に対する民間リソース活用に期待が高まっており、その促進のための分析や企業側の実態調査が実施されている。経済産業省（2016）「地域を支えるサービス事業主体のあり方について」の中では、「地域に必要なサービスが継続提供されないリスク」などの社会課題に対し、民間リソースの活用を促進するために必要な法人制度の設計検討がなされている。

同報告書では、地域を支えるサービス主体を、経済性両立型、社会性重視型、事業ベース型、地域ベース型の4つの軸で4象限に類型化したうえで、上の2つの象限にあたる「経済的利益と社会性の双方を追求する事業主体」に対し、株式会社の特徴を取り入れた制度設計案を提示している（図表 4）。また、日本総合研究所（2017）は、NPO を除外した社会的事業を営む企業を対象とした調査の中で、社会性と経済性の双方を満たすための行政支援のあり方を、創業からの年数で4つに分けた成長ステージ別に提言している。

図表4 地域を支えるサービス事業主体の類型化



出所：経済産業省（2016）をもとに筆者作成

同調査では、社会的事業者のうち約半数が黒字であり、社会的事業の割合が高い企業ほど黒字の傾向があること、補助金などの公的資金に依存している社会的事業者がほぼ存在しないとしている。営利を目的とした企業においては、社会性と経済性の両立の実現度合いが上がることを示している。

ただし、都市部に比べて地方の事業者の黒字が少なく、規模の小さな事業者では資金援助の行政へのニーズが高くなっており、地方の企業においては、社会性と経済性の両立を実現する難易度が上がると考えられる。

「まち・ひと・しごと創生基本方針 2021」では、「地方創生 SDGs の実現などの持続可能なまちづくり」の中の具体的な取り組みとして、「中小企業などによる地域・社会課題の解決を通じた、地域の持続的発展の促進」が示されており、民間リソースの活用への期待が高まり、行政側ではその具体化を進めようとしている。

行政からの期待が高まる一方で、民間企業側の地域課題への取り組み姿勢に関する調査では、村上（2016）が「地域経済の振興に取り組む中小企業」の中で、中小企業のうち 26%が地域経済振興に取り組んでおり、「自社メリット」と「地域企業として当然」という両方の意識があることを、アンケート調査から導き出している。26%とまだ少なく、地域経済振興の面ではあるが、行政側からの民間リソースへの期待の高まりだけでなく、民間企業側の地域課題への関心の高まりにも兆しがみられる。

また、海上（2016）では、アンケート調査分析により、地方圏の中小企業のうち、8割弱が「地域への雇用貢献意識」を有しており、三大都市圏の同意識を 10 ポイント上回り、地方では都市部よりも地域への役割意識が強いことが検証されている。

同調査のインタビューでは、「地域に根付く企業として、働く場を提供する使命感を感じている」「(オイルショックやリーマンショックのような不況時にも) 地域に再就職先など簡単に見つからないので、人材削減しない方針を貫いている」など、アンケート調査分析結果を裏付ける地方企業経営者の姿勢が示されている。

中山間地域の地域企業による地域課題への取り組みに対する行政や地域からの期待が高まっている一方で、地域企業が担うべき役割と認識している「地域経済振興」「地域への雇用貢献」だけでなく、「地域に必要なサービスを継続提供」という役割の変化を促す必要があると考えられる。

2.3 地域企業による地域課題への取り組みの現状

2.3.1 地域企業の経営戦略における社会性

農山村において、地域企業の地域課題への取り組みが、かつての地域での生活や農業生産環境を維持するための互助的な活動ではなく、経営戦略の中に位置づけられる事例が生じている。地域社会の維持や公益的な取り組みを行い、かつ経済的に自立して運営できることを目指した事業を営む、農地所有適格法人（有）ホウトクによる農業への障がい者雇用の取り組みを経てソーシャルファームへと変容した事例、JA おちいまばりによる買い物支援の展開事例では、農村において企業が社会貢献型事業を抱え、経営戦略の再定義を行うことが、事業構造や経営資源を見直す機会となり、事業領域の拡大や小イノベーションの発現による事業の発展につながっている（片岡, 2018）。

地域課題への取り組み（社会性）も含めた多角化を経営上のメリットとして捉えた事例として、企業単体の経営活動ではないが、島根県出雲市で「地域貢献型集落営農」を展開する広域連携組織みらいサポートさだの事例では、農閑期があり年間収益にムラが生じたり、市場や調達の規模が小さく1つの事業から得られる収益が小さかったりする農村においては、ヒト・モノ・カネなどのリソースを複数の事業でシェアして活用することが、事業総体の収益最大化になるため、農業生産だけでなく、福祉、交通、買い物支援などの生活関連サービスも含む社会性事業による多角化を行うことは、農閑期の収入源を確保するという経営上のメリットも得られることが示唆されている（今井, 2013）。

これらの事例は農業法人および営農組織ではあるが、人口減少と高齢化による生活環境の衰退という地域課題の共通性から鑑みると、地域企業においても地域課題への取り組みによる多角化が企業の収益安定につながる可能性、社会性を経営戦略に付与し、経営戦略を再定義することによる事業発展につながる可能性がある。

2.3.2 地域課題に取り組む企業と他セクターとの連携

前項のみらいサポートさだのような地域の他セクターとの連携は、複数のセクター間での人材や機器などの資源の共有やそれらのリソースの地域全体の取り組みへの適切な配分が可能になり、農閑期の収入機会の確保という位置づけでの地域貢献分野（交通、買い物、生活、福祉など）への事業展開も可能になっている（今井, 2013）。

企業間での連携だけでなく行政との連携の必要性を示す事例としては、三重県の山間部に立地する和菓子製造販売企業が急激な環境変化に適応しきれなかった例が挙げられる（小川, 2016）。この事例企業は、地域資源を活用した地域の和菓子文化継承と、集落機能の維持を行う地域づくりのリーダー企業であった。しかし、市町村合併という環境変化によるマーケットや競合の変化と市全体での最適化が求められる中で、市内で最も不利な立地である事例企業は、企業単体の資源および活動では適応しきれず経営継続が困難になり、集落の水田保全や文化の継承などにも影響が及んでいる。地域企業による社会性事業の継続には、行政による地域活性化施策の中での位置付けを相互に共有し合う連携が必要であることを示す事例である。

NPO 法人も含む民間企業と地域住民、行政との協働が、企業の知見をどのように活用して地域振興しているかについて、中国経済連合会（2018）が事例研究と自治体ヒアリングを行っている。地方の小さな市場では、企業だけの思いで社会性事業を展開したとしても、多額の収益を上げることは難しい。社会性事業の継続のためには、地域住民のサービス購入による負担、事業支援などによる行政の負担が必要であり、地域振興を継続している地域では、企業と住民、行政の連携を行っていることが提示されている。

2.3.3 地域企業による自立した地域課題への取り組み

地域企業による地域課題への取り組みは、行政からの支援を活用するものが多い中、行政への依存度の低い自立した取り組みもあり、それらの企業に共通する条件が、地域企業による地域課題への取り組みと営利事業の両立への指針となりうる。

行政への依存度が低い地域住民主体の地域づくり組織事例である、島根県雲南市吉田町の第三セクター、広島県広島市川内町の農事組合法人、島根県邑智郡美郷町の合同会社の事例比較からは、3つの共通点が提示さ

れている（山口, 2019）。共通点は、「管理職的人材の配置」「組織の方向性と体制」「定住促進を目的化しない」であり、それぞれ「女性の活用とリーダーを支える参謀がいること」「指定管理者制度の活用と雇用や出資による住民参加の仕組み」「定住促進を目的化した取り組みではなく、地域活性化による地域の魅力向上を目的としている」ことが挙げられている。

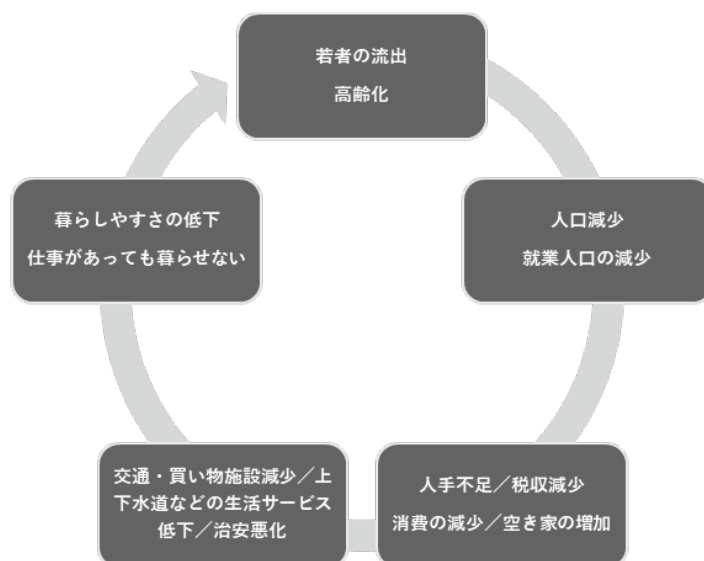
行政による過度な経営介入のない雇用創出企業である、島根県吉田村、長野県小川村、岐阜県明宝村の地域資源を活用した食品製造販売業の事例からは、「危機意識、故郷に対する熱い思いを持ったキーパーソンの存在」「第三セクター方式による会社設立」「身の丈に合った経営規模・設備投資」「地域資源を活用した六次産業化による地産地消ビジネス」「マスコミを活用した大都市圏への広告・販売促進」「高齢者、女性、U・I ターン者を活用する人材戦略」の6つの地域雇用創出の成功要因が示唆されている（伊藤, 2011）。

山口と伊藤は、指定管理者制度の活用や第三セクター方式などの行政からの支援が、地域企業による地域課題への取り組みの継続につながっているとしているが、地域経済の振興に取り組む中小企業に関するアンケート調査（村上, 2016）では、「公的資金を活動当初に利用したからといって、成果が高まるとはいえない」という分析結果となっている。行政からの支援をある程度活用する企業事例がある一方で、公的資金の活用が必ずしも成果につながらないとする評価もあり、企業による自立した地域課題への取り組みと行政からの支援の関係は明らかになっていない。

2.4 小括

現状分析から、継続する人口減少と深刻化する高齢化により、人手不足と財源不足が生じ、空き家の増加などの地域の安全衛生環境の悪化や、公共交通などの減少による利便性の悪化が進行し、地域の生活環境の低下がさらに人口流出を促すという負の連鎖が生じていることが判明した（図表5）。

図表5 中山間地域の課題連鎖



出所：筆者作成

人口減少および高齢化の波は、都市部も含めた日本全体で今後も続くことが見込まれ、行政以外の組織による地域で生活し続けるために生活環境を維持するという取り組みは、ある一定の期間に集中して対応すればよいのではなく、長く継続して取り組む必要がある。

地域課題の負の連鎖を断ち切り地域の生活環境を維持するためには、地域課題への取り組みという「社会性」の強い事業と、利益を上げ続けるという「経済性」の強い事業の両立が必要になるが、その担い手として位置付けられる地域運営組織は、利益も含めた財源確保や人材教育などの持続経営への課題があり、法人化なども

含めた自立した経営のあり方を求められている。

地域課題の取り組み主体として行政から期待が寄せられる民間リソースの活用は、これまでも地域企業側で地域に対する役割意識の高かった「地域経済振興」「地域への雇用貢献」のみでなく、「地域に必要なサービスを継続提供」することも役割として意識するように促すはたらきかけが必要な段階である。

地域企業が社会性を経営戦略に取り込むことによる収益安定や事業発展の可能性があること、企業単体ではなく地域の他企業、地域住民、行政との連携が社会性の継続に必要であることが、少ない事例からではあるが推察されている。地域での生活環境を維持するための取り組みと、営利事業をどのように両立させ、自立した経営を継続できるのかについては、実態調査や制度検討の段階であり、地域企業が地域課題の解決をどのようにして実現するのかを明らかにしていくことが必要である。

3. 先行研究レビュー

地域企業による「地域課題への取り組み（社会性）」と「事業継続（経済性）」の両立を研究するにあたり、「社会性と経済性の両立に関する研究」「社会性と経済性の両立を実現する枠組みに関する研究」「中小企業の社会性と経済性の両立に関する研究」についての先行研究レビューを行う。地域企業の多くは中小企業であることから、先行研究レビューでは、中小企業の社会性と経済性の両立に関する研究をレビュー対象としている。

3.1 社会性と経済性の両立に関する研究

中小企業庁（2015）は、2015年度の「中小企業白書」の中で、中小企業が地域の課題を解決することが、地域での活動を継続することにつながることから、地方の中小企業におけるCSV（Creating Shared Value）の実現のための支援策の検討が必要だとしている。本節では、社会性と経済性の両立に関する研究をレビューし、地域企業、特に中小企業の活動における位置付けを考える。

3.1.1 企業による社会貢献活動の概念の変遷

経済活動を目的とする企業が社会貢献活動を行う概念は、事業外の社会貢献活動であるメセナやフィランソロピー、企業の社会的責任として事業外の社会活動を行うCSR（Corporate Social Responsibility）、社会課題の解決をビジネス化するCSV（共通価値の創造）と変遷し、社会性と経済性を事業として両立させるCSVの概念が社会に浸透してきている。SDGs（Sustainable development Goals）が2015年に国連で採択され、事業活動の中にSDGsの目標を設定することで、CSRやCSVに基づいた活動を行う後押しとなっている（図表6）。

図表6 企業の社会貢献活動概念の変遷

概念	メセナ フィランソロピー	CSR (企業の社会的責任)	CSV (共通価値の創造)	SDGs (持続可能な開発目標)
年代	1980年代～	2000年代～	2010年代～	2015年～
特徴	寄付、ボランティア、慈善活動などの社会貢献活動	法令順守、企業倫理、社会貢献を果たすことは、企業の責任	社会課題の解決をビジネス化、経済性と社会性の両立を行い、経済性と社会性に相乗効果を生む	経済開発、社会的包括、環境保護が調和した、持続可能な開発のための国際目標
位置付け	企業の利益の還元、および事業外の活動	企業の利益の還元、および事業外の活動	事業活動の中で、社会課題も解決する	事業活動にSDGsの目標を設定する

出所：中小企業庁（2015）をもとに筆者作成

環境への配慮をした経済活動を行う環境経営の系譜からは、企業による自然環境への影響に配慮するだけで

なく、社会環境への影響にも配慮することが持続的な企業経営の土台になるというサステナビリティ経営（Sustainability Management）が提唱され、国内では「環境的・社会的な影響に配慮して持続可能な発展に貢献し、経済的にも持続する適切なガバナンスを有する企業経営」（宮崎, 2016）などで定義され、CSR と CSV を包括する企業経営として広がってきている。

3.1.2 CSV

Kramer and Porter（2011）が提唱した CSV は、「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、みずからの競争力を高める方針とその実行」と定義され、社会性と経済性を両立させ、かつ双方に相乗効果を生む概念として、広く認知されている。CSV による企業への影響評価としては、岡本（2014）が、CSV は戦略的 CSR を明確な概念として説明したものであるとしたうえで、戦略的 CSR 活動の財務成果との関係分析を行っている。この分析からは、戦略的 CSR 活動が「短期的にはコストアップ」になり、財務成果に負の影響があるが、「長期的に見ればプラスに働く」ことを検証している。

Kramer and Porter（2011）は、CSV の実現方法として、「製品と市場を見直す」「バリューチェーンの生産性を再定義する」「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」の3つを挙げている。この3つの方法に対し、岡田（2015）は、企業の製品や事業プロセスの変更が社会課題に作用する、「インサイド・アウト（内から外へ）」と、企業を取り巻く社会問題を解決することで競争環境を改善する、「アウトサイド・イン（外から内へ）」の2つの関わり方に分けている。CSV の「アウトサイド・イン」の考え方は、経営者や従業員、サプライヤーや消費者などが地域住民であるなど、企業と地域が密接に関わっている地方の中小企業では浸透していることが、海上（2016）の地方中小企業の「地域への雇用貢献意識」に表れており、地域企業の企業経営は、CSV と親和性が高い可能性があると述べている。

3.1.3 サステナビリティ経営

井上（2017）は、日本においては 1960 年代の公害などによって表出した環境問題への対処としての環境経営から始まり、CSR 経営、サステナビリティ経営へと変遷していると述べている。多方、アメリカや EU では、格差是正や失業問題などの社会問題への対処が系譜になっており、これらを複合してサステナビリティ経営を環境問題、社会問題の解決に、持続可能な開発（Sustainable Development）を加えた経営であると定義している。丹下・新家（2022）は、サステナビリティ経営と CSR、CSV の関係から、「社会の持続可能性に配慮し、CSR への取り組みを基盤として、CSV への取り組みを目指す経営」をサステナビリティ経営と定義している。

サステナビリティ経営の企業経営への影響評価として、後藤（2016）は、上場企業 300 社を調査対象とした日経 NICES のデータをもとにした分析から、「使用したデータが必ずしも無形資産や企業価値を代表したものであるかとの疑念は残る」という課題は残しながらも、トリプルボトムラインを意識したサステナビリティ経営が無形資産（レピュテーション資産、ブランド資産など）を形成し、経済的価値、社会的価値、環境的価値を含む企業価値に正の相関があることを論証している。

サステナビリティ経営は、社会に大きな影響を与える大企業が、環境・社会に負の影響を及ぼさないように配慮した開発・経営という文脈で論じられ、大企業では価値向上に正の相関があることが示されている。

3.2 社会性と経済性の両立を実現する枠組みに関する研究

地域課題に取り組む地域企業の活動は、CSV に代表される社会性と経済性の両立であり、CSV を実現する1つの方法である「アウトサイド・イン」の経営視点を意識する環境下にあるため、企業経営との親和性も高いことが想定される。本節では、社会性と経済性の両立を実現する枠組み研究として、ソーシャル・ビジネスにおける成功条件、ステイクホルダーとの関係構築プロセス、コレクティブ・インパクトのフレームワークに関する先行研究レビューを行う。

3.2.1 ソーシャル・ビジネスにおける成功条件

土肥（2004）は、社会的ミッションと事業収益活動の双方が直接結びついている事業を「ソーシャル・ビジネス（social business）」と定義し、「社会課題解決をミッションとした企業や事業収益をあげる NPO が台頭してきている」とし、社会性と経済性の両立実現に必要な要素として、NPO 単体ではなく株式会社などの組織も複合的に活用した「戦略的な組織運営」、資金の流れや社会的成果を公表する「ステイクホルダーへのアカウントビリティ」、社会的ミッションや志の維持・管理のために「社会に合わせて変化するミッションを説明すること」、ホームレスが保護された雇用に依存してしまうという事例から「問題解決のための事業活動が、新しい問題を生み出す可能性があることへの理解」、ソーシャル・ビジネスが社会問題の一部分の解決手段に過ぎないことを理解したうえで「同じミッションを持つ企業、NPO とのコラボレーション」の5つを挙げている。

奥村（2010）は、グラミン銀行および徳島県上勝町のつまもの事業のケーススタディから、ソーシャル・ビジネスの成功条件として、「ミッションの明確化」「ドメインの確定」「競争優位性の存在」「資源獲得の優位性」「コミュニティからのサポート」「成員のコミットメント」「ユニークな事業モデルの存在」「社会起業家の強いリーダーシップ」の8つの仮説を提示している。

竹内（2015）は、「社会的問題の解決をミッションとしていること」「商業活動を行い、自ら収入を得ていること」の2つの要件を満たす企業をソーシャル・ビジネスとしたうえで、中小企業および NPO 法人 2,562 社のアンケート回答から、ソーシャル・ビジネスの成果を左右する要素として、市民、企業、行政などの「ステイクホルダーの巻き込み」を導出している。

アンケート調査の分析結果では「法人の内外に周知している」および、行政に対する「アドボカシーを行っている」企業に占める「目標に対する成果が上がっている」と回答した企業の比率が、「周知していない」「アドボカシーを行っていない」企業よりも高いことが示されている。また、同アンケート調査では「事業の独自性や新規性」が目標達成の必須条件ではなく、成功モデルのスケールアウトも目標達成に至ることが示されており、奥村（2010）の示すソーシャル・ビジネスの成功条件との相違がみられる。

社会問題解決をミッションとするソーシャル・ビジネスの成功要因は、ミッションの明確化、成員のコミットメント、ステイクホルダーの巻き込みなどの共通項はいくつかあるが、それぞれ少ない事例からの仮説導出の段階である。

3.2.2 ステイクホルダーとの関係構築プロセス

世良（2019）は、自動車業界のリーダー企業の安全性への対応および環境対応の事例研究から、社会性と経済性の両立を実現している企業は、事業のステージに応じて変化する重要なステイクホルダーに対応しており、初期は事業の評価を決定するメディアや環境活動家と制度によって企業活動に影響する政府が、続いて購入によって経済的価値を付与できる顧客が重要なステイクホルダーになる可能性があるとしている。

この事例研究から、「ステイクホルダーに対して重点的に投資していき、彼らとの関係性を構築することが、社会性と経済性の両立達成のためのプロセスである」と述べ、「重要なステイクホルダーの特定」「ステイクホルダーの要請、利害の理解とコミュニケーション」「ステイクホルダーに対する害を減らし利を与える施策を打つ」という、3つのプロセスを提示している。

また、顧客というステイクホルダーが財、サービスを購入することによって「経済的価値」が生まれ、メディア、政府、環境活動家などによって「社会的価値」が付与されるように、「企業はステイクホルダーによってしか価値を獲得することはできない」と論じている。

奥村（2010）が仮説を提示した、8つのソーシャル・ビジネスの成功条件のうち、「ドメインの確定」「競争優位性の存在」「コミュニティからのサポート」「成員のコミットメント」「ユニークな事業モデルの存在」は、その説明の中で、資金提供者、就職希望者、競合する多種のセクター、地域、成員、バリューチェーンをつくる各事業者などのステイクホルダーと、どのような関係を構築するかについて述べられている。

「ドメインの確定」においては、資金調達や就職希望者へ明示的なドメインを示し、資源提供につなげるこ

とが重要であり、「競争優位性の存在」においても、行政機関、NPO、NGO、ボランティア・グループ、民間業者などの競合に対し、差別的な競争優位性を示す必要があると述べており、いずれもステイクホルダーとのコミュニケーションにあたる。

「コミュニティからのサポート」では、ソーシャル・ビジネスが地域の社会問題を解決するからこそ、地域もソーシャル・ビジネスにポジティブな関与を行う互恵的な関係を構築しており、社会的価値と経済的価値の両方を追求するために必要な「成員の強いコミットメント」は、社会課題への取り組みという活動意義と経済的インセンティブを働かせることで維持し、「ユニークな事業モデルの存在」では、バリューチェーンのイノベーションを、これまで独立に存在していた、生産者、農協、青果市場、小売り、加工業者を連結させることで創出していると述べており、どのステイクホルダーと、どのような協働体制を構築するかにあたる。

3.2.3 コレクティブ・インパクトのフレームワーク

Kania and Kramer (2011) は、社会的価値を生み出すCSV推進は、企業が単独で活動しコントロールできる範囲を超えており、多様なセクターが参画する新しいフレームワークが必要であるという立場から、競合も含めた多様なセクターが社会課題の解決に取り組み、CSVを推進するアプローチとして、コレクティブ・インパクトという考え方を提唱した。

Kramer and Pfitzer (2016) は、コレクティブ・インパクトの取り組みで社会変革を実現するための要素である、「共通アジェンダ」「共通の評価システム」「相互に補強し合う活動」「定期的なコミュニケーション」「活動に特化した『支柱』となるサポート」の5つに対する検証を試みている。

Cabaj and Weaver (2016) は、Kania and Kramer (2011) が提唱するコレクティブ・インパクトの要素には、変革におけるコミュニティの役割に十分注意が向けられていないこと、短期的データが重視されすぎること、政策転換などの社会システムそのものの変容の役割が過小評価されること、バックボーン組織への過大な投資などの欠点があると指摘し、進化した概念を提唱している。

Cabaj and Weaver (2016) は、Kania and Kramer (2011) 以前を「コレクティブ・インパクト1.0」、Kania and Kramer (2011) の提唱を「コレクティブ・インパクト2.0」とし、自身の提唱するフレームワークを「コレクティブ・インパクト3.0」と分類し、「コミュニティの願い」「戦略的な学習」「効果が最大になる活動の組み合わせ」「すべての関係者の参画」「変革プロセスを支える環境・仕組み」の5つを挙げている（図表7）。

また、Brady and Juster (2016) は、Kania and Kramer (2011) が提唱するコレクティブ・インパクトの5つの要素が主軸であるとしながら、コレクティブ・インパクトへの様々な指摘を考慮したコレクティブ・インパクトの8つの原則を提唱している（図表8）。

図表7 コレクティブ・インパクトのフレームワーク比較

コレクティブ・インパクト2.0	コレクティブ・インパクト3.0
共通アジェンダ	コミュニティの願い
共通の評価システム	戦略的な学習
相互に補強し合う活動	効果が最大になる活動の組み合わせ
定期的なコミュニケーション	すべての関係者の参画
活動に特化した「支柱」となるサポート	変革プロセスを支える環境・仕組み

出所：Kania and Kramer (2011)、Cabaj and Weaver (2016) をもとに筆者作成

図表 8 コレクティブ・インパクトの8つの原則

コレクティブ・インパクトの8つの原則	
1. Design and implement the initiative with a priority placed on equity.	公平性を重視した取り組みの設計と実施
2. Include community members in the collaborative.	取り組みにより深く影響を受けるコミュニティメンバーの参画
3. Recruit and co-create with cross-sector partners.	セクターを超えたパートナーとの共創 (co create)
4. Use data to continuously learn, adapt, and improve.	継続的な学び、適応、改善のためのデータ活用
5. Cultivate leaders with unique system leadership skills.	革新的な変化を達成するリーダーシップスキルをもつリーダーの育成
6. Focus on program and system strategies.	集合的なプログラム戦略およびシステム全体を改善する戦略に焦点をあてる
7. Build a culture that fosters relationships, trust, and respect across participants.	参加者同士が信頼し合い、尊敬し合う文化をつくる
8. Customize for local context.	地域の状況に合わせてカスタマイズする

出所：Brady and Juster (2016) をもとに筆者作成

コレクティブ・インパクトの要素は、CSV 実現のフレームワークとして各活動に活用されながらも、要素の不足や過剰を見直す発展途上の状況である。コレクティブ・インパクトは要素の不足や過剰を見直す変化の過程にある一方で、そのわかりやすさから、コレクティブ・インパクトの5つのフレームワークをベースとした実践手法の検討も進んでいる。

Stroh (2015) は、システム思考がコレクティブ・インパクトの5つのフレームワークのうち「活動に特化した『支柱』となるサポート」以外の4つの要素に寄与すると述べ、システム思考を活用したコレクティブ・インパクトの実践手法を提唱している。

国内では、佐藤・広石 (2018) が、コレクティブ・インパクトを実現するための5つの要素には、関わる人たちが互いを理解し関係性を醸成する「対話プロセス」が準備 (readiness) として必要であり、変化対応への試行錯誤を多様なステイクホルダーと進めるための「仕組みとその運営 (ガバナンス)」が必要だとし、その実行のために「コレクティブな協働ガバナンスの12のステップ」を提唱するなど、コレクティブ・インパクトの5つのフレームワークに着想した、多様な実践手法が検討されている。

多様な実践手法が検討されるコレクティブ・インパクトではあるが、その国内での活用の広がりを推進するにあたり、佐々木・横山・後藤 (2022) は、国内の地域課題に取り組む協働をコレクティブ・インパクトの視点で整理分析し、国内でコレクティブ・インパクトを推進していくうえでのポイントを考察している。

客観的な数値評価と主観的な質的評価の両方が必要であること、多様なセクター (NPO、企業、行政) 間の境界線が無くなるわけではないため、より広い社会の支持を獲得する活用が必要であること、バックボーン組織の人材育成は、多様な利害関係者との関係性の構築が必要であるため時間を要し、かつ汎用的でないことを挙げ、国内でコレクティブ・インパクトを推進していくうえでのポイントとして、「評価」「組織」「人材育成」のあり方を提示し、今後、スケールアウト戦略の研究を進めることが課題として挙げられている。

3.3 中小企業の社会性と経済性の両立に関する研究

地域企業の多くは中小企業であるが、3.1 および 3.2 の先行研究は大企業を主な研究対象としている。本節では、地域企業の多勢を占める中小企業の社会性と経済性の両立に関する研究を CSR の取り組み、CSV の取り組み、サステナビリティ経営の3つの視点で先行研究レビューを行う。

3.3.1 中小企業による CSR の取り組み

大企業と異なり中小企業は経営資源が乏しく、本来の事業の他に社会貢献活動にリソースを割くことは難しい。内本（2015）は、消費者・取引先・雇用者との関係において、中小企業であるから社会的責任を果たさなくてもよいという評価はされない点、地域においては中小企業が大企業を越える地域への影響力を持つことがある点から、大企業と同様に CSR に取り組まなければならないと提示し、乏しい資源の中で、どのように取り組むか考察している。中小企業の特長として、市場・雇用・調達などの面で企業と社会の相互依存性が高いことを挙げ、CSR が企業の存続にも影響することを示唆したうえで、自社の経営資源によって地域課題へ対応する本業の延長・本業一体の CSR 戦略、既存の経営資源を基盤にした CSR を行うことが得策であると述べている。

田中・横田（2017）は、大企業に対する CSR 研究の蓄積が進む一方で、中小企業を対象とした研究は一部の先進的な事例の紹介にとどまり学術的研究が少ない状況であるが、中小企業が企業数、雇用者数の双方で大きな構成比であり、経済・社会・環境に与える影響から CSR 活動の実態と影響の研究が必要であると問題提起し、群馬県高崎市の中小企業 10 社に対する事例研究を行っている。事例研究からは、大企業と中小企業の CSR の違いと、中小企業の CSR が地域社会に果たす役割を考察し、中小企業の CSR が抱える課題を整理している。

大企業と中小企業の CSR の違いは 2 点挙げられている。1 点目は、大企業では企業価値を高める取り組みとして CSR 活動の公開をしているのに対し、中小企業では地域との共存共栄のために行う慈善活動であり活動を公開していないこと。2 点目は、大企業では企業の戦略的な取り組みとして専門部門が設置されるなど、組織化・制度化されているが、中小企業では経営者個人の活動であり、組織化・制度化されていないことである。

中小企業の CSR が地域社会に果たす役割としては、地域イベントへの関与などの社会活動によって、取引関係のない企業との情報・知識・ノウハウの共有が生じ、協業によるビジネス機会が創出されることが挙げられている。中小企業の CSR が抱える課題として、自社の取り組みが CSR であるという認識がなく、社会貢献活動を推進している経営者自身に CSR に関する知識がないことが挙げられており、中小企業による CSR の取り組みを推進するには、CSR への理解促進が必要であると述べている。

許（2015）は、中小企業に CSR への取り組みを広げるには、中小企業による CSR の有効性を明らかにし、資源の乏しい中小企業が CSR に資源投入できる根拠を事例研究から考察している。CSR 活動の利益との関係については明らかにできていないが、CSR 活動による社会課題を解決しているという自負が社員満足につながり、業務に好影響を与える効果があることを明らかにしている。

齊藤（2015）は、大企業に比べて経営資源に余裕のない中小企業には CSR は難しいという考え方にに対し、地域に密着している中小企業にとって地域貢献活動はあたりまえのことであり、中小企業は CSR に取り組んでいるという解釈をしている。横浜型地域貢献認定制度から、中小企業の地域貢献活動の形態として、寄付およびサービスや物品の無償提供、地域イベント支援、地域安全への貢献、美化・緑化活動、子どもの成長支援、地域資源の活用を挙げ、事例企業 3 社の各活動形態の地域密着性を明らかにしている。

3.3.2 中小企業による CSV の取り組み

Kramer and Porter（2011）が提唱した、社会性と経済性を両立させ、かつ双方に相乗効果を生む概念である CSV に関する中小企業の取り組みの研究は少なく、CSR と CSV の取り組み実態の研究、CSV を戦略的 CSR と同義としたうえでの戦略的 CSR の研究を CSV の先行研究としてレビューする。

池田（2017）は、地域課題や社会課題に対して財政難の行政だけの対応が難しくなっており、社会的企業が課題解決の担い手として注目されているが、社会的企業を指す言葉として「ソーシャル・エンタープライズ」「ソーシャル・ビジネス」「CSR」「CSV」があり、意味合いの違いから社会的企業の捉え方を複雑化していると指摘し、違いを整理している。ソーシャル・エンタープライズを準公共的な役割を担う NPO の商業化とし、ソーシャル・ビジネスを他者の利益に専念する社会性に特化した組織としたうえで、CSR と CSV を社会性と経済性の企業の 2 面性を表す概念と整理している。

社会性要素の強い CSR、経済性要素の強い CSV としたうえで、中小企業による CSR と CSV の取り組みに関す

る実態調査を行い、中小企業では法的責任、環境への取り組み、地域・社会への取り組み、雇用環境などのいずれかのCSRに取り組んでおり、中小企業のCSRへの認識は、企業市民として実施して当然の取り組みと捉えられていることを明らかにしている。しかし、これらの取り組みを業績の向上に結び付ける意識は低く、CSVに取り組む中小企業は、この調査からは検出できていない。調査対象企業2,500社中、240社の回答をもとにした調査から、CSVに取り組む中小企業を検出できなかったことから、中小企業によるCSVの取り組みが広がっていないことが示唆されている。

栗屋（2016）は、社会的課題を解決するビジネスである戦略的CSRはCSVと意図・趣旨・含意が同じであるという解釈の元、中小企業の存続には戦略的CSRが必要であるが、ドメインが既に規定されている企業が社会的課題を解決する事業に取り組むためにはドメインの再設定が必要であるため、ドメインの観点で中小企業の戦略的CSRを考察している。3社の事例から、中小企業はコア事業を行いつつ、ドメインの拡大や変革によって地域の社会課題を解決しており、ドメインの再設定によって事業の質の変革につながり経済的な価値の創出にも結び付いていることを明らかにしている。

3.3.3 中小企業によるサステナビリティ経営

丹下・新家（2022）は、サステナビリティ経営とCSR、CSVの関係から、「社会の持続可能性に配慮し、CSRへの取り組みを基盤として、CSVへの取り組みを目指す経営」がサステナビリティ経営であると定義し、「中小企業のサステナビリティ経営を直接論じた先行研究は少ない」が、1990年代には「環境経営」の視点で、2000年代には「CSR」の視点で、2010年代以降は「CSV」の視点での中小企業研究が広がってきたと述べている。

サステナビリティ経営に取り組む中小企業の事例研究が少ないことを受け、丹下・新家（2022）では、環境課題と児童雇用課題への対処視点でサステナビリティ経営に取り組む中小企業への事例研究を行い、「危機意識を持つ経営者によるステイクホルダーとの出会いと情報収集がビジネスモデルを形にする」「サステナビリティ経営への取り組みが、新製品の開発や新たな販路開拓につながる」「サステナビリティ経営への取り組みが、従業員の意識変化につながる」という利点をもたらすため、中小企業がサステナビリティ経営の視点を取り入れることが重要であると述べている。

3.4 小括

3.4.1 先行研究レビューのまとめ

(1) 社会性と経済性の両立に関する研究

社会性と経済性の両立に関する研究は、企業による社会貢献活動の概念の変遷、CSV、サステナビリティ経営の3つの視点での先行研究レビューを行った。企業による社会貢献活動の概念の変遷は、企業の利益還元による社会貢献活動に位置付けられるメセナ、フィランソピー、CSR、事業の中で社会課題を解決するCSVと変遷し、持続可能性の目標値であるSDGsの普及によって、CSRやCSVの概念に基づいた活動を行う後押しとなっている。また、CSRとCSVを包括する企業経営のあり方として、サステナビリティ経営が浸透してきている。

特にCSVは、Kramer and Porter（2011）によって提唱され、社会性と経済性を両立させ、かつ双方に相乗効果を生む概念として認知が進んでおり、上場企業が対象ではあるが、岡本（2014）によって「短期的にはコストアップ」になるが、「長期的に見ればプラスに働く」という財務影響が検証されている。地域企業においても、CSVの「アウトサイド・イン（外から内へ）」の考え方が浸透していることが、海上（2016）の地方中小企業へのアンケート調査の中で示唆されている。

サステナビリティ経営は、環境問題への対処からの変遷であるという解釈（井上, 2017）、CSRをもとにCSVへの取り組みを目指す経営であるとする（丹下・新家, 2022）など、国内における定義が定まっていないが、上場企業の調査からサステナビリティ経営が企業価値に正の相関があることが論証されている（後藤, 2016）。

(2) 社会性と経済性の両立を実現する枠組みに関する研究

社会性と経済性の両立を実現する枠組みに関する研究は、ソーシャル・ビジネスにおける成功条件、ステイクホルダーとの関係構築プロセス、コレクティブ・インパクトのフレームワークの3つの視点での先行研究レビューを行った。

ソーシャル・ビジネスにおける成功条件では、土肥（2004）が「戦略的な組織運営」「ステイクホルダーへのアカウンタビリティ」「社会に合わせて変化するミッションを説明すること」「問題解決のための事業活動が、新しい問題を生み出す可能性があることへの理解」「同じミッションを持つ企業、NPO とのコレボレーション」の5つを挙げ、奥村（2010）が「ミッションの明確化」「ドメインの確定」「競争優位性の存在」「資源獲得の優位性」「コミュニティからのサポート」「成員のコミットメント」「ユニークな事業モデルの存在」「社会起業家の強いリーダーシップ」の8つの仮説を提示している。

相互の類似点は、ミッションの明確化、成員のコミットメントなどが挙げられるが、土肥が外部とのコラボレーション視点であるのに対し、奥村は企業内の運用条件である。中小企業およびNPO 法人へのアンケート調査を行った竹内（2015）は、奥村のあげる「ユニークな事業モデル」に該当する「事業の独自性や新規性」は必須条件ではないとしており、相違がみられる。

ステイクホルダーとの関係構築プロセスでは、社会性と経済性の両立のためのプロセスとして、世良（2019）は事業のステージに応じて変化する「重要なステイクホルダーの特定」「ステイクホルダーの要請、利害の理解とコミュニケーション」「ステイクホルダーに対する害を減らし利を与える施策を打つ」を提示している。奥村（2010）の挙げるソーシャル・ビジネスの成功条件の仮説のうち、5つはステイクホルダーとの関係構築と関連している。5つの条件は、それぞれ相対するステイクホルダーが異なり、要請や利害が異なりうるため、世良が導出した、事業ステージに応じた「重要なステイクホルダー特定」プロセスが重要になると考える。

コレクティブ・インパクトのフレームワークからは、社会課題の解決に取り組み、CSV を推進するための多様なセクターが参画する新しいフレームワークとして、Kania and Kramer（2011）による提唱を始まりに、Kramer and Pfitzer（2016）、Cabaj and Weaver（2016）、Brady and Juster（2016）によって複数のフレームワークや原則が提唱されている。仕組みやガバナンスなどの異なるセクター間での相互理解のためのコミュニケーション設計である点が共通しており、システム思考を活用した実践手法など多様に展開されている。

佐々木・横山・後藤（2022）による国内の地域課題に取り組む協働をコレクティブ・インパクトの視点で整理分析し、国内での推進ポイントとして「評価」「組織」「人材育成」のあり方を提示している。

(3) 中小企業の社会性と経済性の両立に関する研究

中小企業の社会性と経済性の両立に関する研究は、中小企業によるCSRの取り組み、中小企業によるCSVの取り組み、中小企業によるサステナビリティ経営の3つの視点で先行研究レビューを行った。CSRの取り組みでは、中小企業もCSRに取り組む社会的責任を果たす必要があることを前提としたうえで、大企業との違い、認知状況などが研究されている（田中・横田, 2017）。

CSR活動をしているという認識は低いですが、地域との密着性という特性から地域貢献活動が行われており、大企業に比べて経営資源に余裕のない中小企業においてもCSRが可能であり、本業と一体化したCSRを行うことが得策であるという示唆、CSR活動が社員満足につながり業務に好影響を与えることなどが示された（内本, 2015、許, 2015、齊藤, 2015）。

CSVの取り組みは、CSV単体の概念に関する研究を見つけないことができなかった。社会性要素の強いCSR、経済性要素の強いCSVと定義した池田（2017）による実態調査では、中小企業はCSRを当然果たすべき取り組みと捉える一方で、業績向上へ結びつける意識は低く、CSVの取り組みは広がっていないことが明らかになった。

戦略的CSRとCSVは同意であるという解釈のもと、栗屋（2016）は、戦略的CSR（CSV）に取り組むためにドメインを再設定することが事業の質の変革につながり、経済的な価値の創出にも結び付いていると述べてい

る。

中小企業によるサステナビリティ経営は、CSR と CSV とを包括し「社会の持続可能性に配慮し、CSR への取り組みを基盤として、CSV への取り組みを目指す経営」と定義した丹下・新家（2022）は、中小企業においても製品開発や販路開拓、従業員の意識変化につながるという研究結果を示している。

3.4.2 先行研究の限界

社会性と経済性の両立に関する先行研究は、上場企業においては、社会性と経済性の両立が長期的にはプラスの財務成果につながることで、サステナビリティ経営においても企業価値と正の相関があることが検証されている。地域企業に関する研究は少なく、社会性と経済性の両立が財務成果や企業価値へどのような影響があるかに関して明らかにはなっていない。

地域企業が社会課題に取り組む背景は、上場企業の文脈とは異なり、企業の存続の前提条件としての地域環境および地域社会への配慮であり、成長や向上ではなく維持を評価指標にする必要があり、後藤（2016）の影響評価を参考にしながら異なる評価方法の構築が必要であろうと考えられる。成長のためのサステナビリティ経営という視点だけでなく、長期に経営を持続し生き残るためのサステナビリティ経営という視点での研究が必要であると考えられる。

社会性と経済性の両立を実現する枠組みに関する先行研究は、ソーシャルビジネスの成功要因には、先行研究の間で共通点だけでなく相違点があり、ステイクホルダーとの関係構築に着目して導出した社会性と経済性の両立を達成するためのプロセスは、自動車業界のリーダー企業という「既存の営利企業の中でも特に大企業を対象」とした事例研究からの仮説であり、中小企業における社会性と経済性の両立においても同様のプロセスが見い出せるかについては、考察されていない。要素の見直し・改善が繰り返されているコレクティブ・インパクトではあるが、その社会課題解決への有効性から、国内におけるスケールアウト戦略の研究として事例の蓄積が課題とされている。

中小企業による社会性と経済性の両立に関する研究は、中小企業への CSR 認知状況や大企業との違いに関する研究などが成されており、ドメイン変化による経済価値創出があるとする研究がある一方で、業績と結びつけずにあたりまえのこととして取り組むという意識調査結果があり、研究結果に相違がある状態である。丹下・新家（2022）は、中小企業においても、サステナビリティ経営の視点を取り入れることによる利点を示唆しているが、事例の積み上げが必要であるとともに、環境課題や児童雇用課題のようなグローバルな社会課題だけではなく、中山間地域の地域課題のようなローカルな社会課題についての事例研究が必要である。

先行研究レビューからは、社会性と経済性の両立概念である CSR、CSV の研究が上場企業に関しては、両立することによる経営への正の効果があり、どのようにして両立させるかについての研究が進行中であることがわかった。しかし、中小企業による社会性と経済性の両立についての研究は少なく、どのようにして社会性と経済性を両立させているのか、どのような企業行動の特性があるのか、どのような組織を構築しているのか、どのような能力を発揮しているのかなどの観点での研究は、筆者が調べる限りでは見つけることができなかった。

4. 仮説の導出

人口減少と高齢化による地域の衰退を背景に、地域課題解決の担い手として地域企業に新たな役割が期待されている。行政からの支援の視点での制度設計が議論され、地域企業の取り組みに関する事例研究もおこなわれている。しかし、地域企業がどのように行動してその役割を果たすかについては明らかになっていない。

地域企業が地域課題の解決に取り組みながら経営を継続するためには、社会性と経済性の両立した状態が前提となるが、社会性と経済性の両立概念である CSV、サステナビリティ経営に関する研究は、上場企業に関する研究が中心であり、地域企業の多くを占める中小企業に関する研究は少なかった。社会性と経済性を両立させる枠組みも同様に中小企業に注目した研究は数が少なく、上場企業を事例とした仮説導出にとどまっている。

企業による社会貢献であり、社会性と経済性の両立と近い概念である CSR については、中小企業に関する研究が増えてきているが、CSR の理解や取り組み状況の調査や、CSR 事例が寄付や慈善活動などの利益の還元

であるなど、地域の生活環境を維持するような地域課題への恒常的な取り組みとは異なる活動が対象となっており、地域企業が社会性と経済性をどのようにして両立させるかに関する研究はほとんど行われていない。

地域企業が地域課題に取り組み（社会性）、営利活動（経済性）も行って、持続的に経営するためには、どのような企業行動の特性があり、どのような経営者の行動が両立を促し、どのような組織形成をし、どのような社員の行動があり、ステイクホルダーとどのような関係を構築するのかといった視点での研究が必要である。

地域企業は大企業と異なり地域と密接な関係であることから、地域課題に取り組む文脈が大企業とは異なり、企業が存続する前提条件となる地域社会を維持する活動となるため、地域企業による社会性と経済性の両立は、大企業の社会性と経済性の両立の枠組みではとらえられない、地域企業特有の社会性と経済性の両立の枠組みがあると考えられる。

今後の研究では、大企業が社会性と経済性を両立する枠組みに当てはめることなく、社会性と経済性の両立実績のある地域企業の企業行動分析、インタビュー調査を行い、地域企業による社会性と経済性の両立がどのように成立しているかを探索的に分析する。

社会性と経済性を両立する地域企業の行動特性を導出し、それらの企業行動特性がどのようなプロセスによって発現するかを分析するために、田村（2016）の物語分析と大谷（2019）のSCAT（Steps for Coding and Theorization）を用いた理論記述によるインタビュー分析を行う。

まず、社会性と経済性を両立する地域企業の行動特性の導出は、事例企業の創業期から現在に至るまでの企業行動と、社会性と経済性の両立と継続の因果関係を分析するため、田村（2016）の「物語分析」を用いる。長期の漸進物語の分析に適しているとされる過程追跡（田村, 2006）の手法により、活動年表を作成し、企業行動を出来事にカテゴライズした出来事年代記を作成したうえで、出来事の因果関係を構造化した因果関係図を作成し、地域企業の社会性の行動と経済性の行動が相互にどのように関与し合うことで、社会性と経済性を両立する組織を、どのようにして形成しているかを明らかにする。それぞれの物語分析による因果関係図を比較し、共通する企業行動特性を導出する。

次に、導出した社会性と経済性を両立する地域企業の行動特性が、どのようなプロセスによって発現するかを分析するために、インタビュー調査を行う。企業行動特性の発現プロセスの分析は、地域企業による社会性と経済性の両立の長期継続事例は少なく、Yin（1994）による「極端あるいはユニークな単一事例」とみなし、シングルケーススタディによる分析を行う。

インタビュー調査は、設立時から現在に至るまでの心情も含めた行動を聞き取ることを目的に、非構造化インタビューの形式で実施し、SCAT（大谷, 2019）を用いた分析から作成した理論記述を用いて、社会性と経済性を両立する地域企業の行動特性がどのように発現するかを導き出す。

SCATは「定式化された客観的手続き」と「恣意的な選別」の回避を認められる質的データの分析手法であり、シングルケーススタディの分析に適しているため選定する。SCATの手法に則り、コーディング、ストーリー・ラインの構築、理論記述のステップでインタビュー逐語録の分析を進め、理論記述に基づく考察を行うことで、社会性と経済性を両立する企業の行動特性が、どのようにして発現するかを明らかにしたい。

5. おわりに

本研究では、人口減少と高齢化による地方、特に中山間地域の厳しい衰退の状況に対し、地域企業が新たに期待される地域衰退に伴う地域課題への取り組みを持続的に行うためには、社会性と経済性の両立をどのように図るとよいかという問題意識から、地域企業を取り巻く環境である中山間地域の現状分析と、社会性と経済性の両立に関する先行研究レビューを行い、探索的に仮説を導出する研究を行った。

本研究では、社会性と経済性の両立に関する研究は、上場企業に関する研究が中心であり、地域企業の多くを占める中小企業に関する研究が少なく、上場企業を対象とした研究においても、社会性と経済性を両立させる枠組みは仮説導出の段階であることがわかった。地域企業の地域と密着した性質が上場企業とは異なることから、上場企業を対象とした研究から導き出された枠組みではなく、地域企業の社会性と経済性の両立に関する企業行動の特性を導出することが必要である。また、中小企業によるCSRの取り組みに関する研究が増えて

きているが、CSR の認知状況や大企業との違いに関する研究が多く、今後は、どのようにして社会性と経済性を両立させるのかという視点での研究が重要になってくると考える。

今後は、地域企業がどのようにして社会性と経済性を両立させるのかを明らかにするために、事例企業を選定し、物語分析による企業行動特性の導出とインタビュー分析による企業行動特性が発現するプロセスの考察を行う。

参考文献

(洋図書)

- Aldrich, H. (1999) *Organizations Evolving*, SAGE Publications. (若林直樹・高瀬武典・岸田民樹・坂野友昭・稲垣京輔訳『組織進化論』東洋経済新報社, 2007年)
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. and Wicks, A. C. (2007) *MANAGING FOR STAKEHOLDERS: Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press. (中村瑞穂訳『利害関係者志向の経営 存続・世評・成功』白桃書房, 2010年)
- Kotler, P. and Roberto, E. L. (1989) *Social Marketing*, The Free Press. (井関利明訳『ソーシャル・マーケティング 行動変革のための戦略』ダイヤモンド社, 1995年)
- Stroh, P. L. (2015) *Systems Thinking for Social Change*, Chelsea Green Publishing Co. (小田理一郎・中小路佳代子訳『社会変革のためのシステム思考実践ガイド』英治出版, 2018年)
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research 2/e*, Sage Publication Inc. (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』千倉書房, 1996年)
- Yunus, M. (2008) *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*, Public Affairs. (猪熊弘子訳『貧困のない世界を創るーソーシャル・ビジネスと新しい資本主義ー』早川書房, 2008年)
- Yunus, M. (2010) *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*, Public Affairs. (岡田昌治監, 千葉敏生訳『ソーシャル・ビジネス革命 世界の課題を解決する新たな経済システム』早川書房, 2010年)

(洋論文)

- Cabaj, M. and Weaver, L. (2016) "Collective Impact 3.0: An Evolving Framework for Community Change", *Community Change Series*, 1-14. (番野智行・清水潤子監訳, 「コレクティブ・インパクト 3.0: コミュニティ変革の実現に向けたフレームワーク進化の提案」)
- Kania, J. and Kramer, M. (2011) "Collective Impact", *Stanford Social Innovation Review*, Winter, 36-41.
- Kramer, M. R. and Pfitzer, M. W. (2016) "The ecosystem of sheared value", *Harvard Business Review*, October, 80-89. (辻仁子訳「CSV はエコシステム内で達成する「コレクティブ・インパクト」を実現する 5 つの要素」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』第42巻第2号 pp.16-28.ダイヤモンド社, 2016年)
- Kramer, M. R. and Porter, M. (2011) "Creating shared value", *Harvard Business Review*, June. 62-77. (編集部訳「共通価値の戦略」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』第36巻第6号 pp.8-31.ダイヤモンド社, 2011年)

(和図書)

- 大谷尚 (2019)『質的研究の考え方 研究方法から SCAT による分析まで』名古屋大学出版会
- 大室悦賀 (2016)『サステイナブル・カンパニー入門』学芸出版社
- 大室悦賀・大阪NPOセンター編著 (2011)『ソーシャル・ビジネス』中央経済社
- 国土交通省 (2021)『交通政策白書』勝美印刷
- 佐々木利廣編著 (2018)『地域協働のマネジメント』中央経済社
- 佐々木利廣・横山恵子・後藤祐一 (2022)『日本のコレクティブ・インパクト 協働から次のステップへ』中央経済社
- 佐藤真久・広石拓司 (2018)『ソーシャル・プロジェクト成功に導く 12 ステップ』みくに出版
- 谷本寛治・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・古村公久 (2013)『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT 出版
- 谷本寛治 (2020)『企業と社会 サステナビリティ時代の経営学』中央経済社
- 田村正紀 (2006)『リサーチ・デザイン 経営知識創造の基本技術』白桃書房
- 田村正紀 (2016)『経営事例の物語分析 企業盛衰のダイナミクスをつかむ』白桃書房
- 中小企業庁 (2015)『2015年版中小企業白書』日経印刷
- 中小企業庁 (2020)『中小企業白書 小規模企業白書 2020年版』日経印刷
- 塚本一郎・山岸秀雄 (2008)『ソーシャル・エンタープライズー社会貢献をビジネスにするー』丸善
- 宮崎正浩 (2016)『持続可能性経営』現代図書

(和論文)

- 栗屋仁美 (2016)「中小企業における社会的責任 (CSR) の創造ードメイン再設定の観点より」『敬愛大学研究論集』89号, pp.3-19, 敬愛大学経済学会
- 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』第12巻第3号, pp.39-62, 大阪商業大学商経学会
- 伊藤実 (2011)「中山間地の雇用創出」『JILPT 資料シリーズ』№82, 労働政策研究・研修機構
- 井上英之 (2019)「企業と社会の利益は一致する コレクティブ・インパクト実践論」『Diamond ハーバード・ビジネス・レ

- ビュー』第44巻第2号, pp.14-28, ダイヤモンド社
- 井上尚之 (2017)「環境経営からサステナビリティ経営への変遷の系譜」『神戸山手大学紀要』第19号, pp.11-47, 神戸山手大学
- 今井裕作 (2013)「島根県における地域貢献型集落営農の推進と新たな展開—広域連携による複合的なサポート組織を事例として—」『農林業問題研究』第191号, pp.421-426, 地域農林経済学会
- 内本博行 (2015)「中小企業にみる企業の社会的責任の実践—本業と一体化した社会価値の実現—」『日本政策金融公庫論集』第26号, pp.75-91, 日本政策金融公庫総合研究所
- 海上泰生 (2016)「地方圏に立地する中小企業の地域雇用への高い役割意識と積極的な貢献—『地域の雇用を支える中小企業』について検証する定量・定性両面からのアプローチ—」『日本政策金融公庫論集』第32号, pp.37-59, 日本政策金融公庫総合研究所
- 岡田正大 (2015)「CSV は企業の競争優位につながるか」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』第40巻第1号, pp.38-53, ダイヤモンド社
- 岡本大輔 (2014)「CSP-CFS 関係再考—トップ・企業全体の CSR 取組み状況—」『三田商学研究』第56巻第6号 2014年2月, pp.65-79, 慶應義塾大学出版会
- 小川真如 (2016)「中山間地域における社会的企業の戦略と限界—集落を基盤とした和菓子製造販売企業の有限会社Aの事例に着目して—」『人間科学研究』第29巻第2号, pp.193-198, 早稲田大学人間科学学術院
- 奥村昭博 (2010)「ソーシャル・ビジネスの成功条件」『経営と情報』Vol.22No2, pp.3-12, 静岡県立大学経営情報学部
- 片岡美喜 (2018)「経営戦略論にみる農業・農村における社会貢献型事業の展開方向」『農業経営研究』第56巻第1号, pp.34-48, 日本農業経営学会
- 許伸江 (2015)「中小企業のCSRの特徴と課題」『多様化する社会と中小企業の果たす役割』pp.79-91, 日本中小企業学会
- 後藤貴昌 (2016)「サステナブル経営による企業価値創造と企業無形資産の考察」『公共政策志林』第4号, pp.75-94, 法政大学公共政策研究科『公共政策志林』編集委員会
- 齊藤毅憲 (2015)「中小企業の地域貢献活動—横浜市地域貢献企業の検討から—」『横浜市立大学論叢人文科学系列』Vol166 No3, pp.1-21, 横浜市立大学学術研究会
- 佐々木利廣 (2022)「コレクティブ・インパクトを通じた混沌とした社会課題の解決」『経営教育研究』Vol.25No1, pp.33-42, 日本マネジメント学会
- 世良和美 (2019)「企業の社会的責任における社会性と経済性に関する研究—ステイクホルダー論と戦略論からのアプローチ—」東洋大学博士論文
- 竹内英二 (2015)「わが国ソーシャルビジネスの『社会性』と『事業性』」『日本政策金融公庫論集』第27号, pp.1-19, 日本政策金融公庫総合研究所
- 田中敬幸・横田理宇 (2017)「日本における中小企業のCSR活動—高崎近隣の中小企業10社における事例研究—」『日本経営倫理学会誌』第24号, pp.111-124, 日本経営倫理学会
- 丹下英明・新家明 (2022)「中小企業の「サステナビリティ経営」—取り組みプロセスと従業員の意識変化—」『イノベーション・マネジメント』No.19, pp.49-69, 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
- 塚本一郎 (2009)「ソーシャル・イノベーションと社会的企業—「営利」と「非営利」の境界を超えて—」『経営学論集』第79集, pp.107-118, 日本経営学会
- 土肥将敦 (2004)「「ソーシャル・ビジネス」概念の形成と課題—英国 Big Issue のストリート・ペーパー事業を中心に—」『一橋論叢』第132巻第5号, pp.768-789, 日本評論社
- 村上義昭 (2016)「地域経済の振興に取り組む中小企業」『日本政策金融公庫論集』第32号, pp.1-19, 日本政策金融公庫
- 山口泰史 (2019)「中山間地域において自発的活性化に取り組む「地域づくり組織」の共通性—中国地方を事例として—」『季刊地理学』vol.71, pp.73-81, 東北地理学会

(ウェブサイト)

- Brady, S. and Juster, J.S. (2016), Collective Impact Principles of Practice: Putting Collective Impact into Action, Collective Impact Forum
<https://collectiveimpactforum.org/blog/collective-impact-principles-of-practice-putting-collective-impact-into-action/> (2021年10月20日閲覧)
- 環境省「持続可能な開発目標 (SDGs) 活用ガイド [第2版]」
https://www.env.go.jp/policy/sdgs/guides/SDGsguide-honpen_ver2.pdf (2022年4月3日閲覧)
- 経済産業省 (2016)「地域を支えるサービス事業主体のあり方について」地域を支えるサービス事業主体のあり方に関する研究会
https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/service_jigyoo/pdf/report01_01_00.pdf (2021年5月20日閲覧)
- 経済産業省 (2016)「地域を支えるサービス事業主体のあり方に関する研究会報告書について」産業組織課
<https://www8.cao.go.jp/kisei-kaikaku/kaigi/meeting/2013/wg4/chiiki/160422/item2-1.pdf> (2021年5月20日閲覧)
- 全国コミュニティ財団協会 (2018)「2018年度コレクティブインパクト報告書」
<http://fields.canpan.info/report/detail/22576> (2021年10月20日閲覧)
- 総務省 (2020)「過疎地域等における集落の状況に関する現況把握調査報告書」地域力創造グループ過疎対策室
https://www.soumu.go.jp/main_content/000678497.pdf (2021年5月20日閲覧)
- 総務省 (2019)「平成30年度地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する調査研究事業報告書」総務省地域力創造グル

ープ地域振興室

https://www.soumu.go.jp/main_content/000607339.pdf (2021年5月20日閲覧)

総務省 (2020)「平成30年住宅・土地統計調査 特別集計 (共同住宅の空き家についての分析)」総務省統計局

<https://www.stat.go.jp/data/jyutaku/2018/pdf/tokubetsu.pdf> (2021年5月20日閲覧)

総務省 (2015)「平成25年住宅・土地統計調査 特別集計」総務省統計局

https://www.stat.go.jp/data/jyutaku/2013/tokubetu_2.html (2021年5月20日閲覧)

総務省 (2021)「令和3年度地域運営組織の形成及び持続的な運営に関する調査研究事業報告書」

https://www.soumu.go.jp/main_content/000803641.pdf (2022年4月3日アクセス)

中国経済連合会 (2018)「中国地方における地域と企業の協働による地域づくり展開可能性調査 調査報告書」中国経済連合会

https://chugokukeiren.jp/proposal/pdf/y2018/20180403_houkokusho.pdf (2021年7月1日閲覧)

内閣府 (2016)「地域の課題解決を目指す地域運営組織—その量的拡大と質的向上に向けて—最終報告」地域の課題解決のための地域運営組織に関する有識者会議

https://www.cao.go.jp/regional_management/doc/effort/experts/final_report.pdf (2021年5月20日閲覧)

内閣府 (2015)「まち・ひと・しごと創生総合戦略 (2015 改訂版)」

<https://www.chisou.go.jp/sousei/info/pdf/h27-12-24-siryousu.pdf> (2022年4月3日閲覧)

内閣府 (2021)「まち・ひと・しごと創生基本方針 2021」

<https://www.chisou.go.jp/sousei/info/pdf/r03-6-18-kihonhousin2021hontai.pdf> (2022年4月3日閲覧)

日本総合研究所リサーチ・コンサルティング部門 (2017)「社会的利益と経済的利益の双方を追求する事業者に関する実態調査」平成28年度産業経済研究委託事業

https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H28FY/000408.pdf (2021年5月20日閲覧)