

# 社会貢献活動を活用した中小企業支援の一考察 —価値共創マーケティングの視点から—

藤 岡 芳 郎<sup>†</sup>

## Supporting Small and Medium-sized Enterprises through Social Contribution Activities: From a Value Co-creation Marketing Perspective

FUJIOKA Yoshiro

### 目 次

1. はじめに
2. 先行研究
3. 事例研究
4. 考察
5. おわりに

### 要 旨

中小企業のマーケティング戦略は大企業とは違う中小規模特性を活かす視点が重要である。中小企業の規模特性を活かすためには強みを磨くと同時に弱みを克服できる場を創造することが求められる。中小企業の経営者は社会課題を解決することに熱意を持っていることが多い。したがって、地域の中小企業が他の主体とつながりながら課題を解決しようとする場を生成すると共創することが可能である。本論文は中小企業支援機関の職員による社会貢献活動に焦点を当てる。そして、地域の企業が社会貢献活動をおこなうことがどのようなプロセスで自社の成果に結びつくのかについて検討する。

### Abstract

The marketing strategies of small and medium-sized enterprises (SMEs) differ from those of large businesses in that SMEs take advantage of the unique characteristics of their size. To leverage these characteristics, they need to create opportunities to build on their strengths while overcoming any weaknesses. Many SME executives are passionate about tackling social issues. This therefore enables the formation and co-creation of avenues in which local SMEs

---

<sup>†</sup> 大阪産業大学 経営学部 商学科 教授

草 稿 提 出 日 2月26日

最終原稿提出日 3月18日

can collaborate with other entities to devise solutions for social issues. This paper focuses on the social contribution activities that members of organizations that provide support to SMEs engage in. It also examines the processes by which the social contribution activities of local businesses can contribute to the success of these enterprises.

**キーワード**：中小企業、中小規模特性、社会課題、価値共創マーケティング、文脈

**Key words**：small and medium-sized enterprises, unique characteristics of small- and medium-sized enterprises, societal issues, value co-creation marketing, context

## 1. はじめに

我が国の中小企業は日本全体の雇用の7割、付加価値の5割を占める分厚い構造である。特に、中小企業は所有と経営の一致などの特徴があるので経営に小回りが利き、果敢に挑戦し易いといった特徴がある。中小企業は国の政策の柱である「成長と分配の好循環」を実現するためには重要な存在である。現在は、経営者の交代が進む兆しがあり、変革・挑戦への意欲を持ちやすい経営体に生まれ変わる企業が増えており、成長志向の中小企業・小規模事業者を支援する好機である<sup>1</sup>。

2014年度の中小企業白書は中小企業・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で持続的な事業活動を実現していくことを「CRSV (Creating and Realizing Shared Value)」と提示している。そして、中小企業・小規模事業者が地域課題の解決に自ら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を生み出すと提示している。そして、中小企業・小規模事業者(以下中小企業)が「顔の見える信頼関係」という強みを活かした地域貢献活動を推進することが、持続的に生き抜いていくための「生きる道」だと述べている。したがって、行政や中小企業支援機関がCRSVを積極的に支援することの必要性について提言している(pp.447-448)。

一般的な中小企業は経営資源が限られており強みを磨くと同時に弱みを克服することが必要である。本論文は行政や中小企業支援機関がCRSVを推進する中小企業を支援するためには大企業を前提にした戦略やマーケティングとは違う手法ではないかとの問題意識を持っている。中小企業の強みをさらに磨いて弱みを克服するためには企業が連携して取り組むための共創の場が必要である。地域密着の中小企業が住民や地域の多様な主体と一緒にあって社会課題の解決に取り組むことは他者からの共感を得られやすい。中小企業は

<sup>1</sup> 2022年6月22日 中小企業庁「激変する世界・日本における 今後の中小企業政策の方向性」([https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/soukai/2022/220622HS/01\\_2.pdf](https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/soukai/2022/220622HS/01_2.pdf) [検索日2023年9月30日])。

他者と一緒に地域の課題を解決することから共創の場が生成され、そして文脈が共創されていくことになる。その結果、自社の不足する経営資源の補完につながることもある。場を共有する他者（たとえば企業）と一緒に活動することで共感し、信頼関係の醸成につながる。企業同士が一緒に同じ課題に向き合うことで交流が生まれ共創につながる。中小企業はこのような価値共創によるマーケティングの取り組みの方が伝統的マーケティングよりも効果的ではないかと考えて研究を進展させている。

本論文は商工会職員 S 氏が実施している社会貢献活動を通して、どのようにして場が生成されるのか、場を通してどんな共創に結びついているのかについて考察する。そして、中小企業のマーケティング戦略に貢献するための新たな知見を導出する。

本論文は解釈主義の立場からの事例研究である。調査方法はアクションリサーチを採用した<sup>2</sup>。アクションリサーチは調査対象に研究者が関わる実践型の調査手法である。アクションリサーチは人々が直面する課題や置かれている状況を共に理解し、プロセスを共有しながら考察する手法である（野村〔2017〕 p.98）。本論文は2020年1月から2023年12月までの期間で収集した情報をもとに考察した。

本論文は第2章で先行研究について考察して、これまでの中小企業の捉え方と中小企業のマーケティングについての課題を提示する。そして先行研究の課題を克服するために価値共創マーケティングについて検討してフレームワークと本論文の課題を設定する。第3章は中小企業支援機関である商工会職員 S 氏の活動を中心に事例研究をする。そして、フレームワークの視点で情報を整理する。第4章において本論文の課題を考察する。最後に本論文が導出した学術的知見と実践への貢献、そして残された課題を提示する。

---

<sup>2</sup> 解釈主義は伝統的な実証主義とは違い自然科学的な方法では人間社会を理解することはできないとする立場である。アクションリサーチは特定の現場で起きている事象に焦点を当て参加者と一緒に行動することで状況が変化することを目指すリサーチ・デザインである。Lewin〔1997〕は社会システムを考察するためにアクションリサーチを採用している（邦訳 p.208）。Gergen & Gergen〔2004〕はアクションリサーチについて、未来を予測する目的で過去を記録するためでなく新しい未来を直接作り出すことを目指すための調査手法と提示している（邦訳 pp.160-162）。本論文の情報収集の手法はヒアリング、参与観察である。参与観察は広くはフィールドワークに含まれる概念である。本論文は4年間継続的に関わりながら参与観察の手法で情報収集をしてきた。

## 2. 先行研究

### 2-1. 中小企業を対象とした研究

#### (1) 中小企業の捉え方

##### ①中小企業の規模特性

中小企業は研究者の立場や関心によって多様な捉え方にもとづいて考察されている。先行研究には中小企業の活力や革新性そして多様性などの潜在能力や可能性に焦点を当てた肯定的な捉え方が多く存在している。古くは、Marshall〔1920〕が経済全体に果たす中小企業の役割について肯定的に提示している（邦訳 p.277）。Schumpeter〔1939〕は経済発展のための革新の原動力として中小企業を前向きに位置づけている（邦訳 pp.132-140）。佐藤〔1988〕は多くの中小企業はその技術力と経営力を高めることで中小規模なりに独自の経営戦略を展開できるほどに成長したと述べている（p.58）。黒瀬〔1996〕は中小企業を市場創造の主体であり新しい産業構造と産業組織を形成する主体であると捉えている。中小企業は停滞・衰退を伴いつつも市場創造型中小企業へ自己変革を進めることが可能な組織体だと提示している（p.169）。

Pickle & Abrahamson〔1976〕は中小企業の優位性という視点から、①コミュニケーションが短いこと、②多くが所有経営者であることから利益がすぐさま給与と直結すること、③従業員や顧客と親密な接触ができること、④意志決定プロセスが短いこと、⑤単一の所有者である気軽さから参入が容易であることなどを挙げている（p.18）。佐藤〔1996〕は中小企業を社会のなかの活力源として捉えている。中小企業は規模特性としての「柔軟な組織」「速い意思決定」「個人の能力発揮」「成果の見える改善の場」を有している場合が多い。そこで、中小企業はその特性を活かして多くの情報とビジネスにおけるネットワークの結節点としての役割を果たすことができると捉えている（p.17）。田中〔1996〕は前向きな中小企業の捉え方によって中小企業の戦略を考察すると中小企業の優れた側面としては「低い損益分岐点」「市場読解力・分析力」「集中力と柔軟性」「少ない既得権益・少ない資産」「こだわりの経営」の5点を挙げている。そして、中小企業を単に大企業よりも小さい存在として捉えるのではない。中小企業は別個の存在として、小さいがゆえに弱点もあるがむしろその特有の優位性を活かす戦略を構築すべきだと提示している（p.169）。

##### ②市場経済を人間化する中小企業

黒瀬・上原〔2014〕は中小企業には市場経済を人間化する機能があると提示している。中小企業は相互無関心性と相互手段化が支配する市場経済下において消費者と直結し、消

費者との精神的交換、すなわち生活価値観の共有や問題解決の喜びを共有する精神的共同性を実現している。さらに、経営者と社員の関係が情報を共有することで共通目的を達成するため支配・従属という関係から対等なパートナー関係に近づく。市場経済の人間化とは市場経済の客観的合理性の中に人間的合理性が入り込むことである（pp.40-52）。大企業の経営者は個人的な想いよりも市場経済の客観的合理性を優先させた意思決定をする必要がある。したがって、中小企業が規模特性の「速い意思決定」「個人の能力発揮」「市場読解力・分析力」「こだわりの経営」などを活かして市場経済の人間化に取り組むことが大企業とは違う戦略につながる。

経済学は市場を対象に効率性を重要な基準として企業は利潤最大化を目標に行動する組織として捉えられてきた。平田〔1969〕は社会や人間関係さらに資本に包摂される科学は生きた人間としての根源的意識をとらえない。そして、科学によって自然の人間の本質と人間の自然的本質とが疎外されると提示している（p.262）。

このような視点が市場原理主義または至上主義で競争主義、効率主義、合理主義である。企業で働く経営者や従業員は人格を持った人間ではなく単なる生産要素として位置付けられる（岡部〔2017〕 p.111）。

本論文は中小企業をその規模特性を活かすことで発展が可能な組織体であり多くの可能性を有すると捉えることにする。そして、黒瀬・上原〔2014〕が主張する市場経済を人間化する中小企業に注目する。中小企業は経済社会にあって極めて重要な存在である。中小企業の活動が活発化することによって活力ある経済社会が構築されることが期待できる。特に、現在のように消費者ニーズが多様化してその解決方法が多岐にわたる市場においては、中小企業の強みを活かせる機会が増加している。中小企業は多くの弱点があるが強みを市場の機会に適合させることでその規模特性を活かした効果的なマーケティング戦略の実行が可能になると捉えられる。

## （２）中小企業におけるマーケティング戦略の視点

### ①中小企業の優位性

Brannen〔1978〕は中小企業におけるマーケティング戦略の利点を「経営者の目標と機能戦略との葛藤がない」「細分化された市場への対応能力」「中小企業の方が大企業よりも有利な製品の存在」「市場環境に対する柔軟性」「親密な消費者への接触」だと提示している（p.9）。このように、Brannen〔1978〕は中小企業のもつマーケティング上の優位な視点として顧客や市場を中心に考察することを挙げている。すなわち、中小企業は経営者の目標を接触力を活かして非公式組織や個人的コミュニケーションによって顧客ニーズを深



く捉えながら顧客を満足させることができる。中小企業が顧客や市場に対しての強みを活かすためには個々の顧客と双方向の関係を結ぶことで潜在ニーズを掘り起こすことに力を入れることが重要である。個々のパーソナリゼーションしたニーズは客観化されておらず顧客自身もはっきりと認識していない場合が多い。企業は顧客に対して積極的に情報を提供してそれに対するレスポンスを求めるというプロセス、つまり顧客との双方向関係の形成が必要となる。

さらに、経営資源の乏しい中小企業はマス・メディアを活用した広告宣伝などには限界がある。そこで中小企業はSNSやパブリシティを使った口コミによる新規顧客の獲得を目指すことになる。これらの視点にもとづく中小企業のマーケティング戦略は関係性マーケティングと同じ考え方である。関係性マーケティングは分化した小規模市場において顧客と1対1の関係を基本に経営してきた中小企業の規模特性に適している。関係性構築のためには中小企業の規模特性にもとづく行動が重要な役割を果たす（黒瀬〔2001〕pp.133-134）。

中小企業の規模特性を活かしたマーケティングの視点として岩崎〔2012〕は「本物力（Authenticity）」「絆力（Bond）」「コミュニケーション力（Communication）」の3つを高めることだと提示している（p.75）。

以上の考察から、中小企業のマーケティング戦略を効果的に展開するためには中小企業の強みを活かすことが可能な小規模市場に対して顧客関係性の視点にもとづく中小企業らしくきめ細かく対応することが求められている。中小企業は規模特性の「機動性」「柔軟性」「密着力」などの視点から顧客や地域との関係性を中心においたマーケティング戦略を策定することが効果的だと考えられる。中小企業の関係性の視点は大企業と違ってスローガンや理念としての位置づけではなく実践的なものである。

## ②中小規模特性を活かすマーケティング

伝統的なSTP型マーケティングは生活に必要なニーズが充足された時代には有効ではない<sup>3</sup>。感性的価値はSTP型マーケティングの手法では見出すことは難しい。中小企業が対話・会話や使用過程といったプロセスを重視して偶発的なニーズを発見するためには関係性マーケティングとの親和性が高い。中小企業が顧客と良き関係性を構築して場面情報を共有しながら商品開発に結びつけるには規模特性を活かしやすい。このように、中小

<sup>3</sup> STP型マーケティングの代表的研究者はKotlerである。STP型マーケティングはS（Segmentation：細分化）、T（Targeting：標的市場）、P（Positioning：市場ポジショニング）で編成されている。企業の立場で顧客と離れて活動することを前提としている。

企業論の先行研究の中に中小企業の関係性マーケティングにおける大企業と比した優位性が確認される（黒瀬・上原〔2014〕 pp.119-120）。

中小企業の経営者や社員は地域の中で働きながら生活している。特に地域の課題と密接な商品を提供する企業は地域社会の中で顧客と一緒に暮らしながら、一方で経済的行為をする存在である。したがって、中小企業の経営者は地域の課題を自分事として捉えることができる。大企業の経営者は消費者の立場からすると顔が見えない。商品は良く知っているがどんな経営者がどのような想いで商品を生産しているのかまでわからない。

黒瀬・上原〔2014〕は大企業の経営者も自然人であるが中小企業経営者のように人間的合理性を経営に持ち込むのは極めて困難である。中小企業経営者は資本所有者なので集中した権限を持ち組織も小さいから人間的本性に根ざすその意思を企業に徹底しやすいと提示している（p.50）。

### （3）小括

以上の考察から、中小企業は市場経済を人間化する中小規模特性を活かすマーケティング戦略が有効であることが分かった。関係性やコミュニケーションに焦点を当てたこれまでのマーケティングは大企業の製造業を中心に編成されてきた経緯がある。先行研究の考察から、中小企業は大企業とは全く異質な存在として捉えることで中小企業に特化したマーケティングが求められている。すなわち、中小規模特性を最大限に活かしたマーケティング戦略を構築することが必要である。

中小企業が中小規模特性を最大限に活かしたマーケティング活動を展開するためにはネットワークを組んで一緒に取り組むことである。中小企業は不足する経営資源を補完しながら相互にナレッジ・スキルを適用してお互いの文脈を高めるプロセスが必要である。その前提として中小企業同士がつながる接点と接点をつないで場を生成するプロセスが重要である。国や行政などはそのような成果を期待して多様なマッチングの場や情報交換の場を意識的に設定している。しかし、大企業や行政の取り組みは一方的な働きかけであること、当事者意識がなく一緒に課題に取り組む意識が希薄なことなどの課題がある。これらの課題は職住分離の前提で経済時空間での職業と生活時空間での生活者としての活動を分離した近代社会の考え方に起因している。

中小企業が強みを活かしながら弱点を克服するためには企業と顧客の関係性や相互作用・コミュニケーションに焦点を当てたマーケティングの考え方が効果的である。そこで、関係性や相互作用に焦点を当てた価値共創マーケティング研究について考察する。

## 2-2. 価値共創マーケティング

### (1) 北欧学派のサービス・ロジック

マーケティングの北欧学派は主体間関係や相互作用を中心に価値を創造するプロセスに焦点を当てたサービス・マーケティングと関係性マーケティングを展開している。Grönroos〔2007〕はサービスにおける現象をマーケティングのコンテストに取り入れて独自に研究を展開した。北米学派が物財や交換に焦点を当てたのに対して北欧学派は相互作用や関係性に焦点を当てた。そして、顧客にとっての価値は企業側の設計や企画のプロセスではなく顧客側のプロセスで発生すると提示している(邦訳 pp.6-8)。Grönroos〔2007〕のこのような主張はサービス・ロジックと呼ばれている。価値共創マーケティングは北欧学派のサービス・ロジックに基礎を置く主体間関係を中心としたマーケティング研究である。

### (2) 4Cアプローチ

価値共創とは「消費プロセスで企業と顧客が直接的相互作用によって文脈価値を生み出すこと」である(村松〔2017〕p.10)。地域の課題解決で捉えると、伝統的マーケティングは企業や行政側から一方的に課題解決を目指す施策の推進であった<sup>4</sup>。価値共創は住民や顧客の実現したい個々の課題解決を企業や行政が一緒になって支援する活動である。価値共創マーケティングは「消費プロセスで直接的相互作用によるサービス提供を通じた顧客との共創によって文脈価値を高めるマーケティング」である(村松〔2017〕p.11)。場に参画する主体(たとえば、企業)が生活者である顧客が求めるサービス提供を通じた共創によって生活者の文脈価値を高める活動のことである。共創とは背景の異なる人間が目標や夢を共有し一緒になってそれらを実現していく創造的活動である。広くは遊びや癒しの現場なども含まれそこではお互いの主体性や独自性を尊重しながらお互いにコンテキスト(文脈)を共有する。共創は自他非分離的な状態からの集团的創造(創出)である。共創におけるコミュニケーションはお互いの場の交流が基本となる(清水〔2000〕pp.283-284)。

価値共創マーケティングを戦略に採用する企業は理念(志)を共有しながら内部統合、外部統合を進展させる。内部統合とは企業内部の経営諸機能、戦略レベル、マネジメント・プロセスの統合である。外部統合はサプライヤー、ディーラーなどの企業が管理できない主体との連携である。価値共創マーケティングは4Cアプローチを通して考察できる(村松編著〔2016〕p.10)。統合のプロセスは4Cアプローチの、Contact、Communication、

<sup>4</sup> 伝統的マーケティングとの相違については村松編著〔2015〕；〔2016〕；〔2020〕に記載してある。



Co-creation、value-in-Context から検討できる。4C アプローチは主体間が相互作用しながら場を生成するメカニズムについて考察できる。Contact は主体間をつなぐ接点、Communication は主体間の相互作用である。Co-creation は相互作用を通して生まれる共創で、主体間が value-in-Context を高めることで価値を創造する。中小企業が外部統合を促進させるためには外部の他者（他企業など）と理念を共有して相互作用することが求められる<sup>5</sup>。

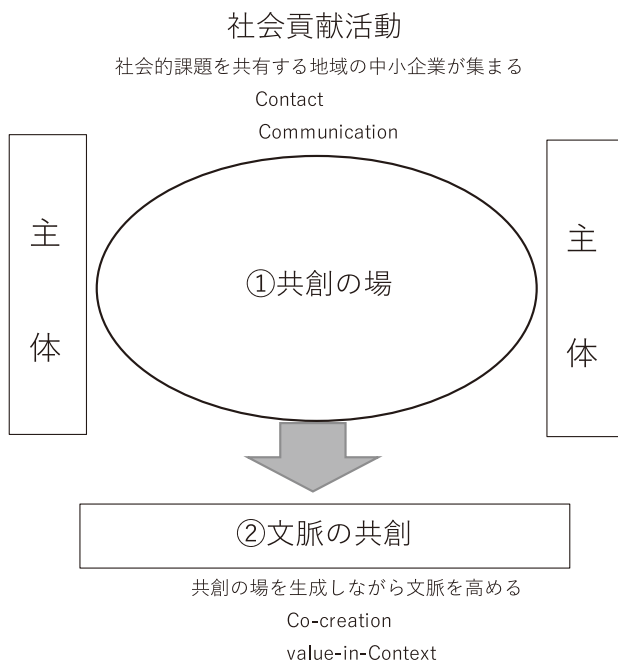
### 2-3. 課題とフレームワーク

本論文は中小企業のマーケティング戦略について黒瀬・上原〔2014〕が提示する市場経済を人間化する活動に注目して考察する。大企業にはない中小企業の特長である主体間の関係性が強い連帯を生む。そして、中小企業が同じ価値観、理念を共有することでネットワーク内の文化基盤が共有され当事者間に信頼感が醸成されると連帯性の強度が向上する（黒瀬・上原〔2014〕 pp.119-120）。このような関係性にもとづくマーケティングは大企業と比した優位性が確認されるが概念的な提示に留まっており具体的な考察は進展していない課題がある。すなわち、社会的課題を共有する地域の中小企業が集まって共創の場を生成しながら文脈を高める。中小企業はそのプロセスが自社の強みを磨きながら弱みを克服することにつながることを検討する必要がある。これらのプロセスは価値共創マーケティングの主体間の「①共創の場」と「②文脈の共創」の視点で分析できる。本論文は中小企業の支援機関が「①共創の場」と「②文脈の共創」を支援することが重要だと考えている。本論文は中小企業が関係性やコミュニケーションを活かしながら共創するプロセスについて価値共創マーケティングの4Cアプローチで編成したフレームワークで検討する（図表2-1）。

そして、黒瀬・上原〔2014〕が提示する市場経済を人間化する活動をととしてどのように価値共創しながら自社の戦略を実行しているのかについて考察する。価値共創マーケティングは「①共創の場」と「②文脈の共創」の二つの視点が重要である。場は多様な主体が「Contact」を持ち「Communication」することで生成される。参加した主体は生成された場で共創（Co-creation）しながら「value-in-Context」を高める。清水〔2000〕は一般に人々が身体を関与させながら共創的コミュニケーションする共創の舞台を場と呼んでいる（p.17）。中小企業が結びつきながら場を生成するプロセスは外部統合の視点から捉えることができる。

<sup>5</sup> これまでに価値共創マーケティングからのアプローチでソーシャルビジネスの組織運営（藤岡〔2016〕）、地域活性化における場の生成プロセス（藤岡〔2018〕）について考察した。

図表2-1：情報収集するフレームワーク



出所：筆者作成。

すなわち、中小企業が強みを活かして弱みを克服しながら新しい価値を創造するプロセスを考察する。本論文は商工会職員S氏による社会貢献活動を通して中小企業が集まり行政などの他の主体と一緒に文脈を高めるプロセスについて検討する。第3章ではS氏の社会貢献活動を事例として採用する。得られた情報をフレームワークの視点で整理した後以下に以下の課題について第4章で考察して新しい知見を導出する。

課題1：どのように企業をつないで共創の場を生成しているのか。

課題2：どのように文脈を共創しながら新しい価値創造をしていくのか。

### 3. 事例研究

#### 3-1. D商工会議所での活動

##### (1) S氏の想い(志)

本論文は商工会職員S氏の2020年から現在までの約3年間の活動をとおして情報を収集しながら考察した<sup>6</sup>。S氏はSDGsのゴール17「パートナーシップで目標を達成しよう」

<sup>6</sup> S市商工会 HP (<https://settsu-sci.jp/syoukoukaitoha> [検索日2023年9月30日])。

に共感して価値共創による地域活性化を目指している<sup>7</sup>。SDGsは2015年の国連サミットにおいて採択されたグローバルな社会課題を解決し持続可能な世界を実現するための国際目標である。会社が世のため人のために存在するという考え方は、近江商人の「三方よし」の精神に表れている。日本企業の経営者は伝統的に社是や理念などで「三方よし」の「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の考え方で「会社は社会のためにある」と考えていることが多い。S氏が勤務する商工会は法律「商工会法」にもとづき、都道府県知事の認可によって設立された商工業者を支援するための公益特殊法人である。商工会は業種の違いや規模の大小を超えて会員の提携により、商工業の発展と豊かなまちづくりをめざして活発な活動を行っている。

地域の社会課題はSDGsの目標をそのまま反映している。中小企業の経営者は社会課題、たとえば、環境、食、人材、資金などが将来的には企業の存続性に関わると捉えていることが多い。中小企業はこれらの課題に対応できないと、サプライチェーンから排除されビジネスのチャンスを失い、事業の存続自体が難しくなる可能性がある。中小企業にとって社会貢献活動は取引の継続、優秀な人材確保、資金の確保、地域社会や消費者へのアピールのために必要不可欠である。

S氏の想いはD商工会議所在籍中にR社の経営者との出会いで実現した。R社はハーレーダビッドソンのカスタム・修理・中古車販売、車検サービス等を提供している<sup>8</sup>。同社のカスタムバイクは世界的な大会でも評価を受けておりデザインや提案に優れているが、この企業がD市にあることはあまり知られていない。S氏は他者からの紹介で大阪の大手百貨店で展示を実現させることができた。このような取り組みはハーレーの業界で初のことであり大変な反響があった。S氏はこれをきっかけに、中小企業が強みを活かして弱みを克服する多様な可能性は地域の主体間の共創によって発見されようと考えようになった。

## （２）中小企業の市場経済を人間化する活動

地域社会の中で多くの中小企業の経営者は市場経済を人間化する社会貢献活動をしている。中小企業の経営者は自らの想いと企業活動が一体化していることが多い。S氏はD市の中で多様な主体の活動を見ながら積極的に共創による支援活動を展開している。

<sup>7</sup> 外務省 HP（<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/statistics/index.html>〔検索日2023年9月30日〕）。

<sup>8</sup> 日本マーケティング学会リサーチプロジェクト研究会 HP（<https://www.j-mac.or.jp/past-research-project/22124/>〔検索日2023年9月30日〕）。

### ①自動車用部品製造業 M 社長

M 社は自動車用プレス金属の設計と製造の会社である。同社の経営理念は「社会的価値有る物を魂込めて創出し、グループ全社員の幸せを実現する」である。経営者は実現のために、世界と戦える金属メーカーを目指して、これからの人材や地域を育てる企業を創ることを推進している。M 社長は自動車用金型のメーカーとしてモノづくりに関する技術の向上を図るのは当然として、顧客からの様々なニーズに応えることによって信頼関係を築くことを大切にしている。また、企業は社会に愛され社会に認められる事業体でないと生き残れないと考えている。M 社長は周辺地域の清掃活動はもちろんのこと、子ども向けの自動車モノづくりワークショップや高齢者向け自動車運転講習などを実施している。M 社長は社員が地域貢献活動に参加することで人材育成につながることを自動車メーカーの強みを活かした分野で進めている。

M 社は夏場の太陽光で工場内の室温が上昇するのを改善するために遮光板を設置した。M 社長はそれに合わせて近隣の保育園の園児にデザイン画の制作を依頼した。M 社は園児たちが描いたデザイン画を掲示する完成披露除幕式を実施することにした。完成披露除幕式当日はサンタ姿の M 社社員や市のマスコットと一緒に園児たちも参加した。M 社は今後も保育園の公式卒園記念事業として毎年 1 面ずつ制作して掲示する予定である<sup>9</sup>。

### ②家具製作所 I 社長

I 社長は現在の下請け的な家具の受注生産のビジネスから脱皮して自社製品のブランド化を目指している。I 社長は未来を担う子どもたちのために自社が生産する商品を意味のあるものにしたいと考えている。I 社長は子供の読書習慣に関心があり、自社が生産した椅子で子供の読書に貢献したいとの強い思いを持っている。そのためには、社員へ理念を浸透させることが必要だと考えて絵本の読み聞かせイベントに社員を同行させている。

S 氏は市が抱える社会課題を解決するために会員企業を積極的に行政に紹介している。S 氏は I 社長に生産した子ども用のテーブル・ソファを市へ寄贈することを提案した。その結果、贈呈式が開催され、市長から感謝状が送られた。寄贈された家具はキッズスペースに設置された。

### ③印刷会社 N 社

印刷会社 N 社は新たに環境事業を始動させ新型コロナウイルス除去性能が立証された画期的な商品を取り扱うことになった。N 社の経営者が商品の販売に行き詰って商工会議

---

<sup>9</sup> D 商工会議所ニュース2021年2月第131号。

所の S 氏に相談した。S 氏はコロナ禍なので今は販売第一優先ではなく、まずは地元市の救急隊員の感染リスク低減のために商品を寄贈することを提案した。N 社は寄贈したいが接点がないのでどこに伝えたらよいのかがわからないとのことであった。S 氏は知り合いの市の職員 M 氏に相談して消防本部の担当部署に連絡した。その結果、N 社は空気清浄機を消防本部救急車へ寄贈することが実現した。S 氏はその時に消防本部長より救命講習の開催案内を会議所から会員企業にするように依頼を受けた。

このことがきっかけで、N 社社員 T 氏は「今まで地元企業に目を向けてこなかったこと」に気づいた。S 氏は社員 T 氏から市内で有望な商品を取り扱っている企業を積極的に紹介してほしいと依頼を受けた。N 社の販路は全国にあるので活用してもらいたいとのことであった。S 氏は空気清浄機の消防本部救急車への寄贈がきっかけで T 氏の地元への意識が大きく変わったことに驚いた。

#### ④ ケータリング会社 A 社長

ケータリング会社 A 社長はキッチンカーで商品を販売している。S 氏は A 社長から東日本大震災の時にキッチンカーに味噌を積んで、被災地の支援に行ったところ温かい食事は大変喜ばれた。S 氏は A 社長から災害対策としてキッチンカーの活用は大変効果的であるとの話を聞いた。S 氏は市にそのような提案をしたことはないのかと質問したところ、A 社長は市役所とは接点がないのでどこが窓口なのかがわからないとのことであった。通常の場合ここで話は終わるが、すぐに S 氏は市に確認したところ危機管理課が担当ということがわかった。S 氏が危機管理課に連絡して経緯を説明した。そして、A 社長が危機管理課にキッチンカーを活用した災害対策を提案した。

その後、2021年3月に A 社と D 市は大阪府初の「災害時等におけるキッチンカーによる炊き出し等に関する協定」のスピード締結をした。この締結は国土交通省観光庁からも評価され「インバウンドに観光地として選ばれる有効な災害対策」の事例として全国へ発信され災害対策の有識者からも注目を浴びている。

#### ⑤ 母親グループ A 氏

地域の母親たちは個人として自己実現のための強い想いがある。母親たちはグループで2020年12月から子育て、食育、女性の自立などを考えるイベントを開催している。S 氏は積極的にイベントを紹介することで、多くの地域の企業、行政、大学、商工会議所などが関わるようになった。母親グループ A 氏は地元の発達障がいの方のための就労支援施設にてデザインやモノづくりを担当している。それと同時に錫をつかったクラフトの活動を



している。S氏は社会貢献に積極的な経営者をA氏に紹介した。その結果、A氏は2021年に「企業から個人までを対象とした、チラシ、ロゴマーク、ランディングページ、クラウドファンディングなどのデザイン全般、動画制作などを提供する」会社を起業した。

図表3－1：市場経済を人間化する活動

中小企業や組織	市場経済を人間化する活動
①自動車部品製造業 M 社長	清掃活動、子ども向けのワークショップ 高齢者向け自動車運転講習
②家具製作所 I 社長	絵本の読み聞かせイベント テーブル・ソファを市へ寄贈
③印刷会社 N 社	空気清浄機の消防本部救急車への寄贈
④ケータリング A 社長	被災地の支援 災害時におけるキッチンカーの炊き出し協定
⑤母親グループ	子育て、食育、女性の自立などのイベントを開催

出所：筆者作成。

### (3) フレームワークで整理

S氏の社会貢献活動を設定した、「①共創の場 (Contact、Communication)」の生成、「②文脈の共創 (Co-creation、value-in-Context)」のフレームワークの視点 (図表2－1) で整理する。

#### ①共創の場

S氏は地域企業が様々な社会貢献活動を実施していることを知っている (図表3－1)。S氏は商工会議所や行政と積極的につなぐことでイベントなどへの参加を呼びかけた。S氏の紹介でN社と市の職員M氏と消防本部がつながり空気清浄機の寄贈、A社長と市の危機管理課がつながり「災害時等におけるキッチンカーによる炊き出し等に関する協定」が実現した。S氏は母親グループの社会貢献イベントなどにも積極的に参加しながら地元経営者を紹介している。その結果、母親A氏は起業へつながった。これらの活動は中小企業の経営者の市場経済を人間化する活動として捉えることができ、結果的にパブリシティ、社員教育、販路開拓そして起業へとつながっている。

S氏は子供たち向けのイベントのキッズファクトリーを商工会議所の担当部会に提案して実施していた。市 (子ども室) と商工会議所が連携してコロナ禍でもオンラインキッズファクトリーを開催した。S氏はI社長、N社にオンラインキッズファクトリーを紹介した。その結果、5講座で約50名の子ども達が保護者と一緒に参加した。参加者のほとんどがカメラをオンにして参加して、市 (子ども室) の進行で大変盛り上がり参加企業にも成果が

あった。その後、S氏はI社長と教育長が絵本読み聞かせ、子ども用家具の寄贈、子ども室とのキッズファクトリーの活動について情報交換する場を設けた。S氏はI社長と教育長との情報交換から商工会議所と連携することで「企業と教育が身近になれる」可能性を感じた。このようなプロセスでS氏は企業と地域の企業、行政などを結び付けながら場を生成していた。

## ②文脈の共創

M社長は教育委員会から「学校現場が子どもたちに地元企業を見学させてあげたいがつながりがないので何とかしてもらえないか」との相談を受けて多数の企業が参加した全業種対象の工場見学マップを作成した。

その後、S氏の提案でM社長と教育長が情報交換する場が設定された。その場でのコミュニケーションがきっかけで短時間で「家庭教育応援企業登録制度」が創設された経緯がある。「家庭教育応援企業登録制度」とは、従業員の家庭教育応援や学校・地域社会への貢献活動に取り組む企業（団体）と教育委員会が連携し、家庭・学校・地域が一体となって子どもたちを育てる環境づくりを推進する仕組みである。教育委員会は「家庭教育応援企業等」として登録した企業等の活動をホームページ等に掲載するなど、広く市民に周知する。S氏が担当する部会役員会に教育委員会次長が参加してこの制度についての説明と依頼をした。さらに教育委員会が直接登録企業に出向いて、積極的にコンタクトを取っている。同制度には2023年9月末で116社から登録がある<sup>10</sup>。

図表3-2：フレームワークでの整理

	内容
①共創の場 市場経済を人間化する企業、組織がつながりコミュニケーションするきっかけ	M社長、近隣保育園：完成披露除幕式 N社、市の職員K氏、消防本部：空気清浄機の寄贈 A社長、市の危機管理課：災害時等におけるキッチンカーによる炊き出し等に関する協定 母親A氏、地元経営者：起業 I社長、N社、行政（子ども室）：キッズファクトリー
②文脈の共創 文脈を高めながら新しい価値を創造	M社長、I社長、教育長、教育委員会、商工会議所：「 <b>家庭教育応援企業登録制度</b> 」

出所：筆者作成。

## 3-2. 移動先での取り組み

S氏は2022年4月にS市商工会に移動した。S氏はS市でも地域の中小企業などの主体

<sup>10</sup> D市HP（<https://www.city.daito.lg.jp/soshiki/84/23776.html>〔検索日2023年10月12日〕）。

間のつながりが、中小企業の強みを活かすと同時に弱みを克服すると思い実行している。S氏はD市での体験から中小企業の経営者が強い関心を示すキャリア教育への社会貢献活動が中小企業同士をつなぐ「①共創の場」になると考えている（図表2－1）。S氏はものづくりに関心のある経営者数名と一緒に（一社）中小企業ものづくり共創協会を設立した。さらに、S氏はS市教育委員会に「キャリア教育応援企業登録制度」の制定を提案して実現させた。

## （1）中小企業ものづくり共創協会（CMKK）

### ①経緯

現在、ものづくり中小企業の現場は機械加工のプロフェッショナルである職人の年齢層が70歳以上となり技術伝承の過渡期を迎えている。職人の技術・知識を継承する若手人口が伸び悩む中で技術伝承の途絶えが現実味を帯びて危機的な状況となっている。S氏は機械加工会社の経営者H氏から「身の回りで熟練工が引退している。このままでは技術や知識が受け継がれず機械の修理や製品作りができなくなる」との相談を受けた。H氏は職業訓練指導員の有資格者でありつつ、機械加工現場にて約20年の経験があり、「即、現場で使える機械加工技術指導」が実践できる貴重な存在である。当初、H氏は「機械加工教室」を運営して若手向けに機械加工の技術を直接指導するという新事業を計画していた。そこで、S氏は問題意識を共有する事業者に働きかけをした結果、2023年3月に（一社）中小企業ものづくり共創協会が設立された。

立ち上げメンバーのY氏は情報収集結合力を武器に、新商品開発、新規事業立ち上げ、クラウドファンディングなどの伴走支援を行うS市ビジネスサポートセンター長である。T氏はDX、ICT、デジタル化を推進し企業の業務改善に伴走する専門家である。T氏は長年の経験を活かし最適なデジタル化戦略を提供し、業務プロセスの最適化や効率化に取り組んでいる。H氏はものづくり企業が苦手とするマーケティングやIT分野の専門家がチームに加わったことでチームワークによる相乗効果が生まれて発信力が格段に高まったことを体感している。多様な業界、分野のメンバーが集まり共創することで多岐にわたるつながりを生み出し、当初想定していなかった新プロジェクトが続々と立ち上がっている。

H氏は「当初の想定を大きく超えた展開となっている。金の切れ目が縁の切れ目ではないが、利益関係にはいつか終わりが来るので、お互いの価値や共感でつながる関係性を広げたい。日本のものづくり技術の継承への取り組みに共感する様々な組織とつながり、輪を広げていきたい。全ては雑談から始まることをモットーに、これからも枠組みを超えてコミュニケーションを続ける」と述べている。H氏が協会の代表理事に就任して、趣旨に

賛同する会員企業は2023年7月末で45社、個人も44人に上っている<sup>11</sup>。そして、CMKKのマネタイズも順調に進展している。S氏はCMKKをS市鉄工会の会員に積極的に紹介している。

## ②活動

### i) 同志社中学校<sup>12</sup>

同志社中学校は授業以外に「学びプロジェクト」と称して本物の学びに触れる機会を多く設定している。CMKKはそのプロジェクトに参加している<sup>13</sup>。代表理事のH氏は機械加工の専門家の1級技能士としてプロを教えるプロとして活躍している。CMKKは旋盤を使って、「よく回るコマをつくる」というテーマで実施した。参加した生徒たちは短時間で上達した。生徒からは「ただ作るだけじゃなくて、こまをどうしたら回しやすくなるか、どうしたら安定するか、などを考えながら作った。最初のこまに比べたら最後に作ったのは全然違って、記録も結構伸びた」「どうしたらコマがより長く回るのかを考えることも面白かった」「コマはできるだけ軸が短く、低重心だと長く回るとわかった」、教員からは「専門家の方との出会いが、信じられないくらいの上達や興味関心の深まりへと繋がるのだとあらためて実感した」などの感想が寄せられた。

### ii) イベント～むすんでひらく文化祭<sup>14</sup>

2023年12月中旬に大阪モノレール駅前広場にてCMKKの初企画となるイベント「むすんでひらく文化祭」が開催された。イベントはものづくり体験、手づくり品の販売、キッチンカー、飲食、ゲーム等盛り沢山の内容で地域で活躍している企業と地域の人々とがつながることになった。イベントに参加した大企業の社員はS市鉄工会と意見交換して製造現場の困り事などを聞きたいし、お互いに情報交換したいとのことであった。大企業が中小企業とつながれたことは最初の一步と評価していた。

参加した子供会からは、「特別な体験だった。運営をとおして周りの方と関わったことによって、子供自身が人とのつながりを考える良い機会になった」、出展者からは、「楽しくイベントに参加できた。今後も積極的に参加したい」との感想が届いた。

---

<sup>11</sup> 読売新聞朝刊（2023年8月19日）。

<sup>12</sup> 同志社中学校 HP（<https://jhs.js.doshisha.ac.jp/learning/manabiproject/>〔検索日2023年10月6日〕）。

<sup>13</sup> 中小企業ものづくり共創協会 HP（<https://cmkk.or.jp/>〔検索日2023年10月6日〕）。

<sup>14</sup> 中小企業ものづくり共創協会 HP（<https://cmkk.or.jp/?p=1386>〔検索日2024年1月30日〕）。

### ③展望

CMKKの活動は新聞などのパブリシティで紹介されたことで大きな反響があった。大阪府のポリテクセンター関西とCMKKメンバーで接点ができた。その結果、CMKKのメンバーはポリテクセンターの研究会の委員として委嘱され、国のものづくり教育に関わるようになった。さらに、CMKKは大企業との接点が生まれるようになり、活動に関心をもつ大企業から協賛やイベントへの共同参加が得られるようになった。S氏がS市鉄工会例会でCMKKを紹介した結果、加盟企業の人材コンサルティングや簡易DX導入支援へとつながりコミュニティ・ビジネスとして一定の売上になっている。そして、鉄工会はCMKKのイベントにも協賛金を出して、輪投げやイライラ棒やスマートボールを子供達のために作っている。このように、CMKKとS市鉄工会は良好な関係を築いている。

## (2) キャリア教育応援企業登録制度

### ①経緯

S氏はD市商工会議所時代に教育委員会と連携して「家庭教育応援企業登録制度」を共創した(図表3-2)。S氏は中小企業の強みを活かし、弱みを克服するためには地元の企業同士がつながることで共創の場を生成させて文脈を共創する土壌作りが必要だと考えている。そこで、S氏はS市教育委員会に「キャリア教育応援企業登録制度」の制定を提案して実現させた。

### ②活動

#### i) 小学校との取り組み

S市の小学校はキャリア教育応援企業登録制度を活用した企業との取り組みを実施している。T小学校の3年生は革製品を取り扱うL社の協力で納豆づくりに挑戦した。講師の社長から「ものづくり」の楽しさについて話を聞いた後は実際に納豆づくりを体験した。社長は子供たちが生きる力を身につけるために、「ものづくり」は有効で未来を切り拓くパワーがある。自分で考え、自分で手を動かして形を経験することで満足感や充足感が生まれると考えている。参加した生徒は、「作業が難しくて困ったときもあったが頑張ってやってみたらできたので嬉しかった」と感想を寄せている。教員は「実際に見て、触って、においを嗅いで最後は食べるという経験は食育としてやりたかったことだ」と高く評価している<sup>15</sup>。

<sup>15</sup> 摂津スクール最前線 ([https://www.city.settsu.osaka.jp/material/files/group/27/kouhou\\_settsu\\_24-1\\_settsusuku-ru.pdf](https://www.city.settsu.osaka.jp/material/files/group/27/kouhou_settsu_24-1_settsusuku-ru.pdf) [検索日2024年1月30日])。



B 小学校はプロダンサーの O 氏が講師を務めて、6 年生の運動会の団体演技の振り付けを指導した。子供たちはダンスの練習に取り組む姿勢だけでなく、本番で練習の成果を発揮して会場の参加者を驚かせた。O 氏は「子供たちが前向きな姿勢で練習に取り組み本番では大成功を収めて青春の一部に関われたことが嬉しい。子供たちにとって夢や未来を考える機会になれば幸いだ」と述べている。子供たちは「今までの運動会の中で一番楽しかった。今回のダンスの取り組みをとおして話を集中して聞く力や皆と協力する力が身についた」との感想が寄せられている。教員は「ダンサーの先生方が自分の好きなことで頑張る姿から夢をもらった。子供たちも将来誰かに夢を与えられるような人になりたいと思えるような貴重な経験になった」と評価している<sup>16</sup>。

## ii) Y 社のイベント

製造業 Y 社は2023年10月に経営者と社員で子ども向けハロウィンイベントを開催した。S 氏はこのイベントに対して教育委員会からの後援名義申請をサポートして承認を得る事ができた。Y 社は教育委員会の後援を掲載したイベントチラシを企業周辺の中学校 2 校と小学校 4 校経由で配布したことから集客に成功した。S 氏は今の米大リーグの大谷選手や将棋の藤井八冠の活躍から、子どものころから好きなことに打ち込み、自ら伸びるよう努力し、才能を開花させてきたと感じている。大人が常識というフィルターで才能の芽をつんでいないか、卒にはめず個々の才能を伸ばすには、大人たちが変わる必要があると考えている。キャリア教育応援企業登録制度が大人の常識フィルターを変えて、子どもたちの可能性を大きく広げられるきっかけにしていきたいと考えている。

## ③展望

CMKK 代表の H 氏とプロダンサー O 氏は二人とも S 市の私立工業系の高校にも関わっている。H 氏は教員に向けての技術指導や実態に即した教材の作成（動画含む）、そして製造業の人材不足解消に向けて高校と一緒に取り組んでいる。O 氏は高校と一緒にクラブ活動の創設を検討している。これらの活動はキャリア教育応援企業登録制度によるキャリア教育の実績で実現した。Y 社は製造業の魅力発信のプラットフォームを大学生たちと制作する予定である。Y 社経営者はこの実行にあたって S 商工会の鉄工会の会員にヒアリングして支援を受けながら改善したいと考えている。

---

<sup>16</sup> 摂津スクール最前線（<https://www.youtube.com/watch?v=dtWo4Nj6tJg>〔検索日2024年1月30日〕）。

### (3) ヒアリング調査

S氏の活動の参加者に対して2024年1月1日から1月31日までの期間で下記の質問票でヒアリング調査を実施した。その結果、9人から回答を得た<sup>17</sup>。

1. S氏が実施されている活動（例えば、イベントや教育などの社会貢献事業）に参加されて評価されることは何ですか。
2. 活動に参加することでビジネスにつながる（つながりそうな）ことはありますか。

ヒアリング調査からの回答をフレームワーク（図表2－1）で整理すると下記の様になる。

#### ①共創の場

S氏がキャリア教育応援企業登録制度を活用して社会貢献活動に関心のある主体をつないでいる。S氏はD市での経験から地域企業が様々な社会貢献活動を実施していることを知っている（図表3－1）。

ヒアリング調査の回答からは、「企業側の子供達へ何かしてあげたいと言う思いを実現出来る仕組み（H氏）」「最近のビジネスのトレンドは共存、持続可能性といったものである。自社の利益の追求を第一にするのではなく、社会貢献や環境保護など誰かのためになる経過で利益を享受するビジネスモデルが社会的に臨まれている（Y社経営者）」「教育委員会との接点ができ、なにより子供たちのために社会活動を積極的にできるところに魅力を感じている（F社経営者）」などの評価を受けている。S氏の活動は「win-winになる事が前提で提案されている。スピード感と実施に結び付く可能性が格段と高い（H氏）」「人を大事に大切にすることで、情報がつながりビジネスにつながる（K氏）」「S氏は事業家をつなぎ、新しいビジネスを生み出している。中小企業の強みと強みがコラボすることで、何倍もの力となる事業に発展することを考えて、丁寧に足を運び紹介をしている（M氏）」と回答している。ヒアリングの回答から、S氏は周囲の中小企業や大企業を巻き込みながら多様な共創の場を生成していることがわかった。

生成された場は「キャリア教育応援企業登録制度の話題になれば親近感がわく。このような場がキッカケで出会うとお互いの警戒心が少なくなる（H氏）」「信頼関係が築かれている仲間との連携は非常に優れている。S氏は長所を見出す能力が優れており、ポジティブな姿勢を持っている。相手のモチベーションを高めるスキルも抜群である（T氏）」。「S氏の活動はtakerではなく giver の精神が熱く、私たちもそれに刺激を受けて、利益を後回しにした活動に積極的に取り組んでいる（Y社経営者）」「勤務先事業所の代表の想いと

<sup>17</sup> ヒアリング調査の回答は参考資料として掲載している。

合うのではないかとS氏の直感でつないで頂けた事から始まりました(M氏)」「企業、個人、専門家、行政、その中のキーマンと深く付き合い、どの方からも信頼されていた。S氏の行動力と仕事の速さからくるものだと思えます (A氏)」「学校と契約してダンスの指導をすることにつながりました (O氏)」と評価されていた。

## ②文脈の共創

S氏がつなぎながら生成した共創の場は「動き出すとそこには将来的に必ずビジネスと地域貢献が存在します (H氏)」「決裁権を持つ方と共創することで自然と自社のビジネスにつながる。新規顧客を3社獲得することができた。大企業へ共創の提案をする機会を得ることができた (T氏)」「イベントをCMKKが主催することにより市民、企業、行政に幅広く認知してもらえ、自立した企業ベースのコミュニティ・ビジネスの創出ができています。本業への間接営業として大企業や大学と商取引ではなく、価値共創による接点をもつことによりビジネスへの発展が期待できる (Y氏)」「何がビジネスにつながるのかに対して明確な回答を出すことは難しいがこの活動のおかげで、多くの人がS氏のもとに集まっており、共存により創造される価値が生まれる環境が整いつつある。全く異なった分野や文化が混ざったときに起こる化学反応は自社だけでなにかを実行するよりもはるかに大きな力が生まれる (Y社経営者)」「S氏から紹介されたO氏とのコラボとなり新しい事業が生まれた。そして弊社が強みとしていた革製品の販売でもコラボ出来る予定です (M氏)」「S市内の企業とつながりを持てることで、商談まで発展したり、自社の販路拡大につなげることもできる (F社経営者)」などの評価であった。このような小さな場が生成されることで参加主体はそれぞれの想いや自社の課題解決に向かって自走を始めている。

CMKKは自立した企業ベースのコミュニティ・ビジネスの創出ができています。H氏やT氏はCMKKの間接営業をとおして自社のビジネスへとつながっている。代表のH氏は自社のビジネスを「本業の金属加工業から職人の育成業に転換したい」と考えていた。CMKKの活動の結果、市内の専門学校の講師や企業とのコンサルティング契約につながった。H氏はメンバーのT氏と共同で技術継承動画（無料、有料）の製作、配信を目指している。T氏は自社のビジネスとしてSNS (Instagram) を活用したマーケティングリサーチを企業と取り組みたいと考えている。CMKKの活動をとおして市内の大手製造業と関係性が構築できた。CMKKの立ち上げメンバーのY氏はこれまでの活動による成果は、企業価値の向上、本業への間接営業、自己実現だと述べている。

図表3-3：フレームワークでの整理

	内容
①共創の場	<p>・中小企業ものづくり共創協会（CMKK） H氏、Y氏、T氏がつながる。 同志社中学校の学びプロジェクト、地域の中学校での対話の機会 地域企業とのイベント開催</p> <p>・キャリア教育応援企業登録制度 地元企業、教育委員会、地元小中学校がつながる。 人や主体間がつながることは情報がつながることである。</p>
②文脈の共創	<p>・中小企業ものづくり共創協会（CMKK） コミュニティ・ビジネスの創出、市内の専門学校の講師、企業とのコンサルティング契約、大企業との連携</p> <p>・キャリア教育応援企業登録制度 企業価値の向上、本業への間接営業、自己実現 主体間が自走する。</p>

出所：筆者作成。

## 4. 考察

### 4-1. 課題1：どのように企業をつないで共創の場を生成しているのか

#### （1）共有できる課題の存在

中小企業の経営者は地域の中で市場経済を人間化する活動を積極的に実施していることがわかった（図表3-1）。CMKKのH氏は、教育によって職人の技術承継を推進していくこと、T氏はITの教育で、主婦（女性）の労働力をもっと社会に活用できるようにしたいとの熱意を持っている<sup>18</sup>。S氏はH氏とT氏が地域社会の「教育」という共通のキーワードを持っているので二人をつなぐことで新しい活動につながるのではないかと考えてつないだ結果CMKKが誕生した。

共創とは背景の異なる人間が夢や目標を共有し一緒になってそれらを実現していく創造的活動である。地域の顔が見える経営者が共有しやすい課題は地域が抱える問題である。中小企業の経営者は多様な目的で地域の団体に加入している。社会貢献活動の中でも教育問題は共感しやすく利他心が働きやすいテーマである<sup>19</sup>。

#### （2）つなぐ力

S氏はD商工会議所在籍時のハーレーダビッドソンの成功体験から地域の企業がつながることで1社ではできないことが実現できることを学習した。S氏は地域の企業や行政

<sup>18</sup> 藤岡〔2023〕は自己実現できる機会が地域にあると自然に人が集まることを提示している（p.108）。

<sup>19</sup> 利他心とは他人に対して親切にすることである心理学では利他心にもとづく行動を援助行動や向社会的行動と呼ぶ（小田〔2011〕p.18）。地域の人々が立場を超えて地域社会をより良くするために互いに助け合うことを社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）と言うことがある（古川〔2011〕p.274）。

をつなぎながら解決していくことで良い連鎖が生まれて地域が活性化していくことを実感している。M氏は「S氏は事業家をつなぎ新しいビジネスを生み出している」と述べている。

S氏は市場経済を人間化する活動をしている中小企業の経営者を結びつけながら小さな場をいくつも生成させていた。S氏は小さな場でつながった主体が文脈を高めながら新しい価値を創造するプロセスを支援していた<sup>20</sup>。S氏は企業の経営者に社会課題の解決を本気で実施したい熱意があるかどうかを重視している。S氏はつなぐ相手を見極める、相手を見抜く直観力がある。具体的には、①強い想いをもち、②利他心がある人、③強みを持っている経営者である。S氏は商工会や商工会議所の職員が行政と企業を結び付けることを意識しながら行動することが重要だと考えている。企業が行政と接点のない中で商工会や商工会議所が間に入って両者を結び付けることで多くの社会課題が解決できることが分かった。S氏は地域企業との交流を深め、信頼関係を醸成しながら共創に取り組んでいる。人や主体がつながることは情報がつながることである。

#### 4-2. 課題2：どのように文脈を共創しながら新しい価値創造をしていくのか

##### （1）巻き込む力

S氏がつないだ主体間でコミュニケーションが行われると共創の場が生成される。場では相談する、提案する、紹介するなどが実施されて信頼関係が醸成される。また、一緒に活動しながら共感することで参加者がエンゲージメントされることにつながる。エンゲージメントは関係性が中核にある概念で戦略・目標を理解して自発的に貢献しようとする意欲である（新居他〔2018〕pp.37-39）。「貢献心」とは他人や社会に自分が役に立ちたいという自然な気持ちを生み出す本能である。人間は生きていくために多様な本能を授かっており「貢献心」もその一つである。「貢献心」は意識して生み出されるものではなく生まれながらにして人に備わっていて自ずから湧き出してくる（加藤〔2012〕p.1）。

S氏は商工会や商工会議所が社会貢献活動を推進することに大きな役割があることを実感している。S氏は「一人で与えられる影響は小さいものだが、想いの連鎖・循環が重なっていけば大きな活動となって社会を変えられる」と述べている。地域活性化に想いがある職員はたくさんいるのだが企業をつなぎながら支援する職員が少なすぎる。そのまとめ役をする人間がいれば、様々な社会課題を解決することが可能だと考えている。

市の職員は「今まで行政が企業へ何か依頼をしたいと思っても、つながりが全くなく企業へアプローチすることは高いハードル（壁）でありできなかった。しかし、S氏から直接企業を紹介され、商工会議所の会議へ参加するようになって、一気に企業へのアプロー

<sup>20</sup> 藤岡〔2018〕はエネルギーのある場の生成メカニズムについて考察している（p.124）。



チのハードルが低くなり可能性が格段に広がって、いろいろなコラボができるアイデアが出るようになった」と話している。

S氏と市教育委員会はキャリア教育応援企業登録制度をきっかけに優秀な職員と良い関係が構築できている。S氏は商工会や商工会議所が行政と民間の間で適切な働きをすれば中小企業の支援や地域活性化は進展すると確信している。

## (2) 形にする力

S氏は「中小企業が社会貢献活動に取り組むことで、なかなか実現できないようなビジネスマッチングが生まれて自然と儲けにつながっている」と述べている。S氏は「①共創の場」でコミュニケーションしながら周囲を巻き込みながらアイデアを形にしている<sup>21</sup>。S氏はM社長を教育委員会とつなぐことで家庭教育応援企業登録制度が偶発的に創設された。S氏は自社の強みに気がつかない経営者が多く、本人にとっては当たり前のことが他社からは活用したい資源になると考えている。したがって、第三者が見る機会が重要である。S氏は「人のためになる事をしたいと考え、行動する人が増えれば連鎖を生む確率が上がり、大きなイノベーションが起こる。参加者が心底ワクワクしながら取り組む事で結果的に更に大きなパワーが出せる」と感じている。

アイデアを形にするためには自由度が高く自走しやすい環境が必要である。場へ参加しているのは自立したそれぞれに強みを持つ経営者である。S氏は「場を設定すると自然に自走してそれぞれの課題解決を目指すようになる」と述べている。何をもって経営成果と言えるかは多様な考え方があがるが、S氏は経営者が社会貢献活動をととして自社の商品開発、販路開拓、広報活動につながった事例が多くあることを高く評価している（参考資料参照）。S氏は「私（商工会）が間に入って、企業と行政の橋渡しをする事で地域がスムーズにどんどんつながる。そして私が直接紹介する事で、お互いの警戒感が少なくなってハードルが下がり、次からはつないだ主体が自走し始める」とのことである。S氏は中小企業の支援機関が場を生成させて共創することを支援できれば結果的に「中小企業は自社の課題解決」に向けて自走することになることを体験から学習している。

## 4-3. 導出した知見

本論文は中小企業が市場経済を人間化する活動を展開して成果に結びつけるための具体

<sup>21</sup> 藤岡〔2021〕は共創力として編集力とプロデュース力を挙げている。編集力是对話をととして引き出した異質な情報を組み合わせることで一定の方向に意味付けしながら新しい価値を創造する活動である。プロデュース力は交流を促進しながらアイデアを形にする力である。プロデュースには場の生成、交流促進、形にする3つの段階がある。

的なプロセスについてフレームワークをとおして考察した。中小企業は社会貢献活動に取り組むことが自社のビジネスの成果につながる事が導出できた。神田〔2020〕は経営者がSDGsに取り組むことで新たなビジネスチャンスにつながると述べている（p.6）。渡辺〔2022〕は小売業を対象にした調査でSDGsの理念はビジネスそのものだと提示している（p.5）。しかし、中小企業が市場経済を人間化する活動によって具体的に強みを磨き、弱みを克服するためのプロセスについての考察は十分されていない。

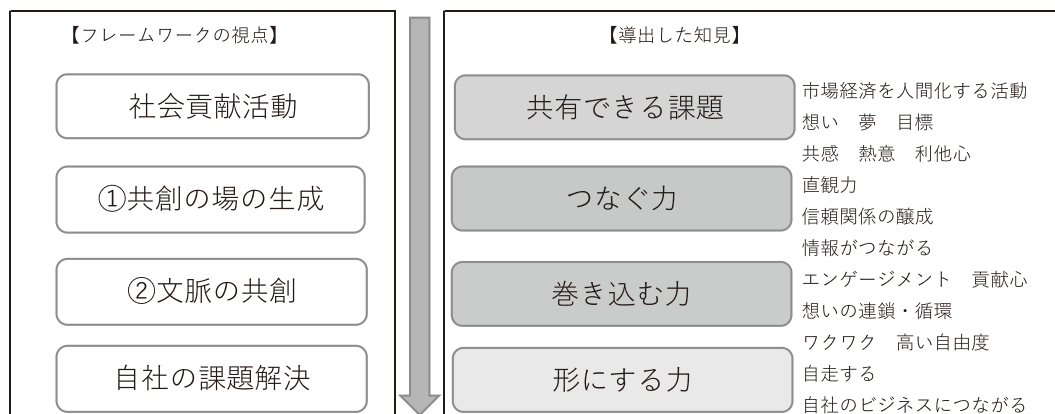
本論文は事例の考察から中小企業の経営者が市場経済を人間化する「社会貢献活動」に取り組むことで同じ想いを共有する地域の経営者や他の主体を巻き込むことがわかった。そこでは、多様な主体が集まりつながることで「①共創の場」が生成されている。「社会貢献活動」のもとに経営者が集まり共創しながら共感、利他心、貢献心をとおしてお互いの強みの理解や信頼関係が醸成され「②文脈の共創」がおこなわれる。「②文脈の共創」の場では高い自由度の中で主体間でワクワクしながらアイデアを形にする力が作用する。このプロセスをとおして経営者は強みを磨き、弱みを克服するために自走することで、現状抱える「自社の課題解決」ができることがわかった（図表4－1）。

S氏はこのような中小企業・小規模事業者への支援が効果的であることを体得している。現在、多くの中小企業・小規模事業者支援機関の職員は直接的に個々の企業に向けた支援を実施しているが、S氏が実施するような支援も重要になるであろう。

また、多くの大企業がSDGsや社会貢献を掲げて活動を展開している。大企業の活動は経済的合理性のもとで展開される。したがって、経営者が自然人としての人間的合理性を経営や意思決定に導入したくても困難である。一方の中小企業の経営は人間的合理性と親和性がある。黒瀬・上原〔2014〕が提示する経営合理性の追求は中小企業に人間的合理性を侵入させることになる（p.51）。したがって、大企業と中小企業の社会課題を解決する活動は違う行動になる。

中小企業は相手（顧客）の顔を見ながら相手の喜びを自分の喜びとするような人間的な触れ合いができやすく貨幣的成果はその結果である（黒瀬〔2015〕 pp.167-171）。中小企業支援機関がこれらの一連のプロセスを支援することができれば大企業とは違う中小企業の強みを磨き弱みを克服することになる。

図表4-1 中小企業の支援プロセス



出所：筆者作成。

## 5. おわりに

本論文は商工会職員S氏の活動をととして黒瀬・上原〔2014〕の中小企業の経営者が市場経済を人間化する活動に焦点を当てて考察した。社会貢献活動や中小規模特性を活かす視点はこれまでも提示されたが実行に向けての具体的なプロセスの考察は不十分であった。

本論文の学術的貢献は中小企業の経営者の市場経済を人間化する活動が自社の課題解決へと連動するプロセスを価値共創マーケティングの視点から明らかにしたことである。実践的貢献は商工会や商工会議所のような中小企業の支援機関に対して新たな可能性を提示したことである。一般的に中小企業は大企業に比較すると経営資源の人、モノ、金、情報などが不足している。S氏はこれらの不足する経営資源を商工会や商工会議所が場を生成しながら共創することで克服できると考えている。特に営業力、人材力、知名度などは社会貢献活動を自社の戦略と連動させることで強みへと転換できることがわかった。

残された課題はさらに多くの事例をととして考察することで一般化、精緻化を目指すことである。黒瀬・上原〔2014〕が主張するように大企業は経済的合理性で運営されている。しかし、最近の大企業はSDGsやESG投資を意識した活動をしている。大企業が地域の中に入り込むにはハードルが高い。大企業はS氏のような活動をする商工会や商工会議所の職員がいると接点を持ちやすいであろう。しかし、S氏が積極的に推進する活動は所属組織の短期的な優先順位から見ると後回しにされやすい。また、最初から明確な着地点

や計画がある活動ではない。実行しながら周りを巻き込みながら価値を創造していくプロセスを組織運営として確立するためには解決すべき多くの課題がある。

## 参考文献

- 新居佳英・松林博文〔2018〕『組織の未来はエンゲージメントで決まる』英治出版。
- 岩崎邦彦〔2012〕『小が大を超えるマーケティングの法則』日本経済新聞社。
- 岡部光明〔2017〕『人間性と経済学～社会科学の新しいパラダイムをめざして』日本評論社。
- 小田亮〔2011〕『利他学』新潮選書。
- 加藤尚武編著〔2012〕『ホモコントリビューエンス叢書② 人間と貢献心』芙蓉書房。
- 神田尚子〔2020〕『最先端のSDGs「ノハム」こそが中小企業の苦境を救う』楓書店。
- 黒瀬直宏〔1996〕「市場創造と中小企業の新パラダイム」『三田商学研究（慶應義塾大学）』第38巻、第6号。pp.159-174。
- 黒瀬直宏〔2001〕「戦後日本の中小企業発展の軌跡」渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫『21世紀中小企業論』有斐閣アルマ。pp.113-136。
- 黒瀬直宏・上原聡〔2014〕『中小企業が市場社会を変える～中小企業研究の社会論的転換～』同友館。
- 黒瀬直宏〔2015〕『独立中小企業を目指そう 独立企業化、人間尊重、労使連携、社会変革』同友館。
- 佐藤芳雄〔1988〕「歴史の中で変貌する日本中小企業：問題と研究の小史」『三田商学研究（慶應義塾大学）』第31巻、第1号。pp.44-62。
- 佐藤芳雄〔1996〕「日本中小企業の新しいパラダイム」『三田商学研究（慶應義塾大学）』第38巻、第6号。pp.1-17。
- 清水博編著〔2000〕『場と共創』NTT出版。
- 田中利見〔1996〕「中小企業の経営戦略」清成忠男・田中利見・港徹雄『中小企業論』有斐閣。pp.161-219。
- 中小企業庁編〔2014〕『中小企業白書〔2014年版〕～小規模事業者への応援歌』日経印刷。
- 野村康〔2017〕『社会科学の考え方～認識論、リサーチデザイン、手法』名古屋大学出版会。
- 平田清明〔1969〕『市民社会と社会主義』岩波書店。
- 藤岡芳郎〔2016〕「ソーシャル・ビジネスの組織運営について理論的考察～価値共創の視点より」『大阪産業大学経営論集（大阪産業大学学会）』第17巻、第3号。pp.97-116。
- 藤岡芳郎〔2018〕「地域活性化活動における場の生成プロセスについて～価値共創アプローチでの理論的考察」『大阪産業大学経営論集（大阪産業大学学会）』第19巻、第2・3号。pp.25-42。
- 藤岡芳郎〔2021〕「価値共創マーケティングの概念化に向けた一考察～コミュニティ・ビジネスの共創プロセス」『日本マーケティング学会ワーキングペーパー』Vol8, No 1, pp.1-22。
- 藤岡芳郎〔2023〕「価値共創による地域活性化の一考察」『消費経済研究（日本消費経済学会）』第12号（通巻第44号）、pp.100-112。
- 古川一郎編著〔2011〕『地域活性化のマーケティング』有斐閣。

- 村松潤一〔2017〕「価値共創マーケティングの対象領域と理論的基盤～サービスを基軸とした新たなマーケティング」『マーケティングジャーナル』Vol.37、No.2、pp.2-20。
- 村松潤一編著〔2015〕『価値共創とマーケティング論』同文館出版。
- 村松潤一編著〔2016〕『ケースブック 価値共創とマーケティング論』同文館出版。
- 村松潤一編著〔2020〕『ケースで学ぶ 価値共創マーケティングの展開～新たなビジネス領域への挑戦』同文館出版。
- 渡辺林治編著〔2022〕『小売業の実践 SDGs 経営』慶應義塾大学出版会。
- Brannen, W.H.〔1978〕Successful Marketing for Your Small Business, Prentice-Hall.
- Gergen & Gergen〔2004〕Social Construction: Entering the Dialogue, Taos Institute Publications. 伊藤守監訳〔2018〕『現実はいつも対話から生まれる：社会構成主義入門』デイスカヴァー・トゥエンティワン。
- Grönroos, C.〔2007〕In Search of a New Logic for Marketing Foundations of Contemporary Theory, John Wiley & Sons. 蒲生智哉訳〔2015〕『サービス・ロジックによる現代マーケティング理論～消費プロセスにおける価値共創へのノルディック学派アプローチ』白桃書房。
- Lewin, K.〔1997〕Resolving Social Conflicts Selected Papers on Group Dynamics, American Psychological Association. 末永俊郎訳〔2017〕『[社会的葛藤の解決と社会科学における場の理論Ⅰ] 社会的葛藤の解決』ちとせプレス。
- Marshall, A.〔1920〕Principles of Economics, Macmillan & Co. 大塚金之助訳〔1928〕『経済学原理』改造社。
- Pickle, H.B. & R.L. Abrahamson〔1976〕Small Business Management, John Wiley & Sons.
- Schumpeter, J.A.〔1939〕Business Cycles: A theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process, McGraw-Hill. 金融経済研究所訳〔1958〕『景気循環論Ⅰ』有斐閣。

## 参考資料

1. S氏が実施している活動（例えば、イベントや教育などの社会貢献事業）に参加されて評価されることは何ですか。
2. 活動に参加することでビジネスにつながる（つながりそうな）ことはありますか。

	評価されることは何ですか。	活動に参加することでビジネスにつながる（つながりそうな）ことはありますか。
H氏 CMKK 代表	S氏はwin-winになることが前提で提案しています。そのため、他の担当者とはスピード感と実施に結び付く可能性が格段に高いと感じます。具体例として、教育委員会との連携でキャリア教育制度を立ち上げられています。子ども達と社会人がつながる仕組みを作り成功しています。この仕組みは企業側の子ども達へ何かしてあげたいと言う思いを実現出来る仕組みです。一企業が善意で活動しても制度がないために埋もれてしまう現実を救う仕組みだと思っています。	地域貢献で動き出すとそこには将来的に必ずビジネスが存在します。子ども達の塾や習い事などでは直ぐに顧客（生徒）として付き合いができると思います。子どもが大人になったとき、ビジネスパーソンとしての付き合いがあるかも知れません。キャリア教育制度の話題になれば一気に親近感がわくと思います。子どもの保護者が話を聞いて出会いが生まれビジネスにつながることもあると思います。このような場がきっかけで出会うとお互いの警戒心が少なくなると思います。



社会貢献活動を活用した中小企業支援の一考察（藤岡芳郎）

T 氏 CMKK	S氏が信頼関係を築いている仲間との連携は非常に優れています。S氏は長所を見出す能力が優れており、ポジティブな姿勢を持っています。さらに、相手のモチベーションを高めるスキルも抜群です。	決裁権を持つ方と共創することで自然と自社のビジネスにつながっていきます。新規顧客を3社獲得することができました。会社を設立して1年未満にも関わらず、大企業へ共創の提案をする機会を得ることができました。
Y 氏 CMKK	イベントをCMKKが主催することで市民、企業、行政に幅広く認知してもらえ、自立した企業ベースのコミュニティ・ビジネスの創出ができています。	本業への間接営業として行政、大企業、そして学校などと商取引ではなく、価値共創による接点をもつことにより、今後のビジネスへの発展が期待できます。
Y 社 経営者	最近のビジネスのトレンドは「共存」「持続可能性」といったものだと思います。自社の利益の追求を第一にするのではなく、社会貢献や環境保護など誰かのためになるプロセスで利益を享受するビジネスモデルが社会的に臨まれていると捉えています。S氏の活動はtakerではなく giverの精神が熱く、私たちがそれに刺激を受けて、利益を後回しにした活動に積極的に取り組んでいます。このS氏の精神は私たちだけではなく、多くの人の心を動かして、一人一人が情熱を持ちS市に変革をもたらしきっかけになっていることは間違いありません。	昨今のビジネスは自社や取引先だけではなく、社会的意義、環境、地域などの様々な因子を考慮しなければなりません。なにがビジネスにつながるのかに対して明確な回答を出すことは難しいです。この活動のおかげで、多くの人がS氏の元に集まっており、共創される価値が生まれる環境が整いつつあると思います。全く異なった分野や文化が混ざったときに起こる化学反応は自社だけでなにかを実行するよりもはるかに大きな力が生まれるでしょう。この活動に参加することで、ビジネスの火種は着実に育っていると思っています。これに着火させるのは、私たちの力量次第だと認識しています。
K 氏	S氏は相談に対して丁寧に対応しており親切が凄く伝わります。	S氏は人を大切にすることで、情報がつながりビジネスにつながると感じますし、実際につながっています。
M 氏 就労支援事業所職員	S氏は事業家をつなぎ、新しいビジネスを生み出していると思います。中小企業の強みと強みがコラボすることで、何倍もの力となる事業に発展することを考えています。いろいろな事業家のところに丁寧に足を運び紹介してくれています。	事業所の空きスペースの活用方法を模索していた時に、S氏から紹介されたプロダンサー（O氏）とのコラボとなり、弊社に新しい事業（ダンススクール）が生まれました。事業所が強みとしていた商品の販売でもコラボできる予定です。事業内容は違いますが、事業所の代表者の想いと合うのではないかとS氏の直感でつないで頂けたことから始まりました。
A 氏 母親の起業家	企業や事業主の想いをベースに社会貢献活動しているところです。企業、個人、専門家、行政などのキーマンと深く付き合わせ、どの方からも信頼されていた印象です。それもS氏の人柄と、びっくりするほどの行動力と仕事の速さからくるものだと関わらせていただいて強く思います。企業とのつながりが深く、マッチングものすごくうまくくださるので、S氏の紹介であればまず間違いのない素晴らしい方ばかりです。	企業のB to Cの時のデザインなどは役に立てるかもしれませんが。イベント運営や、子どもに向けたワークショップなどもできそうです。基本的にS氏の活動に賛同していますので、何かあればどんな形で力になりたいと思っています。
O 氏 プロダンサー	人と人をつなぐことにおいて、ずば抜けたプレゼン力、どんなことにも最後の最後まで向き合ってください。	学校と契約してダンスの指導をすることにつながりました。いろいろな方と知り合うことで確実にビジネスにつながっています。

F 社 経営者	S市内の企業とつながりを持てることで、商談まで発展したり、自社の販路拡大につなげることもできます。地域イベントの開催で顧客との接点を作っていただけなので、認知度向上と集客のきっかけにもつながります。私たちが接点を持つことができない大企業との接点を持つことができ（または、できる可能性があり）、認知度向上と集客のきっかけにもつながります。キャリア教育制度を通して、教育委員会との接点ができ、なにより子供たちのために社会活動を積極的にできるところに魅力を感じています。	企業と接点が作れ商談を実際にすることもあり、ビジネスにつながっていることがあります。クラウドファンディングに参加して、市外・府外の企業に販売するきっかけを作ることができています。その接点から今後、ビジネスにつながりそうな可能性があります。市内のいろいろな方との接点を作ることができたので、口コミなどでビジネスに発展する可能性があります。
------------	--	--