

特集

中小企業の経営力を中長期的に高める 『価値創造ストーリー』の可能性

中小企業が取引企業や消費者、従業員や地域社会といったステークホルダー（利害関係者）から選ばれ続けるためには、自社が事業を通じてどのような価値を提供してきたのかを振り返るとともに、将来に向けてどのような価値を提供していきたいのかを明確にすることが大切です。

そこで本稿では、中小企業が経営力を中長期的に高めていくため、将来予測される機会やリスクを踏まえ、自社の事業目的や理念、ビジネスモデル、戦略などを組み合わせ、どのように価値を実現していくかを示す『価値創造ストーリー』の内容や構築に向けたポイントを検討します。

はじめに～なぜ、『価値創造ストーリー』なのか

新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて社会は大きな転機を迎えた。例えば、業務の電子化が進み、オンライン会議も大企業から中小企業まで当たり前の光景となった。しかしながら、これらの基盤的技術はかねて存在しており、技術的に大きなイノベーションが起こったわけではない。

電子化が浸透したのは、コロナ禍での行動制約下におけるやむを得ない選択を主因としつつも、「やってみると意外と簡単にできた」、「オンライン会議でも、場合によってはリアルよりも濃密な意志疎通が可能である」と価値観が変化したためとも考えられる。

業務の電子化はあくまで一例に過ぎないが、様々な価値観の変化は社会の変革を促し、消費行動を変化させ企業にも大きな影響を及ぼす。

中小企業が持続可能な企業経営を行っていくうえで、この価値観の変化にこそ正面から向き合わねばならない。価値観の変化に気づかねば、同じ製品・サービスを、同じ営業努力を行い、同じ価格で売っていても、次第に消費者から選ばれなくなっていくためである。そうした企業は、やがて従業員からも選ばれなくなっていく。

では、こうした事態を避けるために、企業はどうするべきなのか。価値観の変化を表面的に追いかけることのみでは、単に消費者に迎合しているだけだととらえられかねない。

ステークホルダーから選ばれ続けるためには、むしろ、「当社としてどのような価値を提供したいのか」、「当社がそれに取り組む理由は何か」、そして「なぜ他社でなく当社ならできるのか」を明らかにすることが必要ではないだろうか。

そのためには、取り巻くステークホルダーに対し「将来予測される機会やリスクを踏まえ、自社の事業目的や理念、ビジネスモデル、戦略などを組み合わせ、どのように価値を実現していくのかを、わかり易く示す」こと、すなわち『価値創造ストーリー』の発信が重要であると筆者は考える。

そこで以下では、「1. 前提となる価値観の変化を知る、2. 価値起点で既存事業を見直す、3. 新たな価値を構想する」という3つのステップを踏まえ、「4. 『価値創造ストーリー』をつくり、活用する」ためのポイントについて検討したい。

1. 前提となる価値観の変化を知る

まず、議論の前提となる価値そのものについて基本的な内容を振り返る。ここでは特に、中長期的に企業に大きな影響を与える可能性のある、サステナビリティ（持続可能性）をめぐる価値観の変化について取り上げたい。

(1) 「価値」とは何か

そもそも価値とは、我々が生活していくうえでの必要（ニーズ）や欲求（ウォンツ）を満たし、

我々に満足を与えてくれるもの総称である。

コトラーのマーケティング論から言えば、総顧客価値から総顧客コストを引いた差を、純顧客価値と呼ぶ（図表1）。

図表1 コトラーのマーケティング論から見た純顧客価値

純顧客価値

$$= \text{総顧客価値} - \text{総顧客コスト}$$

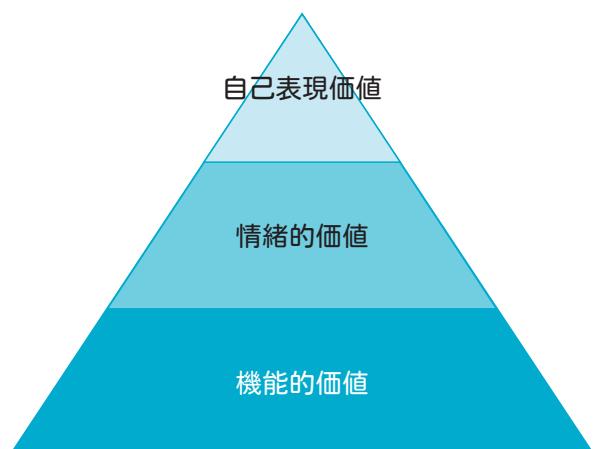
$$= (\text{商品価値} + \text{サービス価値} + \text{従業員価値} + \text{イメージ価値}) \\ - (\text{金銭コスト} + \text{時間コスト} + \text{労力コスト} + \text{心理コスト})$$

資料出所：各種資料より筆者作成

経済のグローバル化により新興国による技術的キャッチアップが進んだことで、商品価値に大きな差がなくなった結果、低価格競争につながっている現状がある。そのため、純顧客価値を高めようと思えば、時間、労力、心理的なコストを下げるか、サービス価値や従業員価値、イメージ価値を高めることが必要となる。

また、アーカーのブランド論から言えば、価値（商品・サービスの利点によって受けられる体験価値。便益とも）は「機能的価値」「情緒的価値」「自己表現価値」の3つに大別できる（図表2）。

図表2 アーカーのブランド論から見た価値



資料出所：各種資料より筆者作成

ここでも、機能的価値による差別化が図りがたくなる中、情緒的価値（感情に訴える）、自己表現価値（なりたい自分になる、誰かを幸せにする）を高めることの重要性が高まっている。

（2）エシカル消費にみる消費者の価値観の変化

こうした機能的価値以外の価値が重視される具体的な例として、エシカル消費が挙げられる。エシカルとは「倫理的」という意味で、地域の活性化や雇用などを含む、人・社会・地域・環境に配慮した消費行動のことを指す。まさに、消費を通じて、情緒的価値や自己表現価値を満たしているといえる（図表3）。

図表3 エシカル消費の例

未来・長期	<ul style="list-style-type: none">・エコ商品・リサイクル商品・食品ロス削減・ESG 投資・エシカルファッション
地域・世界	<ul style="list-style-type: none">・フェアトレード商品・寄付付きの商品・地産地消・伝統品・被災地产品・オーガニック商品
みんなに優しい社会	<ul style="list-style-type: none">・ユニバーサルデザイン・ダイバーシティ（障がい者支援等）・生物多様性

資料出所：消費者庁「みんなの未来にエシカル消費」より作成

こうした商品・サービスの購入意向（「今後も購入したい」・「今後は購入したい」の合計）は8割を超えており、日本においても今後有望な市場とみられている（図表4）。

図表4 エシカル商品・サービスの購入意向



資料出所：消費者庁「みんなの未来にエシカル消費」より転載

(3) ESG に見る企業の価値観の変化

価値観の変化は、B to C 分野の顧客価値にとどまらない。近年、上場企業において、ESG（環境、社会、ガバナンス）課題に対する取組姿勢を明確化することが求められており、関連情報の開示が広がっている（図表5）。例えば近年では、CO₂排出量など気候変動情報や女性管理職比率の開示圧力が高まっている。

図表5 ESG 課題の一例

環境 (E)	<ul style="list-style-type: none"> ・気候変動 ・温室効果ガスの排出 ・資源の枯渇（水を含む） ・廃棄物および汚染
社会 (S)	<ul style="list-style-type: none"> ・労働条件 (奴隸労働および児童労働を含む) ・地域コミュニティ (先住民コミュニティを含む) ・健康および安全 ・従業員関係および多様性
ガバナンス (G)	<ul style="list-style-type: none"> ・役員報酬 ・贈賄および腐敗 ・取締役会／理事会の多様性および構成 ・税務戦略

資料出所：国連投資原則（PRI）より作成

直接的な理由は、2006年に当時の国連事務総長であるコフィー・ナン氏が、金融業界に対して、ESG 課題を考慮した投資を促す「責任投資原則（PRI）」を提唱し、各国の投資家が長期投資の判断にあたって ESG 関連指標を取り入れるようになったためである。

その背景には、SX（サステナビリティ・トランスポーメーション）と呼ばれる価値観の大きな転換がある。環境、社会、経済の関係は、さながら地球環境という親亀の上に社会という子亀があり、その上に経済という孫亀が乗っている状態である。環境と社会が持続可能でない限り、経済もまた持続可能とはなりえない。

こうした危機感の高まりから、社会的責任の大きい大企業においては特に、ESG を重視した経営が求められている。実際に、上場企業の非財務指標を分析した結果、女性管理職率の上昇や研修時間の増加が、PBR（株価純資産倍率）の上昇をもたらす因果関係を指摘する調査結果もあり、ESG の取組は、直接的には株価への影響を通じて経営力の向上にも寄与しているといえる。

(4) 価値観の変化が中小企業に与える影響

こうした価値観の変化を受けて、中小企業においても、B to C、B to B いずれの分野においても ESG 各分野への対応要請が寄せられている。

地域に根差して発展してきた中小企業においては、立地、雇用や仕入れ等の面で地域社会とは切っても切れない関係があり、地域が持続可能でなければ、自社もまた存立しえない。

このように ESG への取組は、中小企業の経営においてもかつてないほど重要性を増しているのである。

2. 価値起点で既存事業を見直す

次に、価値起点で既存事業を見直すポイントについて述べる。既存事業を振り返り、自社が大事にしてきた価値観に目を向けることで、現在事業の見直しや今後の戦略立案に活かすことができる。

(1) 既存事業を見直す意義

価値を起点として中小企業が既存事業を振り返る意義は、大きく以下の3点にあると考える。

①顧客の変化に気づくこと

社歴が長い企業であればあるほど、商品・サービスや取引先・顧客が創業時のままということはまれであろう。生き残ってきたのは、絶えず変化し続ける顧客ニーズに応える形で商品やサービスをブラッシュアップし、顧客価値を満たし続けてきたためであり、今後も顧客の変化をとらえ続けることは重要である。

②自社の変化に気づくこと

顧客の変化に対して、自社の変化は比較的遅れて生じるのが一般的であり、後から振り返って初めて「あの時がターニングポイントだった」と気づくケースが多いと思われる。

こうしたターニングポイントを振り返りながら、「その時当社はどのように対処し、なぜ今までの道を歩んできたのか」を検証する。その道筋は必ずしも成功だけでなく、回り道や失敗もあったかもしれないが、それも含めて自社だけの得難い経験であろう。

ただし、過去の成功体験、失敗体験には囚われてはならない。やり方は常に時代とともに変化するものであり、過去にうまくいった方法が未来に通用する保証はなく、逆もまたしかりである。

③自社の存在価値に気づくこと

自社の創業から現在までの、様々な失敗や成功

を含む経緯を振り返ることによって、自社がこれまで存続できた理由は、顧客や社会に求められる価値を提供してきたためであることに気づく。

そして、自社が提供してきた価値そのものを見直すことにより、自社が果たしてきた根源的な使命、すなわち存在意義が明確化する。

(2) バリューチェーンとその影響を把握する

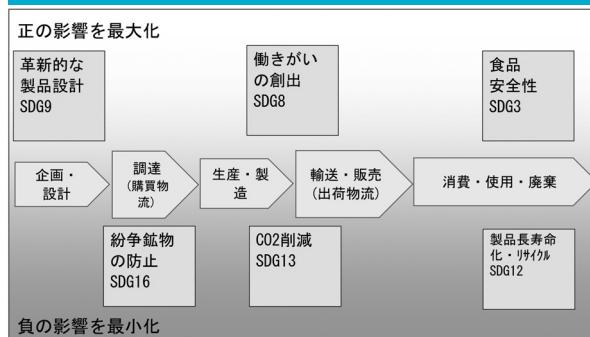
既存事業を見直す上で、まず「バリューチェーン」を正しく把握することが望ましい。バリューチェーンとは、企業の各部門・工程が生み出す価値の連鎖のことである。

バリューチェーンを描く目的は、自社のどの部門がどのように他部門と関わり合いながら価値を創出しているかを明らかにするため、自社の工程の最適化に用いられることが多い。

一方で、バリューチェーンには本来とは別の使い方もある。バリューチェーンを描く中で、各工程別に社会・環境に対してどのような価値を生んでいるか、あるいはマイナスの影響を及ぼしているかを検討することもできる。

これはバリューチェーンマッピングと呼ばれる工程であり、SDGsの各ゴールをヒントに用いることで、各工程がもたらす社会・環境への影響を把握し、改善の検討を行ううえで役立つ（図表6）。

図表6 バリューチェーンマッピングの例



資料出所：GRI／United Nations Global Compact／wbcisd “SDG Compass”
を参考に筆者作成

(3) 未来に残したい価値觀を考える

一連の振り返りの中で、自社の理念に照らし合わせて、既存事業が生んでいる価値の中から、将来にわたって残したいものを明らかにする。たとえ商品・サービスや取引先がいくら変わったとしても、自社が提供したい価値には変わらないものがあるはずである。

このように、自社の取組の意義を振り返り、自社の存在意義（＝パーパス）とは何か、これから経営にどう生かすかの気づきを得ることが重要である。

例えば、トヨタがコロナ禍中に新たに掲げた「フィロソフィー」は不透明な情勢下にあっても確実な判断の軸を明文化したもので、ミッションである「幸せの量産」は、織機メーカーとしての創業時から現在、そして未来にまで通底するパーカスであるといえる。

3. 新たな価値を構想する

中長期的に経営力を高めるためには、自社の持つ価値觀を大切にしつつも、常に外部の価値觀の変化と向き合い、新たな価値を創造し続けることが必要である。

そのためには、既存事業の深化を行いながら、もう一方の手で新規事業を探索し続ける、いわゆる『両利きの経営』が有効である。

新規事業における価値創造は、既存事業の改善を通じた漸進的アプローチとは全く異なることから、以下では特に、新規事業における価値創造について検討する。

(1) なぜ新たな価値が必要なのか

パソコンがワープロに取って代わり、そのパソコンも今ではスマートフォンにその地位を脅かさ

れつつあるように、世の中を変えるようなイノベーションは既存価値の否定から生まれる。

現状に甘んじず、新たな事業のタネをストックし続けなければ、既存事業が大きな危機に直面した時に命脈が尽きかねないことを、多くの企業はコロナ禍で実感したのではないだろうか。

(2) 新たな価値～イノベーションの5類型

では、新たな価値をどのように生み出すべきか。「イノベーション」という言葉の生みの親・シュンペーターは、既存の要素同士の思ってもみない新結合が、新たな価値を創造すると説いた。

ここでは、彼の提唱したイノベーションの5類型をベースに、前述した価値觀の変化を組み合わせることで、新たな価値への対応の方向性について検討を試みた（図表7）。

図表7 イノベーションの5類型と価値觀の組み合わせ

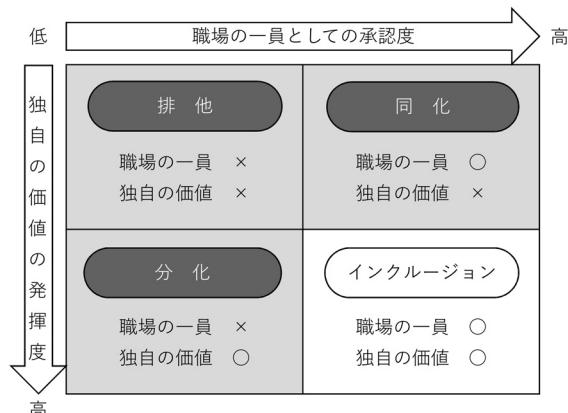
イノベーションの5類型	説明	価値觀の変化との組み合わせ（例）
プロダクト・イノベーション	新しい製品・サービスを創出する	例）社会課題を解決する製品・サービスを生み出す
プロセス・イノベーション	生産・オペレーションの生産性を向上する	例）環境・人的負荷を軽減する設備を導入する
マーケット・イノベーション	新市場・新たな販売方法を生み出す	例）既存製品の用途や販売先を見直し途上国の課題を解決する
サプライチェーン・イノベーション	原材料や商品の供給網を最適化する	例）川下産業と川上産業が需給情報を共有して廃棄ロスを減らす
オーガニゼーション・イノベーション	前4つのイノベーションを起こす組織へと変革する	例）サステナビリティという共通価値を持った多様な個がイノベーションを生み出す

資料出所：各種資料をもとに筆者作成

(3) イノベーション実現とダイバーシティ経営

5類型のうち、イノベーションを起こす組織へと変革するための「オーガニゼーション・イノベーション」は、他の4つのイノベーションを起こす基盤であり特に重要である。この組織変革を実現するうえで、従来の慣例や慣習に捉われず多様な人材の能力や特性を最大限に活かす「ダイバーシティ（多様性）経営」が参考になる（図表8）。

図表8 ダイバーシティ経営の実現に必要なインクルージョン



資料出所：経済産業省「多様な個を活かす経営へ～ダイバーシティ経営への第一歩～」（2021年3月）をもとに筆者改変

ダイバーシティ経営は、多様な価値観を持つ人材を組織内に内包することで、組織外部の価値観の変化に対応し続け、新たな企業価値の創造に繋げる仕組みである。個人独自の価値が認められず「排他」や「同化」に陥りがちな職場環境を脱し、従業員個々が職場の一員として認められ、独自の価値を発揮できる状態である「インクルージョン」を目指している点も興味深い。なぜなら、イノベーションの創出には、多様な個が発揮できる心理的安全性（組織の中で、自分の考えや気持ちを誰にでも安心して発言できる状態）が担保される必要があるためである。

(4) 新たな価値を生むための経営者の心得

先述のように、新たな価値を生み出すためには、

そのための仕組みづくりと人づくり、すなわちイノベーションマネジメントを意識的に行わなければならない。なぜなら、既存事業の深化と新規事業の探索を同列に扱った場合、短期的に収益の出にくい新規事業は十分な評価が得られず頓挫する可能性が高いためである。

これに関しては、経済産業省イノベーション100委員会がまとめた以下の提言が的確であり参考になる（図表9）。

図表9 経営者への7つの問いかけと12の推奨行動

1.何を、目指すのか
① 存在意義に基づき、実現したい未来価値を構想・定義し、価値創造戦略をつくり、社内外に発信する
2.なぜ、取り組むのか
② 自社の理念・歴史を振り返り、差し迫る危機と未来を見据え、自社の存在意義を問い合わせ直す
3.誰が、取り組むのか
③ 経営者自らが、戦略に基づき、情熱のある役員と社員を抜擢し、常に、守護神として現場を鼓舞し、活動を推進する
4.何に、取り組むのか
④ 既存事業の推進と同時に、不確実な未来の中から、事業機会を探索・特定し、短期的には経済合理性が見えなくても、挑戦すべき新規事業に本気で取り組む
5.どのように、取り組むのか
⑤ 資金・人材等のリソース投入プロセスを、既存事業と切り分け、スピード感のある試行錯誤を実現する【意思決定プロセス・支援体制】
⑥ 経営状況に関わらず価値創造活動に一定の予算枠を確保し、責任者に決裁権限を付与する【財源・執行権限】
⑦ 価値創造にむけ、社内事業開発と社外連携を通じて試行錯誤を加速する仕組を設ける
6.どのように、続けるのか
⑧ 価値創造活動においては、自由な探索活動を奨励・黙認すると共に、リスクを取り、挑戦した人間を評価する仕組を装備する【人材・働き方】
⑨ 価値創造活動においては、小さく早く失敗し、挑戦の経験値を増やしながら、組織文化の変革に取り組む【組織経験】
⑩ スタートアップとの協創、社内起業家制度の導入等により、創業者精神を社内に育む【組織文化】
⑪ スタートアップや投資家に対して、価値創造活動を発信し、自組織の活動を支える生態系を構築する
7.どのように、進化させるのか
⑫ 経営者が価値創造活動を見る（文書化）し、組織として反芻（はんすう）し、活動全体を進化させ続ける

資料出所：経済産業省 イノベーション100委員会「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針（2019年4月）」より

4. 『価値創造ストーリー』をつくり、活用する

『価値創造ストーリー』とは、将来予測される機会やリスクを踏まえ、自社の事業目的や理念、ビジネスモデル、戦略などを組み合わせ、どのように価値を実現していくか道筋を示すものである。これまで述べてきた、価値観の変化や既存事業の価値起点での見直し、新たな価値の構想を踏まえて、それらを繋ぐ『価値創造ストーリー』をつくり、活用するうえでのポイントを述べる。

(1) パーパスを明確にする

自社の歴史を振り返り、地域社会や顧客に提供してきた価値を改めて見直すことで、自社の過去から現在に通底する根源的な価値観、そして将来に発揮していきたい自社の存在意義（＝パーパス）に気づくことが起点である。

このパーパスが妥当で社会の公益に適うものであれば、社内外に発信し周知されることで、顧客や取引先、従業員といったステークホルダーの幅広い共感を得ることができ、寄せられる期待に応え続けることが自社の中長期的な経営力を高めることにつながる。

(2) ビジネスマodelを見直す

ドラッカーの説くように企業の目的は顧客の創造にあり、企業が顧客価値を満たして存続し続けるためには利益が必要である。

この利益を創出するためには、「誰に、どのような価値を、どのように提供し、その対価をどう得るか」を捉えた仕組み＝「ビジネスモデル」の継続的な見直しが欠かせない。

ビジネスモデルの見直しにあたってもパーパスを起点に置くことで、自社ならではの独自性や強みが明らかとなり、優位性が見つかる。

(3) ありたい姿を構想する

SDGs や様々な社会課題、ESG 課題への対応など、大きな価値観の変化を念頭に置きながら、それらを踏まえて中長期的に実現したいと考えている社会や自社の姿を思い描く。

このときに重要なのは、経営者や従業員として、将来に持続している理想的な自社の姿を明確にイメージすることである。

現時点での人材やノウハウなど、制約事項に囚われずに発想を飛ばすこと、不足している資源や本当にやるべきことがわかる。

(4) 現在からありたい姿への移行戦略を考える

ありたい姿の実現にあっては、プロダクトやプロセス、マーケット等のイノベーションが求められる。新規事業と既存事業とではマネジメントの手法も異なることから、組織のイノベーションも重要である。

最大の注意点は、将来ありたい姿からの逆算で、成長戦略を描くことである。多くの企業は過去の成功体験や、既存の延長上に未来を描く予測的アプローチから脱し切れていない。あくまで、将来的に顧客や社会にどのような価値を提供したいのか、を意識した戦略づくりを心がけたい。

(5) 『価値創造ストーリー』の活用の可能性

『価値創造ストーリー』の作成にあたっては、経営者だけでなく、従業員を巻き込むことが望ましい。多様な気づきが生まれ、従業員一人ひとりのストーリーへの共感を呼び、ジブンゴト化が進むためである。

完成した『価値創造ストーリー』は、社内だけで眠らせておくのはもったいない。折に触れて社内外で披露し、取引先や消費者や地域社会といっ

たステークホルダーからのフィードバックを受け
て練り上げていくことで有用性が増す。

そのためにも、せっかく作り上げた『価値創造ストーリー』は、ぜひ自社のWebサイトに掲載したい。Webサイトは取引先や求職者など、自社のステークホルダーが集まるため、自社の『価値創造ストーリー』を発信し、フィードバックを受けるのには格好の場である。

おわりに～持続可能な中小企業経営に向けて

少子高齢化による生産年齢人口の減少など、地域を取り巻く諸課題が山積している中、中小企業はこれまで通り売上高の維持向上を図ることのみでは持続可能とはなりづらい。課題意識と同じくするステークホルダーとの対話と協働を通じて彼らのもつ価値観を知り、相互に刺激を受け合うことによって変化に対する感度が増し、打ち手も増えしていく。そして変化に対応し続けることによってこそ、中小企業は中長期的に経営力を高めることができるのでないだろうか。

ここで重要なのは、取り巻くステークホルダーの共感を生んでいくための「価値」を基軸としたコミュニケーションである。

本稿では、1. 前提となる価値観の変化を押さえたうえで、2. 価値起点で既存事業を見直し、3. 新たな価値を構想する重要性を述べ、これらを『価値創造ストーリー』として構築、発信する方法を述べた。過去から現在、未来に通底する自社のパーカス（存在意義）を明らかにしたうえで、「なぜ当社がその事業に取り組むのか」という必然性やそのプロセスを明確にすることが重要である。また、中長期的な経営力を高めるためには、新たな価値を生み出し続ける仕組み作りこそが肝要であり、それには人を中心置いていた経営として

のダイバーシティ経営が有用であると述べた。

ここで述べた『価値創造ストーリー』が広く中小企業に活用され、取引先や顧客はもとより、自社で働く従業員やその家族、出入りの業者から地域住民にいたるまで、一人ひとりの幸せを実現するヒントになれば幸いである。

(太田宜志)

【参考文献】

- 経済産業省サステナブルな企業価値創造のための長期経営・
長期投資に資する対話研究会（SX研究会）事務局説明資料（2021年5月）
知的財産戦略本部構想委員会本会合価値デザイン経営ワーキンググループ「価値デザイン経営の普及に向けた基本指針～ニュー・ノーマルにおける価値デザイン社会の実現を目指して～」（2021年4月）
経済産業省「多様な個を活かす経営へ～ダイバーシティ経営への第一歩～」（2021年3月）
経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」（2020年9月）
経済産業省イノベーション100委員会「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針」（2019年4月）
GRI/United Nations Global Compact/wbcsd “SDG Compass”
チャールズ・A.オライリー、マイケル・L.タッシュマン著
入山章栄ほか訳『両利きの経営』（東洋経済新報社）