

平成 30 年 6 月 25 日現在

機関番号：12401

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2017

課題番号：26380453

研究課題名(和文)CSRのフロンティア領域創成と日本版CSV(共通価値創造)の構想

研究課題名(英文)Creating Shared Value and Shared Value Strategy in Japan

研究代表者

水村 典弘(Mizumura, Norihiro)

埼玉大学・人文社会科学部研究科・准教授

研究者番号：50375581

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、CSRのフロンティア領域と目されるCSV(共通価値創造)のコンセプトとフレームワークを理論的・実証的に解明したものである。

本研究を通じて、CSVは、社会課題解決に繋がる具体的な打ち手と企業の経営戦略とが表裏一体になって初めて機能する戦略コンセプトであることを明らかにした。また、社会課題解決に焦点を絞ったSV戦略が当事企業の収益力強化とコスト削減効果を生み、延いては株主価値の増大に繋がることを実証した。結果として、CSV/SV戦略は、社会課題解決のコストや対策の費用対効果を計算して見える化した戦略であり、必ずしも結果にコミットしない日本企業の「CSV」とは一線を画することを論証できた。

研究成果の概要(英文)：This research examines the theoretical validity and empirical utility of creating shared value (CSV) and shared value (SV) strategy in Japan. The concept of CSV was originally proposed by Nestle in 2006 and theorized by Michael Porter and Mark Kramer in 2011. Since then it has become popular in US and spread to Japan immediately. This concept and strategic framework is to create major new opportunities for company's profit and competitive advantage at the same time as it benefits society. The conclusion of this research is that countries based on the Anglo-Saxon business model like the US are in favor of CSV or SV strategy based system setting as their optimal goal the maximization of shareholder value. On the other hand, countries like Japan based on the multi-stakeholder driven model have a stronger preference for philanthropic and humanitarian approach.

研究分野：企業と社会

キーワード：CSR 企業の社会的責任 CSV 共通価値創造の戦略 ヒューマニタリズム CSRの重要課題 materiality assessment KPI

1. 研究開始当初の背景

(1) 世にいう「CSR 元年」から 10 余年を経て、日本企業の多くは、CSR 推進の体制を構築・運用し、CSR の制度化にも取り組んでいる。こうした活動は一定の成果を上げているものの、他方で手詰まり感や先細り感も指摘される。そこで、本研究は、慈善・ヒューマニタリズムに根差した社会貢献型の CSR に新風を吹き込んだとされる「CSV (Creating Shared Value: 共通価値創造の戦略)」にフォーカスを絞って、戦略コンセプトとしての CSV と SV 戦略のフレームワークを明らかにするとともに、日本企業への適用可能性の道筋を探ることとした。

(2) 「CSV」という言葉が広く知られるようになったのは、マイケル・ポーターとマーク・クラマー(2011)の論文「共通価値創造」を契機としてである。経済開発や社会発展(例:生活・社会基盤の整備・構築、教育の改善・充実、保健医療の改善・充実)など、社会課題解決に資する事業に先進企業の新たな収益源とイノベーションの源泉を見出した戦略は「CSV(共通価値創造)」と呼ばれ、CSR の領域に新たな息吹をもたらした。本研究を申請した2013年は、折しもキリングroupが「社会をよくして、キリンも強くなる(One Action Two Value)」「社会との共有価値(CSV)」を前面に出して、日本初の CSV 本部を設立して話題になっていた時期である。それ以降、企業人や研究者までもがこぞって CSV という言葉を多用し、時勢はあたかも「CSR から CSV へ」という風潮であった。

(3) CSV は、「社会にとっての価値」と「企業にとっての価値」の共通部分にスポットライトを当てる。つまり、社会・地域コミュニティに固有の課題を解決しながら、自社の収益力強化とコスト削減を図り、延いては「株主価値の最大化」「企業価値向上」を実現することを意図している。いふなれば両得の戦略で、双方の当事者が便益や恩恵を受ける領域に照準を絞った「好いとこ取り」の打ち手だといえる(下記参照)。

		社会にとっての価値	
		(-)	(+)
企業にとっての価値	(+)	リスク要因	CSV
	(-)	撤退要因	社会貢献

しかし果たして本当にそう簡単に事を進めることができるのであろうか。言い換えるなら、SV 戦略のロードマップはどのように設計されているのか。企業活動が社会に与える負荷に新たな収益機会を見出した「戦略的 CSR」とは何がどう違うのか。トップダウンで策定される SV 戦略を実行に移す際には、次のような疑問も出てくる。具体的には、社会・地域コミュニティの課題が多岐にわたる場合、企業として取り組むべき課題を誰が何を基準としてどう決めるのか。また、当該課題が解決されたか否かをどのようにして説明するのか。ここに挙げた疑問を解き明かすことが本研究課題に取り組む動機である。

2. 研究の目的

本研究の主な目的は、日本企業がこれまでに取り組んできている CSR 活動の全体像を包括的に調査・分析したうえで、CSR のフロンティア領域と目される CSV のコンセプトと SV 戦略のフレームワークを掘り下げて解明することである。こうした目的を達成するため、本研究は、以下のフェーズを設定した。(フェーズ 1) CSR のフロンティア領域が求められる背景事情を明らかにするために、日本企業における CSR 活動の発端と現状を網羅的に統合して、日本企業全体の CSR 活動の実態と課題を包括的に俯瞰した見解を示す。(フェーズ 2) 本研究がその照準を定める CSV についての理解が多様化している状況を鑑みて、CSV のコンセプトとそれに基づく SV 戦略のフレームワークを明確にする。具体的には、「そもそも CSV とは何なのか」「トップダウンで策定した SV 戦略をブレイクダウンする際の基盤的な条件は何か」を明らかにする。(フェーズ 3) 「戦略コンセプトとしての CSV と SV 戦略のフレームワークを日本企業の経営にビルトインするためには何が必要なのか」について検討する。本研究の全体は、日本企業におけるデファクト・スタンダード(事実上の業界標準)となつて久しい CSR の実態を掘り下げて解明するとともに、本研究課題の申請時点で手垢が付いていなかった CSV のコンセプトとそれに基づく SV 戦略のフレームワークを確定し、CSR のフロンティア領域として本命視される CSV の正確な理解を企業関係者や研究者に促すことを目的としている。

3. 研究の方法

文献調査とインタビュー調査を採用した。文献調査については、主として「CSR(企業の社会的責任)」「企業倫理」に関連した国内外の文献を網羅的にサーベイした。特に、マイケル・ポーターとマーク・クラマーが提唱した CSV に関連した一連の論文・書籍や、CSV の普及・促進を目的として設立されたコンサルティングファームである FSG (Foundation Strategy Group) や SVI (Shared Value Initiative) が公開した資料をはじめとして、「善いことをして業績を上げる」(Do Well by Doing Good: 略称 DWDG) 仮説に関連した論文を網羅的に収集・調査・分析した。本研究に関わる現地調査やインタビュー調査については、ミャンマー・ティラワ経済特別区(SEZ)で現地調査に臨んだ。また、日本取締役協会企業倫理委員会での講演者をはじめとして、ネスレ日本法人のコーポレート・アフェアーズ統括部門や、国際開発に携わる政府関係機関の実務担当者などを対象として、いわゆる半構造化面接を実施した。このようにして得られた CSR-CSV/SV 戦略についての実務家ならではの知見や見解をもとに本研究に関わる論点を整理・再構成し、より深いレベルまで突っ込んで CSR-CSV/SV 戦略の実態を分析することができた。

4. 研究成果

(1) 日本取締役協会企業倫理委員会(通算全65回)で報告された会員企業各社(非会員企業も含む)のCSR活動について、「なぜCSRに取り組むのか」「社内(グループ内)における部門の影響力や発言力はどうやって生まれるのか」「担当者はどんなキャリアを経て部門に配属されるのか」「CSR活動に伴う費用対効果の分析や各種指標は導入されているのか」といった観点から調査・分析し、以下の結論に至った。第1に、CSR活動に取り組むようになった経緯は各社各様で、社内(グループ内)における部門のポジショニングや担当者のキャリアパスにも同様の傾向が見られる。第2に、日本企業におけるCSR活動は、必ずしも見返りを求めない「社会貢献」「慈善事業」に比重を置く善行奉仕型と、社会課題解決と事業戦略を融合したCSV型に分岐している。後者については、CSR-CSV関連の業務に就く社員のキャリアパスを重要視するとともに、CSR関連指標や業績評価指標を積極的に導入していることを確認した。

(2) 「善いことをして業績を上げる」(略称: DWDG) 仮説の観点から、CSVの先行事例としてベンチマーキングしたネスレ CSVを理論的・実証的に分析した。その結果として得られた成果は以下のとおりである。第1に、ネスレ CSVは、SV戦略のフレームワーク(=①ビジョンの明確化、②戦略策定、③プロセス設計、④パフォーマンス測定)と、SV測定(=①社会課題の特定、②費用対効果の分析、③進捗状況のトラッキング、④パフォーマンス測定とフィードバック)を具現化したモデルだといえる。第2に、戦略コンセプトとしてのCSVをDWDG仮説の観点から分析した。「善いことを行う」(Doing Good)については、ネスレ本社が謳う「社会にとっての価値」の内容と、社会課題解決の目標達成度を測るKPIの設定方法とを明確にした。また、ネスレ本社広報(PA:Public Affairs)部門とCSV諮問委員会が主導して、相手国・地域の社会課題をどの程度解決したのかを見える化(可視化)するための指標を設定し、その推移を定期的に集計・モニタリングしている事実の裏付けを取った。一連のマテリアリティ・アセスメントについては、世界各地の国や地域の社会経済環境に合わせてその内容を更新するとともに、ネスレ本社が作成したマトリクスに同社傘下の現地法人各社がアレンジを加えた独自のマテリアリティ・アセスメントを実施している。その一方で、「業績を上げる(Do Well)」については、「社会にとっての価値」を創出しながら「株主にとっての価値」「企業価値」を高める具体的な手法について、ネスレ本社が公表してきている財務諸表類を分析して検証した(右頁図参照)。結果として、CSV/SV戦略は、相手国(地域)の経済開発や社会発展に資するCSVイニシアティブと企業業績との間に正の相関を意図して制度設計されているものの、実態は必ずしもそうではないことも明らかとなった。

図1. ネスレ本社の業績推移

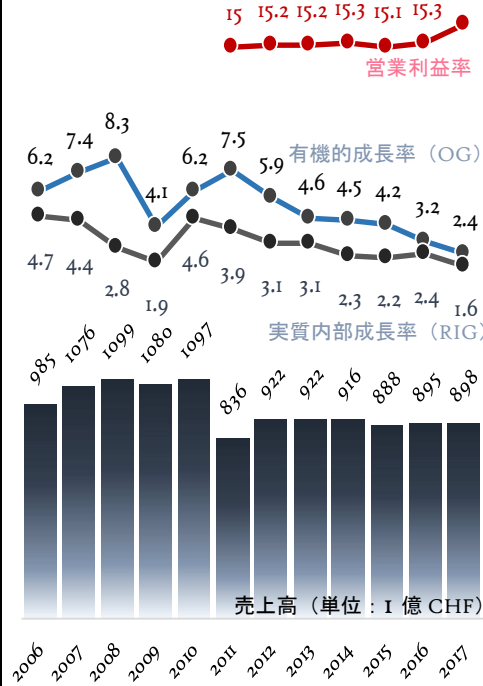
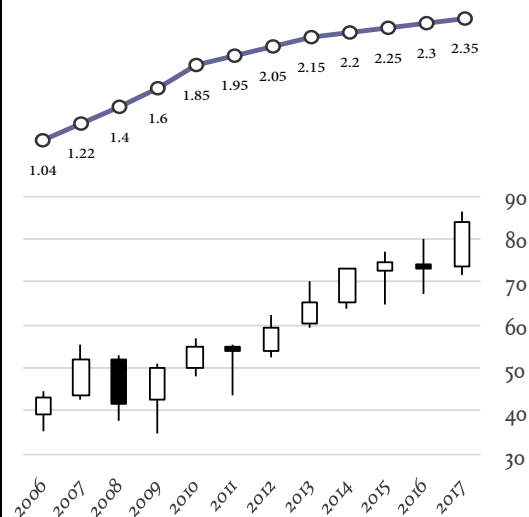


図2. ネスレ本社の配当金・株価の推移 (単位: CHF)



Nestlé S.A. Financial Statements を参考として、筆者作成。

(3) CSRの一步先行くネスレ CSVは、途上国の市場開拓を視野に入れ、「攻勢防御」の態勢を整えている事実を明らかにした。具体的には、「社会にとっての価値」と「企業にとっての価値」を可視化して、本社主導のもとで傘下の事業会社各社のパフォーマンス測定の体制を整備している。コンセプトとフレームワークがあたかも車の両輪のごとくコード化されたCSV/SV戦略とは対照的に、日本企業におけるCSVの先進事例には、以下の特徴が見られる。第1に、CSVを冠した事業の多くは、当該事業のキーパーソンとなる事業責任者の高い志やパーソナリティに根差したものが多く、増収増益・コスト削減効果を意図した算段尽のCSV/SV戦略とは異なる次元で展開されている。このことは奇しくもかつてポーターが「日本企業には戦略

がない」と指摘したことと符合する。第 2 に、コーポレート主導で CSV 推進の体制を敷いても、相手国・地域の社会課題解決度や利益貢献度を定量的に把握するフェーズが欠如しているケースも見られた。このことについては、半構造化面接を通じて、「CEO・経営トップとして目指すべきは、倫理的に正しく、かつ増収増益を見込める領域である」という認識と、「倫理的に正しい決断を下しても、結果数値が付いてくるとはかぎらない」という認識との間で揺らぐ経営者のジレンマを浮き彫りにすることができた。

(4) CSV は、一見して相反しているかのようにも見える「社会にとっての価値」と「企業にとっての価値」が合致する部分を具体的に示して、社会課題解決に軸足を置く戦略が自社の収益力強化とコスト削減効果を生み、延いては「株主価値の最大化」「企業価値向上」につながることを可視化するための戦略コンセプトだといえる。そのため、ネスレ CSV や、国連開発計画 (UNDP) が提唱した「ビジネス行動要請 (BCtA)」等で採用されている指標 (= 社会課題をどれだけ解決できたのかを定量的に把握するための指標) との親和性が高い。こうした「算盤尽」「情けは人の為ならず」の CSV/SV 戦略とは対照的に、日本企業における CSR 活動や CSV の取り組み実態は依然として慈善・ヒューマニタリアニズムに根差したタイプが多いことも明らかとなった。

(5) 本研究で得られた成果は、以下のようによまどめることができる。第 1 に、戦略コンセプトとしての CSV とそれに基づく SV 戦略のフレームワークを日本企業の経営にビルトインすることは必ずしも容易でない。我が国初の本格的な CSV として注目された「キリン CSV」についても、グループ全体の長期経営構想に基づく戦略であるものの、必ずしも結果にコミットするモデルではない。本研究で深掘りした CSV/SV 戦略は「言うは易く行うは難し」の典型で、もし本格的に日本企業の経営システムに「移植」するのであれば、CSV 先進企業ネスレが歩んだ道と同じく、グループ各社のバリューチェーンの各レイヤーで生じるデータや情報を一元的に管理するシステムの構築を手始めとして、社会課題解決度を測る KPI や、「社会にとっての価値」を「企業にとっての価値」に換算する高度で高精度な手順や手法を開発・運用する必要がある。第 2 に、一見「横並び」であるかのように映る日本企業の「CSR 活動」「企業の社会貢献活動 (フィランソロピー)」であっても、個社単位でその詳細を掘り下げて分析してみると、三社三様の理由やアプローチがある事実も浮かび上がってきた。第 3 に、本研究でスポットライトを当てた「社会課題解決度を測る KPI」 (= 社会にとっての価値を数値化・定量化して表すための指標) については、ESG 投資に関わる各種課題の達成度を測る指標を開発・運用していくうえで多くの示唆に富む。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 3 件)

- ① 水村典弘、ノンアルコール飲料の事例研究、日本経営倫理学会誌、査読有、24、2017 年、337-348
DOI: 10.20664/jabes.24.0_337
- ② 水村典弘、共通価値創造 (CSV) の戦略—長期的な視野に立つ SV 戦略の倫理的課題—、日本経営倫理学会誌、査読有、23、2016 年、109-121
DOI: 10.20664/jabes.23.0_109
- ③ 水村典弘、ビジネスとプロフェッショナルリズム、社会科学論集 (埼玉大学経済学会編)、査読無、144、2015 年、19-29
https://sucra.repo.nii.ac.jp/?action=repository_action_common_download&item_id=17044&item_no=1&attribute_id=24&file_no=1

[学会発表] (計 4 件)

- ① 水村典弘、CSV (共通価値創造の戦略) と DW/DG 仮説、第 90 回日本経営学会全国大会、専修大学 (東京都・千代田区)、2016 年 9 月 2 日
- ② 水村典弘、開発途上国を視野に入れた CSV の倫理性を問う、第 23 回日本経営倫理学会研究発表大会、拓殖大学 (東京都・文京区)、2015 年 6 月 21 日
- ③ 水村典弘、経営における正しい選択とは何か—ビジネス倫理の視点とヒューマニティ—、第 23 回経営学史学会全国大会、大阪商業大学 (大阪府・東大阪市)、2015 年 5 月 16 日
- ④ 水村典弘、企業倫理と意図せぬ不正、第 88 回日本経営学会全国大会、国士舘大学 (東京都・世田谷区)、2014 年 9 月 4 日

[図書] (計 1 件)

- ① 鈴木秀一・細萱伸子・出見世信之・水村典弘、他 5 名、文眞堂、経営のルネサンス、2017 年、1-252

[その他]

なし

6. 研究組織

(1) 研究代表者

水村 典弘 (MIZUMURA, Norihiro)
埼玉大学・人文社会科学部研究科・准教授
研究者番号：50375581