

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 5 月 6 日現在

機関番号：32411

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2016

課題番号：26380471

研究課題名(和文) 海外経済協力政策の実現に向けた、日本型CSV支援事業の構築と展開

研究課題名(英文) Development and deployment of Japanese type of CSV to realize overseas economic cooperation policies

研究代表者

水尾 順一 (MIZUO, JUNICHI)

駿河台大学・経済経営学部・教授

研究者番号：30316773

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)： 企業の成長と地域社会の発展を目指す、CSV(共益の創造)の概念も含めたグローバルCSRが重要なテーマとなった。日本古来の売り手よし(企業)、買い手よし(顧客)、世間よし(地域社会)の「三方よし」は上記3者のWIN-WIN-WINの関係を創造する。

その根底にあるのがECSRのES(従業員満足)、CS(顧客満足)、CSR(企業の社会的責任)である。ベトナムやシンガポールなどアジア各国の取材、三方よし・渋沢栄一・二宮尊徳他、経営倫理の研究、アイルランドでの学会報告、バンコクでの経営倫理シンポジウムや日本での学会参加などから「経営倫理と経済性の一体化」した日本型CSVを検証・確認することができた。

研究成果の概要(英文)： Global Corporate Social Responsibility (G-CSR) and Creating Shared Value (CSV) are important topics being discussed by corporate management. G-CSR not only leads to strategies targeting sustainable corporate growth, it also leads to the practice to resolve the social problems of communities aiming prosperities. It also explains how businesses can obtain a competitive advantage, which in turn will deliver better returns for shareholders, through actions that substantially address social or environmental challenges, regarding Japanese type of CSV. I think it "Sampo Yoshi(good for seller, buyer, and society)" in thorough pursuit of ECSR: ES (Employee Satisfaction) CS(Customer Satisfaction), and CSR(Corporate Social Responsibility / Trust by Society).

I provided some implications on the significance of G-CSR to global companies, from empirical researches concerning about sustainable developments based on the co-operation of business-ethics and economy.

研究分野：社会科学

 キーワード： 国際情報交換 三方よし 日本型CSV コンプライアンス 社会的責任 社会課題解決 サステイナ  
 ビリティ 論語と算盤

## 1. 研究開始当初の背景

(1)BOP(低所得層)ビジネス元年といわれるのが平成 20 年。その後政府・経済産業省の委員会活動などにより日本の官民連携の進展は目覚しく進展した。一方、中国や韓国などアジア企業の取り組みも顕著となり、アジア・アフリカ諸国では BOP 層が MOP(中間所得層)へと移行、これまでの BOP から MOP まで包含したビジネスが開発途上国から期待されていた。

その後平成 23 年に、Porter & Kramer(以下、ポーターらと称す)らが戦略的 CSR を進化させた概念で Creating Shared Value(共益の創造、以後 CSV)を主張した。CSV は企業の収益性や競争上のポジションと不可分、その企業独自の資源や能力を活用して、社会的課題を解決しながら社会的価値を創出すると共に、経済的価値を生み出すという考え方である。今回の研究は、CSV を通じた企業価値の向上により、日本企業の成長戦略に貢献するものと考えた。

(2)日本では戦国時代末期より、近江商人の売り手よし、買い手よし、世間よしの「三方よし」の考え方があるが、これは日本型の CSV ともいえる。当分野で学際的な活動を展開してきた筆者がその知見を生かし、BOP から MOP まで拡大しながら、三方よしも融合させた革新的なビジネスモデルの研究・提案、支援を行う意義は多大である。

(3)筆者は、平成 20 年度経済産業省の「グローバル企業と経済協力に関する研究会」座長として、また平成 21 年度は「BOP ビジネス政策研究会」委員、さらにはそのワーキンググループの座長も務めた。翌年はロンドン大学での在外研究があったことから委員会は辞退し、帰国後 BOP 支援事業関連の書籍や論文を多数執筆し研究の継続性を担保すると共に、当該研究の啓発活動に貢献した。

(4)その後、平成 23 年度に科学研究費助成事業に【海外経済協力政策の実現に向けた、「社会課題解決型」BOP 支援事業の構築と展開】が採択された。また 3 年後の平成 26 年度には研究領域を拡大し、【海外経済協力政策の実現に向けた、日本型 CSV 支援事業の構築と展開】として科学研究費助成事業に応募、継続採択された。この採択は研究活動の継続と発展の意味から意義深いものであった。

(5)企業不祥事が頻発する中、筆者は平成 23 年度から一般社団法人経営倫理実践研究センター(BERC)上席研究員(平成 27 年度から首席研究員)として、また平成 25 年度から日本経営倫理学会副会長の任にある。経営倫理、CSR を踏まえた基盤研究の継続性により、後進の指導育成と社会への啓発促進が産官学連携の重要課題であった。

## 2. 研究の目的

(1)本研究は、平成 23 年度科学研究費助成事業【海外経済協力政策の実現に向けた、「社会課題解決型」BOP 支援事業の構築と展開】を CSV の研究領域に拡大・発展させる。その狙いは社会課題解決にとどまらず、地域社会の発展まで含め、支援先、日本企業、そして地域社会の 3 者が Win = Win = Win を享受することを目指すものである。

(2)その原点を ECSR の ES(従業員満足)、CS(顧客満足)、CSR(企業の社会的責任)におき、売り手、買い手、世間の「三方よし」をインクルードさせた新しい日本型 CSV(共益の創造)の仕組みを構築し「経営倫理と経済性の一体化」した、持続可能な企業と社会の発展に寄与することを目的とする。

## 3. 研究の方法

先行研究をもとに文献研究で深堀、学会活動、産業界との共同研究、国内外の現地取材など多面的に進めた。具体的には以下の 3 つの方向から取り組んだ。

(1)基礎研究として、CSV や三方よし、CSR 活動などの先行研究、関連する文献研究で研究テーマを深堀すると共に、日本経営倫理学会 CSR 研究部会、BERC の CSR 部会会員企業、経済産業省の BOP ビジネス政策委員会メンバーらと連携し、社会基盤の確立や BOP/MOP 支援事業へのあり方などの活動を進めた。

(2)実践研究では、ベトナムやシンガポールなどアジア各国の取材、三方よし・渋沢栄一・二宮尊徳他国内における社会課題の解決と企業価値の向上に果たす経営倫理を探索・研究した。

(3)研究成果は、アイルランドでの学会報告、バンコクでの経営倫理シンポジウムや日本のマネジメント学会への参加などを通じて検証・蓄積した。

## 4. 研究成果

### (1)平成 26 年度の研究成果

平成 26 年度当初は前期科研費研究活動を継続し、英国の Routledge 学術出版から発刊予定の書籍原稿を作成した(平成 29 年 2 月発刊済)。

前 3 か年の科研費研究の成果として平成 26 年 9 月『マーケティング倫理が企業を救う』(生産性出版:単著)を出版。

11 月に石垣島での日本情報経営学会全国大会、静岡での日本マネジメント学会全国大会に参加、研鑽を深めた。

石垣島での学会参加はその後の活動の礎となり、27 年 3 月に沖縄本島の恩納村で生活協同組合パルシステム東京が取り組む「恩納もずく」の産直活動を通じた「日本型 CSV

支援事業」の調査研究につながっている。

あわせて、沖縄本島でドクタヘリの活動を支援する NPO 法人 MESH サポートも取材し、新たな視点から日本型 CSV に関する研究活動に取り組んだ。

平成 25 年以降、日本経営倫理学会会員らと共同で滋賀県近江八幡の三方よし研究所を現地取材するなど近江商人の商い活動を継続研究している。その研究成果の一つとして、27 年 3 月に『三方よしに学ぶ 人に好かれる会社』サンライズ出版（共編著）を研究書籍として上梓した。

教育活動面での成果も 1 件ある。それは平成 24 年 12 月 13 日に施行された「消費者教育推進法」の趣旨に賛同し、BERC と『消費者教育研究会』を設立し、平成 25 年度より「消費者教育」として、「企業の社会的責任（CSR 活動）」に関する寄付講座を駿河合大学で最初に開講し、3 つの大学で実施することができた。その後現在まで継続され 28 年度は全国 5 大学で開講した。

### (2)平成 27 年度の研究成果

4 月 29 日～5 月 9 日にかけて、タイのバンコクにて日本経営倫理学会とタマサート大学の共同シンポジウムに参加、学会副会長として友好関係を築いた。続いてマレーシア・クアラルンプールにて環境と福祉の先進的な取り組みをリサーチ、更にシンガポールにて英国の EC レスポンシブル・ビジネス・サミット・アジア 2015 に参加、積極的議論で会議に貢献した。

9 月 2 日～9 月 4 日にアイルランドゴールウェイ大学で開催された、第 18 回アイルランド・アカデミー・オブ・マネジメント (IAM) に参加し、学会報告を行った。引き続き 8 日～10 日で英国のポーツマス大学にて開催された第 29 回ブリティッシュ・アカデミー・オブ・マネジメント (BAM) に参加し、研究活動を行った。IAM での報告を踏まえ、論文を駿河台大学の紀要に投稿し、平成 28 年 3 月掲載された。

12 月 23 日～27 日にベトナムのホーチミンにて、双日株式会社取り組むベトナム穀物飼料事業の調査研究に取り組んだ。この成果は平成 28 年度末に大学の研究紀要に論文として加筆修正し投稿、掲載されている。

国内研究では、4 月に沖縄県与那国島における泡盛の「花酒文化」を取材し、離島再生にむけた取り組みを研究した。

### (3)平成 28 年度の研究成果

平成 26 年から科研費研究の一環で、日本資本主義の父といわれ近代化に貢献した渋沢栄一の研究に取り組んだ。その背景には当時問題になったホテルやレストランにおける食の偽装、マンションの杭打ち工事事件、など企業の不祥事が頻発したこともある。渋沢栄一の「論語と算盤」を今後の企業経営における重要なキーワードとして新聞や書籍

にて社会に提言した。

CSV による地域社会への貢献という視点から平成 27 年に引き続き、平成 28 年 2 月に同県波照間島における黒糖製造にかかわる「ユイマール共同体組織」を取材した。また 10 月には北海道の利尻・礼文島などを取材し離島再生の研究を進めた。

それらの成果は、離島文化を支援する「三方よしの日本型 CSV」として、平成 28 年 9 月に後述の書籍『サスティナブル・カンパニー：「ずっと」栄える会社の事業構想』（宣伝会議刊）で執筆した。

### (4)3 年間の研究成果からのインプリケーションとインパクト

3 年間の研究と現地リサーチの結果、大きくは次のような 2 つのインプリケーションを与えることができた。

第一は、米国の経営学者ポーターらが 2011 年 1-2 月号の『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌で発表した、CSV と従来の戦略的 CSR の相違である。

CSV とはポーターらによれば、社会的課題の解決と企業の利益、競争力の向上を両立させ、社会と企業の双方が Win-Win の関係を築き、ともに価値を享受することを指す。

言い換えれば社会的課題を解決することで、ステークホルダー(消費者や従業員、地域社会など)に対して社会的価値を高める。一方、企業は本業を通じた CSR のビジネスとして売上・利益など経済的価値を高めることにつながる。企業と支援先の双方で、価値を享受し WIN-WIN の関係を築く関係だ。これを示せば図表-1 の通りとなる。

図表-1 CSV の意義



一つの例だが、キリンホールディングスでは、東日本大震災の後に「復興応援 キリン絆プロジェクト」を 2011 年に立ち上げ、3 年間で約 60 億円を拠出することを決め取り組んだ。「とれたてホップ」「キリン氷結」などの飲料について、CSV の活動としてそれぞれ販売金額の内、1 円が被災地の復興支援活動に寄付がされている。

これにより、復興支援という社会的課題の

解決に繋がりを、キリンもビール事業の収益確保に結びつけた。

こうした CSV は、見方を変えれば戦略的 CSR に合致する。戦略的 CSR は人・モノ・金といわれる経営資源を戦略的視点から CSR 活動にどのように配分し、ステークホルダーにメリットを享受させるかということであり、CSV と同じだ。戦略思考の攻めの CSR は、企業と支援先地域社会や国家の双方で、価値を享受し WIN-WIN の関係を築く意味からポーターとクラマーが主張する CSV に合致する。

異なるのは、視点をどこに置くかということである。すなわち、企業サイドの取り組む活動に視点を向けば「戦略思考の攻めの CSR」となる。一方、その結果、企業の CSR 活動により社会的課題が解決された「価値」に視点を向けば、CSV となる。

CSR は CSV にとって代わるというような誤解がある。CSR は Brill & Brill & Feigenbaum (以後ブリル兄弟ら) が、1999 年に指摘しているとおり、1500 年代半ばには欧州でキリスト教のクウォーカー派が、道徳的基準に基づく資金運用で社会的責任を重視していた (Brill, H. & Brill, J. & Feigenbaum, C., 1999, *Investing with your Values*, Bloomberg Press)。このように、CSR は普遍的価値として今後も企業の戦略的な視点として重要な価値となるのであり、社会に多大なインパクトを与えたと考えている。

第二は、CSV の概念も含めたグローバル CSR を進める上での経営理念に関わるインプリケーションである。筆者は、「ECSR による三方よし」の理念として、論文や書籍等で提起した。NPO 法人の三方よし研究所が発行する「近江商人の理念と商法」によれば、三方よしの理念は滋賀の近江商人がそのルーツといわれており戦国時代末期にさかのぼる。

彼らは日本全国を行商しながら商いを展開した。彼らが成功した背景にあるのが、「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」だ。この三方よしを現代の企業活動に置き換えれば、筆者が提起する「ECSR」につながる。

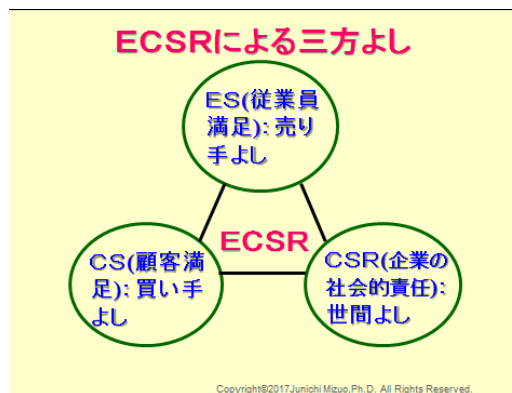
ECSR とは、図表-2 で示すとおり、ES(従業員満足)、CS(顧客満足)、CSR(企業の社会的責任)の頭文字をとり作成した造語である。

筆者は ES なくして CS なしと主張しているが、その先を考えれば、CS さらには CSR なくして企業の発展もない。つまりサステイナブル・デベロップメント (SD: 持続可能な発展) もありえない。

この ECSR が原動力になり、売り手よし(企業、従業員)、買い手よし(顧客)、世間よし(地域社会)の「三方よし」が WIN-WIN-WIN の関係を創造し、三者固有の価値共有につながる。これは、CSV の考え方にも共通し、三方よしと CSV を一体化させた「日本型 CSV」

の考え方は従来にはない発想で、社会に多大なインパクトを与えた。

図表-2 ECSR による三方よし



<筆者作成>

三方よしの実践は、企業の持続可能な発展に結びつく。このことを社会に提言すべく、底辺に流れる「守りのコンプライアンス」と ES, CS, CSR による「攻めの ECSR」などを取りまとめて、平成 28 年 9 月に『サステイナブル・カンパニー:「ずーっと」栄える会社の事業構想』(宣伝会議刊)を執筆、この 3 年間の科研費研究の集大成として出版した。

この研究書籍は、あわせて、企業の羅針盤となる経営理念の重要性も指摘しており、その意味から今後の研究テーマである「理念経営のグローバル三方よし」にも連携していくものである。

#### (5) 今後の展望

日本経営倫理学会の研究者と共にこれまで共同研究に取り組んできた「三方よし」(渋谷栄一の論語と算盤)に引き続き、二宮尊徳の報徳思想の研究を深めていく。すでに平成 28 年度から現地視察や現場調査も実施したことから、今後はさらに議論を深めて研究書籍として社会に発表する予定である。この研究は、理念経営の実践に関して、多大なインパクトを与えるものと考えている。

平成 27 年度から取り組んでいる離島再生など「CSR と地方創生」の取りまとめも行う予定である。

#### 5. 主な発表論文等

[雑誌論文](計 4 件)

水尾順一、グローバル三方よしと企業のサステイナビリティに関する一考察、駿河台経済論集、査読無し、第 26 巻 1 号、2016.9、pp.41-61、doi/10.15004/00001576

Junichi Mizuo, Global CSR centered on BOP business and CSV: A consideration of its types and development, 駿河台経済論集、査読無し、第 25 巻第 2 号、2016.3、pp. 43-87、doi/10.15004/00001482

Junichi Mizuo, A study of strategic



CSR and BOP business practice From the perspective of organizational sustainability、駿河台経済論集、査読無し、駿河台経済論集、第 25 巻第 1 号、2015.9、pp.19-44、

doi/10.15004/00001424

水尾順一、現代に生きる「三方よし」～戦略的 CSR で日本型 CSV をめざす～、経営倫理実践研究センター、経営倫理、査読無し、No.79 号、2015.7、pp.5-8

〔学会発表〕(計 1 件)

Junichi Mizuo、Global CSR centered on BOP business and CSV : A consideration of its types and development、18<sup>th</sup>Irish Academy of Management Conference、2015.9.3、Ireland NUI Galway

〔図書〕(計 8 件)

Junichi Mizuo、Gabriel Eweje, and Ralph Bathurst eds., Routledge UK, 'A study of strategic CSR and BOP business practice: From the perspective of organizational sustainability' *CSR, Sustainability, and Leadership*, 2017. 2,284(199-217)

水尾順一、宣伝会議、『サステナブル・カンパニー ずーっと、栄える会社の事業構想』、2016.9、総頁数 355

水尾順一・田中宏司・蟻生俊夫編著、同友館、『渋沢栄一に学ぶ、「論語と算盤」の経営』、2016.5、258(26-40)

水尾順一・田中宏司編著、サンライズ出版、『三方よしに学ぶ 人に好かれる会社』、2014.3、216(17-28)

水尾順一、生産性出版、『マーケティング倫理が企業を救う』、2014.9、総頁数 220

水尾順一・鶴見裕之他、宣伝会議、『100 万社のマーケティング』、2015.5、144 (119-128)

水尾順一・大江宏他、日本経営診断学会編、同友館、『経営診断の新展開』、2015.3、268(56-62)

水尾順一・阿部博人他、NPO 法人企業社会責任フォーラム・オルタナ・日本財団編著、オルタナ、『「CSR 検定」3 級公式テキスト』、2014.5、112(90)

〔その他〕

(論説：計 3 件)

水尾順一、部下を支え権限移譲すれば社員の倫理観は高くなる、PHP 研究所 衆知、2016.8、pp.68-71

水尾順一、「恩納もずく」にみる、ビジネス提携 消費者参加によるブランドづくりの視点から、BtoB コミュニケーション、日本 BtoB 広告協会、第 48 巻第 6 号、2016.6、pp.10-20

水尾順一、人と地球にやさしい経営、

BtoB コミュニケーション、日本 BtoB 広告協会、第 46 巻第 10 号、2014.10、pp.16-22

〔新聞・雑誌他、マスコミ投稿掲載記事等：計 8 件〕

水尾順一、三猿の壁を打破せよ、織研新聞、2017 年 1 月 24 日、7 面

水尾順一、サステナブル・カンパニーを実現するための 5 条件：「ずーっと」栄える会社の事業構想、九州生産性本部「九州生産性ニュース」No.184、2016 年 11 月 30 日

水尾順一、「理念」経営で「ずーっと」栄える会社、織研新聞、2016 年 8 月 9 日、7 面

水尾順一、右手に論語・左手に算盤、織研新聞、2016 年 2 月 9 日、7 面

水尾順一、コミュニケーションが育むイキキ組織、ひょうご人権ジャーナル「きずな」、2015 年 10 月

水尾順一、企業の社会的責任と人権「愛される会社目指し」、高知新聞、2015 年 7 月 20 日、11 面

水尾順一、守りと攻めの強くやさしい会社、織研新聞、2015 年 7 月 7 日、9 面

水尾順一、「論語と算盤」に学ぶ、埼玉新聞朝刊、2015 年 5 月 28 日、5 面

〔学会・公的機関のシンポジウムにおける基調講演、コーディネータ等：計 19 件〕

水尾順一、消費者庁「公益通報制度に関する民間事業者向けガイドラインに関する民間事業者向け説明会」、基調講演、2017 年 3 月 30 日、霞が関合同庁舎

水尾順一、大分市人権啓発センター支援事業、CSR と人権セミナー基調講演、2016 年 10 月 6 日、大分市アイネス

水尾順一、九州生産性大学「経営講座」、2016 年 9 月 30 日、九州生産性本部、

水尾順一、東京弁護士会「公益通報者保護法シンポジウム」、パネラー、2016 年 3 月 1 日、東京・弁護士会館

水尾順一、経済産業省中小企業庁委託事業・人権教育啓発推進センター主催「企業の社会的責任と人権」セミナー、基調講演とシンポジウムコーディネータ、2014 年 9 月 12 日、東京ニッショーホール

水尾順一、リスクマネジメント協会セミナー、講義「CSR とリスクマネジメント」、2014 年 7 月 11 日、明治学院大学  
他 13 件

6. 研究組織

(1) 研究代表者

水尾 順一 (MIZUO Junichi)  
駿河台大学・経済経営学部・教授  
研究者番号：30316773