

CSV 活動における共創と企業価値の両立-事例研究を通じて-

早稲田大学 高田真也* 大野高裕

Co-creation and compatibility with economic value in CSV activity

Takata Shinya* Takahiro Ohno Waseda University

1. 研究背景

近年、CSR、SDGs、CSV (Creating shared value) など社会課題の解決をめぐる様々な概念が混在している。このうち、従来の CSR がコンプライアンスや消費者との接点などを扱っていたものどちらかといえば企業の責任など義務やリスクを扱っていたのに対し、CSV では、企業の強みを意識して企業利益と結び付けて社会価値を追求するという意味で新規性を有している。一方最近注目されている SDGs では、貧困や福祉、ジェンダーなど 17 のゴールが設定されているが、アプローチ方法については明示されることがなかった。水上[2]は、SDGs に示されるような社会課題に対するアプローチとしては、事業におけるマイナスの影響を軽減する CSR アプローチ、事業とは切り離れた活動で社会にプラスの影響を与える社会貢献アプローチ、事業活動そのものでプラスの影響を生み出す CSV アプローチがあると指摘し、この三つの概念の接点を指摘する。このうち CSR と CSV については、経営方針などの中に CSR の概念が定着する一方、CSV に取り組む企業も少しずつ増えつつあるが、どのような CSV に取り組むかについては、明確なアプローチ方法がない。また我々の行った調査研究の結果によれば、多くの企業で効果測定に困難を抱え、その特徴でもある共創関係においてどこで共創するかが明らかにされていない傾向にある。本稿では、こうした点を踏まえ、事例分析を通じて、CSV 活動における共創関係と企業価値の両立について明らかにする。

2. 研究目的

CSV (Creating shared value) は、2011 年に Porter and Kramer が提唱した概念で、社会価値と

企業価値を両立させ、企業と社会の両方に価値を生み出す企業活動とされている (Porter.M.E,and M.R.Kramer[1])。従来の CSR には社会貢献的、義務的なイメージが定着しているため、Porter らは、新しいフレームワークとして、これと対比させる形で、CSV という言葉を使い始めた。この違いは、CSR が自らの企業単体で、CO2 削減や文化創造という形で、社会価値を維持しようとするのに対して、CSV は、自らの企業だけでなく、他の主体(政府機関、NGO、顧客、消費者など)と協働して活動を行い、企業や社会に対する価値創造を行うことにある。CSV 活動をどう実現するかについて、Porter は、①「製品・サービス」(社会問題の解決に役立つ次世代の製品・サービスの創造) ②「バリューチェーン」(バリューチェーンの川上から川下までの全体の生産性を上げ、最適化・効率化することで社会価値を生み出す) ③「地域生態系」(事業を行う地域で人材やサプライヤーを育成したりインフラを整備したり、自然資源や市場の透明性を強化することなどを通じて地域に貢献するとともに、強固な競争基盤を築く) の 3 つのレバーがあると指摘する[1]。これは、CSV の目的を経営的側面から 3 つに分類したものといえる。しかし、製品・サービスや地域生態系に分類される場合でも、バリューチェーンやサプライチェーンと何らかの結びつきがある場合が多く、現在の CSV 活動を Porter の三つの分類に当てはめると分類が重複しているものも多い。

こうした点や、また CSV の特徴が共創関係にあるという点を踏まえ、本稿では、サプライチェーンやバリューチェーンの中に共創関係を位置づける。そのために、アンケート調査に基づいてインタビュー調査を行い、インタビューの結果を図示する。その

ことを通じて、業種ごとにサプライチェーンやバリューチェーンの中の共創関係にどのような違いがあるかを明らかにする。

3. 従来研究

海外の文献では、主として CSV が企業価値に寄与するかを明らかにしている。例えば、Fernandez-Gamez et al [4]では、スペインのホテル業界のデータを用いて、Porter の CSV 活動目的 3 分類に着目して分析を行い、CSV 活動が高い財務パフォーマンスをもたらすと結論づけている。この文献は、財務パフォーマンスへの影響を分析しているが、社会的価値への影響は分析されていない。また、Jones[5]も同様に、広く企業価値への影響を分析している。一方、共創関係については、学会において 2004 年ごろから顧客と企業の間を中心とした共創関係に注目が集まっているが、CSV と結びつけた研究や、その測定において共創関係の経験やプロセスなどまだ明らかにされていない (Leclercq et al[3])。

なお、国内企業を対象とした CSV の研究についてはほとんど行われていないが、高田[6]では、2019 年 10 月に行った CSV 実施企業を対象にしたアンケート調査をもとに本学会で報告している。その結果をまとめると、CSV 活動の主な価値共有相手としては、顧客が 50%であり、一緒に活動を行っている組織は、サプライヤー、顧客が多かった。CSV の経営効果としては、既存製品、新製品の創造、イメージアップについては効果があったと回答する企業が多かった。CSV の社会価値指標については、効果があったと回答する企業が多く、とても効果があったが 40%に達している。CSV の課題については、社会価値指標作成に課題を抱えている企業が多く、社会価値指標を作っていない企業もある。また因子分析の結果、サプライチェーン・バリューチェーンや、宣伝や潜在顧客などに対するイメージアップからなる間接的に経営に影響するものと既存製品の製造・販売、新製品の創造・新技術の創造からなる直接的に経営に影響するものに分けられる。また 12 の活動指標については、M.Porter の 3 分類については当て

はまりが良くないことがわかった。経営効果の社会価値指標に対する重回帰分析の結果、寄付に関する項目のみが負で有意になった。経営効果の ROA に対する重回帰分析の結果では、有意となった項目はなかった。また新製品の創造・新技術の創造や、サプライチェーン、イメージアップの項は負の係数を取っている。

4. 研究方法

本稿で使用するインタビューは、2020 年 9 月に ZOOM とメールで行った 5 社のインタビューをもとにしている。これは、サプライヤーチェーンやバリューチェーンの中に共創関係を位置づけるという意図のもと、アンケート（送付企業 397 社、回答企業 36 社、回答率 9.1%）の回答企業の中から先進的な事業を行っている企業に対して行ったもので、次のような項目を尋ねた。

- どのような事業を行っているか
- 事業をはじめたきっかけは何か
- 社会価値と企業価値とどう両立させているか
- 共創関係にあるのはどこか、何を共創しているか

5. 研究結果

海運の A 社の CSV は、最先端の環境技術を搭載した大型船の設計に代表される。大気汚染物質の Sox（硫黄酸化物）や、NOx（窒素酸化物）の排出を抑制する装置や太陽光発電システムを搭載し、さらに風の抵抗を軽減するデザインや海水の抵抗を受けにくくする低摩擦塗料などを採用している。既存船と比べ、運搬する自動車 1 台あたりの排出量が、Sox は 90%以上、NOx は 50%以上削減し、CO2（二酸化炭素）は 25%も少ない。

この会社では、環境負荷低減をはかる仕様の船を作ってくれというオーダーを出しているが、船用機器のほとんどは日本のメーカーで、さまざまな技術で貢献してもらっている。また、官公庁である国土交通省は、環境対応の補助金を出したり、機器の認証を行っている。顧客はユーザーとして、バリューチェーンの環境負荷低減に賛同している。この会社では、実証実験のようなものは行っていないが、ニー

ズがあるかどうかを把握して設計している（図1）。

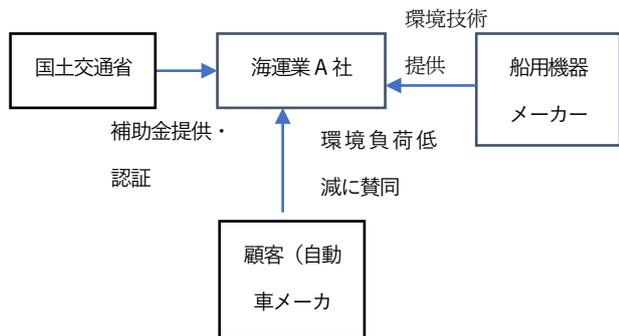


図1 海運業 A 社の共創関係

情報通信 B 社の取組は、社会との協創を測る独自指標から生まれた。これは、パートナーとこの会社が「協創」しながら、もっとお得、もっと楽しい、もっと便利などの新たな価値を届ける取り組みである。それに基づいてこの会社と関連会社、大学は、人工知能(AI)やあらゆるモノがネットにつながる「IOT」機器を駆使したトマトの栽培実験を始めた。葉のしおれ具合を画像認識で感知すると自動で水やりするなど無人で育成できるかを実証している。静岡大が開発した AI を駆使した水やり技術と、この会社の農業支援プラットフォーム、関連会社の IOT 向けの通信技術を組み合わせて実証し、基本的に無人で栽培し、農作業をどの程度効率化できるかを検証する。同社の場合、AIは自社で行っているが、画像認識は他社(同業他社)の技術を参考にしており、またドローンについては、JA と実証実験し、商用化から水平展開するという方向で行っている(図2)。

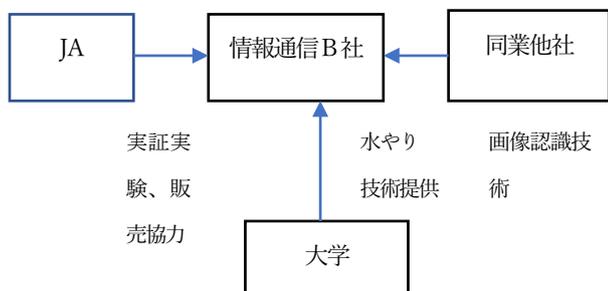


図2 情報通信 B 社の共創関係

さらに同社では、地域の方のために、AI 運行バスというものを行っている。これは、地域の公共交通として過疎化や高齢化に対応するため、ルートや需要予測を AI で行うというもので、鹿児島県の肝付町

と群馬県で走っている。同社によると、自治体での AI 運行バスシステムによる本格運行は全国初という。観光や生活における多様な移動に関する社会課題の解決には、便利かつ効率的な移動手段の提供が必要であり、近年、鉄道やバスなどの異なる移動手段を統合し提供する MaaS (mobility as a service) が課題解決に繋がるとして注目されている。「AI 運行バス」は、移動手段に加え、商業施設のサービスを、MaaS プラットフォームとして統合することで、交通と商業施設の連携を促し、交通需要増大および商業施設の売上向上につなげ、結果として、移動の社会課題解決をめざすという。この AI 運行バスでは、行政が現地調査・実証実験を行っている。

医薬品 D 社では、ジェネリックの普及に取り組んでおり、高価格な先発医薬品の特許の切れた後に同社の低価格なジェネリック医薬品を提供することで差額分が国・健康保険組合・患者の軽減につながり、その分を他の有用な用途に使うことができることを目的とした取組を行っている。社会価値指標として、医療費の節減分を公開しており、これは、同社製品が売れずに全数が先発医薬品で売れた場合の総薬価全額と同社製品の売上高の差額として定義している。なお、同社では、バラ出荷のデータを顧客ごとに集計し、ケースでの発送を提案することで全体の作業の短縮化に取り組むなど配送業者と共創している。また健康保険組合も医療費負担増という課題を抱えているため同社としてジェネリック医薬品の使用拡大を働きかけている(図3)。

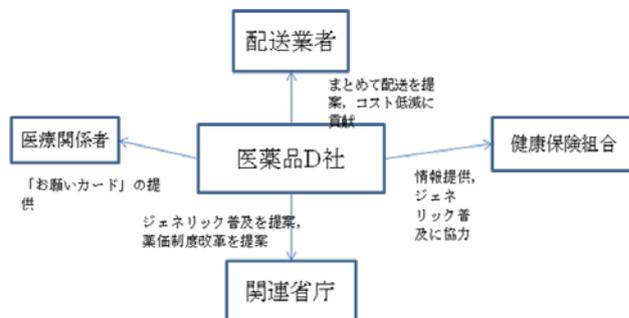


図3 医薬品 D 社の共創関係

6. まとめ

表1 インタビュー結果まとめ

	CSV 事例	きっかけ	他との共創	社会価値指標	経済価値との両立
海運A社	環境技術搭載の大型船舶設計	顧客における環境意識の高まり	サプライヤー、政府の関連省庁、顧客	省エネルギー、排出ガス削減	設計からニーズを把握、売上高・利益で管理
情報通信B社	AI 運行バス、農業へのドローン活用	企業理念をもとに独自目標	サプライヤー、自治体、異業種他社	貢献度合いで評価	5年での黒字化目標
医薬品D社	ジェネリックの推進	医療費の削減	健康保険組合、医療関係者、配送業者	医療費節減額	準備に5-7年、発売初年度から上積み
金融業C社	再生可能エネルギー推進	固定価格買い取り制度を機に参入	サプライヤー、自治体、政府の関連省庁、顧客	どれだけ発電しているか	10年後の成果目標、中期経営計画と連動
電気機械E社	脳磁計の事業、インドの教育支援	企業理念と多角化	シンクタンク、財団、大学	自社のサービスの利用者数	プロジェクトによる（脳磁器は長いスパン、教育活動は1-2年で成果）

本研究では、CSV活動についてのPorterの3分類から出発して、サプライヤーやバリューチェーンの中に共創関係を位置づけるという意図のもと、アンケート回答企業の中からインタビューを行い、その結果を整理した。

例えば海運業者A社では、補助金などを与える国土交通省や技術を提供する船舶メーカーとの関係がより重要で、顧客は、環境負荷低減に賛同するという間接的な共創関係にとどまっている。これに対して情報通信B社では技術を提供する同業他社や大学に加えて顧客でもあるJAが、実証実験や販売協力などを行い、重要な役割を果たしている。同社が行っているもう一つの事業であるAI運行バスでは、行政と現地調査、実証実験を行い、自治体がバスを

提供している。また医薬品D社では、配送業者、関連省庁、健康保険組合、医療関係者など様々なステークホルダーが共創関係に関与している。表1はインタビュー結果として、この結果をまとめたものだが、図1~図3で示した例のほかに金融業C社と、電気機械E社の事例も掲載している。これを見ると、どの企業もサプライチェーンやバリューチェーンの中で、他の主体との間に共創関係が成立しているが、業種によってどのような主体と共創しているかによってその特徴が見られる。すなわち、どのような事業を行うかによって、その共創相手が異なると考えられ、このことから活動の共創関係をバリューチェーンやサプライチェーンの中で位置づけることで、どのようなCSVを選択すべきかという設計手法を考える上で有用なアプローチ方法を提供できると考えられる。

参考文献

[1]Porter, M. E, Kramer, M. R.; "Creating shared value", *Harvard Business Review*, Vol.89.(April), pp.63-77(2011)

[2]水上武彦, CSV シェアードバリュー経営論 (<https://www.cre-en.jp/mizukami-blog/?p=3089#.X43hhRjxddg>(最終閲覧日 2020年10月20日))

[3]Leclercq, T. Hammedi, W. Pomcin, I. (2016) "Ten years of value concreation: An integrative review; *Recherche et Applications et Marketing*, Vol.31(3), 26-30

[4]Fernandez-Gamez, M.A, Gutierrez-Ruizate, A.M. "The Effects of Creating Shared Value on the Hotel Performance", *Sustainability*, Vol.11(6), 1784, pp.1-16(2019)

[5]Jones, S, Wright, C. "Fashion or future: does creating shared value pay?" *Accounting and Finance* Vol.58 pp.1111-1139(2018)

[6]高田真也, 「CSV活動は、本当に企業価値や社会価値に寄与しているのか」, 日本経営システム学会第63回全国研究発表大会講演論文集 pp.29-31(2019)