

CSV 活動の設計に関する研究

— ステークホルダーとの共創に着目して —

Research on CSV activities and its design

Focusing on co-creation with stakeholders in supply-chain

早稲田大学創造理工学部経営システム工学科助教 博士(学術) 高田真也

Waseda university, Dept of Ind.&Manage Systems Engineering Faculty of Sci.&Eng,

Assistant professor Ph.D. Takata Shinya

早稲田大学創造理工学部経営システム工学科教授 工学博士 大野高裕

Waseda university, Dept of Ind.&Manage Systems Engineering Faculty of Sci.&Eng,

Professor Dr.Eng. Ohno Takahiro

1. はじめに

この論文では、CSV 活動を行っている企業へのインタビュー調査を通じて、CSV 活動の設計と経営機能への影響を明らかにする。具体的には、どのような活動を（事業内容）、どのようなきっかけで行い（事業選択の経緯）、経済的価値と社会的価値の両立をどのように行い（目的）、さらに同業他社や顧客などとの共創を価値連鎖のどこに位置づけられるか（誰と実施するか）を把握し、それが経営機能や社会価値指標にどう影響するかを考察する。

2. CSV とは

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 and Kramer (2011,p.68)）。

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

という点に特徴がある。赤池・水上(2013,p.21-22)は、CSV は社会貢献活動や従来の CSR の延長ではなく、経営戦略そのものとして捉えてこそ、力を発揮すると指摘したうえで、経営戦略として CSV に取り組む意義について、将来を見通した持続可能な戦略を構築できること、イノベーションの創出の促進、グローバル化への対応の三つがあると指摘する。しかし、日本では、まだ CSV 専門の組織を有している企業が少なく、CSR を実施する組織が CSV¹⁾も行っているため、CSR の延長線上に CSV を捉える企業もまだ多いと考えられる。

また近年関心が高まっている SDGs との関連で、水上(2017)は、SDGs のような社会貢献に対して、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。実際、CSV 活動を SDGs のゴールと結びつけて行う企業も見られる²⁾。

東洋経済(2018,p.514)によれば、2018 年時点

で調査対象企業 858 社のうち CSV 活動に取り組む企業は 394 社に及んでいるが、これらの活動について、どのような事業が選択され、企業価値と社会価値をどう両立するのか、そして最終的に事業活動にどのようにしてプラスの効果が生まれるかなど、明らかにされていないことが多い。つまり、CSV 活動においては、効果や設計手法が明らかにされていない。加えて、CSR や SDGs と比較すると、CSV に関する研究蓄積は少ない。以下では、CSV とその効果、その設計手法について先行研究を考察する。

3. 従来研究と研究背景

3.1 CSV の効果に関する研究

企業が CSV を積極的に展開し、よりよいものにしていくためにはその効果を測定することが重要である(赤池・水上(2013,p.57))。そこでまず、CSV 活動の効果についての先行研究を見ていく。Fernandez-Gamez et al(2019)は、スペインのホテル業界のデータを用いて CSV 活動が高い財務パフォーマンスをもたらすと結論付けている。また Jones and Wright(2018)は、CSV の代理変数と財務パフォーマンス（キャッシュフロー、収益性、流動性、資金の構成、倒産リスク）との関係を分析し、CSV 活動が財務パフォーマンスに正の効果を示すことを明らかにしている。こうした研究は、CSV 活動と経済価値との関係を分析しているが、社会価値との関係は分析されていない。しかし、CSV の効果は社会価値と企業価値の両方を含む(赤池・水上(2013,p.57))。また、国内企業を対象にした実証分析はほとんど見られていない。これについて、高田・大野(2019)³⁾の調査では、経営効果だけでなく、社会価値指標につ

いても効果を測定している。なおこの調査では経営機能への影響⁴⁾を、Porter and Kramer(2011)ならびに赤池・水上(2013)を参考に、製品・サービスへの影響を既存製品と新製品・ないし新市場に分類したうえで、バリューチェーン・サプライチェーンへの影響、事業以外の収入である寄付、レピュテーション効果を測定するイメージアップ⁵⁾の 5 項目から測定している。その結果、既存製品、新製品の創造、イメージアップについては正の効果が見られた。次に CSV の社会価値指標⁶⁾については、何らかの指標とその効果を測定した 21 社のうち「効果があった」または「とても効果があった」と回答した企業は 11 社に上った。

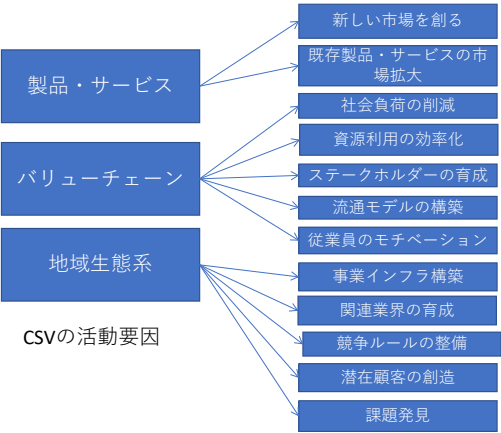
3.2 Porter and Kramer(2011)による分類

Porter and Kramer(2011,p.67-72)は、CSV をどのようにして実現するかについて、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 つの方法があると指摘する。これは CSV の目的を経営的側面から 3 つに分類したもので先行研究も引用している (Fernandez-Gamez et al(2019,p.6))。

また赤池・水上(2013,p.24-43)は、Porter and Kramer (2011)の 3 分類(以下、「Porter の 3 分類」と略す)をもとに、12 の活動要因を

示している。この12の活動要因もCSVの目的に関係するものである。

図1 CSVの活動要因



「赤池・水上(2011,p.24-43)」を基に作成
この12の活動要因について5点尺度で尋ね、因子分析を行なった結果、収益性のある市場を対象にものから、広く社会や地球環境を対象にした4つの因子に分けることができ、「Porterの3分類」が当てはまりが良くないことが明らかになった。

表1 因子分析の結果

	経営基盤を発展	地球環境	市場	社会基盤
新たな流通モデル	0.757	-0.050	-0.068	0.105
関連業界の育成	0.728	-0.261	0.199	0.179
競争ルールの整備	0.635	0.121	0.070	0.102
ステークホルダーの育成	0.601	0.148	0.249	0.123
従業員のモチベーション	0.565	0.147	0.375	0.071
既存製品・サービスを拡大する	0.526	0.275	-0.003	0.014
資源利用の効率化	0.473	0.807	0.054	-0.202
社会負荷の削減	-0.059	0.674	-0.028	0.178
課題発見	-0.037	0.158	0.895	0.037
潜在顧客の創造	0.208	-0.284	0.598	-0.066
事業インフラを整備	0.288	0.113	0.022	0.950
新しい市場を創る	0.437	-0.030	-0.058	0.315

「高田・大野(2019)」の調査を基に作成
この理由として、高田・大野(2019)の調査によれば、CSV活動の目的の多くは「事業を通じた社会課題の解決への貢献」となっているが、社会課題自体が多様なため、実際の活動内容が多様な目的を持っているためと考えられる。

3.3 CSV活動の設計

CSV活動については、名和(2015)や、赤池・水上(2013)などがケーススタディーなどを通じて意義を考察しているが、「Porterの3分類」を除けば、CSVの設計手法について明確に論じられていない。

CSVの設計にあたっては、誰が（企業特性）が、どのようなCSV活動を、誰と、どこでどのように行うかが問題となる。企業特性について東洋経済(2018,p.514)によれば、CSVに取り組んでいる割合の高い業種として食料品（65.9%）、電気・ガス業(72.7%)、海運業・空運業（100%）、銀行（67.9%）、その他金融業（66.7%）などが挙げられる。しかし、なぜこうした業種において、CSV活動が多く見られているかは明らかではない。なお業種の違いだけでなく、企業の事業内容が、BtoB中心なのか、BtoC中心なのかによっても、対象顧客や影響を受けるステークホルダーが異なる可能性がある。次に、どこで行うかについては国内市場を対象にしたものや、海外市場を対象にしたものなどがあり、戦略が異なる可能性があるが、企業によっては同時に行っている場合もある（例えば後述する金融業の事例）。またどのようなCSV活動を行っているかについて、事業と関連付けてCSV活動を行う場合でも、企業の事業内容も社会課題も多岐にわたっているため、どのような経緯でそのCSV活動が選択されたかも問題になる。赤池・水上(2013,p.64)は、社会・環境問題と自社の強みを生かした解決策をどう組み合わせるのかについて、「ニーズベース」「シーズベース」「ハイブリッド」の三つがあると指摘する。しかし、実際のCSV活動が選ばれた経

緯がどれにあてはまるかは検証されていない。

さらに、赤池・水上(2013,p.23)が指摘するように、CSV 推進のベースに企業理念⁹⁾が存在する。企業理念自体は抽象的なものもあり階層性（例えば奥村(1994,p.8)）もある。そこで高田・大野(2019)の調査では、企業理念を確認するとともに、CSV 活動との関係性を尋ねた。

次に誰と行うかについて、CSV 活動は、多様なステークホルダーとの協働によって行われる。大倉(2014,p.27)は、社会的課題の解決を目的とした複数の組織による協働⁹⁾関係を形成するケースが増加する傾向にあると指摘しており実際の活動では、サプライヤー等のビジネスパートナー（36 社中 22 社）、顧客（36 社中 20 社）、関連省庁、異業種他社などとの協働も見られる（高田・大野(2019)の調査より）。

3.4 CSV 活動における価値共有と共創

こうした協働の過程で、価値が共有される。玉村ら(2014,p.58)は、CSV の共有価値戦略は、市場にいる消費者、組織にいる従業員、世間にいる生活者とのつながりと企業の共有価値を追求する戦略であると指摘する。高田・大野(2019)の調査でも、CSV 活動の主な価値共有相手としては、36 社中 22 社が顧客（国内・海外）と回答しているが一般的な生活者（国内・海外）と価値共有している場合も見られる。

共創¹⁰⁾はステークホルダーとの交流を通じて新しい価値を生む営みであり、新商品・サービスの創造や広告・コミュニケーション方法などに用いられる。玉村ら(2014,p.108)も開発やコミュニケーション方法を共創型で

行う重要性について指摘する。CSV 活動における共創の実際の例として、社会課題を解決する新しい製品・サービスの共同開発や、顧客や生活者・地域住民との交流を通じた経験価値の共有などが考えられる。

このような価値共有や協働による共創は、価値連鎖の様々なプロセスにおいて見られる。そもそも、企業活動は、価値を生むプロセスの連鎖であり、それらのプロセスはその企業の社員が担当するが、社員だけでこなし切れずに外部の協力者の力を借りることになる（藤川(2008,p.7)）。藤川(2008,p.7)では、この価値連鎖のチェーンをサプライチェーンと定義しているため、共創をサプライチェーンのどこで行われるかを位置づけるかと言い換えてもよい。「Porter の 3 分類」のうち製品・サービスや地域生態系に分類される CSV 活動においても、バリューチェーンやサプライチェーンにおいて協働すると考えられる。この点から見ると「Porter の 3 分類」は目的に基づいているが、価値連鎖のプロセスに基づいて分析することも重要であると考えられる。

4. 研究目的

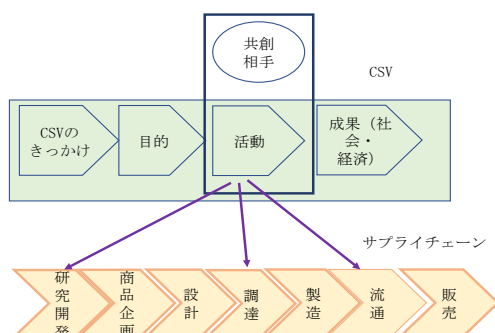
従来研究と研究背景において指摘したように、CSV の設計手段を明確に論じたものはほとんど見られない。また、価値共有や協働が価値連鎖のどこで行われるかに着目することで、「Porter の 3 分類」とは異なる分類軸を提起することができる。

そこで、本論文では、事業内容、選択の経緯、誰と実施するのかといった設計手段を考慮し、CSV の効果として社会価値指標に対する影響についても言及する。このため、高田・大野(2019)のアンケート回答企業に対し

てインタビュー調査を行い、以下の目的で研究を行う。

- (1) どのような活動を選択し、どのようなステークホルダーと協働し、共創が生まれているのか、それはサプライチェーン上にどう位置付けられるか
- (2) 事業の選択とステークホルダーとの共創のパターンの違いが、社会的価値を含めた効果にどう影響するのか
- (3) その CSV 活動は、どのようなきっかけで行われ、企業理念とどう結びつくのか、また経済価値と社会価値はどう両立しているのかを把握する。

図 2 概念図



期待される効果は次の通りである。まず、どのようなステークホルダーと、サプライチェーン上のどこで共創するかを分析することで、CSV 活動にプロセスに基づいた新しい分類軸を提供することができる。

次に、事業の選択と共創パターンの違いが、既存製品の製造や新製品の創造、経営基盤強化といった経営効果や社会価値効果にどう影響するか分析することで、CSV の効果測定の研究に寄与することができる。

最後に、どのような事業をどのようなきっかけで選択したかを把握し、経営理念などとの関係を分析することを通じて、CSV 活動の設計手段の解明に寄与することができる。

5. 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。この 5 社については、高田・大野 (2019) の報告のもとになったアンケート回答企業 36 社すべてに依頼文を送付し、そのうち協力いただいた企業に対して調査を実施したもので、次のような項目を尋ねた。なお、インタビューは、高田・大野(2019)が行ったアンケート回答者でもある CSV 担当者¹⁾に対し行った。

- ・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をどう両立させているか (アンケートでは、社会的価値と将来的な企業価値の両立と回答する企業が多かったため、どれくらいのスパンで経済価値を達成しようとしているのかを尋ねた)
- ・共創関係にあるステークホルダーは誰か、どのような活動を共創しているか

またインタビュー調査で得られた回答から記述する際に企業のホームページおよび、関連する新聞記事および雑誌記事検索を用いて補足した。

つづいて、具体的な事例研究に移る。

6. 事例研究

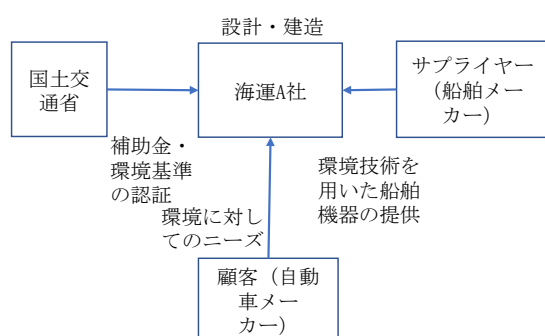
6.1 海運業者 A 社の事例

海運業である A 社は、最先端の環境技術を搭載した船舶の設計・建造を行っている。

この船舶では、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。同社では、2050 年を目標とする長期の環境ビジョンを掲げている。海運業界でも環境規制が強まっており、国際海事機関（IMO）により今後新たな Sox、NOx の規制値が適用されることもあり、同社では規制強化に備えて技術の検証を進めている。実効性や経済性を評価しこれから導入する船に最適な技術を採用する考えである（日経 BP マーケティング(2017,p.82)）。CSV をはじめたきっかけとしては、船舶を新しく建造するにあたって、最近環境負荷への低減という意識が高まっているなかで、フラッグシップを作ろうとしたという点からスタートした。その中に、最先端の環境技術を盛り込もうと考えた。建造は、2014 年から検討をはじめて、2016 年に完成した。CSV に関する議論は、2013 年ごろから社内の検討会などでその概念を知って、やや後付けであるが、その考え方を取り入れようとした。船舶は、自動車メーカー向けのもので、国内・海外問わず、環境意識が高く、バリューチェーン全体で環境負荷削減に取り組んでいるメーカー側のニーズを受けて、その輸送を提供する側として提案した。また実際に海外メーカーなどから使わせてくれという引き合いが来ている。

図 3 海運業者 A 社の例



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ており、機器に対して認証している。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。A 社としては、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を行った。

経済価値の評価は、売上高や利益により行っている。売上高は基本的には、運賃だが、船そのものを貸し出すということをしている。例えば、7500 台積みの船、1 台という形で、メーカーの輸出総量に対して、そのシェアの何パーセントを占めるかという観点から計算している。利益については、燃料費や乗組員の人件費、建造コストを引いた額で、損益を計算している。

プロジェクトの主体となっているのは、自動車運搬船の事業部門で、その他に顧客との窓口である営業部門、設計部門、技術部門などが関わっている。CSR 部門は直接関わっていないが、環境規制対応とか技術情報を先取りして調査・提供している。CSR などの環境基準については、環境専門の部署が測定しており、CSV 関連の指標についても一部船舶から測定している。測定基準としては、具体的に、ほかの船舶と比べて効果があったかどうかということである¹²⁾

他の CSV の取り組みとしては、環境対応的な新技術がプロジェクトとして同時並行的に走っており、船舶からの排出量の削減を目的に行われる。例えば、船首部に取り付けた大型の帆を推進力にする運搬船の開発を進めている¹³⁾。また、現在の燃料は、重油がメインなので、新しい燃料の LNG 燃料を搭載した

船舶にも取り組んでいる。これらは、社内で社長直轄のプロジェクトチームという形で検討されている。これにより、CO₂の排出量を重油に比べ20%削減、Soxを9割削減できる。背景には、国際海事機関（IMO）による規制の動きがあり、11年に合意した規制では、新造船のCO₂排出量を25年までに当時の平均値と比べて30%削減することを目指すとしている。また、16年には、燃料に含まれる硫黄分の上限が引き下げられるSox規制が採択され、船舶からの温暖化ガスの排出量を50年までに08年に比べて半減する戦略も採択されており、同社だけでなく海運各社による投資が活発化すると予測されている（日経BPマーケティング(2017,p.82)）。

CSVに取り組むうえで最も大きな課題は、財政的な余裕がないという点である。経営環境も厳しくなっており、新しい技術を取り入れるには投資が必要だが、すべてに投資するというわけにはいかないため、取捨選択し、顧客からのサポートが得られるプロジェクトに優先的に取り組んでいる状況である。とくに顧客から環境負荷の低減を提案されることも多く、環境対応を優先課題としてあげている。また、基本的には安全・環境・品質（サービス）というところをテーマとして掲げているので、外部の専門的な知見を取り入れながら取り組んでいる状況である¹⁴⁾。

この事例では、国際海事機関による規制の動きや、顧客の環境負荷低減へのニーズを受けてフラッグシップを作ろうという機運が高まり、CSVが社内で検討され、環境技術を搭載した船舶の設計・建造が行われた。基本的に自動車メーカー向けのBtoBの製品であるため、船舶機器メーカーなどのサプライヤーとの共創などが見られているほか、国土交通

省から環境技術について認証・補助金を受けている。組織としては、事業部門のほか、顧客の窓口である営業部門・設計部門・技術部門などが横断的に対応し、CSR部門が環境情報の取りまとめなどを行っている。また、財務上の課題を抱えており、環境に関する事業を中心に、事業を取捨選択して行っている。

6.2 情報通信B社の事例

情報通信B社では、パートナーと協創しながら新たな価値を顧客に届ける取り組みとして、「ビジネスアセットの強化」と「サービスブランドの統一」に取り組んでいる。ビジネスアセットの強化とは、パートナーの強みに顧客基盤、送客、決済システムなどこの会社が持つビジネスアセットをプラスすることで新たな価値を創造するというもので、パートナーのサービスと同社のアセットを連携させ、商流を生み出すとされている。これに対して、「サービスブランドの統一」では各種の名称をパートナーが使いやすいようにそろえてサービスブランドを統一することにし、日常生活のさまざまな場面で使われるようにすることを企図している（電気通信協会(2016,p.20-21)）。

この会社では、2017年4月に策定した中期計画を実行中である。その戦略に基づき、ESG経営を推進し、SDGsに貢献することを目指している。CSVをはじめたきっかけは、法人営業を中心に行うなかで、モノ・サービスを自社で行うように切り替えるなかで、地方創生にリーチしていきたいという考え方から行った。例えば、農家支援がそれである。同社は同業他社、大学と協働して、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ている

15)。農場に設置されたカメラがトマトの葉を撮影し、測定データは暗号化されてクラウド上にある AI に送られる。葉がしおれていると AI が判断すると、農場にある水やりの機器が自動で起動する仕組みである。実験では農場の水温や気温、土壌の電気伝導度を測るセンサーも備えており、肥料が十分に足りているかなども推察できる、データ送信時は暗号化するため、栽培ノウハウが盗まれるというリスクを減らせるという。大学が開発した AI を駆使した水やり技術と、同社の農業支援プラットフォーム、同業種他社の IOT 向けの通信技術を組み合わせて実証実験を行い、無人で栽培することで農作業をどの程度効率化できるかを検証している。販売にあたっては組合(JA)が協力し、実証実験にも参加している。こうした実証実験以外にも、同社ではドローン（小型無人機）を使った農薬散布や上空からの画像撮影で栽培状況を把握するシステムも取り扱っている。農業向け事業は決して大きくはないものの、一定のニーズはありとみて開発する方針である。

図 4 情報通信 B 社の例 (1)

【ドローンによる農家支援】

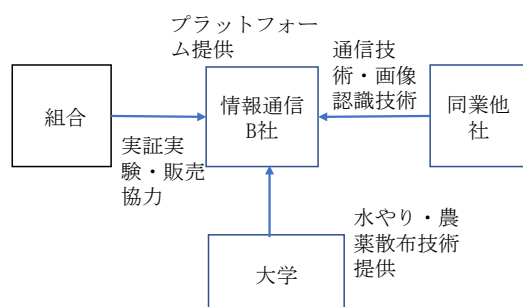
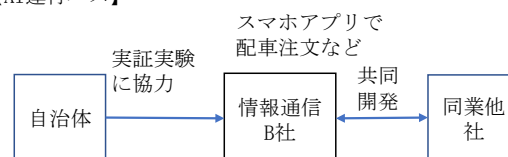


図 5 情報通信 B 社の例 (2)

【AI運行バス】



同社のもう一つの代表的な CSV 活動である「AI 運行バス」についても述べる。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 2017 年 3 月より同業他社とプラットフォームの共同検討を開始しており¹⁶⁾、首都圏や地方自治体などにおける実証実験を通して、リアルタイムに効率的な車両・ルートを導き出す AI 配車機能の確立に取り組んでいる。実証実験などを通じて延べ9万人の輸送実績がある。「AI 運行バス」は移動手段に加え商業施設のサービスを、MaaS (mobility as a service) 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ている。

同社には CSV 専門部署が存在しないが、報告書の作成や外部対応や調査は、CSR 部が行い、法人営業と研究開発を担当する部門が現場で行うという形をとっている。また、経営戦略で方向性を決めている。

CSV をはじめたきっかけとして、もともと同社がインフラの会社であるため、社会課題解決は従来から目的としていたが、CSV の設計段階から、個々のビジネスを 5 年で黒字化することを目標に推進している。CSV を行う上での課題としては、参考となるモデルケースなどが不足し、進め方に苦慮していることが挙げられる。また、社会価値を定量化するのが難しくその評価に課題を抱えている。とくに、社会に対するインパクト（他社と比較したときにどうか、社会への貢献度合いがど

うか)を測定することが困難で、社会価値指標の設定に至っていない。なお、社内におけるコミュニケーションという観点から、CSR部がサステナビリティレポートを出すタイミングで他部門とコンタクトを取っているほか、CSRについて社内研修を行っている¹⁷⁾。

この事例では、自社のIOT技術を用いて社会への貢献を図ろうとする理念のもと、様々なCSV活動が行われている。代表的な取り組みに、IOTを用いた農業支援とAI運行バスが挙げられる。前者は、大学が開発した水やり技術と、同社のIOTによるプラットフォーム、同業他社の通信技術を組み合わせ、無人でのトマト栽培などに活用している。また組合が販売や実証実験に協力している。後者では、過疎化や高齢化に対応するため、同業他社や自治体との協力のもと、ルートや需要予測をAIで行うバスやタクシー事業を展開している。両事業とも自社のIOT技術を用いて一般消費者に価値を提供するため、BtoBとBtoCの両方の要素があり、サプライチェーン上でも前工程と後工程の両方で共創が見られているのが特徴である。組織としては、法人営業と研究開発部門が現場で中心となり、報告書作成や外部対応はCSR部門が行っている。また個々のビジネスは5年で黒字化することを目標に行われている。社会価値を定量化することに課題を抱えており、測定している社会価値指標は特にない。

6.3 金融業C社の事例

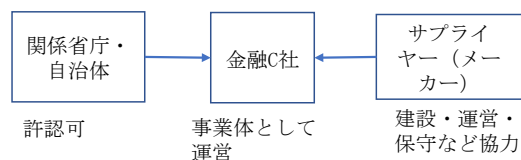
金融業C社は、「社会価値創造企業」を経営方針に掲げ、社会課題の解決と持続的な成長の両立を志向している。2021年に向けた中期経営計画では、めざす姿に向けたバックキャスト¹⁸⁾の視点で経営戦略を推進し、

現在を付加価値を高める「バリューアップステージ」と位置づける。

同社のCSV活動の一つは、再生可能エネルギー分野である。

図6 金融業C社の例(1)

【再生エネルギー事業】



同社ではこれまで風力発電事業及び太陽光発電事業を手がけ、蓄積した事業ノウハウを基に計画立案から運営、保守サービスまで顧客の事業をサポートしている。2012年のFIT（固定価格買取制度）スタートを機に、再生可能エネルギーの発電事業に参入した。運営方法は、プロジェクトごとに異なるが、事業展開をするなかで、地方自治体や顧客やサプライヤーと一緒に事業を行っている。例えば風力発電所ではサプライヤーがEPCや保守等を担当し、同社が事業者として建設を行っている¹⁹⁾。発電した電力は固定価格買取制度(FIT制度)により、電力会社に売電し、売電収入の一部は「農山漁村再生可能エネルギー法」に基づいた協定により、土地の維持管理に資する取り組みに利用されている。なお、再生可能エネルギーについては、発電事業もしているため設備を作る段階では、自治体や関係省庁の許可が必要となる²⁰⁾。

CSVの評価方法は独自には設定していないが、新規案件の付加価値について2019年に評価している。再生可能エネルギーの容量を評価することは難しいため、事業規模から見てどれくらい発電しているのかという観点から把握している。経済価値との両立を達成するという意味でのスパンとしては、大体10年

間をスパンとして考えていて、2030年の目標を設定している。

環境については、CO2排出量などの基準で評価することができるが、社会へのインパクトを測定が難しいことが課題である。社会価値指標の測定以外でCSVに取り組むうえでの課題として、社内における他部門の理解が挙げられる。誰がどの担当なのか、社内での情報共有に課題を抱えている。なお、社内では、CSVの取り組みについて事業部とのコミュニケーションを行っているほか、国内の事業については、投資や新事業の評価について投資商品企画委員会が月一回開かれているが、事業の方向についての経営判断がなされるため、現場になかなか浸透しない。特に金融やリース部門の社員にはCSVといっても理解されにくいことが課題として挙げられる。

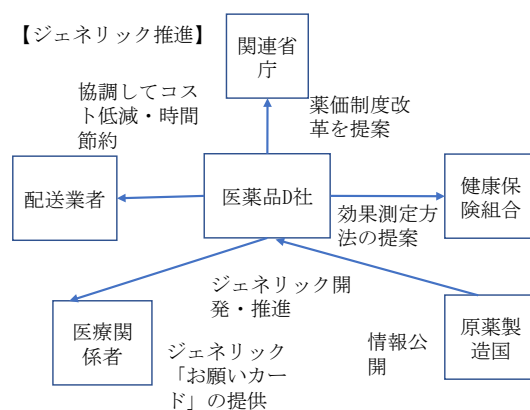
この事例では、金融業者である同社が、社会価値創造企業という経営理念のもと、FIT（固定価格買取制度）の開始や需要への期待をもとに参入した再生エネルギー事業を中期経営計画で四つの柱の一つとして捉えており、風力・太陽光発電事業などを展開している。自社で事業体として発電も行っており、関連会社でもあるサプライヤーが保守・運営などを担当し、設置に際し関係省庁・地方自治体が許認可をしている。モビリティ事業においても、同業他社・公的研究機関・自社の子会社とともにオープン・イノベーションの形で開発を進めており、顧客である物流会社ともスマート安全運行サービスの共同研究を行っている。

再生エネルギー事業は、BtoBの事業であるため、サプライヤーなどとの共創を図っているのに対して、モビリティ事業はBtoCの事業であるため、同業他社に加えて顧客などと

の共創が図られている。組織としては新事業開発部・CSR部門などが活動を担っており、新事業の評価については投資商品企画委員会などを開いている。しかし、金融部門への理解を中心に、社内の情報共有に課題を抱えている。経済価値との両立については10年をスパンに検討しており、中期経営計画などにROAの目標値などが盛り込まれている。

6.4 医薬品D社の事例

図7 医薬品D社の例



医薬品D社では、ジェネリック薬品の普及に力を注いでいる。ジェネリック薬品を用いることで、質を落とさずに医療費の伸びを抑制できるメリットがあり、世界では普及が進んでいるものの、日本では普及が遅れている現状がある。同社では、高価格な先発医薬品の特許の切れた後に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・患者の医療費負担の軽減につながり、その分を他の有用な用途に使うことができるとしてその意義を強調する。増産と安定供給に取り組んでいるほか、安全性に加え、製剤の工夫にも力を入れている。例えば、小型化したり、水なしで飲める薬に変更したりして、付加価値を高めている。

社会価値指標として、医療費の節減分を挙げており、同社ホームページ²¹⁾上で公開している。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。

同社では、様々なステークホルダーと幅広く共創活動を行っている。まず、配送業者とは配送回数を減らしたり、1 回当たりの配送量を多くするよう働きかけることで、事業面でコスト低減、環境面ではCO2 排出削減等につなげている。以前は、自社物流を行っていたが、2001 年4 月から、異業種他社にアウトソーシングしている。そこではバラ出荷のデータを顧客ごとに集計し、1 カ月間の合計が1 ケースに達している取引先には、ケースでの発送を提案している。これにより、ピッキング作業の時間短縮が実現している。さらにピッキング後のPOS 検品、梱包作業の流れをスムーズにすることで、全体の作業の短縮化にも取り組んでいる²²⁾。次に医療関係者に対しては「お願いカード」²³⁾の配布を提案しており、自治体や健康保険組合からも配布を進めている。医療機関の受付や医師・薬剤師と話す時に患者がこのカードを提示することで「ジェネリック医薬品を希望します」という意思を簡単に伝えることができる。

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、組合に対してジェネリック医薬品の使用拡大を働きかけている。増加する医療費を節減する施策として、政府は2020 年9 月までにジェネリック医薬品の普及率を80%²⁴⁾とする目標を掲げている。健康保険組合のジェネリック医薬品普及促進の取組には医療費削減に対する費用対効果という基準があるが、削減効果額の算定も

含め事業評価の手法が曖昧なことが課題となっている。そこで同社では、効果測定の方法も提案している。また政府関連省庁や業界団体にも政策提言などを行ってジェネリック医薬品の普及を働きかけている。

経済価値との両立については、既存事業について、これまでの知見を元に発売までの準備期間に5～7 年を要しているものの、発売初年度から売上高と利益の上積みになるよう取り組んでいる。一方、新規事業については、将来予測が難しいため、もう少し長い年数で見ているという²⁵⁾。

この事例では、ジェネリック薬品の代表的な推進者である同社が、医療費の削減という共通目標を掲げる国・健康保険組合・患者・医療関係者などと広く多次元的な共創を行っており、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を医療費節減額と定義することで、独自の社会価値指標を設定している。この測定指標を健康保険組合などにも提案しているほか、国に対しては薬価制度などの低減やジェネリック推進を働きかけており、「お願いカード」などを通じて医療関係者や患者にもジェネリック使用に向けた取り組みを進めている。また配送業者に対してコスト削減や環境負荷低減への協力を求めているほか原薬事業者について製造国の公開を求めるなど様々なステークホルダーに働きかけている。経済価値との両立においては、新事業と既存事業で異なるが、既存事業においても準備期間に5-7 年を要している。

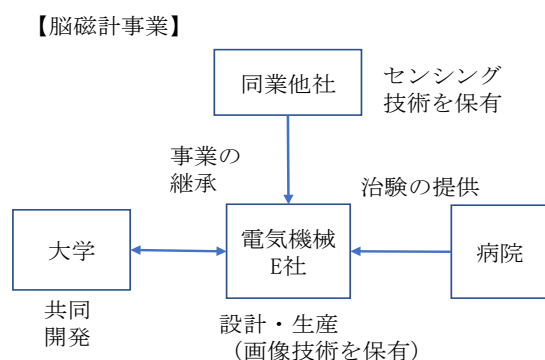
6.5 電気機械E社の事例

同社は、創業の精神（三愛精神）を企業活動の原点に据え、「世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、提供しつづけることで、人々

の生活の質の向上と持続可能な社会づくりに積極的に貢献する」ことを理念としている。この理念を達成すべく、独自の基準を設け、自ら認証するプログラムを運用している。このプログラム²⁶⁾は、省エネ、省資源、汚染予防、快適性、使いやすさの側面から評価し、一定の基準を満たした製品を「サステナブルプロダクツ」、中でも業界トップの性能を持つ製品を「サステナブルプロダクツ Premium」として認証するものである。

同社の CSV 活動の一つはヘルスケア事業の脳磁計事業である。従来はコピー機やプリンターを主力事業としていたが、企業理念に照らして社会課題を解決するために事業を広げる過程でヘルスケア事業に参入した。脳磁器に着目した理由は、オフィス事業において、複写機を作るなかで培ってきたノウハウ（スキャンして電子的に処理する）が援用できる領域であったためである。脳磁計は脳神経の活動で電気信号が発生した際に生じる微細な磁場を検知し、脳が機能していない場所を特定する装置である。

図 8 電気機械 E 社の例 (1)

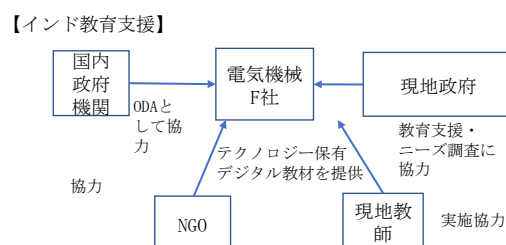


参入時スウェーデンの会社が市場をほぼ独占しており、価格も高額であり、世界で 200 台強が稼働していたのみであった。同社は、自社の調達力を使って価格を半額程度まで引き下げ、検査時間を短縮するほか、得意とす

る画像技術で磁気共鳴画像装置 (MRI) などの診断画像と連携できるソフトを開発して利便性を高めることを企図した。2014 年から研究開発が行われ、2016 年 4 月には同業他社から生体磁気計測装置の一種である脳磁計の事業を継承した。

新製品は、同業他社が長年培ってきた脳深部計測や高周波計測などのセンシング技術と、同社が基盤事業で培った画像技術・システム設計力をはじめ、生産ノウハウなどを組み合わせて新たに開発したものである。臨床分野や、複雑な脳機能の解明、脳科学を用いた応用研究分野など、多くの領域で活用できるようにした。さらに、地方自治体²⁷⁾と連携し、協定を締結したほか、2019 年 1 月からは病院と共同で脳機能ドックへの取り組みがスタートしている。この病院²⁸⁾では、疾患により客観的な診断、予後予測を提供する技術に必要となる脳磁計測システムを用いた標準脳機能データベースの研究を海外 9 大学と共に進めており、同社の脳磁計測システムを連携させることで、このシステムを用いた認知症診断技術の向上に貢献し、新しい脳ドック市場の開拓を目指している。同社では同事業を通じて 2025 年に 500 億円²⁹⁾の売上高を目指す方針を設定している。

図 9 電気機械 E 社の例 (2)



もう一つの CSV 活動であるインド教育支援では、デジタル印刷機の活用による学びのためのネットワーク構築やプロジェクター・

デジタル教材の活用による楽しく学ぶ授業を創る事業を展開している。前者は、インドを対象に行なった地域の学校や教育機関 20 箇所にデジタル印刷機を寄贈し、機器活用のトレーニングなどを実施するプログラムである。実施にあたり、同社の社員が現地に出向き、学校や教育局の関係者、保護者、子どもたちへのヒアリングにより様々な社会課題（中途退学者が多い、女子の就学継続が困難、教育インフラが未整備、人材不足）を確認したという。こうしたきめ詳細なヒアリング状況が、授業の質を実際に向上させることにつながったという（同社ホームページ³⁰⁾）。同社にとってはプログラムの展開に伴い、ビジネスを行う上での貴重な情報が得られたという点も重要で、都市から離れた地域ならではの印刷機運用上の課題を把握できたという。また、教育関係者や政府機関とのリレーションシップを構築し、販売促進、PR 活動の足掛かりができたことも、競合他社との差別化や今後の市場の拡大において重要な役割を果たすと期待されている。

戦略的 CSR が取りざたされたころから、同社では、これらの事業を立ち上げてきた。2011 年に CSV が提唱され、その後 SDGs やサステナビリティの概念が定着するなかで、事業部の中で共有され、議論が広がっていた³¹⁾。

社内では、もともと CSR 部門を中心として、事業部門を巻き込む形で議論を行っていたが、2015 年ごろから経営戦略の一環として全社戦略として実施するようになってきた。共創関係については、プロジェクトごとに異なり、ヘルスケア事業の場合、大学の脳磁器の専門家の協力を仰ぎ、研究開発や臨床実験を進めている一方、インド教育支援の場合は、現地の政府と NGO、現地の教師と協働している。

また同ケースでは JAICA のサポートも受けている。同社がテクノロジーを提供し、NGO は現地の改善を、政府は教育制度の向上を目的として取り組んでいる。また JAICA は、ODA を行うなかで資金提供だけでなく、民間のリソースを活用して貢献している。

経済価値との両立については、一般的には事業は 3 年で黒字化するという目標があるが、脳磁器の場合、研究開発を長く行っており、最初は癲癇に対する治療に対して行っていたが、その活用が認知症にも広げられるということで研究開発を進めた。このため比較的長いスパンで考えられている。インド教育支援の場合は、先に商品があつてどうパッケージとして提供するかという段階だったので、1-2 年で事業化するという観点で行ってきたという。このように社会課題をベースにすると利益確保に時間がかかるが、収益の増加だけでなく、関係者のネットワーク構築や人材育成など様々な面で企業に価値をもたらすと考えられている。

社会価値指標について、同社のテクノロジーを活用した医療・教育・地域サービスの利用者数についてそれぞれ別事業のものを合算値として測定している。例えばインドにおける教育支援の場合、出席率や理解度というデータを普段から測定することは難しいため、教育サービスを受けた人たちにどれだけリーチしたかという観点から総合的に把握する目的で測定している。

CSV を行ううえでもっとも大きな課題は、財務的貢献であり、とくに社会へのインパクトと財務との両立である。その両立を図るため、商品企画や R&D を巻き込みながら広い視野で活動を企画している。また、個別に事業を行うだけでなく、他社と競争しながら進

めるようにしている。一方財務的貢献だけでなく、それ以外の効果もある。例えば、インドの教育支援においては、州政府とネットワークができたことによって、ほかの商談がうまくいくなどの波及効果があった。また国内でメディアに取り上げられたことで、就職市場における企業イメージの向上などにも効果があった³²⁾。

この事例では、経営理念にも照らして社会課題にリーチするためにヘルスケア事業に参入するにあたって、複写機で培った自社技術を応用可能な事業として脳磁計事業に着目した。参入にあたってセンシング技術を有していた同業他社から事業を継承し、自社の画像技術・システム設計力・生産システムなどを活用し、大学などと共同研究を行っている。また病院に治験を提供してもらっているほか、自治体と協定を結ぶなどしている。もう一つの代表的な CSV 活動であるインドの教育支援では、同社のデジタル教材を現地の学校に提供し、現地政府や JAICA、現地教師などの広い協力を行ったうえで実施している。なお、この事例において厳密には電気機械 E 社と協力機関の目的は異なることに注意が必要である。長谷川(2017,p.152)も、企業と NPO の活動はしばしば異なる目的や要因によって動機づけられていると指摘している。経済価値との両立については、脳磁計事業は研究開発が中心となるため事業化に時間を要しているが、インド教育支援の事例ではパッケージがすでにできていたため、1-2 年で事業化している。組織としては、CSR 部門が中心となり事業部と連携して行っていたが、2015 年ごろから経営戦略として議論されるようになり全社戦略として行うようになってきた。課題は財務的貢献と社会へのインパクトの両立であるが、

財務以外にもイメージアップや人的ネットワークの構築など副次的効果を得ている。

7. 事例のまとめ

以上の事例分析に基づいて、CSV の設計手段とその影響という観点から考察を行う。

7.1 サプライチェーン上の共創とその影響

表 2 サプライチェーン上の価値共創とタイプ分類

CSV活動	業種	研究開発	商品企画	設計	調達	製造	流通	販売	特色
ドローンでの農家支援	情報通信	大学・異業種他社	組合	-	-	-	-	組合	BtoBとBtoC
環境技術搭載の船舶	海運	船舶機器メーカー	-	-	船舶機器メーカー	-	-	-	BtoB
環境教育の実施	サービス	-	-	-	サプライヤー	-	-	大学のサークル	BtoC
脳磁計	電気機械	大学・同業他社	-	-	-	-	-	-	研究開発重視
再生可能エネルギー	金融	-	-	-	サプライヤー	-	-	電力会社	環境事業補完型
再生可能エネルギー	電力	-	-	-	-	-	鉄道会社	鉄道会社	環境事業補完型
風力発電	建設	電力会社・商社	-	-	電力会社・商社	電力会社・商社	-	-	環境事業補完型
天然ゴム農家支援	ゴム	-	-	-	海外の農家	-	-	-	特定機能型共創
資機材サイクル	セメント	-	-	-	-	-	自治体	-	特定機能型共創
ジェネリック推進	医薬品	-	-	-	サプライヤー	-	配送業者	健保組合・顧客	多次元的共創
健康志向食品	食品製造業	大学・同業他社	-	-	海外の農家	-	-	顧客	共創とオープンイノベーション

価値連鎖のプロセスは、大きく研究開発・商品企画・設計・調達などの川上工程と、製造・流通・販売などの川下工程に分けることができる。この表から、BtoB や研究開発重視型のように川上工程で共創する企業と、BtoC など川下工程で共創する企業、その両方で共創する企業に分けることができる。業種で見ると建設、電気機械などは川上工程、サービス業³³⁾や金融、医薬品などは川下工程、情報通信については BtoB と BtoC の両方の要素があり、両方で共創している。

また全体として、研究開発、調達、販売において多くの共創が見られる。研究開発が重視される電気機械、サプライチェーン上の特定の機能を補完する形で共創が行われるセメント³⁴⁾とゴム³⁵⁾では、価値連鎖の一部で共創が見られるのに対して、食品製造業、医薬品、情報通信などでは複数分野で異なるステ

ークホルダーと共創している。環境分野では再生可能エネルギーと風力発電で共創の仕方に違いがある。風力発電³⁶⁾では、研究開発・調達・流通において商社や複数のゼネコンの連合が生まれ、共創が行われているが、再生可能エネルギーでは、金融業と電力会社³⁷⁾研究開発・製造を中心的に担っており、調達・保守や、流通・販売などで異業種他社と共創している。整理するとサプライチェーンの川上工程か川下工程で共創するか、特定の範囲か複数の範囲で共創するか事業を補完する形で行うかコア事業を協働して行うか等の戦略が考えられる。つづいて、共創パターンが経営上の効果に与えた影響を考察する。

表3 共創と経営上の効果³⁸⁾

	業種	共創パターン	既存製品製造	新製品の創造	サプライチェーン	寄付	イメージアップ
ドローンでの農家支援	情報通信	BtoBとBtoC	○	○	○	△	○
環境技術搭載の船舶	海運	BtoB	△	○	○	×	○
環境教育の実施	サービス	BtoC	△	×	×	×	△
脳磁計	電気機械	研究開発重視	△	△	○	△	◎
再生可能エネルギー	金融	環境事業補完型	○	-	-	-	-
再生可能エネルギー	電力	環境事業補完型	○	△	○	△	△
風力発電	建設	環境事業補完型	△	△	△	×	△
天然ゴム農家支援	ゴム	特定機能型共創	○	○	○	×	○
資源リサイクル	セメント	特定機能型共創	△	○	△	×	○
ジェネリック推進	医薬品	多次元的共創	○	△	△	×	△
健康志向食品	食品製造業	共創とオープンイノベーション	○	○	△	○	○

全体では既存製品の製造、新製品の創造、サプライチェーンへの影響において、経営機能に効果がある。特に、AI 運行バス、環境技術搭載の船舶、ゴム農家支援など調達において共創している企業では、サプライチェーンへの効果が見られる。電気機械ではイメージアップに高い効果を得ているが、社会活動が就職活動に好影響を与えた結果である。

表4 共創と社会価値³⁹⁾への影響

CSV活動	業種	共創パターン	社会価値指標	社会価値指標に対する効果
ドローンでの農家支援	情報通信	BtoBとBtoC	-	-
環境技術搭載の船舶	海運	BtoB	省エネルギー	◎
環境教育の実施	サービス	BtoC	教育へのアクセス度	△
脳磁計	電気機械	研究開発重視	自社技術による教育・地域サービス利用者数	-
再生可能エネルギー	金融	環境事業補完型	再生可能エネルギー発電量	◎
再生可能エネルギー	電力	環境事業補完型	社外アンケートによりCSVを含む企業評価の測定	△
風力発電	建設	環境事業補完型	再エネ事業による発電量	○
天然ゴム農家支援	ゴム	特定機能型共創	エコタイヤ比率の向上	◎
資源リサイクル	セメント	特定機能型共創	社会的責任投資指標	△
ジェネリック推進	医薬品	多次元的共創	医療費削減	◎
健康志向食品	食品製造業	共創とオープンイノベーション	-	-

サンプル全体としては、何らかの社会価値指標について測定が行われ、効果が挙げられている場合が多い。なかでも環境関連の事業において、再生可能エネルギー発電量やエコタイヤ比率の向上、省エネルギーのように、社会価値指標の対象範囲が特定化されている場合には高い効果が見られる。逆に、社外アンケートによる CSV 活動を含む企業評価や、教育へのアクセス度などのように社会課題に対して指標の対象が広く設定された場合には効果が得られにくくなっている。

7.2 きっかけと経営理念との関係

表5 CSV をはじめたきっかけ

CSVテーマ	きっかけ
ドローンでの農家支援	・ICTで社会課題解決の一環。 ・経験と勘の多かった農業に効率的経営を導入
AI運行バス	・法人営業をしている際にモノを自社に切り替えるという点から出発。 ・地方創生にリーチしていきたい ・異なる移動手段を統合し提供するMAAS (Mobility as a service) への着目と過疎化への対応
環境技術搭載の船舶	・環境負荷低減への意識の高まりの中でフラッグシップを作ろうとして ・最先端の環境技術を搭載する ・社内の検討会でCSVの概念を知り取り入れた
ジェネリック推進	・政府の取り組み前から需要拡大に向け生産拡大に取り組む
再生可能エネルギー	・省エネサービスの一環。電気料金を固定費用で貸し出すサービスを実施。 ・FITの開始や排出権取引を背景 ・需要拡大を想定して
脳磁計	・経営理念に沿って社会課題を解決するために事業を拡大。 ・複写機を作る上でのノウハウが生きてと判断

次に CSV の設計という観点から CSV を始めたきっかけと企業理念の関連を考察する。

CSV をはじめたきっかけを、赤池・水上 (2013,p.64)をもとに分類すると、脳磁計は経営理念に沿って探索した結果、自社技術のノウハウを生かせる分野として CSV 活動が選択されたため、「シーズベース」、再生可能エネルギーや環境技術搭載の船舶については顧客や市場の変化などによる「ニーズベース」、ドローンや AI 運行バスについては両方の要素がある「ハイブリッド」に分類できる。

表 6 企業理念との関係

CSVテーマ	業種	経営理念との一致	担当組織
ドローンでの農家支援	情報通信	△ (新しいコミュニケーション文化の創造)	法人営業・研究開発・CSR部
環境技術搭載の船舶	海運	△ (人々の豊かな暮らしに貢献する)	事業・営業・技術
ジェネリック推進	医薬品	○ (事業とCSVと経営理念がほぼ重なる)	その他
再生可能エネルギー	金融	○ (社会価値創造企業)	新事業開発部・CSR推進部など
脳磁計	電気機械	△ (広く世の中の役に立つ)	CSR担当部署
再生可能エネルギー	電力	△ (地域社会との共栄)	再生可能エネルギー事業部
環境教育の実施	サービス	○ (社名が「よく生きる」)	CSR担当部署
天然ゴム農家支援	ゴム	△ (自社とサプライヤーで経営理念を共有化)	CSR担当部署
風力発電ほか	建設	○ (事業を進めることが社会価値創出)	その他
資源リサイクル	セメント	△ (持続可能な未来を拓く先導役)	CSR担当部署
健康志向食品	食品製造業	△ (「食と健康」のプロフェッショナル)	CSR担当部署

次に、経営理念と CSV 活動の合致度を見ると多くの企業で経営理念と CSV 活動が一致 (図の○)、ないし包含 (図の△) している。経営理念自体は抽象的な場合もあり、具体的な方針が示されない場合もある。担当組織については、CSR 担当部署が担う場合と事業部など複数部署が担当する場合があります、専門部署が担当する場合は少ない。

7.3 社会価値と経済価値の両立

最後に、CSV 活動の目的に着目して社会価値と企業価値の両立について考察する。企

業は、売上高などの経済的指標とともに独自の社会価値指標を設定している (表 7)。

表 7 社会価値との両立

CSVテーマ	社会価値指標	経済的指標	経済価値と社会価値の両立
ドローンでの農家支援		売上高	5年で黒字化
AI運行バス		売上高	5年で黒字化
環境技術搭載の船舶	省エネルギー	利益・売上高	
ジェネリック推進	医療費削減	医療費削減	発売初年度から売り上げ・利益に上積み・研究開発に5-7年
再生可能エネルギー	再生可能エネルギー発電量	売上高・独自指標	10年間
脳磁計	自社技術による教育・地域サービス利用者数	売上高	研究開発に長い期間
インド教育支援		売上高	1-2年で黒字化

しかし、社会へのインパクトを測定することは難しく、通信業の例のように社会価値指標を設定していない場合も見られる。もう一つの課題は、電気機械業の場合のように、経済的価値との両立である。一般に、CSV 活動は定義から経済価値と社会価値の両立を図ることを目的としているが、その両立の仕方には企業によって違いがあり、また同じ企業の中でも電気機械業のようにプロジェクトによって違いが見られる。全体としては、経済価値との両立には、5年から10年程度の期間を要することが多い。

8. まとめ

企業がステークホルダーとどのように競争するかについて、価値連鎖の川上工程か川下工程で共創するか、特定の範囲か複数の範囲で共創するか、事業を補完する形で行うかコア事業を協働して行うかなどの戦略が考えられ、このような戦略は、BtoB か BtoC かなどの事業の特徴などと関係する。また、共創パターンの違いは、経営上の効果にも影響する。調達などにおいて共創している場合は、サプライチェーンなどに影響が及び、複数の

範囲で異なるステークホルダーと共創している場合は経営上に高い効果を得ている場合が多い。

社会価値については、測定している企業において効果が得られている場合が多いが、特に社会価値指標の対象範囲が特定化されている場合には、高い効果がみられる。

また事業の選択については、経営理念と一致しないし包含されるが、そのきっかけは、ニーズベースなのかシーズベースなのかその両方かによって分類できる。企業の事業内容は多岐にわたり、社会課題も多岐にわたるため、企業の事業戦略と関連付けて活動内容を精査する必要がある。さらに、経済価値と社会価値を両立するといってもその両立の仕方には企業ごと、プロジェクトごとに違いがあり、この点は CSV 活動を推進するうえで課題となっている。

9. 終わりに

本研究では、アンケート回答企業に対するインタビュー調査をもとに、CSV 活動について考察し、CSV の設計手段について考察した。具体的には、どのような CSV 活動をどのようなきっかけで行い、経営理念との関係を明らかにした。またどのようなステークホルダーと行うかについて、サプライチェーンの中でどこで共創が見られたかに着目したタイプ分類を行い、経営効果と社会価値指標に対する効果についても考察した。この結果、共創パターンによって、社会価値評価や経営効果への影響が異なり、この分類は有効であると考えられる。

今後の課題としては、次のような点が挙げられる。第一に、本稿で行った事例分析はあくまでも仮説提示なので、それを検証するた

めにはサンプル数を増やし、定量的に、統計解析を行う必要がある。第二に、共創内容についてより精査する必要がある。また本論文では、特定の CSV 活動の効果と、企業が行っている CSV 活動全体の効果を区別することができなかった。また社会価値指標については代表的なもののみを取り上げた。そのため効果測定の手段においても改善が必要であると考えられる。

注

1)例えば大野・高田のアンケートによれば、34 社中 15 社において、CSR 担当部署または環境関連などの関連部署が CSV を担当している。

2)CSV 活動と SDGs のゴールを併記する例もある。例えば、ローム株式会社(2021)「CSR マネジメント」『ロームの CSR』(2021 年 2 月 1 日アクセス)

<https://csr.rohm.com/jp/csr_management/>

3)高田・大野(2019)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(送付企業 397 社、回答企業 36 社、回答率 9.1%) 調査をもとに経営システム学会で報告している。なお、CSV 実施企業については、東洋経済(2019)において、CSV 活動を実施していると回答したすべての企業を送付対象として行っている。

4)CSV 活動の経営機能への影響については、既存製品の製造・販売、新製品の創造・新技術の創造・新しい市場の創造、サプライチェーンやバリューチェーンなどの経営基盤強化、寄付など事業以外の収入として、宣伝・人材採用・地域住民や潜在顧客に対するイメージアップの 5 項目について、「とても効果があった」から「全く効果がなかった」までの 7 点尺度で測定した。

5)コーポレートイメージとは、「製品を製造しサービスを提供している会社を全体として消費者が記憶に留めている連想」と定義される(Keller,2003:p.545)。

6)社会価値指標については、代表的な社会価値指標を二個まで挙げてもらい、それについて「とても効果があった」から「全く効果がなかった」までの 7 点尺度で尋ねた。

7)ステークホルダーは、顧客、取引先、自治体、NPO、大学などさまざまである。

Freeman (2007:p.6) は顧客、従業員、資金提供者、サプライヤー、地域社会など企業活動に直接関係する利害関係者を第一次ステークホルダー、行政官庁、競争業者、メディアなど間接的に関係する利害関係者を第二次ステークホルダーに分類している。しかし、CSV 活動においては、行政官庁や関係機関と価値共有が行われる場合もあり、この分類が当てはまらない可能性がある。

8)企業理念は経営理念、基本理念、社是、社訓など様々な言葉をもって同義に使用されている(田中(2016:p.14))。本論文では企業のホームページ上で企業理念ないし経営理念と記述しているものを扱う。

9)プラハラードら(2013:p.330)によれば、協働とは、複数のグループや人が協力して何らかの行動をとる場合である。

10)プラハラードら(2013:p.56)の定義によれば、共創とは「個々の消費者と有意義な交流をし、その交流を通じて価値を生み出していく営み」である。近年では、顧客だけでなくステークホルダーとの関係においても用いられる。

11)インタビュー対象者は、次の通りである。海運業 A 社(川崎汽船株式会社総務グループ CSR 推進室)、通信業 B 社(株式会社 NTT ドコモ CSR 部第二 CSR 担当)、医薬品 C 社(沢井製薬株式会社総務部)、金融業 D 社(日立キャピタル(株) CSR 推進部)、電気機械業 E 社(株式会社リコー・サステナビリティ推進本部 社会環境室事業戦略グループ)なお、沢井製薬についてはメールでのインタビューで実施した。

12)川崎汽船株式会社担当者へのインタビューより(担当者については注 11) 参照。

13)「川崎汽船-風挙げた船、ESG 投資狙う」、2019 年 12 月 13 日、日経産業新聞 3 面

14)川崎汽船株式会社担当者へのインタビューより

15)「水やり自動、AI が見極め、ドコモや静岡大、効率栽培へ実験」、2020 年 3 月 20 日、日本経済新聞 地方経済面静岡 6 面

16)「NTT ドコモ、AI を活用したオンデマンド交通システム「AI 運行バス」を提供開始」、日経プレスリリース 2019 年 3 月 26 日(2021 年 2 月 1 日アクセス)

<<https://www.nikkei.com/article/DGXLRS5059>

51_W9A320C1000000/?au=0>

17)株式会社 NTT ドコモへのインタビューより(担当者については注 11)参照。

18)バックキャスティングとは、長期の視点で社会や事業を考え未来にどうあるべきかを想定し未来を起点に現在を振り返って何をすべきか考えるアプローチを指す

(三井,2020:,p.101)

19)「青森・津軽半島の風力発電所稼働」、2019 年 8 月 10 日、日本経済新聞地方経済面東北 2 面

20)日立キャピタル株式会社へのインタビューより(担当者については注 11) 参照。

21)沢井製薬(2021)、『沢井製薬のサステナビリティ・CSR の取り組み』(2021 年 2 月 1 日アクセス)<<https://www.sawai.co.jp/sustainability/>>

22)物流産業新聞社(2016)「物流ニュース: 沢井製薬と日立物流 安定供給へ物流改善」、『物流ウィークリー』、2021 年 2 月 1 日アクセス<<https://weekly-net.co.jp/news/19801/>>

23)沢井製薬、『ジェネちゃんについて』

(2021 年 2 月 1 日アクセス)

<https://www.sawai.co.jp/company/gene_chan/index>

24)「後発薬「80%時代」、次の処方箋は、創薬や IT に活路、海外展開は各社苦戦」、2020 年 11 月 13 日、日経産業新聞 3 面

25)沢井製薬担当者へのインタビューより

(担当者については注 11) 参照。

26)「環境性能と使いやすさ認証、リコーが独自基準」、2016 年 4 月 8 日、日経産業新聞 11 面

27)「リコー、神奈川県と「医療およびヘルスケア分野における連携と協力に関する協定」を締結」、2020 年 1 月 29 日、日経速報ニュースアーカイブ (2021 年 2 月 1 日アクセス)、

<https://www.nikkei.com/article/DGXLRS527888_Z20C20A1000000/?au=0>

28)「北斗とリコー、脳磁計開発に関する共同研究契約を締結」、2018 年 1 月 18 日、日経速報ニュースアーカイブ

(2021 年 2 月 1 日アクセス)

<https://www.nikkei.com/article/DGXLRS468767_Y8A110C1000000/?au=0>

29)「リコー ヘルスケア売上高 500 億円に」、2019 年 8 月 6 日、日経産業新聞 9 面

30)株式会社リコー(2017)「CSV の取り組み」『リコーグループ・サステナビリティ』

(2021年2月1日アクセス)

<<https://jp.ricoh.com/csr/community/value.html>>

31)株式会社リコーへのインタビューより

32)同上

33)株式会社ベネッセホールディングス(2014)

「ニュース」『環境活動:ベネッセホールディングス』(2021年2月1日アクセス)

<<https://www.benesse.co.jp/kankyo/news.html>>

34)セメントについては、「東京都、廃プラ有効活用で実証実験」、2020年5月27日、日経産業新聞4面、の記事を参照した。

35)横浜ゴム(2021)「地球環境のために」『横浜ゴムサステナビリティ』、(2021年2月1日アクセス) <<https://www.y-yokohama.com/csr/environment/>>

36)「再エネ、多様化へ—洋上風力、商用へ着々、課題は発電コスト」、2020年4月28日、日経産業新聞8面、

37)電力会社(東北電力)については、鉄道会社(東急グループ)との共創について、「東急パワーサプライ社長村井健二氏-電力自由化、売り方で勝負、新しいこと、自分で始める」、2019年7月5日、日経産業新聞2面の記事を参考にした。

38)この表のサンプルには、アンケート回答企業であるが、インタビュー対象外の企業も含まれる。インタビュー企業以外では、業種による違いを分析するため、異なる業種から抽出した。

39)表3の経営上の効果および、表4の社会価値の効果は7点尺度で測定している。図において、◎は、「とても効果があった」、○は「効果があった」または「少し効果があった」、△は「どちらとも言えない」または「あまり効果がなかった」、×は、「効果がなかった」または「全く効果がなかった」を表す。

参考文献

欧文文献

[1]Fernandez-Gamez,M.A, Gutierrez-Ruiz.

A.M,at el. (2019)“The Effects of Creating Shared Value on the Hotel Performance”, *Sustainability*,Vol.11(6), 1784:1-16

[2]Fombrun.C, and Shanley.M, (1990)

”What’s in a Name? Reputation Building and

Corporate Strategy.”*Academy of*

Management Review,Vol.33(2):233-258

[3]Freeman, R. E, Harrison.J and Wicks.A.C

(2007), *Managing for Stakeholders,*

—Survival, Reputation, and Success,

Yale University Press.

[4]Jones and Wright (2018)”Fashion or future:

does creating shared value pay?” *Accounting*

and Finance Vol.58:1111–1139

[5]Keller,K.L(2003),*Strategic Brand*

Management,Building,Measuring,and

Managing Brand Equity,2nd ed.

Prentice-Hall,

[6]Porter.M. E, M.R.Kramer, (2011)

”Creating shared value”,*Harvard Business*

Review,Vol.89,(April):63-77

邦文文献

[7]赤池学・水上武彦(2013)、『CSV経営-社会課題の解決と事業を両立する-』NTT出版

[8]大倉邦夫(2014)、「社会的協働に関する研究の動向」『人文社会論業社会科学篇』

31号、27-49頁、弘前大学人文学部

[9]奥村恵一(1994)、『現代企業を動かす経営理念』、有斐閣

[10]高田真也,大野高裕(2019)「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』、29-

31頁、日本経営システム学会

[11]高田真也,大野高裕(2020)「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」、『日本経営システム学会第65回

全国研究発表大会論文集』、112-115頁、

日本経営システム学会

[12]玉村雅敏・横田浩一・上木原弘修・池本

- 修吾(2014)、『ソーシャルインパクト-価値共創 (CSV) が企業・ビジネス・働き方を変える』、産学社。
- [13]電気通信協会(2016)「ドコモの「+d」の取り組み」『NTT 技術ジャーナル』、20-23 頁、電気通信協会、2021 年 2 月 1 日アクセス <<https://www.ntt.co.jp/journal/1604/files/jn201604020.pdf>>
- [14]東洋経済(2018)、『CSR企業白書2018』、東洋経済新報社
- [15]東洋経済(2019)、『CSR企業総覧 (ESG 編) 2019年版』、東洋経済新報社
- [16]名和亮司(2015)、『CSV経営戦略Creating shared value for management innovation: 本業での高収益と、社会の課題を同時に解決する』、東洋経済新報社
- [17]日経 BP マーケティング(2017)「テクノスコープ:Technology File:055 エコシップ:低燃費で排ガスも少なく (川崎汽船、日本郵船、新潟原動機、ゼネラル・エレクトリック)」『日経ビジネス』、第 1881 号、82-84 頁、日経 BP マーケティング
- [18]日経 BP マーケティング(2019)「テクノトレンド:095 次世代環境船:規制強化で風の力も借りたい」『日経ビジネス』、第 2017 号、78-80 頁、日経 BP マーケティング
- [19]日経 BP マーケティング(2020)「Leaders 未来戦略インタビュー01:坪内恒治氏:NTT ドコモ取締役常務執行役員:協創とデジタル変革で社会課題を解決」、『日経 ESG』、2020 年 5 月号、64-65 頁、日経 BP マーケティング
- [20]長谷川直哉(2017)、『価値共創時代の戦略的パートナーシップ』、文眞堂
- [21]藤川裕晃(2008)、『サプライチェーン・マネジメントとロジスティックス管理入門』、日刊工業新聞社
- [22]C・K・プラハラード、ベンカト・ラマスワミ(2013)、『コ・イノベーション経営 価値共創の未来に向けて』、有賀裕子訳、東洋経済新報社
- [23]三井久明(2020)、『SDGs 経営の羅針盤』株式会社エネルギーフォーラム
- [24]水上武彦(2017)、『CSVシェアードバリュー経営論』(2021年2月2日アクセス) <<https://www.cre-en.jp/mizukami-blog/?p=3089#.YBFVj09xddg>>