

「日本企業の CSV 活動の効果測定手法に関する一提案」

—共創パターンによる類型化と、活動の直接・間接効果—

The proposal about measurement method for effect of CSV activities conducted in Japanese firms
-The patterns of co-creations with stakeholders and direct and indirect effects of CSV activities-

早稲田大学 高田真也*・大野高裕

Takata Shinya ,Waseda University

キーワード：共有価値の創造(CSV)、効果、共創類型、間接効果、直接効果

Though the number of firms conducted CSV activities are increasing in recent years, most firms share the same problems around the ways to satisfy social values and economic values at the same time and effective evaluation means of the activities. In this paper, we propose new approach about measurement method of the effects of CSV activities. We divide the effects of CSV activities according to direct effects and indirect effects, which are linked with the effects of corporate strategies, and verify the direct effects by questionnaire survey conducted in 1999, and the indirect effects by score of social values based on Toyo-Keizai data. We classify CSV activities by co-creation process with stakeholders. The major findings of statistical analysis are that CSV activities accompany co-development with stakeholders contribute the effect on improvement of new products and new technology, and improvement of score of social value is observed in firms being conducted CSV activities.

1. はじめに

本論文は、CSV 活動についての先行研究レビューと国内企業の実態を踏まえ、分類と効果測定についての提案と、それに基づいた効果測定の結果を論じたものである。以下、次の様な構成で議論を行う。本章に引き続き、第 2 章では CSV 概念の整理と特徴について論じ、第 3 章で先行研究をレビューし、従来研究における課題を指摘する。第 4 章では研究目的と方法を提示し、第 5 章で研究結果を述べ、考察を行う。第 6 章では結論と今後の課題を述べる。

2. 研究背景

2.1 CSV 概念の独自性とその対象事業

CSV (Creating shared value) は、Porter and Kramer(2011)によって提唱された概念で、「社会のニーズや問題に取り組むことで、社会的価値を創造すると同時に、経済的価値が創造されるアプローチ」と定義される (Porter and Kramer,2011)。この概念はサステナビリティ概念、戦略的 CSR、ステークホルダー理論など関連概念とも類似点が多く、概念の独自性に批判が寄せられる事もあるが(Crane et al,2014; de los Reyes and Scholtz,2019)、関連概念との間に以下に示すような違いもあり、社会課題の解決において同概念を援用することに実用的なメリットが存在する(Prem and Daoot,2019:pp.447)。

表 1：CSV 活動と関連概念の整理

	社会起業家	サステナビリティ	企業市民主義	ステークホルダー論
概念の定義	社会目標の達成を主目的とする配当と損失のない企業	環境、社会、経済的目的の同時追及 (Benedikt,2016)	コミュニティに対する企業の貢献	利害関係者に対して価値がどの様に提供できるかに着目する

CSV 概念との類似点	社会的イノベーションの追求、生活水準の向上を目指す点	上に示した目的との同時追及、社会・環境戦略の経営戦略との統合	企業がコミュニティ等に与える影響に着目しバリューチェーンやクラスターの CSV に対応	財務パフォーマンスに正の影響を与えるという点で共通している
CSV 概念との相違点	社会起業が企業価値の追求に重点を置かない点、企業規模や業種適用範囲の違い(CSV は大企業・全業種)	持続性基準を満たすべきとの外部からの圧力に対する受動的な反応である点、次世代の幸福を考慮する点が異なる	商品や市場の再調整の概念は含まれていない	同概念はプロセスの違いや成果の配分に焦点をあてる事が多く新市場を創造するといった要素は含まれない

出所：Benedikt,2016 より筆者作成

2.2 国内企業における CSV 実施企業の増加とその特徴

東洋経済(2017-2020)の調査によると、国内における CSV 実施企業数は 2020 年の段階で 516¹⁾社となっており、近年増加している。ただ業種により、取組割合に差があり(東洋経済,2021)²⁾、企業イメージ向上を目的とする傾向が強い等、目的も異なる。全体として、国内向けの新市場開拓による事業創造と環境対策の組み合わせあった例や、海外向けに BOP 対策と新市場創造が組み合わせあった例が多い。

3. 先行研究

3.1 CSV 活動の適用可能性と条件

CSV 活動は、社会価値と企業価値の両立を目的としており、その両立に至るプロセスは必ずしも明確ではない。世良(2020,pp.90)によれば、その両立が行われる場合は、「企業が社会が便益を得る財・サービスを提供し、その対価として財務上の利益を獲得している場合である」。ただ実際には、財・サービスの提供について社会と企業のニーズのどちらかに偏る場合や、受ける便益も社会が受ける便益と企業が受ける便益がどちらかに偏る場合も多い。この点について、寺澤・山下(2019,pp.67)は、アニュアルレポートのテキストマイニングを通じて、在邦製薬企業群と CSV 実践企業群を比較し、「本業事業活動」に分類された文の出現率に有意な偏りが認められ、在邦製薬企業では、「社会的価値の創造」のみに言及した文の出現率が高いと報告しており、高田・大野(2021,pp.81)においても企業価値よりも社会価値に関する言葉の出現頻度が高いという結果を得ている。

先行研究の中には、この要因を理論面から検討するものがあり、また CSV 活動が適用する場合に一定の条件があると指摘するものもある。前者について、世良(2000,pp.95)は、社会的要請によって自社に不利な事業に参入し投資を行わざるを得ない場合がある事、それは経済性投資ではなく、社会性投資となる可能性がある点を指摘し、後者について De los Reyes et al.(2017)は、Porter and Kramer(2011)の枠組みを倫理的な問題を包括する方向で拡張する形で、企業が社会課題を解決する過程では、企業と社会の間に WinWin 関係が成立している場合もあるが、企業が社会価値を犠牲にして企業利益を追求する場合や、企業がコストを負担して社会的価値が実現する Win-lose 関係にある場合もあり、後者の事例の方が多いと指摘している。

3.2 CSV 活動の分類についての先行研究

次に CSV 活動の分類に着目した場合、最も代表的なものが Porter and Kramer(2011 p.15-27)による分類である。これは活動について商品や市場の再調整、バリューチェーンにおける生産性の再定義、企業の所在地における産業の協力的クラスター形成という 3 つに分類している。もう一つ重要な先行研究として赤池・水上(2013)が挙げられる。この研究では Porter and Kramer(2011 p.15-27)の分類について具体例を提示した上で、それぞれの目的に対応する合計 13 の活動モデルを提示している(赤池・水上,2013)。さらに Porter and Kramer(2011 p.15-27)による分類の妥当性を検証したものとして、クラスター形成(Jackson and Limbrick,2019)や、生産性の再調整(Spitzack and Chapman,2012)が CSV 活動の効果に

正の影響を与えることを示した研究があるが、筆者が国内企業の CSV 活動に分類をあてはめて因子分析を行った結果、別の因子に分類されるという結果となった。

3.3 CSV 活動と共創戦略の関係についての先行研究

赤池・水上(2013)において指摘されるように、企業が CSV 活動を実際に行う上で、どのような社会課題に取り組むかを定める過程でのステークホルダーとの対話や、実際に CSV 活動を推進する過程でのステークホルダーの協働が重要な意義を持つ。実際の CSV 活動が他企業や行政の協働の形で実施されてきた点は多くの指摘があるが(大倉,2012,Jamali and Keshishian,2009)、特に活動の推進において協働が行われる理由として、立場の異なる組織が社会的ミッションに賛同して集まりお互いの強みを生かして解決を図る”Collective impact“(Kanie and Kramer,2011)概念に着目して説明を試みたるものや、組織学習から協働の持つメリットの説明を試みるもの(Ashman,2001)、双方の資源を活用する事のメリットを指摘したものなど(Jamil and Keshishian,2009)が挙げられる。なお CSV 活動の意義を、バリューチェーンに着目して定義するものがあることから、特にどのような相手と協働するかのパターンをバリューチェーンにおける位置づけと紐づけて提示することが有効と考えられる。

その場合、CSV 活動において、企業とステークホルダーとの間で価値が共有される事に着目して、そこでの協働を共創の概念を用いて説明する事が重要な意義を持つと考えられる(玉村ら,2014,pp.53)。共創とは「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」(プラハラード,2013)と定義され、新商品・サービスの創造や広告・コミュニケーション方法との関係で多く使用される。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説明する。

協働を価値共創として扱う場合、価値共創のプロセスと相手先に着目して整理を行うことが有効だと考えられる。藤川他(2012)によれば、価値共創プロセスモデルには、Frow et al(2010)などによる「並行モデル」、Ramaswamy and Gouillart(2010)などによる「集束モデル」、企業プロセスと消費者によるプロセスを独立し捉えた上でその接点を扱う「交叉モデル」があるが、CSV 活動は、企業活動を通じた価値共創プロセスの側面が強く、バリューチェーンやサプライチェーンとの関係が重要になるため「並行モデル」で説明する事が適当だと考えられる。Frow et al(2015)は、Vargo and Lusch(2006)に基づき、共コンセプト化、共デザイン、共生産、共プロモーション、共プライシング、共流通、共経験、共意味創造、共アウトソーシング、共メンテナンス、共廃棄の合計 11 個である。なお従研究では、バリューチェーンと CSV 活動の関係を指摘したものはあるが、共創相手や共創プロセスに着目して整理を行ったものは見られない。

3.4. CSV 活動の効果に着目した先行研究

3.4.1 CSR 活動の効果に関する研究：財務パフォーマンス

次に、CSV 活動の効果についての先行研究を整理する。企業の社会戦略の効果に関して、従来研究では CSR 活動を主な対象として扱い、社会業績(Corporate Social Performance, CSP)と財務業績(Corporate Financial Performance, CFP)の相関を分析の枠組みで多く研究がなされてきた。このような相関分析の結果から以前までは明確な結論が得られないとされていたが、近年その評価に変化が見られる。例えば Busch and Fiede(2018)は、1000 以上の論文をメタ分析した結果、CSR 指標の価値関連性は否定できないとし、Kong, Antwi, Adjei and Bawuah(2019, p.446-447)も、統計的手法とビジネスケースを組み合わせた体系的なレビューを行い、CSR 活動がビジネス戦略の一部として実施された場合に活動の実施が財務パフォーマンスにプラスに影響する事を示している。

ただ従来より CFP と CSP の間の相関関係に着目した分析では、因果関係を立証したことにはならないという点が問題提起され、CSV の活動の効果の分析においてもその点が問題となる。そこで、この問題に対する解決策として、時間軸の考慮のほか、SEM による分析方法などが考えられる。ただこれまでのところ評価指標間の相互関係を考慮した分析や、活動を通じてどのように価値の実現が図られるかプロセスを明らかにしたうえでの媒介変数の影響の分析などはまだ十分行われていない。次に、CSR ではなく CSV 活動を対象にした分析に焦点を当てると、ここでも財務パフォーマンスとの相関が

分析の中心となってきた。例えば Fernandez-Gamez *et al*(2019,pp.10-11)はホテル業界のデータを用いて、活動の実施の有無と財務パフォーマンスの相関関係を分析し、両者の相関を確認している。次に Jones(2018)は、CSV の代理変数とキャッシュフロー、倒産リスク等の財務パフォーマンスとの関連について、The Granger causality tests を用いてその因果関係についても分析を行った。この結果、財務パフォーマンスがあがるというパスよりも財務パフォーマンスのよい企業が CSV 活動を実施するパスを通る可能性が高いことを指摘している。ただ、財務パフォーマンスとの相関以外で CSV 活動が企業組織にどのような影響をもたらすかについての実証研究は限られ、特に CSV 活動のもう一つのターゲットである社会価値への影響について定量的に扱った研究は殆ど見られない。

3.43 CSV 活動の効果に関する研究：企業イメージや購買行動への影響

CSV 活動を含めたサステナビリティ活動には、活動自体が業績向上に結びつく場合のほかに、ステークホルダーが取り組みを知り反応を示す事で評判の確立、従業員のやる気向上など多様な方法で、企業価値を生む可能性がある(Bonini *et al*,2009)。近年、CSV 活動と企業イメージ向上や購買行動との関係に注目が集まっている。後者との関係について Creyer and Ross(1997,pp.427)は、消費者は CSV 活動に積極的な企業の販売する商品の価格が多少高くても購買する傾向がある事を指摘する。ただ、姜(2021,pp.279)によるコンビニを対象とした分析では、顧客ロイヤリティとの関係で、経済的価値のみが直接影響を与えるという結果が示されており、企業の CSV 活動についての消費者の認知水準(e.g.Sen *et al*,2006)の低さが課題とされている。この点について、前者と後者の視点をつなぐ研究として長崎(2017)がある。この研究では、CSV 活動を具体的な説明文の形で被験者に提示し、その前後のブランドに対する信頼度の向上度を測定する手法を用いて、活動の認知が消費者の信頼度の向上や購買意識にポジティブな影響を与えることを明らかにしている。このような経緯から CSV 活動のターゲットとして、企業イメージの向上を通じて経営に影響する点についても検討する必要がある。

3.5 先行研究の限界

以上の先行研究レビューを踏まえ、CSV 活動の効果について 2 つの観点から従来研究の課題を指摘する。まず第一点として、CSV 研究全般について社会価値と経済価値両者を評価・測定する具体的な方法が提示されていない。また財務パフォーマンスと活動との関係を因果関係を考慮した上で分析したものは存在するが、財務指標と社会評価指標といった評価項目相互間の影響の検討や、活動の直接の影響と企業組織全体の効果の関係を扱った研究は見られない。

次に CSV 活動の分類について、バリューチェーン上で価値を生むことが重視されるため、バリューチェーン上でどのような価値共創が行われたかに着目した分類が有効であると考えられるが、これまでのところ Porter and Kramer(2011)に代る分類手法が提示されていない。さらに先行研究で影響が指摘された要素のうち、特に企業規模や企業戦略との関係といった要素は、実施プロセスにも影響を与える可能性があるため、検討が必要であるが、これについても十分な分析がなされていない。

4.研究目的と研究方法

4.1. 研究課題

これらの研究課題を克服するため以下の研究課題を設定する。第一に、CSV 活動実施による直接効果と間接効果に着目し、その相関関係の検討を行うことである。CSV 活動についてはプロジェクト単位での評価の方が適しているという指摘もある(石田,2021,pp.48)が、CSV 活動が企業経営全体に与える効果の評価も重要な意義を持っており、その相関関係を分析する事で、CSV 活動が経営戦略にどう統合されたかの評価が可能になると考えられる。第二に企業が CSV 活動を実際に実施する際に、どのようなステークホルダーと、どのようなプロセスにおいて協働したか、特徴を示した上で、その特徴による分類が、活動の効果にどのような影響を与えたかを分析することである。これにより Porter and Kramer(2011)とは異なり、CSV 活動のプロセスの違いが活動の効果にどう影響したかを検討する事ができると考える。

4.2 CSV活動の成果に与える要因に関する仮説

CSV活動の成果について想定される仮説としては、先行研究で指摘されている企業規模や業種(Benedikt,2016)といった要素に加え、コア事業の存在³⁾や多角化の程度が関係すると思われる。なぜなら、企業にコア事業が存在するとCSV活動も自ずとそれに関係した内容になり、既存製品の製造・販売に影響を与えやすいと考えられるからである。企業規模の影響については正、負の両方の影響の両方が想定されるが、製造業の場合、既存製品の製造や新技術・新市場の創造への影響が想定されやすい。そのため、

仮説 1：対象企業が製造業である場合、既存製品の製造・販売や新製品・新技術の創造に正の影響を与えると考えられる。

さらに企業のグローバル化の進展度は、組織構造や組織風土に影響するため、海外戦略を見据えた戦略や、事業性強化を目的とした組織変革は企業統治、社会性などに影響すると考えられる。

仮説 2：その時期のグローバル化への進展度が高く、グローバル化の取り組みが進められることと、企業統治や社会性スコア向上には正の関係が想定される。

なおこれらの取り組みは顧客セグメントの影響を受けるため、効果にも影響すると考えられる。

次に活動内容に着目すると、共同開発、共同生産といった要素は、既存製品の製造・販売や新技術の創造への効果に結びつきやすいと考えられる一方、共経験といった要素は、その目的から、知名度・イメージの向上に結びつきやすいと考えられる。

仮説 3a：共同開発の取り組みの実施は、活動による新技術・新市場の創造に正の影響を与えると考えられる。

仮説 3b：共同経験の取り組みの実施は、活動による遷座顧客に対するイメージ向上に正の影響を与えると考えられる。

4.3. 分析データ

分析対象とするサンプルは、大野・高田(2019)の調査⁴⁾の回答企業 37 社（製造業 24 社(加工組立 17 社、素材 7 社、非製造業 13 社)により 2016-2020 年において実施された CSV 活動とし、その活動内容について①東洋経済(2018~2021)に記載された CSV 実施内容、②この調査により回答のあった実施企業の調査票の記載において、企業が CSV 活動であると記載した内容に加え、③実施企業の統合報告書、CSR 報告書、サステナビリティ報告書において「事業を通じた社会価値の実現」の例として記載されたものから抽出を行っている。

4.4 分析方法

次に分析方法についてステップごとに説明する。

4.4.1 事業戦略と活動の特徴の整理

先行研究において CSV の効果に影響する変数としても活動の経営戦略への統合度が挙げられている。本研究では、評価手法に東洋経済(2017-2020)の社会評価指標を用いている事との整合性と、データの制約からミクロ的な要素の検討が困難であるため、活動実施と同時期に他の経営戦略が取られることに着目して、活動が実施される直前に取られた事業戦略の見直しに着目する。そのうえで、事業戦略の見直しについて堀内(2020,pp.67)が行った分類を参考に、(1)組織や生産体制の再編、(2)事業性の清算、見直し (3) 国内営業活動の強化 (4) 海外展開を見据えた戦略、(5)研究開発の強化、新領域の開拓の 5 項目⁵⁾に加え世良(2020)や赤池・水上(2013,pp.23)で重要性が指摘されている(6)理念・ドメインの再定義を加えた 6 項目に着目し、分析対象期間 5 年間(2016 年~2020 年度)の対象企業の有価証券報告書の記載に着目する事で分析を行う。なお堀内による分類は、Lant *et al.*(1992,pp.592)が定義した戦略の再方向付けを有価証券報告書の記載に基づき具体化したものである。

4.4.2 活動推進における共創プロセスと共創相手に着目した整理

2017 年~2021 年に実施された CSV 活動を有価証券報告書・統合報告書・高田・大野(2019)の調査回答から特定したうえで、Frow *et al.*,(2015,pp.471)の分類に基づきどのような共創プロセスについて行われたかを特定し、実施に際してどのようなステークホルダーを共創相手としたかを、新聞記事等をも

とに確認するというプロセスで、抽出を行った(表 4)。

4.4.3 回帰分析による経営効果への影響の検討

経営効果の測定については、既存製品の製造・販売、新製品の創造・新技術の創造・新しい市場の創造などを7点尺度で調査したもの(脚注参照)を用いている。CSVなどのサステナビリティ活動の効果に関する因果関係を説明するためには、時間軸を導入する必要がある(森本, 1994, pp. 308)。そのため評価指標についてはCSV活動が実施された以前からの指標の変化を観察することにした。

加えて事業の財務パフォーマンスへの影響を見るため、対象企業の関連製品売上高⁶⁾を抽出した(抽出方法は脚注に記載している)。一方、社会評価スコアについては、東洋経済(2017-2020)に基づき、社会評価スコアが実施時(2020年と2017年との比較)にどう変化したかについて観察した。実際に企業が採用する社会価値指標は企業ごとに異なるが、環境・社会スコアとCFPの尺度の関係の分析が行われている事が紹介されており(遠藤, 2014, pp. 94)、横断的な分析に使用する事が適切であると考えられる。

分析にあたって、IBM SPSS Statistcs 28を使用し、経営機能に与える影響は被説明変数がカテゴリカルスコアであるため、二項ロジスティック回帰を使用し、社会評価スコアは100点満点の連続値を従属変数とするため線形の重回帰分析による分析を行った。

5. 分析結果

5.1 対象企業で実施されたCSV活動の特徴

抽出された活動から、訴求する社会的ニーズとして多かったものとしては、スマートハウスの開発や小型LSIの開発・販売、環境負荷低減につながる物流の改善など環境負荷の低減が9件、廃熱を利用した発電や、食品廃棄物の再利用、リサイクル精錬等資源リサイクル関連が9件、太陽光発電・風力発電等再生エネルギー関係が8件、診断技術や医療システム構築に寄与する目的から再生医療の生産に直接関わるものも含め医療が8件、教材のデジタル化等教育の普及関連が7件などである。

5.2 CSV実施企業と事業戦略の見直し

企業がどのような経営戦略を実施するかは所属する業種によっても左右されると考え、製造業・非製造業で区分した後、藤井・金原(2013, pp. 98)で使用されている加工組立・基礎素材・生活関連⁷⁾に区分し、整理を行った。表3はこの分類に基づき、実施企業で事業戦略の見直しが実施されたかを示したものである。この結果、生活関連業を除く製造業・非製造業で「組織・生産体制再編」が見られ、加工組立業で特に「研究開発の強化、新領域の開拓」(製造業の79.1%)が多く実施された事が明らかになった。なお理念・事業再定義についても加工組立業で多い。この要因としてこれらの企業ではグローバル化の進展割合が大きく顧客セグメントが事業の再定義等の実施に影響した可能性が指摘できる。

表2 CSV実施企業における事業戦略の見直し状況

	理念・事業再定義	組織・生産体制再編	事業清算	国内営業活動強化	グローバル戦略	研究開発強化、新領域開拓	企業数
加工組立	50.0%	50.0%	10.0%	20.0%	30.0%	90.0%	10
基礎素材	22.2%	55.6%	0.0%	0.0%	22.2%	77.8%	9
生活関連	20.0%	20.0%	0.0%	40.0%	40.0%	60.0%	5
非製造業	15.4%	61.5%	15.4%	38.5%	23.1%	30.8%	13

出所：筆者集計

5.3 協働と価値共創の類型

抽出された活動でどのようなステークホルダーとどのようなプロセスで共創を行ったかを表3に整理した。この結果、共開発(75.6%)及び共経験(32.4%)が最も多く、共プロモーション(18.9%)が続いた。全体として活動に取り組んでから間もないこと、サンプルの約半数が製造業である事からこの分布になったと考えられるが、共開発の次に共経験が多かった事からステークホルダーとの体験価値

に訴求する活動も一定程度見られる事が読み取れる。

表3 ステークホルダーとの共創プロセスと共創相手

	共開発	共経験	共生産	共廃棄	共プロモーション	共メンテナンス	共流通
異業種他社	8	2	1	1	4	2	1
異業種他社・研究機関/大学	6				1	1	
異業種他社・研究機関/大学・顧客/消費者	1						
異業種他社・同業他社	3		1	1			
異業種他社・顧客/消費者		1		1	2		
異業種他社・自治体/関係機関	4		2	2			
異業種他社・従業員		3					
サプライヤー・政府機関							2
研究機関/大学	1						
同業他社	1		1				
同業他社・自治体	1		1	1			
同業他社・研究機関/大学	2						
同業他社・研究機関/大学・自治体	1						
顧客/消費者				1	1		
教育機関・消費者/生活者		2					
教育機関・同業他社/異業種他社					2		
教育機関・自治体/関係機関		3					
教育機関・自治体/関係機関・顧客/消費者		1					
医療機関・自治体/関係機関					1		
企業数(割合)	28(75.6%)	12(32.4%)	6(16.2%)	7(18.9%)	11(29.7%)	3(0.08%)	3(0.08%)

出所：筆者集計

最も多かった共開発における共創相手に着目すると、異業種企業が共創に関与(共開発のうち 78%)する場合が非常に多いのに加え、異業種他社と研究機関/大学の組み合わせや、異業種他社と自治体の組み合わせなど複数の利害関係者が関与する場合が多いことが読み取れる。これは CSV 活動の目的が新製品・新市場の割合が高いため、新しい知見をもたらす相手として異業種他社が選択されるためと考えられ、組織間学習が目的の中で大きな意味を持っていた可能性がある。一方、大学/研究機関と自治体に関与する場合には、基礎研究段階における大学/研究機関の役割が、実証段階で協力する相手として自治体の役割が大きかったためと考えられる。また共経験や共プロモーションでは、教育機関や顧客/消費者との共創が見られる割合が大きい。

5.4 経営効果および企業評価への影響

次にこれらの要素が CSV 活動の効果にどのように影響を与えたかを分析する。既に指摘したように、CSV 活動の効果として、活動自体の直接効果と、同時に行われる様々な経営戦略を反映した間接効果を区別する必要があるため、本論文ではこの効果を区別し、その相関関係を分析する。表 4 に、活動の直接効果と間接効果に向上が見られたかを整理した。直接効果について、既存製品の製造・販売、新製品・新技術の創造、イメージアップの向上が確認され、間接効果について実施企業における向上が確認された。

5.4.1 CSV 活動の直接効果と間接効果、関係間の相関

表4 CSV 活動の直接効果と間接効果

	M	SD	平均との差	2019年の指標-2016年の指標			
				カテゴリ	N	M	SD
既存製品製造・販売	5.35	0.95	1.85***	環境	35	3.05**	6.50
新製品/技術/市場創造	5.41	1.16	1.91***	人材活用	37	6.03***	7.28
SC等の経営基盤強化	4.82	1.36	1.32***	企業統治	37	3.74***	4.18
寄付等事業以外の収入	2.88	1.45	-0.62	社会性	36	7.28***	6.03
顧客等のイメージ向上	5.32	1.12	1.82***	製品売上高	37	1.15***	0.37

出所：高田・大野(2019)、東洋経済(2017-2021)のデータに基づき筆者分析

表 5 直接効果と間接効果の相関

	M	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. 人材活用	5.55		1 0.547***	0.563***	-0.062	-0.087	-0.202	-0.165	-0.039	
2. 企業統治	3.21	0.547**		1 0.252*	0.049	-0.034	-0.113	-0.341	0.086	
3. 社会性	4.84	0.563	0.252		1 0.052	0.153	-0.05	-0.153	0.206	
4. 関連製品売上高の変化値	1.09	-0.062	0.049	0.052		1 -0.147	0.055	-0.015	-0.201	
5. 既存製品の製造・販売	0.81	-0.087	-0.034	0.153	-0.147		1 0.455	0.022	0.155	
6. 新製品・新技術の創造	0.84	-0.202	-0.113	-0.05	0.055	0.455**		1 -0.104	0.138	
7. SC等の経営基盤強化	0.69	-0.165	-0.341	-0.153	-0.015	0.022	-0.104		1 -0.014	
8. 寄付等の事業外収益	0.09	-0.039	0.086	0.206	-0.201	0.155	0.138	-0.014		1

出所：高田・大野(2019)、東洋経済(2017-2021)のデータに基づき筆者分析

表 5 に直接効果と間接効果の相関を示した。人材活用と企業統治・社会性など、社会価値指標間での相関は見られたが、直接効果と間接効果との相関は低く、関連製品売上高の変化値と既存製品の製造・販売が負の相関を示すなど、関係自体が負の影響を示しているものもある。そのため CSV 活動の直接の効果と間接効果が別の要素によって規定されている可能性が指摘できる。

5.4.2 活動の直接効果の分析

表 6 は新製品・新技術の創造に対する影響を分析したものである。モデルの有意性が 5%水準で確認されている。有意になった係数について、共開発の係数が 10%有意となり仮説 3a が成立したものの、経営理念・事業領域再定義の係数は 5%で負の有意を示しており、企業戦略全体の取り組みの効果が確認できない。新製品・新技術に対して継続的な取り組みを行う必要性からむしろ頻繁な事業セグメントの変更はネガティブに影響する可能性が示唆され、創業当初からの経営理念がより重要である可能性がある。また共創相手に関する変数の影響についても検討したが有意な結果は得られなかった。

表 6 新製品・技術の創造への影響

従属変数：新製品/技術/市場の創造	
モデルに投入された変数	係数
経営理念・事業領域再定義	-3.275**
売上高(2019年)対数値	-0.425
多角化度	0.075
共開発	2.683*
ROA(2019)	0.004
定数項	1.812
カイ2乗値	13.03**
Cox-Snell	0.33

表 7 潜在顧客からのイメージ向上への影響

従属変数：潜在顧客のイメージ向上	
モデルに投入された変数	係数
共経験	-2.728
共プロモーション	-7.491**
共生産	-3.698*
消費者/生活者との共創	0.302
団体・自治体との共創	-3.32
教育機関他との共創	4.318
多角化度	0.128
国内営業活動の強化	6.967*
売上高(2019年)対数値	1.53
環境の変化	15.482
既存製品の製造・販売	4.822*
定数項	-14.549
カイ2乗値	22.3**
Cox-Snell	0.498

出所：高田・大野(2019)等のデータから筆者分析

表 7 は、潜在顧客へのイメージ向上に対する影響を分析したものである。モデルの有意性は 5%水準で確認された。有意になったのは、共生産、共プロモーション、国内営業の強化、既存製品の製造・販売との関係であるが、想定された 3b が棄却され、共生産、共プロモーションの係数も負の値を示し

ており、ステークホルダーとの共創が直接的に製品の潜在顧客に結びついていない事が明らかになった。一方、既存製品の製造・販売に対する効果との関係は10%水準で有意に正の影響を示しており、イメージ向上にも製品のこれまでの認知度などが反映され、既存製品の販売等との密接に関係している事が読み取れる。

5.4.3 活動の間接効果の分析

表8は、企業統治スコアと社会性スコアの変化を従属変数として重回帰分析により要因の検討を行った。F値による分散分析によりそれぞれ、1%有意水準、5%有意水準をクリアしている。企業統治を従属変数としたモデルでは、製造業ダミーに加え、グローバル化を見据えた取り組みが有意な影響を与えているが、製造業ダミーの係数は負の値を取っているため、仮説2は支持されたが、製造業ダミーについて社会性スコアを従属変数とした場合には有意な関係が観測されなかった。そのほか、企業統治と社会性の両方のスコアの向上に多角化度が有意に影響しており、多角化度が高いほど企業統治や社会性スコアの向上度が高い。多角化度は企業の事業領域の広さを通じて顧客セグメントの広さとも読み取れるため、対象とするがステークホルダーが広く、その分、企業の社会的取組みが多く行われ、社会性スコアの改善につながっているだけでなく、ガバナンスに対する規律づけとしても影響している可能性が指摘できる。一方、社会性スコアの向上に共開発が有意な影響が観察された要因として、サンプルの特徴として共開発の見られた割合が多かったためとも考えられるが、CSV活動の実施において見られる共創活動が間接的に社会性スコアの改善につながっていることが示唆される。ただ両方のモデルでも誰を共創相手との関係で有意な結果は得られなかった。

表8 企業統治スコアの変化と社会性スコアの変化に対する重回帰分析

	企業統治	社会性
売上高(2019年)対数値	-3.524***	-4.322*
製造業ダミー	-3.49***	1.258
コア事業の存在	7.853***	
多角化度	0.26***	0.168**
教育機関・その他との共創	1.967	
従業員数	4.E-05	
共開発		-8.366***
共プロモーション	0.489	-1.099
共開発	0.627	
共廃棄	3.584**	0.424
共メンテナンス		7.103*
経営理念・ドメインの再定義	4.301***	
組織や生産体制の再編	-2.818	
グローバル展開を見据えた戦略	4.788***	
定数項	11.695**	10.031
F値	4.36***	3.81**
調整済みR2乗値	0.529	0.413

出所：東洋経済(2017-2021)のデータ等に基づいて筆者分析

6. 本論文のまとめと、学術的・実務的貢献及び今後の課題

本論文では先行研究レビューと国内企業により実施されている CSV 活動の特徴を踏まえ、CSV 活動の効果に関する従来研究の課題に対応するため、評価指標を直接効果と間接効果に区分して検証する方法と、活動内容を共創プロセスと共創相手に着目して分類する手法という 2 つの提案を行い、実際に CSV 活動を実施された企業のデータを用いて検証を行った。その結果、(1)活動の実施に伴い、並行して様々な経営戦略が同時に実施されているが、直接効果と間接効果に直接の関係はなく、社会評価同士や、既存製品の製造と潜在顧客に対するイメージアップ等プロジェクトの直接効果間の相関が高いこと、(2)共開発が新製品・新技術の創造に寄与し、社会性スコアの向上にもつながっていること、共創プロセスに着目した分類に一定の意義がある事が確認されたことである。調査対象に製造業が多

く、CSV 活動が開始されてから日が浅いこともあって活動に研究開発段階のものが多く含まれていたため抽出できた共創も共開発の割合が高かったことから、結果から直ちに一般的な知見を導き出すのは困難である。ただ今後活動を実施する企業が増加し、活動が一定年数が経過した段階で、再度検証を行い、統合報告書などのテキストマイニングや SEM による分析など研究方法を精緻化する事で一般的な知見な提供を提示する研究に発展できる可能性が高い。

注

- 1) 東洋経済(2019)では、全上場企業・主要未上場企業 3742 社を対象に 2018 年 6-10 月に実施し、回答のあった 1297 社に東洋経済に保有のあった 192 社などを加えた 1501 社のデータについて、人材活用、環境、企業統治、社会性の 4 項目で評価したものである。特徴として例えば環境について環境負荷が低減されたかどうかよりデータの「開示状況」を評価する点が挙げられる。
- 2) CSV 実施企業の割合が大きい業種は、食料品、医薬品、銀行等である(東洋経済, 2020)。
- 3) コア事業の存在については、事業構成比において、75%以上を占める事業が存在する企業とした。
- 4) この調査は、東洋経済(2019)において、CSV 活動を実施していると回答した全企業を送付対象(397 社)として 2019 年 9 月 25 日~10 月 18 日に郵送法による配布・回答で実施し、37 社(33 社は郵送による回答、4 社は E-mail により回答)から回答を得た(回答率 9.1%)。回答企業の業種は、製造業・非製造業に幅広く分布するがその他製造業が 6 社、電気機器が 5 社と比較的多い。
- 5) なお事業性の清算・見直しとは、全世界対象で子会社や工場統合、清算などを意味し、国内営業力の強化とは消費者向け新製品発売やチャネルの強化、国内新事業所開設などを意味している。また、グローバル展開を見据えた戦略とは、新会社設立や共同研究体制などを意味し、研究開発の強化、新領域の開拓とは、研究所開設、共同開発、新領域の研究・開発をスタートさせたなどを意味している。
- 6) 関連事業売上高については、セグメントデータより CSV 活動が主として含まれる事業の売上高を収集した。例えば横河電機の制御事業、イトーキのオフィス関連事業等である。2020 年は新型コロナウイルスの影響で企業業績が低下したため分析から除外した。
- 7) 生活関連産業には、飲食品、繊維、衣類製造業などが含まれる。基礎素材型産業には、化学、窯業、紙・パルプ製品製造業などが含まれる。加工組立型産業には、機械製品、電気機器、輸出機器製品製造業などが含まれる。

参考文献

<邦文文献>

- [1]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。
- [2]石田満恵(2020)、『CSV 企業とアライアンス戦略』、横浜経営研究第 24 巻第 3 号、pp.29-51
- [3]石田満恵(2021)、『企業の SDGs 評価に関する研究』、横浜経営研究第 42 巻第 1 号、pp.35-51
- [4]遠藤業鏡(2020)、『CSR 活動の経済分析』、中央経済社
- [5]大倉邦夫(2012)「社会的協働における組織間学習のプロセス：繊維産業におけるリサイクル事業の事例」『弘前大学人文社会論業社会科学篇』第 28 号、1-12 頁。
- [6]世良和美(2018)、「ステイクホルダー論に基づく分析の枠組みを用いた事例研究:CSR における社会性と経済性をともに達成するプロセスの解明のために」『経営教育研究』第 21 巻第 2 号、pp.41-52
- [7]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
- [8]高田真也,大野高裕(2021)「テキストデータに基づくCSV活動の実態分析」、『日本経営システム学会誌』第38巻2号、pp.77-86
- [9]玉村雅敏他(2014)、『ソーシャルインパクト-価値共創が企業-ビジネス-働き方を変える』、産学社。
- [10]寺澤佳大・山下貴子(2019)、「在邦製薬企業の Creative Shared Value 実践に関する検討」『Japan Marketing Academy Conference Proceedings』,第 8 号、61-68 頁。
- [11]東洋経済(各年)、『CSR企業総覧(ESG編)、2017-2020年版』、東洋経済新報社
- [12]藤井秀道・金原達夫(2014)、「日米製造業企業の環境経営と外部要因」『組織科学』第46巻4号、83-101頁。
- [13]長崎秀俊(2017)、「CSV 情報活用による商品評価時のコーポレート・ブランドの役割-アイ・トラッキングカメラによるアプローチ」、『目白大学総合科学研究』、13 号、149-160 頁。
- [14]堀内美雅乃(2020)「日本の製薬企業の事業戦略と戦略選択に至る要因の考察」『経営教育研究』

Vol.23.No.2、63-74 頁。

- [15]藤川佳則・阿久津聡・小野譲司『文脈視点による価値共創経営：事後創発的ダイナミックプロセスモデルの構築に向けて』組織科学第46巻2号、38-52
- [16]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
- [17] 森本三男(1994)『企業の社会的責任の経営学的研究』白桃書房
<欧文文献>
- [18] Ashman,D.,(2001),”Civil Society Collaboration Challenge with Business:Bringing Empowerment Bank in” World Development, Vol.29,No.7.pp.1097-1113
- [19]Benedikt von Liel(2016):“Creating Shared Value as Future factor of Competition”,Springer
- [20]Bhattacharya,Sen and Korshun(2011):”Leveraging Corporate Responsibility: The Stakeholder Route to Maximizing Business and Social Value, Cambridge
- [21]Bonnie,S.Koler *et al*(2009):“Valuing Social Responsibility Programs”, *McKinsey Quarterly*,32(2),pp.11-18
- [22] Busch,and Friede,G.(2018). “ The robustness of the corporate social and financial performance relation: A second-order meta-analysis”.*Corporate Social Responsibility and Environmental Management*,25(4),583-608
- [23]Crane,A.,Palazzo,G.,Spence,L.J&Matten,D.(2014):”Contesting the value of creating shared value”, *California Management Review*,56,pp.130-153
- [24]Creyer, E.H. and Ross, W.T. (1997). The Influence of Firm Behavior on Purchase Intention: Do Consumers Really Care about Business Ethics?. *Journal of Consumer Marketing*,14(6),pp.421-433.
- [25]De los Reyes,G.& Jr.Scholz,M.&Smith,N.C.(2017). “Beyond the win-win creating shared value requires Ethical frameworks: *California Management Review*,59, pp.142-167
- [26]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), pp.1784:1-16
- [27]Frow, P.,A.Payne, and K. Storbacka(2015)“Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation, *British Journal of Management*, Vol.26, pp.463–483
- [28]Jackson,I and Limbrick,L.(2019):”Creating shared value in an industrial conurbation: Evidence from the North Staffordshire ceramics cluster, *Strategic Change*,28,pp.133-138
- [29]Jamali,D.,Keshishian,T.,(2009),”Uneasy Alliances:Lessons Learned from Partnerships between Businesses and NGOs in the context of CSR”, *Journal of Business Ethics*, Vol.84,pp.277-2995
- [30] Kania,J., Kramer,M.(2011) :”Collective Impact “,*Stanford Social Innovation Review*,Winter,9,pp.36-41
- [31]Kong,Y., Antwi ,Adjei, A. and Bawuah, J.(2019) “A Systematic Review of The Business Case for Corporate Social Responsibility and Firm Performance” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2),pp.444-454.
- [32]Lant, Milliken.F. and B.Batra(1992),”The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation: An Empirical Exploration.”*Strategic Management Journal*,13,pp.585-608
- [33]Porter,M.E,Kramer,M.R, (2011):”Creating shared value”,*Harvard BusinessReview*,Vol.89.(April),pp.63-77
- [34]Ramaswamy.V and F.J.Gouillart (2010):”The Power of CoCreation :Built It with Them to Boost Growth, Productivity and Profits. New York: Free Press
- [35] Sen,S. and Korschun,D.(2006) “The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment” *Journal of the Academy of Marketing Science*,Vol.34,No.2 pp. 158-166
- [36]Sptzeck,H. and Chapman,S.(2012):”Creating shared value as a differentiation strategy: The example of BASF in Brazil. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*,12,pp.499-513
- [37]Pfitzer,M.,Bockstette,V.and Stamp,M.(2013).”Innovating for shared value”.
Harvard Business Review, 91,pp.100-107
- [38]Priem,R. and Butler,J.E(2001).”Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management Research? *Academy of Management Review*, 26, pp.22-40

- [39]Prem Sagar and A.Daoood.(2021):”Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective, *Interantional Journal of Management Review*,23,pp.466-485
- [40]Sheth,J., and C.Uslay (2007): “Implications of the revised definiton of marketing: from exchange to value creation’, *Journal of Public Policy and Marketing*,26,pp.302-307.
- [41]Shin,N.(2020).Creating shared value from collaborating logistics systems: The case of ES3 and Flexe. *Asia Pacific Journal of Information Systems*,30,pp.213-227
- [42]Vargo,S.and R.F.Lusch (2006).”Service-dominant logic:what it is,what it is not,what it might be”,In R Lusch and S.Vargo(eds),*The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog,Debate and Directions*,pp.43-56.Armonk,NY:M.E.Sharpe.
- [43]Wang, Q., Dou, J.,and Jia, S.(2015) “A Meta-Analytic Review of Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance: The Moderating Effect of Contextual Factors” *Business & Society*, 55(8),pp.1083-1121.

謝辞(acknowledge)

本稿を執筆するにあたり、調査にご回答頂いた企業のご担当者の方に感謝の意味を示したい。なお、調査票配布にあたって、結果については統計処理を行い、企業名を特定する形での個々の情報を記載しない事を説明した上で結果の公表について同意手続きを経ている。

「付録」(appendix)

設問 16：CSV 活動はどのような経営的な機能面で効果をあげていますか。それぞれの経営的な機能について、最も当てはまるもの1つずつに○を記入してください。

		非常に効果があった	効果があつた	少し効果があつた	どちらともいえない	あまり効果がなかつた	効果がなかつた	全く効果がなかつた
1	既存製品の製造・販売							
2	新製品の創造・新技術の創造・新しい市場の創造							
3	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							
4	寄付など事業以外の収入として							
5	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							