

CSVのリコンストラクション： 社会的責任ビジネスとしてのCSVのメカニズム

The reconstruction of the creating shared value:
It's mechanism as the socially responsible business

和歌山大学経済学部 高岡伸行
Wakayama University Nobuyuki Takaoka

Abstract

This paper intends to clarify the mechanism of CSV (creating shared value) as a socially responsible business (SRB), which is expressed as the strategic corporate responsibility, put forward by Porter and Kramer.

CSV is based on the logic of Porter's strategic positioning approach. Through enlargement of shared value, CSV pursues the maximization of profit of both business and society by a positive feedback mechanism.

CSV emphasizes the business view that involves social benefit and/or profit, is orientated toward the maximization of the right kind of profit, and suggests to integrate CSR into business strategy.

However the purpose of CSV is not to promote CSR. CSV is only utilizing some elements of social dimensions in which CSR has been regarded as important, to reinforce the strategic position for getting a competitive advantage.

For CSV, CSR is only the means to reinforce the uniqueness of the strategic positioning.

I. はじめに

本稿はPorter=Kramer (2006; 2011) が提起した戦略的CSR (corporate social responsibility) とも称されるCSV (creating shared value) 構想の社会的責任ビジネス (socially responsible business: SRB) としてのメカニズムの解題を課題とする。SRBはCSRや、その一環として社会的課題の改善/解決に取り組む社会的コミットを、事業活動の枠組みの中で展開し、かつ企業利益へのフィードバックを意識した事業様式(や企業システム)を思索する議論で、CSR論

の枠組みでは、1990年代中盤以降頻繁に行われてきた⁽¹⁾。ただし「事業との関連」、「企業利益へのフィードバック」の内容は論者によって千差万別であった。例えば業務的意思決定の範疇でCSR課題への取り組みを議論することは、「事業戦略」と関連しているとは言い難いかもしれないが、CSR活動を価値創造過程における正当な支出として計上し、事業の枠組みで取り扱う。また費用対効果を重視したCSRマネジメントの議論も、CSR成果と費用抑制の両立を意識する。どちらも企業利益との関連を念頭

に置いている。

しかしPorter=Kramer (2006; 2011) はこうした域を凌駕したSRBのあり方をCSVという設定において構想する。CSVは共有価値 (shared value: SV) の拡張を通じて、企業と社会双方の便益を増大し得ると主張する。しかも伝統的企業観を踏襲し、そこでの株式会社企業の基本的役割とされる利益最大化と矛盾しない、むしろそれに貢献する社会的責任の展開として、CSV構想を提示する。かれらはCSVを戦略的CSRとも言うが、CSRの知見やその変遷を全く踏まえ構想を展開する。CSVは多くの論者に援用かつ批判されているが (Crane et al. 2014他)、そもそもその理論的特徴やSRBとしてのメカニズムは十分に明示されていない。

本稿は、経営学研究へのSRB論考の系譜づけを射程に、CSV構想やそのSRBとしてのメカニズムを、ポーター (2011) の競争戦略論の論理との接合から、提示することを課題とする。

まず次節ではPorter=Kramer (2002; 2006; 2011)、ポーター (2008) の考察から、CSV構想をまとめる。SV概念の理解やその発見・育成に関する見解の検討を軸に、CSVというSRB構想の構造やサイクルを整理する。そして3節では、CSVが競争戦略論に基づいていること明らかにし、競争戦略観との接合からCSVのSRBとしてのメカニズムを、つまり企業利益に貢献するCSRの実践論理とその特徴を、解題する。最後に本稿の含意と経営学研究におけるSRB論の系譜づけに向けた課題を示す。

II. CSV構想のコンストラクション

2-1: 共有価値と戦略的CSR

SVとは企業が社会と共有し得る価値を意味する (ポーター 2008, p.38)。Porter=Kramer (2002, p.59) では、利害の融和 (convergence of interests) と呼ばれていた。それは株主利

益に資する社会貢献活動が可能な投資領域⁽²⁾であった。伝統的企業観を前提にすれば企業利益に寄与しない寄附は正当化されない。そこで自社の競争環境改善に最も寄与し得る社会的団体に社会貢献支出 (= 寄附) を集中させ、そうした団体による社会改善や社会的価値創出をアシストすることで社会的コミットに關与すると同時に、自社の競争力強化へのフィードバックを企業利益と捉え、伝統的企業観に矛盾しない社会的責任の果たし方を戦略的フィランソピー⁽³⁾という設定でPorter=Kramer (2002) は構想した (高岡 2009)。

SVはこの概念を拡充したもので、自社にとっての利益と社会との利害が一致する投資対象となり得る活動領域を意味する。より具体的には自社が事業展開する地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、自社の競争力を高める方針とその実行と定義され、その際、価値原則とそれに基づくSV原則の体现を必須とする指摘する (Porter=Kramer 2011, p.6)。

価値原則とは、事業活動において費用を上回る収入を得ることを大前提に、価値を費用と比べた便益と規定し、顧客から得た収入から掛かった費用を差し引いたものを利益と捉え (ibid, p.6)、費用を上回る価値を創造、提供し得ない限り、企業は利益を獲得できず、従って存続も成長も、当然 (企業) 利益の最大化をも目指し得ない、という考えを意味する。

Porter=Kramer (2011, p.4) は、この価値原則を大前提に、SVを企業の成功と社会の進歩を事業活動によって再結合させるための概念であると規定する。この事業を介して、つまり事業の枠組みに社会的次元を組み込むことで、企業と社会の相互利益を高めるという考えをCSI (corporate social integration) と称している (ibid, 2006, pp.83-5., p.92; 2011, p.4; p.17)。

そしてSV原則とは、社会的なニーズや諸課

題への取り組みによって、社会に対する益をも創出する形で、自社の経済的価値を創出することを意味し (ibid, 2011, pp.4-6.)、そこでも当然価値原則を必須とする。従ってSV原則は、慈善ではなく従来通り営利事業ではあるが、自己のみではなく、他者の利害を考慮すること、その前提として社会を意識した、利益獲得の、かつ自己の存続・成長の、あり方にかかわる、価値創造活動原則ということになる。

かれらは企業の目的は単に利益の獲得ではなく、SVの創出であると再定義する必要があると主張し、SVこそが、CSIを可能とし、企業を「正しい利益 (right kind of profit)」の獲得に導くと指摘する (ibid, 2011, p.17)。

こうした見解の背景には、株式会社企業やその事業活動及びそれらによって形成される現代資本主義に対して向けられる、社会からの懐疑がある。企業の自己利益拡大を独善的に目指す事業活動こそが、社会にとっての害悪であり、多くの社会的弊害の原因であるとの疑念が蔓延し、株式会社制度や企業の自由な事業活動の正当性が危機に晒されているという認識を背景にする。それはゼロサム思考の間違った競争に浸った企業活動の結果でもあると批判する。そして自社の利益最大化だけを独善的に志向するのではなく、社会的便益を高めることを通じて、もしくはそれを付帯する、経済的利益の獲得や自己利益の最大化の必要性を説く。それがCSIでありSV原則である (ibid, pp.15-7.)。

ポーター (2008, pp.37-8.)、Porter=Kramer (2006, p.88 ; 2011, p.17) はSV原則に基づき社会的課題やニーズへのコミットを事業戦略の中で展開し、社会的価値・目標への寄与を必然として自社利益を創出する、又はそれに繋げることを指向する活動を、戦略的CSRと規定する。

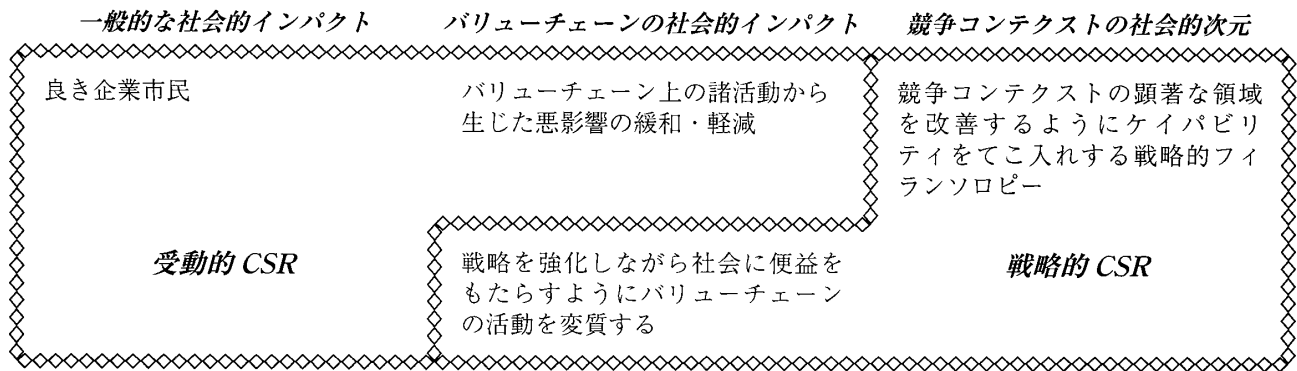
2-2 : CSVの構造とサイクル

SVの発見は事業との関連度合いを基準にした社会的課題の優先順位付けからはじまる⁽⁴⁾。Porter=Kramer (2006, p.85) は社会問題を、(1) 一般的社会問題、(2) バリューチェーン (以下: VC) 上の社会的インパクト、そして(3) 競争コンテキストの社会的次元、という3つに分ける。(1)は企業の業務によって重大な影響を生み出しているわけでもなく、かつ長期的な自社の競争力に実質的に影響を与えない社会的課題で、企業が事業戦略と関連づけて取り組むのに相応しくない対象とされる。(2)は自社のVCにかかわる社会的課題で、自社がそこでの活動を通じてVCが社会に及ぼす社会的影響 (VC→社会) と、VCが被る社会的影響 (VC←社会) の2つのパスの影響が対象となる。(3)は(2)の後者とも関連し、自社が操業している地域における企業の競争力の基礎となる諸要因に重大な影響を与える、競争環境やそのコンテキスト⁽⁵⁾における社会弊害や問題が対象となる。

そして社会的課題への関わり方として、図1の区分を提示する (ibid, pp.85-9.)。事業と関わりの薄い社会問題への企業市民活動、つまり戦略意図のない慈善行為と、VC上において生み出される社会的悪影響を緩和することのみを主眼とした取り組みを受動的CSRとし、戦略的CSRと区別する。この戦略的CSRがCSVの対象となる (ポーター 2008, p.38)。

次に自社にとっての社会的課題の把握や選定方法として、インサイドアウトとアウトサイドインという2つの分析手法を提起する (ibid, 2006, pp.86-7.)。前者は企業活動がもたらす社会的課題への影響を (ibid, p.86図参照)、後者は外部環境が企業活動に与える社会的課題の影響を浮き彫りにするもので (ibid, p.87図参照)、前者が(2)のVCの社会的影響 (VC→社会) を、後者が(3)の競争環境の社会的次元 (VC←社会) を把握する手段となる。Porter=Kramer(2006,

図1：社会への企業の関わり方



出典：Porter=Kramer (2006, p.89)

p.87)はこの2つの照合から、SVを最大化し得る対象(社会的課題)の抽出を示唆する。

そしてPorter=Kramer (2011, p.7)はSVを具体化する方法として、①製品と市場を全く新しい発想で見直す、②VCの生産性を再定義する、そして③地域クラスターの発展を支援する、の3つを提起する。図1の戦略的CSRの行為には、VC上の悪影響の緩和にとどまらず、それを(i)戦略の強化に繋げること、(ii)その一環として、VCを再編すること、そして(iii)VCを包含する自社の競争コンテキストの諸問題を改善すること、の3つがある。

①は(i)の戦略強化の具体として、社会的ニーズの発見やそれへの対応、そして社会的課題を解決する事業を指向する。戦略展開の基本となる価値提案の要素に、社会的次元を加え(Porter=Kramer2006, p.89)、SVという視点から、既存市場・事業における自社製品・サービスの差別化やリポジショニングの機会を見出すこと、さらには社会的課題を改善・解決する新しい製品やサービスを生み出すことを指向する(ibid, 2011, pp.7-8.; 水上 2011, p.3)。つまり従来事業戦略において考慮されてこなかった社会的次元の要素を、既存事業の強化と新規事業・市場の発見・開拓という二重の事業機会に繋げることを戦略強化として目指す。

②は(ii)に該当し、VCの生産性の改善や向上

を課題とする。水上(2011, p.5)は②に関するPorter=Kramer(2011, pp.7-11.)の見解を要約し、表1のように②の取組内容をまとめる。表1の6項目は3つのグループに分類できる。それらは①ロスの削減や諸資源の利用効率向上に焦点を当てる(1)(2)、②VCやそれに隣接する環境領域の主体間の結びつきや連携強化に焦点をあてる(3)(4)(6)、そして③人的資源に注目する(5)である。①はVCの直接的な資源利用効率の改善を、②はVCとその隣接する環境構成主体との連携と、そこでの情報共有促進や機会損失軽減のための土台づくりを、そして③はそれらの活動を担う人材のやる気や意欲向上による生産性改善への効果、という3つを②の内容とする(ibid, pp.8-11.)。

③は(iii)に該当するが、クラスター形成の「支援」が主たる問題であり、形成そのものは②の②が該当する。③の具体的活動は、自社の競争コンテキストを改善する能力のてこ入れを意図した戦略的フィランソロピーであり(ibid, pp.12-5.)、自社の操業地域のクラスター形成、引いてはVCの生産性向上にとっての障害や欠陥、不備の改善を実現し得るであろう、主に非経済的主体への選択的寄附が該当する。

さて、これらの3つの手法の関係やサイクル、そして受動的/戦略的CSRの区別のポイントは図2にまとめられる。CSVがSVの拡大に

表1：バリューチェーンの競争力強化と社会への貢献の両立

基本パターン	企業にとっての価値 ⇄ 社会にとっての価値	事例	
(1)エネルギー利用と物流の効率化	<ul style="list-style-type: none"> ✓工場、オフィス、物流等バリューチェーン全体を通じたエネルギーコスト削減 ✓物流におけるエネルギーコスト低減、対応迅速性向上、在庫削減等 	<ul style="list-style-type: none"> ✓化石資源の有効活用、CO₂排出削減 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ウォルマートは容器、包装の軽量化とトラック輸送ルート最適化により、商品輸送量を増やしながらも年間2億ドルのコスト削減を実現
(2)利源利用の効率化	<ul style="list-style-type: none"> ✓水資源、各種原料等の効率利用、リサイクル、リユース等によるコスト削減 	<ul style="list-style-type: none"> ✓水資源、各種原料等の有効利用 ✓ゴミ処理量の削減 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ダウ・ケミカルは最大の生産拠点における水資源使用量を10億ガロン削減することを通じて、400万ドルのコストを削減
(3)サプライヤーの育成	<ul style="list-style-type: none"> ✓サプライヤーの育成を通じた高品質な原材料の安定供給 ✓ローカルサプライヤーの育成を通じたサプライチェーンの効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓サプライヤーの生産性向上を通じた環境負荷軽減 ✓サプライヤーの成長を通じた地域コミュニティの発展 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ネスレはアフリカおよび南米の小規模コーヒー農家に栽培技術、ノウハウの供与、資金援助等を行い、高品質コーヒーの安定調達を実現
(4)新たな流通モデル	<ul style="list-style-type: none"> ✓新たな事業からの収益獲得 ・電子書籍等のモノの流通から情報の流通への変化 ・マイクロファイナンス等の新市場対応流通モデル 	<ul style="list-style-type: none"> ✓紙、プラスチック等の使用量削減 ✓途上国の発展等 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ユニリーバはインドの農村部の助成にマイクロ融資と企業家としての訓練を実施し、主婦や女性達を販売チャネルとして活用し販売網を構築
(5)従業員の生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> ✓従業員の健康・安全確保、能力向上等の支援を通じた従業員の生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> ✓従業員の健康や安全の維持 ✓従業員の能力開発等 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ジョンソン & ジョンソンは従業員の禁煙支援と健康増進プログラムを通じて、ヘルスケアコストを2.5億ドル削減
(6)地域の育成	<ul style="list-style-type: none"> ✓地元サプライヤーを育成し、地元からの調達を増やすことによる輸送コストの削減 ✓地元との密着によるきめ細かい調達等の実現 	<ul style="list-style-type: none"> ✓CO₂排出量削減 ✓地域の雇用創出 	<ul style="list-style-type: none"> ✓農産物商社オラムはアフリカで調達するカシューナッツの加工基地をアジアからアフリカに移すことで、輸送コストを25%削減

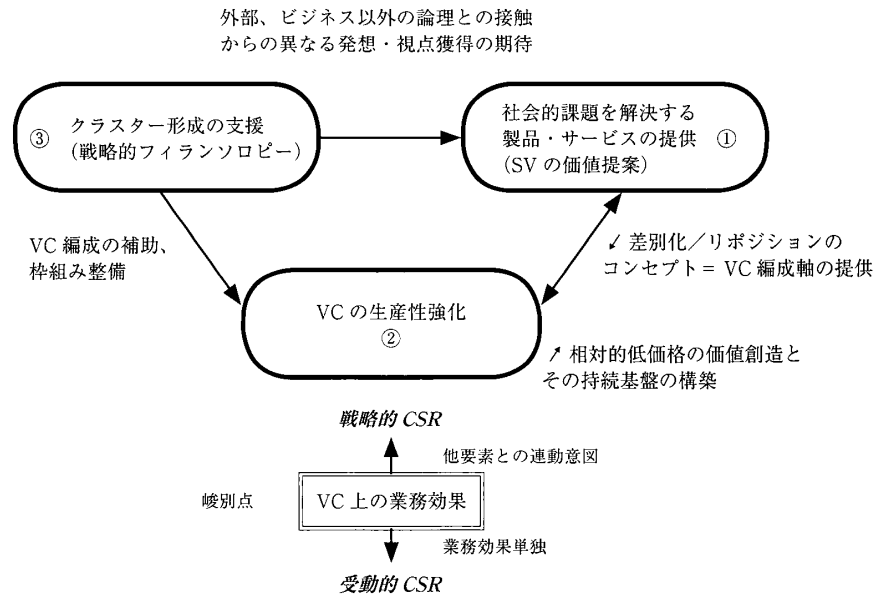
出典：水上（2011, p.5）

よって目指す、企業利益は3段階ある。まず(1)自社にとって有利に働くことを意図した競争環境の改善、次に(2)独自に調整されたVCの編成と維持による持続的競争優位の確保、最後に(3)そこからもたらされる（投下資本利益率で測られる）経済的利益である。(2)の構築と維持は(3)に帰結することを前提にするので、CSVが目指す具体的成果は(1)と(2)になる（ただし(1)が(2)に繋がる理屈は強固ではなく、そのパスも複雑である）。Porter=Kramer（2006, p.88；2011, pp.15-6.）は、戦略の本質は独自のポジショニングとそれを実現する独自に調整されたVCを編成することであり、これを顧客や競合他社との関係のみならず、社会との関係に適用したのが戦略的CSRであるという。そして今後益々、社会的次元の要素を加味した価値提案が優れた

事業戦略を構築する鍵になり、それを実現し得るVC編成が持続的競争優位に繋がるという（ポーター 2008, p.39）。

これらは図2の①⇄②のサイクルが該当（製品・サービスだけではなく、VCの再編や強化の方向性や対象を見出す、洗い出しの機能も含む）し、CSVの企業利益の(2)につながる作用である。またPorter=Kramer(2011, pp.4-5.; p.11)は、生産性の源泉を正しく理解することが、コスト要因と捉えられてきた、CSR活動を価値創造の枠組みで利益の源泉として捉え直し、SVを事業として拡大する鍵になるという。その対象として重視するのがクラスターである。図2の③→②のサイクルがこのクラスターを考慮した作用に該当し、CSVの企業利益の(1)に寄与する。図2の③②のサイクルは、CSVの競争

図2：CSVサイクル



環境分析やその整備に、①②は戦略策定（コンセプトの発見と設定）に該当する。図2の①の基点となる独自の価値提案の発見はインサイドアウト/アウトサイドインという手法の交差による社会的課題（≒社会的ニーズ）の選定を基本とするが、③におけるVCに隣接するクラスター構成者や戦略的フィランソロピーの協働相手となる非営利機関等、従来の事業枠組みからすれば異質な差異との接触も①の気づきの素地となると位置づけている。

Ⅲ. 戦略的CSRとしてのCSVのメカニズム

3-1：戦略的ポジショニング指向の競争戦略論としてのCSV

さて、こうしたCSVサイクルとその企業利益との連動の論理は、ポーター（1997;2001;2011）の競争戦略論から解題し得る。かれの戦略論は業界の競争構造分析から見出された位置の有利さを実現する、独自の価値提案を見出し（顧客の発見やコンセプト化）、それを具現化し得る独自のVCを編成し、その維持のための障壁を

設けることで、持続的競争優位の構築と堅持を図る（マグレッタ 2012）。かれの戦略観を理解・実践する理論的支柱となるのが5フォース（5Fs）分析、VC、そしてダイヤモンドモデルである。

ポーター（1997）は競争戦略を展開するための5つの要件を提示している。その内容をCSVと関連づけたものが表2である。表2とこの3つの理論的支柱とを関連づけて、競争戦略としてのCSVの論理をまとめてみよう。

表2の㉗は5Fs分析を前提にする。かれは競争を、競合他社を含む5つの競争圧力間の、利益配分をめぐる駆け引きによる取り分の増減現象と捉える（マグレッタ 2012, p.291）。代替品や新規参入者の脅威、買い手の交渉力の向上は、主に自社製品の価格低下要因として作用し、供給業者の交渉力向上は、主に原材料費等の調達コスト上昇要因として作用する。既存競合他社との競争度合いは、自社製品価格の低下とコスト上昇の作用をもつ（同上, p.62）。利益は競合他社を含む、業界を取り巻く5つの競争圧力に決定づけられるが故に、業界の魅力度の検

表2：競争戦略展開の5つの要件とCSV

競争戦略の5要件	概要	効果のポイント	CSVの3パターンとの関連
⑦独自の価値提案	自ら選んだ顧客層に特徴ある価値を適切な価格で提供しているかを考える	社外の顧客に焦点を当てる =需要に関する考察	CSIに基づく事業と社会の統合 という基本着想やSVという位置
①特別に調整されたVC	独自の価値提案を実現するのに一連の活動は競合企業の活動とは異なるかを考える	社内の業務に焦点を当てる =供給に関する考察	VCの生産性の再定義⇒価値提案 に沿ったVC再編と編成
②競合とは異なる トレードオフ	自社の価値を最も効率的、効果的に実現するために、やらないことをはっきり定めているかを考える	VCの独自性の強化=⑦① の連携と強化	VCの独自性強化
③VC全体の適合性	自社が行う諸活動は互いに価値を高め合っているかどうかを考える	戦略の増幅効果=諸活動の 連動強化による模倣困難を 高める=障壁としての機能	価値提案とVCの適合性確認(OE を超えた展開へ) 諸要素の連携
④長期的な継続性	組織が得意なことに磨きをかけ、諸活動の調整、トレードオフ、適合性を促すことができる十分な安定性が、戦略の核にあるかどうかを考える。	VSの変化の兆しの察知と VCの洗い出し=VCとVS の変化との整合づけ	クラスターの育成、発展。先行 投資としての戦略的ファイランソ ロピー、コーペティションの調 整

出典：ポーター（1997, pp.11-20；p.25）、マグレッタ（2012, p.220）を参考に加筆して作成

索と、特定業界において競争を回避し得るポジションを業界（の競争）構造分析から導く。

⑦は基本的に、この分析から業界の競争圧力の低い領域（見過ごされた顧客）に基づいてコンセプト化される。CSVではインサイドアウト／アウトサイドインの交差から、企業環境の社会的次元に競争回避の位置を強化する素材を求め、価値提案の独自性補強要素を見出す。社会的次元の諸要素は業界の利益構造を直接決定するものではなく、5Fs分析ほど合理的に競争回避の位置を導出するわけではなく、恣意的になると考えられる。

次に①から④が⑦を具体化するVCの編成要件となる。VCは事業体が行う企画、生産、販売、配送、サポート等価値創造の諸活動の集合で、最終顧客のための価値創造に必要な末端から末端までの全ての価値創造の諸活動の集合であるバリューシステム（value system：VS）の一部を構成する。VSの活動主体は複数から構成されるが、VCは特定戦略主体がその価値創造のために主導的にコントロールする諸活動範囲となる（同上、p.107）。

ポーター（2011）は5Fs分析によるポジショ

ン特定の後に、業界の標準的なVCやVSとの関係を洗い出し、それとは異なる独自に調整されたVC（tailored value chain：TVC）の構築を、競争優位獲得の鍵として指摘する。かれのVC分析は、ライン業務に該当する主要業務とスタッフ業務に該当する支援業務に分けて事業活動を捉えるところに特徴がある。これがインサイドアウト分析に該当する。

TCVが重要なのは、それが競争優位の創出と継続に関係するからである。競争優位とは相対的高価格を顧客に支払わせるか、相対的低コストによって価値を提供し得るか、その両方によって、可能となる。それを生みだすのが、①のTVCの編成であり、持続的競争優位は、TVCの独自性とそれを持続させる障壁に依存する（マグレッタ 2012, pp.124-9.; p.292）。CSVはVCの生産性を重視するが、そもそも競争優位とはTVCの生産性に起因する。競争戦略論の成否は、投下した経営資源に対して卓越した収益を上げることができたかどうか、つまり業界標準を上回る収益率によって測られる。かれはその指標として投下資本利益率を用いる（同上、p.127-8.）。その表れが競争優位であり、

それはTVCの編成や運用において諸資源を有効活用し、卓越した価値を創造し得ている状態を意味する(同上, p.105)。従ってTVCの生産性が相対的低価格による価値提供の、従って競争優位獲得の、第一のパスとなる。

㊦㊧はTVCの諸活動の整合性強化を図り、戦略効果を増幅・持続させる要件で、その本質は「何をしないか」の徹底にある。TVCにおいて独自性の要素と合致しない活動を排除するという制約を戦略に課す点にである(同上, p.164; pp.190-1.; 楠木 2010, p.138)。CSVにとってこの㊦㊧はVCの増強作用と共に戦略的/受動的CSRの峻別理由の要件ともなる。

かれの競争戦略論における戦略主体は企業全体ではなく、事業部門である(マグレッタ 2012, p.98)。事業毎に独自の価値提案を体现するTVCを編成する。それは当然競合他社のVCと異なるものでなければならない。独自の価値提案に沿って、その実現のために編成されたTVCは、相対的高価格を顧客に要求し得る活動を意図して編成される。これが競争優位獲得の第二のパスである。

にもかかわらず自社の独自性から逸脱し、かつ競合と類似の活動を行うことは、相対的高価格を顧客に要求しえる特性を自ら減じることになる。またかれは企業が類似の活動を競合他社よりも優れて行う能力を業務効果(operational effectiveness: OE)と呼ぶ。これは企業が経営資源をより有効に活用する慣行からもたらされ、時限的に相対的低コストの価値創造に寄与するが、OEは戦略とは区別される(同上, pp.125-7.)。OEは模倣余地が高く、そこに独自性の素地がないと判断され、相対的低コストの源泉としてOEに依存することは、低価格競争の悪循環スパイラルを招く危険があると考えられているからである。

どちらも、そのTVCの競争優位を生み出す

論理、そして何より競争圧力を回避するために選択したポジションを自己破壊してしまう。逆に一部の活動の安易な模倣が競合のVCの強みの論理と矛盾してしまう程に、TVCの諸活動のつながりに強固な整合性を持たせることができれば、戦略の増幅と共に、優位性を護る障壁として機能する。

CSVと関連づければ、VCの編成を、またVC上の社会的悪影響を、業務慣行の改善によって編成・緩和することは、戦略ではなく、OEと判断される。それが独自性への寄与が少ない上に、競争のゼロサム化に帰結する可能性が高いと判断されるが故に受動的CSRと識別される。かれにとって戦略とは独自の価値を提供すること、そのために独自のポジションを選択し、競合とは異なる一連の活動を意図的に選択、実行することである(マグレッタ 2012, p.134)。従って「戦略的」CSRにおいても、SVにかなう独自の価値提供に寄与する意図的な活動から競争優位化を意図したVCの生産性改善の取り組みでなければならないのである。

最後に、㊦は競争戦略の効果(競争優位を生み出すロジック)を持続させるための要件で、その焦点はVCに隣接するVSやクラスターの変化への適合にある。変化に適合しつつ、安易にTVCの編成を変更しない事が競争戦略としてのこの要件の示唆となる。TVC編成の要件には違いないが、㊦と同じくVC自体よりも、その周辺との関連に競争戦略展開の、そして当然CSVのメカニズムに関しても、焦点がある。その軸はクラスターである。競争戦略論のダイヤモンドモデルはCSVにおいてはアウトサイドイン分析の枠組みとされ、競争と戦略に与えるコンテキスト要因の重要性を浮き彫りする。クラスターはその一部に包含されている。

ポーター(2001, p.81)によれば、クラスターは対等な市場競争の領域と階層的もしくは垂直

的な領域という企業環境の2つの性質の両方を有し、かつそれらを接合する役割を果たす。特定分野において相互に関連のある諸主体が地理的に集積している状態で、事業に関連する複数の産業や、競争構造に影響を与える地域特有の資源や制度（非経済的組織や、教育、財産や自由競争に係わる法制度）を構成要素とし、かつ機能する（同上, pp.77-9.）。

ポーター（2001）は競争構造と戦略展開に与えるクラスターの影響を表3のように指摘する。表3①のように、クラスターは特定業界の事業に必要な資源やノウハウが集積した地理的空間であり、そこには業界特有の情報、知識も多く蓄積され、その特性は歴史的に培われてきたもので、移転困難性を含む模倣困難性が、当該クラスターの、そしてそこに立地することの優位性の源泉となると指摘する。クラスターは競争と協調が繰り返されるコーペティションの空間であり、協調関係においては、主体間の情報・知識共有による効果から、イノベーションを促進し、競争関係はそれらを刺激する作用を持つ。そもそも特定の事業にとって、生産性が高く、かつイノベーション創発やその刺激の多い場となる。

こうした理由から、5Fs分析と同発想で、自事業に相応しいクラスターを立地場所として選定することと同時にクラスター形成や操作を戦略展開の一環として示唆するのである。

クラスターはVSと部分的に領域が重複するが、特定業界における供給業者（売り手）や流通業者（買い手）の数や質は5Fsの競争圧力に作用し、それらとの協調関係の有無は自社のVCの生産性を左右する。故に立地（ポジション）の選定だけではなく、ダイヤモンドモデルの競争環境の諸コンテキスト要因への働きかけ（形成と操作）を④の要件として考慮する。その留意点が表3の①から④である。CSVでは表2の④は戦略的フィランソロピーが取り扱う問題であり、表3の①から④はその実施ステップと酷似している（高岡 2009, pp.37-41.）。

この④は図2のCSVサイクルの一つとして③→①のサイクルに関係する。ポーター（2008, p.39）は事業の中核をなすスキルを用いて、企業のミッションと密接に関連する社会的課題の解決にコミットするアプローチこそが、「価値を共有する」本質であり、社会が利益を得る一方で、その問題解決に事業として取り組むことによる自社の経済的利益の獲得とともに、その

表3：競争と戦略に対するクラスターの存在性

クラスターが競争環境に与える影響パス	クラスター形成に向けた戦略課題	
	戦略課題	概要
①クラスター内の事業者の生産性向上への影響 ②イノベーションの方向性とペースへの影響 ③新規事業形成に対する刺激やそれによるクラスターそのものの強化への影響	③立地を選択する	どんな業界にもその業界の事業を行うのに必要な資源やノウハウが集積した地理的空間がある。そこには業界特有の情報、知識も多い。しかもその優勢は歴史的に築かれたもので、移転困難で、別の場に短期に形成することも難しい。それがクラスターの優位性、模倣困難性と共にそこにいることの利点の源泉となる。
	⑥地域に根を下ろす	ソーシャルキャピタルを活用するばかりではなく、その一部になるよう、事業プロセスとは直接関連しない、地域社会等にも積極的に関与する。
	⑦クラスターを改善する	一義的にはクラスター発展を念頭にその改善にコミットする。
	⑧集団として取り組む	クラスターの発展を念頭に、地域の公共財への支出を含め、クラスター構成メンバーまたそこでの同業者等と、連携・協働して、取り組む。

出典：ポーター（2001, pp.82-92.; pp.97-105.）を基に作成

活動から新たなスキルを獲得し、新規事業の開発につなげることを示唆する。

ここでは自社のスキルやミッションに関係する戦略的フィランソロピーを社会的コミットのきっかけとし、社会的ニーズの発見が必ずしも先にありきなのではなく、クラスターの形成や支援（環境操作）における他主体との交流＝社会的コミットの過程や結果として、独自の価値提案の素材や社会的ニーズを認識し得ることをも暗示している。

3-2 社会的責任ビジネス構想としてのCSVの功罪と諸アプローチとの差異

CSVは、CSIという意向やSVという価値概念に象徴されるように、向社会的な事業観への回帰を喚起する。Crene et al. (2014, p.136)はCSVのニッチ戦略としての可能性を否定しないが、CSVを採用する事業は、CSRを事業要素に統合しない企業に駆逐される可能性が高く、株式会社企業全体のSRBのあり方としては、有効ではないと、懐疑的にCSVを批判する。

しかしCSVはニッチ戦略でも、SRBの制度（例えばBコーポレーション）を論じているわけでもない。Porter=Kramer (2006; 2011)がCSV構想で提起しているのは、競争戦略の論理に即して、かつそれと同じく、プラスサムの健全な競争と正しい戦略展開であって、競合の打倒でも、パイの奪取でもない。そして社会的責任の推進でもない。その焦点は競争展開に有利な独自性の強化へのCSRの活用である。例えばPorter=Kramer (2011, p.16)は、SVという視点が新しい製品やサービス、対応すべきニーズや顧客、そしてそれらにそったVCの構築の仕方等の可能性を開き、CSVからの競争優位は、従来のコストや品質の改善からのそれよりも持続可能で、何より模倣やゼロサム競争を打開し得ると主張する。

これは、CSVの競争優位獲得の源泉が、企業環境の社会的次元に競争圧力を回避するポジションを見出すことにあることを示唆する。CSVは社会的ニーズから既存製品・事業を再考し、かつ新規事業や市場の育成を指向する。さらに事業の成長をテコに企業利益とCSR活動の合致を図ろうとする論理をも射程にする。しかしその戦略原則は、競争を回避し得るポジションにおいて、VCの資源利用効率を高め、その改善を伴う範囲において、かつその幅を漸進的に拡張し得る中で、SVという価値の最大化を通じて企業利益の最大化を指向する (ibid, 2011, p.16)。

以下便宜的になるが、関連する他のアプローチのSRB観と対比し、CSVのSRBとしてのメカニズムの論理の特徴をまとめてみよう。水上 (2011, p.2)はCSV構想の特徴が、企業に対する社会からの諸要請や期待を「責任」ではなく「機会」と捉える点にあると指摘する。Porter=Kramer (2006, p.84, p.92)も、Grayson=Hodges (2004)の同様の着想を先駆的として高く評価する。かれらはCSRを事業戦略に統合し、事業機会として展開する考えをCSO (corporate social opportunities) と称し、SRBの展開 (=メカニズム) を提起している (ibid, pp.8-12.)⁽⁶⁾。

しかし、この種の着想は、CSR論においては古典的かつオーソドックスである。そこではCSVも同様であるが、CSRを企業環境照射のフィルターに位置づけ、事業戦略の前提である環境認識に社会的次元・要素を加えることを基本とする⁽⁷⁾。例えばDavis=Blomstrom (1975, pp.242-5.)は、啓発された自己利益観をCSRの行動原則として受容する論理の中で、この着想とその実現の論理を以下のように説明する。その概念は他人の利益を尊重することが自己の利益促進に寄与し、また自己の利益促進のため

に他者の利益を尊重しなければならないという思考様式を指す。そこでの意思決定特性は、獲得し得る自己利益の幅を時限的とはいえ、抑制することが自己の長期的利益やその増進にかなうという思考を前提とし、この原則を積極的に受容する。そしてこの考えが実現する理由として、CSR要請やそれを形成する社会的関心を社会的ニーズの裏返しと捉え、それにいちはやく対応することで、当該関心に起因する市場機会を主導的に開くことに繋げることを指摘するのである。

こうした考えに見いだせるSRBとしてのメカニズムは、CSRという視点から、新規事業や市場の育成を介して、つまり事業や市場の成長＝パイの拡大を介して、企業利益とCSR活動との合致を図るという発想である。CSVはSVという形ではあるが、その拡張を通じて利益の最大化を指向する (Porter=Kramer 2011, p.16)。そこではポジティブフィードバック思考で独自性を拡張し、資源利用効率が効く範囲で事業の成長を目指す。それに対して、CSRアプローチは、啓発された自己利益観に象徴されるように、時限的とはいえ、既存の利益獲得のあり方を抑制するネガティブフィードバック思考を採用する。そこでは企業利益獲得のあり方に対する自己の制度上許容された行動原理の克己を必然とする。ここにCSRとCSVのSRBとしてのメカニズムの、またそれを機能させる原理の、決定的な差異の一つがある。

CSRの受容は企業に必然的にコスト増をもたらす。従ってそれを吸収し得るイノベーションの実現がSRBには必須となる。Grayson=Hodges (2004) やCSR論においても、CSRを事業機会にという発想を実現するには、かつそもそも事業枠組みにCSRを統合するには、多元的なイノベーションの必要性を認識している (高岡 2015)。しかしポーター (2001;

Porter=Kramer 2011, pp.12-5.) はクラスターに備わるイノベーションのう化機能とその競争戦略やCSVにとっての重要性を指摘するが、その創出方法には未言及である。唯一の手法的示唆は戦略的フィランソロピーを通じた、クラスターを中心とする競争環境の操作で、そこに典型的に見てとれるSVの内の社会の利益は、実は公共の益ではなく、その大部分がTVC編成やその背景において関係するステークホルダーやメタステークホルダーとの間での共益をその具体とする。共益と公益をある種混同していること、もしくは共益の拡大を通じた公益への寄与プロセスの解明が未明示であるのは、SRBとしてのCSV構想の陥穽の一つといえる。

マグレッタ (2012, pp.48-9.) は、ポーター (1997; 2011) の戦略論における独自性とは代替品を含む競合他社との間で差異を生み出す活動の集合であり、その独自性こそが競争優位の本質であるという。独自の価値提案は、競争圧力を回避し得る領域の発見に依存するが、SVという独自の価値提案の位置は、競争戦略論における5Fs分析に基づく把握ほどには高精度に見出されるわけではない。それを競争優位に仕上げ、かつ持続させるには、VCは勿論、VSやクラスター構成者との知識や資源共有の調整と活用の能力を必須とする。また共益の共創過程であっても、そこでの協働における諸資源をコーディネートする能力こそが、競争戦略論レベルにおけるよりも脆弱なSVの価値提案の独自性を強固に、かつ模倣困難な持続的競争優位に止揚し、共益を超えた公共の益につなげる基盤となろう。

しかしCSVはイノベーション創発を含め、経営資源をコーディネートするマネジメント能力の点が看過されており、SRBやそのメカニズムの照射にとっては欠如した論理部分となる⁽⁸⁾。

IV. むすび

本稿は、CSVのSRBとしてのメカニズムを、競争戦略論との接合から明らかにしてきた。倫理的要素が独自の価値提案やSV発見の素材になる可能性は否定しないが、CSVの意思決定やSRBとしてのメカニズムに、倫理的要素が介在する余地は微塵もない。従って、CSR概念の考えを理念に、その実践方法を示唆するのがCSVであるという類いの両者の関係づけや理解は、全く的を射ない。またCSV展開の出発点となる、CSRという名の下で企業に提起される批判や要請を、事業機会と認識するという着想もCSR論の古典の発想と大差ない。

CSV構想は、企業が顧客のために独自の価値を生み出すことで、自らも卓越した収益性を実現できる競争を意味する戦略的競争、いわゆるウィン-ウィン戦略の対象に社会的次元を組み込んでいるのであり（マグレッタ 2012, pp.297-8）、CSRは戦略展開の基礎となる独自性補強要素に位置づけられているに過ぎない。つまりCSVはCSRを促進することを目的としているわけではない。CSVはSVという設定で、あくまでも利益の最大化を指向する。SVを発見し、拡張することが、企業と社会双方に利益をもたらすという構図を前提にSVの拡張＝企業利益の最大化への貢献という図式を想定する。SVとそれにかなう独自性のある価値提案を実現しえるTVCを編成し、それを堅持し得れば、持続的競争優位獲得から企業利益に寄与するCSR展開が可能であると考え。その論理は競争戦略論に基づくものであった。

CSVはポジティブフィードバック指向の事業展開や意思決定のあり方をSRBの展開として採用するが、CSRベースのSRBは時限的にはあるが、ネガティブフィードバック指向の、自己制御を利益獲得の基本スタンスとする。それは当然、企業利益の獲得を否定するものではな

い。CSVは「種類としての正しい利益（社会的便益を伴う、それに貢献する企業利益）」を指向するのに対して、CSRは「正しい利益の獲得のあり方（時限的であっても、自己の行動原理や利益拡張の衝動を制御・克己）」を指向する。

こうした点を踏まえ、RBVベースや経営戦略論の古典である戦略策定論ベースのSRB等の諸パースペクティブの検討を含め、CSRベースのSRB観との対比の基に、CSR論ベースと戦略論ベースのSRB論理/メカニズムをより体系的に模索することが、今後の課題となる。

本稿は、科研費基盤研究C「国際開発型ビジネススキームモデルとしてのBoPビジネスの調査・実証研究」（研究課題番号：25380466）の研究成果の一部である

注釈

- (1) 例えばCSR活動を利益獲得後の社会還元ではなく、利益獲得前の取り組み＝価値創造過程における問題と位置づけたAPO (after-profit obligation) 指向に対峙するBPO (before-) の議論、CSR課題の洗い出しとそれへの組織的対応として、業務的かつ費用対効果を重視したCSRマネジメントを「戦略的CSR」として提起した議論、またCSRの戦略発想の議論をCSR1.0と2.0という軸で区分した議論等である。書誌等詳細は拙稿(2007; 2009)を参照。
- (2) 経営資源としての資金（や労働力等）の正当な支出が認められる活動領域という意味。
- (3) ここでは企業フィランソピーも社会貢献活動・支出や寄附も表現は異なるが同一のものとして扱っている。概念的に慈善的で、戦略的意図を附帯しない法人寄附である。法人寄附は厳密には利益処分

過程における拠出を指す。昨今の価値創造過程における経費扱いの支出ではなく、富の分配として拠出される資金である。従って法人寄附は株主（配当）、経営陣（報酬）、法人（内部留保）、そして国家（法人税）との間での利益処分を取り分の増減にかかわる。故に高額な法人寄附は株主等を中心に批判されてきた。このあたりの詳細は高岡（2009）を参照。

- (4) この事業との関連度合いは、④操業している地域やVC上の課題等、物理的に密接している問題、⑤自社の事業にかかわる技術、スキル等を活かせる問題、そして⑥自社のミッションや価値観の体現にかかわる問題、の3つの要素から構成されている（ポーター 2008, p.38 ; Porter=Kramer 2011, p.15参照）。
- (5) かれは競争環境とコンテキストという表現を用いている。どちらの表現も、業界（の競争）構造、つまり業界の利益構造に、影響を与える企業環境領域を指す。論考によっては、競争環境は業界構造に直に隣接する環境で、競争コンテキストはその中の特定の領域を指しているが、ここでは実質的には同じ対象を指すものとして扱う。
- (6) 企業利益へのリターンを生み出すCSRを事業機会として展開するための3つのベクトルと7つのステップを提示している（Grayson and Hodges 2004）。CSOの3つのベクトルは、(一) 製品・サービスのイノベーション、(二) 新しい事業モデルの構築、そして(三) 新市場育成（Grayson and Hodges 2004, p.12）であり、CSVの3つの手法の考えと類似している。
- (7) CSR2ではハーバード学派の初期の戦略

策定論の環境認識と適応の知見を援用し、社会的責任対応を論じている。

- (8) この点を重視し、RBV(Resource-based View) アプローチから独自のSRB構想を展開するのがハート（2008）である（高岡 2011参照）。かれは巨大多国籍企業のBoP事業戦略に着目し、それを介して企業の事業構成の転換と企業システム全体の変革をRBVの観点から論じる。Porter=Kramer（2011, p.15）もCSVの成功例として、多国籍企業によるBoPビジネスを指摘し、Bockstette=Stamp（2011）はCSVアプローチの企業戦略論の枠組みを提起する。しかしイノベーション創出に対するOEに象徴される経営資源編集能力の位置づけに、両者の決定的差異がある。これは両枠組みの戦略観の差異に起因する（楠木 2012, pp.85-165.）。ポーター（2001）はクラスターにRBVアプローチと類似した考えを投影しつつも（表3の④参照）、OEを持続的競争優位の源泉とは認めないが、RBVはOEを生み出す慣行が他社にとって模倣困難さを伴う程に組織ルーティンに落とし込まれていれば、それこそが競争優位の源泉と捉える（楠木 2012, p.138）。

〈主要参考文献〉

*紙幅の都合上、原典や翻訳のある書誌も直接引用・使用した資料書誌のみを記載している。

- Bockstette, Valerie and Stamp, Mike [2011]
Creating Shared Value, FSG
- Crane, Andrew, Palazzo, Guido, et al. [2014]
“Contesting the Value of ‘Creating Shared Value’”, *California Management*

- Review*, Vol.55, No.2, pp.130-153.
- Davis, Keith P. and Blomstrom, Robert L. [1975] *Business and Society: Environment and Responsibility (Management) Revised Edition*, McGraw Hill
- Grayson, David and Hodges, Adrian [2004] *Corporate Social Opportunity*, Greenleaf Publishing
- ハート著, 石原 薫訳 [2008] 『未来をつくる資本主義』, 英治出版
- 楠木 建 [2010] 『ストーリーとしての競争戦略』, 東洋経済新報社
- マグレッタ著, 櫻井祐子訳 [2012] 『マイケル・ポーターの競争戦略 (エッセンシャル版)』, 早川書房
- 水上武彦 [2011] 「CSV(Creating Shared Value)」, 『Cre-en』, 2月20日, pp.1-6.
- ポーター著, 中辻万治訳 [1997] 「戦略の本質」, 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 3月号, pp.6-31.
- , 沢崎冬日訳 [2001] 「クラスターが生むグローバルな競争優位」, マグレッタ編, DHBR編集部訳 『戦略と経営』, ダイヤモンド社, pp.73-111.
- , 中野目純一編訳 [2008] 「社会に背を向ける日本企業の盲点」, 『日経ビジネスマネジメント』, 8月号, pp.36-40.
- , DHBR編集部訳 [2011] 「[[改訂] 競争の戦略」, 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 6月号, pp.32-59.
- Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. [2002] “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, December, pp.57-68.
- , [2006] “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, December, pp.77-92.
- , [2011] “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, January-February, pp.1-17.
- 高岡伸行 [2007] 「SRB概念の構成要素とその位相」, 『経済理論』, 第340号, pp.15-41.
- , [2009] 「戦略的企業フィランソロピー構想の陥穽」, 『経済理論』, 第348号, pp.31-57.
- , [2011] 「サステナブル・バリュー・ポートフォリオによる『持続可能な企業』への転換可能性」, 『研究年報』, 第15号, pp.69-82.
- , [2015] 「ポストMDGsとしてのSDGsへのCSRアプローチ」, 『経済理論』, 第381号, pp.103-125.