

【タイトル】社会的に責任あるビジネス (socially responsible business) を目指して  
～CSV の検討と CSR の再認識～

【名前】森 翔人

【本文】

## 1. はじめに

「ソーシャル」というキーワードに多くの日本企業が注目している昨今、ミレニアル世代<sup>1</sup>と呼ばれる筆者ら若者世代はどのような企業観を持っているのだろうか。2013年に行われた三菱総合研究所の調査<sup>2</sup>によれば、実に80%近くの日本の若者が「社会的責任を軽視する企業は存続できない」と考えている。また Deloitte 社が行った2016年の調査<sup>3</sup>によれば、ほぼ10人のうち9人のミレニアル世代が「ビジネスの成功は単なる財務的パフォーマンスの観点のみで測られるべきでない」と答えており、グローバルにみても“Do Good”、つまり企業はより広い社会に対してポジティブな影響を与えられると考えている。

こうした企業の社会性に関する議論にさらに拍車をかけたのが、世界的な戦略論の大家である、マイケル・ポーターらの「Creating Shared Value (以下、CSV)」ではなかろうか<sup>4</sup>。CSVとは、「企業は、社会的価値と経済的価値の重なる部分に集中することでグローバルな成長を加速させることができる」という、戦略論の新たなコンセプトである<sup>5</sup>。

彼らの提唱する CSV は、徹底的な経済的利益へのフォーカスが土台となり、その上で社会的な価値にも目を向けることこそが、CSR に取って代わるこれからの企業の社会性だと主張し、グローバルに経営者や研究者の注目を集めている。たしかに、コンプライアンスから人権問題、社会貢献活動と幅広く捉える必要のある CSR から、戦略への圧倒的なフォーカスを要求する CSV に、多くの日本企業が“飛びつく”のも理解出来よう。実際、ポーターらの提示した

「CSR→CSV」の図式(表1参照)を疑いなく自社の社会的側面に当てはめた企業は、少なくともいいのではないだろうか。

しかし、Crane, et al. (2014) 他で議論されているように、CSV は CSR の代替にはなり得るものではない。実際、CSV の中心的理念は既存の CSR やソーシャル・イノベーションのコンセプトと類似するといった指摘をはじめ、CSV に対する批判は少なくない。企業の社会的側面を捉えるコンセプトとしての問題点は留意すべきである。もしそうでなければ、一所懸命に社会的責任を全うしているつもりながらも本質を見誤り、かえって社会から笑われてしまう“裸の王様”化しかねない。もっとも、筆者は CSV のコンセプトそのものが間違っていると論じたいのではない。気をつけるべきは「CSR か CSV か」といった二項対立的発想で、CSR を過去のものとし、軽率に CSV に乗り換えてしまう安易な発想とその潮流である。

本論文では、CSV に関するこれまでの議論を踏まえ、その強みと批判を整理した上で、真にグローバルな企業が果たすべき社会的責任のあり方を提言する。これはすなわち、我々ミレニアル世代がこれからの企業に求める姿であり、真に働きたい企業であるからである。

筆者を含む大学（院）生は、安易にこうしたカタカナ語に飛びつく企業の姿勢に疑念を抱き、社会における本当の責任が何であるのかについて、真剣に考え実践する努力を怠らない企業をしっかりと評価していくべきである。

米 Cone 社による 2015 年の調査によれば、82%のミレニアル世代が就職先を決める際に企業の CSR へのコミットメントを考慮することが示されている<sup>6</sup>。つまり、ミレニアル世代は社会的責任を全うする企業を評価する時代において、安易で表層的な取り組みを行う企業では働きたくないのである。CSV はたしかに多くの企業関係者を惹きつける影響力の大きな企業戦略と言えるだろう。しかし本当に 21 世紀のグローバルな社会が求めている企業の役割はそれだけではないはずである。すなわち、CSV では拾いきることのできない多種多様な課題、たとえば過剰労働や、非正規雇用に関わる諸問題、社内におけるハラスメント、育児休暇制度の活用、介護離職への対応、公正な人事・採用、汚職や不正の撲滅、不平等や格差問題、人権に対するフェアな対応などへの配慮が求められている<sup>7</sup>。これらの諸課題は、本業のあり方そのものを見直し、関係するステイクホルダーにアカウンタビリティを示していくという、企業が CSR として考えなくてはならないものである。こうした基本的な課題に丁寧に対応しながら、より多様な社会的ニーズを満たしていくことで企業価値が高まり、優秀な人材にも恵まれ、21 世紀の世界のサステナビリティに貢献できると考える。このように、社会の問題に真剣に向き合い、そして究極的には多様なステイクホルダーを巻き込みながらもビジネスを用いてより良い社会を創造していく企業、それこそが我々ミレニアル世代が働きたい企業なのである。これを本論では「社会的に責任あるビジネス（Socially Responsible Business）を追求する企業」と定義したい。

以下ではまず、近年の“企業の社会性”に関する国内外での議論をもとにして、これからの企業が行うべき CSR を考えるため、近年注目される CSV について整理していく。

## 2. CSV の強みと問題点

そもそも多くの企業が注目する CSV とはどのようなものであろうか。ここでは、CSV に関して論じられた先行研究（Crane, et al. 2014、Aakhus, et al. 2012、Moczdlo 2015、他）を参考に、その強みと問題点を整理していくことにしよう。

### 2.1 CSV の強み

まず、CSV の強みについて整理していく。このコンセプトは、幾つかの点で特長をもつものとなっている。Crane, et al. (2014) は、CSV の強みとして 4 つの点を挙げている。これらについて、以下、丁寧にみていくことにしよう。

第 1 に「経営者と研究者の並々ならぬ関心を惹きつけた事」が挙げられる。CSV は当初の論文発行元<sup>8</sup>のみならず、様々なメディアで取り上げられるとともに経営者の並々ならぬ関心を惹きつけた。急速に学術的な関心を惹きつけた点においても同論文の影響度がわかる。

第2に、「社会的目標に対する戦略的な妥当性を高めた事」が挙げられる。CSVは、「企業の責任」を示すいくつかの概念の中でも、とりわけ社会や環境の諸課題を、真のビジネスの決定における現実の機会や、重要な戦略的ターゲットとして理解するよう促すものであった。

第3に「企業の社会的な取り組みに関する政府の役割を明確化した事」が挙げられる。ポーターらはこれまでCSR研究においてあまり示されてこなかった政府の役割を「共有価値を高めるための、目標を設定し、イノベーションを喚起するような（適切な）規制を設けること」であると明確化した<sup>9</sup> (Porter and Kramer 2011)。

そして最後に「責任ある資本主義というアイデアをより緻密にし、漠然と繋がっていたコンセプトに包括的な概念を与えた事」が挙げられる。

とりわけ日本企業について考えるとすれば、CSVの功績としては、第1に示した経営者層に対して企業の「社会性」に対する注目を高めることができた点を強調しておきたい。

Elkington (2011) が認めているように、新たな社会・環境的側面の地平線を切り開いたパイオニアとしてその功績を讃えるべきであり、多くの経営者が知っていると思われるポーターらの提言は、今後のCSRの発展に大きな影響を与えたと言える。

## 2.2 CSVの問題点

次にCSVの問題点についても整理していくことにしよう。表2は、CSVに対する批判として論じられている文献をまとめたものである。繰り返しになるが、筆者はCSVそのものを否定するつもりはない。ここでは、CSRからCSVへと短絡的に“移行”する企業の姿勢に対して疑問を投げかける事で、日本企業、とりわけCSR担当者および経営層がCSVの問題点や死角を認識し、企業の社会的側面を再考することが重要である。以下ではCSVの問題点を①社会的責任に關するこれまでの議論の軽視、②企業の社会的な側面における狭い部分だけを捉えていること、③オープン性を通じた価値創造よりも資源の所有を強調する姿勢、といった3点に集約し提示する。

### (1) CSRに関するこれまでの議論の軽視

第1に、CSVの提唱において、ポーターらはCSRに関するこれまでの議論を軽視していることが挙げられる。まず冒頭で述べたように、CSVのコンセプトは近年大きな進展をみせているCSRやソーシャル・イノベーションのコンセプトと非常に似ている。

Crane, et al. (2014) 等によれば、「CSRからCSVへ」という主張は、ポーターらが退けたCSRの様々な表現を組み立てることによって生まれたものである。例えば、「CSRを利益最大化とは別物」と定義することは、数十年来のCSRの議論を無視している。近年の議論では経済的なアプローチでCSRを捉え直し、また戦略的なCSRとして提言しているものもある。

そもそもポーターらは、既存研究における社会的な価値と経済的な価値の創出という概念がすでにかなり発達しているということを認めていない。アメリカ各州におけるBenefit Corporation

という新たな法人格の制定<sup>10</sup>についても言及できておらず、新しい概念を切り開いているわけではない。したがって、「CSR から CSV」へ移行した場合には、これまで議論されてきた多くの重要な CSR 課題、そして企業の社会的役割を軽視する恐れがあるということだ。

また、CSR を外圧によるものだと捉える（表 1 参照）ことも、CSR を経営プロセスに組み込んでいくことや、持続可能な社会づくりに貢献していくことという理解が広がり始めている（谷本 2014）ことを考慮すると、ポーターらの議論が CSR の近年の議論を踏まえていないことは明らかである。

## (2) 企業の捉える「社会性」の狭さ

第 2 に、CSV は「企業の捉えている社会性が狭い」ということが挙げられる。冒頭で述べた通り、CSV は社会的価値と経済的価値の重なる部分への圧倒的なフォーカスを要求する事業戦略である。ポーターらはそのためのアプローチとして (1) 製品と市場の見直し (2) バリューチェーンにおける生産性を見直し (3) 産業集積クラスターの形成の 3 つを提示しているが、そのいずれにおいても経済価値の生み出せる部分についてのみ言及しておりそれ以外の部分で企業が社会に対して与える影響を捉えきれていない（表 2 参照）。CSV が軽視している CSR 研究では、“社会の現実”をより考慮したなかで企業の目的を捉える見解が議論されており（Crane, et al. 2014）、企業は活動そのものと社会の関係性を包括的に捉えなければ、本当に取り組むべき課題を見落としがちになるだろう。

また、コンプライアンスの課題に対する浅薄な理解についても指摘したい。実際、CSV ではコンプライアンスの遵守は前提条件として扱われている（Elkington 2011）。しかし Elkington（2011）が「CSV が人権や賄賂、腐敗といったような本当に厄介な CSR 課題を拾い上げていない」ことを指摘しているとおり、法律や規制で政府が必ずしも管理しきれない諸問題であるからこそ、企業がどのように対処するかが重要なのではなかろうか。こうした差し迫った課題を短絡的に前提条件として片づけてしまえば、真にグローバルに取り組むべき重要課題は見過ごされ、結果として企業が市民社会から批判を受けるリスクは高まる。

このように、企業の社会的な側面を狭く捉えている CSV では、ビジネスによって生じる根本的な問題解決にいたらず（Dennings 2011）、したがってサステナビリティや開発の枠組みとしては問題がある（Aakhus, et al. 2012）と言えるだろう。

## (3) オープン性を通じた価値創造よりも資源の所有を強調する姿勢

最後に、オープン性を活かした社会的な価値の創造よりもクローズドな利益追求に軸を置いているという指摘も示しておきたい。ポーターの競争優位といったような伝統的なビジネスの見方は、価値創造のための資源の所有を強調し、バリューチェーンにおける権力や競争に対して守備的なポジションをとる他社による模倣やコピーを排除するよう促す<sup>11</sup>。そのため、伝統的なビジ

ネス戦略は企業に対し、オープン性を通じた価値創造の促進よりもむしろ防御壁の構築の重要性を示している（Aakhus, et al. 2012）。

本章では CSV の強みと問題点を整理・検討した。本論文冒頭に示したように、社会的責任を全うできないような企業では我々ミレニアル世代は働きたくないのである。グローバル社会のサステナビリティへの貢献が求められる 21 世紀にあつて、将来的に企業の社会性や倫理性を問う風潮がさらに強まれば、企業は経営そのものを絶えず改善していく必要に迫られる。これらを踏まえ、次章で真にグローバルな企業のあるべき姿としての CSR を示していこう。

### 3. 企業の社会性の再考 —「社会的に責任あるビジネス」をめざして—

では、表層的な取り組みに終始せず、企業が多様な社会的課題と真剣に向き合うためにはどうすれば良いのだろうか。CSV の問題点を踏まえた上で、企業の社会性を再考するためのポイントとして、以下 4 点に分けて提言する。

#### 3.1 企業の「社会性」に対する認識の拡大

第 1 に、自社の社会的側面をより広範に捉えることが重要である。これはすなわち、CSV のように社会的責任を利益追求の戦略のなかのみで狭く捉えるのではなく、社会の課題とニーズを認識し配慮することが必要ということである。谷本（2006）によれば、CSR は「経営活動のあり方」「社会的事業」「社会貢献活動」の 3 つの領域に分けて考えることができる。これを踏まえ、CSV で捉えきれないような課題も自社の問題として丁寧に対応し、「企業価値」に転換していく発想が重要である。

たとえば、女性活躍、LGBT や障害者の雇用といった課題を自社の価値向上に活かしつつ解決するためには、単に雇用率の問題とするのではなく、フレキシビリティを高めた多様な働き方に会社を変革するチャンスであると認識することが大切である。

ここでは女性活躍を例に挙げてみよう。2016 年 4 月より「女性活躍推進法」が施行され、女性活躍推進の重要性を理解はしているものの、いざ自社で取り組むとなると躊躇するケースも少なくない<sup>12</sup>。イオン株式会社（以下、イオン）のグループ事業所内保育園の取り組みは、まさに自社の企業理念、事業やリソースと、社会的な要請を柔軟に組み合わせることで生まれた取り組みの好例といえる。同社の「イオンゆめみらい保育園<sup>13</sup>」は、出産や育児休暇を取得した従業員がスムーズに復帰し、子育てをしながら働けるよう設置されたものである。特筆すべきは、夜間利用にありがちな利用者の経済的負担の軽減等による継続的な利用を促す工夫や、地域の人々の利用にも開かれている点だろう。

コストと捉えられかねない福利厚生に関する諸制度は、少子高齢化社会のなかでミレニアル世代が働き続ける上で非常に重要なツールなのである。より継続して働くためにも、育児・介護休

暇制度の充実、女性の出産後の職場復帰、そしてこれらの諸制度を社員が積極的に活用できる文化を備えた企業が求められているのである。

### 3.2 情報開示や透明性における「誠実さ」の向上

また、社会的責任を果たす企業で働きたいミレニアル世代は、誠実で信頼される企業を好むことも忘れてはならない。前出の Deloitte (2016) によれば、この世代の 4 人に 1 人は長期的なビジネスの成功に必要な価値として「倫理や信頼、誠実さや正直さ」が重要であると考えており、情報開示の在り方が鍵を握っている。ここで大切なのは、①事業の透明性を明確に示すことと、②良い側面のみならず不祥事開示等を含めたネガティブな側面も真摯に開示する姿勢だろう。CSR レポートを、ポジティブ情報を羅列したマーケティング・ツールにしない為にも、こうした観点で丁寧にステイクホルダーに報告することで、外部からの指摘や改善点を肯定的に取り入れ経営の改善に活かすことができる。

たとえばアメリカの社会志向型企業のパイオニアであるアウトドア・アパレルの Patagonia 社は、ビジネスの社会的・環境的な影響を、ネガティブな側面も含めて開示している。ネガティブな現状を明らかにした上で、改善に取り組み、その過程を、CSR レポート等をはじめ様々なチャンネルで顧客に伝えている。時には解消できそうもない悪影響を持つ製品があることも示されているが、抽象的なメッセージではなく事実を伝えているため、顧客から尊敬を得るのに寄与している (Gerzema et al. 2010)。こうしたなかでサプライチェーンの改革を通じてビジネスそのものを改めていき、社会や自然環境の中に自社の存在意義を位置づけていくことが、顧客や取引先などを含む社会からの信頼につながるのである<sup>14</sup>。

### 3.3 戦略的パートナーシップを活用した社会的価値の創出

社会にとってより良いビジネスを求める我々ミレニアル世代は、近年のフェアトレードやオーガニックといった“エシカル”に関心が高いのも特徴である<sup>15</sup>。したがって人権侵害や紛争との関与、現代的奴隷の存在などといった「本当に厄介な CSR 課題」に取り組むことは、ミレニアル世代が働きたい企業の重要な要素とみなすことができると同時に、グローバルにサプライチェーンの広がる企業にとって対応必須の課題である<sup>16</sup>。こうした課題に取り組む際には、戦略的なパートナーシップが有効だろう。たとえば CSV ではフェアトレードを批判しているが、対照的にフェアトレード認証製品の世界売上高は増加している<sup>17</sup>。イオンは、2002年に消費者から「日常生活を国際貢献と結びつけるパイプ役になって欲しい」との要望を受け、それに応える形でフェアトレード認証製品を導入し、2014年からは「国際フェアトレード調達プログラム」にアジア唯一の企業として参加している<sup>18</sup>。これは同じ社会的目標を持つ組織同士が手を組むことで自社の経営をよりよくしつつ社会的価値を生み出す好例である。

同認証を導入するメリットの1つは、導入によって、第三者によるいわば“お墨付き”が得られることである<sup>19</sup>。社会的な信頼性が企業にも求められる今日、こうした仕組みは普段消費者でもある学生にとって認知、評価しやすい。認証以外でも、例えばスイスの Nestle 社は、NGO のフェアトレード・インターナショナル、およびコロンビア政府と3セクターでの協働による、コロンビアにおけるコーヒー生産者向け年金プログラムを立ち上げている<sup>20</sup>。この取り組みの革新的なところはグローバル企業が取引先のある国の社会保障制度に貢献していることであり、新たな社会的価値を創出していると言えるだろう<sup>21</sup>。こうした特定課題に対する取り組み<sup>22</sup>を評価する動きに加えて、企業全体の社会的および環境的側面を多様なステイクホルダーのなかで捉え評価していこうとする潮流がグローバルに目立ってきている。その動きをリードするひとつに、「社会や環境に配慮する企業」を「B Corporation」として認証している NPO の B Lab が挙げられる。2016年4月15日時点で、48カ国で1,686社が認証されており、こうした動きはいずれ日本に到来する可能性は十分に考えられる。ミレニアル世代を惹きつけるためには、こうした戦略的パートナーシップに誠実かつ積極的な姿勢で取り組み、時には競合他社をも巻き込むほどの志とミッションを掲げて新たな社会的価値を創出する姿勢が必要であると主張したい。

### 3.4 オープン・イノベーションの活用による社会的課題の解決

オープン・イノベーションとは、外部で生み出された知識や技術を自社のそれと組み合わせることでイノベーションを生み出す考え方（Chesbrough and Appleyard 2007；清水・星野 2012）である。近年、社会的課題の解決にあつては個別の組織が独立した介入を行うよりもセクターを超えた協働の重要性が指摘されているが（Kania and Kramer 2011）、企業にとっても同様だろう。また、これは自社にない多様な資源を外部の組織から得るという発想であり、上述の戦略的パートナーシップにも通じていると言える。こうした発想を活かし、自社が事業を通じて取り組むことのできる社会的課題に対しては、CSV の発想のようなクローズドな戦略のみではなく、異なる専門的知識を有する多様なステイクホルダーの参加を促すことが重要である。

たとえばオフィスや店舗の内装デザインを手掛ける株式会社文祥堂（以下、文祥堂）は、日本における間伐材の問題<sup>23</sup>に取り組む KINOWA というブランドを立ち上げている<sup>24</sup>。この取り組みのユニークなところは「OPEN SOURCE FURNITURE」として、製品の作成が誰でもできるように製図をオープンソース化している点である。これにより、文祥堂は自社のみならず、本来ならば競合と捉える他社をも巻き込んだ社会的課題の解決アプローチを打ち出すことで、課題解決と同時に自社の社会的価値を高めていると言える。

また、こうしたオープン・イノベーションの発想は、事業開発以外でも活用できる。人事制度面でいえば、たとえば「ボランティア制度」は一見して事業と関係のない「社会貢献的な制度」とみなされるかもしれない。あるいは制度は整っているものの活用されていないケースも散見される<sup>25</sup>。そこで、こうした制度は「社員が社会のさまざまな現場にアクティブに出向き、社内内

で得られない知見を会社に還元するためのツール」として捉え直してはどうだろう。社員がボランティア活動の現場で発見した課題から、自社のリソースや技術を生かした新たなプロジェクトが立ち上がる可能性は大いにあると言える。

こうした観点から、CSRは“マーケティング”や“広報”といった部分的な役割として位置付けられるべきではない。すなわちCSR担当者や経営層のみではなく、全社的かつ部門横断的にその重要性についての共通理解を持つことが大切である。その上で、社会とのオープンな接点から得た反応や知見、また取り組むべき社会的課題を“発見”し、企業としてイノベーションに結びつけることで、課題の解決や自社の競争力を高めることができる（榊原 2012）。

#### 4. おわりに

本稿では、CSVが含む問題点を踏まえ、企業が真に行うべきCSRを、4つのポイントとして挙げながら、真にグローバルな企業のあるべき姿を論じてきた。我々ミレニアル世代が働きたい企業は、社会的課題と真剣に向き合い、そして究極的にはビジネスを用いてより良い社会を創造していく“「社会的に責任あるビジネス」を追求する企業”である。まずは、(1) 自社の社会性を広く捉えた上で(2) 誠実さを高め、社会に信頼される企業になることが重要である。組織としての高い信頼性があるこそ、(3) 戦略的で優れたパートナーシップを築くことができるのである。そうしたパートナーシップから得た多様な知見やアイデアを、(4) オープン・イノベーションの仕組みを通じて自社のリソースらと結びつけることで社会的課題の解決を進めていくことが可能になる。

これまで述べてきたように、ミレニアル世代は、社会をより良くしたいという真っ直ぐで誠実な想いをもち続けることができ、オープンな環境で外部とも積極的に交わりながら社会的課題の解決に果敢に挑戦できるチャンスのある場を求めている。我々ミレニアル世代は社会的課題に反応する感性と、それらを解決したいと願う“強い想い”を価値観として持っているようである。そしてビジネスはそうした想いを原動力に課題を解決する手段なのである。これこそが筆者の考える社会的に責任あるビジネス（Socially Responsible Business）である。CSVかCSRといった二項対立的な発想ではなく、そのどちらの良い部分も踏まえながら、社会的課題に真剣に取り組む姿勢が重要である。

これからは日本企業という枠を超え、グローバル社会の一員として世界中の課題解決にどれだけ、そしてどのように貢献できるかが問われるだろう。

ダイバーシティやサステナビリティ、エシカルといったカタカナ言葉が踊る昨今だが、世界に目を向ければ紛争、難民、貧困といった課題は依然として目を追いたくなるほど深刻である。こうした現状を踏まえれば、世界の差し迫った諸課題に対して、国境を超え、文化を超え、多様なステイクホルダーとともに新たな手法でアプローチする、これこそが真にグローバルな企業が21世紀に課せられた使命であり、あるべき姿であると強く主張したい。



そして、こうした時代を生きているミレニアル世代だからこそ持ち得るユニークな価値観や洞察を、企業が活かさない手はない。そのためには、企業の社会性を深く見つめ直し、経営そのものを問い直す姿勢が欠かせない。社会的に責任あるビジネスでグローバル社会に貢献することで世界から愛される—そんな日本企業が増える事を願ってやまない。

表1 Porter and Kramer (2011) による「CSR から CSV へ」の提唱

CSR	CSV
インパクトは企業業績や CSR 予算により制限	企業全体の予算の再編成
テーマは外部の報告や個人的な嗜好によって決定される	テーマは企業によって異なり、内発的である
企業市民、フィランソロピー、持続可能性	企業とコミュニティの共同での価値創造
例：フェアトレードによる調達	例：品質と収穫量の増加のための調達の変換
価値：善行	価値：コストと比較した経済的便益および社会的便益
利益の最大化と別物	利益追求に不可欠
外部プレッシャーへの対応	競争に不可欠
いずれの場合も、法律および倫理基準の遵守と企業活動からの害悪の削減が想定される。	

出所) Porter and Kramer (2011)を参考に筆者作成

表2 CSV の議論に対する主な批判の内容

	論文・記事	主な批判の内容
1	Crane, et al. (2014)	<p>CSV のコンセプトにおける新奇性が欠如している事。CSV は革新的な貢献として提示されたが、その中心の理念は既存の CSR やステイクホルダー・マネジメント、ソーシャル・イノベーションのコンセプトと類似点が非常に多い。またアメリカにおける、B Corporation という社会性を伴った新たな法人格の制定などについても言及できておらず、まったくもって新しい概念を切り開いていない。</p> <p>責任あるビジネス活動に内在する社会的目標と経済的目標との間にある複雑なバランスを無視している事。以下が、ポーターらの示した CSV の3つのポイントに重ねた指摘である。</p>

	<p>1. CSV を用いることで確かにイノベーションは共有価値を生み出すために開発されるかもしれないが、主要製品の根本的な特徴に社会に対するネガティブな影響を内在しているケースを検討できていない（タバコ業界など）。ポーターらのアプローチは企業のコア製品や市場のネガティブな影響にほとんど気を払うことなく新市場における共有価値のサクセスストーリーを注意深く良いものだけ選ぶというものだ。</p> <p>2. CSV はバリューチェーンの複雑性をもっともらしく説明するにすぎない。たとえばアパレルやエレクトロニクス業界では「可能な限り安く早く生産をしたい一方で、中国などにあるサプライヤー企業の従業員はより多くの賃金をより少ない労働で稼ぎたい」のであり、こうした難しさを正確に捉えていないことを示している。</p> <p>3. クラスタ形成は社会的なニーズというより産業の（利益）ポテンシャルによって決定されるとしたうえで、クラスタの形成による所得分配、移住問題や超過密状態、その地域における特定産業に対する過度な依存といった新たな問題が生じ、結果的に「未解決の環境的・社会的なコンフリクトで溢れたなかに win-win プロジェクトの孤島」ができるだろうと批判している。</p> <p>CSV はひとつの社会的戦略のもとに多様な活動を統合する良い手段かもしれないにもかかわらず、企業全体としての責任ある戦略のための方策をもたらすことに失敗したのであり、したがってポーターらの試みた企業の目的の再定義は失敗したと指摘している。</p> <p>コンプライアンスの遵守の問題に対する浅薄な理解。法律および倫理基準の順守を前提条件として想定している。</p>
--	---

		<p>企業の社会における役割に対する狭い捉え方。</p> <p>ポーターらは、かなりフランクでオープンな現代社会の分析から始まっている一方で、企業の目的に関しては非常に狭くそして時代遅れの文言で述べられており、「解決策」としての CSV は企業の目的における経済的姿勢と圧倒的に一致している。その結果として、提案される解決策は、かなりの部分の社会の現実を無視することによってのみ維持されうる。</p> <p>また、現在数多くの経営学の研究が、社会の現実をより包含するよう試みており、企業の目的についてより広範な見解を論じている。（ステイクホルダー理論、ソーシャル・イノベーション理論・ Integrative Social Contract Theory、ポリティカル CSR 等。）</p>
2	Aakhus, et al. (2012)	<p>ポーターらの、ビジネスと社会的な価値のスイートスポット（有利な位置）を見つけることに対する強調は、社会的な価値についてのブラインドスポット（死角、盲点）をもたらす。したがって、このアプローチはサステナビリティや開発のためのフレームワークとして問題がある。</p> <p>CSV が、他者のトラブルに対する、利益のためのビジネス機会としての安易な集中によって、他と同等か、もしくはより重要な課題をそのままにしておくような形で社会経済的な問題を枠組み化する一方、企業が実際に行える貢献のタイプを狭めて限定する可能性を有する（とりわけ、そうしたオルタナティブとしてフィランソロピーの有効性を論じている）。</p> <p>フィランソロピーは企業にとって、コミュニティと関わるための、そしてより大切なことに、社会の課題を協力的に解決するための強力な方法である。</p> <p>ポーターの競争優位といったような伝統的なビジネスの見方は、価値創造のための資源の所有を強調し、イノベーションの他者によるあらゆるコピーを排除すると指摘する（Chesbrough and Appelyard 2007）。そのため伝統的なビジネス戦略は企業に対し、バリューチェーンにおける権力や競争に対して守備的なポジションをとるように促しており、オープン性を通じた価値創造の促進よりもむしろ防御壁の構築の重要性を示している。</p>

		CSVの基礎的な考え方では、ステイクホルダーの中心的な集合点に企業を据える。他のステイクホルダーにとってのいかなる価値も、本質的には企業の成功による副作用と捉えている。
3	Elkington (2011)	マイケル・ポーターの多大な貢献を、新たな環境的・社会的側面の地平線を切り開いたパイオニアの功績として讃えるべきであるとしつつ、その問題点として「人権や賄賂、腐敗といったような本当に厄介やCSR課題」を拾い上げていないことを指摘し、我々はCSRに対応し始めたばかりの企業の取り組みを蹴落とすことのないよう気をつけるべきだと述べている。
4	Moczadlo (2015)	EUにおけるCSR戦略とCSVとを比較する本論文において、「これら2つのアプローチの最大の違いは、利益に対する重要性である」と指摘している。ポーターらは、CSVの定義を「対コストにおける便益であるとしており、彼らにとって利益創出は間違いなく企業の主要目的の1つである。利益と社会的利得の両方に同時にフォーカスすべきと考えている。これはEUのアプローチにとっては疑わしいものであり、利益創出に関しては言及さえされていない。株主は企業の抱える多くのステイクホルダーのなかの1つである。
		ヨーロッパ委員会は雇用の創出や持続可能な成長といったビジネスの責任をより強調している。ポーターらにとって、雇用創出や持続可能な成長はCSVの結果なのだとしている。
		株主とその他のステイクホルダーとの間のコンフリクトだけでなく、異なるステイクホルダー同士の目的の間にもトレードオフが存在していることはよく知られている。さらには、エージェンシーのコンフリクトは企業によるガバナンスではほとんど解消されない (Crilly and Ioannou 2014)。
5	Sadowski (2011)	倫理主導のアプローチからビジネスアプローチへという流れを示したポーターのアイデアを批判している。さらにステイクホルダーにとって、企業がそれに対する責任を果たすことは大切であると指摘している。

6	Dennings (2011)	<p>CSV では、経営上の実践や行動を変える必要がなく、ただマイナーなバリューチェーンの調整を要求するのみである。</p> <p>(バリューチェーンにおける) プロセスの変化はマネジメントのあり方の変化無しに実行されるため、「経営そのもの」によって生じる問題は存在し続ける。</p>
---	-----------------	--

出所) 筆者和訳・編集のもと作成 (カッコ内、筆者補足。)

## 註

<sup>1</sup> ミレニアル世代 (Millennial Generation) とは、主に 1980 年代から 90 年代に生まれた世代を指す言葉で、アメリカで特に

<sup>2</sup> 三菱総合研究所 (2013) 「少子高齢化社会等調査研究事業 (若者の意識調査)」を参照。

<sup>3</sup> Deloitte (2016) 「The Deloitte Millennial Survey 2016」を参照。

<sup>4</sup> Porter and Kramer (2011)。以下、本論文では同論文の主張を「ポーターら」と呼ぶこととして論を進める)

<sup>5</sup> CSV の概念については Porter and Kramer (2011) を参照。

<sup>6</sup> Cone Communications (2015) 「2015 Cone Communications Millennial CSR Study」を参照。ここでのミレニアル世代は 18 歳から 24 歳の「Young Millennials」についての情報であることを明記しておく。

<sup>7</sup> Bhalla, A.S. et al. (2004) ; ILO (2009) ; Jaffee (2014) ; 常見 (2015) などを参照。

<sup>8</sup> Harvard Business Review (January-February, 2011) に掲載されている。

<sup>9</sup> そのような規制の特徴として、(1) 明確で測定可能な社会的目標の設定、(2) 成果基準の設定、(3) 業界の投資および新製品のサイクルを反映させたいうでの、成果基準の段階的な導入期間の決定、(4) 共通した成果報告システムの導入などが挙げられている。

<sup>10</sup> Moczadlo (2015) は、「利益に対する重要性」がヨーロッパ委員会の CSR 戦略とポーターらの CSV との最大の違いとしたうえで、同様の懸念を示している。詳しくは表 2 の「Moczadlo (2015)」の項目を参照。

<sup>11</sup> Aakhus, et al. (2012) は Chesbrough and Appelyard (2007) のオープン・イノベーションの概念を参照。

<sup>12</sup> 毎日新聞 (2015) 『<女性活躍推進法>「さて、何から始めたら」悩む企業』を参照。

<sup>13</sup> イオン株式会社 (2015)。2016 年 4 月時点で計 7 箇所の保育園を設置している。うち 2 箇所はその他一般の保育事業施設との利用提携による施設。

<sup>14</sup> 清水・星野 (2012) は、オープン・イノベーションのマネジメントにおいて (外部の) 多くの組織から生み出された多くの知識や技術を取り入れる場合、「その知識や技術の信頼性だけでなく、組織の信頼性などについても考慮に入れる必要がある。相手組織の機会主義的な行動に対するモニタリングのコストもかかる」と指摘をしている。また (オープン・イノベーション特集である) 同誌内にある別のコラム『先駆企業に学ぶ。オープン・イノベーション成功の条件とは』(pp.146-152) において、オランダ企業である DSM にてチーフ・イノベーション・オフィサーの Rob van Leen 氏が「オープン・イノベーションの成功のカギは？」との質問に「パートナーや社内関連部署と信頼に基づいた関係を築き上げる事です。お互いの信頼なしに、いい結果を出す事は難しいでしょう」と答えている (p.149)。このように、オープン性を有効に活用するためには、より高い信頼性が求められることが認識されている。

<sup>15</sup> Nielsen (2015)。ミレニアル世代の 38% がフェアトレードを購入決定の際に考慮していると回答。

<sup>16</sup> Burkhalter (2016) ; KPMG, et al. (2013) ; Sheridan (2015) ; U.S. DEPARTMENT OF STATE (2013) など参照。

<sup>17</sup> 2014 年度の日本国内市場におけるフェアトレード認証製品の年間市場規模は約 94 億円 (対前年比 105%) (金額は推定額、同団体調べ)。世界市場では、国際フェアトレード認証ラベル製品の販売金額は約 59 億ユーロ (8,300 億円以上)。詳細は、Fairtrade Label Japan ウェブサイトを参照。

<sup>18</sup> このプロジェクトを通じ、2020 年までに国際フェアトレード認証カカオの取引量の 2012 年比で 10 倍に拡大することを目指す。詳細はイオン株式会社ウェブサイト参照。

<sup>19</sup> 国内の認証機関は Fairtrade Label Japan。

<sup>20</sup> これは Nestle 社の the Nespresso AAA Farmer Future Program の一環として 2013 年の 6 月から開始した。コロンビア政府単独での年金制度で対応できていないコーヒー生産者の退職後向け生活保障を同プログラムでカバーすることにより、

---

コーヒー生産地域における不確実性の低減を目的としている。なお、同プログラムについての詳細は Nespresso website を参照。

<sup>21</sup> この他にもイギリスの Unilever 社はアメリカの NPO であるアキュメン・フエンダーらと共同での投資プログラムを立ち上げ生産者の生活向上に貢献しており、またアメリカの Starbucks Coffee Company 社は 2004 年から環境 NGO の Conversation International、第三者認証機関(NPO)である SCS Global Services とのパートナーシップを通じて環境・社会・経済に配慮した高品質なコーヒー調達ガイドラインである「C.A.F.E.プラクティス」を導入している。

<sup>22</sup> 例えば、フェアトレード認証、LEED 認証、オーガニック認証、FSC 認証、HACCP 認証など。これらが基本的には企業の製品/サービスまたはその生産から販売までのプロセスにおけるある特定の側面を評価・認証するのに対し、B Lab は企業そのものに対して評価基準を示し、認証を行っている(Honeyman 2014)。

<sup>23</sup> 日本には林業の衰退とともに放置された人工林の荒廃という社会的課題がある。その課題を解決して森林を正しく機能させるためには、「間伐」という「木の間引き」を行うことが必要で、この間伐から生じた木材が「間伐材」と呼ばれている。この間伐材の活用を促進することが今求められており、KINOWA は間伐材をできるだけそのままの素材に近い状態で製品化するブランドとして立ち上がった。間伐材の問題および KINOWA についての詳しい情報は KINOWA ホームページ (<http://www.bunshodo.co.jp/kinowa/>) を参照。

<sup>24</sup> 同プロジェクトは、創業 100 周年記念事業の一環として、2012 年に発足した。

<sup>25</sup> 日本橋 CSR 研究会におけるケーススタディによれば、たとえばある日系大手家電メーカーは、グローバル規模で社員向けボランティア活動推進プログラムを実施していることを示しているものの、13 年度および 14 年度のボランティア参加従業員数は 0 人となっており、制度が機能しているのか不明であると言わざるをえない。(参考資料:2016 年度 CSR 総覧, 東洋経済新報社)

## 参考文献

- イオン株式会社 (2015) 「イオングループ事業所内保育施設『イオンゆめみらい保育園』開園」  
[http://www.aeon.info/news/2016\\_1/pdf/160331R\\_2\\_2.pdf](http://www.aeon.info/news/2016_1/pdf/160331R_2_2.pdf) (2016.4.15)
- 株式会社三菱総合研究所 (2013) 「少子高齢社会等調査検討事業 報告書 (若者の意識調査編)」  
<http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-12605000-SeisakutoukatsukanSeisakuhyoukakanshitsu/0000022200.pdf>  
(2016.4.15)
- 榎原清則 (2012) 「第5回 偶然・奇遇とセレンディピティ」『一橋ビジネスレビュー 2012 AUT.』, pp.138-141.
- 榎原清則 (2012) 「第6回 偶然・奇遇とセレンディピティ (続)」『一橋ビジネスレビュー 2012 WIN.』, pp.176-180.
- 清水洋・星野雄介 (2012) 「オープン・イノベーションのマネジメント」『一橋ビジネスレビュー 2012 AUT.』, pp.28-41.
- 谷本寛治 (2006) 『CSR 企業と社会を考える』NTT 出版
- 谷本寛治 (2013) 『責任ある競争力』NTT 出版
- 谷本寛治 (2014) 『日本企業の CSR 経営』千倉書房
- 東洋経済新聞社 (2015) 『CSR 企業総覧 2016 年版』東洋経済新聞社
- 常見陽平 (2015) 『「就活」と日本社会-平等幻想を超えて』NHK ブックス No.1227
- 毎日新聞 (2015) 「<女性活躍推進法>『さて、何から始めたら』悩む企業」  
<http://mainichi.jp/articles/20160404/k00/00e/040/226000c> (2016.4.15)
- ユニリーバ・ジャパン (2015) 「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン 2014 年進捗要旨」  
[https://www.unilever.co.jp/Images/unilever-sustainable-living-plan-2014-japan\\_tcm1291-462845\\_ja.pdf](https://www.unilever.co.jp/Images/unilever-sustainable-living-plan-2014-japan_tcm1291-462845_ja.pdf) (2016.4.15)
- 米倉誠一郎・Rob van Leen (2012) 「先駆企業に学ぶ。オープン・イノベーション成功の条件とは」『一橋ビジネスレビュー 2012 AUT.』, pp.146-152.
- 流通ニュース (2016) 「イオン/茅ヶ崎と越谷の SC に事業所内保育施設を開園」  
<http://ryutsuu.biz/store/i033125.html> (2016.4.15)
- Aakhus, M. and Bzdak, M. (2012) , “Revisiting the Role of ‘Shared Value’ in the Business-Society Relationship,” *Business and Professional Ethics Journal*, Vol.31, No.2, pp.231-246.
- Bhalla, A.S. and Lapeyre, F. (2004) , *Poverty and Exclusion in a Global World, 2nd edition*, Macmillan Publishers Limited. (中村健吾、福原宏幸訳『グローバル化と社会的排除-貧困と社会問題への新しいアプローチ』昭和堂、2005年)
- Burkhalter, H. (2016) , “A New Vision for Fighting Modern-Day Slavery, Stanford Social Innovation Review online. [http://ssir.org/articles/entry/a\\_new\\_vision\\_for\\_fighting\\_modern\\_day\\_slavery](http://ssir.org/articles/entry/a_new_vision_for_fighting_modern_day_slavery)> (2016.4.15)
- Chesbrough, H. W. and Appleyard, M. M. (2007) , “Open Innovation and Strategy,” *California Management Review*, Vol.50, No.1, pp.57-76.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., and Matten, D. (2014) , “Contesting the Value of ‘Creating Shared Value’,” *California Management Review*, vol. 56, No.2 Winter 2014, pp.130-15.
- Crilly, D. and Ioannou, I. (2014) , “Managing Conflicting Objectives: The Role of Cognition in Reconciling Corporate Financial and Social Performance Expectations,” *SSRN Electronic Journal*.
- Cherer, A. G., Palazzo G, and Trittin, H. (2015) , “The Changing Role of Business in Global Society: Implications for Governance, Democracy, and the Theory of the Firm,” *Transnational Corporations and Transnational Governances*. Palgrave Macmillan (Division of Macmillan Publishers Limited) , pp.355-387.

- Cone Communications (2015) , “2015 Cone Communications Millennial CSR Study,” <http://www.conecomm.com/2015-cone-communications-millennial-csr-study-1> (2016.4.15)
- Davis, G. F. and White, C. J. (2015) , “The new Face of Corporate Activism,” *Stanford Social Innovation Review*, FALL 2015.
- Dennings, S. (2011) , “Why 'Shared Value' Can't Fix Capitalism,”  
<http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/12/20/why-shared-value-cant-fix-capitalism/print/>. (2016.4.15)
- Elkington, J. (2011) , “Don't abandon CSR for creating shared value just yet,” *The guardian*.  
<http://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainability-with-john-elkington/corporate-social-responsibility-creating-shared-value> (2016.4.15)
- Fransen, L. and Burgoon, B. (2015) , “Global Labour-Standards Advocacy by European Civil Society Organizations: Trends and Developments,” *British Journal of Industrial Relations*, pp.204-230.
- Frick, W. (2015) , When Treating Workers Well Leads to More Innovation. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 訳「なぜ、従業員の待遇がよいほどイノベーションが生まれやすいのか」 <http://www.dhbr.net/articles/-/4047?page=2> (2016.4.15)
- Gerzema, J., Antonio, M. D., and Kotler, P. (2010) , *Spend Shift: How the Post-Crisis Values Revolution Is Changing the Way We Buy, and Live*, Josses-Bass (有賀裕子訳『スペンド・シフト<希望>をもたらす消費』プレジデント社、2011年)
- Honeyman, R. (2014) , *B Corp Handbook*, Berrett-Koehler Publishers Inc.
- ILO (2009) , “Fighting Forced Labour: the Example of Brazil.”  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_norm/@declaration/documents/publication/wcms\\_111297.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@declaration/documents/publication/wcms_111297.pdf)  
(2016.4.15)
- Jaffee, D. (2014) , *Brewing Justice: Fair Trade Coffee, Sustainability, and Survival*, University of California Press.
- Kania, J. and Kramer, M. (2011) , “Collective Impact,” *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2011 .
- KPMG/あずさ監査法人 (2013) 『紛争鉱物規制で変わるサプライチェーンリスクマネジメント』東洋経済新聞社
- Moczadlo, R. (2015) , “Creating Competitive Advantages - The European CSR-STRATEGY Compared with Porter's and Kremer's Shared Value Approach,” *Ekonomski Vjesnik /Econvijs*, pp.243-256.
- Murray, S. (2014) , “ ‘Millennial’ MBAs Shift Focus To Social Impact, Tech And Entrepreneurship,” *Business Because Article*. <http://www.businessbecause.com/news/mba-careers/2908/millennial-mbas-shift-focus-to-social-impact-tech-entrepreneurship> (2016.4.15)
- Nasongroup (2016) , “2016 Trends: Millennials and Corporate Social Responsibility & Social Innovation.”  
<https://nasongroup.co/2016/01/21/trends-for-2016-millennials-and-corporate-social-responsibility/> (2016.4.15)
- Nespresso. (2014) “Nespresso joins public-private partnership to pilot an innovative retirement savings for Colombian coffee farmers.” <http://www.nestle-nespresso.com/newsandfeatures/nespresso-joins-public-private-partnership-to-pilot-an-innovative-retirement-program-for-colombian-coffee-farmers> (2016.4.15)
- Neubauer, K. A. (2016) , “Benefit Corporations/ Providing A New Shield for Corporations With Ideals Beyond Profits,” *Journal of Business & Technology Law Vol.11-No.1*, pp.109-129.
- Nielsen (2015) , “GLOBAL GENERATIONAL LIFESTYLES.”  
<http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2015/global-generational-lifestyles.html> (2016.4.15)
- Nielsen (2015) , “We are what we eat.” <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2015/we-are-what-we-eat.html>  
(2016.4.15)



- Portor, M. E. and Kramer, M. R. (2011) , “Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth,” *Harvard Business Review Jan-Feb 2011*, Vol.89. pp.62-77.
- Sabeti, H. (2011) , “the For-Benefit Enterprise,” *Harvard Business Review*, Jan-Feb 2011.
- Sadowski, M. (2011) , “What’s ,New’ About Creating Shared Value?,” *SustainAbility*.  
<http://www.sustainability.com/blog/what-s-new-about-creating-shared-value#.VuRFM8fRto4> (2016.4.15)
- Schumpeter (2011) , “Oh, Mr Porter: The New Big Idea from Business’s Greatest Living Guru Seems a bit Undercooked,” *Economist News Column*. <http://www.economist.com/node/18330445>> (2016.4.15)
- Sheridan, M. (2015) , “On Modern Slavery in the Coffeelands: Now What?,” *DAILY COFFEE NEWS*.  
<http://dailycoffeenews.com/2015/12/21/on-modern-slavery-in-the-coffeelands-now-what/> (2016.4.15)
- Toffel, M. W., Short, J. L. and Ouellet, M. (2015) , “Codes in context: How states, markets, and civil society shape adherence to global labor standards,” *Regulation and Governance*, pp.205-223.
- U.S. DEPARTMENT of State (2013) , “2013 Trafficking in Persons Report.”  
<http://www.state.gov/j/tip/rls/tiprpt/countries/2013/215408.htm> (2016.4.15)

※ ( ) 内は最終アクセス日。

## 参照ウェブサイト・記事

- イオン株式会社 フェアトレード [https://www.aeon.info/environment/social/fair\\_trade/index.html](https://www.aeon.info/environment/social/fair_trade/index.html) (2016.4.15)
- イオンモール幕張新都心 イオンゆめみらい保育園  
<http://makuharishintoshinaeonmall.com/special/lists/nurseryschool> (2016.4.15)
- 大滝令嗣 (2016) 『アジアのエリートは、なぜ日本企業で働きたくないのか? : グローバル・ビジネスリーダーの育成と活用【第5回】』 *DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー* <http://www.dhbr.net/articles/-/4185> (2016.4.15)
- 株式会社文祥堂 <http://www.bunshodo.co.jp> (2016.4.15)
- スターバックス ジャパン株式会社 Ethical Sourcing  
<http://www.starbucks.co.jp/responsibility/ethicalsourcing/> (2016.4.15)
- 住友理工株式会社 (2016) 「女性採用の拡大および女性活躍に必要なワークライフバランス、職場環境整備を目的とした行動計画」 <<https://www.sumitomoriko.co.jp/pressrelease/2015/n51910293.pdf/> (2016.4.15)
- フェアトレード・ラベル・ジャパン <http://www.fairtrade-jp.org> (2016.4.15)
- 経済人コー円卓会議日本委員会-人権ビジネス研究所 2020年東京オリンピック・パラリンピックに向けた取り組み <http://crt-japan.jp/project-overview/olympic2020/> (2016.4.15)
- プレジデント (2016) 「5人の人事担当者が激白『長時間労働のリアル』座談会」  
[http://zasshi.news.yahoo.co.jp/article?a=20160330-00017620-president-bus\\_all&p=1](http://zasshi.news.yahoo.co.jp/article?a=20160330-00017620-president-bus_all&p=1) (2016.4.15)
- Fairtrade International <http://www.fairtrade.net> (2016.4.15)
- KINOWA <http://www.bunshodo.co.jp/kinowa/> (2016.4.15)
- SCS Global Services “Starbucks C.A.F.E. Practices: Ensuring the ethical sourcing of coffee.”  
<https://www.scsglobalservices.com/starbucks-cafe-practices> (2016.4.15)

※ ( ) 内は最終アクセス日。