The University of Osaka Institutional Knowledge Archive

Title	CSV（共通価値の創造）と経営戦略 : 日本の労働・環境問題におけるCSVの可能性
Author(s)	近藤, 久美子
Citation	国際公共政策研究. 2012, 16(2), p. 43-57
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/24501
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

CSV（共通価値の創造）と経営戦略

日本の労働・環境問題における CSV の可能性

CSV (Creating Shared Value) Initiatives and Corporate Business Strategies：

Potential Solutions to Japan's Labor and Environmental Issues

近藤久美子*

Kumiko KONDO*

Abstract

The concept of CSV (Creating Shared Value) was coined by Michael Porter, a professor at Harvard Business School, in 2011. According to his theory, CSV derived from strategic CSR (Corporate Social Responsibility) activities is a major driving force in today's business world. The main objective of this paper is to identify the basic elements necessary to develop a Japanese model of CSV; it is also expected to promote flexibility in the labor market. CSV case studies are analyzed using business frameworks, such as Blue Ocean Strategy, VRIO and four different perspectives of CSR.

キーワード：CSV（共通価値の創造）、CSR（企業の社会的責任）、ブルー・オーシャン戦略、VRIO フレームワーク、労働市場の流動性

Keywords : CSV (Creating Shared Value), CSR (Corporate Social Responsibility), Blue Ocean Strategy, VRIO framework, Labor liquidity

JEL Classification Numbers : J2, M14, Q5

---

* 大阪大学教育・情報室准教授

１．はじめに

「経済性」と「社会性」の両立は可能なのだろうか。この問いに、多くの企業が経営戦略として取り組みはじめている。企業が、社会問題に積極的に取り組むアクターとしての役割に気付いたきっかけは、グローバリゼーションと情報化社会の影響と言われ、その一例が「ナイキショック（1997年）」である。この米国で起きたNikeに対する不買運動の原因は、東南アジアの下請け工場での児童労働・低賃金労働等であった。そのため、多くの企業は、国内外の様々なステークホルダー（従業員・株主・顧客・地域住民等）への配慮を一層重視するようになり、人権・労働・環境問題への取組みを広く社会に発信している。

マーケティングは、「製品重視」から「消費者重視」の過程を経て、「社会との繋がり」を深める段階に入っており、それと共に企業の社会的責任（CSR）活動にも変化が見られるようになった（表１）。寄付やフィランソロピー（社会貢献活動）のレベルから、本業との繋がりに着目した戦略的CSR（CSR3.0）への発展は、今さらに進化を遂げ「CSV: Creating Shared Value（共通価値の創造）」という新しいビジネスの形が生み出されたのである（Porter and Kramer 2011）。

表１　本稿の目的と「CSRからCSV（共通価値の創造）」への進化

マーケティングの発展		企業の社会的責任（CSR）から「共通価値の創造（CSV）」への変遷	
Marketing 1.0	製品中心	CSR 1.0	慈善活動
↓		↓	
Marketing 2.0	消費者志向	CSR 2.0	企業イメージの向上
↓		↓	
Marketing 3.0	価値（創造）主導	CSR 3.0 （戦略的CSR）	事業活動を通じた社会的責任活動 （ステークホルダーとの協働）
		↓	
		「CSV：共通価値の創造」 （Creating Shared Value）	―戦略的CSRの強化とプロセスの具体化― 社会的価値は事業の核（社会と事業の強い繋がり／双方にとって高水準の成果）
		↓	
		日本版CSV （本論文の目的）	日本の環境・労働問題等を踏まえたCSVの望ましい方向性（日本版CSVの規定要因）

出所：宮崎（2011），Porter and Kramer（2011）を基に筆者作成

内閣府（2008）はCSR（企業の社会的責任）の規定要因を、内部・外部促進要因と障害・成功要因に分類しているが、本論文では、日本版CSVの規定要因（内部促進要因・成功要因）を分析することを主な目的とする。「共通価値の創造（CSV）」という事業活動がもたらす社会的価値に関する研究の意義は、これまで個別に扱われてきたテーマ（日本企業の採用慣行、女性労働政策、民生部門における環境政策等）に、横断的な解決策を模索するヒントを与える点にある。本研究では、企業の社会的責任活動に対する異なる４視点に加え、経営の分析手法であるブルー・オーシャン戦略、

VRIO フレームワークを援用し、国内外のケーススタディーの考察を行う。

本論文の構成は下記の通りである。次章では、企業の社会的責任（CSR）から共通価値の創造（CSV）戦略へと進化した背景を説明し、第 3 章で米国の事例を取り上げる。第 4 章では、諸外国との社会的ニーズの差（労働市場の現状と課題等）に基づき、日本における CSV の可能性を考察する。最後に、国内外のケーススタディーを踏まえた日本版 CSV の規定要因をまとめる。

2．企業の社会的責任から「共通価値の創造（CSV）」への進化

本章では、企業活動の軸が、「企業の社会的責任（CSR）」から「共通価値の創造（CSV：Creating Shared Value）」に移行する段階を明示する。表 2 では、新しいビジネスモデルの基となった CSR に対する 4 つの異なる視点をまとめた（筆者が考える表 1 と各視点との関連性も示す）。

表 2　企業の社会的責任（CSR）活動に関する 4 視点と CSV の特徴

CSR の異なる視点と CSV	視点の概要	表 1 との関連
Minimalist　（CSR に批判的）	納税および法令遵守	
↓		
Defensive　（守りの CSR）	批判を回避するために行う義務的 CSR	CSR1.0
Cynical　（偽善的 CSR）	何かを隠すための CSR（例 “greenwash”）	
↓		
Conscientious		CSR2.0～3.0
（攻めの CSR／戦略的 CSR）	（直接的利益以外の）社会的責任も重視。 事業活動と CSR の繋がりを認識	
↓		
【CSV】Creating Shared Value	ー戦略的 CSR の強化とプロセスの具体化ー	CSV
【共通価値の創造】	社会的価値は事業の核 （社会と事業の強い繋がり／双方にとって高水準の成果） 1．製品と市場の見直し 2．自社のバリューチェーンの生産性を再定義 3．企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスター（集積）をつくる	

出所：Bovee and Thill（2008）, Porter and Kramer（2011）を基に筆者作成

• Minimalist view では企業は自己完結的であるため、（地域）社会の問題に直接関与する必要はないと考える。

• Defensive view に基づく企業は CSR 活動に取り組むが、それは外部からの批判を回避し企業ブランドを守るという動機からである。このような受動的 CSR は、本業との繋がりを意識した取組みでないため「質より量」の傾向が強くなり焦点がぼやけてしまう。社会での活動量（インプット）が多いにも関わらず、各企業の強みが反映されないため、消費者に企業メッセージ（アウトプット）が効果的に伝わらない。つまり、同業他社と十分な差別化が図れなければ、社会での満足度と「数

多くの取組みに着手した」という企業内での達成感に乖離が生じる結果を招く。

活動成果の計測に基づくvisionの策定は、「共通価値の創造」戦略の核と考えられる。例えば、企業活動と社会における環境・労働問題改善の因果関係を示すことができれば、今後の指標として有効である（Porter and Kramer 2011）。但し、このような効果の検証を行うには、本業との繋がりを踏まえた戦略性・継続性のある取組みが前提条件となる。

上記のアウトプットの明示化に加え、CSVの誕生には従来のCSRという枠組みから脱却し、「企業の意識改革」の浸透も意図していたと思われる。意識改革を促すことで、Defensive view（あるいは後述するCynical view）の段階から進化し、多くの企業が経済的・社会的に望ましい成果を得ることができるレベルに到達する。

• Cynical viewを軸とした組織の社会貢献活動は、CSRを悪用するケースを指す。その代表例が“greenwash”である。“greenwash”とは、whitewash（修正液）を基にした造語で、企業の不都合な事情を“消すために行うエコな社会貢献”を意味する。例えば、ある組織がリスクマネジメントに課題が残る大規模施設の建設を望む場合、隣接地域の景観保全事業を一手に担うこと等が挙げられる。（地域住民が切望する事業でなければ）新施設が地域に及ぼす「高リスクという中・長期的な影響から目を逸らすための社会貢献であった」と指摘される可能性は高い。

• Conscientious viewは、企業の社会的な存在意義について最も理解を示す立場である。戦略的CSRと共通価値の創造（CSV）戦略は、この視点から派生したビジネス・フレームワークである。（従来のCSRとConscientious viewに基づく戦略的CSRが混同されていたため）「共通価値の創造（CSV）戦略」は、戦略的CSRの重要な要素を抽出・強化し、その具体的なプロセスを明示したと解釈することもできる。

Porter and Kramer（2011）は、コートジボワールの農家での事例を用いて、CSVの意義とこれまでのCSRとの違いを明確にした。認知度が高まったフェアトレード（適正な価格での農作物の取引）は、農家の収入額を増加させるが、彼らの生活レベルの大幅な向上には必ずしも直結しないと主張する。実際、コートジボワールのカカオ豆農家ではフェアトレードによる所得向上は10%～20%にとどまる。しかし、共通価値を創出する取組み（例：土壌改良・農作物の栽培技術に関する指導・関連する産業集積の強化等）では300%の向上可能性が示された。（フェアトレードは素晴らしい社会貢献であるが）フェアトレードの焦点は、再配分でありCSVには到達していないことを理解する必要があるという。短期的な「改善」ではなく、長期的な社会的「変革」を実現するためには、共通価値を育み浸透させることが求められる。今後、様々な経営主体が、事業活動と社会発展の両立を図る上で、独自の強みを生かしたCSV initiativesに着手するであろう。既にNestleでは、M. Porterを含む有識者を自社のアドバイザーとして迎え、Creating Shared Value（CSV）レポートを発行している。今後日本においてもCSRレポートからCSVレポートへの移行が進むと思われる。Nestleは、従来の法令遵守（コンプライアンス）や将来を“守る”ための持続可能性（サステナビリティ）というコンセプトをさらに発展させ、能動的なCSV活動（例　栄養・水資源・農村開発）を掲げてい

る（Nestle 2011a）。

3．「身近な」共通価値の創造戦略：社内で共有する価値の実践例

3－1　米国の事例

CSR では根本的な解決に結びつかなかった労働・環境問題等も、共通価値の創造戦略では大きく進展することが予想される。前述のコートジボワールの事例は、農作物の育成という一定の時間を要するものであったが、社員の身近な場所で意識改革を目指した米国の CSV 事例を本章で紹介する。米国における企業経営では、株主重視が主流とされてきたが、近年変化が生じている。健康・教育プログラムや昇進の機会という要素と、従業員の生産性向上との関連性に着目する企業が増え（Porter and Kramer 2011）、社会の流れに敏感な企業の社内制度には、従業員のモチベーションを高める工夫がみられる（表３）。

社員の士気を高める取組みは、共通価値の創造戦略の第一歩である。なぜなら、企業の社会的価値を高める活動が（トップ・マネジメントによって）全社戦略の一環と位置付けられた場合であっても、現場の社員がその有効性に気付かなければ、（日々の業務を司る）事業戦略に組み込まれることは望めないからである。前章で取り上げた Nestle は、多様な人材を生かす経営戦略（ダイバーシティ・マネジメント）を世界で推進している（ネスレ 2010）[1)]。

身近な共通価値（社内で共有する価値）の創造は、これまで観察されてきた「全社戦略と事業戦略の間に存在した乖離」を埋める役割を担う。Google（表３）では、Creativity & Innovation という自社ビジネスに不可欠な要素を常に意識できる楽しい職場を提供していることで知られ、従来の企業イメージを覆す office づくりに積極的である。例えば、ミーティング・エッグと呼ばれる卵型の会議室や、壁に長いホワイトボードが設置され、どこでも議論ができるような工夫がみられる。また、区切られた部屋は社員自身で働きやすい空間に装飾することも可能である。クリエイティブな職場環境の取組みは、「ユニークで優秀な人材を重視する」corporate culture を従業員全体に認識させることに成功している。Kuntze and Matulich（2010）によれば、市場価値の高い人材にとって魅力ある職場にするため、ヘルスケア／チャイルドケアサービス、スポーツジム等の外部施設を活用した福利厚生（benefits）も提供されている。

1）2010年、ネスレ日本は「社員の仕事・家庭両立」支援策が評価され、神戸市より表彰を受けた。「男女両方の人材を活かす職場づくり」を経営課題と位置づけ、役員・管理職の意識改革、人事制度の改善等が行われた。

表３　米国における身近な共通価値（社内で共有する価値）の例

企業	身近な共通価値(社内で共有する価値)	身近な共通価値の実例
Johnson & Johnson	健康の増進	社員の禁煙支援などの健康増進プログラムを実施。欠勤が減り、生産性が向上した。
3M	起業家精神・協働的好奇心	社員は、独自プロジェクトに取り組むことも可能（Corporate Entrepreneurship or “Intrapreneurship”）
Google	人材の多様性・楽しい職場	ユニークで優秀な人材確保のための様々な取り組み（採用の工夫、社員による職場の設計など）
S.C. ジョンソン	家族の価値	この企業で夫婦が勤務している場合は、２人一緒に海外赴任する。

出所：Kotler et al.（2010）, Kuntze and Matulich（2010）, Porter and Kramer（2011）を基に筆者作成

３－２　採用活動とマズローの欲求階層説

さらにGoogleの特筆すべき点は、高次の共通価値（表３）を実現するため、自己実現のプロセスと事業活動を融合させる可能性の高い人材の獲得手法を工夫していることである。

シリコンバレーの高速101号線沿いに突如現れた看板（図１）はその一例である。看板には、{First 10-digit prime found in consecutive digits of e}. comと記載されており、その答えは、{eの値で、最初に出てくる10桁の素数}. com＝7427466391.comである。このURLにアクセスすると数学の問題が出題され、Googleの募集要項にたどり着くという方法が採用された。

出所：山下（2004）

図１　シリコンバレーの101号線に出現した看板

この手法の特徴は、企業ロゴ等のヒントが無い看板に注意を払い、実際にチャレンジする好奇心と行動を観察することで、優秀なエンジニアの資質を試した点である。この取組みが話題となればパブリシティー効果も期待できたが、それ以上に「マズローの欲求階層説（図２）の高次に位置する人材」、つまり前述のbenefitsや自由自在に変形可能な恵まれた職場環境というインプットを最大限活用し、大きなアウトプットを創出する人材を効率よく探し当てる方法であったことは、CSVの

観点からも評価に値する。

マズローの欲求階層説（図２）では、人々のニーズはPhysiological NeedsからSelf-Actualization Needsまで５段階あり、低次の欲求が満たされると高次の欲求へと移行する。

- 人は、Physiological Needsの段階では生理的欲求、つまり基礎となる衣食住の充足を考える（例：給与）。
- 次に、Safety Needsでは、安全で安定的な環境を欲する（例：健康保険、年金制度）。
- ３番目のSocial Needsでは、所属する場や仲間がいるという帰属意識を求める（例：同僚）。
- 第４段階は、周囲から認められることを期待するSelf-Esteem Needsである（例：役職；CEO等の上層部からの認知度）。
- 最後に、自身の強みを生かし自己実現を求めるSelf-Actualization Needsの段階へ進むと考えられている（例：リーダーシップの発揮）。

最終段階のSelf-Actualization Needsの追求は、発展可能性を重んじるCSVを考えた場合、従業員・企業双方にとって望ましい傾向である。しかし日本では、組織（役所・民間企業）の多くがSocial NeedsやSelf-Esteem Needs段階までの機会提供が中心になっているという（週刊東洋経済2011）。

出所：Bovee and Thill（2008）を基に筆者作成

図２　マズローの欲求階層説（Maslow’s Hierarchy: 5 Need Categories）

採用時に直接、自己実現を目指す層をターゲットにするのは容易ではなく、そのような人材は既に起業家として活躍している可能性も高い。しかし、採用・雇用方法を工夫しSelf-Esteem Needsを意識した人材を確保することができれば、最終段階であるSelf-Actualization Needsの段階まで短期間で育て上げることも可能と思われる。

「ポストイット」等の商品で知られる３M（表３）のように、社内起業家としての精神（corporate entrepreneurship=“intrapreneurship”）を評価する企業文化もCSVの源泉となりうる。

先進的企業は、「社会との共通価値」を発掘するために、まず社内におけるワークスタイルの多様

化と意識改革を実行している。自らの仕事に社会的価値を見出すことで、（各事業戦略と連動する）企業 mission や vision により強い関心を示す。その結果、「企業の強み・オリジナリティー」を発揮できる社会的ニーズの探求が進み、市場における「共通価値」領域の深化が実現する。

4．日本における CSV の可能性：CSR から CSV への過渡期

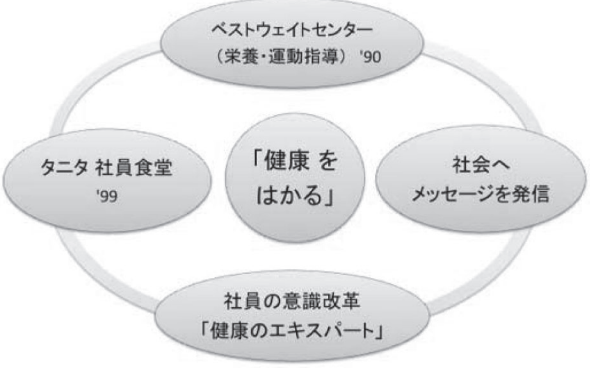
4－1　日本企業の事例

表4に、日本における先進的な事例をまとめた。タニタ（表4と図3）は、（体脂肪の計測機能付き）体重計、血圧計、万歩計、睡眠度合いを計測するマット等、幅広い健康グッズを製造販売する企業である。

表4　日本における先進的な事例

企業	企業メッセージ	概要
タニタ	「健康をはかる」	社員食堂で開発したメニューのレシピ集を出版。消費者の健康意識の向上を促す。
GS ユアサ	「深海から宇宙まで」（新しいエネルギーで、新しい未来を）	潜水艦から人工衛星まで、幅広い分野のバッテリーを提供。電気自動車（EV）等のリチウムイオンバッテリーの研究開発。
日清食品	「ライフスタイルの多様化に合わせた新たな「食」の可能性」	幅広い年齢層が楽しめる体験型食のミュージアム。電子レンジ対応製品の展開、世界初の宇宙食ラーメン等、新しい食の可能性を探究。

出所：タニタ（2011），GS YUASA (2011)，日清食品（2011）を基に筆者作成



出所：タニタ（2011）を基に筆者作成

図3　タニタの事例：社員の意識改革と企業メッセージの発信

1990年タニタ（図3）は、栄養・運動指導を行う目的でベストウェイトセンターを設立した。当初は、味覚よりもカロリー重視のメニューであったため、受講者のニーズに十分答えられるものではなかった（タニタ2011）。その後、満足度とカロリーの両立を目指すメニュー開発に方針転換さ

れ、改善されたメニューが社員食堂で提供されることにより、多くの社員の健康に対する意識変化・体調改善がみられたという。さらに特徴的なのは、レシピ集が出版され230万部を超える売り上げを達成したことである。このように企業内の取組みを広く社会に発信することにより、自社製品に興味を示す潜在顧客の開拓に成功した事例と言える。

4－2　ブルー・オーシャン戦略とVRIOフレームワーク

次に、日本版CSVの規定要因を模索する上で役立つ分析フレームワークとして、ライバルがいない市場を創造する「ブルー・オーシャン戦略の4つのアクション」を応用する。

表5（左）は、「ブルー・オーシャン（競争相手がいない青い海）」と「レッド・オーシャン（競争が熾烈な既存市場）」の差を表し、表5（右）はブルー・オーシャンを創出するための4つのアクションである。ブルー・オーシャン開拓の成功例として、急成長を遂げたカナダのサーカス団シルク・ドュ・ソレイユ（以下シルク）等が挙げられる。従来のサーカスが子供向けであったのに対し、シルクは大人も楽しめるエンターテイメントを目指した。シルクは動物を使用しないことが、4つのアクション（表5右）のうち「取り除いた」要素に該当する。「付け加えた」要素は、芸術性の高い音楽・ダンスとストーリー性である（Kim and Mauborgne 2005）。またシルク同様、任天堂Wiiも激化する高スペック競争から「使いやすさ」にフォーカスを移し、従来の顧客層以外（ゲームに慣れていなかったブルー・オーシャンの層）を開拓することに成功した。

表5　「ブルー・オーシャン戦略」の特徴と「4つのアクション」

「ブルー・オーシャン戦略」	「レッド・オーシャン戦略」
• 競争のない市場空間を切り開く • 競争を無意味なものにする • 新しい需要を掘り起こす • 価値を高めながらコストを押し下げる • 差別化と低コストをともに追求し、その目的のためにすべての企業活動を推進する	• 既存の市場空間で競争する • 競合他社を打ち負かす • 既存の需要を引き寄せる • 価値とコストのあいだにトレードオフの関係が生まれる • 差別化、低コスト、どちらかの戦略を選んで、企業活動すべてをそれに合わせる

【4つのアクション】（The Four Actions Framework）	
【取り除く】	「業界常識として製品やサービスに備わっている要素のうち、取り除くべきものは何か」
【減らす】	「業界標準と比べて、思いきり減らすべき要素は何か」
【増やす】	「業界標準と比べて、大胆に増やすべき要素は何か」
【付け加える】	「業界でこれまで提供されていない、今後付け加えるべき要素は何か」

出所：Kim and Mauborgne（2005）

日本版CSVを確立させる最初のステップとして、「取り除く」と「付け加える」要素が成功の鍵を握ると考えられる。なぜなら、企業は従来のレッド・オーシャンでの経験を基に、同業他社に引き離されぬよう、社会的活動にも「広く浅く」取り組む傾向が見られるためである。Kim and Mauborgne（2005）が述べたように、今後のビジネスにおいてレッド・オーシャンが消滅することはないと思われる。しかし、CSVを考える際には、自社の強みと地域社会におけるニーズの最大化に着手し、ライバルと戦うことなく優位性を獲得する「ブルー・オーシャン」を目指すという発想転換が必要である。各社のCSV方針が地域社会に浸透すれば、表5（右）の「減らす」と「増やす」

要素を用いて共通価値を発展させることが可能である。

日本版CSVの初期段階で重要と思われる「取り除く」と「付け加える」要素の概要を下記にまとめた。

「取り除く」に関しては、大きく２つの要素がある。

- １つ目は、前述した「広く浅く取り組みすぎ、事業活動と結びついていないもの」を取り除く。つまり、ブランドイメージ向上のために（地域）社会での優先度が高くないニーズに対応しているケースを指す。
- ２つ目は、共通価値を創造するために「CSVの全社戦略と事業戦略の垣根を取り除く」ことである。CEOを含むトップ・マネジメントが重要性を認識している場合も、現場の社員に浸透していないCSV initiativesは力強いものにはならない。

CSVに「付け加える」視点は社外だけでなく、社内にも存在する。

- 雇用の創出は大きな社会的価値（Barney 2011）である。未だ一括採用が主流の日本の採用慣行や、多様性に乏しい雇用形態を工夫し独自性を発揮することで、人々のキャリア形成に対する意識に変化が現れると考えられる。潜在的な労働力の活用を経営課題として付け加えることで、産業・地域社会の活性化に繋がり、労働市場の流動化が進むことも期待される。
- Resource-based View (RBV) は、競争戦略論[2]のみで説明できない「企業の強さ」を明らかにする理論であり、競争優位の源泉として社内の経営資源に着目する点が特徴とされる。企業内の経営資源が希少で、模倣困難なこと（capabilityまたはcore competency）が重要であるという(Barney 2011)。表6のValue（経済的な価値），Rarity（希少性），Inimitability（模倣困難性），Organization（組織体制）の4要素は、それらの頭文字からVRIOフレームワークと呼ばれる。例えば、企業が採用方法を工夫することで、希少価値の高い（結果的に経済的価値をもたらす）人材を獲得し、他社が模倣困難なキャリア形成のシステムとそれを組織としてサポートする魅力的な職場環境を提供できれば、社員は自身の強み・気付いていなかった才能を開花させることができるかもしれない。人材育成と多様な雇用形態による新しいライフスタイルの創出は、今後の日本における大きなCSVのテーマである。

2）ポーターの競争戦略論では、次の３つの戦略が核となる。(1)差別化戦略（異なる製品デザイン・機能・サービス等で付加価値を提供し、差別化を図る）(2)集中戦略（特定の顧客層・地域・サービス等にターゲットを絞り、資源を集中させる） (3)コスト・リーダーシップ戦略（他社よりも低価格を実現）である（Barney 2011）。

表６　持続的な競争優位をもたらすVRIOフレームワーク

【VRIO】フレームワーク	
【Value】	経済的な価値
【Rarity】	希少性
【Inimitability】	模倣困難性（模倣コストは大きいか？）
【Organization】	組織（組織体制は適切か？）

出所：Barney（2011）

４－３　日本版CSVと女性労働・環境問題

（１）　日本の労働市場における現状と課題

生産年齢人口（15～64歳の人口）の減少が予測される中、潜在的な女性労働力を活用できていない状況、相対的貧困率[3]の増加、新卒者の就職活動の長期化とジョブのミスマッチ等、課題は山積している。これら社会問題を是正する「日本の労働市場の流動化」を、企業がCSVに組み込むインセンティブが働く政策が望ましい。政府は、従来の規制的手法ではなく、経済的手法[4]でCSVをサポートしていくことが求められる。但し、企業側も問題の根本的な解決に向けて、地域のニーズをより深く理解する必要がある。

例えば日本の女性労働力活用の鍵は、働きやすさ（時間配慮のみの雇用形態の多様化）だけでなく「（スキルを生かした）働きがい（図２）」もバランス良く融合させることである。潜在的な女性労働力と「働きがい」との因果関係もCSVの中で追求していかなければ、長期的な労働力の確保は期待できない。日本における女性の年齢階級別労働力率[5]は35歳～39歳で最も低く、「女性の就業希望者（求職活動はしていないが、就業を希望している女性）」は25～49歳を中心に、342万人に上るという（内閣府 2011）。スキルの活用を軸としない短期雇用の連続では、個人のキャリア形成が十分に行われず、社会経済活動の活性化に寄与することも困難となる。

ネスレ（2011b）によれば、フィリピン工場建設時に、周囲のコミュニティーでのGender empowermentとして「起業家的な雇用」が創出された。具体的には、無職の現地女性に縫製研修を受講させた後、Cut and Sew Projectによって、彼女たちに工場向けの制服等を提供するサプライヤーとして活躍する機会を与えている。Yard and Garden Projectでは、女性労働者が社員食堂用の有機野菜を栽培しており、社員へのレンタル用観葉植物の栽培も行っているという。Porter and Kramer（2011）で主張されている通り、産業クラスターを強化することは、企業がCSVを実現する要素の

3）相対的貧困率とは、「等価可処分所得（世帯の可処分所得を世帯員数の平方根で割った値）が、全人口の中央値の50％未満である者の割合」と定義されている（OECD 2011）。25歳以上の全ての年齢層で、相対的貧困率は女性の方が高い（内閣府 2011）。

4）規制的手法では基準値が設定されるため一定の効果は期待できるものの、その基準値以上の努力をするインセンティブは働かないと言われる。一方、市場メカニズムを活用する「経済的手法」は、企業に継続的な努力を促すインセンティブを与えることが期待されている（環境分野では、環境税や排出量取引等が後者の例である）。

5）日本における女性の年齢階級別労働力率は、未だＭ字カーブの形状を示している。例えば、65.9％（35～39歳）は、米国・ドイツ・スウェーデンの同年齢層よりも低く、労働市場を退出する女性が多いことを意味する。労働力人口は、「15歳以上人口のうち，就業者と完全失業者（就業はしていないが、求職活動をしており、仕事があればすぐ就くことができる者）を合わせた人口である（内閣府 2011）」。

１つである。女性労働・貧困・環境の改善度等は個別に評価されることが多い。しかし、複数の社会的ニーズが横断的に解決されることもある。例えば、同社はフィリピンでエコロジカル・ビレッジを建設し、居住者（50の低所得世帯）に教育プログラムも提供している。

日本においても民生部門での環境政策は重要な課題である。環境政策により、エネルギー消費効率の良い機器への買い替えが進んだが、家計部門における有効エネルギーの損失（Available energy losses）の改善には繋がっていない傾向がみられる。その解決策として、一般家庭へのエネルギー管理サービスの充実と、（再生可能エネルギーを含めた）エネルギー源の多様化を図ることが挙げられる。民生部門に対する政策の波及効果を把握することは、今後の技術移転においても不可欠な要素である（Kondo 2009）。

（２）　オフィス改革とワークスタイルの意識変化

ワークスタイルに対する意識改革の様々な方法を模索することで、特色あるCSVに結びつく。その一例として「オフィス改革」を実践した企業が日本にも存在する。本節ではオフィス改革の成功例と、当初の目標が達成できなかったオフィス改革の事例を比較する。

ソフトバンクテレコム（旧日本テレコム）でのオフィス改革は成功事例と評価されている。大規模なフリーアドレス（固定の席がなく、出社時に社員が自由に場所を選ぶ職場空間）を採用し、机の配置が画一的な従来のオフィスではなく、街中に滞在しているような空間設計が行われた。フリーアドレスでは、各社員が書類を保管できる場所は限られているため、電子化による情報共有が進む。しかし最も重要な点は、慣れ親しんだ習慣が当たり前でないことを体験させ、生産性を高める工夫を社員自らが考え始めることである。状況に応じたワークスタイルを選択し、個人の作業効率を高めつつ、打ち合わせが必要な場合は連絡を取り、集合したテーブルで直ちにプレゼンテーションが開始できる設備も整っている。普段見知らぬ人々の近くで作業をするため、セキュリティー面の強化は求められるが、固定観念から解放され多様な働き方（例：短縮就業やテレワーク）に寛容な社風へと生まれ変わることが大きなメリットと考えられる。企業での様々な新制度導入後に、それらの形骸化を防ぐには、体験を通じた学びが極めて重要である。

一方、人材コンサルティング会社であったY-cubeは、急成長を遂げていたが2011年３月、民事再生法適用を申請した（日経ビジネス 2011）。この企業もオフィス改革で広く知られた存在であった。例えば、大理石の床にカフェのような内装・ワインセラー等も完備していた。「従来とは異なるオフィス空間で社員のモチベーションを高め、新鮮なアイデアを引き出すことで、ビジネスの発展に繋げる」という経営者の大きな考え方は間違ってはいなかったが、類似のサービスは社外でも提供されていたと思われ、VRIOフレームワークの「Rarity（希少性）」が欠けていたことが敗因の１つであった可能性が高い。当初、充実した社内サービスを社員は歓迎していたものの、それらの利用が業務にどの程度良い影響として表れるのかが途中から不明確になったという。それに加え、社内設備充実のためのコストが大きく景気悪化の影響を払拭できなかったため、「Value（経済的価値）」が「希少性」と同様、低下したのである。希少性が経済的価値に結びつくプロセスの把握は不可欠である。

Y-cubeの事例における「オフィス改革の重要性」という初期の着眼点は、CSRとして評価に値する。しかし、（社内での取組みを通じて）社員自身の強みを発揮できる社会的ニーズを探求し、従業員・企業・社会を結びつける「共通価値」を創造する難しさと綿密なCSV戦略の必要性を如実に表した例とも言える。

働き方に対する意識改革はオフィスのレイアウトに限らず、（多数の社員を対象とした）一時的な労働時間の変化によっても達成可能である。2011年の東日本大震災後、節電対策としてサマータイム（開始時刻と終了時刻を1時間早める措置）を導入した事業所では、残業する社員が減少した（宇賀神 2011)。「新しい制度の導入」による習慣の変化と社会的ニーズの節電という「目的意識」が予想外の残業減少を導いたと考えられる。

5．おわりに

本稿では、日本における「共通価値の創造（CSV: Creating Shared Value)」戦略の応用可能性について考察を行った。

国内外の事例を踏まえた日本版CSVの規定要因（内部促進要因・成功要因）は、下記の通りである。

【CSVの内部促進要因】

- 全社戦略と事業戦略の連携を図り、新しい社内制度導入による「社員の意識改革」とその「目的意識（社会的ニーズを踏まえた共通価値)」を同時に浸透させる（例：社内起業家への支援やサマータイム等)。
- 多くの企業が未だ認識していない社内での取組み（オフィス改革等）も、CSVの大きな可能性を秘めている。（通年採用制度の充実、潜在的女性労働力の活用を含む）採用活動・雇用システム再構築もCSVの一環であり、VRIOフレームワークの4要素を踏まえた「希少性」「模倣困難性」が高い人材育成を行う。
- 企業のCSV戦略が地域社会にもたらした変化について分析を行い、社内外に公開する（環境の改善や雇用状況等の理解を深めることで、社内の「目的意識」向上にも繋がる)。目的意識が明確になれば、（環境技術等の個別テーマの枠を超えた）プロジェクトが再編され、個別テーマ間のシナジー効果が企業の独自性・優位性・社会性の源泉となることが期待される。

【CSVの成功要因】

- CSRとして評価されている取組みも、ストーリー性がなければCSVとして定着しない。これまでの「企業の社会的責任（CSR)」活動と異なる「ブルー・オーシャン（未開拓で競争相手がいない市場)」を意識した取組みを実践する。具体的には、「取り除く」と「付け加える」要素を再確

認し、「共通価値の創造（CSV）」戦略の核を模索する。

- 労働 CSR や環境 CSR という部門別分類だけでなく、社会的ニーズに対応した CSV 戦略の対象と範囲を検討する（例：エコ・ビレッジ建設と低所得層の支援；既存の CSR 部門と新卒採用部門の連携強化を図る CSV 等)。

労働市場の流動性が低いといわれる日本では、人材育成・能力開発分野に「ブルー・オーシャン」が存在すると考えられる。「社会的ニーズと全社戦略の融合」という視点に加え、「(社内での身近な取組みを含む）事業戦略と全社戦略の有機的な繋がり」を再確認し、トップ・マネジメントから社内外への訴求力が高い「共通価値の創造（CSV)」が望まれる。

参考文献

Barney, Jay B.（2011）「経営戦略と CSR：競争優位の新たな源泉」『日経ビジネス』2011年８月11日発行 pp. 76-79.

Bovee, Courtland L., and J. V. Thill（2008）“Part I. Developing a business mindset Ch 2: Ethics and Corporate Social Responsibility.” *Business in Action with Real Time Updates 4th Edition*, Pearson Prentice Hall, pp. 28-55.

GS YUASA（2011）『GS YUASA 2011 環境・社会報告書』pp. 1-28.
〈http://www.gs-yuasa.com/jp/kankyo/pdf/GSyuasaCSR111.pdf〉 2011年10月９日確認.

Kim, Chan W., and R. Mauborgne（2005）“Ch1: Creating Blue Oceans,” “Ch2: Analytical Tools and Frameworks,” *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant,* Harvard Business School Publishing Corporation.（「第１章 ブルー・オーシャンを生み出す」,「第２章 分析のためのツールとフレームワーク」有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略：競争のない世界を創造する』ランダムハウス講談社 pp. 18-69.）

Kondo, Kumiko（2009）“Energy and exergy utilization efficiencies in the Japanese residential/commercial sectors.” *Energy Policy* 37 pp. 3475-3483.

Kotler, Philip, H. Kartajaya, and I. Setiawan（2010）“PART II Ch4: Marketing the Values to the Employees.” *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, John Wiley & Sons.（「第４章：社員に対する価値のマーケティング」恩蔵直人、藤井清美訳『コトラーのマーケティング3.0』朝日新聞出版 pp. 108-129.）

Kuntze, Ronald, and E. Matulich（2010）“Google: Searching for value.” *Journal of Case Research in Business and Economics* Vol.2 May, 2010 pp. 1-10.〈http://www.aabri.com/manuscripts/09429.pdf〉 Accessed Oct. 6, 2011.

宮崎哲也（2011）「Chapter7-8 マーケティングと CSR」『フィリップ・コトラーのソーシャル・マーケティングがわかる本』秀和システム pp. 120-121.

内閣府（2008）「欧州マルチステークホルダー・フォーラム最終報告書：CSR の規定要因の分析」『安全・安心で持続可能な未来のための社会的責任に関する研究会報告書』p. 92. 2008年５月発行 .
〈http://sustainability.go.jp/research/files/srken_finalreport2.pdf〉 2011年10月17日確認.

内閣府（2011）「第１部 男女共同参画社会の形成の状況 第３章 女性の活躍と経済社会の活性化；第４章 仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）」『男女共同参画白書 平成23年版』pp. 65-80.
〈http://www.gender.go.jp/whitepaper/h23/zentai/pdf/index.html〉 2011年11月７日確認.

ネスレ（2010）「「社員の仕事・家庭両立」支援策を神戸市が評価、表彰」 2010年10月27日. pp. 1-2.

〈http://j.nestle.co.jp/NR/rdonlyres/5696F3EB-4E1C-44FD-A3DA-FDFE18C87BC2/0/101027_087_nestle.pdf〉 2011年10月15日確認.

Nestle (2011a) "Creating Shared Value at Nestle." Nestle HP
〈http://www.nestle.com/CSV/CreatingSharedValueAtNestle/Pages/CreatingSharedValue.aspx〉 Accessed Oct. 7, 2011.

ネスレ（2011b）「その他のネスレ工場」p. 17『ネスレ共通価値の創造報告書2010農業・地域開発要約版』2011年6月 pp. 1-52. ネスレ日本株式会社
〈http://www.nestle.co.jp/Common/NestleDocuments/Documents/Library/Documents/CSV/CSV_Synopsis_2010.pdf〉 2011年10月12日確認.

日経ビジネス（2011）「敗軍の将、兵を語る：無謀な借り入れで失敗」『日経ビジネス』日経BP 2011年6月20日発行 pp. 144-146.

日清食品（2011）『日清食品グループ CSR 報告書2011』pp. 1-55.
〈http://www.nissinfoods-holdings.co.jp/csr/report/pdf/CSR_report2011.pdf〉 2011年10月9日確認.

OECD（2011）「2000年代半ばにおける相対的貧困層の国際比較」p. 25.『OECD 対日審査報告書2011年版概観』2011年4月 pp. 1-28.
〈http://www.oecd.emb-japan.go.jp/Overview%20Japan%202011_JAP.pdf〉 2011年10月13日確認.

Porter, Michael E., and M. R. Kramer (2011) "The Big Idea: Creating Shared Value." *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 2011. pp. 1-17.

週刊東洋経済（2011）「人・組織」『週刊東洋経済』第6336号 東洋経済新報社 2011年7月9日発行 pp. 66-68.

タニタ（2011）『体脂肪計タニタの社員食堂』大和書房 pp. 8-16.

宇賀神宰司（2011）「サマータイム：働き方を変え効率を上げる」『日経ビジネス』日経BP 2011年5月30日発行 pp. 72-75.

山下洋一（2004）「コラム：シリコンバレー101 Googleの一行広告に込められた厳しいメッセージ」『マイコミジャーナル』2004年7月27日.
〈http://journal.mycom.co.jp/column/svalley/091/index.html〉 2011年10月9日確認.