

CSVの特質と可能性に関する一考察

津久井 稲 緒

1. はじめに
2. CSR論の全体像とCSVへの批判
 - 2-1 CSR論の全体像
 - 2-2 CSVへの批判
3. CSVの特質と可能性—CSVに至る三論文の検討から—
 - 3-1 三論文の主張の変化と共通点
 - (1) 第一論文「競争優位のフィランソロピー (Porter & Kramer 2002)」
 - (2) 第二論文「戦略的CSR (Porter & Kramer 2006)」
 - (3) 第三論文「Creating Shared Value (Porter & Kramer 2011)」
 - 3-2 CSVの可能性—「ダイヤモンドモデル」—
4. おわりに

1. はじめに

企業の社会的責任論 (Corporate Social Responsibility、以下「CSR論」と略称) は、19世紀終盤の第二次産業革命期とそれに続く時代に、企業の経済活動と社会との相互関係性において、雇用問題・公害問題など、現実的かつ切実な問題を契機として発現してきた議論である。経営学において最初に取り上げられたのはシュルドン (1924) の『経営管理の哲学』で、そこから実に1世紀にわたり、全世界の人々の生活の営みや命に関わる問題や地球・自然環境問題を取り扱い、議論が積み重ねられてきた。20世紀、企業はその規模を急速に巨大化させた。企業の大規模化は、単なる量的変化に留まらず、質的变化、企業の性格の変容をもたらし、そして社会を大きく変えた。「現代企業は何よりも維持・発展を求められ、つぶれることが許されない制度体 (三戸・池内・勝部 2011)」となった。大企業の年間売上高は一国のGDPに匹敵する規模にまでなり、企業規模に関わらず、雇用・医療・年金などの社会保障・財サービスの提供など、企業活動は、多くの社会に、多くの人々に、影響を与えている。CSR論は、ゴーイング・コンサーン (永続企業体) となった現代企業の出現により発現した理論といえる。

CSR論の生起から1世紀を経た今日、「CSV（Creating Shared Value：共有価値の創造、以下「CSV」と略称）（Porter & Kramer 2011）」という言葉がこの領域に持ち込まれ、活発な議論がなされている。例えば日本国内に限って見ても、国内論文検索「CiNii Articles」によれば、ポーターらがCSVを提唱した2011年以降のCSVに関する論文等の数は2020年までに300に上る¹。ポーターらはCSVを次のように説明している。CSVとは「社会的課題に取り組むことで社会的価値と経済的価値を創造する（Porter & Kramer 2011, p.64）」、「社会的責任、慈善活動、持続可能性ではなく、経済的成功を達成させるための新しい方法（同上, p.64）」、「CSRからCSVへ（同上, p.76）」。このようなポーターらのCSVに対して、事例を通じた補完的な議論の他、CSVに対する批判など、多様な議論が展開されている。

本論では、第2章でCSR論の全体像とその中心的な考え方を確認し、CSVへの批判を整理する。そしてCSR論の中にCSVを位置付けることの重要性を指摘する。続く第3章ではポーターらの提唱するCSVの特質について、CSVに至る三論文を検討し明らかにする。その上で、CSR論の中にCSVを位置づけることができるのか、その可能性について考察する。

2. CSR論の全体像とCSVへの批判

2-1 CSR論の全体像

CSR論は、その嚆矢となるシュルドンまで遡れば「経営者の」社会的責任として議論されていた。しかし今日では、「企業の」社会的責任として議論されている。「経営者」から「企業」へ、この主体が変わることは、次のような意味を持つ。日本のCSRの契機である公害問題を例に取れば、水俣病が発生したときの新日本窒素肥料株式会社と、現在のチッソ株式会社とでは、社名も社長も社員も変わっているが、企業がその責任を引き継いでいる²。長期間にわたる補償は企業が行っている。CSRは、過去の問題に対して、その当時の人々だけが向き合えばいいというものではなく、歴史とともに変化を続ける現在の企業に働く人々にも、公害とい

1 2011年1本、2012年5本、2013年12本、2014年50本、2015年57本、2016年35本、2017年51本、2018年38本、2019年34本、2020年21本。CiNii Articles, キーワード検索「CSV」からCSV論を抽出。https://ci.nii.ac.jp/books/。また、「Business Source Premier」と「EconLit with Full Text」により“creating shared value”を2011~2020年で検索すると211本が抽出される。（2021年1月28日アクセス）

2 「水俣病被害者の救済および水俣病問題の解決に関する特別措置法」（2009年7月15日公布）に基づき、2011年4月、チッソ（株）はJNC（株）に事業財産を譲渡し、JNC（株）の全株式を保有する持ち株会社となった。チッソ（株）は、JNC（株）の株式配当などを得て水俣病被害者への補償や債務返済を行う。

う問題と向き合うことを要求する。問題を起こした当時の経営者や関係者が責任をとり辞任しても、次の時代の経営者、次の時代の企業、次の時代のそこに働く人々は、過去に生じた問題と向き合うことを要求される。

現代企業は何よりも維持・発展を求められ、つぶれることが許されない制度体である。責任の時間という観点から、一個の人間と現代企業の違いを考えると、それは人間には生の終わりと共に責任の終点があるのに対し、現代企業には制度体としてゴーイングコンサーンが求められることから、責任をとる時間の範囲にピリオドを打つのが難しいという点をあげることができよう。責任をとる時間の範囲が、企業の場合は、一個の人間と比して非常に長くなっているのである。

黎明期のCSR論では肯定・否定論争が展開され、肯定に軍配が上がった。これは、雇用問題や公害問題などその原因が企業だけに起因するのではなく、企業の経済活動と社会との相互関係性において生じた「負の随伴的結果（三戸1994）³」に対して、企業が責任を負うべきなのか（肯定論）、または経済発展を共に享受している国や社会が負うべきなのか（否定論、企業は利潤目標の達成にのみ注力すべし）、「結果責任」をめぐる論争であったとみなされる（津久井 2007, 2010）。すなわち、CSRを肯定したということは、目的的结果の達成・未達成にかかわらず、負の随伴的結果に対しても責めを負うことを企業に求める「結果責任概念の拡張（津久井 2007, 2010）」を意味する。今日では、CSRを所与とした上で、具体的に企業は何に取り組みのかが議論されている⁴。

上述のように、CSR論は、第二次産業革命期とそれに続く時代に、企業の経済活動と社会との相互関係性において、現実的・切実的な問題を契機として発現してきた議論である。そして80年代後半以降の経済のグローバル化に伴い、CSR論も

3 随伴的結果とは、「当初の目的設定の際に求めた結果ではなく、目的一行為一目的的结果という一連の活動に付随し必然的に生じる、求めざりし結果」である。

4 Frederick(1986)の整理によれば、肯定論者は、Howard Bowen, Joseph McGuire, Adolf Berle, Keith Davis, Prakash Sethi, Joseph Monsen, Richard Eells, Clarence Walton, George Steiner, CED (Committee for Economic Development)。対する否定論者は、M.Friedman, F.A.Hayek, B.W.Lewis, T.Levitt, H.L.Johnson。肯定・否定論争(CSR 1)以降のCSR論について、社会的压力(social pressure)や社会的要求(social demands)に効果的に反応するための研究をCSR 2、経営倫理という概念を企業行動に導入する視点での研究をCSR 3、そして将来的には宇宙・宗教・哲学という概念が研究に導入されると予測(CSR 4)している。本稿を執筆している2020年末は、企業の宇宙に関するニュースが大きく取り上げられている。2020年11月には、野口聡一宇宙飛行士を含む4人のクルーが登場する米スペースXの宇宙船「クルードラゴン」が打ち上げられ、国際宇宙ステーションでの活動を始めた。2020年12月には、宇宙航空研究開発機構(JAXA)が民間企業と共に開発した小惑星探査機「はやぶさ2」が地球と火星の間に浮かぶ小惑星「りゅうぐう」で砂を採取し地球に届けた。また、スパークス・イノベーション・フォー・フューチャー(東京)は、トヨタ自動車や3メガバンクなどの出資で、宇宙分野に特化した「宇宙フロンティアファンド」を設立した。私企業が宇宙開発をする時代である。

また、グローバルに議論が展開されている。

EC（European Commission：欧州委員会）は、EU域内で企業が国際的なガイドラインと原則を順守するためにCSRを推進している。ECにおけるCSRの定義は、「社会への影響に対する企業の責任であり、企業主導で、法律に従い、社会的、環境的、倫理的、消費者、および人権に関する懸念を事業戦略および事業に統合すること⁵⁾」である。

ISO（国際標準化機構）が発行する「ISO26000（Guidance on Social Responsibility, 社会的責任に関する国際規格）⁶⁾」は、次のように示している。「社会的責任の本質的な特徴は、社会並びに環境に対する配慮を自らの意思決定に組み込み、自らの決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して説明責任を負うという組織の意欲である。（…中略…）社会的責任は、社会の幅広い期待の理解を必要とする。（…中略…）責任ある行動として何が期待されるかは国及び文化によって異なるが、組織は世界人権宣言などに規定された国際行動規範を尊重すべきである（3.3 社会的責任の特徴より抜粋）」。

また、日本経団連（正式名称：一般社団法人日本経済団体連合会）は、「企業行動憲章－持続可能な社会の実現のために－⁷⁾」の冒頭で以下の宣言をしている。「企業は、公正かつ自由な競争の下、社会に有用な付加価値および雇用の創出と自律的で責任ある行動を通じて、持続可能な社会の実現を牽引する役割を担う。そのため企業は、国の内外において次の10原則に基づき、関係法令、国際ルールおよびその精神を遵守しつつ、高い倫理観をもって社会的責任を果たしていく」。

ECやISO、日本経団連が示しているように、CSRを実践していくためには、社会から企業への広範で多様な期待を理解する必要がある。

森本（1994）はCSRについて、「たんに企業そのものの存亡にかかわる重大問題であるにとどまらず、その行動の舞台である自由企業体制そのものにかかわる問題性（森本 1994, p.5）」を帯びていると指摘する。企業がCSRを自律的・自発的に遂行しない場合には、それを強制的に遂行させるために、国家のような上位システム権力の発動や、自由企業体制の修正・変革が社会により講じられることになる。CSRとは、「企業が自己に対する環境主体の諸期待に応えることを自発的に自己の責任とし、それによって、制度としての自己の存続を万全にすること（同上, p.31）」

5 EC（European Commission：欧州委員会）HP <https://ec.europa.eu/>（2021年1月20日アクセス）。

6 日本規格協会グループ「ISO 26000照会原案（DIS）2009年9月14日時点、邦訳版」<https://webdesk.jsa.or.jp/>（2020年12月3日アクセス）。

7 一般社団法人日本経済団体連合会「企業行動憲章」<https://www.keidanren.or.jp/>（2020年12月3日アクセス）。

とされる。

このような理解に立った時、CSRを実践する際には、社会の諸期待を広範に理解すること、すなわちCSR論の全体像の理解と、それらを自発的に責任として引き受けていくことが重要となる。

ここでは、CSR論の全体像を理解する先行研究として、Carroll (1979)、谷本 (2020)、津久井 (2016) を取りあげる。

CarrollはCSRを4つのカテゴリーにより把握する(図表1)(Carroll 1979, p. 499)。「図表1 社会的責任のカテゴリー」は、CSRの議論が歴史的に下から順に企業の責任として求められるようになってきたこと、各責任は相互排他的ではなく累積的であること、区切りの点線は各責任の同時的存在を示すものとして、表される。各責任の相対的大きさは時代とともに増加傾向にあるとされる。

また、谷本は三つの次元によりCSRを説明する(図表2)(谷本 2020, p.81)。「図表2 CSRの三つの次元」は、CSRの議論がグローバルに展開される中で、「経営活動のあり方」、「社会的事業」、「社会貢献活動」の三つが求められていることを示している。

津久井は、CSR論の責任概念・源泉・実践を整理し、CSRの全体を説明している(図表3)(津久井 2016, p.6)。「図表3 CSRの責任概念・源泉・実践」は、CSRの全体像の理解と、それを実践する際に求められる自発的な責任概念(役割責任と結果責任)を示している。

図表1 社会的責任のカテゴリー



出所：Carroll, A.B.(1979) “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”. *Academy of management Review*. Vol.4., p.499. を元に筆者作成。

図表2 CSRの三つの次元

①社会的に責任ある経営

経営活動のあり方	経営活動のプロセスに社会的公正性・倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込む
	→〈法令遵守・リスク管理の取り組み〉と〈新しい価値を創造する積極的取り組み〉(=イノベティブな取り組みの必要性)

②社会的課題への取り組み

1) 社会的事業	社会的商品・サービス、社会的事業の開発
	→〈新しい社会的課題への取り組み〉(=社会的価値の創発: ソーシャル・イノベーション)
2) 社会貢献活動	経営資源を活用したコミュニティへの支援活動
	・本業から離れた支援活動(金銭的/非金銭的寄付)
	・本業の技術・ノウハウを活用した支援活動
	→〈戦略的なフィランソピーへの取り組み〉

出所：谷本寛治（2020）『企業と社会』中央経済社，p.81。

図表3 CSRの責任概念・源泉・実践

責任概念	CSRの源泉	CSR実践
役割責任	社会的課題 (social problems)	社会貢献
		社会的事業
結果責任	社会的衝撃 (social impacts)	再発防止措置 倫理・コンプライアンス
		不祥事・事故対応 お詫び・リコール
		負の随伴的結果の把握 過去の不祥事への継続的対応

出所：津久井稲緒（2016）「CSR実践の整理」『経営学論集』第86集，p.(04)-6。

ここでは、CSR論の全体像とそれを表す先行研究を確認した。企業には、社会の諸期待を広範に理解し自発的に責任として引き受けていくことが求められている。

2-2 CSVへの批判

ポーターらが2011年にCSVを提唱して以降、事例を通じた補完的な議論やCSVに対する批判など、多様な議論が展開されている。ここでは、CSVに対する批判

を概観する。

岡田は、CSV批判を以下の5点にまとめている（岡田 2015, pp.49-50）。

- ① CSV自体が必ずしも新たな概念ではない。
- ② CSVは現実には企業が頻繁に直面する経済性と社会性のトレードオフをめぐる苦渋の決断を過小評価し、単なる希望的観測にすぎない。
- ③ 最低限の社会的責務は企業によって果たされていることを前提としており、現実には企業不祥事は後を絶たず、コンプライアンスを果たせていない企業が多く存在する。
- ④ CSVを活用しようとする企業は、それを理想的に体現する単独プロジェクトや小規模な事業活動に注目する傾向が強くなり、本来CSVが目指すべき企業全体の行動を変革するという視点に欠ける。
- ⑤ 企業活動やその製品が社会や環境にマイナスの影響を及ぼさないことを、CSVは解決済みでありかつ乗り越えるべきものとされる。

岡田は、これらの批判や警告に通底しているのは「企業がCSVの追求を免罪符にして、企業にとっては規範的責務であるCSR自体への意識を低め、努力を行ってしまうのではないかという危惧（同上, p.50）」と指摘する。

他の論者の批判には、「CSRの中でCSVを実践するなら持続可能な成長へのキーワードになるが、CSRから切り離されたCSVは、利益本位で利己的な成長モデルになり、社会的な信用は得られない（足立, 2018）」、「CSVは「種類としての正しい利益」を指向するのに対して、CSRは「正しい利益の獲得のあり方」を指向する（高岡, 2016）」、「CSVには「競争優位の戦略」のエッジが効いていて、ビジネス倫理学の領域で提示される分析視覚との親和性が必ずしも高くない（水村, 2016）」などがある。

これらのCSVへの批判から言えることは、CSRから切り離れたCSVの実践は、個別企業の信用を落とし、さらに制度としての企業全体の存続に深刻な影響を及ぼしかねない、ということである。CSVは今、多くの企業が取り組む考え方となっている。これを社会に有用な方向に機能させるためには、CSR論の全体像を理解した上でCSVを実践すること、すなわちCSR論にCSVを位置づけることが重要といえる。次章では、CSVの特質を明らかにし、CSR論にCSVを位置づけられるのか、その可能性について検討する。

3. CSVの特質と可能性—CSVに至る三論文の検討から—

CSR論が生起してから1世紀を経た今日、この領域にポーターらによりCSVという言葉が持ち込まれている。CSVとは一般的には、「経済的価値（個別企業の経済的成功）と社会的価値（社会的課題解決）という二つの価値を同時に創造すること」と理解されており、ポーターらは「経済的成功を達成するための新しい方法(Porter & Kramer 2011, p.64)」と述べている。

ここでは、ポーターらが「経済的成功を達成するための新しい方法」とするCSVに至った三論文「競争優位のフィランソロピー (Porter & Kramer 2002)」「戦略的CSR (Porter & Kramer 2006)」「Creating Shared Value (CSV: 共有価値の創造) (Porter & Kramer 2011)」にあたり、その主張の変化と共通点を示し、CSVの特質を明らかにする。そしてCSR論にCSVを位置づけられるのか、その可能性について考察を述べる。

結論を先に述べると、三論文は徐々に個別企業の市場競争戦略論という傾向が強くなっていったこと、しかし三論文に通底する「地域の事業環境の質的改善につながるダイヤモンドモデル」に、CSR論の中にCSVを位置付ける可能性を見出した。

3-1 三論文の主張の変化と共通点

(1) 第一論文「競争優位のフィランソロピー (Porter & Kramer 2002)」

ポーターらはまず、第一論文「競争優位のフィランソロピー (Porter & Kramer 2002)」において、CSR活動の拡大要求と短期的利益最大化を求める投資家との間で、企業フィランソロピーは「社会的インパクトより宣伝が重視されている」と指摘する。そしてこのジレンマに対応するためには企業フィランソロピーによって「地域の事業環境の質的改善」を図ることが重要であるとする。ポーターらの主張は「図表4 利害の一致 (A Convergence of Interests)」、「図表5 ダイヤモンドモデル (The Four Elements of Competitive Context)⁸」に表されている（図表4、図表5）。

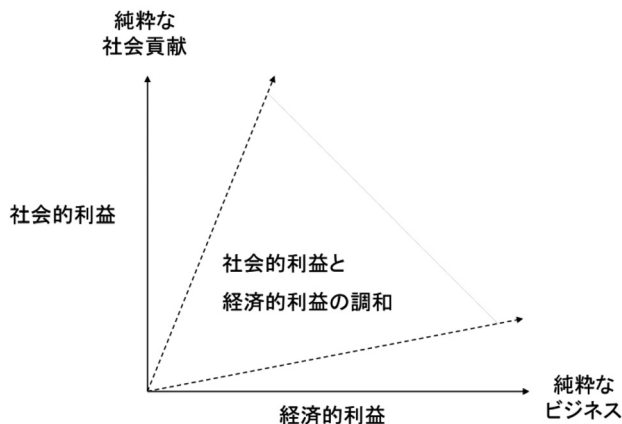
「図表4 利害の一致 (A Convergence of Interests)」では、フィランソロピーの対象を経済的利益と社会的利益の調和部分に求め、そして両者の調和部分を追求するには「社会問題の分類」が必要と主張する。

8 本図の名称は「The Four Elements of Competitive Context」で忠実に翻訳するならば「競争コンテキストの4要素」となるが、その形から本図は通称「ダイヤモンドモデル」と呼ばれている。本論では通称名を図表名としている。

そして「図表5 ダイヤモンドモデル(The Four Elements of Competitive Context)」により、地域の事業環境の質的改善を図ることを主張する。このダイヤモンドモデルの原典は、ポーターが1990年にまとめた『国の競争優位 (The Competitive Advantage of Nations)』(Porter 1990) に示されている。ポーターによれば、「国の競争優位とは、国の特性に従って創造され維持される」。同書でポーターは、企業の競争優位を促進・阻害する4要素を明らかにし、それを高めることが国の競争優位獲得につながることを指摘している。第一論文では、ダイヤモンドモデルにより競争優位を高める主体を、「国の」から「地域の」という観点に転換して採用している⁹。そしてこのダイヤモンドモデルは、第三論文まで続く共通点となる。

ここでは図表4を取り上げ、ポーターらの「社会的インパクトより宣伝が重視」されているという事実認識と「経済的利益と社会的利益の調和部分のフィランソロピーへ」という主張には整合性がないことを指摘する。もし真に社会的インパクトを宣伝より重視するならば、「Y軸に隣接する領域、純粋な社会貢献により社会的利益の最も大きい領域が、同時に排除されている (津久井 2010b)」ことにはなら

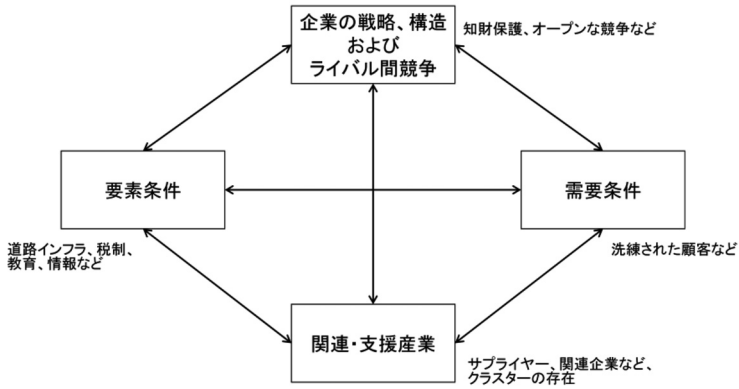
図表4 利害の一致 (A Convergence of Interests)



出所：Porter, Michael E., Kramer, Mark R.(2002) “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy” *Harvard Business Review*, Dec 2002, Vol. 80. p.7を元に筆者作成。

⁹ ポーターは『国の競争優位』の中でもこのことについて言及している。「この本は、なぜ国が特定産業で成功するのか、それが企業にとって、また、国の経済にとってどんな意味をもつのかを明らかにする。しかし、そのコンセプトやアイデアは、国より小さい政治単位または地域単位にも、すぐ応用できるのである。成功企業はしばしば国の内部の特定の都市または州に集中する。(Porter 1990(土岐他訳 1992；43))」

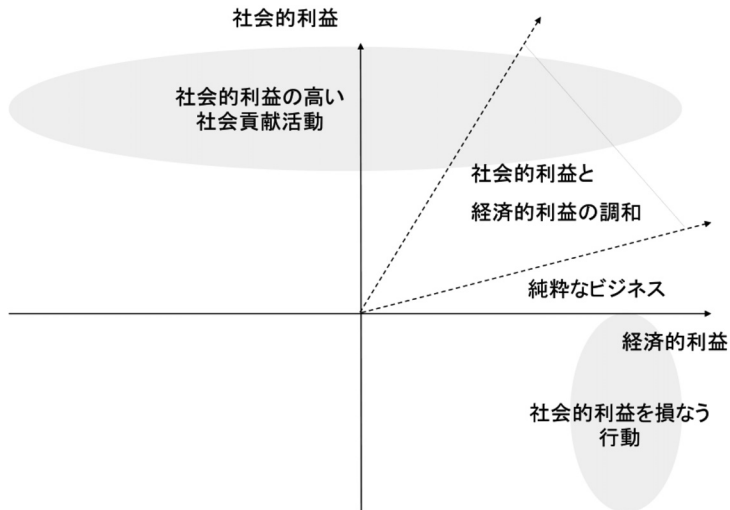
図表5 ダイヤモンドモデル
 (The Four Elements of Competitive Context: 競争の4要素)



出所：Porter, Michael E., Kramer, Mark R.(2002) “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy” *Harvard Business Review*, Dec 2002, Vol. 80, p.8を元に筆者作成。

(初出) M.E.Porter (1990) *The COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS* (土岐坤也訳 (1992) 『国の競争優位』(上) ダイヤモンド社, p.106)

図表6 CSR論の全体像における企業と社会の利益



出所：筆者作成

ないはずである。図表4は、自社の宣伝につながらない社会貢献活動には、社会的インパクトが大きい活動であっても関わらないことを示している。

図表4をCSR論の全体像の中に位置づけてみる。図表4はXY軸共に正の領域に

着目するものだが、XY軸を負の領域まで延ばしてみることで、CSR論の全体像と重要な論点が浮上する（図表6）。

X軸を負の領域まで広げてみるならば、その領域には、企業にとっては経済的にはマイナスであるが、社会的利益が高い社会貢献活動が含まれる。ポーターらは、CSR拡大を求める企業批判と短期的利益最大化を求めてプレッシャーをかける投資家との間で、企業が「八方ふさがり（a no-win situation）（Porter & Kramer 2002, p.5）」になっているというが、図表6に示した「社会的利益の高い社会貢献活動」を行う企業には、社会からの称賛が高まることで八方ふさがりとは言えない（むしろ後押しされる）状況が創り出されることが考えられる。社会的利益の高い社会貢献活動を実践することは、企業の役割責任である。また、現在の社会的課題の多くは、19世紀末から20世紀を通じて急速に進展した産業社会を牽引してきた企業のビジネス行動に起因すること、すなわち負の随伴的結果と見ることができる。CSR論は、「結果責任概念の拡張」により自発的に責任を引き受けることを求める（津久井2007,2010）。八方ふさがりなどを理由に、企業の経済的利益につながらない、しかし社会的利益の高い社会貢献から手を引くことは、結果責任の放棄といえる。

さらにY軸を負の領域まで広げてみるならば、その領域は、かつて企業が寄付という名目で総会屋に利益供与をしてきたことや、現在も問題視されている途上国開発における政府高官等への贈収賄等、非倫理的あるいは不当な方法でビジネスを進め社会的利益を損なう行動が表される。不祥事の「再発防止措置」や「倫理・コンプライアンス」といった役割責任を引き受けることが、企業には求められている（図表6）。

第一論文は、Carroll・谷本・津久井の示すCSR論の全体像における一部分、「社会貢献」について、「責任」ではなく「機会」という観点から実践の方向性を模索したものと把握することができる。

(2) 第二論文「戦略的CSR（Porter & Kramer 2006）」

第二論文「戦略的CSR（Porter & Kramer 2006）」では、後のCSVにつながる「共有価値（Shared Value）」という言葉が初めて登場する。「社会問題の分類から始める」として、取り組む社会問題を取捨選択する点は第一論文と同様だが、この第二論文では、「経済・社会利益の調和部分を探求するため」ではなく、「受動的な姿勢から戦略的な姿勢への転換のため」へと、社会問題を分類する目的が変化している。

ポーターらは、企業は社会との関係を対立図式で捉えるのではなく、企業と社会は相互依存関係にあり、企業の意味決定は企業と社会の双方が利するものでなければならぬと主張する¹⁰。企業と社会の相互依存関係について、ポーターらは二つの方向を提示する。「内から外への影響」と「外から内への影響」である。

「内から外への影響」について、ポーターらはアスベストの事例を用いて説明する。社会への影響は時代と共に変化することもある。今では重大な健康リスクとされているアスベストは、20世紀前半の科学では安全とされていたが、50年かけてアスベストの危険性を示す証拠が積み上げられ、ようやく損害賠償請求が起こされる状態になった。アスベストがどのような結果をもたらすのかを予測できず、消え去っていった企業は多い。したがって、現在の社会への影響をみているだけでは十分ではない。絶えず変化していく社会への影響を慎重に見極めるプロセスがなければ、企業存亡の危機にもつながりかねない。企業はバリューチェーン¹¹が社会にマイナスの影響が及ぼさないように努めるべきである。

そして「外から内への影響」については、企業と社会の双方に最大の価値をもたらす分野を選択することを求める。企業は、全ての社会問題を解決したり、そのコストを引き受けたりはできない。自社事業と関連性が高い社会問題を選択し、その他の社会問題は、他の産業、NGO、政府機関に任せる。「周囲への迷惑を減らす」というレベルにとどまることなく、「社会をよくすることで戦略を強化する」というレベルを目指すべきと主張し、社会に大きなインパクトをもたらす、事業を大きく成長させるのは、戦略的CSRでしかないと主張する。

このように、負の「内から外への影響」は減らす努力をし、「外から内への影響」へはビジネスチャンスとして向き合うという考え方に基づき、「図表7 社会問題に対する企業の戦略的アプローチ」を展開する（図表7）。

まず、社会問題を3分類する。「一般的な社会問題」とは、企業活動の影響で生じた社会問題ではなく、企業の長期的な競争力にも影響のない社会問題を指す。「バリューチェーンの社会的衝撃」とは、企業活動の影響により生じた社会問題、「競争に關係する社会問題」とは、企業の外部環境のうち競争力に重要な影響を及ぼす社会問題をいう。

図表7の「受動的CSR」について、まず「善良な企業市民活動」は、企業が地域社会に貢献していれば社員たちも誇りを持って働ける。しかし、社会への貢献度

10 多くのライン・マネジャーには、内と外を対立させる思考様式が染みついており、社会問題の話になるとすぐ身構えるという。

11 ポーターらによれば、バリューチェーンとは、事業運営に必要な活動全てを描き出したものを指す。

図表7 社会問題に対する企業の戦略的アプローチ
(Corporate Involvement in Society: A Strategic Approach)

一般的な社会問題 企業活動の影響で生じた社会問題ではなく、企業の長期的な競争力にも影響のない社会問題	バリューチェーンの社会的衝撃 企業活動の影響により生じた社会問題	競争に係る社会問題 企業の外部環境のうち、競争力に重要な影響を及ぼす社会問題
善良な企業市民活動	バリューチェーンから生じる悪影響の緩和	戦略的フィランソピー : 自社能力を活用し競争力を高める
受動的CSR (Responsive CSR)	バリューチェーンを社会と戦略の双方に役立つものへと変える	戦略的CSR (Strategic CSR)

出所：Porter, Michael E., Kramer, Mark R.(2006) “Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporates Social Responsibility” *Harvard Business Review*, Dec 2006, Vol. 84. p.89を元に筆者作成。

が高くても事業との関連性が乏しいために、従業員の定着へのプラス効果は小さい。また「バリューチェーンから生じる悪影響の緩和」とは、業務上の課題である。これらに多くの企業はチェックリストを用いて対応している。チェックリストを活用し、外部から圧力がかかる前に手を打てるようにすることは競争優位を獲得できるが、それは一時的なものにすぎない。

「戦略的CSR」について、それは、「善良な企業市民活動」と「バリューチェーンから生じる悪影響の緩和」から一步踏み出すこと、社会と企業にユニークかつインパクトの大きいメリットをもたらす活動に集中することを指す。ポーターらは、企業の製品やバリューチェーンの中には、企業の競争力と社会の双方に資するようなイノベーションを生み出す要素がたくさんあると指摘する。例えば、トヨタのハイブリッド・カー〈プリウス〉は、競争優位と環境保護を両立させた。またメキシコの建設会社、ウルビ・デサジョロス・ウルバノスは、新しい融資手法による低所得者層向け住宅建設を行い成長してきた。フランスの銀行、クレディ・アグリコルは、環境問題関連金融商品(省エネ住宅設備融資、オーガニック農場認定融資など)を開発し成功した。経済的価値と社会的価値の両方を同時に実現できてこそ、効果をより高めることができるのである。

ポーターらは、現在のCSRは事業や戦略から切り離されたもので、社会に貢献する機会が限定的であると指摘する。そしてこれからの戦略的CSRは、企業が社

会に貢献できる機会を広げるものであると主張する。

ポーターらは、企業はもっと社会に役立つはずなのに、機会限定的なためにそれが果たされていないと見る。なぜ機会限定的になるのか、それは、企業と社会の関係を対立関係として把握することにその原因があり、相互依存関係という把握へと転換することで、機会を広げることが可能となると主張するのである。

ポーターらの「図表7 社会問題に対する企業の戦略的アプローチ (Corporate Involvement in Society: A Strategic Approach)」は、第一論文で示したCSR全体像の一部分を切り取った「社会貢献」の議論ではなく、より広義にCSRを捉えているように見受けられる。特に「バリューチェーンの社会的衝撃」には、「現代の社会的課題が様々な要因が絡み合い生じている」ことが表されている。しかし、「一般的な社会問題（企業活動の影響で生じた社会問題ではなく、企業の長期的な競争力にも影響のない社会問題）」には「受動的」に対応するとしており、CSR論で求められる、「結果責任概念の拡張」や自発的に責任を引き受けるという姿勢は見られない。企業の競争力に影響があるかないかで社会問題を取捨選択しており、ここでも第一論文同様、「責任」ではなく「機会」として社会問題に対峙する姿勢が見て取れる。

第二論文は、CSR論の全体像を示した上で、「責任」ではなく「機会」という観点で実践の方向性を模索したものと把握することができる。

(3) 第三論文「Creating Shared Value (Porter & Kramer 2011)」

第三論文「CSV (Porter & Kramer 2011)」の主張は、「図表8 ポーターらによるCSRとCSVの比較¹²⁾」に表されている。

図表8によれば、「CSR」とは、第一論文で示したCarroll・谷本・津久井の示すCSRの全体像の「社会貢献」を示している。これは、「米国のCSRの特徴は寄付貢献活動（藤井 2005, pp.44-45）」にあることや、そもそもポーターらが第一論文でフィランソロピーから出発したこと等に、このような理解が生じているものと考えられる。第二論文でバリューチェーンから生じる社会的衝撃に言及し広義のCSR観を展開したが、第三論文では再び、フィランソロピーという狭義のCSR観を展開している。

ポーターらは「CSV」を次のように説明する。「社会的課題に取り組むことで社会的価値と経済的価値を創造する (Porter & Kramer 2011, p.64)」、「社会的責任、

12 原文に図表名は無い。本論の図表名は筆者が便宜上つけたもの。

図表 8 ポーターらによるCSRとCSVの比較

CSR	CSV
善い行い	「費用」対「経済的&社会的利益」
企業市民、慈善活動、サステナビリティ	企業とコミュニティの価値創造
裁量的、外部圧力	競争に不可欠
利益最大化ではない	利益最大化に不可欠
課題は外部レポートまたは個人の嗜好で決定	課題は会社固有で内部で決定
企業規模と予算により制限される	会社全体の予算を再編成する
(例)フェアトレード購入	(例)調達の変更により品質と収益を向上

出所：Porter, Michael E., Kramer, Mark R.(2011) “Creating Shared value” *Harvard Business Review*, Jan-Feb 2011., p.76を元に筆者作成。

慈善活動、持続可能性ではなく、経済的成功を達成させるための新しい方法(同上、p.64)、「CSRからCSVへ(同上、p.76)」。

また「政府はこれまで共有価値の創造を困難にする方法で規制してきた」と言い、「共有価値は企業が創出するもので再分配ではない」と述べる(同上、p.65)。そして「社会的価値を創造することは慈善活動ではなく、利己的な行動である。全ての企業がそれぞれの事業に関連する共有価値を個別に追求すれば、社会全体の利益に貢献する(同上、p.77)」という見えざる手を主張する。

ポーターらは、どのように共有価値を創造するかについて、3つの方法を提示する。第1に製品と市場の再考、第2にバリューチェーンの生産性再定義、第3にローカルクラスターの構築である。

第1の方法は「製品と市場の再考」である。先進国では、健康や住宅、栄養の改善、高齢化への支援、金融の安全性向上や環境保全などの社会ニーズを満たす製品やサービスの需要が急速に高まっていることを挙げる。また途上国では、低所得者や恵まれない人々への製品提供は難しいがうまくいけば企業の利益は大きく、途上国への奉仕が大きな機会につながることを挙げている。共有価値創出のスタートポイントは、社会ニーズ、利益、損害を特定化し、企業商品を具体化することと主張する。

第2に「バリューチェーンの生産性再定義」である。ウォルマートの倉庫近隣農場からの食料品調達、ネスレの市場近くへの小規模工場移設、現地材料調達等によ

るコスト削減効果を挙げ、従来の労働コストが最も低い場所で生産するサプライチェーン設計ではなく、いくつかの企業活動を地域（ローカル）に近づけ、大量生産拠点を減らすなどのバリューチェーンの再構築が、これまで企業が見逃してきた経済的価値を見出す新しい方法であると主張する。

共有価値を創造するための第3の方法は、「ローカルクラスターの構築」である。上述のバリューチェーンの生産性再定義に伴い、当該地域の多様な企業や団体、公共財等と企業がローカルクラスターを構築する。企業が自らにとって重要な場所にクラスターを形成すると、企業とその地域との相乗効果により、経済的社会的発展が望めると主張する。

ポーターらが示す「CSV」がこれまでの第一、第二論文と異なる点は、「社会問題を分類する」ことから始めるのではなく、「自社の製品と市場の再考」から始めることである。一見、「社会的事業」について議論しているようにも見受けられるが、そこには社会問題という観点は無い。第三論文では、社会的インパクトへの影響を考慮するという観点は姿を消し、その主張は、「経済的に成功するための新しい方法」、「慈善活動ではなく利己的な行動」と言い切っている。「図表8 ポーターらによるCSRとCSVの比較」には、「費用」対「経済社会利益」という図式や、「競争」や「利益最大化」の言葉に表されるように、第一、第二論文より一層のビジネス重視（個別企業の市場競争戦略）を志向していることが見てとれる。

第三論文は、一見すると社会的事業を説明しているようにも考えられるが、共有価値創出の方法は製品と市場の再考から始めることであり、それは個別企業の市場競争戦略の性格が強い。第三論文は、CSR論ではなく「個別企業の市場競争戦略論」と位置付けられる。

3-2 CSVの可能性－「ダイヤモンドモデル」－

三論文で変化したのは、「社会問題の分類」である。第一論文では「経済・社会利益の調和部分を探求するため」が目的であったのに対し、第二論文では「受動的な姿勢から戦略的な姿勢への転換のため」に目的が変化した。また第三論文では「社会問題（の分類）」に注意を払うことを止め、「製品と市場の再考から始める」とし、社会から市場へと、分析対象は変化した。そして三論文に共通しているのは、「ダイヤモンドモデル（図表5）」の考え方である。

ダイヤモンドモデルは、ポーターが『国の競争優位（*THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS*）（Porter 1990）』で示した考え方である。本の題名に表されているように、個別企業の競争優位ではなく、「国の産業政策」という観点

から導出されたもので、国の競争優位を促進・阻害する4つのファクター（要素条件、需要条件、企業の戦略・構造およびライバル間競争、関連・支援産業）をポジティブにしていくことで、「国の事業環境の質を向上させる」というものである。

ポーターはこの著書に至る以前は、『競争の戦略(1980年)』、『競争優位の戦略(1985年)』、『グローバル企業の競争戦略(1986年)』を刊行し、ハーバード・ビジネス・スクールで、個別企業の市場における競争戦略を中心とした産業と企業に軸足を置く研究者であった。ポーターの立場に変化が始まったきっかけについて、『国の競争優位』の訳者、土岐によれば、「彼がロナルド・レーガン前大統領から「産業競争力に関する大統領諮問委員会」の委員に指名されたとき（Porter 1990（土岐他訳 1992（下）p.536）」とされる。この委員会でポーターは、産業や個別企業の観点からではなく国家政策者の観点から、産業を見ることを求められた。ポーターは、国際優位は特定の産業に集中していることが多いことから、国の競争優位の追求とは、特定の産業またはセグメントで競争優位を確保させ維持させる国の決定的特質は何かを追求することであると考え、このダイヤモンドモデルを描いた。

国家政策者の観点から産業を見るということは、産業の経済的側面のみならずその国の安全や人々の健康、暮らし、文化や芸術など、大きな社会の中に産業を位置づけ考えるということである。そうした背景から見出されたダイヤモンドモデルは、個別企業の生き残りのために作られたものではなく、社会の維持存続・活性化のために描き出されたものであり、そこには社会に対する責任を見出すことができる。

第三論文CSVは、本論ではCSR論ではなく「個別企業の市場競争戦略論」と位置付けた。しかしそこには、第一論文から通底する、地域の競争優位を高める「ダイヤモンドモデル」の発想があり、ここにCSVがCSR論に位置づけられる可能性を見出した。このダイヤモンドモデルを使って地域（地方）の決定的特質を追求することにより、現代日本の社会的課題の一つである「地域活性化」や「地方創生」につなげることが期待できる¹³。

4. おわりに

本論では、CSVに至る三論文にダイヤモンドモデルが通底していることに着目し、CSR論の中にCSVを位置付けられると指摘した。この結論をふまえて、CSV

¹³ ポーターは「コンセプトやアイデアは、国より小さい政治単位または地域単位にも応用できる」としている。

への批判をどのように把握できるか、考察を述べる。

岡田のまとめによれば、CSV批判は5点であった（「2-2 CSVへの批判」参照）。このうち、②③⑤¹⁴は、「CSR論の全体像を理解した上でCSVを実践すること、すなわちCSR論にCSVを位置づけることが重要」という指摘につながる。

そして「① CSV自体が必ずしも新たな概念ではない」と「④ CSVを活用しようとする企業は、それを理想的に体现する単独プロジェクトや小規模な事業活動に注目する傾向が強くなり、本来CSVが目指すべき企業全体の行動を変革するという視点に欠ける」は、本論の指摘したダイヤモンドモデル創出に関する批判と把握できる。

批判①は、CSVは「社会的事業」の言い換えに過ぎない、という批判である。しかし、CSVにはダイヤモンドモデルという考え方が入っている点で、従来の企業単独で行う社会的事業等とは異なるというのが、本論の把握である。何が異なるのかについて、CSVには「新しい形のコラボレーション」が必要とされている。ポーターらは、共有価値の創造には、分野を超えた（営利・非営利、民間・公共の境界を越えた）「新しい形のコラボレーション」が必要なことを指摘している。

批判④は、CSV実践において、小規模な事業活動になっていることへの批判である。この批判は企業がダイヤモンドモデル創出の中心的アクターとなることを期待しているように見受けられる。しかしダイヤモンドモデルは、企業が意図的に創出する（できる）のではなく、「新しい形のコラボレーション」により創出されるものとされる。

最後に、企業がCSVを責任の観点で捉えることの重要性について、あらためて指摘する。グローバリゼーションは、国家の経済規模を超える企業の台頭をもたらしている¹⁵。これは、国家が産業クラスターを活用するのではなく、国家・地域の盛衰が個別企業の（ローカル）産業クラスター創出動機に左右されかねないことを意味している。企業のパワーはますます増大している。こうした時代において、企業が「機会」や「自己経済的利益」の観点からではなく、「責任」の観点からCSVを捉えることは、あらためて重要なことと思われる。

14 ②CSVは現実に企業が頻繁に直面する経済性と社会性のトレードオフをめぐる苦渋の決断を過小評価し、単なる希望的観測にすぎない。③最低限の社会的責務は企業によって果たされていることを前提としており、現実には企業不祥事は後を絶たず、コンプライアンスを果たせていない企業が多く存在する。⑤企業活動やその製品が社会や環境にマイナスの影響を及ぼさないことを、CSVは解決済みでありかつ乗り越えるべきものとされる。

15 各国GDPと企業売上高を並べてみた時、上位100位中に42社がランクインする。GDPは、IMF - World Economic Outlook Databases, 2019年、企業売上高は、Fortune Global 500, 2020年8月、により算出。

本論では、ダイヤモンドモデルに可能性を見出したが、その核となる考え方、クラスター開発における新しい形のコラボレーションについては、言及していない。ポーターらは、共有価値の創造には、分野を超えた（営利・非営利、民間・公共の境界を越えた）「新しい形のコラボレーション」が必要なことを指摘している。しかし、そうした管理トレーニングを受けた起業家精神を併せ持つ社会セクターのリーダーはほとんどいないとされる。ダイヤモンドモデルは市場だけでなく、その場所の法規範、土地の文化、風土、歴史、暮らしなど、社会そのものと深く関係し創出される。今後は、この点についてさらに研究を進めていくことにしたい。

参考文献

- Carroll Archie B., Buchholtz A.K.(2016) *Business & Society 10th edition*. South-Western Pub.
- Carroll, A. B., Ann K. Buchholtz (2009) *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, 7ed. South-Western Cengage Learning.
- Carroll, A.B.(1979), “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of management Review*, Vol. 4.
- Drucker, P.F.(1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row.(野田一夫・村上恒夫監訳 (1974)『マネジメント (上) (下) - 課題・責任・実践』ダイヤモンド社)
- EC (European Commission : 欧州委員会) HP <https://ec.europa.eu/> (2021年1月20日アクセス)
- Frederick, W.C.,(1986) “Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs”, *California Management Review*, Vol.28, Winter.
- Fleming, P. and Marc T. Jones(2013) *The End of Corporate Social Responsibility: Crisis And Critique* (百田義治監訳 (2019)『CSRの終焉』中央経済社)
- Porter, M.E.(1990) *THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS* (土岐坤他訳 (1992)『国の競争優位 (上) (下)』ダイヤモンド社)
- Porter, Michael E., Kramer, Mark R.(2011) “Creating Shared Value” *Harvard Business Review*, Jan-Feb 2011. pp.62-77.
- Porter, Michael E., Kramer, Mark R.(2006) “Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, Dec2006, Vol. 84. pp.78-92.
- Porter, Michael E., Kramer, Mark R.(2002) “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy” *Harvard Business Review*, Dec2002, Vol. 80. pp.5-16.
- Sheldon Oliver(1924) *The Philosophy of Management* (田代義範訳『経営管理の哲学』未来社, 1974年)
- 足立辰雄 (2018)「ポーターのCSV概念の批判的考察」『立命館経営学』第56巻第6号、pp.107-120。
- 岡田正大 (2015)「新たな企業観の行方 CSVは企業の競争優位につながるか」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第40巻第1号、2015年1月号、pp.38-53。
- 高岡伸行 (2016)「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」『日本経営倫理学会』第23号、pp.71-84。
- 谷本寛治 (2020)『企業と社会』中央経済社
- 谷本寛治 (2006)『CSR 企業と社会を考える』NTT出版

- 津久井稲緒（2016）「CSR実践の整理」『経営学論集』第86巻、pp.1-8。
- 津久井稲緒（2015）「地域社会レベルからみる企業の社会的責任」経営学史学会編『現代経営学の潮流と限界—これからの経営学—』経営学史学会年報第22輯、文眞堂
- 津久井稲緒（2012）「電力会社の社会的責任」『経営哲学論集』第28集
- 津久井稲緒（2010a）「企業の社会的責任のコンフリクト」『日本経営倫理学会誌』17号
- 津久井稲緒（2010b）「戦略的CSRの意味」*CSEG Discussion Paper Series, No.2010-CSEG-04*
- 津久井稲緒（2007）「企業の社会的責任における責任概念」『横浜国際社会科学研究所』第12巻第3号
- 日本規格協会グループ「ISO 26000照会原案（DIS）2009年9月14日時点、邦訳版」<https://webdesk.jsa.or.jp/>（2020年12月3日アクセス）
- 一般社団法人日本経済団体連合会「企業行動憲章」<https://www.keidanren.or.jp/>（2020年12月3日アクセス）
- 百田義治（2016）「CSR批判のパーспекティブ—研究の方法と課題—」『商学集志』第86巻第2号
- 藤井敏彦（2005）『ヨーロッパのCSRと日本のCSR』日科技連出版社
- 松野弘（2019）『「企業と社会」論とは何か—CSR論の進化と現代的展開—』ミネルヴァ書房
- 水村典弘（2016）「共通価値創造（CSV）の戦略～長期的な視野に立つSV戦略の倫理的課題～」『日本経営倫理学会』第23号、pp.109-121
- 三戸公（1994）『随伴的結果—管理の革命—』文眞堂
- 三戸浩・池内秀己・勝部伸夫（2011）『企業論 第3版』有斐閣
- 森本三男（1994）『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房