

論文

ポーターの CSV 概念の批判的考察

足立辰雄*

要旨

21 世紀のマネジメントの世界で、持続可能性と CSR が企業の成長にとって重要なキーワードになっている。企業をめぐる環境と企業の経済成長が持続できるかどうかが問われている。CSR は、持続可能な社会づくりをおこなうための組織の社会的責任を集約した最新のマネジメントの体系である。これまで曖昧にされてきた企業倫理の行動基準を初めて標準化したものである。CSR の実践は好むと好まざるとに関わらず企業の社会的信用の評価につながり、このマネジメントを核にどのような成長への方針をもつかが事業成功の鍵を握っている。

そこに、ハーバード大学のポーター教授が、CSV という概念を打ち出して、CSR から CSV に転換することを提唱した。CSR があまり重視しなかった本業における環境配慮、社会配慮型の商品開発を NPO や地域社会・団体とともに創造して新しい価値を共有しようというビジネスモデルである。すでに、米・日の一部の企業でも採用され CSV の実践が先行している。CSV には、ポーターによってアレンジされた利益至上主義や競争優位などアメリカ的な利益重視と戦略本位の経営思想が色濃く反映している。現状は、CSR をやめて CSV に特化した企業はほとんど見当たらない。ポーターの CSV 概念とは何か、CSR とポーター CSV は両立するのか、ポーター CSV の特徴について、学術的な検証が求められている。

本研究は、以上の研究視角から持続可能な成長と CSR の関連性、ポーター CSV の理論的特徴、ポーター CSV と CSR との異同について批判的に考察し、結論として、広義の CSR の一環として CSV を組み込むことを提案している。

キーワード

CSR, CSV, 持続可能な成長, 持続不可能な成長, 企業価値, CSR プロダクツ

* 近畿大学経営学部教授

目 次

はじめに

I CSR 成立の背景

- 1 企業倫理への社会的規制
- 2 CSR のビジネスモデルを考える

II ISO26000 の積極的側面と課題

III ポーターの CSV 概念とは何か

- 1 ポーターの CSV は CSR と両立しない
- 2 本業における社会配慮・環境配慮のプロダクツ
- 3 CSV を CSR の一つの課題にして取り組む

おわりに

は じ め に

持続可能な成長へのマネジメント・ツールとして 21 世紀の初めに登場した CSR (Corporate Social Responsibility) は、いまでは世界中に普及している。CSR が世界における公正な取引の条件になろうとしている事態を知り危機意識を持った日本の経済界では、2003 年の「CSR 元年」を契機に大企業を中心に CSR ブームが起こった。その一方で、日本の経済政策を主導する経済産業省や中小企業庁などの国の機関は、CSR を持続可能な経済・社会を構築するマネジメント・ツールとして位置づけず、経済政策の主要な柱にして積極的に推進してこなかった。筆者も加わった過去 3 回 (2010 年全国調査, 2014 年大阪府下の中小企業調査, 2015 年大阪府下の中小企業調査) におよぶ日本の中小企業 CSR 実態調査結果によれば、大企業中心の CSR 推進の流れから取り残されてきた日本の中小企業においても、現在、CSR に対する知識や関心が深まり、実践する企業が増えていることが明らかになった。¹⁾

他方、2001 年に世界に先駆けて CSR を定義づけた EU では、欧州 2020 年戦略に基づいて、2011 年にあらたな CSR 戦略を更新している。それによると、2011 年時点で、約 2,500 の欧州企業が CSR レポートもしくはサステナビリティ・レポートを発行しており、GRI (Global Reporting Initiative) というサステナビリティのガイドラインにもとづく報告書を発行する企業数も 850 社以上になっていること、欧州の環境管理規格である EMAS (Eco Management Audit Scheme) の登録団体数が 4,600 団体以上に増加している。これらの改善された実績は、21 世紀の早い時期から CSR を EU の国策として進めてきた経済的成果と言える。²⁾

一方、CSR の世界に、CSV (Creating Shared Value) という新しい概念が持ち込まれ、一部の企業や実務家の間で普及している。CSV は先行する CSR というマネジメントとどのような違いがあり共通点があるのか、CSR に対立する概念ではないのか、など多くの疑問や懸念、戸惑いも生まれている。³⁾

この CSV を提唱しているのは、競争戦略論や価値連鎖などの研究で第一人者と目される

ハーバード大学教授のポーター（M.E. Porter）である。一見すると、CSVはCSRに類似した概念のように思われるが、その内容は、ポーター流の競争優位論やアメリカ経営学が信奉してきた利潤極大化説に沿うもので、CSRが求める持続可能な企業の成長と企業による本業以外の社会貢献活動の意義を貶める学説になっている。CSVの積極的な側面と否定的な側面を認識せずに安易に使用すると、CSRの組織と体制、経営目標、経営実績が歪められる危険もある。

この研究は、CSRが持続可能な社会の構築に必要なマネジメントとして成立した理由と背景を確認したうえで、ポーターの提唱するCSVとCSRの異同、CSRから本業をどう位置づけるべきか、CSVを過大評価せず広義のCSRの一環として把握して活用するという観点から、ポーターのCSV概念を批判的に検証する。

I CSR 成立の背景

1 企業倫理への社会的規制

21世紀のビジネスで実践されているCSRは、総合的な事業活動から生まれる自然環境と社会環境への負荷（否定的影響）を計画的に削減して持続可能な成長をはかるマネジメントである。ISO26000という社会的責任の国際規格にみられるように、伝統的な経済学や経営学では企業の直接の責任がないとみなされてきたコーポレートガバナンスや環境対策、人権対策、地域社会への貢献策などの諸分野が、企業の社会的責任の明確な対象とされた。

アメリカのエンロン社は、会社の会計を粉飾して赤字を黒字にみせかけ株価を恣意的に引き上げた粉飾決算が明るみに出て、2002年、事実上倒産した。エンロン社による経済と社会への著しい負荷（否定的影響）を与えた原因を探ると、会社経営者の利己的で不正な経営に起因すること、市場に対する正確な情報の提供を怠り嘘の情報で市場を操作していたことが明らかになり、コーポレートガバナンス（会社統治）の強化やCSRの国際標準化づくりを加速することになった。

CSRは法律で強制されるものではないが、企業倫理の実績が客観的に評価されるので、CSR活動の格付けや社会的な表彰事業で否定的な烙印を押されると、その企業のブランド力や市場からの信頼は失われるであろう。CSRが成立し台頭している背景には、金儲けを優先してきた20世紀の経済原則から持続可能な企業倫理を優先する21世紀の経済原則への転換を求める国際的な規制がある。このCSRを推進するための国際的な規制について、国連を中心とするいくつかの重要な計画やガイドラインを概観しておこう。⁴⁾

(1) アジェンダ 21

1992年にリオデジャネイロで開かれた地球サミット(環境と開発に関する国際連合会議)で採択された行動計画。182ヶ国の首脳や国際機関、NGOが参加して、持続可能な発展を実現するための40項目におよぶ諸課題を確認している。このサミットでは、温暖化対策を柱とする「気候変動枠組み条約」や種の保存を柱とする「生物多様性条約」も成立している。1997年に開催されたCOP7(第7回気候変動枠組条約締約国会議)では、人類史上初めて温室効果ガスの削減(1990年比平均-5.2%)を先進加盟国に課した京都議定書が成立している。地球環境問題への取り組みは、先進国と発展途上国に関わらず、「宇宙船地球号」に乗る地球市民の避けられない課題になった。

(2) 国連グローバルコンパクト

国連グローバルコンパクト(United Nations Global Compact)は、1999年、コフィー・アナン国連事務局長が提唱したもので、持続可能な社会を実現するために、人権、労働、環境、腐敗防止の4分野、10原則に同意した企業が国連との間で約束、署名した契約のこと。署名企業は、10原則を実践し、経済界でリーダーシップを発揮しなければならない。毎年、契約した企業は活動報告書を提出しなければならず、報告を怠ると除名される。2018年1月現在、161ヶ国、12,875社・団体が署名している。そのうち、日本の署名企業・団体数は260社である(2017年12月現在)。今、注目されているSDGs(Sustainable Development Goals; 持続可能な開発目標)は、2015年のアジェンダ2030で採択されたもので、極度の貧困、不平等、不正義をなくすための行動計画である。

(3) OECD 多国籍企業ガイドライン

法的な拘束力はないが、OECD加盟国の多国籍企業が持続可能な国際経済を目指して、環境、経済、社会の側面から企業の社会的責任を果たすように明示したガイドラインである。

(4) ISO26000

営利企業も非営利組織も7つの主題に沿って、持続可能な社会づくりをめざすためのマネジメントを推進するための国際規格(2010年発行)である。第三者の認証を伴わないガイドラインである。7つの主題には、組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画がある。これまでの経営原則であるPDCAサイクルや継続的な改善、ステークホルダーという企業をめぐる利害関係者との対話を重視している。この規格が組織の社会的責任を初めて明文化して世界標準を確立した積極的な側面は認められる。だが、その欠陥として、組織の「説明責任」に触れているが社会・環境への重大な災害などを引き起こ

した時の「結果責任」を明記していないことや、企業の本業である製品やサービスの社会貢献・環境貢献という事業の収益に直結する CSR プロダクツ（環境または社会配慮型の製品やサービスの総称）開発の課題が7つの主題に含まれず欠落していることがあげられる。

(5) 国連ビジネスと人権に関する指導原則

2011年に国連人権理事会で全会一致で承認された国と企業の指導原則。この原則は、1 人権を保護する国家の責務、2 人権を尊重する企業の責任、3 救済へのアクセスという3つのパートからなっている。この3つのパートのうち、最初の項目に国家が人権を保護する責任があることを明言している。その際、国別行動計画（National Action Plan: NAP）を制定して、その国のビジネスと人権に関する優先課題は何か、どのように行動するかを政府の方針として明確にするとしている。この計画によって、その国の人権の課題は何か、人権を尊重する責任あるビジネスを奨励しているかが明確になる。各省庁間の重複する政策の無駄を省き、スピーディな資源の有効活用も可能になる。また、このNAP作成のプロセスで、国と企業との間の情報交換と信頼関係の醸成にも役立つであろう。

この指導原則は、国が経済のアクターとして、イニシアチブを発揮し、企業の人権を改善するように奨励している。現在NAPを策定し公表している国は、欧州11国、南米1国、北米1国の計13ヶ国である。日本は、残念ながら策定を表明している段階に留まっている。⁵⁾

以上の国際的な企業倫理への規制には、人権や環境など共通する分野が数多く含まれているが、そのすべての分野を統合しているのがISO26000である。したがって、企業が持続可能な社会づくりをめざしつつ、国際的な倫理規制に効果的に対応するには、ISO26000を基盤にしたCSRというマネジメントシステムを導入する必要が生じる。

2 CSRのビジネスモデルを考える

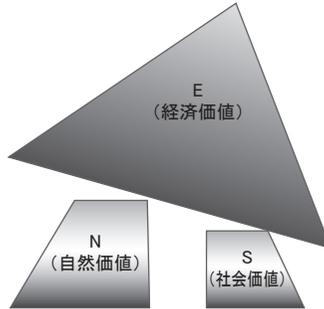
CSRはたしかに企業倫理に対応したマネジメントであるが、現代の企業倫理をビジュアル化してどのようにして持続可能な企業の成長が図られるかを図解して考察しよう。

(1) 持続不可能な成長モデル

衣食住という生活の基本を支えている原料や資源、エネルギーを提供している自然環境は、無限ではなく有限であることが、ローマクラブという世界的な学者や有識者の団体が作成した『成長の限界』（1972年）で明らかにされた。1987年に発表された『われら共通の未来』（Our Common Future）という報告書では「持続可能な開発」（Sustainable Development）という用語が初めて用いられた。この言葉には、このままの「成長」が続くと人類の文明が持続不可能で

危機的な事態になることへの警鐘が含まれている。⁶⁾

図 1 持続不可能な成長モデル



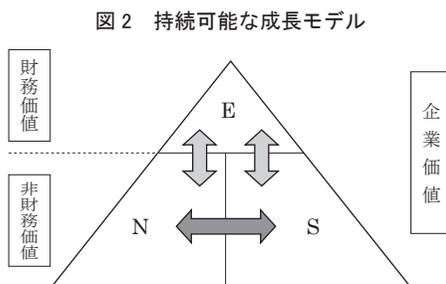
持続不可能な成長とはどのようなものかを図 1 で説明しよう。この図を考える上で、人間生活は、自然環境（土地、空気、水、生態系など）と社会環境（雇用、人権、文化、地域の絆など）という 2 つの環境に依拠して初めて成立するということが前提になる。経済活動は、自然環境と社会環境を有効に活用して、生産物を獲得し消費者に販売して利益を実現する。この経済活動を媒介するのが主に企業である。

経済活動の結果、土台を構成する 2 つの環境要因の上部に経済的な成果である富が実現する。この富を代表する貨幣は、長期にわたる保存と蓄積ができ、すべての商品との交換を可能にするので、目先のきく経営者のなかには、市場で交換された生産物が消費者や顧客にとってどれだけの効用をはたしたかを点検するよりも蓄財への欲望を強める。資本家による利己的な成長を優先した結果、次のような自然環境と社会環境への負荷を高める。労働者を長時間にわたって会社に拘束し非人間的な働き方をおこなう、非正規社員の比率を高めて人件費を削減する、工業用の排水処理費用を削減するために汚染水を河川に垂れ流す、廃棄物を不法に投棄する、温室効果ガスを大量に排出する、生産性を低めるという理由で地域の高齢者や障害者の雇用を敬遠する、労働組合員や言いなりにならない労働者へのハラスメントなど。

図 1 の土台には、自然価値 (N; Natural Value) と社会価値 (S; Social Value) があり、その上に経済価値 (E; Economic Value) がのっている。S の企業に雇われた労働者が N から原材料やエネルギーを調達し製造加工し商品として販売し、経済価値 (E) を実現する。しかし、S の企業は、生態系と資源の再生産を超える乱獲と浪費を行った結果、自然価値 (N) が損なわれる。また、長時間労働や人権侵害を起こして、社会価値 (S) も損なわれるであろう。暗い影の部分は、環境への負荷（否定的影響）の大きさを表し、環境負荷が大きくなると台形の面積は縮小する。一時的に拡大した E も、S と N の縮小とともにバランスを失ってやがて崩壊する。持続不可能な成長とは、長期的には S と N への配慮のない利己的なビジネスを続けた結果、経済・文明社会の破綻を導く成長のことである。

(2) 持続可能な成長モデル

図 2 は、持続可能な成長モデルである。横向きの矢印は、資源とエネルギー、労働の流れを意味する。縦向きの矢印は、貨幣の流れを意味します。そして、土台の自然価値 (N) と社会価値 (S) が大きく拡大しており、その上に、経済価値 (E) が安定的にのっている。



ここで、活躍するのは、企業が開発したエコプロダクツ（環境配慮型製品・サービス）やソーシャルプロダクツ（社会配慮型製品・サービス）である。また、従業員の長時間労働も削減され、人権が重視され自然環境の保全や維持に尽力した結果、3つの価値のすべてで影の箇所がなくなり、バランスある成長を実現してクリーンな企業に転換していることがわかる。もちろん、自然価値といっても個別企業の責任の持ちうる自然環境の範囲には限界があり、環境 NPO とも協議しながら工場や事務所の所在地に近接する自然生態系の保全計画を立てて実践することになるだろう。温暖化対策では、国や産業界の温室効果ガスの削減目標を超える目標を設定して、将来の脱炭素化を目指すことになる。さらに、図 2 では、財務価値より非財務価値が大きく、その合計が企業価値としてカウントされている。21 世紀の CSR が本格化する時代には、企業価値を構成する財務価値の割合は相対的に縮小する傾向を示す。⁷⁾ この成長モデルは、自然環境と社会環境の価値を尊重して、次世代に、現在以上のより良い資産を残そうとする持続的なマネジメントがおこなわれた結果である。

II ISO26000 の積極的側面と課題

ISO26000 の主題には、つぎの 7 分野があり、それが組織の社会的責任の世界標準とされている。

(1) 組織統治 (2) 人権 (3) 労働慣行 (4) 環境 (5) 公正な事業慣行 (6) 消費者課題 (7) コミュニティへの参画。この 7 分野は、世界共通の基準なので、重点の置き方の違いや企業の事情に応じた取捨選択もありうるが、これまでのマネジメントの歴史で培われたノウハウが総合的に集約されている。CSR はゼネラルマネジメントというべきだが、残念なことに、最も

大切な分野が欠落している。それは、本業における社会貢献、環境貢献という分野である。

NPO や政府機関、自治体は直接に営利を目的としないし、本来その業務自体が公共性、公益性が高いので、本業を社会的責任の対象とすることに違和感を持つかもしれない。だが、営利企業の場合、本業での収益が得られなければ、持続可能な成長は期待できない。先の図 2 で示したように、企業がエコプロダクツやソーシャルプロダクツ（この 2 つを CSR プロダクツと呼ぶことにする）の開発でヒット商品を生み出し、収益の方向を見いだすことができれば、企業の持続的な成長とブランド力の強化が担保されるであろう。つまり、ISO26000 の 7 つの主題に、本業による社会貢献（経済責任）という主題を加えて、8 つの主題として取り組むべきであろう。この 8 つの主題を一体として取り組むことで、CSR 経営の確固たる基礎が作られる。⁸⁾

第二に、ISO26000 には、「説明責任」は明記されているが、重大な人災や事故を起こした時の「結果責任」をどう取るかについて指摘されていない弱点がある。福島第一原発事故に見られるように、事故の当事者である東京電力の経営トップに対して、経済産業省、日本経団連、環境省のいずれもその結果責任を問うていない。このような責任逃れを許さないために、CSR の組織体制の箇所、環境に対する重大な影響を地域社会と住民に与えた時には、責任者が結果責任を取ることを明記すべきである。

第三に、ISO26000 は、ステークホルダーとの意思疎通や信頼関係を構築して進めるというステークホルダー資本主義の立場に立っている。だが、東京電力の経営指導部に見られるように、原子力村と呼ばれる共通する利害関係で結ばれたステークホルダーが推進するエネルギー政策には、原子力エネルギーに対する批判や再生可能エネルギーへの代替提案を受け入れる余地さえない。2016 年度の電力会社の株主総会では、少数株主が「原発に替わる再生エネルギーへの転換」を提案したが、すべての電力会社の株主総会で否決されたという。どのようなステークホルダーを選択するかについての持続可能で公正な基準を ISO26000 の条文のなかに設けるべきであろう。以上の 3 点をクリアできるように柔軟に ISO26000 を実践すれば、持続可能な成長はほぼ盤石になる。

III ポーターの CSV 概念とは何か

ポーターは、ハーバード大学が誇る競争戦略論の研究の第一人者である。ポーターは、ISO26000 が社会的責任の対象としなかった本業を通じての社会貢献による新しい価値の創造に注目した。食品メーカーであるネスレの社会貢献・環境貢献活動の歴史は古いが、CSR の一環として、他社との差別化を行うために、2006 年から CSV を展開していた。ネスレの CEO であるポール・ブルケ氏は、CSV をポーターに使用してみないかと促したといわれている。

る。このアドバイスを受けて、ポーターは CSV (Creating Shared Value ; 共有する価値の創造) という概念を 2011 年に初めて提唱した。ポーターは、2006 年の「Strategy & Society」という論文で CSV という用語を数カ所で使用しているが、まだこの時点では定義づけのレベルに至っていなかった。ポーターはこの当時、ネスレと他の研究者らとともに共同研究を行ない、CSV の有効性を調査していた。2007 年には、ネスレは世界で初めて CSV 報告書を公表している。ネスレは、CSV というネーミングを最初に発案し実践した企業であり、CSV のパイオニアと言える。⁹⁾

ポーターの CSV は本業で社会的な価値を高める製品やサービスを導入し、社会の価値と企業の価値を同時に実現することをいう。この CSV 開発の過程で、NPO や地域の団体とも協議して実現した価値をともに共有するので、共有価値の創造とポーターは読んでいる。ポーター CSV 概念の特徴を 3 点に要約して検証しよう。

1 ポーターの CSV は CSR と両立しない

第一に、ポーターは、CSR が企業やビジネスを悪者扱いにしていると認識し企業は CSR によって被害者意識に苛まされていると主張する。

「さらに悪いことには、社会的責任を含む事業を始める企業が多くなればなるほど、社会の失敗に対する企業責任の範囲が増加したことである。合法的だったビジネスの領域が近年、歴史上見られないレベルまで落ち込んでいる。ビジネスに対するこのような信頼の低下は企業の競争力を損ない経済成長を弱体化させる。ビジネスは悪の循環に引き込まれている」¹⁰⁾

これが、ポーターの CSR への認識である。地球温暖化対策や廃棄物のリサイクル、有害化学物質の不使用、地域生態系の保全に関わる協力などは、持続可能な発展を願う地球市民すべての責任であり、持続可能な成長への必要なプロセスであることをポーターは前向きに理解しようとしな。さらに、公害など企業の事業活動によって引き起こされる外部不経済の問題は、政府や NPO に任せて、企業は経済問題に集中すべきであると主張し、このような外部不経済の社会的問題に必要な経費として資金を充用することは、株主に対して無責任だと述べている。「製品の過剰包装と温室効果ガス (への対策 ; 筆者訳注) は環境へのコストではなく企業にとってのコストである」¹¹⁾

ポーターの世界観では、温室効果ガスの累積による温暖化の脅威や過剰包装による資源の浪費の節約など自然価値への配慮ある行動よりも経済価値が最大の価値とみなされる。1990 年代のアメリカは世界最大の CO₂ 排出国であったにもかかわらず、先進国の温室効果ガス削減を決めた京都議定書 (1997 年成立) から逸早く離脱して環境責任を果たさず利己的で不合理な背信行動をとった。その背景には、温暖化対策がアメリカの戦略産業である石油産業の経済的利権を損なうとの判断が働いたと推測される。ブッシュ政権の温暖化対策への無責任性とポー

ターの利己的な経済第一主義の考え方には共通点がみられる。

ポーターにおいては CSR の 7 つの主題の大部分の事業活動は無意味とされ、収益性の上がる CSV にのみ事業活動の方向性を見いだそうとする。したがってポーターの CSV と CSR は本来、両立しない。

2 本業における社会配慮・環境配慮のプロダクツ

本業の製品やサービスの社会貢献、環境貢献を示す用語は、ポーターの CSV だけではない。

発展途上国の一次産業（とくに農業）の製品を市場価格より高く設定して調達し、途上国の生産者の生計の維持と改善を図って持続的な原料調達を可能にするフェアトレード (Fair Trade) がある。原料を調達する企業は、品質の改善を求めて現地農民を教育、啓発したり、現地の子供たちの学校建設資金を寄付して地域社会とのコミュニケーションを深める施策などもフェアトレードの一例である。先進国では、高価格になりがちなフェアトレード商品の魅力 (付加価値) をアピールして、グリーンコンシューマーやフェアトレードに関心ある顧客の支持と理解を得て、徐々に製品価値のブランド力を引き上げ、市場を開拓していく。

環境に配慮した商品やサービスはエコプロダクツ (eco-product) と呼ばれている。従来のガソリン車の燃費を半減させたトヨタのハイブリッドカーやコカコーラの「いろはす」のペットボトルがあげられる。「いろはす」は、廃棄されるさいにペットボトルを絞ることによって容積を少なくでき、製造時に使用する樹脂の重量も大幅に削減され、容器包装の革命ともよばれている。

ソーシャルプロダクツ (social-product) は高齢者や障害者が製造工程に参加してダイバーシティ (性別、年齢、障害の有無、価値観の多様性にかかわらず広く人材を活用すること) に貢献している製品であったり、販売価格の一部を大地震の被災者への寄付金にしたり、その土地だけの伝統技術でつくられたオンリーワンの食品やユニークな自然環境や歴史を学ぶエコツーリズムなどがあげられる。

日本の「無印良品」は社名それ自体に高級ブランドに翻弄された消費生活のスタイルに疑問を呈し、商品の本来のありかたにこだわって素材のもつ魅力を徹底的に追求し、最もシンプルな商品を市場に提供するとメッセージが込められている。社名も市場化された商品もソーシャル・プロダクツであり、日本的で独創的な CSR プロダクツといえる。

大切な点は、本業における社会貢献または環境貢献型製品・サービスは、CSR 活動の一環またはその延長上に位置づけることである。本業における社会貢献と環境貢献は CSR 活動の成果として現れる。筆者は、本業における上記の製品やサービスを CSR の成果として、また、ポーター流の CSV と区別するために、主にエコプロダクツとソーシャルプロダクツを総合して CSR プロダクツ (CSR Product) と総称し使用している。CSR プロダクツ (ポーターの CSV

に相当する)の製造や開発を CSR 活動と切り離せるとポーターは安易に考えているが、CSR と CSR プロダクツの密接な関係を日本のトヨタとデンソーの事例から説明しよう。¹²⁾

トヨタは 1990 年から 2015 年までの 25 年間に、CO₂ を約 45% 削減している。日本の製造業で、これだけの環境実績をあげている企業は稀有である。1990 年の売上(連結)が約 9 兆 8500 億円、2015 年の売上(連結)は 27 兆 2350 億円である。約 2.8 倍の売上増のなかで、CO₂ 排出量を半減させていることは、トヨタの温暖化対策のすぐれた実績の反映である。トヨタの環境対策を指導しているのは、3 つの委員会である。エコプロダクツの生産を担当する製品環境委員会、工場の環境対策を担当する生産環境委員会、部品や廃棄物などのリサイクルを担当する資源循環委員会である。経営トップに主導されたこれらの委員会は、情報を共有しながら、プリウスをはじめとするエコカーを生産、販売し、CO₂ の計画的な削減を同時に追求している。工場を中心とする CO₂ の削減は生産環境委員会が担当し、プリウスなどエコカーの製品の使用段階の CO₂ 削減は製品環境委員会が担当している。3 つの委員会に主導されながら、原材料や部品の調達、製造・加工段階、流通段階、消費段階、廃棄・回収段階の自動車の一生にわたるすべての段階で環境負荷を削減する LCA (Life Cycle Assessment) という手法から CO₂ を削減している。3 つの委員会は情報の共有と協働、責任を分かち合せて、環境対策を進めている。CSR プロダクツの開発・生産と CSR 活動は一心同体といえる。

自動車の部品を生産するデンソーは、200 名を超える障害者を採用して「デンソー太陽」という子会社を設立したが、2017 年時点で、スマートキーやメーターなどの製造量が 24 年間で累計 2000 万個を達成した。ISO26000 に記されている人権と労働慣行に配慮して、障害者も健常者と同じように会社組織の一員として参加し、責任を持って製品を市場に提供した人権 CSR と CSR プロダクツ製造の成功例である。

ポーターは、自身の論文で、新古典派経済学者の言葉を借りながら、障害者の雇用は利益を圧迫すると述べている。「新古典派の考えに立つと、社会的な改善に対する要請、たとえば(製品の; 訳者注)安全や障害者の雇用などは企業への圧迫となる。すでに利益の最大化を達成している企業にたいしてこのような圧迫がつけ加わることは、不可避免的にコストを引き上げ、利益を削減するであろう」¹³⁾

この主張に見られるように、ポーターは、I-1 で説明した国際的な倫理に関する諸規制の内容を理解していないのではないかという疑念が生じる。

3 CSV を CSR の一つの課題として取り組む

組織の社会的責任規格のなかで本業による社会貢献や環境貢献が欠落している ISO26000 (2010 年発行)に多くの企業が対応に戸惑っていた時期に、ポーターは CSV という新しい価値創造モデルを対置して CSR から CSV への転換をもとめた。社会的な課題解決を求めている

分野に新製品を投入し、商品を楽しむ者にも有意義なサービスが与えられ、製品の開発した企業にも相応の利益が得られる。この発想自体は、フリーマンのステークホルダー資本主義やバーナードの組織均衡論、日本の長寿企業が守ってきた三方良しの考えにも一部共通するところはある。

ポーターは、CSR は善行を進めるが、コストの見返りとしての経済的利益が伴わない、あるいは、CSR の活動は経済的・社会的成果を伴わないなどと CSR の欠陥を指摘して CSV の優位性を主張する。¹⁴⁾

CSR 活動がいかに環境的、社会的、経済的に有効な手法であるかを日本の住宅メーカーである積水ハウスを例に考えてみよう。同社は、CSR の目標と実績について次のような自己点検・評価を毎年公表している。2016 年度の目標に対する実績を○ (達成)、△ (達成できなかったが目標に近づいた)、✕ (未達成) の 3 段階で把握している。¹⁵⁾

「木材調達ガイドライン」における S・A ランク木材比率 95% ただし併せて S ランク木材 75% を目指す (生態系保全目標)、実績 93% (○)。年間植栽本数 107 万本 (生態系保全目標)、実績 100% 超過 (○)。グリーン製品購入率 95% (資源循環目標)、実績 95.4% (○)

新築戸建住宅「グリーンファーストゼロ」比率 70% (CO₂ 排出削減目標) 実績 70.4% (○)

新築戸建住宅における太陽光発電システム搭載率 80% (CO₂ 排出削減目標) 実績 79.8% (○)

以上のように、CSR の実績は着実に改善されており、それが、環境実績の改善だけでなく、CSR プロダクト (CSV) の販売の増加とともに経営実績の改善も実現していることがわかる。ポーターのいう「CSR は社会的、経済的効果をもたらしていない」という批判は的外れである。

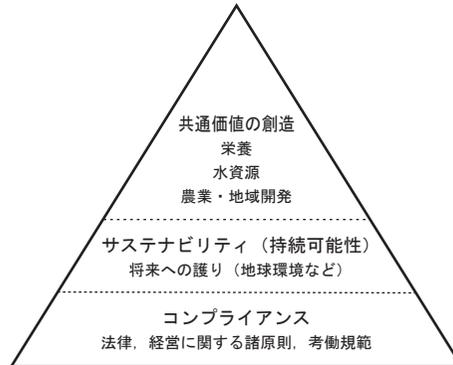
ポーターは競争優位と利益の最大化を CSV の特徴とみなし CSR との違いを強調するが、NPO との協働や地域社会との連携による社会的な価値の創造に寄与する商品から生まれる利益を企業だけで独占できないだろう。CSR の活動からステークホルダーのニーズを発見して製品化を行う場合にも、利益の最大化というより、協働するパートナーとの共益、適正利益の分配というキーワードがふさわしい。

ポーターは競争優位をことさら強調するが、誰に対しての競争優位なのか理解しがたい。持続可能な社会づくりをめざすステークホルダーとの関係は、競争で優位に立つことに主眼を置くのではなく、共生もしくは協働の相手との協調と連携が重視されるのではないか。20 世紀の経営戦略論・競争戦略論に固執すると、陳腐な戦略論の再現と受けとられかねない。

ポーターは、論文の中で、CSR から CSV への転換を呼びかけているが、CSV を実践している企業も、土台に CSR の実績を踏まえて事業活動の段階を把握しており、単純に CSR を

切り捨てて CSV に転換している企業はほとんどないと思われる。

図3 ネスレの CSR の構造



出所) ネスレ日本ホームページ (<https://www.nestle.co.jp/csv/whatiscsv>)

図3は、CSVの使用をポーターにアドバイスしたと伝えられている元祖ネスルのCSRの体系である。最下段にコンプライアンス（法律遵守）があり，その上に，サステナビリティなどCSRの分野が載っている。最上層にCSVが位置付けられているが，ネスレは，この全体が自社のCSR活動であると明確に述べている。つまり，CSVも広義のCSRの一環としてとらえれば，合理的なマネジメントのツールになる。ネスレのCSVとCSRの関係性はポーターのCSVよりもわかりやすく論理的かつ合理的であると思われる。

おわりに

本業における社会配慮・環境配慮型の製品の開発と市場化への努力を軽視してスタートしたCSRの弱点を補強し，自社のCSRを他者のCSRから差別化するために，ネスレの経営者は，独自にCSVを開発して，CSRを土台にしたビジネスモデルを創造した経緯を本研究で紹介した。ネスレの会長からCSVの使用を任されたポーターは，ネスレの意図とは異なる利益本位の価値創造に特化し利益の期待できない社会貢献を排除するCSVにアレンジして，CSRからの脱却を呼びかけた。ポーターのCSVの論文を読んでも，ネスレからCSVのヒントとその使用を託されたということわりの説明がない。逆に，2006年のポーターの論文の中でCSVのフレームワークのアイディアを作っていたと自ら述べている。その文章にはネスレの名前はでてこない。ネット上のwikipediaのCSVの項目の解説では，ポーターが2006年にCSVを発案，創造したことにされているが，CSVの開発の真相が明らかにされるべきであろう。¹⁶⁾

本業を通じて社会配慮・環境配慮型の製品やサービスで社会に貢献すること，また収益源を確保することは大切なことで，他のISO26000やCSRの課題とともに行動計画を作成，実行

しなければならない。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であろう。ポーターの CSV ではなく、ネスレの CSV をモデルに、CSR との連携を正当に位置づけて実践されるなら、盤石な CSR 推進が可能になるということを結論とする。

<注>

- 1) 足立辰雄編著『サステナビリティと中小企業』同友館、2013年、31～71ページ。
大阪府商工会連合会『2014年度大阪府中小企業CSR実態調査結果(中間報告)』大阪府商工会連合会、2015年。同『2015年度大阪府中小企業CSR実態調査結果(中間報告)』大阪府商工会連合会、2016年。それによると、日本の中小企業におけるCSRの理解度は「よく知っている」が10%、「まあまあ知っている」が48%に増加している。CSR全般への取り組みの状況について、「十分行えている」が10%、「だいたい行えている」が64%に増加しており、中小企業におけるCSRの浸透度と実行度は年々高まっている。
2015年度のジェトロ海外ビジネス調査によれば、日本国内の大企業638社、中小企業2,367社、合わせて3,005社からの回答が得られ、CSRに関する企業方針を策定している企業は34.7%であった。今後策定を検討している企業(28.4%)も合わせるとその割合は63.1%に上るといふ。大企業の73.4%がCSR方針を策定し、中小企業は24.3%であるといふ。山田美和(日本貿易振興機構アジア経済研究所)『「ビジネスと人権に関する国連指導原則」をいかに実行するか—日本の行動計画(NAP)策定にむけての報告書—』IDE-JETRO、2017年4月28日。
- 2) European Commission, *A Renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, Brussels, 25.10.2011, COM (2011) 681 final.
- 3) 下田屋 毅氏(サステイナビリティ代表取締役)は、CSRとCSVを切り離し、CSRからCSVへのシフトを提唱するポーターに安易に同調して「CSRは古い、時代はCSV」とする一部の実業界の考え方は間違いであると主張する。東洋経済オンライン、2014年3月3日。(http://toyokeizai.net/articles/-/31387?page=2) また、ニッセイ基礎研究所の河村雅彦氏は、CSVはCSRの発展形ではなく、CSVもCSRもともに実施しなければならないと主張している。ニッセイ基礎研究所レポート、2013年4月15日(http://www.nli-research.co.jp/files/topics/40670_ext_18_0.pdf) 大阪府商工労働部の調査によれば、大企業の約半数がCSVに対して懐疑的であるとされている。大阪府商工労働部『企業による社会課題の解決に関する調査～企業の社会的責任と共通価値の創造に関する調査～』大阪産業経済リサーチセンター、2017年、19ページ。
- 4) 足立辰雄他共著『マンガでやさしくわかるCSR』日本能率協会マネジメントセンター、2017年、61-69ページ参照。
- 5) National Action Plans on Business and Human Rights: A Toolkit for the Development, Implementation, and Review of State Commitments to Business and Human Rights Frameworks. http://icar.ngo/wp-content/uploads/2014/06/DIHR-ICAR-National-ActionPlansNAPsReport_3.pdf UN Global Compact Guidance for Global Compact Local Networks on National Action Plans on Business and Human Rights, 2015: https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Resources/GCLN_National_Action_Plan_Guidance.pdf
- 6) Donella H. Meadows, Jorgen Randers, Dennis Meadows, *Limits to Growth*, 1972 The United Nations World Commission on Environment and Development (WCED), *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, 1987.
- 7) Ocean Tomo's Intangible Asset Market Value Study, 2012.
- 8) 足立辰雄, 前掲書, 153ページ。

- 9) CSR Communicate, <http://www.csr-communicate.com/csrinnovation/20140519/csr-27567> ネスレ『2009年 CSV 報告書』。
- 10) Michael. E. Porter and Mark R. Kramer, Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, January-February 2011, reprint R1101C, p.4
- 11) Michael. E. Porter and Mark R. Kramer, *ibid*, pp.8-9.
- 12) トヨタのホームページ, デンソーのホームページ。
- 13) Michael. E. Porter and Mark R. Kramer, *ibid*, p.4.
- 14) Michael. E. Porter and Mark R. Kramer, Strategy & Society; The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *HBR Spotlight*, December 2006, p.2
- 15) 積水ハウスホームページ。
- 16) ロンドン在住の CSR コンサルタントである下田屋毅氏は, ポーターがネスレの CSV 諮問委員会のメンバーで, ネスレの CSV を広めてもらうためにネスレから CSV 使用を助言されたこと, ネスレの CSV は CSR を基礎に世界で初めて使用されたこと, ポーターの CSV はネスレの CSV とは異なることをメディアで述べています。CSR.communicate.com (サステナビジョン下田屋毅氏に質問!— CSV とネスレの人権に関する取組み)

＜参考文献＞

- 足立辰雄編著 (2013 年)『サステナビリティと中小企業』同友館。
- 足立辰雄他共著 (2017 年)『マンガでやさしくわかる CSR』日本能率協会マネジメントセンター。
- 大阪府商工会連合会 (2015 年)『2014 年度大阪府中小企業 CSR 実態調査結果 (中間報告)』大阪府商工会連合会。
- 同 (2016 年)『2015 年度大阪府中小企業 CSR 実態調査結果 (中間報告)』大阪府商工会連合会。
- 大阪府商工労働部 (2017 年)『企業による社会課題の解決に関する調査～企業の社会的責任と共通価値の創造に関する調査～』大阪産業経済リサーチセンター。
- 山田美和 (2017 年 4 月)『「ビジネスと人権に関する国連指導原則」をいかに実行するか—日本の行動計画 (NAP) 策定にむけての報告書—』IDE-JETRO。
- European Commission, 2011, *A Renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, Brussels, 25.10.2011, COM (2011) 681 final.
- 下田屋 毅, 2014 年 3 月 3 日, 東洋経済オンライン, <http://toyokeizai.net/articles/-/31387?page=2>
- National Action Plans on Business and Human Rights: A Toolkit for the Development, Implementation, and Review of State Commitments to Business and Human Rights Frameworks. http://icar.ngo/wp-content/uploads/2014/06/DIHR-ICAR-National-ActionPlansNAPsReport_3.pdf
- UN Global Compact Guidance for Global Compact Local Networks on National Action Plans on Business and Human Rights, 2015: https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Resources/GCLN_National_Action_Plan_Guidance.pdf
- Donella H. Meadows, Jorgen Randers, Dennis Meadows, *Limits to Growth*, 1972 The United Nations World Commission on Environment and Development (WCED), *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, 1987.
- Ocean Tomo's Intangible Asset Market Value Study, 2012.
- CSR Communicate, <http://www.csr-communicate.com/csrinnovation/20140519/csr-27567> ネスレ『2009年 CSV 報告書』。
- Michael. E. Porter and Mark R. Kramer, 2011, Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, January-February 2011, reprint R1101C.
- Michael. E. Porter and Mark R. Kramer, 2006, Strategy & Society; The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *HBR Spotlight*, December 2006

Critical Review of Porter's CSV Concept

Tatsuo Adachi *

Abstract

In the world of management in the 21st century, sustainability and CSR are important keywords for corporate growth. The Point is whether the environment surrounding enterprises and corporate economic growth can be sustained. CSR aggregates the social responsibility of the organization to create a sustainable society. This is the first standardization of the behavioral principle of corporate ethics that has been made ambiguous in the past management system.

Whether CSR practice is preferred or not, it leads to the evaluation of corporate social credit, and what kind of growth policy is based on this management is the key to business success. Professor Porter of Harvard University advocated to adopt the concept of CSV and to switch from CSR to CSV. CSV is a business model that creates environmentally and socially conscious products development in the main business together with NPOs and communities and groups and shares new value. Some companies in the United States and Japan have already adopted it, and the practice of CSV is precedent. CSV has reflected the American profit focus and the strategy-oriented management philosophy such as profit supremacy and competitive advantage arranged by Porter. Currently, few companies have stopped CSR and specialized in CSV. What is Porter's CSV concept? Are CSR and Porter's CSV compatible? What is the characteristic of Porter's CSV?

Their academic verification is required. This research clarifies the relationship between sustainable growth and CSR from the viewpoint of the above research and then critically review the theoretical features of Porter' CSV, the difference between Porter' CSV and CSR. In conclusion, we propose to incorporate CSV as a part of broad CSR.

Keywords:

CSR, CSV, Sustainability, Sustainable Growth, Ethics, CSR Product

* Professor of Business Administration, Kindai University