

講義(3)

小池 祐二

1. CSRからCSV経営へ

ポーターとクラマーの論文を中心にCSRからCSV経営への考え方の変化を見てきます。

（１）いくつかの背景

【ニューエコノミーの時代】

- 19世紀以来の大量生産型工業社会から新しいテクノロジーの時代に。
- 新しい発明、安い価格、激しい競争の利益、投資者としての利益を得ることができる時代。
- 荒々しく、保障の弱い、格差の大きな、社会的に階層化された生活の時代。
- 「スーパースター経済」[†]化が顕著に⇒勝者総取りの時代。
- 新しいテクノロジーの中の低スキル労働者の冷遇と高スキル労働者の優遇 ⇒「テクノロジー失業」[‡]と新しい雇用の創出。

[†] S. Rosen, “The Economics of Superstars”

[‡] J. M. Keynes, “Economic Possibilities for Our Grandchildren”

* 参考になる文献：ブリニョルフソン・マカフィー 『ザ・セカンド・マシン・エイジ』 日経BP社

【9.11同時多発テロ】

- 2001年9月11日、4機の旅客機がイスラム過激派にハイジャックされ自爆攻撃。約3,000人の死者と25,000人以上の負傷者。
- 報復としてアフガン侵攻
- イラク戦争（2003）

【リーマンショック】

- 2007年住宅バブル崩壊⇒サブプライム住宅ローン危機など
- 2008年リーマン・ブラザーズ・ホールディングス破綻
⇒世界規模の金融危機の発生

【マインドの変化】

- かつてフリードマンは、市場メカニズム重視や株主第一主義をとってきたが…
- 9.11やリーマンショックを体験した
- 社会的責任を果たそうとする企業のイメージが変化した
⇒ 既存顧客、潜在顧客、投資家、金融アナリスト、
従業員、株主等に好意的にとらえられるようになった

【CSR(Corporate Social Responsibility)】

- 企業の社会的責任
- 人類や地球に危害を加えない
- 人類や地球に対して善い行いをする

(2) CSRからCSV経営へ

【ポーターとクラマーのCSV(共通価値)経営の理論】(再録)

- ポーターは単なるCSR(Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任)から脱却して、CSV(Creating Shared Value：共通価値の創造)経営へ転換すべきとの主張の展開を始めた。
- “Philanthropy’s New Agenda : Creating Value”(社会貢献の新たな課題：価値を創造する)、1999年、HBR.(未訳)
- 「競争優位のフィランソロピー」、2002(邦訳：2003)、DHBR.
- 「競争優位のCSR戦略」、2006(邦訳：2008)、DHBR.
- 「共通価値の戦略」、2011(邦訳：2011)、DHBR.
- “Where ESG Fails” (ESGが失敗するところ)、他に1名の著者、2019年、*Institutional Investor*、(未訳).

【ポーターとクラマーのフィランソロピー戦略】

- CSR(Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任)

企業には、利益追求、法令遵守だけでなく、あらゆるステークホルダー（利害関係者のことで、消費者をはじめ社会全体）の多様な要求に対し適切な対応をとる義務があることを示す。

タケダ

<https://www.takeda.com/jp/corporate-responsibility/>

三井ホーム

<https://www.mitsuihome.co.jp/company/kankyo/>

【従来型フィランソロピーの戦略を発展させる】

- 最もふさわしい寄付対象者や分野を選択する。
- 対象者や分野の選択に当たって、他の寄付者にシグナルを送り、より多くの寄付を集められるようにする。
- 寄付対象者の社会的価値の創出についてパフォーマンス評価を行い改善を図る。
- 寄付対象者の関連分野における知識や慣行を進歩させる
- ポーターらの新しい主張
企業の社会貢献活動は、明確な目標、戦略、評価のメカニズムを整備すべきだとした

〔“Philanthropy’s New Agenda : Creating Value”(社会貢献の新たな課題：価値を創造する)、1999年、*Harvard Business Review*.(未訳)〕

【競争優位のフィランソロピー】

- 社会的価値だけではなく企業に経済的価値をもたらす社会貢献あり方を提言。
- 戦略的な競争コンテキストを重視すべき

競争コンテキスト

- 1.要素条件
- 2.需要条件
- 3.企業戦略・競争状況
- 4.関連産業・支援産業

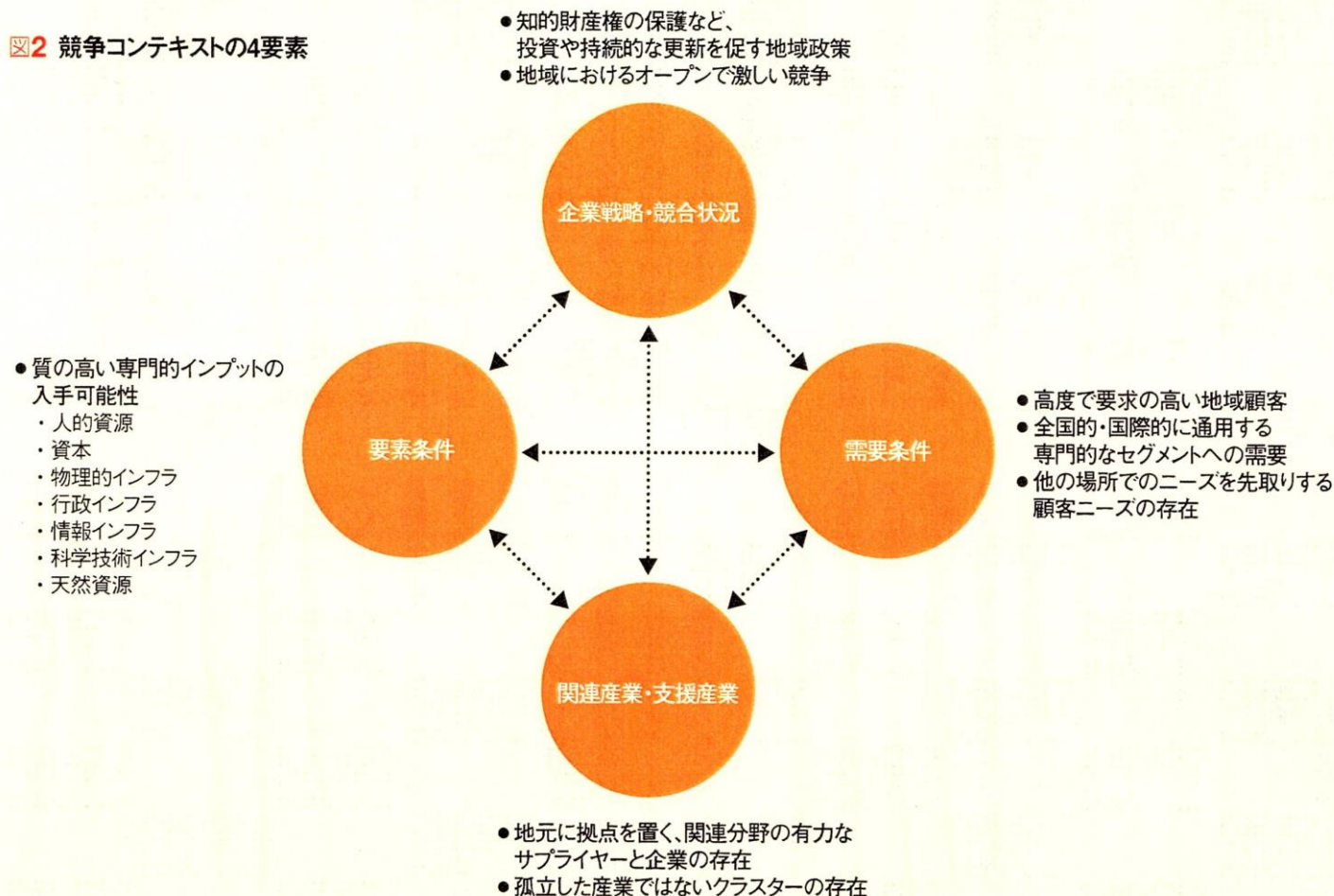
をダイヤモンド・フレームで表現

このフレームワークに基づき、各要素を改善・充実させることが企業の社会貢献活動を正当化させる。

- 産業クラスター内のシナジーが効果的に結果をもたらす

テキスト:P163～173参照

図2 競争コンテキストの4要素



【競争優位のCSR戦略】

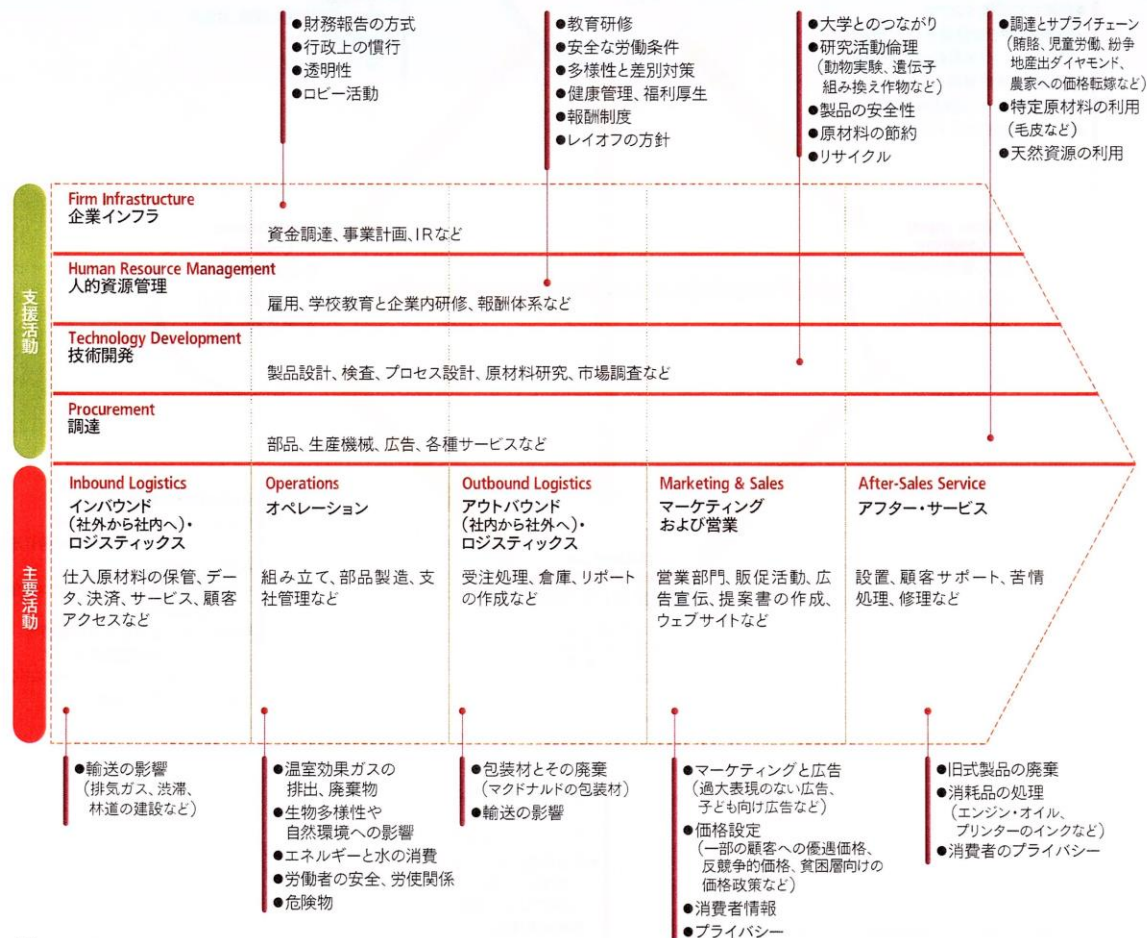
- 従来型のCSRの根拠
 1. 善良な企業市民としての道徳的義務
 2. 未来の世代のニーズを損なわない範囲で地球環境を維持する持続可能性
 3. 事業継続の社会的な資格の維持
 4. 従業員の士気と株価を引き上げる企業の評判

- 自社の競争環境における社会的側面の改善が、自社のバリューチェーンを通じて行う「戦略的CSR」の根拠となる
 1. 人的資源や輸送インフラなどの事業を遂行する手段の質と量
 2. 知的資産の保護や産業政策など競争の前提条件となるルールとインセンティブ
 3. 事業地域における需要の規模と性質
 4. 自社事業を支援する周辺産業の存在
- 企業が解決すべき社会問題の優先順位をつけて戦略的活動を行うことにより、社会的価値と経済的価値の創出を実現する＝「共通価値（Shared Value）」

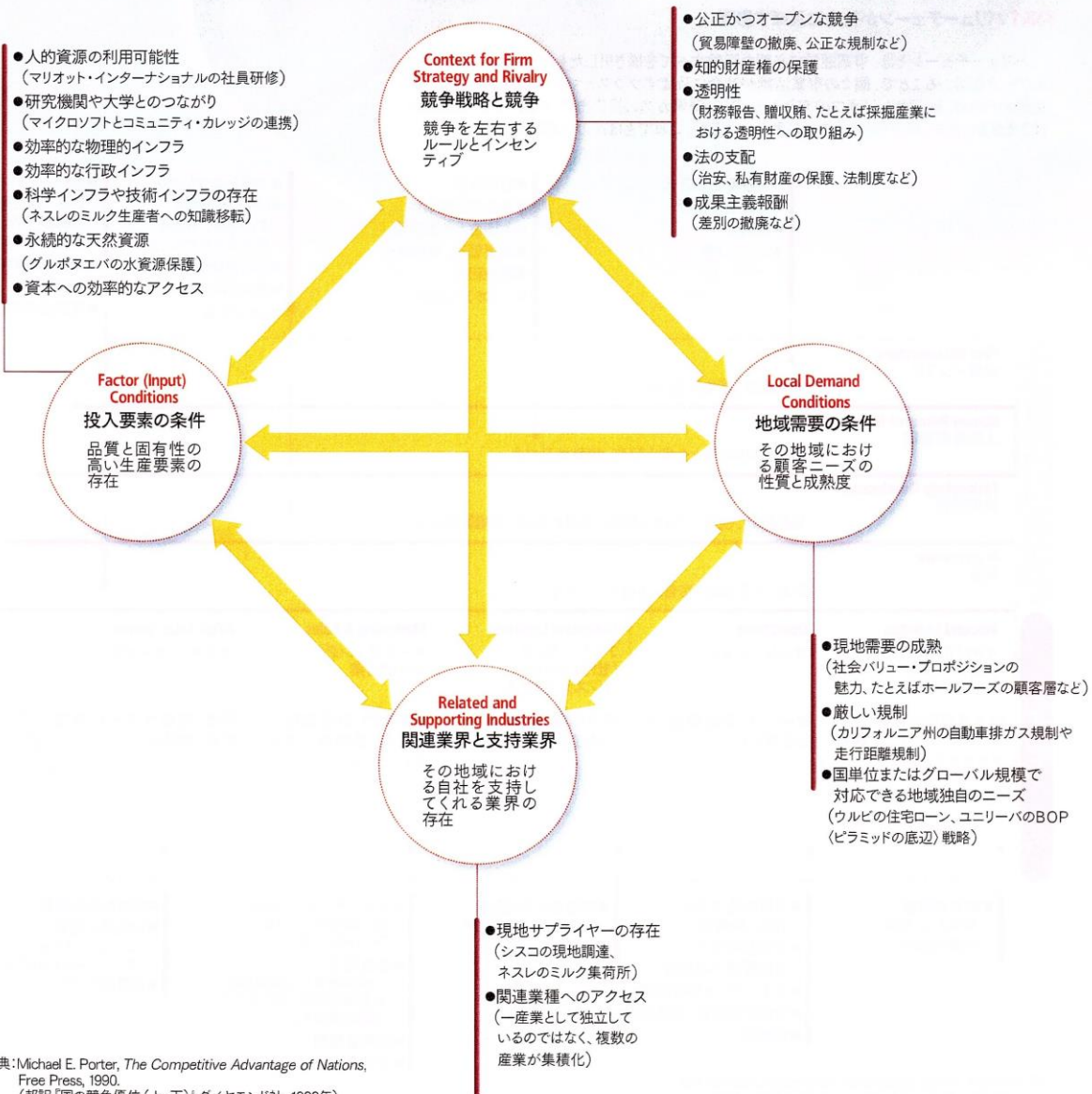
〔「競争優位のCSR戦略」、2006(邦訳：2008)、DHBR.〕

図表1 バリューチェーンが社会に及ぼす影響

バリューチェーンとは、事業運営に必要な活動すべてを描き出したものである。このフレームワークを用いることで、個々の事業活動が社会に及ぼすプラスとマイナスの影響について見極められる。雇用やレイオフの方針から、温室効果ガスの排出まで、「内から外への影響」はさまざまにある。以下で、いくつかの例を挙げるが、これでもほんの一部にすぎない。



出典: Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985.
(邦訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985年)



【共通価値の戦略(CSV)】

- 企業は本来、事業と社会の進歩をむすび付けるために率先して行動する必要がある。しかし、短期的な業績の最大化に終始している。
- 現代の資本主義は企業の潜在能力(ケイパビリティ)を社会問題の解決に活用できず、危機的な状況に陥っている。
- 企業は社会のニーズや社会問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果として経済的価値が創造される「共通価値の創造(CSV: Creating Shared Value)」に取り組むべきである。
- CSVは従来のCSRや社会貢献活動などとは異なり、事業の周辺ではなく中心に位置づけられるべきである。

〔「共通価値の戦略」、2011(邦訳：2011)、DHBR.〕

キリン

<https://www.kirinholdings.com/jp/impact/>

ネスレ

<https://www.nestle.co.jp/csv/whatiscsv>

<https://www.nestle.co.jp/csv/downloads>

- 外部経済の内部化とクラスター

ポーターとクラマーは、クラスターと

フィランソロピー、CSR、CSVの関係を重視

外部性の内部化

「人々が自分の行動の及ぼす外部効果を考慮に入れるようにインセンティブを変えること」。主に税を活用。

コースの定理

「もし民間の当事者たちが資源の配分について費用をかけることなく交渉できるならば、外部性の問題を自分たちで解決できるという命題」。ここでいう費用とは、「当事者たちが契約に合意し、それを遂行する過程で負担する」取引費用のこと。

「コースの定理によれば、潜在的には民間の経済主体は自分たちの力で外部性の問題を解決することができる。当初、だれが権利を持っていたとしても、利害関係のある当事者たちは、全員の厚生が改善されて効率的な結果を生み出すような契約に到達することができる。」

* 引用はいずれも、マンキュー『マンキュー経済学Ⅰミクロ編 [第3版]』東洋経済新報社、による。

* ロナルド・H・コース(1910～2013)は、イギリス生まれのアメリカの経済学者。1991年にノーベル経済学賞受賞。

2. 企業の社会的責任とマーケティング

企業の社会的責任に関わるマーケティング手法も考えられるようになってきました。

【社会的責任に基づく事業】

- 企業が自主的に、事業活動を通じて、自らの資源を提供して、社会をより良いものにすることに関与する。
- 近年は戦略的意味を持たせることも。
- 環境保護やよりよい地域社会実現を支援。
- 道徳や倫理の基準に照らして自主的に行う活動。
- 近年、進んで社会的責任に向かう企業が増えた。
- 得られるベネフィット

オペレーション費用の削減 従業員の満足度向上

監督官庁からの金銭的インセンティブ 企業の評判の向上

ブランド選好形成 ブランド・ポジショニングの強化

製品やサービスの品質改善 投資家やアナリストへのアピール

監督官庁・サプライヤー・NPO等外部パートナーとの関係構築

【コース・プロモーション】

- 企業の社会的主張に対するプロモーション。
- 説得的コミュニケーション

特定の社会問題に対する関心を高める。

支援行動への参加(資金調達、イベントへの参加、
人材募集など)を促す

- 得られるベネフィット

ブランド・ポジショニング強化 ブランド選好創出
顧客数増加 顧客ロイヤルティ構築 従業員満足
地域社会のパートナー開拓

パタゴニア

<https://www.patagonia.jp/ownership/>

ザ・ボディ・ショップ

<https://www.the-body-shop.co.jp/shop/e/ebrandbk/>

【コース・リレーテッド・マーケティング】

- ・ キャンペーンとして企業が売り上げから得た利益を何らかの組織に寄付。売り上げが貢献の水準にリンク。
- ・ 特定の製品や慈善活動などに対して実施。
- ・ 得られるベネフィット

新規顧客の獲得 ニッチ市場の開拓 売り上げ増加
好ましいブランド・アイデンティティー構築 など

法政オレンジCAMPUSカード



学生カード

クラシックカード

ゴールドカード

<https://www.hosei.ac.jp/campuslife/support/card/>

【コーポレート・フィランソロピー】

- 企業が行う現金などの直接的な寄付行為。
- 補助金、奨学金、製品の寄付、サービスの寄付、専門技術の提供、施設や流通チャネルの提供、遊休設備の提供など。
- 非営利組織の運営予算、設備投資、特別プロジェクトの立案などに。
- 得られるベネフィット

顧客・従業員・コミュニティ組織などに対するイメージ向上
労働力の獲得(将来的なものも含む) 市場拡大
ブランド・ポジショニングを強固に＝尊敬される企業

＊ ポーター、クラマー「競争優位のフィランソロピー」(2002)

エクソン・モービルの途上国の舗装道路の整備
アップルのPC寄付による市場拡大 など

【地域ボランティア】

- 地域コミュニティなどを支援する時間の提供。
- 従業員の専門知識、才能、アイデア、肉体労働の提供。
- 企業は有給でのボランティア支援など。
- 得られるベネフィット

地域コミュニティとの間の関係性構築	従業員満足
企業目標への貢献	企業イメージ向上
商品やサービスの紹介	

* 下北沢「落書き消し隊」



【ソーシャル・マーケティング】

- 公衆衛生・治安・環境・公共福祉の改善を求める。
- 企業が行動変革キャンペーンを企画、実行。
- 特定の課題に対して人々に行動を促す＝行動を売る
- 得られるベネフィット

ブランド・ポジショニングを強固に ブランド選好の創造
接触機会構築 取引の構築 販売量の増加 コスト削減
本物の社会的インパクトをもたらす

* 貧困市場にソーシャル・マーケティングの手法を

適用することに期待

3. 余談になりますが…フレームワークのお話

経営学や経済学、特に経営学ではフレームワークを使ってものを考えたり、分析したりすることがたくさんあります。いくつか代表的なモノを紹介します。

Who 誰が <ul style="list-style-type: none">入社3年目まで営業部門でやる気のあるメンバー	Whom 誰に <ul style="list-style-type: none">上司との関係に不満を持っている	What 何を <ul style="list-style-type: none">昨年度入社の50名のうち、6名が辞めてしまっている
How どのように <ul style="list-style-type: none">だんだんコミュニケーションが希薄になってきて、突然退職の意思を告げられる	【テーマ(問題)】 <ul style="list-style-type: none">若手社員の定着率が低い ※すぐに辞めて行く	Why それはなぜ <ul style="list-style-type: none">営業課の業務の進め方が変わっていて、ついていけないメンバーが辞めているようだ
When いつ <ul style="list-style-type: none">ある程度、実力がついてきたなと感じるようになったあたりで辞めていく	Where どこで <ul style="list-style-type: none">東京エリア	How much いくらで <ul style="list-style-type: none">1人あたり平均300万円ほどの採用コストがかかっている

12_SWOT分析

好影響

悪影響

内部環境

1. 地元の新鮮な素材を使用
2. 和食がメインだがイタリアンやフレンチにも対応可
3. 築1年で外観・内観ともにきれい
4. 駐車場が広い
5. 口コミによる紹介が多い

S(Strength) = 強み

1. オープンして1年未満で、認知度が低い
2. 再来店を促す取り組みや仕組みがない
3. 回転率が低い
4. 駅から遠い
5. グループ企業と連携できていない

W(Weaknesses) = 弱み

外部環境

1. 店舗近辺は住宅街ではなく商業地
2. 周囲には大学や結婚式場など多い
3. 婚活や恋活イベントの開催が多い
4. 和食ブーム
5. 地味婚が主流になりそう

O(Opportunities) = 機会

1. 結婚式場と連携する2次会が増えている
2. 接待文化が下火
3. 外食から内食へ移行している
4. 低料金のお店が増えている
5. コスト重視のお客様はチェーン店に流れている

T(Threats) = 脅威

03_なぜなぜ分析

店舗Aで新入社員のBさんが商品の発注ミスを起こしてしまった



それはなぜ？

Bさんは数値の入力ミスに気が付かなかった

それはなぜ？

発注業務に関する確認が甘い

それはなぜ？

チェックのフローやルールがない

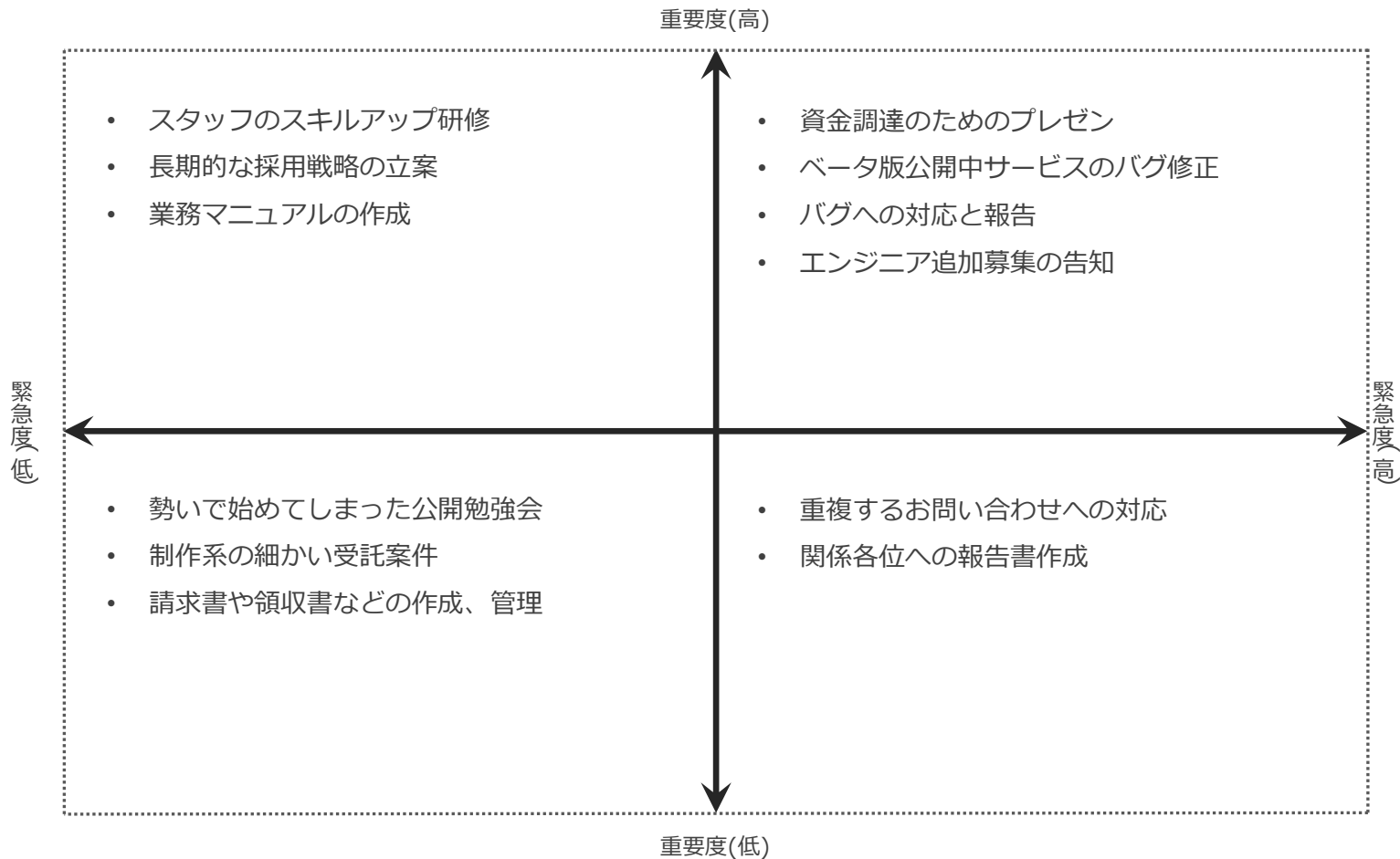
それはなぜ？

現場のフローやルール設計は店長に任せっぱなしで属人的

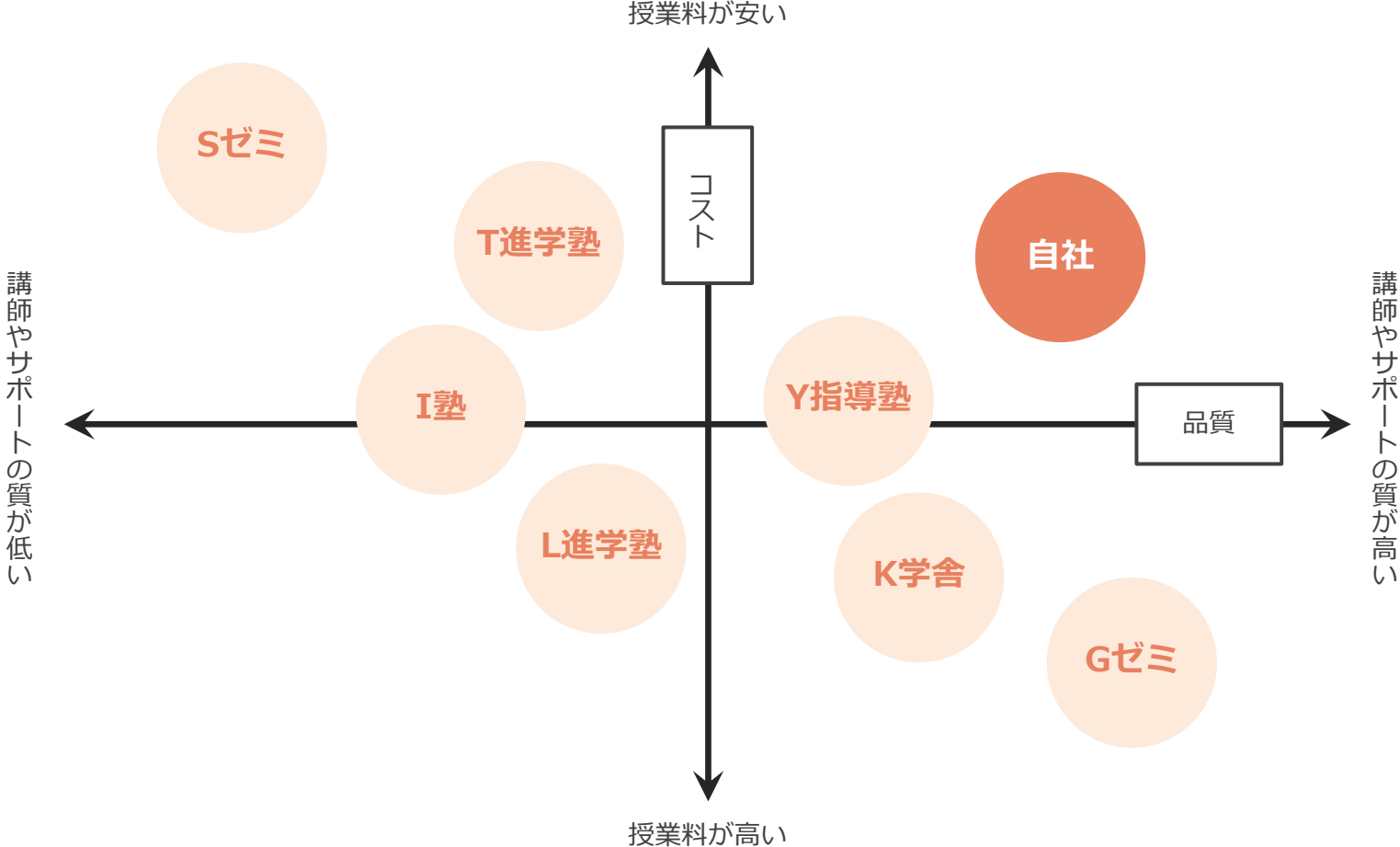
それはなぜ？

全店共通のマニュアルがない

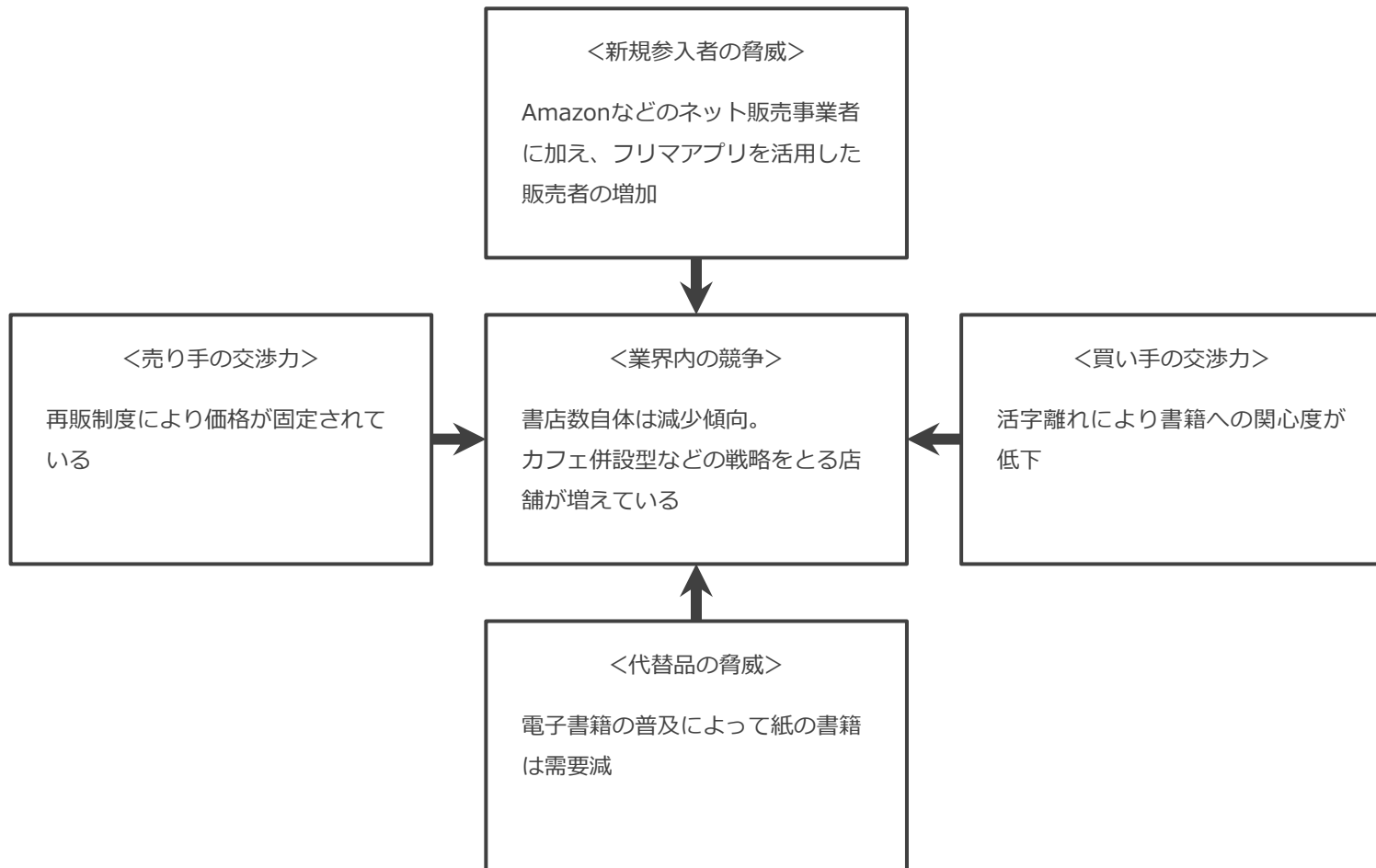
07_緊急度 / 重要度 マトリクス



36_ポジショニングマップ



10_ファイブフォース分析



23_マンドラート

記念写真	思い出	七五三	ドローン	YouTube	メモリアルムービー	体験	フリー素材配信	撮影ノウハウ
写真館	撮影する	料理	映画制作	動画にする	商品紹介	商用写真	販売する	写真集
出張撮影	結婚式	デート	動画撮影	スライドショーアプリ	ウェディングムービー	アルバム	ポストカード	写真立て
メイク	Photoshop	加工アプリ	撮影する	動画にする	販売する	スタジオ	販売システム	写真データ
文字入れ	加工する	フィルター	加工する	写真サービス	貸し出す	カメラマン	貸し出す	ブランド
販促物	可愛い	パステル	イベントにする	見せる	仲介する	カメラ	関連グッズ	衣装
写真教室	写真好きオフ会	フォトコンテスト	ブランディング	写真展示会	ポートフォリオ	C to C写真販売	カメラマンスカウト	ポートフォリオプラットフォーム
写真を使ったPR	イベントにする	フォトギャラリー	インスタ映え	見せる	SNS	カメラマンマッチング	仲介する	モデル手配
ファッションショー	モデル体験	カメラ販売イベント	ディスプレイ	アート	ブリクラ	著作権保護	アンテナショップ	プレスリリース

18_4P分析

製品 Product	<ul style="list-style-type: none">デザイン会社による資料作成代行サービス営業資料や企画提案書を外注したい企業向け
価格 Price	<ul style="list-style-type: none">プランA：100,000円/月（10時間程度の作業量まで）プランB：300,000円/月（50時間程度の作業量まで）
流通 Place	<ul style="list-style-type: none">ほとんどWebからの認知（SEOが強い）拠点は大阪、関西ではアナログな営業も
販売促進 Promotion	<ul style="list-style-type: none">自社メディアで資料作成や時短術のノウハウを配信 ※資料作成関連のキーワードで上位表示を多数獲得オンラインの学習コミュニティ運営

20_バリューチェーン分析

	購買物流	製造	出荷物流	販売 マーケティング	サービス
小プロセス①	<p>材料・パーツ選定</p> <p>豊富な素材選定の知識がある</p>	<p>部品加工</p> <p>ニッチな加工にも対応できる</p>	<p>配送と管理</p> <p>多数の大型倉庫を持っており管理容量が大きい</p>	<p>宣伝広告</p> <p>予算が潤沢でマス広告を活用するノウハウがある</p>	<p>問い合わせ対応</p> <p>店舗と電話に加え、オンラインのQ&Qサイトもある</p>
小プロセス②	<p>配送</p> <p>これといった特徴や強みはない</p>	<p>組み立て</p> <p>自動化が進んでいて大量生産でも組み立てが速い</p>	<p>店舗への配送</p> <p>店舗間でも商品を移動させていて、バランスがよい</p>	<p>店舗商品陳列</p> <p>商品陳列、ディスプレイの使い方を工夫している</p>	<p>アフターサポート</p> <p>業界でもトップクラスのアフターサポートを提供</p>
小プロセス③		<p>検品</p> <p>検品技術と体制の整備に高度なノウハウがある</p>		<p>商品説明</p> <p>顧客専任のスタッフが丁寧に説明。その場で体験も可</p>	
小プロセス④				<p>支払手続・決済</p> <p>基本的な決済手段には全て対応。ローンもOK</p>	

20_バリューチェーン分析（競合比較版）

	購買物流	製造	出荷物流	販売 マーケティング	サービス
自社	ここに特徴を記入します。ここに特徴を記入します。	ここに特徴を記入します。ここに特徴を記入します。	ここに特徴を記入します。ここに特徴を記入します。	ここに特徴を記入します。ここに特徴を記入します。	ここに特徴を記入します。ここに特徴を記入します。
競合	ここに特徴を記入します。ここに特徴を記入します。	ここに特徴を記入します。ここに特徴を記入します。	ここに特徴を記入します。ここに特徴を記入します。	ここに特徴を記入します。ここに特徴を記入します。	ここに特徴を記入します。ここに特徴を記入します。
競合	ここに特徴を記入します。ここに特徴を記入します。	ここに特徴を記入します。ここに特徴を記入します。	ここに特徴を記入します。ここに特徴を記入します。	ここに特徴を記入します。ここに特徴を記入します。	ここに特徴を記入します。ここに特徴を記入します。
競合	ここに特徴を記入します。ここに特徴を記入します。	ここに特徴を記入します。ここに特徴を記入します。	ここに特徴を記入します。ここに特徴を記入します。	ここに特徴を記入します。ここに特徴を記入します。	ここに特徴を記入します。ここに特徴を記入します。

※各競合がバリューチェーンの各活動の中でどのような特徴や工夫点を持っているかを一覧化します。

42_ロードマップ

