

# 激変する経営環境と経営戦略 —CSV経営のすすめ—

小樽商科大学 グローカル戦略推進センター  
産学官連携推進部門 副部門長・准教授  
北川 泰治郎

## 《ポイント》

- 経営環境の変化の中から社会的課題を捉えビジネスチャンスを見出す企業が増加
- CSR (Corporate Social Responsibility) からCSV (Creating Shared Value) へ社会的課題解決を意識した経営モデルとしてCSVに注目
- 新たな事業推進に有効な、外部ネットワーク等の社会関係資本の構築に留意を
- 北海道企業の競争力強化、イノベーション創出への貢献を目指す『文理融合型大学間連携事業』の活用を

## 1. はじめに—経営環境の激変と、経営戦略の方向性—

企業を経営していくには外部と内部の環境を捉え、ビジョンを持ち戦略を展開していかなければなりません。勿論、普遍的な要素はありますが基本的に経営環境は日々目まぐるしく、そして劇的に変化します。生き残るためには、まさしくこの変化に対応できることが重要です。

ご存知の方も多いと思いますが、環境の変化に対応し進化している代表的な企業としては富士フイルム社があげられるでしょう。かつて写真フィルムを中核に事業を展開していましたが、デジタルカメラの出現によって業態展開が必要になり、富士ゼロックスや液晶材料での事業拡大、そして現在では再生医療、医薬品が事業の中心となりつつあります<sup>1</sup>。一昔前と全く違うビジネスモデルへ変化しました。

北海道企業を取り巻く経営環境も刻一刻と変化しています。

一番大きな変化は、少子高齢化・人口流出による急激な人口減少でしょう。北海道は人口流出数が全国と比べて非常に増加している地域です。背景として、特に大学進学、就職と2段階で若い世代が道外に流出していることがあげられますが、北海道の出生率の低下と合わせて、生産年齢人口が加速度的に減少しています。生産年齢人口の減少によって、マーケットの縮小、そして人材確保の点で企業は大きな影響を受けています。

またTPPなど経済連携協定やグローバル化によって取引やモノの流れが変わり、ビジネスモデルそのものを見直さなければならない事態も増えてくることでしょう。さらに情報技術の革新による情報システムの刷新、生産プロセスや業務オペレーションの改善、生産設備の増強、モバイル端末の普及による消費者の購買行動の激しい変化への対応など、経営環境の変化のスピードについていくのも大変な状況です。他にも自然環境や災害、為替、テロに対するリスク管理など

<sup>1</sup> 日経ビジネス『特集—次はiPS—富士フイルム—古森重隆、本業を培養する』2015.07.20より。

様々な要因にも対応していかなければなりません。

この環境の変化に対し、企業はいかなる戦略軸を持ち、生き残っていくべきなのでしょう？

近年ではこの環境変化から社会的課題を捉えビジネスチャンスを見出し、新たな事業を展開する企業が増えてきています。こうした社会的課題解決への挑戦は、一つのイノベーションにつながり社会へ好影響を与えるとともに、持続可能な社会の構築に貢献することでしょう。

以下で「社会的課題解決を意識した経営モデル」と「外部機関との連携」の重要性を紹介します。

## 2. 社会的課題解決を意識した経営モデルとしてのCSV

わが国では自然環境やコンプライアンスなどの問題への対応を通して、企業の社会的責任、いわゆるCorporate Social Responsibility（以下CSR）が拡大してきました。多くはボランティアやフィランソロピー、ディスクロージャーの取り組みとして、自社のステークホルダーに対して健全性、透明性をアピールする側面があったのではないのでしょうか。またやや捻くれた見方かもしれませんが、企業によっては自社のイメージアップのため、又は競合他社が取り組んでいるため、CSR活動を時代のトレンドとして実施しなければならないため、というような受動的な動機としてはじまったケースもあったかもしれません。

しかしながら、CSRの位置付けは2000年以降、持続可能な社会の構築に向け、変化が見られます。短期的な利益を追い求めるビジネスモデルが、社会の問題解決と利益をあげる企業活動との乖離を大きくしていることや、企業は社会の一員としてその必要性、存在意義が認められるものであり、短期的な利益競争ばかりの企業が増え続けると持続可能な社会が実現できないため、CSRだけでは不十分になってきました。下表はマイケルE. ポーターとマークR. クラマーによる共著、『共通価値の戦略』<sup>2</sup>で指摘されているCSRとCreating Shared Value（以下CSV）の違いの一部ですが、CSVの考え方は、この社会の問題解決と本業である企業活動との共通価値を創造することによって、相互依存関係である社会と経済の発展を進めようとするものです。すなわち、CSVの取り組みは従来のような受動的なCSRとは異なり、“コスト”ではなく自社が健全でいられる社会への投資といえます。

【表：CSRとCSVの違い】

Corporate Social Responsibility	Creating Shared Value
価値は「善き行い」	価値は「社会的価値」と「経済的価値」
シチズンシップ、フィランソロピー	企業と社会の共通価値の創出
任意、あるいは必要に迫られて	競争する上で不可欠
企業の業績やCSR実施上の予算制限を受ける	企業の予算全体を再編成する
たとえば、フェア・トレードで取引する	たとえば、調達方法を変えることで品質や生産量を向上させる

※Harvard Business Review June, 2011.『共通価値の戦略』より筆者作成

<sup>2</sup> Harvard Business Review June, 2011.『マイケルE. ポーター 戦略と競争優位』ダイヤモンド社、(2011)より。

また、この『共通価値の戦略』では、企業は社会的価値を創造することで経済的価値を創造できるとされており、そのための3つの方法が示されています。

- ① 製品と市場を見直す。
- ② バリューチェーンの生産性を再定義する。
- ③ 企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる。

「①製品と市場を見直す」では、本来の基本的なビジネスの考え方である自社の製品が顧客の役に立つのか、顧客の顧客の役に立つのか、という視点の重要性を改めて踏まえたうえで、健康や栄養改善、金融安定化、環境負荷など、根本的な社会的ニーズに対応することが示されています。昨今においてはBOP（ベース・オブ・ザ・ピラミッド）<sup>3</sup>など、政府やNGO/NPOが取り組んできた貧困や衛生面をはじめとした生活基盤の強化を機会と捉えるビジネスモデルが主張されていますが、こういったソーシャルビジネスで経済的価値を生み出していくことも必要であるといえるでしょう。

次に「②バリューチェーンの生産性を再定義する」についてです。企業の生産活動のプロセスにおいて天然資源や安全衛生、労働条件などに関し発生する社会問題は、企業のバリューチェーンに経済的コストを発生させています。したがって、これらの社会問題への対処の仕方が企業の競争力を大きく左右すると考えられます。業務プロセスの改善において環境負荷の軽減を盛り込み、今まで以上に電気の使用量を削減することが、最終的にコスト低減による企業の競争力強化につながるものが、その一例です。

最後に、「③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」についてです。後段でも触れますが、一般的に1社のみで経済活動が成り立つ企業は存在せず、ほとんどの場合、サプライヤーやロジスティクス、関連企業などが存在し、ビジネスが循環しています。また企業だけではなく、学術機関や法規制・品質基準などの公的資産を身近に利用できる環境が整うことで、その地域の輸送能力や教育研修が向上し、地域社会全体のレベルが押し上げられます。地域社会のレベルが上がることによって経済的価値を生み出す競争力は高まります。

以上のように社会的ニーズへの対応や社会的な問題からの生産プロセスの見直し、地域のインフラや能力の向上など社会目的を伴った利益の追求によって、さらに次元の高い資本経済への移行が実現します。これによって社会と企業の成長を同時に実現する好循環が生まれ、持続的な利益を獲得していくことができると考えられます。当然のことながら、消費者の意識も変わらなければならないでしょう。

### 3. CSVにはイノベーションの視点が不可欠

ここまでCSVについて述べましたが、社会的価値と経済的価値の両方を同時に意識した事業展開は、どの企業も簡単ではないと思います。しかしながら、現状北海道が置かれている経営環境

<sup>3</sup> 1998年にC・K・プラハラッド教授陣が提唱した年間所得1,500ドル以下の低所得者層の市場。

でビジネスを実施していくには、競争力を高め、経営の質を上げるCSVへの取り組みは重要であり、社会的課題を認識しつつ社会的価値と経済的価値の創出に対応していくためには、イノベーションの視点が欠かせません。

イノベーションの視点に関し、デロイトでは、「市場」と「製品」の2軸によるアンゾフの成長戦略マトリクス（市場浸透、新製品開発、新市場開拓、多角化）は思考が限定的になりドライブされないと考えられています。アンゾフの成長マトリクスの枠を超える7セルマトリクスによってイノベーションを分類しており、世の中にとって「全く新しい消費」や「全く新しい市場やビジネスの創出」「新しい商品／サービス／ビジネスモデルによって競争ルールを変革」を生み出していくことが、イノベーションの視点として重要な領域とされています<sup>4</sup>。

換言すれば、かつての市場、製品の延長で考えているイノベーションの実現は難しく、語弊はあるかもしれませんが、CSVは経営モデルそのものの変革であるといえます。

国内企業のCSVの事例として、ファーストリテイリング（以下ユニクロ）の取り組みがあります。ユニクロは経済発展がまだ途上のバングラデシュに参入し、グラミン銀行グループと共同してグラミンユニクロを設立しています。流石に低価格で販売できるユニクロといえども、月給最低賃金の水準で4,000円台とも言われる国ではなかなか商品を販売することは難しい状況ですが、バングラデシュで売れる製品を作れば同水準の国々でも販売できるようになるという横展開の波及性も考えているようです<sup>5</sup>。ただしあくまでも、バングラデシュの市場に早く参入し商品売るといふ考えよりもバングラデシュの為に何が出来るかという視点を優先しビジネスが展開されています。

上述のとおり、「CSV」のために行うというよりも、社会的課題を起点として地域社会が求めていることに対して企業として何を提供することができるのかを探求し、社会のニーズに純粋に応えていくということが重要であり、その結果として、経済性も成り立たせていくことがCSVにつながる考えられます。古くから日本にある売り手良し、買い手良し、世間良しの「三方よし」の精神はCSVと通じるものがあるのかもしれません。

#### 4. 外部連携のためのプラットフォームの有用性

マイケルE.ポーターによれば、「クラスターとは、ある特定の分野に属し、相互に関連した、企業と機関からなる地理的に近接した集団である。これらの企業と機関は、共通性と補完性によって結ばれている。」<sup>6</sup>とされており、クラスターではある特定の製品やサービスの分野において相互に結び付いた企業群と研究機関、シンクタンク、行政などの関連諸機関が近接して存在するとされます。また、そのクラスターが競争に影響を与える点について、「企業や産業の生産性を向上」「イノベーションを進める能力を強化」「新規事業の形成」の3つをあげています。

「企業や産業の生産性を向上」については、クラスターにより部品や機械類、人材や情報など

<sup>4</sup> 藤井剛『CSV時代のイノベーション戦略』ファーストプレス（2014）65-66ページより。

<sup>5</sup> Harvard Business Review January. 2015.『CSV経営』ダイヤモンド社、（2015）28-36ページより。

<sup>6</sup> マイケル・E・ポーター『競争戦略論Ⅱ』（竹内弘高訳）70ページから引用。



専門性の高い投入資源へのアクセスが容易になること、クラスターを構成する各機関の補完性により外部の資源の活用が可能となること、そして行政などの関与により公共財へのアクセスができるようになることによって、生産性向上が可能になると指摘しています。

また、2つ目の「イノベーションを進める能力を強化」については、クラスター内での非公式なコミュニケーションを含め人材の交流が活発であると、新しい市場のニーズや技術的な情報を入手することができる。様々な情報から学習ができる。さらには競合他社との比較やプレッシャーなどによってイノベーションを起こしやすくなると述べています。

最後の「新規事業の形成」については、クラスター内での情報交換・ディスカッション・ネットワークの効用から新規事業の参入機会に恵まれることによって、新規事業への協働した取り組みが発生しやすいことをあげています。

上記のとおり、クラスターによって高度な経営資源へのアクセスが可能となり、人材や情報の行き来が活発化します。また、時にはクラスター内の各機関との協働や相互のプレッシャーによって、リアルタイムで最新の市場ニーズや技術的シーズを把握することができるようになり、付加価値をもたらす事業の着想・組織化・計画化の早期実現が可能になると考えられます。このような状態を支えているのはクラスター内の関係性・人的ネットワークであり、共通のゴールや価値を持つことができれば、クラスターの外の企業と比べて早く、競争優位性を構築し事業展開できることになるでしょう。

一方で、CSVでは共通価値、すなわち社会的課題に対していかなるゴールを設定し、イノベーションを通じて社会的価値と経済的価値を生み出していくかが重要なプロセスであると述べてきましたが、このプロセスにおいて、共通性という要素の社会的価値について関係機関で認識することができても、補完性のある各機関との連携が難しいことが問題点として指摘されています。

わが国は、クラスターについて2001年に経済産業省の「産業クラスター計画」、2002年には文部科学省から「知的クラスター創成事業」など、様々な取り組みを進めてきましたが、十分な成果をあげたとはいえません。「自前至上主義」、「強い業界意識」、「弱い官民の連携」などにより、連携がうまくいかないケースが多く見られます。典型的な例として携帯電話のガラパゴス化が指摘されますが、その原因としては、わが国は連携が苦手で、「つながりにくい」文化を持つことがあるようです<sup>7</sup>。

このままではグローバル競争の世界で明らかに引き離されてしまいます。このため、昨今においては新規事業を早くたくさん生み出していくためのオープンイノベーションが意識され、その消極的な習慣から抜け出そうとする動きがみられます。狭い世界に閉じこまらず、良きビジネスパートナーを見つけ自社の事業を波及させていくことは、グローバル化の時代に基本的なことといえるでしょう。ここに連携のためのプラットフォームの大きな存在価値、有用性を見出すことができます。

<sup>7</sup> 三宅孝之／島崎崇『3000億円の事業を生み出す [ビジネスプロデュース] 戦略』PHP研究所（2015）より。

## 5. 社会関係資本を大きくすることの意義

筆者が産学官連携に携わっている中で大切にしているのが、社会関係資本の考え方です。経営にはヒト、モノ、カネ、情報と言った資源が必須ですが、その資源を活用して事業を展開していくには多くの人間の関わりや、様々な交渉、協力が必要です。先述のイノベーションを生み出すこと、そして連携するプラットフォームを構築していくことも同様に人間関係の良し悪しが大きく成否を左右します。この人の関係性、ネットワークから得られる資源、ナレッジやアイデア、ビジネスチャンス、精神的なサポート、信頼、協力などによって成功確率が高まります。このように、自社単独での新たな取り組みや外部機関と連携した新しい事業が推進されるのに、社会関係資本は非常に重要な役割を果たすとされます<sup>8</sup>。多くの経営者は何らかのネットワークに属していると思いますが、そのネットワークからできた、つながり、協力、人との出会いや紹介によって発生した良質な取り組みの経験をお持ちの方も多いのではないでしょうか。

アメリカで行われた調査では多様なネットワークに属している人はウイルスの感染度が低いという調査結果が出ていますし、ベンチャービジネスの資金調達については約75%が金融機関以外の友人や知人、家族などの非公式な投資ルートであったというデータもあるとのこと。確かに多くの人と出会い、コミュニケーションが活発な方は免疫力が高まっているとも思いますが、社会関係資本の観点からすると、予防方法や抵抗力を高める体のケアについてのノウハウを聞いたりする機会に恵まれているからではないでしょうか。投資ルートについても、人から信頼されパーソナリティを評価されている人が周囲の身近な人から投資を受けやすいということは、ベースとなる社会関係資本を多く持っている結果といえるでしょう。

また、この社会関係資本の構築において重要な視点は、行動が利他的であるということです。企業競争の中で利他的にすべて行動してはそもそも生き残れませんが、逆に常に利己的に独り勝ちを目指したところで、良い経営にはなりませんし市場も機能しません。顧客や取引先など相手がいてはじめて事業、ビジネスが成り立つわけですので、いかに相手に貢献するかという意識は大切なことです。「情けは人の為ならず」という諺もありますが、これも古くから日本が持っている感覚、文化と思います。

## 6. おわりにー『文理融合型大学間連携事業』を活用し競争力強化・イノベーション創出をー

前項までに経営環境の変化に対応することの重要性、生き残るための新たな事業への展開を述べてきました。昨今においては持続可能な社会への意識が高まってきており、企業はそういった経営環境の変化、世の中のニーズに対応しながら戦略を進める必要があります。

イノベーションといっても当然、簡単なことではありませんし、どこから手を付けて良いのか模索している企業も多いことでしょう。また、CSVは財務的・組織的に余裕のある企業の取り組みであり、世間の多くの企業からはハードルの高い経営モデルだと指摘を受けるかもしれません。しかし、今一度企業としての根本的な存在意義や社会のニーズに向き合い、事業を再構築す

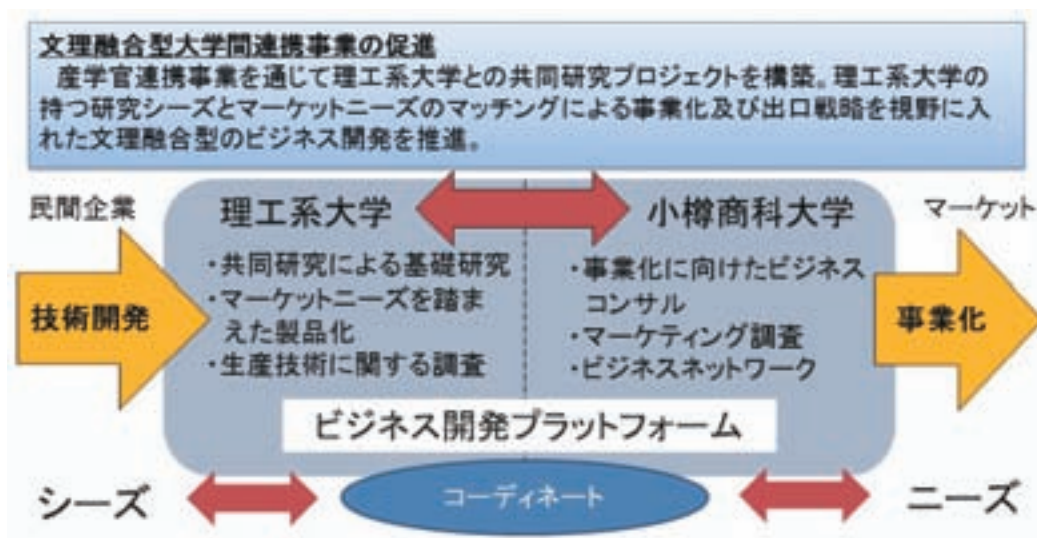
<sup>8</sup> Baker.W 中島豊訳『ソーシャル・キャピタル』ダイヤモンド社.(2001)より。

ることで、新しい事業領域へ自社を導くことができるかもしれません。勿論、理論だけではなく「情熱」がなければ人も事業も動きません。最後はその信念・思いを相手に伝え、良質なネットワークを活用して協力者を増やし巻き込んでいくことが何より重要です。

筆者が属する小樽商科大学グローバル戦略推進センター産学官連携推進部門ではビジネスサポートを行っています。民間企業をはじめとして外部機関の方から受付したビジネス相談について内容を吟味し、本学の専門の教員や提携しているプロフェッショナルなコンサルタントと連携するなどして取り組んでいます。

また昨年から、上記ビジネスサポートというメニューを用意しながら文理融合型のビジネス開発プラットフォームを展開しています。これは本学の卒業生や普段から連携している外部機関などの人的ネットワークを活用し、経営・経済の知見と理工系大学の持つ技術的な研究を融合させ、北海道企業の競争力強化、イノベーションの創出に貢献していこうとするものです。ここでは民間企業が加わり共同研究を展開しながら技術的なシーズと市場のニーズを分析しながら事業化を支援していくということを想定しており、既に進められている共同研究もあります。

新しい事業を検討している企業の方、イノベーション創出へ向けて新たな人的ネットワークへアクセスしたい方は、ご活用頂ければと思います。



図：文理融合型ビジネス開発プラットフォーム概念図

<問い合わせ先>

国立大学法人小樽商科大学グローバル戦略推進センター産学官連携推進部門

〒047-8501 小樽市緑3丁目5番21号 小樽商科大学2号館1階

TEL：0134-27-5290 FAX：0134-27-5293

E-mail：cbcjimu@office.otaru-uc.ac.jp URL：http://office.cbc-s.otaru-uc.ac.jp/

<参考文献>

[文献]

- ・赤岩学／水上武彦『CSV経営－社会的課題の解決と事業を両立する』NTT出版（2013）
- ・金井一頼『企業家活動研究の新展開』大阪商業大学論集第8巻第3号（2012）
- ・木村俊介『広域連携の仕組み』第一法規（2015）
- ・谷本寛治『日本企業のCSR経営』千倉書房（2014）
- ・藤井剛『CSV時代のイノベーション戦略』ファーストプレス（2014）
- ・マイケル・E・ポーター竹内弘高訳『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社（1999）
- ・マルコ・イアンシティ／ロイ・レビーン『キーンストーン戦略』（杉本幸太郎訳）翔泳社（2007）
- ・三宅孝之／島崎崇『3000億円の事業を生み出す [ビジネスプロデュース] 戦略』PHP研究所（2015）
- ・吉田健太郎『地域再生と文系産学連携』同友館（2014）
- ・Baker.W 中島豊 訳『ソーシャル・キャピタル』ダイヤモンド社.(2001)
- ・Nan Lin 筒井淳也／石田光規／桜井政成／三輪哲／土岐智賀子 訳『ソーシャル・キャピタル』ミネルヴァ書房（2008）

[雑誌]

- ・日経ビジネス『特集一次はiPS 富士フイルムー古森重隆、本業を培養する』2015.07.20
- ・Harvard Business Review June.2011.『マイケルE.ポーター 戦略と競争優位』ダイヤモンド社, (2011)
- ・Harvard Business Review January.2015.『CSV経営』ダイヤモンド社, (2015)

<執筆者略歴>

1975年 北海道札幌市生まれ  
1994年 北海道札幌西高校 卒業  
2000年 小樽商科大学商学部 卒業  
同 年 日立製作所に入社  
2006年 小樽商科大学大学院商学研究科アントレプレナーシップ専攻入学  
2008年 同上修了（経営管理修士：MBA）  
同 年 日本オラクルへ転職  
2012年 小樽商科大学ビジネス創造センター准教授に着任  
2015年 同センター副センター長に就任  
2016年 小樽商科大学グローバル戦略推進センター 産学官連携推進部門に改組