

Title	CSV実践のためのコンセプト設計プロセスの提案
Sub Title	Proposal of concept design process in CSV implementation
Author	山谷, 匡史(Yamaya, Tadafumi) 五百木, 誠(Ioki, Makoto)
Publisher	慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科
Publication year	2015
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2015年度システムエンジニアリング学 第216号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40002001-00002015-0056">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40002001-00002015-0056</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

修士論文

2015 年度

CSV実践のための  
コンセプト設計プロセスの提案

山谷 匡史

(学籍番号：81433510)

指導教員 准教授 五百木 誠

2016 年 3 月

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科  
システムデザイン・マネジメント専攻

# 論 文 要 旨

学籍番号	81433510	氏 名	山谷 匡史
------	----------	-----	-------

論 文 題 目 :

CSV実践のためのコンセプト設計プロセスの提案

(内容の要旨)

近年、気候変動、少子高齢化など社会課題が大規模・複雑化し、行政だけで解決することが困難な状況にある。そこで様々なステークホルダー協働が重要となる。特に、グローバル展開力、イノベーション力などを有する企業の重要性が、国連の「持続可能な開発目標」においても記載されている。この状況で、社会的価値と経済的価値を創出する、つまり事業を通じて社会課題に取り組むCSV (Creating Shared Value) が社会と企業の持続可能性向上に資する考え方として注目されている。しかしながら、CSVの先行研究は、成功事例の分析やBOPビジネス限定の要素抽出、部分的なプロセス提案などであり、CSV実践のためのプロセスを体系的に示していない。そこで、本研究では、CSV実践のコンセプトを設計するプロセスおよび、プロセス実行を支援するメソッド・ツールを提案する。

まず、プロセス構築の視点を明確にするため、CSVの事例を分析した。その結果、多様な業種共通で、社会的価値創出タイプを3つに分類することができた。①既存の事業が生じるマイナス影響の抑制 ②既存の事業が生じるプラス影響の拡大 ③新たなプラス影響の創出、の3つである。①、②は自社バリューチェーンを俯瞰的に分析することで、解決に貢献できる社会課題の特定が可能であり、③よりも実現可能性の高いコンセプトが設計しやすいと考えた。よって、「バリューチェーン分析によるCSVコンセプト設計プロセス」を提案することとした。

提案プロセスは、CSVの定義から「対象とする事業の明確化」「対象とする社会課題の明確化」「事業と社会課題のマッチング」の3つとし、各プロセスを実行するためのメソッド、ツールをバリューチェーン分析の視点に基づいて検討できるように構築した。

構築したプロセスは3つの方法により評価した。①アンケート (CSV担当経験が無い社会人がプロセス利用後に回答)、②企業のCSV担当者インタビュー、③CSV有識者インタビュー (コンサルタントや社外取締役として企業のCSVに関与経験あり)、の3つである。①の結果から、プロセスはCSVコンセプト設計を容易にする効果があることがわかった。また、②、③の結果から、「プロセスは有効」ということもわかった。一方で、「経営戦略との関連を考慮する必要がある」という、改善意見もあった。この評価のバラツキは「社内でのCSV実践経験」が影響していると考えられる。つまり、以下3つの社内での実践経験レベルがあるとしたときに、(1)ではコンセプト設計の容易性よりも経営戦略との整合が社内説得において重要、(2)ではコンセプト設計の容易性が重要、そして(3)では新規プロセス導入のメリットが大きくないのではないかと考えられる。

- (1) CSV実践経験がない
- (2) CSVを実践しているが、経験が少ない
- (3) CSV実践経験があり、ノウハウが蓄積している

以上の結果から、提案プロセス (メソッド・ツール含む) はCSVコンセプト設計を容易にすること、および企業内でのCSV実践に有効であると考えられる。また、経営戦略との整合を考慮するプロセスあるいはメソッドを組み込むことで、さらに有効性を向上できると考えられる。

キーワード (4語)

CSV (Creating Shared Value)、コンセプト設計、社会的価値、欲求連鎖分析(WCA)

## SUMMARY OF MASTER'S DISSERTATION

Student Identification Number	81433510	Name	Tadafumi YAMAYA
<b>Title</b> <p style="text-align: center;">Proposal of Concept Design Process in CSV Implementation</p>			
<b>Abstract</b> <p>In recent years, social issues are becoming larger and more complicated. So it's difficult to resolve these issues by only public sectors. Therefore, cooperation of stakeholders is necessary. Especially, it is expected that companies try to resolve social issues because they have resources (Ex: technologies, HR and innovation skills) than other stakeholders. In this situation, CSV (Creating Shared Value) is attracting attention. CSV is a business activity that creates social value. However, previous studies of CSV have not revealed about whole process to creating concept for CSV implementation. Therefore, this study proposes a whole process to design concept for CSV implementation. This process includes method and tools to support the process and its implementation for designing the CSV concept.</p> <p>First, from CSV success cases analysis, clarified the viewpoint of process building. As a result of analysis, it become clear that social value creation type are categorized into three. 1. Increasing positive impact that generated from the value chain of the company. 3. Creating new positive impact. 1. and 2. are related to the company's existed value chain. It means that companies may be able to design CSV concept from value chain analysis. This study proposes a concept design process based on value chain analysis. Proposed process is composed from 3 processes; "Identification of subjected business", "Identification of subjected social issue" and "Matching business and social issue". Methods and tools also established based on the processes.</p> <p>Proposed process was evaluated, by three approaches: 1. Questionnaire after using the process, 2. Interview to CSV promotion staff after explaining the process, and 3. Interview to CSV expert after explaining the process. From the result of 1., it can be said that this process is effective to improve CSV concept designing skill. From the result of 2 and 3, it became clear that some staff and expert evaluate the process and some ones says that it is necessary to consider the relationship between CSV concept and corporate business strategy, and philosophy.</p> <p>This result can be explained from the viewpoint of "Decision making level of CSV implementation in the company". If executive management of a company have not judged to implement CSV, it is important to explain the merit of the CSV implementation in connection with corporate business strategy. And if executive management of a company has already judged to implement CSV, staff has to consider how to promote CSV and design concept. In that case, proposed process is effective. And if a company has been tackled CSV implementation and had know-how and original process about designing CSV concept, it is difficult to introduce the proposed CSV concept design process. From the above result, it can be said that proposed process is effective to improving CSV concept design skill and for company who don't have know-how to design CSV concept. As a future work, it will be more effective if the process have a method to consider the corporate business strategy.</p>			
<b>Key Words (4 words)</b> <p>Creating Shared Value (CSV), Concept Design, Social Value, Wants Chain Analysis (WCA)</p>			

# 目次

第1章 序論.....	6
1.1 研究の背景と CSR.....	6
1.1.1 研究の背景.....	6
1.1.2 CSR(Corporate Social Responsibility)とは.....	6
1.1.3 CSR に対するステークホルダーの期待とその高まり.....	7
1.1.3.1 公的セクター（行政、国際機関）.....	7
1.1.3.2 投資家.....	8
1.2 CSV とその実践のための3つのアプローチ.....	9
1.2.1 CSV(Creating Shared Value)とは.....	9
1.2.2 CSV の3つのアプローチ.....	10
1.2.2.1 CSV アプローチ1：製品と市場の見直し.....	11
1.2.2.2 CSV アプローチ2：バリューチェーンの生産性の再定義.....	11
1.2.2.3 CSV アプローチ3：地域クラスターの組成.....	12
1.2.3 CSV の3つのアプローチの関係性.....	12
1.2.4 本論文における CSR と CSV の関係性の定義.....	13
1.3 日本企業における CSV 実践の現状と課題.....	13
1.4 本研究の目的.....	15
1.5 本論文の構成.....	15
第2章 先行研究分析.....	16
2.1 CSV に関する先行研究.....	16
2.2 本章のまとめ.....	18
第3章 CSV 事例分析.....	19
3.1 CSV 成功事例分析.....	19
3.1.1 分析対象の CSV 成功事例.....	19
3.2 成功事例分析.....	20
3.2.1 CSV 3つのアプローチ別の分析.....	20
3.2.2 業種別の事例分析.....	21
3.2.3 社会的価値創出タイプ別の分析.....	22
3.3 事例のプロセス分析.....	23
3.4 本章のまとめ.....	24
第4章 CSV コンセプト設計プロセスの提案.....	25
4.1 本研究の CSV コンセプト設計プロセスの企業での実使用における位置付け.....	25
4.2 CSV コンセプトの構成要素の明確化.....	25
4.2.1 CSV コンセプトの定義.....	25
4.2.2 CSV コンセプトの定義に基づく構成要素の抽出.....	26
4.2.3 CSV 推進者へのインタビューに基づく構成要素の抽出.....	28
4.3 “CSV コンセプト設計プロセス”の構築.....	30
4.3.1 プロセスとその実現のための要素の関係性.....	30
4.3.2 プロセスの構築.....	31
4.3.2.1 「事業と社会課題のマッチング」プロセス.....	31
4.3.2.2 「対象とする社会課題の明確化」プロセス.....	31

4.3.2.3	「対象とする事業の明確化」プロセス .....	32
4.3.3	プロセスを実践するためのメソッドの構築 .....	33
4.3.3.1	「対象とする事業の明確化」プロセスを支援するメソッド .....	33
4.3.3.2	「対象とする社会課題の明確化」プロセスを支援するメソッド .....	34
4.3.3.3	「事業と社会課題のマッチング」プロセスを支援するメソッド .....	34
4.3.4	メソッドを補助するツールの構築 .....	35
4.3.4.1	「対象とする社会課題の明確化」プロセスにおけるツール .....	35
4.3.4.2	「事業と社会課題のマッチング」プロセスにおけるツール .....	38
4.4	本章のまとめ .....	42
<b>第5章</b>	<b>提案プロセスの評価 .....</b>	<b>45</b>
5.1	検証と妥当性確認の目的と方法 .....	45
5.1.1	検証の目的と方法 .....	46
5.1.2	妥当性確認の目的と方法 .....	46
5.2	検証結果と考察 .....	47
5.2.1	検証結果 .....	47
5.2.1.1	理解性に関する検証結果 .....	47
5.2.1.2	利用性に関する検証結果 .....	52
5.2.1.3	有効性に関する検証結果 .....	57
5.2.2	検証結果のまとめと考察 .....	63
5.3	妥当性確認結果と考察 .....	65
5.3.1	プロセス利用後のアンケートによる妥当性確認結果 .....	65
5.3.2	企業の CSV 担当者へのインタビューによる妥当性確認結果 .....	67
5.3.3	CSV の有識者へのインタビューによる妥当性確認結果 .....	68
5.3.4	妥当性確認結果の考察 .....	69
5.4	本章のまとめ .....	71
<b>第6章</b>	<b>結論と課題・今後の展望 .....</b>	<b>72</b>
6.1	結論 .....	72
6.2	課題 .....	73
6.3	今後の展望 .....	73
謝辞	.....	75
参考文献	.....	76
付録	.....	79

# 第1章 序論

本章では、まず研究の背景として、近年注目を集めている、社会的価値と経済的価値を創出する活動であるCSVを紹介するとともに、「CSVにどう取り組めばよいのか」について悩んでいる企業の現状・課題を述べる。その後、本研究の目的と本論文の全体構成を述べる。

## 1.1 研究の背景と CSR

本節では、研究の背景としての社会課題の大規模・複雑化と、その結果として企業の社会課題解決への期待が高まっていることを述べる。その後、CSRの詳細について説明する。

### 1.1.1 研究の背景

近年、社会課題が大規模・複雑化している。気候変動問題を例に挙げると、気候変動の要因となる温室効果ガスの排出は企業、一般市民など様々なステークホルダーの活動の結果である。その排出量や、気候変動から受ける影響（台風の巨大化、温暖化による農作物被害、海面上昇など）は人によって程度は異なるものの、過去の公害問題のように明確に被害者と加害者を区別することはできない。すべての人が加害者（温室効果ガスを排出する者）であり、被害者（気候変動による被害を受ける者）である。それゆえ、当事者ではあるものの「自分が課題解決のために頑張らなければいけない」という明確な危機意識を持つことが難しく、時を経て事態は深刻さを増している。気候変動問題以外にも、経済格差問題、少子高齢化など、大規模・複雑であり、当事者意識を持ちにくい社会課題が多く存在する。

従来、社会課題の解決は行政が中心的役割を担ってきた。しかしながら、社会課題の大規模・複雑化に伴い、課題の全てを行政のみで解決するのは難しい状況にある[1]。したがって、消費者、NPO/NGO、企業など様々なステークホルダーが連携して課題解決に取り組むことが重要となっている。なかでも、企業の社会課題解決への貢献に対する期待は大きく高まっている。それは、企業には技術力・人材・資金といったリソースが他のステークホルダーと比較して多く存在するためである。

上述のように、企業が社会課題解決に貢献することが求められているが、企業の社会課題への取り組みはCSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）と呼ばれる。次節でこのCSRについて説明する。

### 1.1.2 CSR(Corporate Social Responsibility)とは

CSR という言葉に統一された定義はなく、様々な組織や識者による定義づけがなされている。以下に CSR の主要な定義の例を示す。

#### ①欧州委員会の新 CSR 戦略における CSR の定義[2]

- ・社会に与えるインパクトに対する企業の責任
- ・法令や、社会的な関係者との間での合意事項を尊重することは、前提である。十分に責任を果たすために、企業は、社会的、環境的、倫理的な、また人権や消費者の関心事項を、自らの業務運営や中核的戦略の中に統合するためのプロセスを構築

すべきである。

②ISO（国際標準化機構）が発行する社会的責任に関する国際規格 ISO26000 における定義<sup>1</sup>[3]

- ・組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して、次のような透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任：
  - －健康及び社会の繁栄を含む持続可能な発展への貢献
  - －ステークホルダーの期待への配慮
  - －関連法令の遵守及び国際行動規範の尊重
  - －組織全体に統合され、組織の関係の中で実践される行動

上述の2つの定義の表現は異なるが、共通しているのは、単なるボランティアや寄付のような慈善行為（フィランソロピー）だけでなく、企業の業務運営とは不可分の、組織全体で取り組むべき多様な活動であるという点である。時にはCSR＝フィランソロピーと狭義に解釈される場合もあるが、多くのCSRの定義では多くの活動を包含している。

このCSRに対するステークホルダーの企業への期待は近年大きく高まっている。次節以降、企業の主要なステークホルダーの中でも、CSRに対する要求の高まりが顕著な公的セクターと投資家の要求とその変化について述べる。

### 1.1.3 CSR に対するステークホルダーの期待とその高まり

本項では、公的セクター、投資家、顧客、社員などの企業の主要なステークホルダーの中でも、特にCSRに対する要求の高まりが大きい公的セクターおよび投資家の状況を説明し、企業がCSRに積極的に取り組む必要性の高まっていることを示す。

#### 1.1.3.1 公的セクター（行政、国際機関）

従来、公的セクターは、社会課題解決のための中心的な役割を担うとともに、企業が人権侵害や環境汚染などを引き起こさないよう、法律などによって規制してきた。この規制は以下に示す通り、近年も引き続き増加・強化の傾向にある。以下がその例である。

1979年：日本でエネルギーの使用の合理化等に関する法律（省エネ法）制定  
事業者がその規模・業態に応じて、エネルギー使用の合理化のための措置を講じたり、エネルギー使用量の届出などの義務を負う法律。

2013年：米国でドット・フランク法に基づく紛争鉱物<sup>2</sup>の使用状況開示義務化  
米国上場企業は自社製品のサプライチェーンを調査し、紛争鉱物の使用状況をSEC(

---

<sup>1</sup> 本定義はCSRではなくSR（Social Responsibility）の定義であり、適用組織は企業以外にも含むため広範に渡る。しかし、企業に当てはめることでCSRの定義と捉えることが可能。

<sup>2</sup> 紛争鉱物：紛争地域において採掘される鉱物。この鉱物を購入することが、現地の武装勢力の資金調達につながり、結果として当該地域の紛争への加担、及び地域住民の強制労働に加担することが危惧される。一般に、コンゴ共和国およびコンゴ共和国に接する国々で採掘される、スズ・タンタル・タングステン・金の4種の鉱物を指す。[4]



米国証券取引委員会)に報告することが義務付けられた。

上述した規制のほか、近年は自主的な賛同と積極的な行動を求める基準・規格も数多く制改定されている。以下がその一例である。

#### 2000年：国連グローバルコンパクト制定

人権・労働・環境・腐敗防止の4つの領域に関する10原則を提示。世界で8,000以上の企業が自主的に原則遵守を宣言している[5]。

#### 2010年：社会的責任に関する国際規格：ISO26000制定

企業だけでなくあらゆる組織が社会的責任を果たす際のガイドラインとして策定された。7つの原則（説明責任、透明性、倫理的な行動、ステークホルダーの利害の尊重法の支配の尊重、国際行動規範の尊重、人権の尊重）と7つの中核主題（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）で構成されている。このISO26000に則った情報開示や、活動改善をおこなう組織が増加している。

#### 2011年：OECD「多国籍企業行動指針」改定

多国籍企業に求められる社会的責任の中でも人権尊重に関する章を新たに追加した。

上述のとおり、各国での規制および自主的な取り組みを求める国際基準・規格といった、多様なCSRに関する要求が増加している。このことから、企業はCSRに関する規制への対応のみならず、規制のレベルを超えた積極的な取り組みも求められていることがわかる。

### 1.1.3.2 投資家

投資家が投資先の企業を決定する際に、財務情報だけでなく、企業のCSRへの取り組み等の非財務情報も評価して投資対象を選定するSRI(Social Responsible Investment：社会的責任投資)が世界的に増加している。SRI金額は2014年初頭時点で約21.4兆ドルであり、2012年初頭から2年間で61.1%増加、全世界で運用される全金融資産の30.2%に相当し、大きな割合を占めている[6]（表 1-1）。また、SRIをおこなう投資家の投資判断のために、米ダウ・ジョーンズ社が企業のCSRへの取り組みを評価・開示しているDJSI (Dow Jones Sustainability Indices) や、企業の気候変動対策への取り組みを評価し、投資家に開示している国際NGOのCDPは、企業を評価する項目の一つに「CSRへの取り組みを如何に事業成長に繋げているか」を加えている。企業は単に寄付やボランティアなどで社会貢献を行うだけでは評価を上げることができず、CSRが業績に貢献していることを示さなければSRI投資家から評価されなくなっている。従って、企業は社会課題解決をリスクとして捉え対応するのみならず、機会として捉えて事業成長に繋げ、活動することが求められている。

上述の通り、企業は積極的にCSRに取り組み社会課題解決に貢献すること、そしてCSRを通じて業績の拡大を実現することが主要なステークホルダーから求められている。そして、このような背景を受け、近年注目を集めているのが、Porterらが提唱しているCSV (Creating Shared Value) という考え方である[7]。次節ではCSVについて説明する。

表 1-1 全世界の SRI 投資金額とその成長割合

Table 2: Growth of SRI Assets by Region 2012-2014			
	2012	2014	Growth
Europe	\$8,758	\$13,608	55%
United States	\$3,740	\$6,572	76%
Canada	\$589	\$945	60%
Australia/NZ	\$134	\$180	34%
Asia	\$40	\$53	32%
<b>Total</b>	<b>\$13,261</b>	<b>\$21,358</b>	<b>61%</b>

Note: Asset values are expressed in billions.

出展：The Global Sustainable Investment Alliance, “Global Sustainable Investment Review2014”

## 1.2 CSV とその実践のための 3 つのアプローチ

本節では、Porter らが提唱する CSV の概要と、CSV を実践するための具体的な 3 つのアプローチについて説明する。

### 1.2.1 CSV(Creating Shared Value)とは

CSVは、Porterらが2011年に提唱した比較的新しい概念である[7]。日本語では「共通価値の創造」と訳されている[8]。PorterはCSVを「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行」と定義している。また、「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造される」アプローチであり、従来のCSRとは異なるものであるとしている。図 1-1にその違いを示す。例えば、フェアトレードはサプライヤの公正な賃金を保証する意味で社会に貢献するCSRである。しかしながら、この行為は企業にとってはコストであり、新たな富を創造するのではなく富を再配分するに過ぎないと述べられている。一方、フェアトレードに替わるCSVとしては、農家の農法改善指導などが挙げられている。それにより、収穫量が増えると、農家も収入が増え、かつ企業も原材料を安定的に確保でき、かつ品質も高まるなどの付加価値が得られる。

つまり、CSVの本質は「富を再配分すること」ではなく、社会課題を解決しながら「富を新たに生み出すこと」である。

そして、企業はCSRではなくCSVにこそ取り組むべきであると主張している。そうすることで、組織は持続的に社会課題解決に取り組むことができ、社会と組織の持続可能性が高まるためである。

言い換えれば「事業活動を通じて社会課題解決に貢献することにより、収益も上げる」ということになる。これが、社会的価値と経済的価値を同時に創出するCSVということになる。

このCSVには以下3つのアプローチがあるとPorterは述べている。

- ①製品と市場の見直し: reconceiving products and markets

- ②バリューチェーン<sup>3</sup>の生産性の再定義: redefining productivity in the value chain
- ③地域クラスター<sup>4</sup>の組成: enabling local cluster development

次項以降で、この3つのアプローチの詳細を企業の事例と共に説明する。

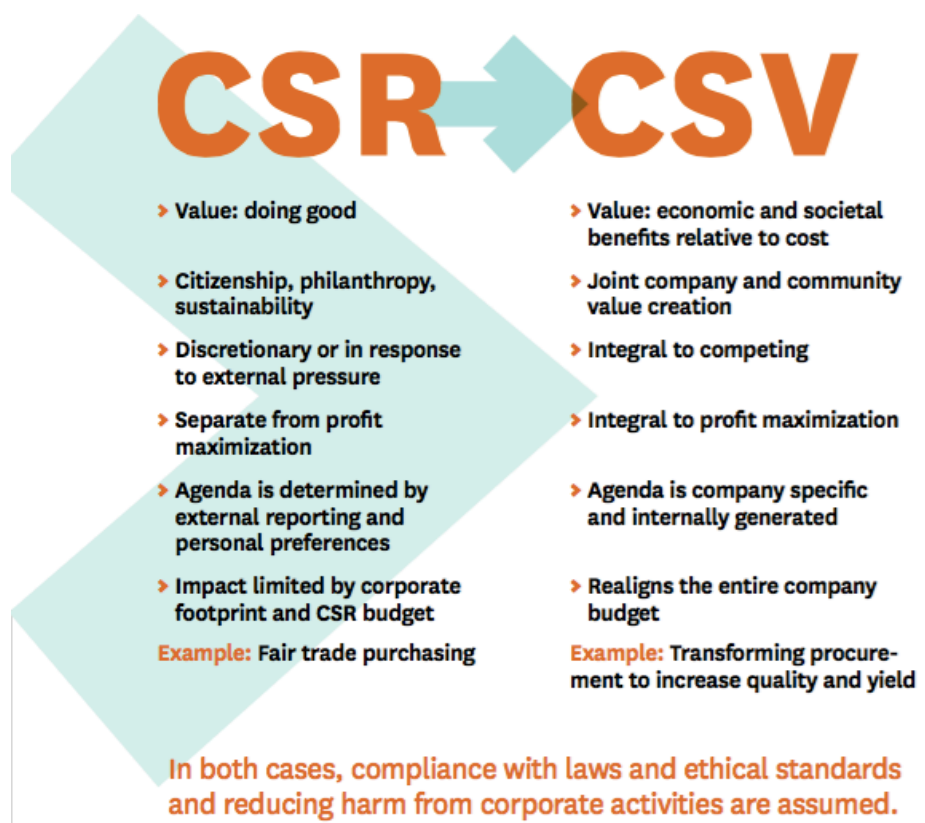


図 1-1 CSR と CSV の違い

出展: M. E. Porter, M. R. Kramer, “Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth” Harvard Business Review January-February (2011)

### 1.2.2 CSV の 3 つのアプローチ

本項では、前節で述べたCSVの3つのアプローチについて、企業の事例を交えて説明する。

<sup>3</sup> バリューチェーン: Porter が提唱した概念。「Value Chain disaggregates a firm into its strategically relevant activities in order to understand the behavior of costs and the existing and potential sources of differentiation.」と定義される[9]。企業の差別化の源泉やコストの振る舞いを理解するために企業を「製造」「マーケティング・販売」「サービス」などの重要な活動に分解し、構造化したもの。

<sup>4</sup> 地域クラスター: Porter による定義は以下。「A cluster is a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field linked by commonalities and complementarities.」。シリコンバレーなど、地理的に近接した企業群と諸機関は経済的競争力を有するという考え方。[10]

### 1.2.2.1 CSV アプローチ 1：製品と市場の見直し

このアプローチは、社会課題を解決する新しい製品・サービスを生み出したり、新たな市場を開拓することにより、社会的価値と経済的価値を創出するものである。

2つの例を挙げる。1つは、米GE社が2005年から開始した「エコマジネーション」である。これは、省エネ型の航空機エンジンや発電システムなど顧客のエネルギー効率を向上させる製品・サービス、再生可能エネルギー事業など環境負荷低減に資する事業を展開する戦略である[11]。GEは2014年末までの累計でエコマジネーションにより2,000億ドルを売り上げるとともに、9,800万ドル分の顧客の燃料費削減、3億9,100万トンのCO<sub>2</sub>排出抑制などの環境負荷削減という社会的価値を創出した[12] [13]。

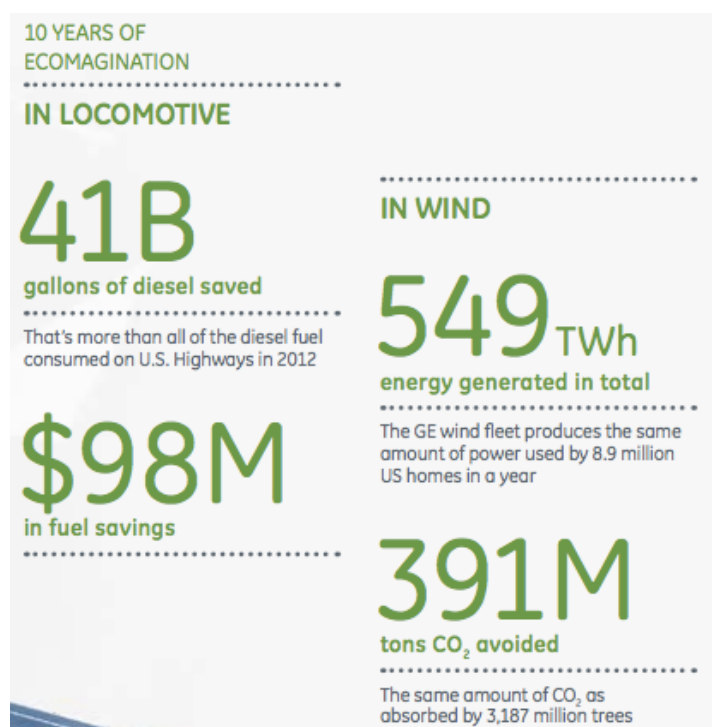


図 1-2 GE がエコマジネーションにより貢献した累積環境負荷削減効果  
出展：GE 2015 Ecomagination Brochure

もう1つの例が、三井化学が発売した、蚊帳（オリセットネット）である。蚊帳の素材自体に防虫剤が練り込まれており、蚊帳そのものに蚊が近づかなくなることで、蚊帳の中に蚊を巻き込む確率を減少させることができる。通常の素材の蚊帳と比較して感染症の予防に効果があり、アフリカなどマラリアなど感染症が社会課題となっている地域に提供されている。2001年には世界保健機関（WHO）が使用を推奨し、国連児童基金（UNICEF）などの国際機関を通じて、80以上の国々に供給されている[14]。

### 1.2.2.2 CSV アプローチ 2：バリューチェーンの生産性の再定義

このアプローチは、自社のバリューチェーンを改善することにより、社会的価値と経済的価値を創出するものである。企業のバリューチェーンは、サプライヤ、社員、環境などに影響を与えているため、その改善・見直しにより、社会課題を解決すると同時に、コスト削減などの経済的価値を創造するものである。具体的な見直し項目として、「エ

エネルギーの利用とロジスティックス」、「資源の有効活用」、「調達」、「流通」、「従業員の生産性」、「ロケーション」が挙げられている[7]。

例としては、ネスレが小規模コーヒー豆農家に対しておこなった、銀行からの融資支援や農法改善指導がある。これによって、農家は安定的な農園経営および単位作付面積あたりの収穫量・品質向上による収入増・貧困改善という社会的価値があり、一方ネスレは高品質な原材料の安定確保をすることにより、自社の経済的価値も得ることができた。

### 1.2.2.3 CSV アプローチ 3：地域クラスターの組成

このアプローチは、自社が経済的価値を得るために、企業の生産性やイノベーションに影響を与える地域クラスターを形成することで、社会的価値を創出しようとするものである。労働者が搾取されたり、サプライヤに適正価格が支払われなかったりすると生産性が悪化するため、クラスターの形成には公平かつオープンな市場が必要であるとしている。

例えば、アフリカの漁業が発展していない沿岸部で、ヤマハ発動機が政府を支援し港湾整備などを通じて漁業振興を支援したという例がある。その結果、当該地域では漁業が産業として立ち上がり、経済的な発展を遂げた。その漁業が船外機付きの漁船により行われるため、代理店ができ、さらには船外機のメンテナンスをビジネスとする人々が現れ、地域クラスターが形成され、さらなる経済的な発展を遂げるという社会的価値を創出した。また、その地域での船外機シェアは75%を獲得し、経済的価値も創出することができた [15]。

### 1.2.3 CSV の 3 つのアプローチの関係性

ここまで述べたCSVの3つのアプローチと、企業のステークホルダーとの関係性を図示したのが図 1-3である。このように、3つのアプローチはそれぞれ関連するステークホルダーが異なる。

- ①製品と市場の見直し→顧客
- ②バリューチェーンの生産性の再定義→社員、サプライヤ、セールspartnerなど
- ③地域クラスターの組成→地域政府・住民コミュニティなど

ただし、「③地域クラスターの組成」においては、顧客やサプライヤ、社員などがその地域にいれば対象ステークホルダーに含まれる。そのため、この3つのアプローチはどれか1つだけを選択するものではなく、結果として複数のアプローチの組み合わせとなる場合もある。

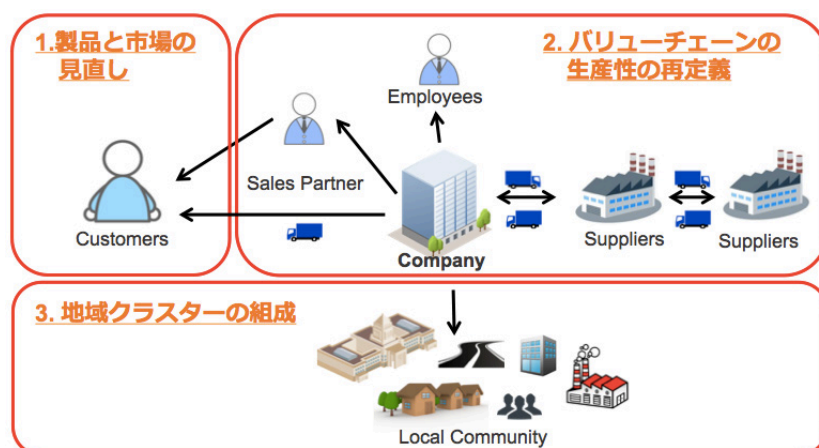


図 1-3 CSV の 3 つのアプローチと企業のステークホルダーの関係

## 1.2.4 本論文における CSR と CSV の関係性の定義

1.2節ではここまで、Porterが述べるCSVを説明してきた。Porterは、CSRとCSVは全くの別物であり、CSRは業績に貢献しないフィランソロピー（慈善活動）と位置付けて対比させている。しかしながら、1.1.2項で述べたように、CSRは近年、非常に広範囲の活動と定義されている。Porterの定義するCSRは、CSVとの対比を際立たせるために、狭義に捉えている印象が拭えない。CSRは経済的価値に直接的に繋がらない活動を指す場合もあるが、1.1.2項で示した通り、経済的価値を創出する活動を除くと定義されているわけではない。

そのため、本論文においても、CSVはCSRの一部とし、社会に貢献しながら併せて経済的価値を創出するCSR活動、と定義する。

次節では、CSRに積極的に取り組んでいる日本企業が、どのようにCSVに取り組んでいるのか、その現状と課題について説明する。

## 1.3 日本企業における CSV 実践の現状と課題

現在、日本企業でも多くの企業が CSV に取り組んでおり、いくつかの成功事例が紹介されている。1.2.2.1 で述べた三井化学、1.2.2.3 で述べたヤマハ発動機に加え、もう一つの例を示す。

例：キリン株式会社

飲酒運転根絶に向けた取り組みの一つとして、アルコール 0.00% のノンアルコール・ビールテイスト飲料「キリンフリー」を販売している。この商品によって、飲酒運転およびその結果生じる事故の低減という社会的価値を創出するとともに、ノンアルコール飲料の販売による経済的価値の創出を実現している。加えて、「ハンドルキーパー運動<sup>5</sup>」という、全日本交通安全協会、日本フードサービス協会、日本自動車連盟が推進する飲酒運転防止運動を支援、そのキャンペーンとしてキリンフリーを無料配布することで社会貢献活動と製品のマーケティングを兼ねた活動をおこなっている。

<sup>5</sup>自動車で飲食店に来て飲酒する場合、お酒を飲まない人（ハンドルキーパー）を決めて、その人が運転して仲間を自宅まで送り届ける、飲酒運転を防止しようとする運動。

[http://www.kirin.co.jp/csv/arp/arp/handle\\_keeper.html](http://www.kirin.co.jp/csv/arp/arp/handle_keeper.html)

このほかにも岩手県遠野市で栽培された日本産ホップを用いて地域活性化を支援するとともに「一番搾り とれたてホップ」というビールを販売し、差別化に活用している。キリンはこのほかにも多くの CSV を実践しているのに加え[16]、キリンホールディングスに「CSV 推進室」という組織を発足させ、グループ各社にも CSV 担当部署を設置するなど、会社全体で CSV を推進している[17]。

上記のように成功事例として取り上げられる企業の事例もあるが、CSV への取り組みについて悩んでいる企業もある。

例えば、グローバルコンパクト・ネットワークジャパン (GCNJ)<sup>6</sup>の中にある分科会の一つに、CSV を実践するための情報を収集したい企業が集まる CSV 分科会がある[18]。そこには、日本の大手企業を含む約 30 社が登録している。参加者は、CSR 部門や経営企画部門などに属し、CSV を社内で実践する責務を負う担当者である。CSV について勉強し、如何に自社内で実践すべきかを議論している。筆者もその CSV 分科会に参加しているが、参加者に困りごとをヒアリングした中で、一番多かったのが「自社が取り組める CSV が何かわからない」「CSV をどのように考えれば良いかわからない」といった回答であった。次いで「アイデアはあるものの、その実現のための社内説得が大変」というものであった。したがって、CSV 実践の初期段階でうまくいっていない場合が多いということがわかった。そのため、CSV を推進する初期段階でのコンセプトづくりをサポートすることが重要であるといえる。

しかしながら、日本には従来から三方よし<sup>7</sup>の考え方があり経営理念の中に社会への貢献を目指すことを記載している企業は少なくない。従って、CSV の概念と経営理念の親和性が高いと考えられる。にもかかわらず、GCNJ での CSV 分科会で日系企業である各社が悩んでいるのは何故なのか。GCNJ の参加企業に話を聞く中では「社内で話をすると「自社は昔から CSV をやっている」や「過去の活動事例も CSV と言えるのではないか」といった話になりがち」といった意見が聞かれる。つまり、CSV という言葉の意味する内容と親和性の高い経営を行ってきたが故に、改めて CSV に取り組む必要はない、あるいはすでにやっている事例を CSV と関連付けて PR すれば良い、という見方ができてしまうと考えられる。従って、社内では「CSV は昔からやっている、あるいは時流に合わせて今までやってきたことを CSV として PR すればよい」と考える人と、「CSV という考え方に基づいて社会的価値という視点を加えることで新たな経済的価値の創造をおこないたい」と考える人がおり、結果として CSV に対する認識にバラツキが生じていることが課題ではないかと考えられる。

Porter が主張する CSV は、富を創造する時の着眼点として社会課題を考えることが重要であり、ビジネス機会がそこにあるというものである。従って、あくまで新たな活動あるいは既存の活動をどう変化させることで社会的価値と経済的価値をさらに創出出来るのか、ということを考えることにこそ CSV の意義がある。よって、如何に従来おこなっていない CSV 活動のコンセプトを考え、社内提案・実践を支援していけるのかを本研究では考え、提案することとする。

---

<sup>6</sup> グローバルコンパクト・ネットワークジャパン：各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに参加する自発的な取り組みである国連グローバル・コンパクト (UNGC) の日本におけるローカルネットワーク団体。 <http://ungcjp.org/index.html>

<sup>7</sup> 三方よし：「売り手よし、買い手よし、世間よし」という、儲かるだけでなく買い手も満足し、さらに地域社会にも貢献にしなければいけないという考え方。近江商人の経営理念とされ、CSRに通じる考え方とされる。[19]

## 1.4 本研究の目的

本研究は、1.1節で述べた企業が社会課題解決に寄与することが求められているという背景に基づき、一部の企業がCSV実践の初期段階において抱えている課題である「CSVコンセプトの明確化の難しさ」を解決するため、企業におけるCSV実践を支援するCSVコンセプト設計プロセスを提案する。それにより、「現在CSVを実践するノウハウがない企業」および「すでにCSVに取り組んでいるが課題を抱えている企業」におけるコンセプト設計を支援することを目指す。その結果、CSVを実践する企業の増加、および既にCSVを実践している企業における業務効率化・実践内容の充実に貢献することを目指す。

## 1.5 本論文の構成

第2章以降の本論文の構成を述べる。

まず、第2章でCSVに関する先行研究を整理することで本研究の位置付けと新規性を明確にする。

続いて、第3章で過去の企業のCSV事例を分析することで、本論文におけるCSVコンセプト設計プロセスをどのように構築すべきかの視点を明確にする。

第4章では、CSVコンセプトの定義を明確にするとともに、第3章で明確にした視点に基づき、CSVコンセプト設計プロセス並びにそのプロセス実践を支援するメソッド、ツールを提案する。

第5章では、第4章で提案した内容の評価を行う。評価は以下3つの方法でおこなう。

- ①企業勤務あるいは経営する方々を対象に、実際に提案プロセスを使用してもらうことでCSVコンセプトが設計できるかの評価
- ②実際に企業でCSV関連業務を担当している方々へのインタビューにより、提案するプロセスがCSV推進に役立つかの評価
- ③CSVの有識者へのインタビューにより、提案する内容が、企業でのCSV推進に役立つかの評価

第6章では、本研究の結論と課題・今後の展望を述べる。



## 第2章 先行研究分析

本章では、CSVに関する先行研究を分析することで、本研究の位置付けと新規性を明確にする。

CSVに関する先行研究としては、過去の企業の成功事例分析や、成功するために重要なポイントの抽出、断片的なコンセプト設計プロセスに関するものはあるが、CSVの3つのアプローチを包含した形でのコンセプト設計プロセスを提案するものは存在しない。そこで、本研究では3つのCSVアプローチ全てを考えることができる、包括的なCSVコンセプト設計プロセスを提案することとする。

では、CSVおよびそのコンセプト設計に関する先行研究はどうなっているのかについて、次節で説明する。

### 2.1 CSVに関する先行研究

水尾は、BOPビジネスを中心としたCSV事例分析をおこなう[20][21][22]と共に、BOPビジネス<sup>8</sup>の場合の成功の要諦を示している[23]。以下が示されている要諦である。

- ①中・長期のビジョン形成
- ②ソーシャルニーズと自社のコア・コンピタンスとの適合
- ③製品・ノウハウと市場をマトリックスさせて、CSVの事業領域を考える
- ④サプライチェーン全体で、徹底した現地化政策を進める
- ⑤NGOとの連携など、人的販売による販売ネットワークの構築

このうち、②と③は活動を開始する前のポイントであり、コンセプト設計に関わると考えられるが、水尾はBOPビジネスという限定、つまり対象地域を途上国に限定して述べている。②のソーシャルニーズと自社のコア・コンピタンスを適合させるために、MDGs<sup>9</sup>を考慮すべきとしているが、この国連の定めるMDGsは途上国での課題のみを対象としており、地域が途上国に限定される。また、要諦のみの提示であり、コンセプト設計プロセスの全体像が示されているわけではない。

水尾はまた、CRM<sup>10</sup>はマーケティング視点でのCSVである、と述べている。CRMに関しては、SueがCRMの全体プロセスを提案している[24]。以下がそのプロセスである。

---

<sup>8</sup> BOPはBase Of Pyramid あるいはBottom of Pyramidの略。貧困の人々を対象としたビジネスを指す。例としては、ムハマド・ユヌスが1983年にバングラデシュで始めた、貧困層向け無担保融資マイクロファイナンス機関であるグラミン銀行がある。

<sup>9</sup> MDGsとはMillennium Development Goalsの略。2000年9月の国連ミレニアム・サミットで採択された、に定めた途上国における社会課題解決のための開発目標で、2015年を達成年度としている。8つの大項目と21の小項目からなる。外務省 website：  
<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/mdgs/about.html#background>

<sup>10</sup> CRMとはCause Related Marketingの略。「コーズとの協力関係のもと、企業がコーズ支援をすることにより、マーケティング全般の目標達成を促進するための戦略」と定義づけられる。なお、コーズとは「良いことなので、援助をしたくなるような対象」である[25]。VOLVICの1L for 10Lキャンペーンなどがある。

①Planning & preparation

-this covers the process of finding a partner, defining the scope and duration of the partnership and gaining commitment.

②Negotiating the partnership

-this includes aligning objectives, auditing assets, defining the nature of the activity, valuing the opportunity and assessing risks.

③the formal agreement

-this covers some of the legal requirements and codes, and the responsibilities and liabilities.

④Managing the programme

-this highlights the project management aspects.

⑤Communication the programme

-this covers the delicate balance that is required and the importance of the “media test”.

⑥Monitoring, measuring and evaluating the programme

-this suggests ways in which this can be addressed.

この中で、①はコンセプト設計のフェーズに該当するが、協働するパートナーに関してのみ述べており（パートナー選定方法、同パートナーとの協働範囲を決めるか、等）、その前段階として企業内の対象事業や対象とする社会課題の決定プロセスについては述べられていない。

また、CRM では藤田らがコンセプト設計プロセスを提案している[26]。この提案プロセスは WCA<sup>11</sup>を用いたコンセプト設計の詳細なプロセスが述べられているものの、CSV の 3 つのアプローチ全てを包含するプロセスではない。

Porter らは、CSV を考える上で、バリューチェーンの分析をまず行うべきであるとし、バリューチェーンの分析のための手法を示している[27](図 2-1)。しかし、バリューチェーンからの社会課題抽出までに留まり、そこからどう経済的価値に結びつけるのか、コンセプト導出までのプロセスの全体像を示すものではない。

---

<sup>11</sup>WCA : Wants Chain Analysis の略。人々の多様な欲求を可視化し、社会システムの分析・設計を行う手法。4.3.4.2 で詳細を説明。



図 2-1 バリューチェーンが社会に及ぼす影響のマッピング方法  
 出展：ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー2008年2月号

## 2.2 本章のまとめ

前節で述べた、CSVに関する先行研究としては、以下のものが存在する。

- ①過去の企業の成功事例分析 (BOP ビジネスが多い)
- ②BOP ビジネスにおける成功のための要諦の提示
- ③CRM という限定的な領域における CSV コンセプト設計手法の提示
- ④CSV のコンセプト設計プロセスの断片的な提示

これらの先行研究から、これまでビジネス領域を限定せず、且つ CSV の 3 つのアプローチを包含した形のコンセプト設計の全体プロセスの提案はなされていないことがわかる。そこで、本研究ではビジネス領域を限定せず、且つ 3 つの CSV アプローチ全てについて包含した CSV コンセプト設計プロセスを提案する。

## 第3章 CSV 事例分析

本章では企業が過去に実践した CSV 事例を分析し、コンセプト設計プロセスを考えるための視点を明確にすることを目指す。

事例分析の結果、社会的価値創出のタイプは3つに分類できることがわかった。そして、本研究では企業のバリューチェーンを分析していくことでコンセプトを設計する、分析的アプローチに基づくコンセプト設計プロセスを提案することとする。

### 3.1 CSV 成功事例分析

本節では、CSV成功事例を分析することにより、CSVコンセプト設計プロセスを構築する際の視点を探索する。

#### 3.1.1 分析対象の CSV 成功事例

CSVコンセプト設計プロセスを構築するにあたり、まずCSVの成功事例を収集し、分析を行った。分析対象は41企業の44事例である（表 3-1）。成功事例の定義は、特定のビジネス活動により経済的価値と社会的価値を創出している事例である。

表 3-1 収集した CSV 事例対象企業一覧（五十音順）

IBM
APOPO
アラビンド眼科&オーロラボ
Intel
ウェイスト・コンサーン
Wells Fargo
ウォルマート
Water Health International
エンブレイス
オーラム・インターナショナル
キリン
グラミン銀行
グラミン・ダノン
コカコーラ
コマツ
サンエジソン
ジェイン・イリゲーション
シスコシステムズ
ジョンソン&ジョンソン

住友化学
生活の木
<b>GE</b>
GE ヘルスケア
セブン&アイ・ホールディングス
ダウ・ケミカル
デル
トムソン・ロイター
トヨタ自動車
ネスレ
ノボノルディクス
パナホーム
<b>P&amp;G</b>
ベタープレイス
ボーダフォン
マークス&スペンサー
マイクロソフト
ヤマトホールディングス
ヤマハ発動機
ヤラ・インターナショナル
ユニリーバ
<b>Revolution Foods</b>

これらの事例を、複数の視点から分析し、コンセプト設計プロセスを構築する際の視点を検討した。次節以降でその詳細を述べる。

## 3.2 成功事例分析

### 3.2.1 CSV 3つのアプローチ別の分析

まず、44事例が1.2節で述べたCSVの3つのアプローチのどれに該当するのかを分析した。その結果を表 3-2に示す。

表 3-2 成功事例の CSV の 3つのアプローチ分類数

	CSV のアプローチ		
	製品と市場の見直し	バリューチェーンの生産性の再定義	地域クラスターの組成
該当事例件数	27	14	13

対象は44事例にも関わらず、表の中の事例件数は合計で54となっている。これは、1つのCSV事例が、複数のCSVのアプローチを組み合わせになっている場合があるためである。44事例のうち、9事例が複数のアプローチの組み合わせであった（詳細は付録1）。複数のアプローチを組み合わせた成功事例の一つとして、ユニリーバのインドでの“プロジェクト・シャクティ”がある。プロジェクト・シャクティは、ユニリーバが自社製品である石鹼“ライフブイ”を含む衛生用品をインド農村部で販売拡大するためにおこなったCSV事例である。プロジェクト開始前、インド農村部では手洗い習慣がなく感染症が蔓延、年間66万人が下痢性疾患により命を落としていた。この状況を改善するため、ユニリーバは衛生用品を販売することを計画した。その際、ユニリーバがとった行動は以下であった。このうち、①と②はCSVアプローチの「製品・市場の見直し」に該当し、③は「バリューチェーンの生産性の再定義」に該当する。結果として、ユニリーバは衛生用品の売上拡大という経済的価値を創出し、社会的価値としては感染症の予防と女性の社会支出・貧困の改善を創出することができた[28]。

- ①製品に抗菌性を高める物質を添加し、薬用石鹼としての効果を付与
- ②貧困層の方々でも買えるように、商品を小型化して単価を低減
- ③農村部の女性をローカルNPOと共に起業家として育成、女性に地域住民への手洗いの重要性の啓蒙活動をしながら衛生用品を販売してもらう

複数のCSVアプローチを組み合わせるメリットは、多様なステークホルダーを巻き込んだビジネスモデルとなることで、他社が真似しにくく（模倣性が低い）、参入障壁が高いという点である。インド農村でのユニリーバの石鹼の市場シェアは62.8%と非常に高い数字となっている。しかしながら、この複数のアプローチの組み合わせは44事例中9事例、つまり20.5%しか存在しない。そのため、本研究のコンセプト設計プロセスは難易度が高いと考えられる複数のアプローチを組み合わせた事例創出のみを目指したものとはしない。つまり、いくつのアプローチに該当するかは限定せず、1つでも複数でもよいこととする。

### 3.2.2 業種別の事例分析

次に、CSVの成功事例がどの業種の企業で行われているのかを分類した結果を表3-3に示す。なお、44事例に対して合計が54となっているのは、3.2.1項で述べた通り、ある事例で複数のCSVアプローチを包含した形になっている場合があるためである。

表 3-3 成功事例の業種別・CSVアプローチ別の分類数

業種	製品と市場の見直し	バリューチェーンの生産性の再定義	地域クラスターの組成
ICT	7	0	3
金融	2	0	0
小売業	0	4	1
食料品	3	4	2
消費財	2	1	1
化学品	1	2	1
設備	2	0	1
商社	0	1	1
ヘルスケア	3	1	1
環境	2	0	0
情報サービス	1	0	0
福祉	1	0	1
運輸	1	0	0
自動車	1	0	0
建設	1	1	1

ICTのハード、ソフトを提供する企業による「製品・市場の見直し」のアプローチが一番多いが、特定の業種に集中しているのではなく、多様な業種に分散している。Porterらは、CSVを実践できる業種は限定されず、どんな企業でもCSVの実践は可能と述べている[7]。Porterらの主張及び本結果から、対象業種を限定しないCSVコンセプト設計プロセスを構築することとする。

### 3.2.3 社会的価値創出タイプ別の分析

次に、事例の社会的価値の創出の内容という視点で分析した。その結果、社会的価値創出は大きく3つのタイプに分類できることがわかった。

- ①既存の事業が生じるマイナスの影響を小さくする
- ②既存の事業が生じるプラスの影響を大きくする
- ③プラスの影響を新規創出する

①は、ウォルマートの物流効率化によるCO2排出量削減と物流コスト削減のような事例がある。環境負荷削減の事例の多くはここに該当する。②は、ネスレのネスプレッソ用コーヒー豆サプライヤ農家支援（農法指導、銀行融資支援など）によって、サプライヤの単位面積当たりの収量増加・品質向上によるサプライヤの貧困状態改善という社会的価値創出と、ネスレは希少なネスプレッソ用のコーヒー豆の品質向上かつ安定供給確保による調達コスト低減などがある。③は、ボーダフォンがアフリカでのマイクロファイナンスサービスM-PESAの立ち上げによる貧困層の送金の利便性向上・手数料低減による社会的な価値創出と、マイクロファイナンスサービス事業による経済的価値の創出の事例などがある[29]。

③は、どんな社会課題であれば自社の技術や強みを生かして解決できるのかを探索している、つまり社会課題起点の場合が多いと考えられる。M-PESAの例で言えば、ボー

ダフォンの社員が「自社の技術で何か社会課題解決に貢献できないか」と考え、アプリカにおいてエスノグラフィをおこない、貧困層の人々の送金に関する課題に気づき、自社の無線技術やソフトウェア技術での解決というCSVコンセプトを思いついたとされている。この場合、解空間が非常に広く、自由度は高い反面、経済的価値に繋がるコンセプトを設計することが難しいと考えられる。

一方、①、②は、自社の既存事業が既に社会に与えているプラス・マイナスの影響に関連するCSV活動となる。つまり、自社の既存事業を俯瞰的に捉え、分析することで、既に生み出しているプラス・マイナスの影響を把握し、関連する社会課題を特定していくことができると考えられる。また、事業起点で考えることで、経済的価値を創出する事業も明確化しやすいと考えられる。つまり、③は自社の技術・強みと結びつけられる社会課題の特定という広大な解空間探索が必要であるのに対し、①、②は既存事業を分析していくことでCSV活動のコンセプトが構築できると考えられる。ここで、この①、②の社会価値創出タイプに限定した場合に、CSVの3つのアプローチ全てについてコンセプト設計ができるのかを考える。過去の成功事例のうち、3つの社会価値創出タイプに対し、CSVの3つのアプローチのどれに該当するかを調べた結果が表 3-4である。この結果から、①、②の既存事業のプラス・マイナス影響を元にコンセプト設計を行うことで、3つのCSVアプローチ全てのコンセプトが設計できると考えられる。

表 3-4 社会価値創出タイプと CSV の 3 つのアプローチの関係

	製品と市場の見直し	バリューチェーンの生産性の再定義	地域クラスターの組成
①マイナス影響を小さくする	○	○	
②プラス影響を大きくする	○	○	○
③プラス影響を新規創出する	○		○

以上から、本研究では社会的価値創出のタイプに着目し、既存事業を分析することでコンセプトを設計するプロセスを構築することとする。

### 3.3 事例のプロセス分析

3.2節では、コンセプト設計プロセスの視点を明確にした。本節では、既存の事例のコンセプト設計プロセスを分析することで、本研究で提案するコンセプト設計プロセスの新規性を明確にする。

既存の成功事例において、コンセプト設計プロセスが公開情報として明確になっている事例は少ないが、一つは3.2.3項で述べたボーダフォンのM-PESAの事例がある。この事例は、前述した通り、社会課題の現地での観察による気づきからCSVコンセプトを作り上げたプロセスである。つまり、①社会課題探索、②関連する自社の技術の特定という、社会課題起点のコンセプト設計プロセスと考えられる。メリットと考えられるのは、社会課題起点のため新規事業立ち上げが期待できる点である。実際、ボーダフォンのM-PESAはマイクロファイナンス事業という新規事業創出を果たしている。一方で、デメリットとしては、社会課題観察の結果、自社の事業に結びつかない場合も考えられる。



もう一事例、公開されている情報がある。リコーのインドにおけるBOPプロジェクトである[30]。これは、インド農村部における貧困層の支援（起業支援）を通じて自社のビジネスアイデア創出を目指すものである。本事例もM-PESAの事例同様、実際に現地にまず行くことから始めており、社会課題起点のコンセプト設計プロセスである。しかし、M-PESAの事例と異なるのは、公開情報において「リコーのプリンターやカメラを提供し、新しい写真サービスの提供方法を起業家とともに模索してきましたが、持続的な収益モデルの構築が難しく、2015年3月で検証を終了しました。」や「リコーのビジネスアイデア創出も目指しています」とあり、経済的価値と社会的価値の創出を達成したとは述べられていない点である。

以上の2事例の情報から、既存事例のプロセスとして社会課題起点でのコンセプト設計が試みられていることがわかる。また、M-PESAでは経済的価値と社会的価値創出に成功しているが、BOPプロジェクトの公開情報からは経済的価値と社会的価値、両方の創出が達成できていないことが推察され、社会課題起点のコンセプト設計における達成の難しさが示唆される。一方、本研究で提案するプロセスは3.2.3項で述べた通り、バリューチェーンの分析起点で社会課題を検討するため、既存の事業と関連付けるため、経済価値創出に繋げやすい点が優位点として考えられる。

### 3.4 本章のまとめ

CSVの成功事例を分析した結果、多様な業種でCSVが実践されていることがわかった。したがって、本研究で提案するコンセプト設計プロセスは、特定業種に限定しないものとする。

また、社会的価値創出のタイプは3つに分類できる。そのうち、①自社バリューチェーンが生じるマイナス影響を減らす、②自社バリューチェーンが生じるプラスを大きくする、という2つの分類は、社会課題起点のプロセスよりは探索すべき解空間を限定しやすく、CSVコンセプトが設計しやすいと考えられる。一方、③新規のプラス影響を創出するというタイプは、解空間が広く、自由度は高く新規事業創出に貢献する可能性が高い反面、経済価値創出も実現するための難易度が高いと考えられる。

そのため、本研究でのCSVコンセプト設計プロセスは、「自社バリューチェーン分析」という視点に基づいたものとする。

## 第4章 CSV コンセプト設計プロセスの提案

本章では、CSVコンセプトの定義とその構成要素を明確にした後、企業においてCSVを実践するための、CSVコンセプト設計プロセスとその実現を支援するメソッド・およびツールまでを含めて提案する。

### 4.1 本研究の CSV コンセプト設計プロセスの企業での実使用における位置付け

本研究で提案するCSVコンセプト設計プロセスは、CSV実践のライフサイクルにおける上流工程で用いられることを想定したものである。図 4-1のビジネスライフサイクルの構想段階において、企画原案としてコンセプトを作成し、その後に社内外のステークホルダーへのヒアリングや協議、およびフィールドワークなどを通じて精度を高めていく、最初のアイデアである。事業採算性や創出する社会的価値の定量効果など、精緻な情報を導出する目的のものではない。初期の段階から経済的価値と社会的価値を創出する仮説を持つことで、CSVの成功確率を高めることを目指す。



図 4-1 CSV 実践におけるライフサイクルと CSV コンセプト使用ステップの関係

### 4.2 CSV コンセプトの構成要素の明確化

本節では、CSVコンセプト設計プロセスのアウトプットを明確にするために、まずコンセプトという言葉の定義を行い、その後にCSVコンセプトの構成要素の定義を行う。

#### 4.2.1 CSV コンセプトの定義

コンセプトという言葉には様々な定義がある。その一部を以下に示す。

広辞苑 第六版(新村出編 岩波新書)

- ①：概念
- ②：企画・広告などで、全体を貫く統一的な視点や考え方

学研国語大辞典 初版（金田一春彦、池田弥三郎編 学習研究社）

- ①：概念
- ②：発想。意想

- ③：広告で、既成の観念を破る新しい発想
  - ④：「コンセプトアート」の略
- 大辞林 第一刷（松村明編 三省堂）
- ①：概念
  - ②：広告で、既成概念にとらわれず、商品やサービスを現代社会の中で新しい視点からとらえ、新しい意味づけを与えてそれを広告の主張とする考え方

#### 概念デザイン研究所[31]

概念が言語化、表象化され、かつ構造化されて具体化に向けて展開できる状態を表明したもの

辞書にある「概念」や「意想」という言葉では抽象度が高すぎるため、何を明確にすればコンセプト設計が完了したのか特定するには不十分である。また、「企画・広告などで、全体を貫く統一的な視点や考え方」も同様に抽象度が高い。CSVコンセプト設計が終了した時点で、CSVとしてどのように経済的価値と社会的価値を創出するのか、その全体像が表現される必要がある。そう考えた場合、概念デザイン研究所の提案するコンセプトの定義である「概念が言語化、表象化され、かつ構造化されて具体化に向けて展開できる状態を表明したもの」がCSVを具体的に実践するための内容を整理するという点で抽象度が適切ではないかと考えた。そのため、本論文では概念デザイン研究所のコンセプトの定義を採用することとした。

このコンセプトの定義をCSVに適用し、以下のようにCSVコンセプトを定義する。

#### 【本研究におけるCSVコンセプトの定義】

CSVをどのように行うかが言語化、表象化され、かつ構造化されて具体化に向けて展開できる状態を表明したもの

### 4.2.2 CSV コンセプトの定義に基づく構成要素の抽出

CSVコンセプトとして「何が」言語化、表象化され、かつ構造化されている必要があるのか。その構成要素を明確にすることで、CSVコンセプト設計プロセスにより導出するアウトプットを定義する。CSVの定義から考えると、以下2点を実現するための要素が示される必要がある。

- ①経済的価値を創出する
- ②社会的価値を創出する

まず「①経済的価値を創出する」ための要素を考える。経済的価値を創出するのであるから、会社の中のどの事業で実践するのが明確になっている必要がある。そのため、CSVを「どの事業でおこなうか」が1つの要素となる。

また、経済的価値創出=利益創出であるとすれば、以下のどちらかによってしか利益は創出されない。

- (1)売上増加
- (2)コスト低減

よって、「創出する経済的価値（売上増加あるいはコスト低減）」も要素として明確化する必要がある。上記2項目が、経済的価値創出のためにCSVコンセプトにおいて明確になるべき要件とする。

次に、「②社会的価値を創出する」ための要素を考える。まず「どの社会課題に取り組むか」が定まらないと社会的価値創出の検討ができない。対象とする社会課題の特定がもっとも重要な要素である。

また、社会課題の改善に取り組む場合、様々な形での貢献が考えられる。例えば貧困を対象とすると、照明器具をアルコールランプから安価なソーラーランタンに切り替えることにより、アルコール購入代金が不要となりランニングコストが削減でき、貧困状態の改善に寄与することができる。また、工場で貧困層の人々を雇用することで収入を与え、貧困状態を改善することもできる。このように、社会課題解決に向けたアプローチは様々であり、「対象の社会課題をどのように改善するか」も重要な要素である。

最後に、社会課題は様々なステークホルダーが関連している。対象課題に関わるステークホルダーの中の“誰に”アプローチするのか決めておくことが重要である。そのため、「対象の社会課題のどのステークホルダーを対象にするのか」も重要な要素である。

上記をまとめると、CSVコンセプトの構成要素は以下の5項目となる。

- ①どの事業でおこなうか
- ②創出する経済的価値（売り上げ増加あるいはコスト低減）
- ③どの社会課題に取り組むか
- ④対象の社会課題をどのように改善するか
- ⑤対象の社会課題のどのステークホルダーを対象にするのか

本節のまとめを図 4-2に示す。

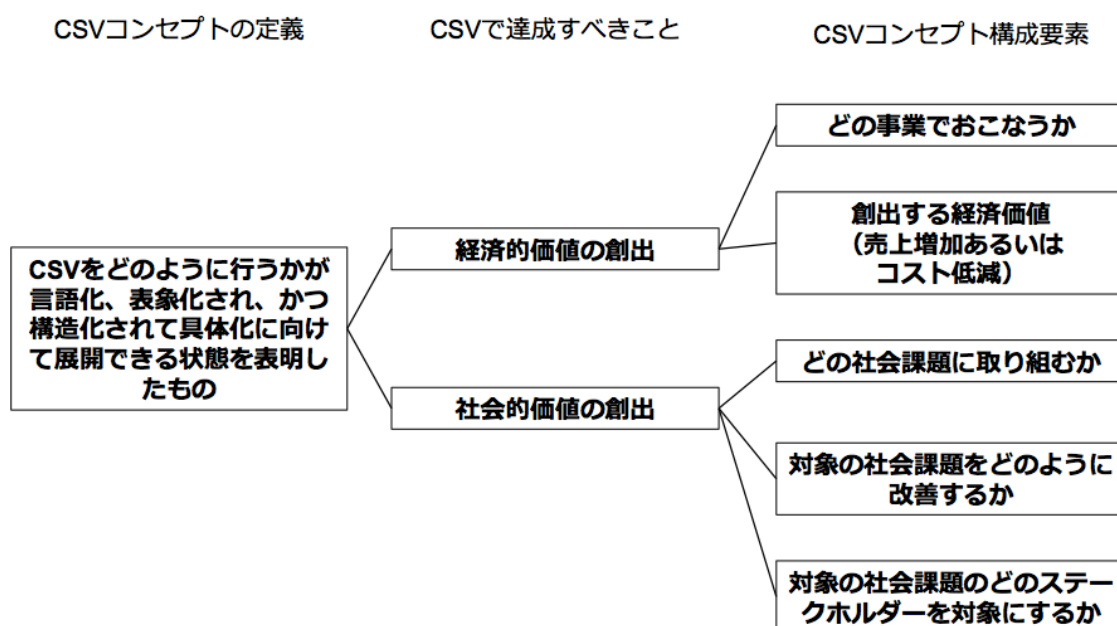


図 4-2 CSV コンセプトの定義と CSV コンセプト構成要素の関係

### 4.2.3 CSV 推進者へのインタビューに基づく構成要素の抽出

4.2.2でCSVの定義から抽出した構成要素の他に、CSV活動の実践のために重要な要素があるかを明確にするために、CSV活動推進に実際に関わっている以下3名の方々に「CSVコンセプトに求めることは何か」についてインタビューを実施した。

- ①企業のCSV推進部署マネージャー
- ②企業のCSV推進部署担当者
- ③独立行政法人における中小企業海外進出支援担当者

その結果、図 4-2に含まれない要求も挙げられた。

各要求を「コンセプト段階で必要な内容か」の検討をおこなった（表 4-1）。その際の判断基準は4.2項で述べた本研究におけるCSVコンセプトの位置づけである。

表 4-1 CSV 推進関係者の要求とその構成要素への組み込み判断結果

No	要求内容	構成要素への組み込み判断	理由
1	自社で実施できることと、他者に実施してもらうことを区別できていること	組み込む	寄付などの慈善活動と異なり、CSVは直接的に経済的価値を創出することが必要。そのため、自社のリソースは限定されており、どんなパートナーと組むべきかを考えておくことは重要であるため。
2	短期、長期両方の事業メリットを考えること	組み込まない	経済的価値創出にかかる時間は、コンセプト設計後のフィールドワークなどにより明確化することとし、対象外とする。
3	経営層を説得できる内容にすること		コンセプトの構成要素が明確であれば、説得できる内容になりCSV推進に貢献するという前提であるため。
4	仮説を最初から作り込み過ぎないこと		本研究のアウトプットであるコンセプトは、フィールドワークなどで検証することを前提とした初期の仮説であり、作り込みすぎることはないため。
5	CSVの3つのアプローチのうち、どのアプローチで実践するのかを選ぶこと		本研究のコンセプト設計プロセスはCSVの3つのアプローチ全てに対応したコンセプト設計プロセスとしている。本要求はコンセプトの構成要素ではない。
6	目指すべき姿を定めて、長期のプロジェクト期間中、共有し続けられること		コンセプトをどう活用するかに関する内容である。本要求はコンセプトの構成要素ではない。
7	実現可能性を調査すること（採算性、運用可能性、規制規格対応など）		コンセプト設計後にフィールドワークなどにより明確化する要素であると考えられるため。本要求はコンセプトの構成要素ではない。

結果、「1.自社で実施できることと、他者に実施してもらうことを区別できていること」から抽出した「どんなパートナーと協働するか」をCSVコンセプト構成要素に追加することとする。その理由は、CSVは寄付などのフィランソロピーと異なり、経済的価値も直接的に創出する活動であるためである。経済的価値を創出するためには、自社の提供可能なリソースは他のCSR活動と比較して限定される。また、社会課題の改善に寄与しようとするれば、多視点からその課題を捉え、多面的に取り組むことが重要であり、様々なリソースの提供、およびパートナーシップが重要である。

実際、CSVの過去の成功事例の多くはNGO/NPOや国際機関などパートナーと協働し組んでいる（ユニリーバはインドの現地NPO、現地政府と協働、ヤマハ発動機はアフリカにおいて現地政府と協働、など）。そのため、NGO/NPO、現地政府、他の企業などといったパートナーと協働しておこなうことが有効であり、自社のリソースに限らずパートナーと組むことを前提としておくことが必要であると考えられる。

4.2.2項で抽出した5項目に、本項で抽出した1項目を加え、以下の6項目をCSVコンセプトの構成要素とする。

- ①どの事業でおこなうか
- ②創出する経済的価値（売り上げ増加あるいはコスト低減）
- ③どの社会課題に取り組むか
- ④対象の社会課題をどのように改善するか
- ⑤対象の社会課題のどのステークホルダーを対象にするのか
- ⑥どんなパートナーと協働するのか

### 4.3 “CSV コンセプト設計プロセス”の構築

本節では、4.2節で構成要素を明確にしたCSVコンセプトを設計するためのプロセスを構築する。

#### 4.3.1 プロセスとその実現のための要素の関係性

本研究では、企業のCSV担当者が「何をすればCSVコンセプトが設計できるのか（What）」を明らかにし、そのプロセスを構築する。さらに、そのプロセスとあわせて「どうやれば良いのか（How）」も構築することが、CSVコンセプトを設計する助けとなり得る。そこで、本研究では、プロセスとともに、それを実現するための要素についても構築する。

この、プロセスとその実現のための要素に関してJamesは、プロセス、メソッド、ツールという3つの要素として定義している[32]。

**Process:** A process is a logical sequence of tasks performed to achieve a particular objective. A process defines “What” is to be done, without specifying “HOW” each task is to be performed.

**Method :** A method consists of techniques for performing a task, the “HOW” of each task.

**Tool :** A tool is an instrument that, when applied to particular method, can enhance the efficiency of a task.

これらの要素の関係性を示したのが図 4-3である。本研究においては、CSVコンセプト設計のためのプロセス(What)と共に、それを実現するためのメソッド(How)と、それを補助するためのツールも併せて構築・提案する。

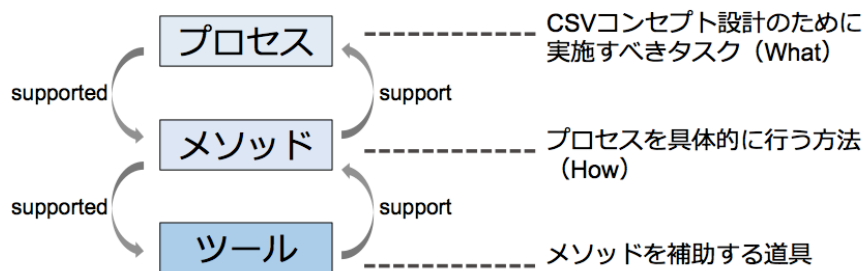


図 4-3 プロセス、メソッド、ツールの関係

### 4.3.2 プロセスの構築

本項では、4.2節で明確にしたCSVコンセプトの構成要素を導出するためのコンセプト設計プロセスを構築する。

#### 4.3.2.1 「事業と社会課題のマッチング」プロセス

CSVは、その取り組みの結果として、社会的価値と経済的価値を創出することが必要である。そのため、プロセスのどこかでは、社会課題にどうアプローチすることで利益を創出できるのかを考えることは必須である。このプロセスを「事業と社会課題のマッチング」プロセスと命名する。

この「事業と社会課題のマッチング」プロセスはさらに詳細に分解する必要があるかを考える。事業により社会課題にアプローチするという事は、そのアプローチの前後において、対象の社会課題の状態が変化する。つまり、自社がCSVに取り組む前の社会課題の現状があり、自社がCSVに取り組んだ後の理想状態が存在することになる。この変化前後の状態を明確にすることは、CSV実践において何を成し遂げるのか、つまり実践内容を考える上では必要である。また、変化後の理想状態は、プロセスのアウトプットとしてのコンセプトであるから、4.2.1項に示した本研究のCSVコンセプトの定義のとおり、「構造化されて具体化に向けて展開できる状態を表明したもの」でなければならない。そこで、理想状態の明確化を「理想状態の構造化」プロセス、現状の明確化を「社会課題の構造化」プロセスと命名する。また、当然ながら「理想状態の構造化」の前に「社会課題の構造化」をおこなうため、プロセスの順序は明確である。

ここまで述べた内容を整理すると図 4-4のようになる。

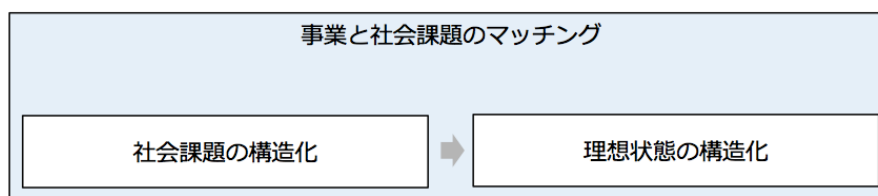


図 4-4 事業と社会課題のマッチングプロセス

#### 4.3.2.2 「対象とする社会課題の明確化」プロセス

4.3.2.1で述べたプロセスを実践するには、対象とする社会課題が明確である必要がある。つまり、その前段のプロセスにおいて、どの社会課題に取り組むのかを決めておく



ことが必要である。そこで、そのプロセスを「対象とする社会課題の明確化」と命名する。

先ほどと同様に、この「対象とする社会課題の明確化」プロセスはさらに詳細に分解する必要があるかを考える。第3章で述べた通り、本研究で提案するプロセスは企業がバリューチェーンを分析していくことでコンセプトを導出することを目指す。そのため、まず事業が社会に及ぼす影響を整理したのち、社会課題を決定することが必要である。そこで、この2つを「事業が社会に及ぼす影響の抽出」プロセス、「対象とする社会課題決定」プロセスと命名する。

ここまで述べた内容を整理すると図 4-5 のようになる。

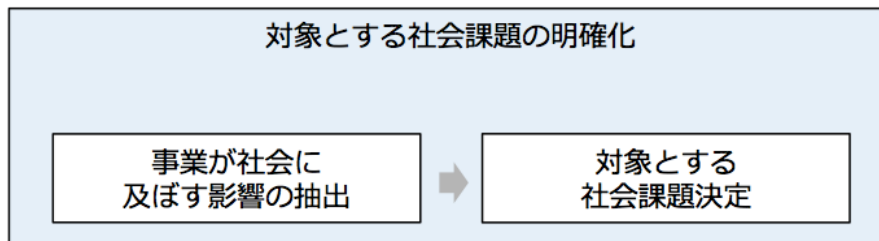


図 4-5 対象とする社会課題の明確化プロセス

また、「事業と社会課題のマッチング」プロセスと「対象とする社会課題の明確化」プロセスの関係は図 4-6 のようになる。

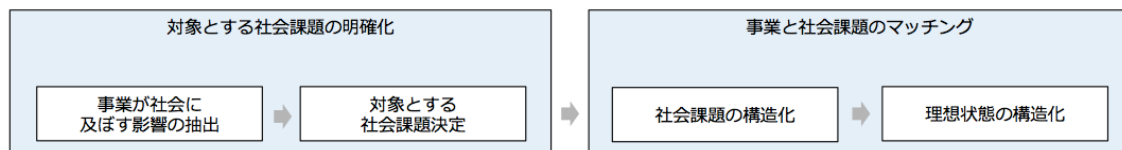


図 4-6 「事業と社会課題のマッチング」と「対象とする社会課題の明確化」の2つのプロセスの関係

#### 4.3.2.3 「対象とする事業の明確化」プロセス

前項で述べた「対象とする社会課題の明確化」プロセスにおいては、事業における影響の抽出が必要であることから、会社の中の“どの事業でおこなうか”が決まっていることを前提としている。つまり、その前段のプロセスで対象事業が決まっている必要がある。このプロセスを「対象とする事業の明確化」プロセスと命名する。このプロセスの詳細化が必要かを考える。詳細化が必要ということは、対象事業を選択する必要があることを意味する。事業の選択肢がない場合は、対象事業は一意に決まるためである。よって、詳細化の必要性は、事業の選択の必要性により決まる。具体的には、以下の2通りの状況のうち、①の場合に詳細化が必要であると考えられる。

①事業を選択する必要がある：社内に複数の事業があり、且つその中から選択する。

【ユースケースの例】

- ・社内に複数の事業を有する企業で、特定の事業部門ではない部門（経営企画部門やCSR部門など）が主体的にCSVを推進しようとしている。対象事業を複数の事業の中から経営理念や経営戦略などに基づき選択後、対象となる事業部門と協力してCSVコンセプトを設計する。

②事業を選択する必要がない：社内に複数の事業はあるが選択ができない。あるいは、社内に事業が1つしかなく、選択できない。

【ユースケースの例】

- ・社内に複数の事業を有する企業（主に大企業）で、その中の特定の事業部門が主体的にCSVを推進しようとしている。すでに対象事業は決定しており、特定の事業部門がCSR部門や経営企画部門などと協力してCSVコンセプトを設計する。
- ・社内に単一の事業しかない企業（主に中小企業）で、その中の誰か（この場合は経営層やCSR部門や事業部門の誰でも可）が主体的にCSVを推進しようとしている。

上記①の場合には、社内の全事業を俯瞰して整理したのち、そこから経営戦略、事業戦略等の社内の意思決定に基づいて、CSVを実施する対象事業の決定、という詳細化が考えられる（図 4-7）。一方、上記②の場合には、すでに対象とする事業は決まっているため、「対象とする事業の明確化」プロセスは詳細化の必要はない（図 4-8）。

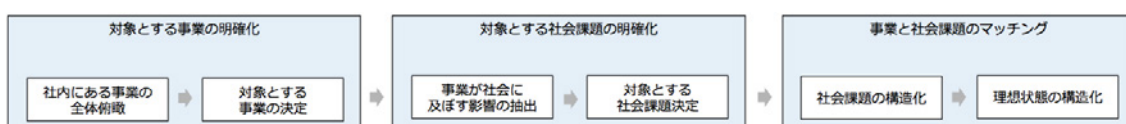


図 4-7 事業の選択が必要な場合のプロセスの全体像

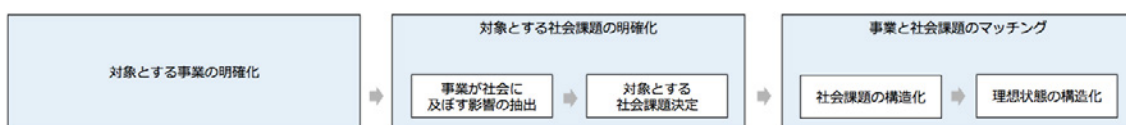


図 4-8 事業の選択が不要な場合のプロセスの全体像

現実には①、②どちらの場合もあると考えられるが、①の場合は主には大企業をプロセス利用者と捉えるものであり、また、プロセスは複雑化する。一方、②の場合は中小企業も含めた幅広い利用者を対象と捉えるもので、事業は一意に決まるためプロセスは①に比較してシンプルになる。本研究では、より多くの企業に利用してもらえらるること及びプロセスの利用性を考慮し、図 4-8のプロセスを採用することとする。

### 4.3.3 プロセスを実践するためのメソッドの構築

前節で定めたプロセス（図 4-8）に基づき、本節ではプロセスの実践を支援するメソッドを構築する。

#### 4.3.3.1 「対象とする事業の明確化」プロセスを支援するメソッド

「対象とする事業の明確化」プロセスについてであるが、事業は一意に特定されているため、このプロセスを支援するためのメソッドは不要である。つまり、本研究の提案プロセスにおいては、対象事業はインプット情報であり、対象事業が決まった後、つまり「対象とする社会課題の明確化」プロセス以降についてのメソッドを構築する。

#### 4.3.3.2 「対象とする社会課題の明確化」プロセスを支援するメソッド

「対象とする社会課題の明確化」プロセスに包含される、「事業が社会に及ぼす影響の抽出」プロセス、「対象とする社会課題決定」プロセスそれぞれを支援するメソッドを構築する。

まず、「事業が社会に及ぼす影響の抽出」プロセスを支援するメソッドについてであるが、第3章で述べた通り、本研究は既存事業を分析的に捉え、プラスの影響、マイナスの影響から、CSVコンセプトを設計していく。Porterらは既存事業をバリューチェーンとして捉え、社会に及ぼす影響をマッピングする方法を提唱している（図 2-1）。この方法はバリューチェーンのプラス・マイナス影響を洗い出すものであり、本研究での既存事業を分析してコンセプトを設計していく考え方と合致するものである。さらに、この方法は該当プロセスを支援するメソッドとツールの要素を含んでいる。ここではメソッドとしての要素を考える。メソッドとしての要素はバリューチェーン上のプラス・マイナスの影響を洗い出すという点である。本メソッドは「バリューチェーン上のプラス・マイナス影響の洗い出し」と命名する。

次に、「対象とする社会課題決定」プロセスを支援するメソッドを構築する。ここでは、前段のメソッドである「バリューチェーン上のプラス・マイナス影響の洗い出し」のアウトプットを受けて、プロセスのアウトプットとしての”対象とする社会課題の明確化”を達成する具体的な作業が必要となる。必要な作業を分解すると、前段のメソッドのアウトプットであるプラス・マイナス影響を社会課題に変換する作業と、その後に変換された複数の社会課題から、CSVで対象とする社会課題を選定するという作業に分けることができる。前者の変換する作業を「プラス・マイナス影響と関連する社会課題の洗い出し」メソッドと命名する。また、後者の社会課題の選定であるが、ここで選ぶ課題を事業とマッチングさせてCSVコンセプトを導出することになる、非常に重要な作業である。この社会課題の選定がCSVの3つのアプローチのどれを行うかを決める作業になる。したがって、自社の戦略（売上を伸ばすのか、バリューチェーン上のリスクを低減するのか、地域での強固な基盤による差別化を図るのか等）に基づいて社会課題の選定を行う必要が有る。よって、このメソッドを「自社戦略に基づき対象とする社会課題を選定」と命名する。本項での内容をまとめると図 4-9のようになる。

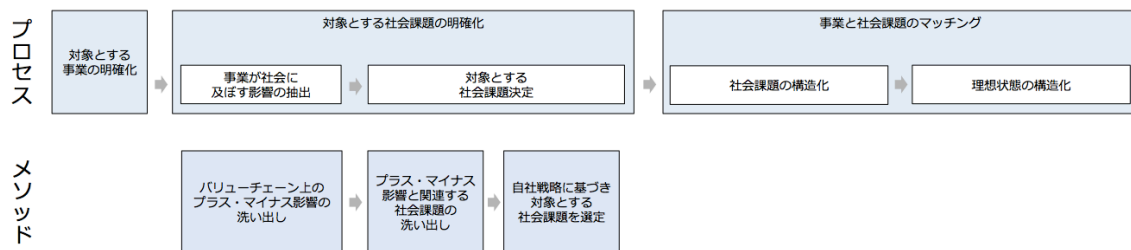


図 4-9 「対象とする社会課題の明確化」プロセスを支援するメソッドとプロセス全体との関係

#### 4.3.3.3 「事業と社会課題のマッチング」プロセスを支援するメソッド

最後のプロセスである「事業と社会課題のマッチング」を支援するためのメソッドを構築する。ここでは、まず、プロセスである「社会課題の構造化」および「理想状態の構造化」をどのような視点でおこなうかを考える。CSV推進者へのCSVコンセプトに求めることをインタビューする中で（4.2.3項）、「社会課題は多様なステークホルダー

の様々な欲求が複雑に関係していることが解決困難な要因である。それが構造化・可視化されるとCSVの実践に役立つかもしれない。」という意見があった。牧野らが提案する[33]、人々の多様な欲求を考慮して社会システムの分析・設計を行うための手法である欲求連鎖分析 (Wants Chain Analysis, 以下 WCA)はまさに、この意見に応える手法である。よって、本研究ではツールとしてWCAを用いることを前提として、構造化のための視点をステークホルダーの抱える欲求に置く (WCAの詳細は4.3.4.2参照)。そこで、「社会課題の構造化」プロセスのメソッドとしては「関連ステークホルダーと欲求の洗い出し」と「関連ステークホルダーと欲求の関係性を明確化」の2つを設定する。そして、「理想状態の構造化」プロセスのメソッドも同様にWCAをツールとして用いることを前提として、「理想状態のステークホルダー間の欲求を明確化」とする。本項での内容をまとめて図 4-9に反映し、提案するプロセスとメソッドの全体像を示したものが図 4-10である。

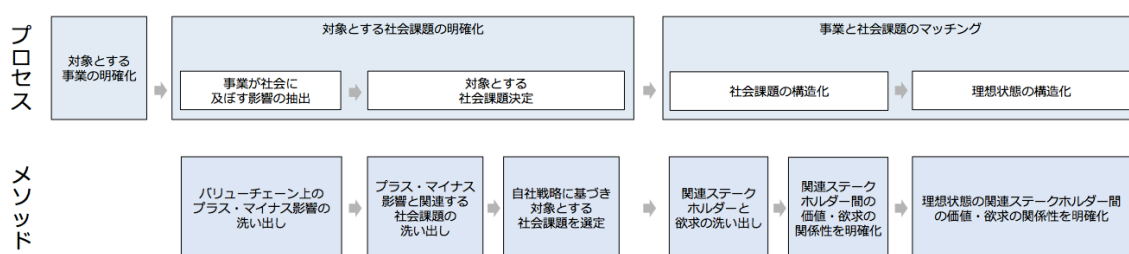


図 4-10 プロセスとメソッドの全体像

#### 4.3.4 メソッドを補助するツールの構築

本項では、各メソッドの実践を補助するためのツールを構築する。

##### 4.3.4.1 「対象とする社会課題の明確化」プロセスにおけるツール

まず、「バリューチェーン上のプラス・マイナス影響の洗い出し」メソッドのツールを構築する。4.3.3.2で述べた通り、Porterが提案するバリューチェーンが社会に及ぼす影響のマッピング方法 (図 2-1) の利用について考える。本研究では、CSVの3つのアプローチを包含したコンセプト設計プロセスを提案する。Porterが提案するマッピング方法では、バリューチェーンを俯瞰した影響の洗い出しは可能であるが、CSVの3つのアプローチ全てのコンセプト設計をおこなうための要素は考慮されていない。そこで、図 1-3で示した、CSVの3つのアプローチで対象とするステークホルダーの要素をマッピング手法に加える。各アプローチで対象となるステークホルダーは以下である。

- ①製品と市場の見直し→顧客
- ②バリューチェーンの生産性の再定義→社員、サプライヤ、セールスパートナーなど
- ③地域クラスターの組成→地域政府・住民コミュニティなど

バリューチェーンの各ステージと、上記のステークホルダーの2つを変数として、発散技法の強制連想法 (マトリックス法) [34]を用いてプラス・マイナス影響を洗い出すツールとする (図 4-11)。ここで発散技法を用いるのは、プラス・マイナス影響を自社のバリューチェーンから網羅的に洗い出しておくことで、次のメソッドで選ぶ社会課題の選択肢を増やすことができ、それが結果としてCSVコンセプトの選択肢を増やすこと

につながり、実行可能なCSVコンセプトの設計確率を高めると考えたためである。なお、筆者がこのツールを実際に使ってみた際に、環境負荷に関する影響を、どのステークホルダーに当てはめて良いか悩むことが多かったことから、ステークホルダーの列に「地球環境」を擬似的なステークホルダーとして置いて使用することとする。また、バリューチェーンのステージは、業種によって変化すると考えられる。よって、実際にこのツールを使用する際は、バリューチェーンのステージの項目、ステークホルダーの項目共に、企業の実情にあわせて、使いやすいように追加・修正して使うことができるものとする。また、本ツールを利用する際は、プラスとマイナスの影響どちらなのか判別がつきやすいよう、色を分けて表現する（ワークショップ形式でやる場合は付箋の色を変えるなど）ことが有効である。

	顧客	社員	ビジネスパートナー (仕入先、販売店等)	地域 (政府、住民等)	地球環境
技術開発					
調達					
物流					
製造					
販売・マーケティング					
サービス					
人事・労務					
全般管理 (インフラ)					



プラスの影響   
 マイナスの影響 

図 4-11 強制連想法(マトリックス法)によるプラス・マイナス影響洗い出しツール

次に、「プラス・マイナス影響と関連する社会課題の洗い出し」メソッドのツールを構築する。プラス・マイナスの影響を、どのように関連する社会課題に変換するかである。世界のあらゆる社会課題をまとめた一覧というものはないが、2015年9月に国連総会で採択された持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals: 以下 SDGs ) が利用できると考えられる。この SDGs は、2030年までに全世界で達成すべき開発課題 ( 貧困の撲滅、環境負荷の低減、教育の拡充など ) に関する目標である。17の大項目と、その下に位置付けられる 169 の小項目から構成される [35]。SDGsは開発目標であって、社会課題の一覧ではない。ツールとして使いやすい必要がある。そこで、SDGs の 169 の小項目から、社会課題の記載を抽出 (85項目) し、先進国・途上国という対象地域と課題の分類で整理をした社会課題一覧を作成した (図 4-12)。この社会課題一覧をツールとして利用し、プラス・マイナスの影響が関連する社会課題に変換するものとする。ただし、この一覧はあくまでも社会課題を俯瞰的に捉えて如何に社会課題は多様なものがあるかを認識し、自らの思考の枠を広げるために利用するものとする。必ずこのリストに記載された表現を抜き出さなければいけないものではない。記載されている表現からさらに細分化したり、このリストには入っていない社会課題 (例: 職場に

おけるパワーハラスメントなど)を追加することも可能とする。

また、プラス・マイナス影響から関連する社会課題をどのように考えるかについて、以下のように考えることは関連づけの1手段として有効である。

プラス影響→その影響で解決ができそうな社会課題を選ぶ

マイナス影響→その影響が原因になってしまっている社会課題を選ぶ

社会課題抽出ガイド(国連が定める持続可能開発目標(169項目)から抽出)

課題の大分類	課題詳細・地域分類		
	先進国	途上国	
人	人権	虐待(児童虐待、DV) ジェンダーフリー、宗教問題、人種問題、先住民問題、少数民族問題	人身売買、性的搾取、強制的習慣(未成年結婚など)
	貧困・飢餓	貧富格差 子供の貧困 老年の貧困	飢餓 男女格差 都市と農村の格差 マイクロファイナンス未整備
	教育	教育アクセス(障害者、先住民など) 男女格差 初等・中等教育整備 識字率	
	労働	企業支援、障害者雇用 移民、若年失業率、同一労働同一賃金 中小企業支援 後継者不足	低賃金労働 児童労働 強制労働
	食	余剰食物廃棄 食料自給率	農業生産性 海産資源枯渇 食品安全
	健康・安全衛生	感染症(HIV、マラリア、結核、肝炎など) ストレス、精神疾患、自殺 タバコ、ドラッグ、アルコール 保険制度未整備	
		生活習慣病(糖尿病、肥満など) 成人病(がん、心臓病、脳卒中) 運動不足	妊産婦死亡率 新生児・乳幼児死亡率 ヘルスケアアクセス 栄養不足
	人口動態 (インフラ)	少子高齢化 過疎化	都市化 人口増大
		スラム改善(安全・安価な住宅)、ユニバーサルデザイン、グリーンビルディング 介護問題(介護施設不足、老老介護) 地域間格差	
	自然	エネルギー	エネルギー効率改善、再生可能エネルギー活用、エネルギーアクセス クリーンエネルギー(高効率石炭など)、原子力発電
資源		天然資源枯渇、リユース・リサイクル、海洋資源枯渇(乱獲など)	
自然環境保護		森林保全、砂漠化、外来種、絶滅危惧種保護	
汚染		水、大気、土壌、海洋 有害化学物質使用・管理	
防災		台風、洪水、雪、大雨、干ばつ、水枯渇、防災インフラ未整備	
気候変動		温暖化、海面上昇、海洋酸性化	

図 4-12 SDGs から抽出した社会課題一覧

次に、「自社戦略に基づき対象とする社会課題を選定」メソッドのツールを構築する。このメソッドで選定する社会課題は、どのCSVアプローチを選定するかにつながる。

- ①顧客に関連する社会課題→製品・市場の見直し
- ②社員、ビジネスパートナーに関連する課題→バリューチェーンの生産性の再定義

- ③地域（政府・住民コミュニティなど）に関連する課題→地域クラスターの組成
- ④地球環境→その影響の生じている領域（お客様の環境負荷削減なのか、バリューチェーンにおいてなのかなによって、どのCSVアプローチかを決定）

どの社会課題を選定するかは、自社の戦略に基づいて選ぶことになる。例えば、顧客に与えるプラスの影響を大きくすることで販売貢献につなげるのか、バリューチェーンにおけるマイナスの影響を小さくすることで事業リスクを低減する、などである。これは、企業が自社の戦略に関する文書・資料をもとに判断することが求められる。よって、ツールとしては「自社の戦略に関する文書・資料」となる。

本項の内容を図 4-10 に反映した結果が図 4-13 である。

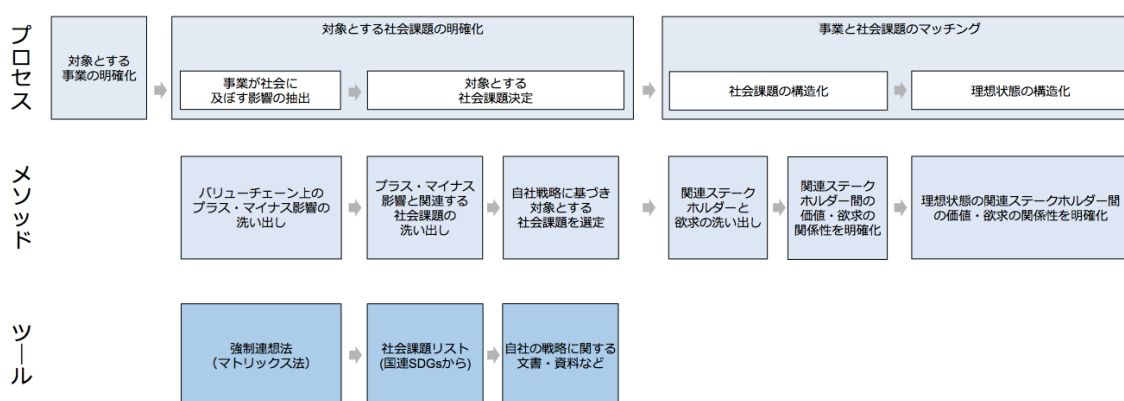


図 4-13 プロセス、メソッドの全体像と「対象とする社会課題の明確化」プロセスのツール

#### 4.3.4.2 「事業と社会課題のマッチング」プロセスにおけるツール

「事業と社会課題のマッチング」プロセスにおけるツールを構築する。まず、「関連ステークホルダーと欲求の洗い出し」メソッドにおいては、発散技法の中の自由連想法の1つであるブレインストーミングによる洗い出しとする[36]。理由は、この段階ではまだ仮説構築であるため、欲求を客観的に正しいものにすることが必ずしも必要ではないと考えられるためである。むしろ、社内メンバーだけで精緻化をしようとする現実と乖離した欲求の洗い出しをしてしまう可能性の方が高い。そのため、このメソッドの段階では、その社会課題に関する情報を調査したり、NGOとの相談や実際に検討に参加してもらうなどしてブレインストーミングを実施することで仮説を構築し、コンセプト設計後のフィールドワークなどで仮説検証をおこなうことが望ましいと考える。

次に、「関連ステークホルダー間の価値・欲求関係を明確化」メソッドのツールを構築する。これは、4.3.3.3で述べた通り、WCAを用いることとする。

##### 【欲求連鎖分析（WCA）について】

WCAは、人々の多様な欲求を可視化し、社会システムの分析・設計を行う手法である。WCAの説明の前に、まず、石井らにより開発された顧客価値連鎖分析(Customer value Chain Analysis, 以下 CVCA)の説明を行う[37]。

CVCAとは、製品やサービスに関連するステークホルダーを洗い出し、それとステークホルダー間での金銭、商品、サービス、情報などの価値の流れを可視化・分析する手法である。CVCAは「どのような顧客に何を提供するか」を明確化できるので、主に製

品・サービスの開発現場における多様な価値の関係性把握のために有効であり、構造化して議論することで気づきを得たり、合意形成をおこなったりすることができる。例えば、CRMの代表的な例として、VOLVICの1L for 10LキャンペーンをCVCAで分析した結果を図 4-14に示す[33]。CVCA上では、ステークホルダーが四角い枠で表現され、各ステークホルダーの間で交換された価値が矢印および記号・文字で記載されている。矢印の方向は、交換された価値の方向性を示している。

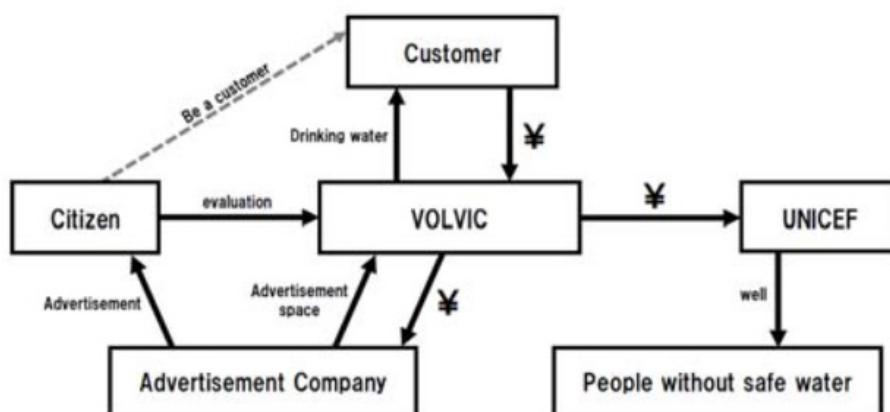


図 4-14 VOLVIC 1L for 10L キャンペーン の CVCA による分析結果

このCVCAの図上に、各ステークホルダーの多様な欲求を描き、価値の関係性だけでなく、その関係性の根底にある欲求の連鎖の明確化・可視化を可能としたものがWCAである。WCAにおいては、欲求を4つに分類して表現する。その4つの欲求を、2×2欲求マトリックスを用いて説明していく[38] (図 4-15)。

2×2欲求マトリックスにおける欲求は2つの視点で分類されている。①欲求の構造的な分類と②欲求の質的な分類である。

①欲求の構造的な分類について説明する。2x2要求マトリックスは、縦軸が「欲求実現の動作主」を、横軸が「欲求の対象」を示している。縦軸は、「自分」と「他者」に分類されている。この分類は、動作主の自分と他者は、欲求を持つ人物が”自力“で欲求を実現したいのか”他力“に任せるのかを表す。横軸も、同じく”自分“と”他者“に分類できる。これは、欲求を持つ人物自身が何かを得たいという”利己的欲求“と自分以外の 他者に何かを得させたいという”利他的欲求“に分類できることを意味する。

2x2のマトリックスの各象限は、以下のように説明できる。

- (1)私は、何かを食べたい(図左上)
- (2)私は、誰かから何かを食べさせてほしい(図左下)
- (3)私は、誰かに何かを食べさせたい(右上)
- (4)私は、誰かが誰かに何かを食べさせてほしい(右下)

続いて、②欲求の質的な分類について説明する。これは、マズローの7つの基本的欲求(5つの階層的欲求と、審美的欲求、認知・理解の欲求)[39]が目指す希求状態を用いた分類である。WCAでは、各欲求が、マズローの7つの基本的欲求のどれにあてはまるかを考慮する。WCAを利用する際には、欲求がMECEに分類されるならば、必ずしもマズローの分類に従う必要はない。本研究では、以上の理由に加え、ツールとしての簡略化を目的に、WCAの利用時に、マズローの欲求分類は行わないこととする。



以上より、2×2 欲求マトリックスにおける欲求は、①構造的分類と②質的分類によって分けられる。そして本研究では、①の構造的分類のみを用いることとする。

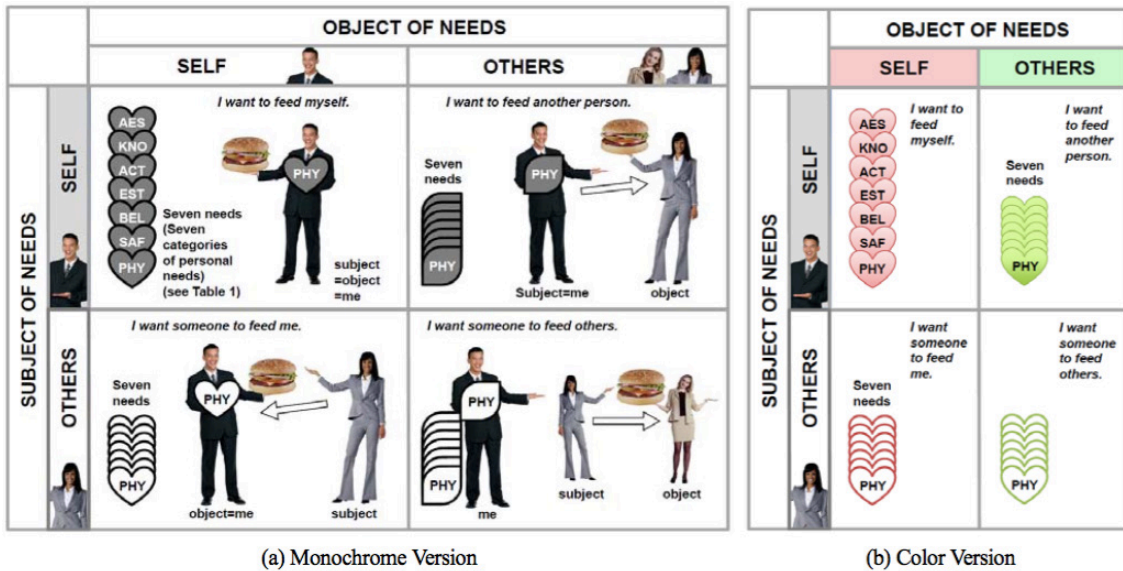


図 4-15 2x2 欲求マトリックス

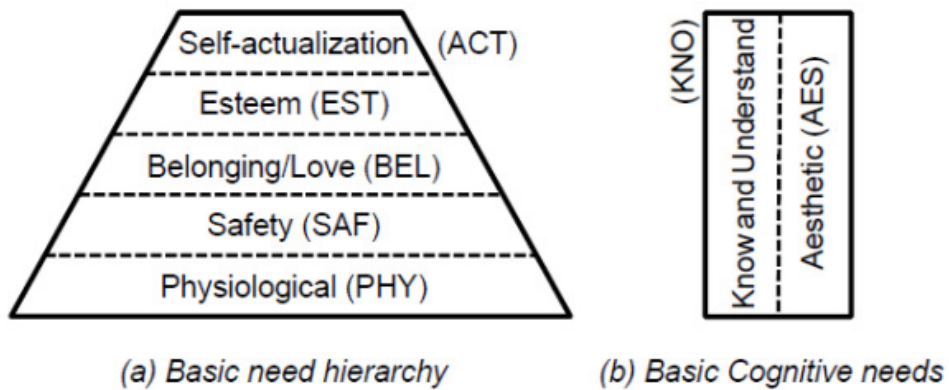


図 4-16 マズローの7つの基本的欲求

以上の方法に基づき、VOLVIC の 1L for 10L キャンペーンを WCA で分析した結果を図 4-17 に示す[33]。

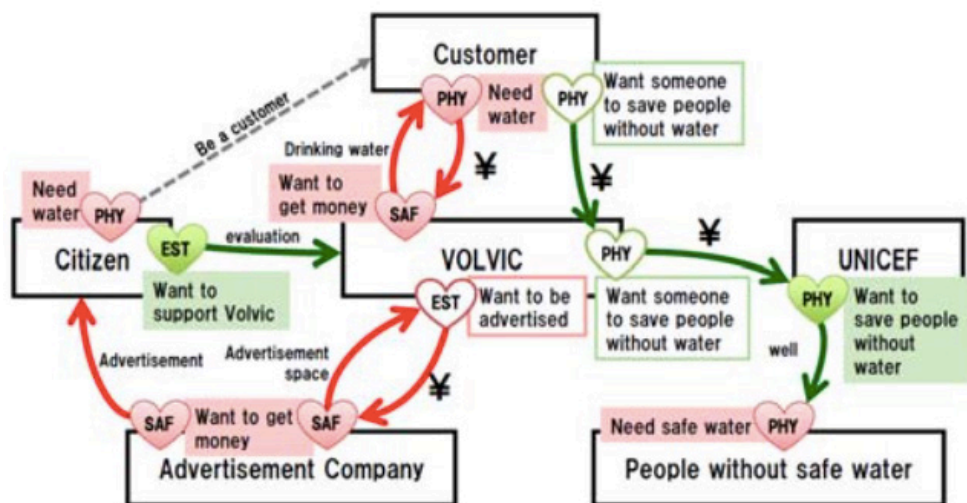


図 4-17 VOLVIC 1L for 10L キャンペーンを WCA による分析結果

WCA上では、CVCAの図に加えて、それぞれの矢印の起点に欲求が記載される。この欲求は、価値がそれぞれどんな欲求を満たすために交換されている、もしくは提供されているのか、つまり各ステークホルダーの行動がどのような欲求に基づいて行われているのかを表している。

WCAを使うことによる効用は、以下である[33]。

- ①多様なステークホルダーの行動の原因となる様々な欲求を可視化可能
- ②それぞれのステークホルダーの欲求の充足・不足を欲求連鎖ルールにより分析可能
- ③CVCAと異なり、金銭や商品、サービスの移動を伴わない精神的な満足も明確化可能
- ④利己的欲求と利他的欲求を色の違いにより明確化できるため、ビジネスの社会性を可視化・定量化可能
- ⑤欲求の分類や欲求の充足・不足を利用して欲求の構造や市場規模を推定可能
- ⑥欲求の分類や欲求の充足・不足を利用して、思考ツール・調査ツールとして利用可能

特に④の特徴は、CSVの社会的価値を表現する際に非常に効果があるものと考えられる。一方で、WCAを用いる上での注意点もある。欲求は目に見えないため、抽出には主観が入らざるを得ない点、つまり現実を客観的に反映することが難しい点である。しかしながら、先ほどのブレインストーミングの説明でも述べた通り、ここでは仮説として社会課題を構造化・可視化することで、気づきを得ることや参加者の合意形成が重要である。対象を構造化し、理解度・納得度が上がることに価値がある。

このWCAをツールとして用いることにより、まずは現状の社会課題を構造化する。

次に、自社が介入した場合の理想状態を構造化するツールを考えるが、ここも同様にWCAを用いることとする。理由としては、理想状態は、社会課題を構造化したWCAにステークホルダーや価値の流れ、欲求などを付け足したり削除したりすることで表現が可能と考えられるためである。

ただし、理想状態の構造化としてWCAを描いただけでは、果たしてそのコンセプトは社会的価値と経済的価値をどこで創出しているのか、そして設計したコンセプトがCSVコンセプトの必要要件を満たしているか確認が難しい。そこで、最終的に構造化し

た理想状態から、CSVコンセプトの必要要件を整理・確認するための整理シートをツールとして位置付ける（図 4-18）。本ツールは、CSVコンセプトの構成要素を、理想状態が構造化されたWCAから抽出して記載する。さらに、テーマ名等のコンセプトを整理するための基本的な情報の項目も加えている。

以上の提案を整理すると図 4-19 のようになる。

## 4.4 本章のまとめ

本章では、CSV コンセプトを定義したのち、CSV コンセプト設計のためのプロセスおよびその実現を支援するメソッド、ツールまでを構築した。プロセス・メソッドは CSV の定義に基づいて論理的に必要な内容を考えていくことで構築した。また、ツールについては既存の発散技法や過去の文献などから各メソッドに適するものを選択することで構築した。

CSVコンセプト整理シート

No.

テーマ名 (例: 手洗い習慣の定着による感染症予防と衛生用品拡販)	実施する地域 (例: インド)	対象とする事業 (例: 石鹸などの衛生用品事業)
創出する経済価値 (〇〇〇の売り上げ増加、△△△コストの削減など)	改善する社会課題 (例: 感染症、ジェンダー不平等)	理想状態を実現するために関係構築が必要なパートナー (NPO/NGO、ビジネスパートナー、現地政府など)
経済価値を創出するための前提条件・制約条件 (〇〇市場を理解する、〇〇コスト>〇〇コストなど)	提供する社会価値 (例: 手洗い習慣定着による衛生状態改善、起業支援)	
	社会価値創出の対象となるステークホルダー (例: 子供、成人女性)	
理想状態の欲求連鎖分析結果		

図 4-18 CSV コンセプト整理シート

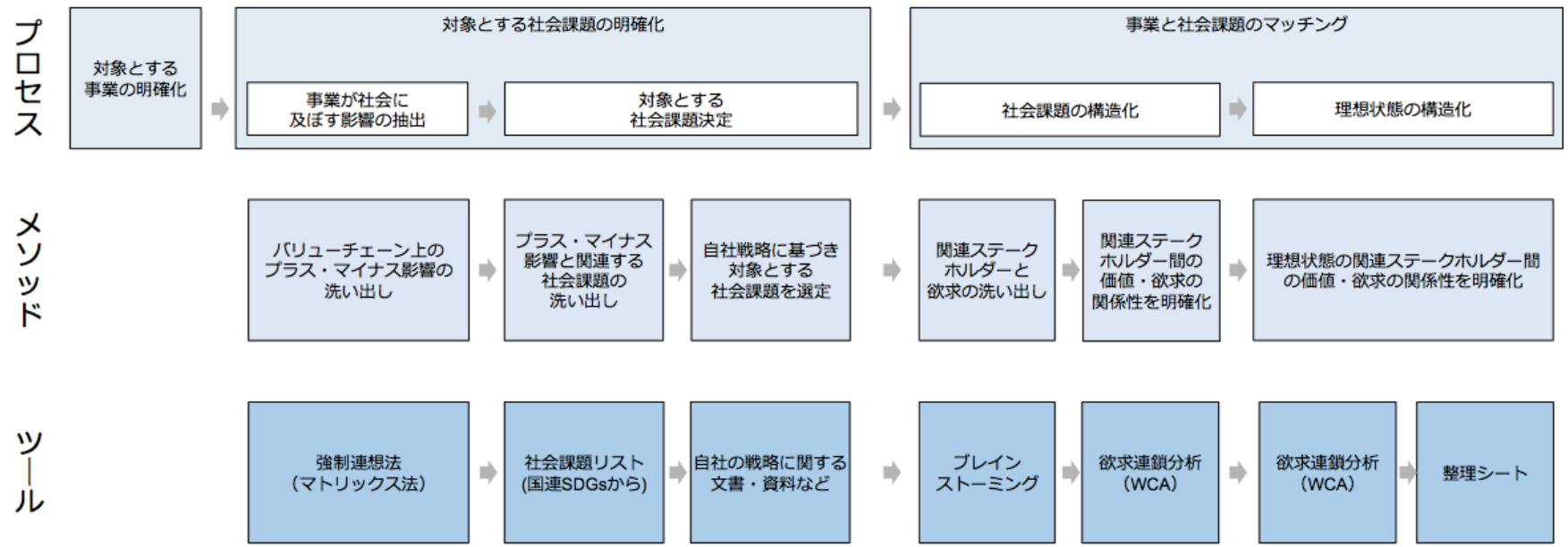


図 4-19 提案するプロセス・メソッド・ツールの全体像

## 第5章 提案プロセスの評価

本章では、4章で提案した CSV コンセプト設計プロセス（メソッド、ツール含む）の評価の内容とその結果について述べる。

まず、「提案プロセスを用いることで CSV コンセプトが設計できる」ことの検証をおこなった。方法としては、CSV を業務上担当していない社会人に、実際にプロセスを利用して自社における CSV コンセプトを設計してもらい、アンケートをおこなった。その結果で理解のしやすさ（理解性）、利用のしやすさ（利用性）、CSV コンセプト設計に効果があるか（有効性）を評価した。その結果、提案プロセスは CSV コンセプト設計という目的に対して、利用性、理解性、有効性があることがわかった。

次に、プロセスの利用が「企業での CSV 実践に役立つか」についての妥当性確認をおこなった。方法としては、検証結果のアンケートおよび、企業で CSV に関する業務を担当する方々および CSV 有識者への提案プロセス説明後のインタビュー結果により評価した。評価ポイントはプロセス全体の有効性である。その結果、その結果、提案プロセスは企業における CSV 実践を行いやすくする効果があることがわかった。

### 5.1 検証と妥当性確認の目的と方法

本節では、4章で提案した CSV コンセプト設計プロセスの評価のため、検証と妥当性確認を行う目的とその方法を示す。その全体像を図 5-1 に示す。

5.1.1 項では検証について、5.1.2 項では妥当性確認についての目的と方法を詳細に述べる。



図 5-1 検証および妥当性確認の概要

### 5.1.1 検証の目的と方法

検証の目的は、4章で提案した CSV コンセプト設計プロセスを用いることで、「CSV コンセプトが設計できるか」を確認することである。評価ポイントは理解性、利用性、有効性の3点である。

- 理解性：プロセスは理解しやすいか
- 利用性：プロセスは利用しやすいか
- 有効性：プロセスを利用することは、CSV コンセプト設計を容易にするか

なお、プロセス全体の理解性、利用性、有効性に加え、詳細に評価するためにメソッド/ツール単位での理解性、利用性、有効性も評価した。

検証の実施方法は以下の通りである。

対象者：CSV を業務として担当していない社会人

評価方法：・3時間のワークショップ形式（個人ワーク）

- ・まず CSV およびコンセプト設計プロセスを説明
- ・説明後、事前アンケートに回答（質問数は全3問）
- ・実際に CSV コンセプト設計プロセスを利用し、各参加者が自身の勤務する（経営する）会社での CSV コンセプトを設計
- ・コンセプト設計後、アンケートに回答（23問）

参加者：8名（2015年12月から2016年1月にかけて3回に分けて実施）

アンケート：・事前アンケートは属性（業務経験、性別）と、

CSV のコンセプト設計能力についての7段階尺度評価

- ・事後アンケートは、各メソッド/ツール単位での理解性、利用性、有効性およびプロセス全体の理解性、利用性、有効性に関する7段階尺度評価と自由記述
- ・7段階尺度評価は以下のようになっており、点数が高いほど評価が高いことを意味している
  - 7：とてもそう思う
  - 6：かなりそう思う
  - 5：ややそう思う
  - 4：どちらでもない
  - 3：ややそう思わない
  - 2：かなりそう思わない
  - 1：とてもそう思わない

### 5.1.2 妥当性確認の目的と方法

妥当性確認の目的は、4章で提案した CSV コンセプト設計プロセスの利用が企業での CSV 実践を支援する効果があることを確認することである。検証では各メソッド単位での理解性、利用性、有効性を確認したが、妥当性確認は本研究の目的を提案内容が達成しているかの確認であるため、プロセス全体の有効性についての確認を実施した。また、補助的に理解性と利用性についても確認を実施した。

妥当性確認は3通りの方法で実施した。

①検証のワークショップ後、アンケートを実施（2問）。有効性を評価。

②企業で CSV に関する業務を担当している方 8 名に、CSV コンセプト設計プロセスについて説明後、インタビューを実施（2015 年 12 月から 2016 年 1 月にかけて実施）。有効性を評価。補助的に理解性と利用性についても確認を実施。

③CSV の有識者 3 名（CSV コンサルタント 2 名、大学教授 1 名）に CSV コンセプト設計プロセスについて説明後、インタビューを実施（2016 年 1 月に実施）。有効性を評価。補助的に理解性と利用性についても確認を実施。

次節以降、検証および妥当性確認の結果と考察について述べる。

## 5.2 検証結果と考察

本節では、検証結果分析と考察について述べる。

### 5.2.1 検証結果

本項では、理解性、利用性、有効性に分けて検証結果を分析する。

#### 5.2.1.1 理解性に関する検証結果

理解性に関しては、以下の 7 項目について質問した。質問 1 から 6 までが 7 段階尺度評価での質問であり、質問 7 が自由記述欄である。

表 5-1 理解性に関する質問

質問	質問内容
1	事業によるプラス・マイナスの影響の洗い出しの方法は容易に理解ができましたか？
2	対象とする社会課題特定の方法（社会課題リスト含む）は容易に理解ができましたか？
3	As-Is での社会課題を構造化する方法（ステークホルダーと欲求の洗い出し、WCA 活用）は容易に理解ができましたか？
4	自社の介入による To-Be 状態の構造化の方法（WCA 活用）は容易に理解ができましたか？
5	最後に記載するアウトプット整理のシートは、容易に理解ができましたか？
6	一連の「CSV コンセプト設計プロセス全体」について、容易に理解ができましたか？
7	理解性に関してコメントの記入をお願いします。（使ってみた感想や、プロセス、メソッド、ツールに分けた時にどこが良くない、それはこういう理由、などコメントいただくと助かります。）

7 段階尺度評価での質問 1-6 について、回答結果および平均値を表 5-2 に示す。



表 5-2 理解性に関する質問の回答割合と平均値

質問	質問内容	評価点数							平均
		1	2	3	4	5	6	7	
1	プラス・マイナス影響の洗い出し	0%	0%	0%	0%	38%	50%	13%	5.75
2	社会課題特定	0%	0%	0%	0%	38%	38%	25%	5.88
3	As-Is の社会課題構造化方法	0%	0%	13%	0%	25%	25%	38%	5.75
4	To-Be 状態の構造化方法	0%	0%	13%	13%	25%	25%	25%	5.38
5	アウトプット整理シート	0%	0%	0%	13%	13%	38%	25%	5.86
6	一連のプロセス全体	0%	0%	13%	0%	50%	0%	38%	5.50

以下、各質問に対しての結果を詳細に述べる。

質問 1 について：中央値の 4 点を超える 5 点以上の回答が 100%を占めている。よって、バリューチェーンのプラス・マイナス影響の洗い出しについては、全員に理解できると評価されたと考えられる。

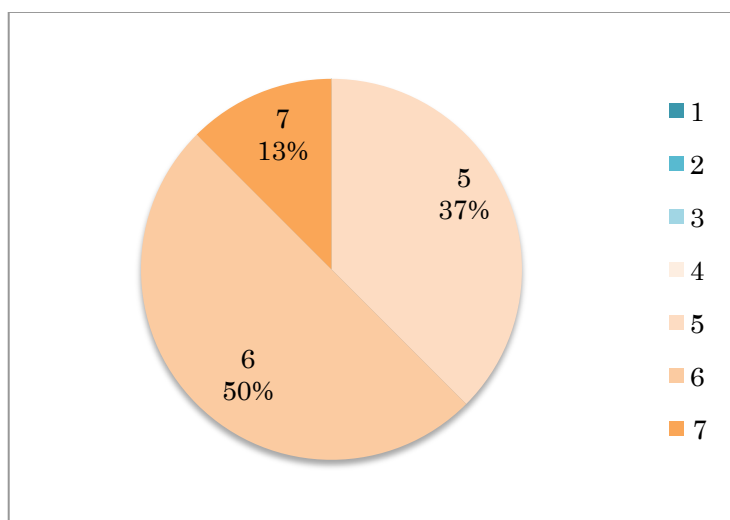


図 5-2 プラス・マイナス影響の洗い出しのメソッドの理解性

質問 2 について：中央値の 4 点を超える 5 点以上の回答が 100%を占めている。よって、社会課題特定のメソッドについては、全員に理解できると評価されたと考えられる。

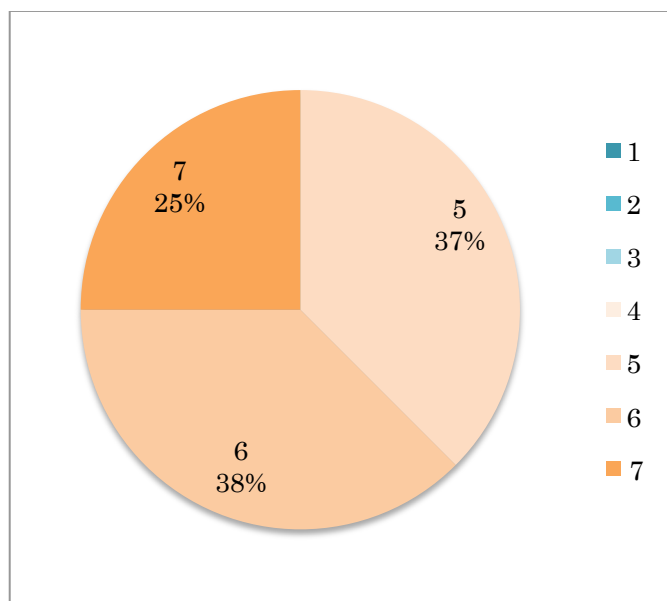


図 5-3 社会課題特定のメソッドの理解性

質問 3 について：中央値の 4 点を超える 5 点以上の回答が 80%以上を占めるが、中央値以下の 3 点の回答もあった。よって、As-Is の社会課題構造化のメソッドについては、全員ではないが大部分の参加者に理解できると評価されたと考えられる。

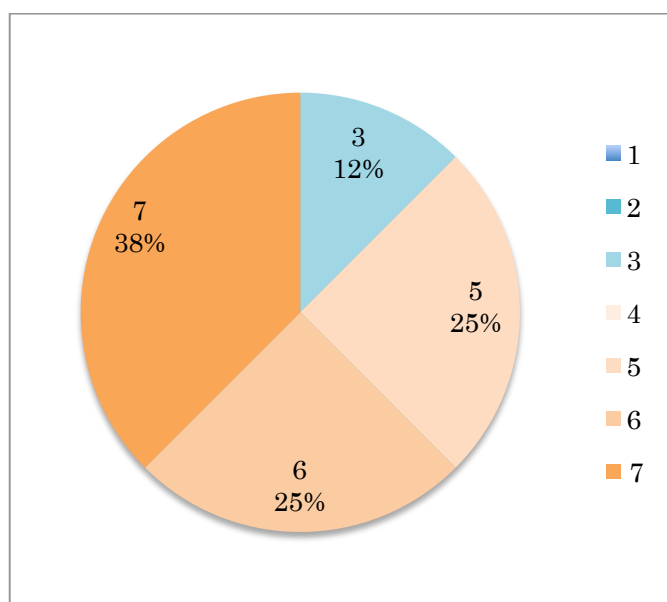


図 5-4 As-Is の社会課題構造化のメソッドの理解性

質問 4 について：中央値以下の 3 点および中央値の 4 点の回答もあったが、中央値を超える 5 点以上の回答が 75%を占めた。よって、To-Be 状態の構造化のメソッドは、全員ではないが大部分の参加者に理解できると評価されたと考えられる。

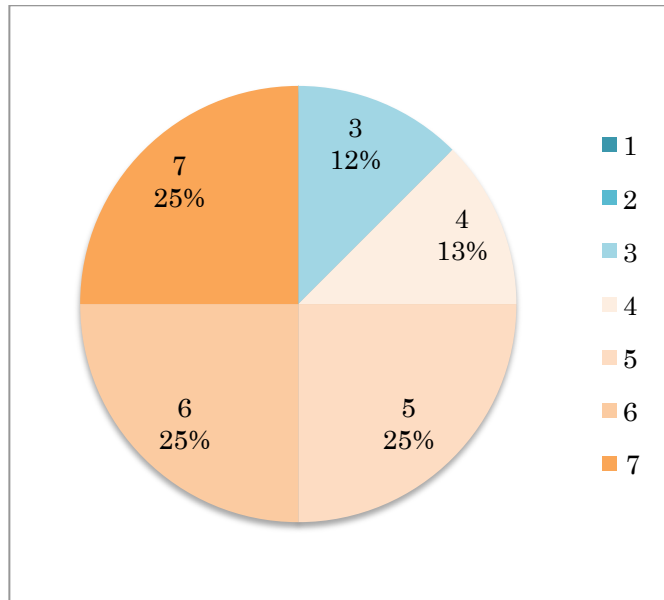


図 5-5 To-Be 状態の構造化のメソッドの理解性

質問 5 について：中央値の 4 点の回答もあったが、中央値を超える 5 点以上の回答が 80%以上を占めた。よって、アウトプット整理シートは、全員ではないが大部分の参加者に理解できると評価されたと考えられる。

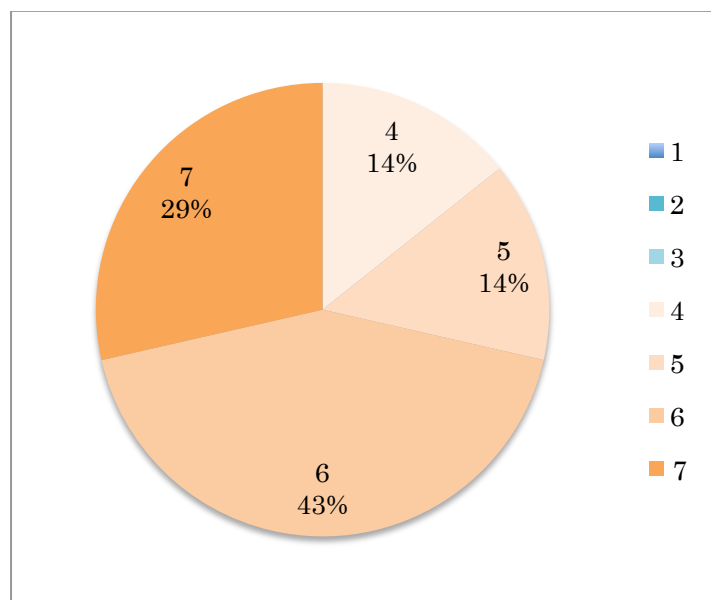


図 5-6 アウトプット整理シートの理解性

質問 6 について：中央値以下の 3 点の回答もあったが、中央値を超える 5 点以上の回答が 80%以上を占めた。よって、プロセス全体は、全員ではないが大部分の参加者に理解できると評価されたと考えられる。

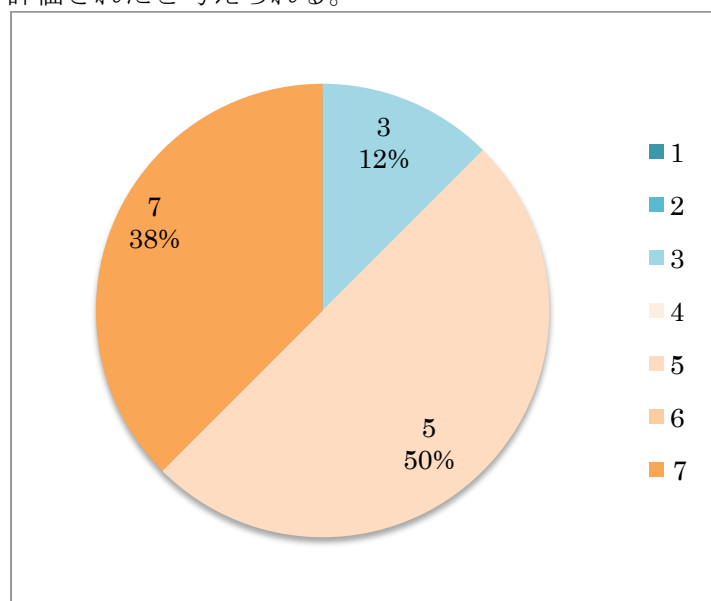


図 5-7 プロセス全体の理解性

理解性に関する自由記述としては以下の内容があった。内容はプラスな内容（高い評価を得た点）とネガティブな内容（改善点）に分類をおこなった。

【ポジティブ評価】

P-1. コンセプトや、その他の関連性を考えると、分かりやすかった

【ネガティブ評価（改善点）】

N-1. プロセス・メソッド・ツールは、目的・方法・手法かプロセス・方法・手法のどちらかにすると理解しやすい

N-2. 自分ごとに置き換えて考えようとする少しハードルがあがった

N-3. 最後に利用した WCA は、SDM 以外の場では理解が難しいのかなと思う

N-4. 一連の作業での説明の際、事例は一社（ユニリーバならずとユニリーバ）で統一すると分かりやすいと思った（途中 WCA の際、VOLVIC が出てきて、少々混乱した）

N-5. プロセス、メソッドに検討ポイント、ヒント、Tips を盛り込んだほうがより理解が進むと思う

記載内容は、ポジティブ評価が 1、ネガティブ評価が 5 ということで、7 段階尺度評価では全メソッド、およびプロセス全体の評価は中央値以上ではあるものの、改善の余地があるという意見が多い。検証はワークショップ形式で実施をしたが、そのファシリテーションや説明の理解性に関する内容が 3 件（N-1、N-2、N-4、N-5）であり、プロセス・メソッド・ツール自体の理解性に関する内容が 1 件（N-3）、表現に関する内容が 1 件（N-1）であった。

ファシリテーションの改善点として、事例の統一や多様な業種で参考となるガイド情報の提供、検討のポイントのさらなる充実、プロセス・メソッド・ツールの関係につい

て Systems Engineering の定義をもとに詳しく説明する、などが必要であることがわかった。

また、WCA の難易度の高さが指摘されており、7 段階尺度評価において WCA に関する質問 3、4 が他の質問にはなかった中央値以下の 3 点の回答があったことと相関がある。WCA 自体の難易度が高いことに対する改善としては、過去の成功事例の WCA を検討ガイドとして提示することなどが考えられる。

### 5.2.1.2 利用性に関する検証結果

利用性に関しては、以下の 7 項目について質問した。質問 8 から 13 までが 7 段階評価尺度での質問であり、質問 14 が自由記述欄である。

表 5-3 利用性に関する質問

質問	質問内容
8	事業によるプラス・マイナスの影響の洗い出しの方法は容易に利用できましたか？
9	対象とする社会課題特定の方法（社会課題リスト含む）は容易に利用できましたか？
10	As-Is での社会課題を構造化する方法（ステークホルダーと欲求の洗い出し、WCA 活用）は容易に利用できましたか？
11	自社の介入による To-Be 状態の構造化の方法（WCA 活用）は容易に利用できましたか？
12	最後に記載するアウトプット整理のシートは、容易に利用することができましたか？
13	一連の「CSV コンセプト設計プロセス全体」について、容易に利用できましたか？
14	利用性に関してコメントの記入をお願いします。（使ってみた感想や、プロセス、メソッド、ツールに分けた時にどこが良くない、それはこういう理由、などコメントいただくと助かります。）

7 段階尺度評価での質問 8-13 について、回答結果および平均値を表 5-4 に示す。

表 5-4 利用性に関する質問の回答割合と平均値

質問	質問内容	評価点数							平均
		1	2	3	4	5	6	7	
8	プラス・マイナス影響の洗い出し	0%	0%	0%	13%	38%	50%	0%	5.38
9	社会課題特定方法	0%	0%	13%	0%	38%	50%	0%	5.25
10	As-Is の社会課題構造化方法	0%	25%	0%	0%	25%	38%	13%	4.88
11	To-Be 状態の構造化方法	0%	25%	0%	13%	25%	25%	13%	4.63
12	アウトプット整理シート	0%	0%	13%	13%	13%	25%	38%	5.63
13	一連のプロセス全体	0%	0%	13%	13%	25%	25%	25%	5.38

以下、各質問に対しての結果を詳細に述べる。

質問 8 について：中央値を超える 5 点以上の回答が 80%以上を占め、中央値も含めると 100%となった。よって、プラス・マイナス影響の洗い出しの利用性は、利用しやすいと評価されたと考えられる。

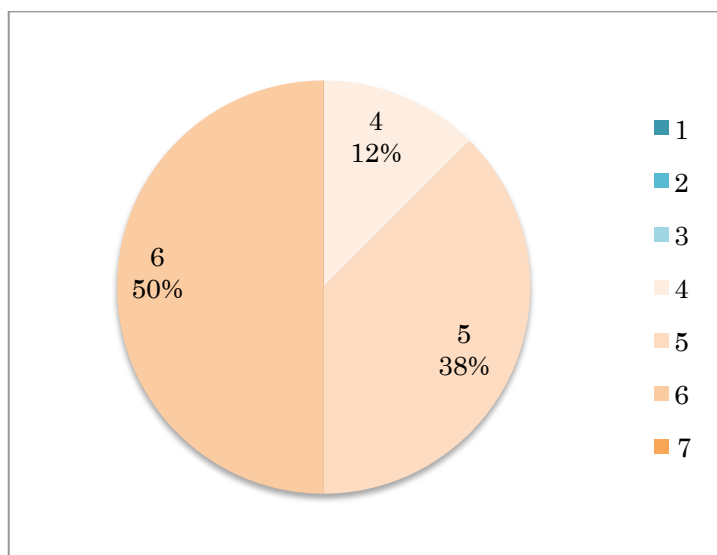


図 5-8 プラス・マイナス影響の洗い出しのメソッドの利用性

質問 9 について。中央値の 4 点を超える 5 点以上の回答が 80%以上を占めるが、中央値以下の 3 点の回答もあった。よって、社会課題特定のメソッドについては、全員ではないが大部分の参加者に利用しやすいと評価されたと考えられる。

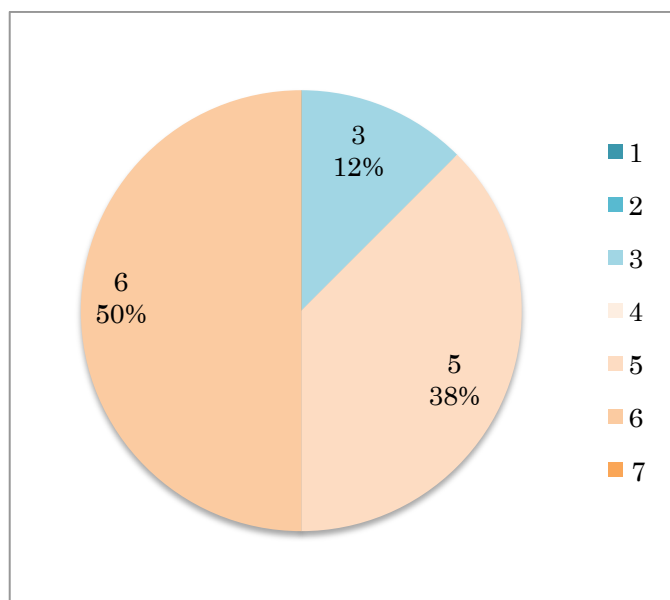


図 5-9 社会課題特定のメソッドの利用性

質問 10 について。中央値の 4 点を超える 5 点以上の回答が 70%以上を占めるが、中央値以下の 2 点の回答が 25%を占めた。よって、As-Is の社会課題構造化のメソッドについては、大部分の参加者に利用しやすいと評価された一方で、利用性改善の課題も大きいと考えられる。

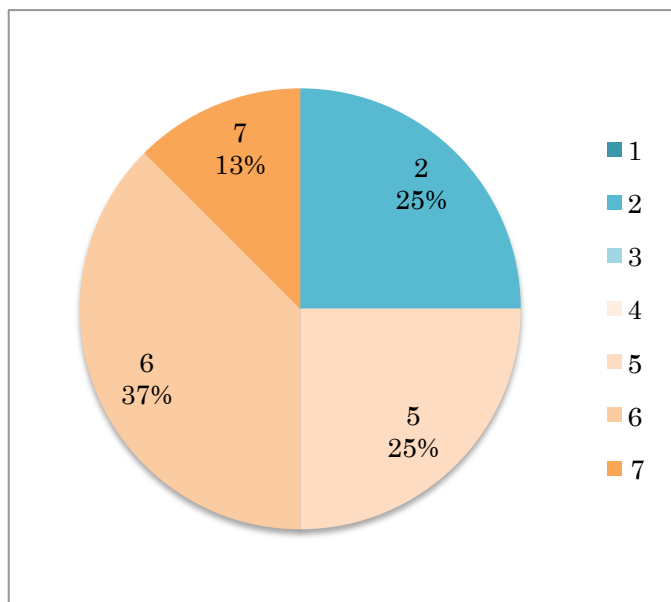


図 5-10 As-Is の社会課題構造化のメソッドの利用性

質問 11 について。中央値の 4 点を超える 5 点以上の回答が 60%以上を占めるが、中央値以下の 2 点の回答が 25%を占めた。よって、To-Be 状態の構造化のメソッドについては、大部分の参加者に利用しやすいと評価された一方で、利用性改善の課題も大きいと考えられる。

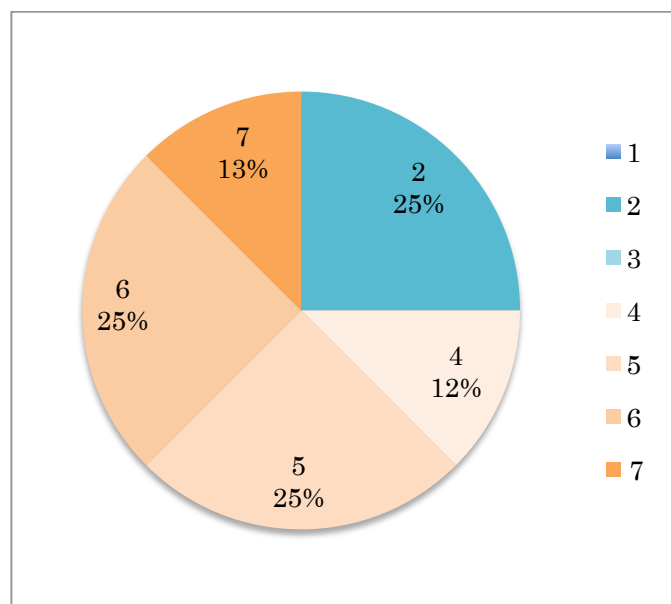


図 5-11 To-Be 状態の構造化のメソッドの利用性

質問 12 について。中央値の 4 点を超える 5 点以上の回答が 60%以上を占めるが、中央値以下の 3 点の回答もあった。よって、アウトプット整理シートは、全員ではないが大部分の参加者に利用しやすいと評価されたと考えられる。

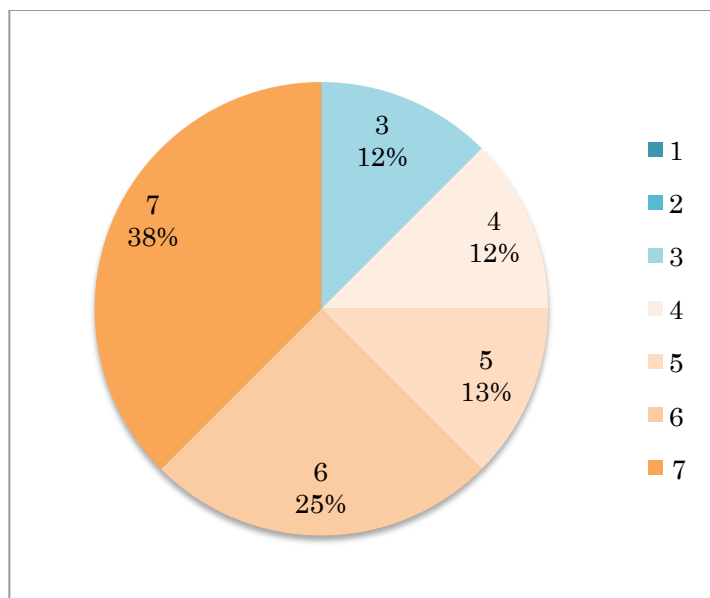


図 5-12 アウトプット整理シートの利用性

質問 13 について。中央値の 4 点を超える 5 点以上の回答が 75%以上を占めるが、中央値以下の 3 点の回答もあった。よって、プロセス全体は、全員ではないが大部分の参加者に利用しやすいと評価されたと考えられる。

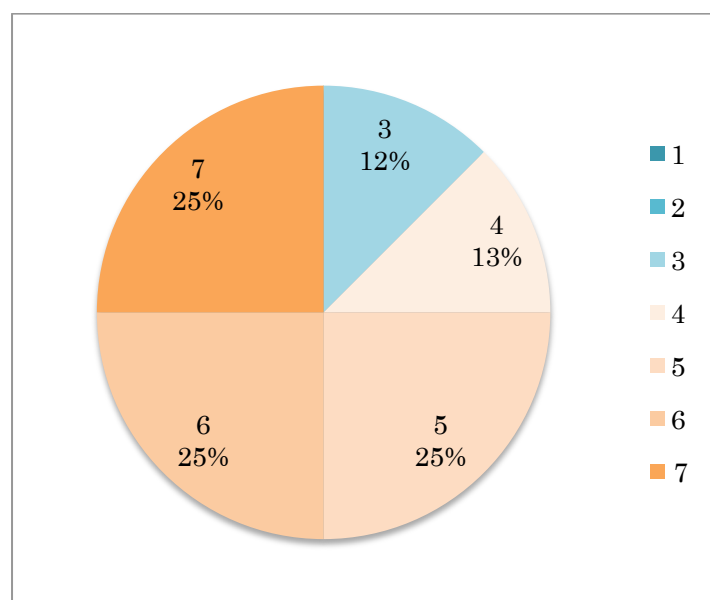


図 5-13 プロセス全体の利用性



質問 14 の利用性に関する自由記述としては以下の内容があった。内容はプラスな内容（高い評価を得た点）とネガティブな内容（改善点）に分類をおこなった。

【ポジティブ評価】

なし

【ネガティブ評価（改善点）】

- N-1.ワーク中も議論になったが、経営者、社員含めて、企業関係者が認識している課題に対してこのツールを利用するのか、誰も認識していない新たな課題を洗い出すのか、目的の違いによって利用の仕方が変わってくるように思う
- N-2.最初を書くバリューチェーン縦軸は、もう少し具体的でもいいかもしれない。理解時はいいかもしれないが、利用時は特に具体的なガイドがあるといいかもしれない
- N-3.私のビジネスの場合（コンサルタント）。事業といったときに、ひとりの人間が作業レベルで一貫して遂行しているため、プロセスの細分化がしづらかった
- N-4.事業の流れは、存続のための課題が中心となるので、社員とその他に分けて、社会課題を特定するとやりやすくなりそう
- N-5.社会課題をより具体的に分解しておく、事業の影響との関連付けが容易になる
- N-6.社会課題の一覧が先にあって、テンプレート化されていると迷わないかもしれない
- N-7.WCA に関しては、理解も利用性もやや難しいように思う
- N-8.もう少し、バリューチェーンの構造図を WCA 分析などに有効活用できると、利用しやすくなると思う
- N-9.As-Is のステークホルダーを To-Be で抽出するときに、唐突なイメージがあるので、To-Be を導き出すために、もう一つアクティビティがあっても良い気がする
- N-10.CSR というと、すでに私のイメージの中で（特に会社が CSR を重視している）ある程度の社会問題とマッチングできてしまった部分があり、すでに頭の中で、バイアスになってしまったところもあった気がする。その場に、その頭の中のバイアスを取り除いて考えたら、今までにないアイデアになるのかと思う
- N-11.To-Be 状態の構造化には、複数人による検討や事前の調査が必要であると感じた
- N-12.一人でワークを進めたため、「本当に正しくできているのか？」という疑問・不安がずっとついて回った。
- N-13.WCA は難しいのではないかと？（習った身でも使いこなせないのも・・・）
- N-14.もし企業で利用する場合は、このツールを使った成功例の一連のワークをスライドで見せていただけると、新しく利用しようと考えている企業への説得性が増すのではないかと？
- N-15.WCA などの手法（ツール）を用いる際に少し抵抗を感じます。すなわち①手法を覚えておらず、ストレスを感じました。②自分の事業に置き換えてツールを使用しようとしたときにストレスを感じました。ですので、具体的にどれくらいの時間で、どのような内容をやるのかを明示し、作業のイメージを持つための例をより明記されていると良いと思います。

ポジティブ評価はなく、すべてネガティブ評価（改善点）に関する内容であり、理解性の自由記述の 3 倍のコメント数があった。7 段階尺度評価でも理解性よりも平均がすべて低いことと相関があるといえる。利用する際の目的の設定、プラス・マイナス影響の洗い出しの際のバリューチェーンの抽象度の上げ下げや製造業以外の場合のバリューチェーンのステージの記載方法のガイド、社会課題の詳細化、WCA の難易度、バリューチェーンと WCA の関係性の明確化、など各メソッドならびにメソッド間の関係性

に関して利用性には課題があることがわかった。また、**To-Be**の状態を経済的価値と社会的価値を創出する状態にするためには、**As-Is**からいきなり**To-Be**を考えるのではなく、その間に1ステップ入れるなど工夫が必要ではないかとの意見が3件あり一番多かった。利用性の中でも、**To-Be**を本当に**CSV**実践の状態、つまり経済的価値と社会的価値を創出している状態として描きやすくすることが最大の課題と考えられる。

### 5.2.1.3 有効性に関する検証結果

有効性に関しては、プロセス利用前に1項目、プロセス利用後に11項目を質問した。利用前の質問は、利用後（質問24）と結果を比較することで、コンセプト設計プロセス能力が向上したかを確認するための項目である。表5-5の質問の列に「事前」とあるのがプロセス利用前の質問項目であり、質問15から24までがプロセス利用後の質問項目である。プロセス利用前、利用後、共に7段階評価尺度での質問であり、質問15から質問20までの6項目が各メソッドについての質問、質問23, 24の2項目がプロセス全体に関する質問、質問25が自由記述欄である。

なお、理解性、利用性の6項目の質問に対して、有効性の質問が多いのは、プロセス全体の有効性に関して詳細に分析するためである。

表 5-5 有効性に関する質問

質問	質問内容
事前	(CSVに関する説明を聞いて、自分の経験、スキル、ノウハウからイメージしてください。) あなたは現在、CSV コンセプト設計ができますか。
15	事業によるプラス・マイナスの影響の洗い出しの方法はCSV実践のための自社に関連する社会課題を選定する予備作業として効果があると思いますか？
16	社会課題リストを用いた”対象とする社会課題特定の方法”は、CSV実践のための社会課題を選定することを容易にする効果があると思いますか？
17	As-Isでの社会課題を構造化する方法（ステークホルダーと欲求の洗い出し、WCA活用）は自社が介入する前の状態を可視化・構造化しやすくなると思いますか？
18	自社の介入によるTo-Be状態の構造化の方法（WCA活用）は経済的価値、社会的価値を同時に創出していることを可視化・構造化するのに役立つと思いますか？
19	最後に記載するアウトプット整理のシートは、検討した内容を整理するために使えそうですか？
20	最後に記載するアウトプット整理のシートは、検討した内容を整理し、検討に加わっていない人に説明をしやすくなるために使えそうですか？
23	一連の「CSVコンセプト設計プロセス全体」は、経済的価値と社会的価値を創出するCSV活動のコンセプト設計を容易にするために効果があると思いますか？
24	このワークショップの前（CSVコンセプト設計プロセスを知る前）と比較して、あなたはCSVコンセプト設計ができるようになっていて感じますか？
25	有効性に関して何かコメントがございましたら記入をお願いいたします。(使ってみた感想や、プロセス、メソッド、ツールに分けた時にどこが良くない、それはこういう理由、という視点でコメントいただくと助かります。また、実際に会社で使うとした時にどこが良い、悪いかを率直にコメント頂けると助かります。)

\*質問 21, 22 は妥当性確認のための質問

7段階尺度評価でのプロセス利用前および利用後の質問15-24について、回答結果および平均値を表5-6に示す。

表 5-6 有効性に関する質問の回答割合と平均値

質問	質問内容	評価点数							平均
		1	2	3	4	5	6	7	
事前	CSV コンセプト設計能力	13%	25%	13%	13%	25%	0%	13%	3.63
15	プラス・マイナス影響の洗い出し	0%	0%	0%	0%	38%	50%	13%	5.75
16	社会課題特定方法	0%	0%	0%	0%	38%	63%	0%	5.63
17	As-Is の社会課題構造化方法	0%	0%	13%	0%	38%	25%	25%	5.50
18	To-Be 状態の構造化方法	0%	0%	13%	13%	38%	0%	38%	5.38
19	アウトプット整理シートによる 検討内容整理	0%	0%	0%	0%	0%	88%	13%	6.13
20	アウトプット整理シートによる 検討内容の他者への共有	0%	0%	13%	0%	25%	50%	13%	5.50
23	プロセス全体によるコンセプト 設計支援の効果	0%	0%	0%	0%	38%	63%	0%	5.63
24	プロセス全体による CSV コンセ プト設計能力向上の効果	0%	0%	0%	0%	38%	25%	38%	6.00

\*質問 21, 22 は妥当性確認のための質問

以下、各質問に対しての結果を詳細に述べる。

プロセス利用前に、CSV に関する説明を聞いた後の自身の CSV コンセプト設計能力評価に関する質問では、中央値より低い3点以下の回答が全体の 50%を占める結果となった。CSV コンセプト設計能力の自己評価は低いといえる。

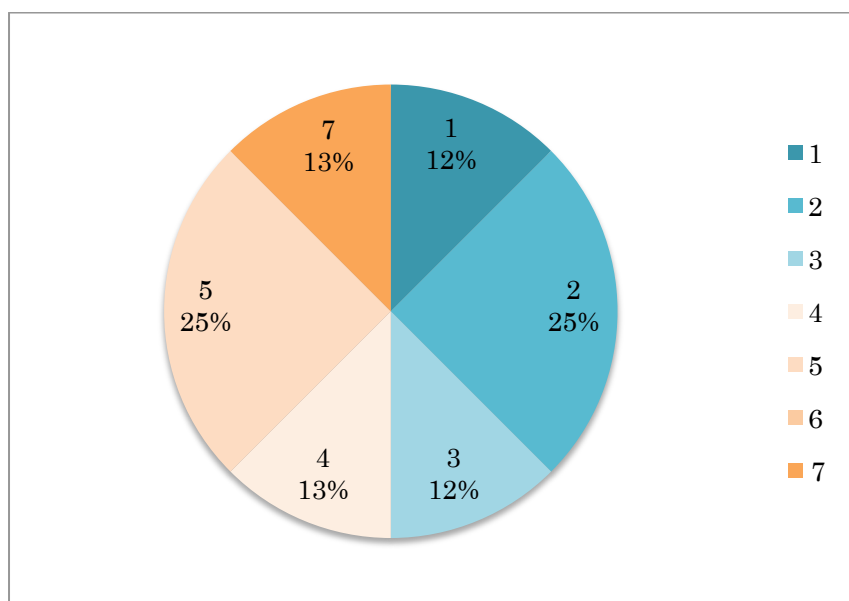


図 5-14 プロセス利用前の CSV コンセプト設計能力自己評価

質問 15 について：中央値の 4 点を超える 5 点以上の回答が 100%を占めている。よって、プラス・マイナスの洗い出しのメソッドについては、全員に有効であると評価されたと考えられる。

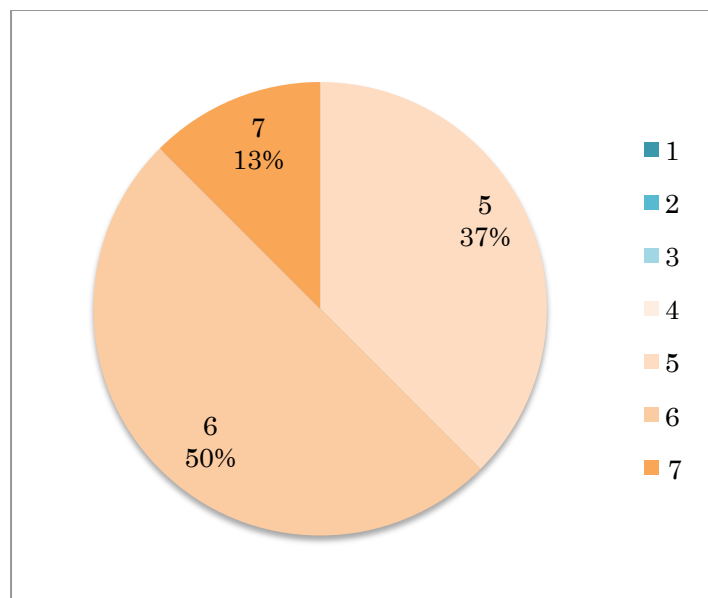


図 5-15 プラス・マイナス影響の洗い出しのメソッドの有効性

質問 16 について：中央値の 4 点を超える 5 点以上の回答が 100%を占めている。よって、社会課題特定のメソッドについては、全員に有効であると評価されたと考えられる。

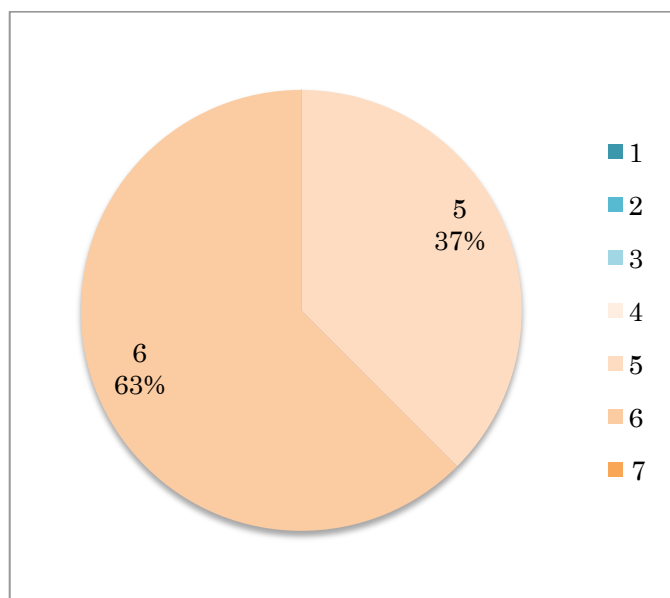


図 5-16 社会課題特定のメソッドの有効性

質問 17 について：中央値の 4 点を超える 5 点以上の回答が 80%以上を占めるが、中央値以下の 3 点の回答もあった。よって、As-Is の社会課題構造化のメソッドは、全員ではないが大部分の参加者に有効であると評価されたと考えられる。

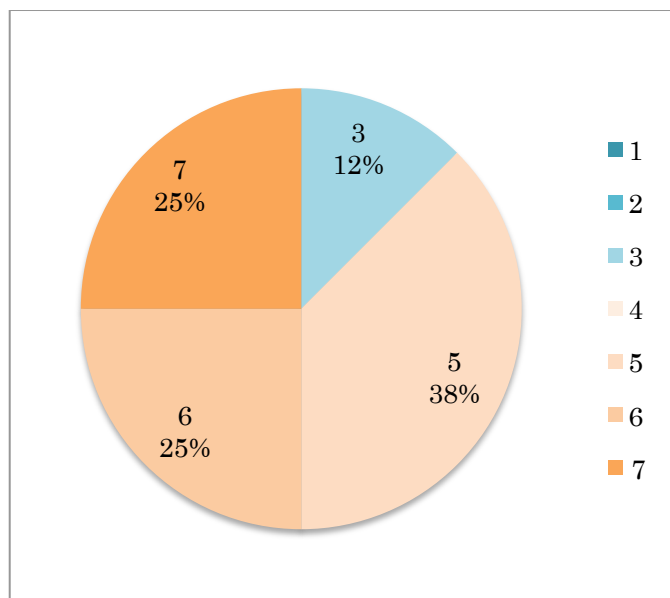


図 5-17 As-Is の社会課題構造化のメソッドの利用性

質問 18 について：中央値の 4 点を超える 5 点以上の回答が 70%以上を占めるが、中央値以下の 3 点の回答もあった。よって、To-Be 状態の構造化のメソッドは、全員ではないが大部分の参加者に有効であると評価されたと考えられる。

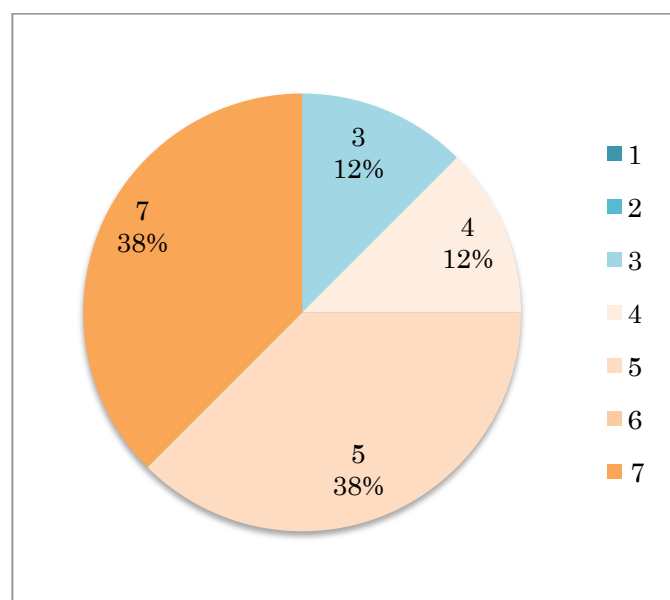


図 5-18 To-Be 状態の構造化のメソッドの有効性

質問 19 について：中央値の 4 点を大きく超える 6 点以上の回答が 100%を占めている。よって、アウトプット整理シートは検討内容の整理に極めて有効であると全員に評価されたと考えられる。

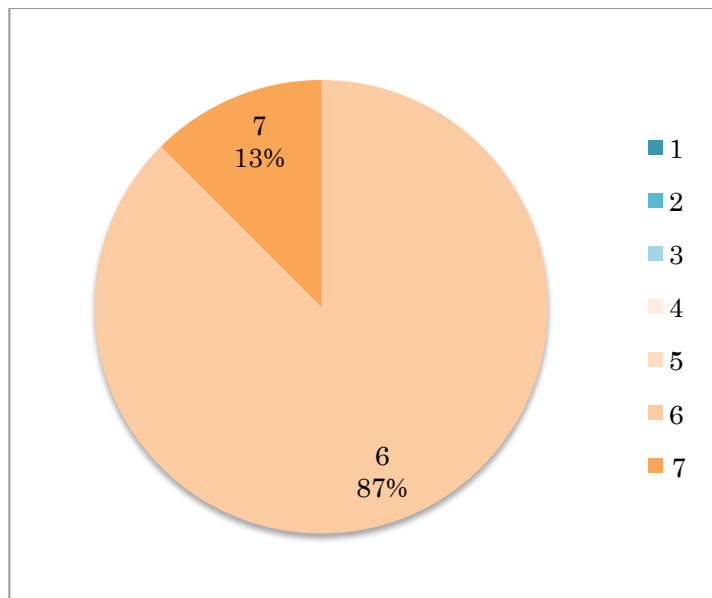


図 5-19 アウトプット整理シートによる検討内容整理の有効性

質問 20 について：中央値の 4 点を超える 5 点以上の回答が 80%以上を占めるが、中央値以下の 3 点の回答もあった。よって、アウトプット整理シートは検討内容の他者への共有への有効性は、全員ではないが大部分の参加者に高く評価されたと考えられる。

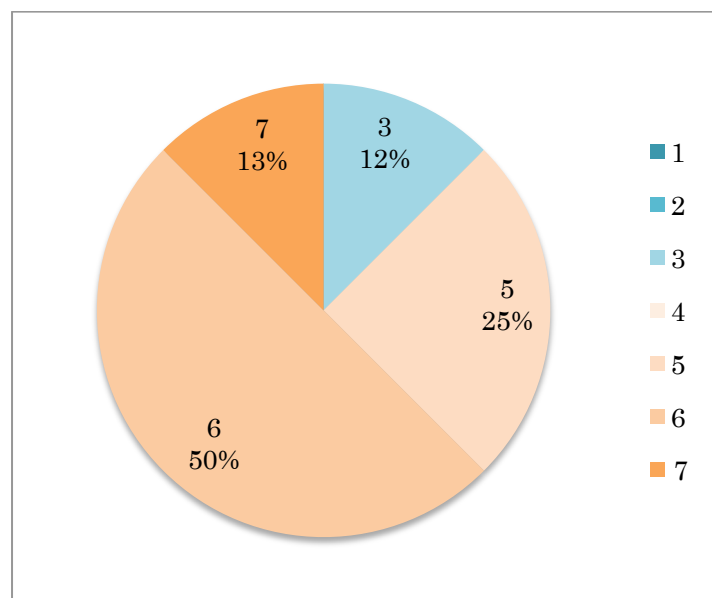


図 5-20 アウトプット整理シートによる検討内容の他者への共有の有効性

質問 23 について：中央値の 4 点を超える 5 点以上の回答が 100%を占めている。よって、プロセス全体が、CSV コンセプト設計を容易にする効果があると全員に評価されたと考えられる。

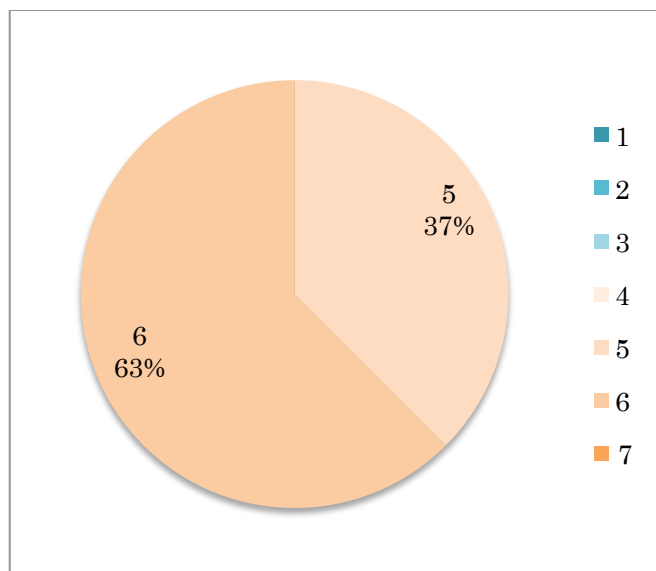


図 5-21 プロセス全体による CSV コンセプト設計を容易にする効果

質問 24 について：中央値の 4 点を超える 5 点以上の回答が 100%を占めている。よって、プロセス全体が、CSV コンセプト設計能力の向上に効果があると全員に評価されたと考えられる。

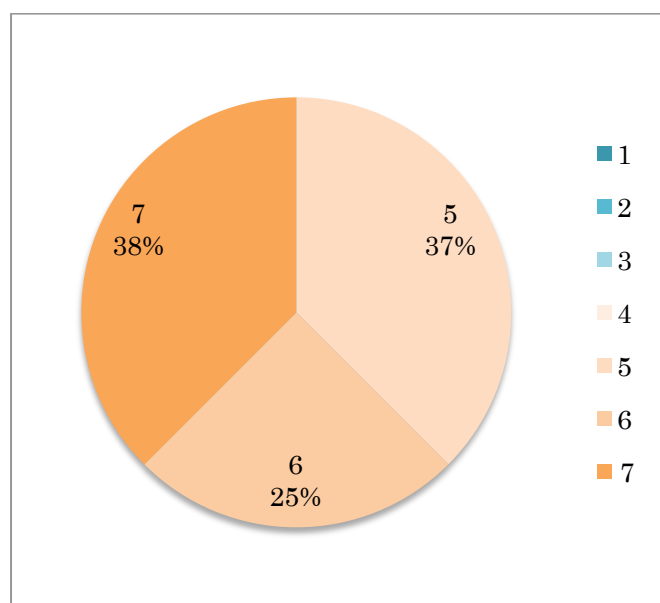


図 5-22 プロセス全体による CSV コンセプト設計能力向上の効果

質問 25 の有効性に関する自由記述としては以下の内容があった。内容はプラスな内容（高い評価を得た点）とネガティブな内容（改善点）に分類をおこなった。

#### 【ポジティブ評価】

- P-1.可能性をすごく感じる
- P-2.当該テーマに理解がない人とも、共通の認識を持てる
- P-3.全体として有効と思う
- P-4.この方法で可視化することで、テーマを整理することはできると思う
- P-5.CSV に関する組織的な資料や方向性の構造が可視化できるところが当方法の有効性だと思う
- P-6.かなりやわらかい検討（進むべき方向性を見つける）には有効であると感じた。

#### 【ネガティブ評価（改善点）】

- N-1.アウトプット出し（To-Be）のところで、わたしの場合はアウトオブボックスが出なかったため、このあたりのご提案があると、他の方も喜ばれるのでは
- N-2.社内を説得するためには、効果の規模が数字で把握できることが重要かと。実施するための予算（費用）もどこかで見積もることが必要だと思う
- N-3.実現性の検討は、この段階である程度考えるべきかもしれない

理解性、利用性、有効性の自由記述の中で最もポジティブな内容が多く、ネガティブな内容が少なかったのが有効性に関してであった。ポジティブな内容としては、構造化による利点が最も多く「理解がない人と共通の認識を持てる」、「テーマを整理できる」、「組織の資料や方向性の構造が可視化できる」といった点があげられた。一方、ネガティブな内容としては、「To-Be を従来考えつかなかったものにするための仕掛け」、「定量的な数字の明確化」といった点が挙げられた。

## 5.2.2 検証結果のまとめと考察

各 7 段階尺度評価の各質問の平均値をメソッド単位、プロセス全体の理解性、利用性、有効性別に整理した結果を表 5-7 に示す。全メソッド、プロセス全体について、中央値の 4 点以上の評価を得た。

利用性がどのメソッドおよびプロセス全体についても理解性、有効性と比較して低く、特に、WCA を用いた 2 つのメソッドは点数が 4 点台で他のメソッドより利用性が低い。利用のしやすさについては改善が必要と考えられる。メソッド具体的な改善内容は、自由記述結果から以下が考えられる。

- ・ 製造業以外でのバリューチェーンの各ステージの記載方法
- ・ 事業と結びつけて考えやすくするための社会課題の詳細化
- ・ 欲求連鎖分析の利用の補助（ステップを細分化して使いやすくするなど）
- ・ As-Is 検討後に自社が提供できる価値を一度整理するなど、To-Be を考えやすくするための工夫



表 5-7 メソッド単位、プロセス全体の理解性、利用性、有効性平均値まとめ

	+影響の洗い出し	社会課題特定	As-Isの社会課題構造化	To-Be状態の構造化	アウトプット整理シート		プロセス全体		プロセス利用前のコンセプト設計能力自己評価
					検討内容整理	検討内容を検討参加者以外に伝える	コンセプト設計を容易にする	コンセプト設計能力向上	
理解性	5.75	5.88	5.75	5.38	5.86		5.50		-
利用性	5.38	5.25	4.88	4.63	5.63		5.38		-
有効性	5.75	5.63	5.50	5.38	6.13	5.50	5.75	6.00	3.63

提案内容の利用前と後でのコンセプト設計能力向上に関する自己評価結果（事前質問と質問 24）の t 検定をおこなった（図 5-23）。解析に使用したソフトウェアは SPSS Statistics Ver23 である。

その結果、プロセス利用後の方が、コンセプト設計能力が向上しているという比較に対して  $p=0.001<0.01$  であり、1%有意であるという結果が得られた。このことから、提案するプロセスを利用することは CSV のコンセプト設計能力向上に対して効果があると考えられる。

対応サンプルの統計量

		平均値	度数	標準偏差	平均値の標準誤差
ペア 1	Before	3.6250	8	1.99553	.70553
	After	6.0000	8	.92582	.32733

対応サンプルの相関係数

		度数	相関係数	有意確率
ペア 1	Before & After	8	.851	.007

対応サンプルの検定

	対応サンプルの差					t 値	自由度	有意確率 (両側)
	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差	差の 95% 信頼区間				
				下限	上限			
ペア 1 Before - After	-2.37500	1.30247	.46049	-3.46389	-1.28611	-5.158	7	.001

図 5-23 プロセス利用前後でのコンセプト設計能力比較の t 検定結果

また、設計された CSV コンセプトを確認した結果、CSV の 3 つのアプローチのうち、「製品と市場の見直し」に該当するコンセプトが 2 つ、「バリューチェーンの生産性の再定義」に該当するコンセプトが 3 つ、「地域クラスターの組成」に該当するコンセプトが 1 つ、さらに「製品と市場の見直し」と「地域クラスターの組成」の組み合わせに該当するコンセプトが 2 つであった。つまり、提案するプロセスを用いることにより、CSV の 3 つのアプローチ全てに該当するコンセプトが設計可能であることがわかった。

以上の結果から、利用性を中心として改善点はあるものの、提案するプロセス（メソッド、ツール含む）は3つのアプローチに対応するCSVコンセプト設計を行うために、正しく構築されたものと評価できる。

### 5.3 妥当性確認結果と考察

本節では、企業の CSV 担当ではない方によるプロセス利用ワークショップ後のアンケート、企業の CSV 担当部門および CSV の有識者へのインタビューによる妥当性確認結果分析と考察について述べる。

#### 5.3.1 プロセス利用後のアンケートによる妥当性確認結果

CSV 担当ではない社会人を対象とした検証ワークショップ後のアンケートに妥当性確認の質問も含めた。表 5-8 がその質問である。この 2 つの質問を妥当性確認評価の質問とした理由は、検証結果でコンセプト設計ができているため、社内で実践するためには「自身の考えの整理」および「社内説得」ができることが重要であると考えたためである。

表 5-8 有効性に関する質問

質問	質問内容
21	一連の「CSV コンセプト設計プロセス全体」は、構築したコンセプト=仮説を検証するために次にとるべきアクションを整理するために有効であると思いますか？
22	一連の「CSV コンセプト設計プロセス全体」は、CSV コンセプトを社内で説明し、説得する材料を整理するために有効であると思いますか？

表 5-9 に回答結果および平均値を示す。

表 5-9 有効性に関する質問の回答割合と平均値

質問	質問内容	評価点数							平均
		1	2	3	4	5	6	7	
21	プロセス全体による次のアクション整理の効果	0%	0%	0%	0%	38%	50%	13%	5.75
22	プロセス全体による社内説得支援の効果	0%	0%	0%	0%	38%	50%	13%	5.75

以下が 2 つの質問に対する回答の詳細である。

質問 21 について：中央値の 4 点を超える 5 点以上の回答が 100%を占めている。よって、プロセス全体が、コンセプト設計後の次のアクションの整理に効果があると全員に評価されたと考えられる。

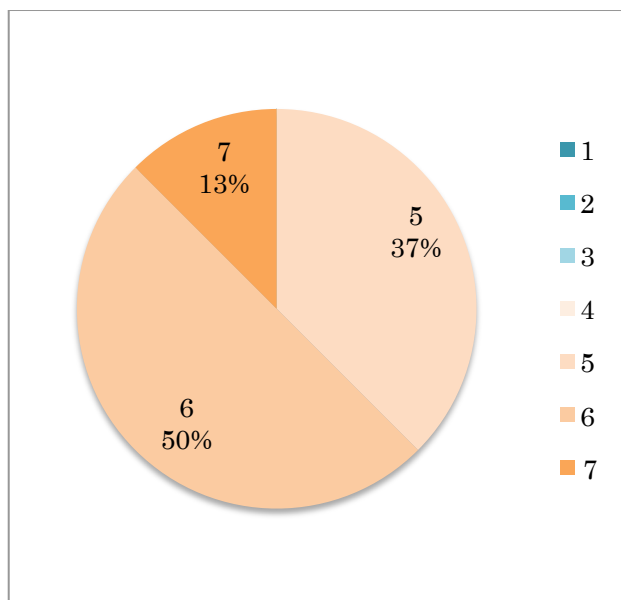


図 5-24 プロセス全体による次のアクション整理への有効性

質問 22 について：中央値の 4 点を超える 5 点以上の回答が 100%を占めている。よって、プロセス全体が、コンセプトの社内説得支援材料整理に効果があると全員に評価されたと考えられる。

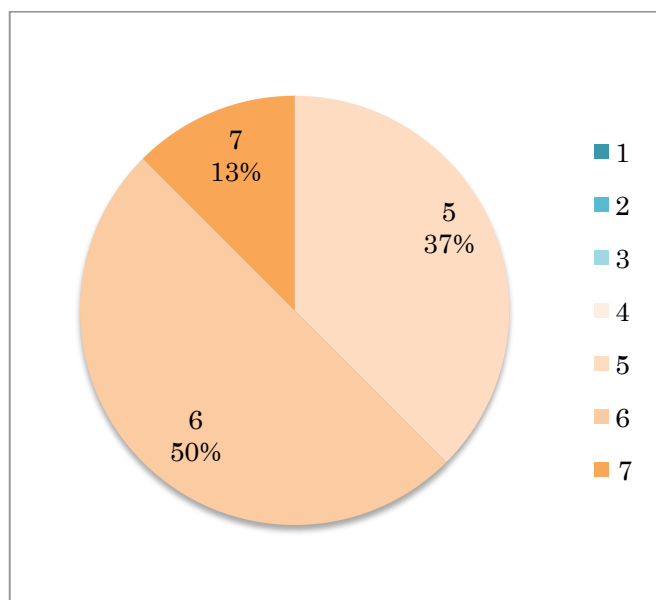


図 5-25 プロセス全体による社内説得支援材料整理への有効性

二つの質問に対して、中央値を超える5点以上の回答がそれぞれ100%となっている。この結果から、企業内でCSV実践するために、提案するコンセプト設計プロセスが役立つと考えられる。

### 5.3.2 企業のCSV担当者へのインタビューによる妥当性確認結果

以下4社のCSVに関連する業務を担当する方々、計7名に提案するプロセス（メソッド、ツール含む）を説明したのち、インタビューを実施した（各会社のCSVとの関わりおよびインタビュー結果詳細は、付録3のインタビュー結果シート参照）。

- ①精密機器メーカー：4名
- ②航空会社（ホールディングスカンパニー）：1名
- ③飲料メーカー（ホールディングスカンパニー）：1名
- ④企業の経営改革、人材育成支援コンサルタントを行う一般社団法人：1名

検証と異なり、プロセスを実際に利用してもらうのではなく、プロセスを説明後にインタビューで評価を実施する理由は、既に自身の企業内で何かしらのCSVに関するプロジェクト立案や推進に関わっている方々であるため、CSVに関する理解度が高く、更にCSV推進に関する何かしらのプロセスが社内には存在すると考えたためである。そのプロセスと比較し、評価してもらうことを目的としている。

評価は理解性、利用性、有効性の3つの視点で実施した。そのインタビュー結果の主な点をまとめると表5-10のようになる。理解性については高い評価を得た。利用性については、ツールの改善に対するコメントが得られた。有効性に関しては、意見が分かれる結果となった。

表 5-10 企業の CSV 担当者へのインタビュー結果まとめ

	評価する点	更なる改善点
理解性	理解可能（全員）	特になし
利用性	利用可能（全員）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・欲求は目に見えないものであり、WCA は難しいのではないか。CVCA に替えるか、社会課題間の関係性が構造化できると面白い。</li> <li>・プラス・マイナスの影響の洗い出しのところで、ステークホルダーに「地球環境」を入れているのは違和感がある他のステークホルダーの欄に含めたほうが良い。</li> <li>・考えた CSV コンセプトがどれくらいの目標を持っているかを、整理シートに項目追加しておいたほうがよさそう。</li> </ul>
有効性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全体整理された事は意味がある。</li> <li>・業務に使いたい。自社の過去の活動の“整理シート”を記載すると気づきが得られそう。また、現在の活動テーマも WCA を用いて欲求を整理・構造化すると気づきが得られそう。</li> <li>・欲求の観点で整理するのは面白い(3名)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営戦略との結びつきを考えることが必要（2名）。</li> <li>・自社にはすでに検討のプロセスがあり、取り組む課題が明確である。このプロセスでは時間がかかるのではないかと思う。</li> </ul>

### 5.3.3 CSV の有識者へのインタビューによる妥当性確認結果

以下3名の有識者に、提案するプロセス（メソッド、ツール含む）を説明したのち、インタビューを実施した。なお、有識者の定義であるが、この3名は実際に企業の CSV に関するコンサルタントや社外取締役などの業務をおこなっており、企業の CSV 実践に精通している数少ない方々である。また、この3名は CSV に関する書籍を執筆している。従って、日本における数少ない CSV に関する知見を豊富に持つ方々という事で選定を行った（インタビュー結果詳細、執筆した書籍の情報は、付録3のインタビュー結果シート参照）。

- ①デロイトトーマツコンサルティング 執行役員 藤井剛氏
- ②株式会社クリーン CSV/シェアードバリューコンサルタント 水上武彦氏
- ③一橋大学 名和高司教授（ファーストリテイリング取締役）

本妥当性確認も検証と異なり、プロセスを利用してもらうのではなく、説明とインタビューとしている理由は、CSV に関する理解度が高いためである。自身の考える CSV や企業の実践プロセスと比較し、評価してもらうことを目的としている。

評価は理解性、利用性、有効性の3つの視点で実施した。そのインタビュー結果の主な点をまとめると表 5-11 のようになる。理解性、利用性については高い評価を得た。有効性に関しては、意見が分かれる結果となった。

表 5-11 CSV の有識者へのインタビュー結果まとめ

	評価する点	更なる改善点
理解性	理解可能（全員）	特になし
利用性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用可能（全員）</li> <li>・ガイドしてくれる人がいると良い</li> </ul>	特になし
有効性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「バリューチェーンの生産性の再定義」のアプローチを考える上では有効であると思う。</li> <li>・自社の製品のもつ CSV 的な側面に気づくために使えるかもしれない。</li> <li>・IT ソフトレベルで自動化されて、社会課題と事業とのマッチング内容が過去の事例から自動的に候補が導出されるようになってきていると面白い。</li> <li>・自社と社会とのつながりを考えるための思考トレーニングとしてやること自体に意味を持たせるという使い方も面白い。（2名）</li> <li>・WCA は、ビジネスモデルを考える上では使える。</li> <li>・ボトムアップ的に、自分たちが実践できる事例を考えるためのツールとして使える。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営戦略、競争・差別化戦略としての側面が弱い。その視点を加えないと有効性という観点では社内説得は難しいかもしれない。</li> <li>・やり方がわからないからできないという場合もあると思うが、企業の様々な部門（経営企画、事業部門、CSR 部門など）と CSV に関して議論するとそれぞれ視点が違う。その視点をどう融合させるのか、どうチームングすることで効果が出るのか、という課題もあると思う。</li> <li>・どれくらい投資すべきなのかの量化もされた方が良い。</li> <li>・「製品・市場の見直し」、「地域クラスターの組成」はどちらかという自社が社会に与える影響というよりは、社会の課題が自社に与える影響を考慮することが必要。</li> </ul>

### 5.3.4 妥当性確認結果の考察

企業の CSV 担当者および CSV の有識者の評価では、理解性および利用性については高い評価が得られたものの、有効性に関しては評価が分かれる結果となった。この点について考察する。指摘されている改善点の中で、担当者および有識者双方から一番多いのが「経営戦略との整合性・つながりが弱い」という点である。この指摘から、コンセプト設計にプロセスが有効かどうかという点よりも、経営戦略との整合が図られているという点が重視されていることが推察される。この点を考える上で、まずはインタビューをおこなった CSV 担当者の各企業において、どの程度 CSV 実践経験があるのかについて公開情報から確認する。そして、その経験がプロセスの有効性評価に影響しているのかについて考える。なお、ここではコンサルタントの一般社団法人は対象外とする。コンサルタントはあくまで実践する企業を支援する立場にあり、自ら実践する他の3社とは立場が異なると考えたためである。

まず、精密機器メーカーである。この精密機器メーカーのインタビュー回答者(4名)は、「提案プロセスは有効である」あるいは「改善点はあるが、それが改善されれば業務に使える」という回答であった。該当企業の web を確認すると、「CSV の取り組み」

として取り組み内容が記載されている。つまり、会社として CSV に取り組むことを外部に公表できるレベルで経験があることがわかる。そして、取り組み内容を見ると「ビジネスの立ち上げを目指すとともに」という表現や「ビジネスアイデア創出も目指しています」といった表現が見られる。つまり、経営レベルで CSV に取り組む意思決定はされており、経済的価値と社会的価値の実現に向けて試行錯誤しながら CSV 推進を行っていることが推察される。これらの情報から、会社としての意思決定後、CSV テーマをどう創出するか試行錯誤する経験レベルにある企業にとっては、本研究の提案プロセスは有効であると考えることができる。

次に、航空会社である。この航空会社担当者のインタビュー結果は「提案プロセスでは経営戦略との関連性が弱い」というものであった。当該企業担当者は、グローバルコンパクト・ネットワークジャパンの CSV 研究会に参加しており、インタビューにおいて経営層の巻き込みについて完全にやりきれていないと述べていた。そして、当該企業の web には、CSV という表現が見られない。つまり、該当企業においては、担当者が CSV の推進を考えているが、CSV に取り組むと会社として意思決定し、外部に公表できるほどの経験がない状態であることが推察される。このような状況においては、提案する CSV コンセプトの良し悪しよりも、CSV がいかに経営戦略に合致しており、実施する意義があるかを経営層に納得してもらうことに重点があると推察され、経営戦略との関係性が重要であると考えられる。

最後に、飲料メーカーである。この飲料メーカーのインタビュー回答は「経営戦略との関連性」も指摘されているが、「社内では取り組むべき課題やプロセスが既にあり、提案されたプロセスでは時間がかかりそう」という回答であった。当該企業は、CSV 先進企業として様々なメディアで取り上げられるとともに、社内に CSV という表現を用いた部署が設立されていることも知られている。つまり、当該企業は、CSV を実践するという意思決定がなされており、実践の経験もあるため、これまで実践してきた自社独自のノウハウやプロセスも存在し、改めて新規プロセス導入のメリットが弱いということが推察される。

以上の考察から、「インタビュー有効性回答内容」、「CSV 実践経験」を整理すると表 5-12 となる。つまり、会社として CSV 実践経験がない場合は経営戦略との整合の観点から社内説得のためにより重要であると考えられる。また、意思決定されたが経験が浅く試行錯誤している段階では本研究の提案プロセスが有効であり、経験が蓄積して自社独自のプロセスが確立されると本研究の提案プロセス導入のメリットが弱くなり有効性を感じにくくなる、ということが考えられる。

以上より本研究の提案プロセスが有効なのは「CSV を実践することを意思決定したのち、まだ実践経験が十分ではなく試行錯誤している企業」であると考えられる。このことから、提案プロセスの効果が大きい対象範囲が明確となった。経営戦略との整合を加味することにより、まだ CSV 実践の意思決定をしていない、経験がない企業にも適用範囲を拡大できると考えられる。

表 5-12 有効性評価に影響する要因の分析

	航空メーカー	精密機器メーカー	飲料メーカー
インタビュー有効性回答内容	経営戦略との整合性の観点が必要	使いたい or 改善されれば業務で使える	取り組む課題は明確。提案プロセスを使うと時間がかかりそう
CSV 実践経験	実践が十分できていない	試行錯誤しながら実践している	先進企業であり、ノウハウがある

## 5.4 本章のまとめ

提案プロセス（メソッド、ツール含む）の検証と妥当性確認を理解性、利用性、有効性の観点でおこなった。

検証は、CSVを担当していない社会人に実際に利用してもらい、アンケート評価を実施した。その結果、理解性、利用性、有効性ともに高い評価を得た。よって、提案プロセスの利用が、CSV コンセプト設計に役立つと考えられる。

妥当性確認は、CSVを担当していない社会人によるプロセス利用後のアンケート、企業のCSV担当者およびCSV有識者に提案プロセスを説明した後のインタビューによりおこなった。その結果、理解性、利用性は高い評価を得たが、有効性に関して効果があるという回答が得られた一方で、「経営戦略との関連があればさらに有効である」という回答もあり、評価にばらつきが見られた。そのばらつきは「企業内におけるCSV実践経験」という視点で分析すると説明可能であることがわかった。会社としてCSV実践経験がない場合は経営戦略との整合の観点が社内説得のために重要であり、社内でもCSV実践の意思決定はされたが経験が浅い段階では本研究の提案プロセスが有効であり、ノウハウが蓄積して自社独自のプロセスが確立されると本研究の提案プロセスのメリットが弱くなる、ということが考えられる。

以上のことから、本研究の提案プロセスはCSV コンセプト設計および設計能力向上に有効であることがわかった。そして、企業内で実践する場合には「企業内でCSVを行うことが意思決定されているが、経験が浅く試行錯誤している」状態の企業に最も有効であることがわかった。経営戦略との関連・整合をおこなうプロセスあるいはメソッドを追加することで、CSV実践経験がない企業に対しても有効性が高まると考えられる。



## 第6章 結論と課題・今後の展望

### 6.1 結論

本研究では、企業が社会的価値と経済的価値を同時に創出する活動である CSV のコンセプト設計プロセス及びその実現のためのメソッド、ツールを構築・提案した。

まず、企業の CSV 成功事例分析から、プロセス構築の視点を明確にした。分析の結果、社会的価値創出の方法は3つのタイプに分類できることがわかった。

- ・既存の事業が生じるマイナスの影響を小さくする
- ・既存の事業が生じるプラスの影響を大きくする
- ・プラスの影響を新規創出する

既存の事業に関連する社会的価値創出タイプは、自社のバリューチェーンを分析することで対象とする社会課題を特定することができると考え、バリューチェーン分析による CSV コンセプト設計プロセスを構築した。また、提案内容はプロセス (What)、メソッド (How)、そしてツールの3層構造とした。

提案プロセスは、CSV の定義などから論理的に導出し、以下の3項目で構築した。

- 「対象とする事業の明確化」
- 「対象とする社会課題の明確化」
- 「事業と社会課題のマッチング」

そして、バリューチェーン分析の視点でプロセスを構築するため、まず事業を特定し、そのバリューチェーンの生み出すプラス・マイナス影響から社会課題を特定した。その後、事業と社会課題のマッチングをおこなう、という順番とした。

プロセス実践のためのメソッドは、以下の5つとした。

- ①バリューチェーンのプラス・マイナス影響の洗い出し
- ②影響が関連する社会課題の抽出と特定
- ③特定した社会課題のステークホルダーと欲求の洗い出し
- ④社会課題の現状の構造化
- ⑤自社介入による理想状態の構築

ツールとして、①のために強制連想法 (マトリックス法) : バリューチェーン x ステークホルダー、②のために国連が定める SDGs から課題要素を抽出して作成した社会課題リスト、③のためにブレインストーミング、④と⑤のために欲求連鎖分析 (WCA) および作成したコンセプト整理シートを用いることとした。

構築したプロセス・メソッド・ツールの検証のため、CSV を担当していない社会人に、自社が実践する CSV コンセプトを、提案プロセスを利用して設計してもらい、アンケートをおこなった。その結果、提案プロセスはコンセプト設計を容易にすることに有効であることが確認できた。さらに、妥当性確認のため、検証ワークショップ後のアンケート、および企業の CSV 担当者と CSV 有識者 (コンサルタント、大学教授) にインタビューを実施した。その結果、理解性、利用性は高い評価を得られた。有効性についても高い評価を得ることができたが、一方で改善意見もあった。改善点の内容としては、「経営戦略との関連が弱い」という点が複数指摘された。この有効性に関する評価の違いは、企業における「CSV 実践経験」の差によると考えられる。

具体的には、会社として CSV の実践経験がない場合は、コンセプトが設計できるかどうかよりも経営戦略との整合の観点が社内説得のために重要である。会社として CSV 実践を意思決定したが、経験が不十分な場合は、本研究の提案プロセスが有効である。さらに、経験が蓄積して自社の独自プロセスが確立されている場合は、本研究の提案プロセス導入のメリットが弱くなる、と考えられる。

以上から、本研究では企業での CSV 実践の支援を目的とした CSV コンセプト設計プロセスを提案し、そのプロセスが CSV コンセプト設計にも実践にも有効であることが確認できた。また、当該企業として成長させたい事業、地域など、経営戦略との整合をより考慮することで、CSV の実践経験が十分でない企業にとっても更に有効性が向上すると考えられる。

## 6.2 課題

本研究の課題として以下 2 点があげられる

### ①企業の実プロジェクトへの適用

企業の実 CSV プロジェクトへの適用は修士研究期間では不可能である。そのため、本研究ではアンケートとインタビューで有効性を評価し、確認することができた。今後、実際に企業での実プロジェクトに適用することで、有効性確認をさらに充実させる。

### ②企業の CSV 実践経験のレベルに基づく有効度の変化の評価結果の充実

企業の CSV 担当者、有識者によるインタビューの結果は有効であるという意見がある一方、経営戦略との関連を強化すべきという意見も見られた。それに対して、CSV 実践経験のレベルによって提案プロセスの有効度が変化すると考察した。しかし、各レベルで 1 社ずつしか評価を実施していない。今後、さらに評価数を増やすことで、この考察が正しいことを確認する。

## 6.3 今後の展望

本節では今後の展望として以下 3 点について述べる。

### ①経営理念、経営戦略との関連性の強化による対象企業の拡大

提案したプロセスは、CSV の実践を容易にするためにコンセプト設計のプロセスの全体像を構築することに主眼をおいた。今後は、経営理念、経営戦略との関連性を強化し、対象企業をさらに広げることができると考えられる。

### ②「新しいプラス価値の創出」を行うためのプロセス検討

3 つの社会的価値創出タイプのうち、既存の事業のバリューチェーンを分析することでコンセプトを設計するプロセスを提案した。しかしながら、「プラスの影響を新規創出する」ことで新規事業を創出したい、あるいは自社の事業成長を実現したいと考えている企業は GCNJ 参加企業へのインタビューでも多数意見があった。従って、「プラスの影響を新規創出する」タイプの事例のためのコンセプト設計プロセス構築も非常に社会的な意義がある。今後、このタイプのコンセプト設計プロセスを構築していく。

### ③CSV コンセプトの評価方法の構築によるコンセプトの質の向上

本研究ではコンセプト設計と企業内での実践を支援するプロセスを構築した。しかし、そのコンセプトの良し悪しを測る評価方法は明確になっていない。評価方法を構築することで、コンセプトを評価し、経済的価値と社会的価値をより多く創出できるコンセプトに改良できると考えられる。

## 謝辞

本研究を行うにあたり、たくさんの方々にご指導、ご支援をいただきました。この場を借りて厚く御礼申し上げます。

主査であり指導教員である五百木誠准教授には、この2年間、研究室の一期生として、非常に温かく、かつ的確なご指導を賜りました。相談すると自らの研究の意義や輪郭や明確になり、分解能が上がっていく実感が得られ、非常に勇気づけられました。心から感謝申し上げます。

副査である小木哲郎教授には、幾度も学術的研究のセオリーをご指導頂き、勉強になりました。感謝申し上げます。

白坂成功准教授には、研究室配属相談、そしてその後の定期的なマンツーマン研究相談で非常にお世話になりました。常に温かく、且つ新しい気づきを与えていただきました。感謝申し上げます。

前野隆司教授には、SDMに入学するきっかけをいただき、ヒューマンラボでも的確なご指導をいただきました。感謝申し上げます。

研究の評価に際し、ワークショップとアンケートに応じていただいた皆様、インタビューに応じていただいた企業のCSV担当者の皆様、そして有識者の皆様にはお忙しい中、労を惜しまずご協力いただきました。感謝申し上げます。

五百木ゼミで共に2年間頑張り、支え合った小野塚祐気君、宇佐美朝子さん。2人が居なければきっとここまで研究を進めてくることはできなかったと思います。また、SDM同期7期生の皆さんにも非常にお世話になりました。本当にありがとうございました。

博士課程の小林延至さん、増田佳正さんにも親身にアドバイスとご指導をいただきました。本当にありがとうございました。

そして、この2年間、毎週末家を空け、時には徹夜で家にいないことも多くあったにもかかわらず、温かく見守り、毎日作ってくれる食事を食べないことがあっても文句も言わずに支え続けてくれた妻には心から感謝しています。

研究はまだまだ続くと実感しています。そして、続けていきたいとの思いが益々強くなっています。これから、SDMで学んだことを生かし、研究を深め、社会を良くしていくことに微力でも貢献できるように、そしてお世話になった皆様に恩返しができるように精進していきます。

2016年2月19日  
山谷匡史

## 参考文献

1. 経済産業省 ソーシャルビジネス研究会報告書 (2008)
2. EUROPEAN COMMISSION, “COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS -A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility”, 2011
3. JIS Z 26000:2012 社会的責任に関する手引 (2012)
4. 経済産業省 米国における紛争鉱物に関する開示規制の概要 (和文) (2013)
5. United Nations Global Compact Web Site Participants list  
<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>
6. The Global Sustainable Investment Alliance, “Global Sustainable Investment Review2014” (2015)
7. M. E. Porter, M. R. Kramer, “Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth” Harvard Business Review January-February (2011)
8. ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー2011年6月号
9. M. E. Porter, Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, Simon and Schuster (2008)
10. M. E. Porter, On competition, Harvard Business Press, pp199 (2008)
11. 名和高司, CSV 経営戦略, 東洋経済 (2015)
12. GE website Ecomagination Progress  
<http://www.gesustainability.com/2014-performance/ecomagination/>
13. GE 2015 Ecomagination Brochure  
[http://dsg.files.app.content.prod.s3.amazonaws.com/gesustainability/wp-content/uploads/2014/05/GE\\_BR15\\_Ecomagination\\_Final.pdf](http://dsg.files.app.content.prod.s3.amazonaws.com/gesustainability/wp-content/uploads/2014/05/GE_BR15_Ecomagination_Final.pdf)
14. 住友化学ホームページ  
<http://www.sumitomo-chem.co.jp/csr/olysetnet/initiative.html>
15. ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー2014年1月号
16. キリンホームページ <http://www.kirin.co.jp/csv/>
17. キリングループサステナビリティ報告書 2014  
[http://www.kirinholdings.co.jp/csv/sustainability/promotion\\_csv.html](http://www.kirinholdings.co.jp/csv/sustainability/promotion_csv.html)
18. グローバルコンパクト・ネットワークジャパンホームページ  
<http://ungejn.org/activities/session/2015.html>
19. 小倉榮一郎, 近江商人の経営管理, 中央経済社 (1991)

20. 水尾順一, グローバル CSR の視点による BOP ビジネスと共益の創造、駿河台経済論集, 21, 2 (2012)
21. 水尾順一, グローバル CSR の視点による BOP ビジネスと人間開発に関する一考察- ガーナにおけるシアバタービジネスの要諦と展開-, 駿河台経済論集, 22, 1 (2012)
22. Heiko Spitzbeck and Sonia Chapman, “Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil”, CORPORATE GOVERNANCE, VOL. 12 NO. 4 pp. 499-513 (2012)
23. 水尾順一, グローバル CSR を基軸とした CSV に関する一考察 -ヤクルトを中心として, 企業のサステナビリティ活動からの学習-, 日本マネジメント学会、経営教育研究 17(1), 29-45 (2014)
24. Sue Adkins, Cause Related Marketing: who cares Wins, Reed Educational and professional Publishing Ltd (1999)
25. 世良耕一, コーズ・リレーテッド・マーケティングの位置付けとその CSR 全般への援用について、日本経営倫理学会誌, 第 16 号、pp251-258 (2009)
26. Tomoyuki Fujita, Nozomi Sugiyama, Motoshi Kanke, Toshiyuki Yasui, Seiko Shirasaka and Takashi Maeno, “Concept Design of Cause-Related Marketing Using Wants Chain Analysis and Co-creation Workshops”, Chap. 25, pp. 235-242, Serviceology for Services (2014)
27. ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー2008年2月号
28. C・K・プラハラード, ネクスト・マーケット「貧困層」を「顧客」に変える次世代ビジネス戦略, 英治出版株式会社 (2010)
29. 紺野登, 利益や売上げばかり考える人は、なぜ失敗してしまうのか, ダイヤモンド社 (2013)
30. リコーCSR ホームページ  
<https://jp.ricoh.com/csr/community/value.html>
31. 山口泰幸, デザイン過程におけるコンセプト・メイキング方法論、武蔵野美術大学研究機用#37 (2007)
32. James N. Martin, “The PMTE Paradigm: Exploring the Relationship Between Systems Engineering Process and Tools”, INCOSE International Symposium, Volume 4, Issue 1, pp 176–183, August (1994)
33. 牧野由梨恵, 白坂成功, 牧野泰才, 前野隆司, 「欲求連鎖分析」, 日本機械学会論文 集 C 編, Vol. 78, No. 785, pp. 214-227 (2012)
34. 日本創造学会ホームページ  
<http://www.japancreativity.jp/category/matrix.html>
35. 国連 持続可能な開発目標  
<http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
36. 日本創造学会ホームページ  
<http://www.japancreativity.jp/category/brainstorming.html>

37. Krista M. Donaldson, Kosuke Ishii, Sheri D. Sheppard, “Customer Value Chain Analysis”, *Research in Engineering Design*, Vol. 16, Iss.4, pp.174-183 (2006)
38. 麻生陽平, 白坂成功, 保井俊之, 前野隆司, 2×2 欲求マトリクス-心理的価値に基づく利他的コンセプト創出法-, *日本創造学会論文誌*, Vol. 16, pp. 171-189 (2013)
39. A.H. マズロー, 「完全なる人間第2版 -魂のめざすもの」, 誠信書房 (1998)

付録

1.CSV 事例と CSV アプローチの関係性一覧

事例No	企業の国籍	企業名	活動概要	CSVの3つのアプローチ分類			社会起業	経済的価値		社会価値創出タイプ			業種 ※製品・サービスによるCSVの場合は、課題解決に用いられた製品・サービスを記載。
				製品・サービスの見直し	サプライチェーンの生産性の再定義	地域クラスターの組成		コスト削減	売上	マイナス影響を小さくする	プラス影響を大きくする	新しいプラス影響を創出する	
1	米国	GE	エコマシナリー(さまざまな環境問題の解決を目指す同社の事業の総称で、CO2(二酸化炭素)排出量を削減するための太陽光発電や風力発電の事業、水資源不足を解消する海水の淡水化ビジネスなどがある)	1				○ 提供価値を強化 (省エネ性能、再エネ、水使用量減)	1 環境負荷削減 (CO2排出量)				IT(電気電子機器・ハードウェア)
2			ヘルスマジネーション 以下分野での15%改善を目標として掲げている 1.手術医療のためのサービスや低価格の医療機器等による医療コストの削減 2.技術革新や普及活動による医療アクセスの拡大 3.ITの活用などによる医療品質の向上	1				○ 提供価値を強化 (低価格、新機材利用)	1 ヘルスクエア機能強化 医療アクセス改善				IT(電気電子機器・ハードウェア)
3	米国	Intel	デバイスのエネルギー効率を改善	1				○ 提供価値を強化 (省エネ性能向上)	1 環境負荷削減 (CO2排出量)				IT(電気電子機器・ハードウェア)
4	米国	IBM	デバイスのエネルギー効率を改善	1				○ 提供価値を強化 (省エネ性能向上)	1 環境負荷削減 (CO2排出量)				IT(電気電子機器・ハードウェア)
5	米国	Wells Fargo	顧客の予算管理や与信管理、債務返済をサポートする商品やツールを開発	1				○ 新たな価値提供 (返済容易)	1 返済遅延防止支援				金融
6	米国	マークス&スペンサー	サプライチェーンの見直しで輸送コストとCO2削減		1			○ 物流コスト	1 環境負荷削減 (CO2排出量)				業種:小売業者(衣料)
7	米国	Revolution Foods	新鮮で健康志向、栄養価の高い食事を毎日6万色、学童向けに提供。	1		1		○ 新たな価値提供			1 健康志向支援、栄養		食料品
8	インド	ユニリーバ	インドの子会社「ヘンダックスユニリーバ」で「プロジェクト・シャクティ」を実施。2000人の集団に訪問販売システムを導入、経済的に恵まれない女性起業家にマイクロファイナンスシステム利用、研修受講などをさせ、45,000人以上が15の州で10万人をカバー、手洗い習慣など衛生に関する啓発活動を行うとともに、石鹸などの衛生用品を販売。	1	1			○ 販路開拓 提供価値を強化 (小分けにし単価減)		1 衛生状態の改善 貧困の改善 女性の社会進出			消費財(食料品、飲料、衛生用品)
9	米国	ダウ・ケミカル	最大の生産拠点での真水使用量を削減。		1			○ 製造コスト	1 環境負荷削減 (水使用量)				業種:化学品
10	スイス	ネスレ	「AAAサステナブル・クオリティ・プログラム」 途上国の貧困地域のコーヒー農家を支援して、限定された産地ではしか入手できない高品質なコーヒー豆の安定調達を実現している。現地には品質測定機を設置、高い品質の農家には上乗せ価格で買取を実施。 農家への融資支援、農業や原木や肥料などの調達支援など。		1	1		○ 調達コスト? (高品質な材料を安定して多く確保)		1 中小農家収入増で安定 コーヒー生産地域としての産業 強化			業種:食料品
11	ノルウェー	ヤラ・インターナショナル	無機肥料メーカー。農民が肥料などの必要資源の入手・市場への運搬のためのロジスティクス未整備が非効率なので、港湾や道路整備に6000万ドルを投資、ノルウェー政府支援のもと、現地政府とプロジェクトに従事、モザンビークとタンザニアに回廊地帯形成を目指す。35万人の雇用を創出。		1	1		○ 雇創出 (農業クラスが生き、肥料が売れた)		1 仕入先業務効率化 雇用の増大			業種:化学品
12	インド	ジェイン・イリゲーション	点滴灌漑システムを提供することで農家の水使用量を削減。 また、気候変動による降雨量減少で農作物の育成が困難になった地域を、新規市場として開拓することに成功	1				○ 新たな価値提供 新規市場開拓	1 環境負荷削減 (水使用量)		1 干ばつ地域の農地化		業種:設備(灌漑設備)
13	シンガポール	オールド・インターナショナル	カシューナッツをアジア・アフリカに送って生産性の高い労働者による加工を行っていた。が、タンザニア、モザンビーク、ナイジェリアなどの生産国に工場を建設し、地元労働者を雇用して採用することで、加工と輸送にかかるコストを25%削減、CO2削減と地元への雇用創出。17,000人、うち女性が95%。		1	1		○ 人件費 物流コスト	1 環境負荷削減 (CO2排出量)		1 産業クラス形成による産業振 興 女性の社会進出支援 貧困改善		業種:商社(農産物)
14	米国	ウォルマート	容器や包装の軽量化・軽量化、輸送ルート効率化に取り組み、環境への負荷を軽減しつつ、年間2億ドルのコストを削減している		1			○ 物流コスト	1 環境負荷削減 (CO2排出量、資源使用量)				業種:小売業者(総合)
15			食品部門用の農作物を倉庫に近い地元農家から調達。それによって輸送コストを削減し、且つ小口購入をすることで遠方の工業農場から購入するよりもコストを削減可能。地元農家も潤った。		1	1		○ 物流コスト 在庫コスト	1 環境負荷削減 (CO2排出量)		1 産業クラス形成による産業振 興		業種:小売業者(総合)
16	米国	ジョンソン&ジョンソン	従業員の健康支援(15年で視率が1/3に減少、その他様々な健康支援プログラムによって、医療費を2億5000万ドル/年削減)		1			○ 医療コスト		1 健康増進支援			業種:ヘルスクエア(製薬、医療機器)
17	米国	Water Health International	最新の浄水技術を使って、インド農村部、ガーナ、フィリピンなどで100万人以上の人に低コストで浄水を届けている。	1		1		○ 新たな価値提供			1 衛生状況改善		設備(浄水)
18	バングラデシュ	ウェイスト・コンサーン	スラム街から700トン/日のゴミを収集し、有機肥料に転じて作物の収穫量を向上させ、CO2を削減	1		1		○ 新たな価値提供			1 環境負荷削減 (CO2排出量、廃棄物量)		環境事業・サービス
19	米国	トムソン・ロイター	平均年収2,000ドルの農民向けに月極の天候や穀物価格に関する情報提供や農業アドバイスを実施。 ユーザーは200万人	1				○ 新規市場開拓		1 情報提供による利便性向上			情報サービス
20	インド	アラビンド眼科&オロパ	貧困層でも支払える料金水準の白内障治療プロセスの開発	1		1		○ 新たな価値提供 新規市場開拓			1 ヘルスクエア (貧困層医療アクセス向上)		ヘルスクエア(病院):社会起業
21	米国	エンブレイス	スタンフォードの学生が作った安価な保温装置による、低体温による乳児死亡率の低減	1		1		○ 新たな価値提供 新規市場開拓			1 ヘルスクエア (乳児死亡率減)		ヘルスクエア(医療機器):社会起業
22	バングラデシュ	グラミン銀行	貧困層の方々に対して、無担保で融資するマイクロクレジットサービスを展開。返済率は90%以上と非常に高かった。	1		1		○ 新たな価値提供 新規市場開拓			1 金融支援 (貧困層アクセス向上)		金融(マイクロファイナンス):社会起業
23	米国	ベタープレイス	電気自動車(顧客所有)とバッテリー(ベタープレイス所有)というビジネスモデル。	1		1		○ 新たな価値提供 新規市場開拓			1 環境負荷削減 (CO2排出量)		IT(電気電子機器・ハードウェア):社会起業
24	タンザニア	APOPO	未処理地帯の探知、結核菌の発見などの課題にヒーローラット(嗅覚を訓練した鼠)により取り組む	1		1		○ 新たな価値提供 新規市場開拓			1 地雷による被害者減 ヒーローラット育成のための雇 用創出		福祉:社会起業
25	英国	ポードフォン	ポードフォンの無線技術を用いた、P2P金融のモバイル金融取引システムの構築「M-PESA」 2010年5月からはエティオピアがM-PESAと連携したM-KESHOをスタート、今では融資や預金、保険、などの金融サービスも利用可能。 診断機器を搭載したドクターカー(元気ですか?)	1				○ 新たな価値提供 新規市場開拓			1 金融支援 (貧困層アクセス向上)		IT(電気電子機器・ハードウェア)
26	米国	GEヘルスクエア	超小型超音波診断装置Vscan ※2002年に中国の農村部の人々の治療に設定できるように小型超音波診断装置が開発され、それが先進国にリターン・イノベーションとして導入され、日本で手のひらサイズのVscanになって更に新興国に輸出された。→グローバルイノベーションサイト	1				○ 新たな価値提供		1 ヘルスクエア (医療アクセス向上)			IT(ヘルスクエア製品)
27	米国	サンエジソン	ソーラー発電機器を売るのではなく、発電した電力を顧客に提供し、運用益を得る。	1		1		○ 新たな価値提供 新規市場開拓			1 環境負荷削減 (CO2排出量)		環境事業



事例No	企業の国籍	企業名	活動概要	CSVの3つのアプローチ分類			社会起業	経済的価値		社会価値創出タイプ			業種 ※製品・サービスによるCSVの場合は、課題解決に用いられた製品・サービスを記載。
				製品・サービスの見直し	バリューチェーンの生産性の再定義	地域クラスターの組成		コスト削減	売上	マイナス影響を小さくする	プラス影響を大きくする	新しいプラス影響を創出する	
28	米国	P&G	P&Gは、水道網の整備されていない途上国で汚水の不純物を取り除く製品を販売しようとしたところ、衛生的な水を飲む習慣のない住民の間では製品がうまく浸透しませんでした。そこで、同社はNGOに製品を販売し、このNGOが現地で安全な水を飲む啓発活動を行いながら製品を配布する手法に切り替えた結果、現在アフリカ、アジア、中米等の計50カ国において製品が使われるようになりました。	1				○ 新たな価値提供 新規市場開拓			1 衛生状況改善	消費財(ヘルスケア、化粧品)	
29	米国	コココーラ	アフリカのボトリング工場の従業員に対して、HIV/エイズの教育、無料の検査、カウンセリング、避妊具の無料配布		1			○ 医療コスト		1 ヘルスケア			食料品
30			水使用量の削減とコスト削減		1			○ 製造コスト	1 環境負荷削減 (水使用量)				
31	米国	マイクロソフト				1		○ 採用コスト 育成コスト			1 教育支援	IT(ソフトウェア)	
32	米国	シスコシステムズ	事業を展開する地域でのIT教育に力を入れている。こうした活動は地域の発展を促すとともに、不足しがちなITに精通した人材を育成することを通じて自社の競争基盤も強化することにつながる			1		○ 採用コスト 育成コスト			1 教育支援	IT(電気電子機器・ハードウェア)	
33	米国	デル				1		○ 採用コスト 育成コスト			1 教育支援	IT(電気電子機器・ハードウェア)	
34	日本	ヤマトホールディングス	①リユース事業(販売やレンタル)は子会社で引越引越事業を手掛けるヤマトホームコンビニエンスの成長事業。 過疎地でリユース家電を販売する「クロネコキャラバン」を年間200回以上開き、高齢者の買い物支援と安否確認を組み合わせた新サービスにより事業創出 キャラバンは2時間ほどで集中的に商品を販売し、その後は購入者の自宅を回って商品を届ける。配達先では、家電製品の設置や配線まで手掛けるほか、希望に応じて清掃や片付け、大型家具の移動といった有料サービスも提供する。 引越引越は休日集中するため、平日はトラックやドライバーの稼働率が下がる。一方、キャラバンの顧客は主婦や高齢者が中心のため、平日に開催できる。平日に出張販売をすることでコストだった車と人が利益を生むようになり、リサイクルショップの在庫の回転率も上がった。 2014年度は開催数を250回に増やし、事業拡大を図る。 ②ヤマト運輸が高知県大豊町で2012年に開始した「おおよと宅配サービス」は、高齢者の買い物代行と安否確認をしながら地域の商店を活性化させ、新しい物流の需要を創出するという、一石三鳥のサービス。 利用者は、電話やファクスで地元の商店に商品を注文する。ヤマトのドライバーが店を商品を持ってピックアップし、利用者に届けて商品代金と宅配手数料を受け取る。自宅に訪問した際には、利用者に体調などをヒアリングし、異変があれば町役場に消防署へすぐに連絡する。毎月150件ほどの利用があり、そのうち実際に異変を感じて通報したケースはこれまでに13件。高齢世帯が利用しやすいよう、1000円以上の商品購入を条件に、配送費は150円と通常の配送費の数分の1の値段に抑えた。その分、注文を受けた商店が配送費の一部を負担し、自治体も補助金を交付して配送費に充てている。	1				○ 新たな価値提供		1 ①過疎地の高齢者の買い物支援、安否確認 ②過疎地の高齢者の買い物支援、安否確認	運輸		
35	日本	住友化学	オリセットネット。防虫剤入り蚊帳によるマラリア感染予防	1				○ 新たな価値提供 新規市場開拓			1 ヘルスケア (感染症予防)	化学品	
36	日本	トヨタ自動車	プリウス販売による環境負荷低減と、燃費大幅向上による売り上げ拡大	1				○ 提供価値を強化	1 環境負荷削減 (CO2排出量)			自動車	
37	日本	セブン&アイ・ホールディングス	被災地の復興に関連して、「仮設住宅の入居者には、高齢者が多く、お年寄りが1人というケースも想定され、買い物に対する不便を感じる人が出てくるのは間違いない。こうした仮設住宅の入居者に商品を届けるか」という課題を挙げる。そして、「必要な商品を容易に入手できるよう、インターネットと実際の店舗を融合させるため、誰でも簡単に操作できるネットスーパー端末を仮設住宅に設置すること」を提案した。 高齢化が進む地域において、復興の過程を通じてネットスーパーが一般化すれば、セブン&アイの端末がデファクトスタンダード(事実上の標準)になる可能性がある。こう考えれば、仮設住宅にネットスーパー端末を配備し、または無料で設置することは、同社の事業にとっても大きな意味がある。		1			○ 新たな価値提供			1 高齢者生活支援	小売業社	
38	日本	パナホーム	被災地向けに低価格の住宅を販売することとしている。その取り組みを通じて低価格で高品質な住宅を供給するノウハウを蓄積できれば、国内で2015年以降に世帯数の減少が見込まれる中、住環境の整備が遅れているアジアなどでの事業展開に活用できる可能性がある。	1				○ 提供価値の強化		1 災害復興支援		建設業(住宅)	
39	日本	コマツ	本社機能を地方に移管することで雇用創出、仕入先も地域の企業から選定するなど地域支援を実施。社員の帰属意識の高まりや地方大学の優秀な人材の確保、などができている。		1	1		○ 採用コスト		1 地域活性化		建設	
40	日本	ヤマハ発動機	漁業のインフラ整備が整っていないアフリカで、政府とともに港湾整備支援し、漁業進捗に努めた。30年以上。その結果、漁業の産業としての確立を支援する事ができ、その後該当地域での発動機シェアは90%以上			1		○			1 産業クラスター形成による産業振興	設備	
41	日本	キリン	ノンアルコールビールによる飲酒運転削減と新たな市場の開拓	1				○ 提供価値を強化	1 飲酒運転の削減			食料品	
42	日本	生活の木	シアバタービジネス。シアバターはチョコレート原料のカカオバターの代替品としても利用されるが、化粧品の原材料として使われる。保湿成分が高い。単にシアバターとして売るのはなく、シアバター石鹸として売ることによって付加価値を高め、現地の人々の収入増、女性を採用することにより女性の社会進出の支援、更には地域産業の適正利益の確保→地域社会発展に繋げた。JICAやNGO(Africa 2000 Network)と連携。JETROが進めるODAのシアバター産業育成の公募に応募して開始。			1		○			1 雇用の創出 女性の社会地位向上 現地産業の確立 収入増加(シアバターで売ると買い叩かれる)	消費財	
43	デンマーク	ノボルディクス	中国において糖尿病予防の重要性を伝える啓発活動を通じて、自社の糖尿病治療薬が必要とされる状況を作り、市場を自ら構築していった。	1		1					1	ヘルスケア(製薬)	
44	ハンガリー	グラミン・ダノン	食品メーカーダノンがグラミン銀行とともに設立した会社。貧困地域の人々に栄養を運び渡らせるため、低価格で販売できるヨーグルトなどを開発。産業するだけの容器のコストが勿体無いので、食べられる容器に入れたヨーグルトを販売	1	1	1				1	1	食料品	

## 2.検証のためのアンケート質問票(事前、事後)

### 2.1 事前アンケート

CSVコンセプト設計プロセスに関するアンケート(事前) No. 20xx.xx.xx

質問1

過去にどのような業務を経験されたことがあるか、だいたい結構ですので記入をお願いします。

業務	年数	業務	年数
経営		営業	
企画		保守サービス	
研究職		PM	
設計		コンサルタント	
生産		CSR・環境	
調達		その他 [            ]	

質問2

ご自身の性別にチェックをお願いします。

男性	女性

質問3: (CSVに関する説明を聞いて、自分の経験、スキル、ノウハウからイメージしてください。)

あなたは現在、CSVコンセプト設計ができますか。

そう思う				そう思わない		
とても	かなり	やや	どちらでもない	やや	かなり	とても

## 2.2 事後アンケート

### CSVコンセプト設計プロセスに関するアンケート(事後)

No.

20xx.xx.xx

本アンケートは①理解性、②利用性、③有効性の順番で質問していきます。

①理解のしやすさ(理解性)に関する質問です。

質問1 事業によるプラス・マイナスの影響の洗い出しの方法は容易に理解ができましたか？

そう思う そう思わない

とても	かなり	やや	どちらでもない	やや	かなり	とても
-----	-----	----	---------	----	-----	-----

質問2 対象とする社会課題特定の方法(社会課題リスト含む)は容易に理解ができましたか？

そう思う そう思わない

とても	かなり	やや	どちらでもない	やや	かなり	とても
-----	-----	----	---------	----	-----	-----

質問3 As-Isでの社会課題を構造化する方法(ステークホルダーと欲求の洗い出し、WCA活用)は容易に理解ができましたか？

そう思う そう思わない

とても	かなり	やや	どちらでもない	やや	かなり	とても
-----	-----	----	---------	----	-----	-----

質問4 自社の介入によるTo-Be状態の構造化の方法(WCA活用)は容易に理解ができましたか？

そう思う そう思わない

とても	かなり	やや	どちらでもない	やや	かなり	とても
-----	-----	----	---------	----	-----	-----

質問5 最後に記載するアウトプット整理のシートは、容易に理解ができましたか？

そう思う そう思わない

とても	かなり	やや	どちらでもない	やや	かなり	とても
-----	-----	----	---------	----	-----	-----

質問6 一連の「CSVコンセプト設計プロセス全体」について、容易に理解ができましたか？

そう思う そう思わない

とても	かなり	やや	どちらでもない	やや	かなり	とても
-----	-----	----	---------	----	-----	-----

質問7 理解性に関してコメントの記入をお願いします。

(使ってみた感想や、プロセス、メソッド、ツールに分けた時にどこが良くない、それはこういう理由、などコメントいただくと助かります。裏面もお使いください。)

②利用のしやすさ(利用性)に関する質問です。

質問8 事業によるプラス・マイナスの影響の洗い出しの方法は容易に利用できましたか？

そう思う そう思わない

とても	かなり	やや	どちらでもない	やや	かなり	とても
-----	-----	----	---------	----	-----	-----

質問9 対象とする社会課題特定の方法(社会課題リスト含む)は容易に利用できましたか？

そう思う そう思わない

とても	かなり	やや	どちらでもない	やや	かなり	とても
-----	-----	----	---------	----	-----	-----

質問10 As-Isでの社会課題を構造化する方法(ステークホルダーと欲求の洗い出し、WCA活用)は容易に利用できましたか？

そう思う そう思わない

とても	かなり	やや	どちらでもない	やや	かなり	とても
-----	-----	----	---------	----	-----	-----

質問11 自社の介入によるTo-Be状態の構造化の方法(WCA活用)は容易に利用できましたか？

そう思う そう思わない

とても	かなり	やや	どちらでもない	やや	かなり	とても
-----	-----	----	---------	----	-----	-----

質問12 最後に記載するアウトプット整理のシートは、容易に利用することができましたか？

そう思う そう思わない

とても	かなり	やや	どちらでもない	やや	かなり	とても
-----	-----	----	---------	----	-----	-----

質問13 一連の「CSVコンセプト設計プロセス全体」について、容易に利用できましたか？

そう思う そう思わない

とても	かなり	やや	どちらでもない	やや	かなり	とても
-----	-----	----	---------	----	-----	-----

質問14 利用性に関して何かコメントがございましたら記入をお願いいたします。  
(使ってみた感想や、プロセス、メソッド、ツールに分けた時にどこが良くない、それはこういう理由、などコメントいただけると助かります。裏面もお使いください。)

③効果があるかどうか(有効性)に関する質問です。

質問15 事業によるプラス・マイナスの影響の洗い出しの方法はCSV実践のための  
自社に関連する社会課題を選定する予備作業として効果があると思いますか？

そう思う そう思わない

とても	かなり	やや	どちらでもない	やや	かなり	とても
-----	-----	----	---------	----	-----	-----

質問16 社会課題リストを用いた”対象とする社会課題特定の方法”は、CSV実践のための  
社会課題を選定することを容易にする効果があると思いますか？

そう思う そう思わない

とても	かなり	やや	どちらでもない	やや	かなり	とても
-----	-----	----	---------	----	-----	-----

質問17 As-Isでの社会課題を構造化する方法(ステークホルダーと欲求の洗い出し、WCA活用)は  
自社が介入する前の状態を可視化・構造化しやすくすると思いますか？

そう思う そう思わない

とても	かなり	やや	どちらでもない	やや	かなり	とても
-----	-----	----	---------	----	-----	-----

質問18 自社の介入によるTo-Be状態の構造化の方法(WCA活用)は経済価値、社会価値を  
同時に創出していることを可視化・構造化するのに役立つと思いますか？

そう思う そう思わない

とても	かなり	やや	どちらでもない	やや	かなり	とても
-----	-----	----	---------	----	-----	-----

質問19 最後に記載するアウトプット整理のシートは、検討した内容を整理するために  
使えそうですか？

そう思う そう思わない

とても	かなり	やや	どちらでもない	やや	かなり	とても
-----	-----	----	---------	----	-----	-----

質問20 最後に記載するアウトプット整理のシートは、検討した内容を整理し、  
検討に加わっていない人に説明をしやすくするために使えそうですか？

そう思う そう思わない

とても	かなり	やや	どちらでもない	やや	かなり	とても
-----	-----	----	---------	----	-----	-----

質問21 一連の「CSVコンセプト設計プロセス全体」は、構築したコンセプト＝仮説を検証するために  
次にとるべきアクションを整理するために有効であると思いますか？

そう思う そう思わない

とても	かなり	やや	どちらでもない	やや	かなり	とても
-----	-----	----	---------	----	-----	-----

質問22 一連の「CSVコンセプト設計プロセス全体」は、CSVコンセプトを  
社内で説明し、説得する材料を整理するために有効であると思いますか？

そう思う そう思わない

とても	かなり	やや	どちらでもない	やや	かなり	とても
-----	-----	----	---------	----	-----	-----

質問23 一連の「CSVコンセプト設計プロセス全体」は、経済価値と社会価値を創出する  
CSV活動のコンセプト設計を容易にするために効果があると思いますか？

そう思う そう思わない

とても	かなり	やや	どちらでもない	やや	かなり	とても
-----	-----	----	---------	----	-----	-----

質問24 このワークショップの前(GSVコンセプト設計プロセスを知る前)と比較して、  
あなたはGSVコンセプト設計ができるようになってきていると感じますか？

そう思う						そう思わない
とても	かなり	やや	どちらでもない	やや	かなり	とても

質問25 有効性に関して何かコメントがございましたら記入をお願いいたします。  
(使ってみた感想や、プロセス、メソッド、ツールに分けた時にどこが良くない、  
それはこういう理由、という視点でコメントいただくと助かります。  
また、実際に会社で使うとした時にどこが良い、悪いかを率直にコメント頂けると助かります。)

アンケートは以上となります。長時間ご協力いただき、誠にありがとうございました！

### 3.企業の CSV 担当者へのインタビュー結果シート

2015年12月25日（金）

話し手：山谷匡史

聞き手：精密機器メーカーの CSR 部門の CSV 推進担当者、環境負荷低減活動推進担当マネージャー（製品省資源・事業所省エネなど）

場所：聞き手の方のオフィス

時間：09:30-12:00

#### 【背景】

精密機器メーカーの CSR 部門で CSV を実際に担当している女性社員（CSV 推進を担当してから1年未満。それ以前は社会貢献活動の業務を担当）と、男性の環境負荷低減活動推進担当マネージャーに提案内容を説明し、実際に業務に使えるかについて意見を聞いた。

話し手である山谷は同精密機器メーカーに勤務しており、同じ部門である（課は異なる）。

#### 【インタビュー内容】

##### 高評価コメント

- ・全体プロセスが整理・構造化されたことは意味があると思う。
- ・自社の過去の活動テーマを整理シートにまとめると、気づきが得られそう。また、現在やろうとしているテーマも他社の成功事例を提案の WCA で整理して構造化すると気づきが得られるかもしれない。
- ・業務に使いたい。

##### 改善コメント

- ・プラス・マイナスの影響の洗い出しのところで、ステークホルダーに「地球環境」を入れているのは違和感がある。エネルギー消費であれば顧客や、騒音であれば地域など、他のステークホルダーの欄に含めたほうが良いのではないか。
- ・考えた CSV コンセプトがどれくらいの目標を持っているかを、整理シートに項目追加しておいたほうがよさそう。

##### その他

- ・ビジネスライフサイクルにおける終息フェーズとはあるのか。あるとすれば目標達成ということか。

2015年12月25日（金）

話し手：山谷匡史

聞き手：精密機器メーカーCSR部門のCSV推進マネージャー

場所：聞き手の方のオフィス

時間：13:00-14:30

### 【背景】

精密機器メーカーのCSR部門でCSV推進を担当している女性マネージャーに提案内容を説明し、実際に業務で使えるかについて意見を聞いた。

話し手である山谷は同精密機器メーカーに勤務しており、同じ部門である（課は異なる）。

### 【インタビュー内容】

#### 高評価コメント

- ・全体の流れは良いと思う。
- ・CSVをやろうとしているが、自社が何をできるのかわからないので、全体俯瞰して深掘りするところを見つける場合には使えるように思う。中でも、バリューチェーンの生産性の再定義のアプローチにおいては良いと思う。
- ・最初に作ったものが正しいかどうかは別にして、仮説検証のために使うというのは面白いかもしれない。

#### 改善コメント

- ・プラス・マイナスの影響の洗い出しのマトリックスにおいて、例えば製品・市場の見直しの場合、顧客と関連するのは「販売・マーケティング」の項目だけ。それだとアイデアが出にくいと思う。例えば、一度、「バリューチェーン x ステークホルダー」のマトリックスで全体俯瞰した後に、「顧客 x 顧客の業種」のマトリックスでやるなどツールの使い方を工夫すると、さらにアイデアが広がるように思う。
- ・欲求というのは非常に深く複雑なものであるし難しい。顧客価値連鎖分析（CVCA）の方が使う上では良いかもしれない。介護問題で親に介護施設に入ってもらった場合、ケースによって千差万別である。また、本音を言わない場合も多々あると思う。
- ・社会課題は複数の課題が関連していることが多い。例えば、都市部の浮浪者は実は地方から「都会に行けば仕事がある」と思ったがスキルが無く就職できない。そのため、地方での適切な雇用を創出すれば浮浪者が減る、ということもある。このような、課題どうしの関係性を構造化できると面白いかもしれない。

#### その他

- ・これまでの活動プロセスは、まず予備調査から始める。事業部門の強みや技術、関心のあるキーワードに関連するNGOや国際機関の話聞きに行き、ヒアリングをおこなう。現場ではどんな課題があるのか、どんな活動が行われているのかを知る事から始める。そうする中で、事業部門がリソース関連付けて取り組みそうなものが出てくる。そこを深掘りしていく。
- ・現状のバリューチェーンを分析していくとしたときに、社会課題も現状のバリューチェーンの地域にあるものになると思う。



2016年01月07日（木）

話し手：山谷匡史

聞き手：精密機器メーカーのCSR部門でのCSV推進担当者

場所：聞き手の方のオフィス

時間：11:00-12:00

### 【背景】

日系精密機器メーカーのCSR部門でCSV推進を担当している女性担当者に提案内容を説明し、実際に業務で使えるかについて意見を聞いた。同社は、CSVとしてインドでのプロジェクト販売などの教育事業拡大と教育の質の向上、インド農村での女性社会進出支援（BOPプロジェクト）と新規ビジネス創出といった、海外でCSVプロジェクトを実践している。聞き手はそのメイン担当者である。話し手である山谷は同精密機器メーカーに勤務しており、同じ部門である。

### 【インタビュー内容】

#### 高評価コメント

- ・全体の整理がされたことは意味があると思う。
- ・今CSVを実践している事業部はまさにこのプロセスが必要ではないかと思う。
- ・プラス/マイナス影響の俯瞰というのはやったほうが良いと思う。
- ・業務で使えると思う。ただし、ツールは多少改善が必要かもしれない。
- ・WCAによる構造化は良いと思う。

#### 改善コメント

- ・ステークホルダーの欲求を社内で考えることはそんなに意味はないと思う。NGO 野外部と一緒に考えるのであれば良いかもしれない。
- ・どの地域でおこなうのか、というのを決めるステップは明確にして入れたほうが良いかもしれない。

#### その他

- ・社内で仮説を作りすぎないことが大事。仮説を作りこんでしまうと、現場に行った時に仮説にとらわれすぎて見えるものが見えなくなってしまう場合がある。
- ・とにかく、現場を見ることが大切。

2016年01月14日（木）

話し手：山谷匡史

聞き手：企業における経営改革、人材育成支援（コンサルタント）を行う一般社団法の  
コンサルタント担当者

場所：聞き手の方のオフィス

時間：15:00-16:30

### 【背景】

NPO グローバルコンパクトジャパンネットワークにある CSV 分科会の参加企業であり、会員企業として複数回会合に参加し面識があった。今回、研究内容の評価にご協力いただきたいとの依頼を実施し、お時間をいただいて CSV コンセプト設計プロセスの提案内容を説明、フィードバックコメントをいただいた。同組織では、「個の成長・組織の活性化・組織の社会性」を同時に実現していくプロセスを企業に浸透させるプロジェクトの企業展開を推進している。この考え方は、企業が社会性も考慮するという点で CSV に通じる点もある。聞き手は同プロジェクトの推進を担当している。

### 【インタビュー内容】

#### 高評価コメント

- ・理解性はできると思う。
- ・利用性もあると思う。BtoC の場合はやりやすいと思う。BtoB
- ・面白いと思う。特に、欲求に着目した点は面白い。社内で共有する時に使えると思う。
- ・企業において利用する効果はあると思う。議論する素材としては価値があると思う。
- ・個人でやるのも面白いと思うが、グループワークで本プロセスを用いると更にアイデアが出そうな気がする。
- ・「製品、市場の見直し」や「バリューチェーンの生産性の再定義」に特に良いと思う。

#### 改善コメント

- ・戦略に合致する CSV だと、小さいことであっても社内説得がしやすいと思うので、その繋がりがあるとより良いと思う。

#### その他

- ・自身の企業は「3.地域クラスターの組成」というところに近い活動。

2016年01月15日（金）

話し手：山谷匡史

聞き手：飲料会社のホールディング組織における CSV 推進部署のマネージャー

場所：聞き手の方のオフィス

時間：09:00-10:30

### 【背景】

NPO グローバルコンパクトジャパンネットワークにある CSV 分科会の参加企業であり、会員企業として複数回会合に参加し面識があった。今回、研究内容の評価にご協力いただきたいとの依頼を実施し、お時間をいただいて CSV コンセプト設計プロセスの提案内容を説明、フィードバックコメントをいただいた。同企業は積極的に CSV を推進している企業として知られている。聞き手は CSV 推進組織のマネジメントを担当している。

### 【インタビュー内容】

#### 高評価コメント

- ・SDGs から抽出した課題リストは使えると思う。
- ・このようなやり方もあって良いと思う。

#### 改善コメント

- ・経営戦略との関連が必要。
- ・自社の課題は外部からの要請もあり明確である。このプロセスを用いて特定していくことは時間がかかるように思う。SASB などを見れば各業種である程度取り組むべき社会課題は見えるように思う。
- ・現場を見に行行って状況を見て対応を考えるほうが早いように思う。

#### その他

- ・CSV を推進するのは企業内の各ファンクション。調達や製造である。自身の組織は経営と各ファンクションをつなぐ、そして各ファンクションの後押しをする役目。

2016年01月15日（金）

話し手：山谷匡史

聞き手：航空会社のホールディング組織における CSR・CSV 推進部署の担当者

場所：聞き手の方のオフィス

時間：15:00-16:00

### 【背景】

NPO グローバルコンパクトジャパンネットワークにある CSV 分科会の参加企業であり、会員企業として複数回会合に参加し面識があった。今回、研究内容の評価にご協力いただきたいとの依頼を実施し、お時間をいただいて CSV コンセプト設計プロセスの提案内容を説明、フィードバックコメントをいただいた。同社では、CSV 実践に取り組んでいる。聞き手は同プロジェクトの推進を担当している。

### 【インタビュー内容】

#### 高評価コメント

- ・後半の欲求に着目する点は非常に面白いと思う。欲求を整理するのは難しいところはあるが、ビジネスはある程度は仮定で進めざるを得ないところはある。WCA で構造化するのは良い。
- ・抜け漏れを防ぐためにバリューチェーン分析を行うことは重要であると思う。

#### 改善コメント

- ・前半の社会課題の特定のところ、会社の強み、リソース、DNA とのひも付きがあったほうが良いように思う。
- ・ソーシャルビジネスであればこれで良いように思うが、CSV として考えると経営へのインパクト/収益性が長期的にどの程度になるのかがある程度社会課題を決めるところまでないと、経営戦略として考えると厳しいところはあると思う。

#### その他

なし

## 4.CSV の有識者へのインタビュー結果シート(3件)

2016年01月14日(木)

話し手: 山谷匡史

聞き手: デロイトトーマツコンサルティング 執行役員 藤井剛氏

場所: 聞き手のオフィス

時間: 13:00-14:00

### 【背景】

藤井氏は、電機、自動車、航空、ヘルスケアなど多様な業種の日本企業において、戦略、イノベーション、組織改革等の幅広いコンサルティングに従事。社会課題解決・社会価値創出を軸とする経営モデルや、企業とNPO/NGO、政府/国際機関とのトライセクター連携によるイノベーション戦略論を提唱。著書に「Creating Shared Value: CSV 時代のイノベーション戦略」(ファーストプレス)、がある。企業のCSV経営に関するコンサルティングも行う。今回、CSV有識者としてインタビューを打診し、了承いただいた。20分ほど説明したのち、実際に企業でCSV推進のために使うことができるかについて理解性、利用性、有効性の視点でインタビューをおこなった。

### 【インタビュー内容】

#### 高評価コメント

- ・理解性はシンプルにされているので理解可能。利用性については、ガイドしてくれる人がいればよいのではないかと思う。
- ・有効性としては、従来CSRとしてやっていることをCSVとして実践するのであればこれで良いのかもしれない。バリューチェーン分析という視点で考えると、必要な要素は網羅されていると思う。

#### 改善コメント

- ・CSVは経営戦略、競争・差別化戦略であり、市場で勝つ手段であると考えている。その視点に立つと、例えば、マイナス影響を小さくすることがなぜ競争戦略につながるのか?そのメカニズムを明確にする必要がある。競争・差別化戦略にどうつながるのかという視点を加えないと有効性という観点では社内説得は難しいかもしれない。
- ・やり方がわからないからできないという場合もあると思うが、企業の様々な部門(経営企画、事業部門、CSR部門など)とCSVに関して議論するとそれぞれ視点が違う。その視点をどう融合させるのか、どうチーミングすることで効果が出るのか、という課題もあると思う。
- ・テーマが明確になったとして、どれくらい投資すべきなのかという判断は難しいと思う。何年後にどれくらいの規模を目指すのかが示されないと判断がつかないと思うので、その定量化もされた方がよい。

#### その他

- ・CSVは様々な視点で語られている。どの視点でCSVを捉えているかは明確にしたほうがよい。
- ・CSVの3つのアプローチは取り組みのカテゴリであり、Porterも競争戦略のメカニズムとしては説明できていないと考えている。差別化戦略としては、①テーマ②テーマに対するアプローチ③テーマを解決した後の達成水準のどれかではないかと考えている。
- ・社内説得として、上(経営層)と横(他部門)を説得できることがキーになる。

2016年01月15日（金）

話し手：山谷匡史

聞き手：株式会社クレアン CSV/シェアードバリューコンサルタント 水上武彦氏

場所：聞き手のオフィス

時間：17:00-18:00

### 【背景】

水上氏は、CSV/シェアードバリューコンサルタントとして企業へのコンサルタントや講演などで活躍されている。著書に『環境でこそ儲ける』（小林光編著）、「CSV 経営」（赤池学共著）がある。今回、CSV 有識者としてインタビューを打診し、了承いただいた。30分ほど説明したのち、実際に企業でCSV 推進のために使うことができるかについて理解性、利用性、有効性の視点でインタビューをおこなった。

### 【インタビュー内容】

#### 高評価コメント

- ・理解性、利用性はあると思う。有効性に関しては「バリューチェーンの生産性の再定義」のアプローチを考える上では有効であると思う。
- ・率直な感想として、CSV に限定せず、このような流れで社会への影響を整理するのは面白い。
- ・自社の取り組むべき課題は見えると思う。
- ・自社の製品のもつ CSV 的な側面に気づくというのには使えるかもしれない。それが顧客に訴求できるポイントであれば、その点を強化していくというきっかけには使えるのかもしれない。
- ・IT ソフトレベルで自動化されており、社会課題と事業とのマッチングもある程度過去の事例から自動的に候補が通出されるようになっていて面白い。多くの人に使えると思う。
- ・自社と社会とのつながりを考えるための思考トレーニングとしてやること自体に意味を持たせるという使い方も面白いかもしれない。
- ・WCA は、ビジネスモデルを考える上では使えるように思う。

#### 改善コメント

- ・バリューチェーンの生産性の再定義以外のアプローチへのマッチのイメージがあまり湧かない。「製品・市場の見直し」、「地域クラスターの組成」はどちらかというと自社が社会に与える影響というよりは、社会の課題が自社に与える影響を考慮することが必要。
- ・CSV のアプローチの1つ「製品・市場の見直し」については、基本的にはイノベーションなので、自社の強み、リソースとの関係性を考えるステップが必要だと思う。たとえば、自社の強みと SDGs のかだいの強制連想のマトリックスなど。
- ・バリューチェーンからの課題は沢山出せて、解決策も出せると思うが、その解決策の経済価値への結びつきの要素が弱いように思う。これで検討したアイデアの多くは CSR 的な活動になるように思う。100個くらいアイデアが出た中で5個くらいは CSV につながるかもしれないが、アイデア全てを意図的に CSV コンセプトとして設計するツールという印象が弱い。

#### その他

- ・ユニリーバのプロジェクト・シャクティの場合はアウトサイドイン（社会課題が自社に与える影響）から生まれたという要素が大きい。
- ・日本企業で「CSV をやろう」という経営的な意思決定を下している企業は数えるほどしかない。その中でもやっていることは基本的にはこれまでやっていることの追認の場合が多い。

2016年01月20日（水）

話し手：山谷匡史

聞き手：一橋大学 名和高司教授

場所：聞き手のオフィス

時間：11:40-12:00

### 【背景】

名和氏は、ファーストリテイリング社外取締役、そして伊藤園の CSV アドバイザーを務めるなど、企業の CSV に実際に深く関わっている。また、著書に「CSV 経営戦略」がある。今回、CSV 有識者としてインタビューを打診し、了承いただいた。10 分ほど説明したのち、実際に企業で CSV 推進のために使うことができるかについて理解性、利用性、有効性の視点でインタビューをおこなった。

### 【インタビュー内容】

#### 高評価コメント

- ・非常によくまとまっている。
- ・ボトムアップ的に、自分たちが実践できる事例を考えるためのツールとして使えると思う。
- ・事業部門の現場の人たちに意識を持ってもらうためにも使える。

#### 改善コメント

なし

#### その他

・経営戦略と結びついた、効果の大きいベストプラクティスの CSV 事例を創出しようとした場合、今回は対象外としている「プラスの効果を新たに創出する」ということについてもぜひ今後考えてもらいたい。

## 5. 検証ワークショップでの説明プレゼンテーション資料

201x.xx.xx  
ワークショップ

# CSV実践のためのコンセプト設計プロセスの提案

五百木研究室

修士2年 やまや 山谷 ただふみ 匡史

1



はじめに

---

本日はお忙しい中、  
そして貴重な休日の時間を割いて  
私の研究の検証にお付き合いいただき

**本当にありがとうございます**

2

## 今日のタイムスケジュール

---

15:00-15:30 研究の背景説明

15:30-17:30 提案内容をご説明&利用いただく

17:30-18:00 アンケート

背景：社会課題解決における企業への期待の高まり

---

気候変動問題、貧困、少子高齢化など  
**社会課題が大規模・複雑化**  
**行政だけで解決するのは困難**

経済産業省（2011）ソーシャルビジネス研究会報告書より

**企業が果たすべき役割が大きくなっている**  
（技術力、創造性、グローバル展開）

例：国連ミレニアム開発目標（一部抜粋）

目標8：開発のためのグローバルなパートナーシップの推進

目標8-F：**民間部門と協力**して、特に情報・通信での  
新技術による利益が得られるようにする

外務省webサイトより <http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/mdas/about.html>

背景：CSVとは

---

## Creating Shared Value：共通価値の創造

Michael E. Porter, Mark R. Kramer(2011) Creating Shared Value: How to reinvent capitalism  
– and unleash a wave of innovation and growthより



Michael E. Porter

**経済価値**と**社会価値**を創出  
ビジネスを通して社会課題を解決する



×富の再分配  
○富の創造

5

## 背景：CSVの3つのアプローチ\*：ポーター曰く

---

### 1. 製品と市場を見直す

例：ユニリーバのインドでの“プロジェクト・シャクティ”  
ボーダフォンのアフリカでのマイクロファイナンス “M-PESA”

### 2. バリューチェーンの生産性を再定義する

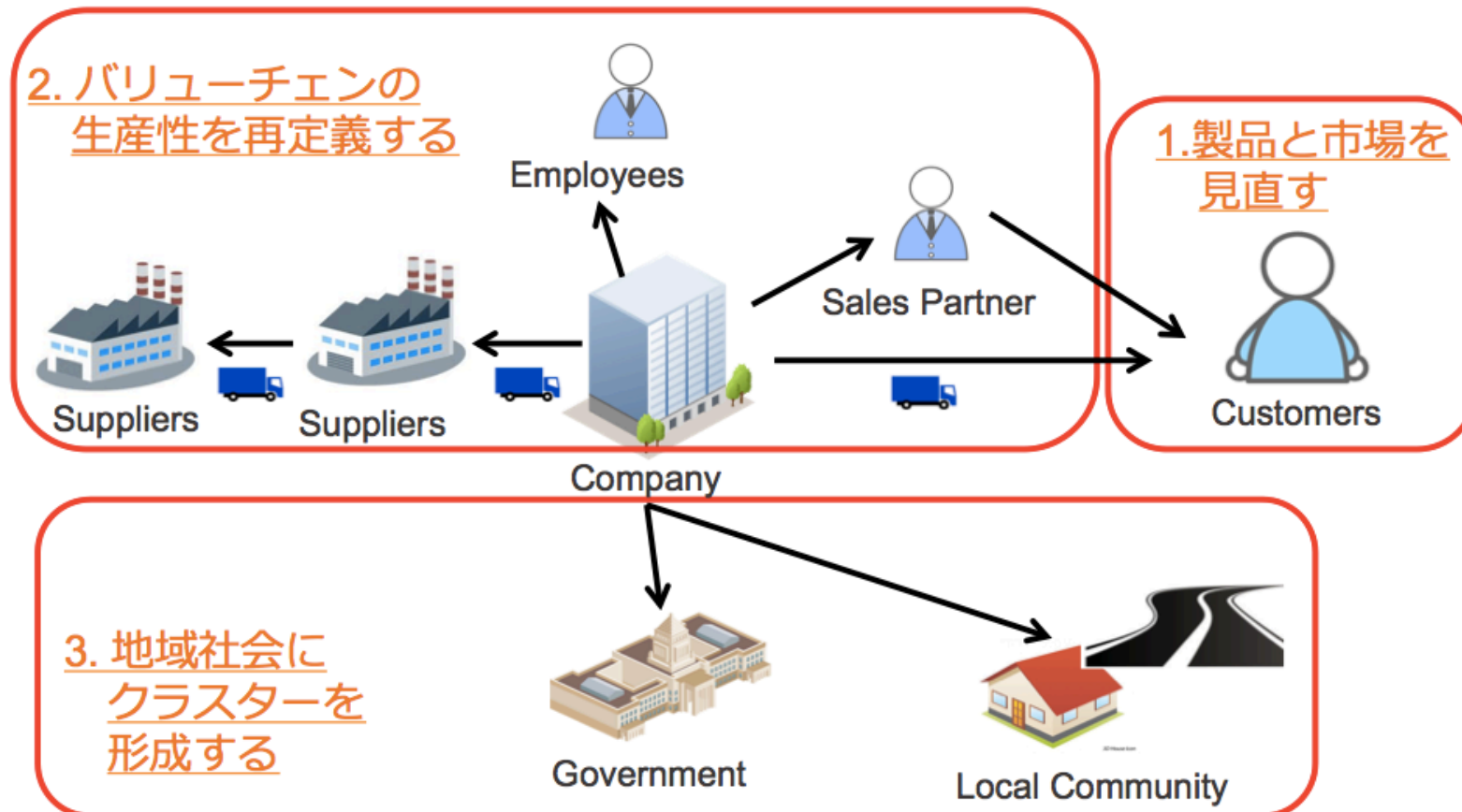
例：ネスレのコーヒー豆農家支援による高品質原材料の安定供給確保  
ウォルマートの物流効率化によるCO2削減

### 3. 地域社会にクラスターを形成する

例：生活の木：原材料シアバターを石鹼に加工、地域の女性を雇用  
ヤマハ発動機：アフリカで政府と漁業振興。圧倒的発動機シェア

\*Michael E. Porter, Mark R. Kramer(2011) Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growthより

## 背景：CSVの3つのアプローチ（図解）



## 本研究の位置づけ（企業の事業プロセスとの関連）



## CSVにおける社会価値創出タイプの分類

---

自社バリューチェーンを分析していくことで、  
“対象とする社会課題”や“創出する社会価値”が特定できる  
のではないか（分析的アプローチ）

1. マイナス影響を小さくする  
（物流効率化でCO2削減、ノンアルコールビールで飲酒運転低減など）
2. プラス影響を大きくする  
（ネスレのサプライヤ農家支援、ユニリーバのインド農村の石鹼販売など）
3. プラス影響を新規創出する  
（ボータフォンのM-PESAなど）



## 社会価値創出タイプとCSVアプローチの関係

社会価値 創出タイプ	CSV アプローチ	製品と市場の 見直し	バリューチェーン の生産性の再定義	地域クラスター の組成
1. マイナスを小さく		○	○	
2. プラスを大きく		○	○	○
3. プラスを新規創出		○		○

分析的  
(24事例)

## 本日のここからのステップ

---

1. 進め方の説明
2. 手法を実際に利用(説明とともに)
3. アンケート

## 本日の設定

---

①皆さんが勤める（経営する）会社での活動です。

### A:お勤めの場合

経営層から「最近講演で聞いたCSVをやりたい。自社には何ができるか提案して欲しい。具体的な数字はまず置いといて、どんな活動が出来るか考えてみて欲しい。」と指示があった。

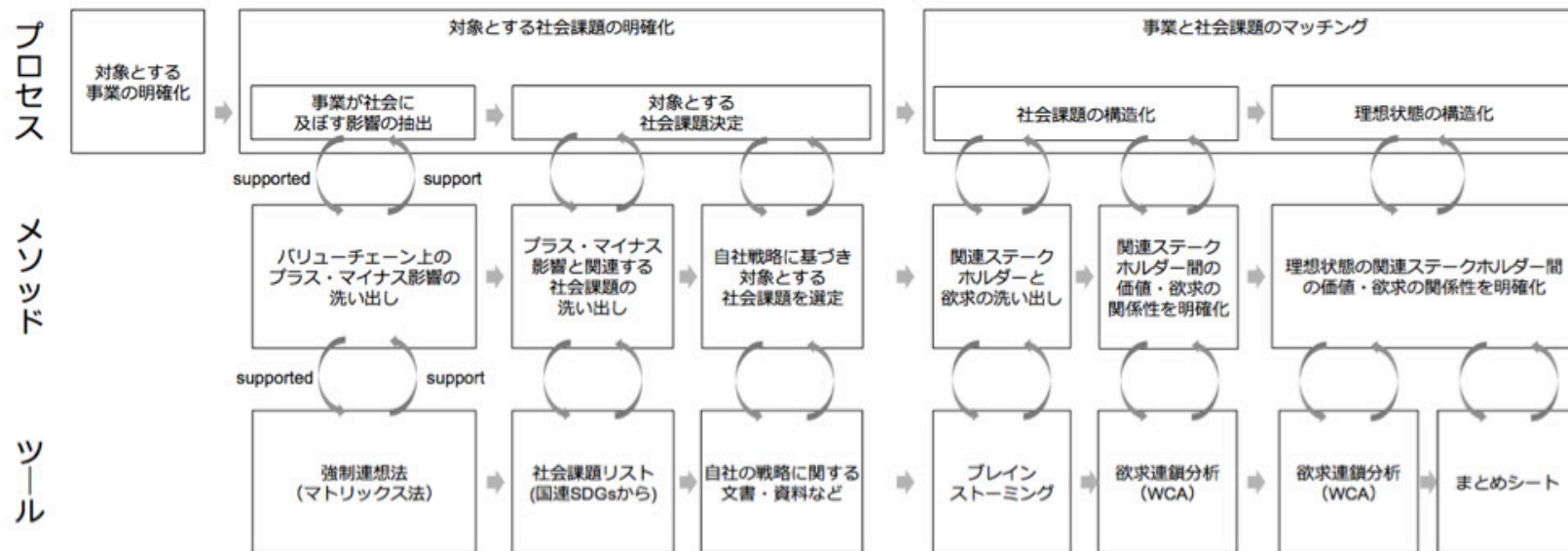
### B:経営されている場合

ある本で読んだCSVを実践してみたい！という想いが止まらない。

②以下のどれかのCSV活動のコンセプト設計を行います。

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. 地域社会にクラスターを形成する

# CSVコンセプト設計における提案の全体像



## 前提

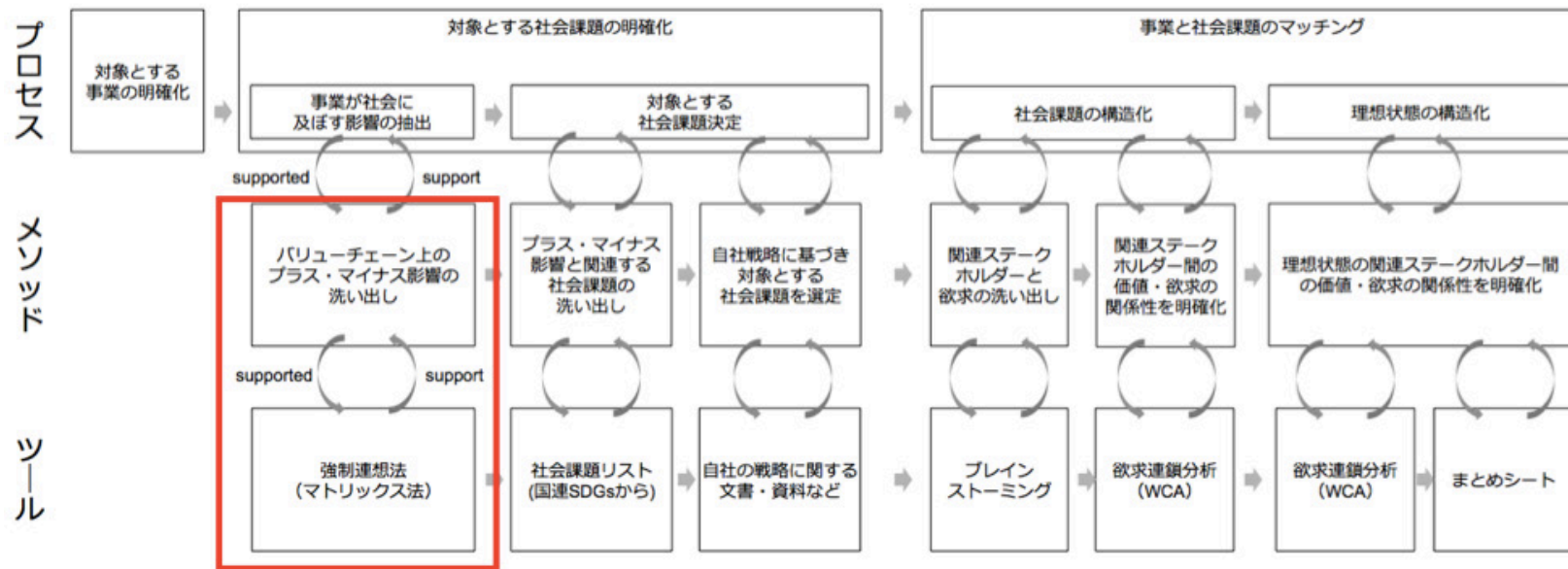
---

本来、これから行うものはワークショップ形式で1日で実施するものではなく、企業内で調査やディスカッションを挟んだり、外部の人の意見を聞いたりしながら行う一連のプロセス・メソッドです。

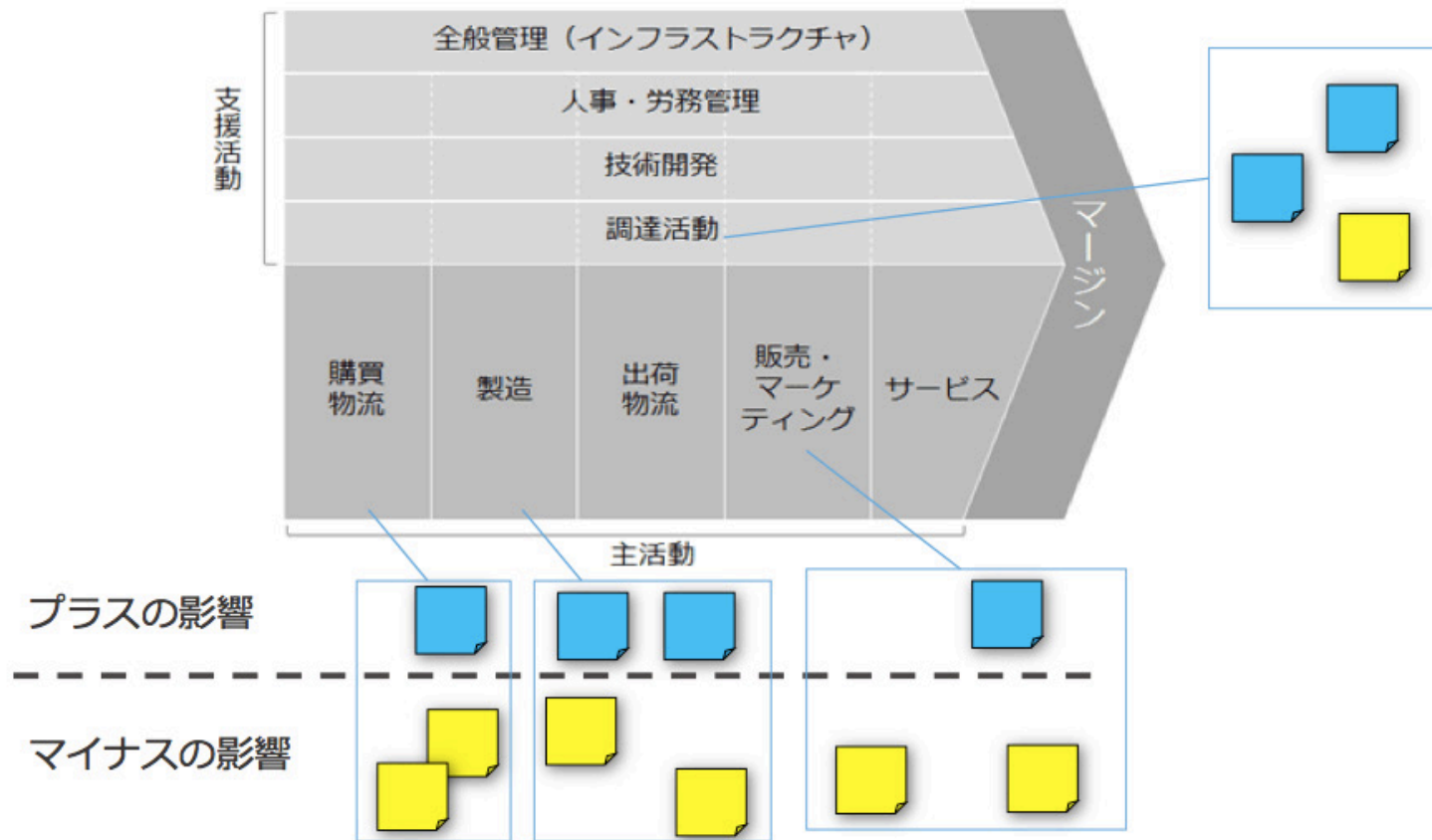
しかし、今回は検証のため、ワークショップ形式でお一人ずつに一連のプロセス・メソッド・ツールを使用して頂き、CSVコンセプト設計に役立つかを体験していただきます。

途中で「ここはもう少し調査を挟んだ方がよさそう」だとか「ここはNGOや他社など社外の人意見を聞きながらやったほうがよさそう」とか思うところが出てくると思います。どこでそういう風に思ったか？は事後のアンケート時に記載頂けると助かります。

# CSVコンセプト設計プロセス全体像（分析的アプローチ）



# ①バリューチェーン上のプラス・マイナス影響の洗い出し



# ①バリューチェーン上のプラス・マイナス影響の洗い出し





## ①バリューチェーン上のプラス・マイナス影響の洗い出し

	顧客	社員	ビジネスパートナー (仕入先、販売店等)	地域 (政府、住民等)	環境
技術開発					
調達					
物流					
製造					
販売・ マーケティング					
サービス					
人事・労務					
全般管理 (インフラ)					

プラスの影響

















マイナスの影響



18



## ①バリューチェーン上のプラス・マイナス影響の洗い出し

	顧客	社員	ビジネスパートナー (仕入先、販売店等)	地域 (政府、住民等)	環境
技術開発					
調達			 		
物流					
製造				 	
販売・マーケティング	 				
サービス					
人事・労務					
全般管理 (インフラ)					

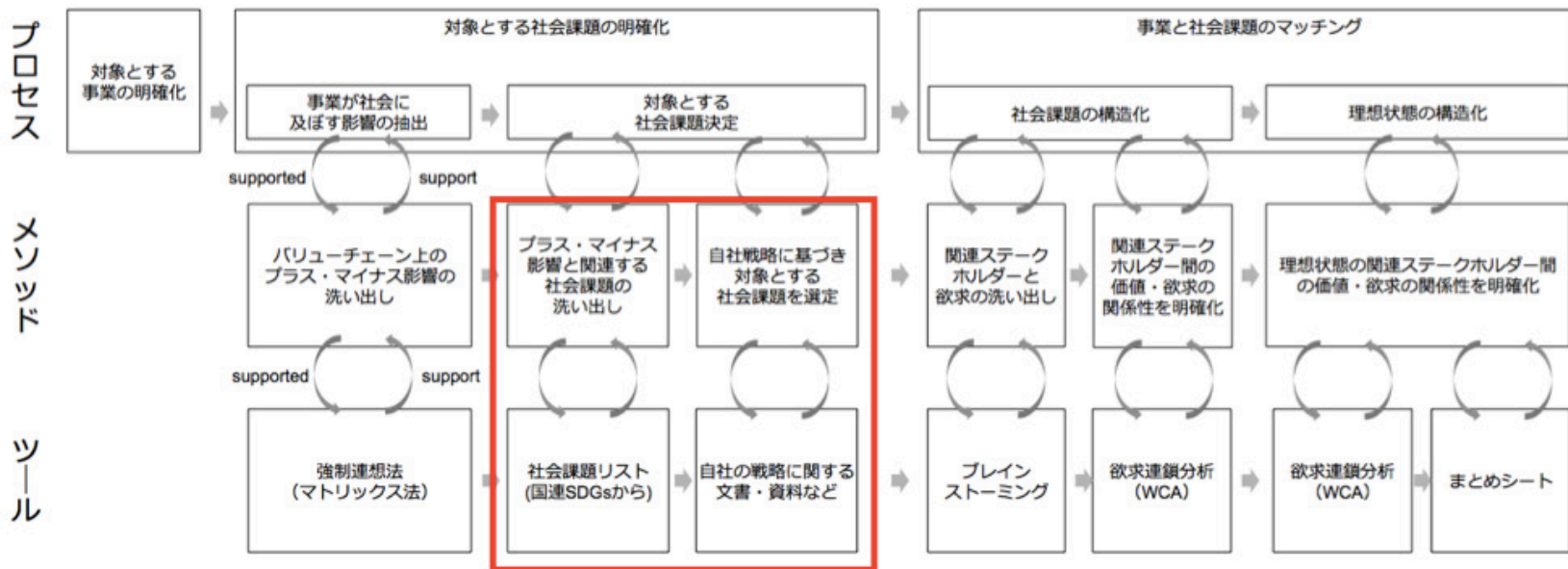
プラスの影響   
 マイナスの影響 

例：ユニリーバの場合（商品：石鹼、工場：アジア、CSV展開地域：インド農村）

	顧客	社員	ビジネスパートナー (仕入先、販売店等)	地域 政府、住民等	環境
R&D		スキルアップ			化学物質汚染
調達			雇用創出 児童労働 低賃金	地域の産物利用	資源消費
物流			雇用創出		CO2排出
製造		スキルアップ 長時間労働		地域振興	排水 資源ロス
販売・マーケティング	衛生状態改善				騒音 水使用
サービス					
人事・労務				地域人材雇用	
全般管理 (インフラ)					



プラスの影響   
 マイナスの影響 

# CSVコンセプト設計プロセス全体像（分析的アプローチ）



## ②社会課題リストと突き合わせて重要な社会課題と影響を決める

	顧客	社員	ビジネスパートナー (仕入先、販売店等)	地域 政府、住民等	環境
R&D		スキルアップ			化学物質汚染
調達			雇用創出	地域の産物利用	気候変動
物流			雇用創出		CO2排出
製造		スキルアップ	長時間労働	地域振興	騒音
販売・マーケティング	衛生状態改善				排水
サービス		感染症			水使用
人事・労務				地域人材雇用	水枯渇
全般管理 (インフラ)				貧困	

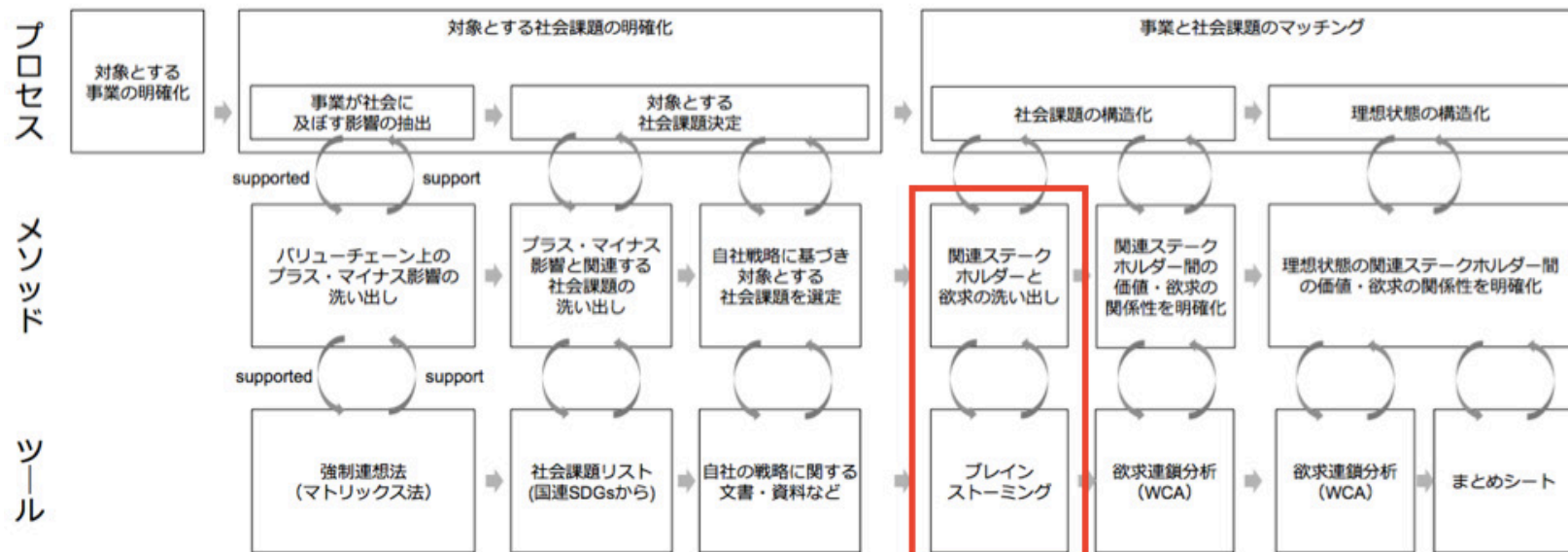
プラスの影響   
 マイナスの影響 

社会課題 

プラス影響→解決できそうな課題  
 マイナス影響→その影響が原因の課題

22

# CSVコンセプト設計プロセス全体像（分析的アプローチ）

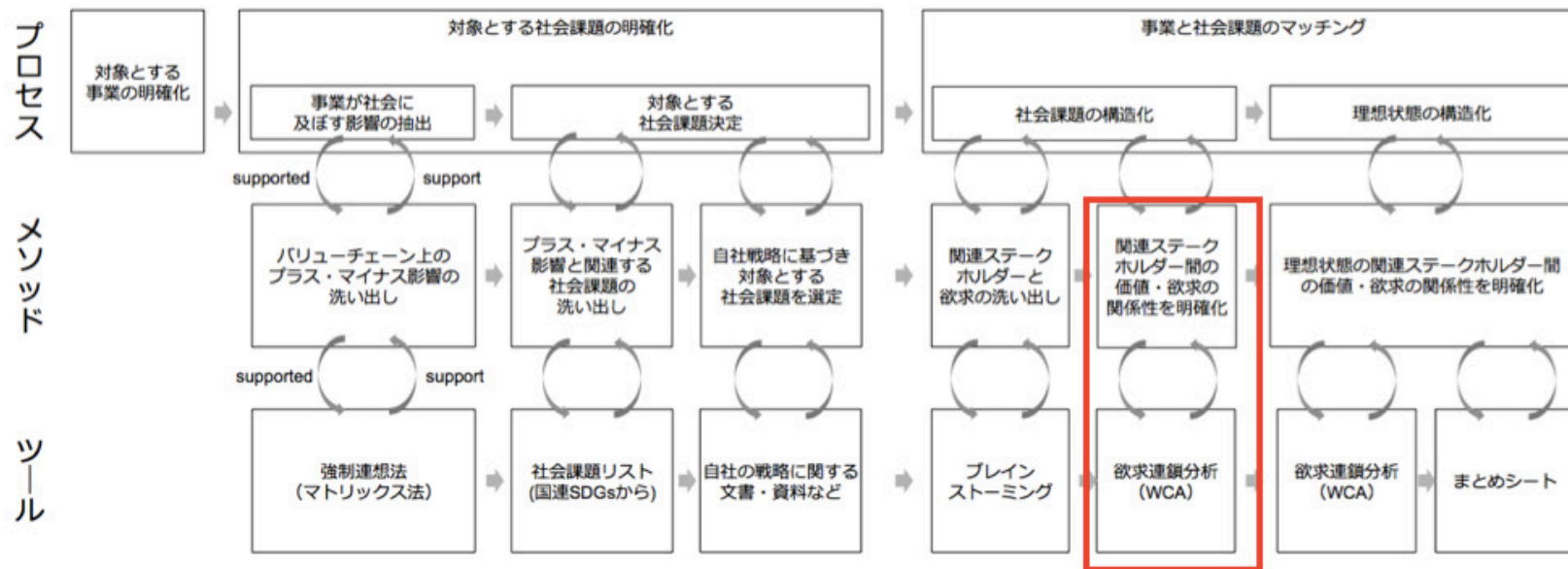


### ③対象とした社会課題に関連するステークホルダーと欲求の洗い出し

#### 感染症

ステークホルダー	欲求
大人	自分の感染症を治して欲しい 子供の感染症を治して欲しい
子供	感染症を治して欲しい
政府	感染症を減らして欲しい
病院	儲けたい 治療したい

# CSVコンセプト設計プロセス全体像（分析的アプローチ）

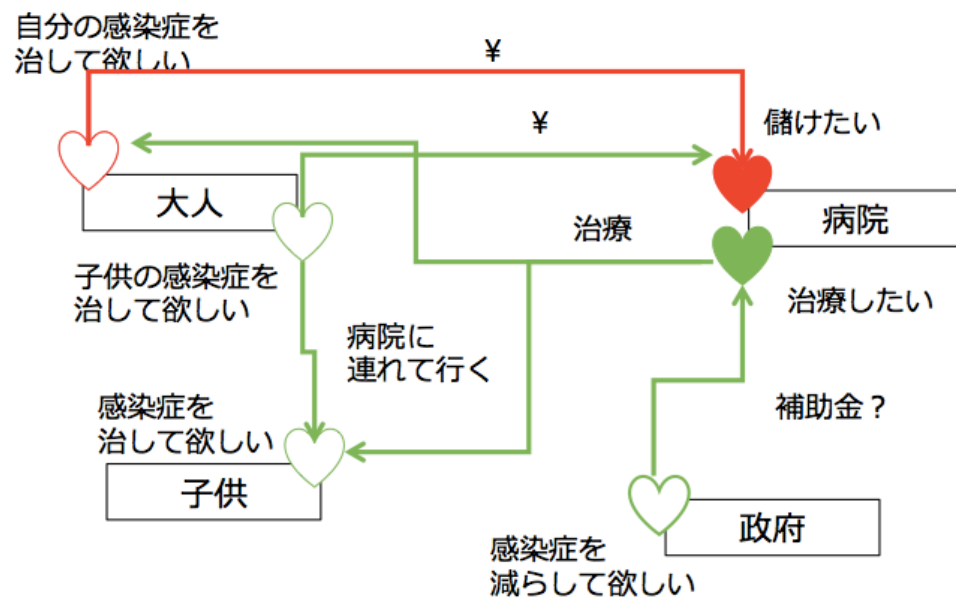




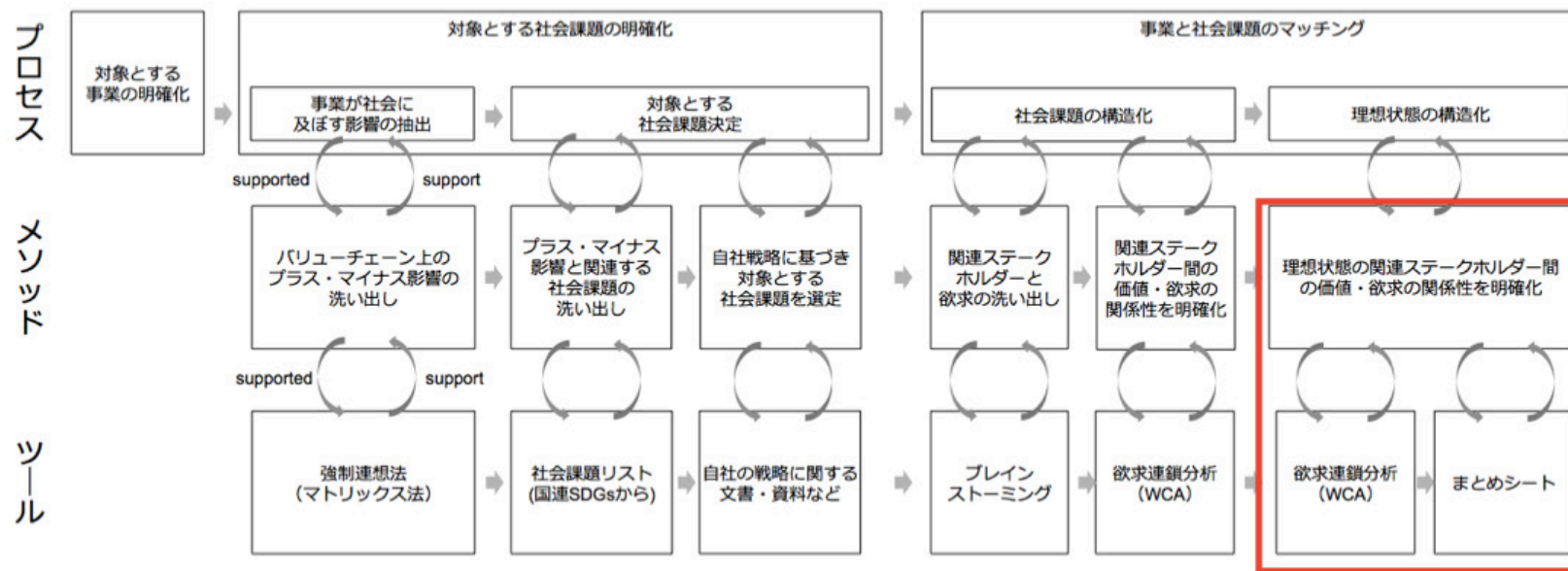
## ④社会課題の構造化：現状のSHと欲求を構造化

感染症

	利己	利他
自力	♥	♥
他力	♥	♥



# CSVコンセプト設計プロセス全体像（分析的アプローチ）



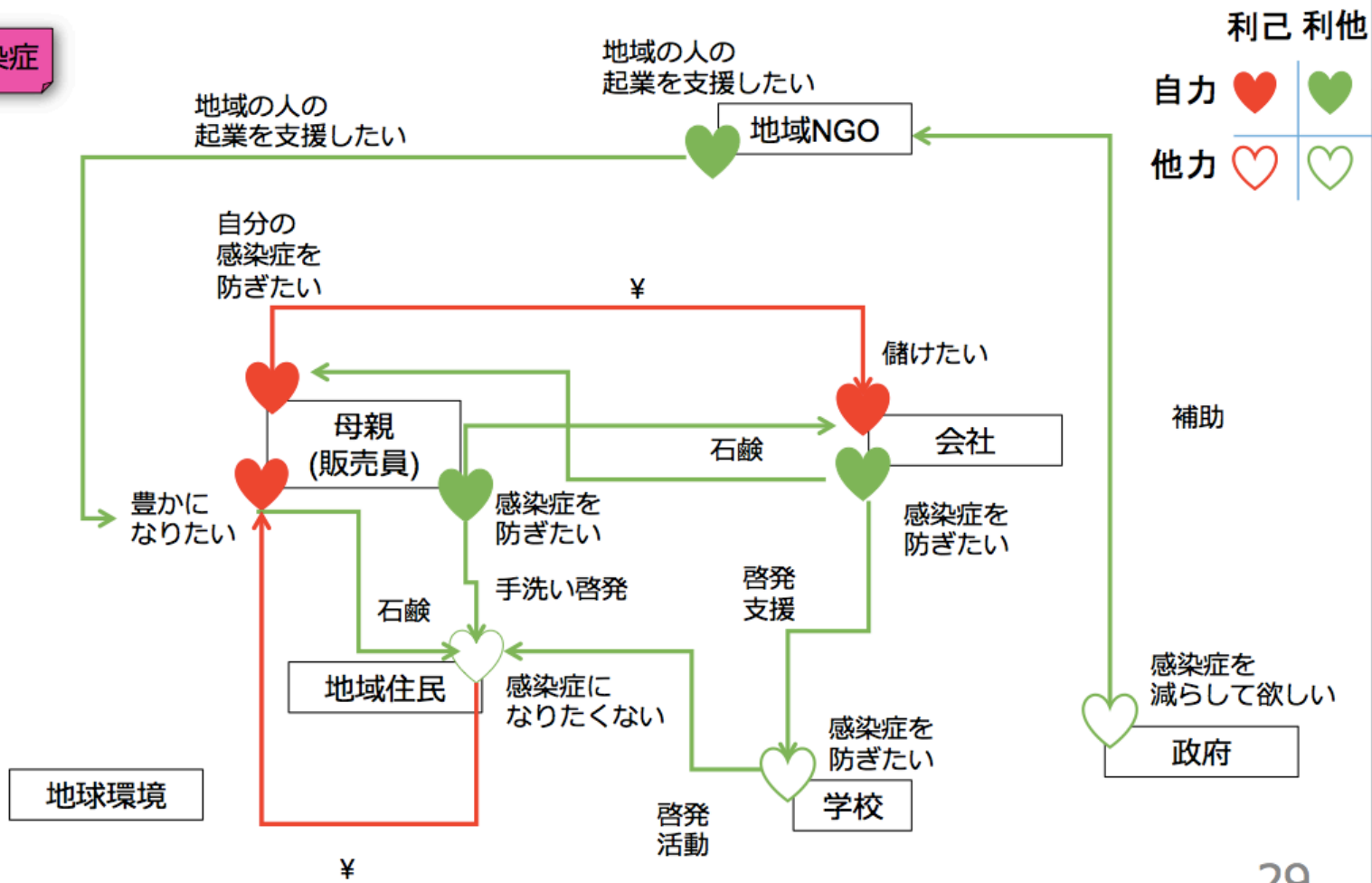
## ⑤ソリューション仮説構築：理想状態でのWCA（To-Be）を記載

---

- ・ 自社が介入した場合のTo-Beの理想状態のWCAを、先ほどのAs-Isを変化させて記載
- ・ 自社のリソースだけでなく、他のパートナーが必要であれば、それも仮定で置いてOK  
(ビジネスパートナー、NGO/NPO、現地政府、etc)
- ・ もし、途中で「この社会課題も合わせて解決できるかも」と思った場合、どんどん追加してOK。  
その際に、最初の+-影響を参考にしてください。
- ・ できるだけ、以下のステークホルダーを想定してTo-Beの状態を考えてみてください  
地域（政府、コミュニティなど）  
ビジネスパートナー（サプライヤ、販売店）、社員など  
顧客  
環境

## ⑤ソリューション仮説構築：理想状態でのWCA（To-Be）を記載

感染症



## ⑥まとめシートの記載

最後に、自分の考えたコンセプトをまとめるためのフォーマットを記載して完了。

CSVコンセプトまとめシート		No.
テーマ名 (例: 手洗い習慣の定着による感染症予防と衛生用品拡販)	実施する地域 (例: インド)	対象とする事業 (例: 石鹸などの衛生用品事業)
創出する経済価値 (〇〇〇の売り上げ増加, △△△コストの削減など)	改善する社会課題 (例: 感染症, ジェンダー不平等)	理想状態を実現するために関係構築が必要なパートナー (NPO/NGO, ビジネスパートナー, 現地政府など)
経済価値を創出するための前提条件・制約条件 (〇〇市場を理解する, 〇〇コスト>△△コストなど)	提供する社会価値 (例: 手洗い習慣定着による衛生状態改善, 起業支援)	
	社会価値創出の対象となるステークホルダー (例: 子供, 成人女性)	
理想状態の改変連鎖分析結果		