

〔論 説〕

CSV をもたらす企業システムの構造分析

—ネスレ日本を事例として—

安 藤 崇

1. はじめに

競争戦略論の大家ポーターらによって提唱された CSV（共通価値：Creating Shared Value）は CSR（企業の社会的責任：Corporate Social Responsibility）とは似て非なるものである。確かに企業が社会環境問題に対して取り組む点では共通しているが、その動機や実践の論理、そして最終的なねらいは大きく異なる。外部環境マネジメント・コントロールのねらいも CSV の達成にあるため（安藤 2020 等）、本稿ではここに論点を絞って検討していくことにしよう。

Porter and Kramer (2011) は CSV を「企業が事業活動を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」（66 頁）と定義しており、國部（2015）は「企業を取り巻く拡大されたステークホルダー主体との共通の価値を高めることで、企業自身の成長を目指す戦略」として解釈している。長期的に企業が成長を目指すなら、自社のみの短期利益を追求する行動は実効性が低いかもしれない。社会の一員としての側面もあわせ持つ企業は、自社の利益のみならず公共の価値も高めることを通じて、競争優位性や存立の正統性も獲得しうる。つまりこの経営実践の大きな特徴として①企業活動の本質（自社の持続と存立：溝口編著（1987））に根差ざす、②社会環境活動の内容は少なくとも長期的には自社にとって何らかの価値をもたらすものに重点をおく、③最終的には「自社の競争力の向上をねらい」とするという点を指摘することができる。現在この CSV の発想をめぐって、世界中で大きな論争が繰り広げられている。大きくは従来の経済至上主義の延長線上で企業の社会環境活動を捉える CSV 支持派と、あくまで企業の社会環境活動は経済を超える価値や含意を持つと主張する CSV 反対派（CSR 支持派）の争いである。

本稿ではこの CSV の概念を多面的に検討することを通じて、現在の理論的な到達点を明らかにするとともに、そこで明らかになった課題を現在展開されている CSV 実践を分析することで克服することをねらいとする。以下で指摘するが CSV 論争の根本にあるのは、企業体とその活動に関する価値観であり、CSV を実際にもたらす企業の構造については現状明らかになってはいない。そのため本稿では、CSV をもたらす企業システムの構造（設計と活用方法）を明らかにすることにしよう。

事例企業は CSV 概念をもたらしたオリジナル企業ネスレの日本子会社であるネスレ日本株式会社（以下ネスレ日本と表記）とする。確かに CSV は親会社ネスレの基本戦略である。ただその戦略は、各国子会社が自社を取り巻く経営環境にあわせて具体的に展開中である。CSV 実践は、各々の企業がおかれた社会環境や顧客ニーズの影響を大きく受け

やすい。そのため日本の企業による CSV 実践を分析することは、日本における我々が CSV の本質を理解しやすいと考える。

本章の構成は、次節で CSV 論争の論旨を各々の主張を対比させることによって明らかにし事例分析のフレームワークを提示する。第3節はネスレ日本の経営実践について叙述する。第4節では第2節で提示した理論的フレームワークによって、第3節の事例を分析して結論を述べる。第5節では本論文の貢献・含意と課題についてふれる。

2. CSV 概念の再検討と分析枠組みの提示

本節では、まず CSV 実践の重要な課題を克服するために、その本質にアプローチすることをねらいとする。第1項では CSV 概念を多面的に検討するため、CSV 実践を支援する論拠と、その限界点に関する主な主張を再検討することにしよう。第2項では以降の事例を分析する理論的なフレームワークを提示することにする。

2.1 CSV 概念の多面的検討

CSV は現在、世界中の先進的な企業や世界・政府機関の取り組み実践の理論的根拠となりつつある⁽¹⁾。CSV 支持派の主な論拠は、フリードマンなどの自由主義市場の発想である。例えば支持派の Rendtorff (2017) は、Friedman (1962) の指摘するように、企業の社会的責任は自社の利益を増大させることであるという主張が経営倫理の側面としても重要であるとしている。資本主義市場において企業の果たすべき社会的責任は、自社の利益を向上させることであり、社会的な秩序はその結果として自然にもたらされると主張する。ここでの社会的責任とは、企業が技術革新をしたり、未利用資源を有効活用したり、新たな環境ビジネスの機会を創出したりすることで社会貢献するといった内容をさしている。これに対して CSV の限界点を指摘する論者は、どのような論点に対してどのような課題を提起しているのだろうか。本項でこの点を論じていくことにしよう。

2.1.1 岡田 (2015)

岡田 (2015) は Porter and Kramer (2011) の理論展開における論理矛盾を的確に指摘している。岡田 (2015) は、Porter and Kramer (2011) の前提とする経済性と社会性の関係が十分に定式化されていないと主張する。Porter and Kramer (2011) によれば、「共通価値は CSR でもなければ、フィランソロフィー（社会貢献活動）でも持続可能性でもない。経済的に成功するための新しい方法である。」(64 頁) とある。これによれば、企業による社会的価値の追究は、経済的価値をもたらす原因の 1 つであるということになる。

一方で Porter and Kramer (2011) には社会的価値の実現は、企業利益が満たすべき条

(1) EU も CSR を政策課題に取り入れてから 10 年の節目に CSR の再定義を行った。欧州委員会の 2011 年の文書は CSR の第 1 の目的を「所有者 / 株主とその他のステークホルダーおよび社会全体の共通価値を最大化すること」としている (European Commission 2011, 681)。産業界でも CSV 実践企業は年々増加傾向にあり、トヨタ、パナソニック、ANA、ソニーグループ、キリンホールディングス等業界も多岐にわたる普及ぶりである。つまり CSV は、世界の先進企業や各国政府のサステナビリティへの取り組み実践の理論的な根拠になっている。

件と読み取れる箇所もある。具体的には「共通価値によって、企業の眼は『正しい種類の利益』すなわち社会的便益を減らすのではなく、創造する利益に向くようになる。」(77 頁)という箇所である。さらに社会的価値は企業活動の原因側ではなく、結果の一部として位置付けている箇所もある。例えば、「共通価値とは、経済的価値と社会的価値の総合計を拡大することである。」(65 頁)などである。

このように初めて CSV を定義した Porter and Kramer (2011) の論理展開の中でも、経済性と社会性の関係は不明確であり、丁寧に議論されていないことが分かる。

2.1.2 向山 (2012)；國部 (2018) など

向山教授や國部教授は日本を代表する社会環境会計論者達であるが、そもそも企業は多様な価値を追究する主体であるため、単一の目標を追求したりそのみで評価されたりすることに対して、否定的な考えを表明している (向山 2012；國部 2018 など)。特に國部 (2018) は、企業活動の全てを CSV に置き換えてしまうことは、組織としての持続可能性や多様性を低下させてしまうと警鐘を鳴らしている。ただし両教授は必ずしも全面的に CSV を批判しているわけではなく、その限界点を指摘していると捉えるのが適当であろう。

2.1.3 Ketter (2017)

Ketter (2017) はドイツの経営倫理学者であるが、CSV の想定している価値観が脆弱であると指摘している。効用第一主義の酷使が、生活の豊かさや価値を低下させているとし、ポーターとクラマーの主張する社会的価値もビジネスに関わる範囲での非常に狭い意味合いで活用されていると批判する。所詮 CSV は、ポーターらが自らの戦略論の適応範囲を拡大するための道具であり、「利益極大化にむける資本主義に与えた新しいドレス (162 頁)」であるとしている。

2.1.4 論点の分析

本項の 1 目がポーターとクラマーの一連の理論展開の限界点を指摘したものであり、2 目・3 目は CSV の根本的な価値観に対する批判である。理論展開の欠点は通常どのような理論を主張しようとも、少なからずうまれてしまうものである。そうすると CSV 論争は企業もしくは企業活動の目的とは何かという根本的な価値観をめぐる論争と言えるだろう。企業の社会環境活動実践のロジックは徐々に CSV に移行しつつあるが、従来の CSR を支持する論者たちは、CSV の想定する根本的な価値観を主な批判の対象にしているのである。

いずれにしてもこの CSV という概念はポーターとクラマーがネスレの経営戦略を 2011 年に概念化したものであり、その後の実践もふまえて再検討すべき時期に入ったといえる。さらにふみこめば、現在の CSV 論争はあくまで概念レベル (より具体的には企業活動の目指す最終的な価値) の論争にとどまっており、現在の CSV 実践がどのように展開されていて、さらにその実践をどのような企業システムがもたらしめているのかはほとんど何も明らかになっていない。次節ではネスレ日本の CSV 実践を検討することで、より実質的に CSV の本質にアプローチしていくことにしよう。

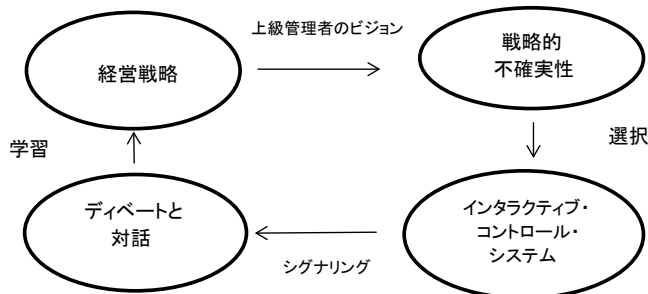
2.2 分析フレームワークの提示

事例分析の準備作業として、分析フレームワークの提示を行っておきたい。事例企業のネスレ日本はイノベーションの創出と社会問題の改善という極めて難解かつ不確実性の高

い課題に対して、戦略的に取り組もうとしている。そのためここではそれをもたらす企業システムの理論として Simons (1995) を再検討することになろう。

Simons (1995) は、市場環境の特性や自社のライフサイクルにおける段階に応じて、4つのコントロール・レバーを活用し分ける必要性を主張している。そして特に変化の激しく不確実性の高い市場環境下において、自社の創造的な革新と市場への適応を達成するためには、双方向型のコントロール・システム (Simons (1995) はこれを「インタラクティブ・コントロール・システム」とよんでいる) を活用することが適切であるとしている。それは、市場環境に関する情報がトップ・マネジメント・レベルには十分に入手されていないことが多く、日々目まぐるしく移りゆく現場でアップ・トゥ・デイトな情報が取り扱われていることが多いからである。本研究では、市場環境の特性と戦略的な取り組みを行っているという2つの要因から Simons (1995) の理論とインタラクティブ・コントロール・システムの推進モデルを採用することにする (参照図表1)。

図表 1. インタラクティブ・コントロール・システムの推進プロセス



Simons (1995) 102 頁を筆者訳出

上級管理者は自らのビジョンを持っているが、市場環境が不確実であるため、単独で経営戦略に具体化することができない。彼らはインタラクティブ・コントロール・システムの活用によって、自らの部下とのインタラクション（ディベートと対話）を行い、その結果として新たな経営戦略を創発させようとする。ディベートと対話は頻繁に行われる。それを通じて、上級管理者は会社全体の方針や方向性を部下に伝える。そうした全社的な方針のもとで、部下は活動を展開するとともに、日々情報収集を行う。現場に直面している部下は、そうして収集した市場の現状を管理者に伝えようとする。こうしたコミュニケーションを通じて、上級管理者のビジョンは具体的に経営戦略として創発されていくのである。

3. ネスレ日本における CSV の展開

本節のイノベーション・アワードに関するネスレ日本・ネスレの事例叙述は、筆者と岡照二准教授（関西大学）が行ったインタビュー調査の内容をふまえている（インタビュー日：2018年7月6日、インタビューイ：富田英樹氏（ネスレ日本株式会社マーケティング&コミュニケーションズ本部コーポレートアフェアーズ統括部ステークホルダーリレーションズ室室長（注：肩書きは当時のもの）、時間：約1.5時間）。

まずネスレ日本に関する企業情報を確認しよう⁽²⁾。ネスレ日本はスイス本社ネスレの子会社であり、創業1913年、資本金40億円、神戸市に本社をおく企業である。社員数は2019年12月時で約2,400名であり、事業内容としては飲料、食料品、菓子やペットフードを製造・販売している。ネスレは販売国187か国で、従業員数は世界で約30万名、ブランド数は2,000以上を有する世界最大級の食品製造業社である。ネスレは現在企業目的（パーパス）として「共通価値（Creating Shared Value）」を掲げ、SDGsへの取り組みを通して、これを実現しようとしている。

2000年代初頭ネスレ（スイスを本社とする）は市場の飽和化を背景に、イノベーションとブランドの再構築を目指していた。ただ高岡浩三氏（当時：ネスレ日本代表取締役社長）がネスレ日本の社長に就任した当時は、世界標準と比較して日本子会社構成員は創造性が低かった。そのため高岡氏は、構成員の創造力の育成を中心に組織改革を実行した。

高岡氏の最も重要な取り組みは「イノベーション・アワード」である。高岡（2015）によれば、イノベーション・アワードとは「社員全員にイノベーションのアイデアを出させる仕組み」である（高岡 2015, 105 頁）。ここでは社員1人1人が自分でアイデアを考え、それが正しいかどうかを検証し、その成果と今後の方向性もあわせて上司に提示する。筆者の2018年に実施したインタビュー調査によると同システムは、「（社員1人1人が）常に自分の顧客が誰で、顧客を取り巻く新しい現実は何で、その顧客が抱えている問題は何か。その問題をより具体的に落とし込んで、最終的にソリューション（解決策）を提案する。それが顧客の問題解決につながるだけでなく、最終的に弊社にとってビジネス・イノベーションにもつながっていくもの」（鍵括弧内はインタビュー時の富田氏の発言で、括弧内は筆者付記）という。つまり同制度は構成員1人1人が、必ずしも従来は職務ではなかった事柄にも目を向けることにより、顧客の抱えている根本的な課題を認識・対処することを通じて、自らの職務の質と成果を向上させようとする取り組みなのである。この制度は目標管理の一環としても展開しているため、一連の活動の成果は年間で評価され、人事評価にまで反映される仕組みになっている。実際高く評価された者は若年者であっても、要職につくケースもある。イノベーション・アワードへの取り組みにおいて発案者はリーダーとなってメンバーを募り、プロジェクトチームを立ち上げることもある。ここでトップ・マネジメントは社員に、アイデアの質（企画力）とリーダーシップ力、そして全員をまとめて（コミュニケーション能力）アイデアを最終的に達成する実行力を高めさせようとしている。この仕組みの最終段階は表彰制度の実施である。大賞が1名、次点が2名、その次のランクの入賞が3から4名、それぞれ賞金100万円、50万円、30万円を授与するというルールである。なお評価者は社内の役員だが、高岡氏は彼ら評価者の審査能力の向上も同時に努めた。

ネスレ日本の最も大規模で代表的なイノベーションとして、同社主力製品チョコレート菓子「キットカット（Kit Kat®）」の販促活動がある⁽³⁾。ネスレ日本のトップが主導で

(2) 以下のネスレ日本の企業情報は、以下の同社ホームページ情報を参考にした。Available for the Internet: <https://www.nestle.co.jp/aboutus> [Cited: 2020. 10. 9]

(3) なお同事例は同社の展開した典型的なCSV実践ではあるが、厳密にはイノベーション・アワードの対象事例ではない。

Kit Kat®の販促に取り組み始めた頃、ちょうどマーケティング本部に、九州支店支店長からある連絡が入った。「毎年1月と2月にKit Kat®がよく売れているのです」。調査したところ、受験生を持つ親が購入していることがわかった。理由は九州の方言で「きっと勝とお。」は「きっと勝つ。」という意味だからであることがわかった。高岡氏は「中高生には受験というストレスがあり、応援する親がKit Kat®を購入するという事実がある。

『Kit Kat®できっと勝つ。』というのは単なる語呂合わせだが、Kit Kat®が受験生を癒やすお守りのようなものになっているのだろう。」と考えた。このようにしてまず同製品の基本的な構想（コンセプト）が定まった。

同社は以降この構想をもとに、様々な取り組みを展開していく。なかでも代表的な異業種協働の事例として、受験シーズンの東京都内のホテルにおけるKit Kat®のサンプリングをあげることができる。地方に住む受験生は受験シーズンになると上京して東京都内の複数の大学や学部を受けることも多い。彼らは受験のプレッシャーに加え、慣れないホテル暮らしが長くなり、相当のストレスを抱え込みがちとなる。そこで宿泊する受験生が試験場に行く時に、ホテルのスタッフからKit Kat®と「キット、サクラサクよ。」のメッセージカードを手渡してもらうことにした。その時ホテルのスタッフに「試験がんばってくださいね。」と言そえてもらうようにも依頼した。同社は受験生を応援したいし、ホテルは宿泊客に喜んでもらって満足度を高めたい、受験生は緊張から少しでも解放されたい。この3者がかみ合う仕組みとして、この販促活動は効果的に展開した。結果的に同社は受験生から、多くの感謝の手紙をもらうこともできた。さらにホテルが受験生から合格の報告通知をもらうようにまでになった。その後一連の受験生応援キャンペーンは多様に展開し⁽⁴⁾、売上高もキャンペーン開始以前の10倍以上を達成した。

4. CSVをもたらし企業システムの設計と活用

前節の事例から2つの知見を得ることができる。1つはCSVの本質で、もう1つはCSVを実践する企業システムの構造（設計と活用方法）である。

まずCSVの本質的な特徴として、顧客やそれを取り巻く社会問題（ストレス社会の進行）を改善することを通じて、自社の競争力を獲得するという点を確認できた。この実践は日本の文脈に引き付けて表現すると、近江商人の教えで「三方よし」という理念で表現することもできる。これは「売り手よし、買い手よし、世間よし」と表現され（末永2014）、生産者も販売者も消費者も含めた社会全体の幸福につながってはじめて商いは成り立つという教えである⁽⁵⁾。このようにCSVの発想は、日本古来の商業道に相通じるも

(4) 例えばJR東日本との協働事業として、サクラを車体にあしらったラッピング電車をあげることができる。同車内には、受験生を応援するメッセージ・ポスターを掲示した。他にも日本郵便との協働でKit Kat®の外箱を活用して郵送できる「キットメール」等も展開した。

(5) 他の事例としてパナソニックのレジロボがある。レジ待ちは販売者・購入者ともにストレスの増幅するものであるが、レジロボは機械で精算するため、そのストレスが緩和される。さらにコンビニは同製品の導入によって、店員の作業時間を他の業務に有効活用もできる。このようにパナソニックはレジロボの生産と販売によって、コンビニとコンビニの顧客との関係を良好に保つことを目指すだけでなく、様々な他の事業も展開している（たとえば業務用ノンフロン冷蔵庫の導入など）。

のとして捉えることもできる。

日本におけるシステムの活用方法の特徴を分析することにしよう。成熟化してしまった市場においては、単に顧客に対して製品の機能を提供するだけでは十分ではない。現代企業はその製品にかかわる付加価値を同時に提供することが求められている。それはネスレ日本のこうした CSV 実践の後、受験生向けの企画販売が日本中の製菓メーカーに広がったことから理解できる。つまり現在市場で比較優位性を持つ企業は、製品の機能とともに、その製品にまつわる文脈やストーリーを同時に提供する傾向がある（富田氏は「ソリューションの提供」と発言）。ネスレ日本にとって CSV は、もともとスイス本社（ネスレ）からブレーク・ダウンしてきた基本戦略であったが、高岡氏をはじめとするネスレ日本の経営陣は、それを日本人が伝統的に持っている「慮る（おもんばかり）⁽⁶⁾」という文化特性を活かして解釈し、戦略を具体化した。慮るというのは、表面的な発話内容を捉えるだけではなく、発話者を取り巻く状況をふまえて、彼らの本来的・根源的な欲求や意図を敏感に感じ取って察し、発話者を取り巻く環境にそれとなく影響を与えることである。ここからネスレ日本で展開されている CSV は、「慮る」という心遣いを事業内容の中心にすえた経営活動とその成果といえる。

また組織行動に関しては、ネスレ日本（と親会社ネスレ）は、自社のおかれた市場環境の不確実性が高く、組織全体で体系的・創発的な取り組みを展開してきたことがわかる。Simons (1995) によれば、不確実性が高く経営実践の現場に日々新たな情報が集まりやすい状況においては、インタラクティブ・コントロールが適合的であるという。そのため同事例に対しては、Simons (1995) の理論とそのシステムの推進プロセスのモデルで分析することが適切だろう。

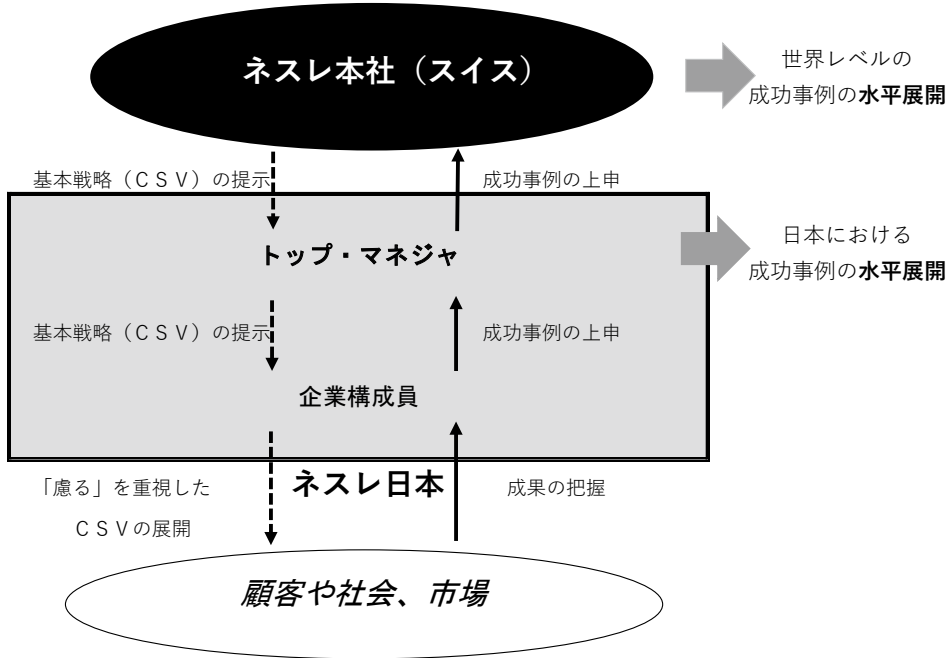
まず、日々移り変わる顧客や社会の課題を最も敏感かつ現実的に捉えているのは他ならぬ構成員（従業員）である。マネジャがイノベーション・アワードの設計と「顔の見える化⁽⁷⁾」による活用面での工夫によって、従業員の問題意識を喚起させれば、あとはそのシステムの継続的な活用によって、優秀なアイデアを全社的な視点から評価しさえすればよい。そして有望なアイデアはまず日本国内で水平展開させる。そして国内での成功体験が実質的になれば、今度はスイス本社に重要案件として上申することになる。食品産業は極めて地域性の高い製品・文化特性を持つため、日本での成功事例が直ちに他国で援用

(6) 池坊由紀氏（現在名：四代目池坊専好。華道家元池坊次期家元。元同志社大学客員教授）(1995) によれば、日本人（特に同書では日本伝統文化の中心地在住の京都人）には、あからさまな発話をよしとせず、遠回しに自らの真意や相手への配慮を伝えるコミュニケーション（同書では「言葉遊び」と表現）を美德とする文化がある。有名な「京のお茶漬け」に関して、一般に京都人は表面上にこやかにすすめていても、心の中では何を思っているのか分からないと解釈されがちである。ただ池坊 (1995) は、これは婉曲的な伝え方であって、それとなく相手に自分の真意を気付かせたり、相手を配慮したりする独特のコミュニケーション手法と独自の解釈をしている。

(7) 「顔の見える化」はイノベーション・アワードをさらに展開させるための工夫である。これは CSV を実践する社員 1 人 1 人の活動とその成果を、社内イントラネットで全社員に実名と写真入りで発信する取り組みである。そうすることで①「私もがんばろう。」という競争意欲を喚起したり、②各自の問題意識を共有することでコミュニケーションの円滑化につながったり（お互いに改善に向けたコメントをもらえるなど）、③近い問題意識同士での人的ネットワークが形成されたりした。何より構成員の日々の業務活動における顧客や社会に対する問題意識を向上させることにつながった。

できるとは限らない。そこでスイス本社は、各国子会社が上申してきた案件をグローバルに展開可能かを十分に審議することになる。そしてそこで認めた案件のみを本社は世界展開していくのである。ネスレ日本のCSVをもたらし企業システムの推進プロセスは以下のようなものである（参照図表2）。

図表2. ネスレの外部環境マネジメント・コントロールを推進する企業システム



インタビュー結果をふまえて筆者作成

- ① 上級管理者によるビジョンの提示：基本的な目的（顧客や社会にとってのソリューションの提供による自社のイノベーションの創発（CSV））をマネジャが構成員全員に伝える。
- ② インタラクティブ・コントロール・システムの設計：ネスレ日本トップは、イノベーション・アワードに関わる企業システムを設計する。
- ③ ディベートと対話：ソリューションの改善と解決に向けて発案者（リーダー）と周囲が対話や支援を行う。例えば発案者はプロジェクト・メンバー間、また自身のプロジェクトを支援するマネジャとの間においてコミュニケーションを活性化させる。発案者と自身のマネジャの代表的な議題には、プロジェクト予算の編成などがある。
- ④ 組織学習を通じての経営戦略の創発：ここでは経営戦略の具体化と、実効性を認めた案件に関する水平的展開を行う。発案者の上司がトップ・マネジャに有望な案件を上申し、そこで検討の上で優れた案件に関しては、ネスレ日本社内において全国展開をする。

さらにスイス本社が各国子会社からイノベーション事例を発案させる仕組みも CSV という基本戦略の提示からはじまるインタラクティブ・コントロール・システムである。その具体的な推進プロセスは、以下の4段階である。

- ① **上級管理者によるビジョンの提示**：本社は戦略の基本方針（CSV）のみを各国子会社に伝える。
- ② **インタラクティブ・コントロール・システムの設計**：各国子会社は、CSV を自国の市場や文化に適合的な事業戦略として具体化し、本社との相互調整を図って承認を得る。スイス本社は各国の子会社に対して、基本戦略としての CSV を提示しているだけであり、各国の子会社が展開する戦略の具体的な内容は、子会社経営陣に基本的には任せている。ただし各国子会社の業績が不振の時には、本社が指示を出すケースもある。
- ③ **ディベートと対話**：特に業績不振の子会社は本社とのディベートと対話を重ねることで組織学習をする。
- ④ **組織学習を通じての経営戦略の創発**：各国子会社から集められた有望な案件は、スイス本社が入念に検討し、優れた案件は世界展開していく。

このように CSV をもたらす企業システムは、インタラクティブ・コントロール・システム（Simons 1995）の「入れ子構造（a nesting system）」をなすことがわかる。グローバル企業の市場規模はきわめて大規模である。そのため、トップダウンで経営戦略を策定・実行しても、効果的でなかった場合の影響が大きいだろう。さらに取り扱う製品も地域や文化、嗜好の影響を受けやすいものが多い。そのため世界規模で経営戦略を創発する仕組みを多層化して、各国における成功体験を入念な検討をふまえて徐々に世界規模に拡大していくのである。

市場の動向を緻密に捉え、心情的な配慮を重視した経営実践においては、確かにインタラクティブ・コントロールが有効であろう。それは同システムの活用においては、企業は顧客との双方向のインタラクションの中で、彼らの潜在的なニーズを繊細に捉えやすいからである。また CSV 実践においては、製品やサービスの提供段階における顧客へのアプローチの仕方も、成果の有効性に大きな影響を与えるだろう。企業構成員は、顧客の個性や嗜好をふまえ、顧客自身の問題や心情に寄り添うように、製品やサービスを提供していくことが望ましい。こうした CSV 実践の展開において、インタラクティブ・コントロール・システムの活用は非常に有効であろう。

5. むすび

本稿では、外部環境マネジメント・コントロールのねらいである CSV に焦点をあてて、CSV をもたらす企業システムの構造（設計と活用方法）を明らかにすることを目的とした。現在世界中で繰り広げられている CSV 論争は、企業と企業活動の本質をいかに捉えるか（捉えたいか）という根本的な価値観の対立であることを先行研究の再検討から明らかにした。しかし、現実の CSV 実践がどのように具体的に展開され、さらにその実践をどのような企業システムの設計と活用がもたらしているのかについては、先行研究からは明らかにできなかった。そのため、筆者はこの点について、ネスレ日本を事例分析することで

克服しようとした。CSVをもたらし企業システムは、Simons (1995) のインラタラクティブ・コントロール・システムの入れ子構造であることを明らかにした。とりわけ日本型の活用方法では「慮^{おもんばか}る」という文化特性を重視していることを明らかにした。

Porter and Kramer (2011) は、最終的には経済的価値（長期的な企業競争力）を重視するが、本研究結果は経済性と社会性の両方が同質で重要であることを含意している。それは本事例において、他者に対する配慮は、経営活動の中心的なテーマだったからである。企業が何を目的に活動しているかという問いに答えることは非常に難しい。最終的にいずれを重視するかという点も、企業の置かれた状況や成長段階、経営者や組織全体の価値観、さらにそれを分析する科学者の価値観なども影響するし、必ずしも1つの正解があるわけではない。ただ確かなことは、いずれかのみが正解ではないということである。今後の最も大きな課題は結論の外的妥当性を検証することである。CSV実践を展開している企業は現在多数あるが、本研究から導き出した結論がどの程度援用可能なのかを今後検証していくことが重要である。

〔参考文献〕

- ・ 安藤崇. 2020. 『環境マネジメント・コントローラー善行の内省と環境コスト・マネジメントー』 中央経済社.
- ・ 池坊由紀. 1995. 『秘すれば花』 財団法人通商産業調査会出版部.
- ・ 岡田正大. 2015. 「新たな企業観の行方—CSVは企業の競争優位につながるか—」 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 40(1): 38-53.
- ・ 國部克彦. 2015. 「環境経営とCSR」 鷲田豊明・青柳みどり編『シリーズ環境政策の新地平8 環境を担う人と組織』 岩波書店: 12-33.
- ・ 國部克彦. 2018. 「責任が価値を生み出すことは可能か—CSRとCSV再考—」 NPO法人現代経営学研究所『Business Insight』 26(1): 2-8.
- ・ 末永國紀. 2014. 『近江商人と三方よし—現代ビジネスに生きる知恵—』 公益財団法人モラロジー研究所.
- ・ 溝口一雄編著. 1987. 『管理会計の基礎』 中央経済社.
- ・ 高岡浩三. 2013. 『ゲームのルールを変えろ—ネスレ日本トップが明かす新・日本的経営—』 ダイアモンド社.
- ・ 高岡浩三. 2015. 『ネスレの稼ぐ仕組み』 株式会社KADOKAWA.
- ・ 向山敦夫. 2012. 「CSRの戦略的理解と社会環境情報開示—経済的価値と社会的価値のバランス—」 『會計』 182(3): 339-353.
- ・ European Commision. 2011. *A Renewed EU Strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility*. (Available for the Internet; https://www.eurocommerce.eu/media/7237/position-csr-renewed_csr_strategy_2011-14-07.03.2012.pdf [Cited: 2018. 12. 23])
- ・ Friedman. M. 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- ・ Ketter, M. 2017. Between Enthusiasm and Overkill: Assessing Michael Porter's Conceptual Management Frame of Creating Shared Value. Wieland J. (edis.) *Creating Shared Value: Concepts, Experience, Criticism*. Switzerland. Springer: 153-168.

- ・ Porter, M.E. and M.R. Kramer. 2011. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*. 89 (1/2): 62-77.
- ・ Rendtroff, J.D. 2017. Creating Shared Value as Institutionalization of Ethical Responsibilities of the Business Corporation as a good Corporate Citizen in Society. Wieland, J. (edis.) *Creating Shared Value: Concepts, Experience, Criticism*. Switzerland. Springer: 119-139.
- ・ Simons, R. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston. Massachusetts: Harvard Business School Press.

(2022.1.6 受稿, 2022.3.4 受理)

〔抄 録〕

外部環境マネジメント・コントロールはCSV (Creating Shared Value : 共通価値) の達成をねらいとしている。本稿ではCSVをもたらし企業システムの構造 (設計と活用方法) を明らかにした。先行研究から現在世界中でくり広げられているCSV論争は、企業とその活動の本質をいかに捉えるか (捉えたいか) という価値観の違いが根本にあることを明らかにした。しかしCSV実践がどのように具体的に展開され、さらにその実践をどのような企業システムがもたらししているのかについては先行研究からは明らかにできなかった。そのため筆者は、これらをCSV実践オリジナル企業の子会社ネスレ日本を事例分析することによって明らかにした。CSVをもたらし企業システムは、Simons (1995) のインタラクティブ・コントロール・システムを重層化 (入れ子構造) したものである。またシステムの活用方法はインタラクションを重視した活用方法であり、とりわけ日本型の活用方法では「慮る (おもんばかる)」という文化特性を重視していることを明らかにした。そしてCSVの本質は、感受性と経済合理性を同質で重視する点にあると指摘した。