

消費者庁  
消費者志向経営に関する連絡会  
2025年11月11日（火）

# 企業の社会性と競争優位： 不確実性、CSV、サステナブル経営

慶應義塾大学大学院経営管理研究科  
経営学博士 岡田正大

# 自己紹介：岡田正大（おかだまさひろ）

- 専門領域：企業戦略理論
- (株)本田技研工業を経て、修士(経営学、慶應義塾大学)取得、早稲田大学政治経済学部政治学科卒業。  
戦略コンサルティングのArthur D. Little (Japan)社を経て、米国Muse Associates社(代表：梅田望夫)フェロー。  
企業と社会フォーラム学会会長(～2024年9月)
- 米国オハイオ州立大学にて1999年Ph.D.(経営学)を取得し、慶應義塾大学大学院経営管理研究科専任講師に。准教授を経て現在教授。
- 経済産業省新中間層獲得戦略研究会、同省BOPビジネス支援センター運営協議会、同省アフリカビジネス研究会、同省中南米市場獲得における基礎的調査に係る有識者意見交換会にて委員を務める。
- 現在の研究テーマ：企業戦略の社会性と経済性が両立する条件の探索、および日本企業が過度なリスク回避に陥らずに事業活動をするための研究・教育活動を行っている。

# 最近の著作

- 岡田正大(2024)「日本企業のアフリカでの事業活動実態とリスク回避傾向の克服へ向けて」世界経済評論、2024年9-10月号、p.69-97.
- 岡田正大・一條和生(2023)「平成日本企業の失敗、背景と教訓(下):変革導く経営人材 育成急務」、『経済教室』日本経済新聞 2023年12月6日朝刊, p3.
- 岡田正大(2022)「ステークホルダー経営資源論(Stakeholder Resource Based Theory)によって分離命題(Separation Thesis)は解消されるか」企業と社会フォーラム学会誌, vol.11, p18-36.
- 「新版 企業戦略論:競争優位の獲得と持続 (上)・(中)・(下)」、ジェイ・バーニー著、岡田正大訳(2021) ダイヤモンド社 2021年12月.
- “Asahi Kasei: Building an Inclusive Value Chain in India” co-authored with Savita Shankar, Ivey Publishing, 2018.
- “An emerging interpretation of CSR by Japanese corporations: An ecosystem approach to the simultaneous pursuit of social and economic values through core businesses” appearing in The Japanese Business System in Evolution: New Directions, Breaks, and Emerging Practices, Routledge, London, UK, 2017.
- 「CSVは企業の競争優位につながるか:新たな企業観の行方」DIA ■岡田正大「CSVは企業の競争優位につながるか:新たな企業観の行方」DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー、ダイヤモンド社、2015年1月号、p38-53.
- 岡田正大「不確実性:シナリオ分析と多様性で危機に備える」『仕事に役立つ経営学』(共著)日経文庫, pp.71-91. 2014年
- 岡田正大「戦略理論における企業の社会的成果の位置づけと社会経済的収束能力の役割」『慶應経営論集』2014.vol.31. no.1, pp.289-308.
- 岡田正大「持続可能な発展における先進国企業によるイノベーションの役割について」『企業と社会フォーラム学会誌・企業と社会シリーズ』2013, vol.2, pp.39-54.

日本企業と経営者の消極性(リスク回避性)の強さが、世界市場における成長機会を看過するという機会損失を生み出した。その解決には、根本的な経営人材の強化・育成が必須だ。そもそも企業家精神とは自らの能力を認識したうえで市場と技術のリスクをとり、そのリスクを勘案しながら独自の戦略で新たな価値を創出し、リターンを求めていく行動様式である。戦略の本質は賭けを伴うチョイスだ。2017年の蟻川靖浩・早大准教授らの研究によれば、世界主要27カ国を対象に収益性(総資産利益率ROA)と企業のリスクテイク度(一定期間のROAのばらつきで測定)の相関を分析したところ、日本企業のリスクテイク度は26位、ROAは最下



おかだ・まさひろ 62年生まれ。オハイオ州立大博士(経営学)。専門は経営戦略論



いちじょう・かずお 58年生まれ。ミシガン大博士(経営学)。専門は知識創造理論

岡田正大

慶応義塾大学教授

一條和生

IMD教授

平成日本企業の失敗、背景と教訓 ⑩

# 変革導く経営人材 育成急務

進出積極派と消極派の「進出をためらう理由」

| 進出をためらう理由     | 進出積極派<br>(26社)の<br>重視度平均値 | 進出消極派<br>(85社)の<br>重視度平均値 | 統計的な差 |
|---------------|---------------------------|---------------------------|-------|
| 現地オペノウハウ不足    | 1.15                      | 2.04                      | A     |
| 社内人材不足        | 1.31                      | 2.16                      | A     |
| 他社成功事例ない      | 0.85                      | 1.64                      | A     |
| M&A/ノウハウ不足    | 0.81                      | 1.53                      | A     |
| 情報量正確性不足      | 1.38                      | 2.08                      | A     |
| 経営トップ関心ない     | 1.15                      | 1.78                      | B     |
| 全社投資資金不足      | 0.96                      | 1.54                      | A     |
| 現時点売り上げ見込み少ない | 1.58                      | 2.07                      | B     |
| 現地パートナー不足     | 1.81                      | 2.25                      | B     |
| 治安が悪い         | 1.81                      | 2.16                      | B     |
| 社内投資優先順位ほかに   | 1.88                      | 2.09                      | C     |
| 現地で汚職まん延      | 2.08                      | 2.16                      | C     |
| 将来売り上げ成長不確実   | 1.73                      | 1.76                      | C     |
| 政策が不透明        | 2.27                      | 2.25                      | C     |
| 平均値           | 1.48                      | 1.97                      | A     |

(注)3=「大いに重視する」、2=「ある程度重視する」、1=「あまり関係ない」、0=「まったく関係ない」で平均値を求めた。統計的な差は、A=「1%水準で有意に異なる」、B=「5%水準で有意に異なる」、C=「統計的に差があるとはいえない」

位だった。リスクをとらず、よってリターンも著しく低い実態が浮かび上がる。リスク回避性の強さは様々な現象を引き起こしてきた。第1に攻撃的設備投資ができな。第2に途上国・新興国市場に慎重な戦略しか打てない。第3に革新的ビジネスモデルへの脱皮が困難で、革新的技術も創出できず、グローバル規模のプラットフォームになれない。第4にM&A(合併・買収)でもタイミングが遅れるうえ、PMI(買収後の組織統合)でも大幅な事業構造転換や人員整理を断行できず、成功確率が低い。第5に世間の強い同調圧力の中で、他社と異なる行動をとることのリスクが高いと認識される。途上国・新興国市場に慎重すぎる戦略しか打てなかった例として、世界で最後のフロンティアと目されるアフリカ市場を取り上げよう。同地域への直接投資残高の規模(17年)は、1位がフランスで640億ドル、2位はオランダ(630億ドル)、3位は米国(500億ドル)だ。日本は87億ドルで、フランスの約7分の1にとどまる。国内総生産(GDP)比でみても、フランスの2・5%に対し、日本は

0・2%にすぎない。筆者が実施した日本人経営者アンケート(111社)によれば、アフリカ市場入に消極的な理由上位は、現地ノウハウ不足、人材不足、他社成功事例不足、M&A/ノウハウ不足、情報不足(表参照)。だが理由の大半は、まずリスクをとらずに場面で実際に行動しなければならぬ、不確実性という状況を目の前に様子見して、過去にはそこそこの実績を上げてきた既存事業の性質は、大半の日本企業で非常に根強い。一条の光が示すのは、少数のスタート

## ポイント

- 。リスク回避性向強く新規市場開拓に遅れ
- 。グローバル化時代に海外で学ぶ日本人減
- 。外部環境にさらされる経営者教育が必須

# 日本企業のアフリカでの 事業活動実態とリスク回避 傾向の克服へ向けて



慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 岡田 正大

おかだ まさひろ 1985 年早稲田大学政治経済学部政治学科卒業後、本田技研工業を経て 1993 年慶應義塾大学で MBA を取得。経営学博士。Arthur D. Little (Japan) 社での IT 分野の戦略コンサルティングを経て、シリコンバレーの Muse Associates に参画。1999 年オハイオ州立大学で Ph.D. を取得。企業と社会フォーラム学会会長。

本稿の目的は、日本企業が不確実性の高い市場に消極姿勢を取る理由を解明し、令和の時代にどのようにしてグローバル・サウス市場へ挑むべきかを探ることにある。先行研究や企業経営者の調査を通じてその道筋を明らかにし、日本企業のリスクマインドやアフリカ市場へのアプローチの仕組みを提案する。

日本は他の先進国と比べ経済成長が停滞し、個人所得も上がらず、国際的な経済地位が低下している。本稿はその代表的な例として、アフリカ市場における日本企業の状況を取り上げる。欧米、中国、韓国、インド企業に比べ、日本企業のコミットメントや投資行動が消極的であり、その要因として経営者のリスク回避性向が挙げられる。これが事業成長機会を逃し、世界経済での劣勢を招いたと仮説を立てる。

アフリカ市場への参入は事業成長への唯一の解ではないが、高成長が見込まれる市場として注目される。過去には鈴木自動車インド市場、エースコックがベトナム市場で成功を収めており、同様にアフリカ市場にも多様な機会が存在する。しかし、日本企業のプレゼンスは依然として低い。

# これまでの主なフィールド調査活動

これまで11次にわたり、バングラデシュ、タンザニア、ナイジェリア、ガーナ、ケニア、ベトナム、カンボジア、インドネシア等で現地調査を行ってきた。調査対象となったのは下記の企業・組織等である。学外では経済産業省「BOPビジネス支援センター運営協議会」、同省「新中間層獲得戦略研究会」、同省「アフリカビジネス研究会」の委員として、国内外の包括的ビジネスに関する調査研究に従事してきている。

**第1次調査(2009) バングラデシュ**: Grameen Telecom(携帯電話販売事業)、Nokia Care Center(携帯電話顧客サービス事業)、GrameenPhone(携帯電話キャリア)、BRAC(世界最大のNGO、貧困・教育・医療等の環境改善)、BracNet(広帯域通信技術によるISP事業)、Grameen Bank(マイクロファイナンス事業)、Grameen Danone(高栄養ヨーグルトの製造販売)

**第2次調査(2010) タンザニア、ナイジェリア・ラゴス**: Honda Motor Nigeria(オートバイのCKD製造販売)、West African Seasoning Co., Ltd.(味の素現地法人。調味料・香辛料の製造販売)、Vestagaard Frandsen(防虫蚊帳や浄水器Lifestrawの製造販売)

タンザニア・ダルエスサラーム: Panasonic Energy Tanzania(乾電池製造・販売)、Tanzania Occupational Health Service(Panasonicの提携病院)、D. Light Design(ソーラーランタン製造販売)

タンザニア・アルーシャ: Vector Health International(防虫蚊帳製造販売。住友化学とタンザニア現地企業AtoZ Textileの折半出資によるJV)

**第3次調査(2010) ベトナム、カンボジア、インドネシア**

ベトナム:(Hochiminh Cityおよび近郊): Rohto-Mentholatum (Vietnam) Co.,Ltd(ロート・メンソレータム・ベトナム社)、Panasonic AVC Networks Vietnam Co., Ltd.(パナソニックAVCネットワークス ベトナム株式会社)

カンボジア(Phnom Penhおよび近郊): Sahakreas Cedac Ltd.(通称SKS Cedac。サハクリア・セダック株式会社、CEDAC(注参照)が支援する事業の作物・商品の小売事業)、CEDAC設立の米焼酎製造所(注: CEDACとはNGOで、カンボジア農業開発研修センター)、CEDAC事業農場(野菜の栽培・SKS Cedacへの卸売)

インドネシア(Jakartaおよび近郊): P.T. Yakult Indonesia Persada(インドネシアヤクルト 製造工場および営業所でのヤクルトレディ昼礼)、UNDP Indonesia インタビュー、Yayasan Kusuma Buana (YKB)(医療NGO)、低所得層家庭

**第4次調査(2011) インドネシア、ベトナム**

インドネシア: PT. Humakilla Indonesia(フマキラー、蚊取り線香の製造・販売)

ベトナム: Angimex Kitoku(木徳神糧、契約農家へのジャポニカ米生産指導、精米、輸出販売)



# これまでの主なフィールド調査活動

**第6次調査(2013):南アフリカ:** ヨハネスブルグ市内、アレキサンドリア・タウンシップ（旧黒人居住区）

**第7次調査(2013):インドネシア:** BASFインドネシア、Parker.Metal.Treatment.Indonesia 飯塚浩之社長、山路雄一郎氏、鈴木誠氏、Surianto氏、Sofyan Harahap氏、ボゴール農科大学・台湾政府共同プロジェクトICDF アグリビジネス開発センター長 Ezipotia Rusli氏、西ジャワ地区農村部農業協同組合統一グループ長Sekaryati氏。

**第8次調査(2014) ケニア:** OSAジャパン-Lixil 共同プロジェクト（無水トイレを含む再生エネルギー住居ユニット）、環境ライフテクノロジー(株)による再生バッテリー事業の実証実験、JKUAT（ジョモケニアッタ農工大学）-日清食品合併事業（乾麺ベースの栄養強化ラーメン生産販売）、Strathmore大学ビジネススクールおよびジョモケニアッタ農工大学モンバサ・キャンパスでの経営者教育プログラム

**第9次調査(2014):バングラデシュ:** Grameen-Veoliaの浄水事業、Green Delta Insurance社のマイクロ保険事業、Excel Technologies社のIT事業、ダッカ市内の線路沿いスラム街の実態 etc.

**第10次調査(2015):ラオス:** Daosavanh Garment社（Thavixay社長、現地アパレル企業）、マルハンジャパン銀行（中村頭取）、ラオス日本センター、Vita Park（経済特区）、Kolao社（韓国系コングロマリット）、アンドウ社（京都の和装小物メーカー）、BeerLao社（現地ビールメーカー）、JICA農業支援（雨除けハウス）、Advance Agriculture社（日系農業事業）、セコン橋建設現場（大成建設）、JICA一村一品運動（セコン機織物）

**第11次調査(2016) インド:** ファシリテIPコンサルティング、インド三菱商事、BASIX、インド工科大学（Tiware教授、都市工学）、JICAインド事務所、TKW Automobile Pvt.（自動車用部品、インド現地企業）、東芝インディア、Anthem Biosciences Pvt. Ltd.（バイオペンチャー）、IIM Bangalore（インド経営大学院バンガロール校、タタ・日立 Construction Machinery Company Pvt.、Toshiba Software (India) Pvt. Ltd、Ashoka（社会的投資支援組織）、Neurosynaptic Communication Pvt. Ltd.（農村部医療サービス機器ベンチャー）、Smarter Dharma（環境コンサルティングベンチャー）

**第12次調査(2016) ケニア:** ジョモケニアッタ農工大学、Loop社（太陽光パネルと栽培）、日清食品（インスタントラーメン事業）、JICAケニアオフィス、LIXIL無水トイレプロジェクト、ケニアナッツ創業者佐藤氏、Honda Kenya（オートバイ工場）、Safaricom（MPESA、M-Kopa）、Strathmore Business School（MPESAのケースディスカッション）、Coca Cola社（現場の営業に同行）、マスターカードFinancial Inclusion Lab、iHub（インキュベーション施設）

**第13次調査(2017) メキシコ:** メキシコ自治工科大学院（ITAM）、Toks（レストラン事業）、Anahuac大CSR学部、Grupo BIMBO社（パン製造販売）、BANCO NACIONAL DE MÉXICO（Citi-BANAMEX、銀行）、メキシコホンダ、Jose Cuervo（テキーラ酒造、都市開発）、Cemex（建材・住宅）

**第14次調査(2018) ケニア・ルワンダ:** Kenya Investment Authority、JETRO Kenya、JKUATビジネススクールLoop社、Honda Motor Kenya、Africa Scan、ロート製薬ケニア、Kenya Health Federation、ルワンダ・ナッツ・カンパニー、Ese URUWIBUTSO Co.

**第15次調査(2019) タンザニア:** Chuma Art Workshop、Tinga Tinga Arts Cooperative Society Mzizima Fish Market Kaliakoo Market Udongo、Kariakoo spare-parts wholeseller area、JICA Tanzania、Open Sanit（産業用副資材）

**第16次調査(2020) エチオピア:** Sholla Market、National Museum of Ethiopia、TOMOCA coffee、Ethiopia Kaizen Institute、Ethiopian Investment Commission、Embassy of Japan、Nib International Bank.

**第17次調査(2023) ネパール、スリランカ**

**第18次調査(2024) ケニア**

**第19次調査(2025) タンザニア・ケニア・ザンビア**

# 目次

---

- 0. プロローグ：時代認識と我々のマインドセット
- 1. 日本政府「GX2040ビジョン」「グリーン成長戦略」の企業にとっての意味
- 2. 戦略理論における企業と社会の関係
- 3. CSV(共有価値の創造)戦略と企業に求められる覚悟(企業の主観的  
目的意識)と社会経済的収束能力
- 4. 社会・環境上のインパクトの定量的測定方法
- 5. サステナブル経営に活用可能な戦略発想法の例：超長期の戦略構想  
(バックカスティング法)、プラットフォーム型モデルとビジネス生態系  
の統合など。

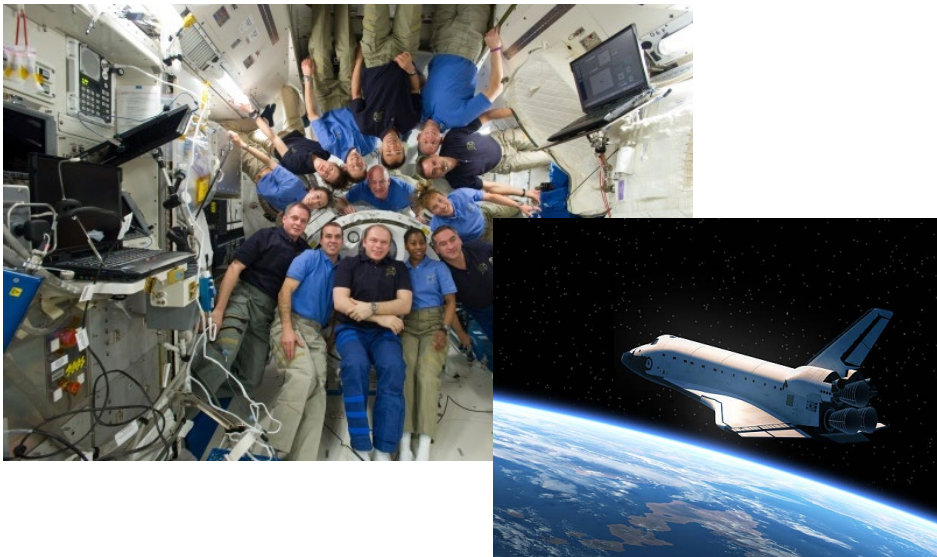


## プロローグ:「サステナビリティ」の源泉

### “Spaceship Earth”地球という名の宇宙船(Fuller 1963)

宇宙船(アポロやSpace Shuttle、国際宇宙ステーション)では、資源、能力、空間に厳しい制約があり、緻密かつ惜しみない集団的協働なしには、全クルーが生存・生還できない。地球も同じ。

宇宙に浮かぶ地球に生存する人類は、有限な資源と空間の下で相互に協力しなければ、繁栄どころか生存すら持続できない。



Fuller, R. Buckminster (1963) *Operating Manual for Spaceship Earth* (宇宙船地球号の操縦マニュアル), E.P. Dutton & Co., New York. Fullerはアメリカの思想家、デザイナー、発明家、建築家、詩人。

## Fullerの指摘する宇宙船維持の4原則

---

1. **Shared Responsibility**（責任の共有）:一つしかない宇宙船の乗組員は、そのケアとメンテナンスに共同の責任を負っている。
2. **Resource Interconnectedness**（生命と資源の相互依存関係）:すべての生命と天然資源は一体として連関しており、その管理には包括的な(global)視点を必要とする。
3. **Global Cooperation**(全員の協力):惑星を機能させるには、地球上の人類(乗組員)全員が協働することが求められる。
4. **Technological Solutions**(技術による解決): 有限の地球資源をどうマネッジしていくか。技術革新が重要なアプローチとなる。

現在議論されているサステナビリティ経営の前提条件は、半世紀以上前のFullerの考え方に、すでにその原型を見ることができる。

# 慶應-EMBAグローバルコンソーシアム

ペルー、ブラジル、南アフリカ、中国、日本、ポーランド、イタリア、ドイツ、イギリス、アメリカ(来年インドが参加)10カ国11校のビジネススクールの企業幹部生35名(全世界で同時に約300名)が毎年1回9月、11校間で同時に交流し、2050年へ向けて持続可能な社会づくりの方策を議論している。2011年設立。





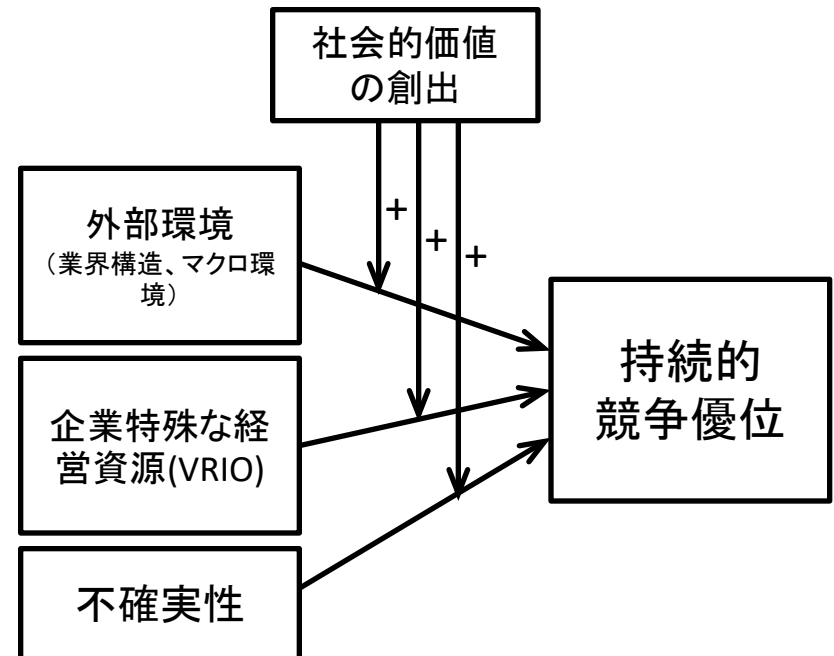
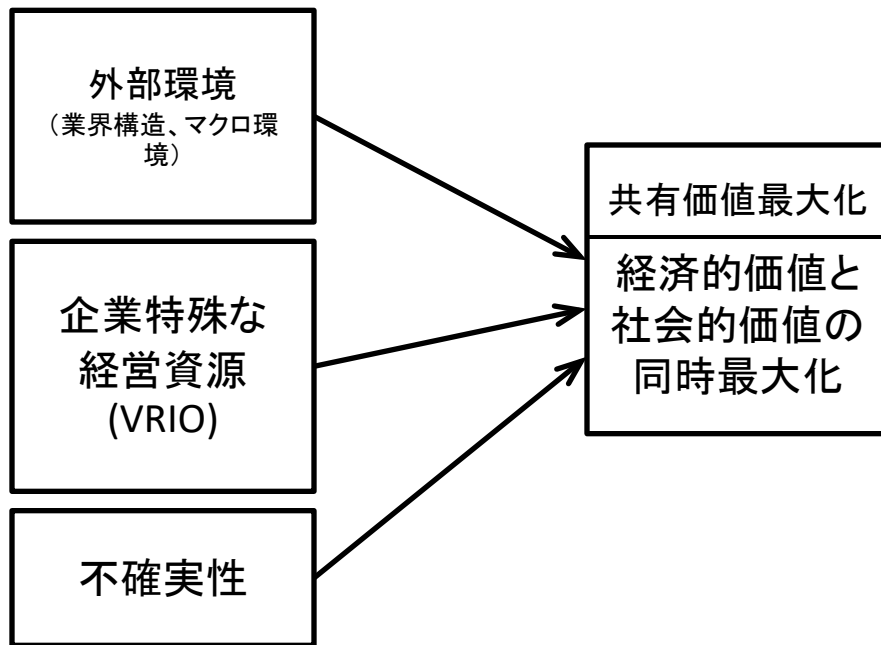
# 研究上の関心： 企業戦略の経済性と社会性（第4世代）： “共有価値”が成立する条件は何か

共有価値の概念 (Porter & Kramer 2011) には複数の定義が混在している。

<A. 経済性と社会性の両立がゴール>

OR

<B. 経済性実現の手段としての社会性追求>



# 「企業の支配」をめぐる歴史的変遷

18世紀後半から19世紀前半：産業革命＝資本家と労働者の分化（資本家＝株主＝経営者）

(Polanyi (1944) の観察 “The Great Transformation”)

1905 Weber 「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」

1917年 ロシア革命、1922年ソ連成立

1920年代：第1次大戦以降の重工業化進展、労働者の帰還、自動車産業の成長（敗戦国ドイツには賠償金）⇒株主による企業支配、企業資本の増大、資本主義のさらなる拡張（米国の繁栄）

1929-30年～50年代：大恐慌および企業資本の大型化による「所有と経営の分離」に伴って、経営者による支配、株主は多様な利害関係者の一つという認識へ

1954 Suojanen “Accounting Theory and the Large Corporation”

1950年代—1991年：東西冷戦の期間（1967-1979デタントを挟み）⇒自由主義経済の発展・価値観としての資本主義・自由主義が浸透

(Friedman 1962 “資本主義と自由”、1970「企業の責任は自由主義経済下での利益最大化」)

⇒ 1989ベルリンの壁崩壊、1991ソ連崩壊（「歴史的実験が終了した」と多くが思った、、）

1994 Freeman, E “Stakeholder Approach”

2006 Porter & Kramer “Strategy & Society” HBR

2009：サブプライムローンショック：金融資本主義への再考気運高まる

2011 Porter & Kramer “Creating Shared Values: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth.” 2011「アラブの春」

2019年：全米主要企業200社が参加するロビー団体ビジネスラウンドテーブル（BRT: Business Roundtable）

「Statement on the Purpose of a Corporation（企業の目的に関する声明）」を公表。70年代の発足以来、新自由主義を体現する団体が50年ぶりに、企業の存在目的を「株主のため」から「あらゆる利害関係者への奉仕」へと書き換え

2020年 COVID-19の世界的流行

2022年 ロシアによるウクライナへの侵攻と世界の3極化・保守化：1) 全体主義国家、2) 民主&市場主義、3) グローバルサウス 国家が企業を凌駕する時代へ？

2025年トランプ第2次政権成立・国益対立の先鋭化 ⇄ 国際協調主義

グローバル化の進行

グローバル化の退行

資本家

経営者

株主

利害関係者

国家？

# 重商主義時代の関税率(参考)

◆ 一般的な傾向(16～18世紀): 絶対王政下の重商主義政策では、輸入品に高率関税をかけて、自国産業を保護し。国富の蓄積を促すことが一般的。関税の水準は商品によって異なり、10～50%とかなり幅があった。高級品(例: 絹織物、香辛料)や競合する製品に対しては100%を超える関税も。

## ◆ 国別の例

1. イギリス(イングランド)17世紀中頃: 関税は平均で20～30%程度と推定される。1660年の「航海法(Navigation Acts)」では、植民地貿易の制限とともに、外国製品への高関税を導入。羊毛・繊維製品など主要産業は特に保護されていた。
2. フランス コルベール(財務総監、1665～1683年)の時代に、重商主義が強化。1687年のフランス関税法では、外国製の繊維製品などに対して30%以上の関税が課されていた。イギリス製品にはほぼ輸入禁止レベルの高関税。
3. スペイン16世紀にはアメリカ大陸からの銀の流入により、関税はやや緩やかだったが、17世紀以降は産業保護のために関税を引き上げ。輸入品への関税率は20～40%程度の範囲が多いとされる。
4. プロイセン・オーストリアなど中欧諸国経済発展の段階がやや遅れていたため、関税による財政収入の確保が主目的。関税率は10～25%前後が多かった。

◆ 注意点「関税率」は当時、現代のように標準化されていたわけではなく、都市・港・商品ごとに異なる。実際の経済的インパクトは、非関税障壁(輸入禁止、特許・特権貿易、ギルド規制など)も大きな要素。また、「輸出補助金」「輸出奨励金」なども併用されていたため、貿易全体の保護度合いは数字以上。

## ◆ まとめ: 関税率の目安

関税率の目安(主に17世紀): イギリス=20～30%、一部は100%超、フランス=30～50%、対象品は禁輸も。スペイン=20～40%程度、中欧諸国=10～25%程度



# 1950年代まで企業経営における社会性は十分に認識されていた

Suojanen (1954) “Accounting Theory and the Large Corporation”

*The Accounting Review*, V.29, n3 pp.391-398.

“Recent years have witnessed a considerable discussion by corporate managements of the social responsibilities of the institutionalized corporation; this type of behavior is very difficult to place into the existing accounting framework.”

“A study of the published annual reports of large corporations indicates that there is a definite trend toward a social concept of the firm... The purpose of this paper is to analyze a supplementary method of income reporting.”

“the primary concern of management groups is to maintain the flow of production. In order to do so, the groups have to consider constantly their relations with customers, suppliers, labor, government, and creditors, as well as stock holders.”

“If it is assumed that the enterprise is an organization with continuing responsibilities to all the participants and not to the stockholders alone, it is clear that ... the traditional income statement are (conceptually) deficient because they hold that the sole purpose of the enterprise is to provide income ... to the nominal owners (stockholders).”

“The value added statement would be a supplementary report analyzing the value added in production and its source or distribution among the organization participants.”

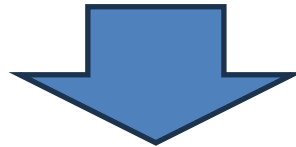
その後東西冷戦構造の中でFriedmanによる1962 “Capitalism and Freedom”, 1970 “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”

# 未来トレンドと不確実性

- 不確実性を定義したシカゴ大学Frank Knightによれば、A:不確実性を味方にすれば大きな利益の源泉となり、B:そのマイナス面の管理に失敗すれば多大な損失を被る。

(F. Knight 1921 “Uncertainty and Profits(不確実性と利益)”, Univ. of Chicago Press)

- 伝統的経営者の意識はB(マイナス面の管理)に偏りがちではないか。またはそれすらできていなかった大失敗ケースもある(ノキア、シスコシステムズ、日産、、、)



今後経営意思決定に求められること:

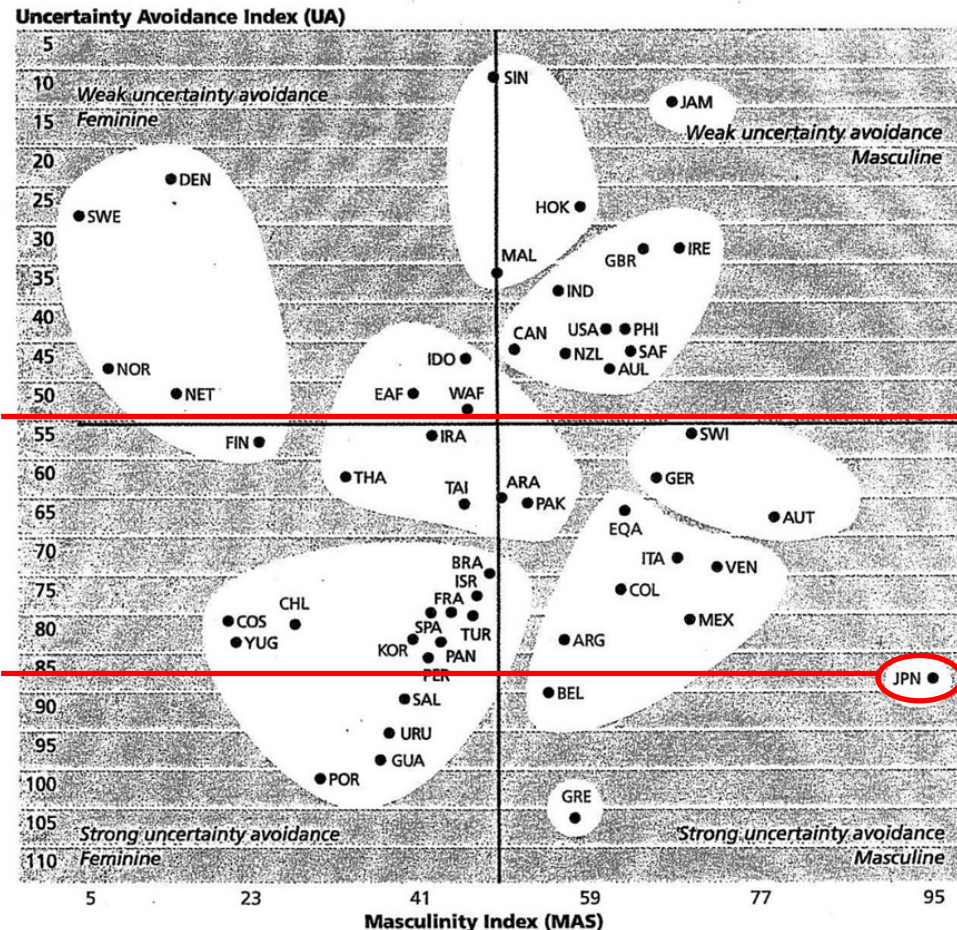
未来トレンドとその不確実性のわなを回避することはもとより(B)、むしろそれを自社の味方にして、利益につなげる発想・手法(A)を学ぶこと。そして、その背景に求められるリスクマインドの醸成。

# 不確実性への耐性

日本の経営者は、世界平均から見て、「不確実性を避けようとする性向」が非常に高い (Hofstede)。⇒意思決定の選択肢において、答えがわかっている方策(不確実性小)への傾斜が強くなる。

FIGURE 3-2  
**A Masculinity-Femininity and Uncertainty Avoidance Plot (For 50 Countries and 3 Regions)**  
SOURCE: Geert Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories," *Journal of International Business Studies*, Fall 1983, p. 86.

## 不確実性への忌避感



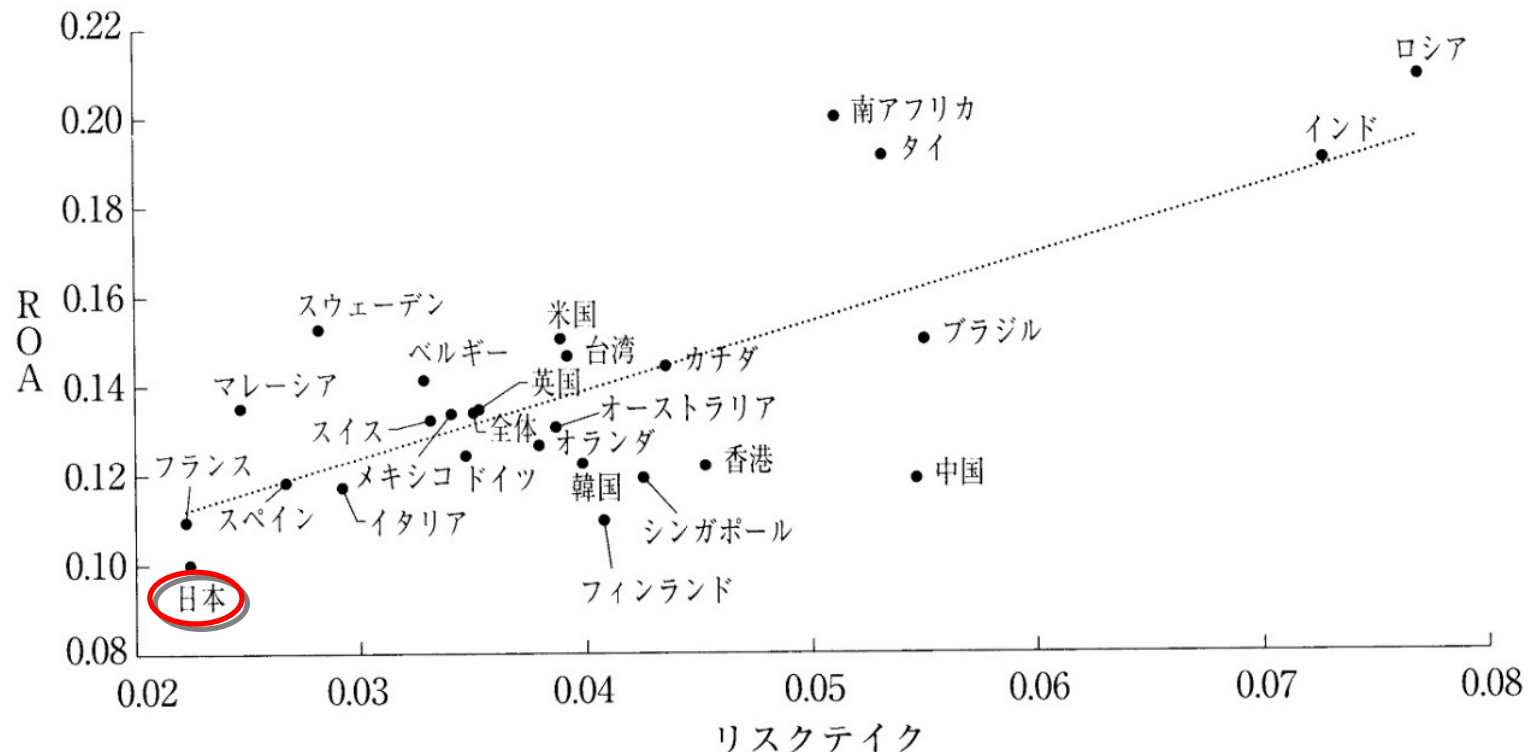
世界平均 55

日本 88

# 日本企業のリスク回避性向 (Arikawa et al 2016)

**ROAとリスクテイク指標には有意な正の相関(相関係数は0.42)がある。日本企業のROAは27カ国中最小であり、リスクテイク指標は最小のフランス企業0.018に次ぐ0.019で26番目である。リスクテイク指標が低いほど企業収益率も低い。**

図表：リスクテイクとROA（回帰直線の上方に位置するほど成功度が高いことになる）



(Arikawa et al. 2016をもとに蟻川ら2017が作成)

リスクテイク指標:「個別企業のROAの産業中央値からの差分について、2006年度から2012年度の7年間の標準偏差」(Arikawa 2016, John et al 2008,)

# 求められる「ネガティブ・ケイパビリティ」の強化

- バックカスティング法(後述)における客観的未来トレンドの推定は、20ー30年先へ向けての話であり、より短期の未来推定に比べて不確実性が必然的に高く、いわば一つの答えがない問いに答えるような状態。よって推定の作業に対して不安やフラストレーション、疑念を抱く人間も多い。
- そこで求められるものが「ネガティブ ケイパビリティ」。
- 不確実性の増大する昨今、注目されているのが「ネガティブ・ケイパビリティ(英語: negative capability)・これは詩人ジョン・キーツが不確実なものや未解決のものを受容する能力を記述した言葉(1817)である。「人に偉業を成し遂げしむるもの、シェイクスピアが桁外れに有していたもの—それがネガティブ・ケイパビリティ、すなわち短気に事実や理由、正解を求めることなく、不確かさや、不可解なことや、疑惑ある状態の中に人が留まることが出来る能力である。」
- 帚木蓬生(ははきぎ・ほうせい、精神科医)の著書『ネガティブ・ケイパビリティ: 答えの出ない事態に耐える力』(2017)によると、答えのない問いに直面し、悩める現代人に最も必要なのは「自分自身の洞察」や「共感の生成」であり、この共感が熟成する過程を支え、容易に答えの出ない事態に耐えうる能力が個人や集団のネガティブ・ケイパビリティである。

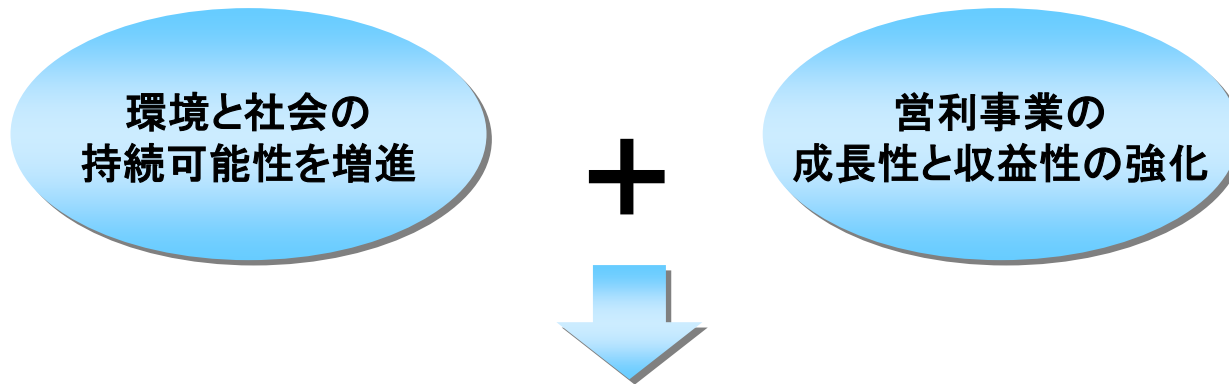


まさに不確実性の中で意思決定する経営者に求められる重要な素養の一つ



## 「サステナブル経営」＝環境・社会とバランスの取れた経済発展

「こっちは事業でしっかり稼ぐから、『CSR』は別途本社でお願いします。」現在もなお、本音ではこの感覚の事業責任者は多い。この話者が使う日常語の『CSR』は、「昨今要請が高まっている社会や環境に関わる情報開示やチャリティなど＝世の中には良いことだが利益にならないこと」をあいまいに混然一体と理解し、「収益事業と社会性は別物」と認識している様を表している。実際のところほんとに多いです。



左右の両者が相互に強化し合う戦略(経営資源配分行動)を追求するために必要な、1)知識、2)スキル、3)体験、4)信念と動機付けを獲得すること。

学習の原則：座学にとどまらず、討議や議論をより重視するとよい。

## サステナビリティへの要請と企業の態度

資本市場や消費者コミュニティ、世界的世論が環境(E)や社会(S) (ESG投資やSDGs)への関心を高める中で、企業の反応は二つに分かれる。

理論1: **制度理論** (DiMaggio and Powell 1983)

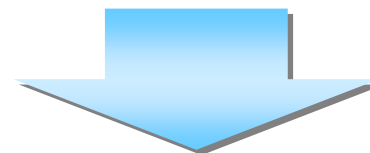
- 企業に「社会性」「環境性」への配慮を求めることが「制度化」されてきている。
- 企業は社会で**正当性を維持し、存続を担保するために、制度化された圧力に対して「同型化(isomorphism)」**する。その結果、企業は社会性を追求するようになる。
- 要は「みんなやってるから、うちもやらないとまずいんじゃないの？」

⇒ 必要な行動。だが、この行動からは競争優位は生まれない。競争劣位は回避できる。

AND

理論2: **企業戦略理論** (Porter 1980, 1985, Barney 1991, 1996)

- 戦略のゴールは「**持続的競争優位**」(最高の経済的パフォーマンス)の実現
- 「**持続的競争優位**」は経営資源と**戦略の「希少性」と「模倣困難性」**によってもたらされる。



CSV(共有価値の創造)戦略の概念は、企業戦略理論をベースにして発展的に構築された。(後述)

# 「サステナビリティ」とは

## 「持続可能性(sustainability)」の意味が多様化する現代(岡田2013)

### 1) 戦略理論の文脈: 企業価値増大が持続すること

文字通りの持続性(continuity)=伝統的戦略理論におけるパフォーマンス尺度の一部(「持続的」競争優位) SCA caused by VRIO

戦略的意図としての企業の持続性(企業存続優先の発想。上場企業の場合、エージェンシー問題が発生)

### 2) 地球環境を維持しつつ社会が存続していくこと

「将来世代が彼ら自身のニーズを満たす能力を犠牲にすることなく、現世代のニーズを満たす」経済発展(WCED 1987)

Hart (1996)の指摘する「この地球という惑星が永久に支え続けることができる『持続可能な地球規模経済(a sustainable global economy)』」

### 3) 経済発展自体が持続可能な慣性を有していること

先進国政府や国際機関、非営利開発セクターからの支援や補助に過度に依存することなく、自律的経済発展を着実に進める

近年重視されるプライベートセクター・ディベロップメントなど、経済的に自立した民間セクター主導の経済発展が持続すること

**企業の視点からは、1と2の同時存在が望ましいはず。**

# サステナビリティ: 経済偏重という危機の背景

---

Polanyi (1944)の観察:「市場の社会からの離床」

第二次産業革命(1860年代から始まる鉄道、化学、電気、石油および鉄鋼分野での技術革新や大量生産方式)の前、「市場というものは、コミュニティの社会的関係の中に織り込まれた経済システムの中の、重要ではあるが小さな部分とみなされていた。消費者としての人間、という独自のカテゴリーは存在しなかった。」⇒企業活動は「社会的存在」

ところが1850年代以降『市場経済』という新しい概念が登場し、コミュニティで長年続いた人間関係を解消してしまう。消費者とそのニーズによって構成される、自己完結した『経済的生活』⇒人間は購入者か販売者のいずれかであり、人間関係は『取引』に形を変えた。「市場経済が社会から離床(disembeddedness)している状況を反映し、また強化してきた。」

Polanyi, K. (1944) *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*

## サステナビリティ:危機の背景

### Weber(1905)の観察:「精神性の喪失」

そもそも資本主義の生成過程には、隣人愛の実践と利潤の追求という二つの中心的原則があった。

資本主義経済が発展するにつれ、それ自身の生成に不可欠であった隣人愛の実践や禁欲的勤勉の倫理(世俗内的禁欲)といった精神性が失われていき、もうひとつの中心である利潤追求・経済性が自己目的であるようなエートス(態度)を生じさせていったという。

Weberは既に資本主義は「精神喪失の状況」にあると評している。

「いまのまま、この鉄の檻(資本主義)がますます強化されながら進んでいくと、ついに『一種異様な尊大さでもって粉飾された機械的化石化が起こる』だろう。「この文化発展の『最後の人々』」は、「『精神のない専門人、心情のない享楽人』となり、彼らは『かつて人類が到達したこともないような人間性の段階にまですでに登りつめた、どうぬぼれるようになる』」



# 1. 日本政府「GX2040ビジョン」の企業にとっての意味

## <グリーン成長戦略(2021) + GX2040ビジョン(2025)>

### <グリーン成長戦略> (企業レベルの表現)

- ・ 「温暖化への対応を、経済成長の制約やコストとする時代は終わり、国際的にも、成長の機会と捉える時代」「経済と環境の好循環」を作っていくこと＝グリーン成長戦略
- ・ これまでのビジネスモデルや戦略を根本的に変えていく必要
- ・ 大胆な投資をし、イノベーションを起こすといった成長民間企業の前向きな挑戦を全力で応援＝政府の役割

### <GX2040ビジョン> (国家レベルの表現)

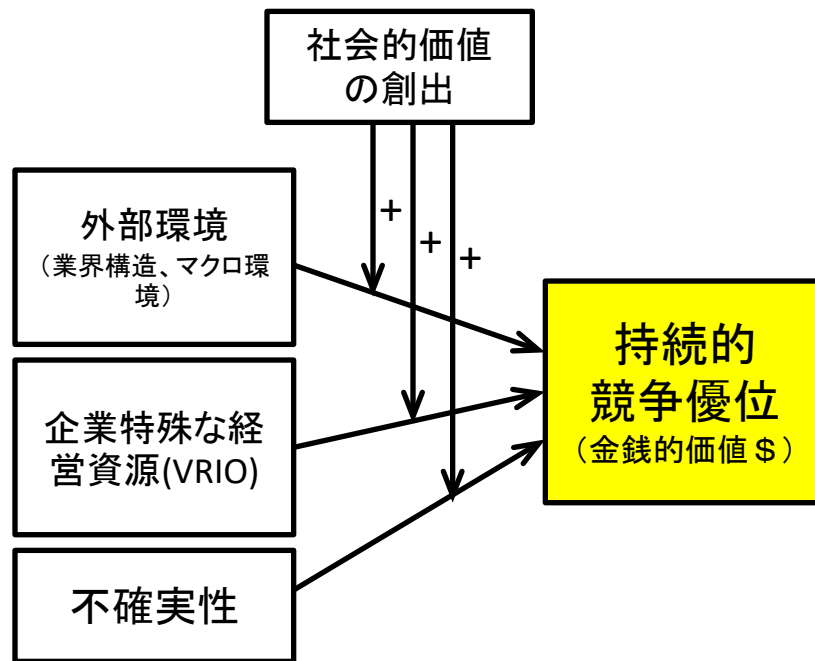
- ・ GX 分野での投資を通じて、①革新技术をいかした新たなGX事業が次々と生まれ、②日本の強みである素材から製品に至るフルセットのサプライチェーンが、脱炭素エネルギーの利用やDXによって高度化された産業構造を目指す。
- ・ GX産業構造により、経済安全保障を確保し、高い付加価値を生み出すためにも、最初から世界市場で戦うことを念頭に、国内市場のみに最適化することなく、スピードとスケールを追求する。



「グリーン成長戦略」や「GX2040ビジョン」に通底する考え方は、明らかに環境保護の範疇を超え、「共有価値の創造 (Creating Shared Value)」 (Porter & Kramer 2006, 2011) が概念化しているCSV戦略: 社会や環境への価値向上を利益増大および国際競争力の強化につなげる戦略、に共鳴している。

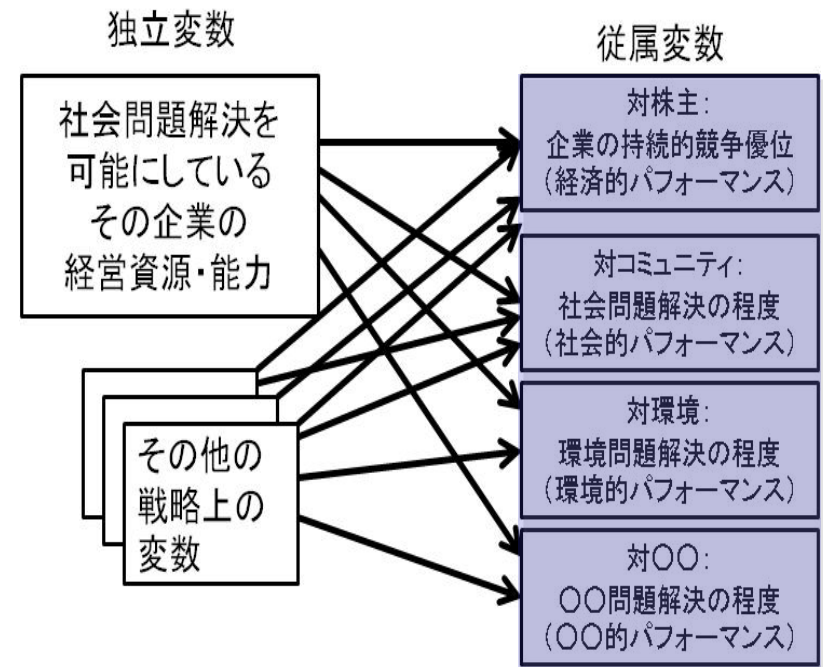
## 2. 戦略理論における企業と社会の関係

＜A. 経済性実現の手段としての  
社会性追求:伝統的モデル＞



Porter, M.E. (1980),  
Barney, J.B. (1991)

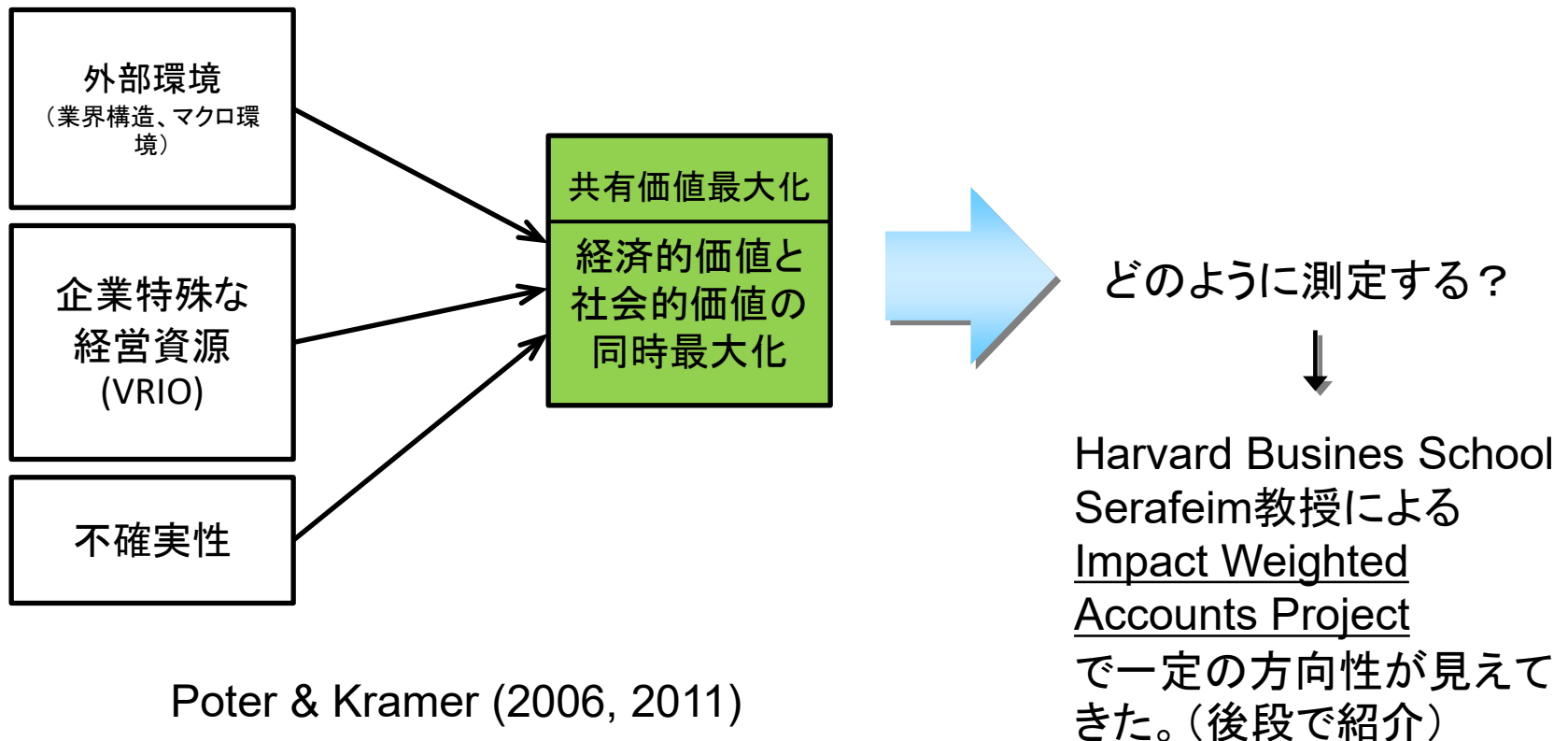
＜B. 純粋な利害関係者アプローチ  
に基づく社会性・経済性仮説＞



Freeman, R.E. (1994)

## 2. 戦略理論における企業と社会の関係

＜C. 経済性と社会性の両立がゴール: 新たなモデルの模索＞



### 3. CSV(共有価値の創造)戦略と企業に求められる覚悟: 近年の資本市場・国際社会の意識変化

- 1999 U.N. Global Compact(2020年で160カ国以上、9,500の企業、3,000の組織が署名)
- 2000 Global Reporting Initiative Guideline (GRI) 1st ed. が発表される
- 2006 Principles for Responsible Investment (PRI)「責任投資原則」が国連より発表(E.S.G.の概念を提唱。)
- 2008 Business Call to Action initiative (国連開発計画の発案により、25の主要世界企業が参加。MDGsの達成に企業が積極関与するよう代表的企業自身が呼びかけ。)
- 2008 上位14の米国機関投資家が証券取引委員会:10Kレポート(企業の業績報告書)がESG項目をカバーするように要請
- 2009 Bloomberg がESG項目を組み込んだ企業情報データベースを発表
- 2010 国連ミレニアム開発目標サミット開催(ゴール8で私企業と資本市場の役割を強調。)
- 2010 ISO26000 (企業・組織の社会的責任に関する努力目標を提示。コミュニティの重要性含む)発表される
- 2010 European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS): IFRS(国際財務報告基準)にESG項目の報告を組み込むよう要請
- 2014 米国においてFASBに並立する存在としてSASBが存在感を示す
- 2015 MDGs(開発途上国向け達成目標)を継承し、SDGsが世界すべての国々を対象として政府間合意
- 2015 パリ協定採択。目標:産業革命以降の気温上昇を2度未満に。年間平均上昇を1.5度未満に。
- 2017 金融安定理事会が「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)による最終報告書」\*を公表
- 2019 全米主要企業200社が参加するロビー団体ビジネスラウンドテーブル(BRT: Business Roundtable)  
「Statement on the Purpose of a Corporation(企業の目的に関する声明)」を公表。70年代の発足以来、新自由主義を体現する団体が50年ぶりに、企業の存在目的を「株主のため」から「あらゆる利害関係者のため」へと書き換え
- 2020 CDP(Disclosure Insight Action), '20年設立の環境関連開示スキーム:準拠する開示を行う企業・組織が10,000を超える
- 2020 英国が全ての企業に対し、2025年までに気候関連のリスクを開示するように要請。(カウントダウンを開始)
- 2020 TCFD 最終報告書(recommendations)を支持する企業・組織数が1,500を超える(大半が2020年)
- (注)TCFDは、投資家や貸し手等が重要な気候変動関連リスクを理解する上で有用となる、任意かつ一貫性のある開示の枠組みを策定することを目的として、FSB(金融安定理事会)が2015年12月に設置した民間主導のタスクフォース。

企業の社会的環境的側面(持続可能性、脱炭素)に対する市場の関心が年々高まっている。

# ESG概念の変質と吸収

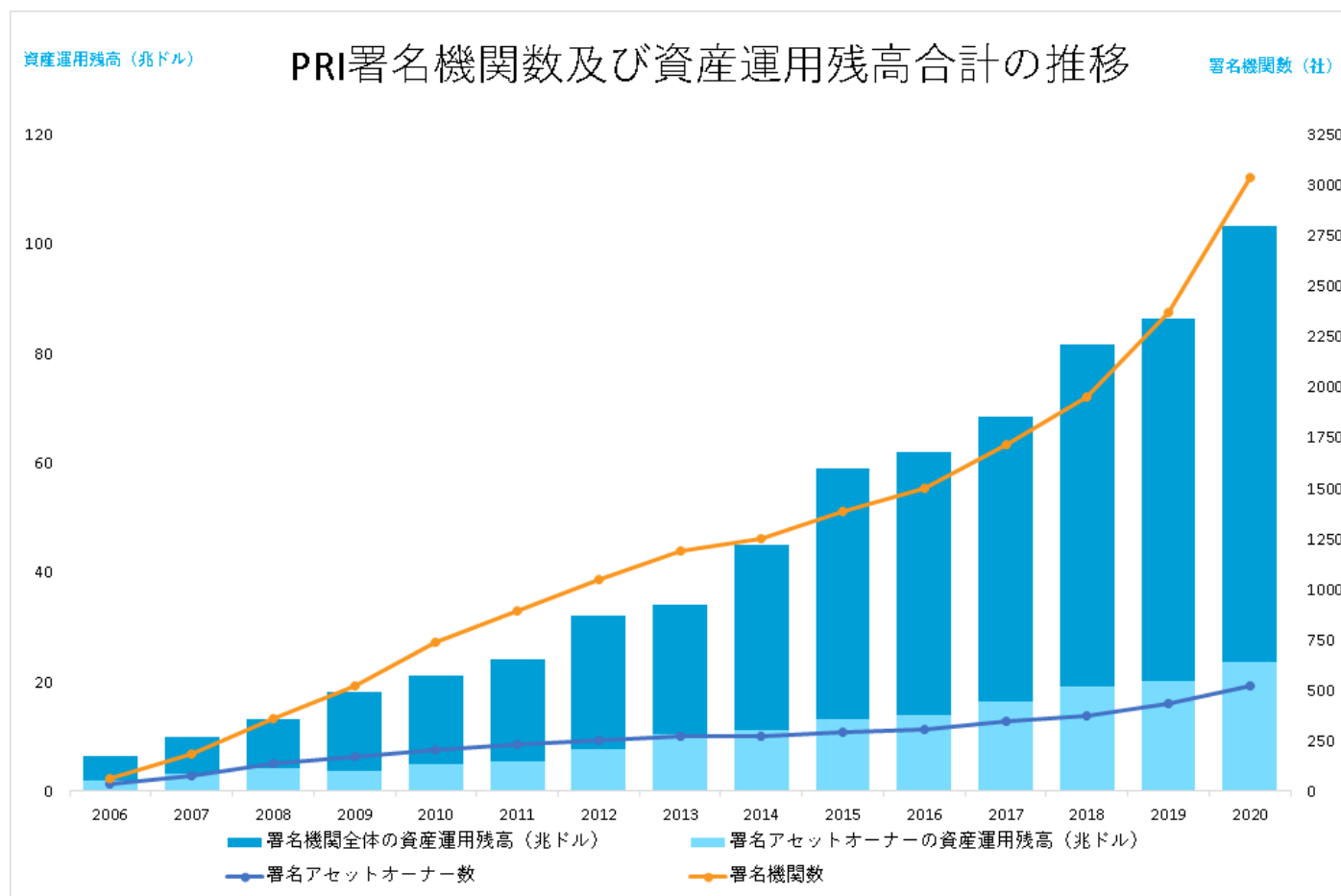
(2023年7月日経各紙)

- ESGが政治イシュー化した米国、ESGが当たり前になって既存投資との区分けが無意味になった欧州
  - 米ブラックロックのラリー・フィンク最高経営責任者(CEO)「ESGという言葉をもう使わない」
- Bottom line: 環境と社会(E・S)へ向けた戦略のかじ取りを行える経営者(Governanceが効いている)が選任されているどうか。

➡ 「Impact Investing : インパクト投資」という呼称がより一般的に？



# ESG投資(責任投資、持続可能性投資)の世界的拡張

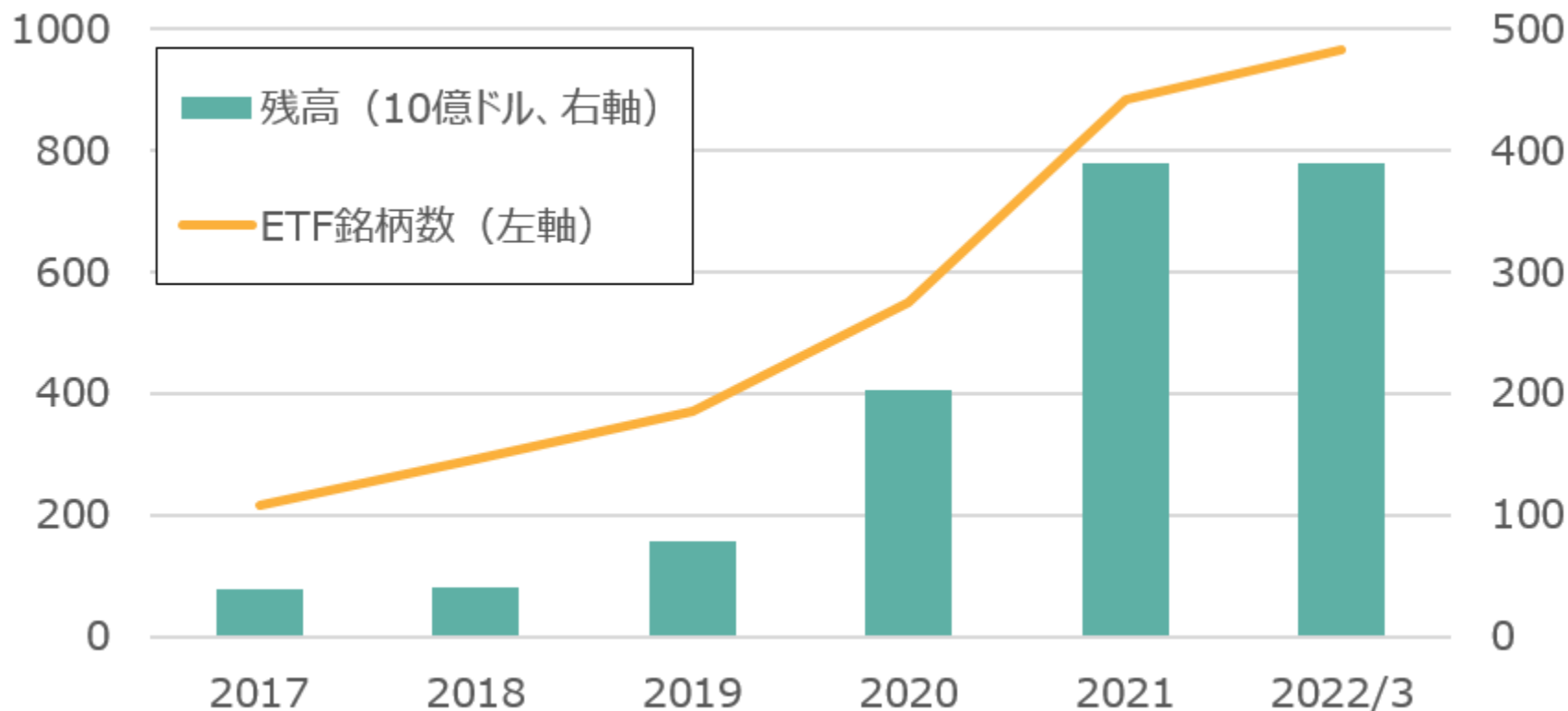


PRI(責任投資原則)ウェブサイト

# ESGイニシアティブのトレンド

## ESG投資残高(ETF:上場投資信託)の推移

世界のESG指向のETF残高は2022年時点で約4000億ドル(約56兆円)に及んでいる。  
2022年以降の頭打ち感の背景は「ESGファンドと呼称できる基準の厳格化」。



# 反ESG (Anti-ESG) 法

米国の“Red States”(赤い州: 共和党・保守層が支配する州)を中心に、ESGを拒絶する法案が上程・可決されている。

## (1) ESG投資の禁止・制限

テキサス州(2021年)州政府の資金を運用する機関が、ESGを考慮する金融機関と取引することを禁止。ブラックロック、JPモルガンなどESG投資を推進する企業が影響を受ける。ウエストバージニア州(2022年)炭鉱や石油業界に投資しない銀行を州政府の公的資金運用から排除。

## (2) 企業のESG方針に対する制限

フロリダ州(2023年)州政府の年金基金(約1800億ドル)でESG要素を考慮した投資を禁止。企業が株主に対しESG戦略を説明する義務を制限。

## (3) ESGスコアの使用禁止

アイオワ州、ケンタッキー州など企業や金融機関が「ESGスコア」を信用評価や投資判断に使用することを禁止。ESGスコアとは、企業の環境・社会・ガバナンスの取り組みを数値化した指標。

## (4) 少数株主による提案(例: 環境団体等)への制限

2025年5月テキサス州では、100万ドル相当以上、または議決権の3%以上の株式を6か月以上保有する株主のみ(SEC基準よりはるかに厳しい)に株主提案権を制限。事実上、少数株主のESG投資家や環境団体による、環境配慮経営を迫る提案を抑止する意図。背景には企業フレンドリーな姿勢で投資を州内に呼び込みたい意図も。

機関投資家の間では「ESG重視」と「財務優先」の間で揺れ動く状況が。個人的見解としては、反ESGは結局問題の先送り。そもそも財務重視は企業として当たり前であり、そのうえでどう社会・環境に取り組むかが問われる。→トレードオフを脱却しようとするCSVの発想はそれへの一つの解 “less is more”

# 反ESGに対する各国動向

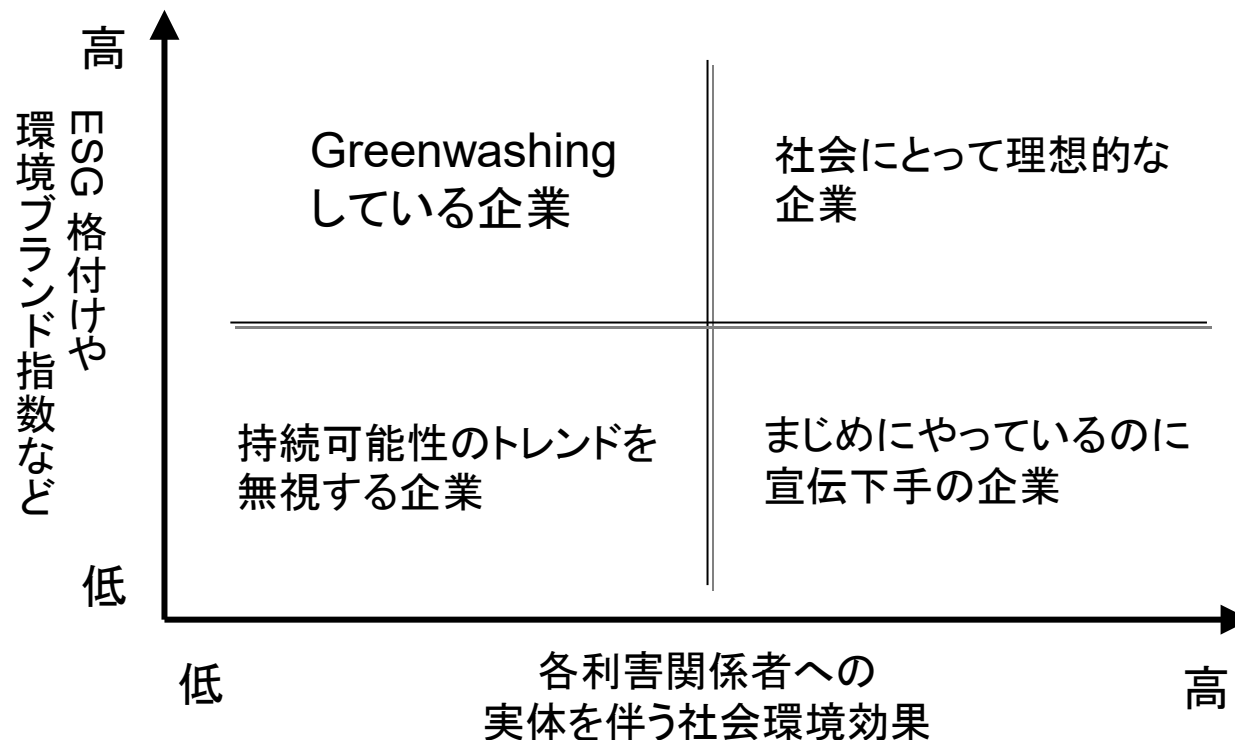
2025年8月29日、Japan Forum of Business and Society(企業と社会フォーラム学会)における湯澤 達朗氏(PRI ヘッドオブジャパン)の資料より。

## 反ESGを踏まえ：フォースアットワークー政策動向

|  | 北米                                                                                                                                                                                                                               | 欧州                                                                                                                                                                                                                                                | オーストラリア                                                                                                                                                                                                              | 日本                                                                                                                                                                                                                                            | その他地域                                                                                                                                                                                                                                              |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>反ESG動向は、気候変動対応だけでなく、「ウォークネス」とステークホルダー資本主義への広範な反応の一部</li><li>州議会議員がESGに逆風を与える法案を可決しているが、多くは内容を十分に理解しているわけではない</li><li>法律が裁判所で審査され、司法機関が重要性を増す</li><li>ESGは政策アジェンダの非常に小さな部分である点に留意</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>サステナビリティの枠組み全体が過重な負担であり、競争力を低下させていると主張する企業からの動きが加速</li><li>グローバルな先駆者としての地位は、十分な競争優位性を提供していない</li><li>枠組みを検討しているが、気候目標やクリーン産業目標を放棄するつもりはない</li><li>企業に対する規制負担の軽減と政府のコスト削減に焦点</li><li>株主から企業へバランシフト</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>米国の反ESG動向がオーストラリアの保守派を勢いづけている</li><li>選挙年と中道右派へのシフトがエネルギー転換に影響を与える可能性</li><li>気候変動対策の野心が脅かされる可能性</li><li>企業報告におけるDEIの推進</li><li>3月に発表されたサステナブル・ファイナンス・アクションプランにば異論なし</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>反ESG動向なし</li><li>年金規則緩和を通じ公的年金のインパクトを考慮した投資と非財務的アウトカムを支援</li><li>選挙戦で気候変動や責任投資は優先順位後退</li><li>参議院での野党台頭と相まり、気候変動や責任投資政策の進展は鈍化する見込み</li><li>ただし、気候変動や責任投資政策に関する主要な実績や計画(GX戦略など)は、既に省庁レベルでの執行段階</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>反ESG動向は限定的</li><li>ラテンアメリカは進歩的な政府と改革支持の波に乗っている</li><li>中東は化石燃料収入を経済多角化に投資</li><li>中国がクリーン経済の主要なサプライチェーンで支配的な地位を占めており、温室効果ガス排出削減目標を10年早く達成すると予想されている</li><li>アフリカ諸国とインドは、不平等是正と経済成長を補完的な目標として重視している</li></ul> |

# グリーンウォッシング (Greenwashing)

実態が伴わない自社の環境・社会パフォーマンスを数字や文字でうまく宣伝し、自社の投資家へのイメージ(例: ESG格付けや各種環境ブランド指数)を改善する行動を「グリーンウォッシング」(環境における洗脳)という。昨今はこのグリーンウォッシングを行っている企業を探索する実証研究が行われ始めている。昨今では投資家や環境NGOからの厳しい眼にさらされる傾向があり、逆に開示を控える Green hushing(後述)の傾向も。

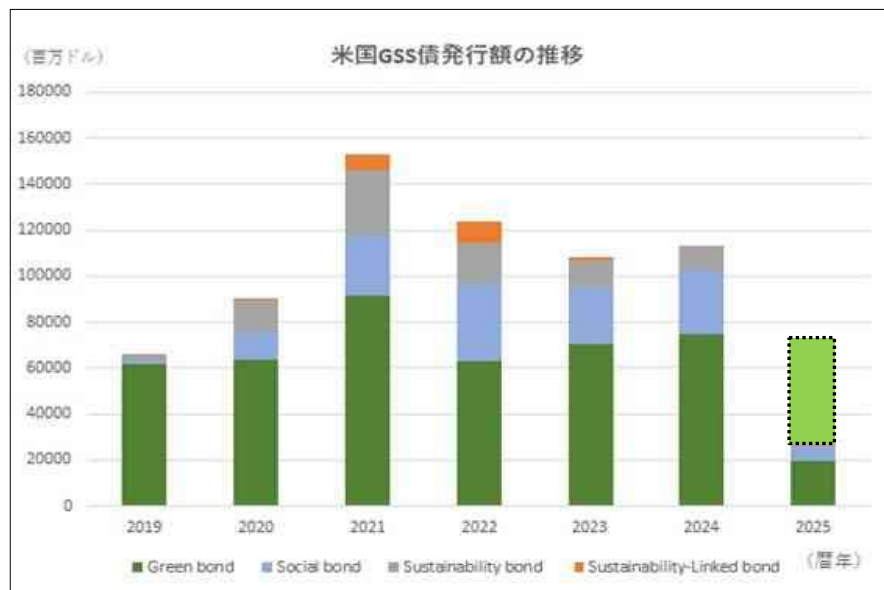


# 米国GSS債の減少と「グリーンハッシング」現象

環境ビジネスオンライン2025年06月12日

みずほ証券サステナビリティ推進部ディレクター 香月 康伸氏

- グローバル全体でも前年比20%減のペース(∵2025年4月の追加関税等による債券市場のボラティリティ上昇も一因)
- 米国市場はそれ以上に減少。2025年は通年で40%減ペース。グリーンボンドは同37%減、ソーシャルボンドは同46%減、サステナビリティボンドは同62%減のペース。すべてのジャンルで発行意欲後退。(現米国政権の反ESG政策圧力)
- 日本のESG債の発行ペースはほぼ巡航速度であり、過度な影響は見られない。



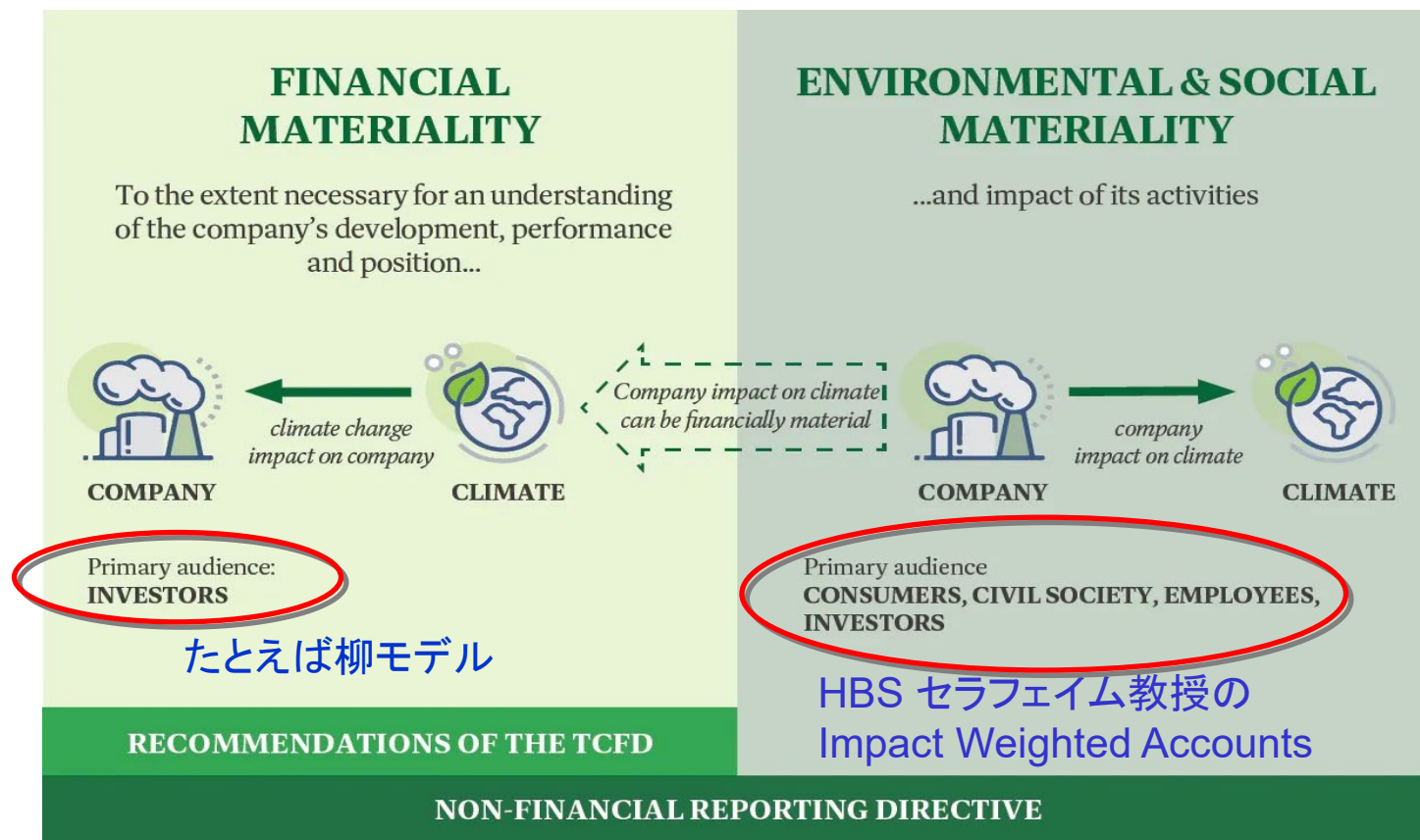
## ＜グリーンハッシング＞

投資家やNPOの監視の目から逃れるために、非財務情報を過少に報告したり、敢えて開示しない行為。最低限必要な水準の公表にとどめ、要求事項を超えた範囲の公表はしない行動。(よいことを言うのと厳しい検証の目にさらされるため)



# 「ダブルマテリアリティ」(European Commission 2019)

マテリアリティには2種類ある。環境リスクなどがいかに自社の財務に影響するかを投資家へ開示する「Financial Materiality」と、自社の経済活動が環境に与える現実の成果を意味する「Impact Materiality」。EUが2019年7月に文書化した。IWAは後者の測定指標の代表例。



### 3. CSV(共有価値の創造)戦略と企業に求められる覚悟

資本市場や消費者コミュニティ、世界的世論が環境(E)や社会(S) (ESG投資やSDGs)への関心を高める中で、企業の反応は二つに分かれる。

理論1: **制度理論** (DiMaggio and Powell 1983)

- 企業に「社会性」「環境性」への配慮を求めることが「制度化」されてきている。
- 企業は社会で**正当性を維持し、存続を担保するために、制度化された圧力に対して「同型化(isomorphism)」**する。その結果、企業は社会性を追求するようになる。
- 要は**「みんなやってるから、うちもやらないとまずいんじゃないの？」**

⇒この行動からは**競争優位は絶対に生まれない。**

理論2: **企業戦略理論** (Porter 1980, 1985, Barney 1991, 1996)

- 戦略のゴールは**「持続的競争優位」(最高の経済的パフォーマンス)の実現**
- 「持続的競争優位」は経営資源と**戦略の「希少性」と「模倣困難性」**によってもたらされる。

CSV(共有価値の創造)戦略の概念は、企業戦略理論をベースにして構築された。(次ページへ)

# 経済的利益と社会・環境ニーズ充足の両立を目指す考え方

---

具体的には  
どのようなもの？

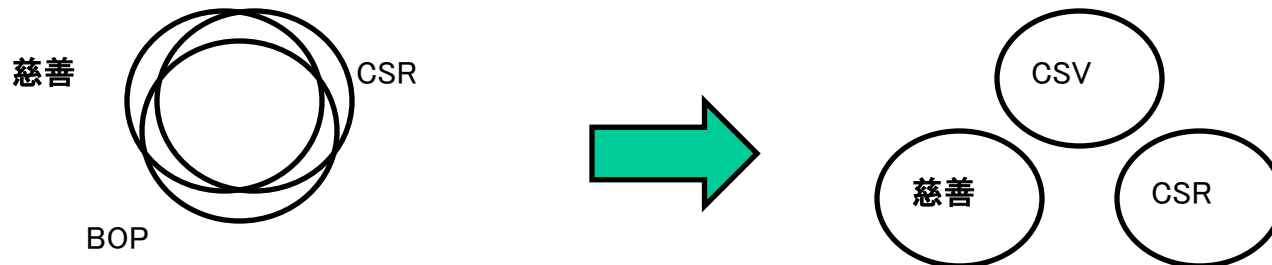
- 「CSV: 共有価値 (shared value) の創造」 (Porter & Kramer 2006, 2011)
- 「未来を創る資本主義」 “Capitalism at the crossroad” (Hart 2008) i.e. inclusive business
- “The B Team” concept by Richard Branson, the founder of Virgin Group
- “ESG investment”, “Impact investing”

# CSVとCSRとフィランソピー(慈善活動)の関係

「社会課題の解決を図るビジネス」と言うと、日本では多くの場合「ああ、それは“CSR”や慈善活動のことね」と評されるケースが多い。しかしながら、ここで検討対象としているのは、あくまで**「本業そのものを通じて社会価値を生み出しつつ、利益を上げる」**事業のことであり、慈善活動ではない。(CRMは?)

＜CSR（企業の社会的責任）の定義（欧州を中心とする企業社会において）＞

「企業が本業として営む事業活動のプロセスにおいて、社会的に負の価値を生み出さないオペレーションを遂行すること」（藤井2008）（必ずしも慈善活動を意味しない）



つまり、企業の社会への価値創出として次の3つは別ものとして考える。

1. **製品・サービスと事業プロセスの双方が本来的に社会問題解決に役立つ(CSV戦略の対象)**
2. 事業活動上のプロセスで社会的に負の価値を生み出さない(CSR、「受動的CSR」)
3. 事業活動とは別に社会問題解決に資する活動を行う(慈善活動/philanthropy、プロボノ活動)

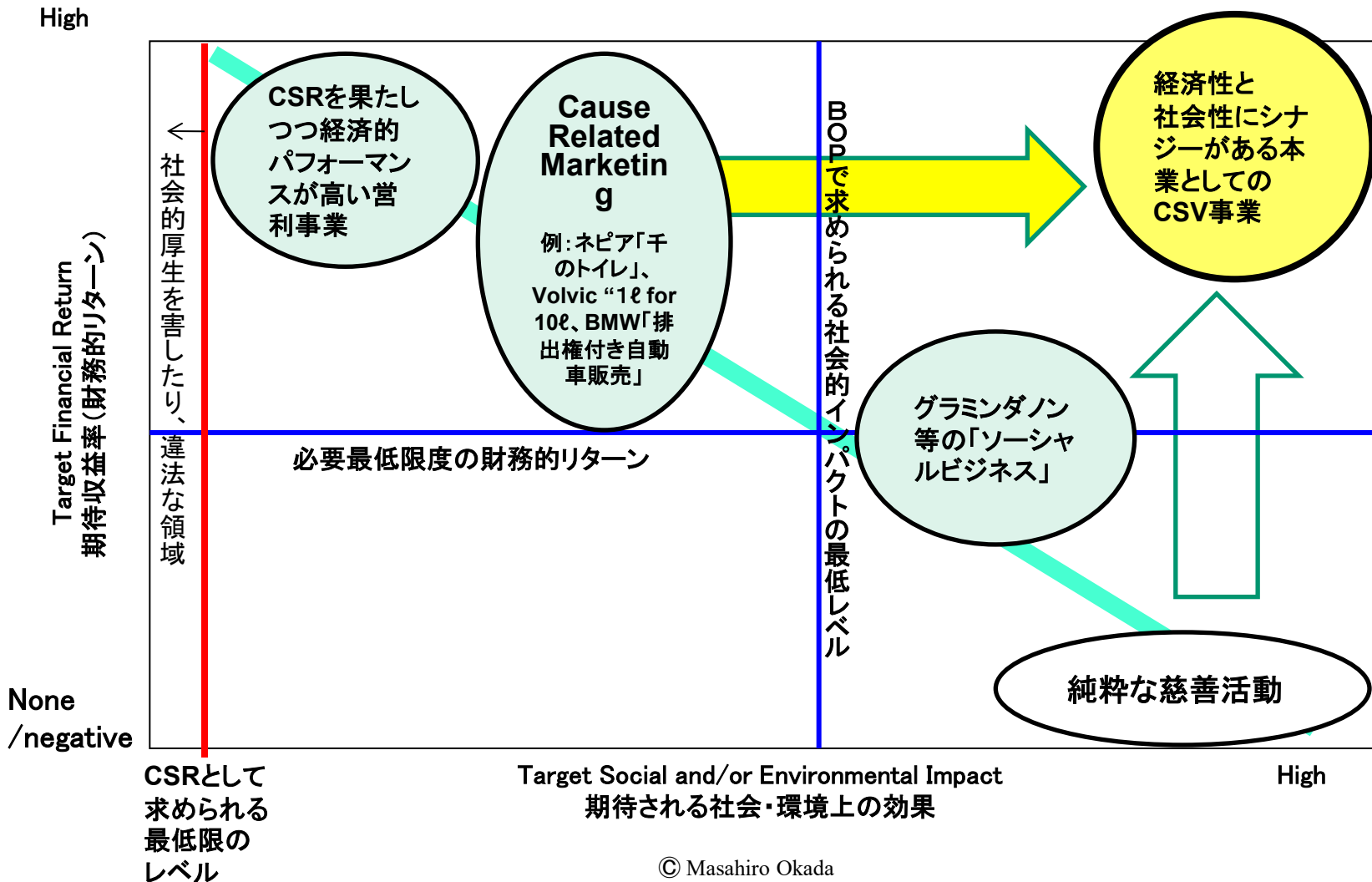
＜参考文献＞慶應義塾大学ビジネススクール岡田研究室「BOP企業戦略フォーラム」

[http://bopstrategy.blogspot.com/2009/10/bop\\_21.html](http://bopstrategy.blogspot.com/2009/10/bop_21.html)

藤井敏彦(2008)「ヨーロッパのCSRと日本のCSR:何が違い、何を学ぶのか」日科技連出版社p.39-40.

# 「共有価値の概念」: 企業にとっての経済性と社会性

両者がトレードオフか、相乗効果をもたらすかは、個々の企業の取り組み如何。



# 「共有価値の創造」とは？

---

## Porter and Kramer (2006, 2011)

社会性の追求は経済性の犠牲によって成立するという新自由主義 (M. Friedman)の前提に例外を提示。

両者には相乗効果があるケースあり、と主張する。「競争上の文脈を改善させるための社会的投資」

日本ではすでに、

金井他(1994)や金井(1995)「戦略的社会性」  
多少利害関係者の範囲は狭いが、下記も。

石門心学(石田梅岩)

「二重の利を取り、甘き毒を喰ひ、自死するやうなこと多かるべし」「実の商人は、先も立、我も立つことを思うなり」

近江商人の哲学「三方良し」

「売り手よし、買い手よし、世間よし」

ちなみに本田技研「三つの喜び(買って、、売って、、作って、)」



# 「共有価値の概念」: 企業にとっての経済性と社会性

## 社会ニーズと企業の活動領域

### 社会ニーズ

企業によってアプローチ可能だが、いまだ満たされていない社会ニーズを地球規模の視野を持って探索する。

### 市場ニーズ

顕在化した市場ニーズの中で、顧客を B to C, B to B, B to B to C などのように分類することによって機会を認識する。

市場ニーズという認識の外に在る未達の社会的ニーズは、これまで多くの企業によって捨象されてきた。「そこではまだ利益が生まれない」という理由で。本当だろうか？

# 「戦略的CSR」(Porter & Kramer 2006)とは

「戦略とは、独自のポジションを選択すること、つまりよりコストを低下させるか、特定の顧客ニーズにより上手に応えることを、競合他社とは異なるやり方で実現することである。この原則は自社と顧客と競合の関係のみならず、自社と社会と競合の関係においても適用される。」(Porter & Kramer 2006 “Strategy and Society”)

社会的インパクトのカテゴリー

| ＜規範としての社会的インパクト＞                | ＜バリューチェーンが与える社会的インパクト＞<br>(インサイド・アウト)                                                                                            | ＜競争上の文脈が自社に与える社会的影響＞<br>(アウトサイド・イン)                                                       |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>よき企業市民たること</p> <p>受動的CSR</p> | <p>自社のバリューチェーン上の事業活動が生じさせる害悪を除去・緩和する<br/>(マイナスをゼロに)</p> <p>自社のバリューチェーン上の活動や製品を社会へ正の価値を生み出し、かつ戦略を強化させる方向で変化させる<br/>(プラスを生み出す)</p> | <p>自社を取り巻く競争上の文脈(外部環境)の中で、重要な問題を改善させるべく自社独自の能力を活用した戦略的慈善活動</p> <p>戦略的CSR<br/>＝共有価値の創造</p> |

# 事例：ヤマハ発動機(株)のサブサハラ・アフリカ戦略

## ヤマハの 아프리카市場開拓の手法

50年前 アフリカの漁船は無動力



GAPこそがチャンス、  
ではどうやって埋めるのか？

日本の漁船は動力化



# 事例：ヤマハ発動機(株)の途上国市場戦略

(参考:慶應ビジネススクールケース「ヤマハ発動機(株):経営理念と新興国船外機事業」)

1960年代に、船外機事業を中心に「一般地」市場(開発途上国、バングラデシュ、スリランカ、サブサハラアフリカ等)への開拓活動を開始する。血のにじむような現場密着型の活動が続く。

1970年代には船外機のみを売り込む手法の限界を学習し、「生態系アプローチ」を模索・構築していく。

大前提:「慈善活動とは異なり、あくまで漁民とヤマハのビジネスとして、相互に利益が上がる方法を考える。」 補助金と民間の組み合わせ。

「船外機や船体を売るだけではなく、一般地の漁業開発や産業振興も支援していこう」という志が生まれていた。国づくりとビジネスづくりの連動。

⇒ 漁法・漁具の指導、加工・冷蔵技術の指導・移転、FRP船の工場建設支援、船外機整備の現地人メカニック大量養成など、沿岸漁業のバリューチェーン全体を、漁民および各種公的機関と連携してゼロから創りこんでいった。

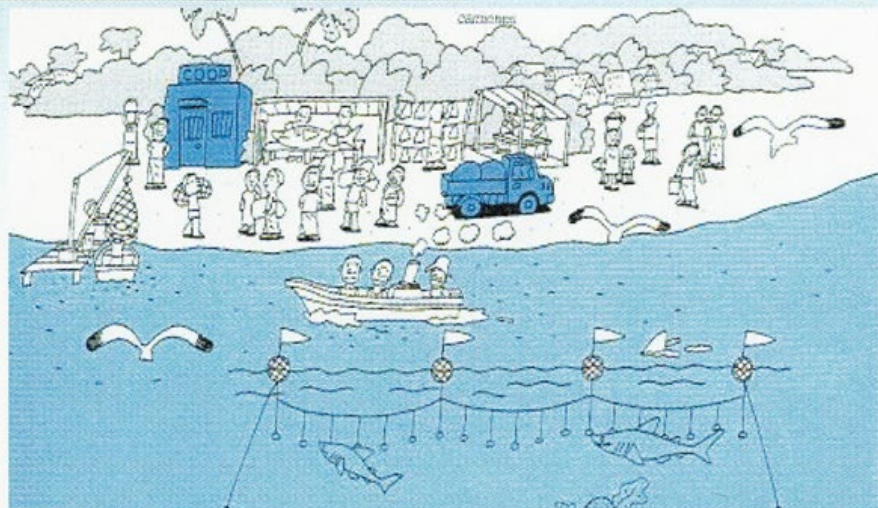
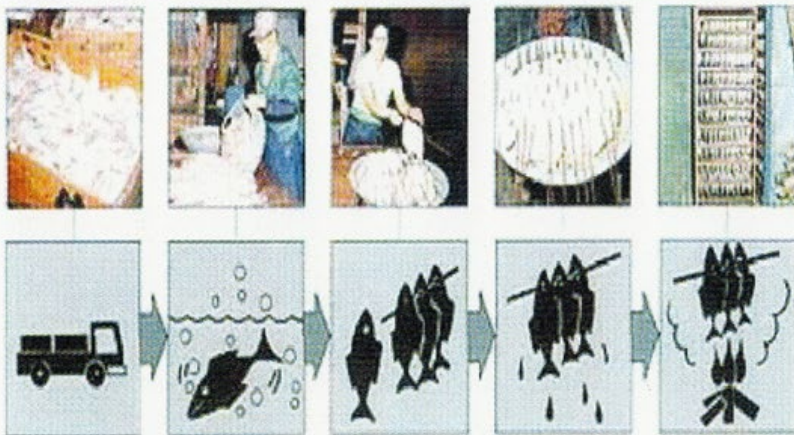
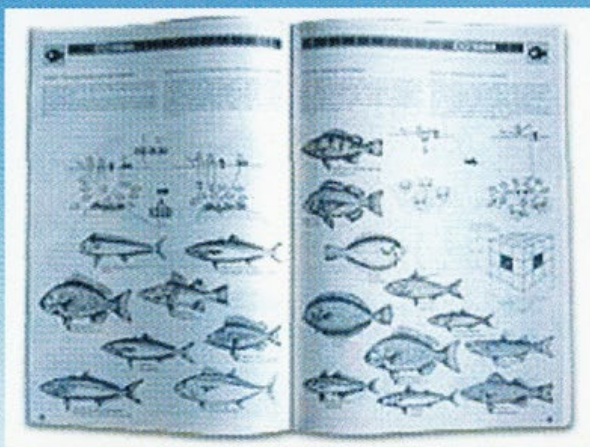
⇒ 沿岸漁業市場における船外機シェア90%超。定価販売。(事実上シェア100%)



# 事例：ヤマハ発動機(株)の途上国市場戦略

## 漁法、加工方法までも指導

- ◆「フィッシャリージャーナル」を独自で発行  
～ 魚の採り方や保存方法などを紹介した隠れたベストセラー ～





# サービスメカニック教育（1970年頃）





# 抽出された成功のパターン:生態系アプローチ

多様なパートナーと取り組む分野を拡大することにより、たとえ製品やサービスが高価格であっても、単純に価格競争原理が働かないようなビジネスモデルが組める可能性がある。

➡ 自社のビジネスモデルを、他社にとっては模倣困難な(社会的複雑性と経路依存性が高い)、また顧客にとってはなくてはならないビジネスモデルにできる可能性がある。

「長期的なアフターダビリティ」=長い目で見れば、信頼性が確立し、顧客にとっても元が取れる仕組み

自社ビジネスの必要度レベル (ヤマハ発動機)

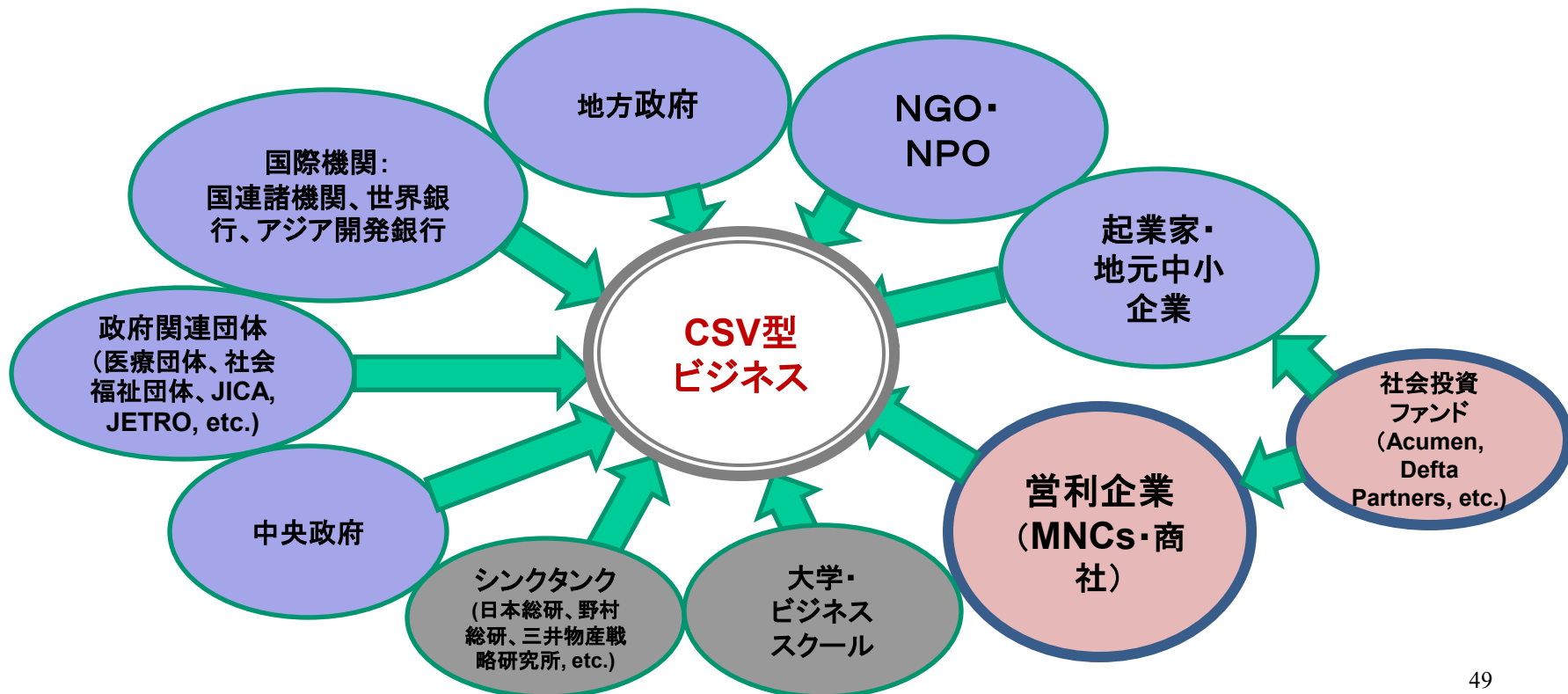
|         |                  |
|---------|------------------|
| Level 5 | なくてはならないビジネス     |
| Level 4 | あると非常に役立つビジネス    |
| Level 3 | あると役に立つビジネス      |
| Level 2 | 無いよりはあった方がよいビジネス |
| Level 1 | あってもなくてもよいビジネス   |

(出典：2010.11.17ヤマハ発動機  
海外市場開拓事業部 西嶋良介氏 作成資料を修正)

# 「CSVビジネス」をめぐる主体

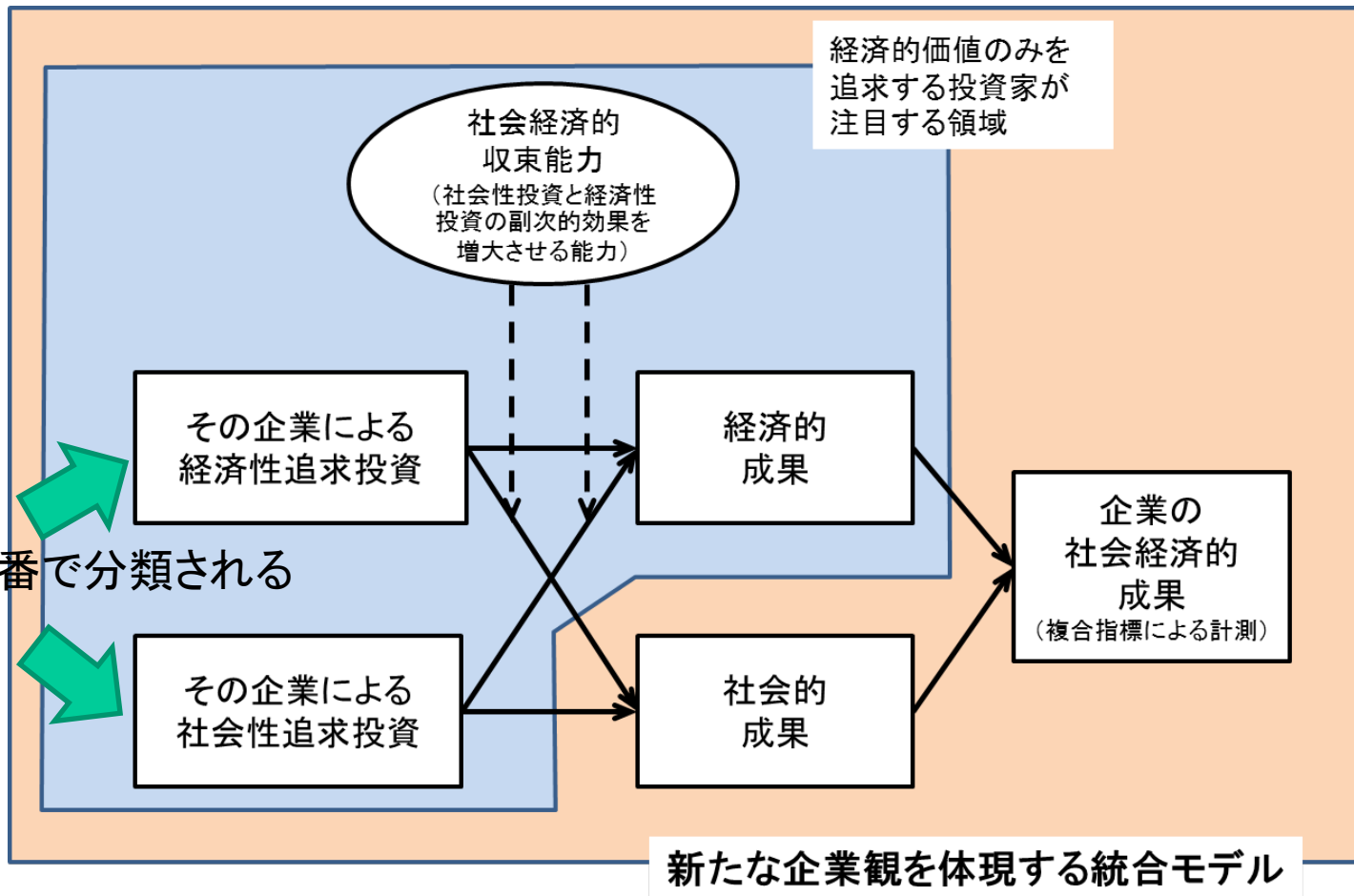
「CSV発想に基づく事業活動」においては、これまでのビジネス手法に比べ、より多くの主体が事業モデルに組み込まれる必然性がある。なぜならば、これまでは純粋に営利主体の間だけで閉じていた市場から拡張された領域での企業活動が求められる可能性があるからである。

## ＜CSV市場をめぐる活動主体＞



ビジネス生態系アプローチとの親和性が高い。

# 社会経済的収束能力 (socio-economic conversion capacity)



# 社会経済的収束能力 (socio-economic conversion capacity)

## 1. Inside-out(内から外へ)

製品やサービス、もしくはバリューチェーン内の活動で、  
「本業における顧客のWillingness To Payを高めるか、  
コストを低下させるような(もしくはその両方)」社会的・  
環境的機能を強化する能力

- 1) 社会・環境→経済: 環境性能を強化することによりWTPを高めることに成功(例: Toyotaプリウス)
- 2) 経済→社会・環境: 簡易包装(環境性能の向上)によってコストを下げながら製品を同じ価格で販売、
- 3) 社会・環境→経済: 製造プロセスの無公害化により顧客の選好度を高める(例: 少々高くても再生エネルギーによる電力を選考する顧客ニーズの存在)

# 社会経済的収束能力 (socio-economic conversion capacity)

## 2. Outside-In(外から内へ)

企業の競争活動を取り巻く環境(competitive context)に対し「本業における顧客のWTPを高めるか、コストを低下させるような(もしくはその両方)」社会的・環境的働きかけを強化する能力

- 1) 社会・環境→経済: 貧困地域でのプログラミング教育を無償で行う(社会的価値の創出)ことにより、優秀なプログラマーを優先的に雇用(低い採用コスト)する(例: 米国のCisco)
- 2) 経済→社会・環境: 環境NGOに製品販売を委託することにより、そのNGOの事業活動を支援しつつ、自社の未開拓販売チャネルを開発(売り上げとコスト低減の両方)(例: タンザニアにおけるディーライトデザイン)
- 3) 経済→社会・環境: 社会セクター(政府、国際機関、非営利組織)と提携して水産業を振興させる(GDPの増大)ことにより船外機市場で圧倒的シェアを確立(例: ヤマハ発の“一般地”事業)



## 4. 社会・環境上のインパクトの測定方法

### Impact Weighted Accounts Project by Prof. Serafeim

このプロジェクトの狙いは、企業の財務、社会、環境上のパフォーマンスを反映する金銭的指標を構築することにある。最終的には、企業が外界に与えるインパクトを透明性高く捕捉し、投資家と経営者の意思決定に影響を与えるような、会計手法を創造することを目標とする。

上記の狙いを実現するために、業界横断的測定原則と、各業界に固有の社会・環境上のインパクト指標を明示し、個別企業を事例に金銭的価値的評価を公表している。



HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

IMPACT-WEIGHTED ACCOUNTS

現在公表済みの業界： 航空業界、消費者金融業界、**消費者向けパッケージ食品業界**、双方向メディアサービス業界、石油・ガス業界、製薬業界、情報通信業界、水資源業界の計8業界。

これらの業界レポートの特徴は、各業界における雇用創出や事業オペレーション上の環境負荷(炭素会計)ではなく、製品が外界に及ぼすインパクトに注目している点。

# 業界横断的測定フレームワーク

FIGURE 1

## 製品インパクトフレームワークの各次元

| ユーザーへの到達度 (Reach)                    |                                                                   | ユーザーの使用に関わる各次元<br>(Dimensions of Customer Usage)                                    |                                                                                         |                                                                              | 環境負荷<br>(Env. Use)                                             | 製品寿命<br>(End of Life)                                    |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 数量<br>(Quantity)                     | 使用可能期間<br>(Duration)                                              | 入手可能性<br>(Access)                                                                   | 品質<br>(Quality)                                                                         | 選択可能性<br>(Optionality)                                                       | 排出物とその効率<br>(Pollutants & efficiency)                          | 循環可能性<br>(Recyclability)                                 |
| The magnitude of individuals reached | Length of time the product can be used, particularly for durables | Accessibility of product through pricing and efforts to provide for the underserved | Quality of product through health, safety, effectiveness, and inherent need or goodness | Ability to choose an alternative product with full information and free will | All pollutants and efficiencies enabled through customer usage | Projected product volume recycled at end of product life |

# 各業界の測定指標はSASBの業界別指標を援用

**SASB(Sustainability Accounting Standards Board)では、77の業界それぞれに固有の持続可能性指標を策定し公開している。IWAプロジェクトでは、これらの指標を活用して実測に挑んでいる。(2022年、SASBはIFRSに統合された)**

## Find Your Industry

See how SASB determines industries

|                                            |              |
|--------------------------------------------|--------------|
| ▼ Consumer Goods                           | 7 Industries |
| ▼ Extractives & Minerals Processing        | 8 Industries |
| ▼ Financials                               | 7 Industries |
| ▼ Food & Beverage                          | 8 Industries |
| ▼ Health Care                              | 6 Industries |
| ▼ Infrastructure                           | 8 Industries |
| ▼ Renewable Resources & Alternative Energy | 6 Industries |
| ▼ Resource Transformation                  | 5 Industries |
| ▼ Services                                 | 7 Industries |
| ▼ Technology & Communications              | 6 Industries |
| ▼ Transportation                           | 9 Industries |

参照 : SASB “Find your industry” (要登録、無料) <https://navigator.sasb.ifrs.org/>

# Impact Weighted Accounts Project by Prof. Serafeim

## Consumer-Packaged Foods Industry

### (企業Aと企業Bの計測値)

#### 3.1 Overall impacts estimated

TABLE 1

Product Impacts of Company A and B

#### Dimensions of Customer Usage

| Company | Revenue  | Positive Product Impact | Negative Product Impact | Reach                    | Quantity | Access        |             | Quality         |                               |                               | Optionality | Env Use                             | End of Life |               |
|---------|----------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|----------|---------------|-------------|-----------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------|-------------------------------------|-------------|---------------|
|         |          |                         |                         |                          |          | Affordability | Underserved | Health & Safety | Positive Effectiveness Impact | Negative Effectiveness Impact | Need        | Information, Addiction, or Monopoly | Emissions   | Recyclability |
| A       | \$13.5bn | \$2.0bn                 | -\$3.2bn                | Revenue (%) by category: |          |               |             |                 |                               |                               |             |                                     |             |               |
|         |          |                         |                         | Cereal                   | 36.4%    |               |             |                 |                               |                               |             |                                     |             |               |
|         |          |                         |                         | Breakfast                | 18.3%    |               |             |                 |                               |                               |             |                                     |             |               |
|         |          |                         |                         | Crackers                 | 14.9%    | \$1,323m      | \$3m        | -\$341m         | \$655m                        | -\$2,215m                     | -           | -                                   | -\$470m     | -\$153m       |
|         |          |                         |                         | Snacks                   | 11.2%    |               |             |                 |                               |                               |             |                                     |             |               |
|         |          |                         |                         | Breakfast (frozen)       | 10.9%    |               |             |                 |                               |                               |             |                                     |             |               |
|         |          |                         |                         | Ready to serve           | 4.1%     |               |             |                 |                               |                               |             |                                     |             |               |
|         |          |                         |                         | Yogurt                   | 37.9%    |               |             |                 |                               |                               |             |                                     |             |               |
|         |          |                         |                         | Ice cream                | 15.8%    |               |             |                 |                               |                               |             |                                     |             |               |
|         |          |                         |                         | Snacks                   | 12.2%    |               |             |                 |                               |                               |             |                                     |             |               |
| B       | \$15.7bn | \$3.2bn                 | -\$1.1bn                | Cereal                   | 8.8%     | \$3,079m      | \$73m       | -\$61m          | \$464m                        | -\$792m                       | -           | -                                   | -\$150m     | -\$49m        |
|         |          |                         |                         | Produce                  | 7.2%     |               |             |                 |                               |                               |             |                                     |             |               |
|         |          |                         |                         | Vegetables (frozen)      | 6.6%     |               |             |                 |                               |                               |             |                                     |             |               |
|         |          |                         |                         | Breakfast                | 2.4%     |               |             |                 |                               |                               |             |                                     |             |               |
|         |          |                         |                         |                          |          |               |             |                 |                               |                               |             |                                     |             |               |

調査報告書は以下のURLでダウンロード可能：  
<https://www.hbs.edu/impact-weighted-accounts/Pages/research.aspx>

調査報告書は以下のURLでダウンロード可能:  
<https://www.hbs.edu/impact-weighted-accounts/Pages/research.aspx>

注1: fat, added sugar, sodium, whole grains, and fiber have clear associations with the relative risk for cardiovascular and coronary heart disease

## 5. CSV戦略に活用可能な戦略発想法の例:

---

CSV戦略は難度の高い戦略モデルであるが、新たなパラダイムではこれが常態化する(CSVを前提とした競争行動が当たり前になる)だろう。CSVモデルと親和性のある戦略モデルの例:

1. 超長期の戦略構想メソッド:バックキャスティング法
2. プラットフォーム型モデルとビジネス生態系アプローチの統合



## 5-1. 超長期の戦略構想メソッド: バックキャスティング法

バックキャスティング(Backcasting)法とは、様々な情報や予測を材料として用いながら「大義ある未来」を描き、そこから逆算して、現在すべきことを想起・決定していく戦略策定法。

ステップ1: 自社の事業ドメイン(領域)にとって重要な意味を持つと考えられる未来トレンドを抽出する。

ステップ2: 抽出したトレンドを前提に「大義ある未来(こうあって欲しい未来)」とそこで死守されるべき「原則群」を描写する。

ステップ3: その大義ある未来の原則を実現するため、今何をなすべきかをバックキャストして想起する。

ステップ4: 今なすべきことを、実現可能性のある戦略案として具体化する。

この手法は1990年代に超長期の水資源・エネルギー資源の政策や都市計画政策を立案する際にカリフォルニア州で使われ始め、現在では超長期の持続可能な発展やイノベーションに関わる戦略策定で用いられるようになった。

フォーキャスト(forecasting)に基づく戦略策定は、過去から現在のトレンドを外挿した近未来予測に基づいて経営資源の最適配分を探る活動となる。このフォーキャストアプローチの場合、想定される選択肢が現実の延長上にある可能性が高く、創造力の及ぶ範囲が狭くなる傾向がある。

# What is Backcasting?

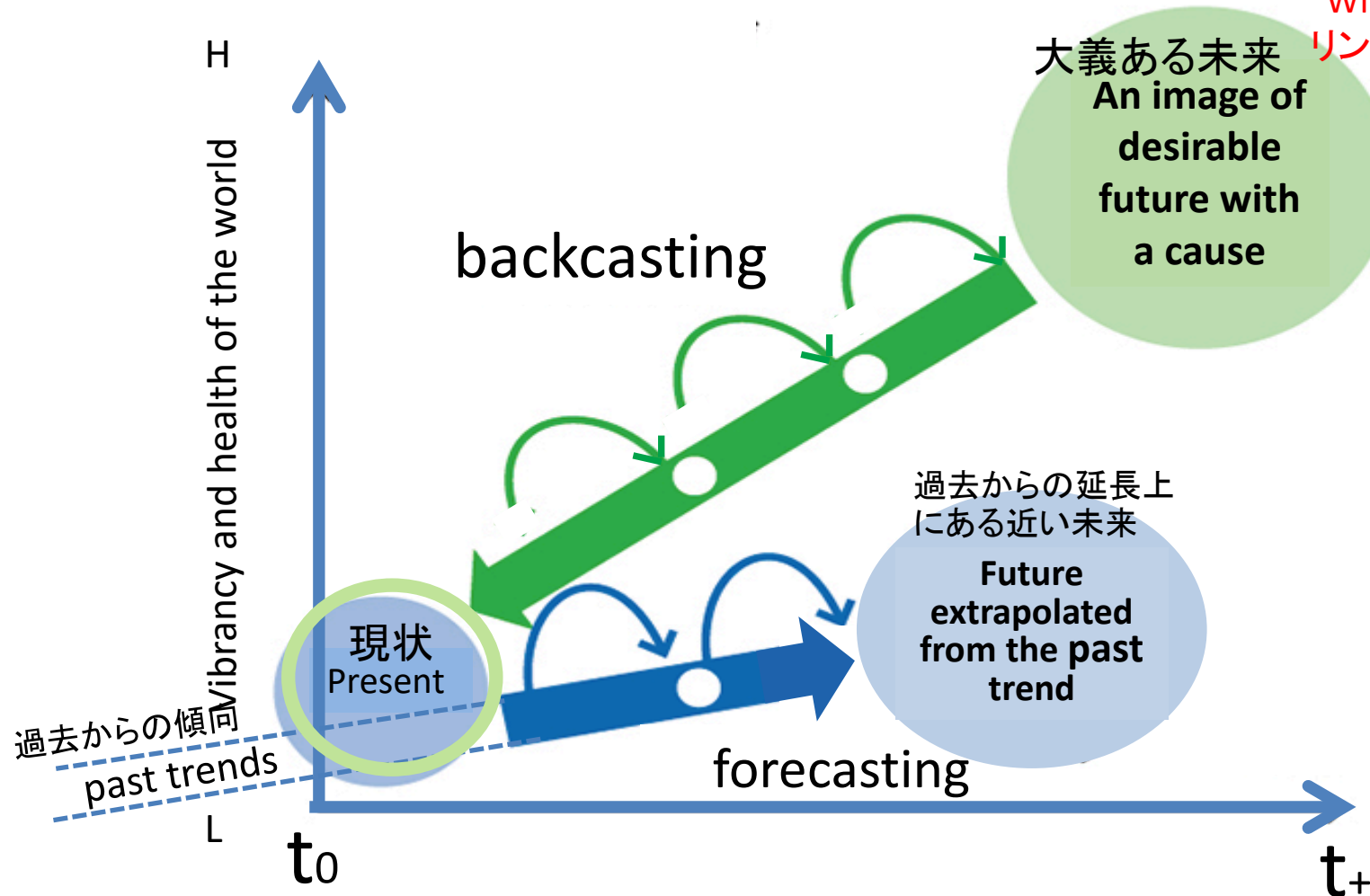
- Backcasting starts with defining a desirable future with a cause and then works backwards to identify policies and programs that will connect the present to the future.
- The fundamental question of backcasting asks: "if we want to attain a certain goal, what actions must be taken to get there?"
- Forecasting is the process of predicting the future based on current trend analysis. Backcasting approaches the challenge of discussing the future from the opposite direction. We usually build our firm strategies based on the forecasting approach.

*“A method in which the future desired conditions are envisioned and steps are then defined to attain those conditions, rather than taking steps that are merely a continuation of current methods extrapolated into the future.”*

*Edited based on the explanation in Wikipedia*

# Backcasting approach

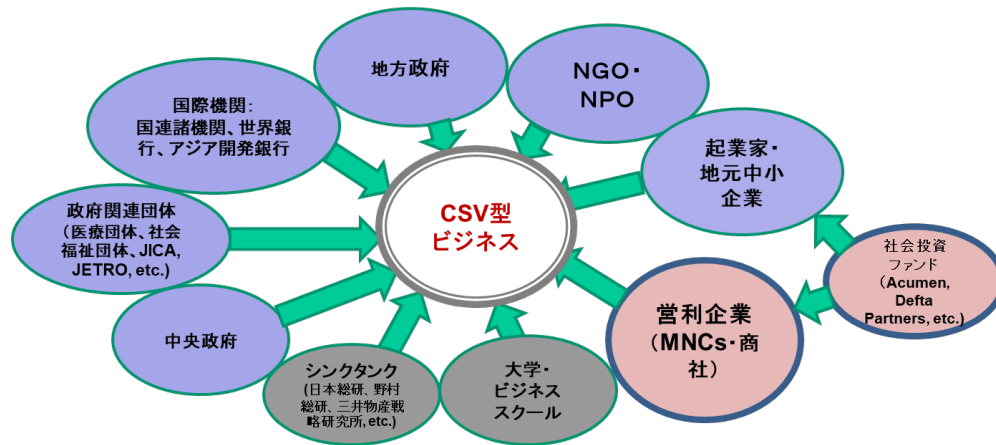
企業の目的意識  
(a sense of purpose)  
“Why we do it.”と強く  
リンク: 例えばCSV



# バックキャスティング法のプロセス

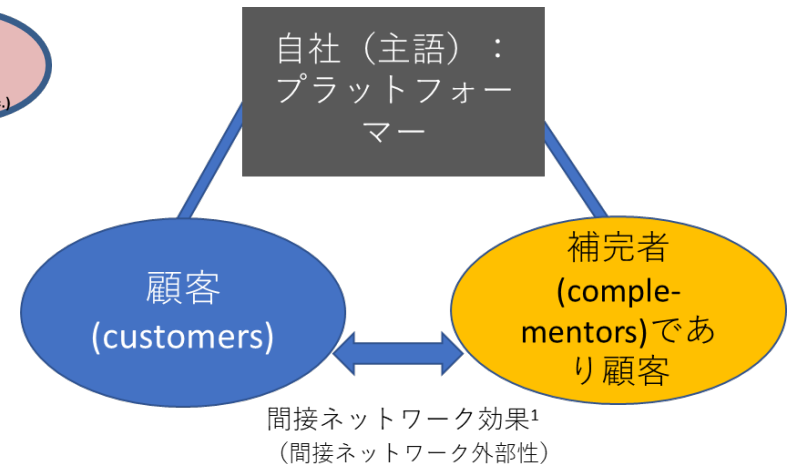
- Step 1: Identify some most influential trends for the business domain of your team (自社の事業ドメイン(領域)または業界にとって重大な意味を持つと考えられる未来トレンドを抽出。)
- Step 2: With those trends in mind, envision an image of desirable future with a cause (抽出したトレンドを前提に「大義ある未来(こうあって欲しい未来)」を描写する。そうした未来はどのような条件がクリアされているべきか)
- Step 3 : In order to realize the future, backcast and figure out what to do from now and on. (その未来を実現させるために、今なすべきことをバックキャストして想定する。)
- *Step 4: Generate a viable strategy (a resource allocation plan).* (実現可能性のある戦略案の創出。今、誰が何をなすべきか。)
- *Step 5: Execution: 体制の整備と戦略執行*

## 5-2. マルチサイドプラットフォーム型モデルと ビジネス生態系アプローチの統合



### 「ビジネス生態系」アプローチ

Moore, James (1996) "The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems"



### マルチサイドプラットフォーム型モデル

「2つの異なる主体が1つの共通プラットフォームを介した相互作用(interaction)によってそれぞれの便益を受け、その2つの主体間にネットワーク外部性が存在する市場」  
(Rochet and Tirole 2003, p990)



# まとめ

---

1. サステナビリティの背景と多義性
2. CSV戦略: 他社の右へならえの企業行動では、競争優位は獲得できない。「戦略」には希少性と模倣困難性が必要。(ミクロ)
3. CSV戦略: ビジネス生態系アプローチ(クロスセクターアライアンス、Collective Impact)に、マルチサイドプラットフォームを適用する可能性。(ビジネスモデル)
4. バックキャスティング: 20ー30年先を見据えた戦略策定。
5. 企業が競争を通じて切磋琢磨しながら、営利活動によって社会環境課題へチャレンジすることにより、技術革新やビジネスモデルの革新が生まれ、個別企業の競争力と共に社会経済全体が持続的発展へと導かれていく。(マクロ、理想)

ご質問は [mokada@keio.jp](mailto:mokada@keio.jp) へ。