

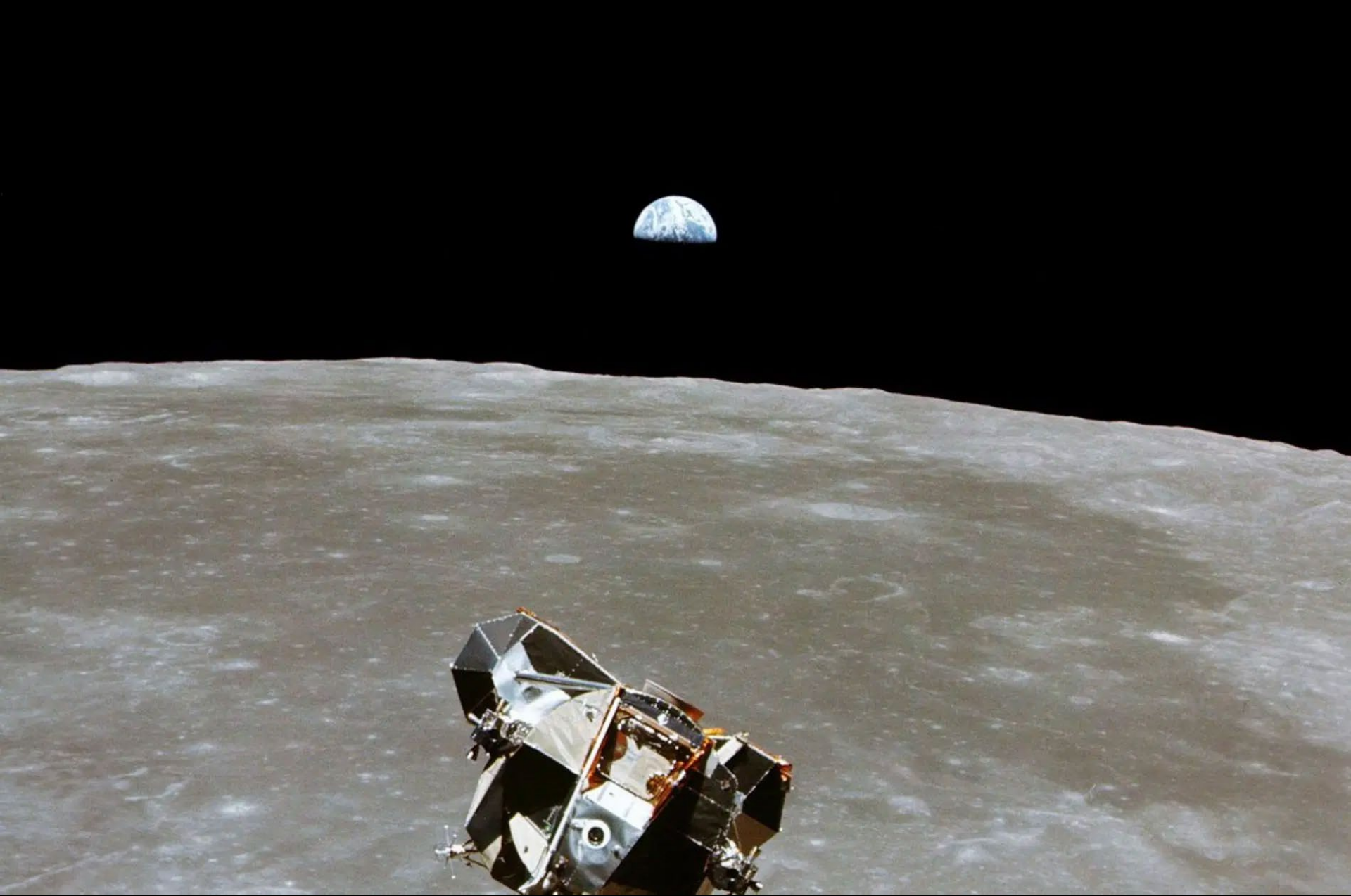
消費者庁
消費者志向経営に関する連絡会
2022年1月20日（木）

社会・環境課題の解決と 個別企業の競争優位 （CSV戦略の要諦）

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

講演の概要

1. 日本政府「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測定方法
5. 活用可能な戦略発想法の例: 超長期の戦略構想(バック
キャスト法)、プラットフォーム型モデルとビジネス
生態系の統合



The original "BLUE MARBLE" - Apollo 17 - 1972



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。
- 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た。
- 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、および企業活動の社会・経済的複合価値の測定方法

最近の著作

- “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.

翻訳

- ジェイ・バーニー著、岡田正大訳（2021）「新版 企業戦略論：競争優位の獲得と持続（上）・（中）・（下）」、ダイヤモンド社 2021年12月.

Harvard Business Review

DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー

読者が選ぶ
ベスト経営書
2014



[HBR論文]

TED流
人を魅了するプレゼンテーション
TED キュレーター
クリス・アンダーソン

好評連載 世界標準の経営理論
ポーターvs.バーニー論争に
決着はついている



2015年1月号

特集 ユニクロ、GE、ナイキ、ダノン……
なぜ高業績企業は実践するのか

CSV経営

世界一の企業を目指すならCSVは当然である

ファーストライジング 代表取締役会長兼社長
柳井 正

CSVは企業の競争優位につながるか

慶應義塾大学大学院 教授
岡田正大

GEは事業で社会的課題を解決する

日本GE 代表取締役社長兼CEO
熊谷昭彦

ナイキのCSR活動：
取締役会が果たす5つの役割

ハーバード・ビジネス・スクール 教授
リン S. ペイン

ソーシャル・ビジネスという
もう一つの選択肢

ノーベル平和賞受賞者 / グラミン銀行 総裁
ムハマド・ユヌス



日経文庫
NIKKEI BUNKO

仕事に役立つ 経営学

日本経済新聞社[編]

浅羽 茂
三品和広
楠木 建
岡田正大
金井壽宏
鈴木竜太
東出浩教
梅津光弘

加賀谷哲之
中野 誠
武石 彰



ホットな
テーマを厳選

経営学の「いま」がわかる

11人の気鋭
の研究者がエッセンスを伝授。
ブックガイドも充実

日本経済新聞出版社 定価[本体860円+税]

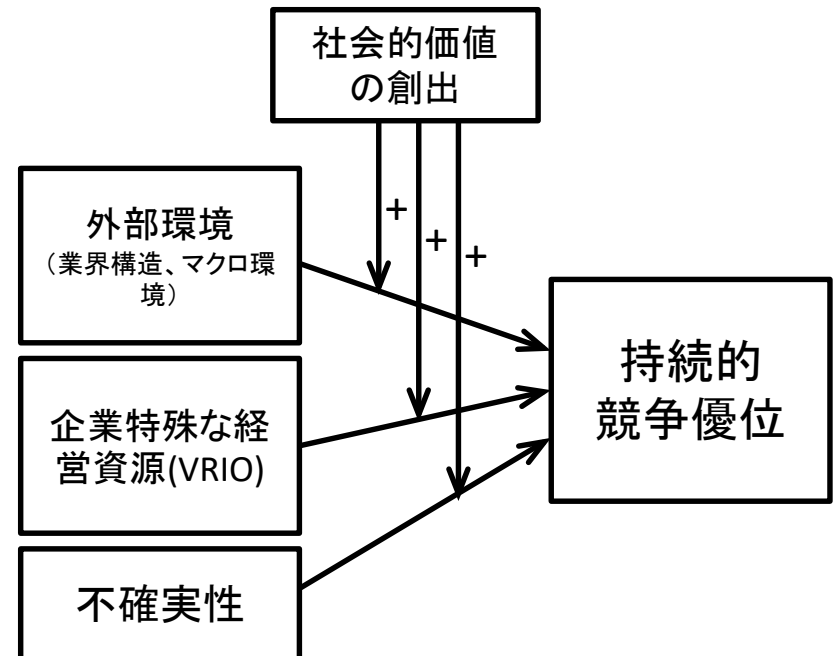
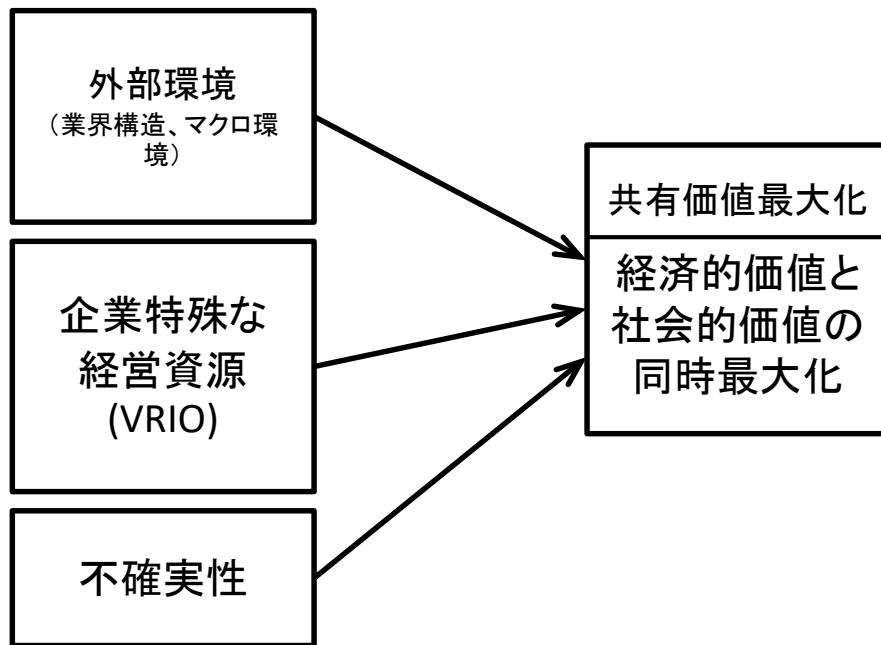
研究上の関心： 企業戦略の経済性と社会性（第4世代）： “共有価値”が成立する条件は何か

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>



これまでの主なフィールド調査活動

これまで15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屋礼)、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、輸出版売)

第5次調査(2012) ガーナ、タンザニア

ガーナ: Winglow Clothes and Textiles Limited: Mrs.Awurabena Okrah, CEO (Executive member of Association of Ghana Industries)、Takoradi Technical Insutitute(TTI)内のFabLab Ghana: TTI校長およびFabLab所長、Audiocraft: John Lemaire氏, CEO、Plan Ghana (NGO): 在Winneba、Central Region長、味の素(株)&ガーナ大学: 取出恭彦氏、北村聡氏、古田千恵氏、ガーナの首都アクラ郊外の低所得層コミュニティ
タンザニア: Tingatinga Arts Cooperative Society: Abdallah氏(同ソサエティー組合長)、Solar Aid
Tanzania (NGO, 本拠地イギリス): Mr. Tom Peilow, Finance Manager 他、郊外住宅密集地の一般家庭

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) 一日清食品合併事業 (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 (Tiwari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ペンチャー)、Smarter Dharma (環境コンサルティングペンチャー)

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.

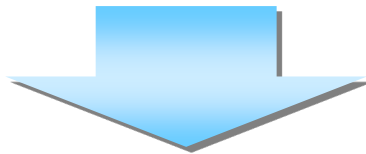
第15次調査(2019) タンザニア: Chuma Art Workshop、Tinga Tinga Arts Cooperative SocietyMzizima Fish Market Kaliakoo Market Udongo、Kariakoo spare-parts wholeseller area、JICA Tanzania、Open Sanit (産業用副資材)

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.

1. 日本政府「グリーン成長戦略」の企業にとっての意味

＜グリーン成長戦略の存在意義＞

- 2020年「2050年カーボンニュートラル」宣言
- 「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」
- 「従来の発想を転換し、積極的に対策を行うことが、産業構造や社会経済の変革をもたらし、次なる大きな成長に繋がっていく。」
- こうした「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



「グリーン成長戦略」と、「共有価値の創造 (Creating Shared Value)」(Porter & Kramer 2006, 2011)が概念化している戦略：社会や環境への価値向上を利益の最大化につなげる戦略、は根本的発想を共有している。

⑬資源循環関連産業の成長戦略「工程表」

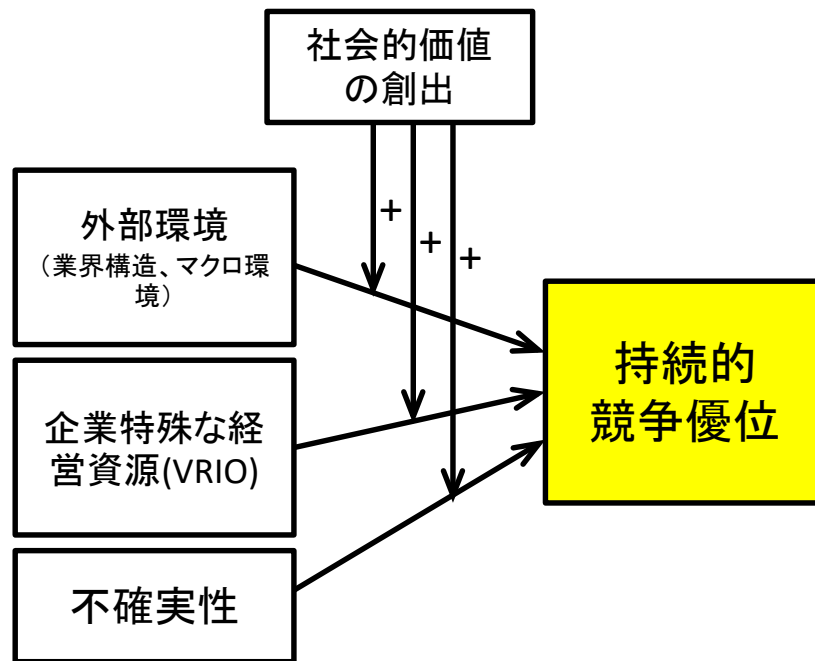
●導入フェーズ： 1. 開発フェーズ 2. 実証フェーズ 3. 導入拡大・コスト低減フェーズ 4. 自立商用フェーズ

●具体化すべき政策手法： ①目標、②法制度（規制改革等）、③標準、④税、⑤予算、⑥金融、⑦公共調達等



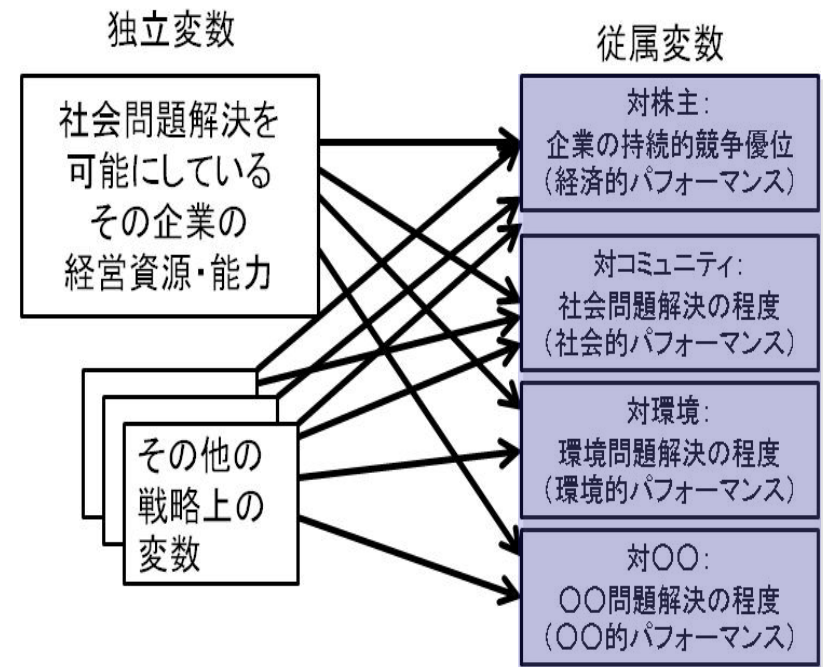
2. 戦略理論における企業と社会の関係

＜A. 経済性実現の手段としての
社会性追求＞



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

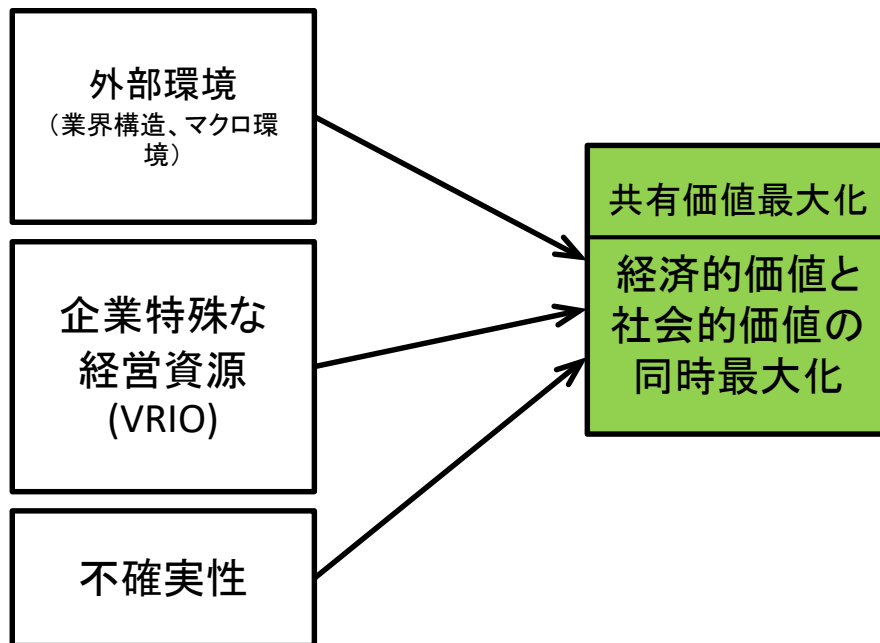
＜B. 純粋な利害関係者アプローチ
に基づく社会性・経済性仮説＞



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>



Porter & Kramer (2006, 2011)

どのように測定する？



Harvard Business School
Serafeim教授による
Impact Weighted
Accounts Project
で一定の方向性が見えて
きた。(4章で紹介)

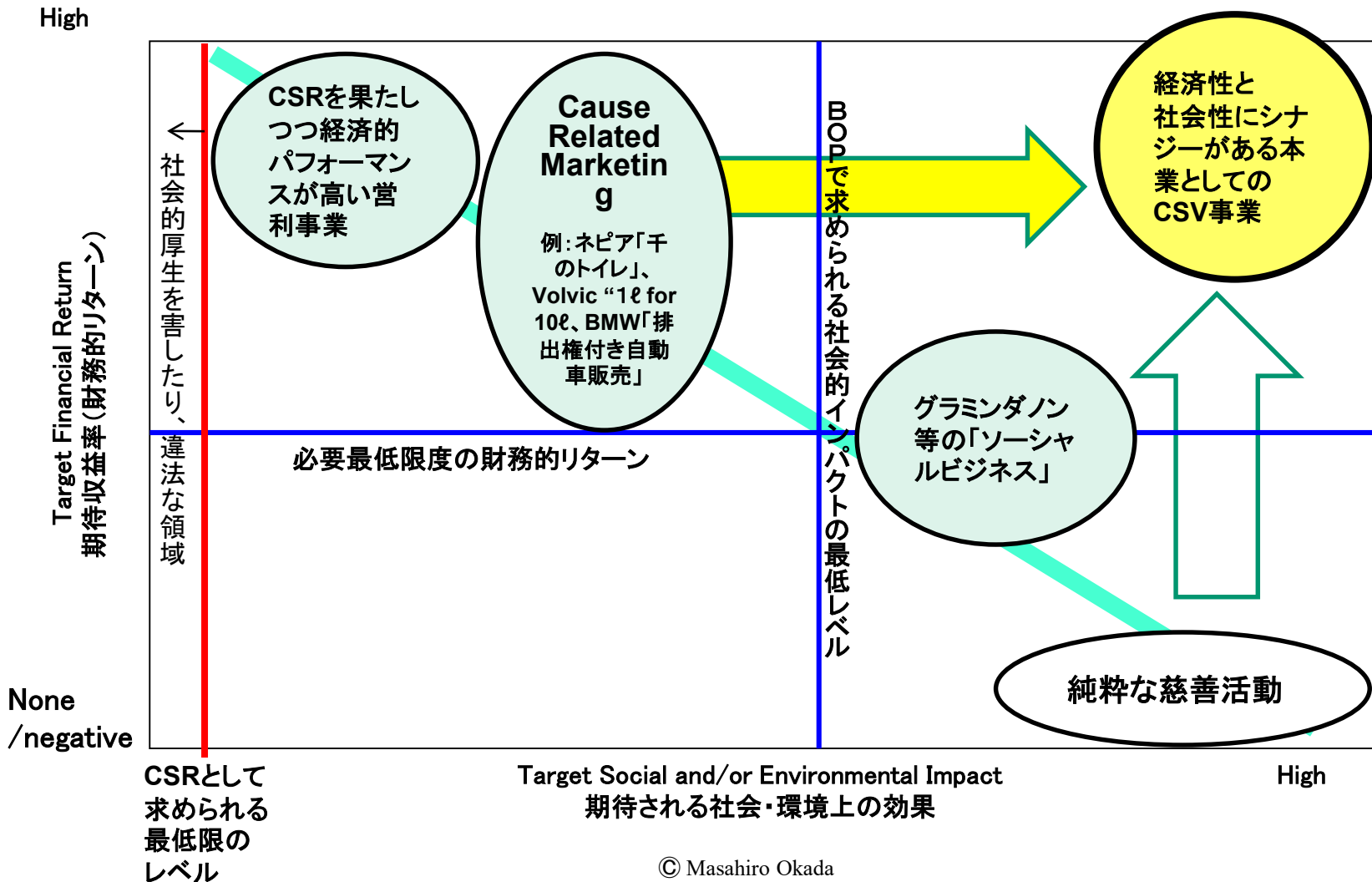
経済的利益と社会・環境ニーズ充足の両立を目指す考え方

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”

「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」

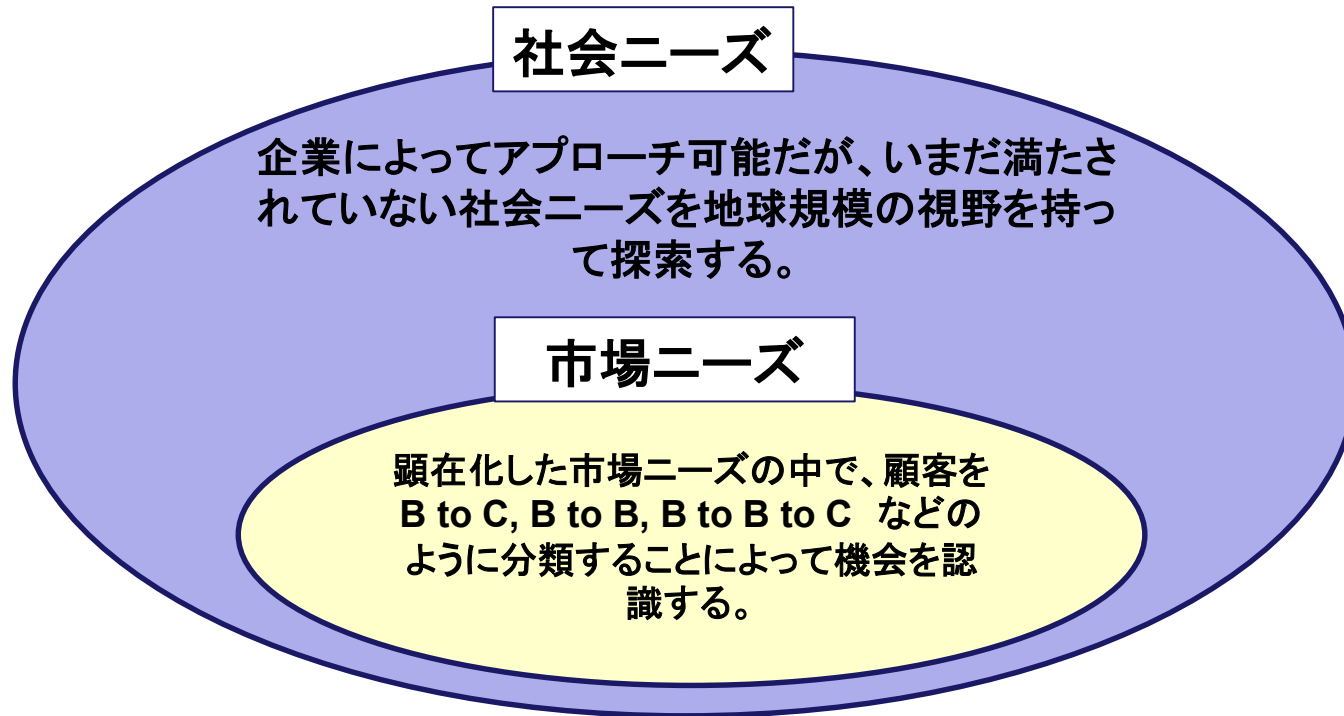
近江商人の哲学「三方良し」

「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



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

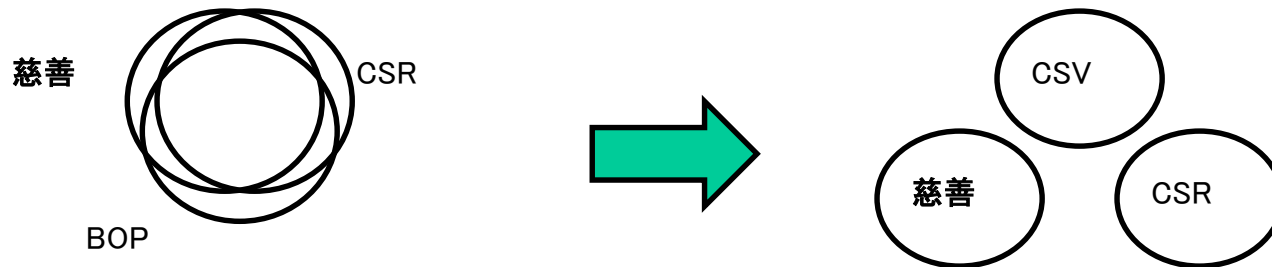
＜規範としての社会的インパクト＞	＜バリューチェーンが与える社会的インパクト＞ (インサイド・アウト)	＜競争上の文脈が自社に与える社会的影響＞ (アウトサイド・イン)
よき企業市民たること	自社のバリューチェーン上の事業活動が生じさせる害悪を除去・緩和する (マイナスをゼロに)	自社を取り巻く競争上の文脈（外部環境）の中で、重要な問題を改善させるべく自社独自の能力を活用した戦略的慈善活動
受動的CSR	自社のバリューチェーン上の活動や製品を社会へ正の価値を生み出し、かつ戦略を強化させる方向で変化させる (プラスを生み出す)	戦略的CSR ＝共有価値の創造

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」

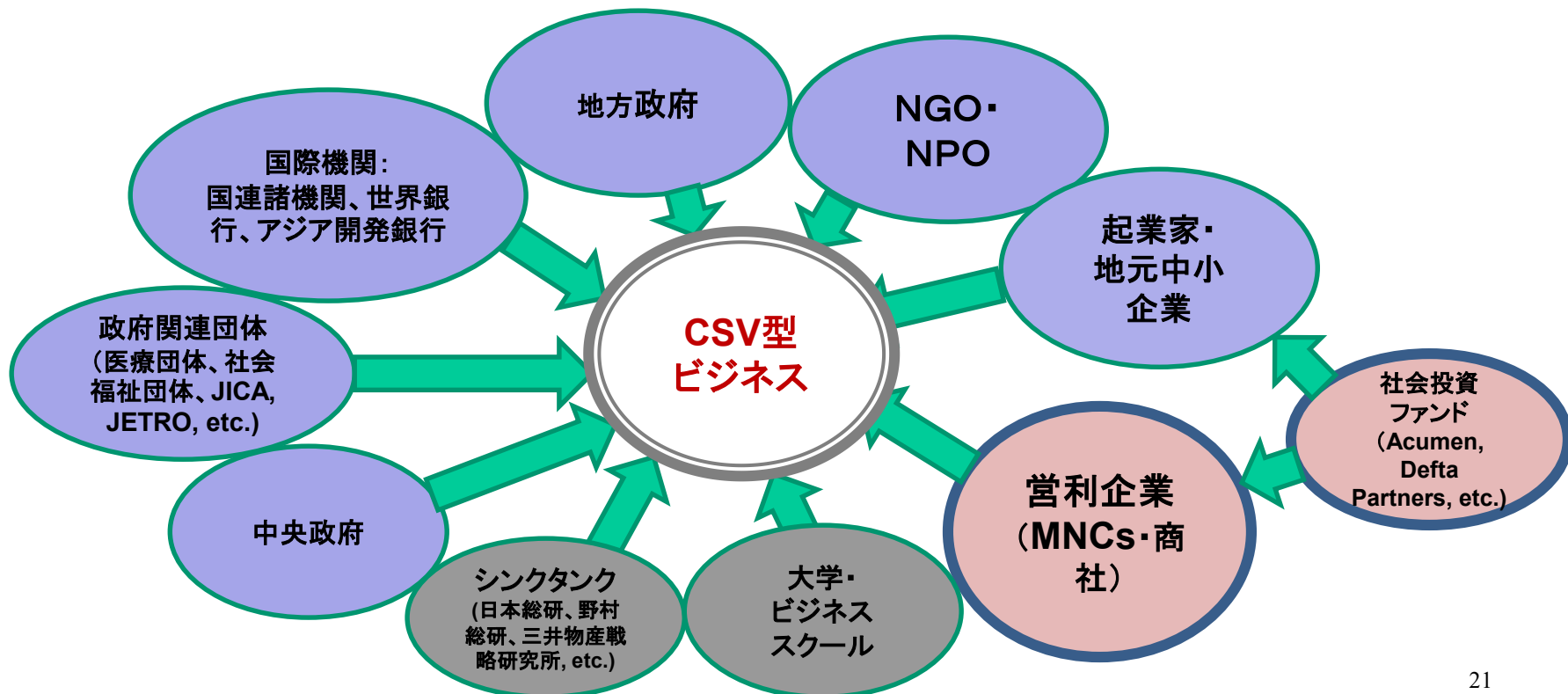
http://bopstrategy.blogspot.com/2009/10/bop_21.html

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.

「CSVビジネス」をめぐる主体

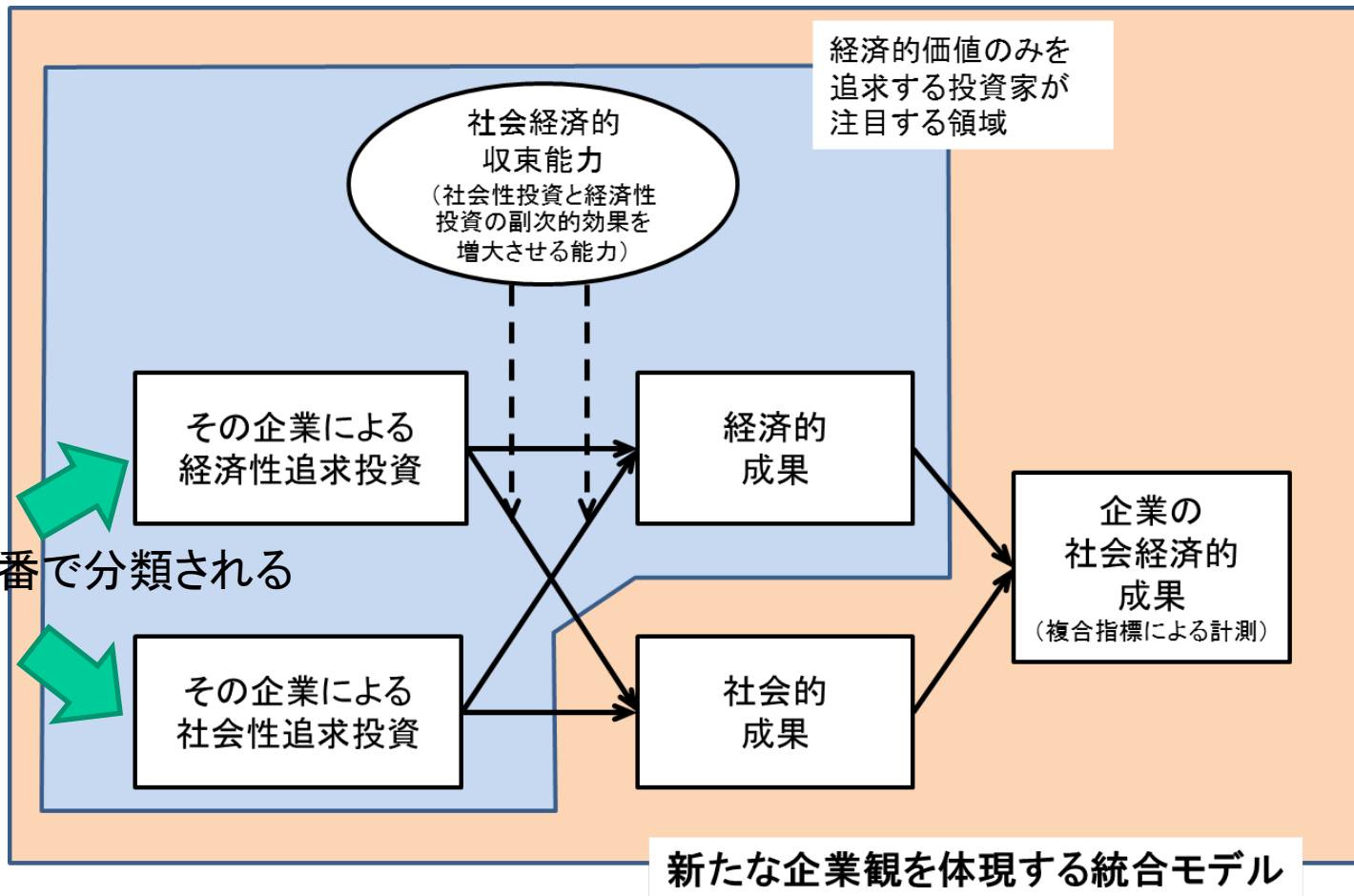
「CSV発想に基づく事業活動」においては、これまでのビジネス手法に比べ、より多くの主体が事業モデルに組み込まれる必然性がある。なぜならば、これまでは純粋に営利主体の間だけで閉じていた市場から拡張された領域での企業活動が求められる可能性があるからである。

＜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)

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。

日本でも

- 2020年3月、機関投資家の行動原則である「スチュワードシップ・コード」改訂版（金融庁）において、ESGが重点となる項目として明示的に取り上げられる。
- 2021年6月、東京証券取引所が策定している上場企業の行動原則「コーポレートガバナンス・コード」改訂版において、ESGをはじめとするサステナビリティに関する内容が大幅に補充された。

⇒日本においても、投資家サイド、経営者サイド双方に向けて、公式見解としてESGが大きく打ち出されるようになっている。



ESG投資（責任投資、持続可能性投資）の世界的拡張



GSIAによる最新報告書のデータ
(2021年7月19日)

Snapshot of global sustainable investing assets, 2016-2018-2020 (USD billions)

世界のサステナブル投資資産のスナップショット（10億米ドル）

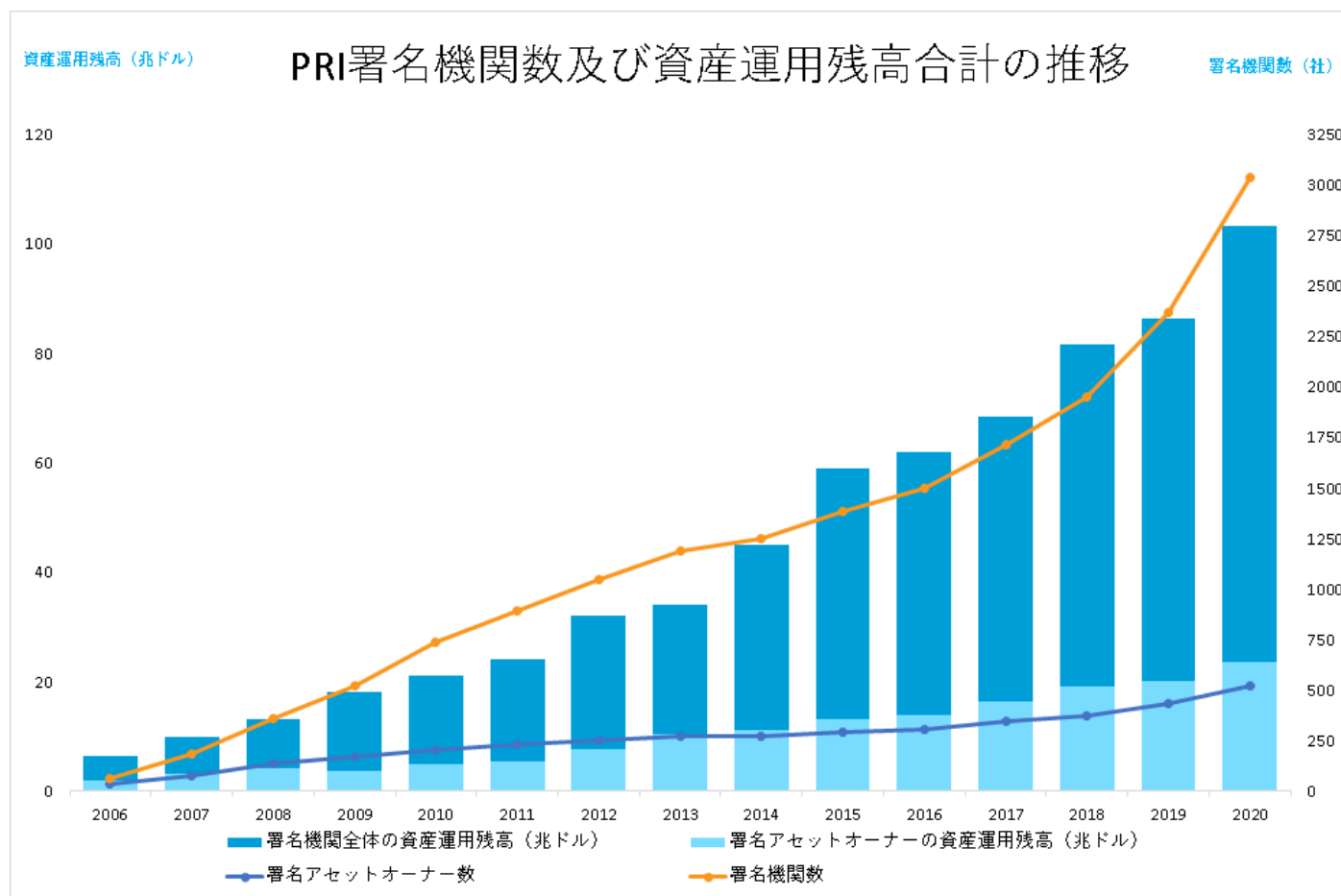
REGION	2016	2018	2020
Europe*	12,040	14,075	12,017
United States	8,723	11,995	17,081
Canada	1,086	1,699	2,423
Australasia*	516	734	906
Japan	474	2,180	2,874
Total (USD billions)	22,839	30,683	35,301



Global sustainable
investment at
\$35.3 trillion

世界のサステナブル投資
35.3兆ドル

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投資（責任投資、持続可能性投資）の世界的拡張

Snapshot of global assets under management 2016-2018-2020 (USD billions)

世界の運用されている投資資産のスナップショット（10億ドル）

REGIONS 地域		2016	2018	2020
Total AUM of regions	全地域の運用資産総計	81,948	91,828	98,416
Total sustainable investments only AUM	サステナブル投資資産総計	22,872	30,683	35,301
% Sustainable investments	サステナブル投資比率	27.9%	33.4%	35.9%
Increase of % sustainable investments (compared to prior period)	サステナブル投資伸び率 (2年前比)		5.5%	2.5%



35.9% of total assets under management are sustainable investments

総資産の35.9%がサステナブル投資

ESG投資（責任投資、持続可能性投資）の世界的拡張

Growth of sustainable investing assets by region in local currency 2014-2020

地域別サステナブル投資資産の成長率2014-2020（現地通貨）

成長率

複利成長率
2014-2020

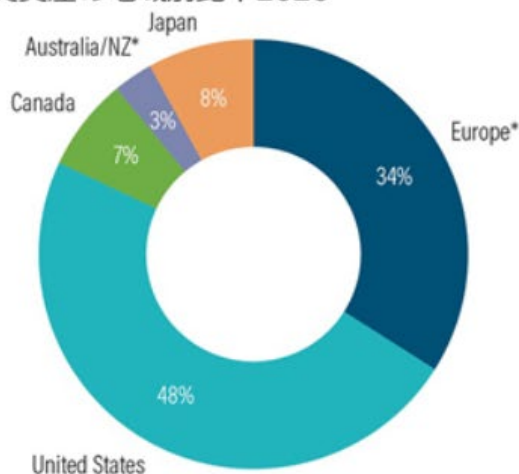
	2014	2016	2018	2020	GROWTH PER PERIOD			COMPOUND ANNUAL GROWTH RATE (CAGR) 2014-2020
					GROWTH 2014-2016	GROWTH 2016-2018	GROWTH 2018-2020	
Europe* (EUR)	€9,885	€11,045	€12,306	€10,730	12%	11%	-13%	1%
United States (USD)	\$6,572	\$8,723	\$11,995	\$17,081	33%	38%	42%	17%
Canada (CAD)	\$1,011	\$1,505	\$2,132	\$3,166	49%	42%	48%	21%
Australasia* (AUS)	\$203	\$707	\$1,033	\$1,295	248%	46%	25%	36%
Japan (JPY)	¥840	¥57,056	¥231,952	¥310,039	6,692%	307%	34%	168%

注：単位10億
ヨーロッパとオーストラレイシアでは、持続可能な投資の定義に大幅な変更が加えられたため、地域間および以前のレポートとの直接比較は正確にはできません。

NOTE: Asset values are expressed in billions.
*Europe and Australasia have enacted significant changes in the way sustainable investment is defined in these regions, so direct comparisons between regions and with previous versions of this report are not easily made.

Proportion of global sustainable investing assets by region 2020

世界のサステナブル投資資産の地域別比率2020



注：ヨーロッパとオーストラレイシアでは、持続可能な投資の定義に大幅な変更が加えられたため、地域間および以前のレポートとの直接比較は正確にはできません。

*Europe and Australasia have enacted significant changes in the way sustainable investment is defined in these regions, so direct comparisons between regions and with previous versions of this report are not easily made.

日本における分水嶺

『ESG投資、市場の3割に：環境配慮や社会性を評価』

(2017年10月18日 日経朝刊)

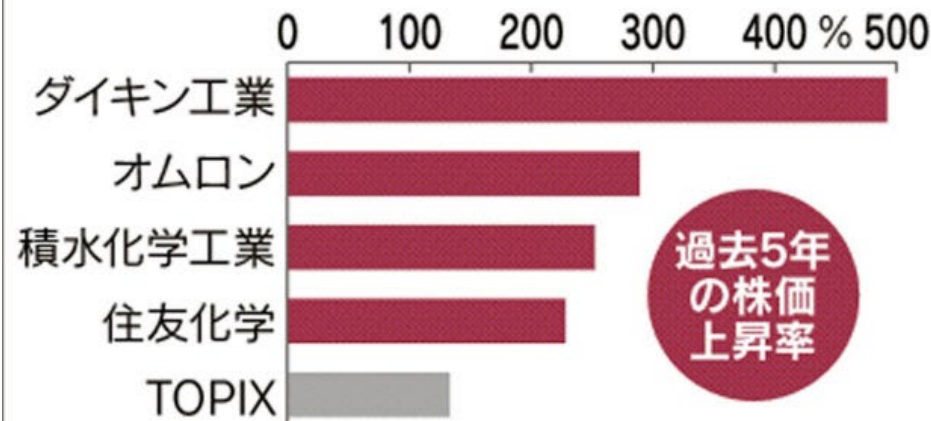
- 「世界の株式市場で財務数字に表れない企業の『見えない価値』に着目して投資先を選ぶ動きが広がっている。」
- 「代表格が環境 (Environment) や社会 (Social)、企業統治 (Governance) への取り組みを評価する『ESG投資』」
- 「投資残高は約23兆ドル(約2600兆円)と世界の運用資産の3割に迫る。「収益だけに頼らない新たな選別の論理を企業に突きつけている。」
- 日本では年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が先陣を切ってESG投資に着手。6月末までに1兆円を投じ将来は3兆円まで増やす。

金融危機後にESG関連銘柄の株価は市場平均を上回るようになった



(注) ESG関連銘柄は「ESG」の名称を持つ世界のファンドが保有する日本株321銘柄の時価総額加重平均

ESG指標の高得点企業は市場の評価も高い



(注) MSCIのESG格付けで最上位の「AAA」を獲得した主な企業

※MSCI:
Morgan
Stanley
Capital
International,
Inc.

“Impact Investingが新たな業界として生まれつつある”
(Monitor Institute2009)

「社会的・環境的価値を生み出すために利潤追求型の投資を活用しようとする動きは、かつての活動家を中心としたマイナーな投資家の手から、投資業界の主流・中枢の手に移ってきている。」

“The idea of using profit-seeking investment to generate social and environmental good is moving from a periphery of activist investors to the core of mainstream financial institutions.”

Monitor Institute (2009) p.1

“インパクト・インベスティング (Impact Investing)”とは

定義:

「社会的もしくは環境的善をもたらす事業やファンドに対して積極的に投資を行い、投資家に対しては少なくとも元本相当を返す投資」

“Actively placing capital in businesses and funds that generate social and/or environmental good and at least return nominal principal to the investor.”

(Monitor Institute 2009)

定義の背景にある信念:

「ある一定レベルの財務的リターンと社会・環境的インパクトは両立可能である。」

“Some level of financial return and social or environmental impact can be achieved together.”

(Monitor Institute 2009)

資金調達の見点

現実の姿：D.Light Designにおける両者のバランス

社会・環境課題に資する事業には、相対的に低い期待収益率を有する資金が供給される傾向にあり、事業の資本コストを落とせる利点がある。

投下資本の属性

財務的投資家：

Nexus Venture Partners
Draper Fisher Jurvetson
Garage Technology
Ventures
The Mahindra Group

社会的投資家：

Acumen Fund
Gray Matters Capital
国際機関系金融機関



事業成果

経済的パフォーマンス
かつ
社会的・環境的
「インパクト」

“インパクト・インベスティング
Impact Investing”

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)

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指す。

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 (Dimensions of Customer Usage)			環境負荷 (Env. Use)	製品寿命 (End of Life)
数量 (Quantity)	使用可能期間 (Duration)	入手可能性 (Access)	品質 (Quality)	選択可能性 (Optionality)	排出物とその効率 (Pollutants & efficiency)	循環可能性 (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。

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：“Find your industry”

<https://www.sasb.org/standards/download/>

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		Access		Quality			Optionality	Env Use	End of Life	
				Quantity	Affordability	Underserved	Health & Safety	Positive Effectiveness Impact	Negative Effectiveness Impact	Need	Information, Addiction, or Monopoly	Emissions	Recyclability	
				Revenue (%) by category:										
				Cereal	36.4%									
				Breakfast	18.3%									
A	\$13.5bn	\$2.0bn	-\$3.2bn	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?

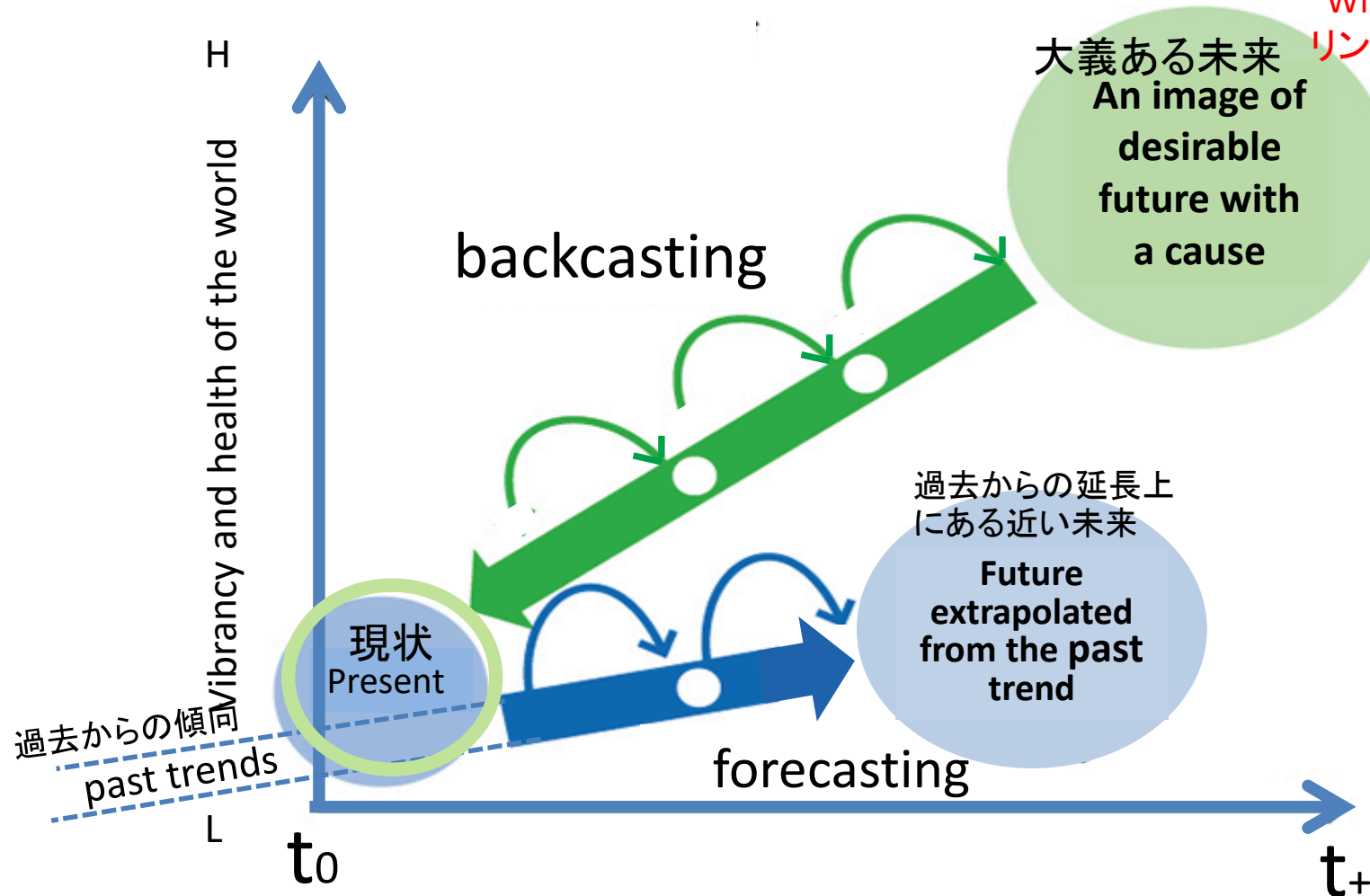
- Backcasting starts with defining a desirable future with a cause and then works backwards to identify policies and programs that will connect the present to the future.
- The fundamental question of backcasting asks: "if we want to attain a certain goal, what actions must be taken to get there?"
- 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

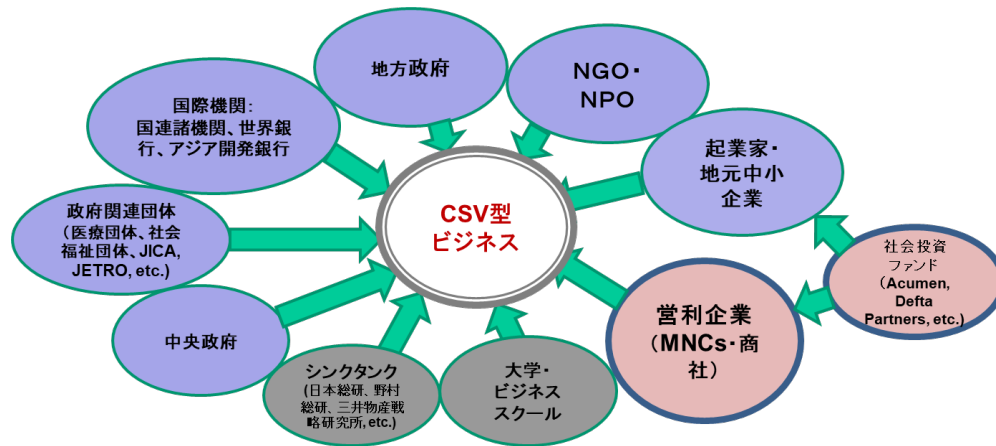
企業の目的意識
(a sense of purpose)
“Why we do it.”と強く
リンク: 例えばCSV



バックキャスティング法のプロセス

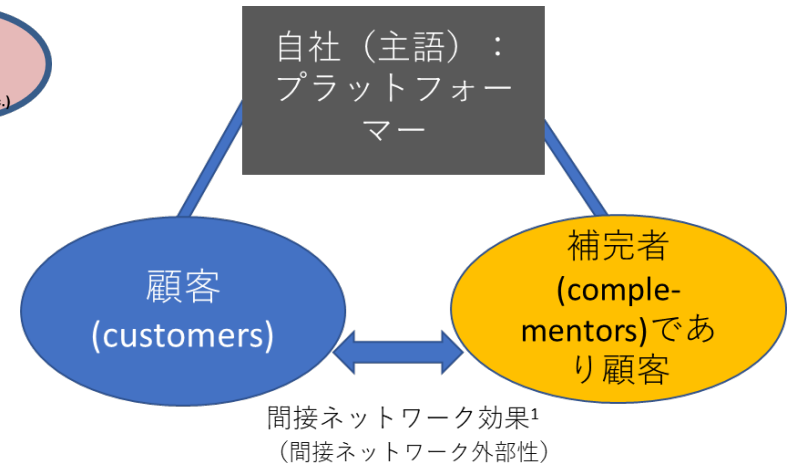
- Step 1: Identify some most influential trends for the business domain of your team (自社の事業ドメイン(領域)または業界にとって重大な意味を持つと考えられる未来トレンドを抽出。)
- Step 2: With those trends in mind, envision an image of desirable future with a cause (抽出したトレンドを前提に「大義ある未来(こうあって欲しい未来)」を描写する。そうした未来はどのような条件がクリアされているべきか)
- Step 3 : In 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)

本日のまとめ

1. 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)
2. セクター横断的な生態系(クロスセクターアライアンス、Collective Impact)の中で、企業が競争を通じて切磋琢磨することにより、社会経済全体が持続的発展へと導かれていく。(マクロ)

ご清聴ありがとうございました。
ご質問は m-okada@kbs.keio.ac.jp へ。