

CSVとMOD-2

デザイン主導でCSRからCSVへ

Design-driven CSV from CSR

(キーワード: CSV, CSR, 社会的利益, 社会イノベーション)

(KEYWORDS: Creating Shared Value, Corporate Social Responsibility, Social Benefit, Social Innovation)

○河原林桂一郎 (静岡文化芸術大学)

1. はじめに

企業の社会貢献活動を通じて社会的な問題に対応してきた。CSRは、環境対策や法令遵守において企業として社会的責任を果たしてきたといえるが、寄付やメセナなどの社会貢献活動は、景気変動の影響を受けやすい限界もあり、マンネリ化するなど転換期に来ていた。これは、企業活動が与える社会的影響に対して社会コストを応分に負担することが、エクストラコストとして発生するのを社会貢献という大義で認めようというものの限界でもあった。こうした中であってマイケル・ポーターが2006年、2011年に提唱したCSV (共通価値の創造) は、経済的価値と社会的価値を同時に実現させ、その相乗効果を新たな企業成長戦略とするということで注目されている[1]。行き過ぎた金融主導型グローバル資本主義に対する新たな資本主義の在り方を再定義しようとしているともいえる。企業の社会的な課題の解決が、企業にとってコストアップとなるのではなく、新たな技術やイノベーションを生み出す源泉となる競争戦略となるという考え方である。

2. 経済的利益と社会的利益の両立

日本の製造業は、その強みであった垂直統合型の企業活動が、外部依存化し、アウトソーシングや海外移転が進むことによりグローバル化してきたといわれる。リストラクチャリングと逆レバレッジ効果を進めたが、製品のコモディティ化が加速した結果、さらなる価格競争に敗れ、企業は増益にもかかわらず、国内産業は低迷し、地域社会との関係は希薄となり、社会貢献活動も相対的に低下している。こうした結果、経済効率は向上したものの社会や将来への展望に欠けた狭い視野での事業活動を展開し、戦略性が低下しだしている。一方、課題大国としての社会的ニーズは、新分野・新事業の開拓を促しているにもかかわらず、グローバル経済の中で生かせるような製品やサービスの展開がなされていないのが現状である。

こうしたニーズに対応した社会的価値を創造することで企業価値 (経済的価値) を高めようというのがCSVである。デザイン活動には社会的なベネフィットを共通善という価値観で事業戦略化することに大きく貢献するだけでなく、デザイン主導で企業の経済的利益と社会の社会的利益の両立をビジネスとして顕在化させることが期待される。社会的課題の解決という大義のためのルール作りに先行して取組むことによって得意であった機能、品質、価格での優位性というビジネスモデルから脱皮した新たなイノベーションの可能性が期待される。

3. 問題解決・提案型ビジネスとデザインの役割

2005年よりスタートしたGEのエコマジネーション (エコロジー+エコノミー) 事業成長モデルは、製品やサービスなどを新たなビジネスモデルでイノベーションを通じて企業利益を得ると同時に社会的価値を高めるものであった [2]。地球環境課題の解決において長期的視野で自社に有利な世界標準化を図り、競争優位を確立する戦略のもとでクリーン技術に膨大な研究開発投資を行った。政府に対しても温室効果ガス削減目標やCO2排出権取引の枠組みという米国ルールづくり (グリーン ニューディール、オバマ政権) を主導し、環境分野での競争優位を生み出した。当時、中長期に技術開発競争を誘発させ、リスクマネーを投入すると同時に知による囲い込みを行うという米国政府の産業戦略に注目する日本企業は少なかった。

近年になって、この新しい産業戦略は、日本企業にも大きな影響を与えた。特にコモディティ化で停滞する電機業界は、一斉に社会インフラ系の問題解決・提案型ビジネスを目指した。この社会イノベーション事業 (問題解決・提案型ビジネス) という概念は、日本でも90年代後半から企業内デザイン部門では、ソリューションデザインとして一般化していたが、標準化やルール作り等で世界をリードするまでには至らなかった。顧客への提案のツール (営業手段) として活用され、企業内や業界内で認知されていた状況であった。マイケル・ポーターは、こうした日本企業の戦略性の意識の低さを指摘している。

4. デザイン主導の社会イノベーション

デザイン思考がイノベーションを促すといわれて久しい。デザイナーの思考の回路や表現、具体化能力を手法的にとらえた論調が多いが、デザイナーの問題解決におけるポジショニングは、あまり論じられなかった。デザイン活動で共有価値の創造を実現させるには企業価値と社会的価値を両立させ、競争優位を確立させるために問題解決と同時に独自のルール作りを突き詰める必要がある。デザイン活動には企業・顧客・社会・個人のそれぞれの視点から公共財 (環境など)、共感財 (ライフスタイル、文化など) の価値を共有するための課題を体系的に把握し、社会的価値に照らし合わせて新しいルール (スタンダード) をソリューションデザインとして提案する能力が重要となってきた (図1)。デザイン主導の社会イノベーションの達成 (CSV) は、デザイン活動のポジショニングを自ら規定し、共通善とは何かをあらゆるコンテキストの中で仮説構築、視覚化するデザイン思考によって生まれることが期待される。

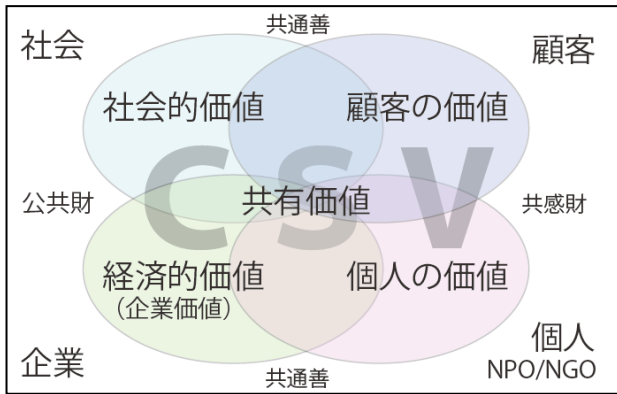


図1. デザイン主導の共有価値の創造 (CSV)

2013年のダボス会議では、今後、世界的に影響が大きいリスクとして金融リスクと水の供給不足等があげられた[3]。気候変動、環境、エネルギー、医療、衛生、福祉、教育、安全などの分野は、日本企業全体が陥っているといわれているイノベーションのジレンマに対して世界の新ルール作りが有力な分野となる可能性がある。社会的価値を企業活動で高め、経済的価値をグローバルで得るためには日本が先行する課題の解決への知見が手掛かりである。世界経済・社会が直面する変化に注目した社会ソリューション事業は、社会インフラ技術とIT技術による社会問題解決ビジネスとして社会イノベーション事業とも呼ばれ既に各企業が進出中の分野である。これらの問題解決がクライアントレベルで終わらないことが重要である。グローバルな競争での優位性を確立するためには知と感性の結集でCSVを主導できるデザイン活動により持続的成長を生み出す仕組みをつくることをしなければならない。

社会的課題に挑戦して自社のため、日本の社会のためからグローバルな社会の発展のための社会課題の解決プラットフォームを構築するデザイン活動を期待する。企業と社会、顧客、個人（NPOやNGOを含む）の人間生活の共通善に迫るデザインを求めた新たな模索が始まるが、日本発の価値基準（スタンダード）が、世界の基準となる戦略性こそが、デザイン活動の立ち位置を拡げる機会として活用されなければならない。

5. 新しいユニバーサルなスタンダード

バウハウスが目指した芸術と技術の融合とユニバーサルなデザイン理念は、長くモダンデザインの基準となった。1990年代以降に日本で急速に普及したユニバーサルデザインは、情報通信映像ネットワークやビッグデータ時代における社会的利益とは何かを再考させるものであった。また、東日本震災は、自助、共助、公助が相互に補完することの重要性を知らしめた。他己性という忘れかけていた共同体の意識を復活させたともいえる。若年層に芽生えたこの倫理観や社会意識は、世界に向けて発信され、もっと評価されなければならない。今日では社会的課題解決能力は、国や行政の枠を超え、国境を越えた企業やNGO、NPO活動による部分が増大してきている。

今後は、グローバルなNGOやNPOの活動との連携を視野に入れた企業活動が常態化すると思われる。企業は、国家並みの経済影響力を持つだけにその社会的責任は大きい。企業の競

争力の源泉は、人材であり、組織であり、その意思決定力の迅速さだといえる。ニューノーマルという社会の構造変化において生活者の4つの価値基準、「社会的価値」「文化的価値」「情緒的価値」「意味的価値」を統合させ、「経済的価値」を生むデザイナーの活動は、社会的課題の空間・時間意識の再コンテクスト能力という独自のクリエイティブ性によって達成され、新しいユニバーサルなスタンダードとなることが望まれる[4]。

6. まとめ

CSVとCSRの間に上下関係はない。CSRは、企業にとって経済的利益を生みにくい、CSVは経済的利益につながるという考え方も短絡的である。それは、社会貢献と考えるか共有価値の創造と考えるかの違いである。社会的利益を高めることは企業にとってコスト増でなく利益を生むものと考えて共通善を探るのがCSVであるとするとCSVは、企業デザイン活動そのものといえる。企業価値と社会的価値を両立させ更に競争優位を確立させるために問題解決と並行してグローバルな価値基準やルール作りで先行し、社会的課題の解決や社会変革を目指した社会イノベーションを達成する。今、こうした新しい問題解決型デザイン活動が企業に求められている。

7. おわりに

CSV論は、多くの経営者に理解されているとはいえない状況である。社会問題の解決は、一企業では対処できないと考える経営者も多く、ビジネスの対象とはとらえられないことが大きな原因だと思われる。そもそも企業と社会が価値を共有することが可能か、何を共有するのかという議論もある。CSVの重要なところは、その戦略性にあるが、日本はグローバルという地球儀を俯瞰する思考に慣れていない上に社会的価値を企業の価値の向上と両立させるにはハードルが高い。

課題解決の鍵は、シェアという言葉にあるのではないだろうか。そもそも分かち合うということは、一方的に独占するものではない。相手の存在を認めること、多様性を認めることから共有は始まるのでその先のビジョンの前提となる価値観が求められる。デザイナーに求められているのは、まさにこうしたニュースタンドとなる価値観だといえるのではないだろうか。

参考文献

- [1] Michael E. Porter and Mark T. Kramer, "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility" HBR, December 2006, "Creating Shared Value" HBR, Jan/Feb 2011
- [2] Ecomagination, Jeffrey R. Immelt, CEO, GE, 2005, company's commitment to technology solutions that save money and reduce environmental impact.
- [3] Global Risks 2013, Eighth Edition, World Economic Forum, Jan 2013
- [4] 河原林桂一郎, 感性デザインのマネジメントーその3, ニューノーマルに向けてのコンテクストデザイン, 第16回感性工学会大会予稿集2014, JSKE, 2014