

# CSVとMOD— 5 デザインとCSVの距離

CSV and MOD - 5

Distance between design and CSV

(キーワード：サステナビリティ、マネジメント オブ デザイン、文理融合、)

(KEYWORDS: sustainability, management of design, integration of arts and sciences)

○竹川亮三 (シンカデザイン)

## 1. はじめに

15年7月現在、米国経済が復調し利上げが間近と言われて一方中国などの新興国経済が急速発展の調整局面に入っており米国からの外資金の大量流入が止まれば再び世界経済の低迷は避けられないと言われている。日本はこのところ円安、株高、低金利、原油安などの恩恵を受けて一見好調であるが实体经济という面から見れば規制緩和やFTAなどへのアクションは遅く社会、企業ともにイノベーションの乏しい状態が続いており、日本企業もその創造性への進展に関する限り益々その存在感が相対的に希薄になってきているように思える。

この要因の一つとして日本の産業界はM. ポーターに代表される米国発のポジショニング理論などの適用を偏向的画一的に行ったことなどにより企業間での経営マネジメントの同質化即産業やサービスの同質化を招いており、それに対して最近ではアップル社などの成功をバックに固有のキーコンピタンスやケイパビリティの活用を主張するJ. バーニーを代表とするRBV (resource based view: 内部資源理論) が反省的観点から補完的な論として論じられるようなところにまで来ている。そのマイケルポーターが2006年の論文で従来の企業から一方的な社会へのフィランソピックでコンプライアンス的なCSRを「受動的CSR」と呼び、その一方企業が社会と価値を共有する共有価値を概念にしたCSRを提案しそれを「戦略的CSR」と呼んでいたがそれが2011年にハーバードビジネススクールのマーク・R・クラマー研究員と共同で発表した論文『Creating Shared Value』[1]で「CSV」と概念化され社会性と企業の戦略性を両立させCSRとは次元を画す新しい企業経営論を世に問うた。そのような米国発の最新経営論下での日本企業経営の問題点やさらにはそこでのMOD (Management Of Design) はどうあるべきかCSV的経営とデザインの距離を考えてみたい。

## 2. CSVという考え

ポーターは「CSVは事業から乖離してはならず事業戦略と結び付いたものでなければならず、変化を生み出すことができるのは、企業が事業活動に密接した社会問題の解決に取り組む時である。なぜなら必要なスキルや技術、人脈は企業の事業活動の中に蓄積されているからである。そして価値が共有されるようになるのは、社会も企業も利益を得るからでありより持続可能な競争上のポジションを企業は作り上げることができる。」と

言っている。これはもはやCSRを含みながらもCSRとは別の高度で広義な概念に昇華されている。彼はここで三つの提案をしている。一つ目は「製品と市場を見直す」こと。自社の事業領域で、社会的問題を発見して、それを積極的に市場機会と見なし既存市場において差別化やポジショニングのやり直しをしたり、新市場を創造したりすることである。二つ目は、「自社のバリューチェーンの生産性を再定義する」こと。企業のバリューチェーンは、安全・環境問題や労働条件などの様々な社会問題と関連し合っておりそこに両者の共通価値が生まれる土壌がある。価値活動の主活動は、製品／サービスが顧客に到達するまでの各部門の主業務であり原図には「企画・デザイン」や「設計」に関して言及されていないがここに含まれてしかるべきであろう。一方、支援活動には、「調達活動」「技術開発」「人事・労務管理」「全般管理」などがあり、すべての支援活動が個々の主活動に関連しておりバリューチェーン全体を支援する。そしてMODはここに含まれるべきであろう。三つ目は、「地域社会にクラスターを形成する」こと。種々の関連協力企業から大学、研究所などまで様々な関連機関を集積させた地域を形成すべきだとしている。これらの提案についてはこれまでデザイン&研究会が論じてきたMOD (management of design) 領域に近い。(http://dbsn.jp/) 日本企業のCSV的活動例としては一橋大学が2001年に創立した日本企業に与えられるポーター賞受賞例が参考になるが[2]当初からCSV的視点で選定が行われていたようである。が、国内では企業戦略としてまだ大きな潮流には至っていないように思える。本来、このCSV的概念は「三方よし」のように日本の経営哲学に見られたもので我々がこの道へ進むというよりは戻るのには欧米よりもはるかに容易であるはずであるが、いまや一元的に欧米流グローバルズムをもとにした社会規範や価値観や経営論に染まってきた日本はその発信元がCSVを論じるころまで成熟して来た中でその一周遅れのフォロー的な姿勢からはどのように取り組みそしてさらにはそれを超えて行けるのであろうか？ CSVは社会的価値があれば経済価値は自ずとフォローしてくるという日本の伝統的な利他的な考えからすれば経済価値こそが最終目的で、社会的課題はそれを得る機会にすぎないような印象も与えるが当のポーターは「日本企業は儲けの部分が不足しておりその原因は社会的な価値の創造が足りていないのでCSV

の段階には達していない」と言っているのは興味深い指摘であり深考に値する言葉である。その一方、藤本は「企業経営がグローバル化するとき、経営学はむしろローカル化する傾向があるのだと理解している。そもそも、経営がグローバル化する時代とは、世界規模の競争の結果、各国の各企業・各産業の国際的な競争優位・劣位が明白になる時代で国ごとの得意技の違いが明らかになってくる。」と言い、また「しかしそうだとすると、経営学がローカル化する時代には、困ったことが起こる。すなわち、米国経営学の圧倒的な対外発信力ゆえに、米国で急速に発展しつつある「モジュラー重視の経営学」が、世界の経営学における唯一の発展経路だと誤解される可能性がある。多様性が学問の弁証法的進化を生むと信じる筆者としては、これは健全な方向ではない。」とポーターとは異なる視点からではあるが興味深い指摘がある。[3] 企業は経営実態が大きくなればなるほどその国内外のフロンティアである現場で抱える課題も大きく深く複雑に絡み合い標準解のない独自のやり方で解決せねばならない独自の状況を生み出し、米国型の経営論を意識し参考としながらももはや既製の権威や経営論に頼らない「自分の頭で考え自分の覚悟で実行する」しか前進できない状況に置かれている。そしてそのようにして課題を一つずつ乗り越えていく先進企業の自前の解決法と実績の集積がこれからの日本国の新しい産業や教育や研究のあり方をリードしていくものとなり日本発の独自のCSV的経営哲学を生み出して行く土壌を形成して行くことを期待したい。

### 3. CSVの為にデザインは何ができるか？

さて、こういった状況下でのMODとはどういうものかを再確認する。ステイブ ジョブスは「我々はいつもテクノロジーとリベラルアーツの交差点に立とうとしてきた。技術的に最高のものを作りたい。しかしそれは直感的でなければならない。」と語っている。このことは幅広くそして深く世界そして人間を俯瞰する思考力や判断力などを得るには工学系の学識経験に加えて人文社会系のそれが必要だということであり即それは企業内ではそれらの能力を併せ持つとされるデザイン組織やデザイン関係の人材に期待されることでもある。最近、デザイン経営やデザインエンジニアリングという言葉によく出会う。前者は感性価値すなわち経験価値を事業コンセプトのスタート点におく商品開発を通したブランド創りを目指すという文脈で語られることが多いし後者はこのスタート点の実現のためにデザイン以降のプロセスに積極的に関わりコンサルタント的な関係を構築する要になるという文脈で語られていることが多い。しかし顧客との関係性の中で一貫性をもってユニークな経験価値を提供し続けながら変化し続ける環境に適応すべく企業内の諸活動を調整して競合優位性を保ち続けるというMOD的な立場からはこの二つは分けられない。分けられないからデザイン組織はポーターのCSVに掲げる三つの視点、すなわち経営全般、事業運営全般に深く関わることになるし、関わるか経営者と直接シェアすべき領域の課題に踏み込むこ

ととなる。そういった意味ではデザインの役割はすでに企業内では今までの経営者や事業部長を補佐する経営企画室や社長室などと同位の立場に押し出されているということになる。故に、CSV的経営を目指す経営者にとって顧客と最も近い立場とされ社内における顧客代表とも言うべきデザイナーやデザイン組織の存在が不可欠であることをさらに強く認識すべきであり、同時にデザイナーやデザイン組織もその期待に応えるために何をなすべきかを自らが学び取ろうとする双方向の努力がMOD実現のためには必要となる。

### 4. CSVとデザインの距離

バリューチェーンにおいては主活動的にはデザイン工程は上流に位置している。そこでは企業理念やユーザーエクスペリエンスから出発した商品開発イメージの調査や創造がある。ユーザーのそして社会の隠された欲求や不満を見つけることがどこかで社会問題と自社の接点を見出すというCSVにとっては必要不可欠なタイミングでありポイントである。クロスファンクショナルなチームをつくりメンバーがともに、ユーザー（消費者）の行動現場に向き実際に観察し語り合いともに経験しそこでの言葉にできない文脈や暗黙知を共有するような行動が期待されており、デザイン組織はそこでは常にリーダー的役割を期待されている。このステージは最頭初に本質的な課題を発見するというMODの起点でありCSVにデザインが本質的に関わりのいわゆるデザイン思考を開始する起点である。ここでの概念実現のために後工程である設計や生産そしてマーケティングに至る全工程の整合性をとるという支援活動はMODの領域に重なる。このあたりはMOD実現のためにデザイン組織の再構成と開発システムの運営を目指すことが重要であるとデザイン&ビジネス研究会が設立以来主張してきたところである。[4] 最近の世に溢れるユニバーサル、ソーシャル、利他などの冠頭詞のつくキーワード群とこのCSVは同じ座標上で語られているようであり共存や持続性への志向を強く意識させる。CSVという概念が世に出た今こそ日本は海外発の異なる条件下で形式化された論を尊びながらもそれぞれの組織や関係企業のメンバー、さらには社会の種々の関係ある人々とそれぞれの現場を通して知や知恵や方法論の自立的な確立を目指したい。そのためにもCSVへの志向が経営者とデザインの距離をもっと近い新しい関係を創造しイノベーションを生み出す機会になることを願う。

以上

#### 参考文献

1. Michael E Porter and Mark T. Kramer  
“Creating Shared Value” HBR, Jan/Feb 2011
2. ポーター賞 : <http://www.porterprize.org/index.html>
3. 日本発の経営学は可能か 一ものづくり現場の視点からー  
東京大学 COE ものづくり経営研究センター MMRC  
Discussion Paper No. 148 2007/3 藤本 隆宏
4. 感性工学ハンドブック 椎塚久雄 編 朝倉書房  
「MOT・MOD」(p572) 竹川亮三