

CSV 研究におけるわが国中小企業の貢献可能性

—倫理に関する文献レビューによる分析—

津田 泰行

要 旨

わが国中小企業は地域経済と密接な関係を持ちながら、その持続可能性には課題を抱えており、地域経済への貢献だけでは CSV が成立しないことを示している。

本研究では Porter and Kramer (2011) の CSV 関連文献を倫理の視点でレビューすることにより、CSV 研究に 4 つの未解決な課題を整理した。さらに 4 つの課題に対して、日本の中小企業を研究対象とすることの貢献可能性を検討した。

I 研究の背景

わが国における中小企業数は全企業の大半を占めており、2016 年の政府統計では総数 359 万社のうち 358 万社が中小企業である（中小企業庁 2020, 110 頁）。この中小企業は期待される役割・機能によって大きく分類されており、それぞれ①グローバル型、②サプライチェーン型、③地域資源型、④生活インフラ関連型の 4 つが示されている。なかでも③地域資源型、④生活インフラ関連型を志向する企業が多く、目指す企業像についての調査では、中小企業の半数以上がこの 2 類型を回答している（中小企業庁 2020, 177 頁）。これらのことから、中小企業は地域において社会的な役割を担うことが期待されているといえ、また中小企業自身もその役割を担おうとしていることがわかる。

社会的価値と企業の関係について、大きなトピックとなったのが **Creating Shared Value (CSV)** である。「企業の競争力を強化しながら、同時に企業が事業を展開している地域社会の経済的及び社会的状況を改善する (Porter and Kramer 2011, p. 67)」ことを目指しているこの概念には、非常に多くの後発研究が存在する。わが国の中小企業研究においても、この CSV を取り扱ったものがいくつか存在する。自社の強みを活用して地域の課題

を解決することによって新たな市場を創出し、継続的にビジネスモデルを革新させることができる（佐竹 2016, 320 頁）とした研究や、地域社会によって育てられた中小企業がその恩返しとして地域・社会課題の解決に取り組むことで CSV となる（池田 2018, 258 頁）などがあげられる。

しかし、中小企業は実態として長年にわたり、総数として減少傾向にある（中小企業庁 2020, 110 頁）。また、その半数以上は黒字のまま休廃業・解散に至っていることも明らかになっている（中小企業庁 2023, 300 頁）。このことは、地域社会に貢献すると同時に自社の利益を確保するという単純な CSV だけでは中小企業の持続可能性につながらないことを示していると考えられる。

また、CSV をはじめとした社会的な役割については、「結局のところそれぞれの経営者の経営観によるところが大きい（池田 2018, 258 頁）」ことも指摘されている。このことは社会的な役割を果たすために経営者の倫理観などに頼らざるをえないという課題も表している。

そこで本研究では、CSV についての先行研究を整理し、上記の課題に対する解決の糸口を模索するものである。Porter and Kramer (2011) を引用する文献のうち、とくに CSV を批判的に検討している研究に注目し、文献のレビューを行う。レビューを通じて CSV とその後発研究における未解決の課題を明らかにし、先述した日本の中小企業の課題をふまえて、CSV について中小企業を対象に研究する意義の検討を目的とする。

II CSV 批判研究の論点

1 Crane *et al.* (2014) による CSV への批判

以下では CSV を批判する論文を取り上げ、それぞれ内容を要約するとともに主な批判点を整理する。Crane *et al.* (2014) は CSV を批判する論文として最も多くの引用がなされており、2022 年 4 月 30 日現在で、Web of Science における Porter and Kramer (2011) を引用する全ての文献のうち、15 番目となる 369 論文に被引用されている。被引用数でこれより上位の論文には CSV の定義についての言及がないことに加えて、本論文には CSV の著者である Porter and Kramer からの反論が寄せられているという点でも重要度が高いと判断した。よって本研究ではこの Crane *et al.* (2014) を要約し、その内容を中心として論点の整理を行う。

(1) Crane *et al.* (2014) による CSV へのポジティブな評価

Crane *et al.* (2014) では、CSV の強みと弱点の双方を指摘している。本研究との関連性を考慮し、強みについて簡潔に述べたのち、批判点については別項で整理を行い、さらに Porter and Kramer の反論についても整理を行う。

Crane らが指摘する CSV の強みは、4 点にまとめられている。第 1 のポイントとして示されているのは、研究者のみならず実務家も多用し、概ね肯定的であるか、少数が中立的な立場である (Crane *et al.* 2014, p. 131) 点である。第 2 に、社会的目標が戦略に関連することを明確に支持したことにより、社会的目標が戦略のレベルに引き上げられたことである (Crane *et al.* 2014, p. 132)。第 3 には、政府の役割を明確にしたことがあげられる。CSV を高める目標を設定し、そのパフォーマンスを測定する基準や報告システムを国家・政府が行うことを示している (Crane *et al.* 2014, p. 133)。第 4 に、資本主義の問題という大きな視点から、市場と社会の接点を統合するものとして CSV を提示した点が示されている (Crane *et al.* 2014, p. 134)。

(2) CSV に対する批判点

一方で Crane *et al.* (2014) は、CSV に対して「その長所にもかかわらず、重大な欠点によって損なわれている (Crane *et al.* 2014, p. 134)」と 5 つの視点から批判している。以下ではその批判点を要約する。

第 1 に CSV が独創的なものではなく、CSR やステークホルダー理論、ソーシャルイノベーション理論との違いを見出すことができないという指摘である (Crane *et al.* 2014, pp. 135-136)。CSR を企業の中核戦略レベルに組み込むことが全く新しい議論のように扱っている点がそれにあたる。また Creating Value という単語自体がステークホルダー理論で用いられている用語であると指摘し、CSV とステークホルダー理論の相違が見当たらないと論じている。さらにソーシャルイノベーションに対しては、「製品や市場を再認識し、営利と非営利の境界をあいまいにする考え方は決して新しいものではない (Crane *et al.* 2014, p. 135)」としている。

第 2 の指摘としては、社会的目標と経済的目標の緊張関係を無視しているという点があげられている。Porter and Kramer (2011) が例示するマイクロクレジットの事例について取り上げ、生活に困窮する顧客のニーズにこたえることと、利益の最大化を望む役員やその他利害関係者の期待や意図は必ずしも一致するものではなく、複雑な力関係にあることを指摘している (Crane *et al.* 2014, p. 136)。このような緊張関係は企業の内部だけ

でなく、バリューチェーンにおいても発生するにも関わらず、Porter and Kramer (2011) は問題を単純化させ、緊張関係が発生しない新市場でのクリーンな活動だけを CSV とし て主張する余地を与える (Crane *et al.* 2014, p. 138) と批判している。

第 3 の批判点は、クラスターは社会的ニーズによって生み出されるものではないた め、「企業が地域で産業クラスターを開発することで CSV が生み出される (Porter and Kramer 2011, p. 73)」という主張は現実的でないというものである (Crane *et al.* 2014, p. 139)。

第 4 には、企業の法令遵守をどのように守らせるかという視点ではなく、守ることを 前提で考えている点を指摘している。企業にとってルールを遵守することは当然のことではあるものの、実際には様々な社会問題が発生している現状を踏まえると、CSV は安易 な Win-Win プロジェクトを称賛する概念となる (Crane *et al.* 2014, p. 140) と警鐘を 鳴らしている。

最後の指摘は、企業の役割の理解が十分でないという指摘である。「資本主義の再構築 (Porter and Kramer 2011, p. 76)」という大きな目標を掲げているにもかかわらず、根 幹的な問題には踏み込んでいないとしている (Crane *et al.* 2014, p. 140)。このことは Porter がこれまで示してきた競争戦略と同じように、企業中心の議論であることに起因 する (Crane *et al.* 2014, p. 141)。CSV の枠組みでは、ある問題に対して「一方で規制 緩和などの積極的なロビー活動を行い、別の地域で Win-Win のビジネスを展開する (Crane *et al.* 2014, p. 141)」ことが可能となるという問題を示している。

Crane らの結論として、CSV が実現できないのは、CSV の対象が「企業全体ではなく、 特定のプロジェクトや製品に限定されている (Crane *et al.* 2014, p. 142)」ことであると 結論付けている。「企業は経済的な目的を持った社会的アクターであるが、その経済 的目的が機会や制約によって緩められるかは、企業の所属する社会的現実には左右される (Crane *et al.* 2014, p. 144)」ことから、CSV のように利益を中心として考えることの限 界を指摘している。

(3) Porter and Kramer (2014) における反論

Crane らの論説に対し、Porter and Kramer は反論を行っている。理論的背景に関する 言及は本研究に直接は関連しないため、主に批判点の第 2 から第 5 に対する反論を以 下に要約して示す。

法令遵守を前提ととらえた Crane らの指摘に対しては、これを誤解であるとしている。

法令遵守や社会的責任は CSV に必要な条件であるという Crane らの理解に対して、「CSV はさらにそれを上回るものである (Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2014, p. 150)」と主張している。

また、結論で Crane らが示した古い戦略モデルとの一致については、的外れな議論だと述べている。このことは CSV がこれほどまでに支持されていることから明らかであり、Crane らが主張してきた考え方が、むしろ企業の社会的な役割との緊張関係を生み出してきたと述べている (Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2014, p. 150)。

Crane らは Porter and Kramer (2014) へさらに反論している。法的・倫理的な要求を前提条件として当然満たされるものと考えすることは、現実的ではないと指摘し、このジレンマこそが CSV 概念の「希望的観測」であると批判している (Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2014, p. 152)。このことから、CSV における「倫理的要素」の解決は一つの論点と考えられる。以下ではさらに Crane *et al.* (2014) を引用する文献から、この倫理に関する文献を取り上げ、内容を整理する。

2 Crane *et al.* (2014) を引用する文献レビュー

ここまで、CSV についての批判点を 5 つに整理した。なかでも、法令遵守といった倫理的な側面が、CSV における課題の一つであることが示された。以上のことをふまえて、さらに詳しくこの課題を整理するため、Crane *et al.* (2014) を引用する文献のレビューを行う。2022 年 4 月 30 日現在で、Web of Science における Crane *et al.* (2014) を引用する 304 文献のうち、“ethics”または“ethical”を abstract に含む論文が 36 件存在する。ここから信頼性を高めるため、一定以下の被引用数の論文を除外する。今回は被引用 14 件以下の 25 件を除外した 11 文献のレビューを行った。11 の文献リストは下記の表 1 のとおりである。以下では、被引用数順に文献を要約する。

(1) Hafenbrädl, and Waeger, (2017)

この研究は、経営者が CSR へ投資する動機について取り扱っている。Crane *et al.* (2014) における「CSV における経済的な目標を重視する経営者は、CSR の投資効果が見えにくい場合に投資を控える傾向がある」という指摘に反論し、CSR への投資に対する信念の影響を測定することを目指したものである (Hafenbrädl, and Waeger, 2017, p. 1583)。先行研究では CSR への投資はビジネスケースと倫理的価値観によって決定されるとしているが、この研究ではそれらに加えて、経営者自身の公正な市場への信頼が経済

表 1 Crane *et al.* (2014) を引用し倫理の単語を含む主要文献リスト

出版年	論題	被引用数
2017	Ideology and the Micro-foundations of CSR: Why Executives Believe in the Business Case for CSR and How This Affects Their CSR Engagements	114
2017	Beyond the “Win-Win” Creating Shared Value Requires Ethical Frameworks	61
2015	Dynamics of Corporate Social Responsibility in Asia: Knowledge and Norms	37
2021	Firms Talk, Suppliers Walk: Analyzing the Locus of Greenwashing in The Blame Game and Introducing “Vicarious Greenwashing”	35
2019	CSR as Hypocrisy Avoidance: A Conceptual Framework	29
2021	Creating Shared Value: A Systematic Review, Synthesis and Integrative Perspective	24
2016	The Business School's Right to Operate: Responsibilization and Resistance	23
2020	Towards Responsible and Sustainable Supply Chains—innovation, Multi-stakeholder Approach and Governance	22
2017	Uncommitted Deliberation? Discussing Regulatory Gaps by Comparing GRI 3.1 to GRI 4.0 in A Political CSR Perspective	20
2018	The Effects of Creating Shared Value (CSV) on the Consumer Self-brand Connection: Perspective of Sustainable Development	16
2017	Contemplative Leadership: The Possibilities for the Ethics of Leadership Theory and Practice	15

出所 : Web of Science における Crane *et al.* (2014) 引用文献の検索結果をもとに筆者作成

的利益を優先することにつながり、CSR の投資へネガティブな影響を与えることを示している (Hafenbrädl, and Waeger, 2017, p. 1599)。ただし、この研究は経営者個人の信念を対象としたものであり、企業内部のメンバーや消費者、一般市民が与える影響については論じていないことを限界として示している (Hafenbrädl, and Waeger, 2017, p. 1600)。経営者の信念による影響を明らかにしたとともに、消費者や一般市民、企業内のメンバーなどの影響について考察する余地が残されていることが明らかにされている。

(2) de los Reyes *et al.* (2017)

この研究は Crane *et al.* (2014) と Porter and Kramer (2014) の議論をふまえ、「CSV の長所を踏まえつつ、両陣営の概念的な行き詰まりに対する解決策を提示し、議論に貢献し、それを超える (de los Reyes *et al.* 2017, p. 143)」ことを目指している。その解決策として、「単純な win-win が成立する A-case に対して、成立しない B-case を分析するため、CSV+というフレームワークを提示 (de los Reyes *et al.* 2017, p. 161)」し、倫理

的なフレームワークを強化することによってこの議論の整理を行っている。このことは、CSV における倫理的な要素が十分には明らかにされていないことと、単純な Win-Win 関係でない問題に対して企業がどのように対応するかに課題が残っていることを示している。

(3) Kim and Moon (2015)

この研究はアジアにおける CSR 研究を整理したものである。Crane *et al.* (2014) において倫理的な課題が存在することが示されていることを深める形で (Kim and Moon 2015, p. 364)、とくに東アジアでこの倫理に関する研究が進展していることを示している (Kim and Moon 2015, p. 367)。また、欧米における CSR との概念の違いとして、コミュニティに対する姿勢の違いをあげており、このことが倫理的システムとして影響を与えている可能性を示している (Kim and Moon 2015, p. 369)。このことは、CSV における倫理的な課題がアジアの CSR 行動を通じて解明できる可能性を示している。

(4) Pizzetti, *et al.* (2021)

グリーンウォッシングを企業の発言と行動の不一致と定義し、この研究では直接的・間接的・代理的という 3 つの類型に分類している (Pizzetti, *et al.* 2021, p. 23)。Pizzetti, *et al.* (2021) は企業内部で矛盾がある場合を直接的とし、サプライヤーとの間で矛盾がある場合をさらに 2 種類に分類している。企業の CSR コミュニケーションとサプライヤーの行動に矛盾がある場合は間接的とし、サプライヤー自身の CSR コミュニケーションに矛盾がある場合は代理的という分類である (Pizzetti, *et al.* 2021, p. 24)。結論ではこれら 3 種類の分類のうち、直接的なグリーンウォッシングが最も非難を受けることに加えて、代理的グリーンウォッシングは非難を受けないものの投資傾向に悪影響を与えることを示している (Pizzetti, *et al.* 2021, p. 33)。このことは企業の言行不一致による悪影響を示すとともに、企業外であってもサプライチェーンにおける言行不一致は悪影響を与えることを示している。

(5) Jauernig, and Valentinov (2019)

この研究では Crane *et al.* (2014) が指摘した、経済的目的への還元主義的な企業の姿勢に対して、「hypocrisy avoidance approach (Jauernig, and Valentinov 2019, p. 8)」によって倫理的アプローチと道具的アプローチのジレンマを取り除こうというものである。この研究はこれまで軽視されていた CSR におけるコミュニケーションの側面に注目することに特徴がある。この hypocrisy avoidance approach では、企業は CSR コミュニケーションと行動の一致、あるいは不一致によって、他の企業との競争のなかで評価を勝ち取

ることが求められる。これは道具的 CSR アプローチの視点でありながら、CSR 行動とコミュニケーションを一致させることになる倫理的な抑止力となることを指摘している (Jauernig, and Valentinov 2019, p. 18)。この研究からは、CSR コミュニケーションによって倫理的・道具的 CSR が両立され、競争戦略に活用される可能性が示されている。

(6) Menghwar, and Daood (2021)

この研究は Crane *et al.* (2014) の指摘を発展させ、主に CSV の要因に焦点を当てた文献を整理したものである。研究の成果として、「国家レベル (制度の強弱)、産業レベル (競合企業との差別化)、個人レベル (顧客の評価) の外部要因と、創発的戦略 (自社のコア戦略と統合できる社会課題の選択)、ビジョナリーリーダーシップ (道徳的特性)、認知能力からなる内部要因に整理した。その結果、共有価値の創造と発展に影響を与える外的要因と内的要因の複雑なネットワークが発見された (Menghwar, and Daood 2021, p. 479)」。CSV について、内部要因と外部要因がそれぞれ関係していることを明らかにし、そのフレームワークを提示している。

(7) Murillo and Vallentin (2016)

この研究では、ビジネススクールの教育を対象として、正当性の課題について論じられたものである。ビジネススクールに対する社会的な役割や期待として、経営理論に対してときに批判的な視点を持つことで、社会的責任を果たすことを示している (Murillo and Vallentin 2016, p. 755)。本研究は Crane *et al.* (2014) と Porter and Kramer (2014) の論争を取り上げており、ビジネススクールもまた経済的目的が上位となる課題を抱えていることを指摘し、それに対して学長がリーダーシップを持って批判的なアプローチを保つべきであるとしている (Murillo and Vallentin 2016, p. 755)。この研究では、CSV において倫理的な要素の重要性が示されているとともに、リーダーシップによって推進されることが示されている。

(8) Gurzawska (2020)

この研究は、サプライチェーンにおいて持続可能性と責任を伴うマネジメントを行うために、イノベーションといった技術的要素・ステークホルダーとの関係といった政治的要素、説明責任とガバナンスといった倫理的要素を結び付ける必要を示している (Gurzawska 2020, p. 289)。本研究では Crane *et al.* (2014) を参考文献としているものの、具体的な引用が示されていないことから、関連する論点を明確に整理できない。しかし、サプライチェーンマネジメントにおいて倫理的要素が挙げられていることと、倫理的要素に加えて

技術的・政治的要素を組み合わせる必要があることを提言している。

(9) Wagner and Seele (2017)

この研究は、国家間で求められる CSR 報告や CSR 情報の開示に格差が生じている部分に対して、企業が倫理的な自主規制で対応することの限界を示している。その解決策としてコミュニケーションをあげており、その基準として Global Reporting Initiative (GRI) の有効性を論じたものである。この中で Crane *et al.* (2014) による経済的目的への還元主義的なビジネス志向の CSR アプローチに対する批判を取り扱い、「ロビー活動といった企業の政治活動を CSR と一体化させ、実際に「行動」する (Wagner and Seele 2017, p. 347)」ことに繋げることを期待している。また、中小企業の CSR については国際的な基準には膨大なリソースが必要なことから、中小企業の自己抑制を促進するために GRI とは異なった要素について研究の必要性を示している (Wagner and Seele 2017, p. 348)。

(10) Jin (2018)

これは、CSV 戦略を取り入れた企業とその消費者を対象として、消費者の自己意識と企業のブランドの関係についての考察を行った研究である。ここでは、「製品および CSV の真正性がモデレーター的な役割を果たした (Jin 2018 p. 1255)」ことが示されている。自社製品および CSV への信頼度が高いほど、消費者は自己のイメージをその企業・商品に投影する傾向があることから、CSV 活動とブランドを関連させることが効果的なマーケティング戦略であるとしている (Jin 2018, p. 1255)。このことは、企業のブランド価値向上に CSV が貢献することを示している。

(11) Grandy and Sliwa (2017)

この研究は、教区におけるリーダーの教会の神父と他のメンバーの関係を通じて、リーダーシップと倫理についての考察を行ったものである。このなかで Crane *et al.* (2014) が指摘する資本主義との矛盾については、contemplative leadership であれば解決する可能性があるとして指摘している (Grandy and Sliwa 2017, p. 436)。contemplative leadership とは、「抽象的な知識や技術的な知識 (我々の研究では神学に根ざしている) と、特定の文脈で何をすべきかに関する実践的な知恵との間のつながりを照らし出す (Grandy and Sliwa 2017, p. 436)」ものであるとして、「その包括的な概念化は、リーダーシップの研究と実践における個人 (自分との関係において発揮される節制や美德)、集団 (他者との関係における美德)、組織 (徳ある組織) についての検討を橋渡しする手段を提供 (Grandy and Sliwa 2017, p. 437)」しているとする。リーダーシップは個人と他者との

関係を説明することに有効で、CSVに繋げるためには *contemplative leadership* のような倫理的な要素を含むことが必要だとしている。

Ⅲ わが国中小企業の CSV 研究における貢献可能性と中小企業の実践に関するインプリケーション

1 Crane *et al.* (2014) を中心とした CSV 批判と倫理的要素の整理

ここまで CSV を批判する Crane *et al.* (2014) を中心として、特に倫理的な要素に関する主要な文献を概観してきた。大きな批判点として、ビジネスと社会の間の緊張関係を無視していることが示された。現実的には単純な Win-Win の関係が成立しにくいこと、企業にとっては不利益を含む B-case への対応が必要であるという de los Reyes *et al.* (2017) の主張もこれを示唆している。

これに対して、経営者のリーダーシップの重要性が影響を与えることを示唆する文献が、Hafenbrädl, and Waeger, (2017) や Murillo and Vallentin (2016)、Grandy and Sliwa (2017) である。しかしリーダーシップの影響については、Grandy and Sliwa (2017) はリーダーシップには倫理的要素が必要であり、そのことによって CSV の実現につながるとしている他方で、Murillo and Vallentin (2016) では倫理的要素がトップのリーダーシップに委ねられており、市場志向が強い経営者では倫理的要素を重視しにくいという Hafenbrädl, and Waeger, (2017) の主張もあり、期待と実態が一致していない部分があると考えられる。

また企業の内外といった視点では、CSR コミュニケーションの重要性が指摘されている。適切な CSR コミュニケーションは倫理的目標と経済的目標の両立につながるとする Jauernig, and Valentinov (2019) や、自社の CSR コミュニケーションとサプライチェーン下における行動の矛盾が企業に悪影響を与えると Pizzetti, *et al.* (2021) が主張している。また、サプライチェーンに関しては倫理的な要素だけでなく、技術的・政治的要素との組み合わせも必要であると Gurzawska (2020) は述べている。また、CSR コミュニケーションが企業の自主規制に任せられていること、とくに中小企業に適した基準が存在しないことを Wagner and Seele (2017) が指摘している。

CSV を取り巻く多岐にわたる要因の整理を試みたのが Menghwar, and Daood (2021) で、3つの外部要因と内部要因に分類を行っている。しかし Menghwar, and Daood

(2021) における結論はこれらの要因の複雑なネットワークの存在までにとどまっており、まだ未解明の部分があるといえる。

Kim and Moon (2015) は CSV に対して別のアプローチを試みている。アジア、とくに東アジアにおいて、欧米の CSR の文脈とは異なる点を指摘している。特にコミュニティとの関係性に違いがあり、このことが倫理的システムに影響すると主張している。このことから、東アジアの事例は CSV の倫理的要素の解明につながる可能性があると考えられる。また、企業のブランド価値に言及した文献もあった。Jin (2018) は、消費者の自己意識と企業の CSV の近接が、企業のブランド価値を高めるとしている。これは CSV が企業の持続可能性に貢献する可能性を示すものと考えられることができる。

2 CSV 研究における倫理的要素の課題

CSV の倫理的な要素については、上記のように多岐にわたる論点がある。ここで日本の中小企業を対象とする CSV 研究の貢献可能性について検討する。CSV の動機として、法令遵守をはじめとした企業の倫理的姿勢に依存するという Crane *et al.* (2014) の批判に対しては、経営者のリーダーシップが重要であると先行研究から示唆されている。しかし、リーダーシップが社会的役割に対して負の影響を与えるとする研究もあり、CSV はリーダーシップのみに着目しても明らかにできないと考えられる。また、東アジアの企業はコミュニティとの関係において、とくに欧米の倫理と異なった文脈があると Kim and Moon (2015) は示している。このことから、倫理におけるリーダーシップの課題が解明される可能性が期待できる。

これに対して、Menghwar, and Daood (2021) はリーダーシップだけでなく、企業の内部・外部に「複雑なネットワーク (Menghwar, and Daood 2021, p. 479)」が存在すると指摘している。上述のリーダーシップだけでは明らかにできないことを踏まえると、この「複雑さ」の解明が、今後の CSV 研究に貢献できると考えられる。

また、Crane *et al.* (2014) は「グリーンウォッシュ」の課題についても指摘している。これは社会的価値を実現する企業の一部を PR することにより、企業全体では経済的価値を優先していることを隠すことを示している。これは先行研究を通じて言行の一致といった CSR コミュニケーションの視点で分析がなされている。グリーンウォッシュが可能となるのは、経済的利益を追求する事業活動とは別に社会貢献的な事業活動を行うことができる場合に限られる。この点で、経営資源が不足する傾向のある中小企業で CSV 研究を

行う意義があると考えられる。

最後に、Porter and Kramer (2011) において CSV は企業の利益と社会的価値の両立を示している。つまり、CSV 研究への貢献としては「いかに社会的課題の解決に取り組むか」という動機だけでなく、「取り組んだ結果」つまり利益など、企業の持続可能性につながることを示す必要がある。

以上のことから本研究の目的である、CSV が現在までに明らかにできていない論点として、以下の4つの視点を提示する。①リーダーシップと倫理の間にある欧米とアジアの違い、②企業の内外との複雑なネットワークの解明、③一部の「社会的な事業」に着目するグリーンウォッシュではない適切なコミュニケーション、④社会的課題の解決と持続可能性の関係の4点が本研究で抽出された。

3 日本の中小企業を対象とした CSV 研究の貢献可能性

これらの課題に対して、日本の中小企業が研究対象として貢献する可能性を、それぞれ論点に符合して以下に示す。リーダーシップと倫理における欧米との違いについては、日本の中小企業が地域経済との関係を重視する（中小企業庁 2020, 177 頁）点で先行研究の示唆と類似すると考えられる。また、中小企業は多くがファミリービジネスであるという所有形態や、大企業よりも小さな規模であることから、企業のリーダーシップが反映されやすいと推測される。内外のネットワークについては、企業内の経営資源が少なく、企業外ネットワークが経営戦略上重要であり、また大企業と比べてネットワークが小規模で観測しやすいと考えられる。また経営資源の少なさから、社会的な別事業を用意することは難しく、グリーンウォッシングを回避した CSV を検討するのに適していると考えられる。最後に、中小企業は地域経済への貢献という社会的価値だけでは減少傾向にあり、持続可能性に課題を抱えている。その環境下で CSV を通じて自社の存立基盤を強化する中小企業を観察することは、持続可能性との関連を解明することに新たな貢献が期待できる。

4 今後の研究へ向けた課題

ここまで、本研究を通じて CSV 研究における未解決の課題を明らかにし、日本の中小企業を研究対象とすることの貢献可能性を明らかにしてきた。しかしながら、文献検索には倫理をキーワードとしていることから、偏りがあると考えられる。本研究の結論に示した4つの要素に基づいて、さらに先行研究から課題の解像度を高めることが求められる。

また、本研究はあくまで文献上の理論構築にとどまっており、企業の実態・事例を伴うものではない点に大きな不足が残されていると考えるのが妥当である。今後の研究の方向性として、日本における中小企業を実際に観察して、さらに議論を深めていく必要がある。

参考文献

- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., and Matten, D. (2014), Contesting the Value of “Creating Shared Value”, *California Management Review*, Vol. 56 No. 2, 130-153.
- Grandy, G., and Sliwa, M. (2017), Contemplative Leadership: The Possibilities for the Ethics of Leadership Theory and Practice, *Journal of Business Ethics*, Vol. 143, 423-440.
- Gruszawska, A. (2020), Towards Responsible and Sustainable Supply Chains-innovation, Multi-stakeholder Approach and Governance, *Philosophy of Management*, Vol. 19 No. 3, 267-295.
- Hafenbrädl, S., and Waeger, D. (2017), Ideology and the Micro-foundations of CSR: Why Executives Believe in the Business Case for CSR and How This Affects Their CSR Engagements, *Academy of Management Journal*, Vol. 60 No. 4, 1582-1606.
- Jauernig, J., and Valentinov, V. (2019), CSR as Hypocrisy Avoidance: A Conceptual Framework. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 10 No. 1, 2-25.
- Jin, C. H. (2018), The Effects of Creating Shared Value (CSV) on the Consumer Self-brand Connection: Perspective of Sustainable Development, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 25 No. 6, 1246-1257.
- Kim, R. C., and Moon, J. (2015), Dynamics of Corporate Social Responsibility in Asia: Knowledge and Norms, *Asian Business and Management*, Vol. 14 No. 5, 349-382.
- Menghwar, P. S., and Daood, A. (2021), Creating Shared Value: A Systematic Review, Synthesis and Integrative Perspective, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 23 No. 4, 466-485.
- Murillo, D., and Vallentin, S. (2016), The Business School’s Right to Operate: Responsibilization and Resistance, *Journal of Business Ethics*, Vol. 136, 743-757.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2011), Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, No. 11, January/February, 62-77.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2014), A Response to Andrew Crane *et al.*’s Article by Michael E. Porter and Mark R. Kramer, *California Management Review*, Vol. 56 No. 2, 149-153.
- De los Reyes, G., Scholz, M., and Smith, N. C. (2017), Beyond The “Win-Win” Creating Shared Value Requires Ethical Frameworks, *California Management Review*, Vol. 59 No. 2, 142-167.
- Pizzetti, M., Gatti, L., and Seele, P. (2021), Firms Talk, Suppliers Walk: Analyzing the Locus of Greenwashing in The Blame Game and Introducing “Vicarious Greenwashing”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 170, 21-38.
- Wagner, R., and Seele, P. (2017), Uncommitted Deliberation? Discussing Regulatory Gaps by

Comparing GRI 3.1 to GRI 4.0 in A Political CSR Perspective, *Journal of Business Ethics*,
Vol. 146, 333-351.

池田潔 (2018) 『現代中小企業の経営戦略と地域・社会との共生』 ミネルヴァ書房。

佐竹隆幸編 (2016) 『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』 同友館。

中小企業庁編 (2020) 『中小企業白書』 日経印刷。

中小企業庁編 (2023) 『中小企業白書』 日経印刷。