

ビジョナリーリーダーシップによる企業の CSV 戦略への移行

―中小企業のイノベーション事例分析―

津田 泰行¹

概要

Porter and Krammer が 2011 年に示した Creating Shared Value²の概念は、企業が社会的価値と経済的価値を両立するものとして注目を集めた。後発研究では企業が CSV 戦略へ移行する要因が整理されている。本研究ではビジョナリーリーダーシップが個人の変化と戦略にどのような影響を与えるか、シングルケーススタディを用いて観察した。その結果、ビジョナリーリーダーシップを通じて顧客ニーズに対応することが個人に変化を与え、戦略の社会性を高める可能性を示すことができた。

キーワード:Creating Shared Value、ビジョナリーリーダーシップ、経営戦略、社会的価値

1. 研究背景:Creating Shared Value 戦略への移行における課題

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における経済的及び社会的状況を改善する Creating Shared Value (CSV) は、Porter が 2011 年に発表して以来、多くの後発研究が存在しており、大きなトピックとなっている。企業が社会価値な価値を創造することを通じて経済的価値を創造できるというこの考え方は、これまで企業の経済的価値と CSR に代表される社会的価値はトレードオフの対立構造であると考えられていたものを一体のものとして考え、社会の持続可能性にも貢献するものとして期待され、研究がすすめられている。

しかし、CSR や CSV をはじめとした企業の社会的な役割について、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ことも指摘されている(池田 (2018, p.258))。CSV は社会価値と経済価値の両立を実現するものであるとはいえ、法的な範囲を上回る社会価値の創造に企業が取り組むには、経営者の倫理観といった動機が必要となるという課題を示している。

CSV はその長所にもかかわらず、5つの重大な欠点によって損なわれていると批判を受けている。第 1 には 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がある(Crane *et al.* 2014, p.135)。つまり、CSV は決

¹ 関西学院大学経営戦略研究科 大学院研究員 :fast_liver.2dull@nifty.com

※本稿投稿にあたり、福山大学経済学部教授 許 霽氏、同准教授 関下 弘樹氏のご推薦を賜った。記して感謝申し上げたい。

² Porter and Krammer (2011) による Creating Shared Value は「企業の競争力を高めると同時に、企業が活動する地域社会の経済・社会状況を向上させる政策や運営手法」と定義されている。

して新しいものではないという指摘である。第 2 には、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。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および意図は必ずしも一致するものではない(Crane *et al.* (2014, p.137))ためである。第 3 には、社会的ニーズによってクラスターは開発されないというものである。第 4 は、企業の法令遵守を前提として考えている点を指摘している。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.138))という指摘である。最後に、Porter がこれまで示してきた競争戦略³と同じように、あくまで企業を中心とした議論であるため、企業にとって都合の良い範囲で CSV を主張することが可能となるという指摘である。

こうした議論をふまえて、CSV の要因に焦点を当てて整理した研究によれば、国家レベル(制度及び法律等規制の強弱)、産業レベル(競合企業との差別化)、個人レベル(顧客の評価)の外的要因と、創発的戦略(emergent strategy: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(visionary leadership⁴)、認知能力(cognitive capabilities)からなる内的要因に整理される(Menghwar and Daood 2021)。この研究では、共有価値の創造および発展に影響を与える要素として、外的要因と内的要因からなる複雑なネットワークがあることを示している。内的要因では、経験から学び、当初の計画を更新、再設計する創発戦略の視点とともに、伝統的な経営戦略から CSV 戦略への移行にあたって、リーダーシップによるビジョンが必要であると言及している。以下、それぞれの先行研究について整理する。

創発戦略について、ウォルマートを事例とした研究がある(Spicer and Hyatt 2017)。ウォルマートは、「低コストのビジネスモデルと矛盾しないか」という視点からスタートし、検討を重ねるうちに、当初検討した CSV 戦略であるサステナブルな製品を安く販売することは実現困難なものであることを認識した。その代わりとして、サステナビリティの理解を促進するラベルの掲示や、サステナビリティに関する指標の情報を提供するという戦略へとシフトした。このような戦略的適応が CSV 戦略に重要な役割を果たしているとしている。

CSV 戦略の成功には、ビジョナリーリーダーシップの重要性も示されている。企業のリーダーによる明確な戦略的決定によりスタートすることがなければ、CSV という困難なアプローチには取り組めない(Vaidyanathan and Scott, 2012)。つまり、共有価値を創造するエンジンとして、明確なビジョンを示す必要を示している。また Chen *et.al* (2018) においても、リーダーシップの道徳的特性(誠実

³ Chen *et. al*(2018)は、CSV のコンセプトは、ポーターの5フォースモデルなどの「古い」戦略モデルと同様に、企業中心的なものであると批判している。(p.141)

⁴ Chen *et. al*(2018) は、効果的な CSV リーダーシップとして、変革に対する熱意、決意を明示することの重要性を示している。とくに経営者の道徳的特性(moral characteristics)は企業の倫理的価値を体現するために重要であると言及している。

さ、説明責任、信頼されること、人々への思いやり)が CSV を実行するにあたり重要であると示されている。加えて、Mendy (2019) は経営者のリーダーシップによって、新たな課題に対処させようとする過程で、組織に所属する個人の変化が生じ、CSV 戦略へと反映されることを明らかにしている。

さらに、経済的価値と社会的価値という一見矛盾した目標を両立するために、その緊張関係と矛盾をより抽象的にとらえて解決するメタ認知能力が求められる。メタ認知能力の獲得は内なる知識創造プロセス⁵でなされる。体験を通じて自己知識が蓄積され、その中で自身が無意識に持っていた固定観念や偏見を除外することで、社会価値と経済価値の緊張関係を解決する能力を手に入れる(Corner and Pavlovich 2016)。つまり、メタ認知能力の獲得を通じて、社会価値と経済的価値が矛盾するものではないと認識することにつながる。

2. 研究デザインと事例企業

ここまで先行研究で示されたように、企業が CSV 戦略へと移行する内的要因として、リーダーシップの役割、柔軟に適応する創発戦略、そして経験から社会価値と経済的価値の矛盾や緊張を回避する認知能力の必要が示されている。Menghwar and Daood (2021)によれば、「図1」のように CSV 戦略の内的要因と外的要因を整理した。しかし、これまでの研究では文献レビューによってこの要素が示されているにとどまっており、企業事例によって明らかにされているものではない。また内的要因のそれぞれについても、系統の整理がなされているのみであり、それぞれの要因がどのように影響しているかは部分的にのみ明らかにされている。

本研究の目的は、企業における CSV 戦略への移行プロセスの観察を通じて、内的要因の一つであるビジョナリーリーダーシップが、どのような影響を与えているかを明らかにすることである。Chen *et.al* (2018) は CSV 戦略の実行において方針を内外に示すビジョナリーリーダーシップの重要性を示しているが、企業を外部から見た評価を調査したものであり、企業内部に対しては言及していない。Mendy (2019) では内部に視点を向け、ビジョナリーリーダーシップをきっかけとした個人の成長と CSV 戦略の展開に言及しているが、どのように個人が変化し、戦略に影響を与えたかは明らかにしていない。そこで本研究ではビジョナリーリーダーシップを中心として、企業の戦略と個人の変化がどのように発生したかを明らかにすることを試みる。

具体的な研究手法としては、CSV 戦略への移行を行った企業に対して、その経緯について経営者及び従業員2名⁶へのインタビューを行った。変革に対する熱意・姿勢を示すビジョナリーリーダーシップとして企業の経営理念を仮定し、ビジネスモデルの変化に伴って、戦略の変化と各個人が経営理念をどのように認識し、それが変化したかを確認するべくインタビューを設計した。その内容が

⁵ Corner and Pavlovich (2016) は CSV の社会的利益と経済的利益の緊張関係を解決するビジネス能力の構築に、問題をより広い視野からとらえなおす社会的メタ認知が有効であるとしている。

⁶ 本研究では代表取締役である F 氏、営業部長である A 氏、営業課長である B 氏を対象とした。

ら、どのようなリーダーシップが発揮されたか、それぞれの認知能力が変化したか、そしてどのような創発戦略が生み出されたかについて整理し分析する。シングルケーススタディは、ケースがユニークな場合、または新事実の発見するための観察に適している(Yin 1994)。このことから、本研究ではシングルケーススタディを採用した。

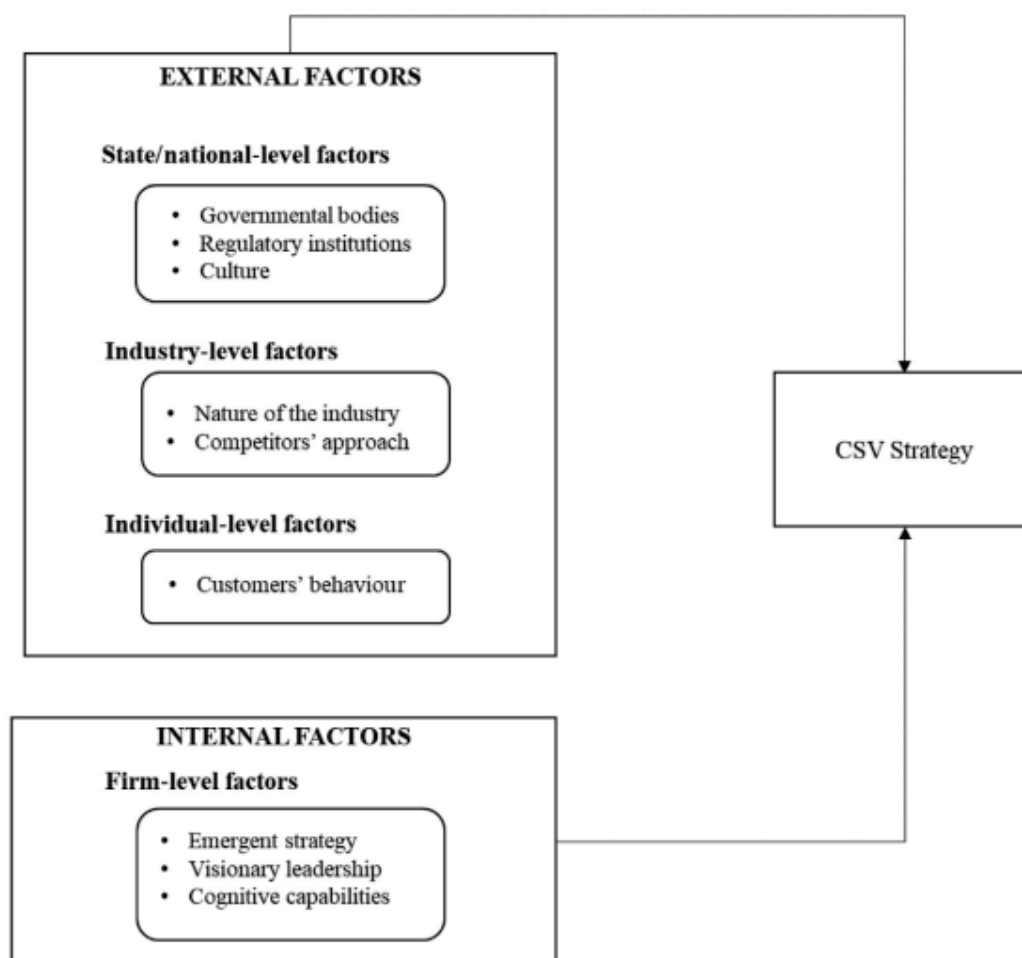


図1 CSV 戦略に影響を与える外的要因と内的要因

(出典)Menghwar, P. S., and Daood, A. (2021). “Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective.” *International Journal of Management Reviews*, p.479, fig3

3. 事例企業概要

事例企業としては実際に CSV 戦略へ移行した企業を観察する必要がある。兵庫県加古郡稲美

町に本社を置く牛乳宅配販売業・弁当宅配業を営む I 社を選択した⁷。資本金は 1000 万円、売上高は 2022 年3月期で7億8千万円、従業員数は正規従業員 45 名、パートアルバイト従業員を含めると 200 名の企業規模である。I 社は 1933 年に牧場経営として創業し、1946 年からは牛乳販売店の事業を開始、2011 年からは宅配弁当事業を展開、現在は宅配牛乳を中心とした家事関連総合サービスを展開している。また、1996 年には全国農協乳業販売店コンクール最優秀賞受賞、2012 年には経営革新計画を取得するなど、外部認証を取得しており、一定の第三者評価を得ている企業だといえる。また、後述の通り社会価値との両立を目指した CSV 戦略へ移行した企業でもある。

経営理念は「人にやさしく、地球にやさしく、自然とともに、自然と大地の恵みに育まれた、健康食品を厳選して一般家庭に確実に提供することを使命とする」としている。これは取引メーカーが高級銘柄であることに加えて、スーパー等で購入するよりも質のいい食材を提供しているという誇りを表したものである。また同時に、企業の社会的役割を示したものでもある。現社長の F 氏が就任したのち、この経営理念に「ドキドキ、ワクワク感の提供」をキーワードとして加え、顧客ニーズを意識した、牛乳・乳製品にとらわれない多彩な商品展開などにも注力している。

3.1 事業概要と変遷

1933 年の創業時は神戸市垂水区で牧場を経営しており、牛乳の生産者として事業を開始した。1946 年からは生乳の加工と販売へと展開し、製造・販売の両方を担う事業体となった。そののちに、1961 年には牧場を手放し、販売店を専業とする形で神戸市から西部へと販売網を伸ばして、現在の加古郡稲美町に本社を移転した。2000 年までは販売力を強みとしており、積極的な戸別訪問による営業で売上高を伸ばしていった。しかし、2000 年に発生した雪印乳業の集団食中毒事件などを契機として、牛乳宅配という業態自体の衰退が表面化した。とくに営業力の低い販売店は廃業・営業譲渡を行うようになった。メーカーは販売店の廃業による販売ネットワークの空白化を避けるため、力のある販売店へ事業譲渡などを勧めた。このことをきっかけとして、I 社は廃業する小規模な牛乳販売店を事業譲渡される形で広島や同じ兵庫県内の尼崎市などに出店し、他拠点展開を進めていった。現社長の F 氏が代表取締役役に就任したのもこの頃である。

現在は全社で約3万件の配達先を保有する大規模販売店である。しかし同社も牛乳宅配業のさらなる衰退をうけ、宅配件数が減少するとともに、核家族化および高齢化によって客単価の減少もみられるようになった。牛乳販売だけでは利益の確保が難しくなったことから、同じ配送のネットワークを利用して、弁当の宅配事業を展開し、廃業する企業を買収することで製造部門も自社で担う形で取り組んでいる。

⁷ 2023 年 8 月 8 日に代表取締役 F 氏へのヒアリングを行ったのち、2023 年 9 月 11 日に A 氏・B 氏へのヒアリングを行った。

3.2 顧客ニーズへの対応と取り扱い商材の多様化

I 社の CSV 戦略は、宅配弁当事業が着想のきっかけである。牛乳販売店の営業方式は、昼間に牛乳瓶の回収を兼ねて訪問し、直接対面で試供品の提供などを行う形式である。そのため、定期的に営業担当と顧客は顔を合わせることになる。こうした関係性から、弁当などの需要を耳にする機会が生まれた。

牛乳宅配や戸別訪問営業を行うなかで、高齢世帯を中心に料理が億劫であるといった声を従業員は耳にしていた。金融機関から事業引継ぎの照会を受けた社長が提案した宅配弁当事業に対して、このような潜在的な需要を耳にしていたこともあり、従業員側からも積極的にやるべきだと賛同の声があがった。こうした経緯から、当初は牛乳販売に加えた収益確保を目的として、宅配弁当事業をスタートさせている。

2012 年からスタートした宅配弁当の展開をきっかけとして、従業員からの事業提案が増加している。たとえば、高齢世帯が多いことに起因する様々な生活相談をきっかけに、遺言や相続に関する相談などを行ういわゆる終活セミナーの開催企画などが 2014 年に立ち上がった。このような事業は以降散発的に行われ、顧客の潜在的な要望や小さな声を反映することを経験的に理解していった。この時期から販売品目も増加しており、牛乳だけでなくヨーグルトなどの乳製品を加え、さらに牛乳とはほぼ同程度の賞味期限で定期的に購入される卵などの食品類も取り扱う。

牛乳販売店は業界慣行として配達料を取らないビジネスモデルである。そのため、一戸あたり単価の上昇が収益確保に直接影響する。また牛乳は保冷が必要な商品であるため、同等の温度管理で対応できる商材であれば同じネットワークで、配送料を必要とせず販売することが可能となる。2015 年からは海産物や食肉などの比較的高級な食材を「お取り寄せ」として、季節販売の形で展開をスタートした。これらの商品は特に長期休暇などの帰省シーズンに合わせて展開され、里帰り需要などに対応する形で好評を得ている。

さらに、2018 年からセミナー企画などの経験を活かして、牛乳販売店としての特性も掛け合わせ、骨密度測定などの健康セミナーを開催している。セミナーを無料で開催し、体重などの測定といった健康指標とともに、関連する健康食品の紹介などを行っている。アフターサービスとして一定期間後に改めて測定の機会を設けており、数値の改善がみられるかなどを確認する機会を設けるほか、近隣クリニックの支援を得て健康相談会を同時に実施するなど、顧客との関係強化を進めていた。

3.3 CSV 戦略への移行

顧客の潜在ニーズという視点で商品展開を強化してきた I 社は、2020 年の新型コロナウイルス感染拡大を受けて大きな方向転換を迫られる。これまで主力であった個別訪問による営業が行えなくなったことが大きな要因である。これまで対面での関係性を構築することを強みとしていた同社は、顧客へア

アプローチする手段を失った形となった。

個別訪問による対面での販売促進以外の手段はこれまで選択していなかった I 社だが、これを機会に電話営業を行うことを決定した。この電話営業を通じて、顧客との関係を改めて確認することができたという。電話営業は煙たがられるだろうという社長の予測は結果として裏切られ、顧客は I 社を信頼できる存在として認知していることが分かった。商品の販促活動は電話でも効果が高く、2020 年度はいわゆる巣ごもり需要を受けて過去最大の売上・利益を達成することになった。

事業としての好況に加えて、電話営業を通じて CSV 戦略への道筋が現れることとなった。電球の交換や庭の草引きといった、「困りごとの解決」をお願いできないかという相談が増えたのである。これまで健康教室や各種のセミナーを通じて、販売だけを行うわけではなく、かつ訪問営業を通じて顔の見える存在であったことから、新型コロナウイルス流行下で家電量販店のスタッフ以上に信頼できる存在として顧客に認知されていることがわかった。早速 I 社では困りごとの解決を有料事業化し、20分500円単価の便利屋サービスとして展開している。

こうした便利屋サービスは高齢化している地域のニーズを満たす社会的価値の創造であると同時に、実際は牛乳等の販売利益よりも利益率の高い事業として、企業の経済的利益も満たしている。牛乳瓶の回収業務があるため、営業エリア内の巡回はこうした便利屋サービスに関係なく行っている。そのため、企業としてはいわば「ついで」であり、ほぼ負担なく収入を確保することができ、かつ地域の社会的なニーズを満たしている。さらに、地場農家の生産野菜を委託販売するなど、地域の販売網としても機能を強化している。このような、企業としての機能をそのまま地域におけるインフラとして活用する形で、I 社は CSV を実現している。

CSV 戦略は企業の業績にも好影響を与えている。2015 年時点では総売上高 8 億円に対して経常利益はほぼゼロに近い状態であった。牛乳以外の販売を強化した 2017 年度は売上高 7 億 5 千万円に対して利益は 300 万円と改善がみられている。さらに便利屋サービスを導入した 2022 年度は売上高 7 億 4500 万に対して、利益が 1200 万円とさらに改善がみられている。CSV 戦略への移行がその原因のすべてであるとはいえない。しかし、牛乳の需要減という売上減少要因に対して、新たな商品・サービスの展開を通じて微減程度にとどめていること、そのことを通じて利益率が改善されているところから、社会的価値の創造と企業の経済的価値の創造の両立という CSV 戦略へ移行していることが観察できる。

4. 事例分析

I 社の事業は以上のような経緯で経済的価値だけでなく、社会的な価値を提供するビジネスモデルへと移行している。牛乳販売業から事業領域を拡大し、地域の困りごとを解決するという社会的価値の創造に取り組む CSV 戦略へと移行した。本研究の目的は CSV 戦略への移行プロセスの観察を通じて、内的要因のうちの一つであるビジョナリーリーダーシップが、どのような影響を与えている

かを明らかにすることであった。ビジョナリーリーダーシップに当たる経営理念を中心として、企業の戦略と個人の変化がどのように発生したかについて、以下ではインタビュー内容から、経営者と従業員それぞれの視点でビジョナリーリーダーシップが戦略と個人の認識にどのように影響したかの考察を行う。

4.1 経営者の視点によるビジョナリーリーダーシップと戦略および個人の変化

CSV 戦略への事業展開を進めるなかで、経営者の視点から重要視していたのはリーダーシップであった。社長の F 氏は、入社時から社長就任まではとにかく利益を上げること、事業を発展させることが重要であると考えており、社会的価値については特に意識することもなかったという。この姿勢が変化したきっかけは、顧客向けの無料セミナー企画を行ったことであると語っている。

同社では先代社長のころから経営理念を作成しており、「食品を厳選して一般家庭に確実に提供することを使命とする」という文言のとおり、自社の事業定義は商品を販売することであると認識していた。社長就任後に経営理念に「ドキドキ・ワクワク感の提供」という言葉を書き加えたのは、より幅広い商材を提供しようという思いからであった。しかし顧客からの要望を受けたセミナー企画を通じて、ドキドキ・ワクワク感の提供は商品の販売だけではないこと、そして顧客が自社を牛乳販売店としてではなく、頼りになる相談相手として認識していることを理解することができた。結果として、リーダーシップとして示した経営理念をきっかけとして、社会的価値を実現する戦略の展開につながるきっかけとなっている。

客単価を上昇させるという経済的価値を高めるための取組を起点として、訪問営業を通じた顧客のニーズを掘り起こす戦略を展開することとなった。加えて対面営業及び定期的な訪問から、顧客から信頼を認識する機会となった。このことを通じて、セミナーの企画や健康測定の実施、さらに困りごとの解決サービスといった、業態を大きく離れた事業展開にもつながっている。掘り起こした顧客のニーズにこたえる形で販売商材を増やしていく過程では、牛乳販売のサプライチェーンとしての機能と可能性を認識している。牛乳は冷蔵商材であるため、そのインフラを利用した商材は非常に幅広く、野菜や精肉、海産物等も含めて多くのニーズに対応できた。このことは販売インフラとしての自社の可能性を認識するきっかけとなり、当初は取り寄せによる高級食材を中心とした商品展開を行っていたものが、地元農家との連携などを通じた地産地消のインフラとして拡大している。このように、経営理念というビジョナリーリーダーシップを通じて、認識の変化を観測することができた。

最後に、これらを通じた戦略について述べる。当初は牛乳販売店としての売り上げ拡大を目標として掲げており、実際に販売店として表彰を受けるほどの営業力を保有していた。この営業力が宅配牛乳文化の衰退などで停滞していきなかつた、販売ネットワークとしての活用を企図したことが第 1 の創発戦略であり、宅配網を物流ネットワークへと変化させたことである。第 2 の戦略として、顧客への価値提供の変化がある。販売という枠組みを超えて、セミナーの企画等を行うようになったことで

ある。当初は顧客の囲い込みを意図したものであったという。販売店としての存在感を高め、解約率の低下につながることを期待した取り組みから、それ自体をビジネスモデルとして活用するように展開している。セミナーにとどまらず、現在はリフォームなどの相談会なども展開している。営業力を持たないが大手の下請けなどで技術力のある地元の建設系企業と、手すりの設置などのリフォームを希望する顧客をつなげる役割を果たすようになった。こうしたマッチングの過程でニーズを発掘するのが、便利屋サービスを通じた戸別訪問であり、これはいわば御用聞きである。顧客をつなぎとめる付加サービスが発展して、経済的価値を生み出すことに成功している。

4.2 従業員の視点によるビジョナリーリーダーシップと戦略および個人の変化

これまで示したように、ビジョナリーリーダーシップと個人の変化、そして戦略の変化は、企業の CSV 戦略への移行に影響を与える可能性が示された。次に従業員へのインタビューを通じた相互作用の観察を試みる。

ビジョナリーリーダーシップである経営理念に対しては、経営者とは立場の異なる従業員の視点では、いわば受け身の内容となる。経営者の示す戦略・ビジョンに対してそれをどう受け止めるかということである。本事例ではビジョナリーリーダーシップとして、先に経営理念を示している。この経営理念に対しては、当初は正直なところ A 氏、B 氏の両方ともそれほど印象に残っていなかったという。どちらかと言えば F 社長が追記した「ドキドキ・ワクワク感」のほうがイメージしやすく、結果的にこちらをきっかけとして経営理念の理解が深まった。同社が取り扱い商材を増やすことは、このドキドキ・ワクワク感で推進するイメージができたという A 氏はコメントしている。A 氏のコメントによれば、「販売するというよりも、新しい商品を提案し、それがお客さんに評価される楽しみ」という形で結果的に経営理念の理解が深まっていった。

この提案する楽しみは個人の変化にもつながっている。どのように売るかという視点から、顧客から評価される提案へと視点が移ったことで、自社の取り扱っていない商材についても社内でも取り扱いを提案する動きにつながっている。これは終活セミナーの企画提案を行った B 氏がとくに強く認識している。「これまでは商品売るためだと思っていた営業から、今は取り扱っていないことでも自社が可能な顧客のメリットを探すことに変化した」と B 氏はコメントしている。こうした認識の変化を通じて、従業員からも企業の戦略を変化させる可能性が示される。さらに、顧客から「こういうことはできないか」という情報を得られるようになったことで、「自社で可能な」という条件からも解放され、顧客とそれを実現できる企業とのマッチングという役割へと変化した。「顧客からニーズを引き出すのではなく、顧客に相談してもらえる存在になれた」と A 氏はとらえており、こうした顧客からのニーズを積極的に経営者である F 社長へ提案し、協業可能な企業を探してもらえるよう依頼している。

このように、個人の変化は経営者・従業員問わず戦略と連動する可能性が示された。戦略は従業員が主導するわけではないものの、従業員に変化があれば、経営者へ顧客情報やニーズがより積

極的に伝達される。そして、その顧客情報やニーズへの対応をはかる形で戦略が再設計され、修正された戦略として機能していくというメカニズムが想定される。

最終的に、これらの戦略はビジョナリーリーダーシップである経営理念に還流する。販売商品が変化したとき(A 氏)、困りごと解決サービスが開始したとき(B 氏)にそれぞれ経営理念をより深く理解することができたとコメントしていることがこれを示している。このことは、ビジョナリーリーダーシップが個人の変化を経て戦略へと移行し、あらためてビジョナリーリーダーシップを強化する可能性を示している。I 社の事例からは、リーダーシップ、個人の変化、戦略について、これらが連続的に発生する可能性を示しており、そのことが企業の CSV 戦略移行を継続的に実施する可能性があると考えられる。

4.3 経営者と従業員間における相互作用

これまで経営者と従業員それぞれの視点でビジョナリーリーダーシップ、個人の変化、戦略の3要素について整理を行った。その結果として、経営理念というビジョナリーリーダーシップを起点とし、顧客情報を通じた個人の変化、サービス提供の変化という戦略の一連の流れを観察することができた。I 社におけるリーダーシップと認知能力、創発戦略の相互作用を示したものが「図2」となる。

I 社は4段階の CSV 戦略への移行を行っている。それぞれ既存の経営戦略から、認知能力の変化をきっかけとして、次の戦略を生み出していることが示された。

第1の戦略である取り扱い商材の増加では、主に経済的利益を高めることが目的となっている。牛乳以外の販売が可能ではないかと発想した経営者の認知能力の変化を通じ、既存の経営理念に書き加える形で新たなリーダーシップが示される。これを受けて、次に従業員が顧客への商品提案という認知能力を獲得している。その結果として、取り扱い商材の増加という戦略へと展開している。

取り扱い商材の増加という経験を得たことで、従業員は顧客の潜在ニーズから、自社で現在扱っていない商材についても潜在的なニーズを認識する。このことは経営者への提案として伝達され、経営者の新たな認知能力として、既存のネットワークを販売インフラとして活用するという発想に至る。このことが、第2の戦略である地域農家の野菜販売といった CSV 戦略へとつながった。

さらにこの経験から、従業員はさらに顧客の潜在ニーズを意識し、自社だけでは対応できないながらも顧客が抱えるニーズを解決できるのではないかという認知能力を獲得する。このことから、第3の戦略は物品の販売から離れて、セミナー事業の展開といった新たなサービスにつながっている。

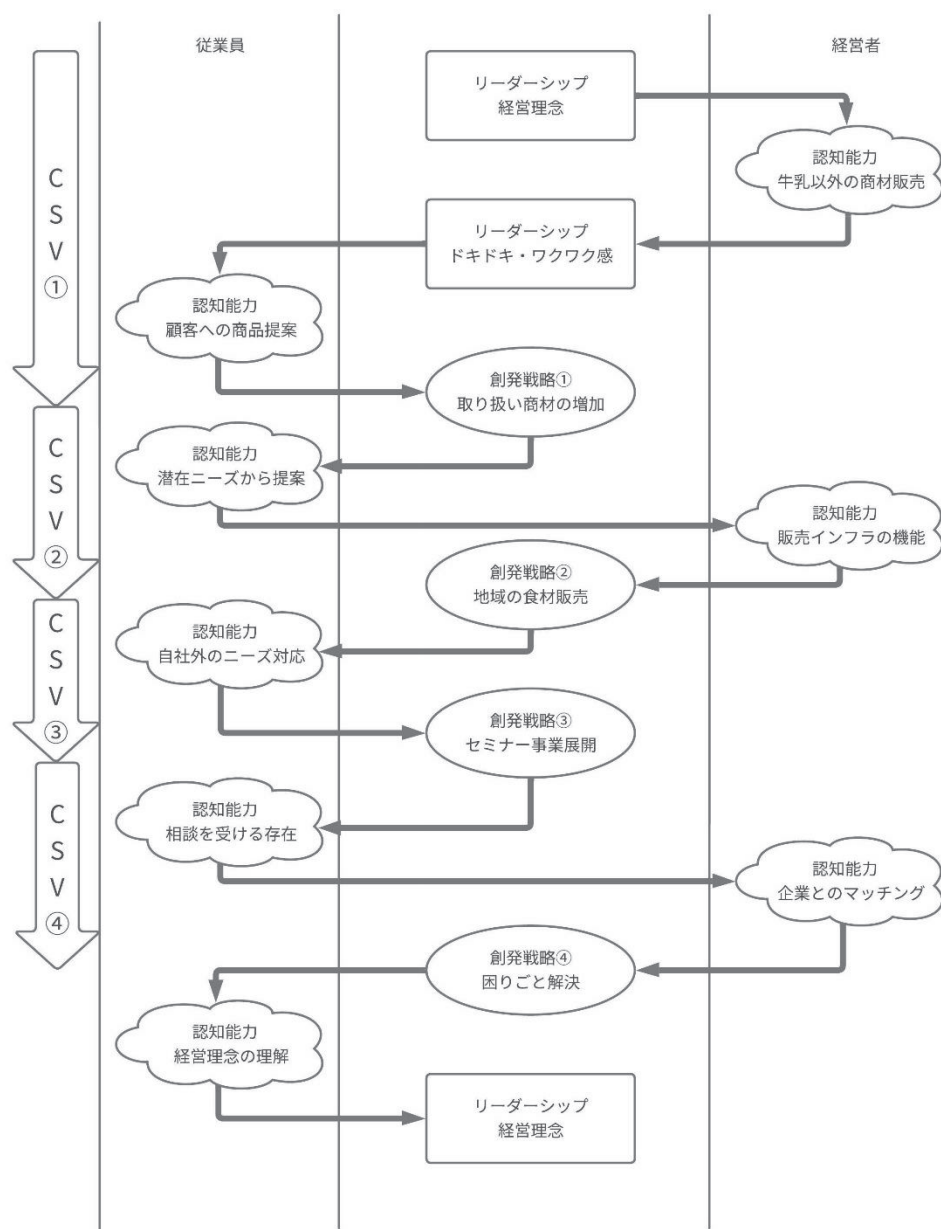


図2 I社の CSV 戦略移行の内的要因3要素の関係 （出所）筆者作成

顧客の潜在ニーズの掘り起こしとそれを実現する協業という経験を得たことで、従業員は顧客ニーズに対してさらに積極的に対応する。その結果として、自社事業の範囲を超えて、顧客との関係で困りごとの解決を事業化するという認知能力を獲得した。経営者も困りごとに対して自社事業での解決に固執することなく、専門技術を持つ他社とのマッチングも選択肢に入ったことにより、第4の戦略である困りごとの解決、専門企業とのマッチングが展開された。

これらの戦略は、いずれも顧客の行動やニーズへの対応によるものであり、結果として創発戦略が展開されるごとにその社会性は強化されていると考えられる。また、それぞれが自社の利益を犠

性にする CSR ではなく、社会的な価値と同時に経済的利益も期待される CSV であることが観察された。また、これらの創発戦略を通じて従業員は自社事業の社会性を認識し、リーダーシップとして示されている経営理念をより理解することにもつながっている。このように、創発戦略を通じて次のリーダーシップ、そして認知能力の変化という新たな CSV サイクルにつながる可能性が示された。

5. 結論と今後の課題

本研究の目的は、CSV 戦略への移行プロセスの観察を通じて、内的要因のうちの一つであるビジョナリーリーダーシップに当たる経営理念が、どのような影響を与えているかを明らかにすることであった。

観察結果から、以下のインプリケーションが得られたと考える。ビジョナリーリーダーシップとして社会に対する姿勢を経営理念によって示す企業では、従業員と経営者がそれぞれ顧客のニーズを把握・収集し、対応する過程で戦略が変化し、社会性が強化された戦略の選択へとつながり、CSV 戦略への移行が図られる可能性が示された。経済的利益の増大を当初の目的とした戦略は、顧客ニーズに触れた個人の変化を通じて、戦略の再設計に反映され、社会的利益の要素が加わった。

また、この戦略の再設計の経験をもとに、新たな個人の変化が発生し、再設計された戦略が展開されるというサイクルが観測された。これにより、企業は CSV 戦略へと移行していくものと考えられる。結果として、ビジョナリーリーダーシップとして経営理念が明確に示されることを土台とし、従業員と経営者がそれぞれの視点から顧客ニーズに応えることを通じて、企業の経営戦略は CSV へと方向付けられる可能性を示すことができた。

しかしながら本研究は 2 つの限界がある。一つは研究デザインの性質上、単一のケーススタディによる洞察であることから、発見結果を単純に一般化することはできない点である。今後の研究において、本研究でビジョナリーリーダーシップの要素として示した経営理念を保有しない企業のケーススタディや、創発戦略が展開されながら CSV 戦略へと移行しなかった企業のケーススタディなどの比較が必要であると考えられる。もう一点は、外的要因についての考察が不足している点である。事例企業の取組は、業界の状況や地域の人口減少といった外的要因が影響したことを否定できないが、本研究の考察ではそこに十分な検討を加えられていない。企業の環境によって、戦略の社会性の評価が変わることを踏まえて、さらなる考察が必要と考えられる。これらのさらなる実証的研究を進めることを通じて、さらなる考察と理論構築を目指し、今後研究をさらに深めていく必要がある。

6. 参考文献

外国語文献

Chen, Y. R. R., Hung-Baesecke, C. J. F., Bowen, S. A., Zeffass, A., Stacks, D. W. and Boyd, B. (2018), “The role of leadership in shared value creation from the public’s perspective: A multi-

continental study”, *Public Relations Review*, 46, 1-11.

Corner, P. D., and Pavlovich, K. (2016), “Shared value through inner knowledge creation.” *Journal of business ethics*, 135, 543-555.

Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., and Matten, D. (2014), “Contesting the value of “creating shared value”” *California management review*, 56(2), 130-153.

Lee, J. (2019), “The limits of consequential reasoning in shared value creation.” *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 29, 26-38.

Mendy, J (2019), “Supporting the creation of shared value.” *Strategic Change* 28(2), 157-161

Menghwar, P. S., and Daood, A. (2021), “Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective.” *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 466-485.

Porter, M. E., and Kramer, M. R. (2011), “Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society.” *Harvard Business Review*, 89, 62-77.

Spicer, A., and Hyatt, D. (2017), “Walmart’s emergent low-cost sustainable product strategy.” *California Management Review*, 59(2), 116-141.

Vaidyanathan, L., and Scott, M. (2012), “Creating shared value in India: The future for inclusive growth.” *The Journal for Decision Makers*, 37(2), 108-113.

ロバート K. イン著 近藤公彦訳 (1996),『ケース・スタディの方法』千倉書房.

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.

横澤公道, 辺成祐, and 向井悠一郎. (2013). 「ケース・スタディ方法論: どのアプローチを選ぶか」経営学輪講 Glaser and Strauss (1967), Yin (1984), Eisenhardt (1989a) の比較分析『赤門マネジメント・レビュー』, 第 12 巻 第 1 号, 41-68.

兵庫県中小企業家同友会 (2013)「感動宅配業で全国制覇！～ワクワク・ドキドキの全員経営～」『DoyuHyogo 2013 年 1 月号』,No.228, 34-39

兵庫県中小企業家同友会 (2021)「失敗から学び、縦組織から横組織(チーム)への挑戦」『DoyuHyogo 2022 年 5 月号』,No.340, 14-19.

Visionary Leadership to Transition a Company to a CSV Strategy
: Case study analysis of innovation in Small and Medium Enterprises

Yasuyuki Tsuda

Abstract

The Creating Shared Value concept presented by Porter and Krammer in 2011 attracted attention as a way for companies to combine social and economic value. Subsequent research has identified the factors that lead companies to move towards CSV strategies. This study used a single case study to observe how visionary leadership influences individual change and strategy. The results show that responding to customer needs through visionary leadership has the potential to change individuals and increase the social nature of strategy.