

事業戦略策定ツールとしての 「共通善階層構造モデル」の提案

徳永 智

キーワード：共通善、共通価値、知識創造、事業戦略、環境分析フレームワーク、SWOT分析

1. はじめに

企業が事業戦略を策定するとき、どのように共通善（Common good）を盛り込めばよいか。本稿はこの問題意識のもと、実務上の要請に応えることを目的として「共通善階層構造モデル」を提案する。以下に論述の構成を示す。

今日のビジネス環境において、企業は共通価値や共通善といった用語で示される社会的責務を事業戦略の策定段階で考慮すべきことが求められるようになった。このような今日的な構図を企業活動とビジネス環境の変化として第2章で指摘する。

第2章で指摘した今日的構図に対する経営学からの回答として、戦略論と組織論からそれぞれ代表する二つの理論をとりあげて検討をおこなう。第3章で Porter・Kramer（2011）の共通価値創造戦略理論を、第4章で野中・紺野（2007、2012）の知識創造理論を検討する。両理論には、それぞれ理論上の限界と実務への適用が困難という課題があることを明らかにする。

筆者の問題意識は、実際の事業戦略の立案において共通善をどのように反映させればよいかにある。第5章では、公共性に関する規範的・哲学的議論を参考に、共通善と概念上不可分の関係にあるコミュニティの多層構造に着目し、共通善を把握する手法として「共通善階層構造モデル」を提案する。実務を想定し、事業戦略策定プロセスにおける同モデルの位置づけを示す。

第6章では、共通善階層構造モデルの有用性をビジネスシミュレーションで検証する。今日的なビジネス環境ではグローバルに事業を展開しているか否かにかかわらず共通善への対応が必要であることを考慮し、国内一次産業である水産業をシミュレーション対象とした。従来型の分析モデル（SWOT分析）と共通善階層構造モデルでそれぞれ得られる戦略解が異なることを示し、イノベーション性の評価をおこなう。

以上をもとに、共通善階層構造モデルが果たす役割と研究上残された課題を終章で示す。

2. 企業とビジネス環境の変容

近年のグローバルビジネス環境は、ESG投資¹の拡大やルール形成²といった潮流を出現させている。ESG投資は、企業が地球規模の持続可能性に配慮することで、社会との間での共通価値の実現を通じて企業も事業リスクの回避につながることで、社会的な課題解決は新たな事業機会を生むことで長期的な企業価値向上につながるから、その結果はパフォーマンスへ帰結するという考えである。また、ルール形成は、もともと製造業を中心に多国間において規格共通化をはかる国際基準づくりが発展したものであり、今日では社会課題の解決や共通善の実現といった視点を必要とする。

この点、企業活動に社会への責任や貢献といった視点を求める考え方は、近江商人の経営哲学である「三方よし」にみられるように、我が国においてけして新しいものではない。現代の企業活動におけるそれらの具体化を示すとすれば、①ガバナンスとしての企業倫理、②マネジメントとしての経営理念、③プロモーションとしての社会貢献活動(CSR)であるといえる。この点、近年のESG投資やルール形成といった潮流は、従来の企業の社会的責務と接点を持ちながら、グローバルで共通化したとする責任や貢献を直接的に、④企業活動の根幹ともいえる事業戦略策定において不可避とする点に特徴がある。

そもそも「共通価値」や「共通善」といった用語で示される概念は一意に定義することが難しく、本来はコミュニティと不可分の概念である

¹ ESG投資とは、2006年に国際連合が定めた「責任投資原則」(PRI: Principles for Responsible Investment)で提唱された概念に基づくもので、環境(Environment)・社会(Society)・ガバナンス(Governance)への取り組みを積極的に行っている事業体へ優先して資本を投入することを勧奨する。同年に国連加盟193カ国すべてが合意・採択した「持続可能な開発目標」(SDGs: Sustainable Development Goals)と表裏一体の関係にある。我が国では2015年に国内最大の基金であるGPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)がPRIに署名し、運用に際してESG指数を採用。さらに2017年には投資運用原則を改正して、全資産でESG要素を考慮した投資を進めることを決めた。2019年度末時点でのGPIFの運用資産総額は150兆6332億円である。

² 従来の国際協約に基づく制度的規範(WTO、EPAなど)からすると、外国の国内法や業界団体の自主的取り決め、グローバル企業の調達基準などは、本来であれば域外の主体に規範を及ぼす権限を有しない。ところが、近年、主として欧州を中心に、これらの主体が環境や安全といった要素を重視し、それを宣言もしくは基準化することで、非価格競争力として経済活動を左右しうる現象が生じている。このような域外の主体に対しても実質的な規範として作用させることを意図した行為をルール形成と呼ぶ。我が国では経済産業省が2014年にルール形成戦略室を設置し、通商白書やパンフレット等でルール形成の重要性を啓発するとともに、国内企業によるルール形成を後押ししている。

ことから必然的に生じる個と公との間における緊張関係は、そのまま企業と社会、ローカル経済とグローバル経済との間に生じる利害対立にも反映される。そこで、これらの対立解消は「持続可能な開発目標 (SDGs: Sustainable Development Goals)」のように明確な形で政策もしくは公約として設定し、一定の規範化による実効性を担保する必要がある。ESG 投資は投資対象の選別という形でそれを実質的に後押しするものであり、ルール形成は文字通り産業分野におけるグローバル規制である。

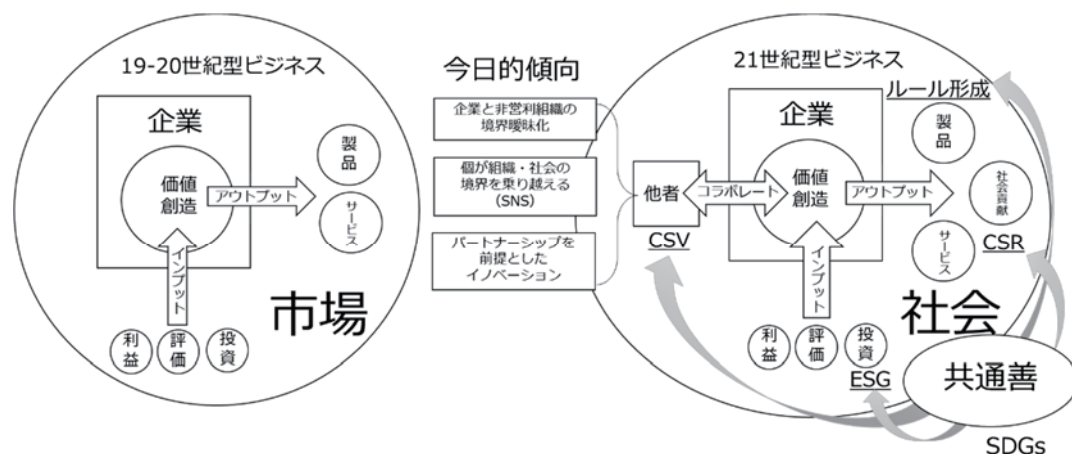


図 1. 現代と過去のビジネス環境の変化

企業内部における「価値創造」は知識創造・知識資産・形成・価値への転換プロセスによる。
 (出所：野中・紺野 2012, pp.69-71 を参考に筆者作成)

これまでの企業像を 19-20 世紀型と定義し、今日のそれを 21 世紀型と定義しよう。図 1 はそれを示したものである。前者はあくまで利潤最大化を目的とする企業活動を適正ならしめるために「市場」(Market)との対話において企業の社会的責務が必要とされたのに対して、後者は企業が対話するのは市場よりも広い概念である「社会」(Social)であり、企業活動そのものに社会的な“善”(図では「共通善」と示した)からの制約が直接的に及ぶと解することができる。

このような 21 世紀型の企業活動に対する経営学からの回答は多岐にわたるが、本稿では次の二つの理論に着目したい。戦略論の分野では、Porter・Kramer (2011) が提唱する企業と社会の「共通価値の創造」(CSV: Creating Shared Value) である(以下、共通価値創造戦略理論と記す)。組織論の分野では、野中・紺野 (2007、2012) が企業価値の源泉であるイノベーション創出の視点から知識創造において共通善を論じている(以下、知識創造理論と記す)。以下では両理論について本稿の

テーマである事業戦略の観点から検討する。

3. 戦略論からの回答——共通価値創造戦略理論

Porter・Kramer (2011,p.14) は、共通価値創造戦略理論において、企業は社会的価値を創造することで経済的価値を創造できるとし、それには次の三つの方法があるとする。①製品と市場を見直す、②バリューチェーンの生産性を再定義する³、③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる⁴、である。

ここにいう社会的価値は、上記三つの方法によって達成される企業の利潤最大化が同時に社会的なニーズの解決でもあるという意味で「共通価値」である。すなわち、Porter・Kramer は企業活動の客観的側面（手段）に着目して、その要素である資源配分・プロセス・計画・構造を、21世紀型的なビジネス環境の変化に対応させるように講じることで、社会との共通価値を実現して企業成長に繋げる戦略を指南したわけで、従来の競争戦略的立場から転換したわけではない。このような Porter・Kramer の主張に対しては、学界からいくつかの指摘や批判がある。

まず、塚本・関 (2012,pp.55-56) は「実証的に裏付けられているわけでもなく、理念的な規範論の域を出ていない」と指摘する。この点、GPIF のホームページの記載からすると、ESG 投資は Porter・Kramer の主張に立脚しているように解釈できるし⁵、彼らがかかわるコンサルティングサービス⁶では、実際に同理論にもとづくツールをグローバル企業各社に適用しているから、実証的な裏付けが得られつつあるかもしれない。むしろ問題は、理論と実践の整合性を十分に示すことなくブラックボックス化したツールでビジネス界に実績を上げていくことにあるのではないか。

Stead・Stead (2014) はサステナビリティの視点から Porter・Kramer の主張に対して「主に競争力に注目し、市場と直接の関係がない背景は事実上無視する。だが、サステナビリティを重視する戦略背景は複雑か

³ バリューチェーンは、天然資源や水利、安全衛生、労働条件、職場での均等処遇などであり、様々な社会問題に影響を及ぼす一方で、逆にこれらの影響を被る。しかし、そこに共通価値を創造するチャンスが生まれるとする (Porter・Kramer2011, pp. 16-17)。

⁴ 企業は自社の生産性を高めるためにクラスターを形成し、かつクラスターを構成する条件の欠陥やギャップを解消することで共通価値を創造できるとする (Porter・Kramer2011, p. 22)。

⁵ GPIF は ESG 投資について「SDGs に賛同する企業が 17 の項目のうち自社にふさわしいものを事業活動として取り込むことで、企業と社会の「共通価値の創造」(CSV=Creating Shared Value) が生まれます」としており (GPIF ホームページ、2020 年 7 月 30 日閲覧)、明示はしていないものの、そのスタンスは Porter・Kramer (2011) の理論的立場にあるといえる。

⁶ Porter・Kramer が展開する FSG.inc では、共通価値創造戦略理論にもとづくコンサルティングサービスを提供しているが、営利サービスで詳細は公開されていない。

つ非連続的で、変化も激しい」(同書 pp.101-102)とし「従来のバリューチェーンは価値創造への取り組み方としては時代遅れ」(同書 p.148)とする。理論の適用性の限界を指摘したものといえる。

木村(2016,p.116)は「当事者双方の戦略的な互惠関係に力点を置くCSVは、自社の期待収益率が高く見込める社会課題だけに焦点を絞った好いところ取りの戦略であって、「現地で生活を営む人々にとっての価値」を「企業にとっての価値」と紐づける点で、戦略として有効性は高くても、倫理的には正しくない」と批判する。

Stead・Stead(2014)の指摘と木村(2016)の批判は、視座の違いはあるにせよ、ともに共通価値をどのように定義するかにかかわる。

先に述べたように、Porter・Kramerは従来の競争戦略的立場を踏襲している。これはグローバル経済に対応する共通価値を創出するうえで、クラスターとロケーション(地域性と経済的結びつき)を重視していることに表れている。しかし、これは理論的な矛盾でもある。

というのも、Porter・Kramerは、共通価値の変容の条件を時間軸でとらえているように見えるが、エスニシティにもとづく違いはグローバル経済において避けて通ることはできない。なぜなら、地理的・社会的範囲の違い(=コミュニティ)に応じて共通価値の内実は変容するからである。これは、あるべき「価値」(Value)の相違を巡ってコミュニティ相互間で鋭い対立が生じる原因であるが、Porter・Kramerはそのようなコミュニティの違いに頓着していないか、無視していると思われ、理論的な解は示されていない。

そのうえで、今日においては、上位階層からの規範の押しつけが現実化する。それがESG投資であり、ルール形成である。果たしてこれらを「価値」(Value)と解して差し支えないのであろうか。しかも、今日の高度情報化社会では、直接的な経済的結びつきがないコミュニティであっても有事をきっかけに――SNSを通じた情報連環によって――瞬時に企業と関係性を持ち、時として企業に対して大きな影響を与える。いわゆる「炎上」の多くは、倫理的にふさわしくないと大衆が判断する発言や行動、事件などがインターネットで拡散されることで生じる。直近では米国におけるBLM(Black Lives Matter)運動に関連してIT大手のIBMが警察向けに提供している顔認識ソフトウェア――大衆監視や人種によるプロファイリングに使われているが、黒人の認識精度が悪いという――の事業をやめる旨を表明した(BBC、2020年6月9日報道)。このような有事におけるコミュニティ行動の原動力は価値ではなく、「善」(Good)にもとづく共感(あるいは反感)であろう。

このように考えると、Porter・Kramerが共通価値と呼ぶものは、企業が事業活動を展開するシーンというきわめて限定された地理的・社会的

範囲で連環するもの、いわば“バリューチェーン限定的”“クラスター限定的”であるから、善（Good）とは異なり、まさに Value——価値というよりも利益——としか言い表すことができないものである。それゆえに、理論は一貫している。

しかし、前述の Stead・Stead（2014）が指摘するように、複雑かつ非連続的で変化も激しい今日における戦略設計としては理論上の対応は困難なはずであり、その齟齬は木村が批判するように「倫理的には正しくない」こととして顕在化する恐れを内在化しているともいえる。とりわけ、共感を媒介として生じる鋭くスピード感のある対立構造について理論的な解を示していない点は理論上の限界であろう⁷。

4. 組織論からの回答——知識創造理論と「共通善」

先にみた Porter・Kramer の共通価値創造戦略理論があくまで企業活動の客観的側面（手段）に着目してポジショニングとしての共通価値創造を提示するのに対して、野中・紺野（2007,2012）の知識創造理論は、企業活動の主観的側面（目的）——意思・思い・ビジョン・コミットメント——に着目し、企業内部の価値創造のプロセスを解き明かすことを目的としている。その理論的視座において「共通善」は、企業にとって組織と事業の出発点と位置づけられている。このことを、筆者なりの理解で共通善と企業倫理、企業行動と社会的価値形成の関係で整理したのが図2である。

企業を社会的・政治的な位置づけ（公共性）でとらえた場合には、共通善は企業倫理として求められ、表出化する。しかし、知識創造理論における共通善は単にそれにとどまらず、社会的価値形成の源である知識創造サイクルを担保するものである。野中・紺野（2012）が主張する知識創造経営の仕組みと要素については図3に示す。

この点、共通善の内実は画一的ではなく、その場・その時の様々な文脈に応じて変化するものであり⁸、賢慮（理性）に基づく実践のなかで定義されるものとする（野中・紺野 2012,p.78、野中・廣瀬・平田 2014,p.304,pp.316-317）。この理論的視座は、Porter・Kramer の共通価値創造戦略理論が Value という定義では今日的な現象を説明しきれず、

⁷ Porter・Kramer が展開する FSG. inc は、名だたるグローバル企業が顧客として名を連ねている。いまやリスクコントロールとして不可欠な「炎上」対策についても入念なコンサルティングがおこなわれているはずで、この点で理論と実践の整合性が問われよう。

⁸ これは共通善が本来的にコミュニティ概念と表裏一体であることから不可避免的に生じるコミュニティ相互間の対立も含意するという点で妥当な解釈である。

コミュニティ相互間の対立解消に理論的解を与えていない点に比べると説得力がある。しかし、完璧ではない。

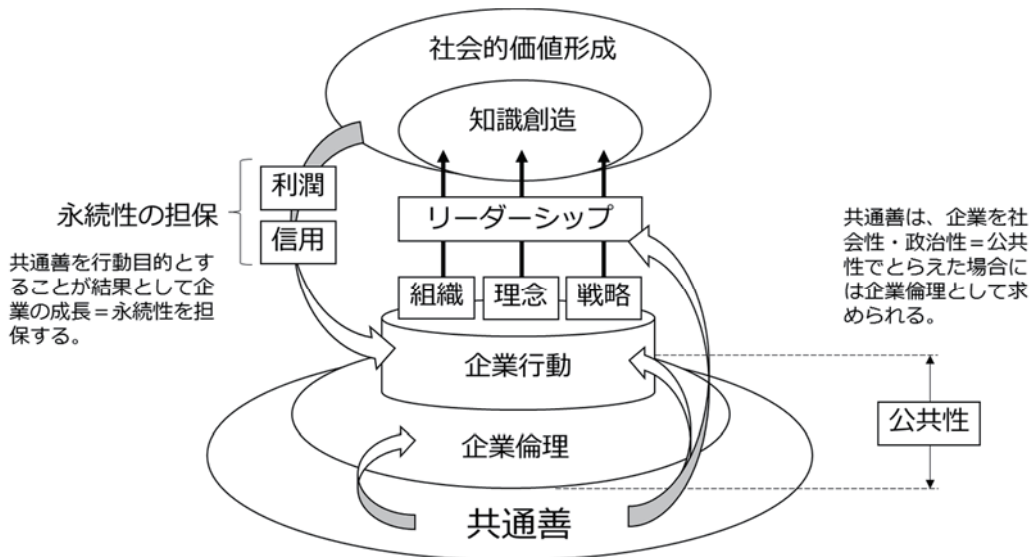


図 2 . 知識創造理論における共通善と企業倫理・企業行動と価値形成の関係
(出所：野中・紺野 2007, pp. 32-52 をもとに筆者作成)

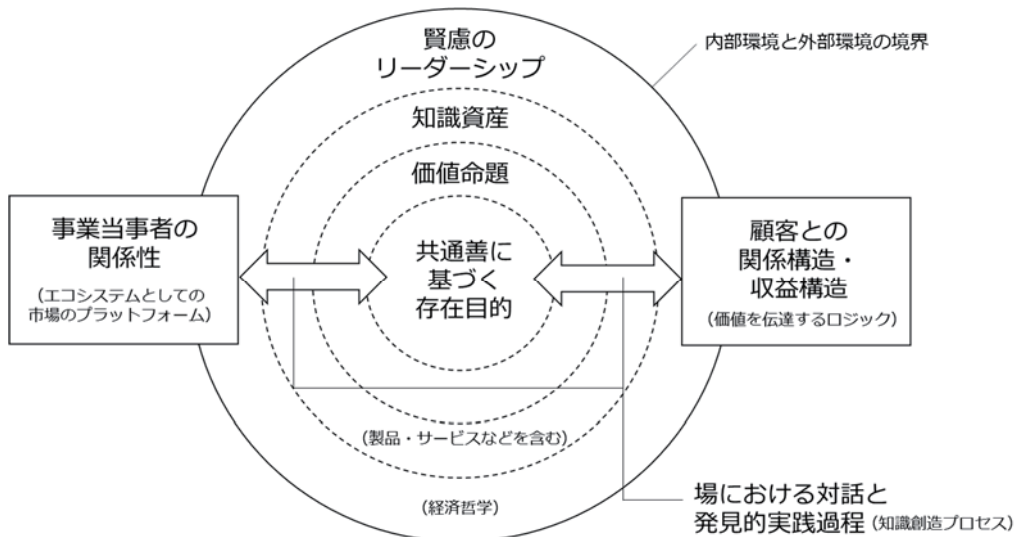


図 3 . 知識創造経営の 7 要素と共通善
(出所：野中・紺野 2012, p. 71)

知識創造理論の立場では、イノベーションを実現する企業活動の根底

には共通善が存在せねばならないから、戦略策定における最も重要な課題は、なにが共通善であるかを見極めること・定めることにある。ところが、共通善は定量化できるものではなく、知識創造そのものがダイナミズムであるから画一化もできない（定性化も難しい）。実際に知識創造理論では共通善を定義するためのツールやモデルは示されず、様々な事例研究に基づく示唆が点在しているのが現状である⁹。

この点、野中・紺野（2012）は共通善を定義する能力を「賢慮」とし、「何が善いのかという共通善を求める目的と美的判断力」と定義する。この能力（＝内的資質）は「日常の高質な習慣の中でしか育まれない」とし、例としてアリストテレスの「真善美」、陽明学の「知行合一」、武士道の「義・不義」を提示する（野中・紺野 2012, pp.42-47）。これでは「実践学という理論」を標榜するものの、実務的とは言えない。

そのうえで、戦略形成の視点でみたときには、共通善は企業目的であり、共通善を実現するための顧客価値を事業目的として定義するという（野中・紺野 2012, p.102）。これは、経営層が企業目的を定めるときには Good であり、事業の執行担当が事業目的を定めるときには Value とするロジックを含意している¹⁰。前述のように BLM 運動を受けた IBM の対応は、事業戦略のレベルにおいても善（Good）を媒介に事業としての価値（Value）が変質もしくは放棄を余儀なくされることを示している。すなわち、知識創造理論も事業戦略を立案するレベルにおいては、共通価値創造戦略理論と同様の理論的限界が生じないか¹¹。

5. 共通善階層構造モデルの提案

ここまで、価値（Value）や善（Good）として定義されるものに対して、企業活動においてどのように取り組むべきかについて、共通価値創

⁹ 野中・廣瀬・平田（2014）は「われわれの考える共通善は、特定の共同体から多数決や最大公約数として演繹的に出てくるものではない」（同書, p. 304）とし、「知識創造理論は実践論であり、経営における分析ツールや経営のハウツーを提供するのではなく」と断りをいれており（同書, p. 315）、その主張は一貫している。

¹⁰ この点、野中・紺野（2012）はビジネスモデルに関連して、知識創造経営における利潤について「究極には「共通善」を志向する企業目的のために、活用可能な知識資産を活かす知識創造活動によって初めて可能になる」（同書, p. 215）とする。そして、事業戦略のレベルにおいては「目を向けるべきなのは市場価値や情報格差のギャップでなく、「社会的責任の不均衡」（responsibility gap）である」（同書, p. 215）とし、「こうした社会的責任ギャップへの注視は新たな市場機会の芽を見出すことにつながる」（同書, p. 216）とする。

¹¹ 後述するように、コミュニティの多層性を前提として共通善に階層性があると考えた場合には、上位の Good に対して下位は Value という解釈は可能である。本稿で提案する共通善階層構造モデルは、まさにそれを端的に示すものであるともいえる。筆者の理解では、このような共通善の階層性と優先度にもとづく相対的な変容を野中・紺野（2012）は理論上明確に示してはいないものの、仮に含意するならば理論的な齟齬は生じず、課題は実務性のみとなる。

造戦略理論と知識創造理論で検討した。それぞれ理論上の限界と、実務への適用が困難という点が明らかになった。筆者の問題意識は、実際の事業戦略の立案において共通善をどのように反映させればよいかにある。

ここでいったん、公共性に関する規範的・哲学的議論を参考に、コミュニティと共通善の関係について振り返ってみたい¹²。

まず、共通善志向は人間がもともと生まれ持ったものであり、個人的な生活歴や社会環境の影響を受けるものである。すなわち、特定グループへの帰属意識とセットであり、必然的にコミュニティ相互間での対立構造を内包している¹³。

共通善が保有（共有）される範囲をコミュニティとする。共有対象は、①意識、②政治もしくは経済的紐帯、③社会共通資本、近年は、④インターネットによる関心事がある（倉坂 2008, pp.18-20, 35-36）。これら①～④が共通善を決める。しかし、その内実は多様であり、かつコミュニティは多層的で入れ子状であってよいとされる（Daly・Cobb 1994, p.177）。

以上の議論に拠って、共通善を考慮した戦略策定の解は次のようになる。「そのときに、そのコミュニティではなにが共有（＝大事に）されるべきか」（A）と、「異なるコミュニティとの調和もしくは対峙関係を正しく把握できること」（B）である。ここにいう「正しく」は、自社の成長戦略を後押しする結果が得られるという意味であり、リスクコントロールを含む。

A は従来の環境分析の精度に依存する。では、B はどうであろうか？コミュニティの多層性を構造化することで、各階層のコミュニティに存在する共通善の相関を示すことができ、対峙と調和の把握を促進できる可能性があるのではないか。その試みが図4に示す「共通善階層構造モデル」である。

共通善階層構造モデルは、自身にとっての関係性（地理的・社会的）に応じた階層を、底辺から逆三角形に展開した構図となっている。ここでは「個人・会社」「業界・地域」「普遍的価値」の三階層に分けている。それぞれの階層には共通善が存在する。

¹² 共通善（Common good）は歴史的に多様な概念であり、ほかにも「社会的善（Social good）」、「公の善（Public good）」、「社会一般の利益（General good）」、「共有価値（Common value）」、「共通の利益（Common interest）」と呼び方も様々である（ルッツ 2017, pp. 3-28）。社会経済学における定義では「社会を構成する人々にとっての共通の利益」「経済にとどまらない諸々の社会的関係の質を含む利益の概念」となる（ルッツ 2017, pp. 3-4）。我が国では明治憲法からの流れで日本国憲法に定める「公共の利益」を「Common good」の日本語訳と解釈する（広井・小林 2010, pp. 87-105）。

¹³ 共通善は、歴史的に古代ギリシャ・ローマ時代～中世共和制～18世紀古典的自由主義の流れで「人は一人では生きられない」が出発点となる。共助を出発点とするコミュニタリアニズムと自由を出発点とするリベタリアニズムは、あらゆる社会分野において対立軸を形成する。コミュニタリアニズムは、概念の定義が曖昧であることと、全体主義と排外主義の危険と常に背中合わせであることが指摘される。

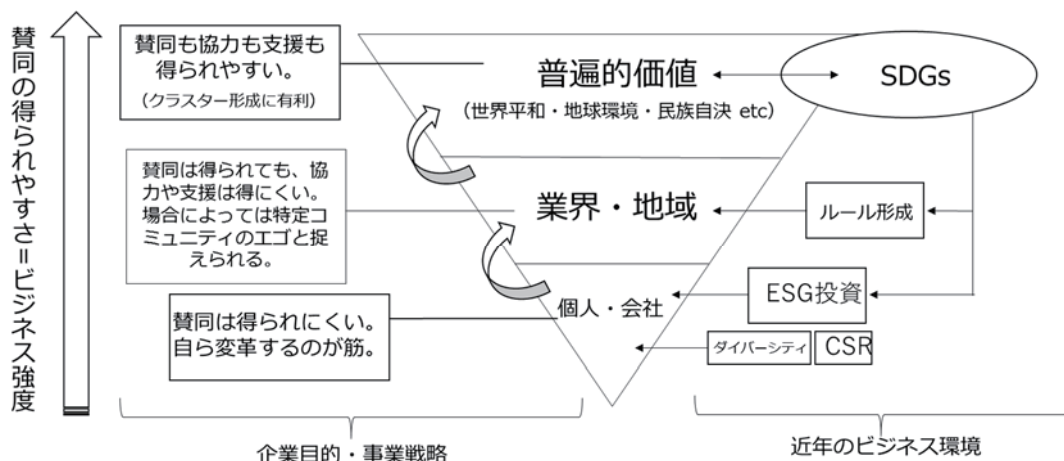


図 4 . 共通善階層構造モデル

(出所：筆者作成)

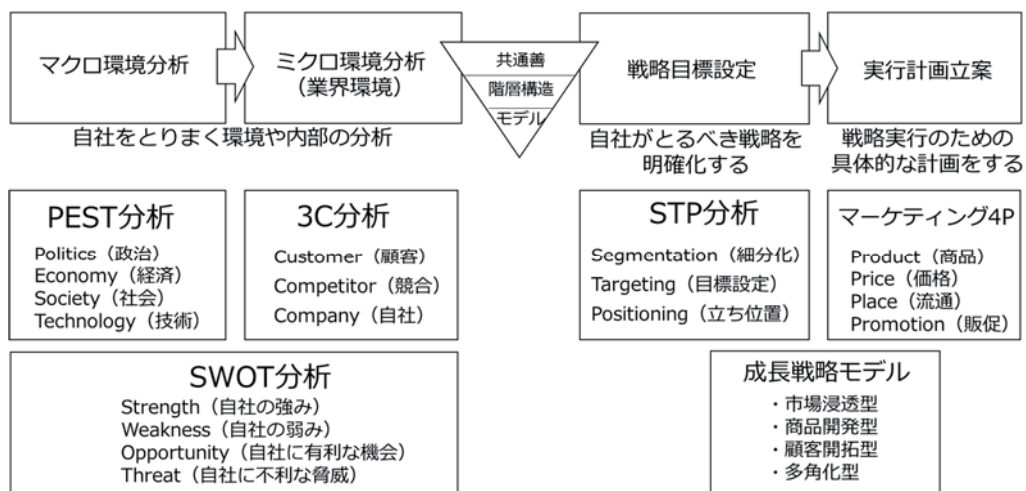


図 5 . 事業戦略策定プロセスにおける共通善階層構造モデルの位置づけ

(出所：筆者作成)

各階層の共通善は、その時代の社会規範に応じて変容するものであり、外部環境分析（PEST 分析、SWOT 分析、3C 分析など）で把握可能なものである。ここでは最上位の「普遍的価値」の階層に「世界平和・地球環境・民族自決」を例示している。

モデルの左側は、各階層に位置づけられる企業目的・事業戦略が各階層における「賛同の得られやすさ」に応じてビジネス強度が上がってい

くことを示している。すなわち、より上位階層の共通善を盛り込んだビジネスモデルが強いことを意味する。モデルの右側は、近年のビジネス環境をモデルの階層に対比してトピック的に示したものである。

共通善階層構造モデルの実務上の位置づけを図5に示す。事業戦略の策定では、最初に環境分析（マクロ、ミクロ）をおこない、戦略目標の設定と実行計画立案に落とし込みを進めていく。共通善階層構造モデルは、環境分析と戦略目標設定のちょうど中間に位置づけられる。すなわち、共通善階層構造モデルは、事業戦略の立案段階において共通善を策定するためのツールであり、理論上の位置づけは環境分析フレームワークの一種と位置づけてよい。

先にみたように、知識創造理論では、共通善を定義する能力を「賢慮」とし、リーダーシップの内的資質に依存するものとして扱う。共通善階層構造モデルは環境分析フレームワークの一種であるから、内的資質に依存することなく解を導きだせるはずである。また、その解は、従来の環境分析フレームワークをもとに導出されるものと異なるはずである。次章のビジネスモデルミュレーションでそのことを示す。

6. ビジネスモデルシミュレーション

本章では、共通善階層構造モデルをもちいてビジネスモデルのシミュレーションをおこなう。シミュレーションの手法は次の通りである。

- ① 環境分析（PEST、3C、SWOT）をおこない要素を表出化する。
- ② 自社の成長戦略に決定的な影響を及ぼす可能性がある要素（＝重要課題）を抽出する。
- ③ 重要課題について従来手法（SWOT）と共通善階層構造モデルそれぞれで戦略解を導出する。
- ④ 両者の戦略解を比較し、イノベーション性の評価をおこなう。

冒頭で指摘したように、今日的なビジネス環境ではグローバルに事業を展開しているか否かにかかわらず共通善への対応が必要である。この点を考慮し、シミュレーション対象は国内一次産業である水産業とした。本研究科のフィールドワーク実習先である兵庫県漁業協同組合連合会（以下、県漁連と記す）に対して二回にわたり実施したヒアリング内容と、同連合会への提案書の内容をもとにしている。

① 環境分析（PEST、3C、SWOT）

Politics (政治)	規制など市場の競争ルールそのものを変える要因
	漁業法改正、TPP関税撤廃、資源保護（TAC・TAE）、海洋プラスチック規制（SDGs・海岸漂着物対策）、トレーサビリティ（認証制度）、海難事故防止義務、瀬戸内法・条例改正（豊かな海）
Economy (経済)	景気や経済動向など価値連鎖に影響する要因
	戦後最長の景気回復、円高、中東情勢悪化による原油価格高騰
Society (社会)	買い手のライフ/ワークスタイルや意識の変化
	人口減少・高齢化、魚介類消費量の変化（国内＝減少、海外＝増加）、コンビニ惣菜、地産地消、観光漁業、兼業の促進、食の安全と作り手への関心、健康志向（低カロリー・高たんぱく質）、産学・異業種連携、スマートフォンの普及
Technology (技術)	開発や生産・販売促進に関わる技術の変化
	ITによる生産効率化、自動航法システムの高度化、養殖効率の向上、冷凍技術の向上、ITマーケティング、植物由来の代用食肉

図 6 . 我が国水産業をとりまく環境分析結果（PEST）
（出所：草刈・徳永・肥田木・水田 2020, p. 23 をもとに一部修正）

まず、PEST 分析によって、我が国水産業を取り巻く国内外の各要素を表出化した（図 6）。ここでは政治・経済・社会・技術の各分野で自社が受動的にその影響を回避し得ないマクロ的規模の環境要因を列挙している。本シミュレーションでは、後述するように「政治」分野における「海洋プラスチック規制」に着目したい。

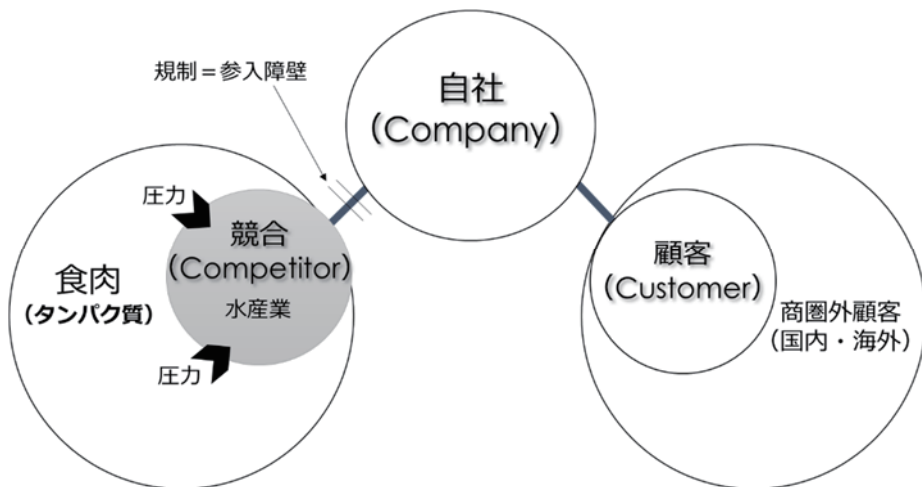


図 7 . 水産業及び魚食をとりまく環境分析結果（3C）
（出所：草刈・徳永・肥田木・水田 2020, p. 24）

つぎに、3C分析のフレームワークにもとづき、自社（県漁連）の活動領域に視点を設定して顧客と競合との三者の関係から事業の可能性について可視化した（図7）。競合は同業他社だけでなく、食肉が潜在的な競合として存在する。顧客は商圏外顧客として国内・海外への販路が潜在的に存在する。本シミュレーションでは、後述するように従来の2Cから2Bへとビジネスが拡大するため、図7で示す「競合」に位置する水産業は同時に「顧客」となる。

	プラス要因（強み）	マイナス要因（弱み）
内部環境（自社）	<ul style="list-style-type: none"> ・漁業への問題意識の高さ ・公益性、信頼性 ・政治力（ロビー活動） ・最高水準の加工センター ・「学習と成長」プロセス ・ファン作りへの取り組み <p>Strengths（強み）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者目線 ・法律上の事業限界 ・戦略的部署、人材の不足 ・他地域、異業界との連携 ・PR不足、活動のマンネリ化 <p>Weaknesses（弱み）</p>
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・瀬戸内海排水調整 ・魚消費量の増加（海外） ・地産地消の推進 ・健康志向 <p>Opportunities（機会）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・少子高齢化 ・消費者の魚離れ（国内） ・環境保護規制 <p>Threats（脅威）</p>

図8. 県漁連の環境分析結果（SWOT）

（出所：草刈・徳永・肥田木・水田 2020, p. 25）

PESTと3Cのフレームワークによって把握したビジネス環境に対して、どのような事業戦略を講じるかは自社が持つリソースによって左右される。そこで外部環境と自社内部の持つリソースについて、それぞれプラス要因とマイナス要因で分析をおこない、具体的な事業戦略立案につなげるためのフレームワークとしてSWOTがある。図8は、主として県漁連へのヒアリング内容をもとに、SWOTにより4つのマトリクスでプラス要因（強み・機会）、マイナス要因（弱み・脅威）を表出化した。

②重要課題の抽出

前項で示した環境分析結果のうち、我が国水産業における成長戦略に決定的な影響を及ぼす可能性がある要素として「海洋プラスチック規制」

に着目した。海洋プラスチック規制が今後どのように展開していくかは不透明ではあるが、SDGsの一項目として影響力が強く、これまでの急速な進展具合からも¹⁴、水産業への具体的な「脅威」として顕在化する可能性がある。

この点、海洋プラスチック規制で大きな影響を受ける水産分野は牡蠣養殖である¹⁵。具体的には、プラスチック製で流出しやすい牡蠣養殖管に対する使用制限または回収義務といった規制が考えられる。総じて低収入にあえぐ我が国沿岸漁業において牡蠣養殖は利益率が高く安定した部門であることを考慮すると、牡蠣養殖管に対する規制は水産業の成長戦略を大きく損なう可能性がある。

③戦略解の導出

重要課題として抽出した「牡蠣養殖管に対する海洋プラスチック規制」への対応について、従来手法（SWOT）と共通善階層構造モデルそれぞれで戦略解を導出した。導出過程を図9に示す。

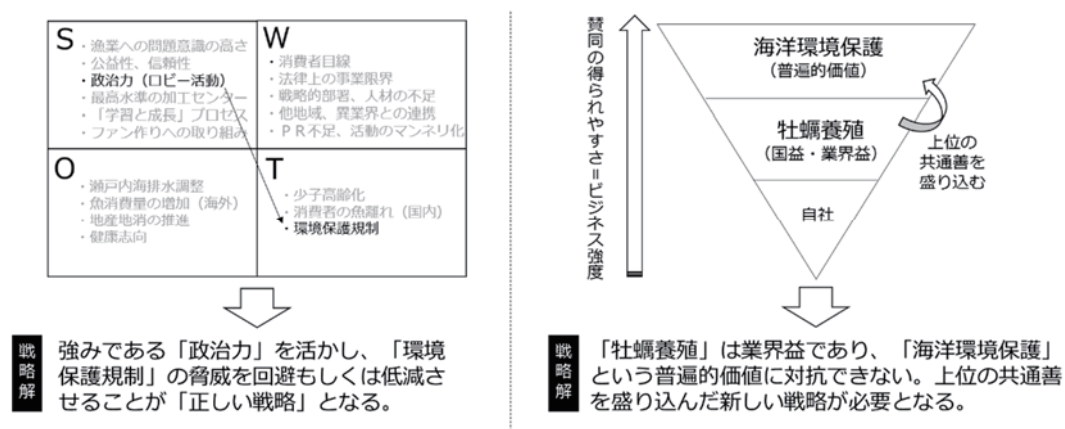


図9. 従来型（SWOT）（左）と共通善階層構造モデル（右）の戦略解導出過程
（出所：筆者作成）

¹⁴ 2015年に国連が定めた「持続可能な開発目標（SDGs）」では、ターゲットの一つとして「2025年までに、海洋ごみや富栄養化を含む、特に陸上活動による汚染など、あらゆる種類の海洋汚染を防止し、大幅に削減する」ことが掲げられている。これを受けて、国連環境総会は2017年に「海洋プラスチックごみ及びマイクロプラスチック」に関する決議を採択し、海洋プラスチック問題への関心と取り組みが、急速に国内外で進展している。日本国内では、海岸漂着物処理推進法の改正と第四次循環型社会形成推進基本計画を受け、2019年から政府による海洋プラスチックごみ問題に対する取り組みがスタートしている。

¹⁵ 国内のボランティア団体が公開しているビーチクリーニングの回収物と由来の内訳によると、回収物として「カキ養殖用まめ管」が12.4%と1位、由来については「破片／かけら類」に次いで「水産」が17.5%の2位となっている（JEAN2017）。「破片／かけら類」は由来の追跡ができないから、この結果が示唆するものを端的に表現すれば「もっとも海をプラスチックゴミで汚しているのは水産業」である。

従来手法（SWOT）のセオリーである「強み（S）や機会（O）を活かす」によって導出される戦略解は、強みである「政治力」（県レベルでは国政への陳情を通じたロビー活動）によって規制を回避する取り組みが正しい戦略となろう。

一方で、共通善階層構造モデルでは、牡蠣養殖は業界益であり、海洋環境保護という普遍的価値に対抗できない。上位の共通善を盛り込んだ新しい戦略が必要となる。

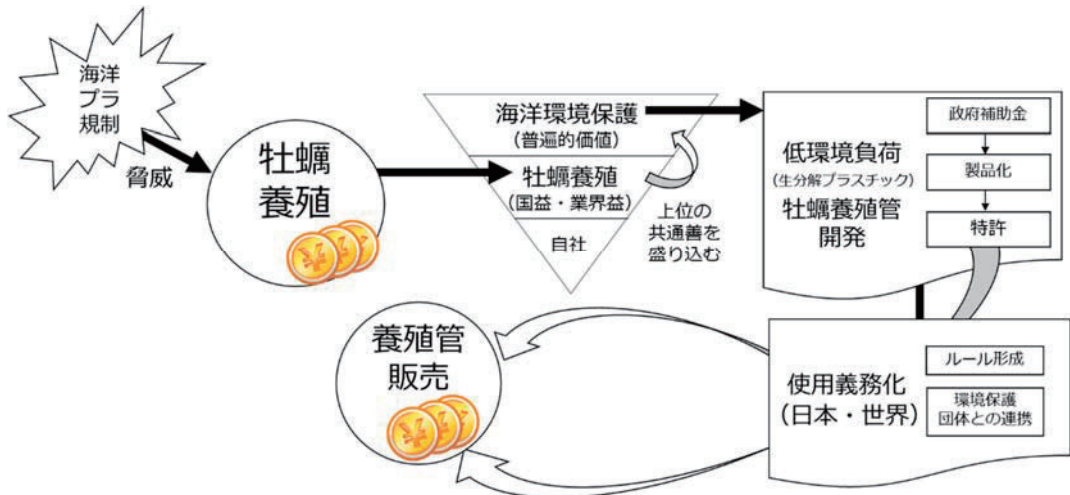


図10. 上位の共通善を盛り込んだビジネスモデル

（出所：筆者作成）

上位の共通善を盛り込む新しい戦略は、規制に反対するのではなく、むしろ利用することである。そのアイデアをビジネスモデルとして図10に示す。

このビジネスモデルは、外部環境の「脅威」である海洋プラスチック規制の対象となり得る牡蠣養殖管について、低環境負荷の製品を開発する。これにより、外部からの批判をかわすとともに、規制の強化に先んじてビジネス化をおこなうものである。もし仮に規制が進まなかった場合には、自ら使用義務化を国内外へ働きかけるルール形成によって新たな「低環境負荷型牡蠣養殖管」市場を創出し¹⁶、グローバルに市場を獲得する戦略である。

¹⁶ 生分解性プラスチックを利用した牡蠣養殖管の開発はすでに日本国内において広島県が着手しているが、本稿執筆時点で商品化に至った製品はないようである。

④イノベーション性の評価

図11は、前項までの検討結果を事業戦略策定プロセスに示したものである。環境分析において表出化した課題に対し、従来型（SWOT）と共通善階層構造モデルによって導出される戦略解は異なるため、その後の戦略目標設定と実行計画立案の内容は大きく異なる。しかし、「政治力」という強み（S）を活かすという意味で両者は矛盾しない。これは、共通善階層構造モデルが従来の環境分析フレームワークとバッティングせずに、新しい戦略を導出する契機になったことを意味する。

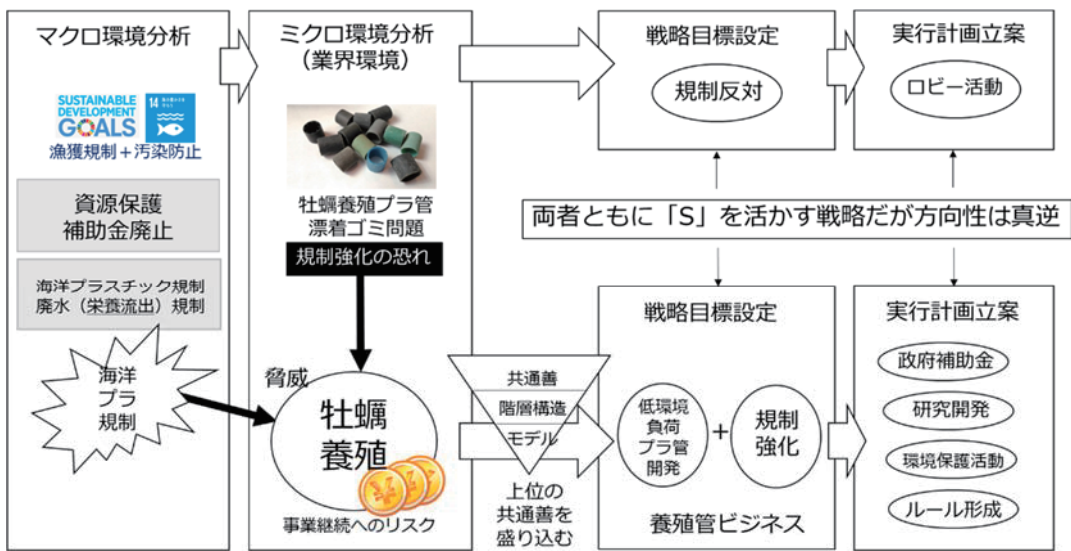


図11. 戦略解の違いによる事業戦略策定プロセスの比較

(出所：筆者作成)

低環境負荷型牡蠣養殖管ビジネスモデルについて、古典的ではあるが、シュンペーターのイノベーション五定義にあてはめると、次のように評価できる。

低環境負荷型牡蠣養殖管という「創造的活動による新製品開発」であり（プロダクト・イノベーション）、同製品を用いて従来の養殖方式を低環境負荷型へ改善する点で「新生産方法の導入」である（プロセス・イノベーション）。また、製品の顧客が国内外の同業（水産業）となる点で「新しいマーケットの開拓」である（マーケット・イノベーション）。製品開発に必要な研究機関との連携や開発費を賄う補助金の確保は「新たな資源の獲得」にあたる（サプライチェーン・イノベーション）。そして、これらイノベーションを実現するためには「新しい組織の実現」が必要

である（オルガニゼーション・イノベーション）。

以上から、共通善階層構造モデルにもとづく戦略解には、イノベーション性が認められると評価できる。

7. まとめ

今日のビジネス環境で求められる共通善を、実務においてどのように策定し、事業戦略の立案に反映させればよいか。本稿では、その問いに対する回答として、共通善階層構造モデルを提案した。

共通善階層構造モデルは、事業戦略の立案段階において共通善を策定し、共通善を盛り込んだ戦略解を導き出すためにつかうモデルである。理論上の位置づけは、環境分析フレームワークの一種と位置づけられる。

知識創造理論では、共通善の策定をリーダーシップの内的資質に依存するものとして扱う。これに対して、共通善階層構造モデルは、内的資質に依存することなく、外部環境分析によって解を導きだせるのが特徴である。

共通善階層構造モデルは、従来の環境分析フレームワーク（SWOT）とバッティングしないこと、しかし、同モデルから導き出される戦略解にはイノベーション性が認められることを、水産業を対象としたビジネスモデルシミュレーションで示した。

以上が本研究の示す新しい知見である。次に本研究の課題を述べる。

第一に、知識創造理論において共通善は企業目的に位置づけられる。環境分析のフレームワークはあくまでも事業戦略策定のレベルであるから、共通善志向に乏しい企業経営下では、共通善階層構造モデルにもとづく事業戦略は経営層の理解が得られず、実行可能性に乏しい可能性がある。

第二に、上位階層の共通善を盛り込んだビジネスモデルは強度が高いと仮定するが、その強弱に影響を与える要素は未整理である。

第三に、共通善の抽出とそれにもとづく事業戦略の実行可否はリスクまたはベネフィットの評価に依存する。具体的には外部環境分析で把握した多様な要素のどれに着目するかの評価軸である。別途評価手法が必要であろう。

第四に、本研究における事業戦略策定シミュレーションはマイナス要因（脅威）に対応したものであり、プラス要因（機会）に適用可能か否かの検討が必要である。

参考文献

【日本語文献】

- 木村典弘（2016）「共通価値創造（CSV）の戦略——長期的な視野に立つSV戦略の倫理的課題」『日本経営倫理学会誌』第23号、p.109-121。
- 草刈康弘・徳永智・水田義則・肥田木佳織（2020）「兵庫県漁業協同組合連合会向け提案書」2020年2月4日。
- 倉阪秀史（2008）「コミュニティの基盤としての社会的共通資本——持続可能性という共通善の実現に向けて」『公共研究』千葉大学公共研究センター21世紀プログラム「持続可能な福祉社会に向けた公共研究拠点」5巻3号、pp.7-37。
- 経済産業省（2014）『企業戦略としてのルール形成に向けて』。
- 経済産業省（2015）『通商白書 2015』。
- 塚本一郎・関正雄（編著）（2012）『社会貢献によるビジネス・イノベーション——「CSR」を超えて』丸善出版。
- 日本経営倫理学会・（社）経営倫理実践研究センター（監修）、高橋浩夫（編著）（2009）『トップ・マネジメントの経営倫理』白桃書房。
- 野中郁次郎・紺野登（2007）『美徳の経営』NTT出版。
- 野中郁次郎・紺野登（2012）『知識創造経営のプリンシプル——賢慮資本主義の実践論』東洋経済新報社。
- 野中郁次郎・廣瀬文乃・平田透（2014）『実践ソーシャルイノベーション——知を価値に変えたコミュニティ・企業・NPO』千倉書房。
- 広井良典・小林正弥（編著）（2010）『コミュニティ——公共性・コモンズ・コミュニタリアニズム』勁草書房。

【外国語文献】

- Daly.H.E.・Cobb Jr.J.B.（1994）For the common good-- redirecting the economy toward community, the environment, and a sustainable future. Beacon Press（Boston）.
- Lutz.A.（1999）Economics for the Common Good. Routledge（London）.（邦訳 馬場真（2017）『共通善の経済学——人間性重視の社会経済学・二百年の伝統』晃洋書房）
- Porter.M.E.・Hills.G.・Pfitzer.M.・Patscheke.S.・Hawkins.E.（2012）Measuring Shared Value; How to Unlock Value by

Linking Social and Business Results. FSG.inc (Boston) .

- Porter.M.E.・Kramer.M.R. (2011) Creating Shared Value. Harvard Business Review (Boston) . (邦訳 ダイヤモンド社ハーバードレビュー編集部 (2011)「経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略」『ハーバードビジネスレビュー』2011年6月号,p.8-31)
- Stead.J.G.・Stead.W.E. (2012) Sustainable Strategic Management. Routledge (London) . (邦訳 柏樹外次郎・小林綾子 (2014)『サステナビリティ経営戦略——利益・環境・社会をつなぐ未来型マネジメント』日本経済新聞出版社)

【インターネット】

- BBC “IBM abandons 'biased' facial recognition tech” 9-June-2020. <https://www.bbc.com/news/technology-52978191> (2020年7月30日閲覧)。
- JEAN (一般社団法人 JEAN)「クリーンアップキャンペーン 2017年結果報告」<http://www.jean.jp/activity/result.html> (2020年7月30日閲覧)。
- GPIF (年金積立金管理運用独立行政法人)「ESG投資とSDGsのつながり」<https://www.gpif.go.jp/investment/esg/> (2020年7月30日閲覧)。

謝辞

本研究は、当研究科におけるフィールドスタディから触発されたものです。共通善階層構造モデルによるビジネスモデルシミュレーションは、同報告書で提案した複数のビジネスモデルの一部です。

フィールドスタディ実習先の兵庫県漁業協同組合連合会様に御礼申し上げます。

ゼミ指導教員である當間克雄教授、実習指導教員である小川雅弘客員教授のご指導に御礼申し上げます。

本研究は、2019年4月以来の兵庫県立大学における各講義の内容を昇華させたものです。各講義をご担当いただいた諸先生方に御礼申し上げます。

最後に、実習報告書の共同執筆者である草刈康弘、肥田木佳織、水田義則の各氏に御礼と敬意を申し上げます。彼らとの知的交流がなければ、本研究は生まれませんでした。