

CSV を実践する新手法の検討

— サンテFXシリーズで働き方改革を推進するコミュニケーション戦略 —

同志社大学大学院 ビジネス研究科

寺澤 佳大

ADK マーケティング・ソリューションズ

杉浦 充

同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授

山下 貴子

要約

本稿ではCreating Shared Value (以下, CSV) の実践が進んでいないことに鑑み, 実践を進める方法として企業活動の一部におけるCSV実践のプロセスの検討を行った。今回は既存商品でありながらコミュニケーション戦略において新たなポジショニングを形成しCSV実践に成功したサンテFXシリーズ(参天製薬株式会社)の「#ニュータイプでいこう」キャンペーン事例を検討の対象とし, 事例の詳細を明らかにした上で詳細な分析を実施した。この結果から企業活動の一部, 具体的には4PのPromotion範囲内でも十分にCSV実践が可能であることを確認した。この事例検討の結果をもとに, 一製品のPromotionを起点としたCSVの実践モデルである「部分的CSV実践モデル」を新たに提言し, CSV実践の新手法を提示した。

キーワード

CSV, 医薬品マーケティング, プロモーション, 働き方改革, SNS

I. 問題意識

経営戦略の分野でPorterら(2011)が提唱したCreating Shared Value(以下, CSV)は多くの企業から共感を得ているが, 実践段階まで移している企業は多くない。

CSVは社会貢献と利益を同時に実現する方法であり, 利益の正当性の面からその推進は多くの企業に不可欠なはずである。しかしながらそれが進んでいないのは, CSVの概念は理解できても, 実践に移すフェーズにボトルネックがあるからではないかと考えた。

そこで本稿では, CSVの実践が進んでいないことに鑑み, 一製品におけるCSVの実践のプロセスを検討する。CSVの実践に成功したケースを検討することにより, いかに実践フェーズに移行するかを考察することには意義があると考えた。今回は既存商品でありながらコミュニケーション戦略において新たなポジショニングを形成しCSV実践に成功したサンテFXシリーズ(参天製薬株式会社)の「#ニュータイプでいこう」キャンペーンを検討する。そこから得られたCSVを実践に移すための要因を分析し, 多様な製品での実践可能性について提言を行う。

II. 先行研究

CSVはPorter and Kramer(2011)によって提唱された概念である。CSVとは、「共通価値」「共有価値」などとも訳され, 社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し, その結果として経済的価値が創造されるアプローチを指す(Porter & Kramer, 2011)。さらにCSVはCSRが「企業にとって, 社会問題は中心課題ではなく, その他の課題」(Porter & Kramer, 2011, 邦訳p.10)であることを問題とし, 「経済効率と社会の進歩の間にはトレード・オフが存在する」(Porter & Kramer, 2011, 邦訳p.10)という考え方は一線を画すとしている。ビジネスと社会の進歩には交点が存在し, 企業はその交点を追求することで社会的価値を創造しながら経済的価値を両立的に創造できると主張している。

岡田(2015)は, CSRと経済的利益の関係について「既存のCSRは規範としてまっとうすることを前提として, 今後はいかに統合的価値を大きくしていけるかが, 企業の評価基準となるかもしれない」と述べている。Porter et al.(2012)において, CSVのターゲットとなる社会問題の定め方や効果測定指標の設定方法に具体的に言及し, CSVの効果測定は投資家とのコミュニケーション

に不可欠であると主張している。両者の主張に共通することは、CSV実践は投資家からの視点を含めた企業評価につながるという点であり、かつて投資家が企業の経済的利益のみを重視した傾向とは明らかに異なる概念だといえよう。

CSVを推し進める具体的な方法として、「市場と製品を見直す」「バリューチェーンの生産性を再定義する」「地域社会にクラスターを形成する」の三つを提起した。第一の「市場と製品を見直す」については、Lusch and Vargo (2004) が提唱した「Service-Dominant Logic」(以下、SDロジック)が類似概念といえよう。SDロジックでは製品そのもの以上に提供される便益が重要であるとしており、CSVによる社会問題解決を便益と捉えるならば、その類似性が確認できる。すなわち、社会問題を事業創造の機会ととらえて、自社の強みや資産を生かしてそれを解決するという点で同様の視座を持つ。第二の「バリューチェーンの生産性を再定義する」は、社会的課題にはバリューチェーンに経済的コストを発生させる可能性を孕んでおり、共通価値の観点からバリューチェーンを見直すことでこれまで見逃していた新しい経済価値を発見することができるとしている。第三の「クラスターの形成(およびその内部での活動)」であるが、本来のクラスターの定義は特定分野の企業やサプライヤーが地理的に集積した地域を指している。しかし、本稿ではある特定の社会的課題を解決するための「製品群」を形成することで共通価値を創造できると考えた。一製品を通じて取り組むには大きすぎる課題も多くあるため、自らの製品を通じて直接取り組む領域と、他社の製品と協働する領域を棲み分けることで、問題解決の効率を加速することができる。

したがって本稿ではCSVをPorter and Kramer (2011)の定義に倣って、「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果として経済的価値が創造されるアプローチ」と定義して議論を進める。

III. 事例検討

I. 事例の詳細

CSVの実践事例として、参天製薬株式会社の「#ニュータイプでいこう」キャンペーン¹⁾を取り上げる。このキャンペーンは、2019年12月に発売された点眼薬であるサンテFXシリーズ『機動戦士ガンダム』コラボモデルの販売促進・話題化を目的としたものである。日頃アイケアに関心のない若年層(20~30代)に興味を持ってもらい、共感獲得のために「働き方改革」という社会的課題を中心に据えている。近年の社会的課題として「働き方改革」により求められる業務効率化がある。その業務効率化に対して、このキャンペーンでは、サンテFXシリーズの爽快なさし心地と有効成分で目の疲れをリフレッシュするという「機能的なベネフィット」と、次の行動に向かう気持ちが引き起こされる「情緒的なベネフィット」が効果的であり、サンテFXシリーズを“働き方改革に役立つ製品”と見えるように提示している。

「ニュータイプ」とは、『機動戦士ガンダム』に登場する超人的な直感力と洞察力を持つ新しい人類のことを指すが、本コミュニケーション内では“業務効率化して早く帰宅できる人”をニュータイプと定義している。そのニュータイプ像を理解させるキャンペーン動画として、《サンテFXを使用したキャラクター(アムロ・レイ)が仕事を素早く終わらせて帰宅する》という動画を作成している。主人公であるアムロ・レイを現場社員、ライバルのシャア・アズナブルを上司と見立て、職場でよく見られるやり取りを2人が行う。日々の業務で疲れ目になっているアムロがサンテFXを使用することで気分がリフレッシュされ、業務効率化が進み、見事ガンダムに乗って直帰することができる…といった内容となっている。この動画は2019年12月~2020年3月の間に累計500万回以上の再生回数を記録している。

動画だけではなく、その他の展開においても、「働き方改革」という世相を『機動戦士ガンダム』の世界観のなかで表現した。バナー(静止画)展開では、プロモーションターゲットである「働く人たち」を年代や役職で細分化し、それぞれのペルソナに共感しやすい「仕事での“あるある”な

場面・課題」を原作のセリフパロディとともに演出している。例えば、「アムロ、直帰しまーす!」「見えるぞ!私にも定時が見える!」は、若手社員が定時に帰ることを促す表現となり、「サンテFXがないと仕事に影響するぞ」「残業はさせん!させんぞお!」という表現では、中間管理職が部下を早帰りさせようと督促する場面となっている。それぞれ「見えるぞ!」「サンテFXがないと…」という表現を用い、点眼薬を使うことが「業務の効率化」につながると察知できる工夫がある。

本キャンペーン名はTwitterでのハッシュタグも兼ねている。「#ニュータイプでいこう」という提案型ハッシュタグで若年層の自分事化を狙い、前述した動画や静止画の中にも記載することで、相乗的な効果を意図している。このハッシュタグが活用されてSNS (Twitter/Facebook) 上では、ユーザーがその他のセリフパロディ投稿を大喜利のように行う展開が見られた。

このような「働き方改革」の文脈と「製品 (サンテFX)」の文脈、その両方を掛け合わせた展開が「#ニュータイプでいこう」キャンペーンであった。企画過程で使われたコンセプトペーパーには働き方改革へのアプローチが明確に記され、サンテFXを「目の疲れによって損なわれる集中力が回復して作業効率が上がる“業務効率化ガジェット”」とし、点眼薬をガンダムのストーリー上に位置付けた。

2. 事例の分析

「#ニュータイプでいこう」キャンペーンにおけるコミュニケーション戦略の策定の過程を順に確認すると、まさにPorterらの提言が行動に移されていることが分かる。この事例は第一のCSV方法である「市場と製品を見直す」の好例であるが、具体的実践方法の第一ステップとして「自社製品によって解決できる、またはその可能性がある社会的ニーズや便益、および害悪を明らかにすべき」(Porter & Kramer, 2011, 邦訳p.16)の通り、サンテFXシリーズによる働き方改革を解決すべきターゲットとしている。

次いで第二のステップとして、サンテFXシリーズと働き方改革を繋ぐコミュニケーションの設計である。直感的に捉えたとサンテFXシリーズと働き方改革の間にはやや論理の飛

躍があるように感じられる。その論理の飛躍を埋めるために「サンテFXシリーズ使用による爽快感と有効成分→業務効率の向上→長時間労働の是正」というストーリーが構築された。このステップにおいて重要なのは、コミュニケーションストーリーの中で製品の使用が織り込まれていることである。企業にとって製品が使用されることは経済的価値が確立されること、つまり利益が得られることを意味する。社会的課題へのアプローチにおいて利益が創出されることこそ、第二のステップで最も重要なことである。本事例においても参天製薬担当者は「POSデータの分析から、企画品発売による購入者人数増に一定の成果があった」と結論付けている。

第一、第二ステップを通じて、「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果として経済的価値が創造されるアプローチ」が実践されるプロセスを確認した。特に本事例においては社会的価値の創造 (つまり、社会的課題の解決) が従来的一般医薬品のコミュニケーションと比べて極めて特異的であったことがCSV実践に寄与している。それは「#ニュータイプでいこう」キャンペーンの広告表現に明確に表れている。通常的一般医薬品のコミュニケーションは使用者の不調の改善そのもの、つまり使用者にとってのメリット訴求が主である。例えばアリナミン錠剤シリーズ²⁾のキャッチコピーは「寝てもダメならアリナミン」となっており、疲労状態に対して製品使用での疲労回復というメリットがストレートに訴求されている。対して本事例は、製品使用者のメリット (爽快感による業務効率の向上) のみならず、それを通じた社会的課題 (長時間労働は正による働き方改革) へのアプローチとなっている。つまりコミュニケーションにおける問題設定の違いが広告表現の違いに明確に表れているのである。

ここまでは意図的に設計されたコミュニケーション戦略を見てきた。ここからは副次的な影響について考察する。本事例では副次的な影響として、結果的に第二のCSV方法である「バリューチェーンの生産性を再定義する」も実現していることが確認できる。これまでCSVにおけるバリューチェーンの生産性の再定義はネスレ³⁾の事例のようなサブラ

イチェーンの改善によるものが大半であった。しかし本来的なバリューチェーンはサプライチェーンの範囲に留まらず、製品使用による価値連鎖も含んでいるはずである。本事例は製品使用者自身が業務効率化によって働き方改革の担い手となっており、製品使用者もバリューチェーンへの価値の付加に参画している。つまり製品使用者と価値共創しており、まさにSDロジックと言えよう。先の先行研究においてSDロジックは第一のCSV方法である「市場と製品を見直す」の類似概念であると述べたが、本事例においては第二のCSV方法である「バリューチェーンの生産性を再定義する」に内包される形で確認されているのである。

実際にバリューチェーンに沿って見てみると、主活動のマーケティングフェーズにおいて事例の詳細に述べたコミュニケーション戦略が策定されているが、それによって以降の川下で価値共創が実現している。製品使用者は従来的には価値を享受する立場であるが、本事例においては価値を付加する、つまり製品使用者自らも社会的課題を解決するアクターとしてバリューチェーンの最川下に位置しているのである。

本事例のCSV実践における新奇性としては、CSVを4PにおけるPromotion内で実践している点にある。CSVは本来的には経営戦略の観点から論じられることが多く、これこそがCSV実践の障害となっていると考えた。本事例では一製品内でCSVを実践することは十分に可能であることを示している。一製品における、しかもPromotionの範囲でCSVが実践できることは、適切なステップを踏みさえすれば如何なる制限があってもCSVを実践できることを示唆している。

IV. 提言

サンテFXシリーズ「#ニュータイプでいこう」キャンペーンの事例を通じて、CSV実践の方法を確認してきた。冒頭でも述べたように企業のCSVに対する理解は深まっておりボトルネックは実践のフェーズにあるが、本事例はそのボトルネックを解消する手段を示している。それは企業活動の一

部、つまり一製品（サービス含む）においてのCSVを検討することである。

CSVが経営戦略として根幹に据えられ、企業活動の全てで体现されることは非常に重要であり、理想的である。全ての企業活動が社会的課題の解決に紐付けられるため、その推進力や影響力も大きいものとなる。実際にネスレやノボルディスク⁴⁾のように、企業活動にCSVが張り巡らされ、高い社会的価値（社会貢献）と経済的価値（利益創出）の両立を実現している企業もある。しかし全ての企業活動でのCSV実践が未だ現実的でない企業が多数実在することも事実である。それら企業がCSVそのものを諦めてしまうことは、社会的価値を創出する機会を諦めることである。そうではなく、あくまで理想は全ての企業活動でCSVが実践されることとしながら、一部の企業活動からCSVを実践フェーズに移していくことが重要だと考える。

サンテFXシリーズ「#ニュータイプでいこう」キャンペーンで行われた方法、つまり4PにおけるPromotionの範囲においてCSVを実践する考え方は、まずCSVを実践フェーズに移す上で非常に汎用性が高い方法となる。そこには三つの理由があり、一つ目は既存製品で実践できること、二つ目は実践までのスピードが早いこと、三つ目は4PにおけるProductに応用できることである。一つ目の既存製品で実践できることについて、「#ニュータイプでいこう」キャンペーン事例を確認した通りである。既存商品のコミュニケーション戦略を見直すことで十分にCSVを実践することが可能となる。二つ目の実践までのスピードの早さについて、一つ目と関連する部分であるが、経営戦略の根幹に据える場合と比べてCSV実践の範囲は広くない。ゆえに意思決定までの階層や時間が少ないと考えられ、実践までのスピードの早さに繋がるものと考えられる。三つ目の4PにおけるProductへの応用であるが、PromotionにおいてCSVを実践した場合、社会的課題の解決という観点から製品の改良点が明らかになる可能性がある。それらを踏まえた新しい製品を市場に投入することは、ProductによるCSVの実践と言えるであろう。4PにおけるPromotionでのCSV実践はProductでのCSV実践に直結し得るのである。

Promotionの範囲内においてCSVを実践することの第一のCSV方法「市場と製品を見直す」に基づいており、副次的に第二のCSV方法「バリューチェーンの生産性を再定義する」をも実現していることを述べてきた。本提言を実行する企業が増えていけば、幅広い業界から同じ社会的課題にアプローチする企業集団が形成されることを示す。これはまさに第三のCSV方法「地域社会にクラスターを形成する」を応用した、同じ社会的課題の解決にアプローチする企業群のクラスター形成を意味している。つまりPromotionの範囲内におけるCSV実践を志向することは最終的にCSV実践の三方法を網羅する可能性があると考えられる。これは部分的CSV実践モデルといえよう(表-1)。

ここまでCSVの実践に難渋している企業への提言として、一製品(サービス含む)におけるCSVを検討、特に4PにおけるPromotionの範囲でのCSVの実践について述べてきた。最後に、本研究の限界も述べておきたい。Christiansen⁵⁾らはCSVによって企業活動の一部に近視眼的になる可能性を指摘したが、一製品でのCSVの実践であるために近視眼へのより深い注意が必要である。本研究の立脚点は如何にCSVを実践フェーズに移すかという

点である。実践への移行というボトルネックを克服した後はCSVの社会的価値(社会貢献)と経済的価値(利益創出)の重なる領域の活動を広げ、企業活動全体を見直すことにより深耕していくことが重要である。

表-1 部分的CSV実践モデル

	概念	本研究における概念の適用可能性	実践実現度
市場と製品	社会的課題を事業機会と捉え、自社の強みや資産を生かしてそれを解決する	解決すべき社会的課題を「働き方改革」に設定し、サンテFX使用による社会的課題の解決を志向した。 働き方改革と製品使用の間にある論理的飛躍を、コミュニケーション戦略上の機能的ベネフィット(爽快感)と情緒的ベネフィット(次の行動へ向かう気持ちを引き起こす)に立脚して解消している。	意図して実践可能
バリューチェーンの生産性	バリューチェーンの川上から川下において、一部または全体を見直すことで共通価値を生み出す	従来は価値享受者であったサンテFX使用者は、本研究において「働き方改革」の実行者であり、価値付加者としてバリューチェーンのアクターとなっている。 バリューチェーンの再定義の過程で、サンテFX使用者との価値共創が行われており、これはSDロジックの実践でもある。	副次的に実践される
クラスター形成	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する	参天製薬がFirst Moverとなっている、製品使用を通じた働き方改革へのアプローチについて、同様のアプローチを行う企業が増加し、「働き方改革」製品(企業)クラスターが形成されていく可能性がある。	今後実践が実現する可能性

注

- 1) 「#ニュータイプでいこう」キャンペーンは「宣伝会議」(2020年2月号 p.40-41) に詳しい。
- 2) 武田薬品工業株式会社「アリナミン公式ホームページ」, <https://alinamin.jp/index.html> (2020年8月6日アクセス)
- 3) Porter & Kramer (2011) の邦訳 p.18-19において、ネスレが行ったコーヒー豆サプライヤーとの生産性再定義事例が確認できる。
- 4) ノボノルディスクのCSVは「Novo Nordisk Annual Report 2019」でも確認可能である。特に中国や北米において現地政府や学会とクラスターを形成して社会的課題にアプローチしている。その中で製品使用が促進され、糖尿病市場での高い成長率シェア、市場シェアに繋がっている。
- 5) Christiansen, Niels, (2014), “ ‘Creating Shared Value’ is lost in translation. Let’s reclaim it,” *Green Biz* <https://www.greenbiz.com/article/creating-shared-value-lost-translation-lets-reclaim-it> (2020年8月6日アクセス)

引用文献

- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, JANUARY-FEBRUARY 2011, 2-17. (「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号, 8-31.)
- Porter, M. E., Hills, G., Pitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2012). Measuring Shared Value. FSG.
- 岡田正大 (2015). 「CSVは企業の競争優位につながるか」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2015年1月号, 38-53.