

# 在邦製薬企業の Creating Shared Value 実践に関する検討

同志社大学大学院 ビジネス研究科

寺澤 佳大

同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授

山下 貴子

## 要約

本稿では製薬企業が持つ強み（経営資源・専門性等）を活かし、ビジネスとして社会問題を解決する Creating Shared Value（以下、CSV）の概念の有用性を検討した。分析対象として在邦製薬企業群と、比較対照となる CSV 実践企業群のアンニュアルレポートをテキストマイニングを用いて統計的分析を行い、その結果を解釈したところ、在邦製薬企業群は CSV 実践企業群に比して有意に CSV 実践水準が低いことが示された。この結果をもとに、在邦製薬企業に対して新たなプロモーション戦略として CSV 実践手法を応用した「疾患治療でのクラスターの形成」を提言し、医師のみでなく疾患治療に関わる主体全てに対してアプローチすることの意義と具体的にもたらされるメリットを提示した。

## キーワード

CSV, CSR, 製薬企業, テキストマイニング, 計量テキスト分析

## I. 問題意識

近年、多くの製薬企業はプライマリー領域からスペシャルティ領域へと開発・販売の軸足をシフトさせている。一方、在邦製薬企業のプロモーションは、医師に対する人的あるいは金銭的リソースの集中投下によって処方、つまり売上を獲得するという、いわゆるプッシュ戦略を選択している。市場環境の変化に呼応したプロモーション立案の必要性を感じつつも有効な手法がみつけれられていないというのが在邦製薬企業の実情である。

現行のプロモーションの最も大きな問題点として、在邦製薬企業が顧客を未だ医師のみに定義している点にある<sup>1)</sup>。医師をターゲティングし各社が競争し合うために競争の範囲も狭くなっている。プロモーション戦略にパラダイムシフトを起こすためには今一度顧客を再定義し、プロモーション投資の対象を広げる必要がある。

「Creating Shared Value」は在邦製薬企業のこれら課題に対して、大いなる示唆と気づきを与える。Porter and Kramer (2011) が提唱した Creating Shared Value（以下、CSV）とは事業活動と社会問題解決の交点へのアプローチを指している。製薬企業は製品の社会的有益性の高さから CSV との親和性は高いと考えられる

が、日本で企業活動を行う在邦製薬企業の中で CSV を前面に打ち出している例は少ない。CSV を企業戦略の根幹に据えることで、行き詰まりをみせる従来のプロモーションのみならず、企業戦略そのもののパラダイムシフトをもたらすことができると考えた。

そこで本稿では、在邦製薬企業における CSV 実践の水準を明らかにし、どのような戦略を用いて CSV を体現すべきかそのプロセス提言することにした。

## II. 先行研究と CSV の概念定義

### I. 先行研究レビュー

#### (1) 製薬企業の企業戦略

製薬企業の経営課題については、収益性の悪化や研究開発費の増大に関する指摘が多くみられる。Porter and Teisberg (2009) は米国医療市場での短期的コストの押し付けあいを指摘し、矢吹 (2013) は上市品の現在価値合計が研究開発投資額合計を下回る現状を明らかにした。つまり上市後に研究開発投資を回収することは困難になり、新薬で大幅な収益確保が難しくなっているとした。

製薬企業のプロモーションについて、矢吹（2013）は現在の主要チャネルである医薬情報担当者（以下、MR）に関して、上市後1～2年を除くと頻回訪問による医師の認知への影響は低く、売上向上への影響が低いことを明らかにした。Porter and Teisberg（2009）も営業が足で稼ぐモデルの問題点を指摘しており、（足で稼ぐモデルによる）患者の拡大ではなく奏効率を高めるための営業活動、医療提供のバリューチェーンの中で自らの製品やサービスの前後に起こることへの理解が必要であるとした。製薬企業の低収益構造の変化とMRによるプロモーション効果の逓減により、あらたな戦略スキーム構築の必要性が明らかとなった。

## (2) CSV (Creating Shared Value)

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 (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) 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)という考え方と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。ポーター自身も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。

CSVを推し進める具体的な方法のうち、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、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」では、Prahalad and Ramaswamy（2000）は「Co-Creation」を提唱して経験価値から商品・サービス、バリューチェーンを再定義したが、経験価値という立脚点がCSVと明確に異なっている。第三の「クラスターの形成（およびその内部での活動）」では、Nalebuff and Brandenburger（1997）は「Co-opetition」では競合との関係性において「双方が勝つ競争」に言及しており、近似的概念であるといえる。これら先行概念には部分的にCSVと重複があるが、CSV概念の新規性を否定するほどの重複の程度ではないと考えた。

## 2. 本稿におけるCSVの定義

前項にてCSV概念の詳細と具体的実践手法、先行の類似概念を確認した。本稿では以降の議論をCSVの実践は企業にとって有効であるという立場で進め、「社会的価値を創造することで経済的価値を創造すること」<sup>2)</sup>と定義して検討を続ける。

## III. 仮説と検証方法

### 1. 在邦製薬企業におけるCSVに関する仮説

前節にて、市場環境の変化がもたらす在邦製薬企業のプロモーション戦略のパラダイムシフトの必要性を指摘した

が、本稿ではCSVがそれを解決するカギ概念であると位置づける。

競争範囲の狭さについてPorter and Teisberg (2009)は医療提供のバリューチェーンの中で自社製品の前後に起こることへの理解の必要性を述べた。これはCSV実践方法のひとつである「クラスター形成」の応用として捉えられる。つまり自社製品を使用する医療提供者のみでなく、前後の疾患治療プロセスに関わる者や患者自身も全て自らの顧客としてクラスター化することで、ターゲティングの対象とする範囲を拡げることができる。現行プロモーション手法の行き詰まりに対するCSVの有効性についても、ターゲティングの対象範囲を拡げ、それに伴い事業投資の範囲も拡大させる。それは狭い範囲内でのプロモーション競争からの脱却を意味し、結果的に従来手法にはない新たな販促スキームを開発することが期待できる。

ここまで在邦製薬企業の抱える課題と解決策としてのCSV概念の適用可能性を整理したが、CSVの実践の程度を比較検証する必要がある。そこで投資家向けに事業活動を報告するアニュアルレポートを実証分析対象として採用し、実際の企業活動の中でどの程度CSVが実践されているのか定量的に比較検証することにした。本稿では在邦製薬企業群とCSV実践企業群のアニュアルレポートの分析を通じてCSV実践水準の比較を行う。二群の比較を通じて、相対的な活動の水準をより明確に示し、それぞれの企業が行っている具体的な活動の有効性について検討した。

先行研究の展望と製薬企業の戦略分析より、在邦製薬企業におけるCSV実践水準はCSV実践企業群に比して低水準であることが予測される。そこで本研究では、以下の2つの仮説を設定した。

- i. 在邦製薬企業群は、CSV実践企業群に比してアニュアルレポートにおける「CSV実践（社会的価値を創造することで経済的価値を創造する）」水準が低い。

さらに、仮説iが成り立つとき、在邦製薬企業群のレポートはCSV以外の記載内容が多くなるはずである。くわえて

分析対象レポートの性質から、「経済的価値の創造」に関する記載は少なくなり「社会的価値の創造」のみへ言及した割合が高くなると予測できる。ゆえに導く仮説は以下となる。

- ii. (iが成り立つとき) 在邦製薬企業群はCSV実践企業群に比して、アニュアルレポートにおける「社会的価値の創造のみ」に言及した割合が高い。

本研究では、アニュアルレポートにおけるCSV構造要素について計量テキスト分析を用いて定量的に分析を行った。CSVに関する記載がどの程度存在したか、その水準について在邦製薬企業群とCSV実践企業群の2群間の比較を実施した。詳細については以降の項にて述べる。

## 2. 検証方法

在邦製薬企業のCSV実践水準を確認するため、アニュアルレポート内のCSVまたはCSR記載部分、もしくはCSVまたはCSR活動を報告した独立レポート（両者とも以下、CSVレポート）を分析対象とする。比較対象としてCSV実践企業に関しても同レポートを分析対象とする。本稿ではCSVを「社会的価値を創造することで経済的価値を創造すること」と定義している。分析対象レポートの性質から必ず記載されている「社会的価値の創造」の記載に加え、「経済的価値の創造」となる本業事業活動が記載されていればCSVを実践していると判断する。各CSVレポートの本業事業活動に関する記載割合を両企業群間で比較検討することが今回の実証分析の概要である。あわせて分析対象レポートの性質から本業事業活動以外の記載は「社会的価値の創造」のみを示していると考え、非本業事業活動として分析対象とする。

### (1) 対象企業の選定方法

在邦製薬企業群について、恣意性を極力排除し、かつ在邦製薬企業の代表的企業を抽出するため、東証一部上場の製薬企業を対象とした「国内製薬会社2016年度決算ランキング」<sup>3)</sup>の上位5社を対象とした。対象企業は武田薬品工業株式会社、アステラス製薬株式会社、大塚ホールディングス株式会社、第一三共株式会社、エーザイ

株式会社である。

比較対象となるCSV実践企業群については、CSV実践をランキングしたFOTUNE「CHANGE THE WORLD」<sup>4)</sup>2016年版<sup>5)</sup>からレポートが入手(ダウンロード)可能な上位5社を対象とした。対象企業はGlaxoSmithKline(1位,製薬・英),General Electric(3位,産業機械・米),Gilead Sciences(4位,製薬・米),Nestle(5位,食品・スイス),United Technologies(8位,航空宇宙/防衛・米)である。なお、ランキング2位のIDE Technologiesは非上場でありレポート収集不能,同6位,7位のNike,Master Cardはアニュアルレポートへの記載および別レポートが存在しないため除外した。

## (2) 対象企業の分析対象レポート

対象企業の分析対象レポートは、両企業群を2016年基準にて選択したため2016年を直近として、CSV概念が提唱された翌年の2012年まで遡って対象とする(2012年~2016年)。計量テキスト分析を用いて直接比較を行うため英語版を対象とした。在邦製薬企業群は5社×5年分のうち欠損したレポートはなく、CSV実践企業群ではGeneral Electricの2014年分,Gilead Sciencesの2012,2013年分が欠損した。各レポートの分析方法や結果などの詳細については、寺澤(2017)を参照されたい。

## (3) 計量テキスト分析(テキストマイニング)による解析方法

今回は計量テキスト分析を分析手法として選択し、「KH Coder」<sup>6)</sup>を用いてテキストマイニングを行った。解析方法については樋口(2014)第4章の手順を参考にしており、最後に両群間の母比率の差の検定を行った。

一連の手順において最も重要となるのが、③自己組織化マップからのラベリングと分類、④ラベルに対するコーディングルール(ラベリングされたクラスターを表す語の定義)の決定である(寺澤,2017)。

③について、自己組織化マップとは「データ中に数多く出現していた言葉を用いて、出現パターンが似通った言葉ほど近くに布置される言葉のマップを、多変量解析によって作成」(樋口,2014)されたものである。自己組織化マッ

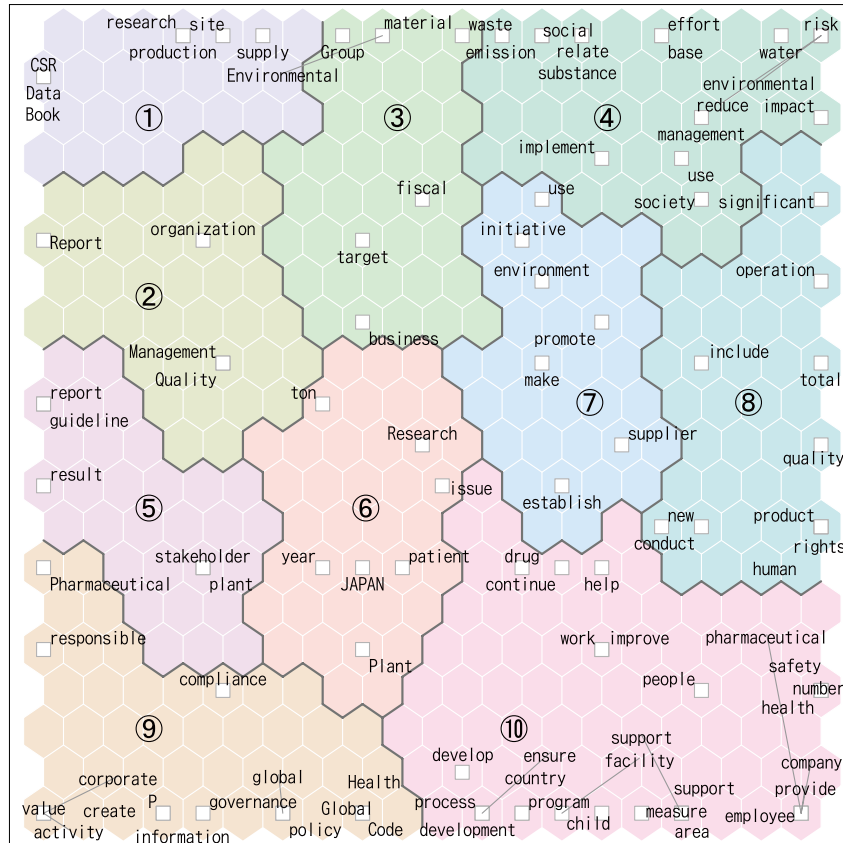
プは全企業10クラスター、布置語数は100語に最も近くなる最小出現数で統一した。

④では、クラスターに付与したラベルに基づいて、1ラベルごとにコーディングルール(ラベリングされたクラスターを表す語)を決定した。「理論仮説や問題意識にもとづいたコーディングと分析」(樋口,2014)を行うために機械的なコーディングは避け、文脈にもとづいて厳密な判定を行った。同時に極力恣意性を排除するためにKH Coderの機能である関連語検索を用いてクラスターに布置された語の関連語を検索し、同じくKH Coderの機能であるKWICコンコーダンスによって抽出された関連語の前後の文脈を確認した上で決定した。したがって同じラベルが付与されていてもコーディングルールは企業ごとに異なっている。例えば「地球環境保護」ラベルであっても武田薬品工業とアステラス製薬のコーディングルールは同じ内容ではない。また同一企業内で複数のラベルに同一語をコーディングルールとして採用している。

実際に武田薬品工業を例に解説する。図-1は自己組織化マップであるが、④クラスターにはenvironmental, water, emission, reduceなど環境に関する語が布置されているため、「地球環境保護」が主題であると判断しラベリングした。全てのクラスターを同様にラベリングもしくは分類不能の判定を行った後、設定したコーディングルールをまとめたものが表-1である。

全ての対象企業で上記プロセスを行なった。次節でKH Coderによる計量テキスト分析とその結果に対する統計的差異の検討を通じ、仮説の検証を行う。

図一 武田薬品工業の自己組織化マップ



表一 武田薬品工業のラベル一覧とコーディングルール

分類	クラスター	ラベル	コーディングルール
本業事業活動	⑩ -a	後進国の医療発展	develop+country or access or receive or drug or medicine or treatment or care or healthcare or disease or child
非本業事業活動	③	収益（財務）	fiscal or revenue or earnings or profit or audit
	④⑦	地球環境保護	reduce or reduction or emission or use or waste or material or water or CO2 or greenhouse or gas or GHG or energy or SOx or NOx or oxide or oil
	⑧	企業倫理	ethic or code or compliance or guideline or regulation or policy or criterion or principle or human+right or supplier or value+chain
	⑨	（製薬企業の）社会的使命	responsible or responsibility or health or pharmaceutical+product or corporate+value or provide+information or governance or policy or code
	⑩ -b	労働環境	work or employee or safety or health or EHS or facility or training or skill or career or gender or diversity
分類不能	①②⑤⑥		

（全て筆者作図，作表）

#### IV. 分析結果と考察

本節では各企業の計量テキスト分析の結果を示し、在邦製薬企業群とCSV実践企業群間の母比率の差の検定による群間差の検討を行い、それらに対する考察を加える。

表-2, 3は全ての対象企業をコーディングルールに基づいて計量テキスト分析し、在邦製薬企業群とCSV実践企業群それぞれで合算したものである。

表—2 在邦製薬企業群全体とCSV実践企業群全体の計量テキスト分析結果

	在邦製薬企業群全体		CSV実践企業群全体	
	コーディング		コーディング	
	出現数	割合	出現数	割合
本業事業活動	7782	16.57%	8788	41.74%
非本業事業活動	13822	29.43%	6071	28.54%
コード無し	30104	64.10%	11185	52.59%
総文数	46963		21270	

(全て筆者作表)

在邦製薬企業群では本業事業活動の出現割合が低く、非本業事業活動については在邦製薬企業群もCSV実践企業群も同程度の出現割合であることが示された。これらの出現割合の統計的差異を確認するため、母比率の差の検定を行った。その結果が表-3である。

表—3 「本業事業活動」出現率における両群間の母比率の差の検定結果

在邦製薬企業群の割合	0.1657
CSV実践企業群の割合	0.4174
Z値	70.889
p値	<0.0001

上記より、在邦製薬企業群およびCSV実践企業群の両群間における「本業事業活動」に分類された文の出現率について、出現率に有意な偏りが認められた ( $p < 0.001$ )。すなわち在邦製薬企業群において本業事業活動に分類された文の出現率が有意に低いことが示された。第3節

で述べたように、CSVレポートにおける本業事業活動の記載はCSV実践を表しているため、仮説iは支持された。

- i. 在邦製薬企業群はCSV実践企業群に比して、アニュアルレポートにおける「CSV実践（社会的価値を創造することで経済的価値を創造する）」水準が低い。>> 支持

次に、仮説iが支持されたため、仮説iiの検討を行った。その結果が表-4である。

表—4 「非本業事業活動」出現率における両群間の母比率の差の検定結果

在邦製薬企業群の割合	0.2943
CSV実践企業群の割合	0.2854
Z値	2.367
p値	0.0179

上記より、在邦製薬企業群およびCSV実践企業群の両群間における「非本業事業活動」に分類された文の出現率について母比率の差の検定を行なった結果、出現率に有意な偏りが認められた ( $p < 0.05$ )。すなわち在邦製薬企業群において非本業事業活動に分類された文の出現率が有意に高いことが示された。第3節で述べたように、CSVレポートにおける非本業事業活動の記載は「社会的価値の創造」のみを表しているため、仮説iiも支持された。

- ii. (iが成り立つとき) 在邦製薬企業群はCSV実践企業群に比して、アニュアルレポートにおける「社会的価値の創造のみ」に言及した割合が高い。>> 支持

仮説検証から、在邦製薬企業では「社会的価値の創造」に「経済的価値の創造」を付与した事業活動の実践が相対的に少ないことが明らかとなったが、「社会的価値の創造」のみに言及した文の出現率は有意に高いことを確認した。これにより在邦製薬企業群が「社会的価値の創造」の重要性を認識していることが確認され、CSV実践の素地は整っていると考えられる。

## V. 提言

在邦製薬企業群は本業事業活動の出現率が有意に低いことが実証され、CSV 実践水準は低いという結果となった。ただし社会的価値の創造（社会的責任）は確認され、岡田（2015）の指摘の通り社会的価値の創造は企業活動の前提であることが示唆された。在邦製薬企業群と CSV 実践企業群との違いは社会的責任を経済的対価まで繋げられているか、言い換えると「社会的価値の創造」によって「経済的価値を創造」できているかという点である。

そこで、在邦製薬企業が現行の「社会的価値創造」に「経済的価値創造」を付与させる具体的方法、つまり CSV 実践方法について「地域社会にクラスターを形成する」を応用させた、「疾患治療でのクラスターの形成」を提案する。これは疾患治療というプロセスに関与する主体の集積を意味しており、患者、医療提供者、社会サービス提供者、自治体など、予防も含めた疾患治療プロセスに関与する主体すべてによって構成される。

疾患治療クラスター形成とアプローチを行うことは、冒頭で提示した「顧客の再定義およびターゲティングの対象範囲の拡大」と「プロモーション効果逓減の解消」という二つの問題を解決できる可能性を示すことができる。例えば患者会<sup>7)</sup>を顧客と捉えて、医療機関と協業しつつ積極的にアプローチをすれば、従来目の行き届きにくかった患者の日常生活を含む疾患治療プロセスへの新たな介入点を発見できるであろう。これにより自社医薬品を用いた疾患治療がプロセスの中で自然に選択され、さらには Porter and Kramer (2011) による第一の CSV の具体的実践手法である「製品の見直し」にも発展しうる。このように疾患治療クラスターを形成して顧客を再定義すれば競争の範囲が拡大し、従来の医師のみをターゲットとしたプロモーションの行き詰まりも解消されると考える。寺澤（2017）は疾患治療クラスター形成の成功事例としてオムロンヘルスケア、Novo Nordisk の取り組みを纏めている。

本研究は在邦製薬企業にみられる二つの問題への解決アプローチとして、CSV の観点から有効性、現状の実践

程度について検討し、疾患治療クラスターの形成を提言した。本提言は在邦製薬企業にとって有効な一手であると確信する一方、検討すべき要素を十分に検討できていないのも事実である。まず戦略・組織に関して、疾患治療クラスターへの全方位的なアプローチを行うための人員が新たに必要となる。これに係る組織設計や人員再配置など、組織面からの検討は行っておらず改めて十分な考察が必要である。また本提言を実践にあたっては従来の在邦製薬企業が担ってきた役割が変容するため、厚生労働省含む行政当局との調整が必要となる。同時に製薬企業が疾患治療プロセスに網羅的に関わることは、医療提供者の理解をなくしてその一步を踏み出すことはできない。疾患治療クラスターがもたらすべき社会的価値について、医療提供者と在邦製薬企業の認識を一致させ、その意義に理解を得ることが非常に重要となるだろう。行政当局との調整、医療関係者の理解の促進についても十分な検討を行っておらず、今後の課題としたい。

### 注

- 1) 財務省による製薬企業への販管費の高さへの指摘があり、その大部分を医師への営業を行う MR が占めている。(ミクス online (2017). 「財務省 製薬業界に産業構造転換迫る MR の待ち時間や雑務の多さを指摘」10月26日)
- 2) 「これは、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、経済的価値が創造されるというアプローチである。」(Porter and Kramer, 2011, 邦訳 p.10) を要約し定義した。
- 3) Answer News (2017). 「【最新版】国内製薬会社2016年度決算ランキング—小野薬品「オプジーボ」で利益2.4倍 「改定・円高」軒並み減収」5月22日 <http://answers.ten-navi.com/pharmanews/9919/> (2017年11月8日参照)
- 4) 「CHANGE THE WORLD」はコアビジネス（本業）を通じて社会にインパクトを与えた企業を FORTUNE がランキング化したものである。その選定基準は①測定可能な社会的影響②事業の結果（企業にとっての経済的、社会的な結果）③イノベーションの程度と明示されている。詳細は <http://fortune.com/change-the-world/2016/> の「See our methodology and credits」を参照。

- 5) FORTUNE 「CHANGE THE WORLD」 <http://fortune.com/change-the-world/2016/> (2017年11月8日参照) 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年1月号, 36-52.)
- 6) KH Coder ホームページ (<http://khc.sourceforge.net/dl.html>) よりソフトウェアをダウンロード、インストールし今回の分析を行った。
- 7) 例えば慢性疾患の場合、患者自身が精神的不安に悩むケースがある。そこで同じ状況にある患者を組織化したものが患者会であり、患者同士の交流の場となっている。

### 引用文献

- Beschorner, T. (2013). Creating Shared Value : The One-Trick Pony Approach. *Business Ethics Journal Review*, 1(17), 106-112.
- Christiansen, N. (2014). 'Creating Shared Value' is lost in translation. Let's reclaim it. *Green Biz* <https://www.greenbiz.com/blog/2014/06/19/CSV-controversy> (2017年12月21日参照)
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the Value of 'Creating Shared Value'. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 56, 130-153.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1997). *Co-opetition*. Linda Michaels Literary Agency. (嶋津祐一・東田啓作 (訳) (1997). 『コーペティション経営』日本経済新聞社)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, DECEMBER 2002, 5-16. (「競争優位のフィランソロピー」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2003年3月号, 24-43.)
- Porter, M. E., & Teisberg, E. O. (2006). *Redefining Health Care*. Harvard Business Press. (山本雄士 (訳) (2009). 『医療戦略の本質』日経BP社)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society- The Link Between Competitive Advantage and Social Responsibility-. *Harvard Business Review*, DECEMBER 2006, 78-92. (「競争優位のCSR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.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-Opting Customer competence. *Harvard Business Review*, JANUARY-FEBRUARY 2000, 79-88.
- 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.
- 寺澤佳大 (2017). 「Creating Shared Value 実践に関する研究 - 在邦製薬企業への応用 -」 同志社大学大学院ビジネス研究科ソリューションレポート
- 名和高司 (2016). 『成長企業の法則』ディスカヴァー・トゥエンティワン
- 樋口耕一 (2004). 「テキスト型データの計量的分析 —2つのアプローチの峻別と統合—」『理論と方法』19 (1), 101-115.
- 樋口耕一 (2014). 『社会調査のための計量テキスト分析 —内容分析の継承と発展を目指して—』ナカニシヤ出版
- 矢吹博隆 (2013). 「医薬品営業マーケティングモデルの変革」ベインアンドカンパニー社