



# 共通価値の創造 (CSV:Creating Shared Value)

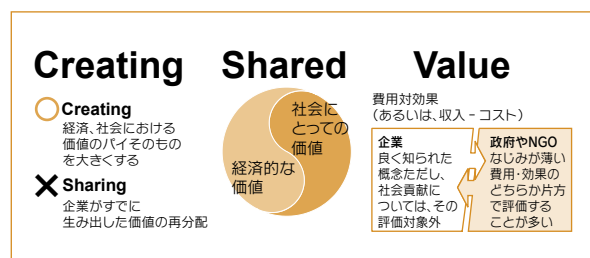
トーマツ企業リスク研究所 主任研究員 奥村 剛史

共通価値の創造(CSV)という概念が、CSRやサステナビリティの分野で大きな関心を集めている。その主張や背景から、企業戦略やブランディングの分野とも関わりが深く、CSVの名を冠する部門を持つ企業なども出ている。本稿ではその内容や背景について、筆者の理解を交えながら紹介していきたい。

## 1. 共通価値の創造(CSV)とは

CSVとは、企業戦略の大家であるハーバード大学のマイケル・ポーター教授が、「共通価値の戦略」という2011年の論文において提唱した概念で、「経済的価値を創造しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値も創造する」というアプローチである。いわゆる「本業でのCSR」を想起させる内容であるが、様々な特徴的な要素が入っている。「Creating」は、単なる価値の再分配ではなく、価値創造で分配するパイを増やすという意味、「Shared」はそのパイが(企業の)経済的な価値と社会的な価値によって共有されるという意味、そして「Value」は、便益(効果)だけではなく、費用と効果の双方を勘案した費用対効果を指標とする意味がそれぞれ込められていると、筆者は理解している。

図表1 CSVの意味するところ



なお、ポーター教授は2006年にも、「競争優位のCSR戦略」という論文を発表しており、その論文で検討された概念を発展させたのが、「共通価値の戦略」で論じられているCSVの概念である。

## 2. 米国の経営学におけるCSRの扱い

意外に思われるかもしれないが、米国の経営学で

は社会貢献や企業の社会的責任に関して、少なからず論じられている。例えば、マネジメント論の大家であるドラッカー教授には、「非営利組織の経営—原理と実践」という、NGO等の経営に関する著作がある。また、マーケティングの第一人者であるコトラー教授にも、「社会的責任のマーケティング」という、事業の成功とCSRの両立についてマーケティングの視点から考察をした著作がある。そして、MBA取得を目指す経営大学院(ビジネススクール)でも、社会貢献や企業の社会的責任に関する課目があったり、あるいは、公共政策や環境などの他の専門分野の修士の学位を、MBAと同時取得※できる制度なども存在する。

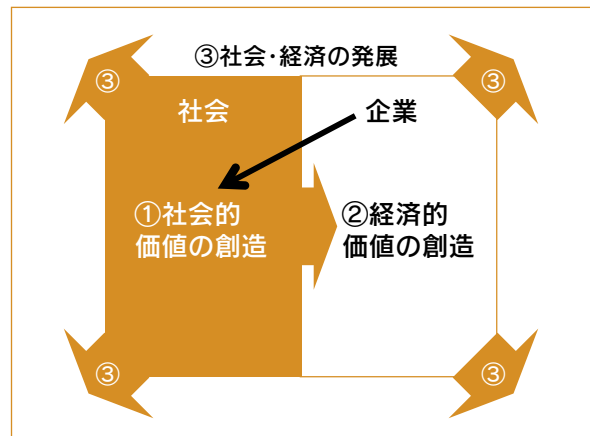
※通常のMBAよりも、修了までに時間がかかることが一般的である。

### 3. CSVで提唱していること

さて、そのCSVの定義は、「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行」である。社会の発展と経済の発展の関係性を明らかにし、これを拡大することが重視されており、その尺度には「価値」が用いられている。

ともすると、株主等からのプレッシャーもあり、企業は短期的な経済的価値に目が行きがちになるが、社会的な価値と結びついてこそ、健全な企業の発展が見込まれる。少々乱暴な言い方であるが、健全な企業の発展のために視野を広げよう、という主張であると筆者は捉えている。社会的価値の創造に目を向けることで、企業は新たな経済的価値を享受し、社会・経済の双方の発展に寄与することが見込まれている。

図表2 CSVのイメージ

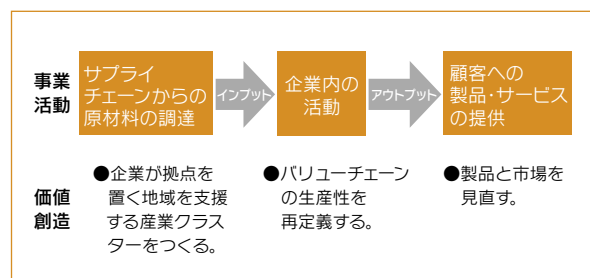


企業が共通価値を創造する具体的な方法は、以下の3つがあると論じられている。

- 製品と市場を見直す。
- バリューチェーンの生産性を再定義する。
- 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。

なぜ、この3つの方法なのかについて、論文では触れられていない。筆者なりに以下のように整理を試してみた。まず、図表3にあるように、事業活動を企業内の活動とそのインプットであるサプライヤーからの調達、アウトプットである商品・サービスの提供という要素に分けた。すると、調達活動などに関して多少の重複はあるものの、それぞれに対応した価値創造の形が示されていると解釈することができる。

図表3 事業活動と3つの価値創造

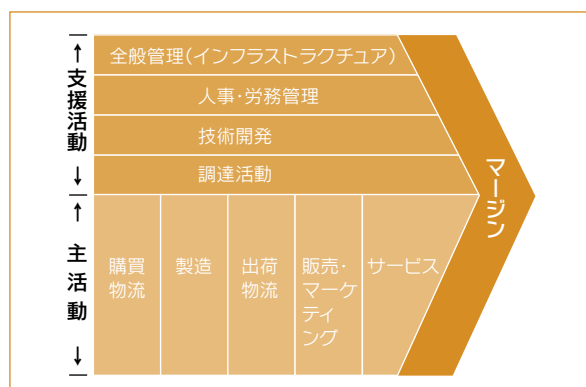


次に、3つの価値創造についてポーター教授が論じられている内容を、それぞれ見ていきたい。

1つ目の「製品と市場を見直す」では、「我々の製品は顧客、あるいは顧客の顧客の役に立つのか」という最も根本的な問いを改めて追求すること、貧困地区や開発途上国など、これまで存続可能と認識されていなかった市場を開発することによって、社会的ニーズを満たすことが挙げられている。企業はまず、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だ。ただし、それは技術の進歩や経済の発展、社会的優先順位の変化などに伴い、絶えず変化するものであり、社会的ニーズを常に探し求めることが大切である、と述べられている。

2つ目の「バリューチェーンの生産性を再定義する」に関しては、ひとつの注意点があると筆者は考えている。ここで言う「バリューチェーン」は、ポーター教授の著書「競争優位の戦略」で示された、利益(マージン)を生み出すための企業の活動プロセスと理解することが妥当であろう。社会的責任に関する国際規格であるISO26000などで述べられている、原材料の採取から製品の廃棄まで、いわゆる「ゆりかごから墓場まで」のサプライチェーン的な概念を示す言葉ではなく、企業内の活動にフォーカスした概念であることには注意が必要である。

図表4 バリューチェーンの図



出所:「競争優位の戦略」M.ポーター(著)より作成

さて、改めて「バリューチェーンの生産性を再定義する」の内容であるが、こちらの項目は伝統的なCSR活動と近い内容であり、例えばCO2削減の取り組みが、エネルギーコストの削減につながる事例や、資金や技術を提供してのサプライヤーの育成が生産性や品質の改善につながる事例が取り上げられている。社会問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的価値を発見できるとされている。

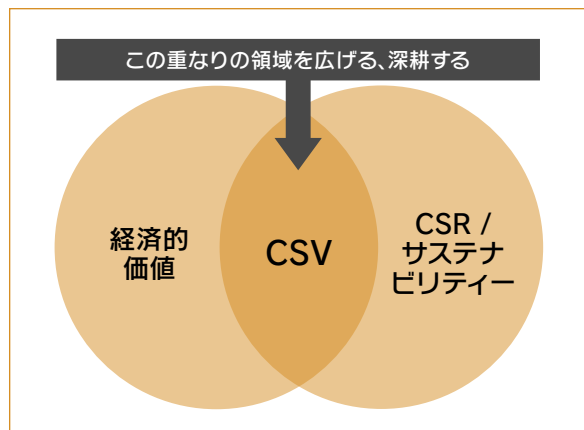
最後に挙げられている「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」であるが、まず、ここで言うクラスターとは、特定分野の企業や関連企業、サプライヤー、サービス・プロバイダー、ロジスティクス等が地理的に集積した地域(シリコンバレーのITや、ケニアの切花など)を指している。企業が成功するためには、支援企業やインフラも重要な要素であり、生産性やイノベーションに影響を与えるため、強いクラスターを持つことは企業の経済的価値につながる。企業は、ロジスティクス、サプライヤー、流通チャネル、教育、取引所、教育機関などの欠陥や不備といった、強いクラスター形成を阻害する社会的課題を解決または緩和することで、共通価値を創造できる。一企業単独で取り組むには大きすぎる課題も多くあるため、自ら直接に取り組む領域と、行政や業界内で協働したほうがコスト効率の高い領域を棲み分けるようにするとよいと述べられている。

#### 4. 「今までもやってきたこと」 でよいのか?

CSVはあくまでも事業からの視点で捉えた活動であり、「経済的に成功するための新しい方法」と位置づけられている。そのことは必然的に、CSVに

CSRやサステナビリティの課題の全てが包含されるわけではないことを示している。例えば、世代を超えて利害関係があるような超長期的な課題や、万が一の場合に大きな影響のする課題、どの企業の経済的価値にも結びつきが薄い課題などは、CSVからは遠い位置にあると考えられる。そのような課題への一定の配慮も必要であろう。当然、全ての社会的な課題が企業の責任ではなく、企業の責任の範囲はどこまでなのか、という議論もあるのだが、企業への期待はこれまでになく高まっており、その傾向は今後も大きく変わることはないだろう。

図表5 CSVとCSR/サステナビリティの関係図



また、CSVが事業からの視点であることとも関連するのだが、CSVへの反応として、自社の事業はこれまでも社会のニーズに応じてきているので、これまでどおり事業をしていけばいいのだ、という態度も一部には見られる。例えば、近江商人の時代からある三方よし※の精神で商売をしてきているので何も変える必要はない、という反応だ。だが、残念ながら、今までのやり方でやってきて、さまざまな社会的な課題は解決されずに残っているのである。

社会のニーズに応えた事業活動や、三方よしの精神に基づいた事業活動は賞賛されるべき活動であり、ぜひ引きつづき取り組んで頂きたい内容である。

ただ、これまでと同じ活動を続けるだけでは何も変わらないということは、認識をする必要がある。

昨今の企業の状況を見ると、CSVのもたらした大きな功績として、これまで以上に経営者や事業企画部門などの注目をCSR/サステナビリティの分野に引き寄せたこと、優先順位付けを図り各企業の本業に近いような得意分野への資源集中を促したことが挙げられるだろう。各企業にとって重要なのは、先ほどの図表5でいうところの、CSVとして示されている経済的価値とCSR/サステナビリティの重なる領域の活動を広げる、深耕する活動であり、そのための一歩を進め、何か変化をもたらすことが期待されているといえよう。

㊟

※「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の三つの「よし」。売り手と買い手の双方を満足させ、社会にも貢献する。

#### 〈参考資料〉

- M.E. ポーター「競争優位の戦略」ダイヤモンド社 1985年
- M.E. ポーター「競争の戦略(新訂版)」ダイヤモンド社 1995年
- M.E. ポーター、M.R. クラマー 競争優位のCSR戦略「ハーバード・ビジネスレビュー」2008年1月号 ダイヤモンド社
- M.E. ポーター、M.R. クラマー 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 ダイヤモンド社
- P.F. ドラッカー「非営利組織の経営—原理と実践」ダイヤモンド社 1991年7月
- P. コトラー、N. リー「社会的責任のマーケティング—『事業の成功』と『CSR』を両立する」東洋経済新報社 2007年8月