



シェアード・バリューの誤った考え方

CSV/ シェアード・バリューは、経営戦略のコンセプトです。基本的な CSR は、すべての組織が「社会的責任」として対応すべきもので、これについては、ISO26000 などのガイドラインがあります。一方、CSV/ シェアード・バリューには、ガイドラインなどはなく、個々の企業が独自の考えのもとに戦略的に対応すべきものです。

企業が CSV/ シェアード・バリューに取り組むのは、そうすることが、企業にとってメリットがあるからです。社会問題の解決を事業機会と捉え、自社の強みを生かしてビジネスを創出するのは、(長期的な取り組みが必要なことも多いですが) 利益を求めてのことです。戦略的 CSR または戦略的社会的貢献活動として、バリューチェーンや競争基盤を強化する取り組みを行うのは、競争力を高めるためです。

私は、仕事柄、「わが社のこの活動は、CSV と言えるのか」といったような質問を受けることもあります。CSV/ シェアード・バリューは、社会と企業の両方に価値を生み出す活動ですが、日本の多くの企業は、CSV/ シェアード・バリューと言える活動を、ある程度はすでに実施しています。上記の問いに対しては、よほどこじつけたロジックでない限り、「CSV/ シェアード・バリューと考えて差し支えないと思います」という答えになります。

しかし、CSV/ シェアード・バリューは、価値を生み出すためのものですので、「これだけやれば十分」ということは、ありません。継続的に「新しい価値を生み出す」か「既に実施している活動の価値をさらに高める」ための戦略フレームワークです。すでに実施している活動を整理して、評判を高めるコミュニケーションのために使うこともできますが、それは本質的用途ではありません。

CSV/ シェアード・バリューは、本質的には、企業が他社と差別化するために行うものです。そのため、先進企業では、対外的に公表せず、密に行うこともあります。もちろん、株主に自社の価値創造の考え方として伝えること、幅広いステークホルダーに社会に価値を生み出していることをア

ピールして評判を向上するために伝えることもできます。CSV/ シェアード・バリューをどう伝えるかは、企業のコミュニケーション戦略のもとに考えられるべきものです。

なお、既に行われている CSV は、「Created Shared Value」です。対外的にアピールするだけで、そこで留まっていると、新しい価値は創造されず、「Creating Shared Value」にはなりません。製品・サービス、バリューチェーン、クラスター/ 競争基盤の 3 つのアプローチにより、共有価値を継続的に創造していくことが必要です。

バリューチェーンの CSV、クラスター/ 競争基盤の CSV は、様々な形態で実施することが可能です。例えば、「節電」も自社の事業プロセスにおいて、エネルギー利用や CO2 排出を削減しつつ、自社のコストを削減するバリューチェーンの CSV です。

CSV 創造のための議論を

一方で、過去における「プリウス」「マイクロファイナンス」などに代表される新しい市場を創り出すイノベーションも CSV (この場合は、製品・サービスの CSV) です。

改善活動のように地道にたくさんの活動を積み重ねるタイプの CSV/ シェアード・バリューもあれば、新興市場戦略の一環として行う CSV/ シェアード・バリューもあり、会社を挙げて大きなイノベーションにチャレンジする CSV/ シェアード・バリューもあります。すべての組織のすべての部門で CSV/ シェアード・バリューを生み出すことが可能です。CSV/ シェアード・バリューのフレームワークは、そうした活動を生み出すための視点を提供しています。

CSV/ シェアード・バリューのフレームワークを用いて、どれだけ多くの価値を生み出すかが重要です。「今行っているどの活動が CSV/ シェアード・バリューと言えるのか」と議論するのではなく、「できる限り多くの CSV/ シェアード・バリューのアイデアを生み出し、それを実践していく」かが大事です。

【みずかみ・たけひこ】東京工業大学・大学院、ハーバード大学ケネディースクール卒業。旧運輸省航空局で、日米航空交渉、航空規制緩和などを担当した後、アーサー・D・リトルを経てクレアンに参画。CSR/ サステナビリティのコンサルティングを主業務とする。ブログ「CSV/ シェアード・バリュー経営論」共著『CSV 経営』(NTT 出版)