



世界を変える CSV 戦略①

水上 武彦 (株式会社クレアン)

CSR 担当者と CSR 経営者のためのニュースレター

CSRmonthly

社会貢献と競争力強化の歩み寄り

アダム・スミスによるレッセフェールの体系化、英国で始まった産業革命以降、人類の経済活動は飛躍的に発展しました。最近200年で人口は6倍、経済活動は50倍になりました。この結果、人類の活動は地球環境に大きく影響を及ぼすようになりました。

さらに、最近の経済のグローバル化、IT技術の進化、金融革命などにより、経済は新しい段階に入りました。例えば、米国の株価は、1987年に2000ドルだったものが、2007年には1万4000ドルとなっています。

これらの経済の拡大をもたらしたものは、企業を中心とする成長至上主義とも言うべきものです。一方で、環境面や社会面の問題も顕在化してきており、「人類は持続可能な活動をしているのか」「今の経済システムは、本当に人々を幸せにしているのか」といった懸念が生じています。

この懸念に対する一つの答えがCSRです。CSRは企業活動が社会に及ぼす悪影響を抑制すると同時に、良い影響を創り出すように求めています。

NGOの監視の強化や、内部通報などが一般化したことで、企業活動の悪影響に関しては、ガバナンスが効くようになっています。一方、良い影響を創り出すという面については、企業の対応は、寄付などの社会貢献活動が中心で、その影響力は限定的です。

事業活動を軸に考える

そこで登場してきたのが、CSV (Creating Shared Value = 共通価値の創造) という考え方です。CSVは、事業活動を通じて現在の社会経済システムが抱える問題を解決するという考え方と具体的アプローチからなる経営フレームワークです。

従来、「戦略的CSR」「本業のCSR」「攻めのCSR」などと言われてきたものを具体的に体系化したものとも言えます。

CSVの基本アプローチは、次の3つです。

1 製品・サービスのCSV

2 バリューチェーンのCSV

3 クラスターのCSV

「製品・サービスのCSV」は、製品・サービスという企業のアウトプットを通じて、社会問題を解決しつつ利益を創出するものです。ゼネラル・エレクトリックのエコマジネーションやトヨタのプリウス、各種BOPビジネスなどがそれにあたります。

「バリューチェーンのCSV」は、企業活動そのものを通じて、社会問題を解決しつつ企業の競争力を強化するものです。ウォルマートは、容器包装の簡素化・軽量化と輸送ルートの効率化を通じて環境負荷を軽減しつつ、2億ドルのコストを削減しています。

ネスレは、途上国の貧困地域のコーヒー農家を支援しつつ、限定された産地でしか入手できない高品質なコーヒー豆の安定調達を実現しています。

「クラスターのCSV」は、人材、インフラ、規制や事業慣行、あるいは自然資源など、企業活動を支える外部環境やステークホルダーへの働きかけを通じて、社会問題を解決しつつ企業の競争力を強化するものです。

マイクロソフト、シスコ、デルなどは、事業展開地域でIT教育を実施しています。こうした活動は地域の発展を促すとともに、不足しがちなIT人材を育成することで、自社の競争力も強化しているのです。

糖尿病治療薬で世界をリードするノボノルディスクは、中国での事業展開に先立ち、医療従事者や市民などに対して、糖尿病についての啓発活動を行っています。これも、社会問題を解決しつつ自社の競争力に直結する「市場の知識」というクラスターを強化している例です。

このCSVは、人々の本質的な懸念に根ざしており、今後の大きな潮流となることは、間違いありません。

本コラムでは、「CSVという新しい潮流をどう捉えるべきか」「CSVの3つの基本アプローチをどう具体化するか」「CSVを促進する社会の動きはどうなっているか」などについて、経営戦略理論や最新事例などを踏まえつつ、考察していきます。

【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。