



## CSV/ シェアード・バリューの進化

私も CSV (クリエイティング・シェアード・バリュー) について 5 年以上考えてきていますが、海外においても CSV は、10 年以上かけて進化しています。

CSV と言えば、マイケル・ポーターとマーク・クラマーのコンビが元祖ですが、2 人の共著による CSV 関連論文としては、2002 年の「競争優位のフィランソロピー」、2006 年の「競争優位の CSR 戦略」、2011 年の「共通価値の戦略 (CSV)」がそれぞれハーバード・ビジネス・レビュー誌に掲載されていて、CSV の 3 部作と言えます。

タイトルも「フィランソロピー」→「CSR」→「CSV」と変化しているのですが、内容も「①クラスター/競争基盤の CSV」→「①+②バリューチェーンの CSV」→「①+②+製品・サービスの CSV」と進化しています。

最初の「競争優位のフィランソロピー」では、企業の社会貢献活動は、もっと戦略的コンテキストを重視して実施することが可能であるとし、ポーターのダイヤモンド・モデルを応用して、自社事業に価値を生み出す戦略的社会貢献活動の考え方を提示しています。そして、シスコ・ネットワーキングアカデミーといった自社事業に必要な人材を育成する社会貢献活動などを紹介しています。これは、CSV の 3 つのアプローチで言えば「クラスター/競争基盤の CSV」に該当します。

次の「競争優位の CSR 戦略」では、CSR の現状についての課題を示した上で、「内から外への影響」、すなわち企業のバリューチェーン内の活動が社会に及ぼす影響と、「外から内への影響」、すなわち外部の社会状況が企業に及ぼす影響の視点から、戦略的に CSR を推進する考え方を示しています。大まかに言って、「内から外への影響」に戦略的に対応するのが、「バリューチェーンの CSV」であり、「外から内への影響」に戦略的に対応するのが「クラスター/競争基盤の CSV」です。ここで、ネスレのサプライヤー育成の事例などを紹介しながら、「バリューチェーンの CSV」が加わっています。

そして、2011 年の CSV 論文で、3 つのアプローチと事例が紹介されています。ここで、「製品・サービスの CSV」が加わっています。

実際に企業において CSV 活動を推進する上でも、「クラスター/競争基盤の CSV」→「バリューチェーンの CSV」→「製品・サービスの CSV」の順番で検討するのが、取り組みやすいかも知れません。

### 日本企業が持つ CSV のポテンシャル

企業の現在の社会貢献活動は、戦略的に実施されているとは言えません。大企業になると数億、数十億を社会貢献活動に支出していますが、これをクラスター/競争基盤強化のための活動に活用することは、かなりインパクトがあると思います。すぐにでも検討すべきものでしょう。

バリューチェーンの CSV についても資源利用の効率化、廃棄物の有効活用、従業員の生産性向上など、すぐに取り組めるものもありますので実施しやすいでしょう。製品・サービスの CSV は、新規事業創出と同様な取り組みが求められますが、一番成果を出すためのハードルが高いと思います。

私のコンサルタントの仕事でも、社会貢献活動の見直しについての依頼は増えています。CSV の取り組みとしては、ここが一番社内でも通りやすいのではないかと思います。

なお、最近海外では、「CSV」よりも「シェアード・バリュー」という呼び方のほうが、一般的になってきていますが、これも一つの進化なのかも知れません。個人的には、CSV を CSR と対比させて説明するよりも、まったく別のものと説明したほうが、理解しやすいのではないかと考えていますが、そのためには、「シェアード・バリュー」のほうが、CSR とは全く違う語感を持っているため、適当なのかも知れません。

CSV/ シェアード・バリューは、今でも十分価値を創出することのできるフレームワークですが、今後、まだまだ進化していくでしょう。日本企業は、その進化を先導して世界に先んじるポテンシャルを十分持っていると思います。