



“Shared Value” の意味

CSV (Creating Shared Value) は、「共通価値の創造」と訳されるケースが多いようです。CSV を最初に言い始めたネスレが、日本語訳として「共通価値の創造」を使っているためだと思います。

私は、最近では CSV が定着してきたこともあり、あまり日本語で表現することはないのですが、「共有価値の創造」という訳を使っています。一つの戦略・活動が社会価値と企業価値の両方を生み出すのが “Shared Value” です。社会と企業に共通の価値を生み出すというよりは、社会価値と企業価値という異なる価値を一つの戦略・活動をもって共有する、というニュアンスのほうがしっくりくるため、「共有価値」としています。

逆に、「共有価値の創造」は、社会価値と企業価値という複数の価値を生み出すため、Creating Shared “Values” と訳したくなるようです。しかし、「価値」を意味する “Value” は不可算名詞のため、複数の価値を生み出すとしても Creating Shared “Value” です。なお、“Values” とした場合は、「価値観」の意味になります。

マッキンゼーが「エクセレント・カンパニー」の成功要因として示した 7S に、「共通の『価値観』」があります。これは、日本語の書籍などでは、“Shared Value” と表記されていることが多いのですが、これは誤りで、正確には “Shared Values” です。

なお、7S は、ソフトの 4S : Shared Values、Style (経営スタイル・社風)、Staff (人材)、Skill (スキル・能力)、ハードの 3S : Strategy (戦略)、Structure (組織構造)、System (システム) からなるフレームワークです。優れた企業では、これら 7S が互いに補完し合い、強め合いながら戦略を実行しています。Shared Values は、ミッション、ビジョンなど、企業などの組織が共有すべき存在意義や目指す姿を総称したものであり、組織の最も基本的な要素です。7S を図で表すときには、中心に位置付けられています。

CSV ではなく、“Shared Value” を使う意味

CSV が普及するきっかけとなったのは、2011 年にマ

イケル・ポーター教授、マーク・クラマー氏が Harvard Business Review 誌に掲載した “Creating Shared Value” の論文です。

最近では、ポーターとクラマーの創設した FSG では、CSV ではなく、“Shared Value” という言葉を使い、シェアード・バリューを広げるために様々な活動をしています。

シェアード・バリューという言葉を使うようになったのは、FSG の中で議論した結果、CSV だと CSR と似た概念と捉えられてしまうため、経営戦略として広げていくには、違う言葉が良いだろうという結論に至ったようです。

最近、多くの経営者や経営学者から、世界の社会問題に対し、企業はその力をもって解決することができ (解決すべきで)、そうすることが企業と社会の持続的発展を可能とするという CSV/ シェアード・バリューと同じ考え方が、示されています。

一方で、CSV は、まだまだ CSR と同じような概念と捉えられています。例えば、ポーター教授と同じハーバード・ビジネス・スクールのジョセフ・バウアー教授は、社会問題の解決がビジネス機会であるとしつつ、CSV については、以下のよう

に述べています。 「(社会問題がビジネス機会であるという私の主張は) CSV とは違いますね。我々は共通価値が主眼ではなく、あくまで企業が事業存続するための「利益の創出」が重要であると考えています。(中略) 我々は社会問題の解決を義務ではなく、ビジネス・チャンスと見ています。それも非常に大きなビジネス・チャンスと捉えています。企業は利益を生み出すのが目的ですから、政府ができないことを、ビジネスとして社会問題の解決に乗り出さなければいけません。」

ポーター教授らは、経営のメインストリームにこうした意見が多いことに対して「CSV は、社会問題をビジネス・チャンスと見ている」として、CSV の企業価値、経済価値の側面を強調しています。企業価値、経済価値の側面を強調しないと、CSV は、経営のメインストリームには、広がらないと考えているからでしょう。“Shared Value” という言葉には、そんな思いが込められています。

【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。ブログ「CSV/ シェアード・バリュー経営論」共著「CSV 経営」(NTT 出版)