

CSV(共通価値の創造)に取り組む企業が国内外で増えている!

社会と企業の双方に価値を生み出す 社会貢献型ビジネスの現在と未来

2010年代に入り、企業が利益を追求するうえでも「社会貢献」が極めて重要な要素として注目されるようになっていく。「CSV(共通価値の創造)」という新しい考え方を軸に、現在、そしてこれからのグローバルビジネスの方向性と、そこで求められる人材像について探っていききたい。

取材・文 / 伊藤敬太郎

CSR(企業の社会的責任)から CSV(共通価値の創造)へのシフトが進む

「社会貢献」という言葉から、私たちの多くがイメージするのは無償のボランティアやNPO・NGOなどの活動だろう。しかし、今や時代の流れは大きく変わりつつある。グローバルなマーケットで企業が競争力を高めていくためにも、「社会貢献」は極めて重要な要素になりつつあるのだ。

企業は2000年代前半からCSR(企業の社会的責任)として、さまざまな社会貢献活動に取り組んできた。例えば、貧困に苦しむ子どもたちへの支援やCO₂排出量削減などがそれに該当する。しかし、これらは、企業のイメージアップに貢献するものにはあるにせよ、直接的に利益に結びつくものではない。

これに対して、2011年にハーバード大学のマイケル E. ポーターとマーク R. クラマーが提唱したのがCSV(Creating Shared Value: 共通価値の創造)という新しい考え方だ。図1に示した通り、従来のCSRとは異なり、CSVは社会貢献と企業の利益追求の両方を同時に目指している。具体的にはどうということなのだろうか。CSV、CSRに詳しい日本総合研究所 創発戦略センター 理事の足達英一郎氏は次のように説明する。

「わかりやすい事例が、トヨタ自動車をはじめとする日本の自動車メーカーが、サウジアラビアで自動車修理工の育成に取り組んだ事業です。サウジアラビアのような砂漠地帯では自動車は故障しやすく、修理工がいないと自動車販売ビジネスが成り立たない。修理工の育成は現地への社会貢献ですが、それは、自動車を売るというビジネスにつながるものでもあります」

ここでは現地社会と企業との間に「共通の価値」が見出されていることがわかる。CSRとCSVの違いをより詳細に示したのが図2だ。CSRは「任意、または外圧によって」行われるが、CSVは「競争に不可欠」だから行われる。CSRは「利益の最大化とは別物」だが、CSVは「利益の最大化に不可欠」なのだ。

アメリカ発のこの概念は瞬く間に世界に広がり、今や多くの

企業が、グローバルビジネスの領域で積極的にCSVに取り組み始めている。こうした潮流が生まれている背景に関して、足達氏は三つの要因を指摘する。

新興国・途上国でのビジネスには 現地の社会課題の解決が必要不可欠

第一の要因は、世界のマーケットの成長が、人口の増加が止まってきている先進国から、人口増が期待される新興国・発展途上国に移ってきていること。

「ところが、途上国には、社会インフラが整っていない、教育が行き届いていない、貧富の格差が大きい、政治情勢が不安定といった明確な社会課題が横たわっています。企業が新興国・途上国でのビジネスを成功させるためにはこういった課題を解決しながら、マーケットを作っていかなければならないのです」

第二の要因は市民社会の存在だ。1990年代後半以降、多国籍企業がグローバルに事業を展開するなかで、児童労働な

図1 企業経営におけるCSVの位置づけ

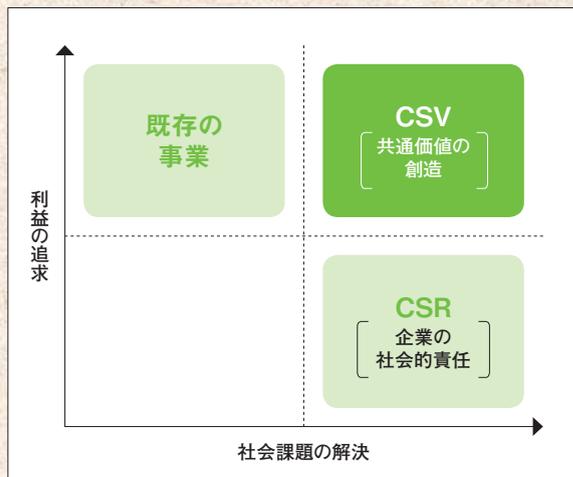
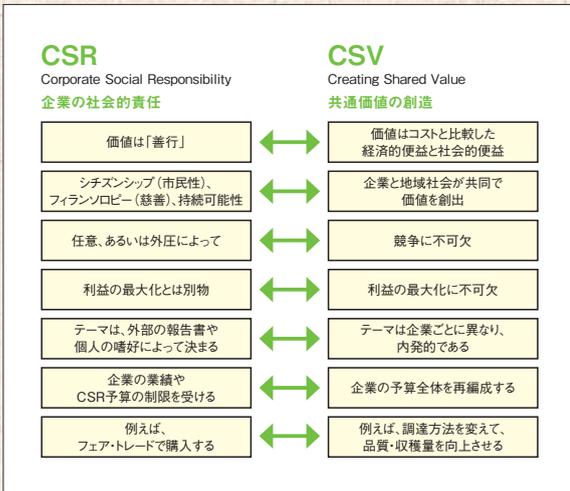


図2 CSRとCSVとの違い



出所/マイケル E.ポーター、マーク 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

どの問題が世界的な問題としてクローズアップされるようになった。それに対する市民社会の目は厳しく、企業批判や不買運動につながる事例も増加。今や、新興国・途上国からの搾取で利益を生み出すビジネスは世界的に通用しなくなっている。

「そして第三に、“社会課題こそが今後のビジネスの宝の山である”という考え方が広がってきたことが挙げられます。産業革命以降、我々は資源も人口も無制限にあるものと考え、人間の飽くなき欲求に従って、野放図に社会を作り、経済活動も行ってきました。しかし、ここに来て環境問題や食糧問題がクローズアップされているように、これまでのやり方は限界にきている。そこに何らかの解決の手がかりを与えることこそが今後のビジネスの種になると企業は考えるようになっていきます」

これからのグローバルビジネスの方向性を指し示すCSVの台頭

CSVの台頭は、このような世界規模の環境、価値観のダイナミックな変動と連動している。つまり、この動きは決して一過性のもではなく、今後のグローバルビジネスの方向を指し示すものとしてとらえるべきなのだ。ところで、日本企業はこのCSVをどのように受け止めているのだろうか。

「CSRに関しては、日本の多くの経営者は、企業経営の手足を縛るものではないかという違和感を覚えていました。しかし、CSVには納得感があった。なぜなら、日本企業には近江商人の時代から「売り手良し、買い手良し、世間良し」という“三方良し”の経営哲学が浸透していたからです。日本企業はすでにCSVの考え方を実践してきたともいえるのです」

次に、CSVの中身についてさらに掘り下げていきたい。CSVの方法は、図3に示したように大きく三つある。

①は、シンプルに社会課題の解決につながる商品やサービ

スを提供すること。例えば、環境に配慮したエコカーの開発・販売などが挙げられるだろう。

②のバリューチェーンとは、自社のビジネスを自社単体でとらえるのではなく、原材料の調達から物流、販売までを一連の“価値の連鎖”としてとらえること。例えば、貧困に苦しむ原材料の産地を支援する取り組みは、現地の社会課題を解決するとともに、原材料の品質を高めるという点で“バリューチェーンの競争力の強化”につながっていく。

③は、事業展開をしている地域で、関連する企業や教育機関、人材を増やし、そのネットワークによってプラスαを生み出していこうという取り組み。例えば、欧米のIT企業が、進出先の地域でIT人材育成に力を入れていることなどが挙げられる。

このいずれか、または複数の組み合わせで、社会課題の解決と企業の競争力強化を共に実現しようとするのがCSVなのだ。

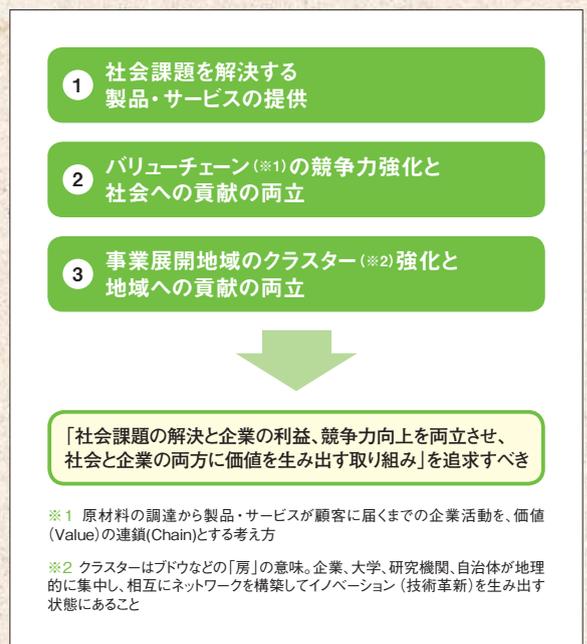
多様化が遅れている日本企業も本格的なグローバル化を迫られている

図4に掲げたのは、グローバルな領域でCSVに積極的に取り組んでいる日本企業の事例だ。しかし、このような先進的な企業は国内ではまだ一部にとどまっている。すでに述べたように、日本企業はCSVの考え方には納得感を覚えている。にもかかわらず、海外でのCSVが進まない理由とは何だろうか。

一つは、日本企業のものづくり志向が強すぎること。日本は高品質な製品を作る技術には長けているが、高品質・高価格の製品は新興国や地上国のニーズとマッチしにくい。

もう一つは、日本企業のリスク許容度が低いこと。新興国・途

図3 CSVの三つの方法



出所/株式会社日本総合研究所資料より作成

図4 海外でのCSVに取り組む国内企業の例

<p style="text-align: center;">味の素</p> <p>栄養不足のガーナの子どもたちを救うソーシャルビジネスを展開</p> <p>ガーナにおける子どもたちの深刻な栄養不足を解決するため、「ガーナ栄養改善プロジェクト」を推進。離乳食の栄養バランスを改善・強化するサプリメントを開発し、現地政府機関、NGO、国際機関、企業との連携の下、現地での生産や新たな流通モデルの構築などに取り組んでいる。</p>	<p style="text-align: center;">ユニ・チャーム</p> <p>生理に関する理解が遅れているインドで女子生徒に初潮教育</p> <p>アジア各国で生理用品などの販売を展開するユニ・チャームは、女性の生理に関して根強く迷信や誤解が残るインドで、2013年から学校における初潮教育を推進。生理のメカニズムや適切なケアを指導することで、女子生徒が生理期間中も快適に過ごせるようになることを目指している。</p>	<p style="text-align: center;">ネスレ日本</p> <p>製品の原材料であるカカオ生産国の農村開発を支援</p> <p>スイスに本社を置くネスレでは、製品の原材料であるカカオの生産国を支援する「ネスレ カカオプラン」を実施。病気に強く、良質なカカオがたくさん実る苗木の提供や、農業の技術指導、インフラの整備、学校の建設などを行っている。ネスレ日本は2014年から本格的な取り組みを開始。</p>
<p style="text-align: center;">豊田通商</p> <p>アフリカの人々の経済的自立を目的に起業を支援する基金設立</p> <p>豊田通商は、2014年アフリカ・モーリシャスにおいて、アフリカで日本企業初となる社会貢献型ベンチャー育成基金を設立。アフリカ各国が抱える高い失業率や低い所得水準といった社会的課題を解決するため、現地の人々の雇用創出や経済的自立につながる起業の支援に取り組んでいる。</p>	<p style="text-align: center;">リコー</p> <p>インドの教育の質を持続的に向上させるため多角的に支援</p> <p>NGOセーブ・ザ・チルドレンとの協働でインドにおける教育支援に取り組む。印刷機やプロジェクター、デジタル教材などを提供するとともに、インド政府、現地教育機関、学校とも協力して、授業の改善や教員研修、教材作成も実施。教育の質を持続的に向上させる仕組み作りを目指す。</p>	<p style="text-align: center;">ファーストリテイリング</p> <p>バングラデシュの課題解決のためグラミン銀行と合弁会社を設立</p> <p>現地の貧困の撲滅、産業の発展、雇用の拡大、人々の自立支援のため、バングラデシュにグラミン銀行との合弁会社「グラミンユニクロ」を設立。ファーストリテイリングの生産・店舗運営・人材育成のノウハウを生かし、企画・生産・販売を現地で行うソーシャルビジネスを展開する。</p>

上国でのビジネスは失敗のリスクや治安の面での不安などがつきものだが、その点を意識しすぎてなかなかアクションを起こせないということもネックになっている。

「そして、もう一つ、日本企業の多様化に対応できていないことが挙げられます。経営陣や社員の多国籍化が進んでいる企業はまだまだ多いとは言えず、日本企業は新興国・途上国の社会課題を身近な問題としてとらえることができていないのです」

しかし、国内マーケットが縮小する一方の日本企業にとって、新興国・途上国のマーケットを創造することは、言うまでもなく喫緊の課題。とはいえ、そのための変化は容易ではなく、今後、現実的には、“三方良し”の経営をグローバルに拡大し、CSVに大胆に舵を切る企業と、縮小する国内マーケットにとどまる企業とに二極化されていくだろうと足達氏は指摘する。

自ら手を挙げ周囲を引っ張るリーダーシップや異質な相手を説得するための幅広い教養が必要

そして、前者の企業で求められるのは、新興国・途上国の課題を身近な問題としてとらえ、異質な価値観が交わるなかで、解決策を見出していくことができる人材だ。

「そこで必要とされるのは、困難が起きたときに自ら手を挙げて周囲を引っ張っていくリーダーシップです。また、異文化における課題を正しく理解し、多様な価値観を持つ人たちを説得するためには幅広く深い教養も不可欠。異質な意見を“聞く力”も求められるでしょう(図5)。これらの能力があっても、新興国・途上国での課題解決は決して簡単ではありません。その意味では、若い人たちにも覚悟が求められているのです」

図5 グローバルな課題解決型ビジネスで求められる力



大学教育に視点を移せば、ポイントの一つは、経営や語学にとどまらず、政治、経済、文化、哲学、歴史、宗教にまたがる幅広い教養を養うリベラルアーツ教育だろう。もう一つ重要となるのが、実際に異質な文化に触れ、多様な人たちと交わりながら課題解決に取り組む経験を重ねることだ。リーダーシップも聞く力も、机上の学習だけで身に付くものではないからだ。

最近では、留学を積極的に推し進めるだけではなく、海外でのPBL(プロジェクト・ベースド・ラーニング)などに取り組む大学も出てきている。CSVがよりいっそう大きな潮流となるこれからのビジネス社会でチャレンジし、活躍できる人材を目指すのであれば、大学時代をいかに過ごし、どのような学びや経験を重ねることが、改めて重要な意味をもってくるだろう。