



Harvard Business Review

www.diamond.net

DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー

June 2011

6

マイケルE.ポーター 戦略と競争優位



Porter's New Article

Creating Shared Value

共通価値の戦略

Revised

1979年マッキンゼー賞受賞

The Five Competitive Forces That Shape Strategy

[改訂] **競争の戦略**

1996年マッキンゼー賞受賞

What Is Strategy?

[新訳] **戦略の本質**

2001年マッキンゼー賞受賞

Strategy and the Internet

[新訳] **戦略とインターネット**

Green and Competitive: Ending the Stalemate

[新訳] **環境、イノベーション、競争優位**

How Information Gives You Competitive Advantage

[新訳] **ITと競争優位**



ハーバード大学 ユニバーシティ・プロフェッサー

マイケル E. ポーター

Michael E. Porter

ハーバード・ジョン F. ケネディ・スクール・オブ・ガバメント
上級研究員

マーク R. クラマー

Mark R. Kramer

編集部／訳

Shared Value

経済的価値と社会的価値を同時実現する

共通価値の戦略

「共通価値」(shared values) という概念は、経済的価値を創造しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値も創造するというアプローチであり、成長の次なる推進力となるだろう。GE、IBM、グーグル、インテル、ジョンソン・エンド・ジョンソン、ネスレ、ユニリーバ、ウォルマートなどは、すでに共通価値の創造に取り組んでいるが、まだ端緒についたばかりである。共通価値がもたらすチャンスを見極める方法は、「製品と市場を見直す」「バリューチェーンの生産性を再定義する」「ビジネスを営む地域に産業クラスターを開発する」の3つである。これまでの資本主義の考え方とは、「企業の利益と公共の利益はトレード・オフである」「低コストを追求することが利益の最大化につながる」といったものであり、依然支配的である。しかし、ものはや正しいとは言えず、また賢明とは言いがたい。共通価値の創造に取り組むことで、新しい資本主義が生まれてくる。

「共通価値」とは何か

資本主義は危機に瀕している――。

近年、「企業の事業活動こそ、社会問題、環境問題、経済問題の元凶である」と前にも増して考えられている。

また、「企業は地域社会の犠牲の下に繁栄している」と広く認識されてもいる。さらに困ったことに、企業がこれまで以上の責任を背負うと、「社会がうまく機能していないのは企業のせいである」といつそう非難される。

「事業は正当な活動である」という認識が、ここまで落ち込んだこともない。

このように事業活動が信用されなくなつたことで、政治家たちは、競争力を低下させ経済成長を抑制するような政策を掲げざるをえない。そう、事業という活動は悪循環に陥っている。

問題の大半は企業そのものにある。

価値の創造といつても、過去数十年間変わらない時代遅れのアプローチにとらわれている。また、価値創造について、いまだ狭義に考えており、うたかたの財務業績を短期的に最大化しようとする一方、何より重要な顧客ニーズ

Creating Sh

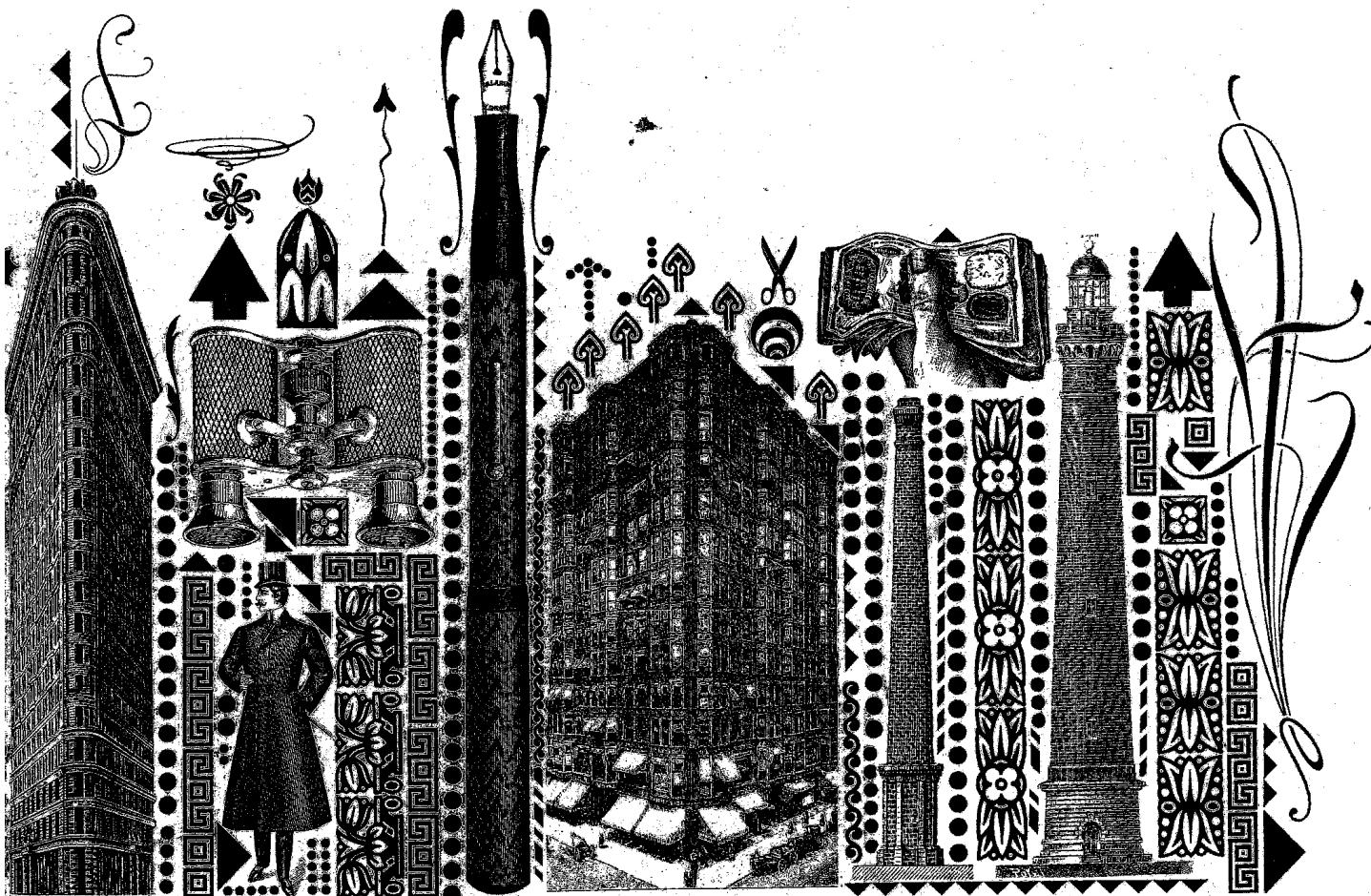


ILLUSTRATION : LORENZO PETRANTONI

をおおざりにし、長期的な成功を左右するさまざまな影響を無視している。

そうでなければ、顧客の幸福、事業に不可欠な天然資源の枯渇、主要サプライヤーの存続、あるいは生産や販売を行っている地域社会の経済的衰退を見過すのはずがない。また、さまざまな活動を賃金の安い場所に移し、これこそ競争に勝つための持続可能な解決策であるなどと、どうして考えられるのだろう。

政府と市民社会は、事業活動を犠牲にして社会の弱点に対処しようとするため、多くの場合、問題が悪いほうにこじれる。またここ数十年間、政策を決定するに当たって、「経済効率」と社会の進歩との間にはトレード・オフが存在する」という考え方が慣行化している。

事業活動と社会を再び結びつけるために、企業は率先して行動しなければならない。進歩的なビジネス・リーダーやオピニオン・リーダーの間では、このような認識がすでに定着しており、新しいモデルに向けた将来有望な取り組みも始まっている。

しかし、このような取り組みの指針となる全体的なフレームワークが存在

しないばかりか、ほとんどの企業はいまなおCSR（企業の社会的責任）という考え方によらわれている。つまり企業にとって、社会問題は中心課題ではなく、その他の課題なのである。

その解決策は、「共通価値」の原則にある（図み「共通価値とは何か」を参照）。これは、社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチである。企業の成功と社会の進歩は、事業活動によって再び結びつくべきだろう。

共通価値は、CSRでもなければ、フィラソロピー（社会貢献活動）でも持続可能性でもない。経済的に成功するための新しい方法である。それは、企業活動の周辺ではなく、中に位置づけられる。我々が思うに、事業の考え方を大きく変えるに違いない。

ゼネラル・エレクトリック（GE）、グーグル、IBM、インテル、ジョンソン・エンド・ジョンソン（J&J）、ネスレ、ユニリーバ、ウォルマート・ストアーズなど、事業を厳格に実践していることで知られる企業の多くが、社会と企業業績が関係し合う部分をあらためて認識し、共通価値を創造する



Michael E. Porter

ハーバード大学のウィリアム・ロレンス司教記念講座ユニバーシティ・プロフェッサー（同大学の全学部で授業を行う資格を有する）。

Mark R. Kramer

ハーバード・ジョン F. ケネディ・スクール・オブ・ガバメントの上級研究員。CSR（企業の社会的責任）を担当。ならびに、社会的影響に関するグローバルなコンサルティング会社FSGをポーターと一緒に創設し、現在マネージング・ディレクターを務める。

取り組みに着手している。

共通価値には改革をもたらす力が秘められているが、まだそのように認識されてはいない。その実現に向けて、リーダーもマネジャーも、たとえば社会のニーズをより掘り下げて認識する、企業の生産性の源泉を正しく理解する、

當利と非當利の境界を超えて協働するなど、新しいスキルや知識を身につけなければならぬ。かたや政府は、共通価値の創造を阻害するのではなく、後押しするような規制について学ばなければならぬ。

資本主義は、人間の欲求を満たし、

効率を高め、雇用を創出し、富を築き上げるための唯一無二の手段である。

しかし、資本主義を偏狭に考えてきた

せいで、社会のさまざまな課題の解決において、企業の潜在能力を十分引き出せずにきた。そのチャンスはずっと目の前にあつたにもかかわらず、だれも気づかなかつた。そして、現在直面している喫緊の社会問題に対し、慈善活動ではなく、あくまで事業として取り組むことが何より効果的である。

いまこそ、資本主義に関する理解を新たにすべき時である。社会のニーズが広がり高まつていく一方、顧客、従

業員、新しい世代の若者たちは、企業の進歩を期待している。

また、企業本来の目的は、単なる利益ではなく、共通価値の創出であると

再定義すべきである。これにより、グローバル経済に新たなイノベーションと生産性の向上がもたらされる。

また、資本主義のみならず、資本主義と社会の関係も再構築されるだろう。そして、おそらくこれが最も重要なヤンスとなる。

トレード・オフを超えて

企業と社会は、あまりにも長い間、敵対関係にあつた。その理由の一つとして、経済学者たちが「社会的便益を提供するために、企業は経済的な成功をある程度諦めなければならない」という考え方を支持してきたことが挙げられる。

新古典派経済学によれば、安全や障害者の雇用など、社会基盤を整備しなければならない場合、企業には制約が課されるという。理論的には、すでに

共通価値とは何か

“Shared Value”?

共通価値の概念は、企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずから競争力を高める方針とその実行と定義できる。共通価値を創出するに当たって重視すべきことは、社会の発展と経済の発展の関係性を明らかにし、これを拡大することである。

この概念には、「価値創造」という考え方を受け入れられて久しい。そこでは、顧客から得た売上げからそのためにかかったコストを差し引いたものが利益とされる。しかし企業が、価値という視点から社会問題に取り組むことは稀で、あまり重要視してこなかった。このせいで、経済問題と社会問題の関係はあいまいなままであった。

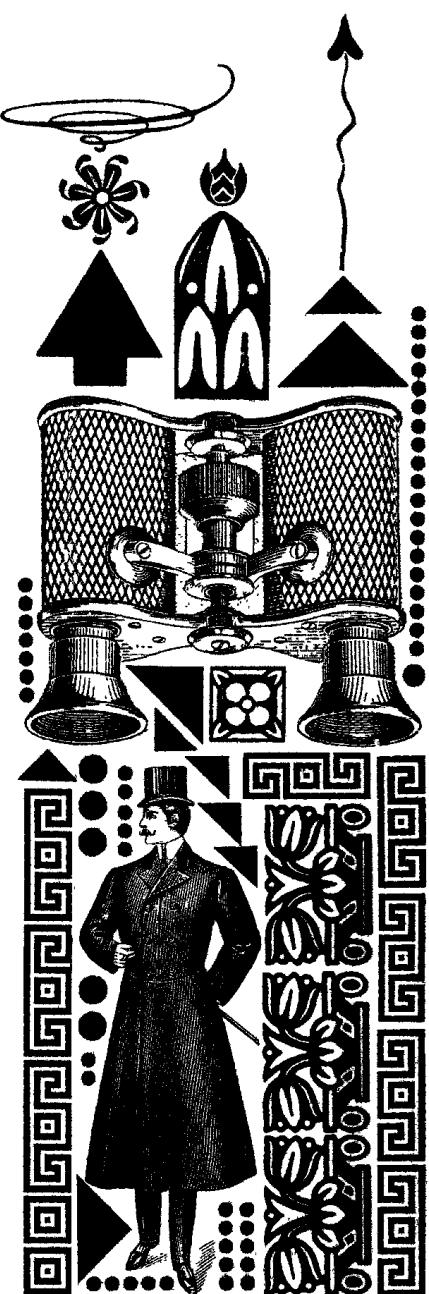
社会部門では、企業以上に、価値の視点から考えることが少ない。社会組織や政府機関は、実現された便益、あるいは費やされた資金という視点だけで成功を判断する。政府やNGOが価値の視点から考えるようになれば、企業とのコラボレーションにも必然的に関心が高まるだろう。



利益の最大化を実現している企業に制約を課すことで、必然的にコストが上昇し、その利益は減少することになる。

これと関連するのが、「外部性」の概念である。結論は同じである。企業が本来ならば負担しなくともよい「社会的費用」（環境汚染など、社会が負担させられる費用）を生み出すと、外部性が生じる。すると、社会はこのような外部性を「内部化する」ように、企業に対して税金や規制、罰則を科さなければならぬ。以上、多くの政策決定に影響を及ぼしてきた考え方である。

このような見方は、企業の戦略にも影響を及ぼし、多くの企業が、損得を勘定するに当たって、社会や環境への配慮を除外してきた。彼らは、「事業活動をさらに拡大することは当然の自由である」と考え、自分たちの利益に反する規制基準には必ず抵抗してきた。そして、社会問題の解決は、政府やNGO（非政府組織）の手に委ねてきた。CSRプログラム——これは外圧を受けた結果である——の多くは、企業の評判を高めるためのもので、言わば必要経費と考えられている。株主の金を無駄遣いしているだけであると見る向きも多い。



政府は政府で、共通価値の創造を難しくする規制を実施してきた。そのため、企業は政府を、かたや政府は企業を、目標の達成を妨げるじやま者と暗に見なし、互いにそのような態度で接してきた。

対照的に、共通価値の概念は、従来の経済的ニーズだけでなく、社会的ニーズによって市場は定義されるという前提に立っている。また、たとえばエネルギーや原材料の無駄、大事故、教育の不備を補う再教育の必要性など、企業に「内部費用」が生じるのは、社会の害悪や弱点が原因であるという認識である。

ただし、このような害悪や制約に対処することが、企業にとってコスト増

になることは限らない。なぜなら、企業は、新しい技術、あるいは業務手法や経営手法を通じてイノベーションを生み出せるからであり、その結果、生産性を向上し、また市場を拡大できる。したがって、共通価値は個人の価値観にまつわるものではない。また、企業が生み出した価値を「共有する」と、すなわち再分配することでもない。そうではなく、経済的価値と社会的価値を全体的に拡大することである。以上のような違いを説明するには、購買におけるフェア・トレード運動が好例である。

フェア・トレードの目的は、同じ作物に高い価格を支払うことで、貧しい農民の手取り額を増やすことである。

高い動機ではあるが、創造された価値全体を拡大するものではなく、主に再分配するためのものである。

一方、共通価値では、農民の能率、収穫高、品質、持続可能性を高めるために、作物の育成技術を改善したり、サプライヤーなど支援者の地域クラスターを強化したりすることが重視される。その結果、売上げと利益のパイが大きくなり、農家と収穫物を購入する企業の双方が恩恵に浴する。

たとえば、以前コートジボワールのカカオ豆農家を調査した時、フェア・トレードで農民の所得は一〇〇～二〇〇%増加するが、共通価値への投資では三〇〇%超増加する可能性があった。

新しい調達慣行を導入したり、^{サポート・ティング}支援クラスターを育成したりするための初期投資や時間が必要になるとはいえ、参加者全員に、より大きな経済的価値と戦略上のメリットがもたらされるだろう。

い関係にある。

企業には、健全な地域社会が必要である。なぜなら、製品への需要を生み出し、重要な公共資産や支援環境を提供してくれるからである。地域社会には、健全な企業が必要である。なぜなら、地域住民に雇用と富を創造するチャンスを提供するからである。

この相互依存性が意味するところは、企業の生産性や競争力を低下させる公共政策はいずれ行き詰まるということである。生産拠点や仕事を簡単に別の場所へ移動できるグローバル経済については、とりわけそうである。NGOや政府は、この関係を必ずしも理解してはいなかつた。

かつての偏狭な資本主義観では、企業は利益を上げることで、つまり稼いだ利益によって、雇用、賃金、購買、投資、税金を支えることで社会に貢献する。要するに、普通に事業活動を行うことで、十分社会の役に立てる。

企業はほぼ自己完結的な存在であり、

そして社会問題や地域社会の問題はその守備範囲の外にある（これは、CS

このような考え方が、企業経営において支配的であった。

企業はもっぱら、消費者に製品をもつと買わせることに没頭した。競争が激しくなり、しかも株主から直近の業績を上げるようにプレッシャーをかけられ、経営者たちは、リストラクチャリング、人員削減、低コスト地域への移転など、さまざまな手段を立て続けに講じる一方、投資家に報いるためにバランスシートにレバレッジ（借り入れなど他人資本を利用して自己資本利益率を高めること）を勧かせた。その結果、コモディティ化、価格競争、偽りのイノベーション、有機的成长（M&Aに頼らない成長）の鈍化、あいまいな競争優位などが少なからず招かれた。

この手の競争が起ると、企業が拠点を置いている地域では、利益が伸びている時でさえ、ありがたみを感じない。むしろ、地域社会を犠牲にして利益を生み出したと考える。

この傾向は、景気が回復しつつある現在、より顕著になっている。なぜなら、企業の利益は増えているにもかかわらず、高い失業率、地元産業の低迷、社会奉仕活動への予算制限などが依然改善されないからである。

共通価値のルーツ

企業競争力の源泉は、企業を取り巻く地域社会の健全性と切っても切れな



いつもこうだったわけではない。好業績を上げている企業が、労働者や地域社会のニーズに応えたり、地元企業

を支援したりするなど、幅広い役割を担っていたこともあった。しかし、他の社会機関が登場すると、これらの役割は縮小されたり委譲されたりした。

また、投資家は短期間で投資を回収するようになり、適切な投資について狭く考えられるようになつた。

垂直統合型の企業が外部への依存を高めると、アウトソーシングやオフィヨアリングが進み、その結果、企業と地域社会の関係は薄まつていつた。このように、企業がいろいろな活動を移転したこと、地域社会との接点が失われた。実際、もはや多くの企業に母国意識はなく、みなグローバル企業を自認するようになつた。

とはいって、この変化によって、経済効率は大きく向上した。ただしその過程で、「何か大切なもの」を失つてしまつた。つまり、価値創造の本来的な機会が消失したのである。そして、戦略を考えるにしても、範囲は縮小した。

戦略論によれば、成功を收めるには、顧客を選別し、そのニーズを満たす独自のバリュー・プロポジション（提供

価値）を生み出さなければならない。

そして、バリューチェーン、すなわち製品やサービスの企画、生産、販売、配送、アフターサービスに関する一連の活動をどのように構成するか、これによって競争優位は獲得される。

ビジネス・パーソンたちはこの數十年間、ポジショニングとは何か、さまざま

な事業活動をいかに設計し統合すべきかについて学んできた。しかし、社会の基本ニーズに応えるチャンスを見落とし、社会の害悪や欠点がバリューチェーンに及ぼす影響について誤解してきた。つまり、視野狭窄症に陥つていただのである。

事業環境を理解するに当たつて、マネジャーたちは、自社が競争する業界と自社事業そのものに目を向けてきた。

それは、業界構造が企業の収益性に決定的な影響を及ぼすからである。

しかし、企業がさまざまな拠点を置いている地域、すなわち「ロケーション」が生産性やイノベーションに多大な影響をもたらすことを見逃されてきた。主要な業務を取り巻く事業環境はいつそう広がつてゐるにもかかわらず、企業はその重要性を十分理解してこなかつたといえる。

- 製品と市場を見直す。
- バリューチェーンの生産性を再定義する。
- 企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる。

企業は、社会的価値を創造することで経済的価値を創造できる。それには、三つの方法がある。

共通価値を創造する

企業は、社会的価値を創造すること

で経済的価値を創造できる。それには、三つの方法がある。

● 製品と市場を見直す。

● バリューチェーンの生産性を再定義する。

● 企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる。

それぞれが、共通価値の好循環を形成する要素となる。つまり、ある分野で価値を向上すれば、他の分野にチャンスが生まれる。

共通価値の概念は、資本主義の境界を引き直すものである。企業が成功すれば社会が改善されるように双方を結びつけることで、新たなニーズに応え、効率を改善し、差別化を生み出し、そして市場を拡大する道筋がいくつも見えてくる。

共通価値を創造する能力は、具体的なチャンスは同じではないが、先進国にも開発途上国にも等しく活用できる。

そのチャンスはまた、業界や企業によつても大きく異なるだろう。しかし、いかなる企業にも開かれている。しかも、その規模も範囲も、これまで認識されていた以上に大きい。^(注1)

製品と市場を見直す

社会的ニーズの規模は計り知れない。

たとえば健康、住宅整備、栄養改善、高齢化対策、金融の安定、環境負荷の軽減などは、間違いなくグローバル経済のなかでいまだ満たされていないニーズの最たるものである。

企業は、需要を分析する方法、あるいはつくり出す方法について、何十年も学習してきたが、何より重要な需要を見逃していた。そして、あまりに多くの企業が、最も基本的な問い合わせしろしてきた。すなわち、「我々の製品は顧客の役に立つのか」であり、「顧客の顧客の役に立つのか」である。先進国では、社会的ニーズに対応した製品やサービスへの需要が急拡大している。

たとえば食品メーカーは、消費を刺激するために味や量を重視してきたが、

「体によい栄養」という基本ニーズに立ち返っている。インテルとIBMは、公益企業各社に向けて、デジタル技術を活用して電力消費を節減する方法を提案している。ウェルズ・ファーゴは、顧客の予算管理や与信管理、債務返済をサポートする商品やツールを開発している。

GEでは、「エコマジネーション」

(環境と経済を両立させ、持続可能な社会を実現するためのプログラム) 関連の売上げが、二〇〇九年では一八〇億ドルに達した。これは「フォーチュン一五〇」の一社の売上規模に匹敵する。

同社では、今後五年間、エコマジネー

ション関連の売上げは総売上げの一倍のペースで拡大していくと予測する。

先進国では、伝統的な地域社会とは異なる地域に同様のチャンスがある。たとえばアメリカの都市部にも貧困地区があり、ここは常に二の次にされたきた市場である。しかし、そのすさまじい購買力はしばしば見逃されてきた。^(注2) 低所得で貧しい消費者の役に立つ製品を提供することで、社会的便益が広範にもたらされ、企業も膨大な利益にあずかれる可能性がある。

マーケティングは、政府やNPO(非営利組織)より、たいてい企業のほうが長けているからである。

とでも、先進国と同等あるいはそれ以上のチャンスが生まれてくる。これらの地域では、社会的ニーズは奥深い課題なのだが、これまで存続可能な市場として認識されてこなかった。

インド、中国、さらにブラジルは、「ボトム・オブ・ザ・ピラミッド」の何十億人という新しい顧客にアプローチできることで注目を集めている。これは、C・K・プラハラッドが雄弁に主張した考え方である。しかし、これらの国々だけでなく、他の開発途上国の多くが、いまなお膨大な社会的ニーズを抱えている。

先進国では、伝統的な地域社会とは異なる地域に同様のチャンスがある。たとえばアメリカの都市部にも貧困地区があり、ここは常に二の次にされたきた市場である。しかし、そのすさまじい購買力はしばしば見逃されてきた。^(注3) 低所得で貧しい消費者の役に立つ製品を提供することで、社会的便益が広範にもたらされ、企業も膨大な利益にあずかれる可能性がある。

たとえば、モバイル・バンキング・

サービスを提供する格安携帯電話が登場したおかげで、貧しい人たちもお金

を安心して預けられるようになり、また小規模農家の生産力や販売力も変わりつつある。

ケニアでは、ボーダフォン（トサフアリコムのジョイント・ベンチャー）のモバイル・バンкинг・サービス「M-PESA」^(注4)が、三年間で1000万人の顧客を獲得した。同サービスの残高は（本稿執筆時点で）ケニアのGDP（国内総生産）の一%に上る。

インドでは、トムソン・ロイターが平均年収2000ドルの農民向けに開発した月極めサービスが将来有望かもしれない。これは、三ヶ月五ドルの料金で、天候や穀物価格に関する情報や農業へのアドバイスを受けられるというものである。調査によると、このサービスを利用している農民は推定2000万人に上り、その六割以上が所得を増やしており、なかには三倍になった例もあるという。

以上のように、貧困地域に資本主義が働き始めると、経済開発と社会発展の新たなチャンスが爆発的に増える。「このような共通価値を創出するためには、企業はまず、自社製品によって解決できる、またはその可能性がある社会的ニーズや便益、および害悪を明らかにすべきである。チャンスは待つてくれない。技術の進歩、経済の発展、社会的優先順位の変化に伴い、たえず変化する。

社会的ニーズを常に探し求めることで、既存市場において差別化とリポジショニングのチャンスを見出し、またこれまで見逃していた新市場の可能性に気づくことができるだろう。

これまで軽視してきた市場のニーズに対応するには、製品の再設計や新しい流通手段が必要になることが多い。

このようないくつかの事例を見ていく。ウォルマートは1990年、包装を減らすと共に、トラックの配送ルートの見直しによって総計一億マイル短縮して、両方の問題に対処した。その結果、納入数量が増えたにもかかわらず、二億ドルのコスト削減を実現した。また、店舗の使用済みプラスチックを処分する方法を変えたことで、その処理コストを数百万ドル削減した。

このような考え方は、社会の進歩とバリューチェーンの生産性はこれまで考えられてきた以上に親和性が高いことを示唆している（図表「競争優位と社会問題の関係」を参照）。

バリューチェーンの生産性を再定義する

やむをえないことだが、企業のバリ

ー・エーンは、天然資源や水利、安

全衛生、労働条件、職場での均等待遇

など、さまざまな社会問題に影響を及ぼす一方で、逆にこれらの影響を被る。しかし、そこに共通価値を創造するチャンスが生まれる。なぜなら、社会問題には、バリューチェーンに経済的コストを発生させる可能性があるからだ。いわゆる外部性の多くは、規制や資源税がなくても、実際には企業に内部費用を発生させる。たとえば製品の過剰包装や温室効果ガスは、環境に負荷を与えるだけでなく、企業にとつても高くつく。

企業が社会問題に直面する際には、必ず一方で、逆にこれらの影響を被る。しかし、そこに共通価値を創造するチャンスが生まれる。なぜなら、社会問題には、バリューチェーンに経済的コストを発生させる可能性があるからだ。いわゆる外部性の多くは、規制や資源税がなくても、実際には企業に内部費用を発生させる。たとえば製品の過剰包装や温室効果ガスは、環境に負荷を与えるだけでなく、企業にとつても高くつく。

企業が社会問題に直面する際には、必ず一方で、逆にこれらの影響を被る。しかし、そこに共通価値を創造するチャンスが生まれる。なぜなら、社会問題には、バリューチェーンに経済的コストを発生させる可能性があるからだ。いわゆる外部性の多くは、規制や資源税がなくても、実際には企業に内部費用を発生させる。たとえば製品の過剰包装や温室効果ガスは、環境に負荷を与えるだけでなく、企業にとつても高くつく。

めの新しい方法を発明した時に高まる。

とはいって、これまでのところ、衛生、安全、環境パフォーマンス、従業員の勤続と能力開発などの分野で、バリューエンジニアリングの生産性を向上し、この恩恵に沿している企業は少ない。しかし、変化の兆しは確実に表れている。

これまで、「環境汚染を最小化する取り組みは、関連する規制や課税もあり、事業コストは必然的に増加する」と考えられていた。しかし、現在の共通認識では、環境パフォーマンスを改善するためのコストは、技術進歩のおかげで増えるといつてもほんのわずかであり、しかも資源の有効活用、プロセス効率と品質の向上を通じて、実質的にはコスト減につながる場合もある。

バリューエンジニアリングの生産性に関する理解が深まり、短期的なコスト削減の罠——これは、むしろ生産性を低下させる、あるいは持続可能性を損なうものである——が認識されるようになつたことで、先の図表で示された各分野では、新たなアプローチが登場しつつある。

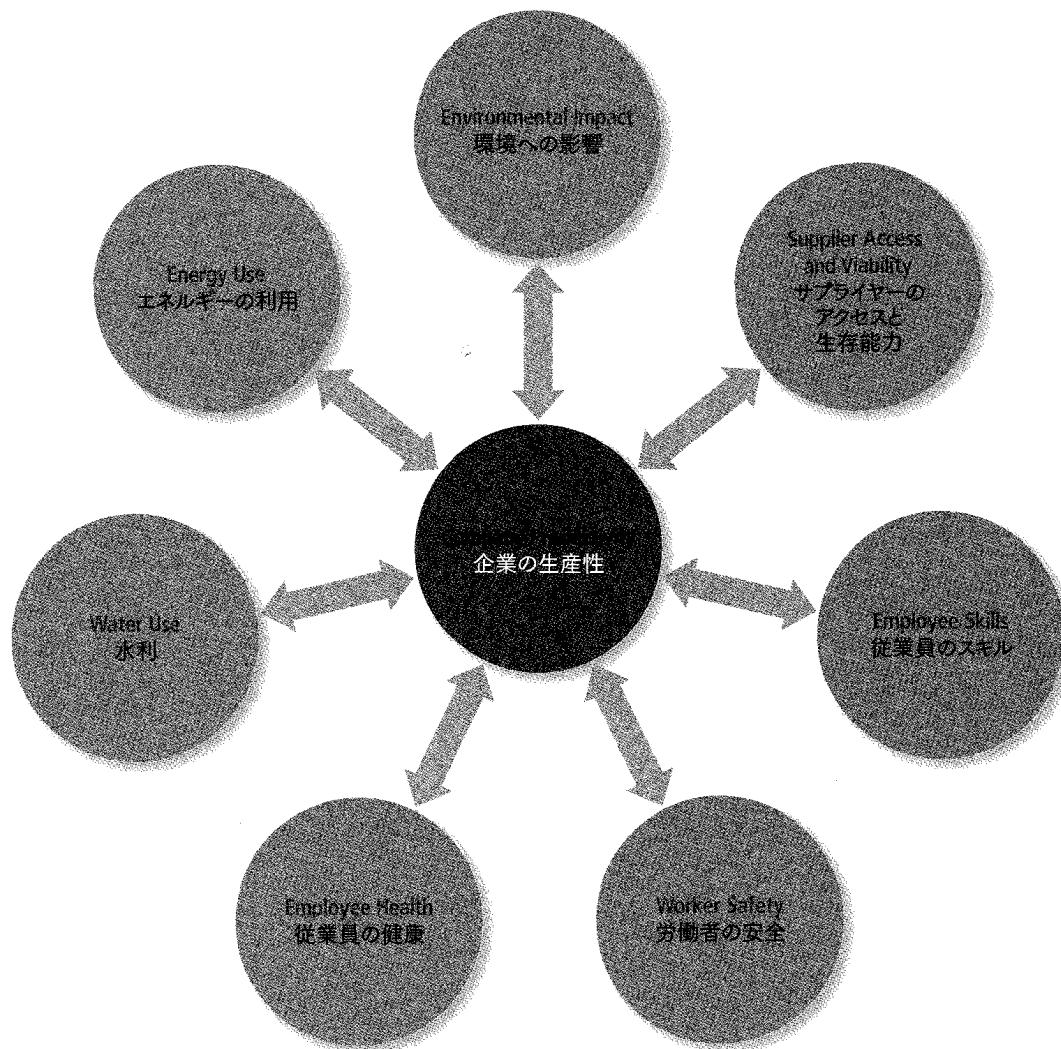
以下では、共通価値の考え方によつてバリューエンジニアリングを改革する方法

——個々に独立したものというより、

图表

競争優位と社会問題の関係

社会問題に対応することで企業の生産性を向上できるが、その方法はいろいろある。たとえば、企業が健康増進プログラムに投資した場合について考えてみたい。従業員とその家族が健康になれば、社会にとってプラスである。かたや企業は、従業員の欠勤と生産性の喪失を最小化できる。下図は、競争優位と社会問題の関係が最も顕著な領域を表している。



互いに補強し合っている——について、特に重要な例を紹介する。こうした取り組みは、前述の分野のみならずそれ以外の分野でもまだ道半ばであり、その成果は数年後に表れてくるだろう。

エネルギーの利用とロジスティックス

各種プロセスから、輸送、建造物、サプライチェーン、流通チャネル、サポート・サービスに至るまで、バリューチェーン全体を通じてエネルギーの利用が見直されている。

このような見直しは、エネルギー価格の高騰、エネルギー効率の改善機会に関する意識の高まりによって、実は脱炭素社会に世界の注目が集まる前から進められていた。その結果、技術の向上、リサイクル、コジェネレーション（排熱を利用したエネルギー供給システム）など、さまざまな施策——これらすべてが共通価値を生み出す——を通じて、エネルギーの利用は驚くほど改善されている。

輸送がコスト高なのは、ご承知のとおり、エネルギー・コストや排出規制のせいばかりではなく、時間、複雑性、在庫コスト、管理コストも、その原因

である。そこで、輸送距離の短縮、出荷作業の効率化、走行ルートの改善に向けて、ロジスティックスの再設計が始まっている。その各ステップにおいて、もれなく共通価値が創出される。

たとえば、イギリスの小売企業マーカス・アンド・スペンサーは、南半球で購入して北半球に輸送するのをやめといった簡単なことも含めて、そのサプライチェーンを大々的に見直すことで、二〇一六年度には、年一億七五〇〇万ポンドのコストおよび大幅なCO₂排出量を削減する見込みである。

このロジスティックスの見直し過程では、アウトソーシングやロケーションについても再考される予定である（詳しくは追って述べる）。

ダウ・ケミカルは、同社最大規模の生産拠点における真水の消費量を一〇億ガロン（約三七億八五〇〇万リットル）削減することに成功した。これは、約四万人のアメリカ人が一年間に消費する量に匹敵し、最終的には四〇〇万ドルのコスト削減につながった。

節水技術への需要が高まっており、世界有数の点滴灌漑（農作物の根の近くに文字どおり点滴のように水を供給する技術）システム・メーカーであるイングランドのジェイン・イリゲーションは、この五年間で年平均四一%の成長率を達成している。

資源の有効活用

環境意識の高まりや技術革新により、水利、原材料、包装といった分野で新しいアプローチが登場し、またリサイクルや再利用も広がっている。このようなチャンスは、環境保護主義者が指摘するものだけでなく、あらゆる資源に当てはまる。

資源の有効活用

資源によって実現する——は、バリュー

チエーンのあらゆる部分に浸透し、さまざまなサプライヤーやチャネルにも広がっていくだろう。そして、ゴミ処理場のゴミもだんだん減っていく。

たとえばコカ・コーラは、全世界における水の消費量を二〇〇四年の水準から九%削減している。これは、二〇一二年までに二〇%削減するという目標を、ほぼ半分達成したことになる。

ダウ・ケミカルは、同社最大規模の生産拠点における真水の消費量を一〇億ガロン（約三七億八五〇〇万リットル）削減することに成功した。これは、約四万人のアメリカ人が一年間に消費する量に匹敵し、最終的には四〇〇万ドルのコスト削減につながった。

調達

従来のゲーム・ルールでは、企業は製品を開発し、かつ価格を下げるため——最低水準の生活をしている農民

や零細企業から購入する時ですら——サプライヤーへの交渉力を最大限発揮する必要があるという。また最近では、企業は低賃金地域のサプライヤーへのアウトソーシングを急速に進めている。

しかし一部の企業は、不当な扱いを受けたサプライヤーは生産性が低く、また品質についても、改善はもちろん、その維持すら難しいということに気づき始めている。たとえば、必要資源へのアクセスを整えたり、技術を共有したり、あるいは資金を提供することで、サプライヤーの質と生産性を改善すると共に、取引量の増加に難なく対処できる。

生産性を改善すれば、値下げをしても、まず大丈夫である。サプライヤーがパワーアップすると、環境への負荷も劇的に低下し、それによってサプライヤーの効率性がさらに向上する。こうして共通価値が創造される。

ネスレの稼ぎ頭の一つで、二〇〇〇年以来年三〇%成長を続けている「ネスプレッソ」は、このような新しい調達の考え方の好例である。

「ネスプレッソ」は、最先端のエスプレッソ・マシンと、世界各地のコーヒー豆の粉末が入ったアルミニウム製の

カプセルを組み合わせたものである。

高品質と利便性を提供したことで、〈ネスプレッソ〉はプレミアム・コーヒー市場を拡大した。

しかし、特殊なコーヒードの安定供給はきわめて難しい。ほとんどのコ

ヒードはアフリカや中南米の貧困地域

の零細農家が栽培しているが、これら農家は、低い生産性、粗悪な品質、収穫高を制限する劣悪な環境という悪循環のなかにいる。

こうした問題を解決するため、ネス

レは調達プロセスの見直しに取り組ん

だ。たとえば、農法に関するアドバイ

スを提供したり、銀行融資を保証した

り、苗木、農薬、肥料など必要資源の

確保を支援するなど、栽培農家と密に

協力した。

また、購入時にコーヒードの品質を

測定する施設を現地に設置した。くわ

えて、高い品質の豆には価格を上乗せ

し、しかも農家に直接支払うようにし

たところ、農家のやる気が高まった。

一ヘクタール当たり収穫高が増加し、

高い品質のコーヒーが生産されるよう

になつたことで、栽培農家の所得は増

え、農地への環境負荷が減った。そし

てネスレは、品質の高いコーヒードを

安定的に入手できるようになつた。まさに共通価値が創造されたといえるだろ。

ネスレの事例には、広く共有すべき

知見がある。すなわち、優れた現地サ

プライヤーから購入することのメリッ

トである。

他の地域や国へのアウトソーシング

はかえつて取引コストや非効率を生み、

それによつて賃金や投入コストの低下

分が相殺されてしまう可能性がある。

優れた現地サプライヤーと協働すれば、

このようなコストを回避できるばかり

か、サイクル・タイムの短縮、柔軟性

の向上、学習スピードの加速、イノベ

ーションの促進も可能になる。

また現地購買には、地元企業からだ

けでなく、その国内資本企業の事業所、

あるいは多国籍企業の現地法人からで

もよい。現地で購買すれば、サプライ

ヤーはレベルアップし、その結果、利

益が伸び、従業員が増え、賃金も上昇

する。そして、他の地元企業もこの恩

恵に浴する。共通価値が創出されるの

である。

流通

流通にまつわる業務も、共通価値の



観点からの見直しが始まっている。

〈iTunes〉や〈キンドル〉〈グレーグル・スカラ〉（オンライン上で学術文献のテキストを提供するサービス）

が示しているように、きちんと採算の取れる流通モデルを確立できれば、紙やプラスチックの利用を大幅に削減できる。同様に、マイクロファイナンスは、小企業向け金融サービスを低コストで流通させるモデルが生み出した。

新しい流通モデルのチャンスは、未知の市場のほうが可能性は高い。

ヒンドウスタン・ユニリーバは、インドの人口二〇〇〇人足らずの集落に訪問販売システムを導入した。これを担っているのは、経済的に恵まれない女性起業家たちで、彼女たちは、同社が用意したマイクロファイナンスを利

用したり、研修を受けたりできる。これまで四万五〇〇〇人以上の女性起業家たちが、一五の州で約一〇万の村々をカバーしてきた。

この流通システムは「プロジェクト・シャクティ」（サンスクリット語で「潜在能力」「無限の慈悲」「愛の女神」を意味する）と呼ばれ、地域社会に大いに貢献している。これは、世帯所得を倍増させるスキルを女性たちにもたらす

らただけでなく、衛生製品を普及させ、感染症の拡大を抑止している。

接触が地理的に難しい消費者を相手にする事業で培われた能力によつて、

暮らしを改善する製品がそれを必要とする人たちの元に届き、その結果、社会に恩恵がもたらされるという素晴らしい例である。

プロジェクト・シャクティはいまや、同社のインドにおける総売上高の五%を占めており、農村部地域へのさらなる進出を促し、またラジオやテレビのない地域においてユニリーバ・ブランドを広め、大きな経済的価値をもたらしている。

従業員の生産性

賃金水準の低下、各種手当の削減、

およびオフショアリングという風潮に代わって、生活賃金（一定水準以上の生活に必要な最低賃金）、安全、健康、教育研修、昇進機会が生産性にもたらすプラス効果が認識され始めている。

これまで多くの企業が、たとえば従業員の健康保険料は高くつくとして、これを最低限に抑え、場合によつては廃止しようとしてきた。しかし現在、

業界を代表する企業は、従業員が健康

を害すると、欠勤や生産性の低下が生じ、結果的に健康保険料より高くつくことを理解している。

J&Jの例を挙げよう。同社では、

従業員の禁煙支援（二五年で喫煙率が三分の一に減少）をはじめ、さまざまな健康増進プログラムを実施した結果、医療費を二億五〇〇〇万ドル削減することにした。これは、二〇〇二～二〇〇八年で見て、健康関連支出一ドルにつき二ドル七一セントのリターンがあつた計算である。さらに、従業員の欠勤が減り、生産性が向上するというメリットにもあずかることになった。

各労働組合が共通価値を重視するようになれば、このようなアプローチはもつと速く広まつていくだろう。

ロケーション

ロケーションはもはや事業において重要ではない、という神話がある。ロジスティックスは低コスト化し、情報の流通は速く、市場はグローバル化しているからだという。とにかくコストが安いところであれば、なおよいといふわけだ。こうして企業は、拠点を置いている地域社会を顧みなくなつた。このあまりに単純すぎる考え方だが、

いま疑問視され始めている。エネルギー

一や二酸化炭素の排出に関するコストが上昇しているだけでなく、そのほか

各国に散らばった生産システムの生産性に関連するコストや、前述の遠距離調達の隠れたコストが認識されるようになつたためである。

ウォルマートは、食品部門用の農作物を倉庫に近い地元農家から調達しているが、さらに増やしつつある。輸送コストを削減し、いま以上の小ロットで補充できれば、遠方の工業農場から廉価で購入するよりも安いことがわかつたからである。またネスレは、市場の側に小さな工場を建設し、できる限り地元の原材料を利用している。

開発途上国でも、ロケーションの考え方方に変化が生じている。

カシユーナッツの大手生産業者オーラム・インターナショナルはこれまで、アフリカからアジアに運び、生産性の高いアジア人労働者にその加工を委ねていた。しかし、タンザニア、モザンビーク、ナイジエリア、コートジボワールといった原産国に工場を建設し、現地の労働者を教育することで、加工と輸送にかかるコストを二五%削減した。二酸化炭素の排出量が大幅に減つ

たのは言うまでもない。

これと並行して、オーラムは地元農家と良好な関係を構築した。そして、これまで仕事のなかつた僻地に、一万

七〇〇〇人（うち九五%は女性）とう直接雇用、または同数の間接雇用を提供している。

このような傾向に倣い、いくつかの活動を自国（あるいは地元）に戻したり、大規模な生産拠点を二、三減らしたりするなどして、バリューチェーンをつくり直す企業も出てくるだろう。

いままで多くの企業が、グローバル化とは、最も人件費の安い地域に生産拠点を移転し、すぐさま支出を抑える

ことであると考えていた。しかし現実には、重要な地域に深く根を下ろした企業が、優れた国際競争力を獲得できる。以上のようなロケーションに関する考え方を受け入れられる企業が、共通価値を創出することだろう。

クラスター内は、企業だけではなく、学術組織、業界団体や規格団体なども存在する。また、学校や大学、浄水、独占禁止法、品質基準、市場の透明性といった、周辺の地域社会の公的資産を広く利用する。

成長著しい地域経済を見ると、例外なくクラスターが形成されており、生産性、イノベーション、競争力の面で重要な役割を果たしている。すでに述べたように、優秀な現地サプライヤーの存在は、ロジスティックスの効率を改善し、協働に適した環境をつくる。

これらの事例が示しているように、共通価値の観点からバリューチェーンを見直せば、イノベーションを実現し、ほとんどの企業が見逃してきた新しい経済的価値を発見できるだろう。

地域社会に クラスターを形成する

自己完結できる企業など存在しない。

いかなる企業も、その成功は、支援企業やインフラに左右される。生産性やイノベーションは、特定分野の企業や関連企業、サプライヤー、サービス・プロバイダー、ロジスティックス等が地理的に集積した地域、すなわち「クラスター」——シリコンバレーのIT、ケニアの切り花、インドのスマートのダイヤモンド加工など——に大きく影響される。

クラスター内は、企業だけではなく、学術組織、業界団体や規格団体なども存在する。また、学校や大学、浄水、独占禁止法、品質基準、市場の透明性といった、周辺の地域社会の公的資産を広く利用する。

成長著しい地域経済を見ると、例外なくクラスターが形成されており、生産性、イノベーション、競争力の面で重要な役割を果たしている。すでに述べたように、優秀な現地サプライヤーの存在は、ロジスティックスの効率を改善し、協働に適した環境をつくる。



これら地方圏において、教育研修、輸送サービス、関連業界などの能力が高まれば、おのずと生産性も向上する。

反対に、クラスターという支援環境がなければ、生産性は低下する。

クラスターを構成する条件に欠陥があると、企業に内部費用が生じる。公的教育の質が悪いと、生産性や再教育に関するコストが発生する。輸送インフラが粗末だと、ロジスティックスのコストが上昇する。男女差別や人種差別があると、優秀な人材が集まりにくい。貧困によって製品需要は限られ、環境の劣化、労働者の健康障害、セキュリティ・コストの増加が招かれる。

企業と地域社会のつながりがだんだん希薄化していることで、このような問題を解決しようにも、そのためのコストは増加しているにもかかわらず、企業の影響力は小さくなっている。

企業は、自社の生産性を高めるためにクラスターを形成し、かつクラスターを構成する条件の欠陥やギャップを解消することで、共通価値を創造できる。優れたサプライヤーを努めて育成したり呼び寄せたりすれば、たとえば調達において前述のようなメリットが得られる。

企業経営を考えるうえで、クラスターやロケーションを重視するという視点が欠けていた。また経済開発プロジェクトでも、クラスターの検討はなおざりにされることが少なくない。その多くが頓挫してきたのは、いつも単独で介入し、補完的な投資の重要性を見過していったからにほかならない。

開発途上国であれ先進国であれ、クラスターを形成するカギは、オープンで透明な市場である。労働者が搾取されたり、サプライヤーに適正価格が支払われなかつたり、価格の透明性に乏しく、非効率あるいは独占的な市場では、生産性が悪化する。

公正かつオープンな市場が実現すれば——多くの場合、パートナーと一緒に取り組むことが賢明である——企業は安定供給を確保し、またサプライヤーには品質と効率を改善させるインセンティブが働き、地域住民の所得や購買力が大きく向上する。つまり、経済発展と社会発展の好循環が生まれるのである。

また、苗木や肥料、灌漑設備など、農業に不可欠な資源への利便性を高める、カカオ豆の品質を向上するために湿式製粉施設の建設に資金援助し、地域の農業組合を強化する、すべての農家に育成技術を教える教育プログラムを支援するなど、率先して行動した。

そのほか、国際的に知られるNGO、レインフォレスト・アライアンスと共に、そこでは、企業の成長によって、これ

を支援する産業で雇用が創出され、新たな企業の種がまかれ、付帯的なサービスの需要が生まれるという乗数効果が期待できる。

また、企業がクラスターを構成する条件の改善に取り組むと、その影響は他の参加者や地元経済にも波及していく。たとえば人材開発プログラムなどは、他社にも熟練労働者の供給を増やすことになる。

企業がその主要なロケーションにクラスターをつければ、企業の成功と地域社会の成功の関係もより強化される。そこで、収穫高をこれまで以上に安定さ

せるために、持続可能な農法を指導した。その過程で、ネスレの生産性も上昇した。

そのほか、クラスターを構成する条件の改善に努力する企業として、世界最大の無機肥料メーカー、ヤラ・インター・ナショナルが挙げられる。

同社は、農民たちが肥料などの必要資源入手したり、作物を市場に運んだりしようにも、アフリカの大部分の地域でロジスティックスが未整備のため、非効率極まりない状況に気づいた。そこで、農業の発展を目指してモザンビークとタンザニアに回廊地帯（都市間を結ぶ細長い人口密集地帯）をつくるために、港湾や道路の整備に六〇〇〇万ドルを投資した。

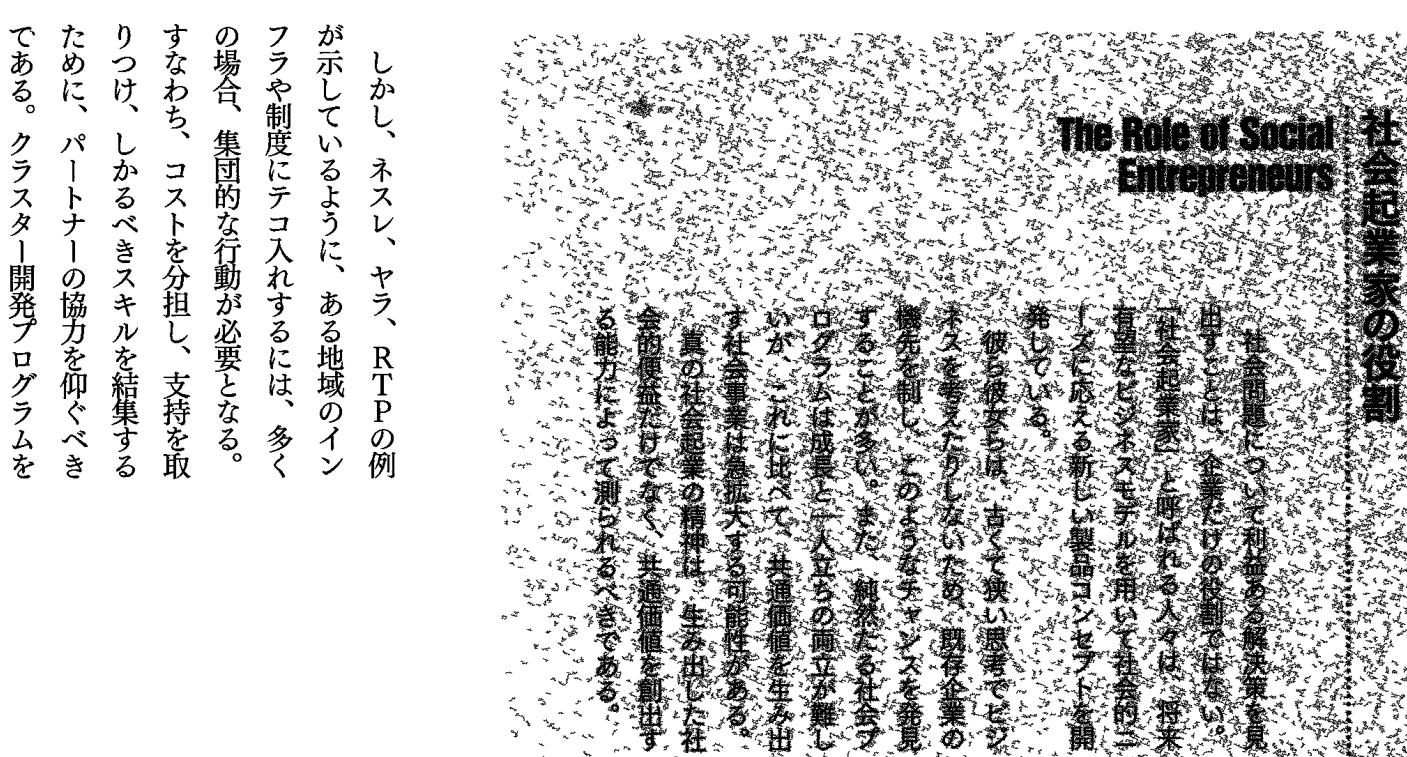
ヤラは、ノルウェー政府の支援の下、現地政府と一緒にこのプロジェクトに取り組んでいる。モザンビークだけでも二〇万以上の零細農家がこの恩恵に見込まれている。この改善によって乗数効果が生まれ、ヤラの事業が成長し、農業クラスター全体が潤う。

クラスターを形成することのメリットは、新興国のみならず先進国にも当たる。ノースカロライナ州にある

最先端研究機関「リサーチ・トライアングル・パーク」(RTP)は、ITや生命科学などの分野でクラスターを形成することで、官民共同で共通価値を創造した顕著な例である。

RTPは、民間部門と地元政府の両方から継続的に投資を受けてきたが、雇用、所得、企業業績の面で大きな成長を遂げ、不況期も他の地域ほど打撃を被ることはなかった。

地域社会にクラスターを形成するには、ロジスティックス、サプライヤー、流通チャネル、教育、取引所、教育機関などの欠陥や不備を明らかにする必要がある。次にやるべきは、自社の生産性と成長において最大の制約になっている弱点に焦点を当て、みすから直接取り組むべき領域と、協働したほうがコスト効率の高い領域を棲み分けることである。共通価値を創造するチャンスが最も大きいのは、もちろん後者である。



成功に導くには、業界団体、政府機関
NGOのみならず、民間部門の同業他
社と協働する必要がある。

共通価値の創造を
実行に移す

利益は必ずしも一樣ではない——。

しかし、偏狭で近視眼の金融市場や多くの経営思想に、この考え方を探しても、いまや見つからない。

社会目的を伴う利益からは、より高次元の資本主義、すなわち、企業のさらなる成長をもたらすと共に、社会をよりいっそう速く進歩させる資本主義の姿が見えてくる。その結果、企業と地域社会の繁栄という好循環が生まれ、持続的な利益が実現する。

共通価値の創造では、法律や倫理基準を遵守しつつ、企業が引き起こした害悪を緩和することを前提とするといえ、その域をはるかに超えることも可能である。

社会的価値の創造を通じて経済的価値を創造するチャンスは、グローバル経済の成長を促進する最大要因の一つといえる。この考え方は、顧客や生産性について、また企業の成功への外的

影響について理解する新たな方法である。またこの考え方のおかげで、人々のさまざまなニーズ、広大な新市場、社会や地域社会の不備に伴う内部費用、そしてこれらに取り組むことで得られる競争優位が明らかになる。企業はこれまで、このような方法で事業に行こう。

企業は今日、さまざまな社会問題に力を注いでいるが、その主要な取り組みと比べても、共通価値の創造のほうが、効果と持続可能性の面で勝つていいだろう。たとえば環境問題についても、外圧による自己満足的な対応ではなく、生産性を高めるドライバーとして(註5)ことはなかつた。

て考えれば、企業も本腰を入れることだろう。

住宅について考えてみよう。共通価値のアプローチであれば、金融機関はマイホームの所有者を確実に増やすような斬新な商品を開発していくことだろう。メキシコの建設会社ウルビはこのことに気づき、「レント・トゥ・オウン」（家賃を支払いながら、それを頭金の一部として家を購入できる）という住宅ローンを開発した。

対照的に、アメリカの大手銀行は、自分たちは慈善活動を行つており、社

会の責任は果たしていると言ひながら、社会も経済も破綻させることになつた持続性に乏しいローン商品を販売して

言うまでもなく、共通価値を創造で
きる最大のチャンスは、自社事業と密
接に関連し、かつその事業にとつて最
も重要な領域で見つかるだろう。その
ような領域であれば、経済的メリット
があるため、おのずと息の長い取り組
みとなるだろう。しかも、企業が最も
多くの資源を傾ける領域であり、また
その規模と市場での存在感から、社会
問題に有益な影響を及ぼすことのできる
領域もある。

皮肉なことに、共通価値の創造にいち早く取り組んできたのは、概して開発途上国の社会起業家や企業——資源の面で制約がより大きい——であつた（囲み「社会起業家の役割」を参照）。実際、その具体的なチャンスを発見してきたのは、これらアウトサイダーであつた。その過程で、営利組織と非営利組織の区別はあいまいになつていて（囲み「あいまいになりつつある営利」と「非営利の境界」）を参照。

共通価値によって、一連の新しいベ
スト・プラクティス——あらゆる企業

が取り入れるべきものである——が定義されつつある。それはまた、戦略に不可欠な一部となるだろう。

戦略の本質は、独自のポジショニングとこれを実現する独自のバリューチェーンをそれぞれ選択することである。共通価値によって、新しいニーズ、新しい製品、新しい顧客、新しいバリューチェーンのつくり方など、さまざまな可能性が開けてくる。共通価値を創造することで生まれた競争優位は、これまでのコスト削減や品質改善よりも持続性に優れている。また、模倣とゼロサム競争という悪循環からも逃れられる。

共通価値を創造するチャンスは、い

ままで拡大している。すべての企業があらゆる分野でチャンスを物にしてきたわけではないが、我々の経験によれば、現業部門がこの概念を理解すると、そのチャンスはますます広がっていく。たとえば、GEはエコマジネーションのおかげで、一〇年かかったとはいえ、いまや全社において多くの製品やサービスが急成長を遂げている。

共通価値の考え方は、次のように企業の主要な意思決定に当てはめることができる。

あいまいになりつつある 営利と非営利の境界

共通価値の概念は、営利組織と非営利組織の境界をあいまいにする。実際、その両方の性質を備えた新種の企業が、次々に現れている。

たとえば、急成長の営利企業ウォーターヘルス・インターナショナルは、斬新的な水浄化技術を使って、インドの農村部をはじめ、ガーナやフィリピンなどで一〇〇万以上の人たちに最低コストで清浄水を届けている。出資者には、世界の貧困問題に取り組むアキュメン・ファンドや世界銀行の国際金融公社のほか、ダウ・ケミカル・カンパニーのダウ・ベンチャーカーボン・キャピタルなども名を連ねる。

ベンチャー・キャピタルの出資を受け、二〇〇六年にアメリカで設立された新興企業レボリューション・ファーズは、新鮮で健康志向、しかも栄養価の

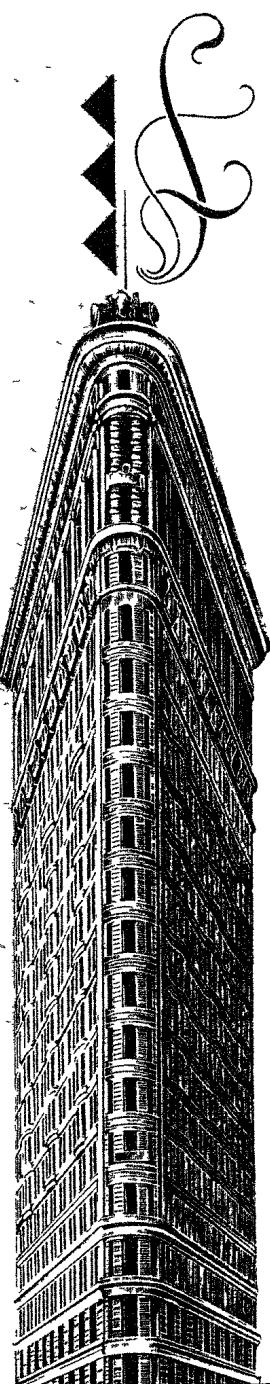
Blurring The Profit/Nonprofit Boundary

高い食事を毎日六万食、学童向けに提供している。それも従来の競争相手より高い粗利益率で――。

バンダラデシュで一九九五年に創業された営利／非営利の複合企業ウェイスト・コンサークは、スマラム街から毎日七〇〇トンのゴミを収集し、これを有機肥料に転換する技術を開発し、それをによって作物の収穫量を増やし、二酸化炭素の排出量を削減している。

同社は、ライオンズ・クラブと国連開発計画（UNDP）から出資を受けおり、人々の健康状態を改善すると共に、肥料の販売や炭素クレジットを通じて高い粗利益を実現している。

成功する営利組織と非営利組織の境界があいまいになつてはいるのは、共通価値を創出できるとの確たる証拠の一つといえる。



● 製品デザインを工夫する」といって、社会的便益を実現できないか。

- 我々は、製品を通じて地域社会に貢献しているか。

政府と市民社会への影響

Creating Shared Value: Implications for Government and Civil Society

本稿では主に企業に焦点を当てているが、共通価値の原則は、政府や非営利団体にも同じく当てはまる。

規制当局はいま以上の成果を上げられるだろ。

CSV（共通価値の創出）の原則に従うことで、企業の責任と政府および市民社会の責任の間で昔から存在する溝を埋められる。

- 地域社会による結果をもたらす方法によって、新しい工場を建設できないか。
- クラスターに不備があるせいで、イノベーションの効率とスピードにどの程度支障を来しているか。
- 地域社会を、事業拠点としてどのように強化すればよいか。

● 各事業拠点の経済性が同様ならば、地域社会に最も恩恵をもたらすのはどの拠点か。

企業が社会の諸条件を改善できるならば、事業の諸条件を改善する」として、ポジティブ・フィードバック・ループ（あるシステムに何か変化が生じた場合、この変化をさらに増幅していく仕組み）。なお、ネガティブ・フィードバックはそれを収束・安定化させていく仕組み）を形成できるだろう。

前述したように、共通価値を創造す

るためにには「コストなどいとわない」と言わんばかりに、イデオロギーや絶対主義の観点から社会改革に取り組む傾向が見られる。

また、政府やNGOの多くが、経済的便益と社会的便益の間にトレード・オフが生じるのは当たり前であると考えておき、それゆえ彼らの取り組みはこれらのトレード・オフをいつそう拡大させる。たとえば、環境規制の多くはしまなお、企業をまひつかせ、また罰則によって遵守させる仕組みになっており、コマンド・アンド・コントロール型で強制執行型である。

環境パフォーマンス（環境負荷やその対策の成果）の測定のほか、基準や段階的移行期間の導入、イノベーションを促し、かつ環境を改善し、同時に競争力を高める技術への支援を重視する」といふ。

生産性向上の手段を見出す」とは、商業目的のサービスや、社会目的のサービスであれ、等しく有益である。要するに、社会問題のある領域で、価値を創出の原則に基づいて資源を利用すべきなのである。

幸い、生産性や価値創造の重要性を理解した、新しいタイプのNGOが登場している。そのような組織は、しばしば田代まじめ効果を実現している。その「例」がテクノサーブである。このNGOは、現地企業とグローバル企業の両方と手を組んで、三〇カ国以上の国々で競争力の高い農業クラスターの育成に取り組んでいる。

る方法は三つあるが、それぞれは互いに強化する。

たとえば、クラスターを強化すれば、現地での調達が増え、サプライチェーンの分散が減る。新しい製品やサービスが、社会的ニーズに応える、あるいはこれまで見過ごされた市場に貢献するものであれば、生産、マーケティング、物流などの分野で新たなバリューチェーンを選択する必要が生じる。バリューチェーンが再構築されれば、省エネルギー、資源保全、従業員の支援を促す設備や技術への需要が生まれてくる。

共通価値を創造するには、これら三分野に関する具体的な評価指標を事業部門別に用意する必要がある。さまざまな社会的影響について追跡し始めた企業もあるが、これら社会的影響と経済的利益を事業として結びつけている企業はまだまだ少ない。

共通価値の創出には、高次元での新たなコラボレーションが生じることだろう。企業の力だけで事足りることもあるが、當利と非當利、官と民間の知見やスキル、資源が役に立つ場合もある（図み「共通価値の創出：政府と市民社会への影響」を参照）。

ルート・キャピタルも、マイクロファイナンスではまかない切れないが通常の銀行融資の対象にはならない農家や企業に資金提供することで、同じく農業振興という目的を実現している。

二〇〇〇年以降、二八二社に二億ドル以上を融資し、それを通じて四〇万の農民や職人に手を差し延べてきた。また、中南米およびアフリカの有機農業にも出資し、その総耕作面積は一四〇万エーカー（約五六六万五六〇四キロ平方メートル）に上る。また、ルート・キャピタルは企業とも協力し、先々の注文を担保に農民たちに融資する一方、企業のサプライチェーンの強化とその製品やサービスの質の向上に一役買っている。

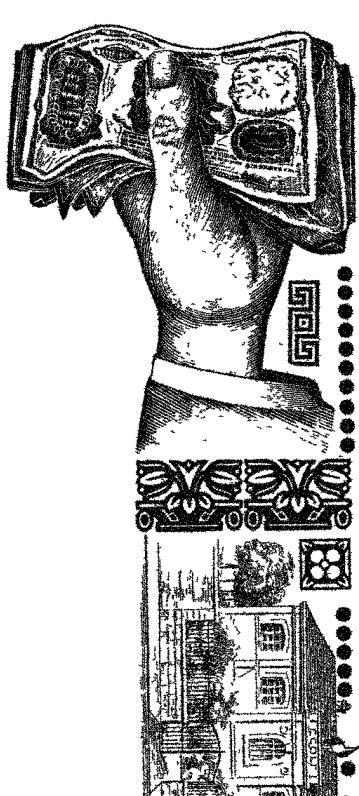
民間財團のなかにも、企業と協力して共通価値を創出することに着手し始めたところがある。

たとえばビル・アンド・メリンド・ゲイツ財團は、有力なグローバル企業と提携し、開発途上国における農業クラスターの育成に努めている。同財團は、十分吟味したうえで、本当の競争優位をつくり出せるかどうかも気候や土壤条件次第といった地域の農産品を選んでいる。

民間財團では、常に先を考えているところならば、信頼できる仲介者となり、現地の小規模事業者、NGO、政府、企業の間のパワー・バランスを調整し、これら参加者たちの不安を払拭してくれるだろう。そのためには、当事者全員が効果的に協力しない限り共通価値は創出されない、という新たな前提が必要となる。

とも協力している。

このアプローチは、次のようない認識に立っている。つまり、零細農家の収穫量を増やすために支援の手を差し伸べても、農産物を加工処理できる企業、効率的な物流インフラ、投入資源の利用可能性などがなければ、便益を永続的に創出できない、というものである。これらをそろ



Government Regulation and Shared Value

政府の規制が適切なものであれば、企業は共通価値の追求に邁進できる。一方、おそぞ適切とはいえない規制の場合、これを妨げるばかりか、経済的目標と社会的目標の間にトレード・オフを生じさせる。

最近の金融危機ではつきりしたように、正常に機能している市場にも規制が必要である。ただし、はたして規制が社会の役に立つのか、あるいはあだとなるのかは、その立案と導入のやり方次第である。

共通価値を後押しする規制には、最終目標があり、またイノベーションを喚起する力がある。社会目的を強調し、企業が短期利益の最大化ではなく共通価値に投資するよう、公正な競争環境を整える。そのような規制には、いくつかの特徴がある。

第一に、エネルギー利用に関するもの

健康や安全にまつわるものであれ、具体的で測定可能な社会的目標を掲げる。必要に応じて、資源（たとえば水など）のコストをきちんと反映させた価格を設定する。

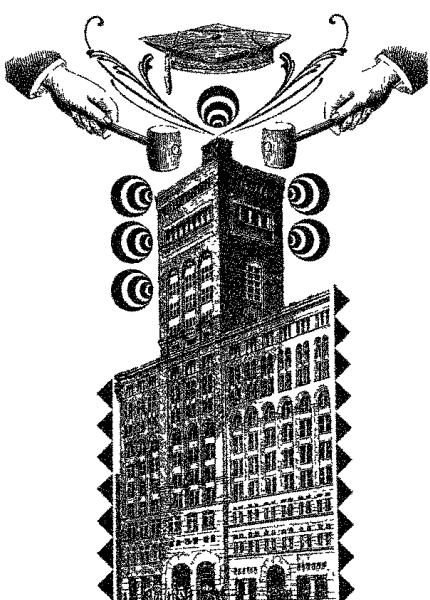
第二に、業績評価基準を設定するが、それを実現する方法は決めない。これは企業の手に委ねる。

第三に、投資や当該業界の新製品サイク

ルを踏まえて、先の業績評価基準に向けた

段階的な移行期間を決める。こうすることによって、企業は、自社事業の経済性に見合った方法によって新しい製品やプロセスを開発・導入する時間を確保できる。

第四に、共通の評価システムと業績報告システムがある。あわせて政府が、信頼性の高いベンチマーク・データ（各地域の業



を求める。

かたや、共通価値の創出を阻む規制はまったく様子が異なる。測定できるかたちで社会を改善することよりも、特定の慣行を遵守することを強いる。基準に適合させるために特定の手法を義務づける。そのせいで、イノベーションが阻まれ、企業は必ずしもコストを負担しなければならない。

政府がこの種の規制をつくるという観にはまるで、本来求めていた進歩も後退に変わらざるだけでなく、進歩の停滞を嫌う企業から激しい抵抗が起こり、競争力を高めるはずの共通価値もその創出が阻害される。

もちろん、頭の古い企業は、よくできた規制にも難色を示すだろう。しかし、共通価値の原則が広く受け入れられるようになれば、企業と政府は、さまざまな分野の規制において、その足並みをそろえられるはずである。また企業は、適正な規制は経済的価値の創出を後押しすると理解するようになる。

搾取的で、公正さに欠け、しかも人々を欺くような手段を通じて、企業が社会を犠牲にして潤う——。つまりところ、このような事態を避けるための規制が必要である。企業が成功すると、顧客もサプライヤーも労働者もその恩恵にあずかるよう、たとえば、厳格な反トラスト政策が不可欠である。

養不足の現状など）を収集するためのインフラ整備に投資する。これにより、直近の目標を達成した後も継続的改善が促され、これが続いていく。

そして最後に、適切な規制というものは、手間とコストのかかるコンプライアンス・プロセスを例外なく課すものではなく、効率的かつタイムリーな結果報告——政府はこれを、必要に応じて監査すればよい——

このような場合、企業単独で社会問

題に取り組んでも、とりわけクラスターの形成を必要とする問題であれば、成功はおぼつかない。自社の評判のために実施するCSRプロジェクトではお目にかかるないものだが、競争を始める前にライバルと手を組んで、その地ならしをする必要もあるだろう。

優れたコラボレーションとは、データ重視で、個々の具体的な成果の関係を明らかにし、ステークホルダー全員の目標と結びついており、明確な評価指標によって測定される。

政府とNGOは、共通価値を実現し強化することもできる一方、その足を引っ張ることもできる（図み「規制と共通価値」を参照）。

資本主義の次なる進化

イノベーションと成長を次々に生み出すには、共通価値がそのカギを握る。

また、偏狭な経営手法がはびこり、短期思考に支配され、社会のさまざまな組織がバラバラだった時代に失われたやり方によって、企業の成功と地域社

会の成功をあらためて同時実現させる

CSVとCSRの違い

How Shared Value Differs from Corporate Social Responsibility

企業が地域社会に投資する際、CSR（企業の社会的責任）に代わって、CSV（共通価値の創出）をその指針とすべきである。CSRプログラムは主に、評判を重視し、当該事業との関わりも限られているため、これを長期的に正当化し、継続するのは難しい。一方CSVは、企業の収益性や競争上のポジションと不可分である。その企業独自の資源や専門性を活用して、社会的価値を創出することで経済的価値を生み出すのである。

CSR

Corporate Social Responsibility

CSV

Creating Shared Value

▶価値は「善行」

▶シチズンシップ、フィランソロピー、持続可能性

▶任意、あるいは外圧によって

▶利益の最大化とは別物

▶テーマは、外部の報告書や個人の嗜好によって決まる

▶企業の業績やCSR予算の制限を受ける

▶たとえば、フェア・トレードで購入する

▶価値はコストと比較した経済的便益と社会的便益

▶企業と地域社会が共同で価値を創出

▶競争に不可欠

▶利益の最大化に不可欠

▶テーマは企業ごとに異なり、内発的である

▶企業の予算全体を再編成する

▶たとえば、調達方法を変えることで品質と収穫量を向上させる

いずれの場合も、法律および倫理基準の遵守と、企業活動からの害悪の削減が想定される。



Harvard Business Review

DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー

www.dhbr.net

バックナンバーのご案内

1959年から2009年までの 全受賞論文112本を紹介

2000-09

- ゲノム・ビジネス:産業融合の時代
 - 戦略の本質は変わらない
 - 競争優位のフランソロピー
 - エイズは企業課題である
 - なぜ地位は人を堕落させるのか
 - 「退職」という概念はもう古い etc.

1990-99

- モトローラ大学物語
 - コア・コンピタンス経営
 - 企業経営の「連邦主義、原理
 - 企業「生態系、四つの発展段階
 - 「学習する組織」の実践プロセス
 - 企業永続の理論 etc.

1980-89

- 上司をマネジメントする
 - 日本の成功の背後にあるもの
 - 何が日本企業に優位をもたらしたか
 - 戦略クラフティング etc.

1970-79

- 日本の経営から学ぶもの
 - サービス・マニュファクチャリング
 - 現代組織の新たな枠組み etc.

1959-69

- マーケティング近視眼
 - 産業主義と世界
 - 大企業の使命

完全保存版

**Harvard
Business
Review**

マッキンゼー賞 経営論の半世紀

2010年9月号 好評発売中

ダイヤモンド社 www.diamond.co.jp

く、短期的な利益を稼ぎ出すよう企業に圧力をかけ続けるだろうし、一部の企業は間違いなく、社会的ニーズを犠牲にして利益を生み出し続けるだろう。しかし、このような類の利益はたいてい長続きせず、ついにはより大きなチャンスを逸するはめになる。

価値創造に関する見方を広げるべき時が訪れている。従業員や市民の社会意識の高まり、天然資源の減少など多くの要因によって、共通価値を創造する未曾有のチャンスが生まれてくるだ

のも、この共通価値である。

四〇

進化した資本主義、すなわち社会目的に従つた資本主義が必要とされる。ただし、その目的は、慈善からではなく、競争や経済的価値の創造に関する深い理解から生まれてくるべきである。この資本主義の次なる進化によつて、たとえば製品の開発や市場への対応、生産性の高い企業などを実現する優れた手法が新たに開発されることだ

また共通価値の創造は、けつしてフ
イランソロピーではなく、社会的価値
を創造することで経済的価値も創造す
るという利己的な行為である。あらゆ
る企業がそれぞれにその事業と密接に
関係する共通価値を追求すれば、社会
全体の利益にかなうことだろう。

るだろう。そこでは適者生存の原則が依然支配的であろうが、市場競争には我々が忘れてしまったやり方が再び登場し、社会に恩恵をもたらすだろう。共通価値の創造は、まさしく新しい学際的な経営手法である。

るだろう。そこでは適者生存の原則が依然支配的であろうが、市場競争には我々が忘れてしまつたやり方が再び登場し、社会に恩恵をもたらすだろう。共通価値の創造は、まさしく新しい学際的な経営手法である。

経済問題と社会問題の間に横たわる溝のせいで、民間部門と公共部門の人々は、学歴も違えば、キャリア・パスも異なる。現在のCSRを超えるには、社会問題や環境問題に関する理解が欠かせないが、民間部門のほとんどがマネジャーが理解できていない。他方、共通価値モデルを設計し、これを現実化するには、しかるべき経営教育を受けた人材や起業家精神の持ち主が必要だが、公共部門にそのようなリーダーはほとんどいない（図み「CSVとCSRの違い」を参照）。

ビジネス・スクールの大半では、卒業生がより高邁な目的意識を求め、社会起業家を目指す人が増えているにもかかわらず、いまだ偏狭な資本主義を教えている。その結果、チャンスを逃し、世のなかに不信感が広がった。ビジネス・スクールのカリキュラムは、次のようにさまざまな分野を網羅する必要がある。

- あらゆる資源の効率的利用とその管理が、次世代におけるバリューチェーンの考え方を決定づける。
- 顧客行動やマーケティングのコースでは、顧客を口説く方法や需要

ニーズを深く理解し、これまでとは異なる顧客層に対応する方法について学ぶべきである。

- クラスター、およびロケーションが企業の生産性やイノベーションに及ぼす幅広い影響については、ビジネス・スクールの新たな中心分野となるべきであり、また経済開発についても、もはや公共政策学部や経済学部だけに委ねられるべきではない。

● 経営理論や政治学のコースでは、規制やマクロ経済の影響にとどまらず、社会的要因が企業に及ぼす経済効果について学ぶことになるだろう。

- ファイナンス論では、金融市場の参加者の役に立つというだけでなく、企業が真の価値を創造するために資本市場はどのような支援が可能なのか、その本来の目的について問い合わせがある。

ものでもなければ、経済的価値の創造から乖離するものでもない。そうではなく、市場や競争、事業運営に関する我々の理解が新たな局面を迎えていることを意味している。

【注】

1) 「共通価値」という考え方が最初に検討されたのは、Michael E. Porter and Mark R. Kramer, "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," HBR, December 2006.(邦訳「競争優位のCSR戦略」DHBR2008年1月号)である。

2) 「ボトム・オブ・ザ・ピラミッド」(BOP)という概念が初めて登場したのは、C.K. Prahalad and Kenneth G. Lieberthal, "The End of Corporate Imperialism," HBR, July-August 1998.(邦訳「帝国主義的グローバリゼーションの終焉」DHBR2010年9月号)である。

3) icic.orgで、イニシアティブ・フォー・ア・コンペティティブ・インナー・シティというNPOの調査を参照されたい。

4) 〈M-PESA〉の“M”はモバイルを、“Pesa”はスワヒリ語で「金」を表している。

5) 環境問題とイノベーションの関係については、Michael E. Porter and Claas van der Linde, "Green and Competitive: Ending the Stalemate," HBR, September-October, 1995.(邦訳「[新訳]環境、イノベーション、競争優位」DHBR2011年6月号)を参照。

