

# 読んでみたい この一冊

大阪産業経済リサーチセンター  
主任研究員 廣岡昭彦



## 『CSV経営戦略 本業で高収益と、 社会の課題を同時に解決する』

●名和高司 東洋経済新報社 2400円+税

この本のタイトルになっているCSVは、『Creating Shared Value』、日本語では『共通価値の創造』と訳されています。この経営モデルを平たく言えば、「社会課題を解くことによって新たな価値が創造され、それが経済的リターンを生む。」モデルです。

この21世紀型の経営モデルが、世界で広く知られるようになったのは、ハーバードビジネススクール（以下、HBS）のマイケル・ポーター教授によってです。本書は、HBSに在籍していた経験のある著者が、ポーター教授にCSV経営の考え方を直接に問いかけることで、その本質を明らかにし、その上で、日本的経営の特性からCSV経営を取り込むことで、日本企業の大いなる発展が期待できるとし、日本企業に勧める内容になっています。

ここで、もう少しCSV経営について説明しておきましょう。CSV経営の基本的な考え方をポーター教授は、「経済価値と社会価値を同時に追求して実現する」こととしています。社会と企業がwin-winとなることを目指した経営モデルです。

経済価値の追求とは、企業の営利活動のことを指しています。一方で、社会価値に関わる企業活動は、CSR（Corporate Social Responsibility：社会的責任）に象徴されます。CSRでは、一般的に、企業は社会に対して責任を果たすことに専心し、利益を考えずに活動してきました。そのため、CSRの取組に消極的な企業も少なくありませんでした。

日本では、CSV経営と似た、近江商人の経営哲学「売り手よし、買い手よし、世間よし」が広く知られています。しかし、これとは、大きく異なる点があります。ポーター教授が、「経済価値こそが最終的な目的で、それを実現するための手段として社会的な課題を位置づける」と、説いているように、CSV経営は、あくまで経済価値、すな

わち営利追求が目的になっています。事業を通じて社会に貢献することで、利益を得、それをもってさらに社会に貢献し企業を成長させていく、そこにCSV経営の本質があります。

CSV経営を初めて耳にされたという方も多かもしれませんが、既に国内外の企業で実践されています。世界で初めてCSVを打ち出したネスレや、麒麟、伊藤園、ファーストリテイリングなども取り入れています。それらも含め、本書では事例に多くのページを割いています。

さて、ここまで、CSV経営は21世紀型の経営モデルであり、国内外の企業で実践されていると紹介しましたが、実のところ、経営モデルとしては課題を残しています。その最たるものは、社会価値の尺度が示せていないところです。計量化できなければ、価値を向上できません。そうした概念的な理論を打ち上げるところは、いかにもポーター教授らしいところでもあります。

そのような課題が残る経営モデルでありながら、本書をご紹介するのは、「社会的課題こそ、次のメシのタネ」だと思うからです。少子高齢化で人口減少が避けられない日本において、既存の市場の多くは成熟していくと考えられます。次のメシのタネは、ポーター教授が述べるように、社会的課題にあると言っても過言ではないでしょう。世界最速で高齢化に向かう日本の企業には、CSV経営に注目せざるを得ない必然性があります。

「現に存続している企業であれば、どこでもCSV企業になりうる」と著者は述べています。今後の経営のあり方を考える際に、一読すべき書ではないかと思います。

### 【著者略歴】

一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。東京大学法学部卒業、ハーバードビジネススクールでMBA取得。『学習優位の経営』など著書多数。