

## 「社会を耕す」活動としての CSV経営への転換

～CSRを超えて進んでいくCSV経営(CSV:Creating Shared Value)～

日本マネジメント総合研究所 戸村 智憲



日本マネジメント総合研究所

www.jmri.jp

### 「一言で言って、私は何を指して 仕事をしているのか」という問い

幅広い分野で活動させて頂いている筆者は、時折、「先生は何を本業になさっていらっしゃるのですか?」というご質問を受けることがある。

筆者がこれまでお答えしていたのは、「社会の役に立てるよう、経営コンサルティング・講演/研修・執筆の3本柱で幅広く活動させて頂いています。時折、TV出演をさせて頂く中で大事だと思うメッセージを投げかけたり、企業フォーラムなどのイベントを社会公共的な意義あるものにできるよう、企画・運営なども担当したり、私費を投じてリスク管理や不正対策の普及啓発活動なども行ったりしています」という、長つたらしくまとまりのないお話をさせて頂くことがある。

実際、企業ガバナンスフォーラム2012では、日本初となる「勇気ある監査役大賞」「勇気ある通報者大賞」の発案・企画・運営を主宰し、社会でとかく不当な扱いや邪険な扱いを受けがちな一歩踏み込んだ問題提起を行う監査役・通報者に対し、社会的風土として、い

たずらにあおることなく、妥当な評価をしていけるようにしようという意図で、下記の掲載文のように行ってきたりした。

【企業ガバナンスフォーラム2012内の筆者  
主宰特別企画】

掲載先：[http://prw.kyodonews.jp/prs/  
release/201211208414/](http://prw.kyodonews.jp/prs/release/201211208414/)

しかし、筆者としては、何かすっきりしな  
い感があり、一言で筆者は何を指して本業  
に打ち込んでいる存在なのかを、ものを書く  
生業としている身として言い表したい思いが  
あった。

そんな折、ふと、ハーバード大学のマイケル・ポーター教授が提唱していたCSVという概念が、筆者の脳裏をよぎったのであった。

結論から先に述べれば、筆者は、本業を通じて社会貢献と企業の健全な持続的発展を目指して経営指導や社会への問題提起を行うことを目指して仕事をしている存在である、ということである。

もっと端的に述べれば、筆者はCSV経営  
を目指した指導を各分野で行っている、とい  
うことになろうかと思われる。

ちなみに、筆者なりに社会起業家と企業に

よる社会貢献をCSVに沿って整理すれば、本業を社会貢献活動としているのが社会起業家であれば、一般企業は本業を通じて社会貢献を行っていく存在である、と言い換えることができるであろう。

そして、本稿のタイトルにしてみたのだが、筆者は、本業を通じて社会の役に立てるよう、世の中に社会的問題・課題に関する問題提起を行い、その問題解決の手立てや各人の意識を駆り立てるがごとく、固定観念やあきらめで凝り固まった社会状況や人の心を「耕す(Cultivate)」ことで呪縛を解き、新たな問題解決への種をまく活動を、本業を通じてコツコツ行っている、というように言い換えることができる。

筆者なりに語弊を恐れずCSVについて端的に述べれば、CSV経営は企業が本業を通じて社会と会社と人を良くしていく「一石三鳥」の経営である、といえよう。

そこで、「社会を耕す」というタイトルを設けて、筆者の本業3本柱の1つである執筆という本業を通じて、新たな問題提起や提言などを試みる次第である。

## CSRの限界点

既にご存じの読者諸氏も多いかもしれないが、筆者は国連勤務時に、「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」という世界的CSR運動の日本企業誘致・広報業務を担当していたことがあった。

その際、日本企業や関係各位に対し、環境保全や労働環境の改善や人権尊重に加えて腐敗防止の必要性を説いてきたわけであるが、日本企業の経営層・幹部層からは、ことごとく、「それらは大切なことではあるが社会貢

献や環境対策と経営は両立し得ないものであり、戸村さんのおっしゃることは若さゆえの青臭い理想論ではないですか」というような反応に終始されてきた覚えがある。

それから時を経て、CSRがことさらにもてはやされるようになると、企業経営陣はこぞって「わが社は前々からCSRに取り組むべきだと思い、こんな活動をしています」といわんばかりに、会社案内や企業ホームページにきれいごとのCSR活動レポートや活動報告が掲載されるようになった。

ただ、問題なのは、ある企業では発展途上国に行って植林活動を行い、自慢げに自社のCSR活動報告として披露したものの、実際には現地の生態系に合わない樹木を植林してしまい、却って、植林後に現地の生態系悪化を招いたというお粗末なものもあった。

また、「わが社は河川のゴミ拾いを行いました」と環境意識が高い企業を標ぼうするものの、その実は、自社の自動販売機の横にある分別回収ゴミ箱に、ペットボトルとカンや瓶や燃えるごみなどがごちゃごちゃに捨てられていて、見せかけだけのCSRパフォーマンスを繰り広げて社会を欺いていたかのような企業まであった。

まっとうに取り組んでいるように思われる企業についても、半ば、かつて流行った企業メセナや、企業が稼いだ富の再分配的CSRのように、いくら寄付をしたとか本業以外の活動でどんなことをしたとかといった、本業からみて添え物的なCSR活動が繰り広げられたりしてきたこともある。

また、経営層のメンタリティとして筆者が対話する中で感じてきたことは、CSRは企業の社会的責任と訳されるが、実際には、「企業の(やりたくもないことをやらないとうるさ

く騒がれるので仕方なく取りまざるを得ない社会的な(中でしぶしぶ負わされて面倒に思う責任)のように経営層が感じてしまっているということだ。

筆者はきれいごとでもなんでもなく、コンプライアンスを指導する際に、コンプライアンスは企業が利潤の追求を行う存在である以上、利益至上主義で構わない。ただし、「健全な」利益至上主義であることが大前提だ、ということを繰り返し述べてきた。

まさしく、CSV経営で求められるものは、本業を通じて社会問題を解決・解消していける中で発揮する健全な利益至上主義である、と言い切ることができよう。

また、かつて導入されたエコポイント制度に至っては、企業各社がこぞってエコ対応にしっぽを振る姿をみた筆者としては、以前、エコ対応と企業経営は両立しないとして筆者の話しを突っぱねた日本企業をみれば、エコ対応しなければ企業経営が成り立たない状態になった状況には隔世の感がある

ただ、そのエコ対応による社会貢献を名目にしたような対策は、一定の意義はあったのかもしれないが、実際としては、エコポイント制度は短期的な景気刺激策として需要を先食いさせたに過ぎず、エコポイント制度終了後は、その反動で大いなる不況を招いた結果、シャープやパナソニックなどの大手企業の数千億円に上る大赤字を招く一因になっていたように見受けられる。

社会への貢献が、エコポイントのように、利他的で目先の利益を追うだけの利益至上主義では、マクロ的に不健全な社会的貢献でしなくなってしまう恐れがある。これまでのCSRという本来の概念や活動から乖離したかのようなこれまでの日本企業によるCSR

活動には、そろそろ限界がきているように筆者には思えてならない。

また、CSV経営は短期的にレバレッジを加えて無理に背伸びをしたり需要の先食いをしたりして痛みの先送りをするものでもない。

CSV経営は、企業が本業を通じて、社会的問題をも解消しつつ、本業の改善・変革・イノベーションを通じて総合的コストを削減し収益を向上させ需要を創出する持続的な発展を目指すものである。「一石三鳥(①自社の利益向上②社会問題の解消③持続的に企業収益を支える顧客となる社会の需要創出)」の経営を行うものである。利益率の向上という損得勘定でも、また、社会道義的な観点からみても、企業や社会の「利」と「理」にかなう経営を志向していくのがCSV経営である。

そして、CSRの限界があるからCSV経営だ、という際、CSRの「R」たる社会的な「責任」を逃れるのではなく、その責任を当然に公器としての企業が備えている大前提の条件として受け止めつつ、これまでの添え物的なCSRから脱して本業そのものを通じた社会貢献を行う「得」と「徳」を得る経営のパラダイムシフトを意味するのである。

## 社会と会社と人との乖離を解消する CSV経営

残念な風潮として、全ての企業があてはまるとは限らないが、往々にして企業が行うCSR活動は、社会と会社と人との乖離した別物的な扱いになっていたりする。

社会が求めている社会的問題の解消と乖離して、会社がやりやすく社内外にアピールしやすいパフォーマンスを企業がチョイスしてCSR活動を行ったとしているようにさえ筆

者にはみえたりする。

その企業内にいる人は、経営層が率先して CSR 活動の現場に赴いて企業として重要な問題を現場の生の声に耳を傾けながら対話して CSR 活動を行うというより、CSR 活動は CSR 部門や部下に「やらせる」もので、経営陣や経営幹部自らが時間を割いて自ら額に汗して頭を駆使して行うものではなく、CSR 活動の結果報告を部下にレポートさせて自らの手柄として、社内外に自慢する企業内の人と人とが乖離しながらも経営陣にとって都合の良い道具のようなものに CSR 活動が成り下がっている感がある。

また、社会で苦しむ人に関しては、本当に必要な支援が十分に行きわたらないまま、企業にとって都合の良い人を「人助け」された方のみが、企業の CSR 活動の恩恵に浴することができないのではないかとさえ思えるような、恣意的な選別的「施し型“人助け”」が、企業の CSR 活動として横行しているのではないかとさえ筆者は思えてならない。

しかし、マクロ的に再整理し直せば、会社は社会の人々からサービスや製品を購入してもらって、はじめて収益を上げることができるものであり、社会が衰退すれば会社の収益源が減るということになる、ということに、特段の異論があるであろうか。

社会と会社とそれらの集う人々は、運命共同体的な相互関係の中で、会社が施しの富の再分配のような CSR の終始から脱して、社会と会社とそれらに集う人々のそれぞれが成長・尊重され合う道を歩むことが、これからの社会で一層求められていることである。

その際に、CSV 経営が社会的問題を本業の改善・変革・創意工夫を通じて解消しつつ、社会と会社を集う人々の幸福と経済的成長を

も持続的発展性をもって支援し、その結果、会社は購買力を向上させ社会に役立つ企業へのロイヤリティ・愛着を持ってその会社のサービスや製品を積極的・持続的に求めて下さる顧客として会社を支援してくれるようになるのである。

従来から述べられる「競争優位 (Competitive Advantage)」には、①効率性・経済性、②高品質、③イノベーション、④顧客をつかむこと (Customer Responsiveness) があり、その中で言えば、上記の顧客が「ある会社が自分たちにも役立つ社会貢献をしてくれた」としてロイヤリティを持って自社製品・サービスをみつめてくれることは、会社が社会に貢献した結果として、自社が、経済的にも育った顧客をがっちりつかむという競争優位につながり得ることであろう。

また、大それたお話しでなくとも、ごく身近にできそうな本業の改善・変革・創意工夫を通じて社会貢献を果たす取り組みとして、流通面でみれば、配送ルートを変更して見直し、最短ルートで配送しトラック運転時にエコドライブに取り組むということで、企業としては運送時の燃料代のコスト削減と配送時間の短縮によって利益向上が望める上に、トラックドライバーの過剰労働を少しでも配送時間短縮によって人の面で解消しつつ、社会的には CO<sub>2</sub> 排出量・排気ガス排出量を削減して渋滞緩和にもつなげられるようになれば、社会にも社会に集う人にも優しい経営となり、「一石三鳥」の CSV 経営となるかもしれない。

## CSV 経営は企業の言い訳やパフォーマンスの道具ではない

CSV 経営は、営利性と強欲とによって利をむしばむ際の企業にとって都合の良い道具

ではなく、添え物的にいう「社会への配慮をする」「人を大事にする」ということでもなく、社会や人の問題解消・課題克服を企業がどう本業を改善・変革・創意工夫しつつ企業としても社会貢献として支援しつつ、企業の利益を高め顧客を増やし顧客の購買力を高めていくかを求めていくものである。

企業が景気によって左右する寄付金のような副次的な社会貢献ではなく、不況であればなおさら積極的に本業を通じた社会貢献を経て結果的に自社にとっての持続的な利益向上要因を高めていくかを、経営陣が積極的に取り組むことが CSV 経営で求められているのである。

本業を通じた社会貢献と本業を通じた利益向上は、コインの表裏一体の関係にある。

また、CSV 経営を推進する際、改めて問われるべきことは、各社の社是・経営理念であろう。

とかく、日本企業の社是・経営理念は、きれいごとを、自社が守るべき自社の憲法としての位置づけというよりあくまでも努力目標やいいっぱなしの抱負的に、一応はまっとうそうな文言を毛筆でかかれた書面を立派な額にいらして壁に飾っておけばよいもの、という扱いでよしとされがちである。

しかし、社会と会社と人が運命共同体的な相互関係にある中で、少なからぬ企業は、社是・経営理念という社内外への公約を一方的に破棄しておきながら、あたかも、自社は崇高な理念の下に優良な企業であるかのように社会や人に誤認させる「優良経営誤認」を横行させている。

中には、「わが社は従業員を大切にする」との旨の社是・経営理念を標ぼうしておきながら、むごいリストラ圧迫面談や産休明け社

員の首切りなどで、悪しき人件費削減の「工夫」をこらす悪知恵だけは優れた「知能指数の高いバカ」な企業もあるようだ。

CSV 経営が問うのは、根本的に社会と会社と人に関わる諸問題を解決・解消・低減するために、本業でいかに社会に貢献できるかということである。

## CSV 経営の類型

CSV 経営においては、既に取り組み始めた各企業・組織・団体・官公庁・地方自治体・NPO/NGO 団体など、各社・各組織が各様に展開されてきている。中には、気づかぬ内に、純なる思いと崇高な理念や逼迫した現状から必然的な対応などとして、自然と CSV 経営を実践されているように見受けられる状況もある。

ハーバード大学のポーター教授の論文にしても、様々な実践例を CSV 経営として紹介されていたりするが、ここで、筆者なりに CSV 経営の類型化をもって、CSV 経営の漠然とした概念を筆者による世界初の整理を試みようと思う。

### 類型①：スタンドアロン型 CSV 経営

A 社が CSV 経営を志向しようとした際、ポーターが述べるような産業クラスター化や地域・官公庁などを巻き込んだ大規模なプロジェクトとしてしか CSV 経営は存在し得ないのか、という命題を掲げてみた場合、筆者の思料するところでは、必ずしも CSV 経営は大規模な産官学連携のプロジェクトでなければならないというわけではない。

実際、CSV 経営の実例としてポーターが挙げている例の中でも、某小売業の企業が自

社の店頭に並べる商品を全米各地に輸送・配送する際、トラックの輸送経路・流通形態などを見直すことで納期を短時間にしつつ社会的な問題としてのCO<sub>2</sub>排出量を減らしながらも、企業収益を改善させる要因となる燃料コストを削減している例を挙げていたことがあった。

この例などは、流通業界・物流事業者がすぐにでも取り組める重要かつ事業戦略的にも高い意義のあるCSV経営のひとつであろう。

企業単体としてでも、社会的問題を克服しつつ自社収益を改善し社会的に支持される企業としての取り組みを行うことが可能である。

筆者はこのような企業単体での社会的問題への取り組みと課題克服を営利性を高めながら行うCSV経営スタイルを「スタンドアロン型CSV経営」と類型している。

震災復興と日本企業の取り組みで言えば、既に某メディアが紹介してご存じの方もいるかもしれないが、被災地の復興に向けて、某IT企業が富の再配分としての施し型の支援ではなく、被災地で独立採算事業として成立する形で三陸地方の海産物などを、自社のネットショップ基盤や交渉力を用いて新たな商品として開発・製造・販売し、被災地の雇用の確保から風評被害を受けがちな産物・産業の振興を図り、復興特別税が本年から適用されるように社会的課題となっている震災復興に取り組む事例が見受けられる。

一過性の震災復興支援であれば、今後、十数年かかる本格復興の長丁場全期間に渡って、持続的で自立的な発展可能な震災復興支援がままならない。CSV経営を志向することによって、長期間に渡り、企業は事業収益を高めつつ、その企業の取り組みがもたらす社会に対しての影響として有意義な状況で社会的

課題の克服に努めることが可能になるものである。

もし、震災復興を一過性あるいは単発的・散発的な対応で行った場合、却って、長期的視点からみれば被災地における復興者としての地元企業のビジネスを侵食する可能性さえある「復興支援の逆機能」に陥ることが危惧される。

実際、あるスポーツ団体が被災地・復興者にスポーツ用品を震災直後に多く寄贈するという旧来型のCSR的活動を行ったものの、ある時点から、その支援活動を停止する必要性にさいなまれた。

スポーツ用品をあるスポーツ団体が被災地・復興者に寄贈した場合、震災復興期にあっては、被災地の地元スポーツ用品店の復興に向けた事業再開や収益を圧迫することになるという問題が浮上してきたのである。

スタンドアロン型CSV経営においては、企業の独善で行う事業ではなく、地元社会との対話や社会貢献を向上させるためのマーケティング調査を踏まえ、地元企業や地元社会と共存共栄しながらも地元企業や地元社会が解決しきれていない部分に機能する事業活動をすることが望ましいと考えられる。

#### 類型②：ピア・ツー・ピア型CSV経営

これまで、企業の社会的責任として各企業が自社の事業活動においてできるだけ社会や環境に対して「副作用の少ない」状況を志向しがちであったのに対し、CSV経営はその副作用を少なくすることも当然ながら含めつつ、いかに積極的に社会的問題を解消・解決できるよう新たな社会貢献と事業活動におけるイノベーションを発揮していくかが求められている。

このような中、スタンドアロン型 CSV 経営から内外のネットワークを活用し、旧来の施し先を探すかのようなネットワーク化ではなく、共に社会的問題の解決にあたりつつ自社の事業活動を活性化し収益向上にも寄与するパートナーを、官公庁や公的機関に頼った連携ではなく自社が良きパートナーとマッチングして本業を通じた社会貢献を進めていく CSV 経営スタイルがピア・ツー・ピア型 CSV 経営である。

IT用語としてのピア・ツー・ピア (P2P) であれば、スカイプなどの通信を思い浮かべることであろう。また、その対比項目として一極集中で何かに依存しなければ存立し得ないようなクライアント-サーバー型の通信スタイルを想起されることもあろう。電話会社に頼った連絡手段ではなく、自らがネット上で自由に通信相手を探して接続し通話する形態がピア・ツー・ピアとして想定されるものである。

それと類似する形で、各社がある社会的問題の解決とそれを通じて自社の企業価値向上や収益向上を目指し、健全で最適なパートナーとのネットワークを構築していくのがピア・ツー・ピア型 CSV 経営と言えよう。

その先駆けとなった大規模なものは、CSR 調達というような、社会的問題となる環境汚染を引き起こしかねない「副作用」が大きい事業活動・部品生産技術・部品生産過程を改め、環境対応を充実させた取引先からのみ備品調達を行う、というスタイルがあった。

しかし、旧来の文脈で述べられる「CSR」を重視した「調達」形態では、受発注基準のエコ対応ハードルを高めるものの、大手企業から部品発注の依頼を受けたいがためにのみ、各部品製造メーカーがしぶしぶエコ対応させ

られるという外部統制的な意味合いがあり、各部品製造メーカーではかけたくないコストをいやいやかけている感があった。

震災復興途上に見受けられるピア・ツー・ピア型 CSV 経営としては、風評被害にさいなまれつつも高い技術力や商品力を持つ企業を救済し、その企業の収益向上と社会的問題としての震災復興を加速させ、支援する側の企業も被災地の復興者である各企業との取引を通じて、自社の収益向上も目指す営利性を確保したものとなっているように見受けられる。

つまり、従前の CSR 調達で、半ば、「ウチの会社が CSR 上のリスク要因としてエコ対応していないとのそしりを受けてとぼちりを食らいたくないので、各社の者ども、わが社の足を引っ張らないエコ対応をしてくれたまえ」というスタイルに陥りかねない状態から、より積極的に被災地・復興者・各社への支援を充実させつつ自社も CSV 経営を通じて企業価値向上と収益向上に打って出るスタイルが、ピア・ツー・ピア型 CSV 経営として現れ始めているようである。

### 類型③：ソーシャルネットワーク型 CSV 経営

本稿の「社会を耕す」というタイトルが良く似合いそうであるが、自社が中心になって様々なステークホルダーと連携しつつ、自律分散的なネットワークの中で社会開発型の事業展開を進める CSV 経営スタイルがソーシャルネットワーク型 CSV 経営である。

ポーター教授がよくネスレのコーヒー生産に関する事例を紹介することがあるが、自社がある地域社会の社会問題を解決しつつ、自社の企業価値向上と収益向上を目指して事業活動し、その「派生的な社会貢献効果」とし

て地域社会の自律的な発展と、ネスレの統制下にあらずとも地域社会内で生じた産業・企業・商店などが自律分散的な経済活動を進めていけるように社会基盤や社会そのものを開発（デベロップ）していく CSV 経営のスタイルがソーシャルネットワーク型 CSV 経営であると言える。

産業クラスターを自社が事業拠点の創設や重要戦略拠点の開設などという地道な投資と「社会的耕作」として、時にエンジンを本格稼働させるためのセルモーター的な役割を担ったり、コツコツと社会を耕すように長期的・自立的・持続的な視野の下に働きかけたりしながら、自社の企業価値向上と収益向上の「傍ら」ではなく「メインストリーム」として社会貢献を持って進めていくスタイルがこの類型にあると思料される。

震災復興の面では、各企業が官公庁や自治体の外部統制下や要請などとは独立して、自社の主要機能を持つ拠点や本社を被災地に移転し、そこで戦略的な事業展開を進めることによって、地域雇用の創出だけにとどまらず、復興を加速させる地域商店や地域企業の事業活動を生成促進し、次第に、地域社会が自社とは自律分散的に経済活動を進めて発展していけるよう企図された取組みが、このソーシャルネットワーク型 CSV 経営のスタイルに合致すると言って良いであろう。

筆者個人の思いとしては、様々に多難な事態が筆者自身にも降りかかってくることもあるのだが、絶望にさいなまれて生きるより、希望を抱いて生きてきたいという思いがある。あるいは、絶望に包まれた中で希望を見出したいという思いというか、絶望的な状況にあってもその中で逆にチャンスとして活かせる希望がないか、希望を何とか生み出せないか

と、日々苦悩しつつ笑顔で活動しているような状況と言っても良いかもしれない。

「戸村智憲」という人間がフィルターや製造工程だとするならば、「絶望」というものが「戸村智憲」というフィルターや製造工程を通して出てくると、そこに希望やチャンスや健全さといったものが創出、あるいは、変換されてアウトプットとなり、不純物や有害物質を無害化・低負荷化されているれば幸いであると思ひ様な活動を続けているような感もある。

読者諸氏の各企業が、震災を受け「被災地」と呼ばれ続けている地域や社会のことを、ビジネスの成立しにくい土地として自社の事業戦略から除外されることがなく、社会的問題解決の重要なファクターのひとつである震災復興を自社の本業を通じて社会貢献しつつ自社も成長できるマーケットとして見つめ直して頂ければと、筆者は願っている次第だ。

#### 類型④：オープンガバメント型 CSV 経営

経済産業省では、ネットなどを活用していき政府を国民に開かれたものにしていこうとする取り組みとして「オープンガバメント」を推進している。開かれた政府というような感もあるが、やはり、政府・行政・官公庁・自治体などが中心となりつつ、産官学連携や産業界の各社と歩調を併せつつ社会的問題に取り組む CSV 経営スタイルがオープンガバメント型 CSV 経営として想起されよう。

震災復興においては、義援金などの公的な配分を通じて営利企業に発注や依頼をしつつ、被災地の震災復興という社会的問題に取り組む形態でもあり、また、第二次安倍政権における大胆な復興予算と復興対策を契機として、各企業や地域社会が社会的問題に取り組む課題



解消や克服・是正に進む中で、自社が関与していく CSV 経営の形でもあろう。

筆者としては、従前の各自治体が行っているような企業誘致・産業誘致は、これからは、「自社が拠点を移す」とか「各自治体が企業を誘致して雇用増や税収増を見込む」という原始的な対応から脱し、CSV 経営という文脈でいわゆる企業誘致や産業誘致が進められるべきだと考えている。

確かに、政府や官公庁や自治体などの公的機関がからむ中で社会的問題の解決・解消・対応にあたる場合、優遇税制や産業上の特区などの対応で強力かつ大規模に物事を進めやすい可能性がある。

しかし、そういった各企業への働きかけが、「税負担が軽くて済むからこの立地にただけだ」とか、「政治的思惑で仕方なく、あるいは、何らかの権益を目論んで立地を選定した」というようなネガティブな動機に終始するようでは社会的問題の持続的で健全な解消や解決に至るには心もとないと筆者は感じている。

企業誘致・産業誘致などを行う政府や官公庁や自治体などは、これまであまり述べたくなかったのか、あるいは、立地先の選定マイナスイメージを各企業に与えかねないとして躊躇していたのかはわからないが、これからは、各立地エリアやその周辺地域社会が、どのような社会的問題を抱え、どのような解決策を望み、そのために各企業が立地することで各企業がどう社会的問題の解決・解消などに役立ち、そのことがひいては各企業に社会からの信頼やレピュテーションや競争優位などに関わるものとしてどう企業価値を向上さ

せ、収益向上につながる公的支援策があり、どう社会の発展に寄与できるのかを示していくことが重要であると筆者は考えている。

また、各企業は、雑誌などの広告によくある企業誘致や産業立地の活用を呼びかける誌面において、笑顔の知事や市長などの写真や、「既に」産業に有利なクラスターが「成熟」しているといった記事や、「既にある」飛行機や港湾からのアクセスの速さだけを見て立地や拠点の検討をするだけではなく、「これから」その産業立地を活用してどれだけ地域社会の社会的問題を解消・解決などを行う上で自社がどう寄与し新たなビジネスを創意工夫の下で創出して社会の役に立てるかという、「社会を耕す」イメージを膨らませて産業立地の検討をすることが CSV 経営を進める上で望ましいと筆者は考えている。

そして、その産業立地を活用する企業の消費者などとしてのステークホルダーである我々は、短期的で「投機」的な株価向上に立地コストがどう寄与するかをもってある企業の立地選定の妥当性や善し悪しを判断することよりも、その企業がどう社会的問題の解消・解決などに寄与する形で産業立地の活用を判断し決定・実践しているかを評価するという、中長期の持続的發展可能で健全な「投資」的判断によって物事を見据えるという見識を養い、社会風土を醸成していく必要があると筆者は感じている。

そのような私見を持ちつつ、筆者個人としては、筆者の造語であるが、「シェアード・バリュー・デベロッパー」(SVD: Shared Value Developer)として生きていければ幸いであると感じている次第だ。

ユーザーのためのソリューションガイド

# 環境 ソリューション

企業総覧

2013年度版 Vol.13

特集1

再生可能エネルギー

特集2

環境の多角的アセスメント

緊急鼎談

転換期を迎えた日本

～「環境」「エネルギー」の課題と行方～

日刊工業出版プロダクション・編

日刊工業新聞社