関西経済同友会
Kansai Association of Corporate Executives

2012-T-11

【提 言】

戦略的ＣＳＲによる企業価値向上

～ＣＳＶを通じて持続的成長を目指そう～

2013 年（平成 25 年）5 月

一般社団法人 関西経済同友会

企業経営委員会

CSV : Creating Shared Value（共通価値の創造）

社会的課題への対応を通じて企業価値を大きく向上させる CSR の手法

【提言概要】

戦略的 CSR による企業価値向上～CSV を通じて持続的成長を目指そう～

（Creating Shared Value：共通価値の創造）

2013 年 5 月
関西経済同友会
企業経営委員会

1. はじめに

CSR という言葉が定着して久しい。わが国は歴史的に、企業は社会の公器と言われるように CSR との親和性が高いといえる。一方、CSR 活動の幅が広がり、横並び主義や部分最適に陥り本来の機能を見失いがちであることは否めない。
ここでは社会の持続的発展への貢献と企業価値の向上に繋がる戦略的 CSR について提言する。

2. CSR を巡る現状認識

(1) 企業の社会的責任（CSR）論の変遷

① 1970 年代：公害問題に端を発した企業の社会的責任論
② 1980 年代：フィランソロピー活動、メセナブーム
③ 1990 年代後半以降：経済のグローバル化→持続的発展の重視、「CSR」という言葉の普及

(2) 企業を取り巻く環境の変化

① 地球環境問題：地球温暖化、オゾン層破壊など→持続可能性が企業存続の条件に
② 多極化する世界経済と資源制約：途上国のプレゼンス向上と成長の歪み、増大する資源消費
③ グローバル化の進展：企業活動のグローバル化と株主構造の国際化
　外国人株主比率の上昇→株主資本主義、四半期決算等短期収益重視の価値観が徐々に浸透
④ ダイバーシティ（多様化）の進展：従業員の国籍･価値観の多様化、消費行動の変化
⑤ 企業行動規範の国際化
　国連グローバル・コンパクト（2000 年）、ISO26000（2010 年）

(3) わが国企業の CSR への取り組み体制と意識の動向

① 進む大企業における体制整備：2003 年以降、担当部署設置・基本方針の明文化が一般化
② CSR についての自己認識～経営の中核的要素へ
　CSR を「経営の中核」と考える企業は 71%に達している一方、「企業戦略の中核」として取り組んでいると自己評価している企業は 31%にとどまっている。

3. CSR と企業価値

(1) CSR の必要性

雇用・納税も社会貢献だが、社会的課題に対し業務の一環として CSR に取り組むことで企業の持続性が確保される。

(2) CSR の構造

「守りの CSR」：コンプライアンスを含む CSR の基本
「攻めの CSR」：企業価値向上に向けて取り組む「戦略的」CSR

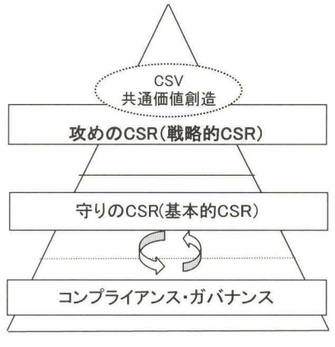
(3) 求められる CSR と企業価値向上の両立～注目される CSV

社会的課題への対応を通じて経済的価値（企業価値）も向上させる
→CSV（Creating Shared Value、共通価値の創造）

(4) 改めて企業価値とは何か

① 市場価値：DCF 法など→中長期的持続性の視点がない
② 無形資産とブランド価値：企業価値向上に際しブランドは重要
　→戦略的 CSR はコーポレートブランドを補強
③ ブランド価値以外の無形資産価値
　人的資本・人材価値、組織資本・技術資本等

図 1：CSR の構造



4. 提言

(1)〔テーマ選定〕原点回帰・CSV の観点で CSR 方針を見直そう～求心力を高める「共通言語」の形成

① 創業の精神・企業理念への原点回帰～「温故知新」の CSR
　CSR を進めるに際しては「温故知新」の精神で創業の精神・企業理念に立ち返って考えるべき
② CSR 基本方針・CSR ビジョンの策定
　企業理念・経営ビジョンとの連動性、社会と共有すべき価値（CSV）の明確化が求められる。
　企業の目指すべき方向性を示すメッセージであり、共通言語として求心力を高める効果が期待できる

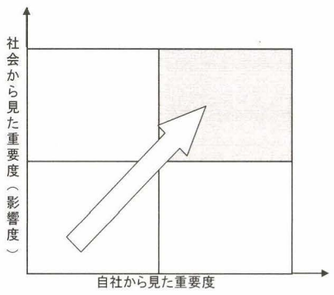
(2)〔テーマ選定〕ステークホルダー・エンゲージメントの構築と深化～三方よしの「世間」こそ CSR の出発点

① バリューチェーンの再検証～調達からリサイクルまで
　「三方よし」でいう「世間」が多様化するなか、ステークホルダーとの関係を整理する
② ステークホルダー・エンゲージメントの構築～まずは対話を深める
　対話等を通じステークホルダーとの間で前向きな協力関係を構築する
③ ステークホルダーとの協働～NPO や地域企業との連携強化

(3)〔テーマ選定〕コアコンピタンスを活かしブランド力を高めよう

① 社会と自社の双方に重要な明確なテーマを
　「社会から見た重要度」と「自社から見た重要度」の双方を考慮
　右の図では網掛け部分はいずれも重要度が高く、共通価値を見つけやすい
② 本業のコアコンピタンスを活かしたテーマ選定
　自社の強みを踏まえ、「自社ならでは」のテーマを選ぶ
③ コーポレートブランド向上に寄与するテーマを
　ブランドや企業イメージへの波及効果を意識する
④ グローバルな CSR 活動としての BOP ビジネス
　本業を通じた海外での CSR として注目

図 2：テーマ選定マッピング



(4)〔実行のポイント〕トップこそ牽引役～問われる企業哲学と長期戦略

経営トップが強い意思をもって取り組み、基本方針策定からテーマの設定・実行まで積極的に関与すべき
実務上は CSR 委員会等決定機関の下に CSR 統轄部署を設置、社内調整や情報発信を行う

(5)〔実行のポイント〕PDCA サイクルと KPI で継続的な向上を目指そう

① PDCA サイクルへの落とし込み
　活動ごとに PDCA サイクルを回し、成果を対外的に発信する
② 求められる目標の数値化
　達成度を数値化できるものは KPI（重要業績指標）的な指標を設け計測・検証

} 企業のサステナビリティーを担保

(6)〔実行のポイント〕CSR が評価される社会を目指して～注目度向上へのアプローチを

① 対消費者：社会貢献意識への訴えかけとしてｺｰｽﾞﾘﾚｰﾃｯﾄﾞﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞに注目
② 対企業：企業相互間でも戦略的 CSR に注力する企業を積極的に評価する
③ 対金融市場・投資家：CSR を含む非財務情報を積極的・効果的に発信する

} 積極的活動が広がることで、戦略的 CSR を行う企業が正当に評価される社会風土・経済構造の形成を促進していく

5. おわりに

グローバル化の進展に伴い経営環境の変化が激しくなり、不確実性・不安定さを増すなか、企業は短期的な利益拡大と持続可能性の双方を求められ、経営の舵取りは一段と難しくなりつつある。だからこそ、持続的に成長するためには、戦略的 CSR により社会的課題の解決と企業価値向上を両立させ、社会と共有しうる共通価値を創造すること（=CSV）が重要となる。「三方よし」の精神で、経営トップが率先して自己検証をしたうえで、チャレンジングに取り組むべきである。

― 目 次 ―

1. はじめに …… 1

2. CSRを巡る現状認識 …… 2

(1) 企業の社会的責任（CSR）論の変遷 …… 2

(2) 企業を取り巻く環境の変化 …… 2

(3) わが国企業のCSRへの取り組み体制と意識の動向 …… 5

3．CSRと企業価値

(1) CSRの必要性 …… 7

(2) CSRの構造 …… 7

(3) 求められるCSRと企業価値向上の両立～注目されるCSV …… 8

(4) 改めて企業価値とは何か …… 9

4．提言 …… 12

(1)〔テーマ選定〕原点回帰・CSVの観点よりCSR方針を見直そう
～ 求心力を高める「共通言語」の形成 …… 12

(2)〔テーマ選定〕ステークホルダー・エンゲージメントの構築と深化
～「三方よし」の「世間」こそCSRの出発点 …… 12

(3)〔テーマ選定〕コアコンピタンスを活かしてブランド力を高めよう …… 14

(4)〔実行のポイント〕トップこそ牽引役～問われる企業哲学と長期戦略 …… 16

(5)〔実行のポイント〕PDCAサイクルとKPIで継続的な向上を目指そう …… 17

(6)〔実行のポイント〕CSRが評価される社会を目指して
～ 注目度向上へのアプローチを …… 18

5．おわりに …… 20

参考資料 …… 21

付属資料　　活動状況
企業経営委員会名簿

1. はじめに

CSR（＝企業の社会的責任）という言葉が定着して久しい。欧米では、経済・企業活動のグローバリゼーションの進展に伴い、地球環境問題や資源争奪競争、労働問題などの課題が浮上し、その反省も含め企業行動の在り方について国際機関やNPOを巻き込んで議論が進んだ経緯がある。社会の持続的発展、持続可能性を所与のものとして、その恩恵のみを享受することは認められない時代となりつつある。

わが国は国際的な基準作りで世界をリードすることこそできなかったものの、逸早くこうした動きを踏まえて体制を整備し、CSR 活動を強化した企業が少なくない。そもそもわが国では、企業は「社会の公器」という意識が強く、設立以来、企業理念として社会貢献を掲げる企業が多い。CSR は「社会的責任」という言葉が示す通り自発的なものであり、社会的使命感や高い倫理観の裏付けなくして継続はできない。わが国の企業は歴史的、DNA 的に CSR との親和性が高いといっても過言ではない。

一方、企業行動基準の国際化やテーマの多様化に対応するうちにCSR活動の間口が広がり、横並び主義に流れている、あるいは個別テーマごとの部分最適に陥って本来の機能を見失いがちであることは否めない。当委員会では、社会の持続的発展への貢献と企業価値の向上に繋がる戦略的CSRについて提言する。

2. CSRを巡る現状認識

(1) 企業の社会的責任（CSR）論の変遷

CSR（Corporate Social Responsibility）という言葉が一般に広まったのはここ10年ほどだが、企業の社会的責任論の歴史は古い。振り返ってみると、企業の社会的責任論が大きな盛り上がりを見せた時期は3回あった。

①1970年代

1970年代には高度成長期に顕在化した公害問題に端を発し、企業対社会という構図において企業の社会的責任論が活発に展開されるようになった。73年の第1次石油ショック直後は便乗値上げや売り惜しみなど、特に大企業に対して激しい批判が展開されたが、4大公害問題の収束と第2次石油ショック後の減量経営への移行により下火となった。

②1980年代

2回目はバブル景気の1990年前後で、コーポレート・アイデンティティー強化の一環として、企業市民（コーポレートシチズンシップ）というスローガンの下でいわゆるフィランソロピー活動が活発化した。こうしたなか、本業との関連に拘らず、文化活動支援（メセナ）などに多額の資金が投入される傾向があり大手企業では社会貢献担当部署の設置も目立った。ただ、利益の一部を社会に還元するという色彩が強かったため、バブル崩壊後は業績悪化とともに取り組み姿勢が後退した。

③1990年代後半以降

1990年代後半頃より、地球環境問題の深刻化や経済のグローバル化の進展を受け、持続可能な発展を求める流れが強まり、国際機関を中心に企業の社会的責任に関する合意やガイドラインの設定が相次いだ。わが国でも経済団体などで活発な提言等が行われることで再度、企業の社会的責任が注目を集め、CSR（Corporate Social Responsibility）という言葉が一般用語としても普及した。特に2003年はCSR元年といわれており、それ以降、企業による取り組み体制の整備が急速に進み、一過性のブームにとどまらず着実に浸透、定着しつつある。

(2) 企業を取り巻く環境の変化

①地球環境問題

地球環境問題が注目されるようになったのは80年代後半以降である。代表格は地球温暖化問題で、地球レベルの長期的な気温上昇の観測データを踏まえ、温室効果ガスのうちエネルギー起源の二酸化炭素を削減するための「国連気候変動枠組み条約」が締結され、1997年の京都議定書採択により、先進国は温室効果ガスの削減義務を負うこととなった。また、オゾン層破壊や生物多様性の危機、砂漠化等も、従来の局地的な環境汚染とは異なる地球規模の課題である。これらの問題は中長期的な対応次第で地球環境が回復不能な悪化を余儀なくされ、企業活動はもとより、人類社会の存続すら危ぶまれる事態を招きかねない。持続可能であること＝「サステナビリティー」は企業の存続条件という認識が共有されるに至った。

②多極化する世界経済と資源制約

近年、アジアなど発展途上国の経済成長が著しい。実際、世界の GDP に占める発展途上国（非 OECD 加盟国）の構成比は 1991 年の 16.9%から 2011 年には 34.1%に高まっており、世界の経済成長を牽引している。これら発展途上国では、成長優先の経済政策が選択されやすく、環境問題や社会的課題への取り組みの優先度は相対的に低くなりがちである。こうしたなかで、発展途上国間においても成長性に差が現れたほか、急速に所得水準が上昇した国でも都市部と農村部の所得格差が拡大した。また、一部工場における厳しい労働条件がメディアで報じられるなど、「成長の歪み」が顕在化しつつある。

一方、経済成長の結果、資源消費量も増加している。例えば原油の場合、1991～2011 年の期間で世界需要は 31.9%増、このうち先進国（OECD 加盟国）が 10.6%増にとどまっているのに対し発展途上国（非 OECD 加盟国）は 66.8%増加した。また、粗鋼・鉄鉱石も同様で、鉄鉱石の生産量は 2000 年以降ほぼ 2 倍となった。現状、埋蔵量を生産量で除した可採年数は原油で 54 年、鉄鉱石で 68 年となっている。シェールガス革命等により化石燃料の可採埋蔵量が増大しているため近い将来の枯渇は考えにくいにせよ、価格レンジは切り上がっており、変動も激しくなった。ここ 10 年の需要増を勘案すれば、次世代までの長期的・持続的な成長を目指すうえで資源制約を意識せざるをえない。

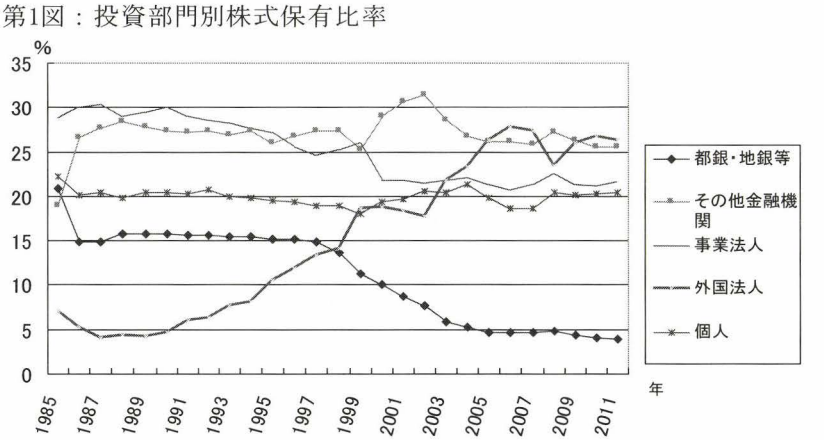
③グローバル化の進展

こうしたなか、わが国企業もグローバル化に伴う構造変化に見舞われた。

ひとつは企業活動自体の国際化と海外進出である。わが国製造業の海外生産比率は 1990 年の 6.4%から 2010 年には 18.1%に上昇しており、海外進出企業に限れば 31.9%とほぼ 1/3 に達している（経済産業省調査）。この間、現地法人での雇用も 95 年の 155 万人から 499 万人とほぼ 3 倍になっている。言語はいうまでもなく、宗教、社会風俗、文化も異なるため、従業員、地域社会などステークホルダーが企業に求めるものも多様であり、進出先に応じた社会的責任のあり方を考えざるをえない。

いまひとつは株主構造の国際化である。バブル崩壊後、株式持合制度の後退により金融機関の持株比率が大きく低下、事業法人の保有株比率も低下する一方、外国人株主比率は 90 年の 4.2%から 2011 年末には 26.3%まで上昇した。この間、四半期決算開示が導入されたこともあり、株主資本主義あるいは利益至上主義的な価値観が徐々に浸透し、長期的視点での経営を強みとしていた日本企業は従来以上に短期的な収益性を問われるようになった。他方で、外国人投資家でも環境問題や

第1図：投資部門別株式保有比率



社会問題に対する取り組みやガバナンスに優れた企業を投資先とする SRI ファンドが台頭しており(注)、経営者としては ROE 等収益性の向上や株主還元に注力する一方、CSR への取り組みも意識せざるをえなくなっている。

(注) SRI ファンドの規模については諸説あるが、欧州では 6.8 兆ユーロ、米国でも 3 兆ドルを超えているといわれている。

④ ダイバーシティ（多様化）の進展

「ダイバーシティ」とは、国籍、人種、性別、出身、宗教などの尺度での差別を禁じ、人権の尊重、多様性に応じた職場環境の整備や公正な評価・処遇を求める指針である。企業活動のグローバル化により従業員も多国籍化しているうえ、国内においても働き方に関する価値観が多様化し、従業員満足度やワークライフバランスなどを社会的に求められる時代となった。内外における従業員の属性・価値観の多様化により、企業あるいは企業グループとして求心力を高め、モラールを維持・向上していくことが従来にも増して難しくなりつつある。

なお、こうした働き方の多様化等を受け、国内では消費行動や販売チャネルが変化、コンビニエンスストアや通信販売、ネット通販のウエイトが高まり、メーカーと消費者の距離が縮まっている。資本財でもオンラインによる受発注の普及が進んでおり、経営戦略上も顧客利便性のさらなる向上を求められる時代となった。

⑤ 企業行動規範の国際化

欧米企業も含め企業活動や市場のグローバル化が進み、環境問題や途上国の労働・人権問題など負の側面が顕在化した。メディアや国際的 NGO が下請け企業における児童労働問題をクローズアップするなど一部の企業が社会的批判を受け、不買運動に発展したケースもある。こうしたなか、CSR の基準が国によってバラバラであったこともあり、1990 年代から国連や国際機関を中心に企業行動規範の国際化が進められてきた。

✧ 国連グローバル・コンパクト（2000 年）

国際連合が提唱した企業市民としての自発的な行動規範。1999 年に世界経済フォーラム（ダボス会議）で当事のアナン国連事務総長が提唱した企業行動原則で、4 分野 10 原則から成る（第 1 表）。これらの原則は自主的な行動基準であり法的な強制力はないが、大企業が調達先企業に参加を要請したこともあって参加企業は年々増加し、世界では 6,000 社を超え、うち日本企業は約 350 社となっている。今後は、成長優先で企業行動規範への関心が薄い新興国をいかに同じ土俵に巻き込んでいくかが大きな課題となろう。

第 1 表：国連グローバル・コンパクトの概要

	内容	分野
原則 1 原則 2	人権擁護の支持と尊重 人権侵害への非加担	人権
原則 3 原則 4 原則 5 原則 6	組合結成と団体交渉権の実効化 強制労働の排除 児童労働の実効的な排除 雇用と職業の差別撤廃	労働
原則 7 原則 8 原則 9	環境問題の予防的アプローチ 環境に対する責任のイニシアティブ 環境にやさしい技術の開発と普及	環境
原則10	強要・賄賂等の腐敗防止の仕組み	腐敗防止

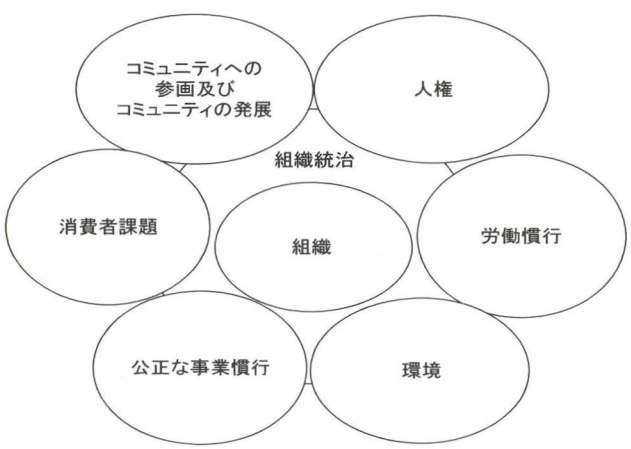
✧ ISO26000：**国際標準化機構（ISO）が発行するCSRのガイドライン（2010年）**

「国連グローバル・コンパクト」は一般的な企業行動規範であり、CSRの体系や用語法についてはOECDガイドラインで一部カバーされていたものの、網羅的なものはなかった。そこで、長年に及ぶ議論の末、国際標準化機構（ISO）により社会的責任に関する国際規格であるISO26000が2010年11月に策定された。

ISO26000はISO9000シリーズ（品質マネジメント規格）やISO14000シリーズ（環境マネジメント規格）と異なり、適合審査や認証を目的としていない、ガイダンス・手引きという位置付けにある。ISO26000では「組織統治」（ガバナンス）「人権」「労働慣行」「環境」「公正な事業環境」「消費者課題」「コミュニティへの参画およびコミュニティの発展」を7つの中核課題として（第2図）、中核課題ごとに具体的な課題を設定している。

ガイダンスという位置付けとはいえ、取引先がCSR調達の一環としてサプライヤーにISO26000の取り組み状況を確認する、あるいはSRIファンドを運用する機関投資家で投資評価基準のひとつとなる可能性があるため、CSRに注力する企業にとって意味は大きい。実際、CSR報告書上で、取り組み項目をISO26000に沿って整理する企業が目立ち始めている。

第2図：ISO26000における7つの重要課題

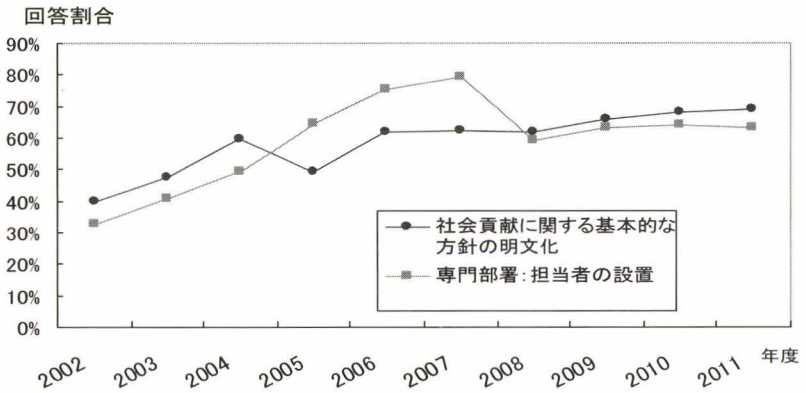


（3）わが国企業のCSRへの取り組み体制と意識の動向

①進む大企業における体制整備

企業におけるCSR体制という面では、CSR元年といわれた2003年以降、急速に整備が進んでいる。日本経団連のアンケート調査によると、担当部署・担当者を設置している企業の割合は2003年以降上昇、リーマンショックが発生した2008年以降やや低下しているものの、63%と過半を超えており、「社会貢献に関する基本的な方針」を明文化している企業の割合も69%に達している（第3図）。

第 3 図：CSR への取組み体制調査

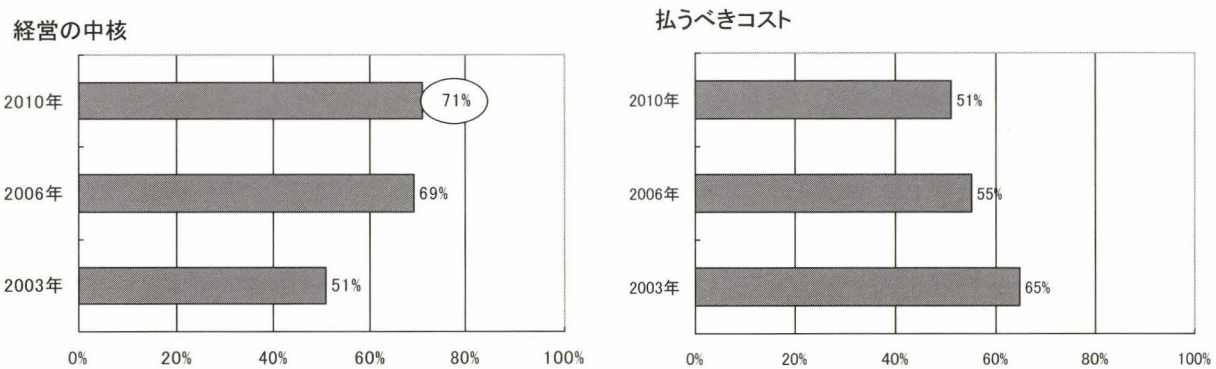


資料：日本経団連「社会活動貢献実績調査報告」

②CSR についての自己認識～経営の中核的要素へ

企業経営者の CSR の意味づけに対する考え方の変化をみると、「経営の中核」が 2003 年の 51%から年を追うごとに上昇、2010 年には 71%に達しているが、「払うべきコスト」は逆に 65%から 51%に低下している。(経済同友会調査、第 4 図-1)。CSR はコストではなく、まさに本業の一部であると考える企業が増加していることを示している。

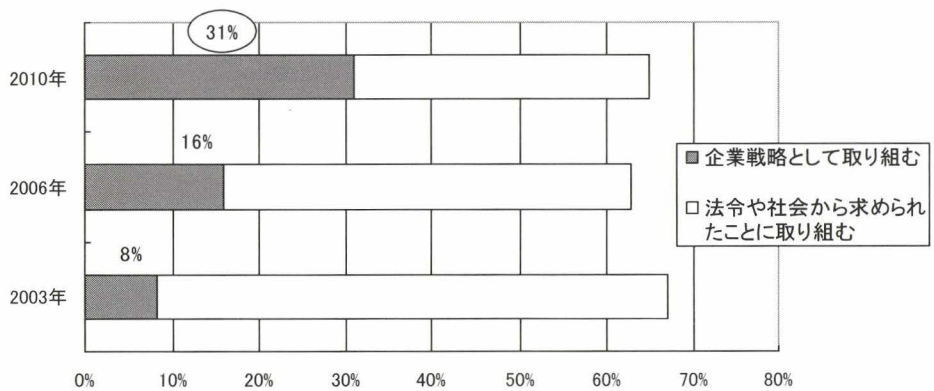
第 4 図-1：CSR の意味づけに対する考え方



(資料)経済同友会「日本企業のCSR－進化の軌跡」

一方、同じ調査で「自社の取り組み段階」という質問に対しては、「法令や社会から求められた事に取り組む」が 2003 年の 59%から 2010 年には 34%に減少、「企業戦略の中核」とす

第4図-2：CSR取り組み段階の自己評価



る企業はこの間に大きく上昇したものの、その比率は2010年で31%にとどまっており（第4図-2)、前述の「経営の中核」と考える企業の割合を大きく下回っている。「経営の中核」と認識しつつも、実態的には企業戦略レベルで取り組めていないことが窺える。

3. CSRと企業価値

(1) CSRの必要性

企業は何らかの社会的ニーズを満たすことを業務としており、本業に徹し雇用を維持し納税することで本質的には社会貢献をしている。

一方、企業の持続的成長を阻害する社会的課題が増加しつつあり、政治・行政だけでは解決できないのも事実である。持続可能性は社会全体の共有財産であり、他社任せのフリーライダー的発想では社会的に許されない。営利第一の従来型企業観に基づく経営戦略だけでは社会的ニーズを見逃し、潜在的なリスクを抱えることもありうる。雇用・納税以外の社会的な要請への対応も業務の一環という考え方でCSRに取り組んでいくべきである。

(2) CSRの構造

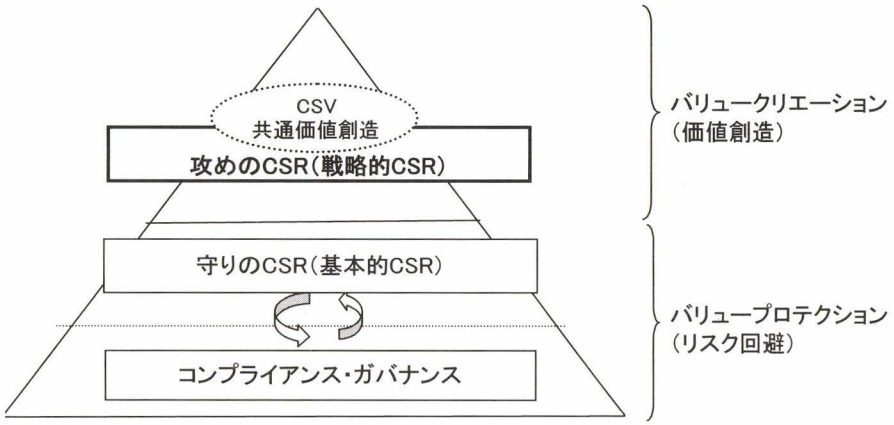
CSRについて議論する場合、コンプライアンス（法令遵守)、ガバナンス（企業統治）についても言及することが多い。いずれもCSRの土台となる部分で、確かに企業にとっては必須かつ重要である。ただし、CSRは「社会的責任」であり、法令等に基づく法的義務を超えた領域にある。したがって法令遵守だけではCSRにならない。

また、「守りのCSR」と「攻めのCSR」（戦略的CSR）という区分もよく使われる。
守りのCSRとは、コンプライアンスの遵守と規模相応の社会貢献、一般的な社会的要請への対応を含むCSRの基本的な部分である。グローバル・コンパクトやISO26000にしても、持続可能性を阻害する要因の回避・排除を目指す項目が多い。どちらかといえば社会に及ぼす負の影響を軽減・回避し、企業価値を防衛するという意味でリスク管理の色彩が強い。

一方、CSRを事業機会として捉え、企業価値向上に向けて経営戦略として取り組むのが「攻めのCSR」、「戦略的CSR」である。本業を通じた社会貢献が中心となるが、本業以外の社会貢献活動でも本業への波及効果を吟味し、将来への投資という観点で行われる場合は戦略的CSRのカテゴリーに入るといってよい。守りのCSRで企業価値を防衛し、さらに戦略的CSRにより長期的な競争優位を確保することが求められる（第5図)。

いうまでもなく攻めと守りは表裏一体であり、どれほど攻めのCSRに取り組んでも、守りの面を疎かにし法令違反やコンプライアンス上の問題を起してしまえば意味がなくなる。守りのCSRを定着させてこそ、より高度な戦略的CSRに踏み込むことができると認識すべきである。

第5図：CSRの構造



また、経営資源の制約から大企業と中小企業では事情が異なる。戦略的CSRで先行してきたのは大企業、特にグローバル展開している企業が多い。中堅中小企業は規模や業務範囲からみて社会への影響度、課題の多様性という面で制約があり、CSRに振り向ける経営資源の余裕度が低いのは事実だが、省エネ・廃棄物削減への継続的取り組み、既存技術の転用、地域密着度を活かした地域貢献など、地道にテーマを探せば社会貢献とともに新たな成長への切り口に繋がる可能性もある。

なお、国によって法令の要求水準にバラツキがあるためコンプライアンスやCSRのレベル感も異なる。例えば新興国を含め環境規制の緩い国では、環境負荷を放置することで企業がコスト負担を免れることもある。環境問題に加え労働問題、商品の品質基準等、世界共通のルール化は難しいにせよ、国際機関等を通じ先進国から新興国に対し「経済の発展段階に応じた規制」を呼びかけていくとともに、「CSRに取り組むことがその国、企業にとっても長期的にはプラスになる」ことを実践の中で証明していくなど、日本が得意とする「ソフトパワー」(注)的なアプローチが求められよう。

（注）軍事力・経済力など直接的・威圧的に行使される「ハードパワー」と対になる概念で、文化・価値観等を通じて相手に影響を及ぼす力を示す。米国の国際政治学者、ジョセフ・ナイ（元国防次官）が提唱した。

(3) 求められるCSRと企業価値向上の両立～注目されるCSV

ここ数年、企業価値創造に繋がる戦略的CSRが強調されることが多くなった。こうしたなか、社会的課題への対応と企業価値向上の両立という観点でマイケル・ポーター教授が提唱した「共通価値の創造」（CSV＝Creating Shared Value）は注目されている。社会的課題への対応（＝社会的価値の創造）を通じて経済的価値（企業価値）も創造するという、事業活動と一体化させたCSR概念である。近年、グローバル化の進展により企業が対処すべき社会的課題が複雑化・高度化している。CSVはハードルの高い社会的課題を解決し企業価値を大きく向上させるという意味で、戦略的CSRの発展型と位置付けられる。

ポーター教授はこれまでのCSRが企業の成功と公共の福祉をゼロサムで捉えコスト概念に捉われがちであると批判している（第2表）。社会との相互依存関係を強調し、CSRを競争戦略・価値創造と位置付けたうえで、共通価値実現への投資はR&D費と同様、未来の競争

力を支える長期投資と見るべきであると説いている。

第2表：CSR論の変化

	旧来型CSR論		戦略的CSR論
社会と企業の関係の捉え方	トレードオフ	⇨	相互依存・共存
CSRの位置付け	コスト、制約		競争戦略・価値創造
テーマと動機	規制・外圧		内発的

（資料）M.ポーター「競争優位のCSR戦略」（邦訳）より作成

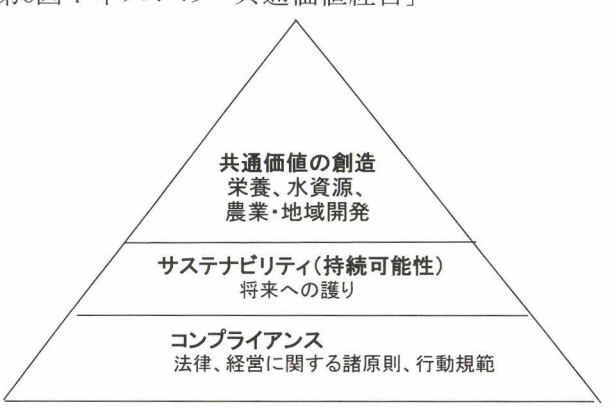
CSRに注力している企業は既に「戦略的CSR」にシフトしつつあるが、確かに、CSRを純粋なコスト、すなわち利益とトレードオフの関係として理解するのであれば、業績悪化時には縮小、廃止されるなど長続きしない。事業を通して社会貢献を行う形であれば持続性が高く、企業の長期的な利益拡大に繋がるというのがCSVの考え方である。

また、事業を通じた新たな社会的課題の解決は従来のビジネスモデル、あるいは製品を革新させるイノベーションの契機でもあり、新しい市場の開拓、生産性向上、コスト削減にも繋がる。振り返れば、外生的要因による事例ではあるが、石油ショックの際、原油価格の大幅な上昇への対応が省エネルギー技術のドライバーとなり、わが国企業の国際競争力向上に寄与したのも事実である。

なお、CSVを実務上経営の中核に据えた企業としては多国籍食品企業のネスレがあり、2007年度以降、「共通価値の創造報告書」を発行している（同社の考え方は第6図参照）。もともと乳幼児の栄養状態改善という社会的課題への対応が創業の理念で、原料調達に際しての現地農家支援など、インフラにまで踏み込んだ活動を展開(注)、調達先との共通価値を追求している。

(注) コーヒー豆では収量の多い品種の導入、栽培指導等を行い、乱高下する市場価格とは別の安定的価格で調達する仕組みを取り入れており、ミルクでは工場周辺の酪農地帯での道路・水道・インフラ整備などを行っている。

第6図：ネスレの「共通価値経営」



(4) 改めて企業価値とは何か

① 市場価値

そもそも企業の価値とは何か。上場企業の場合、株式市場で形成される時価総額を指すことが多い。債権者も考慮すれば時価総額に負債を加えたEnterprise Valueとなる。非上場企業の場合、貸借対照表上の株主資本に保有資産の含み益を調整したものが株主に帰属する価値ということになるが、それは過去の企業活動の結果であり、解散価値に近い捉え方となる。

将来に向けた評価という観点では、企業が今後生み出す利益（経済活動に対する対価）の

総和が企業価値ということになる。企業買収では、将来キャッシュフローの割引現在価値の総和であるディスカウントキャッシュフロー法（DCF 法）が用いられることが多い。ただ、現在の商品・サービス、ビジネスモデルが中長期的に維持可能かどうかの予測はそもそも困難である。企業を支える社会的環境も持続的に発展していなければ「絵に描いた餅」となりかねない。

② 無形資産とブランド価値

企業価値の決定因子として注目されるようになったのが無形資産（Intangibles、または Intangible asset）である。無形資産は名称の通り可視化・計量化に馴染みにくい。わが国の会計ルールではソフトウェア、研究開発費や企業買収により受け入れる「のれん」等、「無形固定資産」として計上可能なものを除き無形資産はバランスシートに反映されないため、その財務上の価値を把握する事は難しい。

無形資産の中核的存在で重要な経営資源といわれているのが「ブランド価値」である。ブランドとは本来、「企業が自社の製品等を競争相手の製品等と識別化または差別化するためのネーム、ロゴ、マーク、シンボル、パッケージデザイン等の標章」（ブランド価値研究会）という意味で使われていたが、企業にとっては売上の維持・拡大を図るうえで重要な競争戦略である。

ブランドには企業が提供する個別の商品・サービスを示す製品ブランドと、企業そのもの（企業名）を示すコーポレートブランドとがある。顧客に対しては 1）品質・機能が同じであっても、ノン・ブランド製品に比べ高いプレミアム価格で販売できる、2)顧客ロイヤリティが高まり継続購入率が高まる、という効果がある。こうした顧客基盤は、企業価値と言い換えることもできる。戦略的 CSR の展開は、社会への貢献を通じて顧客の信頼を獲得し、将来収益の拡大と企業の持続的発展に繋がるという意味で、コーポレートブランド戦略と重なる部分が大きい。

③ ブランド価値以外の無形資産価値

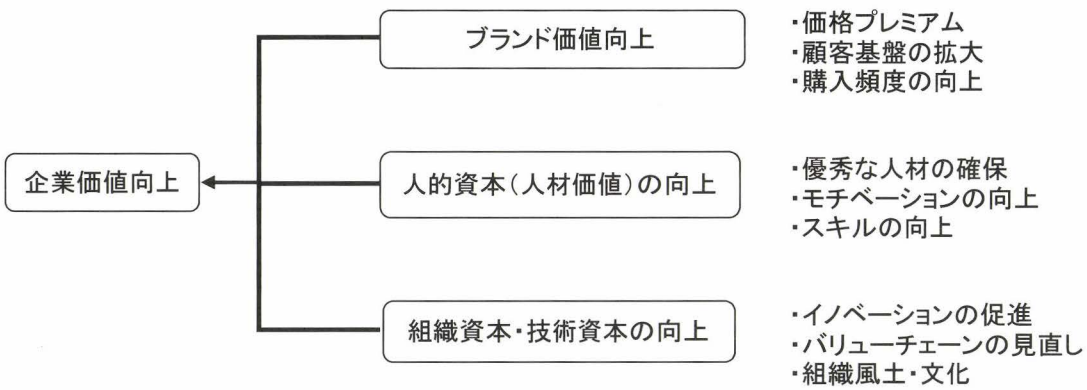
戦略的 CSR 活動で向上を目指すべき無形資産としてはブランド価値以外にも以下のものがある（第 7 図）。

- ✧ **人的資本・人材価値**：従業員がモラールを維持しモチベーションを高めるには、自らが働く企業への自信・信頼がなければ難しい。業務の社会性を高めれば、業務を通じて成長する機会も多くなる。その意味で、戦略的 CSR は社員の帰属意識、誇りを高め、スキルや生産性を向上させる。また、優れた人材の採用・確保という面でも効果があろう。
- ✧ **組織資本・技術資本**：社会的課題に挑戦し事業プロセスや製品・サービスを継続的に見直すことで、イノベーションの促進による技術・ノウハウの蓄積、研究開発力向上等が期待される。また、部門間の協働や、調達先との連携強化などバリューチェーンの見直しを通じた組織力の強化、さらに持続的成長に向け求心力を高めることで、企

業文化がより強固なものとなろう。

これら無形資産は持続的成長の前提かつ新たな成長機会の源泉といえる。戦略的 CSR を行うことで、直接的な売上・利益の増減とは別に、無形資産への好影響を通じ長期的な売上・利益、すなわち企業価値に貢献するという側面も重視したい。

第 7 図：CSR により向上を図るべき無形資産



4. 【提言】

本業とのシナジーや企業価値への寄与を考慮せずに行う CSR 活動はともすればコスト倒れとなり、業績の波に左右されかねない。一方、社会的課題の解決を通じて企業価値の向上を図る戦略的 CSR は経営の一環として継続的に実施することができる。企業と社会が共有しうる「共通価値」の創造（Creating Shared Value＝CSV）を目指した取り組みに向けて以下、提言する。

(1)〔テーマ選定〕: 原点回帰・CSV の観点で CSR 方針を見直そう ～求心力を高める「共通言語」の形成

① 創業の精神・企業理念への原点回帰～「温故知新」の CSR

多くの創業者は新たな社会的価値実現や社会貢献への強い目的意識を持ち、企業理念としてきた。CSR を進めるに際しては、「温故知新」の視点で企業の DNA ともいうべき創業の精神、企業理念へ立ち返って考える必要がある。

翻って現在の立ち位置や企業を取り巻く環境も併せて検証すべきである。創業期以来のミッションの実践、社会・経済環境の変化に伴い浮上した新たな社会的課題と自社なりの解決策の対応状況、等が改めて問われることになる。状況によっては企業理念の再構築が必要なこともあろう。

② CSR ビジョン・基本方針の策定

戦略的 CSR を手掛けるには、CSR 全体の基本方針となる CSR ビジョンや CSR 憲章、企業行動基準等を策定することが必要である。CSR 基本方針は企業理念・経営ビジョンと連動させるとともに、社会と共有すべき共通価値の創造（＝CSV）についても明確化することが求められる。

また、CSR 基本方針は、「企業が目指すべき方向性を従業員に示す重要なメッセージ」としての側面もある。特にグローバル展開する企業の場合、文化や価値観が異なる多様な従業員を束ねベクトルを合わせていくために価値尺度の明示がより重要となる。この点、CSR 基本方針には「企業と社会の関係」を理解し価値観を共有するうえでの「共通言語」として従業員の求心力を高める効果が期待される。なお、参考資料第 1 表に企業理念、ビジョン、CSR 基本方針の事例を掲げた。

(2)〔テーマ選定〕ステークホルダー・エンゲージメントの構築と深化 ～「三方よし」の「世間」こそ CSR の出発点

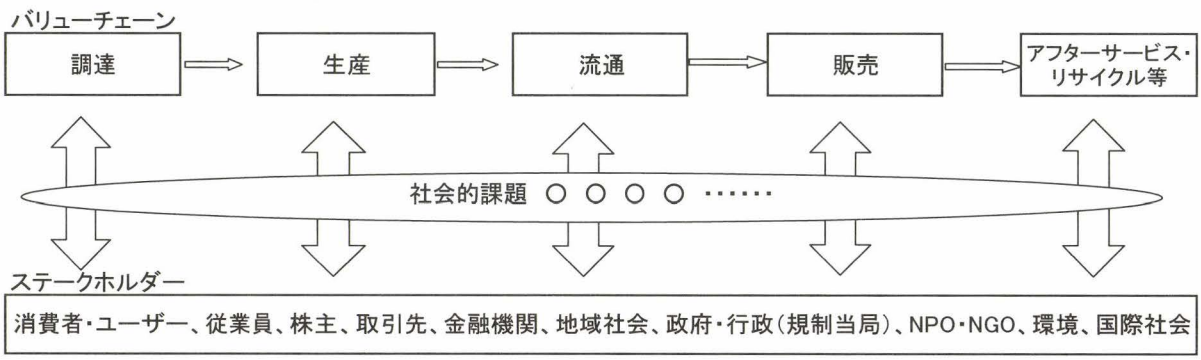
CSR 活動として取り組むべき社会的課題やニーズを如何に発掘するか。社会的課題の多くは、企業と広い意味で利害関係を有するいわゆる「ステークホルダー」との関係から発生す

る。戦略的 CSR の実践に際しては、ステークホルダーとの関係を再検証し協力関係を構築することが極めて重要になると考えられる。

① バリューチェーンの再検証～調達からリサイクルまで

企業は多様なステークホルダーに囲まれて事業活動を行っている。仕入れ・調達からエンドユーザーへの販売・アフターサービスまで、バリューチェーンの各段階でステークホルダーとの関わりが生じている（第 8 図）。段階毎に企業がそれぞれのステークホルダーにもたらす価値・及ぼす影響と、ステークホルダーから企業が受ける価値・影響を分解してみる必要がある。

第 8 図：バリューチェーンとステークホルダー



第 8 図ではバリューチェーンを一本の線で示したが、企業活動が国境を跨ぐ場合、関わりのあるステークホルダーは一気に増加する。また、所在地ごとに法令も異なれば、価値観、企業への要請も多様となる。近江商人の商売の心得を集約したといわれる「三方よし」（売り手よし、買い手よし、世間よし）でいう「世間」が拡散・多様化しているなかで、ステークホルダーとの相互関係を整理するのが課題発掘の前提となる。

なお、調達先については注意が必要。直接の仕入先のほか、いわゆる 2 次、3 次下請けも含めるとバリューチェーンは極めて複雑となる。海外、特に発展途上国に調達拠点等がある場合、2 次・3 次下請け企業やその外注先が不祥事や社会問題を起した場合、当該企業の直接的関与がなくても道義的には管理責任を問われかねない。その意味で「守りの CSR」の観点でもバリューチェーンの再検証は不可欠である。

② ステークホルダー・エンゲージメントの構築～まずは対話を深める

次に、ステークホルダーとの間で前向きな協力関係、いわゆる「ステークホルダー・エンゲージメント」を構築し対話を強化することが重要となる。この点は企業規模の大小を問わず重要であり、地域密着型の中堅中小企業の場合、大企業以上に地元ステークホルダーとの良好な関係を求められる。

顧客・取引先との関係においては、ユーザーの満足度調査やニーズ吸収は当然の事としても、環境配慮型商品など CSR 的要素を含む商品の場合は、企業の意図通りに評価されているかを分析・確認し、商品開発や CSR 活動方針にフィードバックすることが重要となる。

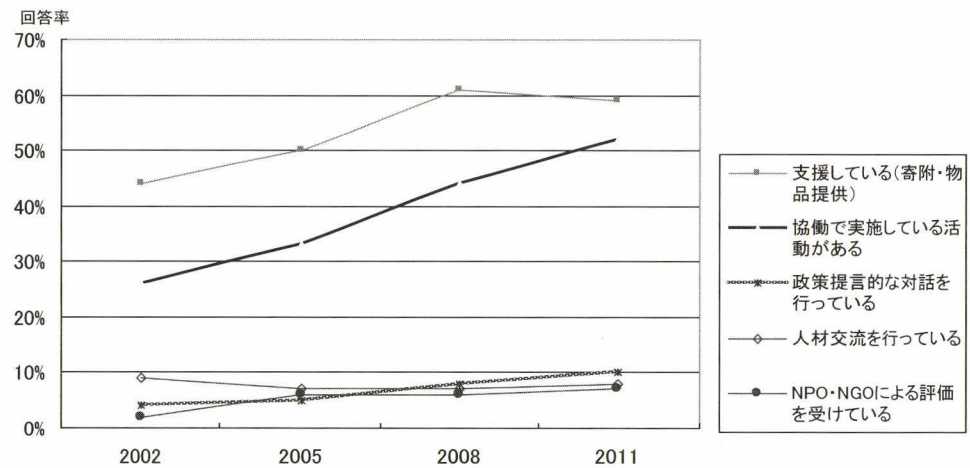
わが国では、社会問題への対応は行政中心という意識が強く、企業側も消費者・市民の声を汲み上げるのに不慣れな面は否定できないが、地元住民・コミュニティ、地方自治体、非営利団体（NPO・NGO）に対しても対話の機会を設け、有益な提言については取り入れることが求められる。取引先とは異なる観点で潜在的な社会的課題、ニーズを発見する契機となろう。

③ ステークホルダーとの協働～NPO や地域企業との連携強化

企業単独で出来ることには資金やマンパワーの面で限度があるので、テーマに応じて専門的なスキル・ノウハウを有する他企業や地域ネットワークが強い非営利団体等をパートナーとして活動することでより大きな力を発揮できることも多い。

例えば、海外支援活動では現地政府や国際機関、国際的な NGO と共同で行っている事例が多い。実際、企業と非営利組織との関係についてのアンケート調査をみると、非営利組織への支援や協働を行っている企業の割合は着実に増加、5 割を超えているが、政策提言的な対話や人材交流まで実施している企業は 1 割内外にとどまっている（第 9 図）。今後は、NPO、NGO とのネットワークの拡大も含め、より踏み込んだ協働が求められる。

第9図：非営利組織との具体的な関係



（資料）経団連「2011年度社会貢献活動実績調査報告」

また、国内においても産業空洞化や大都市圏への人口集中による周辺部の過疎化など地域の問題は深刻化しつつあるため、地方自治体や行政とも協力しつつ地域振興に繋がる貢献活動に取り組むことも大切である。例えば、地元商店街の店主が共同で会社を設立、地域活性化のため廃店舗を活用しての食品店経営などを手掛けている事例もある。

(3)〔テーマ選定〕：コアコンピタンスを活かしてブランド力を高めよう

CSR 活動の対象となる社会的課題は多い。ひとつは環境問題で、CSR 活動の中核的地位を占めてきた。環境対応、省エネルギー、新エネルギーは日本企業が世界をリードしてきた得意分野で、今後もコスト削減や付加価値の源泉として注力すべき領域といえる。

このほか、健康・医療、教育、文化・学術、人権、労働、社会福祉、地域活性化、貧困・

衛生問題など様々なテーマがある。これら全てに総花的に対応するのは経営資源の配分上、効率的とは言い難い。自社の有する業種・ポジションや技術・ノウハウを踏まえ、自社で取り組むべき具体的な社会的課題（テーマ）をある程度絞り込み、ブランド価値に繋げていくことが求められる。

① 社会と自社の双方に重要な明確なテーマを

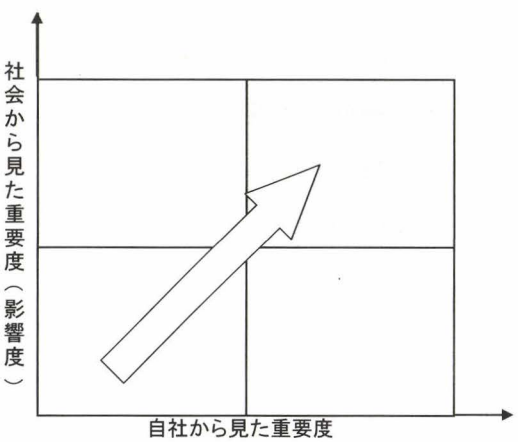
テーマ選定に当っては、「社会からみた重要度」と「自社から見た重要度」の双方を考慮すべきである。社会からの重要度とは、その課題の社会にとっての重要性、企業がその課題に対し果たす役割への期待の大きさ、である。一方、自社からみた重要度とは、アクションを起こすことで社会にどれだけ好影響が及ぶか、その課題が未解決の場合将来の成長を阻害しないか、現在の対応が充分か、ということである。

第 10 図では右上網掛け部分はいずれも重要度が高く、CSV でいう「共通価値」を見つけやすい領域である。まずは既存の CSR 活動をプロットすることから始めたい。

その際、同じ問題でもステークホルダーにより優先度が異なるため、「社会」で括れないテーマは「地域社会」「進出先」「従業員」などステークホルダー別に改めて整理する必要があろう。

なお、社会性の評価に際しては現場目線が大切であり、テーマ候補の洗い出しには多くの部門が関与することが望ましい。ある製薬会社では、これまで病院と接点のなかった研究者を患者と過ごさせたところ、新たな製剤の開発に繋がった。このように目線を変えることが新たな気付きを生む可能性もある。

第 10 図：テーマのマッピング



② 本業のコアコンピタンスを活かしたテーマ選定

横並びを避け、自社の強みを活かせるかどうかがテーマ選択の鍵を握る。自社の製品・サービスや技術、ノウハウ、従業員のスキルなどを投入し、「自社ならではの」「他社・他業種では出来ない」CSR 活動を目指すことが求められる。

改めて自社の強みを再検討し、社会的ニーズとの摺り合わせを行うべきである。社会的課題の解決に貢献し、かつ事業としても成り立てば CSV そのものであるが、企業にとって少なくとも長期的にはプラスとなるテーマが望ましい。事業ドメインと近い領域ほど強みを発揮しやすく、新たな製品・サービスを開発できるポテンシャルも大きいとみられる。

強みを活かした戦略的 CSR の事例を後掲「参考資料」第 2 表として掲げた。例えば日立建機では、油圧ショベル等を改造した対人地雷除去機を開発、カンボジア等地雷埋設国から累計 100 台以上受注し、現地での除去活動の支援も行っている。建機メーカーのノウ

ハウと、10年以上改良を続けるという粘り強い取り組みが高い評価に繋がっている。

中堅中小企業でも特徴を活かしたユニークなCSR活動を展開している企業がある。メガネ・補聴器の販売、加工、修理を手掛けるある中堅企業では、「海外難民視力支援ミッション」として海外の難民キャンプを社員が訪問、個別に検眼したうえでメガネを寄贈する活動を継続している。眼鏡という個別性の強い商品を扱い、検眼・加工ノウハウを有する同社ならではのCSR活動といえる。また、ある文房具メーカーでは、鉛筆の製造過程で排出される「おが屑」をパウダー化し、粘土や絵具へ加工することに成功、売上の一定部分を占めるに至っている。

③ コーポレートブランド向上に寄与するテーマを

戦略的CSRはステークホルダーからの信頼の獲得、広い意味での「評判」(reputation)の向上という観点でコーポレートブランド戦略と重なる部分が大きいので、テーマ選定に際してはブランドや企業イメージへの波及効果を意識すべきである。テーマと企業イメージが離れすぎると印象が薄くなるため、核となっている本業との一体感が重要になる。

④ グローバルなCSR活動としてのBOPビジネス

海外で本業を通じたCSR活動を行うに際し、BOP(注)ビジネスの手法が注目される。低所得層に単にモノを売るだけではなく、労働者、原料サプライヤーとしてバリューチェーンに取り込み、現地生産などを通じた雇用確保、女性の自立支援など社会的課題を解決する側面もある。BOPビジネス自体は収益を計上できなくても、生産拠点あるいは市場として本格展開しようとしている地域への先行投資ともなりうる。

(注) Base of the Economic Pyramid の略(経済産業省)。発展途上国で1人当り実質年間所得3,000ドル以下の世帯を示す。全人口の約7割、40億人に達する。

例えば、住友化学では防虫剤を練りこんだマラリア防除用の蚊帳を主にWHO等国際機関に販売してきたが、生産能力拡大に際しタンザニアで現地メーカーに技術を無償供与、合弁企業を発足させ数千人の雇用を生み出している。また、ファーストリテイリングはバングラディシュにおいてグラミン銀行と提携、現地のニーズに即した衣料品を製造し、農村部の女性が販売する形でのソーシャルビジネスを展開している。

(4)〔実行のポイント〕:トップこそ牽引役~問われる企業哲学と長期戦略

戦略的CSRの実行に際してはトップダウンで取り組むべきである。何故なら社会的課題への対応と企業価値向上の両立を図るCSVの領域を目指すには、企業哲学を踏まえた長期的な経営戦略が必要であり、経営トップ自身の強い意思が求められるからである。従ってCSR基本方針の策定から取り組み課題(テーマ)の選定、実行の各段階において積極的に関与し、社内にメッセージを発していく必要がある。

CSR委員会等を設け組織的に取り組んでいる企業では、その下に事務局としてCSRを統

括する部署を設置しているケースが多く見受けられる。CSR 統括部署に期待される主な役割には以下のものがある。

- ✓ CSR 施策案の起案（基本方針、課題の整理・選定、予算決定・配分）
- ✓ 他部門 CSR 責任者との連携（事業部門、その他の管理部門）
- ✓ 社内への浸透、社員への教育・研修活動
- ✓ PDCA の仕組み作りとモニタリング
- ✓ ステークホルダーとの対話・連携
- ✓ グループ会社への CSR の拡大、調達先へのガイドライン提示
- ✓ CSR レポートの作成など、CSR 情報の対外的な発信
- ✓ 経営陣の判断材料となる情報の収集、還元

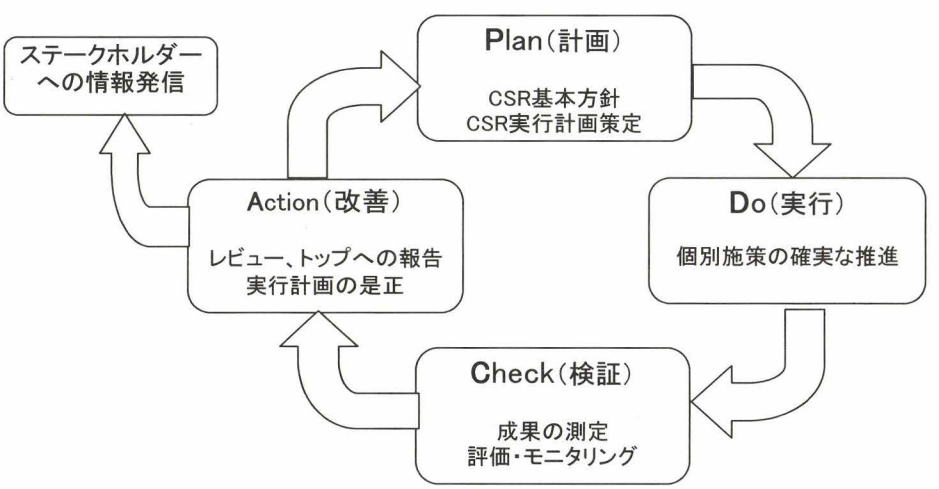
なお、事業部門が CSR 活動に取り組むに際しては、1）部門の業績評価項目や各人の人事評価項目に取り入れる、2）表彰制度を作る、などインセンティブ付与を考慮すべきである。また、会社全体として CSR の整合性や予算配分でミスマッチが生じることもあるため、CSR 統括部署が予算等も含め事業部門間を調整する仕組みが必要となる。

(5)〔実行のポイント〕PDCA サイクルと KPI で継続的な向上を目指そう

① PDCA サイクルへの 落としこみ

CSR 活動は経営戦略の一環であるため、他の経営課題と同様、具体的な活動ごとに PDCA サイクルに落とし込み、回していく必要がある（第 11 図）。

第 11 図：CSR の PDCA サイクル



Plan（計画）　CSR の基本方針の策定と、個別テーマの選定、実行計画策定とがある。個別のテーマについては目標の設定、部門への割り振りなども含まれる。

Do（実行）　個別の CSR 活動の実行。本業を通じたものは現業部門が担うことになる

ので、社内コミュニケーションを密にすることが大切。

Check（検証）　成果の測定、過程も含めた評価・モニタリングを行う。

Action（改善）　年度毎に個別 CSR 活動の評価を集約してトップに報告するとともに、必要に応じて実行計画や活動手法など施策の見直しを行う。

Action の段階では CSR 報告書やステークホルダーとの対話等を通じ外部に発信する。日本では善行は目立たないように行う、という「陰徳」の思想が根強いが、逆に広く世に知らしめ、企業イメージ向上に結びつけるべきである。そのため、広報・IR 部門、広告・宣伝部門等と連携することが望ましい。

② 求められる目標の数値化

CSR の目標は定性的なものが多くなりがちであるが、指標がなければ管理しにくく、従業員にも社外に対しても説得力がない。達成度を数値化できるもの、例えば炭酸ガス排出削減量、省エネルギー率、リサイクル率、環境配慮型商品の売上高、社会貢献活動への社員派遣人数などは、原則として数値目標を立て、計測・検証することが重要である。実際、CSR 関連の KPI（重要業績指標）的なデータを公表する企業が増えており（第 3 表）、外部からもフォローアップがしやすくなっている。

第3表：ＫＰＩ指標の設定例（各社とも一部抜粋）

業種	ＫＰＩ指標の例
自動車A社	生産活動における温暖化ガス排出量（総量、台数当り） 物流活動におけるCO2排出量削減 生産・物流における排出量削減
電機B社	製品の環境効率（提供する価値÷環境負荷） 事業プロセスの環境効率（提供する価値÷環境負荷） 総合環境効率＝製品環境効率8：プロセス環境効率2の加重平均
住宅C社	CO2排出貢献度 建設系廃棄物削減量 社会貢献活動件数 NPO、NGOとの協働件数
保険D社	事故対応への顧客満足度 会社・代理店に対する顧客推奨度 社員満足度（アンケート） 女性管理職数 約款のWeb化率

なお、個別の CSR テーマ選定に際しては、計測する指標や評価手法をいかに設定するか、予め決めておくことが求められる。ただし一度決めた評価手法が実態に合わないケースが出てくる事もありうるので、やりながら進化させていく姿勢も重要である。

(6)　CSR が評価される社会を目指して～注目度向上へのアプローチを

社会にとってプラスになる貢献活動でも、ステークホルダーが相応の評価をしてくれなければ企業価値への寄与は限定的となり、インセンティブが働きにくい。そこで、企業側から社会に評価されるような働きかけをしていくことが重要となる。

① 対消費者

顧客、特に個人については「社会貢献参加意識」への訴えかけがある。環境配慮型商品など、社会性の高いビジネスモデルがサービス・商品を選定する差別化要因として機能するよう顧客に働きかけ、社会的視点で購入する顧客を増やすような取り組みが求められる。その意味で、売上高の一部を寄附し、社会問題や環境問題などへの積極的な取り組みを対外的にアピールしつつ売上増を図るコーズリレーテッドマーケティング（寄附付きマーケティング、大義名分マーケティング）は顧客の購買行動への働きかけとして注目される（第4表）。

第4表：コーズリレーテッドマーケティングの事例

実施企業	キャンペーン名	資金	協力先	支援対象国	支援内容
サラヤ	100万人の手洗いプロジェクト	対象製品売上の1%	ユニセフ	ウガンダ	簡易手洗設備120万基設置(3年間)、手洗習慣啓発活動、キャンペーン
王子ネピア	千のトイレプロジェクト	対象製品売上の一部	ユニセフ	東ティモール	4年間で3,600のトイレを設置、給水設備建設、衛生教育など
ボルヴィック(キリンMCダノンウォーターズ)	1ℓ for 10ℓ	売上の一定額	ユニセフ	マリ	井戸の新設および10年間のメンテナンス

② 対企業

仕入先に対して調達ガイドラインを策定、遵守を要求する企業が増加しているが、不祥事防止、ネガティブチェック的要素が強い。企業相互間でも戦略的 CSR に注力する取引先を積極的に評価する姿勢が重要である。

③ 対金融市場・投資家

金融市場・投資家における投資判断基準としての位置付けを高めることも欠かせない。財務情報はもちろん、CSR 活動を含む非財務情報を効果的に発信していくべきである。例えば、CSR 活動の発信方法として、部厚くなりがちな印刷物の CSR 報告書を簡略化する一方、インターネットホームページの該当部分を拡充するなどの工夫がみられ始めている。また、注目度を高めるため有価証券報告書や株主総会の招集通知等にも任意記載事項として自主的に記載すべきである。ちなみに、現在は有価証券報告書、CSR 報告書など様々な形式で行われている企業の情報開示を「統合報告書」として一本化すべく、各国の会計基準組織や団体等が基準策定を進めていることは注目される。

5. おわりに

CSR 元年と呼ばれた 2003 年から 10 年が経過した。この間、リーマンショックが発生し、世界の金融システムを揺るがす事態に発展したことは記憶に新しく、株主資本主義、利益至上主義的な価値観への警告となった。国内に目を転じると、既に人口減少局面に突入し、税財政や社会保障など、社会制度の根幹を成す部分が揺らいでいる状況にある。こうしたなか、企業を取り巻く環境は厳しさを増しており、限りある経営資源で様々な経営課題に対処していかなければならない。

持続可能な企業経営を行ううえで CSR は不可欠であるが、ステークホルダーが増加し社会的課題が増えるなか、総花主義で臨む余裕はない。だからこそ戦略的 CSR により社会的課題の解決と企業価値向上を両立させ、社会と共有しうる価値の実現（＝CSV）を図ることが重要となってくる。

わが国では「三方よし」に象徴されるように、企業に社会貢献の精神が根付いている。原点回帰の精神で自社の経営理念に立ち返り、業務プロセス、ステークホルダーとの関係を丹念に洗い出す「自己検証」が出発点となろう。トップ自らが経営戦略を見直し、新たなイノベーションへの足掛かりとする気概を持ってチャレンジングに戦略的 CSR に取り組むことが求められる。

＜参考資料＞

第 1 表：企業理念・ビジョンと CSR 基本方針の事例

	サントリーホールディングス	コクヨ
企業理念	「人と自然と響き合う」	「商品を通じて世の中の役に立つ」
ビジョン	Growing for Good	Always Innovating For Your Knowledge
CSR の基本方針	CSR ビジョン「水と生きる」 ～自然との共生 ～社会との共生 ～社員とともに 「お客様」：お客様満足を第一に、お客様に信頼され、喜んでいただける商品をお届けします。 「環境」：「水と生きる」企業として地球環境の保全に取り組み、生命の輝きに満ちた持続可能な社会を次の世代に引き渡すことができるよう、環境経営を事業活動の基軸におき、グループ全体で様々な活動を推進しています。 「お取引先」「地域社会」「社員」：略	CSR 憲章（抜粋） 「お客様」 1.すべての商品・サービスにおいて現状に満足することなくより高い安全性と品質を追求し続けていきます。 2.新しい商品サービスを開発し、事業を通じて社会を革新し続ける企業を目指します。 「環境保全」 1.地球環境問題を全世界共通の課題として捉え、その解決に全従業員が英知を結集し、全社を挙げて行動を起します。 2.エコプロダクツの開発において、そのライフサイクル全体での環境負荷低減に向けて新たな環境技術の導入やグリーン調達に取り組みます。 「地域社会」「企業活動」「人権尊重」：略

第2表：攻めのCSRの事例集

BtoC（対個人）	BtoB（対法人）
（大企業） ○ トヨタ：ハイブリッドカー「プリウス」の開発・普及による環境対応と新市場開拓、同社の環境イメージを向上させた ○ ファーストリテイリング：バングラディシュにおけるグラミン銀行と提携した訪問販売型ソーシャルビジネス･･･現地で生地を調達・現地工場で縫製、女性を訪問販売員とするなど現地雇用を生み出す販売方式を採用 ○ パナソニック：統一的な「eco ideas」戦略によるブランド力向上 ○ 王子ネピア：家庭紙の売上の一部をユニセフに寄附、東ティモールのトイレ整備を支援 ○ 明治製菓：ブラジルで現地農協と共同で森林農法によりカカオを栽培、製品として「アグロフォレストリーチョコレート」を発売	（大企業） ○ 日立建機：建機を改造した地雷除去機の開発・販売。カンボジア等地雷埋設国 9 ヵ国より累計 100 台超を受注、現地での地雷除去支援活動を実施 ○ 住友化学：防虫剤を織り込んだマラリア防除用蚊帳「オリセットネット」の普及～アフリカにおける現地生産で約 7,000 名の雇用を創出
（中堅中小企業） ○ 衛生用品メーカー：ボルネオでの森林保護、売上の一部をユニセフに寄附しウガンダでの衛生環境改善に貢献 ○ ネット販売：不要文房具を回収しカンボジアに寄附、寄附型購入ギフト商品を販売 ○住宅リフォーム：部材を塩ビ系等から自然系建材に全面転換 ○ガソリンスタンド：バイオディーゼルプラントを設置、軽油に添加して販売 ○住宅：地元県産の木材を使用した家作り→30 社余りでネットワークを形成 ○眼鏡販売：海外の難民に対し眼鏡を寄贈→個別に検眼を実施するため社員を派遣 ○文房具メーカー：鉛筆の製造過程で発生する「おが屑」を粘土・絵具に加工、販売するとともに粘土教室を開設 ○家事・育児代行：働く女性の育児支援会社として起業、プロスタッフを派遣し様々なニーズに対応 ○給食・食品小売：地域の商店主が地域活性化のため共同出資した会社で学校給食、レストラン・売店経営などを展開	（中堅中小企業） ○ リサイクル業：グローバル・コンパクトに参加、海外で環境基金を設立 ○ 金属製品加工：環境マネジメントシステムの導入、環境活動レポート ○ 印刷業：エコ用紙・エコ印刷など環境配慮型印刷に注力。NPO への募金、インターンシップ受入れ、CSR 報告書の定期発行 ○ 造園業：地元イベント開催時に苗木を無償配布、緑化基金設立、地域住民も参加できる CSR 報告会を定期的に実施 ○ 製造業：複数のモノづくり企業経営者が共同で PR 映像製作会社を立ち上げ、情報発信力を強化、復興支援など CSR 活動を実施

（注１）法人相手の BtoB 企業の場合、BtoC 企業と異なり消費者を直接の売り先としていないため、消費者への働き掛けやブランド戦略とのシナジーが発揮しにくい面がある。

（注２）ただし、BtoB 企業でも地道でユニークな活動に取り組み、認知度向上やステークホルダーからの信頼向上に繋げている事例は少なくない。

活 動 状 況

（役職は実施当時のもの）

平成２４年

７月１７日　第１回正副委員長会議
「本年度の活動方針について」

９月１１日　委員長会社スタッフヒアリング
ネスレ日本株式会社　パブリックアフェアーズ統括部

１０月　３日　講演会・第２回正副委員長会議
「企業倫理と企業評価から見るCSRへの積極的アプローチ」
講師：慶應義塾大学商学部　准教授　梅　津　光　弘　氏

１１月　２日　講演会・第３回正副委員長会議
「CSRの潮流と求められる企業経営
－責任ある競争力（Responsible Competitiveness）－
講師：早稲田大学商学学術院　教授　谷　本　寛　治　氏

１２月１８日　講演会・第４回正副委員長会議
「戦略的CSRの課題と実践～コーポレートブランディングを向上させるCSR」
講師：有限責任監査法人トーマツ　仁　木　一　彦　氏

平成２５年

１月１８日　第５回正副委員長会議
「提言骨子について」

３月１４日　第６回正副委員長会議
「提言素案について」

４月１２日　第７回正副委員長会議
「提言案について」

４月２５日　企業経営委員会　提言案
『戦略的CSRによる企業価値向上～CSVを通じて持続的成長を目指そう～』を幹事会で審議

５月１０日　企業経営委員会　提言
『戦略的CSRによる企業価値向上～CSVを通じて持続的成長を目指そう～』を記者発表

平成 24 年度　企業経営委員会
正副委員長・委員およびスタッフ名簿

平成 25 年4月 25 日現在（敬称略）

委員長	長岡　孝	(株)三菱東京UFJ銀行	副頭取 西日本駐在
副委員長	李　承昊	日本サムスン(株)	常務大阪支店長
〃	上田　雅弘	有限責任あずさ監査法人	パートナー
〃	小椋　和平	三菱商事(株)	理事関西支社副支社長
〃	小椋　敏勝	西日本電信電話(株)	取締役副社長
〃	門田　雅輝	リバティ ジャパン(株)	代表取締役
〃	真鍋　靖	(株)日立製作所	関西支社長執行役員
〃	河本　造	西日本高速道路(株)	取締役常務執行役員
〃	黒田　章裕	コクヨ(株)	取締役社長執行役員
〃	小西　幸雄	日産建物管理(株)	取締役社長
〃	小八木　規之	近江産業(株)	取締役社長
〃	佐伯　照道	北浜法律事務所・外国法共同事業	パートナー 弁護士
〃	酒井　広信	住友生命保険(相)	顧問
〃	阪口　春男	協和綜合法律事務所	所長弁護士
〃	佐々木　洋三	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室 部長
〃	十河　元生	協和テクノロジィズ(株)	代表取締役 CEO
〃	髙谷　晋介	仰星監査法人	副理事長・大阪事務所長・代表社員
〃	中北　健一	(株)中北製作所	取締役社長
〃	日根野　文三	日根野公認会計士事務所	所長
〃	古川　実	日立造船(株)	取締役会長兼 CEO
〃	堀江　正司	(株)髙島屋	取締役
〃	村田　省三	アートコーポレーション(株)	専務取締役
〃	和田　省一	朝日放送(株)	取締役専務
委員	安積　覚	安積濾紙(株)	取締役社長
〃	高橋　英行	(一社)大阪銀行協会	専務理事
〃	仲西　秀基	NTTコムウェア西日本(株)	取締役社長
〃	松岡　晋	(有)アペックス	代表取締役
スタッフ	池田　憲章	(株)三菱東京UFJ銀行	企画部部長
〃	鈴木　直人	(株)三菱東京UFJ銀行	企画部経済調査室上席調査役
〃	柏原　恭太	有限責任あずさ監査法人	ｼﾆｱ･ﾏﾈｼﾞｬｰ
〃	齋藤　正巳	三菱商事(株)	関西支社業務開発部部長代行
〃	西村　昌	西日本電信電話(株)	総務部企画担当部長
〃	上田　あゆむ	(株)日立製作所	関西支社企画部長
〃	川村　健一	西日本高速道路(株)	経営企画課長

〃	繁浪　マリエ	コクヨ(株)	秘書室室長
〃	西尾　裕之	コクヨ(株)	秘書室部長
〃	小西　暢子	日産建物管理(株)	取締役専務
〃	谷崎　英二	近江産業(株)	監査役
〃	須藤　哲也	住友生命保険(相)	総務部上席部長代理
〃	渕本　直樹	協和綜合法律事務所	事務局
〃	古川　雅之	協和テクノロジィズ(株)	人材開発部長
〃	下里　俊平	(株)中北製作所	
〃	鎌屋　樹二	日立造船(株)	経営企画部部長
〃	橋本　逸郎	(株)髙島屋	大阪店営業企画担当次長
代表幹事スタッフ	絹川　直	(株)大林組	理事　経営企画室大阪企画部部長
〃	押尾　嘉之	(株)大林組	経営企画室大阪企画部課長
〃	水越　玲	(株)大林組	経営企画室大阪企画部企画課副課長
〃	山本　卓彦	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室長
〃	吉岡　淳	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室部長
〃	谷畑　雅一	サントリーホールディングス(株)	大阪秘書室専任課長
事務局	齊藤　行巨	(一社)関西経済同友会	常任幹事･事務局長
〃	松尾　康弘	(一社)関西経済同友会	企画調査部部長
〃	木津　光明	(一社)関西経済同友会	企画調査部

以上

戦略的ＣＳＲによる企業価値向上
～ＣＳＶを通じて持続的成長を目指そう～

2013年5月発行
発行者　一般社団法人関西経済同友会
常任幹事・事務局長　齊藤　行巨
大阪市北区中之島6丁目2番27号
電話（06）6441-1031
http://www.kansaidoyukai.or.jp
印刷所　株式会社　高橋印刷所