

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。

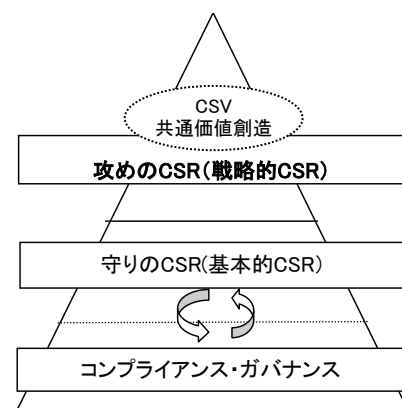
2. CSR を巡る現状認識

- (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無い
 - 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

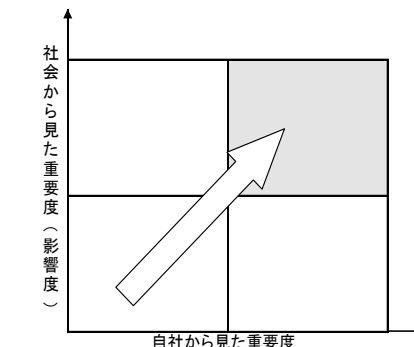
図 1：CSR の構造



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
- (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
- (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ユース・リレード・マーケティング 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に・効果的に発信する

図 2：テーマ選定マッピング



企業のサステナビリティを担保

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。

