

# 基礎研 レポート

## CSVはCSRの進化形だろうか？

### 「第一CSR」と「第二CSR」の峻別と同時実践

保険研究部門 上席主任研究員 川村 雅彦  
(03)3512-1789 kawam@nli-research.co.jp

#### はじめに

最近、CSV (Creating Shared Value : 共有価値の創造) という言葉が、CSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任) と対比されつつ、企業と社会の新たな関係を示唆するものとして話題となっている。このCSVは、競争戦略論の第一人者と称される米国ハーバード大学ビジネススクールのマイケル・ポーター教授が2011年に提唱した概念である<sup>1</sup>。

CSVは、企業の競争力強化と社会的課題の解決を同時に実現させ、社会と企業の両方に価値を生み出すビジネスを意味し、企業は社会と共有できる価値の創造をめざすべきであると主張する。簡単に言えば、『社会的課題の解決を事業化する』となる。もともとポーター本人が「戦略的CSR」と呼んでいたものを深化させ、CSVはCSRの発展形ないし進化形として「CSRの呪縛からの脱却」を訴える。

つまり、従来のフィランソロピーに代表される社会貢献活動(彼は「善行的CSR」と呼ぶ)では、大きな価値創造や社会変革を起こすことはできないと主張する。日本の企業やコンサルタントでも、その趣旨に賛同してCSVを積極的に進めるところがでてきた。中には自ら「CSRからCSVへ進化」と標榜し、今年1月に「CSV本部」を創設した大手製造業もある。

しかし、筆者にはCSVだけで企業の社会的責任と持続可能な成長が可能なのかという疑問がある。ドラッカーは、マネジメントには自らの組織をして社会に貢献させる三つの役割があるとし、その一つにCSRを位置付ける。そのうえで、CSRの第一義は自社の社会に及ぼす影響への責任にあり、CSVとして提唱されるような社会全体の問題解決に向けた責任を第二義とする。このことから、筆者は前者を「第一CSR」、後者を「第二CSR」と呼び、両者は車の両輪関係にあると考える。

そこで本稿では、まずポーターの提唱するCSVの内容と問題意識、代表的事例を概観する。続いて、ドラッカーのCSRの考え方を整理し、CSRの世界標準であるISO26000の定義を再確認する。そのうえで、第一CSRと第二CSRの関係を明らかにしたい。

<sup>1</sup> M.E.PorterとM.R.Kramerが「Harvard Business Review」2011年1・2月合併号に寄稿した共著論文「Creating Shared Value」。日本語版はダイヤモンド社「DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー」2011年6月号

# 1—なぜCSVは登場したのか？

## 1 | ポーターの主張と提案

ポーターは従来型のCSRに取って代わるべきものとして、「経済価値と社会的価値を同時実現する」CSV（共有価値の創造<sup>2)</sup>）を提唱した。すなわち、企業による寄付やフィランソロピー（慈善活動）・メセナ（芸術支援）を中心とする本業外の社会貢献活動に異議を唱え、企業は社会と共有できる価値を創造することにより、競争力強化と社会的課題解決の統合をめざすべきだと主張する。そのうえで、大きく三つの具体的なアプローチを示した（図表1）。

図表1: CSVにおける社会的課題の解決に向けた三つのアプローチ

CSV	① プロダクトと市場の見直し	社会的課題を解決する製品・サービスの開発・販売
	② バリューチェーンの生産性の再定義	バリューチェーンの競争力強化と社会貢献の統合
	③ 操業地域での事業基盤の創出・強化	事業展開地域での事業基盤強化と地域貢献の統合

（資料）ポーター、クラマー「共通価値の戦略」ハーバード・ビジネス・レビュー2011年6月号、ダイヤモンド社を基に筆者作成

第一のアプローチ「プロダクトと市場の見直し」は、社会的課題をビジネスチャンスと捉え、それを解決する製品・サービスの開発・販売を積極化することである。言うまでもなく、企業は社会のニーズに対応して製品・サービスを提供するが、CSVでは政府や国際機関などが取り扱う地球環境問題や途上国の貧困問題などの社会的課題を想定する。事例として、電機製造業の自然エネルギー・淡水化や自動車製造業のハイブリッドなどの環境ビジネスをあげる。また、従来の感覚ではビジネスと成りえなかった貧困層を顧客とする食品製造業によるBOPビジネス<sup>3)</sup>をあげる。この文脈で言えば、金融業のマイクロ・ファイナンスやマイクロ・インシュアランスもCSVとなろう。

第二のアプローチ「バリューチェーンの生産性の再定義」は、バリューチェーン全体のエネルギー利用や物流の効率化、あるいはサプライヤー育成を通じた高品質原材料の安定確保など、新たな視点から自社のバリューチェーンの最適化・競争力強化を図りつつ、現地の社会的課題を解決することである。グローバル化とともに企業のネットワークは国外に及び、バリューチェーンにかかわる社会的課題が企業にネガティブな影響を及ぼす事件の増加が背景にある。事例として、流通業による容器包装の簡素化・軽量化や輸送ルート最適化を通じた環境負荷低減とコスト削減をあげる。また、食品製造業による中南米での零細農家の育成・支援を通じた産地限定の高級コーヒーの安定調達をあげる。

第三のアプローチ「操業地域での事業基盤の創出・強化」は、自社が拠点を置く地域で人材育成、関連産業創出、輸送インフラ整備、公衆衛生の改善などを自ら実践することにより、操業地域の発展・活性化に貢献しつつ、自社の事業基盤を強化することである。企業は操業地の人材、資源、サプライ

<sup>2</sup> ダイヤモンド社の日本語版では Shared Value を「共通価値」と訳しているが、本稿では「共有価値」と表記する。

<sup>3</sup> BOP は Base/Bottom of the Pyramid の略で、世界で最も低い収入の所得層を指し、この層を対象としたビジネス。小分け包装など廉価な商品の開発・販売、健康の増進、新たな雇用の創出など、低所得者層の生活水準の向上に貢献できる。

ヤー、社会インフラあるいは規制などの事業基盤に支えられているため、その強化は自社の競争力強化でもある。事例として、IT企業による世界の事業展開地域でのIT教育を通じたITに精通した人材という事業基盤の強化・確保をあげるが、これは需要創出でもある。また、肥料製造業によるアフリカでの肥料や作物の輸送のための道路・港湾整備は、自社事業の効率化とともに地元の雇用創出にもつながっていることをあげる。

## 2 | CSVとして取り上げられる事例

上述した三つのアプローチは、いずれも社会的課題の解決への貢献により、自社やバリューチェーンの競争力向上を実現させるものとなっている。従来の考え方では、企業が自社の利益を高めるためには、環境や社会の持続可能性の一部を犠牲にすることも多く（と認識されてきた）、両者は二律背反ないしトレードオフの関係にあるとされてきた。しかし、CSVの考え方では、両者は同時に追求することが可能であるとする。

CSVの好事例として様々な事業や取組が各方面で紹介されており、図表2に三つのアプローチ別に日本企業の事例を示す。ただし、それを実施している企業が自らCSVと称しているかどうかは別問題である。

図表2: CSVの好事例とされる日本企業の取組

### 第一のアプローチ【プロダクトと市場の見直し】

業種	事業内容
食品製造業	うま味成分を配合し海藻の付きやすい海岸保護用コンクリートブロックの開発
化学製造業	途上国のマラリア予防に殺虫効果のある蚊帳の開発と現地生産販売
化学製造業	CO <sub>2</sub> を原料とするメタノール製造で地球温暖化防止
衣料製造販売業	途上国での貧困撲滅に向けたTシャツ製造販売のソーシャルビジネス
育児用品製造業	育児用品ノウハウを高齢化社会に対応する介護・アクティブシニア用品に応用
飲料製造業	ノンアルコールやゼロカロリーコーラなど飲酒運転、肥満解消に向けた商品開発
損害保険業	地球温暖化の適応策として、タイで早ばつリスク軽減の保険を開発・販売

### 第二のアプローチ【バリューチェーンの生産性の再定義】

業種	事業内容
建設機械製造業	中国などで地域の起業家を支援し販売店に育成し販売網整備
外食産業	契約農家からの国産野菜調達による食の安全・安心、食糧自給率、農業就労
衛生用品製造業	中東地域における低価格の生理用品の女性だけの工場生産

### 第三のアプローチ【操業地域での事業基盤の創出・強化】

業種	事業内容
海運業	国内で不足する船員確保のため、アジアにて船員養成学校の開設・運営
自動車製造業	アジア各国で販売促進のため、自動車メンテナンス学校の開設・運営

(資料) 諸資料より筆者作成

### 3 | ポーターの問題意識

それでは、なぜポーターは従来の社会貢献活動に異議を唱えたのであろうか。彼は「CSRの呪縛からの脱却」を訴える。2006年に発表した論文「競争優位のCSR戦略(原題: Strategy and Society)」において、事業活動を通じた価値創造や社会変革こそが企業の本質的な役割であるとした。そのうえで、それに直接関係する取組を「戦略的CSR<sup>4</sup>」と位置付け、それ以外の取組を「善行的CSR」ないし「受動的CSR」と呼んだ。

そして、従来のフィランソロピーなど社会貢献活動では、大きな価値創造や社会変革を起こすことはできないとして、戦略的CSRの重要性を指摘してきた。さらに、「CSR」という言葉を使う限り、善行的CSRないし受動的CSRのレベルから抜け出せず、「CSRの呪縛からの脱却」が必要と云うのである。

別の表現をすれば、企業の事業活動を通じて新たな経済的価値と社会的価値を同時に生み出し、社会の発展に貢献することこそが企業の社会的責任の「本質」と主張しているのである。それゆえ、「CSRからCSVへの移行」が必要であると強く主張する。もちろん、この社会的課題の解決をビジネスチャンスと捉えるというポーターの主張と提案に説得力と合理性があることについては、議論の余地はない。

しかし、CSRとは、本来そういうものであろうか。やはり、自社の事業活動(プロセスとプロダクト)が環境や社会に及ぼす影響(特にマイナス影響)については、しかるべく適切に対応する責任があると考えられる。上述のとおり、CSVのような社会的課題解決に向けた本業における事業開発には意味と価値があるが、もっぱらビジネスの視点だけから社会的課題を考えることには、一面性があるのではないだろうか。そこで、次にドラッカーの「マネジメント<sup>5</sup>」を参考にして、この問題を考えてみたい。

## 2——自らの事業活動が及ぼす影響に対する責任

### 1 | ドラッカーのCSRの明確な位置付け

ドラッカーは、その大著「マネジメント」の冒頭で、「組織の中核の機関がマネジメント」であり、「マネジメントをその役割で定義しなければならない。」と述べている。そして、「マネジメントには、自らの組織をして社会に貢献させる三つの役割がある。」と指摘する。すなわち、

- ① 自らの組織に特有の使命を果たす。
- ② 仕事を通じて働く人たちを活かす。
- ③ 自らが社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題の解決に貢献する。

続けて、「これら三つの役割は、異質ではあるが同じように重要である。」と述べていることにも注目すべきである。この中で③がCSRに該当し、「社会的責任の遂行は、マネジメントにとって第三の役割」と明言している。実は同著では、第4章として「社会的責任」が独立した目次構成となってい

<sup>4</sup> ポーターは「戦略的CSR」を深化させたものとして「CSV」を位置付けるが、後日の本人へのインタビューでは両者は基本的に同じ概念であると表明している。

<sup>5</sup> 上田惇生編訳「マネジメント～基本と原則(エッセンシャル版)」2001年、ダイヤモンド社

る。ここで、ドラッカーのCSRの考え方を整理しておきたい。

まず『社会的責任をマネジメントする』の項で、「あらゆる企業にとって、社会的責任は、自らの役割を徹底的に検討し、目標を設定し、成果をあげるべき重大な問題である。社会的責任はマネジメントしなければならない。」と述べる。そして、『社会的責任はどこに生まれるか』の項では、社会的責任の問題は、企業にとって二つの領域において発生すると明確に指摘する。すなわち、

第一に、自らの活動が社会に対して与える影響から生ずる。 第二に、自らの活動とは関わりなく社会全体の問題として生ずる。 しかし、この二つの社会的責任は、まったく違う性格のものである。
--

第一の社会的責任は、企業が事業活動を通じた社会に対する行為に関わる責任であり、「あらゆる組織のマネジメントが、自らの生み出す副産物について、すなわち自らの活動が人、環境、社会に与える影響について責任をもつ。」とする。さらに「故意であろうとなかろうと、自らが社会に与える影響については責任がある。これが原則である。」と言いきる。そして、「遅かれ早かれ、そのような影響を除き、問題を解決するために責任ある行動をとらなかった者に対して、高い代償を払わせる。」と責任の重さを強調する。

第二の社会的責任は、企業が社会全体の問題解決に向けた可能性に関わる責任であり、「あらゆるマネジメントが、社会的な問題の発生を予測し解決することを期待される。」とする。「社会の問題は、社会を退化させる病」として、その解決は企業にとっての挑戦であり、商機の源泉であると位置付ける。つまり、「社会の問題の解決を事業上の機会に転換することによって自らの利益とすることこそ、企業の機能である。」と企業による事業化に期待する。このことから明らかなように、この第二の社会的責任はCSVに相当するが、企業の価値観や固有の能力などによって限定されとしている。

ドラッカーは資本主義における企業のマネジメントに信頼を置きつつ、その社会的責任の重要性を強調する。そのなかで異質な二つの社会的責任を峻別せよとの指摘は、CSRとCSVの関係を考えるうえで重要な示唆を与えてくれる。つまり、マネジメントの基本的な役割であるCSRには二種類あり、その一つがCSVであることを示している。なお、社会貢献活動については、ドラッカーはCSRの対象としていない。

## 2 | ISO26000 のCSRの定義

2004年にEU政府主導のマルチステークホルダー・フォーラムは、CSRを「社会的及び環境面の考慮を自主的に業務に統合すること」と定義した。それは法的要請や契約上の義務を超えるものと位置付けられたが、曖昧さが残る。これに対して、2010年に発行されたISO26000（社会的責任のガイドライン）では、より明確に「企業が自らの事業活動により環境や社会に及ぼす影響への責任」とし、これが現在の世界的なCSRの定義である。そのうえで、社会的責任の具体的な内容を示すCSRの主要テーマと実践課題を明示した（図表3）。

しかるに、ポーターは米国流のフィランソロピーを中心とする善行的CSRを前提に議論している。本来業務外の取組である単なる社会貢献活動からの脱却は必要であるが、ISO26000が定義するような自らの事業活動が環境や社会に及ぼす影響に対する責任については触れていない。

図表 3: ISO26000 におけるCSRの主要テーマと実践課題

中核主題	課題	推奨事項
組織統治	(社会的責任を果たすための意思決定プロセス・構造)	
人権	① デュー・デリジェンス (積極的な予防的調査)	
	② 人権に関する危険な状況	
	③ 加担の回避 (他者の人権侵害の見過ごしも不可)	
	④ 苦情の解決	
	⑤ 差別および社会的弱者 (機会均等)	
	⑥ 市民的・政治的権利	
	⑦ 経済的・社会的・文化的権利	
	⑧ 労働における基本的原則と権利	
労働慣行	① 雇用および雇用関係	
	② 労働条件および社会的保護	
	③ 社会的対話 (労組との関係)	
	④ 労働における安全衛生	
	⑤ 職場における人材育成および訓練	
環境	① 汚染の予防	
	② 持続可能な資源の使用	
	③ 気候変動の緩和と適応	
	④ 環境保護、生物多様性、自然生息地の回復	
事業慣行	① 汚職防止	
	② 責任ある政治的関与	
	③ 公正な競争	
	④ バリューチェーンにおける社会的責任の推進	
	⑤ 財産権の尊重	
消費者課題	① 公正なマーケティング、情報および契約慣行	
	② 消費者の安全衛生の保護	
	③ 持続可能な消費	
	④ 消費者サービス、支援、苦情および紛争解決	
	⑤ 消費者データ保護とプライバシー	
	⑥ 必要不可欠なサービスへのアクセス	
	⑦ 教育と認識向上	
コミュニティ 参画・発展	① コミュニティ参画	
	② 教育と文化	
	③ 雇用創出と技能開発	
	④ 技術開発と技術へのアクセス	
	⑤ 富と所得の創出 (付加価値の分配)	
	⑥ 健康 (公衆衛生)	
	⑦ 社会的投資	

### 3—「第一CSR」と「第二CSR」の峻別と両輪関係

善行的CSRと呼ばれる社会貢献活動は本業外の企業市民活動であるが、これ自体は評価すべきである。しかし、これまで述べてきたことを総合的に考えると、企業の本業における本来的なCSRは「自らが環境・社会に及ぼす影響への責任」が第一義（必須）である。筆者はこれを「第一CSR」と呼ぶが、その実践においては、まず自社の事業が環境や社会に及ぼす悪影響を知らねばならない。

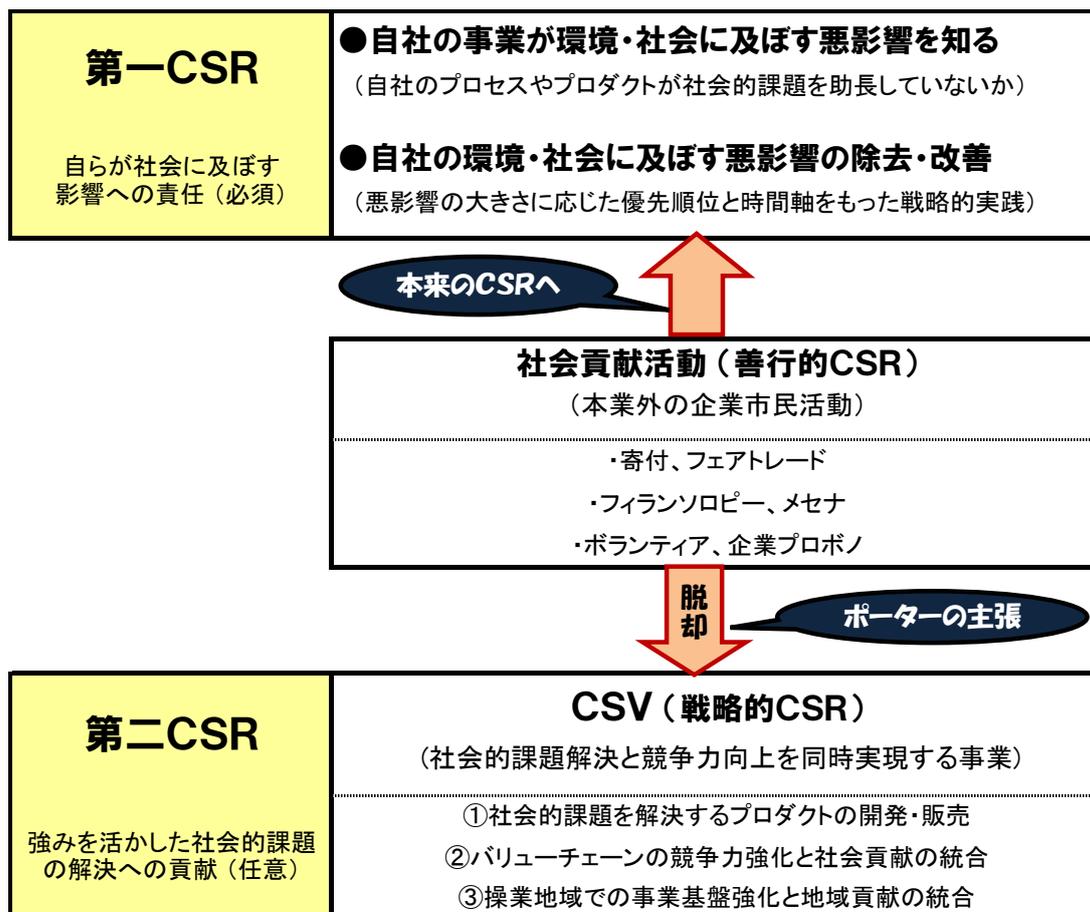
日本企業も含めて、この点を曖昧にして「社会貢献活動＝CSR」と理解する企業は少なくない。

逆に言えば、自社のプロセスやプロダクトが環境を含む社会的課題を助長していないかを自らチェックする必要がある。ISO26000では、これをデュー・デリジェンスと呼び、リスクマネジメントとしても位置付ける。その実施に際しては、利害関係者の意見や要望を聞くステークホルダー・エンゲージメントを重視する。そして、把握した自社の環境や社会への悪影響について、優先順位と時間軸を明確にしてその除去や改善が必要となる。CSVにはこの視点が欠けていると言わざるを得ない。

一方で、必須とはならないまでも、企業が本業において社会的課題の解決に向けた積極的な事業展開も歓迎すべきことである。これはCSVに相当し、筆者は「第二CSR」と呼ぶが、地球・地域レベルでの環境や社会の持続可能性の実現に向けて、これから大いに期待されるものである。ただ、日本企業には敢えてCSVと呼ばなくても、既にこれまでも同様の視点から取り組んできたと言うところは多い。とはいえ、より戦略的・明示的に取り組むことで競争力強化につながると考えられる。

第一CSRと第二CSRは異質なものであり、峻別しなければならないが、同時に実践すべきものである。いずれも社会的課題の解決による環境・社会の持続可能性の実現という共通の目標をもち、企業経営の視点からは、それぞれリスクとチャンスの側面をもつ。図表4に、社会貢献活動を超えた、第一CSRと第二CSRの両輪関係（あるいはCSRとCSVの位置関係）を示す。

図表4:「第一CSR」と「第二CSR」の両輪関係



(資料)筆者作成