基礎研レポート

ソーシャル・ブランディング 3.0

社会的課題の解決に向け、「本来の CSR」と CSV を統合する !!

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

はじめに

【ソーシャルグッドの時代】

「ソーシャルグッド」という言葉をご存じだろうか。日本ではまだ聞き慣れないが、簡単に言えば「社会に良いこと」であり、世界的な広がりを見せている。特に、マーケティングの領域ではソーシャルな側面を重視する動きがある。その背景には、成熟社会を迎えた現在、様々な社会的課題の顕在化を目の当たりにした、市民や消費者のソーシャル志向の高まりがある。

他方、「エシカル消費」という言葉も使われている。これは、人と社会・地球のことを考えた“倫理的に正しい”消費行動やライフスタイルを指す。社会貢献型の製品・サービスを購入したいとする消費者は少なくない。それゆえ、エシカルな活動や商品開発を行う企業への好感度も高く、多くの消費者は「企業は社会をもっと良くするために行動してほしい」と考えている。

【本業で社会的課題の解決をめざす「本来の CSR」と CSV】

日本では、“社会的課題のビジネス化”ともいえるポーターが提唱した CSV（共有価値の創造）が一定の存在感を示している。それは、「CSR から CSV へ」というフレーズの下、その趣旨に賛同しやすいからであろう。しかし、『本業で社会的課題を解決する』という意味では、「本来の CSR」も同じである。ただし、両者の本質的な違いは社会的課題の原因についての認識であり、CSV は企業の外部（社会全体）、「本来の CSR」は企業の内部（プロセスとプロダクト）に原因がある。

そうした状況の中で、商品開発・事業開発やマーケティングにおいて、「本業で社会的課題を解決する」を標榜する日本企業が増えている。業種も多様である。共通する特徴は、社会的課題解決を単に新規ビジネスとして捉えるのではなく、持続可能な社会の実現に向けた「本来の CSR」の観点から、業種特性を踏まえ自社の企業経営のあり方にも深く配慮していることである。

【ソーシャル・ブランディングは 3.0 へ】

企業そのもののブランド価値が問われる時代となり、雑誌『オルタナ』の森摂編集長は、「CSR を起点にしたソーシャル・ブランディング」を提唱している。これを踏まえて、「本来の CSR」と「CSV」の“統合”を提案したい。これをソーシャル・ブランディングの文脈から考えると、従来型の「本業外の社会貢献活動」を 1.0 とすれば、「ビジネスとして社会的課題の解決をめざす CSV」は 2.0、さらに持続可能な社会の実現のための「本業における『本来の CSR』と CSV の統合」は 3.0 となる。

これは、日本企業の実感・実態に近いと考えられるが、いかがであろうか。

 copyright ©2015 NLI Research Institute All rights reserved

1――ソーシャルグッドの時代

近年、国内外で「ソーシャルグッド（Social Good)」という言葉が注目されている。この言葉は米国の ICT 業界から広まったと言われているが、特に 2010 年頃からマーケティングの世界で話題になりだした。この時期は、マイケル・ポーターが本業で社会的課題を解決することにより経済価値と社会価値を同時に実現する CSV を提唱し、またフィリップ・コトラーが「世界をより良いところにする」を目的に掲げた新しいコンセプト「マーケティング 3.0」を発表した時期と重なる。

1｜ソーシャルグッドの意味するもの

それでは、そもそもソーシャルグッドとはどのようなものであろうか。直訳すれば「社会善」、つまり「社会に良いこと」となるが、その具体的な内容となると実に多様である。それは、モノのこともあれば、サービスや活動のこともある。実施主体についても、個人だけでなく様々な組織が取り組んでいる。さらに、ブログやツィッターなどのソーシャルメディアの活用策としても議論されている。「社会に良いこと」であるから、厳密な定義がなくても当然かもしれない。

実際、市民のボランティア活動は多様な領域で増えており、最近ではクラウドファンディング[1]も盛んになってきた。企業においても、ポーターが異議を唱えた寄付やフィランソロピーを始めとする本業外の社会貢献活動に熱心であり、企業プロボノ[2]も増えている。一方、本業との関係では、ビジネス戦略としての CSV にも関心が高く、コーズ（リレーテッド）マーケティング[3]も少なくない。その背景には、市民や消費者の意識変化もあるようだ。

2｜市民と消費者のソーシャル志向の高まり

【市民のソーシャル志向と社会貢献派の増加】

高度経済成長期の“成長社会”から生活の質を重視する“成熟社会”へと時代が変る中で、1995 年の阪神・淡路大震災、そして 2011 年の東日本大震災・福島原発事故を経験したわが国では、自然災害のみならず様々な社会的課題を目の当たりにして、既存の行政サービスや公共システムだけで全てに対応できる訳ではないことがわかってきた。そこで、多くの市民が「誰かの力になりたい」という心情を持つようになった。これを『市民のソーシャル志向』と呼ぶことができる。

ここで内閣府の「社会意識に関する世論調査」を基に、市民のソーシャル志向の変化をみてみよう。2014 年 1 月調査では、社会への貢献意識として、「日頃、社会の一員として何か社会のために役立ちたいと思っているか」という質問に対して、『社会貢献派』である「思っている」（65.3%）が、「あまり考えていない」（32.4%）を大幅に上回っている。これを長期的にみると、1980 年代半ばまでは両者に差はあまりなかったが、それ以降は次第に拡大してきている（図表 1)。

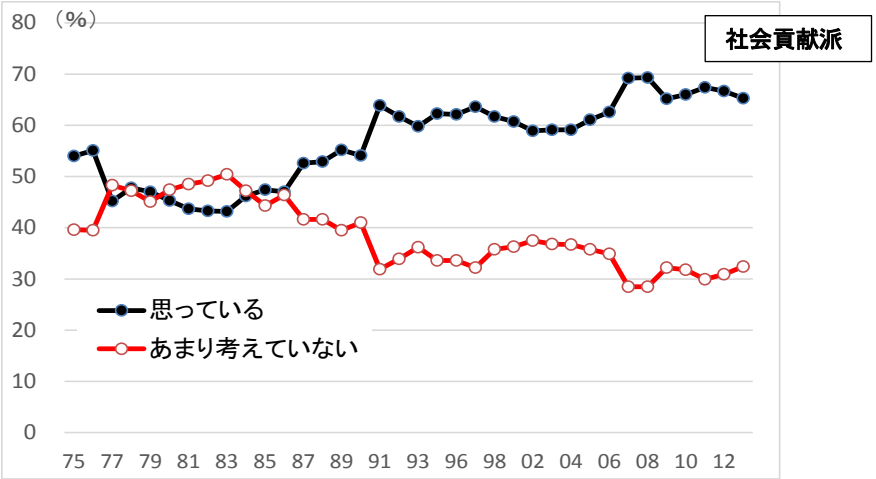
さらに社会貢献派が何に役立ちたいと考えているかをみると、「社会福祉」（37.6%）が最も多く、次いで「町内会活動」（34.1%）と「自然・環境保護」（32.4%）が上位を占め、これまで 30～40%の水準で推移している。続けて「防災活動や災害援助」（26.9%）と「自分の職業を通じて」（26.7%）が多く、現在は 30%未満ながら、この 15 年間でほぼ倍増したことが特徴的である。

---

1 社会的事業のために、インターネットを使って不特定多数の人々に少額の提供を呼びかけ、目標額まで資金調達を行うこと。
2 企業のもつ業務上の知識・技術・技能あるいは設備などに基づく、社会貢献ないし社会的課題の解決に向けた無償活動。
3 商品に社会価値を付加して購入者の社会を想う心に訴え、その売上の一部を企業が寄付する販促手法。例えば、ボルビックの「1ℓ for 10ℓ」やアメリカン・エクスプレスの「自由の女神修復プロジェクト」、日本企業では王子製紙のトイレットペーパー売上の一部寄付による途上国のトイレ普及支援、ブックオフの受入本数量に応じた途上国での図書館建設支援などがある。

 copyright ©2015 NLI Research Institute All rights reserved

図表１：日本における「社会への貢献意識」の長期トレンド



（資料）内閣府「社会意識に関する世論調査」を基に筆者作成

【消費者のソーシャル志向とエシカル消費の増加】

〔スペンド・シフトとエシカル消費〕

2008 年のリーマンショック後、米国の消費者マインドは「より多くより安く買いたい」から「価値あるモノを手に入れたい」に変わったと言われる。この変化は「スペンド・シフト[4]」といわれ、消費者のお金と時間の使い方に関するパラダイムシフトを意味する。つまり、人々は自分だけの経済価値追求ではなく、自分の属する地域やコミュニティーを潤し、他人との絆を深めることに価値を見出しはじめたという見方である。これを『消費者のソーシャル志向』と呼ぶことができる。

製品やサービスのコモディティ化（商品間の品質の差がなくなり、低価格化も進み日用品・汎用品化すること）を背景に、消費者の「いい買い物」の考え方が変化しているようだ。これとの関係で、最近では日本国内でも「エシカル（ethical）消費」という言葉も使われるようになった。それは、人と社会そして地球のことを考えた“倫理的に正しい”消費行動やライフスタイルを指す。

〔エシカル消費者の企業評価〕

㈱デルフィス[5]の「第 4 回 エシカル実態調査」（2014 年 8 月実施）によれば、このようなエシカル消費者は主流とは言えないものの、世代別にみるとボランティア参加など時間投資型の 20 代と、寄付・購入など金銭投資型の 60 代に多い。全体には、「エシカルな製品・サービスを購入したい」とする人は半数近くを占める。その理由には、「似たような商品を買うなら、社会貢献につながる方が良い」や「環境配慮や社会貢献している満足感が得られる」などをあげる。

一方、企業のエシカル活動に対する認識については、「今後、企業経営に不可欠」（65%）であり、「取り組む企業は今後増えていく」（71%）と予想し、積極的に「情報発信すべき」（67%）であるとする意見が多い。消費者の企業好感度や商品選好については、「エシカル活動を行っている企業には好感がもてる」（66%）は比較的多く、「同じような商品であれば、それを行う企業の商品を選びたい」（55%）はやや少ないものの過半数を占める。また、消費者の約 7 割が「企業は社会をもっとよくするために行動してほしい」（68%）と考えている（図表 2）。

---

4 P.コトラー序文、J.ガーズマ、M.ダントニオ著『スペンド・シフト〈希望〉をもたらす消費』（プレジデント社刊、2011 年）。

5 トヨタ系のマーケティング・コンサルタント会社。2008 年から「デルフィス・エシカル・プロジェクト」を開始している。

 2015-03-20 copyright ©2015 NLI Research Institute All rights reserved

図表２： 企業のエシカル活動に対する消費者の認識

【今後の動向】

エシカル活動は今後の企業経営に不可欠である	65%
エシカル活動に取り組む企業は今後増えていく	71%
エシカル活動を行っている企業は情報発信すべきである	67%

【企業好感度・商品選考】

エシカル活動を行っている企業には好感がもてる	66%
同じような商品であれば、エシカル活動を行う企業の商品を選びたい	55%
企業は社会をもっとよくするために行動してほしい	68%

（資料）デルフィス「第４回 エシカル実態調査」（2014 年１月調査）を基に筆者作成

以上のことから、企業の立場に立てば、企業活動と社会への貢献の関係（あるいは社会貢献型商品の方向性）について、次のことが導かれる。

- これまで：利益の社会還元（経営資源の活用による本業外の寄付や社会貢献活動）
- これから：本業を通じた社会的課題の解決（ソーシャル志向に訴えるマーケティング）

3｜ソーシャルグッドの世界的イベントの拡がり

上述したような市民や消費者のソーシャル志向を反映して、ソーシャルグッドに関する世界的なイベントが注目されている。ここで特徴的な二つを紹介したい。

【カンヌ・ライオンズ 国際クリエイティビティ・フェスティバル】

一つは、広告・マーケティング業界において長い歴史をもつ世界的規模の祭典である「カンヌ・ライオンズ 国際クリエイティビティ・フェスティバル」（旧称：カンヌ国際広告祭）。毎年フランスのカンヌで開催されるもので、近年の広告賞の受賞作は商品の社会性に着目したソーシャルグッドを主題にしたものが増え、その多くはソーシャルメディアや ICT を活用しているとのことである。

このことから次のことが言える。ソーシャルグッドをテーマにした企業のマーケティングでは、自社の事業特性を踏まえたビジョンやブランドイメージを社会的課題の解決と関連付けて、顧客から納得感や共感を獲得できなければならない。また、従業員をはじめ顧客・消費者、地域社会、あるいは株主などのステークホルダーが協働・参画できる仕組みも必要である。

【国連のソーシャルグッド・サミット】

もう一つは、視点が変わって、国連開発計画（UNDP）主催の「ソーシャルグッド・サミット」である。これは地球社会の持続可能性の観点[6]から、教育や貧困、公衆衛生、環境保全、防災対策などの社会的課題の解決のために、各分野のリーダーとともに企業と市民や NPO などが集まり、新しいメディアとデジタル技術などの活用策を含めて議論するものである。

そのテーマは、ずばり『2030 年に私たちはどんな世界に住みたいか？』である。UNDP は世界中の社会変革を応援するため、毎年国連総会に合わせて東京を含め世界の主要都市でサミットを開催している。ソーシャルメディアやデジタル技術を用いて、途上国支援や教育支援を行う団体が登壇することが特徴であるが、日本でも関心の高い BOP ビジネスやプロボノなどの最新事例を知ることができる。

6 2014 年７月、2030 年を達成年とする 17 の目標からなる国連の SDGs（持続可能な開発目標）案が承認された。2015 年に終了する MDGs(ミレニアム開発目標)に続くもので、“人間の安全保障”などを目指している。

 copyright ©2015 NLI Research Institute All rights reserved

2――「社会的課題の解決」に向けた二つのアプローチ:「本来の CSR」と CSV

ソーシャルグッドという言葉に象徴される市民や消費者のソーシャル志向が高まるなか、日本では CSV が一定の存在感を示している。しかし、『本業で社会的課題を解決する』という意味では、「本来の CSR」も同じである。それゆえ、両者は本質的に異なる概念であるが、同時に実践すべきである。

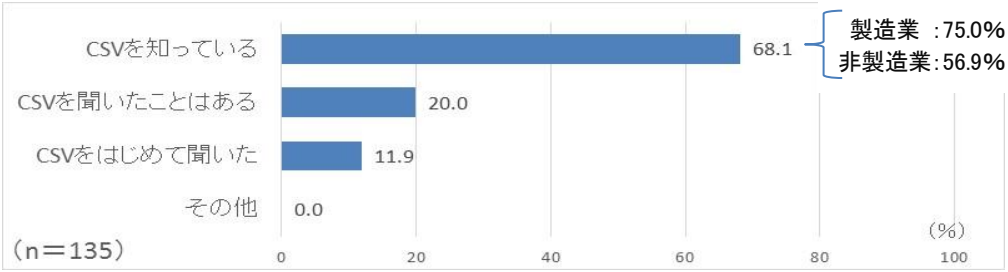
1｜CSV の趣旨に賛同する日本企業は多い

日本企業の CSV の認識について、その認知度はどれくらいであろうか。2014 年 1 月の NSC 調査[7]によれば、CSV を「知っている」が約 7 割（68.1%）、「聞いたことはある」が 2 割（20.0%）であり、CSV の認知度は比較的高い。「はじめて聞いた」は約 1 割（11.9%）と少ない（図表 3）。

「CSV を知っている」企業を業種別にみると、認知度は製造業（75.0%）の方が非製造業（56.9%）よりも約20ポイント高い。連結売上高別では1兆円以上の91.2%に対し1000億円未満では38.9%と、事業規模が大きいほど認知度が高いが、海外売上高比率との相関は見られない。

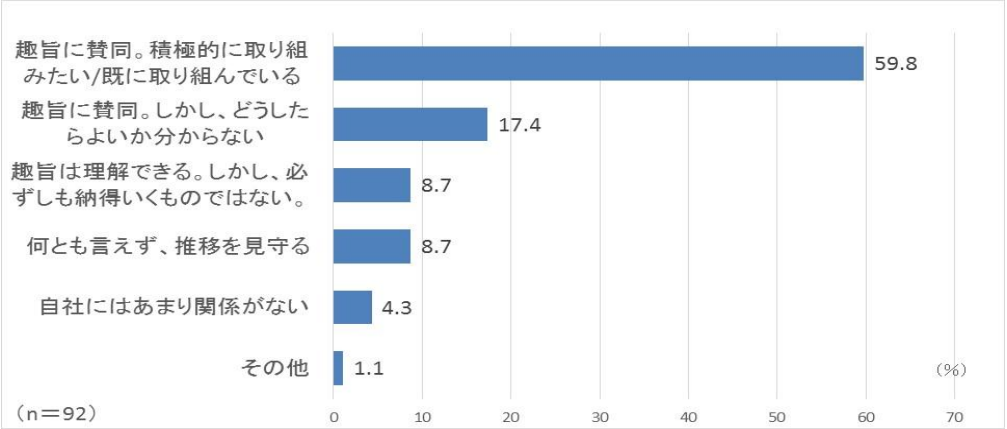
それでは、CSV を知っている企業は、CSV をどのように認識しているのであろうか。全体的には趣旨に賛同する企業は多く、特に「積極的に取り組みたい/既に取り組んでいる」は約 6 割（59.8%）を占める。ただし、「必ずしも納得いくものではない」（8.7%）や「何とも言えず、推移を見守る」（8.7%）など、CSV に疑問をもち積極的でない企業も 2 割以上存在する（図表 4）。

図表 3: 日本企業における CSV の認知度



(資料)NSC 報告書(2014 年 1 月)を基に筆者作成

図表 4: CSV に対する考え方（図表 3 で「CSV を知っている」企業）



(資料)NSC 報告書(2014 年 1 月)を基に筆者作成

7 NSC(サステナビリティ・コミュニケーション・ネットワーク)が2014年1月に大企業中心に実施した「2013年度 CSR・環境の取組及び情報開示に関するアンケート調査結果」

 copyright ©2015 NLI Research Institute All rights reserved

2｜意外と多い“CSV 否定・懐疑派”

さらに、CSV について自由記述を求めたところ、CSV を知っている企業の 4 割に相当する 36 社から回答があった（多くは製造業）。CSV の考え方はもともと日本企業の経営理念に含まれるという意見も少なくないが、CSV に対する賛否で分けると、意外なことに、以下のようにほぼ同数となった（図表 5）。これは、CSV を慎重に検討した日本企業の評価分布とみるべきであろう。

- CSV 積極・賛同派：19 社（積極的：7 社＋賛同的：12 社）
- CSV 否定・懐疑派：17 社（否定的：7 社＋懐疑的：10 社）

図表 5: CSV に対する賛否の代表的意見

〔CSV に積極的な意見〕

• 企業活動を CSV という切り口で見直すことで、改めて社会的価値を発見できた。	製造業
• CSV の考え方と親和性があり、価値創造を最も重要な責任と位置づけ、積極的に取り組んでいる。	製造業
• CSV の考え方を取り入れ、新たな環境方針を昨年度策定した（製造）。	製造業
• 役職員向けに CSV 講演会を実施し、意識啓発している。CSR 報告書でも特集を組んだ。	不動産
• インドネシアで原材料の安定調達と地域住民の生活向上、森林破壊の抑制に取り組んでいる。	建設業

〔CSV に賛同的な意見〕

• CSV は本来あるべき企業の姿勢だと感じる。	建設業
• CSV は CSR のあり方（本業を通じた社会的課題の解決）と同義と認識している。	運輸業
• 製品による社会貢献は創業の精神と重なり、CSV を再定義に使いたい。	製造業
• CSV による事業を通じた社会価値の提供は、当社の理念とも一致する。	小売業
• CSR は自社の特色や強みを活かして、社会的課題を解決する方向にシフトする段階に来ている。	産廃業

〔CSV に否定的な意見〕

• CSV より CSR である。CSV はビジネス戦略の一つに過ぎない。	製造業
• CSV に関連して「儲かる CSR」という表現があるが、儲けるためというのは適切ではない。	製造業
• CSV は社会的責任を果たす手法というより、マーケティング手法の一つとして考えている。	製造業
• CSR に取って代わるという考え方が跋扈しているのは問題であり、CSV が都合よく解釈されている。	製造業
• CSV を都合よく解釈すると、利益を生まない CSR が敬遠され、従来の事業活動と何ら変わらない。CSV の実践には、CSR に対する深い理解が必要である。	製造業

〔CSV に懐疑的な意見〕

• 全ての事業が CSV になる訳ではない。	製造業
• 全ての業種が CSV の価値基準で成り立つかどうか不明瞭なところがある。	建設業
• 新薬開発自体が CSV とも考えられるが、これを大々的に CSV として訴えてよいものか。	製造業
• CSV を否定はしないが、深い考えなしに、著名人の提唱に同調する会社や風潮が一部にある。	製造業
• 本業を通じた社会的価値の創造は日本の企業文化に馴染んでおり、それを CSR とする企業は多い。CSV は今更の感がある。	製造業

（資料）NSC 報告書（2014 年 1 月）を基に筆者作成（一部割愛。下線は筆者による。）

 copyright ©2015 NLI Research Institute All rights reserved

それでは、なぜ、日本ではCSVの評価が分かれるのであろうか。CSVは、プロダクト（製品・サービスや事業）に着目して社会的課題を解決することにより、自社の競争力を強化しようとする考え方である。従来、多くの日本企業は「本業外の社会貢献活動」をCSRと考えていたため、本業を強調する「CSRからCSVへ」というフレーズは受け入れやすいのであろう。また、優れた環境技術をもつ日本企業は環境負荷の少ない製品を世界の市場に提供してきた実績があり、今後、国内外の様々な社会的課題の解決が新しいビジネスチャンスとなることを予感できるからであろう。

一方で、前述したNSC調査の結果から、CSVはビジネス戦略の一つのアプローチであり、すべての業種や事業に適用できる訳ではないという認識があることもわかった。また、CSVの考え方はもともと日本企業の創業精神や経営理念に含まれているという意見も少なくない。それゆえ、CSVに対して「積極的に対応する」と「敢えて必要はない」に評価が分かれると考えられる。

3｜同時に実践すべき「本来のCSR」とCSV

【「本来のCSR」とCSVの共通点】

CSVはかつて「戦略的CSR」と呼ばれ、簡単に言えば“社会的課題解決のビジネス化”である。ポーターは、米国流の寄付やフィランソロピーでは価値創造やイノベーションは起こせないと主張する。これには基本的に同意できる。しかし、企業がCSVだけに着目すると、企業自身の行った意思決定や事業活動の結果に対して責任を果たす『本来のCSR』が軽視されかねない。社会と企業の持続可能性の観点から、筆者はこれを危惧する。

日本でも「CSR＝法令順守＋社会貢献＋環境対応」[8]とする考え方は根強いが、これらを包含しつつも、「本来のCSR」は、持続可能な社会の実現に向け、自社ビジネスが原因となる社会的課題の解決をめざすものである[9]。別の表現をすれば、事業プロセスであれプロダクトであれ、自社ビジネスがもたらすプラスの影響を最大化し、マイナスの影響[10]を最小化することである。

これまで述べてきたことから明らかなように、「本来のCSR」とCSVは、いずれも『本業を通じて社会的課題を解決する』ことをめざす。つまり、両者は本質的に異なる概念であるにも関わらず、このように同じ表現となる。それでは、一体、両者の違いは何か。

【「本来のCSR」とCSVの本質的な違いは何か？】

「本来のCSR」とCSVについて、それぞれの定義や実践の是非、基本姿勢を含めて、いくつかの論点から両者の特徴を比較したものが図表6である。

そもそも、両者は『社会的課題の原因』の認識が根本的に違うのである。「本来のCSR」は、バリューチェーンを含む自社ビジネスが社会・環境に及ぼす影響（社会的課題の要因）に対する責任であり、その原因は自社ビジネスのプロセスとプロダクト、すなわち企業の“内部”にある。

これに対して、CSVは自社の強みやノウハウを活かす社会的課題の解決に向けたビジネス戦略であり、その原因は社会全体が抱える社会的課題や問題、すなわち企業の“外部”にある。つまり、自社ビジネスと社会的課題との直接的な因果関係は希薄である。それゆえ、CSVに取り組まなくても、「本来のCSR」とは異なり、社会やステークホルダーから非難されることはない。

---

8 筆者は、これを日本型CSRの“DNA”と呼ぶ。

9 2010年に発行されたCSRの国際規格ISO26000は、「企業の意思決定や事業活動が環境や社会に及ぼす影響に対する責任」とCSRを明快に定義し、国際的にCSR概念を統一した。

10 近年、特に海外事業におけるカルテルや贈賄、海外サプライチェーンにおける人権・労働問題が話題となっている。

 copyright ©2015 NLI Research Institute All rights reserved

このような原因認識の違いにより、『本業』の意味も自ずと異なる。すなわち、「本来のCSR」では、「本業＝自社のプロセスとプロダクト」において自社ビジネスが社会や環境に与える悪影響を自ら解決を図る（好影響なら、さらに伸ばす）。一方、CSVでは「本業＝社会的課題を解決するプロダクト」として、新たな商品開発や事業開発によって社会全体が抱える課題の解決を図る。

なお、それぞれの「基本姿勢」は、筆者の造語である『社会基点』と『企業基点』としたが、これは社会と企業の関係認識のパラダイムシフトに他ならない。やや繰り返しになるが、CSRの文脈から社会的課題と自社事業の関連性を考える時、社会から企業を見る「社会基点」では、社会的課題を自社事業に“内在する問題”として自ら見直す。これに対し、企業から社会を見る「企業基点」では、自社事業ありきで社会的課題をイノベーションに向けた“外部ニーズの問題”として位置づける。

図表 6:「本来の CSR」と CSV の本質的な違い

論　点	本来のCSR（第一CSR）	CSV（第二CSR）
定　義	企業の意思決定と事業活動が社会や環境に及ぼす「影響」に対する責任　≠社会貢献活動	社会的課題を解決する商品・事業開発による経済価値と社会価値の同時創造
実践の是非	自社ビジネスが社会・環境に及ぼす「影響」に対する企業の責任として“必須”	自社の強みを活かした社会的課題の解決に向けたビジネスとして企業の“挑戦”
基本姿勢	社会から企業を見る「社会基点」	企業から社会を見る「企業基点」
社会的課題の原因	自社ビジネスとバリューチェーン （自社ビジネスの及ぼすネガティブ・インパクト） ⇒社会的課題は“内部”の問題	社会・地域全体 （自社ビジネスと直接的な因果関係は弱い） ⇒社会的課題は“外部”の問題
社会的課題の発見	デュー・デリジェンスとステークホルダー・エンゲージメント　⇒マテリアリティの判断	（社会価値に対する企業独自の判断基準）
本　業	自社のプロセスとプロダクトにて「影響」の改善	プロダクトとして商品開発や事業開発に関心
ステークホルダー	企業の意思決定と事業活動により影響を受ける個人・組織（必ずしも目には見えない）	基本的にビジネス・パートナー
経営戦略	主にリスクマネジメント（ブランド毀損の回避） ⇒信頼性の向上	主にビジネスチャンス（社会的課題の解決による新規事業）⇒イノベーション創出
利　益	短期的な利益とは異質	利益の最大化に貢献
最終目標	サステナビリティ ⇒持続可能な社会の実現 ⇒健全な社会に宿る健全な企業	経済価値と競争優位 ⇒社会と企業が対立しない「新しい資本主義」の確立
世界的なイニシアチブ	ISO26000、GRI、グローバル・コンパクト、OECD「多国籍企業行動ガイドライン」、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」など	（ポーターの提案、最近では国際的な推進組織 SVI を創設）

（資料）筆者作成

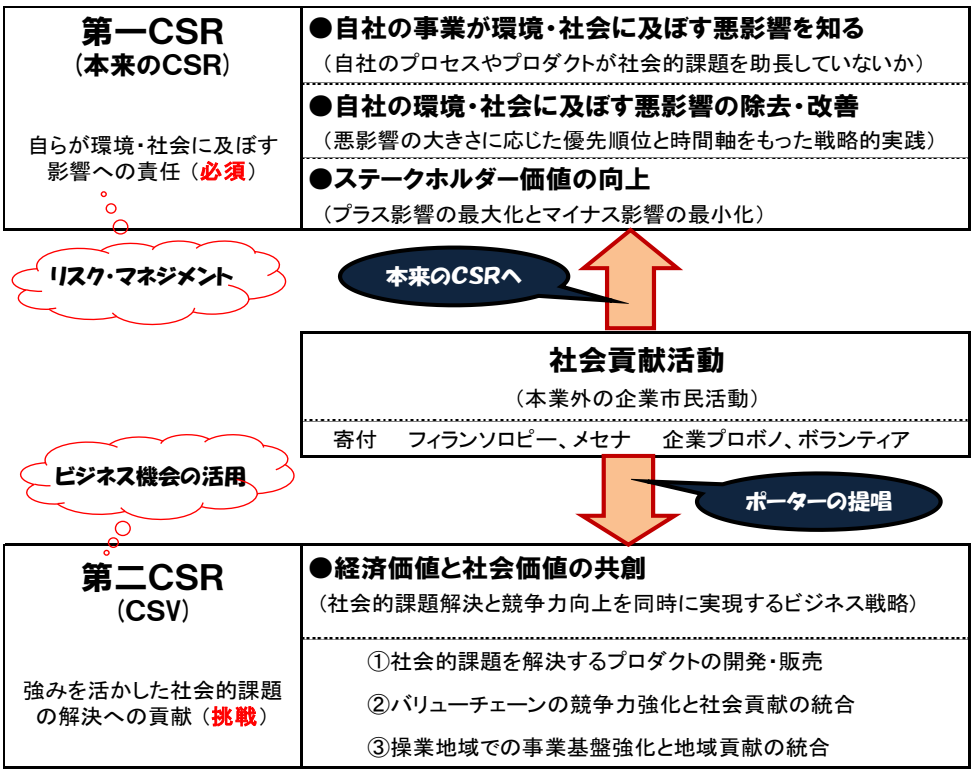
【「本来の CSR」と CSV の同時実践】

「本来のCSR」とCSVは本質的に異なるアプローチゆえに、社会的課題を解決する目標達成に向け相互に補完するべく、同時に実践すべきである。筆者は、これを「第一CSRと第二CSRの両輪関係」[11]と呼ぶ（図表7）。ただし、そのためには両者の本質的な違いを十分に理解することが不可欠である。

[11] 拙稿「CSV は CSR の進化形だろうか？」ニッセイ基礎研レポート 2013 年 4 月

 copyright ©2015 NLI Research Institute All rights reserved

図表 7:社会的課題の解決に向けた「第一 CSR」と「第二 CSR」の両輪関係



(資料)拙稿「CSV は CSR の進化形だろうか？」ニッセイ基礎研レポート 2013 年 4 月に加筆

4｜社会的課題の理解なくして、「本来の CSR」も CSV もない

社会的課題とは持続可能な社会の実現を阻害する構造的・慢性的な問題であり、地球レベルと地域レベルに分けることができる（図表8）。

地球レベルの社会的課題とは社会的課題のボーダレス化でもあり、人類の持続可能性を脅かす世界共通の課題であり、地球環境と地球社会の持続可能性に分けられる。これと同時に、新興国や途上国に限らず先進国にも、それぞれの歴史・宗教・文化などを背景に、持続可能な発展を阻害する地域固有の様々な地域レベルの社会的課題がある。このような様々な社会的課題に対する深い理解がなければ、「本来のCSR」もCSVも、単に“社会的な味つけ”のある取組にしかならない。

図表 8: 地球レベルと地域レベルの主な社会的課題

地球レベルの社会的課題

- 地球環境:地球環境・生態系の劣化、地球資源の不公正な配分と利用
- 地球社会:人口増大、新興国・途上国の貧困・人権問題、南北間格差

地域レベルの社会的課題

- 米国社会:マイノリティ問題、雇用の多様性、貧困地域の社会開発
- 欧州社会:失業問題(雇用安定)、就業能力の向上、EUの社会的融合
- 日本社会:少子・高齢化、介護、仕事と生活の調和、雇用の多様性、格差
- アジア社会:歴史・政治に基づく固有の社会問題、特に人権・労働・雇用

(資料)拙稿「CSR経営で何をめざすのか？」ニッセイ基礎研所報 Vol.41、2006 年

 copyright ©2015 NLI Research Institute All rights reserved

3――新しいソーシャル・ブランディング

1｜「本業で社会的課題を解決する」を標榜する日本企業の増加

企業の商品開発や事業開発あるいはマーケティングにおいて、ソーシャルグッドを取り入れ、社会的課題を解決する仕組み作りが時代のトレンドとなりつつある。実際、「本業で社会的課題を解決する」を標榜する日本企業が増えている。重電・機械や化学などの製造業だけでなく、不動産や流通あるいは金融などの非製造業を含めて、幅広い業種で自社特性を活かした取組が始まっている。

ここで留意すべきことは、単に社会的課題解決の新規ビジネスとしての商品開発や事業開発ではなく、持続可能な社会の実現に向けた「本来の CSR」の観点から、自らの経営のあり方にも深く配慮していることである。そこで、このような基本戦略に基づき取組を進める先進企業を紹介したい。

富士フイルム[12]は、持続可能な社会に向けた新たな価値創造をめざす『新しい CSR の考え方』を確立した。これは 2006 年制定の「CSR の考え方」を社会の変化に合わせて、2014 年 2 月に改定したものである。つまり、より積極的に社会的課題の解決への貢献を図るべく、従来からの法令順守や社会の要請に応じた企業市民として責任を果たす CSR 活動に、以下の二点を加えた。さらに、この考え方を踏まえて、同年 5 月には『中期 CSR 計画（2014～2016）』を策定している。

- グローバル及び地域の様々な環境・社会課題を認識し、事業活動を通じて、その解決に向け、価値を提供する。
- 自社の事業プロセスが環境・社会に与える影響を常に評価し、その継続的な改善を進めるとともに、社会にポジティブな影響を広める。

日立グループ[13]は、「2014 年版 CSR 報告書」のトップコミットメントで『事業を通じた社会課題の解決』を宣言した。これは、「中期経営計画」と CSR 活動を連携させた、社会的価値と経済的価値の両立に他ならない。グローバル社会の期待に応え、社会的課題の解決策を見出すために、次の二点を強調する。①ステークホルダーとの双方向コミュニケーション、②今起きている課題だけでなく、将来起こりうる課題をも見据えて提案する先見性。

新しい経営体制（CSR・環境戦略本部や海外地域本社を含む）のもと、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく人権尊重や持続的な地球環境保全など、グローバル社会への責任を果たしながら、社会イノベーション事業を積極的に推進する。そして、経営戦略と CSR を融合するべく、2013 年に三項目からなる『日立 CSR のステートメント及びミッション』を策定した。

- 社会課題の解決に貢献する CSR・環境活動
- 持続可能な経営を実現するガバナンス
- ステークホルダーとの相互理解を促進するコミュニケーション

2｜ソーシャルグッドな商品を提供する先進企業

次に、斬新かつソーシャルグッドな製品・サービスを提供する業種の異なる 3 社を取り上げたい（コラム 1～3 参照）。いずれも、社会的課題と自社特性の関連性について考察を行い、自社の強み・ノウハウを効果的に活用する戦略的取組である。別の視点からみれば、従来型の行政施策が機能しにくい領域において、企業がその社会的責任を認識したうえで、ミッション（使命）とアイデンティティ（社会的存在理由）を社会や顧客にしっかりと伝えようとしているのである。

---

12 富士フィルムホールディングス㈱のニュースリリース（2014 年 5 月 21 日）を基に筆者作成
13 日立グループ「サステナビリティレポート 2014」を基に筆者作成

 copyright ©2015 NLI Research Institute All rights reserved

〔コラム 1〕三井住友信託銀行の「環境不動産」

三井住友トラスト・グループは、社会の持続可能性の低下が懸念される中、戦略的な CSR の取組を通じ、社会の問題を解決しつつ、自らの経済的価値も追求する「共通価値の創造」を目指す。その基盤には、ISO26000 に基づく 6 項目からなる『社会的責任に関する基本方針（サステナビリティ方針）』があり、最初に金融機能を活かす「事業を通じた社会・環境問題の解決への貢献」が掲げられている。

その一つに「環境不動産」がある。これは、地球温暖化・生物多様性・廃棄物問題などの環境問題に対応すべく開発・建築される「持続可能で環境価値の高い不動産」を意味し、今後、業務・住宅分野におけるストック形成が重要である。

エネルギー消費量・CO_2 排出量や水使用量の削減、再生材の利用率向上など「環境性能」の向上、あるいは省エネや維持コストの低減などの直接的なメリットがある。これだけでなく、環境問題に対する問題意識の高い企業（テナント）の入居を促進することで、収益性の高い安定した不動産事業につながる。

（資料）三井住友トラスト・ホールディングスのホームページを基に筆者作成

〔コラム 2〕セブン・イレブンの「高齢者用宅配サービス」

先月の全国紙に一面広告が載った。自宅の玄関に立つ高齢女性が、コンビニ店舗にいるはずの販売員から弁当を直接受け取るシーンである。もちろん合成写真であるが、キャッチコピーは『その日、わが家の玄関がセブン・イレブンになった。』」 企業名の横には、「本業で社会に貢献」とある。

少子高齢化が進むと、地域の小売店舗は減少するため、買い物が不便になる。そこで、弁当・食料品や日用品を注文 500 円以上で、年中無休で自宅へ無料配達するサービスを開始した。「この国の都市インフラ」と位置づけ、「これからも本業のなかで、さまざまな社会課題の解決に取り組む」としている。

そのうえで、持続可能な社会の実現に向けて、5 つの活動に取り組むと宣言する。

- 高齢化・人口減少時代の社会インフラの提供
- 商品や店舗を通じた安全・安心の提供
- 商品、原材料、エネルギーのムダのない利用
- 社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援
- エシカルな社会づくりと資源の持続可能性向上

（資料）日本経済新聞（2015 年 2 月 24 日朝刊）に掲載された広告を基に筆者作成

〔コラム 3〕鎌倉投信の「長期投資型投信商品」

長期投資をストレートに訴える投資信託が少しずつ増える中で、投資信託商品『結い 2101』を運用する鎌倉投信の投資哲学はユニークである。その銘柄選択のキーワードは「人」「共生」「匠」であり、投資家の長期的な資産形成と社会の持続的発展に貢献するために、社会との調和の上に発展する「いい会社」の株式に投資する。その要件は、以下の 3 項目。

- これからの日本に必要とされる企業
- 社員とその家族、取引先、顧客・消費者、地域社会、自然・環境、株主等を大切にする企業
- 持続的で豊かな社会を醸成できる企業

Fund of the Year という表彰制度がある。「投信ブロガー」が、宣伝に惑わされず、本当によい投資信託を投票で選び、「自分たちの手でよりよい投資環境を作っていこう！」というイベントである。この投信商品は前年に続き、2014 年も入賞を果たした。設定来のリターンも TOPIX を上回っている。

（資料）鎌倉投信㈱および「投信ブロガーが選ぶ！ Fund of the Year」のホームページを基に筆者作成

（注）上記コラム中の下線はいずれも筆者による。

 copyright ©2015 NLI Research Institute All rights reserved

3｜ソーシャル・ブランディングは 3.0 へ

【CSR 起点のソーシャル・ブランディング】

上述した時代の流れを背景に、雑誌『オルタナ』の森摂編集長は「CSR を起点にしたソーシャル・ブランディング」を提唱している。これは、企業が本業（プロセスとプロダクト）を通じた社会的課題を解決しながら、ビジネスを拡大し企業価値を高める新しい経営戦略の提案であり、ソーシャルグッド（社会を良くしたいという本能）をテコとしたブランディング活動を意味する。もちろん、「本来の CSR」の理念体系を礎にして、ブランディングを推進することの重要性も強調する[14]。

ここには、どの企業も創立以来のソーシャルなコア・バリューをもち、「社会を良くしたい」という利他的な本能をもっており、社会的課題を解決していくことで社会からの共感を集めることができる、という森の想いがある。これを踏まえて、「本来の CSR」と CSV の“統合”を考えてみたい。

【社会貢献、CSV を超えるソーシャル・ブランディング 3.0】

良い企業とは、これまで QCD（品質・価格・納期）に優れた企業であった。今は投資家の視点から ROE（自己資本利益率）も重視されつつある。今後は、これらに加えて ESG（環境・社会・統治）にも優れていることが必須要件となってきた。つまり、企業そのもののブランド価値が問われる時代を迎えたのである。企業ブランドとは、誠実な企業風土に基づく経営品質の高さと、ステークホルダーとの信頼関係に基づく社会的評価であり、同時に企業価値の向上促進と毀損防止を図ることでもある。

コトラーはマーケティングの進化を、1.0〔商品開発・商品販売〕⇒2.0〔商品差異化・顧客満足〕⇒3.0〔価値・より良い世界〕と表現した。これに倣い、社会貢献活動、CSV、「本来の CSR」をソーシャル・ブランディングの文脈で考えると、日本型 CSR の“DNA”の一つである「本業外の社会貢献活動」を 1.0 とすれば、「ビジネスとして社会的課題の解決をめざす CSV」は 2.0、さらに持続可能な社会の実現に向けた「本業における『本来の CSR』と CSV の統合」は 3.0 となる（図表 9）。

これは、ある面、日本企業の実感・実態に近いのではないかと考えられる。いかがであろうか。

図表 9:ソーシャル・ブランディングの進化

	ソーシャル・ブランディング 1.0	ソーシャル・ブランディング 2.0	ソーシャル・ブランディング 3.0
意味	本業外の社会貢献活動	ビジネスとして 社会的課題の解決をめざす CSV	本業における 「本来の CSR」と CSV の統合
目的	利益の社会還元	経済価値と社会価値の共創	社会と企業のサステナビリティ
焦点	企業財団、寄付・助成、 冠イベント、企業プロボノ	商品開発・事業開発による競争力	事業活動の社会へのインパクト 社会と市場からの企業評価 ソーシャルメディア

(資料)筆者作成

〔参考文献〕

月刊誌『宣伝会議』2015年2月号（筆者もCSV特集に寄稿した。14～16頁）
横田・上木原・池本『ソーシャルインパクト　価値共創（CSV）が企業・ビジネス・働き方を変える』産学社、2014 年 7 月
拙著『CSR 経営　パーフェクトガイド』ウィズワークス、2015 年 2 月

14 雑誌『オルタナ』№35、2014 年 2 月号で、ソーシャル・コアバリューと ESG に基づく「ソーシャル・ブランド構造」を提示した。また、「ソーシャル・ブランディングを打ち出したからといって、CSR を軽視するつもりは全くない。むしろ、『企業経営と CSR は表裏一体』という思いはますます強くなった。」とも述べている。

 copyright ©2015 NLI Research Institute All rights reserved