

経営へのCSRの統合による企業価値創造と競争力強化について

～CSRの戦略的な展開に向けた企業の対応のあり方～

平成23年3月

リーマンショック後、それまでの金融資本主義への反省が促されるなど、企業を取り巻く経営環境が大きく変化しており、新たな企業経営のあり方が世界的に問われている。

本調査研究においては、企業経営においてサステナビリティを志向し、その要素を事業戦略に組み込み、企業価値の創造に向けて取り組むことについて、検討し提言を行った。

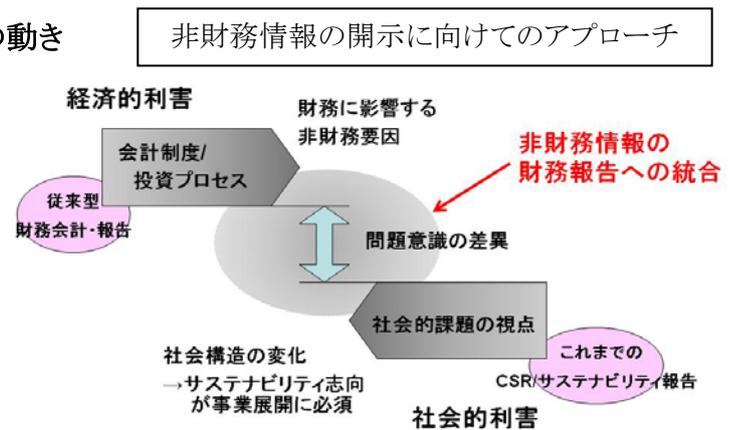
## I. CSRを巡る国内外の動向

### 1. 主要国のCSR全体の動向

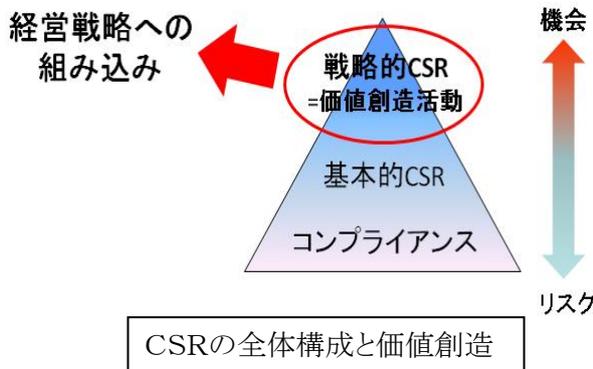
欧州では、CSRの推進にあたって欧州委員会が主体的に関与しており、2010年3月に発表された欧州委員会による新しい成長戦略「欧州 2020」でも、CSRを盛り込んでいる。さらに新たなCSRに関する方針の策定中で、2011年に発表することを決めている。米国では、環境や社会課題の解決が事業の新たな領域になるプラスの要因と考えられ、機会面に注力する方向が鮮明であり、事業戦略として推進する傾向が強い。日本では、企業理念を軸に行動規範を見直し、企業倫理の徹底を重視した社内体制の構築が主要な展開である。企業はこれに自発的、主導的に取り組んできた。

### 2. 非財務情報の開示に関する世界の動き

海外では、欧州を中心に年次財務報告で環境や社会に関する非財務情報開示を求める動きが高まりを見せており、年次報告書にサステナビリティ報告を統合する議論が進んでいる。この動きは米国でも関心が集まり、国際レベルでのイニシアティブに広がっている。



## II. 企業価値創造をもたらす戦略的CSRの意義



戦略的CSRとは、CSRの全体構成のうち、とくに価値創造をもたらす活動と捉えることとする。CSR活動の中から企業が事業展開をする上で必須となる要因を組み入れ、CSRを経営と統合し、経営戦略の強化や企業競争力の強化につなげていく必要がある。

### Ⅲ. 戦略的CSRが企業価値につながる手法と経営への効果

戦略的CSRの展開には、社会課題をどのように事業に取り込んでいるかの視点によって4つ、さらに業種間で共通にみられるCSR部門の機能と役割においては3つ、合計7つのアプローチに分類できる。

#### 【戦略的CSRが企業価値につながる手法】

- ・ 技術・製品を通じた環境・社会課題の解決
- ・ 貧困層への市場のアプローチ
- ・ バリューチェーンを通じた取り込み
- ・ 地域での信頼と協力関係の構築
- ・ 社外との対応に重点をおいたコミュニケーション
- ・ 多様な情報開示
- ・ CSRの取り組みによる経済的インパクトの明確化

#### 【戦略的CSRが経営に及ぼす効果】

- ・ 新しい事業領域や市場といった成長機会の開拓
- ・ 経営プロセスにイノベーションをもたらすことによる競争力の強化
- ・ ステークホルダーとの連携強化によるブランド価値の向上

### Ⅳ. 戦略的CSRの展開に向けての提言

企業及び企業経営者に対しては以下の1から3、政府に対しては4にて取り組むべきことを提言する。

提言1： サステナビリティを今後の事業展開の主要課題と認識し、経営戦略のなかに戦略的CSRを組み込む。その実践においては、経営戦略の立案から実施、評価プロセスの経営実務のPDCAサイクルに戦略的CSRを落とし込んで推進していくべきである。

提言2： CSR部門のコミュニケーション機能を強化し、ステークホルダーに対する発信とエンゲージメント機能を充実する。投資家に対しては、IR部門を含む財務部門およびCSR部門が連携し戦略ストーリーを効果的に説明できる体制を構築していくべきである。

提言3： 多様なステークホルダーとのエンゲージメントを通じて、社内の意思決定メカニズムと実践プロセスにステークホルダーの関心事や要請を組み込むべきである。

提言4： 政府は、新成長戦略を実現するための施策として戦略的CSRを位置づけ、日本企業の財務的価値と社会価値の一体的な価値の創出に向けた環境整備を進めていくべきである。

## 戦略的CSRの国内外先進企業事例

国内外の主要18企業に対し、CSRを経営とどのように統合し経営戦略の強化や企業競争力の強化につなげているかについて、以下の7つのアプローチでヒアリング・文献調査を行った。

以下で直接ヒアリングした5社についての事例を紹介する。

### 戦略的CSR先進企業の一覧

	企業名	サステナビリティを取り込んだアプローチ				CSR部門の機能と役割		
		技術・製品を通じた環境・社会課題の解決	貧困層への市場アプローチ	バリューチェーンを通じた取り込み	地域での信頼と協力関係の構築	社外への対応に重点をおいたコミュニケーション	多様な情報開示	CSRの取り組みによる経済的インパクトの明確化
1	味の素			✓	✓			
2	池内タオル	✓						
3	ソニー	✓			✓			
4	日本ポリグル	✓	✓		✓			
5	日立製作所	✓						
6	本田技研工業				✓			
7	三菱ケミカル HD	✓						✓
8	リコー	✓			✓			
9	BASF	✓				✓	✓	
10	GE	✓				✓		✓
11	Johnson & Johnson	✓			✓		✓	
12	Microsoft				✓	✓		
13	Nestle			✓	✓	✓		
14	OTTO Group		✓	✓	✓			
15	Solvay	✓					✓	
16	Unilever		✓	✓	✓			
17	Vodafone		✓		✓	✓		
18	Walmart			✓	✓	✓		

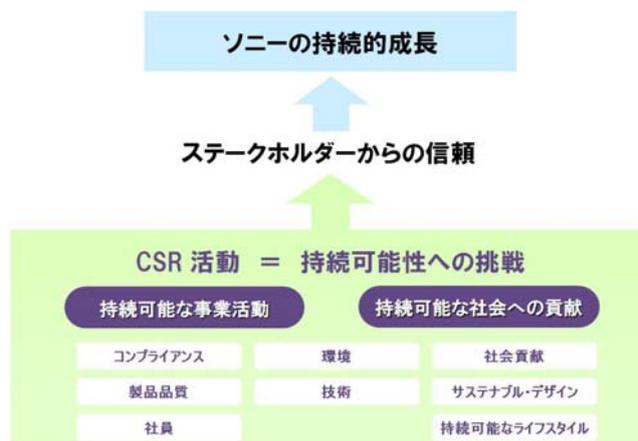
## 【ソニー】

Responsibility を意識した伝統的 CSR 活動から、「持続可能な社会への貢献」に向けて事業機会の発展にも結びつく、ステークホルダーとの連携を強める活動に力を入れている。

### 1) 戦略的CSRの特徴

#### a. CSRの全体像

ソニーでは、CSR活動を「二つの持続可能性」への挑戦と位置づけている。一つ目の挑戦は、「持続可能な企業経営の実現」であり、ガバナンスとコンプライアンスの体制を整備するとともに、製品・サービスへの責任、職場の多様性や社員の育成などが含まれる。二つ目は、「持続可能な社会への貢献」であり、責任というリアクティブな姿勢から競争力を組み込み、さらに事業機会へと発展させる戦略的CSRへの展開を基本姿勢としている。



#### ソニーの目指すCSR活動

#### b. 特徴的な戦略的CSR

	成長の機会	競争優位性	ブランド価値
組織要因			
顧客要因			
社会要因			途上国を意識した社会貢献
自然環境要因			
イノベーション要因	持続可能な社会に向けたイノベーション		
ガバナンス要因			

#### ● 持続可能な社会に向けたイノベーション

創造的な技術、製品、サービスを通じて社会に貢献する、というイノベーションの精神を同社のDNAとして着実に引き継ぎ、1)テクノロジー、2)ソリューション、3)マーケティング、4)デザインの分野で価値創造の活動につなげている。

#### ● 途上国を意識した社会貢献プログラム

社会貢献活動の重点分野として、ミレニアム開発目標への貢献に向けた取り組みを新たに加えている。そこで、2010年はFIFAワールドカップの開催に伴いサッカーを通じて社会課題の解決を目指すプログラム「Dream Goal 2010」を実施した。

## 【日立製作所】

総合電機事業のなかでも、情報技術と社会インフラ事業の融合を「社会イノベーション事業」と位置づけ、社会・環境課題の解決を経営・事業戦略に軸にしている。

### 1) 戦略的CSRの特徴

#### a. CSRの全体像

日立の基本理念である「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」と、創業の精神の「和」「誠」「開拓者精神」を日立のCSRのルーツと位置づけている。CSRはこうした理念と創業精神の実践により、日立の社会的使命を果たすものであり、同時に企業価値を向上させるものであるとして、経営・事業戦略と本質的に融合させている。

#### b. 特徴的な戦略的CSR

	成長の機会	競争優位性	ブランド価値
組織要因		グローバルでの CSR 展開	
顧客要因			
社会要因	社会・環境要素を軸にした社会イノベーション事業		
自然環境要因			
イノベーション要因			
ガバナンス要因			

#### ● グローバルでのCSR展開

2005年にCSR推進部が立ち上がり、2010年の創業100周年にむけて、「世界のCSR先進企業として認められる」という目標でスタートした。日立は海外地域本社およびそれに準ずる海外拠点に、現地のCSR責任者を配置し、CSR戦略の意思決定をグローバルに行っている。

#### ● 社会・環境要素を軸にした社会イノベーション事業

まず「社会インフラとITによる社会イノベーション事業」を事業の柱としており、途上国での国連ミレニアム開発目標に関わる課題や、先進国での高齢化や社会インフラの老朽化へのニーズに対応している。例えばインドネシアでの太陽光発電システムを利用した無電化地域の電化や、カンボジアなどでの地雷除去と入植者の自立支援などがあげられる。



社会イノベーション事業の概要

## 【GE】

明確な事業戦略を軸に位置付ける企業風土のなかで、持続可能性(=サステナビリティ)を核にエコマジネーションおよびヘルシーマジネーションをその両輪として事業展開している。

### 1) 戦略的CSRの特徴

#### a. CSRの全体像

GEのシティズンシップ(CSRに該当)は右記の考え方のもとに、ビジネス戦略の延長線上にある。

そこで、世界が直面する困難な課題の解決のために環境課題への貢献と企業の成長を両立させる「エコマジネーション」と、より身近で質の高い医療をより多くの人々に提供することを目標とした「ヘルシーマジネーション」の2つのイニシアティブを立ち上げ、革新的なソリューションへの投資を行い、イノベーションを推進している。

#### 1. Make Money

Strong, sustained economic performance

利益  
(強靱で持続的な業績)

#### 2. Make It Ethically

Rigorous compliance with financial & legal rules

倫理(コンプライアンス)

#### 3. Make A Difference

Ethical actions, beyond formal requirements, to advance GE's reputation and long-term health

差別化  
(評判と、長期的健全性)

#### b. 特徴的な戦略的CSR

	成長の機会	競争優位性	ブランド価値
組織要因	ヘルシーマジネーション&エコマジネーション		
顧客要因	ヘルシーマジネーション&エコマジネーション		
社会要因	ヘルシーマジネーション&エコマジネーション		
自然環境要因	エコマジネーション		
イノベーション要因	ヘルシーマジネーション&エコマジネーション		
ガバナンス要因			

#### ● エコマジネーション

イメルト会長の強いリーダーシップで2005年にスタートした環境ビジネスのイニシアティブで、エネルギー効率の改善や環境に与える影響の軽減といった重要な課題の解決を目指すと共に、GEを確かな成長に導くビジネス戦略である。

#### ● ヘルシーマジネーション

世界の医療・健康の課題解決を目指すことを目標に、2009年にスタートしたイニシアティブである。ここでの特徴は、従来の先進国で開発しこれを全世界に販売するという研究開発のスタイルを、新興国で製品開発をしてこれを先進国で販売する、「リバーズ・イノベーション」という全く逆の流れを作っていることである。



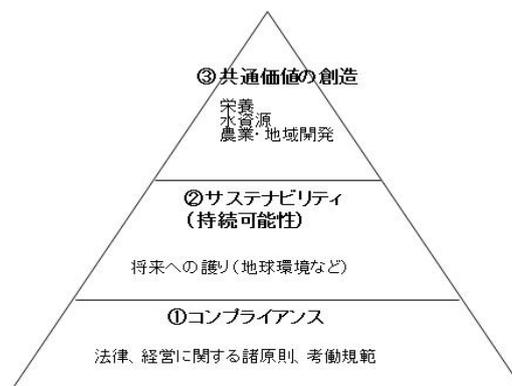
## 【ネスレ】

スイスに本社をおく世界最大の食品会社である。「共通価値の創造」の方針のもとに、途上国での開発支援などにも積極的にかかわっている。

### 1) 戦略的CSRの特徴

#### a. CSRの全体像

Nestle では、①コンプライアンスをベースとして②サステナビリティの概念を抱合させ、さらに③「共通価値の創造(CSV: Creating Shared Value)」へと発展させたCSR体系を展開している。これは、同社が社会と企業の双方にとって長期的に価値あるものの創造をしていくことが、会社の使命と考えているベースを示すものである。



CSR の体系と「共通価値の創造」

#### b. 特徴的な戦略的CSR

	成長の機会	競争優位性	ブランド価値
組織要因			
顧客要因	栄養・健康・ウェルネスを目指す		
社会要因		農業・地域開発	
自然環境要因		水資源	
イノベーション要因			
ガバナンス要因			

#### ● 栄養・健康・ウェルネスを目指す

栄養に関する課題としては、栄養素の欠乏に直面する途上国・新興国地域もあれば、飽食による肥満が課題となる先進国地域もある。同社は世界の栄養・健康・ウェルネスのリーダー企業として、社会のあらゆる階層の人々に栄養面でのソリューションを提供すべく事業を行っている。

#### ● 農業・地域開発

農家、地域社会、労働者、小規模事業者、サプライヤーが安定した状況にあつてこそ、将来にわたって事業を継続していけるという考えのもと、約 60 万人の農家と直接取引している。また、途上国と新興国の約 340 万人が、同社のサプライチェーンによって生計を立てている。

#### ● 水資源

人口増加、浪費の多いライフスタイルの常態化などの世界中の人々の活動による負荷が地球の限界を超えつつあるという認識のもと、食品メーカーにとって必須である水資源については様々な取り組みを進めている。

## 【ユニリーバ】

170 カ国で毎日 20 億人が製品を使用するという、世界最大級の日用品と食品メーカーで、新興国での販売にも積極的である。

### 1) 戦略的CSRの特徴

#### a. CSRの全体像

成長とサステナビリティを両立させるビジネスプラン「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン」の下、「すこやかな暮らし」「環境負荷の削減」「経済発展」の三分野を中心に全世界で取り組みを進めている。

#### b. 特徴的な戦略的CSR

	成長の機会	競争優位性	ブランド価値
組織要因			
顧客要因	すこやかな暮らし		
社会要因			
自然環境要因		環境負荷の削減	
イノベーション要因		経済発展	
ガバナンス要因			

#### ● すこやかな暮らし

「2020年までに10億人以上がすこやかな暮らしのための行動を取れるように支援する」という目標の下、「健康・衛生」と「食」の側面から取り組んでいる。

#### ● 環境負荷の削減

温室効果ガスの削減では、消費者による製品使用・廃棄から生じる温室効果ガスがライフサイクル全体からの排出量の69%を占めるため、環境配慮型製品の開発だけではなく、消費者の啓発活動などを進める。

#### ● 経済発展

1日の生活費が200円以下の貧困層が7億人いるインドでは、石鹸やシャンプーを小分けにすることで単価を2.5円に抑え、限られた収入でも買い求められるようにした。それと平行して、販路のない農村で現地の女性たちに職業訓練を行い、個人事業主として製品販売をしてもらった「プロジェクト・シャクティ」を開始。このモデルは、女性たちの経済的・精神的自立につながっている。

#### 新しいビジネスモデルの構築をめざして



## 【平成22年度CSR研究会 委員名簿】

### (座長)

藤井 良広 上智大学 大学院 地球環境学研究科 教授

### (委員)

吾妻 まり子 リコー(株) CSR室 室長  
板清 浩二 (公社) 経済同友会 政策調査第1部 マネジャー  
牛島 慶一 (株) 日立製作所 コーポレート・コミュニケーション本部 CSR推進部 部長代理  
大野 満 (株) トヨタ自動車 総合企画部 CSR室長  
加藤 正裕 三菱UFJ信託銀行(株) 株式運用部 ESGグループ 主任調査役  
北原 正敏 法政大学 大学院政策創造研究科 教授  
見学 信一郎 東京電力(株) 企画部経営調査グループマネージャー  
西面 和巳 イオン(株) グループ環境・社会貢献部 SA8000 推進グループマネージャー・イオンサプライヤー CoC 事務局長  
澤田 澄子 キヤノン(株) 渉外センター 社会貢献推進部 (兼) コーポレートコミュニケーションセンター・コーポレートコミュニケーション推進部 担当部長  
塩野 和志 JX日鉱日石エネルギー(株) CSR推進部 CSR推進グループマネージャー  
澁谷 隆 富士ゼロックス(株) CSR部 部長  
白井 純 (株) 東芝 CSR推進室長  
鈴木 敦子 パナソニック(株) CSR担当室 室長 理事  
鈴木 均 日本電気(株) CSR推進部長 兼 CS推進室長 兼 社会貢献室長  
関 正雄 (株) 損害保険ジャパン 理事 CSR統括部長  
高見澤 正 旭化成(株) 総務部 CSR室 兼 リスク対策室 室長  
高山 靖子 (株) 資生堂 CSR部 部長  
富田 秀実 ソニー(株) CSR部 統括部長  
花堂 靖仁 早稲田大学 大学院商学研究科・アジア太平洋研究科 教授  
藤崎 壮吾 富士通(株) ハブリックレーションズ本部 CSRコミュニケーション推進室長  
松野 健三 東レ(株) CSR推進室長  
村田 浩 本田技研工業(株) 法務部 CSR推進室 室長  
本廣 好枝 日産自動車(株) グローバルブランドコミュニケーション・CSR部 主管  
森 まり子 東京商工会議所 中小企業部 課長

### (オブザーバー)

平塚 敦之 経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 企画官  
藤村 啓介 経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 課長補佐  
福澤 秀典 経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 総括係長

### (事務局)

土居 征夫 (財) 企業活力研究所 理事長  
沖 茂 (財) 企業活力研究所 専務理事  
木佐 裕 (財) 企業活力研究所 常務理事・事務局長  
小西 広晃 (財) 企業活力研究所 研究員  
海野 みづえ (株) 創コンサルティング 代表取締役  
赤羽 真紀子 (株) 創コンサルティング アソシエイト