

CSR の戦略的な展開に向けた企業の対応  
に関する調査研究報告書

平成 23 年 3 月

財団法人 国際経済交流財団

委託先 財団法人 企業活力研究所



この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです。

<http://ringring-keirin.jp>



## 当該事業結果の要約

### 背景と論点

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。

その解決の糸口として、「サステナビリティ」が世界中で注目され始めている。2010年11月には社会的責任の国際規格ISO26000が発行され、CSRがサステナビリティ(持続可能な発展)と密接に結び付いていることを明記しており、ステークホルダーとのエンゲージメントの重要性を強調している。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が、今後の企業競争力の源泉になると考えられている。

そこで本調査では、国内外の優良事例分析を踏まえ、日本企業が今後、CSRを競争優位性の軸として、どのように戦略的に推進すべきか、さらには価値創造型の戦略的CSRを統合することにより、経営戦略をいかに強化すべきかについて提言する。

### 企業価値創造をもたらす戦略的CSRの意義

これまで企業のCSRは、事業プロセスへの随伴的な社会・環境配慮の組み込みや個別のリスク対応をベースとしたCSRを主体としていたが、サステナビリティを新たなマーケットの事業機会として捉え、企業の更なる成長・発展を図る上では、企業価値の創造に焦点をあて経営戦略と直接関係づけられた活動を組み込んだ「戦略的CSR」が重要である。戦略的CSRは、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ことが必要である。このように今後のグローバルな企業経営の展開において、多大な意義が見出せる。

### CSRの戦略的な展開の手法と経営への効果

#### 企業価値につながる手法

先進企業の事業展開には、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いくつかのアプローチがみられる。またCSR部門の機能と役割においても、日本企業にとって有用な企業価値を高める様々な取り組みが行われている。

- ・ 技術・製品を通じた環境・社会課題の解決

サステナビリティの視点を経営に取り入れることは今後のビジネス展開に有益であり、様々なビジネスチャンスを見出している。事業と切り離して社会に貢献するといった姿勢ではなく、地球規模に広がる環境・社会課題を解決することを事業の使命とし、潜在的な市場を開拓している。

- ・ 貧困層への市場アプローチ

インフラが不十分で貧困の課題を抱える途上国の農村地帯に住む低所得者は、企業の顧客ターゲットとして考えられにくい層だが、社会課題を解決することで事業展開を可能にしている。

貧困を解決したいという地域のステークホルダーと協働することで、途上国の貧困層を消費者として考える、という発想の転換が事業の成功につながっている。

- ・ バリューチェーンを通じた取り込み

多国籍企業や海外から原料を調達している企業は、バリューチェーンでのCSR配慮が求められる。サプライヤーとのチャネルやルートは複雑であるが、そこから目をそむけずに主体的に関わり自社の取り組み姿勢を真摯に示すことで、消費者からの信頼を得ようと努力を重ねている。

- ・ 地域での信頼と協力関係の構築

自社事業との関連性を意識し、現在そして将来に向けたビジネスにプラスに働く活動として展開する戦略的社会貢献が重要である。地域での経済的な効果を包含し、単発的な社会貢献活動ではない、持続可能なコミュニティ参画および発展である。企業にとっては、社会的投資として将来の事業展開に跳ね返ってくるような取り組みに重点が置かれている。

- ・ 社外への対応に重点をおいたコミュニケーション機能

企業がどれだけ社会にコミットしているかを積極的に示す姿勢が益々重要になってきており、欧米の先進企業では、CSRへの取り組みについても、従業員とのコミュニケーションなどの社内対応よりも、NPO/NGOを含む社外ステークホルダーとのコミュニケーションに重点が置かれている。担当組織は、コーポレートレベルのコミュニケーション担当部門(広報部、コーポレートコミュニケーション部など)に位置づけられているケースや、関連性を強めた配置にしているようなケースが多い。

- ・ 多様な情報開示

財務報告と非財務報告の統合についての検討が始まっているが、まだ試みの段階といえる。記載内容や様式は、企業側の意向に基づき様々な展開がみられる。

- ・ CSRの取り組みによる経済的インパクトの明確化

サステナビリティやCSR活動が経営戦略にどう組み込まれ、それが企業価値の創造にいかに関与しているのかについて、財務パフォーマンスとの関係の文脈で説明しようという傾向が強まっている。年次報告書における非財務的指標開示の制度化の流れから、欧州企業の多くがCSRに関する情報を年次報告書に記載している。

## 経営への効果

戦略的CSRを経営に組み込むことにより、以下のような経営な効果が期待できる。

### 1. 新しい事業領域や市場といった成長機会の開拓

通常、社会課題自体は企業にとってのリスクである。しかし、「問題あるところに商機あり」とプロアクティブに捉えれば、果敢にリスクにチャレンジすることで新たな事業機会や価値観が創出できる。技術開発ありき(企業視点)ではなく、環境・社会課題を解決するために自社の事業はどのように寄与できるのか(ステークホルダー視点)というアプローチを取ることで事業の新たな方向性が見えてくる。

また、これからの成長市場の開拓にこそ、サステナビリティの視点を持つことが重要になる。途上国の貧困層でも、サステナビリティを軸にした技術開発により、これまで考えられなかったよう

な事業が創出され、成果を出しているケースもある。これも経営にCSRを統合した成功パターンである。

## 2. 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

戦略的CSRを遂行することによって、今後の企業発展に必要なイノベーションが次のようにもたらされる。

1)長期の時間軸でサステナビリティを経営戦略のなかに組み込む戦略発想のイノベーション、2)途上国向け製品を先進国にも展開するという製品開発のイノベーション、3)貧困層の社会課題の解決による市場開拓のイノベーション、4)社内のあらゆるプロセスにステークホルダーの視点を取り入れる組織構造のイノベーション

## 3. 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

CSRの取り組みは長期にわたる社会へのコミットメントである。地域における様々なステークホルダーとのエンゲージメントを推進し、良好な関係を構築することは、地域でのポジティブな評判を獲得し、ブランド価値の向上につながる。

先進企業は、事業領域に関連するコミュニティ展開を経営に組み込み、企業価値向上の文脈に位置付けている。これまで進出したことのない新興国・途上国で事業を開拓するには、その地域の慣習を知る良きパートナーを見つけることが必須事項である。地域のステークホルダーとの連携を強化し、地域の多様な人材を包括的に組み込んでいくことが、長期的な事業の成功につながる。

## 戦略的 CSR の展開に向けての提言

以上のような検討を踏まえ、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、日本企業の財務価値と社会価値の一体的な創出に向けた環境整備を進めていくべきである。

## 目 次

当該事業結果の要約	i
平成22年度CSR研究会 委員名簿	1
CSR研究会スケジュール	3
I. 企業を取り巻く経営環境の変化とCSRの重要性	4
II. CSRを巡る国内外の動向	7
1. 主要国のCSR全体の動向	7
1.1 欧州：CSRを政策に組み込んで制度的に展開	7
1.2 米国：企業の事業戦略として展開	12
1.3 日本：ボトムアップでの現場への浸透	13
2. 非財務情報の開示に関する世界の動き	16
2.1 投資家とステークホルダーの関心事	16
2.2 制度化への全体動向と主要イニシアティブ	18
III. 企業価値創造をもたらす戦略的CSRの意義	25
IV. CSRの戦略的な展開の手法と経営への効果	27
1. 企業価値につながる手法	27
1.1 技術・製品を通じた環境・社会課題の解決	27
1.2 貧困層への市場アプローチ	28
1.3 バリューチェーンを通じた取り込み	29
1.4 地域での信頼と協力関係の構築	29
1.5 社外との対応に重点をおいたコミュニケーション	31
1.6 多様な情報開示	31
1.7 CSRの取り組みによる経済的インパクトの明確化	31
2. 経営への効果	33
2.1 新しい事業領域や市場といった成長機会の開拓	33
2.2 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	33
2.3 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	34
V. 戦略的CSRの展開に向けての提言	35

戦略的CSRの国内外先進企業事例 .....	39
1. 分析アプローチ .....	40
1.1 価値創造の要素とそれを実現するCSR要因の関係 .....	40
1.2 サステナビリティを取り込んだアプローチ .....	42
1.3 業種別の特徴 .....	42
2. 先進企業の事例 .....	45
2.1 味の素 .....	46
2.2 池内タオル .....	48
2.3 ソニー .....	50
2.4 日本ポリグル .....	52
2.5 日立製作所 .....	54
2.6 本田技研工業 .....	56
2.7 三菱ケミカルホールディングス .....	58
2.8 リコー .....	60
2.9 BASF .....	62
2.10 GE .....	64
2.11 Johnson & Johnson .....	66
2.12 Microsoft .....	68
2.13 Nestle .....	70
2.14 Otto Group .....	72
2.15 Solvay .....	74
2.16 Unilever .....	76
2.17 Vodafone .....	78
2.18 Walmart .....	80
【各社の参考文献一覧】 .....	82
参考資料(CSR研究会発表資料) .....	85
1 日立製作所 .....	86
2 ソニー .....	95
3 GE .....	101
4 ネスレ日本 .....	108
5 ユニリーバ・ジャパン .....	121





## 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) ハブリックリレーションズ本部 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

## CSR研究会スケジュール

### ① 第1回研究会（2010年9月29日(水) 15:30~17:30）

議題（1）戦略的CSRの定義・問題提起・ヒアリング項目

（2）「持続可能な経営の仕組み構築に向けて」

（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  
牛島 慶一委員

### ② 第2回研究会（2010年10月25日(月) 13:00~15:00）

議題（1）「ソニーのCSR活動」

ソニー(株) CSR部 統括部長 富田 秀実委員

（2）「日本IBMのCSR」

日本IBM(株) 執行役員 CSR推進・政策渉外・お客様プログラムご担当  
江口 昌幸氏

### ③ 第3回研究会（2010年11月29日(月) 15:30~18:00）

議題（1）「GEのコーポレートシティズンシップー世界の難問解決を目指してー」

日本GE(株) 取締役 シニアHRマネージャー 八木 洋介氏

（2）「社会的責任（CSR）から共通の価値（CSV）へのネスレの進化」

ネスレ日本(株) コーポレートアフェアーズ本部  
取締役兼専務執行役員 統括本部長 高田 正澄氏

（3）CSRに関する欧米ヒアリング調査報告（動向）

### ④ 第4回研究会（2010年12月22日(水) 15:30~17:30）

議題（1）「より良い未来を創るためにーユニリーバとサステナビリティ」

ユニリーバジャパン・ホールディングス(株) コミュニケーション ディレクター  
伊藤 征慶氏

（2）CSRに関する欧米ヒアリング調査報告

（3）報告書のとりまとめの方向性について

### ⑤ 第5回研究会（2012年1月24日(月) 15:30~18:00）

議題（1）CSR研究会報告書（案）について

### ⑥ 第6回研究会（2012年2月15日(火) 15:30~17:00）

議題（1）CSR研究会報告書（案）について

※議題の中で、発表者のないものについては、事務局発表

## I. 企業を取り巻く経営環境の変化とCSRの重要性

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、新たな企業経営のあり方が世界的に問われている。欧米の資本市場では、これまでの金融資本主義への課題提起として、株主重視の姿勢から、企業経営に公共性、公益性を取り込むなど、社会性を重視する動きもみられている。失落した企業の信用を取り戻すためにも、企業は透明性や説明責任についてこれまで以上に力を入れようという姿勢が強くなっている。

また、地球規模での環境課題が深刻化しており、地球温暖化課題に対応するための低炭素社会への移行のほか、資源・エネルギー課題の対応に向けた循環型社会、さらに生物多様性への要請も強まるなかで環境共生社会への変換が求められている。同時に、社会課題も顕在化している。先進国の少子高齢化、そして途上国の貧困・衛生課題は、政府・公的機関やNPO・NGOだけでは解決できず、企業に対しても応分の負担や貢献が求められるようになっていく。

この他、世界の経済市場の構造も変わり、世界の趨勢はG8からG20と、新興国の勢力が増大するなど、世界のパワーバランスは変化しており、新たなグローバル化の時代に突入している。こうした変遷のなかで、アジア企業を中心とした国際的規模での企業の淘汰や大型M&Aといった、業界の大再編の一方で、独自戦略で生き残りの道を探る企業もあるなど、競争ルールの多様化が進行している。

このように、企業を取り巻く経営環境が大きく変化しており、企業経営のあり方にパラダイムシフトが必要になっているのである。

グローバル企業は、これまでの経営のやり方(Business as usual)の延長では生き残れず、製品だけでなく、経営そのもののイノベーションが必要になっている。新たなビジネスモデルにつながるイノベーションの糸口の一つとして、「サステナビリティ」が世界中で注目され始めている。経営コンサルティング会社マッキンゼー社が実施した調査<sup>1</sup>に示されるように、世界の多くの経営幹部が、サステナビリティが経営に及ぼす影響を無視できない、と認識している。

- ・ 50%以上の回答者が、「サステナビリティが今後の事業の上で非常に重要になっている」と考えている。
- ・ 一方で、「実際にサステナビリティに積極的に投資し、事業活動に組み込んでいる」との回答者は30%程度である。
- ・ これは、サステナビリティの定義が明確にされておらず、企業によって取り組み姿勢が異なるためと考えられるが、「本質的な企業価値を高める」という点では多くが賛同している。特に株主価値の向上との関わりについては、回答の76%が長期において、また50%は短期においてさえサステナビリティが寄与すると答えている。

<sup>1</sup> 2010年2月に実施した調査で、様々な業種や地域のエグゼクティブ1,946人より回答を得ている。McKinsey&Company “How companies manage sustainability: McKinsey Global Survey results”, March 2010

- ・なかでも、「企業の評判やブランドに及ぼす影響が非常に大きい」という回答は72%にのぼる。社会から良き評判を得るためにも、サステナビリティを意識することが重要である実情が伺われる。

同様の調査は他の会社でも行われており<sup>2</sup>、欧米の経営トップの間では、下記のような認識がもたれている。

“環境、社会、ガバナンスプログラムは、成長をサポートし、資本リターンを改善し、リスクを低減し、経営品質を改善する様々な方法によって価値を創造しうる<sup>3</sup>。”

サステナビリティはビジネスの新たなメガトレンドになっているのである<sup>4</sup>。グローバルでのビジネスリーダーは、このメガトレンドのなかで競争的地位を獲得しようと様々な戦略を練っているのである。

このように、経営のあちこちで口にされるようになってきた「サステナビリティ」であるが、ESG(環境、社会、コーポレートガバナンス)への対応や、環境・エネルギー効率を実現する製品開発と読み替えるなど、欧米企業間でも様々な解釈で理解されている。

本調査では、2010年11月に発行になったISO26000の定義を踏まえ、ここでいう持続可能な発展(Sustainable development)をサステナビリティと称し、CSRとの関係もここでの考え方に従うものとする。

#### 社会的責任

組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して、次のような透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任。

- 健康及び社会の繁栄を含む持続可能な発展に貢献する。
- ステークホルダーの期待に配慮する。
- 関連法令を順守し、国際行動規範と整合している。
- その組織全体に統合され、その組織の関係の中で実践される。

注記1 活動は、製品、サービス及びプロセスを含む。

注記2 関係とは、組織の影響力の範囲内の活動を指す。

#### 持続可能な発展

将来の世代の人々が自らのニーズを満たす能力を危険にさらすことなく、現状のニーズを満たす発展。

ISO26000「2.用語及び定義」より

<sup>2</sup> 例えば、Boston Consulting Group “The Business of Sustainability: Imperatives, Advantages, and Actions”, September 2009

<sup>3</sup> Sheila Bonini and others “Valuing social responsibility programs”, McKinsey on Finance, Summer 2009

<sup>4</sup> David A. Lubin and Daniel C. Esty “Sustainability Imperative,” Harvard Business Review, March 2010

持続可能な発展の目標は、生態的制限の範囲内で生活し、未来の世代のニーズを損なうことなく、社会のニーズを満たすことである。持続可能な発展には、経済、社会、環境という3つの側面があり、これらは相互に依存している。例えば、貧困を撲滅するためには、環境保護及び社会正義の両方が欠かせない。

社会的責任は組織に焦点を合わせたもので、組織の社会及び環境に対する責任に関わるものである。社会的責任は、持続可能な発展と密接に結び付いている。持続可能な発展はすべての人々に共通の経済、社会、環境に関する目標であるから、責任ある行動を取ろうとする組織が考慮に入れる必要のある、社会のより広い期待を総括する方法として用いることもできる。したがって、組織の社会的責任の包括的な目標は、持続可能な発展に貢献することであるべきである。

ISO26000「3.3.5 社会的責任と持続可能な発展との関係」より

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が今後企業の競争力の源泉になるビジネスモデルといえるだろう。「要請されるから取り組む」というリアクティブなCSRの段階を超え、「事業戦略として環境・社会課題にチャレンジしていくことで競争力につなげる」といった社会ニーズを満たしていく企業行動に、投資家やステークホルダーも注目している。

成長が期待される新興国市場は、これまでと異なる多様な価値観や風土をもった混とんとした社会であり、先進国流のビジネスモデルや経営では通用せず、新たな発想が求められる。一方、その先進諸国では、経済成長を軸としたモデルから社会要素の組み込みを考慮した経済構造にしていかなければならない。こうした変化に適応していくために、企業経営の舵を大胆にきることが、経営者の役割であり、CSRがそのドライバーとなる。

本調査は、こうした世界の変容を踏まえ、欧米のCSRやその背景を理解したうえで、国内外の優良事例を調査し、CSRが事業戦略のうえでどのように位置づけられ、企業価値創造に結びついているかを分析する。そのうえで、日本企業が今後、CSRを競争優位性の軸として、どのように戦略的に推進すべきか、さらには価値創造型の戦略的CSRを統合することにより、経営戦略をいかに強化すべきかについて提言する。

## II. CSRを巡る国内外の動向について

### 1. 主要国のCSR全体の動向

#### 1.1 欧州：CSRを政策に組み込んで制度的に展開

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、政策の柱の中に組み込んでいる。これには、欧州域内企業の国際競争力強化を視野に、この分野で世界をリードしようという意図が存在している。政策の実施にあたっては、社会的対話や域内外の企業の支援を積極的に行っている。今後はグローバル化の進展に伴い、CSRの域外施策にも力を入れる方向で、このような欧州の動きは日本企業の事業展開にも影響するため、注目しておく必要がある。

図表 2-1 欧州の CSR 関連制度の展開

2000年	<b>リスボン戦略</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・CSRを経済政策のバックボーンとする</li><li>・雇用対策としての色が濃い(雇用総局)</li></ul>
2004	マルチステークホルダー・フォーラム(MSF)開始
2006	<b>CSRに関するコミュニケーション(政策方針)発表</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・CSRは企業の自主性を重視</li><li>・積極的CSRへの転換</li></ul>
2010	<b>欧州2020戦略</b> : 2020年に向けた新経済成長戦略 <ul style="list-style-type: none"><li>・賢い成長、持続可能な成長、包括的な成長</li></ul> マルチステークホルダー・フォーラム開催

#### 2010年までの経緯<sup>5</sup>

EUは、2000年に採択された経済成長10カ年計画「リスボン戦略」に基づいて、2000～10年にCSRに関する独自の概念を作成し始めた。このリスボン戦略は、EUを「持続的な経済成長が可能で、より多くのよりよい雇用と一層の社会的結束力を備えた、世界で最も競争力と活力のある知識基盤型経済圏にする」ことを目指すものである。

欧州委員会は、この10カ年計画の中間点にあたる2005年に、戦略の見直しを行い、「成長と雇用のための新しいパートナーシップ」として再開した。CSRとの関連では、欧州を「CSRに関する知の中心」とすることに焦点が当てられた。ここでCSRの定義「企業が自主的に、その事業活動の中に、または、ステークホルダーとの関わりの中に、社会および環境への配慮を組み込むという概念」が確認された。つまり、企業が最低限の法的要件や団体協約上の義務を超えて、社会課題の解決に対応するということを意味する。

2006年に発表した「CSRに関するコミュニケーション(政策方針)」で欧州委員会は、加盟国

<sup>5</sup> 駐日欧州連合代表部「企業の社会的責任－EUのCSR政策」ヨーロッパ、2010秋号の解説記事を参照。

間協力の重要性を強調しつつ、CSR活動のより一層の実践を促すための以下の3つの重要な取り組みを提案した。

1)「CSR欧州マルチステークホルダー・フォーラム」の定期開催

欧州でCSRに関する共通の理解を促すことを目的として発足した、広範囲にわたる政治的プロセスであり、2002年に設置されたフォーラムを今後定期的に行うことを提唱している。フォーラムでは、欧州委員会が進行役を果たす中、企業、労働組合および市民社会の代表者が集まり、CSRの進展について共通の理解を深めるとともに、EUのCSR政策の進化を議論する。

2)「CSRのための欧州アライアンス」の創設

企業を中心とした取り組みで、欧州委員会が政治的に強く支持している。同アライアンスの調整作業には、CSR推進に主導的な欧州企業連合「CSRヨーロッパ」が極めて重要な役割を果たしている。

3) CSRのEU政策への統合

欧州委員会の全体的なCSR戦略の中でも、特に政治的な分野である。その目的は、加盟国とEUという2つのレベルで実施される法令や行動と、CSR戦略内の他の行動枠組みの動きとの相互関連性を確保することにある。

## 「欧州 2020」戦略<sup>6</sup>

2000年に構築したリスボン戦略が2010年で終了するため、欧州委員会はその後継となる2020年までの新たな戦略を2008年から検討してきた。新しい成長戦略は、「欧州 2020」として2010年3月に発表された。

「欧州 2020」戦略の内容は、EUがさまざまな意味で転換点に立っており、連合(the Union)として一丸となって行動することでしか、成功に至ることはできない、という視点に立って作成されている。特に問題として意識されているのは、1)金融・経済危機がEUの長年の経済的、社会的な進歩を消し去っただけでなく、危機の前からEUが抱えていた構造的弱点を露呈する結果となった、2)その一方で世界はめまぐるしく変化し、グローバリゼーションや資源争奪、高齢化といった長期的課題は強まるばかりである、というEUが直面する厳しい状況である。

EUが危機から脱出するための鍵となる優先事項として、以下の3つが挙げられており、これらに関する2020年までの主要数値目標を設定している。

- ・ 知的な(Smart)経済成長・・・知識とイノベーションを基盤とする経済の発展
- ・ 持続可能な(Sustainable)経済成長・・・より資源効率的で、よりグリーンな、より競争力の高い経済の促進
- ・ (社会全体の)包摂的(Inclusive)経済成長・・・経済的・社会的・地域的結束をもたらす高雇用経済の推進

<sup>6</sup> JETRO「欧州 2020 (EUの2020年までの戦略)の概要」ユーロトレンド、2010.4



図表 2-2 欧州 2020 の全体像

主要目標		
■ 就業率	20~64 歳の就業率を 69%から 75%に引き上げる。女性および高齢者の関与を高め、移民の労働力への統合を改善する。	
■ 研究開発投資の GDP 比	特に民間部門による研究開発 (R&D) 投資の環境を改善し、GDP 比 3%の現行目標を達成する。 ・ イノベーションの現状追跡のための新指標を作る。研究開発とイノベーションを合わせて見れば、事業オペレーションや生産性向上により関連する支出がある。	
■ 温室効果ガスの排出削減	1990 年比で 20%以上、ないし条件が揃えば 30%、削減する (注)。 ・ 最終エネルギー消費に占める再生可能エネルギーの割合を 20%に引き上げる。 ・ エネルギー効率を 20%引き上げる目標を達成する。 (注) EU は従来から、他の先進国が同等の削減を確約し、途上国がその責任と相応の能力に沿って適切に貢献するならば、2020 年に 1990 年比で 30%削減する目標に移行することを公約している。この公約は、2009 年 12 月のコペンハーゲン会議 (国連気候変動枠組み条約第 15 回締約国会議 : COP15) の直前の欧州理事会で再確認されている。	
■ 教育水準	学業放棄の割合を 15%から 10%以下に引き下げる ・ 30~34 歳の高等教育卒業比率を 31%から 40%以上に引き上げる。	
■ 貧困削減	加盟各国で貧困層以下の水準で生活している欧州市民を 25%以上減らす (EU 全体で 2,000 万人以上を貧困から救い出す)。	
知的な経済成長	持続可能な経済成長	包摂的経済成長
<b>イノベーション</b> 旗艦イニシアティブ : Innovation Union イノベーションの連鎖を強化し EU 全体で投資水準を高めるため、枠組み条件と研究・イノベーションのための資金アクセスを改善する	<b>気候変動、エネルギー、モビリティ</b> 旗艦イニシアティブ : Resource efficient Europe 経済の脱炭素化、再生可能資源の利用拡大、運輸部門の近代化、エネルギー効率の促進を通じ、経済成長を資源利用から切り離す助けとする	<b>雇用・技能</b> 旗艦イニシアティブ : An agenda for new skills and jobs 雇用参加の増加と労働力需給の均衡改善を目指し、労働力の流動性促進とライフサイクル全体を通じた技能開発により雇用市場を近代化する
<b>教育</b> 旗艦イニシアティブ : Youth on the move 教育制度のパフォーマンスを強化し欧州の高等教育の国際的な魅力を高める	<b>競争力</b> 旗艦イニシアティブ : An industrial policy for the globalisation era 事業環境を改善し (特に中小企業)、世界で競争できる堅固で持続可能な工業基盤の開発を支援する	<b>貧困撲滅</b> 旗艦イニシアティブ : European Platform against poverty 経済成長・雇用創出の恩恵が幅広く共有され貧困や社会的疎外に遭遇している人々が尊厳をもって生活でき、社会に積極参加できるよう、社会的・地域的結束を確保する
<b>デジタル社会</b> 旗艦イニシアティブ : A digital agenda for Europe 高速インターネットの展開を加速し世帯・企業のデジタル単一市場の成果を上げる		

出所 : "COMMUNICATION FROM THE COMMISSION: EUROPE 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth (COM(2010) 2020)", EUROPEAN COMMISSION (Brussels, 3.3.2010) (Annex I を中心に他の情報を加えて作成)  
[http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/complet\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/complet_en.pdf)

### 企業の CSR 活動への支援

CSR の推進にあたっては、CSR ヨーロッパが実施する各種のプログラムを欧州委員会が支援する形で展開している。現在企業やステークホルダー向けの情報やアイデア、助言を項目別にまとめた「CSR ツールボックス」を公表している。

図表 2-3 CSR ヨーロッパのツールボックス<sup>7</sup>

統合された職場	革新的なビジネスモデル	人的資本	情報伝達と透明性	持続可能な生産と消費
<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様性の主流化</li> <li>・男女平等</li> <li>・外国人労働者の管理</li> <li>・職場の福利厚生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・低所得者層</li> <li>・供給網管理</li> <li>・財務関係の取り込み</li> <li>・社会的一体化</li> <li>・研究開発革新ネットワーク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人口構造の変化</li> <li>・雇用可能性のための技能</li> <li>・労働者コミュニティの参加</li> <li>・学校における科学</li> <li>・企業家教育</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ステークホルダーの関与</li> <li>・非財務実績の市場評価</li> <li>・部門別 CSR 報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エコ効率</li> <li>・環境と財務部門</li> <li>・持続可能なマーケティング</li> </ul>

これらのツールは、プロジェクトごとのメンバー企業のスポンサーのもとに開発、実施されている。開発の過程で各種の団体やネットワークが参画しているものが多くあり、こうしたプロセス自体がステークホルダーの関与や連携の成果でもある。企業にとっても自社のリソースだけで開発に臨むばかりでなく、多様な方面からの見解を聞き、それがツールとして各プロジェクトの成果に反映されることで CSR ヨーロッパの機構を活用することが有効であると考えている。

欧州委員会による欧州 2020 戦略の策定に伴い、CSR ヨーロッパは産業界での実践パートナーとして、この政策方針に沿った新たなプロジェクト「エンタープライズ 2020」を下記 4 テーマのもとに 2010 年より開始した。

- ・ 市場の転換： サステナビリティを考慮した製品開発による市場での意識改革
- ・ 社会の包括： 社会全体での能力育成と雇用拡大
- ・ 健康で幸福な生活： 生活の質の向上
- ・ 信頼構築に向けた透明性： ESG パフォーマンスの評価と開示

これらを実践することによって、メンバー企業のサステナビリティ分野での競争力をつけるよう支援することばかりでなく、企業とステークホルダーの協力関係を促進することでいっそう社会への課題の解決へ貢献できるようになることを目指している。

さらに欧州域内だけでなく、国際レベルあるいは世界各地の CSR 関連のイニシアティブと強いパートナーシップを形成し、CSR 分野での国際的なリーダーシップを強めていくことも大きな狙いである。

### 新たな「CSR に関するコミュニケーション」の策定<sup>8</sup>

欧州 2020 戦略のなかでは、CSR の考え方は根底にあるが明確なビジョンや目標までは含まれていない。そこで、2006 年に策定された CSR に関するコミュニケーションを引き継いで、今後に向けた新たな方針を 2011 年に発表することを決めている。欧州委員会が新たなスタートを切

<sup>7</sup> www.csreurope.org

<sup>8</sup> 木下由香子氏（JBCE: 在欧日系ビジネス協議会）「欧州における CSR の動向と課題：EU マルチステークホルダー・フォーラムのご報告」2010 年 12 月 報告資料より

ったことも、機動力となっている。

新コミュニケーションの具体的な策定に向けては、まず2010年11月に多分野のステークホルダーの総勢250人が参加するマルチステークホルダー・フォーラム2010が開催された。これまでは、企業の自主的活動に支えられたボランタリーなCSRを基本としてきたが、この会議を契機に「最適なポリシーのスマートミックスを基本とするCSR」へと方向転換がされる。スマートミックスとは「規制措置とボランタリーな自主的措置のミックスを意味し、実質的には現在のCSRの範囲の中においても法的規制が必要な部分は義務化するものの、実際に企業がどのような活動を行うかは各社の判断による自主性を尊重する」というものである。

2006年のコミュニケーション発表以降は自主性に重点をあててきたため、CSRを機会としてとらえようという動きが広まった感があった。金融危機以降は、企業への不信感が高まり透明性を求める動きが強くなり、それがCSRの情報開示や報告の改善へと議論が広がった背景がある。今回の特徴は、企業活動の負の側面にあたる課題(環境・人権の分野)をより注視しているところにある。

## 1) 非財務情報の報告と開示

まず欧州委員会の域内市場総局が企業の非財務情報に関するコンサルテーション<sup>9</sup>を実施することが発表された。報告の様式については、前出の2010年のマルチステークホルダーでの議論においては、デンマークが採択している原則ベースの報告に多数の合意が得られた。報告様式には、「高い理想の実現には何十年もかかる分野ではあるが、スケルトンから始めて肉付けを徐々にしていこう」というデンマーク政府代表からの発言にみられるように、ここで発表されたからといってそれが次年にすぐ採用されるような短期間で決まるものではない。非財務情報という定式化、定量化しづらい分野について、その重要性を認めながらスタンダードにするために多数の議論を経て、その理想形を現実に近いという意思が確認されたといえる。

日本企業においても、下記の点について検討が必要になってくるだろう。

- ・ 事業戦略とCSRの統合
- ・ 企業の価値創造につながる重要要素の見極め
- ・ 将来の非財務情報の開示方法について考える

## 2) ビジネスと人権

このトピックについては、ラギーフレームワーク<sup>10</sup>へのサポートが合意された。対EUとしては、欧州委員会へのスタディ<sup>11</sup>にもとづき欧州域外の管轄権について問題を検討することが確認された。またNGOからは、罰則規定の強化を要請する意見が出され、企業に対してサプライチェ

<sup>9</sup> ウェブによるオンラインのコンサルテーションであり、12の質問事項(選択式+自由記述)について回答を求める。

<sup>10</sup> 人権についての基本概念「ラギーフレームワーク」は、ハーバード大学ケネディスクール国際関係学教授で人権と企業活動に関する国連事務総長特別代表を務めるジョン・ラギー氏により2008年に提唱された。ラギーフレームワークの日本語訳は、下記を参照。

ジョン・ラッジ(雨宮寛+今井章子翻訳)「保護、尊重、救済:『企業活動と人権』における基本的考え方:人権と多国籍企業などの企業活動に関する国連事務総長への特別報告」経済セミナー、2009年1月号、2-3月号

<sup>11</sup> Daniel Augestein “Study of the Legal Framework on Human Rights and the Environment Applicable to European Enterprises Operating Outside the European Union”, The University of Edinburgh

ーンにおける責任を再認識することが提示された。域外の新興国で今後操業していくうえでの事実上の要件となるものであり、貿易や公共調達条件になっていくと考えられる。NGO や市民社会からの関心・監視も高まっており、それへの対応も無視できない。

### 3) EU 域外への CSR の国際化

経済や企業活動がグローバル化するなかで、人権分野だけでなく CSR 政策全体でグローバルな視点が必要であり、EU ではこれまで欧州内に留まっていた CSR を世界の CSR へと認識を広げることに熱心である。これには国連グローバルコンパクト、OECD 多国籍企業ガイドライン、ISO26000 などの既存の枠組みを活用することを今回のコミュニケーションに求める声もある。そして国際協定の条件に CSR の条項を入れていくことも、検討されている。

## 1.2 米国：企業の事業戦略として展開

米国は企業を中心に社会課題を経営に取り入れ、経営の差別化を図る方策であり、政府が主導して CSR を推進するという欧州の動きとは異なる。企業が必要に迫られて対応するという状況から始まった CSR であったため、こうした受動的な対応がステークホルダーから批判を向けられることにもなった。昨今では、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。

### 企業市民活動からの発展

米国では、古くから企業市民としての活動がコミュニティでの信頼を得るというスタイルをとってきた。その背景は、NGO や市民団体などステークホルダーからの強い要請もあり、この点は日本でいう社会貢献活動としての色彩が強く、企業側はこれを PR としての利用することが多かった。いわゆる経営戦略の中核として CSR を位置づけたのは、米国よりも欧州と考えられる。

金融危機以降は利益至上主義で短期志向の企業への信頼が失われ、コミュニティや社会での役割を認識することを求める風潮が広がっている。米国企業も、CSR をフィランソピーから経営の課題として認識するように、意識が徐々に変化している。当初、率先して取り組む企業の多くは NGO から途上国での操業について環境・労働面での課題が指摘されたことがきっかけで、リスク対応として始めてきた。このような課題に積極的に取り組んでいることをアピールすることで、社会からの信用を回復し評判を高めようという側面が強かった。

また、NGO からの批判が企業の評判にも大きく影響することから、ステークホルダーとの関係、あるいは世論の反応を重視している。そのため、米国企業の CSR 担当の役割もコミュニケーションから発展したものが多く、社内への CSR 意識浸透よりもステークホルダーへの対応に軸足が置かれるケースがある。CSR 部門はコーポレート機能の一部として位置づけられ、社内での実践は各事業部内で対応するケースが多い。

### 株主行動への対応がベース

そもそも米国では、企業に対して株主からの圧力が強いいため、情報開示においても日本よりも厳しく要求されることが多い。そのため、CSR においても IR を意識した姿勢がベースにある。

一方、米国の投資家の間では、環境・社会課題への関心は限定的であり、従来の投資家よりも NGO など、こうした課題に関心を持った新たなステークホルダーへの説明責任、いわば新しいタイプのステークホルダーに対する IR 活動といったとらえ方ができる。

### **事業の成長戦略としてサステナビリティを取り込む**

地球規模での課題が重要視されるようになり、こうした課題を機会としてとらえ、企業にとっての成長分野になるとの認識が、加速している。こうした動きは、CSR 活動を進化させたというよりも、環境分野や新興国市場に成長の機会を見出したものであり、サステナビリティという視点で、CSR が自然と事業戦略に取り込まれた形と言える。こうした戦略は、どの業種でも一律に推進できるものではなく、自社事業の強みを活かして解決できる課題を選択的に取り込んでいる。

環境分野は、エネルギー多消費に関心をもってこなかった米国民の意識変革がドライバーになっている。環境効率の高い省エネルギー製品やサービス、そしてシステム設計が、ライフスタイルのイノベーションを引き起こすなど、以前から日本で行われている開発トレンドが、世界的に注目をあびている。

新興国市場は、世界中の企業がこの領域に対して力を入れて開拓している実態である。こうした地域はかつて、ボランティア活動の対象にはなっても市場として認識されることは少なかったが、昨今の労働人口の増加や都市開発計画などを背景に、企業もビジネス機会として捉えはじめている。その一方で、急速な経済発展が貧困格差や社会インフラ整備の遅れ、教育の機会や質の向上などのさまざまな課題を浮き彫りにしており、これらが国家の安定と持続可能性に影響を及ぼす課題となっている。こうした背景から、企業は社会課題の解決と自社の持続可能な経営を両立させる施策が求められる。同時に、こうした市場の大部分は依然低所得層であり、本格的な市場参入はこのボリュームゾーンの開拓にある。ただし、ビジネスの潜在性とは裏腹に、先進国とは異なるニーズ、労働環境、資本環境、政治的な側面があるため、このように社会課題の解決、市民の自立、そして持続可能な経営をバランスさせるには、経営手法のイノベーションと新たなビジネスモデルの構築が求められる。日本企業が考察すべき点がここにある。

### **1.3 日本：ボトムアップでの現場の浸透**

日本では、企業の不祥事が相次いだ 2003 年ころから、CSR の活動を企業が強化するようになった。その間、これまでの長期視点の経営から株主価値重視の米国流経営手法を取り入れ、更には規制緩和を追い風に事業規模は拡大するも、経営の優先付けが変わり、いつしか本質を見失いマネーゲーム化したゆがみが出た形である。この流れから、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。この結果社内浸透の面で十分な対応はされてきたものの、ステークホルダーといった外部対応の視点は弱くなったといえよう。

一方、事業での環境・社会課題の取り込みについては、環境分野への対応が先進的に進められてきた。現在政策面でも、環境中心の推進を徐々に環境への取り組みだけでなく、サステ

ナビリティ全般に広げる方向にある。

### **ボトムアップでの現場への浸透**

日本のCSRは、コンプライアンスの考え方を広げ、法律だけでなく社会の要請に応える行動を展開すべきという発想に基づくことが強い。創業時より「企業は社会の発展とともにある」といった理念をもつ企業も多く、社会貢献活動を企業活動の一環としてごく自然に受け入れている。ステークホルダーへの配慮を欠いているということではなく、当然の行動として、あらためて公言するほどのことではないという姿勢が強く、CSRは役員・社員一人ひとりの心に宿るものであり、体系的かつ戦略的な活動とは認識してこなかったといえよう。また、予てから多くの日本企業では、現場単位で小グループになりQC活動(品質改善活動)を行うなど、現場に考えさせ、時間をかけて意識の浸透を図る手法が用いられる。

ところが、当たり前の活動ができていなかった、という事態が続いて起こり、その結果、行動規範の社員への浸透を強化する活動がCSRの重点課題として展開された。この場合も、現場の社員のCSRを現場で考えるというボトムアップ型の推進に特徴があった。またこうした活動は、国家の政策ではなく、経済団体が主導しつつも企業が自発的、自主的に取り組んできた。

### **環境情報開示の促進と企業からの報告**

情報開示については、環境情報から始まり社会情報を含めた広範囲の開示が広がっている。制度面では、環境省の環境報告ガイドラインが2000年度から発行されており、企業側の自主的な開示の手引きとなっている。2010年度には「環境情報開示のあり方に関する検討委員会」を設け、次年度の環境報告ガイドラインの改訂を念頭に、どのような環境情報が企業を適正に評価するのに適するか、また投資家等を始めステークホルダーは如何なる環境情報を求めているのかなどを、改めて検討している<sup>12</sup>。

### **新成長戦略でのサステナビリティ側面**

環境・社会課題を事業戦略として取り組むことについては、環境分野で早くから取り組み環境ビジネスや環境経営の世界のリーダーになっている。今後の課題は個々の技術開発に留まることなく、環境分野を踏襲しつつもさらに社会分野や海外を含めたサステナビリティへの広い考えをもつことにある。

2010年6月に発表された政府の新成長戦略<sup>13</sup>は、「強い経済」「強い財政」「強い社会保障」の実現をうたっている。その主要分野として以下の7つをあげており、各分野それぞれが、CSRと強く関連している。

---

<sup>12</sup> 環境省 総合環境政策課 「企業の環境情報開示のあり方に関する検討委員会」概要情報

<sup>13</sup> 閣議決定 『新成長戦略』について」平成22年6月18日

<u>新成長戦略の戦略7分野</u>	<u>CSRとの関連</u>
<i>強みを活かす成長分野</i>	
・ グリーン・イノベーション	→ 環境・エネルギー課題
・ ライフ・イノベーション	→ 高齢化、障害者課題
<i>フロンティアの開拓による成長</i>	
・ アジア展開	→ 社会インフラの整備、貧困課題
・ 観光立国・地域活性化	→ 地域資源の活用
<i>成長を支えるプラットフォーム</i>	
・ 科学・技術・情報通信	→ イノベーションの社会への適用
・ 雇用・人材	→ セーフティ・ネット、新しい公共
・ 金融分野	→ 投資家への説明責任

ここでは、成長を過去の高度経済成長時代にみられたような経済発展を第一とした成長ではなく、「新しい成長」として以下のように方向を示している。

「従来、環境や社会保障は、温暖化や少子高齢化を背景に負担面ばかりが強調され、経済成長の足を引っ張るものと見なされる傾向があった。しかし、このような分野にこそ、雇用創出を通じて成長をもたらす分野が数多く含まれている。地球温暖化や少子高齢化などの課題に正面から向き合うことで、日本が世界に先駆けて課題を解決する「モデル国」となるとともに、需要の創造と供給力の強化の好循環を作り出す。我が国が目指すのは、こうした経済・環境・社会の3つが相互に高め合い、人々の幸福度に寄与する「三方よし」の国である。」

これはサステナビリティの考え方と一致するものであり、その実現に向けて企業側ではCSRを推進することが新成長戦略の実践展開といえるだろう。

## 2. 非財務情報の開示に関する世界の動き

### 2.1 投資家とステークホルダーの関心事

欧米諸国では、企業への透明性や説明責任を求める動きがこれまで強く、企業はその要請への対応を図りつつ事業を進めなければならないという状況が続いている。これまでの開示の対象は主に株主であり、つまり投資家からの財務面での情報開示であった。財務報告においても規定様式の開示にとどまらず、各種内容の情報を報告する必要に迫られてきた。欧米の株主は投資によって企業経営を間接的に関与するばかりでなく、株主行動によって直接企業に働きかけておりプロアクティブである。

これに対し、企業活動のあらゆる側面で企業に説明責任を求めて行動する、社会派の活動家の力が大きくなっている。市民活動の矛先は、NGO(非政府機関)という名称が示すように以前は政府に向いていたが、政府間の利害調整ばかりで問題解決が進まない地球規模の課題については、経済的に影響力の大きい多国籍企業に及ぶようになってきた。企業活動がグローバル化し、一企業の経済力が政府と同レベルに関与するほど甚大になっており、責任の一端は企業活動にもあるといえる。

1990年代はこのようなシフトが鮮明になった時期であり、企業に対し社会的な要請を強くもってアプローチしてくるステークホルダー(Stakeholder)を無視できなくなったため、企業は株主(Shareholder)と同じように対外的に説明していかなければならない存在として認めるようになる。こうした背景から、CSRは企業の社会面に責任持って行動し説明していくものとして、ステークホルダーの要請に応えるべき活動ととらえられているのである。

株主(または投資家)はステークホルダーのひとつであるが、その関心領域が経済的利害に結びついており<sup>14</sup>、情報開示への要請については社会的利害を訴求するその他のステークホルダーとは異なってくる。企業側の対応も、両者の要請の違いを理解しそれぞれに方策をとることが必要になってくる。<sup>15</sup>

両者の関心事は異なるものの、企業に迫るアプローチには共通点もみられる。それは透明性と説明を求めるという行動であり、これに対して企業には情報開示と説明責任が企業の行うべき対策として跳ね返ってくる。この動きは欧州の施策にも表れており、欧州委員会の今後の方策の主要な柱が非財務情報の開示・報告であることから見て取れる。

このように非財務情報の開示については、経済的／社会的の両極から別々のアプローチがあり、両者が近づきつつあるもののまだ認識ギャップがある。

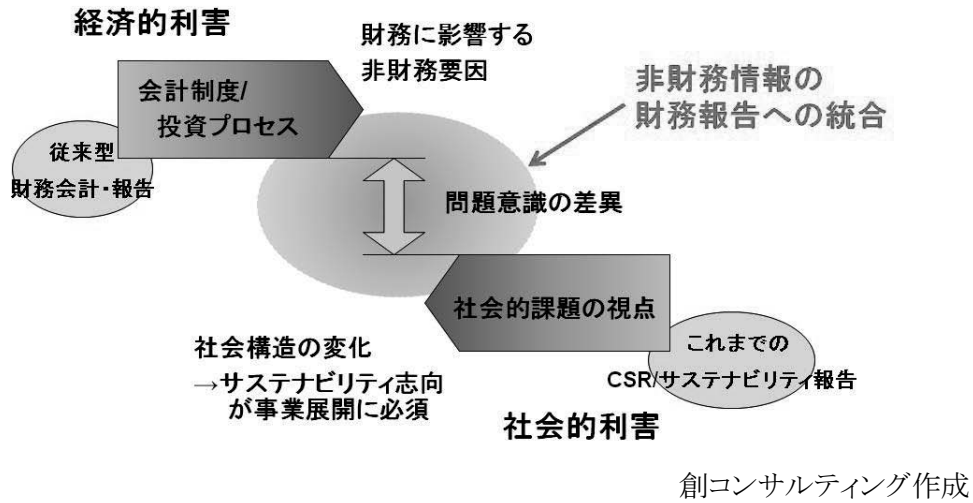
---

<sup>14</sup> ここでいう投資家とは経済的利害をもつメインストリーム投資家をさしており、社会的利害に強い関心をもつSRI投資家とは識別している。

<sup>15</sup> 株主(または投資家)については、(財)企業活力研究所「CSRの動向と新たな潮流に関する調査研究報告書」(平成22年3月)にて調査実施。



図表 2-4 非財務情報の開示に向けてのアプローチ



### 投資家のアプローチ

非財務要因が財務に及ぼす影響が明らかになるにつれ、投資家の間でも投資判断に ESG 要因を組み入れる動きが顕著になっている。投資家の主要なアプローチは、非財務分野における主要パフォーマンス指標 (KPI: Key Performance Indicator) に基づき、できるだけ CSR の取り組みを形式化、定量化することを試みている。主だった動きは、欧州の投資家グループによるイニシアティブである。

Eurosif(欧州 SRI フォーラム)は、欧州で SRI や ESG 投資を推進する様々な活動を行っている。このひとつとして、投資家にとって有用な ESG 情報の開示様式を提案しており、主要な業種セクターやトピックについてコアとなる KPI を検討し発表している<sup>16</sup>。また EFFAS (European Federation of Financial Analysts Societies: 欧州財務アナリスト協会連合会)でも、アナリストの立場から企業の非財務要因を分析するにあたっての KPI を公表している<sup>17</sup>。

### ステークホルダーのアプローチ

マルチステークホルダーの協議によって策定されている、GRI(Global Reporting Initiative)のサステナビリティ報告ガイドライン<sup>18</sup>がこの動きの主流といえる。2006 年のガイドライン第 3 版(G3)において、ステークホルダーと自社にとってのマテリアリティ(重要性)を判断する手法が盛り込まれた。GRI は、その後世間での非財務情報の開示要請の動きを踏まえ、2011 年より第 4 版(G4)の改定作業に着手し始めている。2010 年は後述する IIRC への積極的な参画も表明しており、今後ともアクティブにこの分野に関わっていく意図である。

<sup>16</sup> 現在 12 業種についてレポートを発表している。http://www.eurosif.org

<sup>17</sup> DVFA/EFFAS “KPIs for ESG: A Guideline for the Integrateion of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation” Version 1.2, 2009

<sup>18</sup> Global Reporting Initiative (GRI) “Sustainability Reporting Guidelines”, Third Generation, 2006

## 2.2 制度化への全体動向と主要イニシアティブ

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、2003年にEU理事会による会計法現代化指令(2003/51/EC)が採択されている<sup>19</sup>。これを契機に、財務報告に非財務情報を掲載する動きから、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。この動きは欧州内にとどまらず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。

現在どのような報告をすべきか、その原則論や報告にいたる枠組みなどがいくつかの団体から提案されており、世界レベルで検討しているところである。報告様式については、開示の仕方に2つの報告原則があり、1)細則主義(Rule-based)と2)原則主義(Principle-based)のいずれかを採択することになる。細則主義とは、開示情報を詳細に規定して決められた数値基準で開示する方式であり、現行の会計基準はこちらである。一方原則主義は、原則つまり考え方や枠組みだけを示しており、何を報告するかは原則に基づき決められる。国際会計基準では、原則主義が踏襲されている。

何をどのように報告するかが決められている細則主義と違い、原則主義では企業の戦略的判断に委ねられる部分が大きくなる。「何をもちて重要なのか」という自社の判断基準をしっかりと持つことが第一で、それに基づいて説明することが求められる。作業が増えるというよりも、そのたびに会社側で考え判断するプロセスが要求される。

EU内で国内の非財務情報開示を法制化している国々のあいだでは、デンマークが原則主義でフランスが細則主義を採択している。非財務情報の開示については、包含する範囲が広くまた定量化することが難しい。前述のように経済的アプローチと社会的アプローチのギャップを埋めることにはかなりの検討が必要であり、そうした状況を踏まえて現在のところ各社の裁量に委ねる原則主義への支持が増えている。

以下ではこの分野の世界のイニシアティブのうち、主要なものを紹介する。

### EABIS プロジェクト

CSRヨーロッパが中心となって展開しているプロジェクトで、2008年11月に発表された報告<sup>20</sup>を踏まえ、2009年9月にはEABIS(European Academy of Business in Society: 欧州ビジネスアカデミー)研究プロジェクトとして報告が発表された<sup>21</sup>。

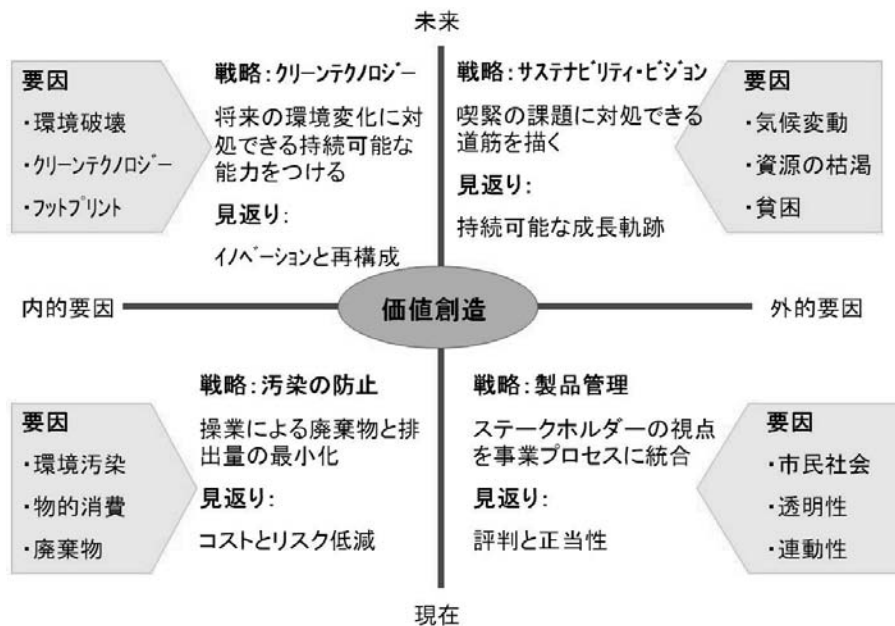
今回の報告では、前回発表した「企業と投資家の対話のための10の原則」にもとづき、企業と投資家とのダイアログを通して、企業価値にサステナビリティ要因がどのように寄与しているかの道筋を明確にすることに焦点を当てている。企業のサステナビリティは、図表2-5に示すように現在の価値ばかりでなく、むしろ将来での実現を考慮しなければならない。また社内および社外での要因が考えられ、そこには様々な要因が関わっている。

<sup>19</sup> (財)企業活力研究所「CSRの動向と新たな潮流に関する調査研究報告書」平成22年3月

<sup>20</sup> 詳細は、(財)企業活力研究所「CSRの動向と新たな潮流に関する調査研究報告書」平成22年3月を参照。原文は、EU CSR Alliance Laboratory on non-financial performance “Valuing Non-Financial Performance: A European framework for company and investor dialogue”, November 2008

<sup>21</sup> EABIS Research Project “Sustainable Value: Corporate Responsibility, Market Valuation and Measuring the Financial and Non-Financial Performance of the Firm”, September 2009.

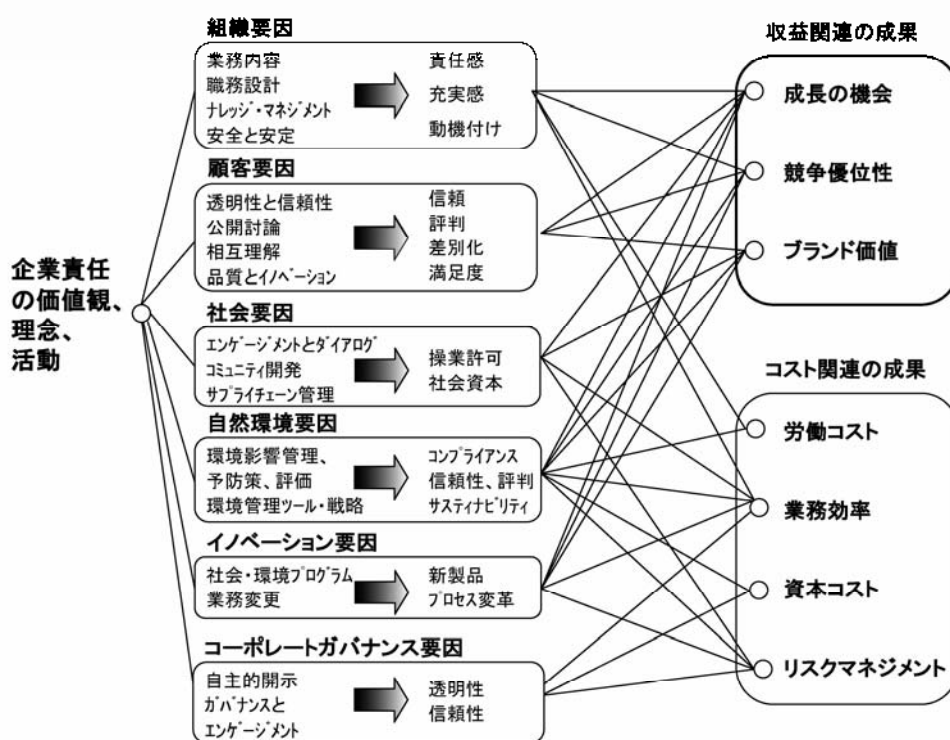
図表 2-5 サステナビリティ企業価値のマッピング<sup>22</sup>



このプロジェクトでは、企業の社会パフォーマンスと財務パフォーマンスのリンクを明確にし、サステナビリティ企業価値の評価を進めるべく「価値創造フレームワーク」を提示している。この過程では、企業、投資家、研究者などの様々な関係者 170 人の知恵と知見を終結させた。ここでは KPI 測定といった具体的な指標の提示までは行わず、まず CSR 各要因が、パフォーマンスのどの部分にどう関連するかを明確に関連づけることに焦点を当てる、理論フレームワークを提示している。そして企業価値の創造部分は、収益を構成する 3 つの成果要因とコストに関連する 4 つの成果要因の 2 つで構成されている。それを実現する様々なドライバーを 5 つの CSR 要因として抽出し、企業価値に関連づけることを示している。

<sup>22</sup> Adapted from “The Necessary Revolution”, Peter Senge et al; Derived from : Hart, Milestein & Caggiano (2003)

図表 2-6 価値創造フレームワーク<sup>23</sup>



このフレームワークは、企業の実務家にとっては、企業と投資家や財務アナリストコミュニティとのコミュニケーションをよりスムーズにすることに役立てることができるだろう。企業は自社の様々な取り組みを、財務成果にリンクさせていける。また投資コミュニティにおいては、企業活動について、特に経営の品質や企業価値の創造プロセスにおけるサステナビリティ面での関連付けを説明するものになる。そしてフレームワークという共通のツールをつきあわせることによって、両者の対話を促すことができるだろう。これはこれまでの財務情報の分析手法を補うと同時に、統合することもできるだろう。

今後のステップとして、EABISプロジェクトでは企業に呼び掛けてこのモデルを実施に使ってもらいながら、フレームワークをより実務的に活用できるものに改善していく予定である。

#### WICI(世界知的資本/資産イニシアティブ)<sup>24</sup>

WICI(World Intellectual Capital Initiative: 世界知的資本/資産イニシアティブ)は、企業価値創造のための評価と開示のグローバルフレームワークの実現を目指して、2007年に発足された。主要な民間部門から企業やアナリスト、投資家、そして公的機関や会計専門家、大学などの参加者らによって構成される国際ネットワークである。主要メンバーは、米国公認会計士協会や欧州財務アナリスト協会、経済協力開発機構(OECD)のほか、日本から経済産業省と早稲田大学が参加している。また欧州委員会が、オブザーバーとして参加している。日本では2008年

<sup>23</sup> Perrine et al, "Going beyond a long-lasting debate", EABIS Research Project Working paper, 2009

<sup>24</sup> <http://www.wici-japan.com/>

10月に、グローバルビジネスレポーティングにおける日本の活動をリードする組織としてWICI-Japanが発足した。

WICIでは次の3つの主要なゴールを設定している。

1. 投資家やステークホルダーに対して企業が現状や実績等を適切に報告できるグローバルフレームワーク(任意適用)の開発
2. 業種別 KPI(主要パフォーマンス指標)の測定方法と開示ガイドラインの作成
3. 非財務情報に関する XBRL タクソミ<sup>25</sup>開発の促進

業種別 KPI については、ビジネスレポーティングと一体化して示すことが重要であると考えており、そのコンセプトペーパーを発表している<sup>26</sup>。業界特有の開示 KPI の選定作業として「業種別開示 KPI プロジェクト」が組織され、作業が進んでいる<sup>27</sup>。これまでに、業種別 KPI については WICI コンセプトペーパーの考え方に基づく 4 業種(自動車、電子部品、製薬、通信)の KPI 案が紹介されている。以下については日本企業のケーススタディも行っている。

- ・自動車： 本田技研工業株式会社
- ・電子部品： TDK 株式会社
- ・製薬： エーザイ株式会社

ここでは、製薬業界の例を紹介する<sup>28</sup>。

#### 1) 共通キーワード選定

まず製薬業界の開示情報より、将来の企業価値創造や、持続成長を達成するために、各社が戦略上重要と位置づける事項のうち、各社が共通して掲げているキーワードを特定した。

---

<sup>25</sup> XBRL は、財務情報が作成・流通・再利用できるように標準化されたデータベースの言語。タクソミとは、XBRL を利用するにあたりその属性情報をまとめた定義集であり、分類辞書ともいわれる。

<sup>26</sup> WICI「ビジネスレポーティングにおける WICI KPI のコンセプトペーパー バージョン 1」(最終更新日:2010年7月)

<sup>27</sup> Michael Smith, Audrey L. Apfel, Richard Mitchell “The Gartner Business Value Model: A Framework for Measuring Business Performance” May 2006

<sup>28</sup> WICI Japan, KPI の実務例 ケーススタディ: エーザイ株式会社 2009 年度年次報告書

図表 2-7 共通キーワードリスト(製薬業界)

Key Word	選定根拠
① R&D	パイプラインを繋げるための R&D には莫大な「資金」と 10 年以上もの「時間」を要し、その成果が企業の価値創造に大きく影響を与える。 加えて、2010 年問題以降の後継新薬開発及びバイオ医薬品への取り組みが、長期継続的な成長を予測する上で重要な鍵となる。
②パイプライン*	有力なパイプラインの確保は、製薬企業にとって、中長期の業績を左右することになる。どの分野においてどのフェーズのどんな新薬を開発しているのかという情報は、将来の売上や成長力を予測する上で大変重要な情報である。
③グローバル展開	国内市場の成熟化と製薬企業のグローバル化に伴い、先進諸国の有力市場でのビジネス状況と新興市場の成長性を鑑みた海外展開(自己資本・協業)は、日本の製薬メーカーの成長性を大きく左右する。
④人材	有力な薬剤の開発には有能な研究員の確保が重要である。したがって、人的リソースの重要性は益々高まっている。
⑤マーケティング	パイプラインの最終段階である上市・販売の際に、各社の MR などによるマーケティングが企業の製品の市場シェアに大きな影響を与える。

\*パイプライン:薬剤の開発初期段階から販売開始までの一連のプロセスのこと

2) KPI

WICIでは、上記のキーワードを製薬業界各社共通の企業戦略における重要テーマとして捉え、そのキーワードに関連したKPIの抽出を行った。製薬業界の企業価値創造の要となるキーワードに紐づくKPIは以下の通りである。

図表 2-8 KPI リスト(製薬業界)

Key Word	No.	KPI
①R&D	1	アンメットニーズへの挑戦数
	2	スクリーニング数
	3	特許申請数と物質特許割合
	4	領域別 R&D 投入割合
	5	地域別ライセンス件数
	6	プロジェクト別症例実施数
	7	領域別・フェーズ別 R&D 成功率
	8	有力商品の市場占有率(分野別/国別)
②パイプライン	9	特許切れ予定件数
③グローバル展開	10	研究開発拠点の展開地域数
	11	対象エリア別プロジェクト割合
	12	地域別ライセンス割合
	13	領域別ライセンス・イン割合
	14	領域別ライセンス・アウト割合
④人材	15	領域別 採用論文数
⑤マーケティング	16	品目別 MR(generalist) 割合

## IIRC(国際統合報告委員会)

IIRC(International Integrated Reporting Committee) は、Prince's Accounting for Sustainability Project<sup>29</sup>と GRI が 2010 年 8 月に共同して設立した国際ネットワークである。IIRC は、企業の財務報告に環境的側面、社会的側面、ガバナンスに関する報告を統合し、明確性・正確性・一貫性のある様式に基づいて情報を開示するための国際報告フレームワークを創出することを目的としている<sup>30</sup>。IIRC では、統合報告の開発・推進における役割を以下のように掲げている。

- ・この課題についての意識を喚起し、ベストな方法のために政府、規制当局、企業、投資家、会計機関、基準の策定機関の間でコンセンサスを構築する。
- ・統合報告の範囲や主要な構成要素を設定することで、体系的な統合報告のフレームワークを開発する。
- ・追加的作業が必要なエリアを優先順位付けし、開発の計画を提供する。
- ・この分野の基準が自主的／義務的のいずれであるべきかを検討する。そして基準の設定機関と統合報告を実証するために必要な基準についての集まりとの共同作業を促進する。
- ・適切な規制当局と報告の作成側による統合報告の展開を推進する。

統合報告とは、単に財務報告のなかに非財務情報を併記したものではなく、企業活動全体を示すコーポレート報告といえる<sup>31</sup>。つまり報告は 1) マネジメント・コメントリー、2) ガバナンスと報酬報告、3) 環境と社会要因、4) 財務、の4つの要素が含まれ、有機的に結びついていることが重要である。そして全要素の報告ピラミッド構成において、トップレベルの情報を提供していくことがその目指す姿である。

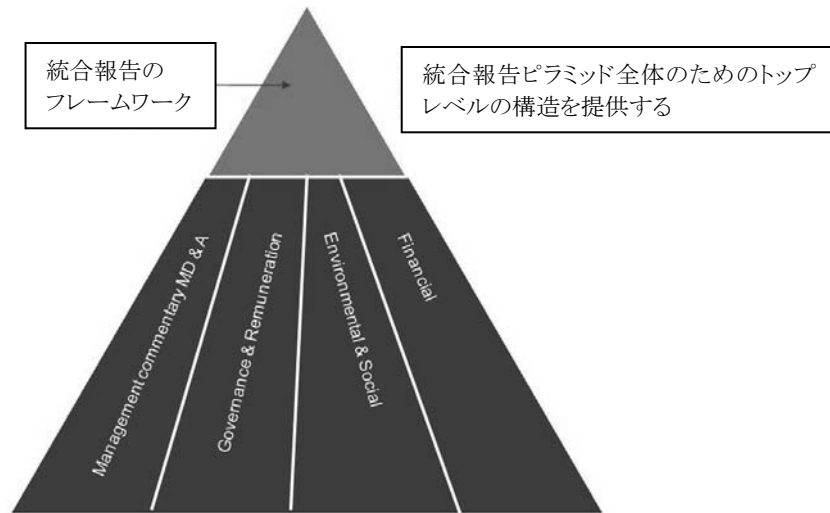
---

<sup>29</sup> サステナビリティの観点から統合報告を推進する会計グループ。2004年に英国チャールズ皇太子により開始されたプロジェクト。

<sup>30</sup> KPMG ニューズレター(環境・CSR 関連)「国際統合報告委員会(IIRC)の創設と統合報告のメインストリーム化に向けた議論の動向」、2010年8月

<sup>31</sup> Paul Druckman「WICI シンポジウム 2010—統合的ビジネスレポートへの挑戦」2010年12月2日、講演資料より

図表 2-9 統合報告の構成イメージ



作業はトップの委員メンバーのもとにワーキンググループを結成し、ここで主要事項を決定する。具体的な作業は、その下のタスクフォースが受け持っている。現在以下のテーマが進行中である。

- 統合報告のフレームワークの開発
- エンゲージメントとコミュニケーション
- 統合報告の推進に向けたガバナンス

今後の予定としては、2011年11月に開催のG20の会合に向けた提案をすることを目標に活動している。そのために、2011年5月に検討報告を発表する予定であり、現在タスクフォースを中心に検討を行っている。この報告の実践展開を進めるためのパイロットプロジェクトに参加する企業を2011年3月から募集し、6-7月に実施する。



### III. 企業価値創造をもたらす戦略的CSRの意義

これまでのCSRを巡る国内外の動向にみられるように、サステナビリティは今や世界のメガトレンドになりつつあり、企業経営に影響をもたらす要因になっている。国内外の主要企業は、これまでの産業活動中心のビジネス展開だけでは事業成長が難しいことを実感しており、サステナビリティ要素を経営のなかに積極的に取り込んでいる。世間からの要請としてリスク対応から始まったCSRの取り組みは、今ではポジティブな要素と置き換えて、企業価値の創出をもたらすための重点的な事業戦略へと発展させている。

これは「世の中にとっていいことをする」という社会からの視点ばかりではなく、むしろ継続的な経営を実現するために、変化する外部環境の変化を取り込むことが必要だからである。つまり、サステナビリティを追求するなかで事業にとっての機会となる要素を抽出し、これを経営戦略のなかに組み込んで実践していくことが、企業価値を創造することにつながると考えられる。

そこで本調査では、CSRの全体構成のうちとくに価値創造をもたらす活動を戦略的CSRと捉えることとする。CSRの発展性が重要なのではなく、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ことが必要である。

戦略的CSRとは、環境・社会課題を軸にした事業戦略を展開することが主眼となるが、これだけに留まらない。ポスト金融資本主義下の企業価値とは、経済軸のなかに社会軸を取り入れトータルで企業価値を高めていくことである。

こうした変革下の企業像は、ステークホルダーと共生し、社会面での配慮をどれだけ企業活動として行えるかにある。地域コミュニティでの活動についても、慈善活動や奉仕活動だけではなく自社の事業活動や企業姿勢との関連を明確にした取り組みを中心に据えることで、戦略的な展開になる。このような戦略的社会貢献は、企業のブランド価値の向上につながってくる。

一方これまでステークホルダーから問題視され、企業側の対応に責任を求める事象についてはリスク面ばかりが強調されてきた。このように企業の評判にダメージを被った事態には、懸念を寄せるステークホルダーと対話して信頼を回復し、社会的評判を再構築することで、企業価値のさらなる創造につとめると考えることができる。リスクを克服することで、これを新たな機会に置き換えるという捉え方である。

さらにリスク要因は捉え方によって「問題あるところに商機あり」となり得るもので、事業戦略のうで機会をもたらす切り口ともなる。厳しくなる環境規制の施行は、企業側で管理活動が必要になり、コストを増加する要因とみられがちだが、その分、有害物質・部品数の少ない設計で省エネ製品などを開発すれば、それが競争力になる。つまり、社会からの要請や批判の裏には事業機会も潜んでいるといえる。新たな事業機会を探すには、変化する社会情勢に柔軟な発想をもつことが求められ、このことが社内にイノベーションをもたらすプラス要因となりうる。

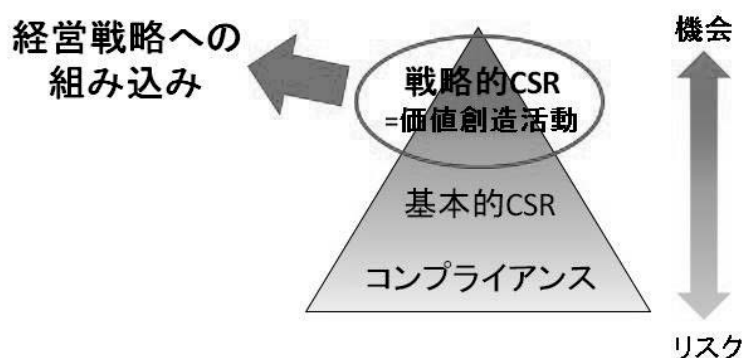
このように戦略的CSRは今後のグローバルな企業活動のうで、企業価値につながられるような様々な切り口を提案できると考えられる。どのような展開ができるか、それは企業の現存の事業戦略ともからめ多様な展開が探れる。そこで次章では先進企業の事例を盛り込んだ4つのモ

デルアプローチと3つの CSR 部門の機能と役割を示し、経営への効果を分析する。

戦略的 CSR とは、事業プロセスへの随伴的な社会・環境配慮の組み込みや個別のリスク対応をベースとした CSR に留まるのではなく、企業価値の創造に焦点をあて経営戦略と直接関係づけられた活動を組み込んだ CSR をいう。

- 企業が事業戦略として利益だけを考えて展開するばかりでなく、持続可能な社会作りに向けて世の中にプラスの影響をもたらすことがステークホルダーからの評価につながる。このように経営にサステナビリティを包含することが、社会価値と株主価値の両方を統合した企業価値を高める。
- 個々の企業においては、
  - ・CSR がトップの意思決定メカニズムに組み込まれた経営戦略になっているか、
  - ・その戦略に基づいた事業が展開されているか、
  - ・これまでの経営手法にイノベーションをもたらしているか、
  - ・そうした戦略と事業活動が社内外に発信、情報開示されているか、が重要になる。これらの結果として、企業価値の向上につながっているかが、戦略的 CSR が行われているかどうかのメルクマールとなる。

図表 3-1 CSR の全体構成と価値創造



## IV. CSRの戦略的な展開の手法と経営への効果

### 1. 企業価値につながる手法

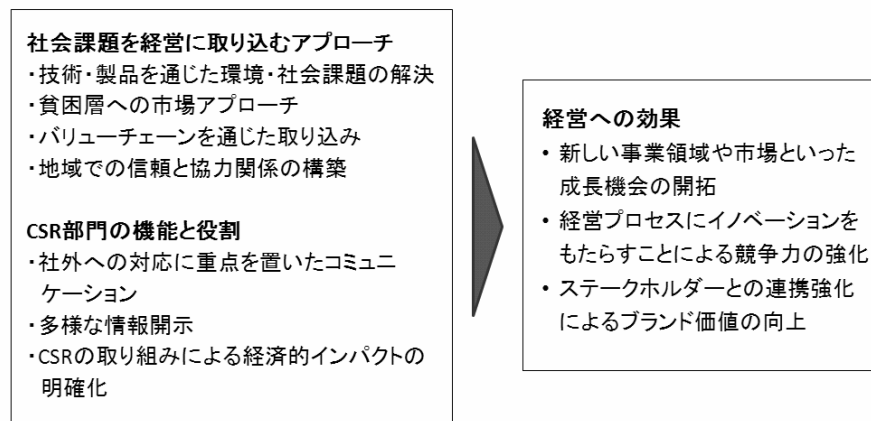
CSRを価値創造につなげるための戦略は、自社の置かれているポジションや技術、製品群などにより、各社各様の展開があり得る。そもそも経営戦略としてとらえるものであり、一定の枠組みを強いられるというよりも、企業が主体的にサステナビリティを取り込み、事業や経営に位置づけていくものである。

各社の分析においては、CSRの取り組みが価値創造にどのように結び付いているかについて、II章で紹介したEABISプロジェクトの価値創造フレームワークを活用し、その収益要素である成長の機会、競争優位性、ブランド価値の切り口からとらえるようにした。

事業戦略は各社が独自の展開をしているものであり、戦略的CSRの特徴も多様なアプローチがみられる。それでも、先進企業の展開には、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、いくつかのアプローチに分類できる。CSRは企業中心に構築する姿勢ではなく、ステークホルダーの観点に立ち、経営に社会志向の方策を取り込むためのドライバーといえる。そこで社会課題の観点から4つのアプローチに分類し、各社の重点的展開を取り込んで成功要因をまとめる。

さらにこのアプローチ以外に、業種間で共通にみられるCSR部門の機能と役割においても、日本企業にとって有用な企業価値を高める様々な取り組みがみられる。これについてもあわせて分析し、こうした活動が経営にどのような効果を及ぼしているかを導いていく。

図表4-1 企業価値につながる手法と経営への効果



#### 1.1 技術・製品を通じた環境・社会課題の解決

企業価値の創造をもっともダイレクトに実現するアプローチである。サステナビリティの視点を経営に取り入れることは今後のビジネス展開に有益であるという認識のもとに、様々なビジネスチャンスを見出している。地球規模に広がる環境・社会課題を解決することが事業の使命であり、潜在的な市場といえる。企業が最初に遭遇するのは「大きな課題」であり、経営にとってはコスト

にかかってくるもので、放置していると長期的なリスクにもなる。しかし、このリスクにチャレンジしていくことで、新しい機会が見出され「成長のドライバー」となりうる。

このアプローチによる企業にとっての価値は、まず新規市場の創造があげられる。この点は米国企業に特に顕著である。GEのエコマジネーションは、米国がまだ環境対策に躊躇していた時期にスタートし、5年たった現在環境装置などの分野でマーケットのリーダーになっている。日立製作所ではインフラ事業にICT技術を融合させ、それを社会イノベーション事業と位置づけ、新規性と将来性を見据えている。さらにSmarter Planet (IBM)、KAITEKI (三菱ケミカル)と、各社独自で事業戦略に名称をつけ対外的に統一メッセージを発信することで、目指す先がサステナビリティであることを認識させそこに付加価値を訴求している。

これにより、社会ニーズに適合した新製品の開発を促し、競争力の強化につなげている。BASFやSolvayといった化学会社にもその典型が見られる。また池内タオルも中小企業ながら、顧客ニーズに応えた環境へのこだわりを持ち続けた製品開発に注力し、これによって世界の消費者から支持されているといえる。

こうしたなかでは、今までの基準であった高機能、高性能の製品ではなく、世界中の環境・社会ニーズを満たす適度な価格の技術や製品を生み出すことが重要になってくる。GEのヘルシーマジネーションのように、途上国のニーズにあった製品開発により、先進国の市場開拓にもつながる新たな領域開拓につながる「リバース・イノベーション」が注目されている。

## 1.2 貧困層への市場アプローチ

今日のグローバル化は、先進国主導からBRICsなどの多様な新興国が混在する複雑な広がりを見せている。これまで成長していた先進国は成熟市場であり、逆に開発や援助が必要とされてきた途上国は、経済発展のポテンシャルが大きい新興国として市場の魅力が高まっている。現在のところ、日本企業の顧客対象は新興国の高所得層から中所得層であり、このボリュームゾーンへのマーケティングでの競争が激化している。インフラが不十分で貧困課題を抱える農村地帯に住む低所得者は、企業の顧客ターゲットとして考えられにくい層だが、ここでも社会課題を解決することで事業展開を可能にするアプローチがある。

このアプローチの特徴は、社会価値の創造にある。貧困を解決したいという地域のステークホルダーと協働することで、途上国の貧困層を消費者として考える、という発想の転換が可能であることを示している。社会価値を訴求することで企業の信頼性も高まり、これが企業価値につながるといえる。

Unileverは、これまで労働力とは考えられなかった貧困地域の女性をビジネスのパートナーとして展開している。事業者であるとともに、生活水準が上がるので顧客層の開拓ともなることで、高いマーケットシェアを築いている。またVodafoneは革新技术を活用して膨大な人口の貧困層に携帯電話を普及させ、新市場の開拓を実現している。日本ポリグルのような中小企業の成功に見られるように、このようなビジネスには規模の大小は参入障壁ではないともいえる。インフラも整わない混とんとした地域では、資本力よりも社会性を訴求する社員の意欲や、地域のステークホルダーとの信頼強化が事業を成功に導いていく。

いずれにしても、新興国では貧困や衛生などの社会課題の解決を、事業を通して行うという発想の転換が、市場開拓のイノベーションといえる。一方、こうした国においては、財政面の弱さ、政府の統治機構などが課題になる。その点では、国際機関もミレニアム開発目標<sup>32</sup>の達成には企業のビジネスアプローチが欠かせないと考えており、企業と積極的に協力していく体制を整えているため、こうした機関との実務連携により展開するケースが多い。

### 1.3 バリューチェーンを通じた取り組み

経済のグローバル化により、先進国の多国籍企業は世界のあらゆる国々で生産や原料調達ネットワークを広げてきた。このようにバリューチェーンが広がったことで、消費者や顧客から製品の安全性を生産地まで追跡する要請も大きくなっている。また購入する側の大企業のサプライヤーへの調達姿勢についても、NGOなどから問題を指摘されている。

多国籍企業や海外から原料を調達している企業は、バリューチェーン(特に上流のサプライチェーン)でのCSR配慮が求められており、これがリスク要因として認識されている。ISO26000のなかでも、「組織の影響力の範囲には、組織のバリューチェーン内における、及びバリューチェーンを超えた関係が含まれる<sup>33</sup>。」と言及している。バリューチェーンの下流にあるB to C企業では、サプライヤーとのチャネルやルートは複雑であるが、そこから目をそむけずに主体的に関わり自社の取り組み姿勢を真摯に示すことで、消費者からの信頼を得ようと努力を重ねている。

具体的には、消費者の安全・安心への要望、さらに商品の製造元の労働状況や原料の調達現場での人権課題への関心が世界的に高まっていることに対応している。NestleやWalmartはこれまでサプライチェーンでの態度についてNGOから批判を受け、標的になってきた。キャンペーンに受動的に対応するのではなく、CEO以下企業全体でプロアクティブに取り組むことで地域やステークホルダーからの信頼を得ようとしている。主体的な姿勢により評判リスクのダメージを払しょくし、社会価値を高めることにつながる。

また農産物については、安定した原料調達を続けるために企業側でも団結して生産現場でのサステナビリティに取り組んでいる。事業を継続的に展開するために死活問題になっており、こうした取り組みが必要になっている。Nestle、Unilever、味の素はすべて共通にそのような考えのもとに、CSRを展開している。

### 1.4 地域での信頼と協力関係の構築

地域貢献や社会貢献は、CSRといわずとも日本企業が従来からずっと行ってきた活動である。しかし事業には結びつかないチャリティや慈善行為としての貢献活動ではなく、地域に向けた活動のなかでも自社事業との関連性を意識し、現在そして今後の将来に向けてビジネスにプラスに働く活動として展開する戦略的社会貢献が重要性を帯びている。また本業を行うなかで、地域との連携を深める活動も含んでいる。

<sup>32</sup> 2015年までに貧困を半減するということをうたった、国連が推進しているプログラム。貧困、教育、女性の地位、幼児死亡率、妊産婦、HIV/エイズ、環境、パートナーシップの8分野での目標を掲げている。

<sup>33</sup> ISO26000「5.2.3 社会的責任と組織の影響力の範囲」より。なお影響力の範囲については、「組織が個人又は組織の決定又は活動に対する影響力をもつ、政治、契約、経済、その他の関係の領域・程度。」と定義している。

ISO26000においても、中核主題のひとつに「コミュニティへの参画及びコミュニティの発展」が位置づけられている。

「コミュニティへの参画及びコミュニティの発展」の課題

- 課題1: コミュニティへの参画
- 課題2: 教育及び文化
- 課題3: 雇用創出及び技能開発
- 課題4: 技術の開発及び技術へのアクセス
- 課題5: 富及び所得の創出
- 課題6: 健康
- 課題7: 社会的投資

ISO26000「6.8 コミュニティへの参画及びコミュニティの発展」より

社会的責任としてのコミュニティ活動とは、その地域での雇用することで所得の創出につなげる、といった経済的な効果を包含している。また、教育や技能開発を提供することでその地域の人々のスキルが向上でき、人材の育成に寄与することで地域の自立を助け、継続的な地域発展につなげることができる。このように一度限りの社会貢献活動でない、持続可能な地域づくりが求められている。

さらに企業にとっては、自社のビジネスにとってのプラスの影響が見込まれるように活動すべきであり、これは費用ではなく社会的投資として将来の事業展開に跳ね返ってくると考えられる。地元の機関やNGOなどと一緒に課題解決に取り組むことで、そこの人たちとの信頼関係が構築できる。これは今後長期にわたって継続して事業を展開するうえで、重要な要素である。このように、地域との信頼構築は、企業価値の創造に大きく関連するといえるのである。

OTTOのバングラデシュでの合弁事業、WalmartのSVN(Sustainability Value Networks)などは、会社側がコーディネータの役割を担うことで、企業を社会とつないでいる。企業にとっては、ステークホルダーとの接点から事業化へのニーズなども発見できる。日本企業でも、ファーストリテイリングがバングラデシュで現地向けの合弁事業を展開し始めている。地域社会でのWin-Winとなるパートナーシップが社会価値を高めるとともに企業価値の創造にもつながるといえる。

ソニーは途上国とのパートナーシップによって、新規開発の実証実験と社会貢献活動を効果的に展開している。Hondaは、交通安全の徹底という事業と関連づけたCSR活動を着実に実行することで、アジアでの信頼とプレゼンスを根付かせている。Johnson & Johnsonは、製薬会社としてアフリカなど途上国での衛生・医療ニーズに対応したプログラムを展開することで関係を構築している。

## 1.5 社外との対応に重点を置いたコミュニケーション

欧米では、投資家やステークホルダーからの企業への透明性や説明責任を求める動きが根付いており、社外への対応を強く意識することに重点を置いている。外部からの評価を得るのは、企業がどれだけ社会にコミットしているかというステークホルダーに示す姿勢である。それには社内だけでなく、むしろ社会のトレンドをも引っ張っていく、という気概が経営トップに込められることが期待されているのであり、グローバル社会での強いリーダーシップが重要になる。

このため CSR への取り組みについても、従業員とのコミュニケーションなどの社内対応よりも、NPO/NGO を含む社外ステークホルダーとのコミュニケーションに重点が置かれている。担当組織は、コーポレートレベルのコミュニケーション担当部門（広報部、コーポレートコミュニケーション部など）に位置づけられているケースや、関連性を強めた配置にしているようなケースが多い。このようにステークホルダー対応に専心する企業がほとんどであり、それだけステークホルダーからの評判と対応の良さによる信頼の構築を重視しているといえる。

戦略にサステナビリティや CSR が組み込まれているので、トップ機構の意思決定メカニズムや戦略策定でもこの要素が実践されている。BASF では、社内トップの経営会議に相当する「サステナビリティ協議会」を設けている。また Nestle などではステークホルダーや有識者で構成する諮問委員会を設け、定期的に継続して開催している。外部の見識と激変する市場や社会ニーズを経営の機構に取り入れる仕組みであり、組織体制でのイノベーションといえる。

この機構のなかでは、社内の CSR 推進は各事業会社が戦略策定や業務展開のなかで行っている。本社レベルは、全体方針とそのプログラム策定と、展開に必要な資料作成といった業務が中心である。

## 1.6 多様な情報開示

財務報告と非財務報告の統合についての検討が始まっているが、まだ試みの段階といえ、記載内容や様式は企業側の意向に基づき様々な展開がみられる。非財務情報の開示は原則ベースで進められる方向にあるので、企業の裁量による報告のなかで価値創造を各社がどのように考えているのかを知る上で参考になる。

BASF など統合報告に一本化する企業も増えているが、サステナビリティ報告をステークホルダー向けに別途に発行する方針の企業も多い。CSR 活動の詳細を伝えるには必要との考えで、報告書を発行しない企業であってもウェブでの発信など、情報開示はむしろ詳細にわたっている。さらにトピックや読者ごとに別冊子をつくるケースも多い。

## 1.7 CSRの取り組みによる経済的インパクトの明確化

欧州では、年次報告書において非財務的主要業績指標を開示することが制度化しているので、多くの企業で CSR の分野でもこれらの情報の年次報告書への記載が進んでいる。そして投資家からの非財務情報の開示要請が強いことから、彼らを意識した情報開示や説明会の開催も広がっている。

サステナビリティや CSR 活動が経営戦略にどう組み込まれ、それが企業価値の創造にいか

役立っているのか、そしてその財務パフォーマンスとの関係づけを説明しようという姿勢がベースである。これに伴う経営管理のツールとして KPI を選定し、成果を計測して実績を報告する。他社との比較可能性という課題もあるが、それ以前に自社の経営管理のうえで意味のある指標が重要なのであり、それが外部に対して説明できる報告となっていくのである。

投資家に対しては、質問を待つのではなく企業側からサステナビリティの重要性を知らせる努力も必要で、投資家の理解する言葉と文脈で発信していくことも大事である。戦略のなかにサステナビリティや CSR が組み込まれていれば、投資家もおのずと理解してくるだろう。財務業績しか関心をもたない投資家を啓発していくことで、この要因が価値創造をもたらしていることが徐々に受け入れられてくるだろう。



## 2. 経営への効果

戦略的 CSR を経営に組み込むことにより、以下のような経営の効果が期待できる。

### 2.1 新しい事業領域や市場といった成長機会の開拓

通常、社会課題自体は企業にとってのリスクとなることが多い。しかし、「問題あるところに商機あり」とプロアクティブに捉えれば、課題とはビジネスの潜在性をもつ宝庫であり果敢にリスクにチャレンジすることで新たな事業機会や価値観が創出できる。「新しい成長」の切り札はサステナビリティにあるといえる。

具体的な事業領域としては、環境やヘルスケアなどが有力である。今日のサステナビリティの文脈で位置づけられる環境とは、個々の環境技術・製品の卓越性よりも、要素技術が社会のなかでどう活用され地域全体で環境効率をどうあげるか、という利用側の立場で考えることが重要になっている。「つくる側」の論理から「利用する側」の論理に立つことが、CSRを包含した事業戦略といえる。技術開発ありき(企業視点)よりも、環境・社会課題を解決するために自社の事業はどのように寄与できるのか(ステークホルダー視点)というアプローチを取ることで事業の新たな方向性が見えてくる。

またこれからの成長市場は、先進国から新興国や途上国にシフトしているが、こうした地域での事業開拓にこそ、サステナビリティの視点を持つことが重要になる。途上国の貧困層に対しては、衣食住にかかわる社会課題を事業活動を通して解決するアプローチが、新たなビジネスモデルとして注目されている。またテクノロジーの普及など不可能と思われていた低所得地域でも、サステナビリティを軸にした技術開発の成果により、これまで考えられなかったような事業が創出され、成果を出しているケースもある。貧困のなかから企業価値を生むその展開も、CSRを統合した成功パターンであり、様々な成長機会の可能性が考えられる。

### 2.2 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

戦略的CSRを遂行することによって、今後の企業発展に必要なイノベーションが次のようにもたらされる。

- ・ 地球規模での環境・社会課題を見据え、その課題解決に向けて企業が長期の時間軸で取り組むことを事業の成長機会として考え、サステナビリティを経営戦略のなかに組み込む、戦略発想のイノベーション
- ・ 途上国のニーズにあった技術・製品開発により、その国の市場を獲得するだけでなく、それらを先進国に販売することでこうした国のニーズをも掘り起こしているという、技術・製品開発のイノベーション
- ・ 貧困や衛生等の社会課題の解決を事業を通して行う、という発想の転換により、開発や援助の対象としか考えられなかった貧困層を新たな需要層として開拓し、ボリュームゾーンとして位置づけていく、市場開拓のイノベーション
- ・ トップの意思決定ほか、社内のあらゆるプロセスにステークホルダーの視点を取り込むことで、外部の視点を経営に取り入れる、組織開発のイノベーション

### 2.3 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

CSRの取り組みは長期にわたる社会へのコミットメントであり、その成果を定量的に計測できる企業価値ではない。また取り組んだ活動の効果がすぐに表れるともいえないが、財務業績では表せられない無形資産の部分に寄与してくるといえよう。地域における様々なステークホルダーとのエンゲージメント<sup>34</sup>を推進し良好な関係を構築することは、地域でのポジティブな評判を獲得し、このことを通してブランド価値の向上につながる。

先進企業は各社とも、事業領域に関連するコミュニティ展開を経営に組み込んでいる。事業活動が拡大化、グローバル化するにつれ、企業だけのリソースでは末端の現場での状況まで管理できない。この盲点がNGOからの指摘につながるのであり、地域のステークホルダーを企業の良きパートナーとすることが評判リスクの低減につながるため、こうした活動も企業のブランド価値向上の文脈に位置付けられる。

サプライチェーン・マネジメントにおいては、サプライヤーとの連携を強化する戦略的CSRの活動によってプラスの効果が見出せる。B to C企業では、消費者からの要求に応えるためにも、サプライヤー対策でのCSRに積極的に取り組むことで、ステークホルダーからのプラスの評価が得られ、これがブランド価値創造をもたらす。

またこれまで進出したことのない新興国・途上国で事業を開拓するには、優れた技術、安い製品を提供できればいいのではなく、その地域の慣習を知る良きパートナーを見つけることが必須事項である。日本流を一方向的に植え付けるだけではなく、そのステークホルダーとの連携を強化し、地域の多様な人材を包括的に組み込んでいくことが、長期的な事業の成功につながるといえる。ステークホルダーには国際機関や現地の政府も含まれ、こうした機関との官民パートナーシップを活用することで、新たなパートナーシップ構築のきっかけを作れる。幅広いステークホルダーとの関係構築を通じて自社なりにモデルを構築することが、ブランド価値につながる。

---

<sup>34</sup> ISO26000 では、ステークホルダーエンゲージメントのことを「組織の決定に関する基本情報を提供する目的で、組織と一人以上のステークホルダーとの間に対話の機会を作り出すために試みられる活動」と定義している。

## V. 戦略的 CSR の展開に向けての提言

以上のような検討を踏まえ、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。**

サステナビリティは 21 世紀のメガトレンドになると考えられており、事業の存続のうえで環境・社会の関心事や課題を経営のなかに組み込むことが、これからの時代を生き残るうえで重要になっている。今後の経営戦略の策定にあたっては、これまでの産業構造を前提とした経営観や担当部門からの積み上げの集積といった過去トレンドの延長ではなく、将来の地球規模での課題や変化を捉え、そこに向けて企業が何をすべきかを導き出す(Back-casting)、将来志向(Forward-looking)のアプローチにパラダイムシフトすることが必要である。その「新しい事業戦略」とは、環境、ヘルスケアなど社会課題の解決につながる領域であり、それらに関連する自社事業を選択・集中した戦略を明確にする戦略的 CSR が求められる。

このような課題対応型の経営戦略はステークホルダー志向の戦略といえ、ステークホルダーからの評判と信頼を築き連携を深めることが、企業のブランド価値を高めることにつながる。政府の統治機構が弱く環境・社会規制が不十分な新興国では、CSR 活動が「操業へのライセンス」といわれるくらいに重視されている。それも「社会に良いことをする」という視点からだけでなく、自社事業と関連の強い課題や重点的に展開する地域において、事業活動に組み込んで推進することで、地域との継続的な連携ができる。これらによってステークホルダーの自立を促し、社会価値を向上することが結果的に企業価値の創造にもつながるといえる。

こうした変化を投資家も認識するようになり、経営戦略のなかにサステナビリティ要因がどのように組み込まれているかに関心が向けられている。業績に結びつけた評価では、戦略がマネジメントプロセスにどう結びついているか、がポイントになっている。経営者は、国際会議への参加などを通して、環境・社会の変化が経営に強く影響を及ぼしている動きを感知するセンシビリティを持つことが重要である。そのうえで、経営企画部門が行う戦略立案から実施、評価プロセスのなかに CSR を統合するよう CSR 部門の役割を位置づけ、これを推進すべきである。つまり CSR 部門は社会と企業の間をつなぎ、経営をサポートする機能が重要になっている。そのもとに事業部門が個々の活動を展開し、ステークホルダー対応の CSR 部門と投資家対応の IR 部門が連携していくことが必要になる。

日本企業は利益一辺倒ではなく、自然との共生や高い倫理観を経営のなかに組み込み、優れた技術と技能を持つ強みがある。また様々なステークホルダーに配慮した経営を行い、バランスの良さに重きを置く伝統を大事にしてきた。こうした日本企業の良さを再度振り返り、その良さを経営戦略として明示し実践することが、戦略的 CSR を統合した価値創造につながる日本企業の今後の方向といえるだろう。

**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。**

グローバル社会では、ステークホルダーにどう透明性や説明責任を果たせるかが企業の評価軸のひとつになっている。日本企業は「いい製品をつくり、誠実な活動をするのが CSR」と考え、これを実効する内部管理の運用に重点を置いてきた。また地域や社会貢献活動を陰徳ととらえ、あえて公言しないとしてきた風土もある。

しかし、外部に「説明していない」ということは、「責任をとっていない」と捉えられかねないことが、今日の国際社会の認識である。ISO26000 の主要なコンセプトはステークホルダーエンゲージメントであり、自社のやっていることを積極的に説明していくことである。自ら示さなければ理解してもらえず、そのことで評価が下がることもある。日本企業の世界でのプレゼンスが低下している今日、透明性と説明責任の対応相手であるステークホルダーに対し、企業姿勢をはっきりと示すことが重要になっている。CSR 部門には、ステークホルダーとの連携を良好にする外部機能が強化されるべきで、今後はコミュニケーション能力を高めることが求められる。

そのためにも、情報開示は重要な手段である。様式に基づいた報告をするということではなく、自社の事業が社会とどう関わっており、どのような方向に向かって社会の課題を事業のなかで解決していくと考えているのか、といったストーリー性をもって説明していくことが、理解を得られやすい。現在環境報告ガイドラインの改訂が検討されているが、世界のステークホルダーへの発信という点で、環境分野に限ることなく、サステナビリティのあらゆる分野を含めたより包括的な報告のあるべき姿を議論する場を日本のなかでも設けることが必要といえる。

対外的な発信は、個々の企業ばかりでなくメディアや産業団体そして NGO など、企業を取り巻くあらゆるステークホルダーでも、力を入れていくべきである。欧米の流れを日本に紹介し消化していく、という旧態依然とした西洋追従型グローバリズムではなく、日本の良さや強みを国際的に広めていく方向性に切り替えることである。伝統を問い直した上で、大胆なイノベーションを行う戦略として、日本オリジンの「新しい成長」を提示することで世界からの評価を高めていけるだろう。

投資家に対しては、従来から日本企業がもつステークホルダー視点や中長期視点が寄与していることを論理的に説明することが有効である。これには、抽象的な語り口でなく、投資家が理解しやすいように、どのような対策を行っており、それが事業のパフォーマンスにどう寄与するのか、そして企業価値のどの部分にどう影響するのか、といった事業とのリンクの道筋を説明することが求められる。たとえば、独自の CSR 分野の KPI を設定し、それによれば自社がいかに優れているかが一目瞭然であり、また年次の成果が出ているかが誰の目にも理解できる。CSR 部門が IR 部門を含む財務部門と連携してサステナビリティ面での企業価値の評価を促す努力が必要である。

**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。**

環境・社会課題から機会とリスクを見極め、これらの要因を積極的に経営に取り入れるには、ステークホルダーと積極的にコミュニケーションすることが有効である。これは単なるチャリティではなく、ステークホルダーはこれから混沌とした社会環境で何をしたらいいかの回答を示してくれるパートナーとなり得る。企業内の人材や資源だけでは気づかない世界の変化に対し、地球規模で企業が今後存続するために対応すべきことを示してくれる存在でもある。これが新しいタイプのステークホルダーエンゲージメントであり、企業はそこから何がリスクで何が事業機会の創出につながるかを学ぶことができ、企業経営を強化していけるのである。ISO26000でも強調しているように<sup>35</sup>、経営者が率先して意思決定や事業のあらゆる活動のプロセスにステークホルダーの声を反映させる、「新しい経営」が求められる。

環境・社会課題が深刻化するなかで、人々は社会性に敏感になっている。自社の活動範囲内だけでなく、バリューチェーン内でのCSR配慮までも強い関心が寄せられている。特に新興国や途上国で、サプライチェーンにおける環境や労務関係のマネジメントのなかでステークホルダーと連携をとっていくことが重要になっている。

ステークホルダーエンゲージメントに前向きに取り組むことで、社会から高い評判を得ている企業は、人材の採用・育成面においても評価が高いといわれる。今後世界中で人材を採用、育成することは日本企業の課題であり、ステークホルダー志向を組み込んでいることは、人材戦略のうえでもプラスに働くだらう。

そして、経営理念を軸とした現場へのさらなる浸透とともに、多様なステークホルダーと向き合っていく意識醸成やプロセスの構築が必須である。日本企業のモノカルチャーな風土にイノベーションをもたらすためにも、ステークホルダーとの連携を強化することが、方策のひとつといえる。従来から日本が得意としてきた地域を尊重する姿勢のうえに、現地の人材や風土を経営に取り込むことで、新たな市場展開や技術・製品開発をもたらす土壌が築けるだろう。

**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。**

政府の新成長戦略には、サステナビリティとCSRの要素が盛り込まれているが、これがCSRの推進策として考えられていない。しかし、「新しい成長」の戦略分野のコンテンツにはそれぞれにCSRの要素が強く関わっている。新成長戦略は持続可能な社会に向けた施策ともいえるもので、この実現のために産業界での戦略的CSRをバックアップすることが有効であり、具体的に施策に盛り込むことが必要である。

その際、政府が介入するという行政主導ではなく、政府と企業それぞれが独立した立場で透明性を担保した「新しいパートナーシップ」を築く官民連携が、21世紀に望まれる形成である。官民のなかには、NPOやNGOなどの民間の団体も含めるべきである。

<sup>35</sup> ISO26000「3.3.4 社会的責任の統合」において「・・・社会的責任がその組織の中核的な戦略の負荷稀薄な部分となるべきである。社会的責任は意思決定に反映され、活動の実施においても考慮されるべきである。」と記載されている。

法規制として縛ったり枠組みのなかに収めるような政策は企業活動を一律にしてしまい、企業価値の創造にはつながらない。方策としては、企業活動をサステナビリティの方向にもっていく環境を制度面で整備をすることであり、企業はその基盤のうえで自発的に戦略的 CSR を促進する自由度のある施策が望ましい。

今一度、日本企業のよさを認識しそれを訴求するとともに、CSR を戦略的に位置づけ、日本企業がグローバルで競争優位を発揮し、サステナビリティの分野でリーダーシップを発揮していくことを政策面で後押しすることが望まれる。

## 戦略的CSRの国内外先進企業事例

## 1. 分析アプローチ

### 1.1 価値創造の要素とそれを実現するCSR要因の関係

II章で紹介したEABISプロジェクトでは、企業価値がどのような要因で創造されるのか、それぞれの要因に分解したうえで、価値創造のロジック構成を分解していこう、というフレームワークである。そこで事例分析にあたっては、このフレームワークを用い各企業の取り組みや特徴を分析する。

今回の調査では、企業価値の創出に向けて、いかにCSRを位置づけているかを探ることが主要な目的であるので、このフレームワークのうち、収益関連の成果について焦点をあてる。3つの収益要素と6つの要因を下記のマトリクスにして、各ケースで該当する特徴的な活動を取り上げる。

ドライバーとなるCSR要因	企業価値を創造する収益要素		
	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			
自然環境要因			
イノベーション要因			
ガバナンス要因			

このモデルでの収益の構成要素とドライバーとなるCSR要因は、EABISプロジェクトでの考え方を踏襲して以下のようにとらえる。CSR要因については、欧州と日本の置かれている状況の差異を考慮して、EABISのアプローチを基本にしつつも、本調査では日本企業に理解しやすい要因に捉え直している。

図表a 企業価値を創造する収益要素(横軸)

収益要素	解説
成長の機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>•収益を生み出す事業としての機会をもたらす。</li> <li>•事業の成長戦略として位置づけられる。</li> </ul>
競争優位性	<ul style="list-style-type: none"> <li>•自社の強みや独自性をもたせ、差別化をはかる。</li> <li>•経営のイノベーションが進むことで、競争力が強まる。</li> </ul>
ブランド価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>•ステークホルダーからの支持と信頼を得る。</li> <li>•社外からの評判を構築する。</li> </ul>