

経営戦略としての「企業の社会的責任」

伊吹英子

CONTENTS

経営テーマとして注目されるCSR
CSRを取り巻く潮流
戦略的CSRの基本概念

CSRの3つの本質
競争優位を築くための実践ステップ
経営戦略としてのCSRの展開に向けて

要約

- 1 投資家や消費者などがCSR（企業の社会的責任）に注目し始めている。すでに米国では、資産運用会社の運用資産総額の約12%が社会性評価を経たものとなっている。これは、企業を取り巻くステークホルダー（利害関係者）の価値観が変化し、より社会と調和した新しい経営を求め始めていることによる。
- 2 こうした動きに対して、企業は、株主から寄せられる「経済的要請」と、株主を含む幅広いステークホルダーから寄せられる「社会的要請」とのジレンマに悩んでいる。しかし、社会的要請に守りの姿勢で対応するだけでは、企業は競争優位を築くことはできない。CSRの実践においては、企業自らが経営的インテント（意志）を明確にしたうえで、戦略的に取り組むことが重要となる。
- 3 競争優位を築くために押さえるべきCSRの本質は、以下の3つに集約される。
 - CSRは“主体的”取り組み 企業が独自の戦略を打ち立てる必要がある。
 - CSRは“攻め”の取り組み リスク回避ではなく、チャンス拡大という攻めの姿勢で取り組む必要がある。
 - CSRは“日常”の取り組み 全社のビジネスプロセスに効果的に組み込み、日常的に実践する必要がある。
- 4 NRI野村総合研究所では、数年前から戦略的思考を促す枠組みとして「戦略的CSRの基本フレーム」を提唱し、CSRに関する企業変革支援に活用している。こうした経験によれば、この枠組みに基づいてCSRの実践を戦略的に捉えることで、競争優位を実現することが可能である。
- 5 CSRは、企業の競争力の強化や成長基盤の確立のために“貴重な機会”を与えてくれている。企業経営者は、その潜在する機会に気づき、“攻め”のCSR改革に今すぐ着手すべきである。

経営テーマとして注目される CSR

1 社会と調和した企業経営を 求めるステークホルダー

CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）が、経営の重要テーマとして注目されている。「企業は社会の一員として社会的責任を果たすべき」というテーマは、過去に何度も経営課題として取り上げられており、日本では公害問題が巻き起こった1970年代に盛んに論じられた。

しかし、最近になってCSRへの取り組みの必要性が再び叫ばれ始めた理由は、企業を取り巻くステークホルダー（利害関係者）の価値観が変化し、より社会と調和した新しい企業経営を求め始めていることによる。機関投資家、グリーンコンシューマー（環境に関心の高い消費者）、NGO（非政府組織）やNPO（民間非営利組織）などのステークホルダーは、社会的責任という視点から企業経営のあり方を正そうとする行動を展開し始めている。

こうした動きに対して、企業は、最も強力な株主というステークホルダーから寄せられる「経済的要請」と、株主を含む幅広いステークホルダーから求められる「社会的要請」とのジレンマに悩んでいる。とくに社会的要請の影響が増大していることは、企業経営者として見逃せない環境変化である。これまで、経済的要請に十分に答えることに注力し、事業活動に邁進してきた企業が、一方で社会的要請を新たに突きつけられ、対応を迫られている。

こうしたジレンマに戦略的に対応したケー

スとして、本稿ではまず、1990年代に強い社会的批判にさらされた米国のナイキを取り上げる^{注1}。

ナイキは、連結売上高1兆2000億円、従業員2万2000人を抱える世界最大のスポーツ用品会社である。また、世界55カ国の700以上の工場で靴やスポーツウェアなどを生産し、140カ国で販売するという多国籍企業でもある。しかし、ステークホルダーから寄せられる社会的要請が、ナイキのような大企業の経営を脅かすまでに、時代は変化してきている。

経済的要請と社会的要請のジレンマを解消するために同社がとったCSR改革のポイントは、これからCSRの実践を本格化しようとする日本企業にとって大きな示唆となる。

2 ナイキが対応を迫られている “意外な”課題

CSRが、経営の重要課題として取り上げられている理由は、ナイキが直面した2つの意外な課題を見ると、容易に理解することができる。

まず、1990年代、ナイキは開発途上国のある契約工場の労働環境について、NGOから厳しい批判を浴びた。低賃金労働や言葉の暴力などの指摘に対し、ナイキは当初、契約工場場で解決すべき課題であるとして関与しなかった。これにNGOらが反発して反搾取工場運動を展開し、消費者によるナイキ製品のボイコット運動に発展した。ボイコット運動は、米国内だけでなく、カナダ、オーストラリア、欧州にまでに拡大し、ナイキは売り上げ減少などの経営面での影響を受ける結果となった。

ナイキに対する批判の背景には、「ナイキは、自社の商品が製造されている全プロセスにわたって社会的責任を果たすべきだ」という社会的要請がある。つまり、問題が生じている所在がたとえ、製造委託先であったとしても、自社の関与すべき課題として取り組む姿勢が求められた。

このように、CSRへの対応を考えるときには、世界中に広がっている自社ビジネスの神経網の末端までが要請の対象になっているということ、企業経営者は認識する必要がある。

2つ目は、生産縮小に伴う工場撤退に際して生じた課題である。ナイキの経営陣は、国際的なコスト競争力を維持するために、インドネシアにおける生産縮小の必要に迫られ、契約工場ドーソン・インドネシア（従業員6800人）の契約打ち切りを決定した。この決定に対して、現地従業員や地域住民が強烈に抗議し、NGOによる抗議行動へと発展して訴訟にまで至った。

生産縮小に際しての契約の打ち切りは、経営的な判断から考えれば、当然の決定であるが、社会的責任の視点から見ると、批判を浴びるに足る重要な課題なのである。

3 ナイキにおけるCSR改革

ナイキでは、課題解決をどのように実践したのか。ナイキにおけるCSR改革のポイントは大きく4つある。

まず、「リーダーシップ (Leadership)」である。

1998年、ナイキでは、企業責任担当の副社長としてマリア・アイテル氏を外部からスカウトし、起用した。彼女は、過去にジョー

ジ・ブッシュ氏のメディア担当特別補佐官を務め、その後、マイクロソフトの広報部で社会貢献対応を担当するなどの経歴を持つ。彼女が指揮をとり、ナイキに寄せられる企業責任に関するさまざまな社会的要請に対して、副社長レベルで意思決定を行うことで、経営戦略との整合性やバランス、一貫性を考慮した戦略的な対応を行っている。

CSRへの対応は、多様なテーマにわたるため、担当部門で個別バラバラに行われるケースが多い。しかも、社内で情報共有が十分行われていない場合がある。しかし、ナイキのように、副社長レベルに情報が一元化され、スピーディーな意思決定が実現する体制が整えば、整合性のとれた、外部からも分かりやすく、無駄のない対応が可能となる。

第2のポイントは、「インテグリティ (Integrity)」である。

インテグリティとは「誠実さ」と訳され、CSRの実践において、その重要性が頻繁に論じられている。2001年、ナイキは自社で初めて、企業責任レポートを作成し、外部へ開示した。この報告書には、「労働」「環境」「社会貢献」「多様性」に関するナイキの現状と課題を解決するための取り組みが具体的に記載されている。ナイキは、この報告書の中で、「われわれは世界最大のスポーツ用品会社になる道において間違いを犯し、いくつかの機会を逃した」と述べ、自らの誤りを率直に認めている。

CSRに関連して社会的批判を浴びた企業は、まず、どこに間違いがあったのかを見出し、本当に間違いを犯したのかを判断して、それを誠実に社会へ説明する必要がある。当然、間違いを犯していない場合には、その内

容を説明することによって誤解を解くべきである。こうした、誠実さがステークホルダーへ直接的・間接的に伝わることによって、社会との関係を修復する第一歩を踏み出すことができる。戦略的対応を行っているナイキでも、このプロセスは逃していない。

第3のポイントは、「パートナーシップ (Partnership)」である。

アイテル氏が副社長に就任した翌年の1999年、ナイキは、アパレルのギャップ(米国)、世界銀行、財団、大学らとともに「グローバル・アライアンス」というNGOを設立した。この設立に際し、ナイキは9億円、ギャップは6億円を拠出している。グローバル・アライアンスは、開発途上国の工場の労働環境について現場調査を実施し、その内容を公開するとともに、改善策の策定・徹底を図る活動を行っており、現在はインドネシア、タイ、ベトナム、中国などで活動している。

ナイキは、競合各社などと共に資金を拠出して設立したNGOと連携することによって、客観的な立場から課題を発見してもらい、それら情報を開発途上国の労働環境改善という課題解決に向けて効果的に活用している。さらに、社会に対しても、中立性の高いNGOと連携することによって、CSRの課題解決に前向きに取り組んでいることを効果的に伝えることに成功している。

第4のポイントは、「ストラテジー (Strategy)」である。

ナイキは、強い社会的批判を浴びても、経営戦略を遂行するうえで譲れない決定については、決断を揺るがすことはなかった。CSRの実践では、企業経営と社会的責任のバランスを常に考え続けることを忘れてはな

らない。

たとえば、ドーソン・インドネシアの契約打ち切りについては、抗議行動が地域住民だけでなく、米国にまで展開され、NGOが株主として行動するなど、社会的要請がかなりの水準にまで高まっていた。それにもかかわらず、ナイキは契約打ち切りの決定を取り下げることはなかった。

直営工場を持たないというナイキの根幹を支えるビジネスモデルを崩すことは、競争に負けるということの意味する。社会的要請に単に応じるだけでは、経営そのものが成り立たなくなるというリスクを抱えることになる。CSR改革においては、時に企業としての戦略遂行を、経営的判断に基づいて優先するという決断が求められる。

CSRを取り巻く潮流

1 高まる「社会的要請」 ステークホルダーの変貌

ナイキのケースでは、1990年代に入ってから、地域住民や従業員、NGO、消費者、株主であるNGOなどのステークホルダーが、具体的な課題の改善を要請し、結果としてナイキは戦略的対応を迫られることになった。このように近年、CSRを取り巻く潮流は大きく変化してきている。その要因として、投資家、消費者、取引先などの意識や行動が変化してきていることがあげられる。

まず、投資家の視点では、SRI (Social Responsibility Investment : 社会的責任投資) が欧米を中心に拡大していることで、企業は資金調達や株主提案などの側面から対応を迫られつつある。SRIとは、社会性の高い

企業に積極的に投資しようとする動きで、米国では、資産運用会社の運用資産総額の約12%^{注2}が社会性評価機関などのソーシャルスクリーニング（社会的選択）を経ているほどに拡大している。

日本では、「日興エコファンド」（日興アセットマネジメント）「朝日ライフSRI社会貢献ファンド“あすのはね”」（朝日ライフアセットマネジメント）などが環境・社会貢献ファンドとして有名である。日本における社会貢献ファンドは、現段階では必ずしも大きな規模になっていないが、海外から見ると重要な投資評価の指標に育ってきている。投資家の割合が比較的高い企業や、海外投資家を重視する企業にとっては、重要な視点になりつつある。

株主提案という形で、経営に具体的な改善策を求める動きもある。たとえば、「モノ言う株主」として有名な米国最大の年金基金、カルパース（カルフォルニア州公務員退職年金基金）は、近年、自らの投資先企業に対して株主提案という形で、社会的観点から取り組みの改善の要請を続けている。こうした株主行動も、欧米を中心に、近年活発化の傾向を見せていることは注目される。

次に、消費者の視点では、商品やサービスを見る消費者の眼が一段と厳しくなっていることで、企業の商品の売れ行きを左右する事態が生じている。

ナイキの例のように、社会的責任を果たしていない企業の商品・サービスの購入を避けるボイコット運動を展開すれば、売り上げに大きな影響を与え、ビジネスのあり方を再考させることにもなる。逆に、環境に配慮した商品や、社会的責任を果たしている企業の製

品を積極的に購入するグリーンコンシューマーが増えており、環境に配慮し、社会的責任を果たしている企業が、より競争力を発揮しやすい環境に変化しつつある。

これらを後押ししている傾向として、企業の社会的側面を評価する機関の活動が活発化している。その代表格とされてきたのが、米国の非営利組織CEP（カウンシル・オン・エコノミック・プライオリティーズ、2001年に活動終了）が発行する消費者向けの企業格付け冊子“Shopping for a Better World”（より良い世界のためのショッピングの意）である。この冊子を見た消費者の5人に4人は、購買行動を変えている。

日本でも、主婦連合会や全国消費者団体連絡会などの消費者団体が共同で、食品を扱うスーパーやメーカーを消費者重視経営の視点から評価・格付けし、結果を2003年度内にも公表する取り組みが進んでいる。消費者の意識が高まっていることに加え、消費者の判断を促す情報が多く提供され始めていることから、企業は見かけではなく、実質的側面から課題解決に取り組む必要に迫られている。

さらに、取引先の視点では、企業間取引や行政委託において、社会的要件を満たしていることを取引要件の1つとする企業や自治体が現れていることで、取引先の見直しという事態に直面することも想定しておかなければならない。

たとえば、イオンが提供するプライベートブランド（自主企画）商品に「トップバリュ」という商品群がある。同社は、トップバリュの製造委託先を対象に独自の法令遵守ルールを設け、品質管理だけでなく、製造過程まで責任をもつ体制を築いている。製造を受

託する企業は、国内外の取引先までチェックを求められているうえ、違反が改善されない場合には、取引先の見直しも検討される。ビジネス・バリューチェーン（価値連鎖）の上流、下流の双方に向かって、CSRの取り組みが影響を与え合うようになっている。

自治体でも、委託事業において社会的要件を課す例が実際に出現していることから、CSRを起点として従来の取引関係のあり方が変わる可能性が十分にある。

2 進むCSRのガイドライン化

投資家、消費者、取引先などのステークホルダーの変化を受け、企業の自主的な取り組みを支援する動きとして、CSRに関するガイドライン化、規格化の議論が盛んに行われている。

企業内部の規格としては、「SA8000」（米国のソーシャル・アカウンタビリティ・インターナショナル発行）や、「ECS2000」（日本の麗澤大学企業倫理研究センター発行）などの規格があり、さらに社会的責任のISO（国際標準化機構）規格化の検討が、経済産業省や財団法人日本規格協会などを中心に進められている。

その他、前述のSRIに有益な情報となる「SRIインデックス」や、購買行動にインパクトを与える「ソーシャルラベル制度」（製品・サービスの提供までの工程が、社会的要件を満たしていることを証明する製品表示制度）、持続可能性報告書（環境報告書）としての企業情報を開示するための「GRIガイドライン」（オランダのグローバル・レポーティング・イニシアチブ発行）などがある。

このようなガイドライン化の動きは、企業

の取り組みを少なからず支援するとはいえ、数多くの機関が、それぞれの価値観に基づいて、多種多様な規格・ガイドラインを提唱しており、かつそれらの運用ルールも様々である。

企業経営者の立場で見ると、いったい、どの規格・ガイドラインを採用し、どの項目に優先的に取り組んでいけば社会的責任を果たしているといえるのか、容易に判断がつかない。また、多数存在する規格やガイドラインに定められた要請のすべてに応えようとすると、それだけで膨大な人的・時間的コストを要してしまい、経営の立場としては望ましい成果を生まない。

必要性が高く、将来の企業価値向上に寄与する領域に重点的に資源投下するために、自社の事業環境と照らし合わせたくうえで、取り組む優先順位を見極めるなど、戦略的に対応していくことが必要である。

3 経営的インテントの重要性

日本では、リコーやソニーなどのCSR先進企業が、社会環境変化を受けてCSR専門部署を設置し、全社的な情報収集、規格・ガイドラインに基づくビジネスプロセス改善に向けた動きを始めている。また、その他にもCSRに前向きな企業では、CSR連絡会などの部門横断的な場で、CSRの取り組み手法などについて議論を進めている。社会貢献活動をCSRの1つの領域と捉えて、従来展開してきた社会貢献活動の戦略の見直しや強化を行う企業も複数ある。

CSRへの取り組みが今後一段と強化されることは間違いがないが、企業は、まずCSRに取り組む“経営的インテント（意志）”を

明確にしてから着手することを忘れてはならない。

先にあげた先進企業は、明確な意思に基づき取り組みを開始しているが、高まる社会的要請、規格・ガイドライン化の動き、他社の動きなどを受けて横並び的に取り組むことや、社会的使命のみで取り組む企業があるとすれば、それは経営の視点から見ると望ましくない。なぜなら、企業は、基本的には経済合理性という原理のもとで活動している組織体であり、その方向性と異なる取り組みは、中長期的観点から、継続的な取り組みとはなり得ないためである。

CSRへの取り組みの本来の目的は、社会的責任を果たすことのある姿、たとえば競争優位を築くことや将来の成長基盤を整えること、さらには企業価値向上といった究極の目的を達成することであり、経営的インテントを見据えなければCSRは成功しない。企業経営者は戦略的思考をもって、CSRという経営テーマに取り組むべきである。

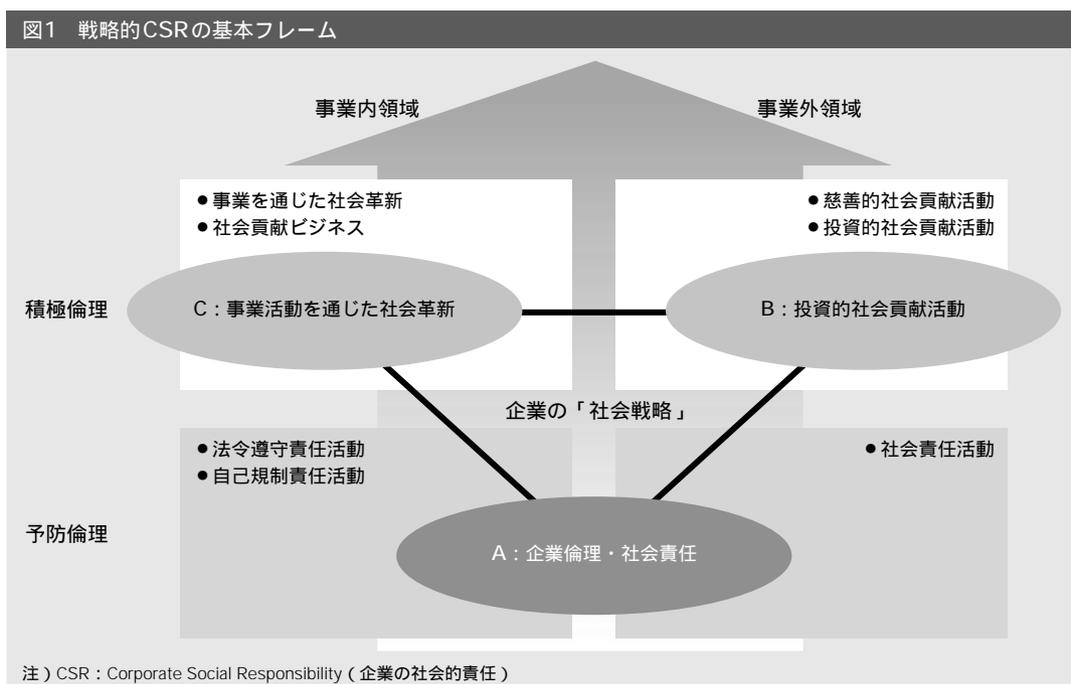
戦略的CSRの基本概念

CSRというテーマを戦略的に捉えることで、競争優位を築くことができる。NRI野村総合研究所では、数年前から戦略的思考を促す枠組みとして「戦略的CSRの基本フレーム」を提唱・活用している(図1)。

この基本フレームは、企業の社会性を、「予防倫理 - 積極倫理」「事業内領域 - 事業外領域」という2軸によって整理し、企業が取り組むべきCSRの3つの領域(A、B、C)を設定している。予防倫理とは、企業が社会に存在することで、社会に負の影響を及ぼさないように予防する、もしくは、負の影響を及ぼしてしまったら、その影響をゼロに戻すための取り組みを指す。一方、積極倫理とは、企業が社会に存在することで、社会に正の影響をもたらすような取り組みである。

一般に、企業は、守りの姿勢になってA領域の取り組みに終始してしまいがちである。しかし、とくに戦略性を打ち出しやすいBと

図1 戦略的CSRの基本フレーム



Cの領域を含め、A～C領域にバランスよく踏み込むことで、CSRの取り組みを競争優位につなげることが可能である。

1 A：企業倫理・社会責任領域 企業の存立基盤を確立する

第1は、予防倫理に位置づく「A：企業倫理・社会責任領域」である。

企業は、社会的な存在として守るべき法令や、果たすべき社会的責任を明確にし、それらを実行する手立てを打ち立てる必要がある。相次ぐ不祥事が物語るように、倫理観の欠如は、企業価値に莫大な影響を与えかねず、法令遵守や危機管理対策などは企業存立の重要な要件になっている。A領域は社会性の根底に位置づく「守りの領域」であるため、費用対効果を意識し、効果的に経営資源を投下することが大切である。

具体的な取り組みとして、事業内領域では、法令遵守や自己規制的な活動がある。この活動を推進するため、多くの企業では企業行動基準の策定などをすでに実践している。

事業外領域では、社会責任活動などがある。これは、たとえば自動車メーカーが車の生産プロセスや自社の生産車が世の中を走りまわることによって多少なりとも環境負荷を与えている場合で、かつ生産プロセスの改善などによって環境負荷を解消することが困難な場合に、社会に与えてしまった環境負荷の影響を和らげるために、(事業外領域で)植林活動を行うといったことがあげられる。

A領域での取り組みは、競争優位を築くというよりも、企業と社会との最低ラインを保つためのものである。この領域に注力して、いくら前向きな取り組みを行い、必要以上に

高い基準で自己規制を行ったとしても、それだけでは経営的な意義が十分に見込めず、競争優位は築けない。A領域は、戦略的思考を発揮する領域というよりも、競争優位を築くためのスタートラインに立つための前提条件と位置づけることが妥当である。

2 B：投資的社会貢献活動領域 社会との良好な関係を築く

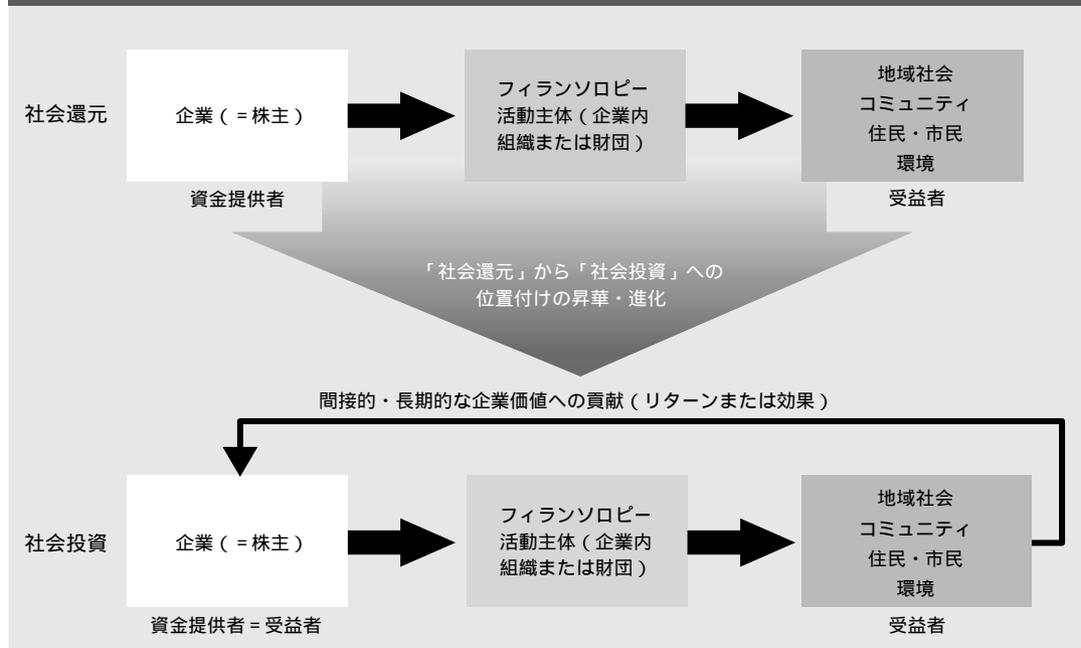
第2は、積極倫理で事業外の取り組みとして位置づく「B：投資的社会貢献活動領域」である。

1990年にフィランソロピー元年といわれ強化された企業の社会貢献活動も、これまでは事業活動によって得られた利益の一部を社会に還元するという、純粹慈善的な考え方が主流であった。しかし、本来、社会貢献活動は企業が社会と良好な関係を維持していく有力な戦略ツールであり、企業価値へのリターンを意識した投資的な社会貢献活動の戦略を立案する必要がある(次ページの図2)。

社会貢献活動は、企業が事業領域以外で社会に直接働きかけることができる行為であるため、A・C領域に比べて活動の自由度が高く、とくに戦略性が発揮できる。CSRと社会貢献活動を切り離して考える、あるいは社会貢献活動をCSRの領域から除外しようとする議論が一部にあるが、これらを切り離して考えることは、将来の競争優位を築くためのチャンスを逃してしまうことになりかねない。社会貢献活動は、CSRへの取り組みの重要な領域の1つとして明確に位置づけるべきである。

B領域において競争優位を築いている具体的な例をいくつかあげよう。

図2 投資的社会貢献活動の基本概念



まず、アメリカン・エクスプレス（米国）がある。同社は、自社のビジネスへの貢献を意識した戦略的社会貢献活動を展開している企業として有名である。多数の社会貢献プログラムの1つとして、世界で100の遺跡を指定し、それらの遺跡を保全する活動を展開している。クレジットカード事業のほか旅行代理店事業も展開する同社では、この社会貢献プログラムと連動して、遺跡への旅行ツアーを開発、販売することで、事業の売り上げ増を効果的に図っている。

また、日本のある化粧品メーカーでは、高齢者向けのメイクアッププログラムを社会貢献活動として展開している。これは、「年をとっても、いつまでも綺麗でいましょう」という趣旨もあるが、同時に同社の顧客の裾野を高年齢層まで広げるという意味があり、また、メイクアッププログラムを通じてのファン層の拡大という効果が見込める取り組みで

もある。

さらに、日本のある住宅メーカーでは、NPOと連携し、住宅環境と顧客の資産価値向上を目指した庭づくりを、社会貢献プログラムとして展開している。たとえば、住宅を建てる地域に応じた草花や小鳥が集まる樹木を提案するなど、社会的視点からの取り組みが、同社の造園事業における他社との差別化要素となっている。さらに、住宅だけ売るのでなく、住宅にあった庭づくりをすることで資産価値の向上を、そしてコミュニティ自体の価値を高めることを提案している。結果として、同社の造園事業は売上高600億円に拡大しているという。

B領域で競争優位を築くためのポイントは、投資的社会貢献活動によって企業価値への貢献をいかに果たし得るか、を考え抜くことである。

社会貢献活動の強みを生かして企業イメー

ジを向上させたり、政府やNGO、業界のオピニオンリーダーなどとのネットワークを構築したり、あるいは、社会的接点が多いという活動の利点を生かして、商品開発のシーズを発掘するといったことが、B領域における取り組みによって実現可能である。

なお、ここで企業価値への貢献を意識しなければならぬと主張するのは、これまで社会的視点が重視された取り組みが展開されてきたためである。投資的社会的貢献活動の目的は、単に利益獲得だけを重視するものではなく、社会的効果と経済的効果の両立であることはいままでのない。

3 C：事業を通じた社会革新領域 ビジネスモデルを変革する

第3は、積極倫理で事業内の取り組みとして位置づく「C：事業活動を通じた社会革新領域」である。

これからの企業経営では、事業を展開する際に、利益の獲得を第一の目標と据えながらも、同時に事業活動を通じて社会を革新し、社会価値を創造するような戦略が、より競争優位を発揮するケースが増えるだろう。企業が本業としているビジネス形態を抜本的に変えるのは簡単なことではないが、新規事業の開発において、利益の獲得だけでなく、社会の革新を意識した事業戦略を構築できれば、企業の社会性は一段と高まることになる。

C領域において競争優位を築いている例として、化粧品メーカーのザ・ボディショップ・インターナショナルと、アイスクリーム製造のベン・アンド・ジェリー・ホームメードのビジネスモデルが注目に値する。

英国のザ・ボディショップ・インターナシ

ョナルでは、「動物実験を行わない」という基本方針が、消費者から熱い支持をうけて売り上げ増に貢献している。同社の製品は、世界の民族が何世紀にもわたって使ってきた原料を使用し、危険性がないことは実証済みであるという。動物実験が必要な場合は、商品化をあきらめるか、人間で実験するというスタンスをとっている。ビジネスモデル自体に社会性を組み込むことによって、結果として他社との差別化が図られ、顧客からの継続的な支持の獲得に成功している。

また、米国バーモント州にあるベン・アンド・ジェリー・ホームメードは、地域密着型のビジネスモデルで成功した企業である。同社は、地域貢献の視点から、バーモント州の乳製品を使ってバーモントのアイスクリームを製造し、得た利益の7.5%をバーモントへ還元する。原材料が多少高価であったとしても同地域の原料を活用するというスタンスをとる経営姿勢が支持され、小さな地域のアイスクリーム店が後に大きな成長を遂げた成功例である。

また、日本では、イオンの取り組みが先進的である。イオンでは、安全と環境に配慮し、情報開示を徹底したプライベートブランド商品「トップバリュ」の売り上げが、業績に大きく貢献している。製造委託先に法令遵守ルールを課すなどして、製造過程全体にわたって法令遵守を徹底している。トップバリュの商品群の売上高は、5年間で4倍の1309億円、総売上高の約10%（2002年度）を占めるまでに拡大している。

C領域での取り組みには、ビジネスモデルの根幹に社会性を組み込むタイプ（ザ・ボディショップ・インターナショナルやベン・

アンド・ジェリー・ホームメイド)と、事業活動全体ではなく、一部の商品群や事業領域に社会性を盛り込むタイプ(イオン)とがある。

昨今、ソーシャルエンタープライズ(社会的企業)やソーシャルアントレプレナー(社会起業家)と呼ばれる、社会的使命を究極的な企業使命に据えてビジネスを展開する企業や個人が出現し、社会の注目を集めている。このような創業間もないベンチャー企業などに見られる企業形態の場合には、ザ・ボディショップ・インターナショナルのような前者のタイプを実践する余地はある。

しかし、すでにビジネスモデルが確立されている大企業の場合には、実践は困難である。したがって、大企業がC領域での取り組みを行う場合には、まず新規事業開発など一部の事業領域から改革の可能性を見出すところから始めるとよい。

CSRの3つの本質

それでは、戦略的CSRのフレームワークに基づいて、企業は実際にどのような姿勢で取り組んでいけば良いのだろうか。CSRを実践することで競争優位を築くためには、取り組みの基礎となる「3つの本質」を押さえておく必要がある。

1 CSRは“主体的”取り組み

CSRに横並び意識で取り組んだり、明確な経営的インテントがないまま取り組んだりしていないだろうか。これらは、日本企業が陥りがちな罠の一例である。

まず、CSRは“主体的”取り組みである。

したがって、企業が独自の戦略を打ち立てる必要がある。CSRの本質は、企業が不祥事から逃れるといった消極的な取り組みではなく、企業自身が主導権を握ることによって、将来競争力の強化につなげていくという、極めて前向きな取り組みである。

日本企業のすべてが横並び的に同じような取り組みを行うのであれば、企業活動の社会性の平均値が高まるという社会的効果は見込めるが、競争優位を獲得するという経営的効果は見込めない。自社が属する業界や自社の業態、ビジネス基盤の特性、ビジネス・バリューチェーンなどを分析することで、自社の強みや弱み、そして競争優位の源泉を見極めることが、主体的な取り組みを行うための第一歩となる。

2 CSRは“攻め”の取り組み

第2に、CSRは“攻め”の取り組みである。CSRに取り組むことの意義は、リスクを回避するという守りの要素と、チャンス拡大するという攻めの要素の大きく2つある。戦略的CSRの実践に際しては、リスク回避という守りの姿勢ではなく、チャンス拡大という攻めの姿勢で取り組む必要がある。

CSRに関連し、企業活動のリスクを高める例をあげると、顧客が離れる、取引上の阻害要因となる、各種ガイドラインを守らないことによって社会的批判を浴びる、などがある。リスク回避というのは守りの戦略であるため、競争優位の前提条件にはなっても、競争優位の源泉とはならない。

しかし、一般に企業経営者がCSRを実践しようとする際には、最低限やらなければいけないことだけに取り組もうとする。したが

って、守りの姿勢になりがちである。これでは、せつかくの取り組みが競争優位に結びつくことはない。

CSRには、企業活動を優位にする例として、顧客のロックイン（囲い込み）や、取引上の優位、株の購入促進、従業員ロイヤルティの向上、企業ブランド価値の向上などがあげられる。つまり、企業経営者は、CSRの実践によって競争優位を築けるという可能性に着目し、守りではなく、攻めの姿勢で実践することが成功企業の条件となる。

3 CSRは“日常”の取り組み

CSRに取り組み始めている企業からは、とりあえず組織はつくったが、社内への展開を考えると大変であるとか、現場からやっかないものが始まったと受け止められて、困っているという声が聞かれる。

最後に、CSRは“日常”の取り組みであり、日常プロセスに組み込まれなければ意味がない。CSRのビジョンや戦略がトップダウンで決定されたものであったとしても、それが全社のビジネスプロセスに効果的に組み込まれ、日常的に実践されなければ、効果を発揮しない。

CSRを社内に効果的に展開するためには、CSRに取り組むことの経営的意義を分かりやすく説明することが必要である。具体的には、「企業は社会の一員として社会的責任を果たさなければならない」といった社会的意義ではなく、「将来のビジネスの発展にどのようにつながる」という説明が効果的である。なぜなら、企業は、利潤追求という営利企業としての論理を持っており、それに合致しない取り組みで、全社を巻き込むような取

り組みは、あり得ないためである。

さらに、既存の経営管理手法を軸とした社内展開や、社内教育・トレーニング、現場を巻き込んだアイデア公募、取り組みの成果を認めるための報酬との連動などをあわせて展開することで、全社の日常的な取り組みとして組み込んでいくことが可能である。

競争優位を築くための実践ステップ

NRIでは、前述のCSRの3つの本質を踏まえた、戦略的CSRコンサルテーションを展開し、とくにB領域における戦略構築には多くの優良事例データベースやコンサルテーション実績を有している。こうした実績を踏まえると、CSRの実践ステップは、以下の3つに整理される。企業経営者は、これらのステップを段階的に実践することで、早期に競争優位の実現を図るべきである。

1 CSRビジョンの策定

ステップ1は、「CSRビジョンの策定」である。自社の独自性や社内外の環境を踏まえたCSRビジョンを策定し、競争優位の源泉を見極めるためには、「CSRビジョン策定フレーム」の活用が有効である（次ページの図3）。

この枠組みはWhy（なぜ）、Whom（誰に）、What（何を）、How（どのように）の3W1Hの4要素を軸に構成されている。

まず、Whyでは、「なぜCSRに取り組むのか」という経営的視点からの目的を議論する。これは、企業ブランド価値の向上や、ビジネス展開基盤の確立、事業活動への直接的

な貢献など、企業によって目的が異なる。

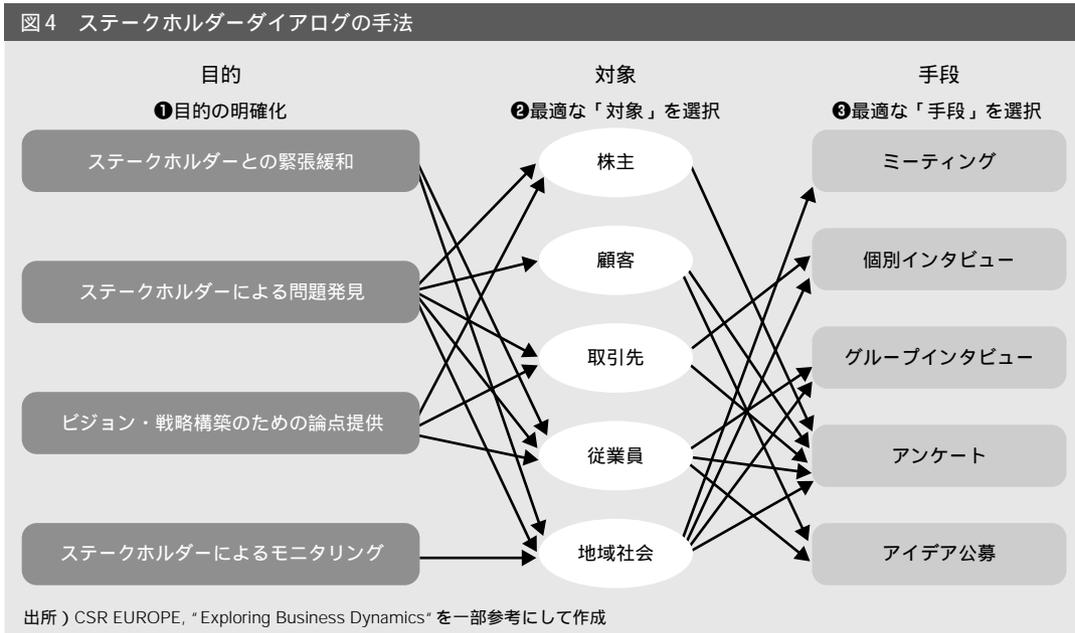
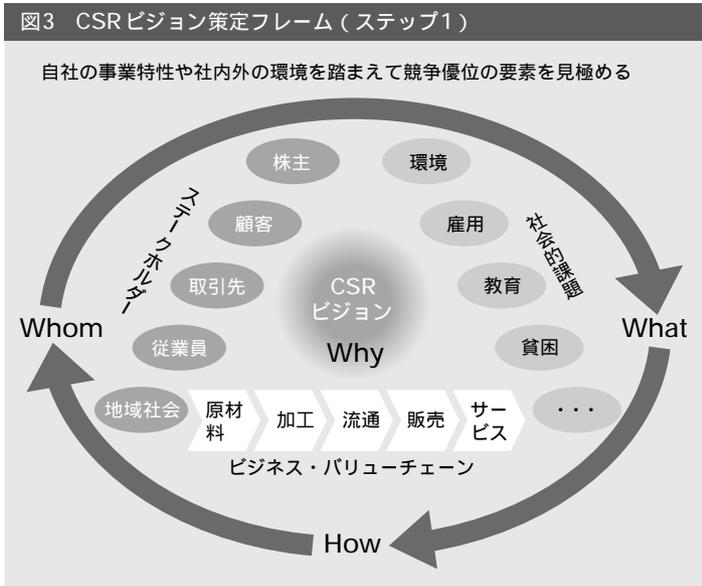
次に、Whom、つまり「誰に対して」というステークホルダーについて議論する。企業には多様なステークホルダーが存在する。企業活動において、あるいは社会的責任の観点から、どのステークホルダーがどのような要請を抱いているのか、あるいは、どのステークホルダーを重視する必要があるのか、さらに、どのステークホルダーにアプローチする

ことが最も効果的・効率的か、などを見極めることで、限られた経営資源を有効に活用したCSRの実践が可能となる。

この段階で、CSR版のSWOT（強み・弱み・機会・脅威）分析による強み、弱みなどの把握と、ステークホルダーダイアログ（ステークホルダーとの対話）のプロセスを持つことが有効である（図4）。

社内外ステークホルダーとの対話では、彼ら自身の視点から見た期待や要請、アイデアなどの情報を収集し、CSRビジョンを構築する際の材料を得る。こうすることで、独り善がりではなく、客観性のあるビジョン策定ができる。

ただし、このプロセスでは、対話における対象範囲の設定と議論を仕切る外部のファシリテーター（まとめ役）を活用することが望ましい。とくに社外のステークホルダーは、企業経営の立場を考慮しない期待や要請を企業に寄せることが想定される。したがって、どのステークホルダーに、どのような範囲で意見を出してほしいのかを、事前にファシリ



テーターに伝えておき、ファシリテーターはそれに基づき、中立的な立場で議論をとりまとめることに注力する。

ステークホルダーダイアログの目的は、ステークホルダーに物事を決めてもらうことではなく、企業がCSRビジョンを策定するにあたっての補足情報を収集することである。したがって、収集した意見のどれを採用し、どれを却下するかなどの判断は、企業内部の議論で決断しなければならない。

Whomが明確になったなら、次にWhat、つまり「何を」について議論する。Whatでは、どのようなソーシャルイシュー（社会的課題）に対して手を打つべきかについて議論する。

世の中には、多種多様な社会的課題が山積している。企業が取り組む場合には、無数の社会的課題のなかから、自社が取り組むべきものを抽出する必要がある。それは、自社の市場の拡大に際してボトルネックとなっている課題であったり、あるいは、自社でなければ解決し得ない社会的課題であったりする。取り組むべきテーマは、環境なのか、雇用なのか、教育なのか。どのテーマで取り組むのか、具体的にどんな課題に取り組むのか、それは自社のビジネスとどのような関係があるのかを見極めることで、取り組むべき対象を絞り込む。

続いてHow、つまり、「どのように取り組むのか」を議論する。これは、自社のビジネス・バリューチェーンに目を向けることが効果的であり、ビジネス・バリューチェーンごとに具体的な手法について議論を進める。

3W1Hを一通り議論したら、CSRビジョンを明文化する。その際、国内外の優良事例

を参考にしたり、あるいは現状の課題をクリアしているかを確認したり、明文化する際にはビジョンのさまざまな表現パターンを参考にしたりする。必要であれば、再度3W1Hの議論に戻ることもある。

CSRビジョン策定プロセスは、CSRビジョンが明文化されるという有形な価値だけではなく、これからCSRの実践を共にする、部署を異にするメンバー同士が、CSRへの取り組みに対して共通の認識を持つという、無形の価値をも生み出してくれる貴重なステップである。

2 CSR戦略の構築

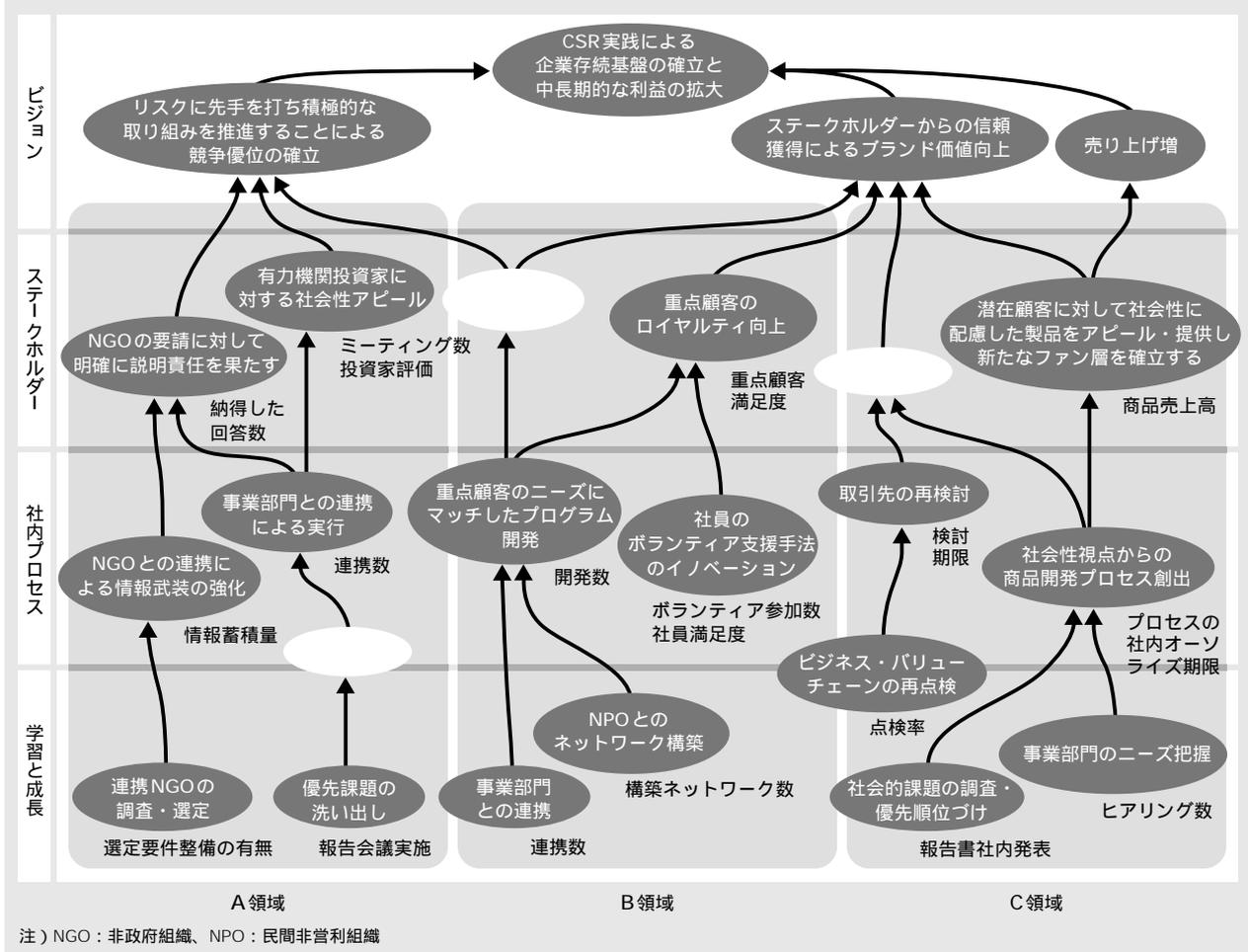
ステップ2は、「CSR戦略の構築」である。CSRビジョンが策定されたら、このビジョンを最も効果的・効率的に達成するための戦略を打ち立てる必要がある。本ステップでは、経営管理手法の1つである「バランス・スコアカード（Balanced Scorecard）」を活用することで、無駄のない目的志向型の戦略構築を行う（次ページの図5）。

バランス・スコアカードは、組織や活動の戦略策定と評価制度の構築を効果的に支援するフレームワークである。1990年代初頭に米国ハーバード大学のロバート・S・カプラン教授らによって開発された。

このフレームワークは、「財務」「顧客」「社内プロセス」「学習と成長」というお互いにトレードオフ（背反）を引き起こしかねない経営管理の側面を多面的にバランスよく再編し、また、短期および中長期に重要となる施策をも評価・管理の対象とすることを狙いとしている。

NRIは、バランス・スコアカードを企業の社

図5 バランス・スコアカードを活用したCSR戦略の構築例（ステップ2）



会貢献活動の戦略策定や評価制度に適用するコンサルティングの実績を数多く持つ^{注3}。CSRに関して、このバランス・スコアカードを活用することで、効果的な戦略策定が可能である。

バランス・スコアカードの「戦略マップ」（図5のように、戦略の体系を表したもの）を活用した具体的な戦略展開プロセスは、次のようになる。

ステップ1で策定したCSRビジョンを戦略マップの最上位の目標として掲げる。

ステークホルダーの視点には、ビジョンを達成するために焦点を当てるべき重点ステークホルダーを掲げ、これらのステークホルダーに対してどのような働きかけを行うことが最も効果的かを議論し、その具体戦略を複数掲げる。

ステークホルダーの視点に掲げた戦略目標を基点に、下位へ戦略目標を設定し、戦略ストリーム（戦略の縦方向の流れ）を描く。

戦略目標ごとに、その達成度を測る定量成果指標を設定する。

バランス・スコアカードの優れた点は、戦略が目的志向的に展開されることにある。戦略マップに掲げられた戦略目標は、すべてがCSRビジョンに効く、選りすぐりの戦略目標群となる。この戦略体系に基づいて取り組みを実践する限り、取り組みに無駄が生じない。また、戦略目標ごとに達成度を測る定量評価指標を設定することで、取り組み状況に関するモニタリングも可能である。

さらに、ステークホルダーの絞り込みという点でも優れた効果を発揮する。企業が社会的な取り組みを行う際に最も難しいのは、ステークホルダーが事業活動に比べて広範にわたるため、どのステークホルダーを重視するかを見定めなければならないことである。バランス・スコアカードを活用した戦略策定プロセスでは、CSRビジョンを達成するために、自社が重視しなければならないステークホルダーを絞り込むことができる。

最後に、時間軸を考慮した戦略策定が可能である。社会的な取り組みは、事業活動と異なり、成果が中長期的に表れることが多い。CSRに関しては、中長期的な方向性をもって活動することによって初めて成果の表れる取り組みが多数ある。

以上から、バランス・スコアカードは、CSR戦略の策定に効果を発揮する有効なツールである。

3 PDCAの仕組みと推進体制の構築

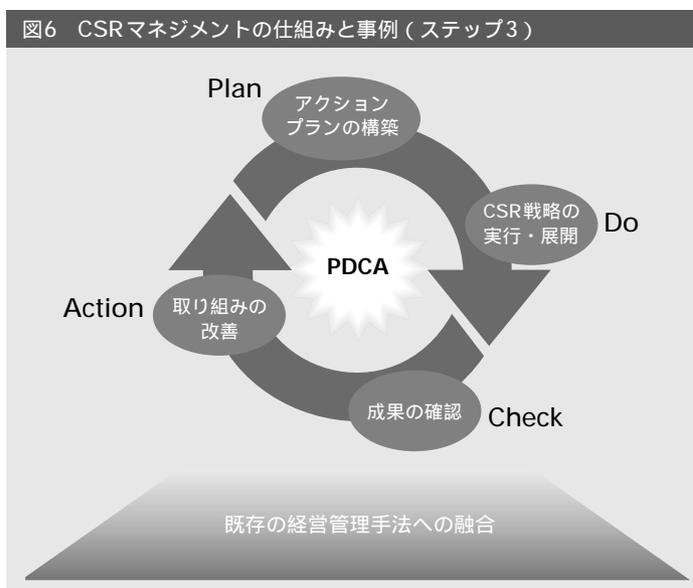
CSRビジョンを戦略に落とし込むことができれば、ステップ3としてPDCA（Plan - Do - Check - Action：計画・実行・評価・改善）の仕組みを構築し、CSRを推進する体

制を整える必要がある（図6）。

本ステップでは、すでに各企業に導入されている経営管理手法とCSRの取り組みを融合させることで、PDCAの仕組みを構築することが最も効果的である。実際に、全社の経営管理手法としてバランス・スコアカードを導入している企業はバランス・スコアカードを、またTQM（総合的品質管理）を採用している企業ではTQMを、CSRのマネジメント手法として採用している。

ノルウェーの保険・金融企業であるストアブランドでは、CSRプランの策定にあたって、バランス・スコアカードの同社バージョンである、「コンパス・システム」を活用している。

同社は、バランス・スコアカードに基づき、製品・サービス、内部活動、外部活動の3つの領域において合計10の戦略目標を設定し、その達成度について年2回のモニタリングを実施している。また、すべてのスタッフは、これらの戦略目標と連動した個人レベルでのCSRに関する目標を持ち、とくに管理職については、CSRへの取り組みに関する



パフォーマンスが給料の約25%と連動している。

このように、CSRの取り組みを現場へ落とし込む仕組みや工夫を凝らすことによって、CSRの取り組みを事業活動のあらゆる局面に影響を与えるレベルまで浸透・徹底させることができる。ストアブランドでは、自社の経営管理手法に合わせたPDCAシステムを構築することで、CSRを社内に展開することに成功している。

また、フランスの食品企業であるダノンでは、CSRの取り組みを「ダノン・ウェイ」と呼ばれるプログラムを通じて、日々の業務に統合しようとしている。

このプログラムは、事業部やグループ企業が行うウェブ上のセルフアセスメント（自己評価）ツールで、5つのステークホルダー（従業員、顧客・消費者、供給業者、市民社会、環境）に関する130項目の質問によって構成されている。

対象部門や関連企業は、このツールを活用しながらCSRに関する自己評価を行うとともに、取り組みを改善する。CSRに関する実行管理を行っているのは、監査、人事、品質、環境などの部門によって構成されるクロスファンクショナル（機能横断的）なチームである。ビジネスユニット（事業単位）レベルでパフォーマンスを評価する仕組みを整えることで、CSRの取り組みを現場の日常業務まで落とし込むことに成功している。

ダノンは、近年、急速に進んでいるグローバル展開によって失われつつある共通の企業文化をCSRによって形成していくことや、さらには、他の食品企業にもダノン・ウェイのノウハウを提供することで、業界のイニシ

アチブを発揮していくことなどを視野に入れており、CSRに対する経営的インテントが読み取れる。

次に、CSRを推進する体制については、まずは、必要十分な機能を持たせたタスクフォースなどが準備できればよい。ただし、CSRビジョンや戦略の策定においては、クロスファンクショナルな体制が必須である。なぜなら、CSRはビジネスプロセス自体の変革を迫る経営の重要テーマであるためである。経営企画、環境、社会貢献、広報、人事、法務、事業部門などの複数部門のメンバーにより構成されるCSRタスクフォースを設置し、議論を進めることが効果的である。

一方、ある程度方向性が定まり実行段階に移行する際には、必要最小限の機能にし、将来的には事業部門へ移管させていくことも視野に入れるべきである。その場合、CSRタスクフォースは、CSRを日常の取り組みに落とし込むまでの3～5年の時限組織としてもよい。

なお、推進において経営陣のリーダーシップが求められるのは言うまでもない。CSRは事業部門を巻き込む全社的な取り組みになるため、リーダーシップがなければ、小規模な守りの戦略しか打ち出されないだろう。攻めのCSRを実践するためには、経営陣のリーダーシップは必須条件である。

経営戦略としてのCSRの展開に向けて

CSRは、企業の競争力の強化や成長基盤の確立のために“貴重な機会”を与えてくれている。企業経営者は、早期にその潜在する

機会に気づき、攻めのCSR改革に着手すべきである。それは、自社の発展・成長のためになることはもちろん、社会の発展にも寄与する意義深い活動となる。

経済的要請と社会的要請の双方を満足させる課題解決の道筋を自ら見出すプロセスこそが、CSR改革の難しさであり、面白さでもある。ジレンマを鮮やかに解消することができるか否かは、企業の戦略的思考の有無にかかっている。社会的使命と利益成長の達成を同時に果たせることは、企業経営者や株主にとって何よりの満足ではないか。

本稿が、すべての人々が豊かと感じられる社会の実現に向けて、企業がイニシアチブを発揮して社会を変革していくきっかけとなることを、ここに切に願う。

注

- 1 ナイキのCSR改革の事例は、同社の“Corporate Responsibility Report,” 2001、各種関連記事、および2003年5月4日放送のNHKスペシャル「地球市場 巨大企業対NGO」などを一部参考にした。

- 2 “2001 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States,” Social Investment Forumによる。
- 3 社会貢献活動へのバランス・スコアカード適用手法と具体的事例については、参考文献1に詳細にわたって述べてある。

参考文献

- 1 伊吹英子「企業フィランソロピーの変革 バランス・スコアカードを活用した戦略化と評価制度の構築」『知的資産創造』2001年10月号
- 2 柴山慎一・正岡幸信・森沢徹・藤中英雄『実践バランス・スコアカード』日本経済新聞社、2001年
- 3 城田裕紀『勇気の経営』日本能率協会マネジメントセンター、1993年
- 4 CSR EUROPE, “Exploring Business Dynamics,” 2002

著者

伊吹英子（いぶきえいこ）

経営コンサルティング部VBMグループ副主任コンサルタント

専門はCSRおよび社会貢献活動の戦略・評価制度構築、NPOマネジメント、バランス・スコアカードによる業績評価制度改革