

サステナビリティ経営の全体像とCSV経営の潮流

サステナビリティ経営の全体像

近年、サステナビリティ経営*1を志向し、中長期的な事業成長を目指す国内外企業が増えている。日本企業では、過去より、CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任)の重要性が語られることが度々あったが、2003年に「CSR元年」が本格到来し、従来の環境中心の取組みから社会分野全体を含む企業責任のあり方が問われ、

取組みが大きく進展した。以降、2006年に公表された国連責任投資原則(Principles for Responsible Investment)*2では「ESG (E: 環境、S: 社会、G: ガバナンス)」投資が取り上げられ、さらに、2011年には、米国のマイケル・E・ポーター教授が競争戦略上の概念として「CSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造)」を発表し注目を集めた。

サステナビリティ経営の概念は広く捉えられ、CSR、ESG、CSVなど関連する複数の概念が関連・包含されている。本特集では、サステナビリティ経営の体系を図表1のように整理

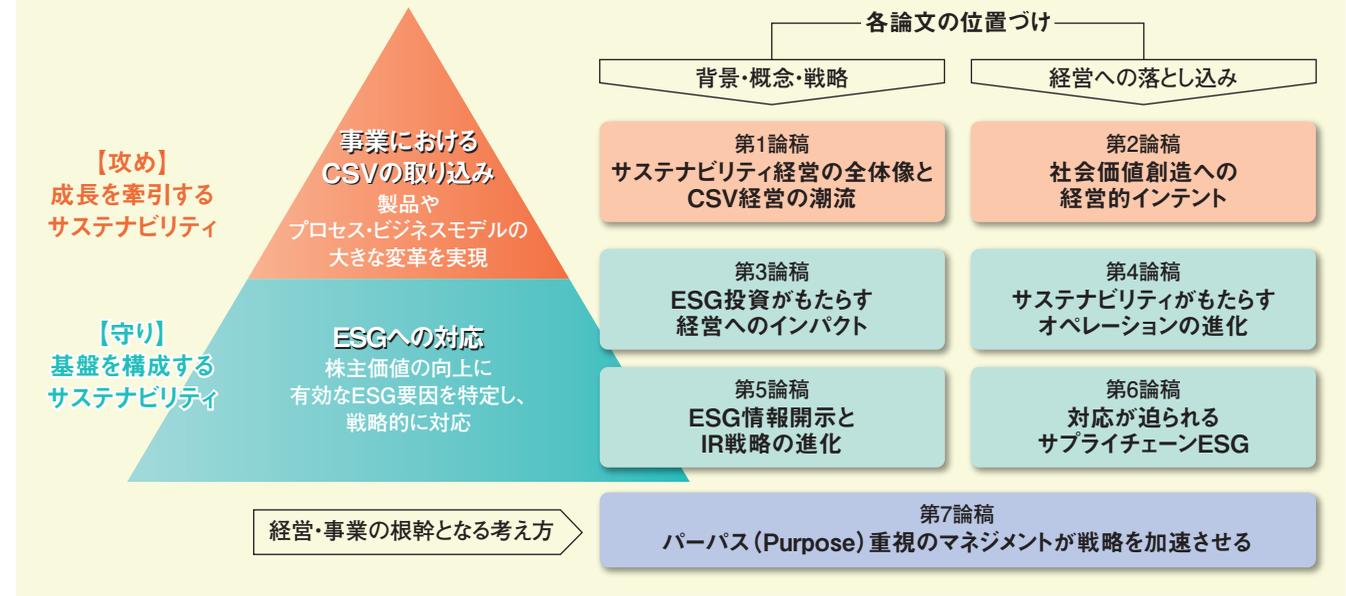
し、注目テーマを各論文で取り上げている。守りの側面である「基盤を構成するサステナビリティ」は、企業の持続的成長に向けてより強い経営基盤を形成していく領域であり、主にESGが該当する。様々な社会要請のなかで特にESG要因を見極め戦略的に対応することが有効で、その取組みについては機能部門が主導することが多い。一方、攻めの側面である「成長を牽引するサステナビリティ」は、企業の持続成長を中長期視野で牽引する領域であり、主にCSVが該当する。事業を通じた社会課題解決を着実に成長につなげていく戦略・ストーリーが重要となり、事業部門が主導することになる。そして、両者を包含する概念として「サステナビリティ」や「広義のCSR」が位置づけられる。守りの取組みだけでは将来の成長機会につながりにくく、攻めの取組みだけではESGリスクへの対応が不十分となり成長に向けた経営基盤が脆弱となる。両者のバランスを考慮した取組みが重要である。

CSV経営とは

本稿では、サステナビリティ経営全体のうち、「成長を牽引するサステナビリティ」に位置づくCSV経営の潮流について取り上げる。CSVは、先述のように米国のマイケル・E・ポーター教授が競争戦略上の概念として提示し、「社会

サステナビリティ経営の全体像と本特集の論文の位置づけ

図表1



価値を企業の戦略の中心に据え、社会価値と経済価値を企業の事業活動によって結びつけることが企業の成功につながる」という考え方に基づく概念である。もちろん、日本企業では、これまでも事業を通じた社会課題解決や社会価値創造に関する議論はあったものの、社会的事業は儲からないという考え方が大半を占め、企業成長や事業機会につながる概念としては捉えられてこなかった。

しかしながら、近年、「長期志向」と「経済価値と社会価値の両立」を目指す経営に大きく舵切りをすることで持続的成長を実現しようとする企業が現れている。例えば、「長期志向」について、あるグローバル企業では、これまで膨大な時間をかけて中期経営計画を作成していたが、数年前に中期経営計画を廃止し、長期ビジョンをしっかりと定め、その実現に向けて柔軟に対応する方向へ経営管理のあり方を転換している。

また、「経済価値と社会価値の両立」については、これまで「競争戦略」とは一見遠く、綺麗事とさえ捉えられがちであった「社会課題」を

戦略の中核に据える企業が出てきている。たとえば、ユニリーバ(英蘭)は、2010年に「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン」をビジネスプランとして策定、不確実で変動的な世界においても「成長」と「サステナビリティ」を両立させることを宣言した。そして、「衛生・健康」「環境負荷の削減」「経済発展」という社会課題を事業戦略の中核に組み入れることで、コスト削減やリスク低減だけではなく、商品ブランドの売上成長を加速させ、イノベーションの機会を広げている。

NRIでは、『「長期志向」を取り入れ、「経済価値と社会価値の両立」を目指す経営の枠組み』をCSVと呼んでいる。日本企業の中には、「長期志向」と「経済価値と社会価値の両立」といった理念をもとに創業するケースが少なくない。そのため、CSVとこれまでの事業とでは何が違うのかと疑問を持たれることもある。しかしながら、経営理念の中に、創業時の志や事業の社会価値を示している企業においてすら、実際の経営計画では、財務目標ばかりが並べられ、社会価値創造を企図した

*1. 本稿では、サステナビリティ経営全体を「社会の持続可能性に配慮した経営を通じて企業の持続成長を目指す概念」と捉える

*2. 2006年4月に公表された原則で、機関投資家などの署名機関がESG課題を投資の意思決定や株主行動に組み込むことなどを求めるもの

取組みが見られないのが実態ではないだろうか。その背景として、創業から時が経過したことに加え、短期業績目標達成に対する投資家からのプレッシャーに日々さらされる中、創業時の想いを貫きにくい状況が生じていることがあげられる。理念上ではCSVの概念が存在しているが、実際の経営や事業運営につながっていないことが日本企業の課題であり、その意味で、CSVは日本企業の本来の姿を取り戻すための経営の枠組みであるといえる。

いま、なぜCSVなのか

なぜいま、CSV経営に関心を寄せる企業が増えているのだろうか。CSV経営を後押しする変化として、①ステークホルダーからの社会的プレッシャーの増大、②国際的な原則・枠組

みの整備・進展、③従来式の経営計画の限界があげられる(図表2)。

第1に、企業を取り巻くステークホルダーの価値観が変化し、とりわけ「社会的観点」からの企業に対する圧力が高まっている。ステークホルダーには「投資家・株主」「消費者」「従業員」「地域社会」「取引先」などがあるが、その中で、昨今、日本企業の取組みを大きく後押ししているのは「投資家・株主」の動きである。日本企業では、投資家・株主が、財務情報のみならず非財務情報をも(非財務情報が将来の財務パフォーマンスにどのような影響を及ぼすのかという観点から)重視するようになるとの認識が広がり、その結果、従来CSRに積極的に関わってこなかった経営企画部門やIR部門が経営戦略の中核テーマの一つとして意識的に取り組むようになってきている。

また、ミレニアル世代*3と呼ばれる若者世代で社会貢献意識が高まっており、CSVへの

取組みを外部に認知されている企業の方が優秀な人材を採用できる可能性が高くなっている。このことも、企業がCSVへの関心を高める背景となっている。

第2に、近年、サステナビリティ分野の国際的な原則・枠組みの整備が急速に進んだことがあげられる。特に投資家・株主関連の枠組みの整備を受けて、統合報告に移行する企業が増えたことに加え、長期ビジョンや中期経営計画に財務目標のみならず、非財務目標やサステナビリティ目標、あるいは社会課題解決目標を掲げる企業が増えている。また、特に2015年9月に採択された国連SDGs*4は、事業を通じた社会課題解決への取組みを大きく後押ししている。

第3には、従来型の経営計画に限界が見え始めていることがあげられる。例えば、日本企業の多くが策定している中期経営計画に関して、「東証一部100銘柄に含まれる製造業54社のうち、直近の中計で掲げた数値目標を達成した企業はわずか5社と1割に満たない」*5という調査結果がある。これは、企業を取り巻く環境の不確実性が高まり、中期経営計画期間における経営環境・事業環境の変化を正確に予測することが難しくなっていることが一因と考えられる。

もともと、CSV経営は、短期・財務業績よりも、むしろ持続的成長を志向する概念と整理できるが、リーマンショック後に行き過ぎた資本主義への懐疑性が高まったことを受けて、中長期的視野から経営・事業の方向性を探る動きとの関連性の中で、企業のCSV経営への関心がにわかに高まってきたといえる。

CSV経営のメリット

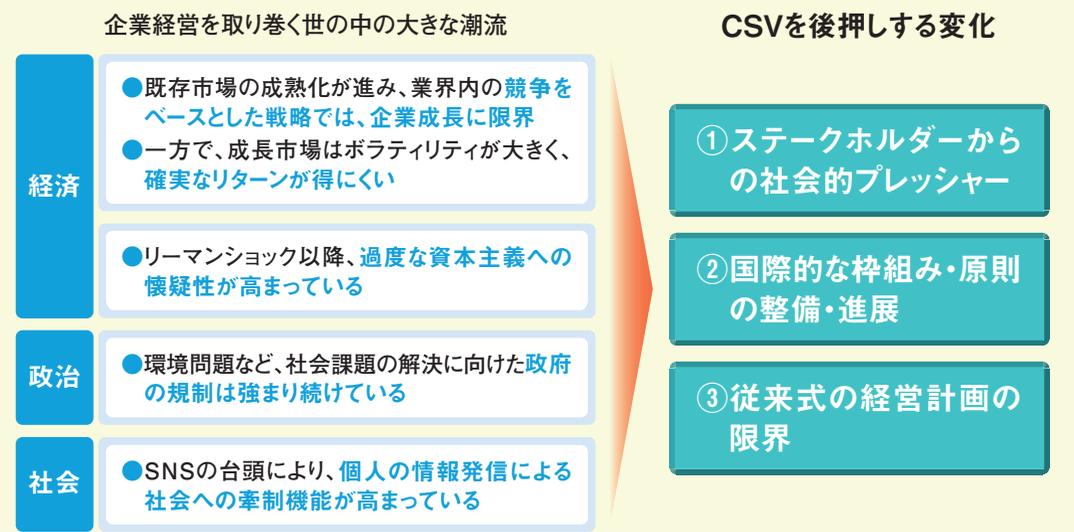
では、CSV経営を実践するとどのようなメリットが企業にあるのだろうか。

1点目は、競争戦略上のメリットである。この点は、さらに、売上向上につながる面と、コスト削減につながる面に分解できる。売上向上につながる面としては、例えば、製品の購入を決める際の基準として、それがサステナブルであるかどうか(例えば環境に配慮した製品であるかどうか)を重視するという消費者が増えていること、サステナブルな製品に対しては価格が高めであっても購入したいという消費者も増加していることがあげられる。また、このような消費者は繰り返し商品を購入してくれるロイヤルカスタマーになりやすい。つまり、商品がサステナブルであることは、①販売単価を上げつつも、②販売量、市場シェアを拡大し、③中長期的な顧客のロックインを可能にするのである。他方、コスト削減に繋がる面としては、CSVが社会的な大義になることが影響する。例えば、環境に配慮したオーガニックコットンの調達を、他社、それも競合と提携して共同で調達するといったことがある。共同調達によりスケールメリットが生まれ、原材料コストが抑えられるのである。また、従来は高コストでなかなか参入できなかった新興国市場にNPO、NGO、政府などと連携し、例えば物流などの一部機能を担ってもらうことでコストを抑えて参入することも可能である。

2点目は、企業が直面する様々なリスクに対して備えになるということである。近年、環境

CSVを後押しする変化

図表2



*3. 1980年代半ばから2003年の間に生まれ、2000年以降に成人あるいは社会人になる若者層のこと。インターネットが普及した環境に育った最初の世代であることから「デジタルネイティブ」と呼ばれることもある

*4. 国連SDGs(持続可能な開発目標:Sustainable Development Goals): 国連加盟国によって2015年9月に採択され、17の目標と169項目の具体的な達成基準により構成される社会課題解決目標

*5. 出所は小池貴之「中期経営計画に潜む落とし穴と処方箋」『知的資産創造』(2015年9月号)。直近の中計とは、出所論文の執筆時点のもの

や人権などの観点から様々な規制が多く、国や地域で導入されている。こうした規制により、これまで使用していた原材料が使えなくなり、行政府などに納入するために製造工程を見直さなくてはならなくなるケースが突然起こりうる。ところが、もともと社会課題として注目されていることに配慮した事業を行ってれば、こうした規制が導入されても打撃を受けずに済む可能性が高い。

3点目は、優秀な人材を確保し、社員のエンゲージメントを高められるということがあげられる。先述したように、若い世代で社会貢献意識が高まっており、CSVに対する取組みが外部に認知されている企業の方が優秀な人材を採用できる可能性が高い。加えて、優れたCSV企業においては、離職率が低下するというデータも報告されている。

4点目として、イノベーション、新規事業創出の可能性をあげたい。CSV経営においては、社会課題に着目し、その解決に向けて事業を行う。長期にわたって取り組まなくてはいけない重要な社会課題であればあるほど、解決も困難であるが、そこにはスケールの大きなニーズが

存在しており、そこから新しい事業が生まれる可能性が十分にある。また、社会課題解決に向けた試行錯誤から、画期的なイノベーションが生まれてくることも期待できる。

CSV経営を成功させる鍵

それでは、CSV経営を実践したいと考えた場合、企業は何をすべきで、何に留意すべきなのだろうか。長期視点・社会視点に立つことは、持続的成長につながる可能性を高めてはくれるが、それだけで成長の道筋が見えるというわけではない。そこがCSV経営の難しさでもある。

NRIが2017年に実施した欧米先進企業のヒアリング調査からの示唆とこれまでの日本企業への支援実績を踏まえた筆者の経験から整理すると、CSV経営を成功させる鍵は4点ある(図表3)。以下、事例を紹介しながら解説する。

1点目は、社会価値と経済価値をつなげる一貫性のあるストーリーを構築することにある。

すなわち、事業を通してどのような社会価値をどれくらい生むことが、どれくらいの経済価値を生むことにつながるのかを、できるだけ具体的かつ定量的に表現することである。これは、その企業にとっての戦略の根幹になるものであり、一定の具体性をもって策定できれば中長期の経営計画そのものにもなりうる。

具体例としては、味の素グループが2017年に発表した「2017-2019 中期経営計画」がある。同社は、この経営計画において、対応すべき社会課題を特定し、その課題解決(社会価値創出)を収益(経済価値創出)にどのように繋げていくかを具体的に表している。一例を見てみよう。現代社会、特に日本をはじめとした先進国においては、栄養不足といった社会問題は減少している一方で、栄養バランスが崩れている人が多いといった新たな問題が生じている。味の素はこの点を捉え、「うま味を通じて栄養バランスを改善する」という社会価値を生むことを目指し⁶、社会価値の定量的な指標として肉・野菜の摂取量を設定している。同社の主力商品である「Cook Do」や風味調味料などの消費量から、肉と野菜がどれだけバランスよく消費されているのかがある程度推測できるため、上記の社会価値の定量的な指標は、同社の経済価値の定量的な指標とも関連づけることができる。同社では、グループ全体で、このような社会価値と経済価値を結びつけた4つの「価値創造ストーリー」を具現化しているが、そうしたストーリーは一朝一夕にできるものではない。同社も、それらを完成させるまでに長年の検討を積み重ねてきている。

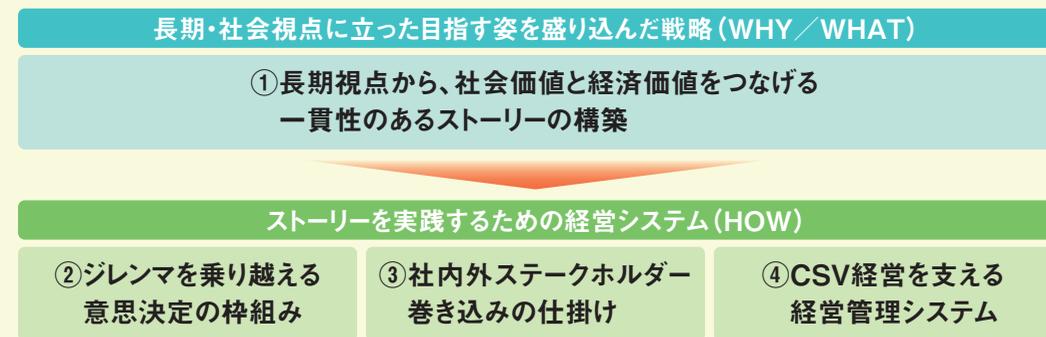
自社として応えるべき社会課題、創出すべき社会価値は何なのか。これは、創業者の想い、歴史、現在の事業や強みなど自社固有の事項に加えて、社会課題の大きさやそれがどのような事業機会に繋がるのかといった外部からの視点も重要となる。そして社会価値は、自社の事業活動によってどのように生み出されるのか、さらにはこの社会価値と経済価値をどう定量化するのかを詳細に検討する必要がある。ここでの定量指標は、可能な限り進捗管理できるものである方が望ましいため、計測可能なものを注意深く選ぶ必要がある。

成功の鍵の2点目は、ジレンマを乗り越える意思決定の仕組みである。

1点目のストーリーを構築することに成功しても、日々の業務や意思決定においては社会価値と経済価値のジレンマがしばしば発生する。例えば、ある製品の製造工程を変更することでお客様にとってより価値が高い機能が追加でき、それによって売上増も見込めるが、その変更によりこれまでより少し環境負荷が増えるという場合、この変更を認めるべきかどうかといったジレンマである。こうしたジレンマをどう乗り越えるべきか、そのためには社会価値・経済価値両方の観点をバランスよく考慮し、徹底した議論を通じて結論を導き出すことが重要となる。

これを実現するための仕組みを導入しているグローバル企業がある。同社においては、各事業トップの役員が社会価値・経済価値の両方を実現することが評価の中に組み込まれている。時には相反する目標をあえて意識させる狙いである。また、経営や事業における

図表3 CSV経営を成功させる4つの鍵



*6.味の素は、20世紀初頭のまだ日本がそこまで豊かではなかった時代に「うま味を通じて粗食をおいしく、国民の栄養を改善したい」といった理念をもとに創業された企業である

重要な議論が行われる際には、常に社会価値と経済価値の両方の観点を取り入れることになっている。とかく短期的に結果の表れる経済価値に重きを置いて議論がなされがちであるが、同社もそれを防ぐために、サステナビリティ部門は常に社会価値の視点に基づくデータをこれらの議論が行われる場に提供している。同部門は、CSO（取締役でもあるチーフ・サステナビリティ・オフィサー）直属のサステナビリティ・ディレクターを長とする組織であり、世界中の拠点や部門に配属されたサステナビリティ・マネージャーを束ね、社内のあらゆる部門でバランスの取れた議論が行われるよう働きかけている。

3点目は、社内外を巻き込むための仕掛けである。特に日本企業の場合、本社にある一部部署がCSR領域を担当するだけで、担当外の部署、社員はほぼ無関心というケースが多い。しかし、CSV経営は本業を通じて社会価値と経済価値を生むことを目的とするので、経営層そして事業部門がこの目的に共感し、それに向けて具体的に何をすべきなのかを理解している必要がある。そのため、経営層のリーダーシップは極めて重要である。もし、経営層の十分な理解と共感そしてコミットが得られないのであれば、その企業はCSV経営への舵切りをしない方が賢明だろう。また、事業部門の理解と主体的な参画を促すためには、繰り返しワークショップを実施し、これまでと何が異なるのか、具体的に何をすべきなのかを対話を通じて自ら考えることが有効である。

オムロンは、社会の持続的発展が同社の持続的な企業価値の向上を実現するという

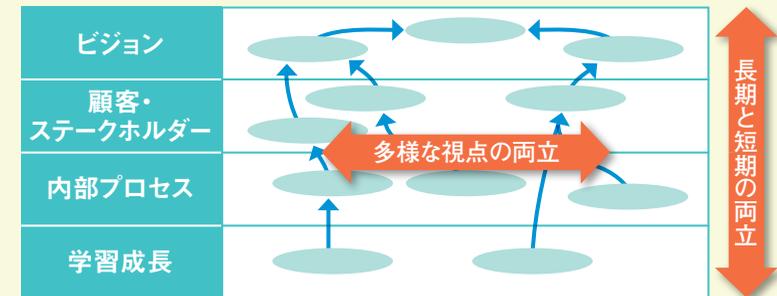
観点から、企業理念を基軸とした企業理念経営を推進している。「企業理念」が現場まで強く浸透していくことで統一した価値提供が社会・顧客に対して提供でき、事業成長が促進されるとの考えのもと、社員を巻き込んで企業理念の実践を促進する様々な活動を積極的に展開している。例えば、「理念実践にチャレンジし続ける風土」の醸成を狙ったTOGA（The OMRON Global Awards）という表彰制度がある。この制度は、①チームでチャレンジを宣言して実行（有言実行）し、②企業理念の実践度合いを評価軸として、③実践したテーマ（＝価値創出）を全社で共有する、という特徴がある。2017年度は6,216テーマ、参加のべ人数は51,000人を超え、社員の理解と共感・共鳴の醸成に大きく貢献する仕掛けとなっている。このほかにも立石会長自らが社員と直接議論し企業理念の実践を加速させる「会長ダイアログ」をはじめとした社員を対象とした様々な活動を展開し、企業理念経営をより実効性のあるものへと高めている。

社外についても、単に会社の姿勢や方針を理解してもらうだけでなく、実際に取組みに参画してもらうことが重要である。例えば、マークス・アンド・スパンサーは、取引先に対してサステナビリティに関する研修を実施するとともに、各社のサステナビリティの度合いに応じて独自の認証（金銀銅のランク）を付与している。このことにより、取引先においても環境や人権への配慮や取組みが促進され、マークス・アンド・スパンサーも含めてレピュテーションの向上が図られている。

4点目の成功の鍵は、CSV経営を支える

CSV型バランス・スコアカード

図表4



経営管理システムである。社会価値と経済価値の両立と関連して、新たに社会価値を経営管理に取り入れることが重要となる。多くの企業は、経済価値を経営管理に組み込むことには長けており、経営レベルにおいても、現場組織においても、年ごと、四半期ごと、月ごとに売上や利益の数字が目標に対してどの程度だったかという点を細かくレビューされることに慣れている。その一方で、社会価値については、目標を定量化することが難しいこともあり、仮に何らかの目標が立っていたとしても、経済価値ほどレビューすることがないのが実情ではないだろうか。

NRIでは、この問題を解決するために、CSV型バランス・スコアカードを活用することを提唱している（図表4）。バランス・スコアカードのフレームワークはもともと長期から短期まで幅広く見渡し、かつ様々な視点を両立させることを可能とするものである。短期的に達成すべき指標も長期的に達成すべき指標もそれぞれ定量的に定められるので、実績を評価することが容易である。また、CSV型バランス・スコアカードにおいては、最上位を経済価値のみの財務目標ではなく、社会価値も統合したビジョン

とし、それを達成するためになすべきことをブレイクダウンしながら目的志向的に検討を進めるため、経済価値と社会価値の関連性が分かりやすく表現できる。具体的には、中長期での顧客以外のステークホルダーへの働きかけや国際機関やNGO等とのアライアンス形成などの一見、財務価値には短期的には直結しないと思われる非財務目標を将来の自社にとっての有利な事業環境づくりに役立てることで財務目標に繋げることなど、財務目標と非財務目標の関連性を具体化することが可能である。

今後、CSV経営を後押しする環境変化が進み、企業が事業を通じて社会課題を解決することへの世の中からの期待はますます高まる。企業は、こうしたCSV経営の大きな潮流の中で、“長期志向”と“経済価値と社会価値の両立”を意図した経営へと舵切りすることによって、持続的成長を実現することが可能となる。経営判断や組織統制を財務的な流れで行う従来の仕組みは限界にきている。CSVのコンセプトを中長期の経営・事業戦略に積極的に取り入れることで、日本企業のもともとの強みを生かした持続的成長を実現すべきである。