

# CSRをマネジメントに統合することが 企業価値の増大につながる。

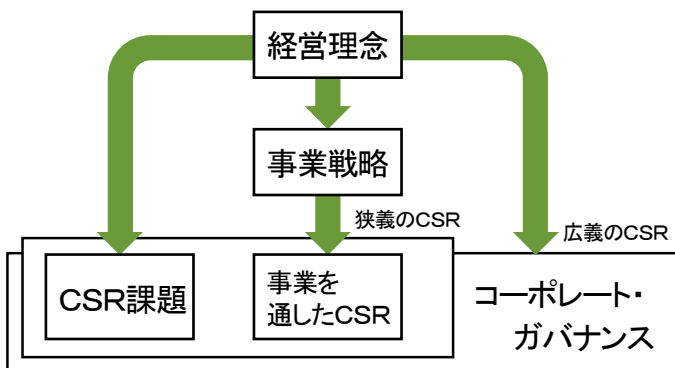
## コーポレート・ガバナンスと CSRの差別化を

CSRはいま、概念の共通認識がないまま言葉だけが広がっており、ときどき混乱が生じているように思える。CSRは本来、企業経営の価値観を再考して経営の原点から事業活動の展開を結びつけることであり、ステークホルダー(利害関係者)へのアカウントビリティ(説明責任)を果たすことで社会のなかでの企業活動のあり方を問い直すことである。言い換えれば、企業の存在意義の具現化と表現することができる。

現実には、個別におこる社会問題への対処といったリスク対応での展開がきっかけということが多いが、いつの時代にも変わらない経営の価値観(経営理念)のもとに、時代の変化にあわせて社会に向けた活動を展開していくことがCSRであり、これを続けていくことが企業価値の創出につながる。

CSRには、整備しておくべき規範としてのCSR課題対応(雇用・人事対策、消費者対応、環境問題、地域貢献など)だけでなく、事業を通してCSRを果たす(社会に配慮した製品・サービスの提供、ブランドマネジメントなど)ことも挙げられる。国際レ

図 CSRの範囲と意味



ベルでは、CSRといえばこうした動きのみを指しており、企業倫理やコンプライアンス(法令順守)体制、取締役会関連のトピックはコーポレート・ガバナンス(企業統治)として、CSRには含まないことが現状である。日本では企業の不祥事問題への対策がコンプライアンスの徹底への流れをつくり、同時期に欧米からCSRの波が広がったことから、コーポレート・ガバナンス論もCSRに含めて広くとらえる傾向がある。しかし、ステークホルダーの観点から考えると少し次元を変えて考えた方がいい。

## 経営戦略としての CSR=「ビジネス・ケース」

CSRの推進にあたって、コストととらえる考えが根強いが、リスク対処や最低限のやるべき規範という発想でなく、CSRを経営戦略に取り込むことが必要である。欧米では、CSRを事業のなかに組み込んでマネジメントに統合することによって業績が上がり、これが企業価値の増大につながる——という考え方を「ビジネス・ケース(Business case)」と呼び、産業界で認識が広がっている。これには、CSRを推進することに事業性が説明できなければ経営層が了解しないため、企業側もCSRにビジネスの視点を見つけることに注力するという背景がある。ビジネス・ケースが認められるからこそ、財務パフォーマンスに社会性が関係するというSRIの考え方も説明できるわけである。

どのような活動がビジネス・ケースになり得るかということは、図のCSRの2分類に沿って2つの方向がある。まずは、社会で批判の声が大きいCSR課題に対して、その防止策を自発的にステークホルダーと連携をとっておこなう方法である。社会への影響が顕著な業種がおこなう方法であり、リ

スク対応から始まったものだが、現在ではそれを超える積極的な形で展開している。国際レベルでは、石油採掘業や鉱工業、アパレル産業といった新興国での環境・労働問題への対応例が多い。たとえばシェル社では、プロジェクトの推進などで環境団体や人権団体のNGOと対話を必ずおこなっているし、ウェブサイト上にステークホルダーとのコミュニケーションサイト『Tell Shell』を設けて、広く意見を聞く対応をとっている。

もうひとつの方向は、自社の事業活動に社会問題の解決策を取り込んで展開するものである。糖尿病ケアに特化した製薬会社であるデンマークのノボ・ノルディスク社は、自社の事業を「糖尿病問題を解決する社会事業」として明言している。他の総合製薬会社の新薬開発重視戦略とは異なり、社会的事業の考えから発し、アフリカなどの途上国での社会性をより強く意識した活動を展開している。通常の経営活動においてもCSR戦略の一貫で社会性に配慮している。たとえば、製薬会社に特有の社会性である動物保護やバイオ倫理への配慮のほか、従業員の人事・厚生面にも力を入れている。この結果、同社では従業員の離職率が業界平均の10%を大幅に下回る5%を維持できているという。

もちろん、基本は営利企業であって慈善事業ではないので、社会的使命を貫くといながらも株主に対して配当を出し続けることにたいへんな苦労が必要なことも正直に認めている。それでも、どのSRI機関からも同社の評価は高く、こうした努力が社会から信頼を得ており長期的にプラスになっていることが示されている。

## 社会問題の解決とCSR経営

ビジネス・ケースという考え方をもつことで、CSRはこれまでの事業活動のなかに考え込めるものになる。経営の価値観を実践するCSRとはこのような展開であり、コンプライアンス対応などの内部統制を軸とする発想では、公正な会社になっても企業活動のダイナミズムは失われてしまい、長期的に社内は活性化しない。

ビジネス・ケースとしてCSRを捉えるとなれば、これは各社でそれぞれのコンピテンスや事業ドメインに照らして自社で独自のCSR戦略を展開することになる。社会問題に正面から取り組むことで、その対策を講じると同時に、企業文化や経営の特質を表現する新たな経営の本質も考えることになるはずである。

### 海野 みづえ

(うんの みづえ)

創コンサルティング代表取締役

1985年千葉大学大学院修了。ハイテク分野の市場および製品の調査会社、中央クーパース・アンド・ライブランド社、ローランド・ベルガー社(独系企業)を経て、96年創コンサルティング(<http://www.sotech.co.jp>)を設立。

東京大学大学院新領域創成科学研究科非常勤講師、法政大学大学院環境マネジメント研究科非常勤講師。CSRマネジメント推進フォーラム(日本能率協会主催)テクニカルアドバイザー。主な著書に『SRI 社会的責任投資入門』(日本経済新聞社、2003年6月=共著)、『CSR経営』(中央経済社、04年8月=共著)、『CSR企業価値をどう高めるか』(日本経済新聞社、04年11月=共著)など。

