

「CSR と CSV に関する原則」のめざすもの — CSV は CSR 課題を解決できるか

この冊子の内容は、2014 年 5 月 21 日に行われた CSR シンポジウム「『CSR と CSV に関する原則』のめざすもの—CSV は CSR 課題を解決できるか」の記録に、各登壇者が加筆・修正したものです。

「CSR と CSV に関する原則」の「前文」は次のように締めくくられています。—「このように CSR のあるべき姿を考える中で、私たちは、属するセクターのちがいを超えて、山積する社会的課題をともに解決する道を探るために、以下のように『CSR と CSV に関する原則』を提言するものです。」

時間の経過する中で社会的課題はなお山積し続けており、CSR や SR はまさにセクターのちがいを超えて取り組み続けなければならない課題です。この記録が、さまざまなセクターの方々の取り組みに少しでも資することができれば幸いです。

2015 年 7 月

CSR と CSV を考える会

目 次

【基調講演】CSR 課題としての人権課題—ビジネスと人権に関する指導原則から考える ----	1
白石 理（一般財団法人アジア・太平洋人権情報センター）	
【問題提起】CSR と CSV の位置関係～「本来の CSR」と CSV は何が違うのか-----	8
川村雅彦（株式会社ニッセイ基礎研究所）	
【報告 1】「CSR と CSV に関する原則」とは -----	14
松岡秀紀（一般財団法人アジア・太平洋人権情報センター）	
【報告 2】CSV についての考察～企業目線から～-----	19
富田秀実（LRQA ジャパン）	
【報告 3】NGO の視点から-----	23
米良彰子（特定非営利活動法人ハンガー・フリー・ワールド） （〔開催当時〕特定非営利活動法人オックスファム・ジャパン）	
【報告 4】倫理的な経営の視点から-----	27
菱山隆二（企業行動研究センター）	
【報告 5】「人権」の視点から -----	31
松岡秀紀（一般財団法人アジア・太平洋人権情報センター）	
【質疑応答】-----	34

※ 登壇者が使用したスライド等から、ポイントとなる数枚を記録に挿入しています。

※ 用語の記述は必ずしも統一していません。

※ 「CSR と CSV に関する原則」については【報告 1】をご覧ください。その「前文」や「背景と経緯」などについては、別のドキュメント「CSR と CSV に関する原則」に含まれていますので、そちらをご参照ください。

【基調講演】CSR 課題としての人権課題—ビジネスと人権に関する指導原則から考える

白石 理（一般財団法人アジア・太平洋人権情報センター）

CSR と人権の現在

CSR のいろいろな課題の中でなぜ人権をとり上げるのかをお話したい。

ジョン・ラギーを中心に 2006 年に行われたアンケート調査が、「グローバル 500 企業の人権政策とマネジメントに関する調査結果」として公表された。これによれば、「日本企業は企業活動をする国の人権を考慮しない傾向にある」「他の地域より人権に対する関心が低い」「ステークホルダーの捉え方が狭い」「外部への報告が他地域に比べて格段にレベルが低い」という結果が出ているという。それから 8 年経った今 2014 年ではどうか。よくなっているかといえば、そうは言えないだろう。

CSR、そしてビジネスと人権の分野における国際社会の動きは非常に速い。ISO26000 は 2010 年、ビジネスと人権に関する指導原則は 2011 年に出されが、それを受けて、ヨーロッパやアメリカでさまざまな取り組みがなされてきている。最近の動きとしては、イギリス、オランダなどで、政府が中心になって、ビジネスと人権に関する指導原則に関して、国としての行動計画がつくられている。1995 年からの「人権教育のための国連 10 年」では日本でも行動計画がつくられた。環境分野でも行動計画がある。ところが、指導原則に関しては日本では未だ策定されていない。

企業へのアンケート

「グローバル500企業の人権政策とマネジメントに関する調査結果」2006年

- ・ 欧州、米国と比較し、**日本企業**は企業活動をする国の人権を考慮しない傾向にある。
- ・ 方針等を決定するにあたって参照する国際基準について問う質問に対しては、**日本企業**の50%が無回答であり、他の地域より関心が低い。
- ・ **日本企業**は、ステークホルダーの捉え方が狭い。
- ・ 外部への報告(情報公開)や人権影響評価に関する項目では、**日本企業**は他地域の企業に比べ格段にそのレベルが低い。

CSR の国際的基準

CSR に関して、これまでに出版されている 4 つの国際基準を考えたい。「グローバル・コンパクト」「OECD 多国籍企業ガイドライン」「ISO26000」「国連ビジネスと人権に関する指導原則」だ。これらは、人権が非常に強調されている、という点で共通している。日本の企業にとっては、先ほどの 2006

年のアンケート結果のような意識をもっている限り、なぜこのように「人権」がとりあげられるようになってきたのか、という戸惑いがあるのは当然だと思われる。そうした戸惑いから出てくる次の反応は、「これは新しい法規範なのか？守らないといけないのか？」ということである。ところが、これらの基準は法的義務を課するものではない。「じゃ、法令遵守とは関係ないんですね。守らなくても、コンプライアンスで問題になることはないんですね。」となる。

また、ISO26000 は第三者認証を前提とするものでもなく、企業の自主的な参加や実践を期待するものであるが、「それでは、無視したらどうなるのだろう。」という疑問が出てくる。ISO26000 では、社会的責任は「組織の決定および活動が社会および環境に及ぼす影響に対して透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任」とされる。企業が何かを決めたり行動を起こしたりすることで、社会や環境に必ずなんらかの影響が及ぶことは明らかであるが、これに対して、都合の悪いことを隠したり、社会的にみてちょっとこれはどうかと思われるような行動に走ったりしない、透明かつ倫理的な行動によって責任を果たしていくべきだ、とされる。ここで責任は、法的責任を言っているわけではない。

ビジネスと人権に関する指導原則

CSR は、一部の人が考えてきたような、企業活動と関係ないところで寄付をしたり社会貢献をしたりというフィランソロピーや、メセナとして企業が社会のために何かをする、ということが中心ではない。CSR は、企業活動のバリューチェーン全体に関わるものである。企業を含めた「組織の社会的責任」の国際基準とされる ISO26000 では、人権尊重が「社会的責任の原則」の一つとして挙げられており、「中核主題」でも人権が取り上げられている。それをもっと人権に特化して集中的に取り上げたものが「ビジネスと人権に関する指導原則」である。2008 年にラギーが国連人権理事会に出した報告書に「保護・尊重・救済」枠組みというものがあった。その枠組みとは、次のようなものである。国は人権を保護する法的義務がある。企業は人権を尊重する責任がある。そして、人権侵害に対しては救済の道がある。

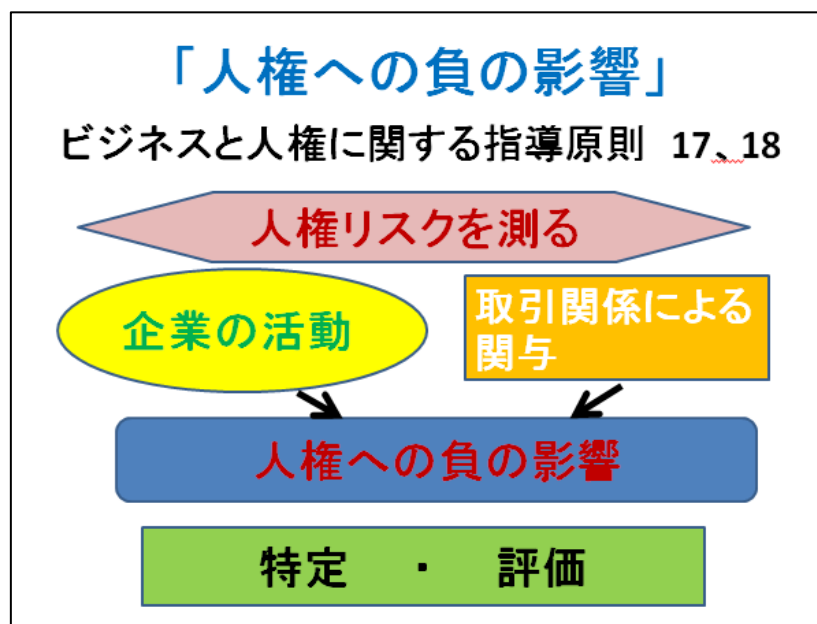
指導原則では人権への負の影響を人権リスクという言葉で説明しようとしている。企業は、人権への負の影響を防止し、適切な措置をとるべきだということを「企業の責任」としているが、「影響」という言葉は、英語の原文ではインパクト。車が交通事故を起こしたときに壁にぶつかる衝撃がインパクトである。したがって、人権に起こってくる衝撃、それを企業が起こす可能性がある、ということを行っている。

明快に答えが出ないのが、取引関係がある他社の行動が人権に負の影響をきたす、あるいはその可能性がある場合、どこまで責任をとればいいんだろうかということである。その責任のあり方の度合いを説明するために、英語の原文では、レバレッジという言葉が使われている。レバレッジとは、槌子を使って動かす力のことで、これを影響力と訳したが、影響力があるかどうかという判断もその中に含まれている。「貴社の人権対応に問題があります。何とかして人権尊重をしてください。」と言ったら、「余計なことです。本社は関係ありません。ご心配無用です」と言われたとすれば、まったく影

響力を持たないということになる。影響力を持つためには、「これをなんとかしてください。」と言われたときに、「わかりました。すぐに対応します。」という反応があれば、影響力があるということになる。

また、他者（他の企業や政府機関など）による人権への負の影響を、企業が助長している、または助長しているとみられている場合、他者が行った侵害から利益を得ているとされることがある。これは「加担」ということになりかねない。

「ビジネスと人権に関する指導原則」は、こういうかたちで、企業が起こしうる人権への負の影響を説明し、これに対処すべきであると言っている。



人権を知ること

ではどのように対処するのかということであるが、まず何よりも大切なのは、人権を知ることである。人権を知るとはどのようなことか。第一に、企業活動に関する国際基準では、しばしば人権についての言及がある。それが、企業と人権ということに特化されると、「ビジネスと人権に関する指導原則」で取り上げられる人権ということになる。それらをどのように尊重するのかという方策を示す人権デューディリジェンスは人権とは何かを知った後の課題であるので、混同しないようにしたい。

では人権とは何か、日本で、「人権のこと知っていますか？」と聞くと、多くの場合自信のある答えは返ってこない。世界人権宣言、そしてその後できた国際人権規約、「これを知っていますか？」と尋ねると、名前を聞いたことがある人が半分ぐらい、読んだことある人となるとほとんど手があがらない。それでは人権のことを知っているとは言えないのではないか。特に国際人権基準。これは憲法の言っている人権と微妙に違う。とくに海外で事業展開している企業の方々は、日本の人権ではなくて、国際基準の人権を知っている必要がある。

人権にコミットすること

知るということにはいくつかの段階がある。まず知識として知る。人権とはこういうもの、と知識として、理論として学ぶ人権がある。これも知ることだが、人権とは不思議なもので、知識として知ったものを技術的にまわしていけば問題が解決するというものではない。「ビジネスと人権に関する指導原則」では、コミットする必要がある、とはっきりと言っている。経営者、企業に責任を持っている人たちは、これにコミットをして、全社的にこれを推進する必要があると言っている。もしこれができなければ、そのあとのデューディリジェンスや人権侵害に対する救済措置は所期の結果を十分期待できなくなる。形だけでやってうまくやろうと思っても、それは言い訳、言い逃れにしか過ぎないような事態になりかねない。それが続くとうるさかたという、不祥事がおこる。不祥事がおこると、テレビカメラの前で幹部が起立、礼をして、「申し訳ございませんでした」と言うことになる。しがたって、ここでいう人権とは何かということをよく知る必要がある。これはCSR担当の人だけではなく、企業のトップから現場の従業員にいたるまで、これを知っている会社であるかどうか、ということが大切である。

世界人権宣言の「同胞の精神」

世界人権宣言の第1条は人権の基本の基本である。「すべての人間は、生まれながらにして自由であり、かつ、尊厳と権利とについて平等である。人間は、理性と良心とを授けられており、互いに同胞の精神をもって行動しなければならない。」これは当たり前のことと考えるかもしれない。但し、「同胞の精神」が気になる。「同胞」とは、「友だち」や「兄弟」のことを言っているわけではない。「世界は一家、人類みな兄弟」ということを言っているわけでもない。

戦争がある。争いがある。人には好き嫌いがある。どうしようもない。戦争になったら、敵に対してこの「同胞の精神をもって行動」していないということになるが、しかしそれでも、捕虜として捕まえた人は戦争だからどう扱ってもいい、殺してもいい、拷問してもいい、虫けら同然に扱ってよいということにはならない。実際、捕虜は足手まといだから殺してしまう、ということが第二次大戦中にあった。その記録が残っている。日本軍だけではない。

「同胞の精神」というのは、人間を人間として扱いましょう、人間としてその尊厳を認めましょう、ということだ。人の尊厳と人権は「一人の例外もなく、すべての人、一人ひとりが、生まれながら平等に持つ」。つまり、人権は憲法や法律で与えられたものではないということだ。法律は人権を護るものでなければならないが、人権は法律に縛られない。法律によって人権を否定したり、変えてしまってはならない。人権は法律を超えるといわれるのはそういう意味である。どこかの国で憲法を変えて、人権はこういう場合には制限される、と勝手にしていいものではない。その前提となるのが人の尊厳、一人ひとりが尊いという考え方である。障がいがある人もない人も、膚の色も宗教も、政治的信条もまったく関係なく、一人ひとりが大切な人である。しかも、どこの国に行っても、ということだ。生まれながら持っているものだから奪われない。法律で奪ってはいけない。かつてドイツでワイマール

憲法の下、ナチスは人権を法律で奪ってしまった。その結果、人が殺されてしまった。しかも尋常な数ではなかった。これは今では歴史の教訓となっている。

世界人権宣言

第1条

「すべての人間は、生まれながらにして自由であり、かつ、尊厳と権利とについて平等である。人間は、理性と良心とを授けられており、互いに**同胞の精神**を持って行動しなければならない。」

企業に対する社会の期待

人権をわがままとする考え方がある。日本ではいまだにこのような主張をよく耳にする。権利の主張ばかりして自分の果たすべきことをやっていない、と。これは大変な誤解である。もし企業の人がこういう考え方を持っているとすれば、この CSR はまったく意味をなさないことになる。「デューディリジェンスはどういうふうにやればいいんですか？」という質問をよく受けるが、どういうふうにやればいいかということだけにこだわってはならない。

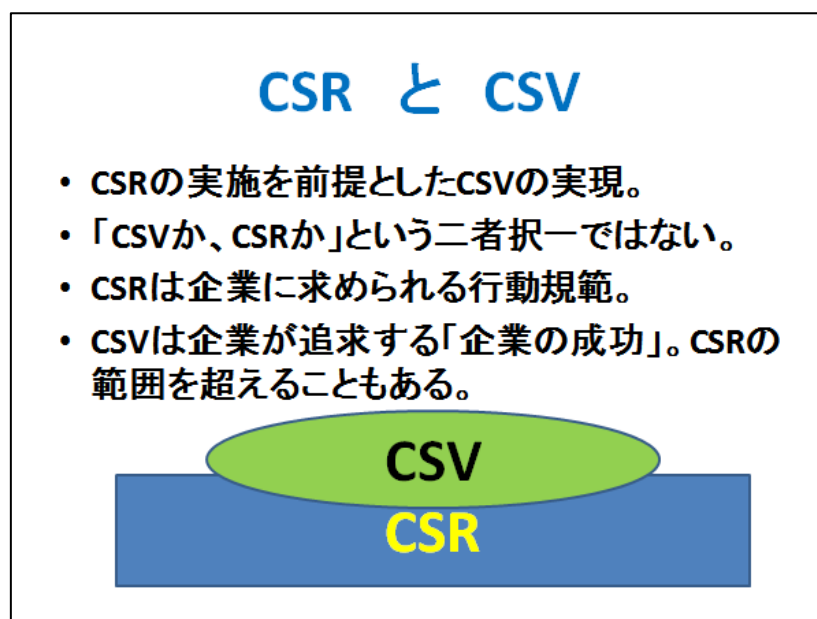
責任をもった企業活動をすること、これが社会の企業に対する期待である。30 年前にはこの期待はそれほど強くはなかった。企業のほうも「社会の期待に応えながら利潤を追求しましょう」と言う。場合によっては、この期待と利潤の順序が逆になって「利潤を追求しながら社会の期待に応えましょう」と言う。「責任を果たす企業は生き残る力を持ちます」、「企業のブランド力が高まります」、「社員のやる気が向上します」、「ステークホルダーとの関係もよくなります」、といろいろないいことが言われる。「本当か？」と聞かれて、企業の CSR 担当の人は幹部になかなかうまく説明できない、説得できない、という話も聞く。

CSR と CSV は異なる

ある大企業の採用ウェブサイトで「わが社は事業を通じて豊かな社会を実現します」、「やる気のある新卒の人は来てください。よい仕事とは目先の利益を求めることではありません。世界で必要とされているモノやサービスをあらゆるステークホルダーの幸せを考えながらつくり出していきます。」これが、今日の一つのテーマになっている CSV と関係がある。ただ、この企業がこれをウェブサイトに

出したときには、CSV ということはたぶん考えてはいなかっただろう。素晴らしい企業であると社会に訴えかけるように考えたものだったのではないだろうか。CSV は、ハーバード・ビジネス・レビューでマイケル・ポーターとマーク・クラマーが出した論文にある考えである。共有価値を創造する、ということだが、詳しくはあとの人に譲るとして、一つだけ申し上げておくと、CSV は CSR とはそもそも出てくるところが違う。CSV は企業が経済的に成功するための新しい方法、事業戦略である。CSR は企業の社会的責任で、社会の期待に企業が応えること、である。まったく異なる。これを忘れないようにしていただきたい。

「ビジネスと人権に関する指導原則」の原則 22 の解説に、「最善の方針や慣行をもってしても、企業は、予見していなかった、または防ぎ得なかった人権への負の影響を引き起こし、または負の影響を助長することがありうる。」と述べられている。絶対に起らないとは言えないということである。そういうときに、CSV で適切に対処できますか、ということになる。「わが社は CSR はもう過去のものとしています。CSV をとります。ポジティブです。CSR は企業にとってコストです。」そういう考え方はしないということである。CSV に沿って企業経営をするにしても、CSR を無視することはできない。



技術論を超えて

CSR か CSV かという二者択一ではない、CSV も CSR を前提とすることが大切だということを言いたいと思う。CSR は企業に求められる行動規範であり、企業は、儲かっている、いないにかかわらず、どうしてもやらなければいけないことである。一方、さまざまな人権課題をみると、これは CSV では対処できないのではないか、というものが多くある。人権への負の影響を特定し、防止し、減らすために、バリューチェーン全体で人権デューディリジェンスを実践することを求めるのが「ビジネスと人権に関する指導原則」だが、デューディリジェンスを単なる技術的な手続きと捉えてやると失敗す

る。技術的な問題を解決する場合、問題のありかと、解決方法が分かっているときには、もうそれ以上議論する必要がないことが多い。しかし人権は人に関わることで大変難しい。人を大切にするということは、いろいろな解釈やアプローチがありうる。人権デューディリジェンスは、スキルや手続き、どうやればいいのか、制度としてどういうものをつくらなければならないか、といったことだけではどうしてもうまくいかない。企業はよく人材育成とか人材獲得とか、あるいは移住労働者を労働力として入れないと日本企業はもうやっていけない、と言われる。しかし人をそういうふうにはしか見ないような企業経営から踏み出さないといけない、というのが CSR の一つのポイントでもある。

人権デュー・ディリジェンスは、

単なる技術的な手続きではない。

- 人権は「人」に関わる。

➡ **「人を大切にする」**

- 人権は、**手続き(スキル)によるだけでは守れない。**

人を「人材」、「人財」、「労働力」としか見ない企業経営から踏み出すこと。

人権感覚 — 人を人として大切にするということ

人権を知る、コミットするということがそこに絡んでいる。人権は大体わかるが、私はそのような考えに賛成しない、という人に企業の経営をまかせたときには、人権デューディリジェンスも救済制度もまったくうまくいかないであろう。人を人として大切にする、ということが基本になればいい。人権を知るということはそういうことである。それと、見る目を変えることである。人権を侵害しているにもかかわらず、自分はまったく知らなかったということであれば、人権デューディリジェンスをやって役にたつはずはない。どこに問題があるか分析をして、その結果を次に活かしていくということがわからない、ということになる。浦和レッズの垂れ幕の問題もそうである。どこに問題があったかということが最後になってはじめて分かった。しかし、最初から分かっていた人もいる。そこで人権感覚が問われる。企業の人たちといえども社会一般の人と同じ。企業人の人権感覚は社会一般の人権感覚を忠実に反映しているのではないだろうか。

日本社会をよくするために、企業は実に大きな力を持っている。企業が、人権感覚の向上から始まって、デューディリジェンス、そして CSR を実践するときに、それは大きな影響を社会に及ぼす。やがてそれは大きい流れとなって、公正、公平が約束される社会を実現する可能性が生まれるのである。

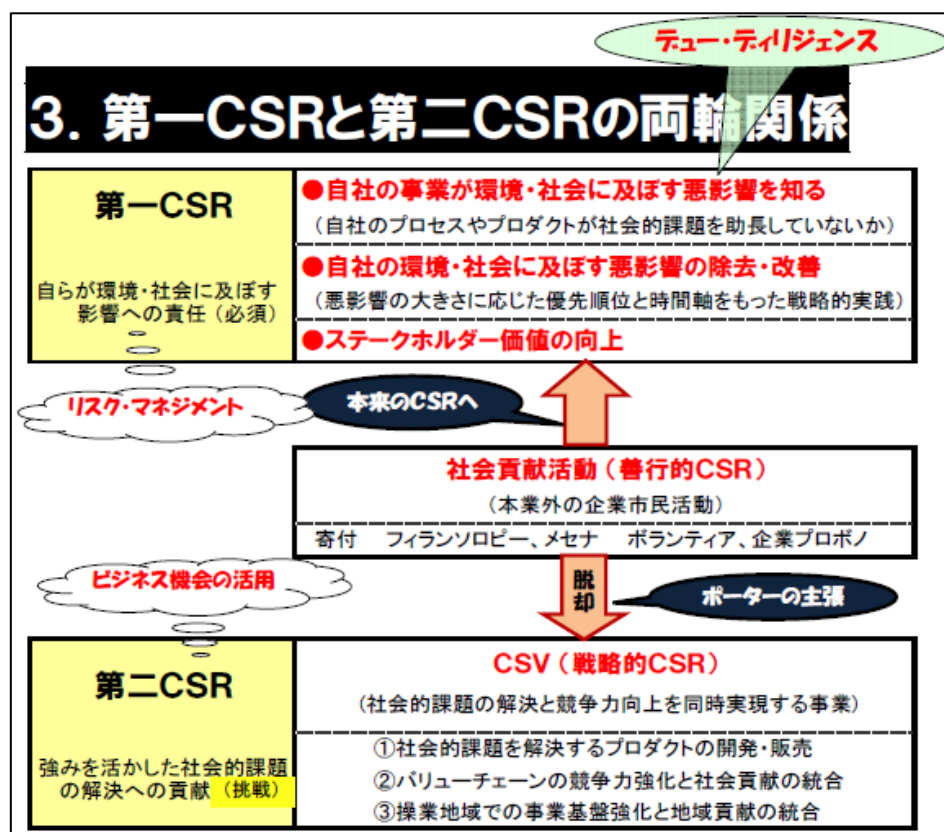
【問題提起】CSR と CSV の位置関係～「本来の CSR」と CSV は何が違うのか

川村雅彦（株式会社ニッセイ基礎研究所）

CSR の定義からみた CSV

タイトルは「CSR と CSV の位置関係」、副題に「『本来の CSR』と CSV は何が違うのか」ということでお話をしたい。シンクタンクの연구원として、何年か前に CSV を知った時に、いいものが出てきたと思ってよくよく調べていくと、何か変だぞ、と思うようになり、1 年ほど前に「CSV は CSR の進化形だろうか？」という論文を書いた。そして、同じ問題意識を持つ方々と一緒に考えてきて、今回の「原則」の公表に至っている。その過程で、私の考えてきた CSR と CSV のそれぞれの意味や違いを披露したい。

「第一 CSR と第二 CSR の両輪関係」という図をご覧くださいと、第一 CSR が「本来の CSR」で、第二 CSR がいわゆる CSV ということになるが、その真ん中に「社会貢献活動（善行的 CSR）」がある。これをポーター教授は 2006 年論文では「受動的 CSR」と表現したが、要するに、本業外のフィランソロピーや企業市民活動を CSR としたうえで、CSR から CSV へ脱却せよ、と主張している。そういう意味での脱却なら、私もそれはそれとして否定はしないが、本日は、「本来の CSR」は本業外の社会貢献活動ではなく、まったく別の意味をもつことをお伝えしたい。自分が意図しなくても、結果的に、バリューチェーンも含めて、環境や社会に迷惑をかけたなら、それにはきちんと対応する。それが“責任”ということだ。



このことは、ISO26000 の定義のところに明確に述べられている。GRI も OECD も、また欧州新戦略も、CSR の定義はすべてそこに収れんしている。したがって、世界的に統一された CSR の定義は、企業の意思決定や事業活動が及ぼした社会や環境への影響に対して取るべき企業の責任、これしかない。

日本の場合、多くの企業では、CSR=コンプライアンスあるいは社会貢献、ということで何十年もやってきた。しかし、「本来の CSR」という意味では、そこから第一 CSR へ向かわないといけない。一方、とはいえ、ビジネスとしてうまく社会と連携しながら価値を創り、かつビジネスとしても成功するという意味で、第二 CSR つまり CSV は当然やるべきだと思う。ただ、一つ留意すべきことがある。CSR は“必須”でやらないといけないが、CSV は“挑戦”と書いたように、やらなくても社会から非難されることはない。

社会貢献活動も素晴らしい活動だ。しかし同時に、“必須”としての第一 CSR つまり「本来の CSR」、そして第二 CSR つまり CSV と呼ばれるビジネス、この 2 つをやっていくべきだと考えている。

CSR 課題の発見

「本来の CSR」ではデュー・ディリジェンスが重要だ。いろいろなやり方があると思うが、とりわけ自分が及ぼしているマイナスの影響について、自分が意図していないことは分かりにくい。日本企業は見えているステークホルダーへの対応は上手だが、海外のサプライヤーなどの目に見えないステークホルダーはあたかも存在しないが如くだから、それをどうやって認識するかを考えないといけない。その意味でデュー・ディリジェンスは“問題発見プロセス”だ。そして、もし自分が問題を助長しているのなら、改善に向けてどう対応するのか考えて実行する。これが社会的責任、「本来の CSR」である。

CSV の登場で明らかになった「本来の CSR」

もう一つ結論的に言うと、CSV が登場したことで、「本来の CSR」の姿がより明確になったと感じる。10 年以上シンクタンクの研究員として CSR を考えてきたが、やはり ISO26000 が出るまでは、日本企業は CSR として“良いこと”をいっぱい積み上げてきた。「悪いことはしてはいけない」と「良いことをすべき」が、混乱しながらたくさんあった。しかし、CSV が出てきたおかげで、私は頭がクリアになった。

どうクリアになったかというと、いくつか論点があるが、まず実践の有無について、CSR は“必須”だが、CSV は経営判断に基づいて、“挑戦”として企業自身が決めることになる。次に、基本視点としては、CSR は“社会基点”つまり、社会の視点から企業経営を考える。これに対して、CSV は“企業基点”つまり自分のやっている商売の都合から社会を考える。それぞれ、私は「地動説 CSR」「天動説 CSR」と呼んでいる。

【第一CSRと第二CSRの本質的な違い】		
論 点	第一CSR (本来のCSR)	第二CSR (CSV)
実践の是非	影響への責任として必須	経営戦略として企業の判断
基本姿勢	社会基点(地動説CSR)	企業基点(天動説CSR)
本 業	プロセスとプロダクトに配慮	プロダクトに主たる関心
社会的課題 の原因	自社とバリューチェーン (自社ビジネスによるネガティ フ・インパクト)	社会・地域全体 (自社ビジネスと直接的な因 果関係はない)
社会的課題 の発見	デュエ・デリジェンスとステーク ホルダー・エンゲージメント ⇒マテリアリティの判断	??? (<u>社会的価値の判断基準</u>)
経営戦略	リスク・マネジメント (ブランド毀損の回避) ⇒信頼性の向上	ビジネスチャンス (課題解決による新規事業) ⇒イノベーション創出
利益	短期的な利益とは異質	利益の最大化に貢献
最終目標	サステナビリティ ⇒持続可能な社会の実現 ⇒健全な社会に健全な企業	経済価値と競争優位 ⇒社会と企業が対立しない 「新しい資本主義」の確立
世界的な イニシアチブ	GRI、グローバル・コンパクト、 OECD「多国籍企業行動ガイ ドライン」、国連「ビジネスと 人権に関する指導原則」など	???

社会的課題と本業

CSR と CSV の両者に共通する言葉が二つある。一つは「社会的課題」。もう一つが「本業」。したがって、本業外の社会貢献活動は、CSR や CSV の世界で語られるものとは違うもの、ということになる。

社会的課題と本業は、表現が同じなのでうっかりするとそのままずっと入ってきてしまうが、CSR と CSV では決定的に違う。本質的に違う。本業という場合、「本来の CSR」では、プロダクトすなわち自分の製品・サービスが社会や環境に悪いことをすることが問題になるが、実はその

プロダクトをつくる過程も問われる。例えば、工場やオフィスで人権問題が起こっているかもしれない、ということで、プロセスとプロダクトの両方を見ないといけない。ところが CSV ではプロダクトしか考えていない。ポーター教授の 2011 年論文には人間や環境のことも書いてないわけではないが、やはり主にはプロダクトで考えている。

社会的課題の原因者も決定的に違う。「本来の CSR」では、自分やバリューチェーンが原因でネガティブ・インパクトが発生すれば、それに対処しないといけない。意図的ではないにせよ、自分が誰かに迷惑かけたら「ごめん」と言って対応する、ということだ。一方、CSV では、自分の行動やその結果とは関係がない。世の中一般にある社会問題、環境問題、地域問題、そういったものをビジネスのニーズと捉え、それを自分の技術やノウハウでどう解決できるかを考える。CSV とは、自分と直接的な因果関係はないけれども、世の中にあるいろいろな問題を取り込んで、自分の得意なところと合わせることで新しいビジネスを作る、事業を始める、ということだろう。

社会的課題の発見

では、社会的課題をどうやって発見するのかというと、「本来の CSR」ではデュー・ディリジェンスであり、ステークホルダー・エンゲージメントということになる。自分だけで考えても限度があるので、他人の知恵を借りる。そして、マテリアリティ（重要課題）を絞り込んでいく。

一方、CSV では、どうやって社会的課題を発見するかは議論されていないようだ。また、自分の経済的価値と同時に社会的価値を創れと書いてあるが、社会的価値とは何かについては明確に説明されていない。ただ、CSR にもこの問題はあって、実際、なかなか難しい。社会的課題は分かるが、では、どれだけの社会的価値を創れたかということ、よく分からない。提言の「原則」の 4 番目に、「価値の検証」ということが出てくるが、これは単に批判的に言うだけではなくて、我々もきちんと考えないといけない。ここはひとつのキーになるだろう。

経営戦略、利益、最終目標

経営戦略的には、CSR はリスクマネジメントだと思っている。企業ブランドの毀損、つまり破壊されるのを回避し、結果的に企業の信頼性を上げていくということだ。CSV の方は、結局、社会的課題をビジネスチャンスとしてどう活かすかということで、新しいビジネスを創り、かつ、イノベーションを興そうと言っている。

利益に関していうと、CSR は当然、短期的な利益とは関係がない。CSV は短期も長期もないと思うが、利益の最大化に貢献するものである。

最終目標、これはいずれの根幹にも関わるが、CSR のキーワードはサステナビリティだ。サステナビリティとは持続可能な社会を実現するということであり、健全な社会にしか健全な企業は存在しえない。CSV にはサステナビリティは関係ない、とポーター教授は 2011 年論文ではっきり言っている。彼は競争優位の戦略論の大家であり、最終的にはそこを目指している。

ただ、ポーター教授は、CSR を悪くいう意図があるわけではなく、フィランソロピーではイノベーションを興せないと主張する。2011 年論文は「資本主義が危機に瀕している」で始まり、「新しい資本主義をつくろう」で終わる。つまり、今までは企業と社会は対立関係にあったが、企業がビジネスとして社会的課題を解決する中で、新しい資本の使い方を考えていきましょう、それをシェアード・バリューと呼びましょう、ということだ。

ポーター教授の CSV アプローチ

CSV は、経済的価値と社会的価値の同時創造というのが謳い文句だが、別の言い方をすると、社会的課題を解決する商売をしようということだ。ただ、「CSV は CSR の進化だ」と言われると、それは違うだろう、ということになる。「CSR を脱却せよ」とも言っている。ただ、よく読むと納得もした。ポーター教授は、アメリカ流のフィランソロピーを脱却して、新しい価値をつくるために、CSV をやりましょう、と書いている。つまり、CSR でないものを CSR と決めつけて批判している、ということだ。これを二重の反転と言うらしい。

さて、CSV には 3 つのアプローチがあるという。第一に、新しいプロダクト、つまり社会的課題を解決する製品・サービスを創ろうというもの。2 番目は、競争力の観点からバリューチェーンを見直そうというもので、相手も自分も強くなるということ。3 番目は、自分がオペレーションしているサイトで新しい社会インフラを造り、現地での雇用創出とともに自らの業務効率も高めようということ。2 番目、3 番目はまさに戦略家だと思う。

ドラッカーによる CSR の明確な位置づけ

「第一 CSR」「第二 CSR」と言ったのは、実はドラッカーに由来している。ドラッカーは、マネジメントの役割は 3 つだと言い切っている。一つは、「自らの組織に特有の使命を果たす」こと。ここは日本人が間違いやすいところだが、これは CSR ではない。2 番目に、「仕事を通じて働く人たちを活かす」こと。これはステークホルダーとして CSR に含まれるかもしれない。3 番目は、「自らが社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題の解決に貢献する」ことだが、ここがまさに CSR の本質を衝いている。

エッセンシャル版『マネジメント』でいうと、「企業の社会的責任」と題する第 4 章があるが、そこをみると、社会的責任はどこで生まれるのかと問うている。ここが本質であり、企業にとっては二つの領域で発生する、と言っている。一つは、「自らの活動が社会に対して与える影響から生じる」であるが、これは ISO26000 の CSR の定義そのものである。もう一つは、「自らの活動とは関わりなく社会全体の問題として生じる」であり、これは CSV に相当する。特に注目すべきは、「この二つの社会的責任は、まったく違う性格のものである」という指摘だ。つまり、CSR の重要性を強調するとともに、二つの異質な社会的責任があることを、もう 40 年前に言ってい

る。ここから「第一 CSR」と「第二 CSR」という名称を思いついたが、要するに両方とも必要ということだ。

(2) CSVは企業にどのような意味をもつのか

- ① 自社事業と社会的課題をどのように組み合わせるのか。
自社の強みを社会的課題の解決にどう活かすのか。
- ② 企業には、この見極めが大事である。ビジネスとしての収益性・継続性や競争力強化が求められるから。
- ③ より重要なことは、グローバル・ローカルの両面から「社会的課題とは何か」を本質的に理解すること。
これがなければ、結局は単なるビジネスでしかない。
- ④ CSVはしなくても社会から非難されることはない。
しかし、CSVのみに注目してしまうと、企業の意思決定や事業活動の結果に対して社会的責任を果たすという本来のCSRの視点が軽視されかねない。

豆乳 CSR?

「本来の CSR」と CSV の両輪関係の重要性

実は、日本企業は CSV との親和性が高い。なぜならば、公害時代に公害規制に対応するための技術開発が結果的に世界最高水準となったが、環境問題を中心に自分の技術力で課題を解決できるプロダクトをつくることは当たり前、と日本では理解されているからだ。つまり、名称や概念はともかく、CSV の考え方自体は日本企業にとって感覚的に受け入れやすいということだ。

重要なことは、CSV でも、社会的課題を本質的に理解していないのに、“社会的味付け”だけのプロダクトをつくってはいけない、ということだ。グローバルやローカルの問題をきちっとわかった上で、自分が本業として何ができるのか、できないのか考えていかないと、CSV でさえだめだということになる。

いわゆる「豆乳 CSR」がその例だが、逆に言えば、「本来の CSR」と同時に CSV を実践しないといけない。つまり、両方必要だ。社会的課題への取組は、企業にとってリスク側面とオポチュニティ側面があり、どちらが欠けても車は動かないという意味で、両輪関係にあるのではないかと申し上げたい。

【報告】「CSR と CSV に関する原則」とは

松岡秀紀（一般財団法人アジア・太平洋人権情報センター）

問題意識

「CSR と CSV に関する原則」について説明をさせていただく。この「原則」をつくろうというプロジェクトは、「最近の動き、何かおかしいよね」といった話から始まった。CSV が日本の中で語られ出してかなりの時間がたつが、その言説を読んだり聞いたりする中で、ちょっとおかしいよね、という疑問が共有された。そして 2013 年の 8 月から 4 回にわたり有志で勉強会を行った。

例えば、ポーターの論文にも出てくる単純な「CSR→CSV」の矢印にも疑問を持ったが、では「+」がいいのか？「+」もおかしいんじゃないか、などいろいろ議論した。矢印ということは、「CSR から CSV へ」ということになり、実際、そういう表現で語られてきた面がある。あるいは、「CSVこそ本業を通じた本来の取り組みです」とも語られてきた。「CSVこそ本業を通じた、本業に即した取り組みだ。CSRはそうじゃなかった。」とも語られてきたが、それにも違和感があった。つまり、インテグレーションという CSR の基本中の基本、つまり、本業のプロセスの中で、その社会と環境への「影響」を考えないといけないという、その場合の「統合」とどう違うのか、といった問題意識が最初にあった。また、「CSR から CSV へ」というイメージだけが独り歩きするんじゃないか、という懸念もあった。

CSR の問題として

個人的なことだが、自分の中で引き金になったのは、「地域をよりよくしていくためには CSR ではだめ。最近 CSV が盛んに言われているが、これこそ地域社会をつくっていく考え方だ。」といったある自治体の幹部の方の発言だった。これを耳にして、やはりちょっと違うんじゃないか、という感覚がどうしても残った。

広く語られると往々にしてイメージだけが独り歩きする。CSR の関係の方々ではなく、むしろそれ以外のところにも独り歩きするが、そこに懸念があった。そしてその背景には、「CSR＝社会貢献」という理解がなお多いということがある。日々、中小企業の方や学生なども含め、いろいろな方と話していると、CSR というと何か「いいこと」をしないといけないと思っている方が非常に多い。まだまだ「CSR＝社会貢献」という誤解が広くある。そうした誤解は、ポーターの議論がすーっと入っていく素地となる。

CSV も社会的課題を解決しようとする取り組みであり、意義があるものだという認識も当然あった。逆に、むしろ CSR 自体のほうに問題意識があった。長年取り組まれている企業の方々もさまざまに苦勞されてきているが、しかし、やはり CSR はこの日本に根付いていなんじゃないか、流行りに踊らされているような面がやはりあるのではないか、ということだ。つまり、「CSR と

CSV を考える会」は、CSR はこれからどうすればいいのか、どう考えたらいいのか、こちらをむしろ考えたいというのが最初から問題意識としてあった。

16～7 名ぐらいでスカイプも活用しながら実にさまざまな議論をしたが、その中で、やはり「かたち」にして、それを情報発信したほうがいいだろう、ということになった。それで「原則」をつくろうということになった。繰り返すが、むしろ CSR の現在と未来を考えたい、というのが趣旨だ。

具体的に 4 つの「原則」をみていきたい。

原則 1 : CSR は企業のあらゆる事業活動において不可欠です。

CSR は、持続可能な社会の実現のため、企業の意思決定や事業活動が社会や環境に及ぼす影響に配慮し、マイナスの影響があれば、それを予防ないし改善することで社会的責任を果たそうとするものです。ISO26000 をはじめ世界的なイニシアチブで明記される「社会への影響 (impacts) に対する責任」は、企業のあらゆる事業プロセスとプロダクトにおいて不可欠なものです。

常に錯綜した議論の中にある CSR は、しかし現在、欧州の新戦略や ISO26000 をはじめ、「影響」というキーワードで一定収斂しつつある。それをベースとし、企業のさまざまな事業活動で CSR は不可欠ということをここでまず確認している。企業の事業活動にはプロセスとプロダクトの両面があるが、CSV が語られる際には、どちらかというプロセスの視点が欠落しがちではないか、という問題意識も背景にある。

原則1

CSRは企業のあらゆる事業活動において不可欠です。

CSRは、持続可能な社会の実現のため、企業の意思決定や事業活動が社会や環境に及ぼす影響に配慮し、マイナスの影響があれば、それを予防ないし改善することで社会的責任を果たそうとするものです。ISO26000をはじめ世界的なイニシアチブで明記される「社会への影響 (impacts) に対する責任」は、企業のあらゆる事業プロセスとプロダクトにおいて不可欠なものです。

- 議論が錯綜しているように見えるCSR。しかし一定収斂もしつつある。
- CSRは「社会への影響に対する企業の責任 (the responsibility of enterprises for their impacts on society)」(「CSR についての欧州連合新戦略」)
- CSRは「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」(ISO26000)
- プロセスのCSRとプロダクトのCSR。CSVではプロセスが軽視されていないか？

原則 2 : CSV は CSR の代替とはなりません。

社会的課題の解決と企業競争力の強化を同時に実現しようとする CSV は、ビジネス上の競争戦略の一手法です。CSR とは元来位置づけの異なる CSV は、CSR に取って代わるものではなく、CSV に取り組んでいれば企業の社会的責任（CSR）が免れるわけでもありません。CSV に取り組んでいてもいなくても、CSR があらゆる事業活動において不可欠であることに変わりはありません。

原則 1 にもあるように、CSR は「影響」に着目してあらゆる事業活動に責任をもつということだが、CSV はもともとの発想、考え方が異なる。したがって、もともと違う以上、代替とはならないということだ。CSR は must だが、CSV はそうではない。ISO26000 でよく引用されるフィランソロピーに関する記述―「慈善活動は、社会にプラスの影響を与えることができる。しかし、組織はこれを、その組織への社会的責任の統合に代わるものとして利用すべきでない。」も関連している。また、さきほどの矢印のイメージが広がっていくと、CSR はもう時代遅れなのか、といったイメージだけが広がっていくが、それはだめだろうということで、代替とはならない、ということをごここで申し上げている。

原則2

CSVはCSRの代替とはなりません。

社会的課題の解決と企業競争力の強化を同時に実現しようとする CSV は、ビジネス上の競争戦略の一手法です。CSR とは元来 位置づけの異なる CSV は、CSR に 取って代わるものではなく、CSV に取り組んでいれば企業の社会的責任（CSR）が免れるわけでもありません。CSV に取り組んでいてもいなくても、CSR があらゆる事業活動において不可欠であることに変わりはありません。

- CSR と CSV は元来位置づけの異なるもの。
- CSR は must。... CSV は must ではない。
- CSV は CSR の代わりにはならない。
→ フィランソロピーに関する ISO26000 の記述
- 「CSR から CSV へ」「CSR → CSV」というイメージの独り歩きへの懸念。

原則 3 : CSV は CSR を前提として進められるべきです。

「社会への影響（impacts）に対する責任」は、ビジネス戦略である CSV においても求められ、その事業プロセスとプロダクトの社会的公正と社会にとっての持続可能性が検証・評価されるべきです。社会的責任の原則（説明責任、透明性、倫理的な行動、ステークホルダーの利害の尊重、法の支配の尊重、国際行動規範の尊重、人権の尊重）に従うことは、CSV においても同様です。

CSV も企業の事業活動の一つである。企業はさまざまな部門で事業活動を行っているが、そのあらゆるプロセスで CSR が問われる。ということは、CSV のプロセス、プロダクトも同時に CSR、つまり社会的責任が問われる、ということをごここで言っている。よく考えてみると当たり前のことかもしれない。例えば、CSV の事業展開をするとき、環境破壊、人権侵害といったマイナスのインパクトが発生していないかどうか考えないといけない、その考えるときの考え方はやはり CSR だろう、ということだ。また、ISO26000 では中核主題がよく議論されるが、社会的責任の原則もやはり重要で、CSV を展開する際にも当然この社会的責任の原則が問われることになる。

原則3

CSVはCSRを前提として進められるべきです。

「社会への影響（impacts）に対する責任」は、ビジネス戦略であるCSVにおいても求められ、その事業プロセスとプロダクトの社会的公正と社会にとっての持続可能性が検証・評価されるべきです。社会的責任の原則（説明責任、透明性、倫理的な行動、ステークホルダーの利害の尊重、法の支配の尊重、国際行動規範の尊重、人権の尊重）に従うことは、CSVにおいても同様です。

- CSVも事業活動の一つであり、他の事業活動と同様、それ自体のプロセスとプロダクトにCSRが問われる。
- CSVの事業展開が、そのプロセスにおいて、環境破壊や人権侵害といった負のインパクトを及ぼしてはいないか？
- したがって、ISO26000の「社会的責任の原則」も当然考慮されるべき。

原則4：CSVが創り出そうとする「社会的価値」の検証と評価が必要です。

企業が CSV を通じて創り出そうとする「社会的価値」が、社会的課題を真に解決するものとなっているのか、CSR における同様に、企業自身による不断の検証・評価とアカウンタビリティ（説明し責任をとること）が必要です。その際には、CSR の重要な要素であるステークホルダー・エンゲージメントと、CSV が実施される現場の実情への最大限の配慮が不可欠です。

原則4は原則3の敷衍になる。CSVは例えば特定の地域社会でプロダクトを提供する。そこで社会的価値を実現し、それが企業の経済的価値と両立するとされるが、その際、ニーズをまず捉えることが必要となる。そこで、それが本当にその地域の人々のニーズに沿ったものなのか、ということが問われる。企業の事業展開の目線から、社会的課題やニーズを捉えるのだが、現実にはさまざまな人がそこにいる。企業のいうニーズはその人たちにとっても本当のニーズなのか、ひょっとするとニーズを作り出しているのではないか。一般論でいうと、ニーズを作り出すことによって、ある意味で資本主義が発展してきた、市場が拡大してきた、ということもあるかもし

れない。しかし、それは本当にその地域の人々のニーズなんだろうか、その地域の人々の社会的課題の解決に本当に資することができるのだろうか、ということを考えないといけないだろう、ということをここで言っている。

そして、それを考える際に、ステークホルダー・エンゲージメントがーこれは CSR においても重要な原則だがーここでも非常に重要になる、ということを行っている。ちなみに、「アカウンタビリティ＝説明し責任をとること」と書いてある。「説明責任」と訳されることが多いが、本来、単に説明したら済むということではなく、結果にも責任をもつことだ、という趣旨であえて注釈を加えている。

原則4

CSVが創り出そうとする「社会的価値」の検証と評価が必要です。

企業がCSVを通じて創り出そうとする「社会的価値」が、社会的課題を真に解決するものとなっているのか、CSRにおけると同様に、企業自身による不断の検証・評価とアカウンタビリティ（説明し責任をとること）が必要です。その際には、CSRの重要な要素であるステークホルダー・エンゲージメントと、CSVが実施される現場の実情への最大限の配慮が不可欠です。

■ 原則3の敷衍

■ CSVが提供するプロダクトや地域社会での貢献は、本当にその地域社会の人びとのニーズに沿ったものか？

■ その検証・評価には、地域社会との不断のエンゲージメントが必要。

→その際、NGOなどとの連携は一つの方法。

※ accountability=説明すること。結果に責任をもつこと。単なる「説明責任（説明する責任）」とは異なる。

CSV 戦略の可能性

CSV を企業目線から見たらどう見えるか、企業として仮に取り組むならどういう留意が必要か、ということを知る。

CSV は企業にとって、まず、「受け入れやすい概念が出てきたな」という第一印象を持つ場合がある。そこには、企業の事業戦略においてビジネス機会を生み出す新しい発想で面白い、ということがあると思われる。端的に言うと、ポーターが否定しているフィランソロピーでは、例えば寄付をしても、結局予算も限られているし、ある意味で社会的なポジティブな効果は非常に限定されていた。これをビジネスベースで、何らかのビジネスモデルにうまく組み入れることができれば、永続的に、ビジネスが成功すればするほど、社会的なポジティブな効果も増す可能性があること、そういった事業的な、win-win なかたちになりうるだろうということで魅力的だ、ということが言えるだろう。

もう一つは、一般的な CSR 部の悩みでもあるが、CSR に経営層が理解を示してくれない、事業部門が関心を示してくれない、といったケースがあると思われる。CSV はある意味でビジネスなので、経営層や事業部門が結構前向きになるケースもある。もしかしたら新しいビジネスを生み出せるのではないかという、会社として見ると追い風が吹きやすいようなロジックが組み立てられている。そういう意味では取り組みやすい。そして結果的にうまくいけば、イノベーションの創出ということで、社会課題を解決するような新しいビジネスニーズをとらえた新規ビジネスを開拓できる、ということにつながる。

CSV戦略の可能性(機会)

- 大きな社会的ポジティブインパクトの可能性
 - 事業の成功とともにインパクトも増加
 - 予算の制約を受けずに拡大できる可能性
 - 強い社内推進力が期待できる可能性
 - 新規のビジネス創出への期待
 - 経営層、事業部門の同意が得やすい
- 
- イノベーションの創出
 - 社会課題解決を新たなビジネスニーズととらえ、自社技術などで新規ビジネスを創出する

数年前に話題になった BOP ビジネスと発想は同じである。たとえばアフリカの貧困解消に貢献しましょうということで寄付をやっていて、予算的な限界もありなかなか大きなインパクトにならない。これをビジネスベースでやれると、非常にポジティブな社会的インパクトを与えて、なおかつビジネスとしても成功できるかもしれない、自社の技術のどんどんイノベーションにつながるかもしれない、そういう意味では、BOP は CSV 的な考え方の一例だと思うが、ポジティブな面ではそういったところがある。

CSR 戦略の留意点

ただ一方、気をつけなければならないのは、その裏にある落とし穴である。まず一つは、社会的価値を生み出すと言っているが、本当にその社会的価値は妥当なのかどうか。企業で“ノリノリ”にいとってしまうと、結構インチキな、いわゆるグリーンウォッシュ、ホワイトウォッシュのようになるケースもあったりする。あとは、そもそも社会的ニーズなどないのに、無理やり必要のないニーズを作り出してしまうといったケースもあるかもしれない。

もう一つの視点は、もしかしたらポジティブな効果があるところでは生み出すかもしれないが、副作用的に、同時にネガティブなインパクトを生み出してしまうかもしれない、ということがあえる。ビジネスは、成功すればするほど、いいじゃないかということで、そういったネガティブな影響を無視したりする傾向も出てくるかもしれない。

もう一点は、継続性。「ひとまずやってみただけ、儲からないからやめよう」みたいなことになる。そうすると、そもそもポジティブな影響どころか負の遺産しか残らない。きちんと配慮してやらないと逆に大きなリスクにさえなる。先ほどの BPO の例でいうと、貧困層にいいというのが、本当にそうなのか、もしかしたら搾取しているだけではないのか、といったことになる。また、

CSV戦略の留意点(リスク)

- ・ 「社会的価値」の妥当性
 - － グリーンウォッシュの懸念
 - － 本来不必要な社会的ニーズの創出の懸念
- ・ ビジネスに伴う負のインパクトの軽視
 - － CSV活動と同時に生み出される負のインパクトの懸念
 - － CSV活動でない、他の負のインパクトが軽視される懸念
- ・ 継続性への懸念
 - － 事業の見込みが立たず撤退した場合、負の遺産のみが残る懸念



- ・ これらの要素に適切に対応しないと逆に大きなリスクとなりうる

賃金が増えますよと言っておいて、一方で環境汚染を引き起こすとか、ネガティブなことが同時に起きてしまう。こういうところに留意することを忘れてはいけない。

ネスレの CSV

企業目線からみると、この2つを意識したほうがよいと思われる。ここにネスレの例を挙げている。CSV という考え方は、ポーターが提唱したというより、もともとはネスレが彼らの事業戦略として提言したものだ。ネスレは栄養とか水とか地域の開発を CSV 課題として挙げている。ただそれ以外に、サステナビリティとか通常の CSR、コンプライアンスとかもほかにありますと、それを右側のピラミッドで網羅していて、その一部が CSV ですよと言っている。マテリアリティの右肩の一番重要なところの全部が CSV でもないし、あくまで CSV はその一部にすぎない。したがって、CSV が CSR に代替するということは、そもそもネスレも言ってはいない。ある意味で、部分的にビジネスとしてうまく使おうとしているということだろう。

NGO／NPO への期待

企業が CSV に取り組もうとすると、やはり単独ではできない場合が多い。NGO や NPO の力を借りることになるが、そのときに企業側の期待として述べさせてもらおうと、こういった価値創造をするために、企業が持っていない知見やネットワークを提供してほしいということがあり、そういう意味では NGO や NPO は非常に重要な役割を果たしえる。一方、先ほど留意として述べたが、本当に価値創造ができていいのかとか、他にネガティブな影響はないのか、ということ、ある意味で厳しく指摘していただきたい、というのがもう一方の NGO や NPO への期待としてある。そうしないと、結果的に、問題が起こったりすると、協力した NPO や NGO の信頼性にもかかわることになって、パートナーシップ自体が無意味になりえるため、気をつける必要がある。最近、企業と連携すること自体が目的になっているようなケースも感じるがあるので、このあたりは NGO や NPO にも責任を持った対応で臨んでいただきたいと思っている。

共通価値を正しく理解する

まとめの話になるが、CSV という概念自体は日本企業にとっては伝統的なものと思われる。資本主義が危機に瀕しているという考え方からすると、いわゆるアメリカ的な資本主義が危機に瀕しているということで、日本が従来からもっていた社会と企業の共生のような考え方は、もしかしたら本来的なあるべき姿だったかもしれない。創業者の理念、考え方に戻っていくという意味では、CSV という考え方は日本企業にとってはなじみがあるのではないと思われる。ただ、具体的に CSV をやろうとした場合、一部に出てくるような「CSR から CSV へ」という表現とか、CSV しかやらないとかいうのは明らかな間違い、不十分ということになる。きちんと CSV と CSR の関係を正確に理解して実行していくことが第一だろう。

いろいろ話をしていると、「わが社はこういうビジネスをやっていて、これは社会のためにいいと思います、これを CSV として呼んでいいでしょうか。」という人が結構おられる。そう呼ぶのはいいかもしれないが、結局その時点で、その活動が CSV か CSV でないかといったことを議論してもほとんど意味がない。ポーターの深い考えを読み取るとすれば、今まで満たされていない社会的ニーズがここにあるので、これを自社がどうやってアプローチして創造的なビジネスを生み出し、うまく社会課題を克服することができるか、を考えることが大事だということだ。もう過去にやっていることが CSV か CSV でないか、といったことはある意味でどうでもよいことであって、報告書に書くためだけに頭をひねるのは、あまり実のあることとは思えない。

CSVはCSRの代替ではない

ISO26000より:

- 慈善活動(ここでは慈善事業への寄付とする。)は社会にプラスの影響を与えることができる。
- しかし、組織はこれを、社会的責任のその組織への統合に代わるものとして利用すべきでない。



- CSVは社会にプラスの影響を与えることができる。
- しかし、組織はこれを、社会的責任のその組織への統合に代わるものとして利用すべきでない。

CSV は CSR の代替ではない

最後の簡単なまとめだが、ISO26000 に「慈善活動（フィランソロピー）は社会にプラスの影響を与えることができる。ただし、このフィランソロピーだけでは、社会的責任を果たしていることにはならない。」という文章がある。このフィランソロピーを CSV と読み替えるとわかりやすい。CSV は社会にプラスの影響を与えることができるかもしれない。ただし、この CSV をもって社会的責任を果たしているとは言うべきではないということだ。

【報告】 NGO の視点から

米良彰子（特定非営利活動法人ハンガー・フリー・ワールド）
（〔開催当時〕 特定非営利活動法人オックスファム・ジャパン）

誰のための Shared Value か？

「CSR と CSV に関する原則」について NGO の視点からいくつかお話ししたい。NGO といっても数多く、それら全てを代表しているわけではない。あくまでオックスファムという組織がどういうふうに CSR と取り組んでいるかということ共有できればと思っている。

CSV というとき、誰とのシェアドバリューなのか、誰とクリエイトするのか、ということをお話もう一度おさらいしたい。大事なキーワードを3つお話しする。

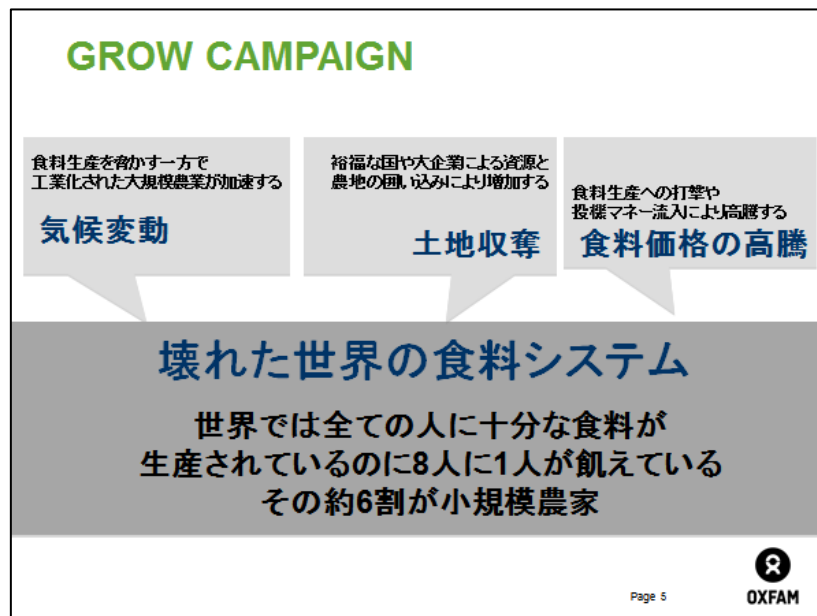
一つは、われわれ NGO にとって大事な現場であり、貧困という状態で生活している人々がいる場所だ。最近、その場所が変わってきた。最貧国と言われてきた国だけではなく、新興国、しかも都市部のほうにも貧困は広がっている。この現場が非常に大事な要素である。

二つ目は透明性。NGO に対しての透明性でもあるし、企業に求める透明性ということでもある。

三つ目に説明責任。アカウンタビリティとよくいうが、これをどのように果たしていくのか、これも、お互い、企業、NGO 双方にとってのアカウンタビリティということだ。これからオックスファムの事例を使って少しお話ししたい。

オックスファムの CSR との接点

オックスファムはミッションである「貧困のない公平な世界を目指して」のもと、さまざまな取り組みを行っている。このミッションの達成のためにオックスファムの中で CSR と接点がある場合は、だいたい次の5つに分けられる。一つは「政府・国際機関に政策変更を促しながら企業と間接的に関わる」ということ。これは、国際機関の企業ガイドラインの作成プロセスなどに、実際私たちが加わるということ。オックスファムはビジネスと人権に関する指導原則に関わったこともある。次にアドボカシー。日本語ではよく「政策提言」と約されるが、これはよくあるイメージでいうと、署名活動などの対外的に見えるキャンペーン活動である。もう一つは、最近オックスファムの中でも取り組み方法として増えてきたものがパートナーシップ型。例えば合同調査や、ステークホルダーという枠組みの中で、企業の経営方針の中にどれだけこういう視点を織り込めるか、ということだ。とくにユニリーバ社とのかかわりが良く知られていると思う。四つ目は“Doing Business” 例えばフェアトレードなど、実際に途上国の現場とつながり、商売を通して状況を変えていくこと。最後に、フィランソロピーとよく言われているが、やはり私たちの活動には資金が必要ということで、ファンドレイジングの要素の部分は省けないと思っている。



食糧システムの例

食という切り口の事例で、CSV、CSR を見ていきたい。オックスファムでは2015年までに、「壊れた世界の食料システム」ということで、食に関するキャンペーンを展開している。大きな柱としては、気候変動、土地収奪、食料価格の高騰とあるが、そこで実際に企業のCSRのみならずと取り組んでいるのは、この「Behind the Brands」というキャンペーンが最近のもの。7つのテーマに絞って、世界の飲食メーカー10社を調査し続けている。2013年2月から始まった調査で、定期的に繰り返しており、成績表のようなものをつけている。企業の透明性はどうか、女性の農業従事者はどう扱われているのか、サプライチェーン上の労働者や実際にいろいろなものを作っている小規模農家の皆さんの扱いはどうなのか、土地、水については地元の人たちにどれだけ権利とアクセスがあるのか、地元の人たちの持続可能な利用が担保されているのか、ということを見ていっている。気候変動では、温室効果ガスの削減に企業がどれだけ寄与しているかということだが、実際、2013年2月に始まってから定期的に企業の皆さんと会話しながら、こういった項目を見直してきている。

いろいろな項目で徐々に改善が見られる例がコカ・コーラ社だ。サトウキビを栽培する際にかなり多くの土地収奪が行われていたという調査結果を発表させていただいたが、それに対し、コカ・コーラ社は即座に、今後自分たちのサプライチェーンではそうしたことが一切起こらないように取り組みますと対外的に発表されている。典型的な「企業をたたくNGO」と思われるかもしれないが、けっしてそうではなく、一緒に調査をする中でどういうふうに改善していけるのかという提言もさせていただいている。

Behind the Brands: 7つのテーマ



1. 企業の透明性
2. 女性の農業従事者、サプライチェーン上の小規模農家
3. サプライチェーン上の労働者
4. 農産物を生産している小規模農家
5. 土地: 権利とアクセス、その持続可能な利用
6. 水: 権利とアクセス、その持続可能な利用
7. 気候: 温室効果ガスの削減—いわゆる緩和と適応



Page 7

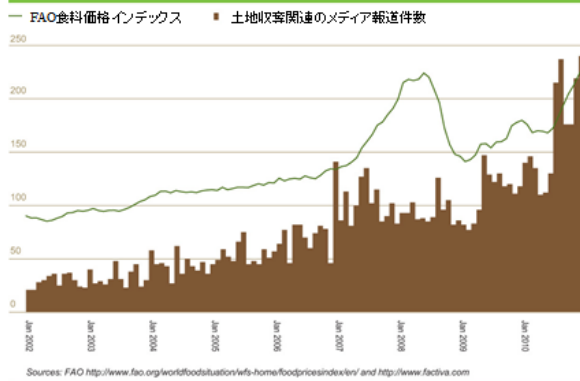
土地収奪の例

NGO の視点はまず現場が大切だとお話ししたが、実際に企業の方々が直接、間接に関与しているかもしれないという例として、土地収奪の例を一つあげさせていただく。2002 年からメディアの報道件数をフォローしたものをみると、土地収奪の件数は何倍にも増えてきている。どこで行われているかという点、緑豊かなアフリカがメインになっている。

モザンビークでは現在日本の円借款で舗装整備が進められており、日本の企業が進出していくには便利な環境が整っていくようにも思われるが、一方、例えばノルウェーの会社の例を見ると、ここの土地をモザンビーク政府から取得したが、取得した土地が実は紛争を多く抱えている土地であった、取得する前はそういったことは知らされていなかった、とか、別の村では、契約に含まれてない農地まで、こういった企業が使用しているということが報告されている。それが実際、地元の人々にどういう影響を及ぼすのかということ、使える農地が少なくなっていっていき、本来休ませておくはずの農地も使わざるをえないということになる。そして、以前は1日3食たべることができたけれども、それが、子どもたちはお腹をすかせ、学校に行くこともできないような現状がある。必ずしも、日本の企業がこれに加担しているというわけではないが、海外進出をする際に、そういったことに、知らず知らずのうちに加担しているかもしれない、ということだ。

増加する土地収奪

2008年の食料価格高騰と世界における土地収奪の傾向



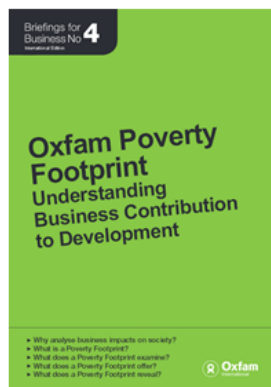
Page 9



CSR と CSV について

最後に、CSR と CSV についてだが、実際この CSV がつくり出そうとしているものは何なのか、本当にその地域の住民の言っていることに耳を傾けようとしているのか、本当に貧困をなくすために寄与しているか、ということをもう一度見ていきたいと思う。NGO の視点ということで最後に申しあげると、ものごとを現地で変えていこうとすると非常に時間がかかる。そういう意味で、持続性や継続性も念頭にいれながら、取り組む必要があるだろうと思っている。参考資料は、実際にそういうかたちでパートナーシップを組んでいるかという事例になる。

<参考資料> Poverty Footprint



数年の試行錯誤を繰り返し、作り上げたこのメソッドはバリューチェーンを掘り下げて見ることにより、企業のオペレーションがどのようにコミュニティに影響するかを浮き彫りにした。
実績：ユニリーバ、コカコーラ、ABSMiller など

Page 16



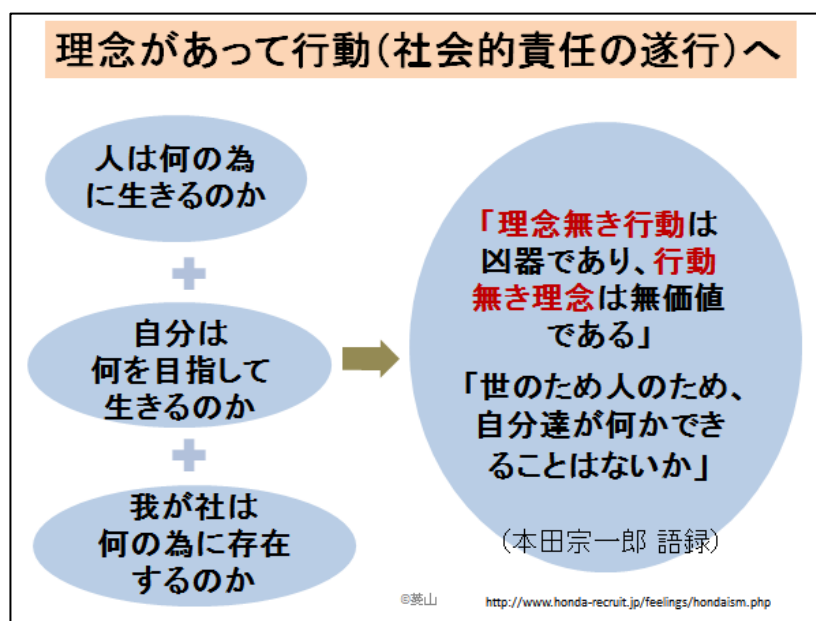
原点を確認すること

長らく国の内外でビジネスをしてきた。企業の経営も目の当たりにしてきた。会社を退いてからは、企業倫理や CSR を勉強している。そういうことを踏まえて、CSR、CSV についての私の見方を述べたい。

まず基本的に、企業という組織および企業を構成する個人に関して、それぞれの倫理的価値観を原点として確立することが必要と思う。そこから CSR なり CSV が出てくる。

企業でみれば、わが社は何のために存在するのか。答えは、集約すれば、「世のため、人のため」ということであろう。これを行動にどうつなげるかが肝要である。この企業の価値基準、倫理的価値観は、通常、企業理念（経営理念）に表れていると考えられる。そこには「世のため、人のため」に貢献したいと意気込んで事業を起こした創業者の思いが込められていることが多いだろう。

個人にとっては、人はどう生きるか、自分は何を目指して生きるかという、まさに世紀前から哲人も思案してきた人生哲学が原点である。プラトンは、ご存知のとおり、「一番大切なことは、単に生きることではなく、善く生きることである」、そして「善く生きること、美しく生きること、正しく生きすることは同じことだ」、と言っている。一番大切なことは正しく生きること、というのが彼の一番言いたかったことだと思われる。これはわれわれが考えないといけないポイントだろう。ここに個人の倫理の原点がある。



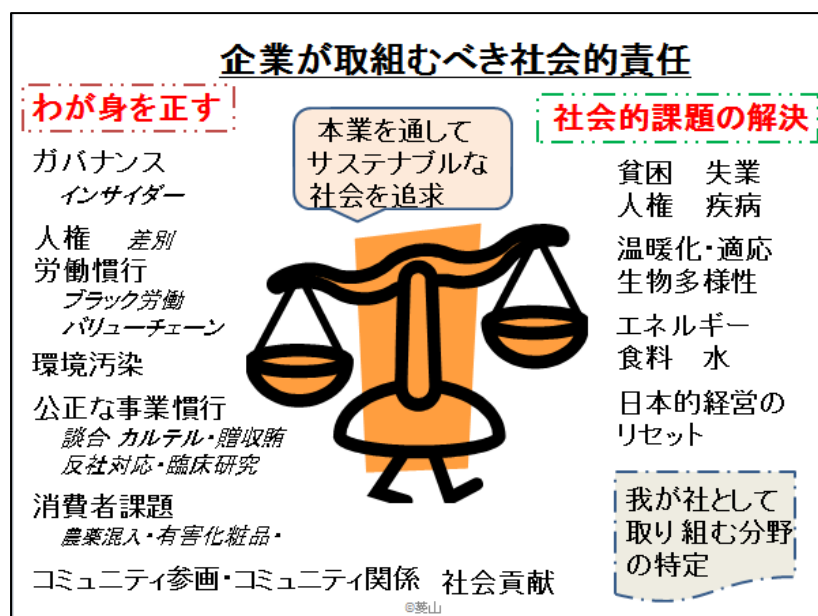
では、組織と個人の倫理的価値観が経営にどうむすびつくのか。自動車のホンダの創立者である本田宗一郎は、「理念なき行動は凶器であり、行動なき理念は無価値である」と言っている。その理念とは何かというと、「人は何のために生きるのか」「自分は何を目指して生きるのか」「我が社は何のために存在するのか」、この3つのテーマを社員に考えてほしい、それを理念として行動するときに、そこに社会的責任（CSR）を果たす行動が生まれてくる、というのが本田さんの考え方だった。「世のため、人のため」に自分たちは何ができるか、それを行動に移そうではないか、というのが彼のメッセージだ。こういう企業行動のあり方があるだろう。

時代認識

現実の問題として、時代認識も CSR、CSV を考える上での一つの要素だろう。市場原理主義で自由なマーケットがすべてを決めるというリバタリアンの考え方がグローバルに広がってきた。最近とくに目立つのは投資家資本主義、アングロサクソンの経営の仕方を迫る主張だ。こういう流れが生み出したのは資本主義の危機であり、これはポーターの認識とも一致するが、資本主義はこれでいいのかという問題である。結果的に世界経済、特に金融は脆弱になった。いまトマ・ピケティの著作「21 世紀の資本」が波紋を投げているが、経済的、社会的な不平等が拡大した。そして地球環境は劣化した。この3つが今までの資本主義の生み出したものであり、これでいいのか、どう資本主義を修正するか、企業の社会的責任（CSR）をどう果たすか、という課題に我々は直面している。

日本企業の価値基準

これらの余波を受けて、日本にも投資家主導経営の波が来ている。彼らが期待するのは短期的な利益の極大化である。3 か月で決算を出すというスタイル、期間収益が悪ければ株を売却してサヨナラするというスタイルである。それに対して、日本には日本的な経営の価値基準があった。長期的に多様なステークホルダーと連帯して相談しながらやっていく、あるいは金より人を尊重する、人本主義という考え方があった。何が何でも利益が第一という価値観ではなかった。例えば M 商社の社長は、「コンプライアンスと利益とどちらをとるか、業務遂行上のジレンマに直面するかもしれない。しかし悩むことはない。正しい仕事をするのが当たり前だ。」と述べて、コンプライアンスが第一、儲けは第二という考え方を明確に出している。Y 運輸の場合も、「サービスが先、利益は第二」とはっきりと価値基準を出している。医薬品の E 社の場合は「本会社の使命は、患者様満足の増大であり、その結果として売上、利益がもたらされ、この使命と結果の順序を重要と考える。」としている。このように、誠実さが第一、利益は第二の伝統をもってきた日本企業は、短期的な利益優先のアングロサクソンの流れとのぶつかり合いを克服していかなければならない。



企業にとっての社会的責任（CSR）の項目をピックアップすると、第一の範疇には「我が社の負の行動を正す」観点からやるべきこと、第二の範疇には社会的課題の解決に向けてやるべきことが挙げられよう。ここに日本的経営のリセットも入れ込んで、経営として方向性をさぐるべきだと考えている。こういう中から、自社の取り組むべき分野、課題は何かを考え、実践することが、実際のCSRの流れだろうと思っている。

CSV 受容についての疑念

ポーターが書いた論文を見ると、共通価値の創造とは、社会的責任ではなく、フィランソロピーでもなく、サステナビリティでもなくて、経済的成功を勝ち取るための新しい方法だと言っている。本音はカネにあるのかと気にかかる考え方である。もう一つ、CSRは、企業行動のマイナス面、負の面を緩和することを負うが、共通価値の創造はそれをはるかに超えるということで、負の側面に対する責任感覚の有りようが問われる。

実際のところ、ビジネスをしてきた立場からいうと、切った張ったの第一線で意思決定する時に「経済的価値と社会的価値を同時に実現する」ことは、表現は美しいが、果たして可能なのか、非常に難しいのではないかと、現実には経済的価値を優先することになってしまうのではないかと、いう危惧がある。「同時に実現する」と言うのではなく、価値に優先順位をつけないと第一線の判断基準としては生きないであろう。

また、「CSR から CSV へ」については、なぜそう言えるのかという説明責任があるはずで、明確なプレゼンテーションを聞きたいと思う。CSR をどのように理解しているのだろうか。

これまで現場はいろんなことを言われてきた。「企業理念、経営倫理、コンプライアンス、CSR、ESG、ISO26000、こんどはCSVですか、会社は次々にあれこれ言ってくるが、いったい何をやればよいのでしょうか」と皮肉に反撥を受けるようであれば、「次は何ですか」と白けの感情だけが残ってしまうかもしれない。CSVに十分な説得力があるだろうか。

結論

**(経営者、企業人にとって)現在の
経営環境はCSVに飛びつき
たくなる状況かもしれないが、
本来のCSRに立ち戻り、
愚直にCSRを推進することが
サステナブルな経営ではないか。**

©美山

要約しよう。本来のCSRは、組織の倫理、個人の倫理、企業行動の負の側面の解決、社会的課題への挑戦、日本的経営などを全て生かし、網羅した経営の基本である。CSVとは深みもカバレッジも異なる。CSRを愚直に推進することがサステナブルな経営であり、それが経営の王道ではないかと思っている。

【報告】「人権」の視点から

松岡秀紀（一般財団法人アジア・太平洋人権情報センター）

人権課題の広がり

基調講演「CSR 課題としての人権課題—ビジネスと人権に関する指導原則から考える」で概括的な話があったが、一言でいうと、「人権課題を考える、そして対処するためには CSR しかないだろう」ということになる。ここでは、「指導原則」に沿いながらもう少し突っ込んで考える枠組みを提示したい。

ここ 2～3 年、いわゆる人権課題が広がってきている。世の中に人権の問題自体は従前からあったわけで、問題への認識が広がってきていると言った方がいいかもしれない。10 年、20 年の単位で考えると、ここ 2～3 年というのは非常に動きが急である。非常に単純化して言うと、これまで、いわゆる部落差別の問題、あるいはハラスメントの問題などが企業の人権課題としてテーマになってきたが、それが児童労働の問題、紛争鉱物の問題、サプライチェーンの現場での労働の問題も含め、バリューチェーン全体にテーマが広がってきたということだろう。これは、企業の事業活動が及ぼすマイナスの影響の認識の広がりということでもある。

そこで、では逆にプラスの影響はどうなんだろうということを考えたい。ここでは promote という言葉をキーワードにしながら、CSV との関連を考えてみたい。結論を先に言うと、結局はやはり CSR 的なアプローチが不可欠だということになる。

respect と support and promote

- 指導原則の全体枠組みは「protect/respect/remedy」
 - 人権を保護（protect）する国家の義務
 - 人権を尊重（respect）する企業の責任
 - 救済（remedy）へのアクセス
- respect は「人権への負の影響に対処」すること
- respect は、support and promote でオフセットできない

「企業は人権を尊重すべきである。これは、企業が他者の人権を侵害することを回避し、関与する **人権への負の影響**（adverse human rights impacts）に対処すべきことを意味する。」

「人権への負の影響に対処することは、その防止、軽減、そして、適切な場合には、是正のため適切な措置をとることを求めている。」

「企業は、人権を **支持し促進** するため、権利の享受に貢献するような諸々のコミットメントや活動に取り組むことも出来よう。しかし、このことは、**事業** を通じて人権を尊重することを怠った場合にこれを相殺するものではない。」

（ビジネスと人権に関する指導原則）

人権の promote

「指導原則」は「保護、尊重、救済 (protect、respect、remedy)」の枠組みになっている。企業にとっては人権を尊重 (respect) することが責任だとされるが、ここで respect は人権への負の影響に対処することだとラギーは言っている。企業が人権を尊重する責任をどういうふうに果たすかという、マイナスの影響をまず特定し、そして防止、軽減、是正という対処をする、ということになる。

ただ、他方で次のようにも言っている。「企業は、人権を支持し促進するため、権利の享受に貢献するような諸々のコミットメントや活動に取り組むことも出来よう。しかし、このことは、事業を通して人権を尊重することを怠った場合にこれを相殺 (offset) するものではない。」これは、よく引照される ISO26000 のフィランソロピーに関する記述（「慈善活動（ここでは慈善事業への寄付とする。）は、社会にプラスの影響を与えることができる。しかし、組織はこれを、その組織への社会的責任の統合に代わるものとして利用すべきでない。」）とも重なるものだ。

Promote に関しては、例えばグローバル・コンパクトも MDGs への貢献を推奨している。とくに途上国ではさまざまな社会的課題があるが、それらに企業として何らかの貢献ができるだろう、と。

Promote での人権配慮

ここで、ISO26000 の中核主題「コミュニティへの参画及びコミュニティの発展」に改めて目を向けてみたい。ISO26000 では、中核主題「人権」以外の部分でも人権に関連する内容が多く含まれているが、この「コミュニティ」のところでも、人権に関連することがいろいろ書いてある。

コミュニティ参画でのさまざまな配慮 (ISO26000)

- コミュニティへの参画及びコミュニティの発展の手法を決定する前に、組織は、そのコミュニティへの自らの潜在的影響を調査した上で、マイナスの影響を緩和し、プラスの影響を最大化するための方法を計画するべきである。
- コミュニティへの参画及びコミュニティの発展の計画を立案するとき、幅広いステークホルダーと関わる機会を求めるべきである。
- コミュニティへの参画によって、社会及び環境への影響に対して責任を負う必要がなくなるわけではない。
- コミュニティへの参入又はコミュニティからの撤退の経済的及び社会的影響を考慮する。
- 可能な限り地元の製品及びサービス供給者を優先し、また、地元の供給者の育成に貢献することを検討する。
- その組織が提供する生産プロセス、製品又はサービスが、健康に及ぼすマイナスの影響をなくすように努力する。
- コミュニティがその組織の慈善活動、継続的な存在又は支援に永遠に頼るような行動は避ける。

改めてこれらを読んでもと、CSV と類似したアプローチが多く含まれていることに気づく。そして、さらによく読むと、人権の promote もできるが、同時にさまざまな配慮、人権への負の影響も含めた配慮もしてください、ということがたくさん書かれている。

まとめ

- 指導原則が求めるのは「人権への負の影響」への対処。
- CSRにも人権の「促進」の要素が含まれるが、コミュニティの人々の視点に立った負の影響への配慮が同時に強調される。
- 配慮 = 検証・評価
→地域社会で展開するCSVにも検証・評価が求められる【原則3・4】

このガイドでは、ICT部門が人権に対して各種のプラス効果を及ぼすと考えられているが、権利の尊重、つまり、人権侵害の回避は、すべての企業に期待される事柄である。そのため、人権への悪影響の防止、軽減、救済に力点が置かれている。

(EU「ビジネスと人権に関する国連指導原則の実施に係るICT部門向けガイド」)

まとめると、「指導原則」では人権への負の影響への対処を求めているが、他方、ISO26000 も参照しながら改めて考えると、人権の promote でもやはり、同時に CSR の文脈での人権への配慮が求められることがわかる。そして、ここから「原則」の 3 と 4 にもつながっていく。配慮しようとするれば、検証、評価が必要になるということだ。

例えば EU の「ビジネスと人権に関する国連指導原則の実施に係る ICT 部門向けガイド」でも、同様のことが述べられている。—「このガイドでは、ICT 部門が人権に対して各種のプラス効果を及ぼすと考えられているが、権利の尊重、つまり、人権侵害の回避は、すべての企業に期待される事柄である。そのため、人権への悪影響の防止、軽減、救済に力点が置かれている。」

【質疑応答】

Q 企業に関心が広がっている一方、日本政府は海外進出の後押しをする中で、ネガティブなインパクトについてはあまり語られない。政府が適度な規制やインセンティブを導入すること、ビジネスと人権の促進に効果があると思うが、企業からみて政府の果たす役割についてどう考えるか？

A 政府の関与において、ビジネス的な視点と CSR 的な視点がまったく分離してしまっていることが基本的な問題。政府が果たすべき役割は、CSR の視点をきっちり入れて、プロジェクトを実施する際には一定の基準を満たすことを条件にしないと、どうしてもお金だけの話になる。そういったことを企業から言うのは考えにくい。NGO や有識者などがそういう点にくぎをさし、政府もそれを理解して取り入れることで、問題は起こりにくくなるだろう。

A ISO26000 では政府も対象になっているが、いまはそれへの対応も見えない。海外進出のコードを提案していくなどの動きが必要だろう。グローバル・コンパクトにコミットしている企業なら、それをしっかり守ることも必要だろう。

Q 土地収奪の話があったが、企業が現地法令などに沿って許可を得てやっている場合でも、加担になってしまう場合がある。国家が人権を保護する義務を果たせていないところで企業が責任を果たすにはどうすればよいか？ NGO の役割などについても聞きたい。

A 難しい問題で、事例も多々ある。住民に対する説明を細かく行うなどの対応が必要で、早い段階で察知して対処しておかないと、住民は将来その労働者にもなっていくことからすれば、企業サイドにとっても不利になる場合がある。NGO は現地とのパイプも持っているので、そうしたところと話をする、自治体にも働きかけていく、といったことが必要。企業は国際基準にそって活動する必要があるということを、NGO だけでなく企業からも働きかけていくことが必要。企業の影響力は大きい。

Q CSV を成熟化させるためには、どういう努力が必要か？ 尺度、測定といったことに目を向けないと比較可能性も生まれにくいし、企業がそれぞれで対応するだけにとどまってしまう。成熟化の一つの手段として、計量化はできるのか？

A CSV だけで社会的価値を実現できるんだろうかという意味で、社会的価値を評価する尺度の必要性を重視したかったのが原則の意味。できればマルチステークホルダープロセスで、そういった尺度がつくっていければよい。それを通して CSV も成熟化していけばいいだろう。ただ、現時点で何らかの具体的な提案ができるわけではない。

Q 見方を変える必要があるのではないか。CSV が出てきた背景には、ソーシャルビジネスやインクルーシブ・グロウスなどといったダイナミックな動きがあるが、それらに比べて CSR は停滞気味で、ダイナミックな社会問題解決のコントリビューション、クリエイティブなものが見えてこない。

A CSR とは別の軸から出てきているソーシャルビジネスや CSV も将来的には有望だと考えている。ポーターは企業だけでなく政府や NGO も CSV 的な発想はできると言っているし、欧州の新しい CSR の定義でもネガティブな影響への対処とともに共有価値的な要素が入っている。ポジティブな側面とネガティブなことへの対処をペアを組んで同時にやるという発想を根付かせることが今後の発展につながるのではないか。