

SDGs時代におけるCSV経営の理論的研究

－サステナビリティ経営の実現を目指して－

八木 俊輔

A Theoretical Study of CSV Management in the Age of SDGs: Toward the Realization of Sustainability Management

Shunsuke YAGI

Otemon Business Management Review, Vol.29, No.2

SDGs時代におけるCSV経営の理論的研究

－サステナビリティ経営の実現を目指して－

八木 俊輔

1. 問題意識と課題

昨今、地球環境問題や社会問題に関心が高まる中、SDGs (Sustainable Development Goals、持続可能な開発目標)、ESG、統合思考に対応する必要性からも、企業の持続的成長と中長期的価値創造が重要となってきた (八木, 2019; 2022; Yagi, 2019)。こうした中、企業のパーパス経営の重要性が認識され、ステイクホルダーへの対応にも注目が集まっている。企業にとっては、ステイクホルダーからの理解と支持なくして事業の継続は困難である。2019年8月には米国経営者団体のビジネス・ラウンドテーブル (BRT) が「企業のパーパスに関する声明」 (Statement on the Purpose of a Corporation) を発表し、「株主資本主義」から「ステイクホルダー資本主義」への転換を唱え、パーパス経営の姿勢を表明した。サステナビリティ経営の重要性が認識される中、企業の「存在意義」の再定義が進められている。ビジネスの現場ではSDGs時代を迎え、様々な社会課題への対応が求められ、三方よし (売り手、買い手、世間) に代表される「世のため人のための」経営による組織運営が改めて問われている。

組織運営に関しては、多様性 (diversity) と包摂性 (inclusion) をキーワードに、「多様性を包摂する組織・社会」の構築が模索され、各自の個性を活かす組織・社会運営が期待される中、企業と社員の関係性に関しては、ウェルビーイング (well-being) 経営が注目されている。ウェルビーイングとは「身体的・精神的・社会的によく生きている状態」とSDGsの宣言文にも示されているが、企業に関わる社員が「心身が健康で幸福な状態」に

なる組織環境を整えることで、社員のモチベーションやエンゲージメントの向上を目指す経営手法である。働き方改革、人材不足、「健康経営」への関心の中、社員の心身の健康への各種サポート、労働時間・環境の改善といった施策によって、従業員満足度の向上、有能な人材の確保・定着・離職防止、生産性向上、経営コスト削減等の効果が期待でき、ひいては企業価値向上を図るものである。幸福度の高い社員は創造性や生産性も高い、という研究結果も国内外で多く報告されている (前野他, 2022)。企業経営の現場では、こうしたウェルビーイング概念も意識しつつ、ステイクホルダー・マネジメントの展開が必要となってきた。

また、地球環境問題の切迫性、格差是正の必要性からも、「資本主義の再構築」 (Henderson, 2020)、「脱成長」 (Latouche)、「グレート・リセット」 (Schwab and Malleret, 2020) 等に象徴されるような資本主義のあり方を巡る議論も盛んになっている。国際社会では、平和、開発、人権、貧困解消、格差是正、地球環境問題等の議論が続けられる中、2015年9月にはSDGsが国連総会で国際社会共通の目標として採択された。SDGsはMDGs (Millennium Development Goals、ミレニアム開発目標) を継承しつつ、経済成長・社会的包摂・環境保護を核とした持続可能な開発を目的に、2030年までに国際社会が達成すべき目標である。

SDGsの社会実装が問われる中、SDGsでは課題解決に向けた企業の主体的取り組みが求められ、SDGsを通じた企業のビジネス展開による創造性やイノベーションも期待されている。SDGsへの貢献の測定・管理に関する指針として作成されたSDG Compassでは、SDGs活用によるビジネ

ス展開が企業価値や社員のモチベーション向上にも役立つとしている。SDGsは国際社会の共通言語として、グローバルビジネス・サプライチェーンでの対応が不可欠となっているが、SDGs対応により、新たなビジネスチャンスになると同時に、様々なリスク回避にも繋がるといった、企業経営にとっては「攻め」と「守り」の両面を有する。こうした中、企業の社会課題解決とビジネスの両立を企図するCSV（Creating Shared Value, 共通価値創造）経営モデルの構築に注目が集まっている。

SDGsやCSVに関しては、先行研究としてBrown et al. (2012)、Crane et al. (2014)、Reyes et al. (2016)、Beschoner et al. (2017)、Rendtorff (2017)、日本でも赤池・水上 (2013)、名和 (2015)、笹谷 (2020b)、鈴木 (2020)、石田 (2021)、田瀬・SDG パートナーズ (2022) 等の多くの研究蓄積もあるが、本稿ではこうした先行研究も踏まえつつ、SDGs時代におけるCSV経営の理論的検討から、サステナビリティ経営を考察する。まず現代企業を取り巻く状況として、VUCA、気候変動、サステナビリティ、SDGs、ESG、ウェルビーイング、人的資本開示等に関して検討した上で、SDGs時代において親和性の高いCSV経営の理論的考察を行い、その課題を抽出し、SX（Sustainability Transformation）によるサステナビリティ経営を実現するための今後の企業経営の方向性を展望する。

2. 現代企業を取り巻く状況

2.1. VUCA時代とサステナビリティ経営

昨今、ビジネスを取り巻く環境は日々変動している。気候変動、パンデミック、地政学リスク、サイバーテロ等、突如として発生し予測不能で社会に多大なインパクトを及ぼすエマージングリスクへの対応もビジネスの現場では喫緊の課題ともなっているが、現代はVUCA（Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguity）時代とも呼ばれている。変動的で不確実性が高く複雑で曖昧な予測不可能な状況を表すが、ビジネスや組織の運営において、こうした状況に対応することが求められる時代となっている。VUCA時代におけるマ

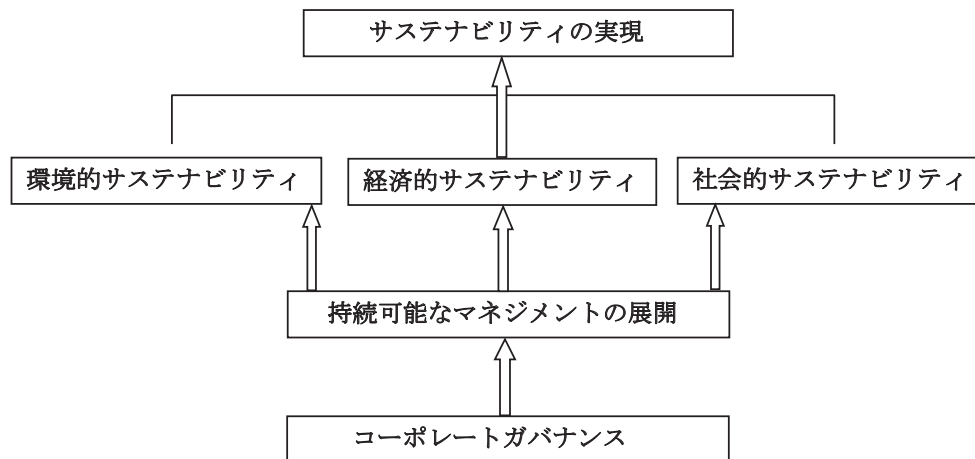
ネジメントのフレームワークとして提唱されているのが、OODAループである。もともとは1990年代後半に米国空軍のBoyd大佐が提唱した意思決定サイクルのモデルであるが、2010年以降、ビジネスの現場でも活用されるようになった。OODAループは、Observe（観察）、Orient（方向付け）、Decide（決定）、Act（行動）の4フェーズで構成され、繰り返し行われることで、迅速かつ効果的な意思決定を可能にすることを目的としている。

VUCA時代においては、環境が大きく変化するため、情報を正しく収集し、意思決定を迅速に行うことが求められる。例えば、今日、企業の現場ではサーキュラーエコノミー、Society 5.0等への迅速かつ的確なエコ・デジタル対応による、GX（Green Transformation）、DX（Digital Transformation）の社会実装が問われる。このような状況においては、PDCAサイクルのように計画を立案した上での実行ではなく、状況に応じた臨機応変な対応を可能とするOODAループにより、迅速かつ正確な意思決定を可能にし、変化に対応する能力を高められる。変化の激しい状況下では、OODAループを繰り返し行うことで、環境変化に対して柔軟に対応することが可能となるのである。

また、OODAループは、軍事戦略のフレームワークから発展したものであるため、単に意思決定サイクルとして捉えるだけでなく、経営戦略のフレームワークとしても利用可能となる。特に、VUCA時代においては、OODAループを経営戦略のフレームワークとして活用することで、環境変化に適応するビジネスモデルの構築や、競争優位性の構築も可能となる。

VUCA時代においては、ビジネスに影響を与える様々な要素が激しく変動するため、企業にはアジリティ、レジリエンス、フレキシビリティを備えた経営が求められる。変化の激しいVUCA時代に、企業が持続的に成長・発展していくには、持続可能なビジネスモデルを構築する必要があり、そのためにはSXによるサステナビリティ経営が不可欠となる。サステナビリティ経営とは、適切なコーポレートガバナンスにより持続可能なマネジメントを展開することで、企業が経済的、社会

図表 1：企業の目指すサステナビリティと持続可能なマネジメントの展開及び
コーポレートガバナンスの規定関係に関する概念図



出所：筆者作成。

的、環境的サステナビリティをバランスよく追求し、中長期的な持続可能な発展を追求する経営モデルである（図表1）。

SXとは、不確実性が高まる環境下で、企業がサステナビリティを重視し、企業の稼ぐ力とESGの両立を図り、経営のあり方や投資家との対話のあり方を変革するための戦略指針である。SXは、経済産業省経済産業政策局の「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会」が2020年8月に発行した「中間取りまとめ」で言及されているが、不確実性が高まる環境下で企業が中長期的に企業価値を向上させ、存続していくには、企業の稼ぐ力を中長期に強化させ、不確実性に備え中長期的な機会と脅威を把握すると共に、外部ステイクホルダーと対話を重ねつつ中長期的な価値創造シナリオを描き、企業経営のレジリエンスを向上させていくことが問われる。

不確実性が高まるVUCA時代においては、サステナビリティ重視の経営への転換を意味するSXが、企業が中長期的に企業価値を向上させていくための戦略的取り組みとして注目される所以である。

2.2. 気候変動とTCFD

VUCA時代におけるサステナビリティ経営にとっては、地球環境の気候変動への対応が注視される。国連の気候変動に関する政府間パネル

（IPCC）は2023年3月20日、気候変動について、科学的知見に基づき、現状の評価や対策をまとめた「第6次統合報告書」の政策決定者向け要約（SPM）を公表した。温暖化を1.5℃に抑制するためには温室効果ガス（GHG）排出量を2019年比で2030年までに43%、2040年までに60%削減することが必要であること等を示した。SPMでは、世界の平均気温は産業革命以前と比べて、2011年～2020年に1.1℃上昇し、短期に1.5℃に達する可能性が高いと警鐘を鳴らした。あらゆる部門における急速で大幅な温室効果ガス（GHG）の排出削減が必要だと訴えている。

例えば、2015年にTCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures、気候関連財務情報開示タスクフォース）が、G20の要請を受け金融安定理事会（FSB）により設置され、企業が気候変動に関するリスク、機会、戦略のレジリエンス等を検討・開示する枠組みとなった。2017年6月に最終報告書を公表し、企業や金融機関に財務に影響を及ぼす気候変動関連リスク・機会に関するガバナンス、戦略、リスクマネジメント、指標と目標の項目を投資家等を開示することを要求している。TCFD勧告では、企業は気候変動対策にリスクマネジメントにとどまらず、機会創出にまで繋げていくことを求めている。TCFDが要請していることの中に、「スコープ1（直接排出量）」、「スコープ2（間接排出量）」以外の「スコープ3」でのそれぞ

れのGHGの排出量の開示と削減があるが、例えば、アップルは2020年7月に「2030年までにサプライチェーン全体でCO₂排出をネットでゼロにする」と発表し、世界中のESG投資家の耳目を集めた。同社は既に自社での消費電力は全て再生可能エネルギーで賄っているが、これは「スコープ1（直接排出量）」、「スコープ2（間接排出量）」以外の「スコープ3」まで含めた、原材料の調達から販売等に至る自社以外のサプライチェーン全体での脱炭素を意味し、グローバル企業で世界初の画期的な試みとなった。この発表を受け、世界のESG投資家からの評価を得て、同年8月にはアップルの時価総額は2兆ドルを超えとなり、責任あるバリューチェーンへの企業の取り組みが市場に大きく評価される証ともなった。そして、アップルのこの発表は、取り組みを先行させているGAFAM以外の世界の多くの企業にも影響を与えている。今後、2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、CO₂削減にサプライチェーン全体での取り組みが企業にとっては不可避となってきた。

なお、TCFDに基づく気候変動リスク開示義務化は欧州でこれまで先行してきたが、日本でも義務化の検討が進められ、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、プライム市場上場企業に気候変動の自社への影響に関する情報開示が要求されるようになった。なお、TCFD賛同企業・機関数は世界4711、日本1416であり、日本が世界最多となっている（2023年7月時点）。

2.3. サステナビリティ概念の発展とSDGs・SDG Compass

21世紀の地球社会を展望する上でのキーコンセプトであるサステナビリティ概念、あるいは持続可能な発展は、1987年に「環境と開発に関する世界委員会」（通称「ブルントラント委員会」）の国連の報告書Our Common Futureの中で、「持続可能な発展とは、将来の世代が自らのニーズを満たす能力を損なうことなく、現在の世代のニーズを満たすこと」と定義され、まず地球環境のサステナビ

リティという観点から論じられた。その後、1992年のブラジルのリオでの「地球サミット」を経て、1990年代の半ば以降になると、サステナビリティは環境問題のみならず、貧困、労働、人権問題等の社会問題にも議論が広がっていく。2002年の「リオ+10」といわれた、南アフリカのヨハネスブルクの「持続可能な開発に関する世界サミット」では、経済成長と公平性、天然資源と環境の保全、教育、エネルギー、食料、仕事、社会開発、衛生設備、健康管理、水、文化的・社会的多様性、労働者の権利尊重の他、CSR、企業の果たすべき役割等の広範な問題が議論され、広義のサステナビリティが論じられた。サステナビリティへの企業の真摯な取り組み・役割への期待がヨハネスブルク・サミットのメッセージでもあり、21世紀における地球社会からのこうした期待への対応が今後の企業の存続・発展を左右することとなる。実施計画第17項では、各国政府がISO規格やGRIガイドライン等を通じて企業の環境・社会面でのパフォーマンスを向上させることが宣言された。その後も様々な国際的な議論の中で、サステナビリティ概念は環境面のみならず、経済的・社会面も付加した包括的概念へと展開してきた。

こうした模索が続く中、2000年9月にニューヨークでの国連ミレニアム・サミットで採択された国連ミレニアム宣言と、1990年代の主要な国際会議やサミットで採択された国際開発目標が統合され、2001年にまとめられたのが開発分野における国際社会共通の目標としてのMDGsであった。MDGsは、極度の貧困と飢餓の撲滅、乳幼児死亡率の削減、環境のサステナビリティの確保等、2001年～2015年までに達成すべき8目標21項目を掲げ、開発途上国を対象により具体的かつ数値目標指向でもあった。MDGsは、達成期限となる2015年までに一定の成果もあげたが、地球環境問題の深刻化、経済格差等の世界的広がりの中、その内容は、2015年9月の国連総会で採択された成果文書『我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ』（Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development）に継承された。そこで示された具体的行動指針が、17目

標169項目の達成基準から構成されるSDGsであり、SDGsの5つの特徴としては「普遍性」「包摂性」「参画型」「統合性」「透明性」が挙げられる（図表2）。2030アジェンダは「誰一人取り残さないーNo one will be left behind」を理念として、国際社会が2030年までに貧困を撲滅し、持続可能な開発を実現することを企図しており、2016年～2030年に及ぶ全世界を対象としている。SDGsは、地球全体をカバーするように拡大され、より包括的かつ総合的なアプローチを採用し、貧困や飢餓だけでなく気候変動、平等、持続可能なエネルギー等の問題もカバーしている。

MDGsは具体的な数値目標を設定し、開発途上

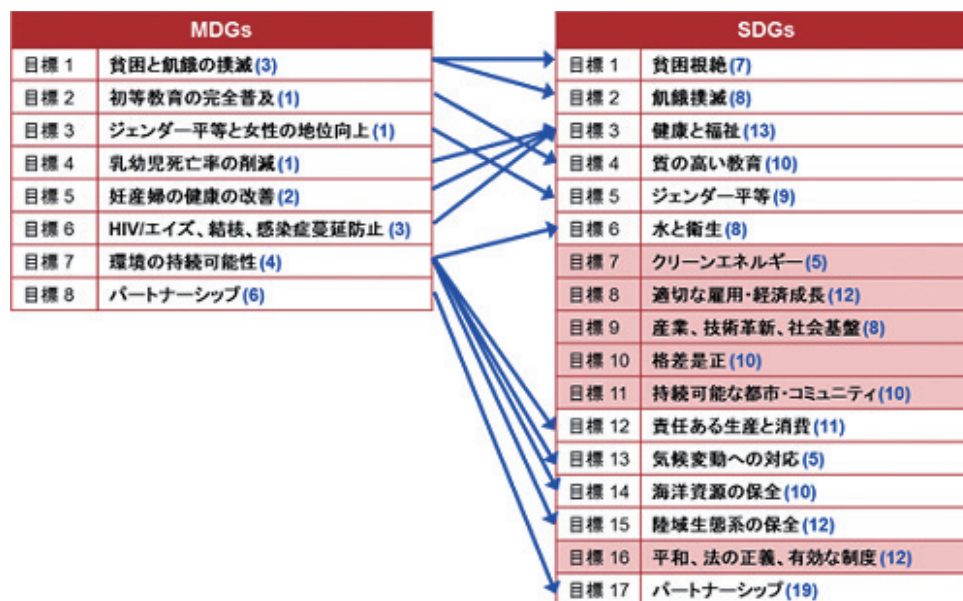
国の貧困や飢餓等に焦点を当て、解決することを目的とした比較的狭い範囲の開発目標であったが、SDGsはより包括的で総合的なアプローチを採用し、持続可能な開発を達成することを目的としており、特に環境関連目標はMDGsに比べ大幅に拡充されているのも顕著である（図表3）。SDGsでは、開発途上国だけでなく先進国にも責任があるとして、開発における国際協力や資源配分についても考慮されている。MDGsを継承しつつ、持続可能な開発の経済的・社会的・環境的側面に横断的に関わる課題を包含し、サステナビリティを意識した内容目標となっている。具体的には「持続可能な開発を、経済、社会及び環境という3側面にお

図表2：SDGsの17の目標と5つの特徴



出所：外務省のHP。

図表3：MDGsとSDGsの比較



（注）カッコ内の数値は項目数。→はMDGsの目標とSDGsの目標の関連性を示したものの。

SDGsの網掛けされた目標は、MDGsに対応するものがない目標。

出所：国連資料を基に富士通総研作成。

いて、バランスがとれ統合された形で達成することにコミットしている」と明記されている。

SDGsでは課題解決に向けた企業の主体的取り組みが期待されているが、SDGsを意識した持続可能な企業経営を進める「SDGs経営」（経済産業省, 2019）の構築が必要となる。SDGsへの貢献の測定・管理に関する企業行動指針としてはSDG Compassが作成された。SDG CompassはGRI、国連グローバルコンパクト、WBCSD（World Business Council for Sustainable Development, 持続可能な開発のための世界経済人会議）により2015年に共同作成され、企業がSDGsを経営に取り込み、その活動を推進するための行動指針となるものである。SDG Compassは企業がSDGsに取り組む上では、既存事業起点の「インサイド・アウト」ではなく、社会課題起点の「アウトサイド・イン」の考え方の重要性を唱えている。そして、SDG Compassは企業がSDGsを利用する理論的根拠に関しては、以下のように明示している。①将来のビジネスチャンスの見極め、②企業のサステナビリティに関わる価値増強、③ステイクホルダーとの関係強化、政策展開への対応、④社会と市場の安定化、⑤共通言語の使用と目的の共有、である。世界経済フォーラム（ダボス会議）の「ビジネスと持続可能な開発委員会報告書2017」によるとSDGsによる2030年までの経済効果は12兆ドル/年、その雇用創出効果は約3億8000万人と予測されている。SDGs時代におけるビジネスのあり方として、SDGsへの取り組みをビジネス展開上の「攻め」と「守り」の両面から活用していくことが求められる。

SDGsに対応し社会課題の解決を事業を通じて行う企業行動は、CSV経営との親和性が高い。もっとも、SDGsを実践する際の企業の経営課題として、社会課題の網羅性、マテリアリティ概念の重要性、結果の測定方法の不透明性等もあることに留意する必要もある。

2.4. ESGと統合報告

SDGs対応が注視される中、Environment（環境）・Social（社会）・Governance（企業統治）に配

慮している企業を重視・選別して行なわれるESG投資への関心も高まり、国内外の投資家の意識も大きく変わってきた。海外では、2006年に機関投資家に投資運用の際にESG観点を組み込むことを求めるPRI（Principles for Responsible Investment, 責任投資原則）が公表されたことを契機に、ESG投資への動きが加速してきた。日本でも、2015年9月、GPIF（Government Pension Investment Fund, 年金積立金管理運用独立行政法人）がPRIに署名し、2017年7月にはGPIFが3つのESG指数を選定し、年間1兆円の投資を行うと発表した。GSIA（Global Sustainable Investment Alliance, グローバル・サステナブル投資連合）の2020年の報告によると、世界のESG投資規模は約35.3兆ドルに達し、世界の運用資産全体の35.9%になっている。

日本でも、2014年2月にコーポレートガバナンスの向上を目的とした機関投資家の行動規範である、「責任ある機関投資家の諸原則」（日本版スチュワードシップ・コード）が策定・公表された。また、2015年6月には、上場企業が守るべき行動規範を示した企業統治の指針である、コーポレートガバナンス・コードが東京証券取引所の規則として定められ、上場企業に適用されることとなった。コーポレートガバナンス・コードは5つの基本原則として、①株主の権利・平等性の確保、②株主以外のステイクホルダーとの適切な協働、③適切な情報開示と透明性の確保、④取締役会等の責務、⑤株主との対話、から構成されている。制定の目的は、健全な企業家精神の発揮を促し、企業の持続的成長と中長期的企業価値の向上を図ることである。スチュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードは、いわゆるハードローではなくソフトローであり、法的拘束力はないが、「コンプライ・オア・エクスプレイン（Comply or Explain）」の原則の下、コードの規定内容を実施するか、実施しない理由を説明する義務がある。これらのソフトローによる企業価値の向上、外国人投資家への訴求、国際競争力の向上も期待されている。

また、2013年12月にはIIRC（The International Integrated Reporting Council, 国際統合報告評議会）が

国際統合報告フレームワークを公表したが、企業には財務パフォーマンスとESGパフォーマンスを両立し得るような統合思考に基づいた企業モデルが問われるようになった（八木, 2017; Yagi, 2018a）。統合報告書（財務情報と非財務情報を統合させた企業の持続可能な価値創造に関する報告書）の発行も増え、統合報告（integrated reporting）と統合思考（integrated thinking）といった財務・非財務の両面から評価される統合報告時代を迎えている。統合思考とは、単なる報告書作成のための思考ではなく、短期と長期、財務と非財務、経済価値と社会価値を統合的に把握する「両利き」経営の思考法ともいえよう。

IIRCフレームワークは無形の価値創造要因に関する新たな開示の枠組みであり、財務報告とサステナビリティ報告を統合し、統合思考をベースに多面的価値創造を包括的に報告する枠組みとなっている。統合報告の狙いは、より効率的で生産的な資本の配分を可能とするために、財務資本提供者が利用可能な情報の質を改善し、複数の異なる報告を基礎に、組織の長期的価値創造能力に影響を及ぼす要因を伝達する企業報告に関して、よりまとまりのある効率的なアプローチを促すことである。また、多様な資本（財務、製造、知的、人的、社会・関係、自然資本）に関する説明責任及びステewardshipを向上させるとともに、資本間の相互関係について理解を深め、短・中・長期の価値創造に焦点を当てた統合思考、意思決定及び行動に資することである。

なお、IIRCは従来の価値創造モデルの分かりづらさ、重要要素の欠落といった課題への対応として、2021年1月に国際統合報告フレームワークの改訂版を公表し、特にアウトプットとアウトカムの関係性、ガバナンス体制の責任者に関する追加説明と見直しが行われている。例えば、アウトプットとアウトカムの違いとして、アウトカムとは事業活動及びアウトプット（事業活動による生まれる製品、サービス）が及ぼす資本の内部及び外部的結果であり正負両方の影響を指すと明確に定義している。

2.5. 人的資本経営とウェルビーイング経営

IIRCフレームワークでは価値創造の源泉となる資本は財務、製造、知的、人的、社会・関係、自然資本の6分類されているが、現在、価値創造の源泉としての人的資本を活用した人的資本経営に注目が集まっている。契機は、2020年9月に経済産業省が公表した「持続的な企業価値向上と人的資本に関する研究会」の最終報告書（通称：人材版伊藤レポート）であったが、人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上に繋げる経営のあり方と定義されている（経済産業省HP）。

背景としては、SDGs、ESGが唱えられる中、多様性、包括性が注視され、企業のサステナビリティ展開におけるウェルビーイング経営の重要性が多く企業で認識されるようになったことが挙げられる。働き方改革とも相まって、従業員の心身の健康が生産性に影響を及ぼすといった「健康経営」の考え方から、不当なハラスメントや過重労働の防止、労働時間管理、ワーク・ライフ・バランスへの取り組みを進める企業も多い。こうした動向の中、企業の人的資本への投資に関する情報開示の流れが強まっているのである。

企業価値の中での人的資本の位置づけが大きくなる中、2018年12月には、ISO（International Organization for Standardization, 国際標準化機構）がISO 30414（人的資本に関する情報開示ガイドライン）を公表している。ISO30414は、人的資本に関する世界初の網羅的・体系的情報開示ガイドラインとして社内外のステイクホルダーに対する人的資本に関する報告のための指針であり、労働力のサステナビリティを支援するため、組織に対する人的資本の貢献を考察し、透明性を高めることを目的としたものであり、全ての組織に適用可能なガイドラインとなっており、様々な指標（コンプライアンスと倫理、コスト、ダイバーシティ、リーダーシップ、組織文化、健康・安全、生産性、採用・異動・離職、スキルと能力、後継者計画、労働力）に関する指標を定めている。

人的資本に関する情報開示の動きは国内外で活発化している。欧州では、2014年にEUが非財務

情報開示指令（NFRD）において、従業員500人以上の企業を対象に「社会と従業員」を含む情報開示を義務づけ、米国では、2019年にサステナビリティ会計基準審議会（SASB）が人的資本の領域に重要項目の開示を要求する改訂版スタンダードを公表し、2020年には米国証券取引委員会（SEC）が上場企業に対し人的資本に関する情報開示を義務化している。日本でも、上場企業の行動原則を示すコーポレートガバナンス・コードが2021年6月に改訂され、具体的内容の開示が求められるようになり、また、金融庁も2023年3月期の有価証券報告書からの開示を求めている。日本政府も「新しい資本主義」に人的資本の充実を盛り込み、女性活躍推進法やその他関連法令への対応を求め、上場企業はコーポレートガバナンス・コードの改訂、有価証券報告書への追加項目の記載等の人的資本の情報開示やISO30414への対応を始めている。

人的資本への関心の高まりは、ISO30414をはじめ、GRI、SASB等、複数のガイドラインが存在することにも表れているが、今後、サステナビリティ経営における価値創造の源泉としての人的資本への評価が注視される中、企業の現場では人材を効果的に活用する人的資本経営に基づく、ウェルビーイング経営の重要性が益々高まると思われる。

3. CSV経営の理論的考察と課題

3.1. CSV経営の理論的考察

CSV経営はSDGsの登場により、昨今、再び注目されるようになってきているが、元来、ネスレが2006年にCSR（Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任）レポートでCSV概念を提唱したものである。ネスレはCSVによる社会課題解決型の経営戦略を打ち出しているが、PorterがネスレのCSV諮問委員会の一員として、Porter and Kramer（2011）に取り上げたことで人口に膾炙することとなった。

学術的にはCSV概念の進化を、Porter and Kramer（2002; 2006; 2011）の3論文からトレースす

ることができる。Porter and Kramer（2002）は企業によるフィランソロピーの戦略的活用が地域社会での主導権の確立や競争優位に繋がり、本業への好影響、本業との関連性の重要性を指摘している。Porter and Kramer（2006）はCSR対象の社会課題を①一般的な社会課題、②バリューチェーンの社会的影響、③競争環境の社会的側面、に分類し、「受動的なCSR」ではなく事業活動と結びついた「戦略的CSR」により、「善良な企業市民」や「バリューチェーンへの悪影響の緩和」のみならず、社会と企業との「共通価値（Shared Value）」を目指すべきだと述べ、CSVに繋がる「共通価値」という概念が初めて登場する。

そして、Porter and Kramer（2011）により、「企業が事業を営む地域社会や経済環境を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」とされたのがCSV概念であり、「社会のニーズや問題に取り組むことで社会価値を創造し、その結果、経済価値が創造される」というアプローチである。CSRとCSVの比較として、Porter and Kramer（2011）は図表4のように整理している。従来のCSRが企業の事業活動とは一線を画し、企業の社会貢献活動として理解されているのに対し、本業を通じて社会課題の解決に資する取り組みをすべきとする考え方であり、いわば責任から戦略へ、「守り」から「攻め」への転換である。CSV経営の事例として、ネスレ、GE、グーグル、IBM、インテル、J&J、ユニリーバ、ウォルマート等が取り上げられており、社会課題との関連性、戦略性がよりクローズアップされた概念となり、CSVは企業の本業を通じて社会課題を解決することから生まれる社会価値と経済価値を両立させようとする経営フレームワークである。

CSVは短期的な利益を先行する考えではなく、継続的に社会課題に取り組むことにより、企業のサステナビリティを担保する中長期的な企業価値向上を目指す、「新しい学際的な経営手法」であり、社会価値と経済価値の双方を追求することこそ、次世代の「進化した資本主義」が目指すべき姿と論じている。

Porter and Kramer（2011）は、CSVを進めるため

図表 4：CSRとCSVの比較

CSR: Corporate Social Responsibility 企業の社会的責任	CSV: Creating Shared Value 共通価値創造
価値は「善行」	価値はコストと比較した経済的便益と社会的便益
シチズンシップ、フィランソロピー、サステナビリティ	企業と地域社会が共同で価値創出
任意、あるいは外圧によって	競争に不可欠
利益最大化とは別物	利益最大化に不可欠
テーマは外部報告書や個人の嗜好により決定	テーマは企業ごとに異なり内発的である
企業業績やCSR予算により制限される	企業の予算全体を再編成する
例) フェアトレードで購入	例) 調達方法の変更で品質と収益を向上

出所：Porter and Kramer (2011), p.76を基に筆者作成。

の以下の3つのアプローチを提唱している。①製品と市場を見直す。企業は自社の製品・サービスの提供による社会課題の解決を視野に入れ、市場ニーズや社会価値を分析し、顧客の健康や環境保護等の課題に対応する製品・サービスの提供に努める必要がある。社会ニーズの絶えざる探求が既存市場での差別化とリポジショニングの機会を見出し、また新規市場の創造の機会創出にも繋がる。②バリューチェーンの生産性を再定義する。例えば、企業はサプライチェーンのバリューチェーン全体を通じて、省エネ・環境保全や人権等の社会課題に取り組むことで、コスト低減、レピュテーションの向上等による中長期的な利益の向上が期待できる。③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターを形成する。企業は地域社会と協力して地域クラスターを形成し地域の課題に取り組むことで、取引各社との経済的シナジー効果及び地域社会との信頼関係の形成による中長期的な利益の向上が期待できる。

例えば、トヨタ自動車のCSVへの取り組み事例を以上の3つのアプローチに沿って考察してみよう。自動車業界はCASE（Connected, Autonomous, Shared & Service, Electric）に象徴されるような100年に一度の大変革期を迎えているが、内外の各社は環境対応を加速化させている。トヨタ自動車は、地球環境に対する2050年までの長期的な取り組みである「トヨタ環境チャレンジ2050」を2015年10月に発表し、2050年時点でのカーボンニュートラルに向け、原則、HVやEV等の電動化車両のみを

生産販売する方針を打ち出した。

①製品と市場の再考に関しては、エコカー（HV、EV、FCV等）、自動運転車の普及・促進であり、②バリューチェーンの生産性再定義は、サプライチェーンマネジメントの見直し、環境負荷低減等による対応、③地域クラスターの形成に関しては、モビリティ領域の開拓によるイノベーションを通じ、例えば、静岡県裾野市の「スマート・シティ」展開による安全な「いい町・いい社会」の創造に取り組んでいる。こうしたCSV経営による経営革新により、自社事業の展開を通して、社会価値の創造に繋がると同時に、コスト削減、ブランド価値向上、新たな価値創造、競争力の強化を模索しているのである。

昨今、トヨタ自動車以外でも、日本企業ではキリン、三菱商事、住友化学、伊藤園、サラヤ、ファーストリテイリング、セブン・イレブン等、SDGs経営との親和性も高い、CSV経営に取り組む企業が増加している。企業がCSVに取り組む意義としては、SDGs時代におけるサステナビリティ、ESG対応への重要性に鑑みた、持続可能な企業・社会構築への貢献、顧客支持、ブランド価値向上、社会課題対応を契機としたイノベーションの創出・新規事業の開拓、グローバル対応等が挙げられよう。

3.2. CSV経営の課題

CSV経営に関する課題に関しては、既に多くの先行研究がある（Brown et al., 2012; Crane et al., 2014;

Reyes et al., 2016; Beschorner et al., 2017; Rendtorff, 2017; 名和, 2015; 笹谷, 2020b; 鈴木, 2020; 石田, 2021; 田瀬・SDGパートナーズ, 2022)。例えば、田瀬・SDGパートナーズ (2022) は、CSVに対する主たる批判として、①CSVを規定する明確なガイドラインの不在、②プラス影響のみではなくビジネスによるマイナス影響の無視、③一部の事業のみでCSVが全社戦略となっていない、と述べ、それぞれの対応策として、①社会的インパクト指標の設定、②サプライチェーンのインパクト分析、③サステナビリティ・ポートフォリオ・マネジメント、を挙げている。また、CSV実現のためのビジネス成功の鍵として、①サステナビリティ観点からの圧倒的優位性 (テスラのEV、トヨタのプリウス等)、②プラットフォーム構築による新市場開拓 (ウーバー、テラ・サイクルのLoop等)、③サプライチェーンの可視化による信頼醸成 (ユニリーバ等)、④製造過程等の見直しによる価値創造 (イケア、日清食品)、⑤サーキュラー型ビジネスモデルへの移行 (アディダス等)、の5つのアプローチに言及し、サステナビリティ起点のイノベーションによる社会価値と経済価値の両立実現の企業事例も紹介している。

笹谷 (2020b) はCSVへの批判は2013年以降、本格化したとして、Beschorner et al. (2017) 等の整理を踏まえ、先行研究をレビューし、①CSVが目指す社会課題の不明確さ、②メソッドとしての弱点、③CSVの発信面での弱点、を挙げている。①に関しては、企業に直接的な利害関係のあるステイクホルダーの要求にのみ応じがちであり、利益に繋がらないような社会課題には適用されにくい、あるいは解決容易な課題の選定傾向が見られる、といった社会課題選定の不明確性が指摘されている (Crane et al., 2014; Rendtorff, 2017)。②に関しては、Brown et al. (2012) が、CSV活動が適切にマネジメントされなければ、社会や環境への悪影響、企業のレピュテーションリスクも招きかねないため、適切なマネジメントの必要性があるとしてメソッド上の弱点を指摘している。③に関しては、企業の都合が前面に出すぎる難点が指摘され、例えば、Wilburn et al. (2014) はCSVは単な

るコスト削減や利益増大のために実践されるものではなく、ステイクホルダーや公益のために実践されるべきものであるとした。さらに、以上3つの弱点の克服を目指す先行研究として、Reyes et al. (2016) を挙げ、CSVの課題として、経済価値と社会価値のWin-Winのケースだけでなく、Lose-WinやWin-Loseのケースへの解決策がないと指摘し、Win-LoseやLose-Winのケースにも適応可能な方法を模索すべきとしている。笹谷 (2020b) は、以上3つの弱点克服の可能性として、SDGs、SDG Compassの活用による社会課題の明確化、メソッド・発信面での強化を図ることによる「進化したCSV」のフレームワークを提示している。

他にも、鈴木 (2020) は、CSVに向けたSDGs実践の課題として、社会課題の網羅性、効果測定方法の不透明性を挙げ、マテリアリティの重要性を唱えている。石田 (2021) はCSV、SDGs評価方法の未確立を指摘し、CSV型SDGs評価フレームワークの提唱をしている。

以上、CSV経営に関する課題を先行研究から考察してきたが、SDGs時代におけるCSV経営には、「責任」概念としてのCSRをベースに、単なる利益追求型の経営モデルではなく、パーパス経営を踏まえた社会課題選定のマテリアリティを重視する必要がある。また、メソッドや発信面での脆弱性には、CSVマネジメント・発信体制の整備・強化による対応が求められる。

4. サステナビリティ経営の実現に向けて

以上、見てきたCSV経営とは、企業が社会課題を解決することによって、社会価値と経済価値を創造する経営手法である。そのため、社会課題をビジネスチャンスととらえ、社会との共創による成長を目指す必要がある。CSV経営に関する実践的課題としては、社会価値の測定方法の確立等のほか、公共政策との連携の強化も重要となろう。CSV経営は、社会課題の解決をビジネスチャンスととらえることによって、企業と社会が共に成長することを目指す。そのため、公共政策との連携が求められる。例えば、企業が取り組んでいる社

会課題を公共政策に反映することで、社会課題の解決が促進されることが期待される。また、CSV経営推進のためには企業の組織文化の変革も不可欠となる。具体的には、社会課題に対する意識改革や、社会との協業意識の醸成、従業員の意識改革等が求められる。これらの変革は、企業の経営理念や文化を根本的に変えることを必要とするため、時間や労力が必要ともなる。

現代企業がSXを展開しCSV経営の推進により、持続的成長と中長期的価値創造を図りサステナビリティ経営の実現のためには、経営戦略の見直し、ステイクホルダー対応、組織再編、意識改革と教育、経営者のリーダーシップ、適切なコーポレートガバナンス、マネジメント・システム等、様々なアプローチを組み合わせて取り組む必要がある。

即ち、サステナビリティ経営を実現するためには、以下のようなことに留意しなければならない。まずは経営戦略の見直しである。変化の激しいVUCA時代においてはOODAループも活用しつつ、サステナビリティを経営戦略の一部と位置付け、サステナビリティ目標を設定し、経営戦略に盛り込むことが必要となる。そのためにも、ステイクホルダーとのコミュニケーション、情報開示が重要となる。企業がステイクホルダーとのコミュニケーションを積極的に行い、ステイクホルダーとの対話を通じて、企業のサステナビリティに対する取り組みや目標を共有し、ステイクホルダーの意見や要望を取り入れることが可能となる。その際、企業のサステナビリティに対する取り組みや成果を開示し、ステイクホルダーに情報を提供することは不可欠となる。そして、サステナビリティ戦略を組織内に浸透・共有させるためには、組織再編、組織内の意識改革と教育が鍵ともなる。例えば、サステナビリティに関する組織整備や教育プログラムを実施し、組織全体でサステナビリティに対する理解を深めねばならない。以上のようなサステナビリティ経営の実現に向けた仕組み作りに欠かせないのは経営者のリーダーシップとコミットメントであることはいうまでもない。経営者がサステナビリティに関心を持ち、組織内でサステナビリティを推進することで、社員やステ

イクホルダーもサステナビリティに対する意識を向上させるであろう。そして、こうした戦略の実現は、適切なコーポレートガバナンスによるマネジメント・システムにより可能となるのである。

企業のサステナビリティ戦略を支援するマネジメント・システムとしては、バランスト・スコアカード (BSC) から発展したサステナビリティ・バランスト・スコアカード (SBSC) に着目したい (八木, 2022)。BSCは、Kaplan and Norton (1992) で提唱された財務的指標と非財務的指標を組み入れた業績評価システムだが、財務、顧客、内部ビジネス・プロセス、学習と成長の各視点からKPIを設定し、短期・長期目標、過去・将来の業績指標、外部・内部視点も加味された戦略的マネジメント・ツールでもある (中村・松尾, 2020a)。ただ、従来のBSCは財務的指標に偏重したものとなりがちで、経済・環境・社会面を配慮する業績評価・管理システムに必ずしも対応しておらず (Hansen and Schaltegger, 2016)、2000年以降、環境・社会的視点を組み込んだBSC、すなわちSBSCが欧州を中心に研究され、企業のサステナビリティ・マネジメントに活用しようという動きが出てきた。SBSCのフレームワークも進化しているが、SBSCとは、バランスト・スコアカード (BSC) に基づき、企業の経済・環境・社会の3つの側面を同時に成功させるためのサステナビリティの業績管理と戦略的マネジメント・ツールであるが (Figge et al., 2003)、経済価値のみならず環境・社会価値もボトムラインと認識し、組織全体でサステナビリティ戦略の策定・実行を行い、外部報告に役立てることが可能となる特徴を有する (中村・松尾, 2020b)。さらに、SBSCは今や、サステナビリティ戦略目標の策定と実行への支援、サステナビリティ業績測定と評価及び改善への支援、サステナビリティ業績と報酬制度の連動への支援、社内コミュニケーションの円滑化への支援による、サステナビリティ業績の向上とサステナビリティ戦略の実行を支援するための有効なマネジメント・ツールへと進化している (Hansen and Schaltegger, 2018; Journeault, 2016; 曹, 2019; Villiers et al., 2016)。

サステナビリティ経営の実現に向けては、SX

が必要であり、戦略策定、ビジネスモデルやオペレーションの革新と共に、経営レベルから現場レベルに至る意識変革も必要とされ、まさに全社経営戦略として取り組んでいく必要がある。

参考文献

- Anthony, R. N. and V. Govindarajan (2007) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*, 12th ed., McGraw-Hill.
- Arjalies D.L. and J. Mundy (2013) The Use of Management Control Systems to Manage CSR Strategy: A Levers of Control Perspective, *Journal of Management Accounting Research*, 24 (4): 284-300.
- Beschorner, T. and T. Hajduk (2017) *Creating Shared Value. A Fundamental Critique*, Springer.
- Brown, D. and J. S. Knudsen (2012) No Shortcuts: Achieving Shared Value Means Changing Your Business Culture, *SSRN Electronic Journal*, 1-22.
- Crane, A., G. Palazzo, L. J. Spence and D. Matten (2014) Contesting the Value of “Creating Shared Value,” *California Management Review*, 56 (2): 130-153.
- Figge, F., T. Hahn, S. Schaltegger and M. Wagner (2003) The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework to Link Environmental Management Accounting with Strategic Management. In Martin B., P. M. Rikhardsson and S. Schaltegger (Eds.), *Environmental Management Accounting — Purpose and Progress*, Kluwer Academic Publishers, 17-40.
- Hansen, E. G. and S. Schaltegger (2016) The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures, *Journal of Business Ethics*, 133 (2): 193-221.
- Hansen, E. G. and S. Schaltegger (2018) Sustainability Balanced Scorecards and their Architectures: Irrelevant or Misunderstood?, *Journal of Business Ethics*, 150 (4): 937-952.
- Henderson, R. (2020) *Reimagining Capitalism in a World on Fire*, PublicAffairs.
- Journeault, M. (2016) The Integrated Scorecard in Support of Corporate Sustainability Strategies, *Journal of Environmental Management*, 182: 214-229.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70 (1): 71-79.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2002) The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, 80 (9): 56-68.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2006) Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, 84 (12): 78-92.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011) Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth, *Harvard Business Review*, 89 (1/2): 62-77. (ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2011) 「共通価値の戦略」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号、ダイヤモンド社、8-31頁)。
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2014) A Response to Andrew Crane et al.'s article by Micheal E. Porter and Mark R. Kramer, *California Management Review*, 56 (2): 149-151.
- Rendtorff, J. D. (2017) Creating Shared Value as Institutionalization of Ethical Responsibilities of the Business Corporation as a Good Corporate Citizen in Society. In Wieland J. (Eds.), *Creating Shared Value: Concepts, Experience, Criticism*, Springer, 119-139.
- Reyes, Jr. G., M. Scholz and N. C. Smith (2016) Beyond the “WinWin” : Creating Shared Value Requires Ethical Frameworks, *California Management Review*, 59 (2): 142-167.
- Schwab, K. and T. Malleet (2020) *COVID-19: The Great Reset*, Forum Publishing.
- Villiers, C., P. Rouse and J. Kerr (2016) A New Conceptual Model of Influences Driving Sustainability Based on Case Evidence of the Integration of Corporate Sustainability Management Control and Reporting, *Journal of Cleaner Production*, 136: 78-85.
- Wilburn, K. M. and H. R. Wilburn (2014) Demonstrating a Commitment to Corporate Social Responsibility Not Simply Shared Value, *Business & Professional Ethics Journal*, 33 (1): 1-15.
- Yagi, S. (2018a) A Theoretical Study of Corporate Sustainability Strategy and Tension Management, *Otemon Business Management Review*, 23 (2): 75-82.
- Yagi, S. (2018b) Sustainable Management Systems and Strategy Development, *Otemon Business Management Review*, 23 (2): 83-94.
- Yagi, S. (2019) Corporate Response to ESG, Integrated

- Reporting, and SDGs : Corporate Sustainability Strategy, Management Control, and Tension Management, *Journal of Business Studies (Shokei-gakuso)*, 65 (4): 25-36.
- 赤池学・水上武彦 (2013) 『CSV経営』 NTT出版。
- 石田満恵 (2021) 「企業のSDGs評価に関する研究」『横浜経営研究』第42巻第1号, 35-51頁。
- 市川類 (2022) 「サステナビリティ経営 (SX) とその構造に係る考察 -イノベーションの役割とステークホルダー資本主義の未来」『IIR ワーキングペーパー』(一橋大学), 1-46頁。
- 坂野俊哉・磯貝友紀 (2021) 『SXの時代 -究極の生き残り戦略としてのサステナビリティ経営』日経BP。
- 経済産業省 (2019) 『SDGs経営ガイド』。
- 笹谷秀光 (2020a) 「SDGsを活用した新たな共通価値の創造 (CSV)」『企業と社会フォーラム学会誌』第9号, 59-67頁。
- 笹谷秀光 (2020b) 「新たな競争戦略としての「SDGs経営」のための方法論 -SDGs活用によるCSV (共通価値創造) の進化」(千葉商科大学大学院, 博士論文)。
- 鈴木貴大 (2020) 「企業の経済性と社会性の両立に向けたSDGsの実践における課題」『政経研究』第57巻第2号, 70-96頁。
- 曹勁 (2018) 「企業のサステナビリティ経営におけるサステナビリティ・バランス・スコアカードの研究」『横浜国際社会科学研究』第23巻第1巻, 59-79頁。
- 曹勁 (2019) 「企業のサステナビリティ業績評価・管理に関する研究 -サステナビリティ・バランス・スコアカードに基づいて」『横浜国際社会科学研究』第23巻第4巻, 33-49頁。
- 曹勁 (2020) 「企業のサステナビリティ経営とSBSCに関する研究」(横浜国立大学大学院, 博士論文)。
- 田瀬和夫・SDGパートナーズ (2022) 『SDGs思考 社会共創編』インプレス。
- 津久井稲緒 (2021) 「CSVの特質と可能性に関する一考察」『長崎県立大学論集』第54巻第4号, 73-92頁。
- 中村雄貴・松尾敏充 (2020a) 「サステナビリティ概念を基軸としたBSCの提唱」『Research Paper』第W-75巻, 1-19頁。
- 中村雄貴・松尾敏充 (2020b) 「トリプル・ボトムラインを志向するマネジメント・システムの構築」『Research Paper』第W-76巻, 1-21頁。
- 名和高司 (2015) 『CSV経営戦略』東洋経済新報社。
- 前野隆司・前野マドカ (2022) 『ウェルビーイング』日本経済新聞出版。
- 三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社編著 (2015) 『CSV経営による市場創造』日科技連。
- 八木俊輔 (2005) 「持続可能な企業経営のあり方 -環境経営とCSRに関する理論とISO規格, SIGMAガイドラインの可能性-」『サステイナブル マネジメント』環境経営学会, 第5巻第1号, 79-95頁。
- 八木俊輔 (2008) 「持続可能性とマネジメントの新潮流」(鈴木幸毅・所伸之編著『環境経営学の扉』文眞堂), 26-55頁。
- 八木俊輔 (2010) 「持続可能なマネジメントの体系に関する研究 -環境経営とCSRの統合理論の構築を目指して-」(京都大学大学院, 博士論文)。
- 八木俊輔 (2011) 『現代企業と持続可能なマネジメント』ミネルヴァ書房。
- 八木俊輔 (2014) 「マネジメントの発展と持続可能なマネジメントの体系 -サステナビリティ戦略と持続的競争優位の構築」『経営学論集』日本経営学会, 第84集, (55) 1-12頁。
- 八木俊輔 (2017) 「統合報告時代における企業のサステナビリティ戦略とテンション管理」『経営学論集』日本経営学会, 第87集, (18) 1-6頁。
- 八木俊輔 (2019) 「企業のサステナビリティ戦略とマネジメント・コントロール-ESG, 統合報告, SDGsへの対応」『経営学論集』日本経営学会, 第89集, (49) 1-7頁。
- 八木俊輔 (2021) 「企業のサステナビリティを担保する戦略・マネジメントに関する研究-SBSCに着目して」『日本経営学会第95回全国大会報告論文集』, 1-4頁。
- 八木俊輔 (2022) 「サステナビリティ経営を実現する戦略・マネジメントに関する研究 -SBSCに着目して」『追手門経営論集』, 第28巻第1号, 61-70頁。

