

ISO26000 と CSV の比較を通じた「SDGs 経営」への示唆

社会情報大学院大学客員教授 笹谷 秀光

Abstract

和文 Abstract (700 字以内)

「持続可能な開発目標」(Sustainable Development Goals : SDGs) は、サステナビリティ(持続可能性)を考えるうえでの重要な要素である。SDGs は、投資、取引面、五輪・パラリンピックなどの官公需、消費者などで「主流化」している。SDGs では企業の本業力によるイノベーションが期待されており、企業はマイケル・ポーターとマーク・クラマーが提唱した CSV (Creating Shared Value) 戦略に活用できる。

この観点から SDGs を活用する SDGs 経営の要諦は次の 3 点である。

- ①協働のプラットフォームとして持続可能性の共通言語 SDGs を使う＝「協」。
- ②SDGs によりリスク管理を強化しつつ新たな共通価値の創造を目指す＝「創」。
- ③そして、SDGs の世界への強い発信性を生かすとともに、持続的な企業価値の向上と投資を呼び込む力をつける＝「力」。

この 3 点から協働で新たな価値を生む「協創力」を発揮することができる。

そのためにはサステナビリティ・マネジメントの体系を整備する必要がある。その体系整理には社会的責任について網羅的に定めた 2010 年発行の ISO26000 が「羅針盤」となり、かつ、CSV と相互補完関係にある。しかしながら、ISO26000 と CSV の関係性についての先行研究は限られている。そこで、改めて ISO26000 を「羅針盤」として社会的責任を整理し、CSV との比較を行う。これにより、ISO26000 は網羅的に社会的責任をカバーし、CSV にもつながる要素を多く含むことを明らかにし、ISO26000 と CSV を併用する競争戦略が重要であることを示す。

Implications for "SDGs Management" through the comparison of ISO 26000 and CSV

Hidemitsu Sasaya (Guest Professor, Social Information Postgraduate Course University)

英文 Abstract (200 words 以内)

"Sustainable Development Goals" (SDGs) are an important element in considering sustainability. The SDGs are "mainstreamed" by investment, trading, government and public demand. The SDGs are expected to innovate based on the corporate ability of companies, and companies can use them for the CSV (Creating Shared Value) strategy advocated by Michael Porter and Mark Kramer.

The key to SDGs management that utilizes SDGs is the following three points.

- 1) Use common languages SDGs of sustainability as a platform for collaboration.
- 2) Create shared value with SDGs.
- 3) And, taking advantage of the strong transmission of SDGs.

It is necessary to establish a system of sustainability management. In order to organize the system, ISO 26000 issued in 2010, which comprehensively defines social responsibility, becomes a "compass" and is mutually complementary with CSV. However, the previous research on the relationship between ISO26000 and CSV is limited. Therefore, this paper reviews social responsibility using ISO 26000 as a compass, and the comparison with CSV. This makes it clear that ISO 26000 comprehensively covers social responsibility and includes many elements that lead to CSV, and indicates that the competitive strategy of combining ISO 26000 and CSV is important.

ISO26000 と CSV の比較を通じた「SDGs 経営」への示唆

社会情報大学院大学客員教授 笹谷 秀光

1. 問題意識

政府の SDGs 推進本部（本部長が内閣総理大臣で全閣僚がメンバー）が策定した「SDGs アクションプラン 2018」（2017 年 12 月 26 日公表）には「19 年に日本の『SDGs モデル』の発信を目指して」との副題がついており、SDGs 実施のための短中期工程表（国際社会への発信を含む）も提示した。同プランは 2018 年 12 月には「アクションプラン 2019」へと発展している。

国際社会への発信では、2019 年に G20、2020 年に五輪・パラリンピック（以下、五輪という）、2025 年に大阪・関西万博といった行事が目白押しでこれらの準備に向けた「締め切り効果」もあり、SDGs の浸透が一気に加速化すると予想される。

また、現在、ESG 投資家は E、S、G の各要素の判断にあたり事業会社の SDGs への貢献度を一つの指標として使い、ESG と SDGs は「裏腹の関係」になってきた。

この結果、SDGs への対応は、投資のみならず、取引面でも重要となるほか、五輪などの官公需、関心の高いミレニアル世代の消費者など、すべてのステークホルダーからの要請である。SDGs が各方面で重要な政策や意思決定に影響を与えるという意味での「主流化」が進んでいる。

ESG すべての面で重要な動きがあった 2015 年は「節目」の年であった。E ではパリ協定、E と S と G で SDGs、G ではコーポレートガバナンス・コードの適用である。この年は「ESG 元年」といえる。サステナビリティ新時代の幕開けである。

この激変の中で、企業経営にとって指針になりうる国際的な共通言語が望まれた。2015 年 9 月の国連サミットで採択された SDGs は、2030 年を目標年次とする持続可能性の共通言語だ。これをうまく活用すれば、2020 年の東京五輪に間に合い、2025 年の大阪・関西万博にもつながる。五輪や万博では SDGs で調達、イベント運営のルールが策定され定着していくからだ。

本年 2019 年は ESG に対応して SDGs を経営に入れ込む「SDGs 経営元年」にすべきである。

2. 研究の方法

この問題意識に立てば、CSV は企業戦略にとって極めて有益な考えである。ポーターらにより提唱された、社会・環境課題解決と経済価値の同時実現を狙う企業戦略としての CSV の深化が求められている。

CSV の先行研究では、社会的価値の概念が明確ではない、便益の概念が明確ではない、あらゆる社会的問題を解決できるか明らかにされていない、CSR に比べて具体的メソッドとはっていないなどの限界があるとの指摘がある（佐藤他 2015）。また、CSV は未だ大まかな概念であり、企業の競争力と CSV を研究する上で、概念の精緻化を行う必要（岡田 2012）がある。

その検証のため、社会的責任について網羅的に定めた 2010 年発行の「社会的責任の手引」（ISO26000）が CSR の「羅針盤」となるので、そのレビューを行う。特に、ISO26000 との関連で CSV の有用性を明らかにする。

3. 「社会的責任の手引」（ISO26000）と CSR

企業を含めた組織の社会的責任については、世界合意のある ISO26000 が羅針盤機能を発揮する。

ISO26000 は企業などの組織が社会・環境課題に向き合う上での 7 つの基本的原則及び 7 つの中核主題を示した。この手引は関係者間の連携・協働（「ステークホルダーエンゲージメント」という）を重視し、社会・環境課題対応の組織内へのいわば「実装マニュアル」とも言える。

これは法的拘束力のない規格で、いわゆるソフトローではあるが、最近国際合意がなかなか難しくなっている中で世界的合意があつて網羅性も高く汎用性が極めて高い。組織全般の手引としてできた

が、もちろん CSR のガイドンスにもなる。国内では日本工業規格（JIS 規格）にもなっていて、政府内の議論の基準である。

その優れた特徴は、それまでのフィランソロピー（慈善活動）的な CSR ではなく、「本業の CSR」が社会的責任を遂行するうえで基本であるとの CSR の定義を示した点である。

加えて、7 つの中核主題を示した。組織統治を固めたうえで、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティ課題に対処すべきとした。非常にバランスの良いまとめになっている。7 つの中核主題には 37 のサブ項目があり、企業の事業を整理していけば、財務データ以外の主要要素はすべて盛り込まれる。その責任部署が集まれば経営幹部の集まりとなる。これを通じ本業の CSR 体系ができあがっていく効果が、ISO26000 の優れたところである。

ISO26000 は、内外でデファクトスタンダード化が進み、CSR の新潮流となり本業 CSR への切り替えの契機となった。

国際機関の文書は相互に関連させられており、ISO26000 は後述する SDG コンパス（SDGs の企業への導入指針）でも参照すべき文書に挙げられている。

3. CSV と CSR

3. 1 CSV の限界

ISO26000 が 2010 年 11 月に発行された直後にポーターらがハーバード・ビジネス・レビュー誌の 2011 年 1 月・2 月合併号に寄稿した論文で CSV の考えについて発表した。

ポーターらは、2002 年には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なることを明らかにして、競争戦略に CSR の要素を加味した。それまでの本業とは直接関連しない慈善活動的なフィランソロピーではなく、本業への好影響を狙うべきであるとした点が注目される (Porter 2002)。また、2006 年には、受動的な CSR ではなく、事業活動との結びつきを強化した CSR を「CSR 戦略的」と表現し、CSR の活用方法を示唆した (Porter 2006)。さらにこれを発展的に進め、2011 年のこの論文において次のような CSV を提唱した。

米国の CSR は、これまで利益を上げた時のフィランソロピー的な付属的な活動と捉えている。しかし、企業経営では CSR を戦略的に活用すべきである。社会と企業が共通価値を創造する方向性をもって事業を行う。社会にとって良く、企業にとっても競争力につながるという状況を目指した事業展開が、今後の競争戦略として重要である。

ポーターらは、CSV を実現するためには、①商品開発、②バリューチェーン、③産業クラスターの 3 つの側面からアプローチすべきであるとして方法論も示した。この論文では、「CSR から CSV へ」という形で CSV をクローズアップした。この「CSR から CSV へ」という表現は誤解を招く。CSV には限界があるとの指摘 (佐藤他 2015) も今や CSR の時代ではないと打ち出したところに起因する面がある。

ISO26000 が発行される前は CSR の意味が国によりまた企業により大きく異なっていたため、ポーターは、CSR を米国の寄付型 CSR と理解した上で議論を進めてきた。しかし、ISO26000 の発行により、そもそも社会的責任は本業でこなすべきとの「本業の CSR」になったので、ポーターが言ったフィランソロピー型の CSR ではないので国際標準から見れば、既に議論の前提が変わっていた。

従って、ISO26000 で示す 7 つの中核主題をきちんとこなしたうえで、経営上の重要事項を選んで CSV という攻めのアプローチをしていく。CSR と CSV を併用するのが的確な企業戦略である。

3. 2 CSV と ISO26000

ここで ISO26000 による CSR と CSV を比較検証する。ISO26000 が目指す価値は持続可能性であると解釈される。

CSV は、経営的視点から、民間企業の競争力の強化を狙う。ポーターが言及している価値 (Value) とは、利潤そのものである。一方、ISO26000 が目指す価値は「持続可能な発展」であり、この中には

企業の発展も当然含まれる。CSVの‘S’(shared)は、「共通の」と翻訳されている。企業と社会の対比で整理しているが、企業にとっては利潤につながり、社会にとっては課題が解決されるという意味で、いわゆる「Win-Win 関係」として理解できる。

これに対して、ISO26000は、企業、ステークホルダー、社会の三者にとって目指す価値は「持続可能な発展」であるとしている。これを三者にブレークダウンすると、図表の様にそれぞれにとっての「持続可能な発展」を説明することができる。

表1 ISO26000における関係者の価値

企業	企業としての持続可能な成長
ステークホルダー	
消費者	持続可能な消費
従業員	持続性ある雇用／家計
取引相手	持続可能な調達
社会	持続可能な社会
環境	持続可能な地球

また、ISO26000では、人権、消費者課題などに関しても、新たな価値が創造できる課題解決方法を提示している。例えば、人権配慮型の企業活動を行うことで、発展途上国の開発やコミュニティ課題解決に寄与し、安定的な調達を通じたビジネスのメリットにもつながる。消費者とともに商品開発することにより持続可能な消費を実現していく、などの方法も示している。

一方、CSVは、組織統治、人権、労働慣行、公正な事業慣行といったCSR部分についてガイダンスを与えていない。この点は、ISO26000を活用する必要がある。

以上のCSRとCSVの対比を適用対象、対象事項、めざす価値、本業の位置づけ、活用動向の各項目で整理すると、次の表のようになる。

表2 ISO26000における関係者の価値

比較項目	CSR (ISO26000)	CSV (ポーター)
適用対象	すべての組織に適用	企業に特化
対象事項	人権・労働慣行などマルチステークホルダーの関心を反映	経営の競争戦略論に由来
目指す価値	組織・ステークホルダー・社会の価値共有	企業と社会の共有価値創造
本業の位置づけ	本業を重視 バリューチェーンを意識	企業経営を重視、バリューチェーンの生産性を再定義
活用動向	世界標準・国内標準 → デファクトスタンダードへ	企業経営者の関心事項 → 経営局面での運用

CSRとCSVの関係を見ると相互補完関係にある。

今やCSRは本業のCSRになったので、7つの中核主題をきちんとこなしただうえで、経営上の重要事項をマテリアリティとして選んでCSVという攻めのアプローチをしていく。この意味でCSRとCSVを併用するのが的確な企業戦略である。

なお、筆者は、CSR の訳語の社会的「責任」という用語のニュアンスが狭いので、日本では CSR がともすれば受け身型の意味になる。そこで「Response+ability」= 社会対応力と捉えなおす必要があると考えている。そうすれば、本業の CSR で社会対応力となり、ポーターらの CSV にすぐにつながる。

4. ISO26000 と併用する CSV

CSV の先行研究では、CSR に比べて具体的メソッドとはっていない（佐藤他 2015）、CSV は未だ大まかな概念であり、企業の競争力と CSV を研究する上で、概念の精緻化を行う必要（岡田 2012）があるとの指摘もある。

これらの限界を克服し、変化の激しい国際情勢の中で企業の CSV を深める上で、社会・環境課題面で国際的な共通言語として、SDGs が活用できる。

SDGs は 2015 年 9 月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ ―我々の世界を変革する―」に記載された 30 年までの国際目標である。その特色は、地球上の誰一人として取り残さないとの誓いのもとで、途上国、先進国を問わず取り組み、政府等のみならず企業の役割も重視している。ユニバーサルなもので、持続可能な社会づくりのための共通言語といえる。

SDGs は、深刻化する現下の地球規模課題の分析を踏まえ、持続可能な世界を実現するための 17 の目標と 169 のターゲット、230 の指標という広範な施策から構成され、17 目標は分かりやすいピクトグラム（絵文字）で表現されている。

また、SDGs については 17 も目標があるが、その構造を見るとわかりやすい。現下の地球規模課題を洗い出すと 5 つの P が危機に瀕している。People（人間）、Prosperity（繁栄）、Planet（地球）、Peace（平和）、Partnership（協働）の 5 つある。これを解決するための目標を洗い出すと 17 目標が必要であるとの整理になった。

SDGs の企業への実装のために「SDG コンパス」が発行されている。これは企業への導入指針である。この指針は、大きな多国籍企業に焦点をおいて開発されたが、中小企業、その他の組織も、カスタマイズして使うことができる。また、企業全体のビジネスモデルへの適用も可能だが、個々の製品や拠点、部門レベルなどでも活用できる。

企業での導入にあたり 5 つのステップも示されている。第 1 ステップ：SDGs を理解する、第 2 ステップ：優先課題を決定する、第 3 ステップ：目標を設定する、第 4 ステップ：経営へ統合する、第 5 ステップ：報告とコミュニケーションを行う、である。

企業の SDGs 導入作業にあたっては、CSR に関する体系を改めて見直す必要がある。既存の体系をうまく使うことで、効率的、効果的に SDGs に対応できるためだ。

既存の規範的な枠組みや原則、行動指針と整合する形で SDG コンパスを使っていく。また、企業による SDGs への貢献の基礎として企業が取り入れるよう勧められている行動指針として、ISO26000 のような国際的な規格がある。

SDGs の 17 目標は企業にとってのチャンスである一方リスク回避にも使えるリストである。この両面で競争優位が実現して、社会課題解決のリスク回避にもなっている。これにより、経済価値と社会価値の同時実現の CSV を SDGs によりバージョンアップできることが企業にとっての最重要事項である。

ビジネス SDGs は CSV であるという理解がポイントである。

5. 結語

SDGs では企業の本業力によるイノベーションが期待されており企業は CSV 戦略に活用できるという観点から、SDGs を活用する SDGs 経営の要諦は次の 3 点である。

①協働のプラットフォームとして ISO26000 によるサステナビリティ・マネジメントの下で持続可能性の共通言語 SDGs を使う＝「協」。

②ISO26000 と CSV 戦略の活用で新たな共通価値の創造を目指す＝「創」。

③そして、SDGs の世界への強い発信性を生かすとともに、持続的な企業価値の向上と投資を呼び込

む力をつける＝「力」。

SDGs 経営では、この3点から協働で新たな価値を生む「協創力」を発揮することができる。

参考文献等

- 『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』（外務省仮訳）
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf>
- SDG Compass <https://sdgcompass.org/>
- 笹谷秀光（2013）『CSR 新時代の競争戦略—ISO26000 活用術』日本評論社
- 笹谷秀光（2015）『協創力が稼ぐ時代』ウィズワークス社
- 笹谷秀光(2018)『経営に生かす SDGs (環境新聞ブックレットシリーズ 14) 』（環境新聞社）
- 笹谷秀光：“持続可能性新時代におけるグローバル競争戦略—SDGs 活用による新たな価値創造—”、第70回 全国能率大会懸賞論文（2019）<<https://www.zen-noh-ren.or.jp/conference/article-list/>>2019.6.1 参照
- 水尾順一（2014）『グローバル CSR を基軸とした CSV に関する一考察 』
CSR 批判のパースペクティブ —研究の方法と課題 - 日本大学商学部
www.bus.nihon-u.ac.jp/laboratory/pdf/HyakutaYoshiharu86-2.pdf
- 赤池学、水上武彦（2013）『CSV 経営—社会的課題の解決と事業を両立する』NTT 出版。
- 岡田正大「戦略理論の体系と「共有価値」概念がもたらす理論的影響について」『慶應経営論集 29 (1)』、2012 年 3 月、121-139 頁。
- 加賀田和弘（2006）「企業の社会的責任 (CSR): その歴史的展開と今日的課題」『KGPS review7』関西学院大学、43-65 頁。
- 高浦康有（2013）「ポスト 3.11 の日本企業の CSR : 東日本大震災に対する日経平均構成銘柄 225 社の社会貢献活動の分析」『日本経営倫理学会誌 (19)』日本経営倫理学会、201-212 頁。
- 塚本一郎、関正雄（2012）『社会貢献によるビジネス・イノベーション: 「CSR」を超えて』丸善出版。
- 藤本隆宏（2001）『生産マネジメント入門〈1〉生産システム編』日本経済新聞社。
- 水尾順一（2013）「サステナブル・コーヒーによる BOP ビジネスと CSV(共益の創造)に関する一考察：スターバックスとそのサプライチェーンにおける CSR 活動の事例に学ぶ」『駿河台経済論集 22(2)』駿河台大学、143-179 頁。
- 水尾順一（2012）「グローバル CSR の視点による BOP ビジネスと人間開発に関する一考察：ガーナにおけるシアバタービジネスの要諦と展開」『駿河台経済論集 22(1)』駿河台大学、1-27 頁。
- 水尾順一（2012）「グローバル CSR の視点による BOP ビジネスと共益の創造：ガーナにおけるカカオ・サスティナビリティの要諦と展開」『駿河台経済論集 21(2)』駿河台大学、133-171 頁。
- 水尾順一（2010）「戦略的 CSR の価値を内包した BOP ビジネスの実践に関する一考察」『駿河台経済論集 20(1)』駿河台大学、1-36 頁。
- 【経営学論集第 84 集】自由論題(43)日本企業の競争力と CSV 桜美林大学 佐藤 憲正、横浜市立大学 中山 健
大阪観光大学 百武 仁志

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2002) The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business Review, 80, 56-68

Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006) "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, December 2009, pp. 78-92.

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011) "Creating Shared Value," Harvard Business Review, Jan/Feb2011, Vol. 89 Issue 1/2, pp.62-77