

平成 25 年（2013 年）2 月 20 日

## 「CSR」から「CSV」への展開と企業法務・コンプライアンス

プロアクト法律事務所  
弁護士 大野 徹也

企業の経営戦略の視点として「CSR」（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）は確固たる地位を確立したものとなっているが、近年、CSR に代わり得る新たな概念として「CSV」という概念が提唱されており、徐々に広まりつつある[1]。

CSVとは、Creating Shared Value（共通価値の創造）の略であり、「企業が経済的価値を創造しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値も創造する」というアプローチである。2006年、ハーバード大学のマイケル E. ポーター教授によって「戦略的 CSR」という用語の下で初めて提唱され[2]、2011年、「CSV（Creating Shared Value）」という用語と共に、そのコンセプトが詳細かつ体系的にまとめられたものである[3]。

ポーター教授による整理は以下のとおりである。

近年、「企業の事業活動こそ、社会問題、環境問題、経済問題の元凶である」「企業は地域社会の犠牲の下に繁栄している」などというように、企業の事業活動に対する社会的な信用が大きく落ち込んでおり、これを受けた政府も企業の競争力や経済成長を低下させる政策を掲げざるを得なくなる結果、企業の成長がさらに阻害されるといった悪循環に陥っている。そして企業は、この悪循環を脱するため、その事業活動と社会とを再び結びつけるべく率先した行動をしなければならないにも関わらず、いまだ財務業績の短期的な最大化に注力し、社会問題への対応は「CSR（企業の社会的責任）」と位置づけ、企業の周辺の課題としてしか捉えていない。

そこで企業は、企業本来の目的が「共通価値の創出」にある、と再定義し直すべきであり、企業は社会のニーズや問題を中心的課題として意識的に捉え、それに意識的に資源を投入して取り組むことで社会的価値を創造すべきであり、そうすることによって経済的価値

---

<sup>1</sup> アフラック（アメリカンファミリー生命保険会社）「Aflac CSV REPORT」、ネスレ社「共通価値の創造報告書」（<http://www.nestle.co.jp/csv>）、三井住友トラストホールディングス「CSR 基本理念」（<http://smth.jp/csr/philosophy/index.html>）、新日本有限責任監査法人「“企業価値”を向上させる CSR とは～CSV という考え方を事例に」（「持続可能な成長への企業の挑戦」）など

<sup>2</sup> 「Strategy and Society」ハーバード・ビジネス・レビュー（HBR）2006年12月号（邦訳版：「競争優位の CSR 戦略」DIAMOND HBR 2008年1月号）。なお、本稿での参照・引用は、次注のものも含め、邦訳版に拠っている。

<sup>3</sup> 「Creating Shared Value」HBR 2011年1月号、同2月号（邦訳版：「共通価値の戦略」DIAMOND HBR 2011年6月号）

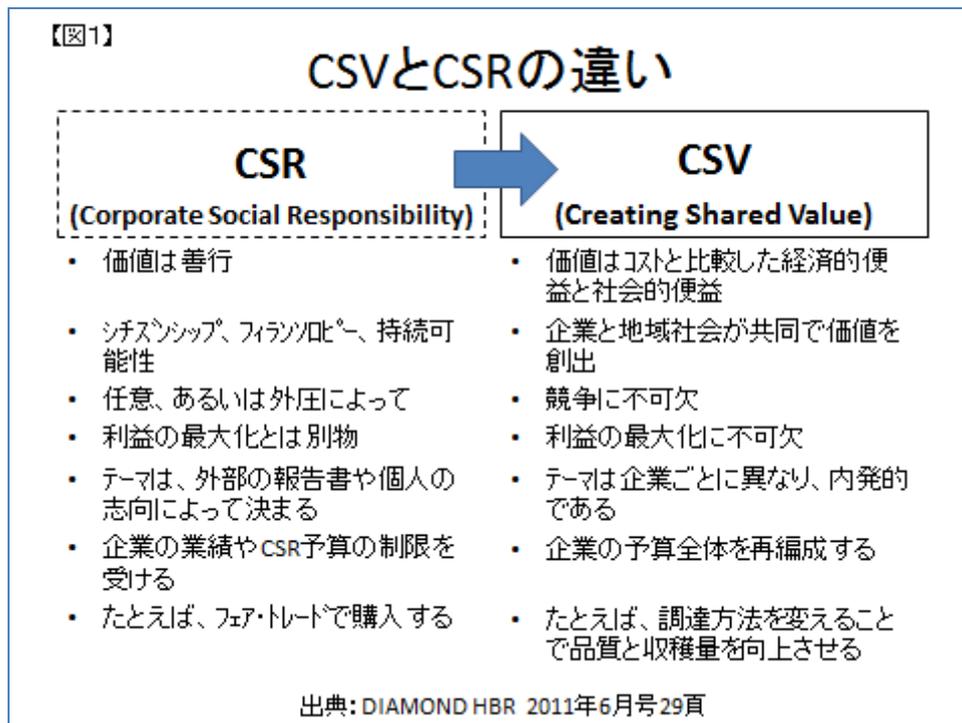
値も創造され、企業の成功と社会の進歩が事業活動によって再び結びつく。具体的には、①企業はまず、自社製品によって解決できる、またはその可能性がある社会的ニーズや便益、および害悪を明らかにすることによって、既存市場における差別化とリポジショニングのチャンスを見出し、これまで見逃していた新市場の可能性に気づくべきであり<製品と市場の見直し>、②エネルギーの利用とロジスティックス、資源の有効利用、調達、流通、従業員の生産性、ロケーションを見直してバリューチェーン（企業活動による一連の価値連鎖）の生産性を高め<バリューチェーンの生産性の再定義>、③自社の生産性を高めるため、その主要なロケーションにクラスター（地域内における産学官や中小ベンチャー間との連携等を内容とする産業集積）を形成し、それを構成する条件の欠陥やギャップを解消することで企業と地域社会が共に成功しく企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターの形成>、これによって共通価値を創造し、企業の事業活動の正当性を取り戻すことができる。実際、世界的な著名企業の多くが、社会と企業業績が関係しあう部分を改めて認識し、共通価値を創造する取組みに着手している。

要するに、社会問題や社会のニーズを企業の事業活動とは切り離された周辺課題として捉えるのではなく、事業戦略と一体の中心的課題として認識し[4]、その課題解決に意識的に資源を投入し、もって社会と企業との共通価値を創造し、企業も共に成功することが CSV という考え方であり、それは、社会問題に対して企業が周辺課題として取り組む CSR とは異なるとされるのである。図1は CSR と CSV の相違点を明らかにしたものであるが、CSR が利他的な行為であるのに対し、CSV は社会的価値を創造することで経済的価値も創造するという「利己的な行為」とされている点も重要な相違点である。

CSV は経営学上の戦略論であり、それ自体、直接的に企業法務やコンプライアンスに言及するものではない。しかし、当初必ずしも企業法務・コンプライアンスとの関係が意識されていなかった CSR が、現在においては企業法務・コンプライアンスにおける必要不可欠の視点ないし判断軸となるに至っていることに鑑みれば、企業法務・コンプライアンスに携わる立場からも、CSV の意義やその進展には十分な注意を払っておく必要があるといえよう。

---

4 「CSR の呪縛から脱却し、『社会と共有できる価値』の創出を — マイケル・ポーター 米ハーバード大学教授が提示する新たな枠組み」（日経ビジネス ONLINE、2011年5月19日）<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20110516/219999/>



さて、以上が CSV の概要であるが、ここまで読み進めた読者の方、特に、これまで企業法務・コンプライアンスの立場から CSR への取組みに関与してきた経験がある読者の中には、違和感や疑問を感じた方が少なくないのではなかろうか。

その一つは、おそらく「CSV の比較対象とされている『CSR』の概念が狭すぎるのではないか。」という違和感・疑問のはずである。つまり、現在において広く共有されている CSR 概念は、上記図 1 が念頭に置いているような、いわゆる社会貢献活動（フィランソピー）に留まるものではなく、企業が社会的な公器であるが故に負担する社会全体への責任の総体を指すものとして捉えられており、それは事業戦略とも密接に結びつき、企業が経営判断を行うに際しての不可欠な要素ともなっているから、CSV の有用性を説明する際に比較対象とされている「CSR」は、CSR の捉え方として狭きに失するのではないかという違和感である。

もう一つは、「CSV のいうアプローチは、既に、現在の CSR 概念の範疇に含まれているのではないか」という疑問である。つまり、「企業が経済的価値を創造しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値も創造する」という CSV のアプローチは、現在における CSR のアプローチそのものであり、それは既に社会で広く共有・実践されているのではないかという見方である。実際、経団連「企業倫理憲章実行の手引き（第 6 版）」<sup>5</sup>は、「事業活動などを通じて、人々の生活向上をはじめさまざまな社会的課題の解決に寄与することは、企業存立の基盤であり、企業の社会的責任（CSR : Corporate Social Responsibility）

<sup>5</sup> 2010 年 11 月公表の CSR に関する国際規格 ISO26000 の発行も踏まえた改訂版

の中心的な課題でもある。」「企業は、商品・サービスの提供を通じて、持続可能な社会の発展に大きく寄与していく必要がある。企業は、商品・サービスの開発・提供にあたり、消費者・顧客のニーズを的確に捉えて対応していくことはもちろん、持続可能な社会の発展などの中長期的な視点も踏まえて、その有用性を判断し、開発・提供していく努力が求められている。」としており（1《背景》(1)）、このアプローチは前述した CSV のアプローチとほぼ重なり合っている。

これらの違和感や疑問は確かにそのとおりなのであるが、ポーター教授の真意とはやや異なる部分がある。

まず 1 点目について、CSV 概念を説明する際に比較されている「CSR」は、現在、我々が理解し、実践しようとしている CSR とは同一概念でないということである。ポーター教授の整理によれば、CSR には、「道徳的義務」「持続可能性（サステナビリティ）」「事業継続の資格」「企業の風評（レピュテーション）」を主たる動機とする社会貢献活動（フィランソロピー）を中心とした旧来型の「受動的 CSR」と、社会貢献を企業の事業戦略と結びつけた「戦略的 CSR」とがあり[6]、CSV を説明する際に比較対象とされている「CSR」とは、基本的に前者の「受動的 CSR」を指しているのである。この前提に立てば、図 1 の比較は違和感なく受け入れられるはずである。

2 点目については、CSV のアプローチは、現在、多くの企業が既に取り組みを行っている、社会貢献を企業の事業戦略と結びつけた「戦略的 CSR」と「意味するところは基本的に同じ」と整理されている[7]。したがって、2 点目の違和感は「そのとおり」ということになるのであるが、CSV は、「受動的 CSR」との別離・脱却をより明確にすることによって企業の意識（メンタリティー）に変化を促し[8]、その概念のみならず、実践プロセスや評価方法まで含めた体系を再構築したという点に重要な意義があるのであろうから、既に「戦略的 CSR」への取り組みが行われているからといって、CSV の理解や意識的な取り組みの意義が失われるものではないであろう[9]。

---

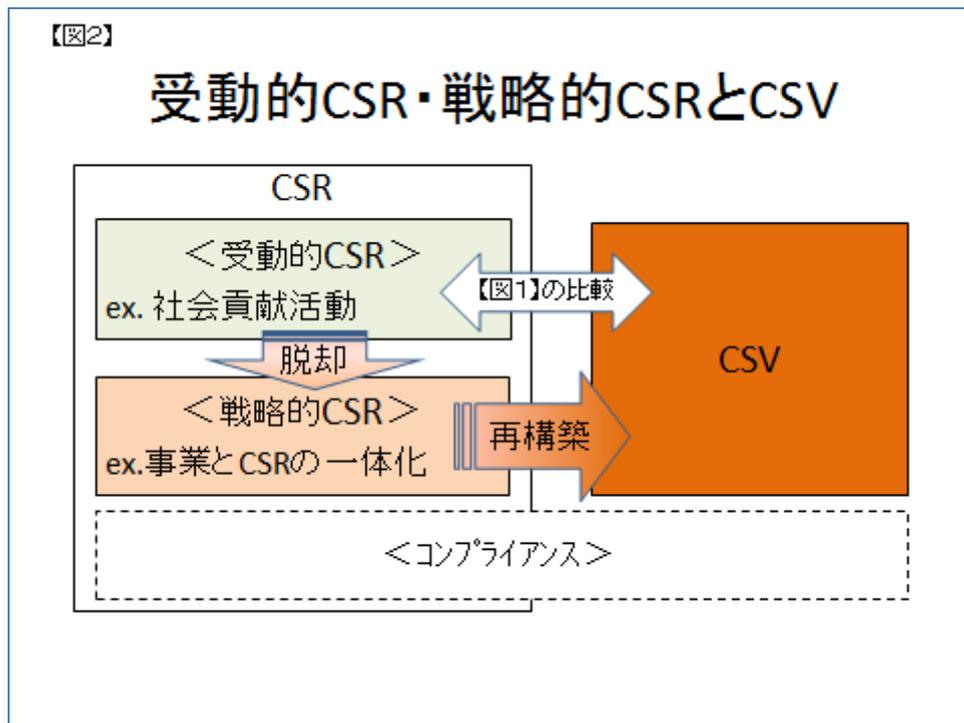
6 前掲「Strategy and Society」（「競争優位の CSR 戦略」）

7 前掲「日経ビジネス ONLINE」参照。ポーター教授は、2006 年の「Strategy and Society」では「CSV」の定義がまだ十分に固まっていなかったため、「戦略的 CSR」という用語を用いたと説明している。

8 ポーター教授は、「戦略的 CSR」に代えて「CSV」という呼称を用いることとした理由について、「企業のメンタリティーに変化を促し、社会とのかかわりについて従来とは全く異なる視点で見ようになってほしいと考えたから」と説明している（前掲「日経ビジネス ONLINE」）。

9 CSV による意識変化は、ネスレ社「ネスレの共通価値の創造」における以下の文章に鮮明に表れている。傍点はまさに CSV のキーワードである。

『「共通価値の創造」は、コンプライアンスやサステナビリティの追求のさらに上を目指す考え方です。長期的な視野に立ち、堅実な経営原則に従って事業を推進している企業であれば、雇用の提供、公共サービスを支える税金、そして経済活動全般といった形で、社会と株主双方にとって価値を創造することができます。そこからさらに一歩前進した考え



では、このような新たな価値概念としての広がりを見せている CSV において、企業法務・コンプライアンスはどのように位置づけられ、どのような役割を果たすべきなのであろうか。

企業法務の役割は、旧来型の「臨床法務」から「予防法務」へと進化し、さらには「戦略法務」へとその領域を広げている。そして、CSV は企業の経営戦略の中核を為すべきものとされているのであるから、「戦略」法務の担い手たる企業法務も、その「戦略」の中核たる CSV を理解し、その視点に立った法務支援が必要となるはずである。すなわち、企業法務は、企業が行う経営判断に際して、その判断が単に企業の財務業績の短期的な最大化に向けられたものでなく、他方で単なる周辺の課題解決の「善行」としての行動でもなく、CSV すなわち社会的な課題の解決を通じた自社の利益の最大化に資するものとなっているか、あるいはより最大化に資するアプローチはないのかといった観点からのリーガル・チェック、リーガル・アドバイスを行うことが求められることになる。また、前述したポー

---

方が『共通価値の創造』です。企業は意識的に、a)株主の利益と社会の利益とが相交わり、b)双方にとって最適な価値創造が実現できる注力分野を特定します。その上で、共通価値を創造する潜在性を最大限に有しているその分野に、優れた人材と資本の両方の資源を投入し、関係するステークホルダーと協働することに努めるのです。ネスレでは、自社のバリューチェーンを分析し、社会全般と共通する価値を創造する潜在力のある分野として、栄養、水資源、そして農業・地域開発を掲げています。この3分野における活動は、私たちの事業戦略の中核をなすものであり、私たちが事業を行う国々の人々の快適な生活のために必要不可欠なものです。」(<http://www.nestle.co.jp/csv/creatingsharedvalueatnestle>)

ター教授による整理にみられる CSV の実践としての①製品と市場の見直し、②バリューチェーンの生産性の再定義、③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターの形成といったプロセスを踏む過程においては、様々な法的課題が生起することが避けられないから（法規制の検討、資金調達、提携、契約、基本方針・社内規程の改訂、人事制度改革等）、法務部門による CSV 推進プロジェクトへの参画や支援は不可避なものとなるはずである。

コンプライアンスについてみると、「法令等の遵守」という場合の「法令等」には、狭義の法令のみならず、企業倫理その他の社会規範までも当然に含むということはもはや常識となっており、また、コンプライアンスと CSR の相関関係についても議論があるところではあるが、少なくとも企業が CSR を実践していく上で、コンプライアンスの実践が最低条件となることについて異論はないであろう。そしてこのことは、企業が CSR ひいては戦略的 CSR から脱却して CSV に取り組むこととなったとしても異なるところはなく、これまでの広義のコンプライアンスの取組みを PDCA サイクルによって改善しながら、さらに進化させていくことが引き続き求められていくといえるであろう（図 2 参照）[10]。

CSV のアプローチは、日本古来から存在する経営精神でもあるという見方がある。たとえば近江商人・中村治兵衛宗岸の「売り手良し、買い手良し、世間良し」（「三方良し」という格言は、およそ取引たるもの、売り手と買い手が満足するのみならず、それ自体が社会に役立つ取引でなければならないという経営精神を表したものであるが、この経営精神は CSV ないし戦略的 CSR と相通じるとの指摘がそれである [11]。CSV が、企業の事業活動における普遍的な価値観であるとする、「共通価値の創造」を志向する取組みは、企業の事業活動の原点回帰ともいえようか。

CSR が社会や企業によって育てられ、その概念や地位が確立していったように、CSV も正にこれからが育成期である。企業法務・コンプライアンスに携わるものとして、今後の議論の進展や広がりには引き続き注目していきたい。

以上

---

10 ポーター教授も、CSV は、「法律や倫理基準を遵守…することを前提とする」としている（前掲「共通価値の戦略」）。また、前掲「ネスレの共通価値の創造」におけるコンプライアンスの位置付けも参照のこと。

11 前掲「Aflac CSV REPORT」、伊藤忠商事『「三方よし」と伊藤忠商事の CSR』（<http://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/philosophy/>）など

## 弁護士 大野徹也

### 【略歴】

- 1998 明治大学政治経済学部経済学科卒業、司法試験合格
- 2000 最高裁判所司法研修所入所（第 54 期）
- 2001 同修了、弁護士登録
- 2001-07 名川・岡村法律事務所に勤務
- 2007-12 アフラック（アメリカンファミリー生命保険会社）副法律顧問（09 年から法律顧問）職として勤務（社内弁護士）
- 2013- プロアクト法律事務所入所

### 【役職】

- 2002- 東京弁護士会民事介入暴力対策特別委員会委員
- 2005-07 筑波大学大学院ビジネス科学研究科法曹専攻（法科大学院）非常勤講師
- 2006-07 公益財団法人暴力団追放運動推進都民センター暴力追放相談委員
- 2008- 日本弁護士連合会民事介入暴力対策委員会委員
- 2012- 同委員会事務局次長
- 2012- 慶應義塾大学理工学部 OLIS-プルデンシャル・ジブラルタ生命寄附講座「生命保険概論 I」講義担当

### 【出版・論考】

- 「学納金返還請求訴訟の論点および下級審判決の動向」（NBLNo.841、2006）
- 『口頭自体有効説』が残した禍根／特集『学納金返還請求』最高裁判決を読んで」（NBL No.849、2007）
- 「民事介入暴力対策マニュアル（第 4 版）」（ぎょうせい、2009、共著）
- 「反社会的勢力リスク管理の実務」（商事法務、2009、共著）
- 「生命保険分野における暴力団排除の方策に関する契約法的観点からの検討（上）（下）」（NBLNo.930-931 号、2010）
- 「暴力団排除と企業対応の実務」（商事法務、2011、共著）
- 「企業による暴力団排除の実践」（商事法務、2013、共著）

プロアクト法律事務所 Proact Law Office

〒105-0001 東京都港区虎ノ門 5-11-11 虎ノ門 MK ビル 8 階

TEL : 03 (5733) 0133 FAX : 03 (5733) 0132

URL : <http://proactlaw.jp>

掲載日 : 2013 年 3 月 13 日