

日本経済大学

# 大学院紀要

JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

第10巻

---

論文

---

- 産業形態および本社所在国特性が製造企業のサービス化に与える影響に関する分析  
..... 李 君在 (1)
- CSRから社会的価値創造への潮流と企業の持続的成長に向けた対応  
..... 南崎 紀子、矢島 茂、高橋 文行 (17)
- モンゴルにおける非営利組織運営の現状と課題に関する研究 第1報  
— 子供を対象とした保護施設のニーズが拡大した背景を中心に —  
..... DAVAADORJ ENKHTSETSEG、赤瀬 朋秀 (29)
- エンターテインメントとは何か？  
— エンターテインメントの経済経営学的定義に関する一考察 —  
..... 石松 宏和 (51)

2022年(令和4年)3月

日本経済大学大学院

# CSRから社会的価値創造への潮流と 企業の持続的成長に向けた対応

南崎 紀子、矢島 茂、高橋 文行

## I. はじめに

2008年金融危機(いわゆるリーマンショック)により、世界経済は近年で最も深刻な景気後退に陥った。その後、株主利益を優先・重視する経営姿勢に対して反省を求める世論が広がり、株主への価値だけでなく、様々なステークホルダーにとっての価値の提供や、危機的な状況にあっても企業体力の温存・強化を図ること、長期的な視点での企業価値の維持・向上を図ること等の重要性が認識されるようになった。そして、企業が社会の中で存続し、持続的に成長していくためには、経済的な価値だけでなく、社会的価値の創出が重要であるとされるようになってきた。

そこで、本稿では、まず、社会的価値の基本概念を整理する。その上で、企業に社会的価値の創出が期待されるようになってきた背景や、企業と社会との関係性の変遷を概観し、最後に、社会的価値創造に向けて、企業に求められる対応の枠組を提示する。

## II. 社会的価値の定義

社会的価値の定義は、学問分野・時代・文脈などにより様々であるが、企業活動における文脈では、一般的には企業と社会という区分の中で「企業が社会に提供する価値」と考えられている。横山(2000)は、社会的価値の概念定

義として、「理念型として社会性を、経済性と非経済性(文化性と政治性)が融合したものとする。経済性とは効率を、政治性とは公正・公益を、そして文化性とは自己実現や生活享受などを示す。社会的価値とは、このような社会性原理を経営活動全般に導入していく中で創造されるものとし、経済的価値と非経済的価値(政治的価値、文化的価値)とで表現する」としており、「単なる経済的価値」とは区別している。これは2000年時点での定義であり、非経済的価値に含まれるものは、時代によって変化していくと考えられるものの、基本的な考え方としては、社会的価値を端的に示している。本稿では、この定義をとり、企業の社会的価値を「企業が社会性原理を経営活動全般に導入していく中で創造されるもの」と定義する。企業は、社会からの要請に対応し、社会からの要請を経営活動に取り入れて社会的価値を創造・提供することから、社会価値創造は、企業が持続的に成長していく基盤であるといえる。

## III. 企業に求められる社会的価値の変遷

前項で定義したように、企業の社会的価値は「企業が社会性原理を経営活動全般に導入していく中で創造されるもの」であるが、ここでは、企業に社会的価値の創造が期待さ

れるようになってきた背景、企業と社会との関係性の変遷を概観する。

## 1. 企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility: CSR)

主に「公正・公益」からの社会的価値の視点として、CSR(Corporate Social Responsibility)がある。CSRの明確な共通の定義はないが、「CSRとは、企業が活動の基盤とする社会との関わりにおいて負う責任」ということが共通の理解であるといえる(萩原、2005)。経営学分野でCSRの言葉と概念が初めて取り上げられたのは、Oliver Sheldon (1923)の『The Philosophy of Management(経営管理の哲学)』である(青木、2011)。加賀田(2006)は、CSRの生成について、CSRに繋がる議論の端緒は1920年代に遡ることができ、米国における近代企業の巨大化と社会的影響力の増大に対する社会からの批判・懸念が、利潤追求一辺倒だった企業の行動原理に大きな変更をもたらしたとしている。そして1920年代の社会・経済変化を受けて大企業が行った様々な社会経営政策は、現在に通じるCSR、フィランソロピーの原点をなすものとしている。

その後も「企業と社会」論の展開の中で、CSRの議論が進んでいくが、近年、グローバル企業がCSRを考える大きなきっかけとなったのは、1982年に起こったジョンソン・エンド・ジョンソンの解熱鎮痛剤「タイレノール」による突然死、1989年エクソン・バルデイズ号の原油流出事故による環境破壊、1997年ナイキの委託先工場での児童労働問題発覚、シェル・ナイジェリアの原油採掘場における地域の環境汚染と人権問題などであり、これらをはじめとする環境・社会問題やNGOなどの活動を契機として、CSRへの関心が高まってきた(岩淵、2006)。また、エンロンやワールドコムなどの米国大企業の粉飾決算、リコール隠し、

食品偽装表示、談合などの企業の不正行為が相次いだことから、法令順守と健全な経営の確保が強く求められた(萩原、2005)。

1990年代の急速なグローバル化の進行により、ビジネスの負の側面が顕著になり、国家や国際機関だけではグローバルな課題を解決できなくなってきたことを背景として、当時国連事務総長だったコフィー・アナン氏は、1999年1月の世界経済フォーラムにおいて「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」を提唱した。UNGCは「国連と民間企業・団体が手を結び、責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための自発的な取り組み」とされるイニシアティブである。提唱の翌年2000年に発足し、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、そして腐敗の防止に関わる10の行動原則を定めた。

コフィー・アナン氏はUNGCを提唱した1999年1月の世界経済フォーラムにおいて「世界共通の理念と市場の力を結びつける道を探り、民間企業のもつ創造力を結集し、弱い立場にある人々の願いや未来世代の必要に応じていこう」と訴えている(GCNJ HP)。ここには企業への社会的責任のみの視点ではなく、企業が持つ創造力への期待が見取れる。

2010年11月1日には、国際標準化機構(ISO)により、ガイダンス規格としてISO26000 (Guidance on social responsibility: 社会的責任に関する手引き)が発行された。ISO26000での社会的責任の定義は、「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」であり、透明かつ倫理的な行動とは「健康および社会の繁栄を含む持続可能な発展への貢献、ステークホルダーの期待への配慮、関連法令の順守および国際行動規範の尊重、組織全体に取り入れられ、組織の関係の中(影響力の範囲)で実践される行動」とされている(日本経団連、2010; 日本規格協会、2011)。

ここで、いくつかの概念を整理する。組織としての「企業」を考えた時には、その「社会的責任」は、「社会および地球環境の持続可能性への貢献」「事業活動を通じて起こる環境と社会への影響」に対する責任である。「本業である事業活動を通じて製品やサービスを社会に提供することによる貢献」は、企業の使命や存在意義であり、企業の社会的責任ではなく、その活動を「透明かつ倫理的な行動を通じて」行うことが社会的責任である。そして、「持続可能性」は「企業の持続可能性」ではない。むしろ、「企業の社会的責任」を基盤として事業を行っていかなければ、企業の持続可能性はなくなり、「企業の社会的責任」を前提として対応していくことが、企業の持続的成長につながることになる。つまり、企業の社会的責任は、企業の社会的価値創造の基盤であるといえる。

## 2. 日本におけるCSR

ここで日本におけるCSRの考え方の変遷について触れる。日本はその精神性や風土、企業の成り立ちなどにおいて、欧米企業とは異なった発展をしてきたため、CSRについても独自の考え方を持っており、2010年頃まで日本型CSRともいうべき独特の形があった(川村、2009、2015)。

日本におけるCSRにつながる原点としての考え方は、江戸時代から存在していた。石田梅岩は商人が利潤を得ることの意義を説く一方で、「実(まこと)の商人は、先も立ち我も立つ」として、相手が先に立つこと、まず先方に利益が得られるようにすることの大事さを教えた(清水、2019)。また、近江商人の経営理念を表現する「売り手によし、買い手によし、世間によし」を示す「三方よし」という表現もCSRにつながるものとして挙げられる。ただし、宇佐美(2015)によれば、「三方よし」は、実際には後世に作られたものであり、伊藤忠初代の伊藤忠兵衛が説いた「商売は菩薩の業」「商売道の尊さは、売り買い何れをも益し、世の

不足をうずめ、御仏の心にかなうもの」であるとしている。

現代日本のCSRの起点は、1956年に経済同友会が「経営者の社会的責任の自覚と実践」を決議したことであるとされている。ここでは、CSRについて「現代の経営者は倫理的にも、実際的にも単に自己の企業の利益のみを追うことは許されず、経済、社会との調和において、生産諸要素を最も有効に結合し、安価かつ良質な商品を生産し、サービスを提供するという立場に立たなくてはならない。(中略)経営者の社会的責任とは、これを遂行することに外ならぬ(中略)。(経済同友会、2010)」としており、現在でもそのまま通用する内容である。

川村(2009、2015)は、戦後の日本では、ほぼ10年周期で大きな企業不祥事や企業批判が起こり、都度CSRの議論が再燃して企業が反省・自戒するパターンを繰り返してきたことを指摘し、1956年の経済同友会決議後の1960年代より、日本におけるCSRの時代区分を10年毎として俯瞰している。1960年代では、産業公害が深刻化、1967年に「公害対策基本法」が成立し、法令や規制を順守し公害対策を行うことが「企業の社会的責任」と理解された。

1970年代に入り、日本列島改造論や石油ショックの影響を受け、企業の行き過ぎた投機や、便乗値上げ・買い占め・売り惜しみでの生活物資の高騰など、消費者不在の経営・企業の利益至上主義が大きく批判された。このような状況の中、「企業の社会的責任」の論議が社会的に沸き上がった。1972年から1973年には経済諸団体が、「企業のあるべき姿」について提言、1974年商法改正時の国会付帯決議でもCSRが筆頭に挙げられるほどであり、総合的な企業評価指標が通商産業省や日本経済新聞社、日本生産性本部から提案された。しかし、多くの企業の対応は、対症的なものであり、公害部の新設や利益の社会還元としての財団設立などが中心で、本業に直接かかわるものではなかった。この時代の「企業の社会的責任」は、「法令順守、公害対策(環境対応)、社会貢献」と捉えられ、これが日

本型CSRの基本的な考え方となったとされている。

1980年代に入って、1985年のプラザ合意による急激な円高の影響を受け、日本企業の海外進出が進むと日本は、欧米の企業文化や国民生活の差を目の当たりにすることになる。そして、長時間労働やゆとりのない生活事情、男女不平等な待遇などの認識が国民の間に進み、「企業と従業員の関係」が注目されるようになった。しかし、これらはCSRの明確なテーマとは認識されなかった。一方、米国から「企業市民」の概念が輸入され、「良き企業市民として、積極的に社会貢献活動を行う」という考えから、1980年代前半には企業財団が次々と設立され、学術・芸術・福祉など本業とは直接関係がない分野で助成を通じた社会貢献活動、フィランソロピー(慈善事業)やメセナ(芸術支援)が活発化した。1980年代末期のバブル景気もこれらを後押ししたと考えられる。そして、これらの動きを背景に、「CSRは社会貢献活動である」という発想が定着したといえる。

1990年前後のバブル崩壊とその過程で連続して起きた企業不祥事を受けて、国際的にも日本企業不信を招いた。これを憂慮した日本経済団体連合会(以下、日本経団連)は、1991年9月14日に「経団連企業行動憲章」を制定した。これに呼応する形で自主的な行動規範の制定が大企業を中心に行われ、企業の社会的責任として「企業倫理・法令順守」を強調するようになった。また、1990年代は、オゾン層破壊、熱帯雨林破壊、地球温暖化などの地球規模での環境問題が顕在化して世界共通の課題となり、1992年には、世界の首脳が一堂に会して「環境と開発に関する国連会議(地球サミット)」がブラジルのリオ・デ・ジャネイロで開催された。日本の環境政策も直接的な規制から、市場原理を取り入れた経済的な方法に転換した。ここで、企業には、従来からある公害対策に加えて、事業活動と製品・サービスの提供における環境負荷の低減が求められるようになった。

1996年には、環境マネジメントシステムの国際規格ISO14000が発行され、企業はその認証取得に積極的に

取り組んだ。日本経団連も自然保護、地球環境保全、社会貢献を経営の中に積極的に組込む点も含めて、1996年12月17日に「経団連企業行動憲章」を改定した(2002年に名称を「企業行動憲章」に改定)。1999年には日本初のエコファンドが登場し第三者認証による環境格付も普及した。「地球環境の持続可能性」への意識が進み、企業の社会的責任は「法令順守・社会貢献・環境対応」という認識が定着してきた。しかし、これらは目に見えるステークホルダーが対象であり、グローバルに広がるサプライチェーン中の労働現場における人権問題や貧困問題等は、このとき未だCSRとして認識されていなかったとされている。

2000年代に入って、日本を代表する企業の不正行為が内部告発によって次々と明らかになり、1970年代同様CSR論議が活発化し大きなうねりとなった。同時期、欧米の調査機関から「社会的責任投資(Socially Responsible Investment : SRI)の銘柄選定のために膨大な英文アンケートが送られてくるようになった。また、2000年の国連グローバル・コンパクトの公表や、Global Reporting Initiative(GRI)の「持続可能性報告ガイドライン」の発行によって、日本企業は欧米型CSRを理解できるようになった。このような中、2003年にソニー、リコー、松下電器産業(現パナソニック)、ユニ・チャーム、キヤノンなどの先進的な日本企業はCSR専任組織を立ち上げ、担当役員を任命するなどCSR経営に取り組んでいった。このため、2003年は日本の「CSR経営元年」とされている(川村、2003、2009、2015)。日本経団連は、翌2004年に「企業行動憲章」をCSRの観点から改定し、2010年にも、国際規格ISO26000をもとに改定を行い。2017年11月8日には、Society 5.0実現を通じたSDGs達成を柱として再改定を行った。このように、2000年代に入ってから日本企業も世界的な視点に立ったCSRに取り組んでいる。

### 3. 持続可能な社会に向けての企業への期待

社会からの企業への期待は、第一に「企業の社会的責任」つまり、企業活動に対する社会への影響を把握し、それに対応していくことであるが、社会全体の課題が膨らみ、未来世代に向けての社会の持続可能性が懸念される中、社会課題の解決に対する企業への期待が高まっている。すなわち、企業活動における負の影響への対応のみならず、正の影響をもたらす、社会的価値創造に対する期待である。

1987年に「環境と開発に関する世界委員会」が公表した報告書「Our Common Future」において「持続可能な開発(Sustainable Development)」として、「サステナビリティ(Sustainability: 持続可能性)」という考え方が提示された。これは、「将来の世代の欲求を満たしつつ、現在の世代の欲求も満足させるような開発」と定義され、環境と開発は共存し得るものであり、環境保全を考慮した節度ある開発が重要であるという考え方に立つものである(外務省HP)。この時の社会的中心課題は、「環境保全」である。1990年代から、持続可能な開発が世界的に合意され循環型社会を目指すようになり、地球環境問題がクローズアップされて、環境と経済に同時に取り組むことが企業の社会的責任とされるようになった(井上、2017)。今日、「サステナビリティ」は、環境のみならず、社会の持続可能性を含むものになってきている。遠藤(2017)は、消費者・市民社会、アカデミア(経営学)、投資家および政府の関心の変化や最近の取り組みについて概観し、サステナブルな価値創造がより重視される方向になったとしている。

2015年9月には、国連「持続可能な開発サミット」で、「Transforming Our World: 2030 Agenda for Sustainable Development(私たちの世界を転換する：持続可能な開発のための2030アジェンダ)」が、国連加盟全193カ国によって合意された。そこには、2016年から2030年までの15年間で達成すべき「世界共通の目標」

として持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals: SDGs)が記載されている。SDGsは、地球上の「誰一人取り残さない(leave no one behind)」ことを原則とし、17のゴール・169のターゲットから構成されている。SDGsは、2000年9月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年代に開催された主要な国際会議・サミットで採択された国際開発目標を統合した共通の枠組みとして2001年にまとめられた「ミレニアム開発目標(Millennium Development Goals: MDGs)」の後継であるが、発展途上国のみならず、先進国自身が取り組むユニバーサル(普遍的)なものであり、企業も重要なアクターとされている。企業には、SDGsの目標達成に向けた取り組み、特に、SDGsに示されている社会課題解決のためのイノベーションによる社会的価値の創造が期待されている。また、テロイトーマツ(2017)は、「SDGsは大きなビジネスチャンスをもたらす市場(各目標の市場規模は70兆~80兆円程度)となっており、企業にとってSDGsビジネスに取り組むことのメリットは大きい」としている。SDGsに取り組む企業は増加し、ビジネスチャンスとして積極的に捉えている企業も増えている。

以上のように、企業が提供する社会的価値は、製品・サービスを社会に提供する「企業の使命・存在意義」としての概念から、企業活動を通じた環境・社会に及ぼす影響への配慮と対応である「企業の社会的責任」、事業活動を通じて社会課題を解決しサステナブルな社会構築に向けた「社会的価値創造」への期待に変化してきた。

### IV. 企業の社会的価値創造に関する潮流

これまで見てきたように、ステークホルダーに対する負の影響の除去と価値の提供の視点から、社会的価値への取り組みは、企業に対して益々求められるようになってきている。では、企業の社会的価値の創造という観点から、

どのような流れがあるのだろうか。ここでは、企業価値創造に向けての潮流と企業の対応を概観する。

## 1. Creating Shared Value (CSV: 共通価値の創造/共有価値の創造)

企業の経済的価値と社会的価値をより積極的に結びつけるものとして、Creating Shared Value(CSV)という考え方がある。これは、Michael E. PorterとMark R. Kramerが、2006年より検討し、2011年に「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ」を「共創価値の戦略」として発表した考え方である(Porter, Kramer, 2011)。「Creating Shared Value(CSV)」という言葉は、2005年に当時のネスレ会長兼CEOのPeter Brabeck-Letmatheが「株主の皆さまと社会全体のために価値を創造する、いわゆる経済的価値と社会的価値を同時に創造することがネスレが長期的に成功する要因であり、それがネスレの事業活動である」として、「ネスレの共通価値の創造」と名付けたことに始まり、2011年にポーターが取り上げた(阿部、2020)。CSVは、ビジネスの世界に受け入れられ、ネスレを始め、GE・Google・ユニリーバなどは取り組みに着手していたが、当初、CSVの考え方から社会的価値を創造という視点でビジネスに取り組むことは、未だ広がってはいなかった。しかし、ポーターに取り上げられて以来、広がっていった。また、2015年にSDGsが提示されて以降、さらに広がっていったと考えられる。

## 2. 「環境・社会・経済」[ESG]への展開

1994年、英国シンクタンクであるサステナビリティ社の創業者ジョン・エルキントンが「トリプルボトムライン(Triple bottom line: TBL)」という言葉を提唱した。「ボ

トムライン」は財務諸表では損益計算書の最終行である当期の決算の意味である。これを経済面だけでなく、社会面・環境面からも均衡させるべきだという考え方がトリプルボトムラインである。英語ではProfit(利益)、People(社会)、Planet(環境)の3つのPで示される。エルキントンは、企業が今後発展していくためには、財務的な利益だけでは不十分で、環境と社会面への配慮が欠かせないことを強調しており、トリプルボトムラインの思考は、CSRレポート作成の国際基準である「GRIガイドライン」にも反映された(会計学辞典、2007、pp931)。井上(2017)は、この考え方は「公害や安全衛生など目に見えやすい負の影響に偏っていた企業の関心が、貧困・人権・多様性などに広がっていく基盤となった」としている。

トリプルボトムラインで強調された「環境・社会」に加えて「ガバナンス」の重要性を示し、企業が長期的に成長するためには「Environment(環境)」「Social(社会)」「Governance(ガバナンス)」の3つの観点が重要であるとしているものがESGである。ESGが世界的に意識されるようになった起点は、2006年に発足した「責任投資原則(Principles for Responsible Investment: PRI)」である。これは、2005年の初め、コフィ・アナン国連事務総長(当時)が、世界の大手機関投資家に対し責任投資原則の策定作業への参画を要請し、12カ国の機関から選ばれた20名で構成される投資家グループが投資業界、政府間組織、市民社会の専門家70名で構成されるグループの支援を受けて策定したものである。

この責任投資原則は「投資分析と意思決定の過程にESGの課題を組み込む」等の6つの原則から成っている(UNPRI、2018)。2006年発表当初の署名機関の数は限られていたが、2015年に気候変動問題に関する国際的な枠組みである「パリ協定」締結の前後から署名機関が増加した。日本では2015年に年金積立金管理運用独立行政法人(Government Pension Investment Fund: GPIF)が

PRIに署名したことを契機に署名機関が増加した。投資の判断にESGの課題を組み込むことはESG投資といわれており、企業のESGへの取り組みはESG投資の増幅に呼応して拡大した。ESG投資の判断においては、財務情報に加え、ESGへの取り組みを示す非財務情報が重要であり、企業に対して非財務情報の積極的な開示が求められるようになった。

長期的な視点での企業価値の維持・向上を図ることは、企業自体の存続にも株主や投資家などの財務資本の提供者にとっても重要であると認識される中、財務的情報のみならず、非財務情報としての企業の取り組みをわかりやすく取りまとめた情報開示を行うための報告書の重要性は増加している。2000年には、国際NPOであるGlobal Reporting Initiative(GRI)がCSR報告書の記載項目を提示した「持続可能性報告ガイドライン(第1版)」を発行した。このガイドラインは、2016年には「GRIスタンダード」として格上げされた。他にも米国サステナビリティ会計基準審議会(Sustainability Accounting Standards Board: SASB)によるSASBスタンダードなどの非財務情報であるESG情報の開示の枠組みがある。

また、財務資本の提供者に対し、組織がどのように長期にわたり価値を創造するかを説明することを目的として、財務情報と非財務情報を統合した統合報告の重要性も高まってきており、統合報告書を作成する企業が増加している。統合報告とは、「組織による、持続的な価値創造についてのコミュニケーションプロセスであり、年次の統合報告書という形で最も明示的に表される」とされ、統合報告書は「組織の外部環境を背景として、組織の戦略、ガバナンス、実績および見通しが、短・中・長期の価値創造に、どのようにつながるかについての簡潔なコミュニケーションである」とされている(経産省、2016)。

統合報告書に関するグローバルなフレームワークとしては、イギリスで2010年8月に創立された世界的非営利組

織である国際統合報告評議会(International Integrated Reporting Council: IIRC)が2013年12月に発行した統合報告書を作成する際に考慮すべき原則や開示すべき情報の内容に関する国際統合報告フレームワーク(IIRCフレームワーク)がある。このフレームワークは、企業活動を価値創造プロセスとして位置づけ、その在り方を検討するための概念として、財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本という「6つの資本」を提示している(IIRC、2014)。IIRCのフレームワークでは、統合報告書は、株主や投資家などの財務資本提供者だけでなく、従業員、顧客、サプライヤー、事業パートナー、地域社会、立法者、規制当局、及び政策立案者を含む、組織の長期にわたる価値創造能力に関心を持つ全てのステークホルダーにとって有益であるとしている。2021年1月19日に改定されているがフレーム自体の大きな変更はなく補足説明の追加や定義の見直しがなされている(IIRC、2021)。

日本では、2017年5月29日に「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス—ESG・非財務価値と無形資産投資—(価値協創ガイダンス)」が出された(経済産業省、2017)。このガイダンスは、日本政府の成長戦略「日本再興戦略2016」におけるコーポレートガバナンス改革の一環として、経済産業省に設置した「持続的成長に向けた長期投資(ESG・無形資産投資)研究会」における検討に基づいて策定されたものである。「価値協創ガイダンス」は、企業と投資家を繋ぐ「共通言語」として、企業が投資家に伝えるべき情報(経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンス等)を体系的・統合的に整理し、情報開示や投資家との対話の質を向上するための手引であり、各企業には、ガイダンスの各項目から自社のビジネスモデルや戦略にとって重要なものを選択し、自らの価値創造ストーリーに位置づけるなどの活用が期待されている。

これらの報告書や枠組みは、企業と投資家間だけではなく、様々なステークホルダーに対して、企業がどのように価

値を創造し、提供していくかを伝える企業とステークホルダーとのコミュニケーションツールである。これらは、企業がどのような社会課題を重要と考え、社会的価値を創造していくかを伝えるものとしての重要性が増加している。

### 3. サステナビリティ経営

サステナビリティは、「将来の世代の欲求を満たしつつ、現在の世代の欲求も満足させるような開発」であり、地球環境と社会にとっての「持続可能性」という概念である。「コーポレート・サステナビリティ(Corporate Sustainability)」や「企業(の)サステナビリティ」は、「自然環境や社会システムの中で企業活動を長期的に持続・成長させるという考え方」であり、「この考え方では、環境や社会は企業活動の前提条件であり、自然環境や社会システムの変化に適切に対応することで将来的なリスクを低減し、機会を活用することが重要となる」とされている(PWC、2019)。

現在、企業が事業活動を通じて与える経済的な影響だけでなく、社会や環境に与える影響も考慮し、長期的な企業戦略を立てて取り組んでいくことは、サステナビリティ経営ともいわれる。井上(2017)は、環境への取り組みを重視していた環境経営から、これに社会課題解決を加えたCSR経営、そして、CSR経営に「持続可能な開発(Sustainable Development)」を加えた経営を「サステナビリティ経営」としており、そこに至った系譜を提示している。コーポレート・サステナビリティの根本的な考え方は「企業の社会的責任」であり、その責任影響の範囲を改めて未来社会として持続可能性に言及し、社会的価値の創出を加えたものといえる。

### 4. ステークホルダー資本主義

企業の社会的価値提供に関する大きな出来事は、2019年8月19日に米国の経済団体ビジネス・ラウンドテーブル(Business Roundtable:BRT)が「企業のパーパスに関する声明(Statement on the Purpose of a Corporation)」を公表したことである。BRTは、「米経済界は株主だけでなく従業員や地域社会などすべての利害関係者に経済的利益をもたらす責任がある」とする声明を発表した。BRTは、1978年以来ミルトン・フリードマンが示した「企業が負う社会的責任はただ1つ、ゲームのルールの中で利潤を増加させることである」に基づいた宣言を踏襲してきたが、顧客や従業員、社会などすべての関係者への価値提供を重視する「ステークホルダー主義」へ転換したことは画期的であった。

また、世界経済フォーラムも、2020年1月のダボス会議に向けた2019年12月に、1973年の「ダボス・マニフェスト」を改定し、第4次産業革命における企業の普遍的な目的を「ダボス・マニフェスト2020」の中で発表した。このマニフェストでは「企業の目的は、全てのステークホルダーを共有された持続的な価値創造に関与させることであり、このような価値を創造する上で、企業は株主だけでなく従業員、顧客、サプライヤー、地域社会、そして社会全体の全てのステークホルダーに価値を提供する」ことが示されている(World Economic Forum、2019)。さらに2020年9月には「ステークホルダー資本主義の進捗の測定~持続可能な価値創造のための共通の指標と一貫した報告を目指して~」と題する報告書を公表し、ESGの指標と開示・報告の枠組み「ステークホルダー資本主義指標」を発表した(World Economic Forum、2020)。「ステークホルダー資本主義」は、企業は経済的利益の追求を超えた目的を持つべきであることを示している。

さらに、ステークホルダー資本主義への動きの中で、社

会課題解決と利益の追求の中に企業のパーパス(存在意義)を示すことの重要性が大きくなってきている。しかしながら、櫻井(2021)は、パーパス論の由来や利益との関係をレビューし検討する中で、「『企業のパーパスは、人間と地球の諸問題に対する収益的(profitable)な解決策を生み出すことである』と企業パーパスの定義の中に、こっそり利益概念が登場する」としている。

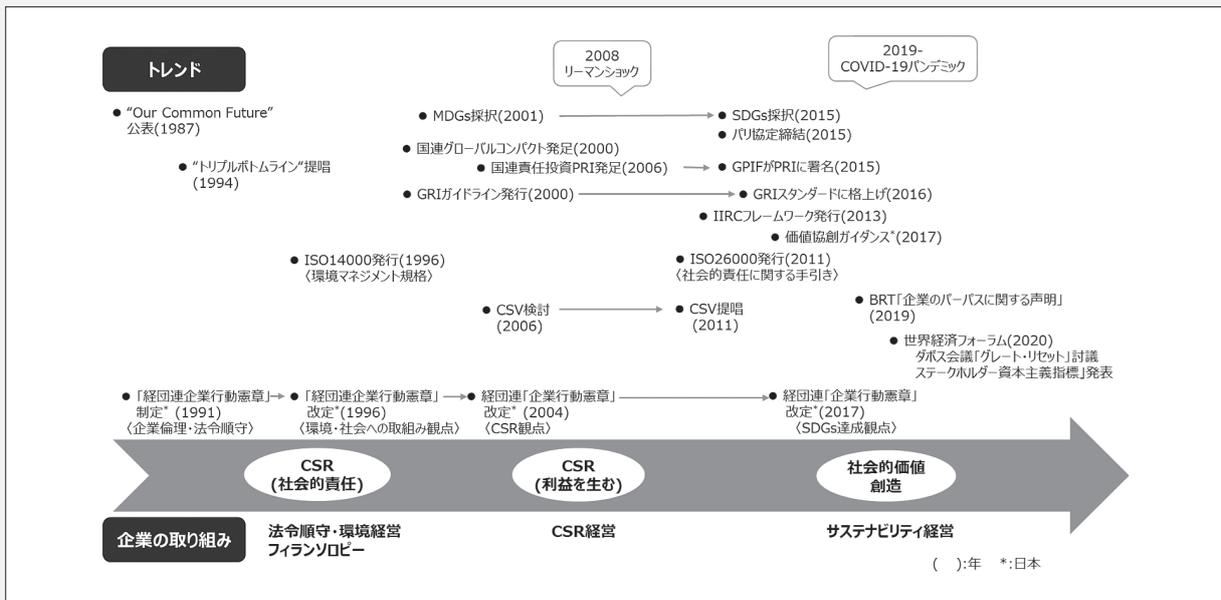
## V. まとめ

これまで見てきたように、企業が提供する社会的価値への考え方は時代と共に変化してきたといえる。企業の社会的責任、社会のサステナビリティに対する企業への期待、SDGsなどの社会からの要請を受ける中、CSV、ESG投資、コーポレート・サステナビリティ、ステークホルダー資本主義への企業側の考え方の転換と広がりとともに、企業がもたらす社会的価値の内容は、倫理的、経済的部分も含めて多義的になってきた。そして、社会への経済価値の提供を

倫理的に行うだけでなく、社会課題解決に資する社会的価値を創造し、提供すること、それとともに経済的価値をもたらす、企業がサステナブルであることが求められるようになってきた。これまでに述べてきた潮流は、図1のようにまとめることができる。

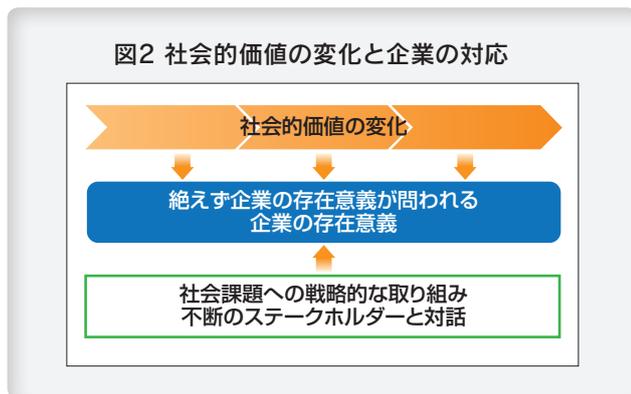
企業の意思決定や事業活動が地球環境や社会に及ぼす影響に配慮し、現在および将来世代のサステナビリティを目指し、社会に対して価値を提供し、企業も持続的に成長していくためには、社会の中での企業の存在価値をどの様に維持発展させていくか、それが今後共より強く、明確に求められることになると考えられる。この点において、企業は、社会課題に戦略的に取り組んでいくことが重要とされる。一方で、不確実性が高く、急激に変化する環境の中で、新たな社会課題がグローバルに生じてくる。COVID-19パンデミックによる社会の変化もその一つである。これらに対応していくには、ステークホルダーにおけるインタレストグループ、つまり狭義の(直接的・経済的)利害関係者グループである顧客、株主、社員だけでなく、非営利環境にあるス

図1 サステナビリティの潮流と企業の取り組み



ステークホルダーである地域社会や行政、NGO・NPOなどの市民社会ともコミュニケーションを図り、社会課題をグローバルに把握し、企業が事業活動を行っていく上で直接・間接に影響を受ける可能性がある様々なステークホルダーの声を拾い、社会課題を見据えて、戦略的に取り組んでいくことが必須であると考えられる(図2)。

今後の課題として、企業がステークホルダーとの対話を通じて、社会課題にどのように戦略的に取り組み、企業価値の向上と持続的な成長につなげようとしているのかという点がある。この点については、今後研究を進めていきたいと考える。



## [引用・参考文献]

青木 崇 [2011], 「新たな企業の社会的責任と経営者の課題 --持続可能な発展と企業価値」, 『高松大学研究紀要』, Vol.54・55, pp.29-45。

青嶋 稔 [2020], 「マーケティング機能再構築(第7回)インターナルブランディング」, 『知的資産創造』, Vol.28, No.2, pp.74-93。

阿部 純一 [2020], 「ネスレのパーパス(存在意義)とCSVの実践」, 『令和2年2月17日SDGs×生物多様性シンポジウム「未来を創る食農ビジネス」講演資料』。  
[https://www.maff.go.jp/j/kanbo/kankyo/seisaku/c\\_bd/sympo\\_bd/detail/attach/pdf/SDGs\\_bd\\_sympo-29.pdf](https://www.maff.go.jp/j/kanbo/kankyo/seisaku/c_bd/sympo_bd/detail/attach/pdf/SDGs_bd_sympo-29.pdf) <2021-11-20アクセス>

足立 英一郎 [2020], 「『未来世代』は視野にあるか ステークホルダー資本主義隆盛」, 『日本経済新聞電子版2020年2月3日』。  
<https://www.nikkei.com/article/DGXXZ055054610Q0A130C2X12000/> <2021-11-20アクセス>

井上 尚之 [2017], 「環境経営からサステナビリティ経営への変遷の系譜」, 『神戸山手大学紀要』, Vol.19, pp.11-47。

岩淵 昭子 [2006], 「企業価値を高めるCSR：コーポレート・レピュテーションとの関係から」, 『原価計算研究』, Vol.30, No1, pp.35-43。

宇佐美 英機 [2015], 「近江商人研究と「三方よし」論」, 『滋賀大学経済学部附属史料館研究紀要』, Vol.48, pp.31-45。

遠藤 直見 [2017], 「グローバルなCSRの潮流とサステナブルな価値創造経営についての考察:「サステナブルな価値創造経営モデル」の提言」, 『企業と社会フォーラム学会誌』第6号, pp.124-143。

外務省HP, 「持続可能な開発とは」  
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/kankyo/sogo/kaihatsu.html> <2021-11-3アクセス>

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 review : Kwansei Gakuin policy studies review』, Vol.7, pp.43-65。

川村 雅彦 [2003], 「2003年は「日本のCSR経営元年」：CSR(企業の社会的責任)は認識から実践へ」, 『ニッセイ基礎研究所レポート,2003-07』 Vol.76, pp.16-23。

川村 雅彦 [2009], 「日本におけるCSRの系譜と現状」,

『ニッセイ基礎研究所レポート』。

<https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=38077?site=nli> <2021-11-20アクセス>

川村 雅彦 [2012], 「日本の「CSR経営元年」から10年―“日本CSRのDNA”は、いかに形成され、どう変貌するのか」, 『ニッセイ基礎研究所レポート』。

[https://www.nli-research.co.jp/files/topics/40336\\_ext\\_18\\_0.pdf?site=nli](https://www.nli-research.co.jp/files/topics/40336_ext_18_0.pdf?site=nli)<2021-11-20アクセス>

川村 雅彦 [2015], 『CSR経営パーフェクトガイド』, ウィズワークス。

グローバルコンパクトネットワークジャパン(GCNJ)HP, <https://www.ungcjp.org/index.html>

<2021-12-7アクセス>

経済産業省 [2017], 『価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス―ESG・非財務価値と無形資産投資―(価値協創ガイダンス)』2017年5月29日。

[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/kigyokaikei/Guidance.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/Guidance.pdf)

<2021-11-12アクセス>

経済産業政策局, 『事務局説明資料(議題:SDGsとイノベーション経営)』2018年12月

[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/sdgs\\_esg/pdf/002\\_03\\_00.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/sdgs_esg/pdf/002_03_00.pdf) <2021-11-20アクセス>

経済同友会 [2010], 『自己評価レポート:日本企業のCSR:進化の軌跡』。

<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2010/pdf/100413b.pdf> <2021-11-12アクセス>

国際統合報告協議会IIRC [2014], 『国際統合フレームワーク』日本語訳,

[https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/International\\_IR\\_Framework\\_JP.pdf](https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/International_IR_Framework_JP.pdf) <2021-11-12アクセス>

櫻井 徹 [2021], 「株主資本主義批判としての企業パース論: 意義と限界」, 『国土館大学経営論叢』Vol.10, No.2, pp.27-55。

櫻井 徹 [2019], 「「自発性」と「義務性」からみたCSR概念の変化とその背景:欧州委員会と欧州議会における議論の検討」, 『国土館大学経営論叢』, Vol.8, No.2, pp.35-69。

清水 正博 [2019], 「石田梅岩の真髓と現代に伝承される石門心学」, 『大阪経済法科大学地域総合研究所紀要』, No.11, pp.19-41。

島田 武典 [2021], 「進展するステークホルダー資本主義の議論―注目される欧米での動き―」, 『三井物産戦略研究所レポート2021-2-18』。

[https://www.mitsui.com/mgssi/ja/report/detail/\\_icsFiles/afieldfile/2021/03/02/2102d\\_shimada.pdf](https://www.mitsui.com/mgssi/ja/report/detail/_icsFiles/afieldfile/2021/03/02/2102d_shimada.pdf)

<2021-10-31アクセス>

デロイトトーマツコンサルティング [2017], 『SDGsビジネスの可能性とルール形成』,

[https://webdesk.jsa.or.jp/pdf/dev/md\\_3079.pdf](https://webdesk.jsa.or.jp/pdf/dev/md_3079.pdf) <2021-11-20アクセス>

日本規格協会編 [2011], 『ISO26000:2010 社会的責任に関する手引き』

日本経済団体連合会 [2010], 「解説ISO26000:社会的責任に関する国際規格<2>: 序文:第1章~第3章の概要」, 『日本経団連タイムス』, No.3011 (2010年9月2日)。

萩原 愛一 [2005], 「企業の社会的責任(CSR):背景と取り組み」, 『国立国会図書館 ISSUE BRIEF』, No.476。

横山 恵子 [2000], 「企業の社会的価値創造プロセス:先進的企業の事例研究:ザ・ポティショップ・インターナショナル社」, 『日本経営倫理学会誌』, Vol.7, pp.163-172。

Porter, M., Kramer, M. R. [2011], “Creating Shared Value:How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth.”, Harvard Business Review January–February

(マイケル E. ポーター, マーク R. クラマー[2011], 「経済的価値と社会的価値を同時実現する:共通価値の戦略」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 6月号, pp.8-29.)

Porter, M., Kramer, M. R. [2006], “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, Harvard Business Review, December

(マイケル E. ポーター, マーク R. クラマー[2008], 「競争優位のCSR戦略」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, 1月号)

PWC [2019], 『コーポレートサステナビリティ:日本企業の長期的価値創造に向けて』

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2019/assets/pdf/corporate-sustainability1907.pdf>

Sheldon, O. [1923], 『The Philosophy of Management』(田代義範訳[1974], 『経営管理の哲学』, 未来社)

UNPRI [2018], 国連責任投資原則(日本語版)<https://www.unpri.org/download?ac=10971>

<2021-11-12アクセス>

World Economic Forum [2019], 『Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution(2019.12.2)』<https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>

<2021-10-31アクセス>

**World Economic Forum [2021]**, 「ステークホルダー資本主義の進捗の測定：持続可能な価値創造のための共通の指標と一貫した報告を目指して」

[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_IBC\\_Measuring\\_Stakeholder\\_Capitalism\\_Report\\_2020\\_Japanese.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_Measuring_Stakeholder_Capitalism_Report_2020_Japanese.pdf) <2021-10-31アクセス>

**The International Integrated Reporting Council [2021]**

『the International <IR> Framework』改訂版

<https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf> <2021-11-12アクセス>

# 『日本経済大学大学院紀要』投稿規程

平成24年4月1日制定

平成27年5月1日改正

1. 『日本経済大学大学院紀要』(以下、本誌と略記する)は、日本経済大学大学院における研究成果を広く内外に公表するために発行する。
2. 本誌は、原則として年1回発行される。
3. 本誌への投稿資格を有する者は、次に示す通りである。
  - (1) 本大学院に所属する教授、准教授、専任講師
  - (2) 本大学院に付属する研究所において研究業務に従事する特任教授／准教授、研究員
  - (3) 上記以外の投稿者で、大学院紀要編集委員会が、投稿の資格と必要性を認めた者
4. 論文の投稿要領は、次に示す通りである。
  - (1) 投稿者は、所定の「執筆要領」に基づき原稿を作成し、編集委員会が定めた期日までに、本大学院研究委員会内の紀要編集委員会に原稿を提出しなければならない。
  - (2) 投稿原稿は、「執筆要領」に則った様式により、ワープロソフトのWordにて作成されたもので、その電子ファイルを紀要編集委員会に送付するものとする。  
これとは別に、出力原稿も3部提出しなければならない。なお、投稿された原稿は、掲載の可否にかかわらず原則として返却しない。
5. 投稿論文の審査および掲載可否の決定は、次に示す通りである。
  - (1) 投稿された原稿の審査は、別に定める査読規程に従い、編集委員会が選定した査読委員により行う。
  - (2) 投稿された論文の掲載可否は、査読委員による審査の結果に基づいて、編集委員会が決定する。
6. 著作権については、次に示す通りである。
  - (1) 本誌に掲載された論文及び研究ノートの著作権は、日本経済大学大学院に帰属する。
  - (2) 執筆者は、本誌に掲載された論文を他の刊行物に転載する場合、事前に編集委員会に連絡し、許可を得る必要がある。

〒150-0031 東京都渋谷区桜丘町25番17号  
日本経済大学大学院経営学研究科 研究委員会内  
紀要編集委員会

JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

# The Bulletin of the Graduate School of Business

Vol.10 March 2022

## Articles

---

**Analysis of the Impact of Industrial Form and Headquarters Location  
Characteristics on the Servitization of Manufacturing Company**  
..... KUNJAE LEE (1)

**Trends of Corporate Social Responsibility and Social Value Creation for  
Sustainable Growth**  
..... NORIKO MINAMIZAKI, SHIGERU YAJIMA, FUMIYUKI TAKAHASHI (17)

**Research on the management of the non-profit organization in Mongolia  
To focus on the issue of child care centers as an example**  
..... DAVAADORJ ENKHTSETSEG, TOMOHIDE AKASE (29)

**What is the Definition of Entertainment from Economic and Management  
Perspectives?**  
..... HIROKAZU ISHIMATSU (51)