

## 新エターナル <第28号>

### CSR 経営の“リスクと機会”に関する最新動向

#### 1. はじめに

CSR 経営における“リスクと機会”の事例を(図表1)に示します。本稿では、まず CSR 経営において参照すべき最新の各種規格やガイドライン・論文で、“リスクと機会”に関してどのように記述しているのかについて概説します。わが国では2003年が“CSR元年”と言われましたが、当初は(図表2)の下部に示す法令順守、リスクマネジメント、内部統制、そして社会貢献等が主な CSR 取組事項であったため「守りの CSR」とも言われています<sup>1</sup>。この「守りの CSR」では、一般的に CSR 経営とは企業活動から生じる悪影響(“リスク”)を緩和すること、また企業の「善行」として社会貢献に取り組むことなどと(狭く)理解されている傾向にあります。しかし以下に述べる最新動向を踏まえると、今後の CSR 経営では、社会のニーズや期待への対応、そして社会・環境問題の解決にも貢献する本業を通じた「攻めの CSR」を展開できれば、それはビジネス機会となり、企業競争力の強化や収益力の向上、そして企業価値の向上にも繋げることができるのです。

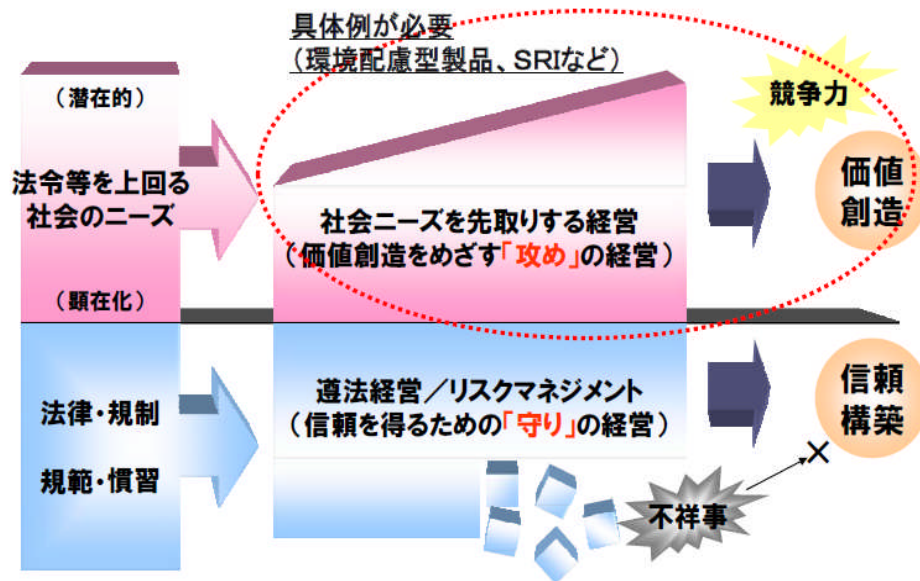
<sup>1</sup> CSR イノベーション-事業活動を通じた CSR による新たな価値創造-日本企業のグッド・プラクティス 2007、公益社団法人 経済同友会  
<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2007/070530a.html>

(図表 1) CSR 経営における“リスクと機会”に関する事例

リスク	<p>●サプライチェーン グローバル企業 A 社が、生産委託をしている途上国の工場で児童労働が発覚。これに対して米国の NGO や学生グループは大規模なネガティブ・キャンペーンを展開し、同社の社会的責任を批判。製品の不買運動や訴訟問題に発展。</p> <p>●資源調達 2010 年、国際環境保護団体グリーンピースは、欧州の大手食品メーカー B 社のパーム油調達先である C 社のボルネオにおける違法伐採等の開発実態を報告。不買運動の一環として、B 社商品を題材としたネガティブ・キャンペーンビデオがネット上で公開され、世間の B 社商品に対する批判が高まった。</p> <p>●資源開発 欧州の多国籍鉱山企業である D 社が、インドの Niyamgiri でボーキサイトの採掘を計画。しかし採掘現場が山岳民族の生活する場所であることが判明し、国際 NGO 等の関与により反対運動が全世界に拡大。その結果 2010 年、インドの環境森林省は当該地域の採掘を禁止。</p>
機会 <sup>2</sup>	<p>○エネルギー利用と物流の効率化 ウォルマートは、容器・包装の軽量化とトラック運送ルート最適化により、商品輸送量を増やしながら年間 2 億ドルのコスト削減を実現</p> <p>○資源利用の効率化 ダウ・ケミカルは、最大の生産拠点における水資源使用量を 10 億ガロン削減することを通じて、400 万ドルのコストを削減</p> <p>○サプライヤーの育成 ネスレは、アフリカおよび南米の小規模コーヒー農家に栽培技術・ノウハウの供与、資金援助等を行い、高品質コーヒーの安定調達を実現。</p> <p>○新たな流通モデル ユニリーバは、インドの農村部の女性にマイクロ融資と企業家としての訓練を実施、それら女性をチャネルとしてユニリーバ製品を販売。</p> <p>○従業員の生産性向上による機会 ジョンソン&amp;ジョンソンは、従業員の禁煙支援と健康増進プログラムを通じて、ヘルスケアコストを 2.5 億ドル削減。</p> <p>○地域の育成による機会 農産物商社オラムは、アフリカで調達するカシューナッツの加工基地をアジアからアフリカに移すことにより、輸送コストを 25%削減。</p>

<sup>2</sup> 共通価値の戦略、マイケル E.ポーター、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー、2011 年 7 月号、株式会社ダイヤモンド社

(図表2) 経済同友会：企業の「事業活動を通じたCSR」のグッド・プラクティス<sup>1</sup>より  
「守りの経営 (CSR)」と「攻めの経営 (CSR)」



## 2. CSR 経営において参照すべき最新の各種規格やガイドライン・論文での“リスクと機会”

### (1) ISO26000 (社会的責任)<sup>3</sup>での“リスクと機会”

2010年11月1日、社会的責任(SR: Social Responsibility)の世界標準であるISO26000が発行し、わが国では2012年3月21日、JIS規格として制定されました。この規格は、社会的責任とは何か、そしてそれを実施する上で組織が何に、またどのように取り組むべきなのかに関する手引(ガイダンス)を提供する国際規格であり、組織の業種・規模を問わず利用できます。本規格では、社会的責任の7つの中核主題(「組織統治」「人権」「労働慣行」「環境」「公正な事業慣行」「消費者課題」「コミュニティへの参画及びコミュニティの発展」)に関して解説していますが、その解説の前の「ボックス5」において、組織にとっての社会的責任の利点(“リスクと機会”)が(図表3)の通り列挙されています。この(図表3)からも社会的責任は、その対応の如何によって経営上の“リスクと機会”に直結することがわかります。

<sup>3</sup> ISO26000 (社会的責任の手引) を活用した自社の環境マネジメントの棚卸し、新エターナル第25号、2011年9月、インターリスク総研  
[http://www.irric.co.jp/risk\\_info/eternal/pdf/new\\_eternal\\_no25.pdf](http://www.irric.co.jp/risk_info/eternal/pdf/new_eternal_no25.pdf)

(図表3) ISO26000における社会的責任に関する“リスクと機会”の例示<sup>4</sup>

ボックス5ー組織にとっての社会的責任の利点

社会的責任は、組織に多くの利点を与えることができる。これらの利点には次の事項が含まれる。

- 社会の期待、社会的責任に関連する機会(法的リスクのより良い管理を含む。)、及び社会的責任を果たさないことのリスクに対する理解の向上によって、より情報に基づいた意思決定を促進する。
- その組織のリスクマネジメント慣行を向上させる。
- その組織の評価を上げ、社会的な信頼を促進させる。
- 組織が活動する上での社会的な認可を支える。
- 技術革新を引き起こす。
- 資金へのアクセス及び好ましいパートナーの地位を含む、その組織の競争力を高める。
- その組織のステークホルダーとの関係を強化することによって、その組織は新しい視点を経験し、様々なステークホルダーと接触することができる。
- 従業員の忠誠心、関与、参画及び士気を高める。
- 女性労働者及び男性労働者の安全衛生を向上させる。
- その組織の新規採用の能力及びその組織の従業員の意欲を高め、勤続を奨励する能力にプラスの影響を与える。
- 生産性及び資源効率を向上し、エネルギー及び水の消費を減らし、廃棄物を減らし、価値のある副産物を回収することによって、節約を行う。
- 責任ある政治的関与、公正な競争、及び汚職をしないことによって、取引の信頼性及び公正性を高める。
- 製品又はサービスに関する消費者との紛争の可能性を予防し、減少させる。

(2) ISO マネジメントシステム規格共通要素(呼称: ISO Guide83)<sup>5</sup>での“リスクと機会”

これまで、(図表4)(注:開発中の規格も含む)に示すようにISO90001(品質マネジメントシステム)やISO14001(環境マネジメントシステム)をはじめとして、様々なISOマネジメントシステム規格(以下、ISO MSS)が発行されてきました。これと並行して、様々なISO MSSの整合化を図るための議論が2006年からスタートしており、ISO/TMB(技術管理評議会)のTAG13-JTCG(合同技術調整グループ)で、ISO MSSの上位構造(High Level Structure、規格の章立てに相当)他の共通要素が開発され、その内容が2012年2月にTMBで承認されました。この文書は、ISOメンバー国への投票の際に付けられたタイトルである「ISO Guide83」として規格関係者の間で広く知られることになりましたが、現在は「MSSの正当性及び作成に関する指針」としてISO/IEC(国際電気標準会議)専門業務用指針(ISO関係者のための業務ルール)の中に取り込まれました。<sup>6</sup>

<sup>4</sup> 社会的責任に関する手引、JIS Z 26000:2012(ISO26000:2010)、平成24年3月21日制定、日本工業標準調査会 審議(日本規格協会 発行)

<sup>5</sup> ISO Guide83は国際規格ルールとしてISO/IEC Directivesに含まれる、経済産業省 産業技術環境局 認証課 布施 剛之、一般財団法人日本規格協会 規格開発部 高井 玉歩、アイソス No.175 2012年6月号

<sup>6</sup> <http://www.jsa.or.jp/itn/shiryo-1.asp#shiryou2>

(図表4) ISO マネジメントシステム規格の例 (注：開発中の規格も含む)

ISO9001	品質マネジメントシステム
ISO14001	環境マネジメントシステム
ISO/IEC27001	情報セキュリティマネジメントシステム
ISO22000	食品安全マネジメントシステム
ISO50001	エネルギーマネジメントシステム
ISO22301	事業継続マネジメントシステム
ISO39001	道路交通安全マネジメントシステム

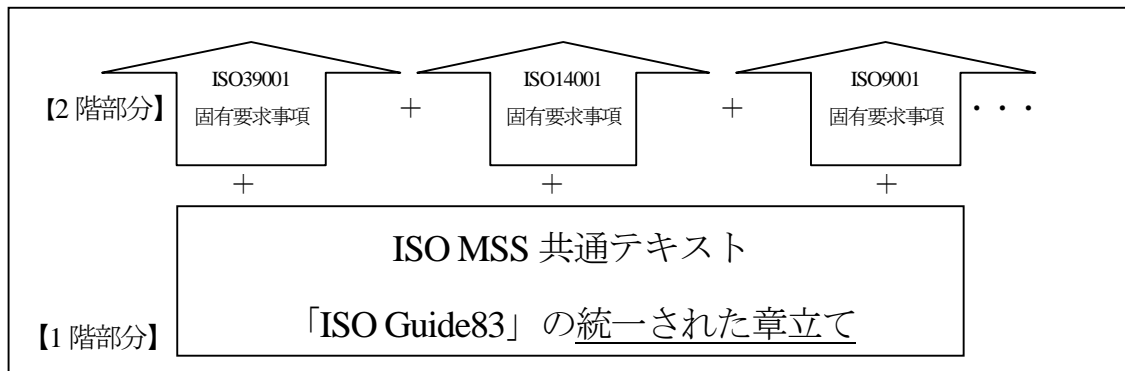
最終承認された ISO MSS 共通テキストの章構成は、(図表5) の通りですが、既にこの「ISO Guide83」を採用している ISO MSS として、ISO39001 (道路交通安全マネジメント)、ISO22301 (事業継続マネジメントシステム) などがあります。ISO9001 や ISO14001 も、次回の改訂においては (図表5) の章構成が、(図表6) のように適用され、各種の ISO MSS の構造が統一されるため、特に複数の ISO MSS の認証を取得している組織は、MSS の運営負担が軽減され、マネジメント・ツールとしてより活用されることが期待されます。

(図表5) ISO MSS 共通テキストの章構成<sup>5</sup>

序文	7 支援
1 適用範囲	7.1 資源
2 引用規格	7.2 力量
3 用語及び定義	7.3 認識
4 組織の状況	7.4 コミュニケーション
4.1 組織及びその状況の理解	7.5 文書化された情報
4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解	7.5.1 一般
4.3 XXX マネジメントシステムの適用範囲の決定	7.5.2 作成及び更新
4.4 XXX マネジメントシステム	7.5.3 文書化された情報の管理
5 リーダーシップ	8 運用
5.1 リーダーシップ及びコミットメント	8.1 運用の計画及び管理
5.2 方針	9 パフォーマンス評価
5.3 組織の役割、責任及び権限	9.1 監視、測定、分析及び評価
6 計画	9.2 内部監査
6.1 <u>リスク及び機会</u> への取組み	9.3 マネジメントレビュー
6.2 XXX 目的及びそれを達成するための計画策定	10 改善
	10.1 不適合及び是正処置
	10.2 継続的改善

注：「XXX」とは、例えば「環境」もしくは「品質」等を意味する。

(図表 6) 今後の ISO MSS 規格の構造



(インターリスク総研にて作成)

「ISO Guide 83」の特徴はいくつかありますが、「6.1 リスク及び機会への取組み」が盛り込まれ、この“リスクと機会”を考慮して、「6.2 XXX 目的及びそれを達成するための計画策定」を検討し、そして「8 運用」に展開する構造になっていることが挙げられます。例えば、ISO 14001 の認証を取得している損害保険会社の場合、気候変動に起因する異常気象の多発による風水災事故の保険金支払い増はビジネス“リスク”になりますが、一方で再生可能エネルギーの太陽光発電を取り巻くリスクをカバーする保険商品を提供できれば、ビジネス“機会”にもなりえます。このような“リスクと機会”を環境他、品質、食品安全、事業継続、道路交通安全等の各 ISO マネジメントシステムにおいてそれぞれ考慮することが要求事項となるため、従来の ISO マネジメントシステムと比較すると、より本業と一体化した戦略的なアプローチが求められます。わが国では 2012 年 6 月末現在、ISO 9001 の認証取得件数が約 37,000 件、ISO 14001 の同件数が約 20,000 件もあることから、今後、「ISO Guide 83」の統一された章立てが導入される両メジャー規格は、従来の ISO マネジメントシステムの運用・活用に大変革を迫るものと考えます。

### (3) GRI ガイドライン (G3) での“リスクと機会”

国際的なサステナビリティ (持続可能性) 報告のガイドライン作りを使命とする非営利団体である Global Reporting Initiative (GRI) は、1999 年に GRI ガイドラインの第 1 版を公表した後、2002 年に第 2 版、現在使用されている第 3 版 (G3) を 2006 年に発行しました。その GRI ガイドラインのパート 2 には、サステナビリティ報告書に掲載すべき標準的な開示 (項目) を (図表 7) のように示しています。その中で (冒頭の) トップコミットメントの次に、組織 (企業) の財務価値に影響を与えるサステナビリティ関連の“リスクと機会”情報を記述することを推奨しています。このように GRI ガイドライン (G3) は、サステナビリティの動向やそれに対する組織 (企業) の取り組みが“財務価値に影響を与える”と明記していることに注目すべきと考えます。



(図表7) GRI ガイドライン(G3) パート2：標準開示(項目)での“リスクと機会”<sup>7</sup>

項目	指標
1 戦略及び分析	1.1 組織にとっての持続可能性の適合性と、その戦略に関する組織の最高意思決定者（CEO、会長またはそれに相当する上級幹部）の声明
	<b>1.2 主要な影響、リスク及び機会の説明(抜粋)</b> 長期的な展望及び組織の財務実績に関するサステナビリティの動向、 <u>リスク及び機会の影響</u> に重点を置くべきである。この際、特に、財務上のステークホルダーに関連する、あるいは将来的に財務に関連しかねない情報に全力を投じるべきである。 ・サステナビリティの動向から生じる組織にとっての最も重要な <u>リスク及び機会の記述</u> ・長期的な経営戦略、競争上の立場、質的及び（可能な場合は）量的な財務価値の推進要因に対する組織の適合性に照らした <u>リスク及び機会</u> としての主要なサステナビリティのテーマの優先順位付け
2	組織のプロフィール
3	報告要素
4	ガバナンス、コミットメント及び参画
5	マネジメント・アプローチ及びパフォーマンス指標 経済、環境、労働慣行とディーセント・ワーク（公正な労働条件）、人権、社会、製品責任

(4) 環境報告ガイドライン（2012年版）での“リスクと機会”

環境省は、環境報告ガイドライン（2007年版）について前述のISO26000やGRIガイドライン(G3)他の国際動向等も踏まえた改訂を行い、2012年4月、環境報告ガイドライン（2012年版）を公表しました。本ガイドラインでは、環境報告の重要な視点として（図表8）の通り5項目を掲げていますが、「重要視点2 戦略的対応」では、（図表9）の通りCSR経営の“リスクと機会”について、環境報告ガイドライン（2007年版）では無かった踏み込んだ記述がなされています。

(図表8) 環境報告の重要な視点<sup>8</sup>

重要視点1：経営責任者の主導的関与 重要視点2：戦略的対応 重要視点3：組織体制とガバナンス 重要視点4：ステークホルダーへの対応 重要視点5：バリューチェーン志向
--

<sup>7</sup> <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Japanese-G3-Reporting-Guidelines.pdf>

<sup>8</sup> <http://www.env.go.jp/policy/report/h24-01/index.html>

(図表9) 環境報告ガイドライン (2012年版) 「重要視点2 戦略的対応」での“リスクと機会”<sup>8</sup>

環境配慮経営の重要な課題が、事業活動にリスクと機会をもたらすことで事業戦略にも影響を与えている場合は、環境報告において、環境配慮等の取組状況を利用者に理解させるために必要な範囲で、戦略的対応の内容を規制動向等の背景情報と関連付けながら説明することが求められます。

[1] 重要課題とリスク・機会

気候変動や資源制約のような重要な環境課題は、事業活動にとってリスク要因となるだけでなく、その課題に対応する環境配慮型製品・サービス市場の出現によって、機会要因ともなります。

このような状況で、リスクと機会に対する対応が事業戦略に組み込まれる場合は、環境報告において、全社的な環境配慮等の取組状況を利用者に理解させるために必要な範囲で、関連する戦略的対応の内容を説明する必要があります。

[2] 戦略的対応の内容 (以下割愛)

[3] 背景情報との関連付け (以下割愛)

(5) TEEB での“リスクと機会”

“生物多様性版スターン・レビュー”と称される「生物多様性の経済学 (TEEB : The Economics of Ecosystems and Biodiversity)」報告書は、経済学的な観点から生物多様性の喪失について世界レベルで研究された成果を取りまとめたもので、2010年10月に愛知県名古屋にて開催された生物多様性条約 (CBD) 第10回締約国会議 (COPI0) で、TEEB 統合報告書が公表されました。

本報告書では、“リスクと機会”というキーワードが頻出していますが、その中で報告書冒頭の「主要なメッセージ」から“リスクと機会”に関する記述 (抜粋) を (図表10) に、また生物多様性及び生態系に関連したビジネスにおけるリスクと機会を例示した箇所 (抜粋) を (図表11) にそれぞれ示します。

(図表10) TEEB 「主要なメッセージ」から“リスクと機会”に関する記述<sup>9</sup> (抜粋)

世界は、生物多様性と生態系サービス (biodiversity and ecosystem services, BES) のビジネスにとっての価値に影響を及ぼす仕方で変化している: 生物多様性と生態系サービスの価値は、人口増加と都市化、経済成長と生態系衰退、政治と環境政策の変化、さらに情報と技術における進歩といった諸要素の相関関係である。

生物多様性損失と生態系衰退は、他の傾向から切り離して考慮することはできない: 生物多様性の継続的な損失と、それに関連した生態系サービスの衰退は、成長し変化する市場、資源開発、気候変動その他の要因によって促進される。同時に、BES の損失はこれら他の多くの傾向の一因となっており、ビジネス上の総合的な対応の必要性を示唆している。

**生物多様性と生態系サービスに関連したビジネスリスクと機会は拡大している: 進行中の BES の衰退、また生物多様性損失・生態系衰退と他の主要な傾向との相互作用を考えると、企業は関連したリスクとチャンスの両方が時と共に増大することを予期できる。** (以下割愛)

<sup>9</sup> [http://www.iges.or.jp/jp/news/topic/pdf/1103teeb/teeb\\_d3\\_j.pdf](http://www.iges.or.jp/jp/news/topic/pdf/1103teeb/teeb_d3_j.pdf)



(図表 11) TEEB 生物多様性及び生態系に関連したビジネスにおける“リスクと機会”<sup>9)</sup> (抜粋)

業務	リスク	淡水などの原材料の不足の深刻化および費用の増大。自然災害による企業運営の混乱。洪水などの災害に備えた保険費用の高騰。
	機会	水利用の効率性の向上、または新しい水処理インフラの必要性をなくすための現場での湿地整備。
規制及び法律	リスク	新しい罰金、新しい受益者負担金、政府の規制、あるいはビジネス活動に異議を申し立てる地域社会またはグループによる訴訟。
	機会	企業の必要とするサービスを提供する生態系を保護または回復させる政策やインセンティブを策定すると政府に求めること。
評判	リスク	メディアや非政府組織(NGO)の宣伝活動、株主決議、さらに消費者の選好の変化による企業の評判に対する損害。
	機会	企業ブランドを差別化するための持続可能な購入、業務または投資慣行の導入および伝達から得られる便益。
市場及び製品	リスク	生態系に対する影響のより低い製品を提供する供給業者に顧客が乗り換える。あるいは政府が新しい持続可能な調達政策を導入する。
	機会	顧客が生態系に与える影響を削減する新しい製品およびサービスの発売、炭素隔離や流域保全のための新興市場への参加、企業が所有する自然資産に基づく新しい収益源の獲得、エコラベルの付いた木材、海産食品、農産物および他の製品の提供。
財務	リスク	銀行や投資家がより厳格な融資および投資方針を採用することによる、資本のコスト上昇、あるいは融資獲得または払込資本の困難さ。
	機会	資源効率の向上、または衰退した生態系の回復に役立つ製品あるいはサービスを提供する企業に対する、より好意的な融資条件あるいは資本調達状況の改善。

(6) 生物多様性民間参画ガイドラインでの“リスクと機会”

環境省は、第3次生物多様性国家戦略（生物多様性条約及び生物多様性基本法に基づく、生物多様性の保全及び持続可能な利用に関する国の基本的な計画）に基づき、事業者が生物多様性の保全と持続可能な利用のための活動を自主的に行う際の指針となる「生物多様性民間参画ガイドライン」を取りまとめ、2009年8月、公表しました。その中で、生物多様性に取り組まないことにより生じるリスク、取り組むことで得られるチャンスを、(図表 12) の通り例示しています。

(図表 12) 生物多様性民間参画ガイドラインでの“リスクと機会”の(例)<sup>10</sup>

分類	リスクとチャンスの例	
操業 関連	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生物資源の減少による、原材料の不足又は原材料調達コストの増大</li> <li>・生物資源の調達量の減少による、生産量又は生産性の低下、業務の中断</li> </ul>
	チャンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生物資源の持続可能な使用や使用量の削減策による、生物資源の減少等の影響を受けにくい生産プロセスの構築</li> <li>・サプライヤーの取組の促進によるサプライチェーンの強化</li> </ul>
規制・ 法律 関連	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生物多様性保全に関連する法規制違反による、罰金の支払い、許可又は免許の停止・棄却、訴訟等</li> <li>・生物資源の使用割当量の減少、あるいは使用料金の発生</li> </ul>
	チャンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生物多様性に配慮することによる、操業拡大の正式な許可の取得</li> <li>・生物多様性に関する新たな規制等に適合した新製品の開発・販売</li> </ul>
世評 関連	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生物多様性への悪影響の顕在化によるブランドや企業イメージへの被害や、社会的「操業許可」の危機</li> </ul>
	チャンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生物多様性への配慮を明示することによるブランドイメージの向上、消費者へのアピールや同業他社との差別化</li> <li>・生物多様性に配慮することで地域住民等のステークホルダーの理解を得、関係を強化</li> </ul>
市場・ 製品 関連	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公共部門や民間部門におけるグリーン調達の推進による顧客の減少</li> <li>・環境品質の劣位による製品・サービスの市場競争力の低下</li> </ul>
	チャンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生物多様性に配慮した新製品やサービス、認証製品等の市場の開拓</li> <li>・生物多様性の保全と持続可能な利用を促進する新技術や製品等の開発</li> <li>・企業や製品等の環境配慮に敏感な倫理観の強い消費者へのアピール</li> </ul>
財務 関連	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融機関の融資条件の厳格化による、融資が受けられない可能性</li> </ul>
	チャンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会的責任を重視する投資家へのアピール</li> </ul>
社内 関連	リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の士気の低下</li> </ul>
	チャンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の士気の向上</li> </ul>

## (7) マイケル E.ポーター教授の CSV (Creating Shared Value : 共有価値の創造)

米ハーバード大学の経営学者マイケル E.ポーター教授は、2011年1月・2月合併号の米ハーバード・ビジネス・レビュー誌で、CSV (Creating Shared Value : 共有価値の創造) という新たな概念を提唱しています。CSVとは、「社会課題の解決と企業の利益、競争力向上を両立させ、社会と企業の両方に価値を生み出す取り組み」を経営コンセプト化したもので、同教授は(図表 13)に示す通り CSR とは異なる概念として整理しています。

<sup>10</sup> [http://www.env.go.jp/press/file\\_view.php?serial=14147&hou\\_id=11485](http://www.env.go.jp/press/file_view.php?serial=14147&hou_id=11485)

(図表 13) マイケル E. ポーター教授が提唱する CSR と CSV の違い<sup>2</sup>

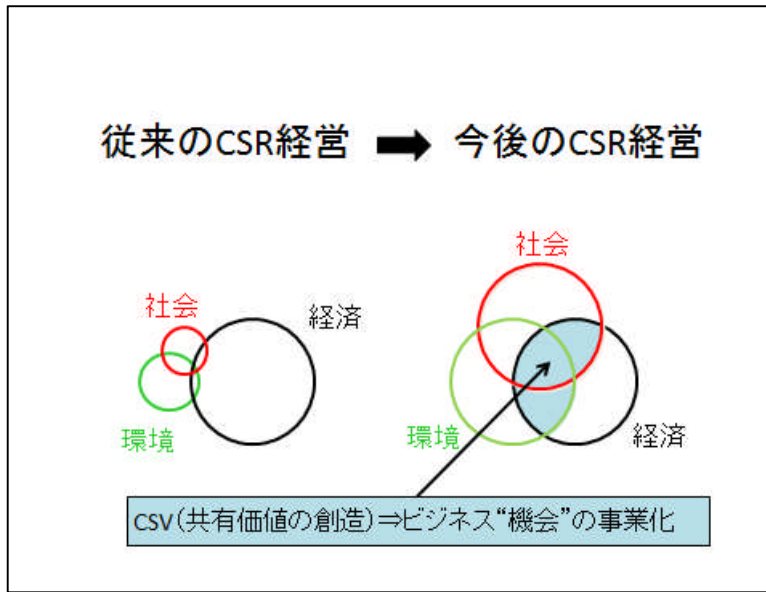
CSR Corporate Social Responsibility	⇒	CSV Creating Shared Value
<input type="checkbox"/> 価値は「善行」		<input type="checkbox"/> 価値はコストと比較した経済的 便益と社会的便益
<input type="checkbox"/> シチズンシップ、フィランソロピー、 持続可能性		<input type="checkbox"/> 企業と地域社会が共同で価値 を創出
<input type="checkbox"/> 任意、あるいは外圧によって		<input type="checkbox"/> 競争に不可欠
<input type="checkbox"/> 利益の最大化とは別物		<input type="checkbox"/> 利益の最大化に不可欠
<input type="checkbox"/> テーマは、外部の報告書や個人の嗜好 によって決まる		<input type="checkbox"/> テーマは企業ごとに異なり 内発的である
<input type="checkbox"/> 企業の業績や CSR 予算の制限を受ける		<input type="checkbox"/> 企業の予算全体を再編成する
<input type="checkbox"/> フェア・トレードで購入する		<input type="checkbox"/> 例えば調達方法を変えることで 品質と収穫量を向上させる
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">                     いずれの場合も、法律及び倫理基準の順守と、企業活動からの害悪の削減が想定される。                 </div>		

### 3. おわりに

「1. はじめに」で述べたように、わが国では 2003 年が“CSR 元年”と言われました。それを遡る 1997 年、イギリスのサステナビリティ社のジョン・エルキントン氏は、決算書の最終行（ボトムライン）に収益、損失の最終結果を述べるように、企業は社会面では人権配慮や社会貢献、環境面では資源節約や汚染対策等、「経済」「社会」「環境」の三側面について評価すべきであるという「トリプルボトムライン（以下、“TBL”）」の概念を提唱し、それがわが国にも紹介されました。この TBL は一般的（概念的）に（図表 14）のように示されますが、その後 GRI ガイドラインや ISO26000、そしてわが国の環境報告ガイドライン等に多大なる影響を与えました。しかし従来の CSR 経営は、（図表 14）左図に示すように、「経済」側面と「社会」「環境」側面は、「守りの CSR」が主であったため、基本的には別の（独立した）側面であったと位置付けることができます。

しかしこの CSR の先駆けとなる TBL の概念図に、マイケル E.ポーター教授が提唱する最新の CSV（Creating Shared Value：共有価値の創造）を明示すると、（図表 14）右図の水色のエリアになると考えます。この共有価値を創造できるエリアのビジネス“機会”を事業化できれば、社会・環境問題の解決と、企業の利益・競争力向上は両立でき、社会（・地球）と企業の両者にメリットをもたらすこととなります。もちろんこの水色のエリアは、経済同友会が公表した（図表 2）上部の「社会ニーズを先取りする経営（価値創造をめざす「攻めの」経営）」、つまり「攻めの CSR」に該当します。

(図表 14) トリプルボトムラインと CSV の関係



(インターリスク総研にて作成)

以上

株式会社インターリスク総研は、MS & ADインシュアランスグループに属する、リスクマネジメント専門のコンサルティング会社です。  
環境リスクを、企業経営リスクとして捉える環境リスクマネジメント・コンサルティングを実施しております。  
これらのコンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問い合わせ先、または、お近くのあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

**お問い合わせ先**

㈱インターリスク総研 コンサルティング第一部 (環境G)  
TEL.03-5296-8913 <http://www.irric.co.jp/>

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。  
また、本誌は、読者の方々に対して企業の環境 CSR 活動等に役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製/©株式会社インターリスク総研 2012