

食品関連企業における CSR / CSV 経営の動向

公益社団法人 日本技術士会 登録
食品産業関連技術懇話会 会員
技術士（水産、総合技術監理部門） 村上 正信

1. 企業不祥事と CSR / CSV（社会貢献）経営

近年、国内外で国民経済を牽引する主要な産業（自動車、電機、建設等）の名門企業に於いて不正・不祥事が相次ぎ、社会経済の健全な発展はもとより、国民の身体、生命、財産、その他の利益に深刻な影響を及ぼしかねない環境下にある。

かつて2000年当時にも企業の不祥事が相次ぎ、危機感を持った日本経団連は「企業行動憲章」を2004年に改訂しCSR（企業の社会的責任、Corporate Social Responsibility）の重要性を唱え、その浸透を図った経緯がある。さらに2010年にはISO26000の発行に依って、多様化していたCSRの解釈が明確にされたのを機に、「企業行動憲章」を更新¹⁾している。そして、その前文に於いて企業の位置付けを「利潤を追求する主体」から「付加価値を創出し、雇用を生み出すなど経済社会の発展を担う主体」へと転換を明確にしている。

またこの間、企業各社による情報開示、説明責任に係る努力も投資家向けの財務情報はもとより、非財務情報であるESG（環境・社会貢献・内部統制）情報開示も積極的に行なわれてきている。さらに、最近では企業の全体像を効果的に把握する等の趣旨に基づき、多様化した開示情報を統合する統合報告書への取り組みも評価され

つつある。

上述の企業の不正・不祥事の直接的な原因は夫々にあるにしても、国内外で相次いで生起するのは、何か共通の要因があるように思える。所謂、新自由主義経済が2008年のリーマンショック以降も成長の踊り場にあると云われて飽くなき経済合理性の追求を継続（図1）したことが、企業等の組織の倫理的な更なる疲弊と中間層の減衰を招き、社会経済の健全性に影を落としている、と懸念される²⁾。

有識者の中にも、1980年代からの資本市場における急速なグローバル化と、株主利益を最も重要視する株主至上主義の下での短期志向による経営によって、社会的ミッションが軽視されてしまったのではないかと、という分析³⁾や、CSRへの取組についても組織の本業との相互作用を生むまでに成熟していないのではないかと分析⁴⁾をされる諸氏もある。詳しくは原典をご参照頂きたい。

一方で、このような環境下でも健全な成長を志向する動きが主流である、と期待したい。なぜなら、各業界の主導的企業に於いてCSRの取組みに置いてきた軸足を新たな取組みのCSV（共有価値の創造、Creating Shared Value）に移し、ブレークスルーを志向する例が数多く報告⁵⁾されているからである。

CSV（詳細は後述）は、組織の本業に近い処で社会と共有の価値を創造しそれ自体で事業と

図1 新自由主義経済によるグローバル化と社会経済の変遷 (宇沢弘文氏講演録より)



して成立させる取組み、と云われている。企業の持続的な社会貢献のビジネスモデルとして期待されており、その動向について整理、記述してみたい。

2. 「企業の社会的責任」の変遷と食品企業

2-1. CSRとリスクマネジメント

我が国に於ける「企業の社会貢献（社会的責任）」の変遷を顧みると終戦後の高度経済成長期に遡る、と言われる。当時、国民経済を牽引する産業が軽工業から重化学工業へと移行した時期に当る。企業規模の急速な拡大により、大気、水質等の汚染による公害が発生し企業への不信が募ったため、環境汚染の低減と不信の払拭を趣旨として「企業の社会貢献」が前面に出されてきた。

1980年代には、プラザ合意による急速な円高に依って日本企業の海外進出が加速し、1970

年代以来の貿易摩擦と相まって、米国を中心に日本企業への批判が集中した。この海外からの不信を払拭する趣旨で「社会的責任」が唱えられる事になる。

さらに1990年代、92年の国連リオサミットに於いて「持続可能な開発」が中心的な概念とされ、95年に環境基本法の制定、98年に環境アセスメントの制度化がなされたことから、2000年代には、企業経営に持続可能な開発に寄与する「社会的責任」を組み込むCSR経営が浸透していった。

一方、2000年代後半になると長期的な景況感の停滞は否めず、企業にとって社会貢献活動はコストと認識され、CSR活動の継続性に懸念が示されるようになってきた。この為、2010年代にかけてCSRの概念を企業の事業やマーケティングに取り込もうとする検討がなされ、「戦略的CSR」が提唱されている。さらに、企業が創造する社会的価値を事業の付加価値や本業の競争力強化にも生かして企業価値として享

受するというCSVに繋がっていく。

2-2. 食品企業のサプライチェーンCSRリスク

食品関連企業も、無論、新自由主義経済や企業不祥事の埒外でもなく影響を免れていた訳ではない。むしろ日常生活を支える「最寄り品」の提供者として、より強く影響を受けて来た、とのご指摘もあるかもしれない。従ってリスクマネジメントとしてのCSRの取組みも、情報開示も積極的になされてきた。

食品業界は構造的に輸入原料に依存しており、生産・採取、加工・製造、流通、消費に至るサプライチェーンのトレーサビリティの確立は、元より重要な課題である。そして、昨今の新たな課題として、サプライチェーン上の調達先の「社会的な不祥事」に調達者が巻き込まれて悪影響が及ぶ事態があることを視野に入れざるを得ない社会環境にある。

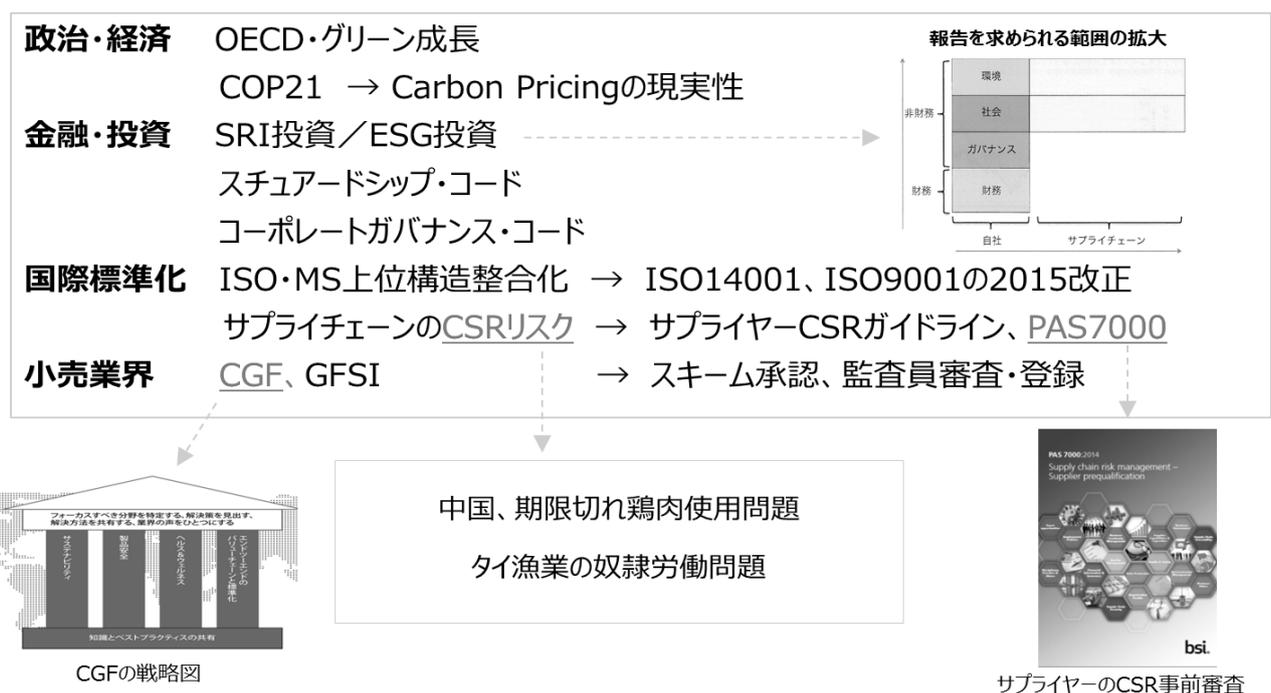
2014年に中国で報道された使用期限切れ鶏肉入りの加工食品問題（衛生規範違反）は、発覚当日の内に各国の供給先企業に影響を及ぼし、日本の外食産業やコンビニエンスストア・スーパーの一部では販売中止の処置を採らざるを得なかった。

また同年、英国で報道されたタイの財閥系食品企業における「タイ漁業の奴隷労働による漁獲物の調達、販売」（人権・労働問題への加担）問題により、当該食品企業は、欧州域の主要な量販店から取引停止の処分を受け、経済的な損失だけでなく信用の毀損も招いた。国内においても、2013年末に起こった冷凍食品農薬混入事件はグループ企業の内部統制の不備もその原因の一つに挙げられ、罹患者の健康被害はもとより、当該グループ企業に深刻な影響を及ぼした。（図2）

公衆衛生に強く影響を及ぼす食品企業において、多様化し複雑化するサプライチェーン

図2 リスクと機会の変遷

リスクと機会の源流は、2008年以降、米流の新自由主義経済に基づくグローバル化から、欧州流の競争戦略としてのグローバルルール（「法」的志向性）に移行したか



のCSRリスクは確実に視野に入れておくべき課題となったことを、再認識しておく必要がある。一方で、食品産業の大多数はCSRの取組に経営資源を振り向ける事が困難な中小企業で構成されており、中小企業の殆どが、必要性は認識されていてもリスクマネジメントとしてのCSRに踏み出せないでいるのが現状であると考えられる。大手食品企業においても、メセナ（芸術文化保護）とフィランソロピー（寄付及び慈善活動）等で社会貢献が認められ社会的責任を果たして好印象を与えるという効果だけでは、継続的に経営資源を振り向けるには困難さが伴ってきている。このような経緯の中、CSVが提唱されている。

3. CSVの方向性と食品企業の先進事例

CSV（Creating Shared Value）は、平成26年版の中小企業白書の第3部第3節「社会価値と企業価値の両立」にも取り上げられている。

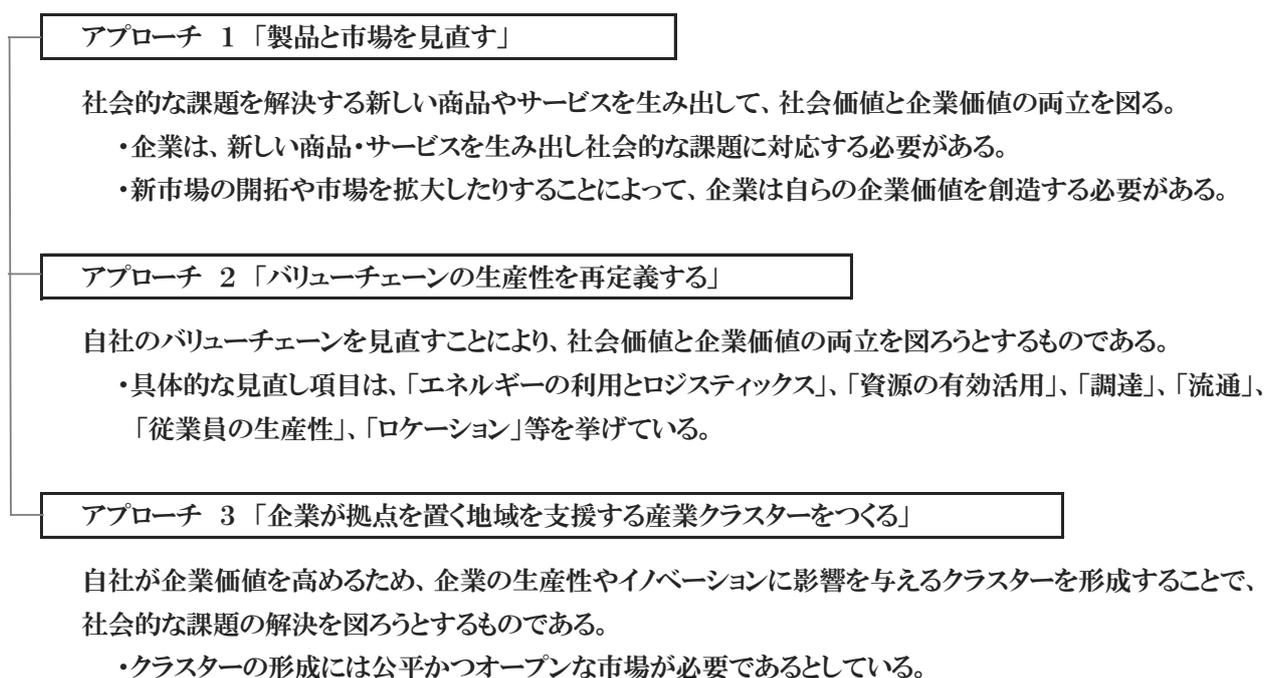
米ハーバード大のマイケル・E・ポーター教授が2011年に論文で提唱したもので、「共有価値の創造」あるいは「共通価値の創造」と邦訳されている。その概念は、「企業が事業を営む地域社会や経済環境を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」と定義される。コストを踏まえ社会と経済双方の発展を実現することを前提に、社会のニーズや問題に取り組み社会的価値を創造すると共に経済低価値の創造も実現するもので、企業の成功と社会の進歩は事業活動を通じて結びつくべき、としている。

さらに、ポーター教授は次の三つのアプローチ、「製品と市場を見直す」「バリューチェーンの生産性を再定義する」「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」を挙げて、取組みの方向性を示している。（図3）

3-1. 製品と市場を見直す

このアプローチは、社会的な課題を解決する新しい商品やサービスを生み出すことで社会価値と企業価値の両立を図る、というものである。

図3 CSVの3つのアプローチと企業に必要とされる対応（平成26年版、中小企業白書より）



このため、企業は新しい商品・サービスを生み出し社会的な課題に対応するだけでなく、新たな市場を開拓したり市場を拡大したりすることによって、自らの企業価値を創造する必要がある。食品企業の事例として、①Y社（飲料）の高齢者見守り事業がある。乳飲料の宅配時に独居高齢者の安否確認をするもので高齢者の見守り（社会価値）と本業の競争力強化（企業価値）を生み出している。②S社（小売業）の買い物支援事業がある。高齢者や仕事や家事で日常の買い物が困難な「買い物弱者」の支援（社会価値）と顧客層の拡大（企業価値）を両立している。③M社（乳業）の電解水事業がある。高感染性ウイルスによる食中毒の発生抑制（社会価値）と当該事業の収益（企業価値）を生みだしているなど、このアプローチによる取組みが、これらのほかにも多く実践されている。

3-2. バリューチェーンの生産性を再定義する

このアプローチは、自社のバリューチェーン（例：調達から消費までの経路）を見直すことにより、社会価値と企業価値の両立を図ろうとするものである。企業のバリューチェーンは、社会に影響を与えているため、この部分を見直すことにより、社会的な課題を解決すると同時にコスト削減などの企業価値の創造が実現されるとしている。具体的な見直し項目として「エネルギーの利用とロジスティックス」、「資源の有効利用」、「流通」、「従業員の生産性」、「ロケーション」等が挙げられる。食品関連企業の事例として、コンビニエンスストア各社の「セーフステーション活動」があり、警察庁の要請を受け「まちの安全・安心の拠点」「次世代の青少年健全育成」の活動を2005年から実施しており、地域からのブランド価値向上（企業価値）を果たしている。

3-3. 企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる

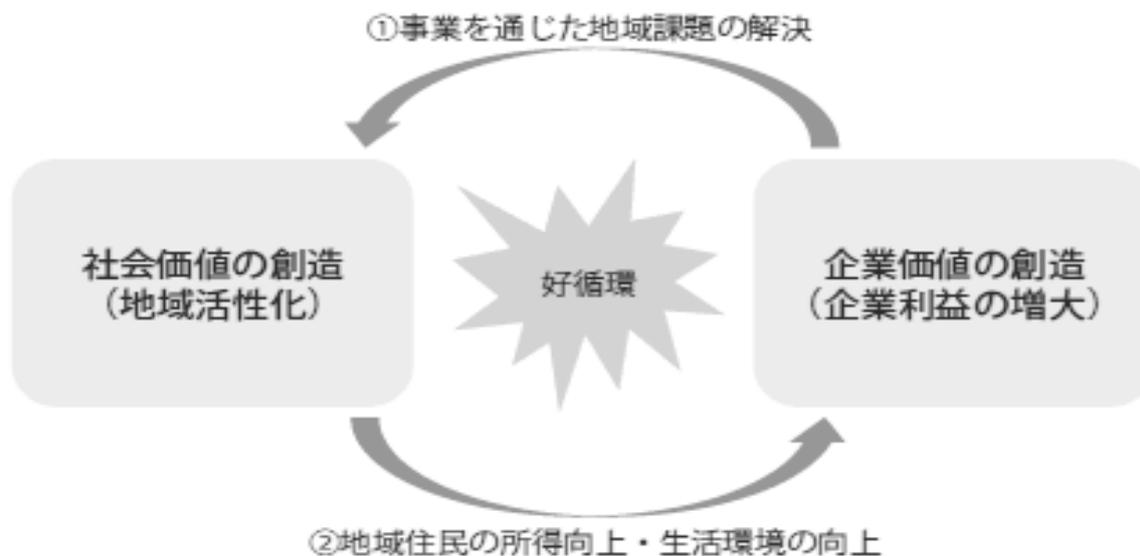
このアプローチは、自社が企業価値をたかめるため、企業の生産性やイノベーションに影響を与えるクラスターを形成することで、社会的な課題の解決を図るというものである。例えば、調達先の途上国において労働者が搾取されたり、サプライヤーに適正価格が支払われなくなったりすると生産性が悪化するため、クラスターの形成には、公平かつオープンな市場が必要であるとしている。食品企業の事例として、I社（飲料）の原料生産農家振興事業がある。高齢化や後継者不足が深刻な生産農家（原料供給者）への支援として契約産物の全量買い取りや生産技術提供などを通じて農村部の振興（社会価値）と原料の安定調達（企業価値）を両立させている。

3-4. 中小企業にとってのCSVの可能性と意義

前述の中小企業白書⁶⁾では、「社会価値と企業価値の両立は中小企業・小規模事業者でも実践し得るし、むしろ、古くから地域に根差して事業を行ってきた中小企業・小規模事業者にとって、直面する地域特有の課題にこそ、新しいビジネスの可能性、『生きる道』があるのではないかという可能性を示していきたい。」と述べられている。（図4）

また「一方で、地域課題は絶えず変化していくため、その変化に柔軟に対応することが求められる。（中略）時には自らのビジネスモデルを見つめ直し、その地域課題やニーズに対応したビジネスモデルを再構築するという柔軟な考え方も必要である。」との指摘もされている。つまり、大手企業に比べて経営資源に制約のあることを踏まえて、自治体等からの公的支援を含めたりリスク軽減策を組み込んだ取組みを考慮に入れて、中小企業・小規模事業者によるCSVへの取組の可能性と意義が示されている。

図4 中小企業等による地域活性化、企業利益増大を両立するモデル



出典：平成 26 年版、中小企業白書より

終わりに

食品製造業界でも、近年の「企業の社会的責任」の実践における変化として CSR に加えて CSV にも広がりを見せている。その方向性も、提唱者の言う三つのアプローチを活かして全方位に展開されている。いずれも、企業の本業に近い処で取り組みをされており事業として成

立していることから、今後とも、CSR 並びに CSV への取組みは促進されると思われる。

また、財務体質が堅固な大企業もさることながら、地域に根差した中小企業においても、「顔の見える信頼関係」という強みを生かした CSV の取組みが自治体等の公的支援の下で進展すると期待されている。

<参考文献>

- 1) 日本経団連、企業行動憲章、2010.9.4
<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/cgcb/charter.html>
- 2) 日本医師会、平成 21 年度医療政策シンポジウム、2010.2.5、宇沢弘文特別講演録「社会共通資本としての医療」
http://dl.med.or.jp/dl-med/nichikara/21issympo/sympo21_1.pdf
- 3) ニッセイ基礎研究所、研究員の眼「最近の企業不祥事を考える」不祥事からの再生には社会的責任の視点が不可欠、百嶋 徹、2015.12.28
<http://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=51780?site=nli>
- 4) ニッセイ基礎研究所、基礎研レター、「CSR の実践」と「CSV の実現」、川村雅彦、2016.3.22
<http://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=52537?site=nli>
- 5) CSV 事業の先進事例分析を通じた支援の枠組みに関する調査研究事業報告書、2014.3、株式会社野村総合研究所
https://www.nri.com/jp/opinion/r_report/pdf/201404_csv1.pdf
- 6) 平成 26 年版 中小企業白書、
http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/h26/html/b3_5_3_1.html