

# CSR (企業の社会的責任) の全体像

岡本享二

ブレーメン・コンサルティング 代表取締役

新聞や雑誌で「CSR」という言葉を目にするのが多くなりました。「CSR = 企業の社会的責任」と記述されていると、なんとなく意味は想像できますが、はっきりしたイメージがわからないのが CSR ではないでしょうか。

その理由は、CSR 自体がどんどん「成長」していることと、発信者それぞれの立場によって、視点や思い入れが違っているからです。金融関係者は「CSR すなわち SRI (社会的責任投資)」と答えるかもしれません。経営コンサルタントなら「ステークホルダーとのコミュニケーションが大切です。CSR 報告書をつくりなさい」と忠

告するかもしれません。企業のトップにたずねても、それぞれの企業の実情にそった回答しか返ってこないものです。国によっても CSR のとらえ方やポイントがそれぞれ違ってきます。

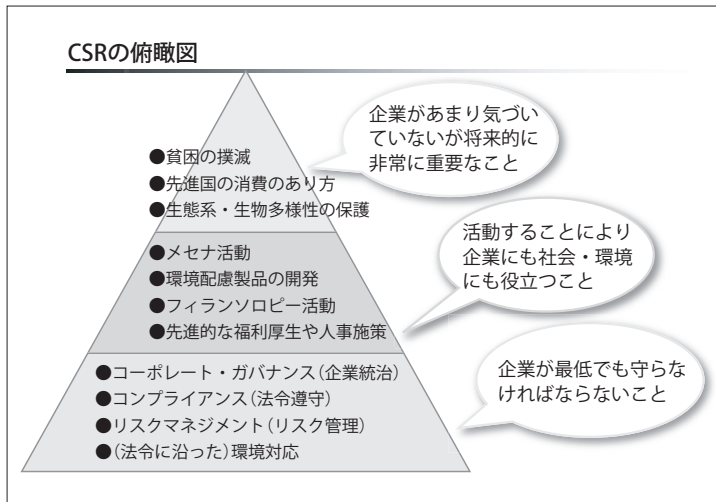
## 1 CSR を俯瞰的に眺めてみると

そこで、CSR を大きな三角形にして眺めてみましょう(図表—1)。ベースの部分が「コーポレートガバナンス(企業統治)」「コンプライアンス(法令遵守)」「リスクマネジメント(危機管理)」「法令に沿った環境対応」などの、『企業が守らなければならないこと』です。いわば車に乗るための運転免許証のようなものです。企業経営のライセンスともいえるでしょう。

日本ではこの部分にとくに焦点が当たっています。確かに、ガバナンスやコンプライアンスの部分はしっかりやらなければ会社は存続しないでしょう。これらの部分は CSR を3つに分けたとして『MUST (必ずやらなければならない)』部分です。

もう1つは『Nice to have(あ

図表—1 CSR を俯瞰的に眺めてみると



ればさらによい』にあたる部分です。先進的な人事施策、優れた福利厚生、メセナ活動などがあります。

『Nice to have』部分の推進にはそれなりのコストもかかりますが、それに見合った結果として、ブランドイメージの浸透、優秀な社員の獲得、社会評価の高まりなどが期待できます。優良企業が積極的に取り組んで、他社との差別化を競っている分野でもあります。

3つ目のとんがった部分には「生態系・生物多様性の保護」「貧困の撲滅」「先進国の消費のあり方」といった、全世界的な問題に取り組む事柄が存在しています。こうした問題に取り組むことは、世界的な大企業でも難しいのが現状です。貧困の撲滅とひと口にいても、地球の裏側で起きていることでもあり、その原因も非常に複雑です。

先進国の消費のあり方を見直すということは「モノをたくさんつくらない」「売らない」ということにつながります。これは企業にとって、簡単に実現できるものではありません。しかし、これこそが『CSRの本質』であるといえます。

今回のCSR全6回シリーズを読み終えたとき、この意味がご理解いただければ幸いです。それでは、次に進みましょう。

## 2 「企業の社会的責任」の変遷

第2次世界大戦以降の経済は、活発な企業活動によって急激に発展してきました。20世紀の企業経営は経済中心であり、財務内容次第で企業の善し悪しが判断されてきました。やがてヨーロッパを中心に、1990年ごろから企業の価値を財務内容の善し悪しだけで判断すべきものか、疑問を呈する動きが出てきました。いわゆるトリプルボトムラインといわれる経済・環境・社会の3項目を、1つの企業評価の尺度とする見方です。

急激な経済発展は貧富の差を広げ、富める国と貧しい国の南北格差を広げてしまいました。環境の破壊もこの50年間に顕著となり、地球

温暖化、森林破壊、砂漠化、水資源の枯渇などの実態が、科学的データの下に明白になってきました。

CSRで取り上げられる社会問題には、雇用、労使関係、機会均等、労働・安全・衛生のような項目から、日本では問題にならないような児童労働、強制労働問題などがあります。また、顧客の健康・安全、製品サービス・ラベリング、プライバシーの尊重などの製品責任を問う項目もあります。企業の法律遵守性を問う項目としては、贈収賄、政治献金、不正競争、不正価格設定などがあります。

このように、21世紀の企業経営では財務諸表だけで企業を判断する時代は去り、正しい環境への配慮や、社会法規の遵守が求められるようになってきました。CSRのこれら一連の動向は公平、公明、公正な社会を築くために、経済一辺倒の今までの社会から、より豊かな社会へ転換しようとする願いが込められています。

「企業の社会的責任」という言葉自体は真新しいものではありません。1960年代から70年代には、公害問題でさかんにマスコミに登場するようになり、80年代には社会貢献活動などを通して一般化してきました。1990年代になって、欧米の企業がグローバル化する中で新たな重要課題として再浮上し、大きくクローズアップされ始めたのです。

従来企業の社会的責任と、90年代以降のCSRで言うところの企業の社会的責任の違いは次の3点です。

- ① グローバル化により先進国と後進国の南北格差が明確になってきた
- ② 情報技術の発達によって世界中の人々が公平・公明・公正さの必要性を認識した
- ③ 地球環境の劣化が科学的根拠の下に明白になった

これら3つの動向が、従来企業の社会的責任からグローバルな社会的責任、すなわち企業経営の仕組み、経済・会計の仕組みさえ変えるほどの、大きな社会変化となって押し寄せてきたのです。

### 3 社会システムの発展と自然界の仕組み

株式会社制度も企業会計の仕組みも、最近2、3百年につくられたものです。たとえば、皆さんのようにコツコツとモノをつくる製造業の方々から見れば、金融業界の方が年間成績によって何百億円もの報酬を得た話を不思議に思ったことでしょう。

金融業界では計算上その報酬が正当なこととして与えられるのですが、社会全体から見ると、その仕組みはおかしいのです。地球環境の悪化を考慮すれば、科学技術の発達をあらゆる局面で活用して、このシリーズ第4回で詳細はお話しますが、金融システムの仕組みも大きくつくり変える必要があります。

地球の歴史43億年に比較したら、あまりにも短期間に一部の人々に有利な仕組みをつくり、問題が噴出したのです。自然界では昆虫に代表されるように、急激に種を増やしたものは急速に消滅の道を辿ります。人工的につくられたシステムであればなおさら、常に見直し、修正していかなければなりません。CSRの発想は行き過ぎた経済中心、環境破壊を是正するものです。

CSRとして社会、環境問題への取組みが、企業価値の測定において重要になったことは、ここ数年の間に企業経営者に認識させられた事項ではありますが、その認識度や理解度はまちまちです。また、CSRの定義そのものも多様です。次項では、皆さんに身近な3つの視点からCSRを考えてみました。

### 4 CSRの発展

CSRは、メセナ活動、企業倫理、環境経営から発展したという見方があります。この説は一面正しく、一面間違っているといえます。CSRはそもそも「企業が社会問題と環境問題を自社の業務および利害関係者とのやりとりに自主的に組み込むこと」なのです。この「自主的に組み込む」というところが、今までの企業活動と一線を画するところです。

#### (1) メセナ活動とCSR

メセナとは、フランス語で芸術・文化の庇護、特に企業による芸術・文化の援護活動を指しています。欧米の企業の中でも、利益の上がっている企業が社会への利益還元策として、芸術や文化活動に資金を提供したことが始まりです。日本でも1980年代から数々の企業が芸術・文化活動に資金の提供をしてきました。メセナ活動自体は歓迎されるものですが、得てして企業の業績によって活動が左右される傾向があるため、不況になるとその継続性が危ぶまれるという問題点があります。CSRが目指す活動は業績が良いからやるというわけではなく、企業および社会の持続性を狙って継続的に行うことが特徴であり、メセナ活動とは一線を画していますが、現在のCSRに連綿とつながるものです。

#### (2) 企業倫理とCSR

もはや旧聞になりましたが、エネルギー大手企業・エンロンや通信大手企業・ワールドコムなどの破たんにより代表されるように、企業が株主価値を追求するあまり名門会計事務所をも巻き込んで不正会計操作を行い、株価を維持しようとしたことが問題となりました。わが国でも約15000人の大量食中毒事件を発生させた乳業会社の事件や、10年以上にもわたってユーザーからのクレーム情報を隠し続けた自動車会社の事件に見られるように、消費者を顧みない企業のエゴによって企業倫理が失墜していった例があります。

ここでタイミングよくCSRが社会で展開されたため、企業倫理とCSRを結んで考える傾向があります。しかし、このような法令遵守(コンプライアンス)違反は、「企業が社会問題と環境問題を自社の業務および利害関係者とのやりとりに自主的に組み込むこと」という本来のCSRから見れば、CSR以前の問題といわねばなりません。

#### (3) 環境経営とCSR

1990年代の初頭は、経営に環境対応を入れることはコスト要因としてとらえられていましたが、徐々に、そして21世紀に入ってからは

図表—2 本連載の今後の予定

<p><b>第1回(10月号)「CSR(企業の社会的責任)の全体像」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☆CSRを俯瞰的に眺めてみると</li> <li>☆「企業の社会的責任」の変遷</li> <li>☆社会システムの発展と自然界の仕組み</li> <li>☆CSRの発展</li> <li>☆CSRにおいて役割の大きい製造業</li> </ul>	<p><b>第4回(1月号)「製造業は生物から学ぶ(Biomimicry)」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☆自然から学ぶバイオミミクリー</li> <li>☆なぜCSRにバイオミミクリーが重要なのか</li> <li>☆自然から学んだ数々の事例</li> <li>☆金融システムにも自然界から学ぶ発想の適用</li> </ul>
<p><b>第2回(11月号)「リスクマネジメント、ガバナンス、コンプライアンス」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☆CSRはリスクマネジメント・ガバナンス・コンプライアンスだけか</li> <li>☆日、米、欧のCSRの違い</li> <li>☆日本に欠けているマネジメント・システムの徹底</li> <li>☆CSR、3つの本質                     <ul style="list-style-type: none"> <li>貧困の撲滅</li> <li>生態系・生物多様性の保護</li> <li>先進国の消費のあり方</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>第5回(2月号)「CSRと先進国の消費のあり方」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☆世界の貧困の撲滅</li> <li>☆先進諸国の消費のあり方を考え直す</li> <li>☆日常生活で気が付けば、何か変</li> <li>☆「ちょっと我慢」の社会への転換</li> <li>☆マスマス時代の終焉</li> <li>☆個人が行動すれば、企業が変わり、社会が変わる</li> </ul>
<p><b>第3回(12月号)「金融界を揺り動かしたCSR ～SRIからPRIへ～」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☆SRI(社会的責任投資)とは</li> <li>☆SRIの動機</li> <li>☆海外、国内のSRI市場</li> <li>☆「責任ある投資のための企業評価基準」とは</li> <li>☆企業価値とCSR</li> <li>☆金融界の新しい動向とPRI(責任投資原則)</li> <li>☆個人投資家が鍵を握るCSR/SRIの発展</li> </ul>	<p><b>第6回(3月号)「競争優位をもたらすCSRから見たマーケティング考」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☆広義のCSRから見えてくる新しいビジネスの創造</li> <li>☆売りつける発想から健康や生活を守る発想へ</li> <li>☆売り切りの発想からリースやレンタルでサービスを提供</li> <li>☆CSRは時代とともに変化する(CSRは時代変化のシグナル)</li> <li>☆CSR推進に欠かせない、トップのリーダーシップ</li> <li>☆生態系・生物多様性保護の重要性と生活への取組み</li> </ul>

明らかに環境技術が企業を引っ張る時代に変わっています。いわば、今までお荷物だった環境対応が利益を生む源泉に変わってきたのです。自動車エンジンで低燃費を実現すれば、販売競争に打ち勝つことができ、環境に配慮した製品はブランドイメージを高め、総じて原材料の使用も少なくとも済みます。環境経営はペイしはじめたのです。

環境設備の導入は一時的にはコスト高になりますが、長期的にみれば土壌汚染や水質汚染の修復費用の低減をはじめとするリスクマネジメントとして、投資したコストも十分に回収できます。また、環境配慮の進んだ製品は部品や原材料の使用量が少なくなる傾向があり、コスト削減につながっています。このように環境経営の法規制を超えた自主的な活動は、CSRにつながっていくものです。

## 5 CSRにおいて役割の大きい製造業

CSRの推進にあたっては、社会全体、地球全

体を視野に入れた、経営者のさらなる自主的で積極的な行動が望まれます。なぜなら、環境対応に関してはある程度、環境会計で投資と利益の回収が計算できるようになってきましたが、CSRの社会性項目については、投資と利益の関係が明確に計算できないからです。CSR経営はまだまだペイするには時間がかかりそうですが、環境経営と同じ行程を進むものと思います。

製造業界は省エネ、化学物質の使用の削減、製造工程における原材料の削減など、環境対応のあらゆる分野で顕著な効果を上げてきました。今回のCSRシリーズ第4回で取り上げますが、バイオミミクリー(生物から学ぶモノづくり)など、製造業が広義の意味でのCSRを牽引する役割は大きいと思います。私の持論ですが、究極のCSRは「自然に帰れ」「製造も金融などの仕組みづくりも、生態系から学べ」というところにあるのです。

第2回以降もご愛読、よろしくお願ひいたします(シリーズの予定は図表—2にあるとおりです)。