

CSRは「コーポレートガバナンス・コンプライアンス・リスクマネジメント」だけなのか

岡本享二

ブレーメン・コンサルティング 代表取締役

先月号では、CSRを大きな三角形にして眺め、基本になる部分としてリスクマネジメント(危機管理)、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)、法令に沿った環境対応など「企業が守らなければならないもの」があることを述べました。今回は、その日本企業がもっとも力を入れているCSRの基本部分のお話です。

それぞれのテーマごとに何冊も専門書があるように、詳細をここで述べる誌幅はありませんが、要点を提示し、それらをスムーズに経営に活かすための「マネジメント・システムのあり方」を説くために「日・米・欧のCSRの違い」「CSRの本質」に触れていきます。

CSRの基本部分を遂行するためには、CSRの全体像を理解して、統合的なマネジメントシステムを機能させる必要性をご理解ください。

1 日・米・欧におけるCSRの背景と違い

CSRの源流ともいえるヨーロッパと、メセナ活動やフィランソロピーの発達しているアメリカの状況を日本と比較しながら考察していきます。ヨーロッパは環境・社会・経済のトリプルボトムラインといわれるバランスのよい3本柱でとらえています。一方、日米は環境・経済が主流で、社会問題のとらえ方が欧州に比べると

少ないといわれています。

(1) ヨーロッパにおけるCSRの背景

ヨーロッパ諸国は、歴史的に内戦や大陸間の戦争が多い地域です。市民としての自立心が強く、国に頼るよりも市民自らが行動する傾向にあります。ヨーロッパのCSRの起源は、1920年代のキリスト教の一部会派による教会資金の運用から始まったと言われています。

当時、アルコール、たばこ、ギャンブル、武器製造などに関する産業への投資はしないというネガティブスクリーニングが議論されました。近年の背景として、ヨーロッパ諸国の24歳以下の失業率が10～40%と非常に高率を示していることや、グローバル化によってナイキやリーバイスに代表される児童労働の問題がCSRの後押しをしたと言われています。

ヨーロッパのCSRの定義として「欧州マルチステークホルダーフォーラム」(2004年6月)の最終報告書に掲載された、以下に示す定義が大変参考になります。

“CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interactions with their stakeholders on a voluntary basis.”

「CSRとは企業が社会問題と環境問題を(従来の財務問題と同じように)企業の責務として

図表—1
家訓や家憲の代表例

<p>■企業本来の役割を説いた代表例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・売って悦び、買って悦ぶ (三井殊法) ・三方よし(売ってよし、買ってよし、世間よし) (近江商人) ・伝来の家業を守り、決して投機事業を企つるなかれ (伊藤松坂屋) ・先議後利 (下村彦右衛門) ・一時の機に投じ、目前の利にはしり、危険の行為あるべからず (住友家) ・徳義は本なり、財は末なり、本末をわするなかれ (茂木家)
<p>■顧客志向の経営を説いた代表例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・物価の高下にかかわらず善良なる物品を仕入れ、誠実親切を旨とし、利を貪らずして顧客に接すべし (伊藤松坂屋) ・确实なる品を廉価に販売し、自他の利益を図るべし 正札掛け値なし 商品の良否は明らかにこれを顧客に告げ、一点の虚偽あるべからず 顧客の待遇を平等にし、いやしくも貧富貴賤に依りて差等を附すべからず (高島屋四つの綱領) ・わが営業は信用を重んじ、确实を旨とし、以って一家の隆盛を期す (住友家)

利害関係者とのやり取りの中に自主的に組み込むこと」

ヨーロッパのCSRの特徴は、失業問題やグローバル企業の社会問題に端を発して、強力なNGO / NPOに代表される市民の手を借りた民主主義構造が作られている点にあります。

社会問題や環境に重点が置かれているので、日本で言われているような「CSRとコンプライアンス・ガバナンスを結び付ける」傾向はあまり見られません。むしろ、コンプライアンス・ガバナンスは法令遵守という点から、CSR以前のものとしてとらえています。さらに、環境問題として生態系の保護や生物多様性への配慮などの積極的な市民活動も特徴です。

(2) アメリカにおけるCSRの背景

1890年代に「企業家の富の保有と慈善寄付行為」に関して、また、1920年代にはヨーロッパと同じく教会を中心として、たばこ、武器、アルコールなどの不買運動の形で企業の責任が議論されました。1962年にケネディ大統領が「消費者の4つの権利」(選択する権利、知らされる権利、安全である権利、意見を反映させる権利)を宣言し、新しい時代における消費者主権の在り方を提起しました。

その結果、さまざまな消費者活動が誕生し、たとえば、ゼネラルモーターズ(GM)に対して告発問題を投げかけたラルフ・ネイダー氏は、実際にGM社を相手取って欠陥車問題で訴訟

を起こし、勝訴するとともにGMに社会的責任を要求する運動を展開しました。

1970年代になると、数々の社会・政治的不祥事が発生し、ニクソン政権によるウォーターゲート事件、企業の海外進出に伴う贈収賄などに対する世論の高まりから、企業倫理が重視されるようになりました。

アメリカにおけるCSRは株主価値中心、利益最優先の土壌から、地域貢献や寄付行為など企業が社会に対して果たすべき社会貢献活動へと発展していき、さらに近年のエンロン事件やデータコム事件において、さまざまな法令遵守違反が発生したという歴史的背景のもとに、企業倫理は不祥事がもたらす被害の予防に重点を置いたリスクマネジメント的な色彩を深くしてきました。

(3) 江戸時代に見る日本のCSRの原点

グローバル化や情報技術の発展による今日のCSRとは規模や根本の考えに相違がありますが、わが国でも江戸時代の商家の家訓には、現在のCSRに通じるものが見受けられます。江戸時代の商人の多くは商活動に対する考え方を家訓や家憲として設定し、代々受け継いできました(図表—1)。

これら商家の家訓からは「投機的な事業を戒め、本業中心にして人々のお役に立つ」といった考え方が確立されています。現代社会においてもCSRの一環として「社会との共生」というこ

とが一般化しつつありますが、江戸時代の多くの商人が「公益を先にし、私利を後にすべし」という考え方を基本に活動していたことは、現代人が見直さねばなりません。

2 マネジメントシステムの徹底の重要性

リスクマネジメント、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、法令に沿った環境対応などはCSRの基本中の基本であり「企業が守らなければならない MUST の部分である」ことを再三お話してきました。これら基本部分には、各種の法律、条令、業界の自主ルールなど、より所となる正解が存在しているわけです。ヨーロッパではCSR以前の問題としてCSRの範疇に入れないほどです。では、なぜ日本では守られ難いのでしょうか？ その1つの解決策がこの節です。

(1) CSRに欠かせないトップのリーダーシップ

現代の経営は財務面にとどまらず環境、社会面も問われていることは周知の事実です。企業トップがCSR面でのリーダーシップに欠けると「CSRにかかわる組織や委員会がやたらに増える」「同業他社や、社会で評判になったCSR関連のイベントやプログラムの後追いをはじめる」「リスクマネジメント、コンプライアンス、ガバナンスなどの教育がどんどん増え社員の本業を妨げる」要因となってきます。トップがCSRを俯瞰的にとらえ、統合化して社内で展開しないとコストをかける割には効果が薄いものになってしまいます。

また、リーダーシップに欠けると、以下に示す①～④のような悪循環に陥りがちです。

- ① それぞれの項目を担当役員や担当部署に任せる
- ② 担当役員や担当部署は自分たちの責任を全うするために社内全体のバランスを考えずに、各責任者が担当した部門の教育やプログラムに力を入れる
- ③ その結果、各種教育やセミナーの消化で社員に犠牲を強いる

④ 本来CSRの推進は、社員にとっても『仕事が好き、やりやすくなる』ものであるのに、時間的負担を与え、CSRに対して対処療法的な印象を与えてしまう

トップのリーダーシップのもとに、CSRを統合化して社内展開すると「他社にない先進的な社会貢献活動や社員の自主的な参画が期待できる」「自社の経営目標にそったCSRプログラムの展開」「本業にCSRを活かしたビジネスの展開」「社員にとっては重複や不要な教育・プログラムで時間を割かれない」などの効果が期待できます。では、統合化するためには何が必要なのでしょうか。

(2) 統合的CSRの仕組みづくり(マネジメントシステムの必要性)

それには、図表—2のような4層からなるCSRのマネジメントシステムが必要です。日本のCSRではTier-1、Tier-2、Tier-3に相当するプロセスが疎かにされがちです。Tier-1、Tier-2、Tier-3が明確に構築されていれば、Tier-4に当たるところは、それぞれの事業所、部課、場合によっては個人や家庭に委譲できるものも多数あります。

ここで、理解を深めていただくために具体的な事例を紹介しましょう。

(3) 不二家が採用したAIBに見るマネジメントシステム

年初に不二家が食品安全面での不祥事を起こし、紆余曲折の結果、山崎製パンと技術提携しました。なぜ「安全・衛生」建て直しのために、山崎製パンが選ばれたのでしょうか？理由は山崎製パンがナビスコ社の資本を受けて以来行っている、AIB(American Institute of Baking)のマネジメントシステムにありました。AIBの「実務的、現場直結型、経費も比較的安い」という一般的にいわれている長所とともに、発祥の文化的背景や、実践のための仕組みを理解するとCSRの大変よい参考になります。

① AIBの文化的背景

AIBは1919年に製パン・製粉の研究機関としてアメリカで創立され、時代の要請によって

1940年代から安全衛生基準を業界内で自主的に作成、展開してきました。日本では「国が基準をつくらないから企業はどうすればいいかわからない」というケースがよくありますが、アメリカには「国の法律や基準設定を待っていたのでは実務に差し支える」と、自発的に業界の基準をつくっていく文化があります。

国が法律や基準を定めると、その範囲内さえ守ればよいという消極的な法令遵守に陥りがちですが、AIBの事例は、発祥そのものがCSRで言うところの「自主的」であると思います。

AIBの例に限らず、アメリカのマネジメントシステムや監査システムには見習うべきところがあります。その背景として人種や学歴の多様性がある「阿吽の呼吸で」というあいまいな上意下達を通じないため、誰でもが守るべき基準や対応方法がマニュアル化され、何層もの監査が行われてPDCA(Plan-Do-Check-Action)が回っているのです。

② AIBに見るマネジメントシステム

AIBのシステムも4つのレベルに分かれていて、それぞれに役割と責任があります。

Tier-1：トップマネジメント(社長)

Tier-2：担当役員

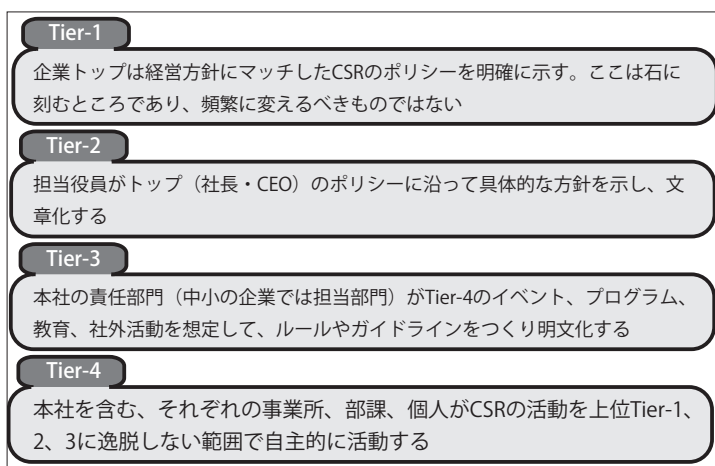
Tier-3：工場長

Tier-4：現場従業員

ただし、AIBのシステムを取り入れたからといって現場だけに作業や責任を押し付けることはできない仕組みになっています。

- Tier-1：食品安全衛生を確保するための方針と組織をつくり、企業として社会に全責任を負う(コミットする)
- Tier-2：社長方針を実行に移すべく必要なインストラクション(ガイドラインより権限が強く、命令書に近い)を作成し、適宜更新する責任を負う
- Tier-3：インストラクションに沿って当該工

図表—2 CSRのマネジメントシステム



場に即したガイドラインを作成、実行、現場を監督し、ガイドラインを適宜更新する責任を負う

- Tier-4：方針、インストラクション、ガイドラインに沿って忠実に職務を全うする

このように、AIBのマネジメントシステムでは、職責レベルごとに役割と責任を明確にすることによって企業としての行動の一貫性を守り、責任のたらい回しを防ぐ仕組みをつくっています。不二家の事例を見るまでもなく創業期の少人数で事業を行っているときには、企業理念や経営者の思いが十分伝わりますが、企業規模が大きくなると良質なマネジメントシステムなくしては役割と責任の所在が不明確になりがちです。

③ AIBの企業統治システム

企業統治システムも4層になっています。

A1：セルフアセスメント(自己評価)

A2：ピアレビュー(仲間うちの評価)

A3：社内監査

A4：外部監査

それぞれをみていくと、

- A1：各工場で社長方針、インストラクション、ガイドライン、に沿って実務がきっちり行われているかを現場で行う
- A2：他工場の実務担当者によるチェックを受けることにより、お互いの知識や経験を分

かち合う

- ・A3：企業内の監査部門による厳しい監査
 - ・A4：AIBの専任監査員による外部監査
- という4層のシステムが機能しています。

日本では外部監査に一番権威があり厳しいと思われるがちですが、欧米では企業統治の観点から、むしろ社内監査のほうが外部監査以上にハードルの高いケースが見受けられます。外部監査の効能は、むしろお客様をはじめとするステークホルダーに対して食品安全衛生が優秀であることの証を得ることにあります。

3 CSR、3つの本質

唐突な感もありますが、ここでCSRの本質(先月号のCSR俯瞰図のとんがった部分)について述べます。本稿の「CSR」を統合的に考えるとき、目先にとらわれず、CSRの本質にまで考えを巡らせていただきたいからです。

CSR論者によって考えも違っているとは思いますが、筆者が信じているCSRの本質とは「貧困の撲滅」「先進国の消費のあり方」「生態系・生物多様性の保護」の3点です。これらは世界的な問題解決の必要がありながら企業にとっては見返りが期待しにくい部分です。ただ取組みが難しいからこそ、ビジネスチャンスのあるところでもあるのです。もう少し詳しく解説を試みましょう。

(1) 貧困の撲滅

2001年9月11日のテロ勃発以降、アメリカでは貧困の撲滅を真剣に考え直す機運が起きました。「富の先進国への一極集中は、結局、テロによる甚大な被害や、その防止のための莫大なコスト負担になる」との考えです。

ちなみに65億の地球市民のうち十分な食料が行き渡らない民が約20億人、学齢期の7人に1人の割合で(約2億5000万人)児童労働者がいると言われています。昨年、マイクロソフトの創始者ビル・ゲイツや、著名な投資家ウォーレン・バフェットが、彼らのほぼ全財産を世界の貧困撲滅のための基金として寄付した

ことは解決への1つの試みでもあるのです。

(2) 先進国の消費のあり方

先進国の大量消費が温暖化問題だけでなく、発展途上国の児童労働、自然環境への重大な破壊活動(森林の伐採による養殖、鉱山資源の乱採掘など)の懸念を引き起こしています。

たとえば、金1Kgを生産するために平均3500トンの土石を掘り起こしているといえます。その結果、治水能力の劣化による水害をはじめ、住環境が破壊されています。天然資源として豊富にあった中型魚も、戦後60年間で漁獲効率のよいトロール船によって、その90%を獲り尽しました。このように、先進国の活発な消費行動が、回りまわって発展途上国で環境汚染や自然破壊、貧富の差の拡大、鉱物・食料資源の枯渇を招いています。

(3) 生態系・生物多様性の保護

「生態系」「生物多様性」という言葉は難しそうに聞こえますが、「自然に逆らわずに、謙虚に生き、自然からも学びましょう」というお誘い입니다。森や河川の自然が豊かで多様な動植物が生きていてこそ、経済的な財としての木材、薬草、食料などが手に入ります。サービス財として治水能力、温和な気候、人々の心の安寧を享受することができます。

現在のCSRでいう持続可能性は、どちらかというと企業のための持続可能性であり、社会のための、ましてや自然界の持続可能性とはいえない面があります。企業の持続可能性のために社会性項目を申し訳程度に網羅しているに過ぎないケースが散見されます。

社会全体の持続可能性のためには、生態系の持続可能性も追求しなければなりません。生物多様性や生態系の保全活動がなければ企業そのものの存続にかかわるからです。現在のCSRの論調には、この生物多様性や生態系の視点が欠けているように思われます。

このようにCSRの本質を遂行するためには、先に述べた統合的なマネジメントシステムを機能させる必要があるのです。次回は、金融界とCSRの動向について解説していきます。