

CSRが問う明日の企業像

小山 博之

- I CSRとは何か
- II ケースに見る企業の対応
- III 新しい価値観とその実践

I CSRとは何か

企業にCSR (Corporate Social Responsibility=企業の社会的責任)を求める動きが世界的に高まっている。ゆとりのある企業が自由意志にもとづいて社会的に意義があると認めた事業に寄付などをするといったかつての社会貢献とは異なり、企業評価の基準として、経済性、環境への配慮と並んで、社会的寄与を位置づけるもので、義務に近いとらえ方である。

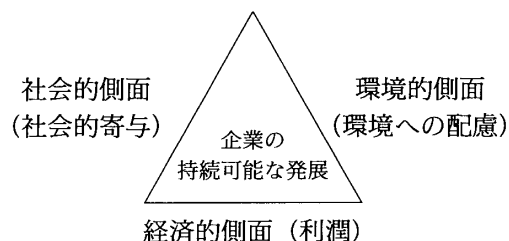
その核心にあるのが、1987年に環境と開発に関する世界委員会 (WECD) が国連に提出したレポートで初めて提唱した「持続可能な発展」(Sustainable Development) との概念で、それをもとに、同年設立された英国の経営戦略コンサルタント会社、サステナビリティ社が打ち出したのが「トリプル・ボトム・ライン」との考え方である。企業がゴーイング・コンサーンとして持続的に発展するためには次の三つの要件を満たさなければならないとする¹⁾。

- (1) 経済的にきちんと利潤を上げていること
- (2) 環境へ配慮していること
- (3) 持続可能な発展について社会的に寄与していること

ボトムラインとは決算書の最後に来る足し引きなどの計算をしたあとの最終数字のことである。企業を評価するには利潤が上がって

いるかどうかという経済面のボトムラインを見るだけでは不十分で、環境配慮、社会的寄与という他の二つのボトムラインも見なければならぬとする。この「トリプル・ボトム・ライン」の考え方は欧米で急速に支持を集め、CSRの推進力となっている。これを図示すれば、次のようになる。

第1図 トリプル・ボトム・ラインの概念



持続可能な発展のために利潤が必要なのは当然だし、環境配慮もいまや必要条件であるとの認識は一般化している。またこれらのボトムラインを測る基準も整備されている。これに対して、「持続可能な発展についての社会的寄与」はきわめてあいまいな概念であり、その達成度を測る客観的基準はいまのところない。ひとつの手がかりとして国連のアナン事務総長が1999年に提唱した「グローバル・コンパクト」を上げることはできる。人権、労働、環境の三分野で企業の自発的な実践イニシアチブとしてスタートしたもので、推進すべき9原則を掲げている。社会的寄与と関係の深い人権、労働分野の6原則は次の通りである²⁾。

¹⁾ John Elkington, Cannibals with Forks, London, Capstone Publishing, 1997年に詳しい

²⁾ 国際連合広報センター『The Global Compact』、2003年

人権

- (1) 自ら影響を及ぼせる範囲で、国際的に宣言されている人権の擁護を支持し、尊重する。
- (2) 人権侵害に加担しないようにする。

労働

- (3) 結社の自由と団体交渉権の効果的な承認を支持する。
- (4) あらゆる形態の強制労働の禁止を支持する。
- (5) 児童労働の実効的な廃止を支持する。
- (6) 雇用と職業に関する差別の排除を支持する。

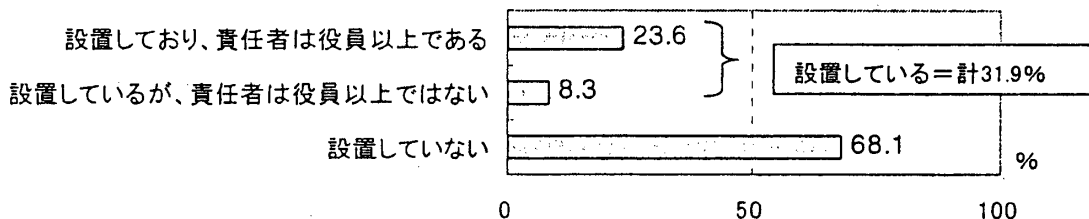
しかし、これらは文字通り原則であって、今後、積極的に社会的寄与をしようとする多くの企業にとってはこれだけでは不十分であり参考にならない。つまり、企業の持続可能な発展という正三角形を形成する三辺のうちの一辺が見定めにくいのである。見定めにくいところに、自らの信条にもとづいて線を

引いて正三角形を完成させるのが企業に課せられた仕事である。社会的寄与というボトムラインは利潤や環境配慮とは異なり、企業の独自性に大幅にゆだねられた価値体系であることを理解しないと正三角形は完成しない。

その一方で、ISO（国際標準化機構）によるCSRの国際規格をつくらうとの動きも出ている。品質や環境マネジメントと同様、企業の守るべき規格を国際的に統一しようというもので、ISOは2001年4月から議論を始めた。2004年6月に規格を制定するかどうかの結論を出すことにしている。国際規格の制定を先取りして第三者による認証の準備に入った認証専門会社もあれば、自社独自の基準にもとづいて、CSRによる企業評価を行って、企業をランク付けし公表する評価機関も登場している。

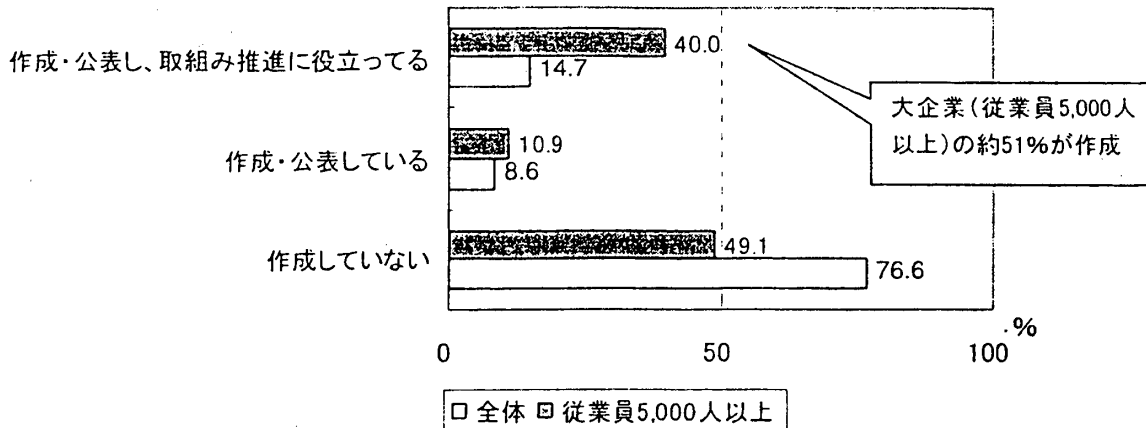
こうした混迷状態の中で、日本企業はどう対処しようとしているのか。経済同友会が2003年7月に実施した「日本企業のCSR：現状と課題」によると、グラフに見るように、

第2図 CSRに関する担当部署（ないし担当者）の設置



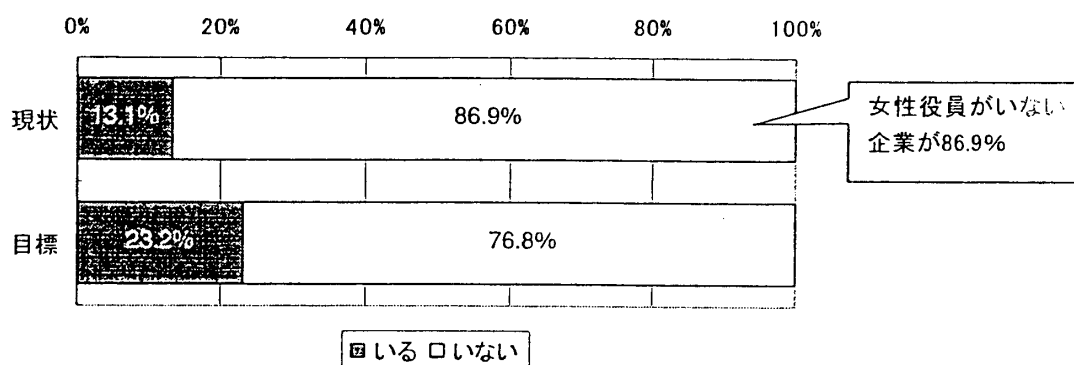
出所：経済同友会「日本企業のCSR：現状と課題 2003」

第3図 社会面を含めた社会・環境（持続可能性）報告書の作成



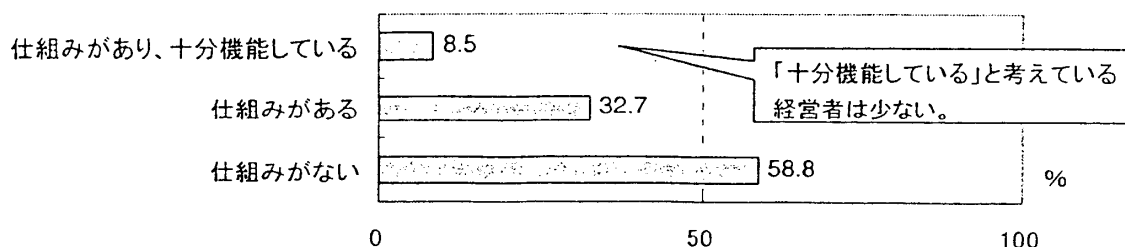
出所：経済同友会「日本企業のCSR：現状と課題 2003」

第4図 女性役員：1名以上いると回答した企業の割合（現状と目標）



出所：経済同友会「日本企業のCSR：現状と課題 2003」

第5図 現社長（および社長経験者）以外が次期社長候補者の選考に関与する仕組み



出所：経済同友会「日本企業のCSR：現状と課題 2003」

31.9%の企業がCSRに関する担当部署を設置し、大企業では50.9%の企業が社会面を含めた社会・環境（持続可能性）報告書を作成していることが分かる。その一方で、CSRの内容に踏み込んでみると、女性役員のない企業が86.9%、現社長（および社長経験者）以外が次期社長候補者の選考に関与する仕組みのない企業が58.8%に達するなど日本企業が今後取り組むべき課題が浮かび上がってくる。

日本企業の現状をひとことで言えば、CSRの意識あるいは危機感が高まり、組織づくりや対外的な報告書の作成に乗り出したが、自社独自のCSRの中身を打ち出すには至らず、まだ模索している段階といえる。例えば、これまで「環境報告書」を公表していた企業がトリプル・ボトム・ラインの社会的寄与を含めるようにして、名称を「社会・環境報告書」に変えたり、環境報告書と社会報告書を別冊で発行するなどの動きが見られる。しかし、いずれも環境的側面は詳細に記述しているのに対し、社会的側面に関する記述は内容

に乏しい。これは記述したくとも、社会的寄与の名にふさわしい活動の実態があまりないからである。

ソニーは環境・CSR戦略室を2003年に設置、2003年版から英文表記を先に出した「Corporate Responsibility Report 2003 社会・環境活動報告」を発売した。「社会的責任にかかわる情報を充実させる」のが狙いだとしているが、「人々とソニー」と題する社会的責任に関する部分の記述はわずか18ページで、「地球環境とソニー」の46ページの半分以下のスペースしかない。その内容も他社と大きく差別化する独自色に富んだものとはいえない。

こうしたことはソニーに限らない。トリプル・ボトム・ラインの重要性を認識して仕組みづくりには着手したものの、社会的寄与の内容を見定めかねているからにはほかならない。多くの報告書が読者からの意見・感想を求めるなど意欲は買うべきだが、それが結実するには至っていない。

そうしたなかで、社会的寄与の理念づくり

や、それに伴う具体的な企業行動の面で先行すると見られる三社のケースを次に見てみることにする。

II ケースに見る企業の対応

(1) リコー

●企業と個人のとるべき行動を明示

リコーは2003年1月に既存の社会貢献室とは別に社長直属の組織としてCSR室を発足させた。社会貢献室では「マッチングギフト制度」などによって社員のボランティア活動を支援してきたのに対して、CSR室はトリプル・ボトム・ラインでいう社会的寄与と環境を含むより広義の企業の社会的責任を明確に打ち出すのが狙いである。グローバルな視点で検討を重ねた結果、リコーグループCSR憲章とリコーグループ行動規範をまとめ、2004年1月から実施に移した。CSR憲章は世界的に適用する企業としての行動原則であり、行動規範は個人の守るべき行動規範と位置づけている。

同社にはビジネス行動規範と呼ぶ企業および社員の行動指針があったが、これを新しい経営環境を考えて見直し、対象をリコーだけでなく、子会社371社と関連会社24社を含むグループ全体に広げるとともに、憲章は企業向け、行動規範は個人(社員、派遣社員、パート、アルバイトなど約7万5000人)向けとよりきめ細かくしたのが特徴である。

リコーグループCSR憲章は四分野に分けて企業の社会的責任を果たすための原則を明記している³⁾。

【リコーグループCSR憲章】

〈誠実な企業活動〉

- (1) 品質・安全・情報セキュリティ・信頼性を確保し、環境への配慮および使いやすさを追求した、世の中に有用な商品・サービスを、開発し提供する。
- (2) 公正、透明、自由な競争を行うとともに、政治、行政、市民及び団体とは健全かつ正常な関係を維持する。

- (3) 自社の情報およびお客様の情報の適正な保護を徹底する。

〈環境との調和〉

- (4) 環境保全を地球市民としての責務として受け止め、自主的かつ積極的に取り組む。
- (5) 環境に配慮した技術革新の推進と環境保全の継続的な活動に全員参加で取り組む。

〈人間尊重〉

- (6) リコーグループの企業活動にかかわるすべての人々の安全で働きやすい職場環境を確保するとともに、すべての社員の、自主性と創造性の発揮できる豊かな個性を尊重する。
- (7) 関係するすべての人々の人権を尊重し、また社内における差別のない明るい職場づくりを目指す。
- (8) 強制労働・児童労働を認めず、人権侵害に加担しない。

〈社会との調和〉

- (9) 「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動を行う。
- (10) 国または地域の文化や習慣を尊重し、その発展に貢献する経営を行う。
- (11) 広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ適切・公正に開示する。

CSR憲章が企業として世界で行動する不変の原則であるのに対して、リコーグループ行動規範は個人として遵守すべきもので、憲章の四分野に対応する内容となっている。憲章の最初に書かれている「誠実な企業活動」の分野では「同業他社との間で、入札の条件、商品の価格、販売条件、利益、シェア、販売地域等について、自由な企業活動を相互に制限する話し合い、協定を行ってはならない」「反社会的勢力から不当な要求を受けた場合、金銭等による妥協をしてはならない」など日常のビジネスにおける場面を想定した具体的な指示が与えられている。

所属する企業の業態や立地する国、地域の商習慣、労働慣行、価値観などによって変更の必要がある場合には、規範と矛盾しない範

³⁾ リコー『リコーグループCSR憲章』、2004年

囲で補足を設けることができるとしている。この行動規範は、社員全員が内容を了解したことを示すサインをして提出するよう義務づけている。

同社は2002年までは環境経営報告書で企業の社会的責任に関する事柄も扱ってきたが、2003年版からこれを分離、別冊としそれぞれより詳細に記述するように改めた。

(2) 松下電器産業

●CSRを見直し優良企業の再構築へ

松下電器産業は2003年10月に全社を上げてCSRに取り組むため社長を議長とする全社CSR会議と事務局として社長直属のCSR担当室を設置した。同社は現在の企業を取り巻く経営環境を、さまざまなステークホルダー（利害関係者）の要求が顕在化し、企業の理念や行動を監視、選別する時代になったと認識している。具体的には経済活動のグローバル化に伴い現地の法令、慣習に順応することが一段と必要になるとともに、企業の不正に向ける消費者の目が厳しさを増し、NPO、NGOなどによる公正な社会の実現を目指す行動が活発になっていること。また投資家が社会的、環境的側面からも企業を評価するようになってきたこと、従業員が会社から自立し客観的に企業の行動を見るようになったことなどが環境変化を促す要因であると分析している。

そうした認識に立って、同社は会社としてのCSRの現状を洗い出す作業に着手した。何が行われ、何が行われていないかをきちんと把握し、そこから次の行動を考えようというものである。現状把握に当たって設定した視点とCSRの主要な内容分野は次のようになっている⁴⁾。

【現状把握の視点】

- (1) コーポレートガバナンス
- (2) グローバル、グループ
- (3) コンプライアンス
- (4) リスクマネジメント

- (5) サプライチェーン
- (6) ブランドマネジメント
- (7) デイスクロージャー
- (8) 公益貢献（政・官・財）

【CSRの内容】

- (1) 環境
- (2) 公正な事業活動
- (3) 労働・人権・安全衛生
- (4) 情報セキュリティー
- (5) 企業市民活動
- (6) 品質

同社は今後のスケジュールとして、2004年度にCSRの推進体制を整備し、2005年度は松下電器産業のグループを上げ、さらに部品供給会社などのサプライチェーンを含めて、世界的規模でCSRを推進し、2006年度にはCSRマネジメントシステムを確立したいとしている。そのあと理念と情報を共有しつつ、基準を徐々に向上させて、2010年度にすべてのステークホルダーから賞賛される「優良企業」の地位を確固としたものにしたいとしている。その段階で得られる成果として、①経営リスクの極小化②社会からの信頼性の確保③グローバル市場での優位性確保④投資家からの支持⑤従業員の使命感の醸成⑥優れた人材の確保などを想定している。

同社の環境経営報告書は米国のNPOであるシリーズ（CERES=Coalition for Environmentally Responsible Economies）などが中心となって設立したGRI（Global Reporting Initiative）のガイドラインにほぼ準拠している。GRIのガイドラインは報告書の内容が企業によってまちまちでなく世界的に通用することを目的に作成されたものである。同社の環境経営報告書は企業の「持続的発展」という正三角形を形成するトリプル・ボトム・ライン、つまり利潤、環境への配慮、社会的寄与を等価値ととらえ、それぞれ経済性報告、環境報告、社会性報告としてGRIの指標にもとづき数字を上げるなどして具体的に記述するよう努めている。

例えば、社会性報告ではGRIのガイドラインが労働慣行、人権、それに消費者などに関係する幅広い社会問題一の3分野に分かれ

⁴⁾ 松下電器産業『CSRの取り組みについて』、2004年、8ページ

ているのに対応して、障害者雇用の実態、経営倫理の遵守体制、ユニバーサルデザインの推進などを詳しく説明しているのが特徴である。

(3) アサヒビール

●資材調達先に社会的責任アンケート実施

アサヒビールは「企業価値向上」のためにはCSRの推進が不可欠と判断、2003年12月に社長直属のCSR委員会を発足させた。それまでのプロジェクトチームを拡大強化したもので、同社にとってCSRの優先課題は何かを早急に詰めることにしている。同社はISOによる社会的責任の規格化には反対の立場を取っており、そのためにも、自社独自のCSR推進の具体策を打ち出すことが必要だと見ている。

今のところ、食品メーカーとしての特性を考え、安全性を中心とした品質保証とそれを可能にするマネジメントシステムの確立を最優先課題とする方針だが、それにとどまらず、さらに広い分野で社会的責任を果たすための方策をまとめる計画である。その場合の姿勢として、してはいけないことを列挙する「ネガティブ」にならず、あくまでも成すべきことを掲げる「ポジティブ」なものにしたいとしている。

同社は自社やグループ企業だけでなく、資材の調達先をも巻き込んだCSRの推進を目標としている。資材購買の基本方針を「公平・公正」「機密保持」「購買倫理」「環境や社会的責任への配慮」とし、これに沿って2003年8月から取引を希望する企業を対象に「社会責任アンケート」に実施に踏み切った。その内容は次の通りである⁵⁾。

【社会的責任アンケート】

- (1) 企業倫理方針や規定、あるいはそれに類するものを定めている。
- (2) 法令および企業倫理方針(規定)を遵守させる方策を講じている。
- (3) 苦情処理等、社会とのコミュニケーションを担当する窓口があり、かつ、迅速な

対応が可能な体制ができている。

- (4) 消費者に正確かつ適切な企業情報・製品情報を継続的に提供している。
- (5) 国内外の事業所及び協力会社において、より安全で衛生的な職場環境を提供する措置を講じている。
- (6) 国内外の事業所及び協力会社において、男女・障害者・人種等に対する差別の排除と社会的弱者に対する配慮を行っている。
- (7) 国内外の事業所及び協力会社において、児童労働・強制労働が発生しない措置を講じている。
- (8) 社会との共生をめざし、方針を定め、社会への支援活動を行っている。
- (9) 国内外の公務員に対し贈賄を禁止する定めを持ち、遵守を求めている。
- (10) 談合価格協定禁止に関する定めを持ち、遵守を求めている。

取引を希望する企業は「Yes」「No」でこのアンケートに答えなければならない。アサヒビールはこの結果にもとづき、取引を希望企業が社会的責任に欠ける企業だと判断すれば取引をしない。対象企業は麦芽、ホップなどの原材料からコピー用紙、文具類、販売促進のための景品などあらゆる資材の調達先約200社。同社は先に資材調達先に環境配慮の観点から「環境アンケート」を実施済みで、取引希望企業は同社から二重のチェックを受ける。

同社はまた経営倫理の遵守がCSRの中心課題のひとつであると見て、2003年12月に既存の企業倫理規程をCSRの観点から大幅に改定し、消費者、業界、社員、サプライヤー、社会、地球環境、株主、政治・行政など対象ごとに基本方針と具体的な行動指針を明確に打ち出した。この規程はグループ企業の全社員が読んだあと、遵守を約束する「誓約書」を提出することになっている。

同社は「環境コミュニケーションレポート」とCD-ROMによる「サステナビリティレポート」によって、環境配慮や社会的寄与の報告をまとめて行ってきたが、2004年版から

⁵⁾ アサヒビール『アサヒビール購買サイトエントリーシート』、2003年、7ページ

は別個により詳しく報告することを検討している。

III 新しい価値観とその実践

以上三社は、いずれもCSR推進のための専門組織を発足させて会社を上げて取り組もうとしていること、環境配慮と並んで社会的寄与の実体を、報告書を充実させることによって、積極的に社会に向けて開示しようとしている点で共通している。しかし、社会的寄与の実体報告は、その理念がまだ十分固まったとは言えず、従って具体的活動に見るべきものが少ないのが現状である。

リコーは現段階の日本企業としては珍しくCSR憲章で社会的寄与の理念を分かりやすい形でまとめている。しかし、それにもとづく具体的な企業行動となると、明確に何をすべきか提示できていない。松下電器産業は現状分析の視点と到達すべき将来の目標は一応示してはいるが、企業として何をすべきかは今後の課題として残している。またアサヒビールは社会的責任アンケートを実施して資材の購入先を含めてCSRを推進しようと意欲的ではあるが、それらを通じてどんなことをしようとしているのか具体的な姿が浮かび上がってこない。

産業界でCSRの推進に熱心で、他社に比べて先行していると思われるこれら三社にしてなおこうした状況なのである。三社に限らず、多くの企業で社会活動報告の内容は乏しく、環境面の報告が内容豊富で、各社の達成目標や達成度が客観的基準に照らして示されているのと極めて対照的である。これは、CSRの動きが企業の自発的な意志によるものではなく、もっぱら欧米からもたらされたことにも由来すると思われる。自覚も準備もないまま、新しい経営環境にさらされたというのが大多数の日本企業の実情である。

しかし、いまや世界的規模で企業に社会的責任を求める声が高まり、多くの企業が「持続的発展」のためにはトリプル・ボトム・ラインが必要不可欠であるとの認識を持つようになって以上、社会に訴えるべき社会的寄与の理念とそれに裏打ちされた具体的行動

を早急に示さなければ、日本企業は世界の潮流から取り残されてしまう恐れが強い。

現代は消費者、株主、従業員などがそれぞれの価値基準に従って企業を評価、選別する時代である。法令遵守、人権擁護、環境保全、女性の活用などのテーマを設定し、前向きな企業に投資するSRI (Social Responsibility Investment = 社会的責任投資) は増え続けている。また、消費者は品質と価格だけで買い物をする時代は去り、企業倫理、環境配慮などの価値観を購買行動に反映させている。そうした時代であればいっそう、企業はCSRを受身でとらえるのではなく、現代にふさわしい新しい価値観とその実践を社会に問うチャンスとして前向きにとらえるべきである。

つまり、企業がいまなすべきことは、社会環境の変化に適応した新しい価値観に立った魅力的な企業の自画像を描いて、社会の信を問うことである。では、新しい価値観を確立しそれを実践するにはどのような手順が必要なのか。

〈ステップ1〉 トップによる決意表明

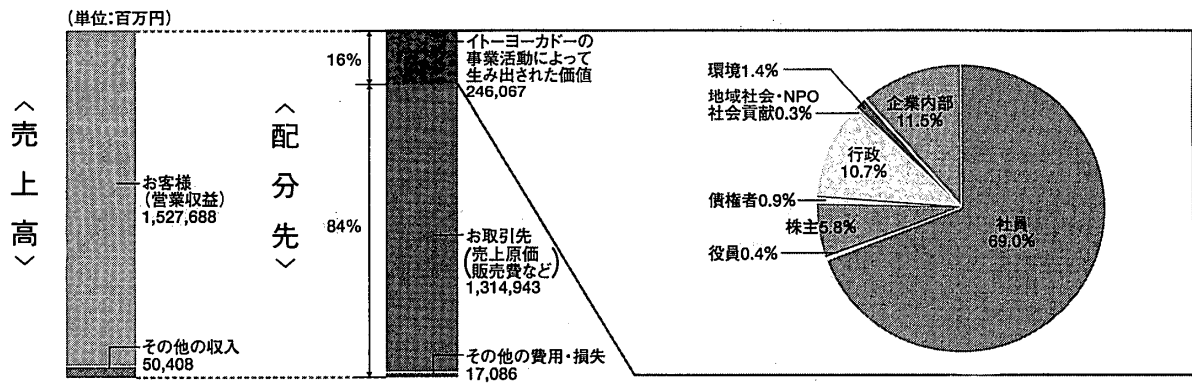
革新的なことを行うにはまずトップ自身による決意表明が必要で、それを企業の内外に知らせなければならない。IBMは2003年に発行した初のCorporate Responsibility Reportの冒頭で、責任ある雇用者、信頼できる企業市民、コミュニティーの尊敬される一員であることを重視するとした上で「こうした問題を単なるイメージ訴求ではなく優先的なビジネス課題と位置づける」⁶⁾と宣言している。CSRを押し付けられたものにとらえるのではなく、ポジティブに対応する態度でないと、社会にとって魅力的な企業の姿は出ない。

〈ステップ2〉 組織づくり

CSRを推進するには社長直属の全社横断的な仕組みが有効である。これは環境保全、経営倫理の遵守など新しい事態にスピーディーに対応する際には欠かせないことで、その効果は実証済みである。

⁶⁾ IBM『IBMコーポレート・レスポンスビリティ・レポート2002』、1ページ

第6図 イトーヨーカドーのCSR会計



出所：イトーヨーカドー「Corporate Social Responsibility Annual Report 2003」

〈ステップ3〉 理念の確定と実施計画

組織ができたらまず取り組むべきはCSRの観点からの自社の現状把握である。かつて環境配慮という新しい視点が企業経営に持ち込まれたときにそうしたように、従来にない尺度で企業活動の実体を洗い直して見るのである。その点で「CSR会計」というユニークな方法をとっているのはイトーヨーカドーである。約1兆5780億円の売上高（2003年2月期）のうち売り上げ原価やその他費用・損失を合わせた金額が84%を占め、残りの16%が事業活動によって生み出した価値と計算している。

こうして算出した付加価値をどのように分配したかを示したのが別掲の図である。CSRは金銭だけでは計れないとしながらも、現状把握のひとつの手段と位置づけている。

現状を把握したら、企業としてCSRを推進するための理念を確定し、実施計画を作成しなければならない。どのような理念を掲げるかは当然、各社各様でいいわけだが、企業の置かれた経営環境を冷静に見定めて、時代にふさわしい価値観を提示しなければ、消費者、株主など社会から見捨てられてしまう。抽象的なお題目を並べるのではなく、企業の存立を賭けるような、その企業ならではのものなければ意味がない。そうして、理念が固まったら、どんな分野でどんな活動をするか実践プランを作成することになる。

どの企業もまだ手探りの状態だが、例えば

資生堂は1872年（明治5年）に洋風調剤薬局として創業以来、社会の幅広い文化活動を支援してきたとの自負から社会活動の理念を「美しい生活文化の創造」に置き、活動分野をメセナ（芸術文化の支援）、サクセスフル・エイジング、学術活動、福祉・地域社会活動の4分野に絞っている⁷⁾。

〈ステップ4〉 教育・啓蒙

リコーが社員一人一人にグループ行動規範を徹底させるために署名して提出することを義務づけているように、CSRの理念を社員に浸透させ、活動状況を理解させるためには継続的な教育と啓蒙活動が不可欠である。経営倫理など特定のテーマについては遵守すべき要点を名刺大のカードに印刷して携帯させるなどの工夫を凝らしている企業は多い。それを、CSR全般に広げるにはどうしたらいいか、新たな知恵が求められる。CSRの意識が定着し、企業の風土となるには相当な時間がかかるはずである。

CSRという新しい概念が日本企業に利潤だけを重視したり、せいぜい環境面に多少配慮するといった程度のこれまでの企業像の修正を迫っているのである。新しい企業像は経済的側面、環境的側面と社会的側面を合わせてつくられるものだが、経済的側面は自社の持つ経営資源によって制約されるし、環境的側面は法令や各種のルールで規定されること

⁷⁾ 資生堂「2003年 サステナビリティレポート 資生堂 社会・環境活動報告書」11ページ

が多い。それに比べると、社会的側面は企業の自主性にゆだねられる部分が圧倒的に大きい。社会的寄与といっても企業により、人により受け取り方はさまざまである。このことは、企業はどんな理念で何をするか、かなり思い切って目指すべき企業像を描けることを示唆している。

広義の企業の社会的責任といえば、利潤をあげることも、環境配慮をすることもすべて含む。現在、言われている企業の社会的責任、つまりC S Rは利潤や環境配慮を除いた特定された概念だが、それでもその意味するところは広い。そこにユニークで社会性に富んだ魅力的な明日の企業像を描けるかどうか。企業は社会から課題を突きつけられているのである。