

# I. CSR経営推進協議会の設立と目的

---

社団法人日本能率協会  
会長 富坂 良雄

社団法人日本能率協会（JMA）は、1942年の創立以来「経営革新の推進機関」をドメインとして、企業ならびに公的機関における経営上の課題解決の支援に取り組んでいます。JMAが考える経営革新の課題は大別して二種あると思われます。一つは時代の変化に関係なく不变の原点的テーマであり、生産性・品質向上に関する課題です。もう一つは、時代の変化とともに変革すべきテーマであり、新技術・新製品・新事業の開発をはじめとするイノベーションに関する課題です。

「経営は変化対応業である」という見方があります。現在の経済社会では、供給側の論理から脱却し市場の変化に俊敏に対応できる経営への質的転換が求められています。また、循環型社会の構築に向けても、企業の果たすべき役割は大きいと考えます。例えば製品のライフサイクル全般において環境負荷を低減させる取り組みは、単に消費者に訴求するだけではなく、広く社会への波及効果が大きいといえます。このように、従来の発想にとらわれず経済・環境・社会問題の側面に複合的に取り組んでいる企業は、持続的に発展する基盤を築きつつあるといえます。

JMAでは、1991年に「市民主義経営」を提唱して以来、市民や社会から支持される経営のあり方を常に考えてきました。また、CSRを重視する経営をマネジメントの改革と位置づけ、CSRに関する様々な取り組みが具体的な場面で実践されることを狙いとする活動を推進してきました。

そこで2004年9月に、CSRに関する“知見交流の場の設定”、“CSRマネジメント実践のための手法開発”、“教育プログラムの開発”を目的に、「CSR経営推進協議会」（委員長：一橋大学大学院・谷本寛治教授、以下、協議会）を先進企業35社と立ち上げました。また協議会の下部組織として、「CSRマネジメント推進フォーラム」（以下、フォーラム）を設置して、メンバー企業から派遣された実務責任者が毎月定例会を開催し、活発な議論を続けてまいりました。この活動の成果として、本「CSRマネジメント実践のガイド」（以下、ガイド）を開発いたしました。本ガイドは、企業を対象にCSRマネジメントの構築、運用、改善及び浸透・定着を通して、経営体質の刷新、強化を図るという視点から作成した実務的な手引きです。

本ガイドの開発に積極的にご参画いただいた、協議会の正副委員長及び委員、フォーラムの主査、テクニカルアドバイザー及びメンバー各位に深くお礼申し上げる次第です。今後、本ガイドが多くの方々に利用され、CSRの実践と社内への浸透に寄与することを期待しています。

## II. CSRの本質とイノベーション

---

CSR経営推進協議会 委員長  
一橋大学大学院商学研究科教授  
谷本 寛治

CSRに対する企業社会の関心は強く、その取り組みは一部の先進企業にとどまらず、そのすそ野を広げてきた。日本の企業は一般に、真剣に取り組み始めるとその対応は早い。それは10年余り前、環境マネジメントに対する取り組みが問われた時と同じようなことが言える。当時環境問題の重要性は理解されていてもなかなか取り組む余裕はない、あるいは、社内で環境データを集めることは手間がかかり困難である、という声も多かった。しかし今では定着した活動となっており、環境経営、環境配慮型製品の開発については、企業の戦略的に重要な領域となっている。また1,000社を超える企業が環境報告書を出していると言われているが、報告書のレベルは著しく向上しており、各社甲乙つけがたい充実したものになっている。

もっとも「ソーシャル」という場合、環境の場合と違いその領域は広く、またグローバルレベルでの議論も含まれるため、容易に浸透していくとは言いにくい難題である。しかしISOにおける議論の進展もにらみ、積極的な取り組みが目立つようになってきた。CSRのブームはいま高原状態にある。もちろんいつまでも続くブームなどはありえない。ただしここで、“もともと各論でしかない”という言説を受け売り、発言をするコンサルタントなどは問題である。CSRが問い合わせている問題の本質を見落としてはいけない。CSRの議論とは、企業が社会の中に存在すること、そのことの正統性を問い合わせているのである。ブームの中様々な議論が飛び交う。またテクニカルな部分が強調されがちである。例えば、CSR担当部署を設立することや、CSR報告書を発行することなど。ただしCSRはそれにとどまるものではない。それは企業の現場で真剣に取り組んでいる担当者は理解していることである。

CSRとは基本的に、経営活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権などへの対応を組み込んでいくことであり、経営のあり方そのものが問われているのである。企業の活動が社会にとって有用であるか否か、社会から支持され信頼される企業であるかどうか。日常の経営と別に、CSR経営なる「高尚な」マネジメントのスタイルがあり、その高みを目指せ、というものではない。あくまで日常の経営のあり方それ自体が問われているのである。CSRの議論を通して、これまでの企業経営のあり方を市場社会の関係の中で見つめ直す、そして10年後どのような会社になろうとしているのか、そういう姿勢が問われているのである。その際に企業経営においてポイントとなることをまとめたものが本「ガイド」である。

ところで、今後の課題の一つとして、コンプライアンス／リスク管理レベルの対策にとどまらず、社会的に責任ある企業として社会的価値を創発するレベルでCSRをとらえていくことが期待されている（以下の表を参照）。前者が重要であることは言うまでもないが、さらに今解決が求められている社会的課題に取り組み、社会に貢献していく事業活動が重要になっていくと言える。ここでキーワードとなるのは、「イノベーション」である。それには大きく2つのパターンがありうる。一つは新技術が生み出すイノベーションと、もう一つは新しい社会的な仕組みやサービスが生み出すソーシャル・イノベーションである。

表1 CSRの領域

● CSR=企業経営のあり方そのものを問う

① 経営活動 のあり方	経営活動のプロセスに社会的公正性・倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込むこと  →<法令遵守・リスク管理の取り組み> & <企業価値を創造する積極的取り組み> (=イノベーティブな取り組みの必要性)
-------------------	---

● 社会的課題への取り組み:社会的事業

② 社会的 事業	社会的商品・サービス、社会的事業の開発  →<新しい社会的課題への取り組み> (=新しい社会的価値の創発:ソーシャル・イノベーション)
③ 社会貢献 活動	企業の経営資源を活用したコミュニティへの支援活動  →<戦略的なフィランソロピーへの取り組み>

前者の例としては、自動車メーカー（トヨタやホンダなど）が、ハイブリッドカーの開発・生産・使用・廃棄といったトータルなレベルで環境にやさしい車づくりに取り組んでいることなどは、重要なイノベーションのケースである。あるいは衣料品の完全循環型ケミカル・リサイクル・システムを開発しスタートさせていること（パタゴニアと帝人のコラボレーション）などもそうである。

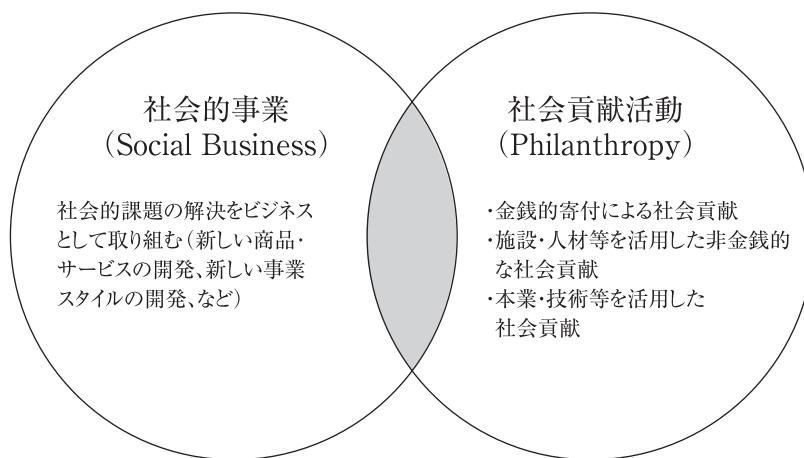
後者の例としては、障害者・高齢者支援サービスの開発・提供や、事業を通じた途上国支援の仕組みづくり、といったことなどが挙げられる。ここでは新技術・新素材の開発という意味でのイノベーションというより、例えば障害ある人が旅行を楽しめるバリアフリーツアーの企画であったり、価値観の多様化した高齢者層に向けた様々な福祉サービスの提供であったり、また事業の中にフェアトレードを組み込んでいく、といった社会的にイノベーティブな取り組みが挙げられる。

## II. CSRの本質とイノベーション

---

地域における様々な社会的課題の解決に、企業の専門的な資源（人材、知識、技術、資金など）を活用し、取り組んでいくことが重視されている。社会貢献活動にしても、これまでのように社会還元的発想や、求めに応じて寄付を行うというスタイルではなく、本業のノウハウを活用し、その企業ならではの戦略的なフィランソロピー活動を行うことも重要な課題である。また下の図にみるように、2つの領域の境界線が重なるところにおもしろい活動が見られるようになっている。今後はそういう活動が期待される。

図1 社会的課題への取り組み



※事例を含め詳しくは、近刊予定の拙著『企業と社会』（仮）NTT出版、を参照していただきたい

### III. CSR経営を考える

---

CSR経営推進協議会 副委員長  
株式会社セブン&アイ・ホールディングス 執行役員・シニアオフィサー  
株式会社イトーヨーカ堂 常務取締役  
稻岡 稔

わが国産業界でもCSRが経営の中心的課題として語られるようになってきた(\*1)。ここ2、3年の変化はめざましいものがある。あくまで推計のようだが、既に200社以上がCSRの担当部署、担当役員を設置し、「CSRレポート」としないまでも「社会」とつく報告書を発行している企業は500社程度に上る、ともいわれている。CSRはわが国産業界にすっかり浸透したように見える。

しかしそうした中で「CSRとは結局何なのか、もうひとつわからない」「何をすればよいのかわからない」といった声が、企業のCSR担当部門の人たちからさえ、いまだに聞かれるのはどういうことなのだろうか。

考えさせられるのだが、突き詰めれば、形から入って形のことを中心に考えていて、理念を深く考えていかないからこういうことが起こるのではないか。およそCSRに限らず、いまの日本人、日本社会は、何か社会的な課題を考える時、理念から接近しないで形から入りがちであり、「制度の形」を議論しているように見える。産業構造の変化しかしり、少子高齢化しかしり、官による規制緩和しかしり、である。おそらく江戸時代初期から人々を支配してきた儒教の思考的枠組み、ムラ社会のメカニズムが、いまだにそういう方向に誘導しているのであろう。

CSRは形を見ている限り、その本質はわからないのではないか。CSRの理念は何か、本質は何か。自分たちの会社にとってのCSRの理念は何か、と考え続けるところから、その企業にとってふさわしい、従ってステイクホルダーにも支持される、CSRの形がおのずと浮かび上ってくるのではなかろうか。

そしてこの課題を考えに考えて、わかりやすいことばでステイクホルダーに説明することは、経営者の、経営トップ、もしくは上級経営幹部の、使命なのであろう。現場のCSR担当者を悩ませてはならない。

CSRとは何か。その定義や課題の範囲などは、さまざまに語られている。それを自社に最適な形で採用すればよかろう。何を、どのように取り組むか、その優先順位などは「on a voluntary basisで(\*2)」というのが共通の認識となっているだろう。社会貢献は外して考えるとか、これも含めて考えるとか(\*3)、それぞれ会社が自由に考えてよかろう。

### III. CSR経営を考える

---

ただ、CSRの理念を考えるうえで避けて通れないのは、CSRの論議の発生、展開、そして中心的な課題についての、ヨーロッパとアメリカ、そしてわが国との、かなり大きな差異であろう。これを考慮に入れないと、結果的にバランスを欠いた理念になりかねない。

わが国のCSRの論議はコンプライアンスに軸足を置いた、コンプライアンスに偏重した、ともいえる論議になっているように見える。これは無理のないことであって、現在のように、次から次へと企業不祥事が発生し続け、それが国民の生活をあちこちでおびやかしている状況のもとでは、消費者からすれば、まず企業はコンプライアンスをしっかりしろ、ということにもなろうし、産業界にとってもCSR上の大きな課題が一部企業のコンプライアンスの不備である、ということにもなろう。しかしCSRの概念そのものは本来、コンプライアンス中心的な課題にすえたものではないことは、いま、コンプライアンスに力点を置いている人たちもよく理解していることであろう。

CSRの概念は90年代後半から今世紀にかけて欧、米、ほぼ同時に提唱され始めたようだが、思想的起源は、まちがいなくヨーロッパであろう。そしてヨーロッパのCSRの起源は失業であった、という指摘がある。（\*4） 90年代ヨーロッパの深刻な失業問題に加え、89年のベルリンの壁崩壊、91年のソ連崩壊で大量の移民、難民が発生し、局地的紛争に悩んだヨーロッパにとって「失業問題は単なる経済問題の域を超えて、社会的一体性を崩壊させるのではないか、という危機感を醸成した」（\*5）といわれる。

ヨーロッパではこのころ「社会的疎外（Social Exclusion）」の危機が論議され、それを乗り越える「社会的結合（Social Cohesion）」の重要性がさかんに語られるが、その背後には常に移民、難民問題なども含んだ失業問題が意識されてきた。先日のフランスでの若者の暴動のように、ヨーロッパは、常にこうした課題を内に抱えている。

そしてヨーロッパはベルリンの壁崩壊を乗り越えながら、西欧と中・東欧間の賃金格差、移民の流入といった、込み入った状況の中でEUを東方拡張させ、EU全体としての経済力を向上させようとしている。こうした新しいEU圏づくりの旗印として、CSRが高らかに掲げられているように見え、その意味するもの、表象するものは重い。

またEUのグリーンペーパーなどはCSRの大きな要素として環境を含めているが、ヨーロッパ人の環境に対する関心は、概してアメリカ人のそれよりもはるかに強いように思われる。遺伝子組替え作物（GMO）などでも、アメリカ人が比較的寛容であるように見えるのに対し、ヨーロッパ人はきわめて厳しい見方を

する。アメリカ人を見ていて、ドイツやスイス、デンマークといった国々の人たちのような、環境問題への厳しさは少ないようと思える。

では、アメリカのCSRはどうか。アメリカを中心としたCSR団体、BSR (Business for Social Responsibility) は、CSRの課題の例として汚職・腐敗、企業倫理、地域経済の活性化、コーポレートガバナンス、多様性、GMO・バイオテクノロジー、人権、労働上の権利など14項目をあげているが「環境」といったことは出ていない。

そうした中で、アメリカ人にとってCSRの中心課題は地域活動であるように見える。企業が費用を出し、社員が時間と労力を提供して地域の恵まれない人たちを支援する、といった考え方方が典型である。「ヨーロッパの関係者に言わせればアメリカ企業は地域社会に『取り憑かれている』ということになる」「単純化が許されるなら、アメリカのCSRの核は『利益を地域社会に還元すること』と言い表せる」(\*6)ともいわれる。

地域活動に重点を置きながらも、アメリカのCSRの論議はエンロン、ワールドコム事件などにからんでの経営者の高額報酬、2003年ごろの同性愛をめぐる論議(\*7)など、幅広い課題がCSRの文脈で語られてきた。最近ではコーポレートガバナンスがCSRの課題として語られることが多いようだ。ただ、同じことばでもわが国とヨーロッパ、アメリカとで、その意味するところが大きく違っていたりする。

CSRをめぐるこうしたさまざまな論議は、わが国産業界にも多くの課題を問いかけている。課題のとらえかた、力点の置き方は違っても、企業をとりまくステイクホルダーとの関係のあり方を深く考えることを抜きにして、今後の企業経営が成り立たないことは、だれしもが認めるところであろう。

ステイクホルダーにいかに支持されるかが、今後の企業の企業価値に大きく影響し、株価にも反映する、という現象は年ごとに顕著になっている。ここ数年を見ても企業価値のうちで、企業の非財務的側面の占める重みが、劇的に上昇している。財務的側面と非財務的側面とが文字どおり、車の両輪となってきた、という現実があり(\*8)、そうした非財務的側面はそれぞれのステイクホルダーに支えられている、ということであろう。こうしたステイクホルダーとの関係のあり方を深く考えることこそがCSRの本質といえるのではなかろうか。

それぞれの企業の業種、業態、事業規模や事業活動の広がり、資本市場とのかかわりなどによって、理念も行動パターンも大きく違ってくるだろう。自社の置かれた環境の中で、自社にとってのCSRの本

### III. CSR経営を考える

---

質は何か、どういう理念のもとにCSRを考えていくべきかを考え、社内各層の社員たちに論議させ、認識を深めていくことは、上級幹部の使命であり、それはそんなにむずかしいことではない、と考えている。

CSRの形から考え始める、といったボタンのかけ違いに陥ることなく、自社にとってのCSRの理念はどうあるべきかを深く考えて自社なりの理念を打ち立て、わかりやすく説明し続ける努力をすることは上級幹部の仕事であろう。

それは自社の経営がどこに力点を置くべきか、経営資源をどう配分すべきか、どういう利益計画を立てるかにつながっている。それぞれの企業にとっての明確な、わかりやすいCSRの理念を構築し、会社内外に説明し続ける作業を通じて、将来の経営のあり方全般に対して、多くの成果を得ることができる、と考えている。

\*1 谷本寛治編著「SRI社会的責任投資入門」(2003年6月、日本経済新聞社)PP.23-24

\*2 一例として European Commission の Green Paper (2001年7月)

\*3 谷本 op.cit. PP.35-36

\*4 藤井敏彦「ヨーロッパのCSRと日本のCSR」(2005年9月、日科技連出版社)P.23

\*5 op.cit. P.24

\*6 op.cit. PP.43-44

\*7 2003年6月、連邦最高裁が Lawrence vs. Texas 事件で同性愛性交を禁止したテキサス州法を違憲であると6:3で判断。13州に同様の法律があったが、この判決後、同性婚に結婚証明を発行する自治体が続出。企業でも大手企業の多くが同性愛者への差別撤廃を掲げ、同居同性パートナーに健康保険などの社会給付を提供するところが増加。一方でキリスト教団体などから反論も出ている。

\*8 ヨーロッパでは財務報告と並行する形での非財務的情報の開示が広がっている。

## IV. 海外動向

CSRマネジメント推進フォーラム  
テクニカルアドバイザー  
株式会社創コンサルティング 代表取締役  
海野みづえ

CSR経営推進協議会では、日本企業のCSRマネジメント構築の参考とする目的で、欧州のCSR動向調査を実施いたしました。

■期 間：2005年10月30日(日)～11月6日(日)8日間

■団 長：谷本寛治 CSR経営推進協議会委員長 一橋大学大学院商学研究科教授

■訪問先：<イギリス> ・英貿易産業省(DTI)

- ・サステナビリティ社
- ・ボーダフォン(移動通信)

<ベルギー> ・ワークショップ(CSRコンサルタント:元シェル役員)

- ・CSRヨーロッパ
- ・エティベル(SRI評価機関)

<オランダ> ・TNT(オランダ郵政公社)  
・ユニリーバ(化学)

欧州では、CSRとはステイクホルダーに対するアカウンタビリティを果たすことであり、企業倫理やコンプライアンス(法令順守)はコーポレートガバナンス(企業統治)を構築する体制として別の分野として識別し、整理・議論されてきました。CSRの中には、各種の社会課題(雇用・人事対策、消費者対応、環境問題、地域貢献など)にどう対処していくかということであり、事業を通して社会への責任を果たすことも挙げられます。

最近では、CSR課題を内部統制にも組み込みコーポレートガバナンスをも含めた非財務の課題を企業経営に取り込む必要性が認識されています。この両者を含む概念はCR(Corporate Responsibility)とし、統合したトピックとして考えられるようになっています。CRは「責任ある企業経営」といえ、ステイクホルダーの要請に応える経営という考え方だけでなく、経営そのものの質をどう維持、創出していくかという経営のメインストリームでの重要な課題との認識に移りつつあります。

また、CSRを事業として展開することで社会の問題解決につなげることがいかに大事かということ、「社会革新(Social Innovation)」を同時に促進していることも欧州の大きなポイントです。具体的な例では、新技術によって環境負荷を削減する製品開発などはもちろんのこと、失業で悩む地域に食のサービスプロジェクトを委託することによって地域の雇用を創出したケースなどもあげられています。

## IV. 海外動向

---

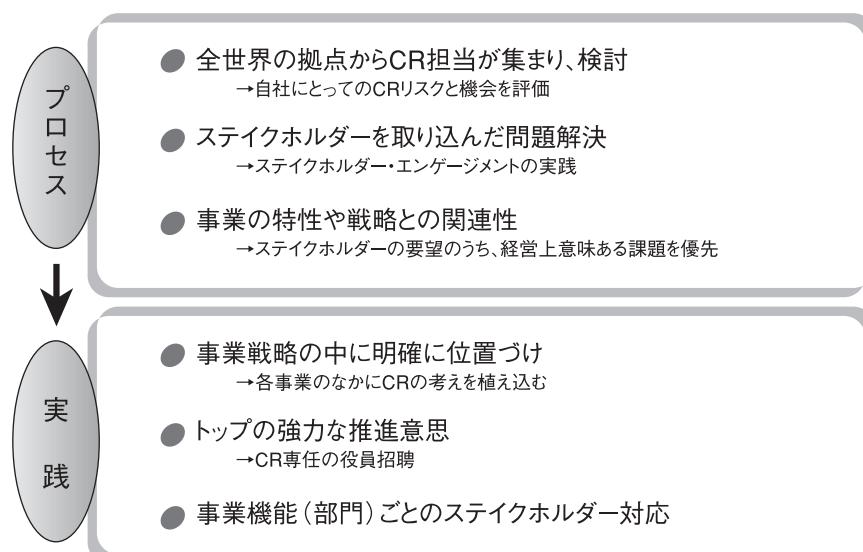
必ずしも高度な技能を必要としなくとも、地域にメリットになる活動を継続した事業としてすすめていけることをCSRの視点としているのです。欧州レベルでの企業間同士の交流も盛んであり、コンプライアンスを超えて企業が自主的にCSRに取り組む意識の浸透とベースづくりのネットワークも積極的な動きをみせているようです。

このようなCSRが経営のメインストリームに取り込まれるという認識は、環境・社会要因が企業の業績や財務に重要な影響を及ぼす重要なリスク(または機会)になってきているためといえるでしょう。企業にとってCSRとは、多様なステークホルダーと幅広くコミュニケーションすることから、経営管理にとって重要な課題を特定し、それらを優先的に戦略の中に位置づけて全社展開する傾向が強くなっています。今回訪問したボーダフォンはCSRの展開に価値をおき、戦略的に展開するもっとも顕著な例です。

CSRが業績に影響するという意識は、金融機関の間でも広がっています。これまでCSRは社会への配慮に重点を置くSRI投資家だけの関心事でしたが、メインストリーム金融機関(従来型の機関)の間でも環境、社会、ガバナンス(ESG: environmental, social and corporate governance)の要因に配慮していくという動きが始まっています。)この影響はこれまでSRIに特化した評価機関にも及んでおり、組織の淘汰が進んでいます(今回訪問のエティベルは、その後同業のヴィジエオ(Vegeo Group、仏系)に統合されました)。

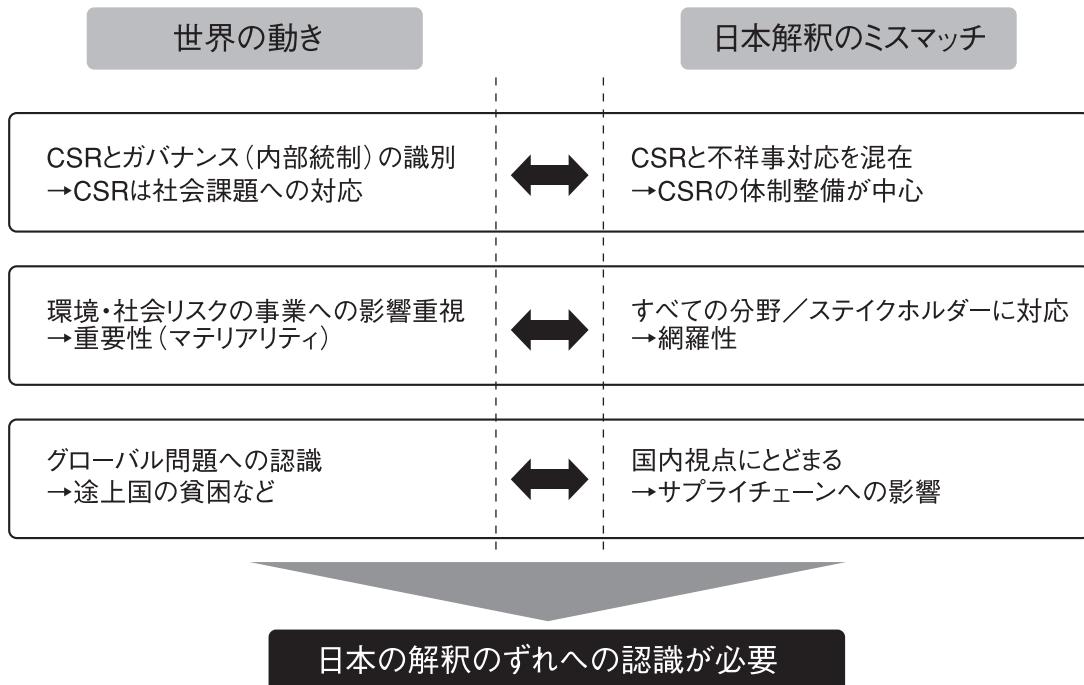
CSRは地域の特性を考慮して展開すべきですが、日本企業もグローバル経済の中で事業展開している今日です。海外の動きや考え方を理解したうえで、グローバルな社会的責任を考える時ではないかと考えます。

図2 重要なCR問題の特定プロセスと実践(ボーダフォン)



※ ボーダフォンでは、昨年よりCSRをCRと改称している

図3 海外でのCSRの考え方の違い



## V. CSR実践によるマネジメントの改革

---

CSR経営推進協議会・事務局  
社団法人日本能率協会

### 1. 日本能率協会（JMA）が重視すること

1) CSRという考え方に対して異を唱える経営者はいない。

多くの経営者はこれまで一貫して、社会に組み込まれた形でステークホルダーを重視した経営を実践してきているとの自負があります。しかしながら従来にも増して、社会からの企業行動に対する評価が、多様かつ敏感になってきている中で、外部環境の変化と組織内部の変化を見据えた改革を進めなければならないとの認識が高まっています。

2) 現在各社において企業理念、憲章、行動基準などの見直しや推進体制づくり、さらに説明責任の履行（CSR報告書などによる開示）など、新たな対応策も多く講じられています。

3) しかしながら、

- ① 現状では全社的にCSRの徹底を図る上での難しさに直面しています
- ② また、実効性を軽視して理念だけを発信していると、かえって、社会からの信頼性を揺るがすことになりかねない、との懸念もあります。

4) そこでJMAでは、

CSRを重視する経営をマネジメントの改革として位置づけ、CSRに関する様々な取組みが具体的な場面で実践されることをねらいとする活動を推進したいと考えます。

### 2. マネジメントの改革とは

1) 経営思想の根幹にかかわるものであり、経営者自身が自分で推進することが重要です。ビジョンやバリューといった抽象性の高いメッセージを社内に明確に提示し、日常の対話による伝播をはじめ、全社に徹底して浸透させます。

2) マネジャーは全社を変えていく上で中心的な存在であり、マネジャー自身の行動が変わることがまず求められます。仕事や人にまつわる暗黙の常識を変えるには、仕事の場で、人を通じて変えることしかできないと考えます。

3) それによって企業の中のすべての人々の行動が改革されます。

### 3. CSRマネジメントを推進する上でのJMAの重点活動

- 1) CSRに関する最新情報の提供と知見交流の場の設定
- 2) 各社においてCSRマネジメントを実践するための具体的な手法の開発と普及
  - ①「CSRマネジメント実践のガイド」と「CSRリスク評価手法」
  - ②浸透度を把握するための「企業行動サーベイプログラム」
- 3) 教育プログラムの開発と普及
  - ①階層別研修(主にマネジャーの行動改革を促進するプログラム)
  - ②推進部署、推進リーダー研修
  - ③構築テーマ別研修

図4 CSRによるマネジメントの発展段階

