

# 発展期を迎える企業のCSR対策

## 環境対策以外のCSRに企業はどう取り組むべきか

「企業の社会的責任(CSR)」への取り組みが加速しつつあるものの、CSRに関する統一的な定義や共通認識がないなか、企業の対策も試行錯誤が続いている。従来わが国企業が積極的に取り組んできた環境対策と、同じ視点・手法で、その他のCSR対策も実施すればよいのか。両者の相違点を通じて、有効なCSR対策のあり方を考える。

### 拡大する「環境」から「CSR」への流れ

「企業の社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibility)」を意識した経営の重要性が高まっている。CSRとは、「企業は、経済的利益を追求するだけでなく、社会に存在する組織として、同じ社会に存在し事業活動により影響を受ける様々な利害関係者(ステークホルダー)の要請に対し、事業活動のあらゆる段階で配慮し、本業を通じて応えること」であり、もともと欧米で発展・普及した考え方である。

米国では1960年代後半から70年代にかけて、企業による環境破壊や差別、武器製造などの行為に対する批判が高まり、それが企業の社会的責任を求める動きに転じた。また欧州諸国では、90年代半ばに失業問題が大きな社会的課題となったために、従業員保護や人材開発などを企業活動に取り入れることが求められた。

わが国では、60～70年代にかけて深刻な公害問題を経験したことから、企業が早くから環境対策には熱心に取り組んできた。90年代後半からは、こうした環境対策の成果を、環境報告書を通じて情報開示する企業が急増した。環境省の調査によれば、環境問題担当の部署や担当者を設置する企業が、2004年度には調査対象企業の85%超に達した(図表1)。

さらにここ数年、グローバルに事業を展開している企業を中心に、環境問題以外の課題を含めたCSR全般への取り組みも活発化してきた。全上場企業および主要非上場企業(計749社)を対象に行われたアンケート調査(2005年3月実施)によると、CSR担当部署の設置

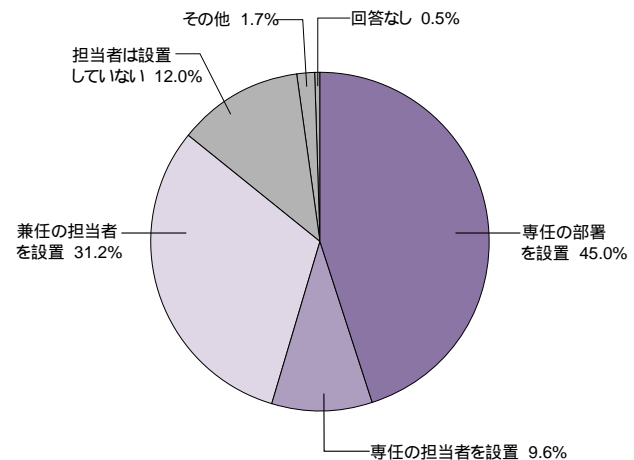
は2004年から2005年にかけて急増した(図表2)。上記環境省の調査でも、環境報告書の発行企業約800社のうち、社会的な取り組みも記載している企業はほぼ5割を占めている。これらの企業では、報告書の名称を「環境・社会報告書」や「CSR報告書」などに変更する動きがみられる。

### 明確なビジョン・戦略に乏しい導入初期

ただし、当初から、CSRを戦略的に捉えている企業は少なかったようだ。CSRを従来の環境対策の延長線上に考えたり、あるいは既に取りっていたCSR対策の実施状況を開示したりといった段階にとどまる企業が多かったように見受けられる。

例えば、多くのメーカーは従来、環境負荷のより少な

図表1 環境問題に取り組むための部署等の設置状況



(注) 東京、大阪、名古屋の各証券取引所の1部、2部上場企業2,630社と従業員500人以上の非上場企業等3,753社を対象としたアンケート調査(2005年4月実施)有効回答数は2,524社。  
(資料)「環境にやさしい企業行動調査(平成16年度)」

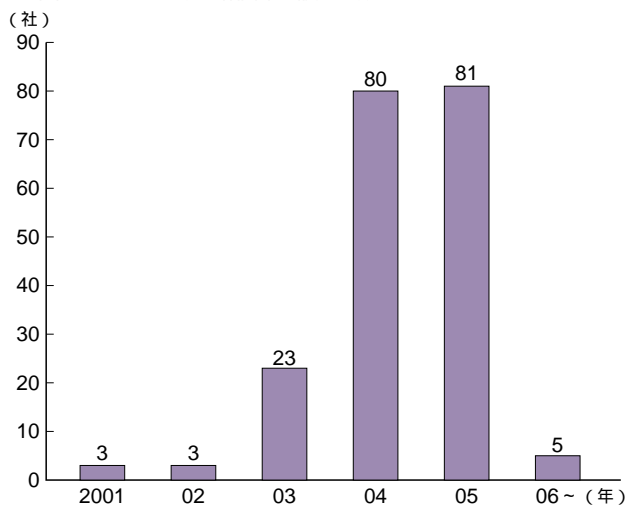
い部材や、環境対策に熱心な企業から原材料を購入するグリーン調達を実施してきた。ところが、CSR重視の流れの中で、これら企業の調達先の選定基準は、一様に、社会面を含めたCSR調達基準(図表3)に変わった。

また、自社で既に実施していたCSR対策の実績を取りまとめて情報開示するなど、大きなコストをかけずにCSR対応をアピールしようとする企業も散見された。これは、2003年から2004年にかけて発行された多くのCSR報告書において、CSR対策を実施する動機や、それに基づいた具体的な経営理念が示される例が少なかったことから明らかである。他方で、どの報告書にも決まって、社外取締役の人数や、女性管理職の比率、有給休暇の取得率、障害者の雇用数、社会貢献活動に関するデータが掲載されていた。これは、欧米諸国で一般にCSR対策とされている人権尊重や、法令遵守、社員の育児・介護への配慮、誠実な顧客対応、地域社会への利益還元、非営利組織(NPO)との協力・連携などの中から、CSR報告書で情報開示すべき事柄を企業が抜き出したためと思われる。

### 差別化が図りやすい環境対策以外のCSR対策

しかし、本来CSRというのは、冒頭に述べたように、企業の本業に直結するものであり、それゆえに、戦略

図表2 CSR担当部署の設置時期



(注) 1. 主要749社へのアンケート調査による。  
2. 設置時期は設置予定も含む。

(資料) 東洋経済新報社「環境・CSR2006」

的に対応すべきことである。ここでは、便宜的に、環境対策とそれ以外のCSR対策とに分けて、それぞれの特徴を踏まえたうえで、取り組み方を考えてみたい。まず、環境対策もそれ以外のCSR対策も、社会の様々なステークホルダーの要請を受けた取り組みであるという点では同じである。社会のニーズに応えられない企業は存続すら危うくなるリスクがある一方で、社会のニーズに合致した社会貢献ができれば企業評価が大きく向上する。

他方で、環境対策とそれ以外のCSR対策には、相違点もある。企業に求められる環境対策は、地域や時代ごとに差があっても、方向性は原則として同じである。その差は、排出基準の強弱や規制範囲の拡大・縮小といった形であらわれるのが通例である。これに対して、その他のCSRの内容は、地域や時代ごとに大きく変わりうる。というのも、国・地域ごとに歴史的・文化的背景が異なり、したがって企業に対するCSRのニーズも異なるからだ。

こうした差異は、環境管理システムには世界的に合意された国際規格(ISO14001など)が存在する一方で、現在検討されているCSRの国際規格が、あくまでCSRを遂行するための実務的ガイドラインにとどまり、実施項目まで規定するものではないことから分かる。後者について、人権問題への対応を例に具体的に言えば、児童労働が問題になっているような途上国における生産を考える際には、児童による労働が行われなように配慮し、また現実にも行われていないことを社会にアピールする必要があるのに対して、児童労働の問題が基本的でない先進国において活動する企業の人権対策は、むしろ各種の差別やハラスメントへの対応が中心になる。

以上を踏まえると、環境対策については、各種規制の遵守など、最低限やるべきことは決まっているために、相対的に他社との差別化が図りにくいといえる。逆に言えば、環境対策で他社と差別化を図り、競争優位を確保するためには、自動車メーカーによるハイブリッド車の開発にみられるように、傑出した技術の開発と、そのための莫大な先行投資が必要となる。

これに対して、環境対策以外のCSR対策について

は、どのステークホルダーを重視し、どのような具体策を優先的に実施するかは、人権や、健康・安全などへの配慮といった分野を除くと、各企業が比較的自由に選択できる。つまり人権、健康・安全対策以外では、相対的に、企業が独自性を発揮しやすく、戦略的な対応を取りやすいといえよう。例えば、消費者へのアフターサービスを厚くする、あるいは社員のモチベーション向上に資する制度を充実させる、地産地消に寄与する商品開発を行う、非営利組織(NPO)との協働を積極的に行う等について、各企業がそれぞれ重点の置き方を決めることになり、それが取りも直さず、戦略的にCSRを捉えるということになる。

徐々に深化・多様化をみせる各社のCSR対策

環境優良業種とされる電機業界では、既に環境対策以外のCSR対策が、メーカーごとに独自の経営理念に基づいたものになりつつある。ここでは3社の例を簡単に見る。

A社はCSRの基本方針として、社員一人ひとりが「技術・サービス、創造力の向上を図り、活力とゆとりある社会の実現に貢献すること」を掲げており、そのため社員の能力を引き出す人事制度や教育プログラムを充実させている。

一方、B社は「社会から愛され、存続が望まれる企業」を目指して継続的にCSR活動を展開するため、その基盤としてのコーポレートガバナンスの確立と、社会(ステークホルダー)との対話を重視している。具体的

には、事業展開している国や地域社会に対する基本的な責任として法令遵守に務めたうえで、各ステークホルダーの要請を踏まえて、法令遵守を超えた高い目標を自主的に設定して、問題解決を図っている。

さらに、C社は「技術で社会に貢献すること」を使命とし、CSRの一環として、障害者も含めた多様な消費者ニーズに応えるためのユニバーサルデザインの研究や、商品開発に注力している。

ステークホルダーとの対話がカギ

昨今議論されているCSRは、確かに欧米諸国で発展してきたものだが、実はわが国でも古くから現代のCSRに通ずる考え方が存在していた。江戸時代から明治期に活躍した近江商人が掲げていた「三方よし」の理念がその好例だ。これは、近江商人が行商先との信頼関係を築くために実践した「売り手よし、買い手よし、世間よし」という理念であり、事業活動を行ううえで、取引先や消費者、さらに社会全体の利益を考慮してこそ自社も潤うという意味である。

現在のように、ステークホルダーが多様化しているなかでCSRを全うするためには、ステークホルダーのニーズを具体的に見極めることが何よりも重要となる。そのためには、ステークホルダーとの直接対話やアンケート調査を通じて、自社に期待されていることを把握することが有効となるのではないか。また、ステークホルダーのニーズは時とともに変化するため、対話は継続的に実施することが必要だ。

ステークホルダーとの対話を、自社のCSRの取り組みを改善するきっかけ、さらには新たな商品・サービスの発掘にもつなげると考え、積極的に実施してゆけば、市場や社会における自社の評価が向上していくはずである。そうすれば、企業はステークホルダーとの信頼関係の強化と、それに伴う株価の上昇や、売上高の増大、優秀な人材の確保などの好循環をスタートさせることができよう。□

みずほ総合研究所 政策調査部  
 研究員 山本美紀子  
 mikiko.yamamoto@mizuho-ri.co.jp

図表3 CSR調達基準に含まれる項目例

ジャンル	項目
法令遵守 (コンプライアンス)	コンプライアンス体制の整備 独禁法・商法・個人情報保護法等の遵守
ガバナンス	健全な事業経営(汚職等の防止) 情報公開と説明責任 リスク管理体制
人権尊重	児童労働・強制労働・差別の禁止
労働関連	団結権・団体交渉権の保証 安全かつ衛生的な職場作り
地域社会	地域住民との適切な関係 地域社会への貢献
環境保全	ISO14001等の管理体制の整備 環境報告書の発行 グリーン調達、汚染防止、省資源化等

(資料) 各社ホームページ、公表資料より作成