

CSR概論



日本マネジメント総合研究所 LLC 理事長
戸村 智慧

CSR概論

1. CSRってなに？
 2. CSRの取組み例
 3. 持続的発展とは？
 4. SRI(社会的責任投資)について
 5. CSRは新たなリスク要因？
 6. あなたにもできるCSRの取組み
 7. CSRの世界基準：国連グローバル・コンパクト
 8. CSRに配慮した企業の行動
 9. バリューチェーン全体を意識する
 10. CSRの見える化
- まとめ

1. CSRってなに？

既に多くの企業が取り組む CSR とは、Corporate Social Responsibility (CSR)の略語で、「企業の社会的責任」と訳されます。こう聞くと、何だか難しそうな感じがしますが、実は、日本では昔からこの CSR に取り組んでいました。それが、近江商人の「三方よし」という考え方です。

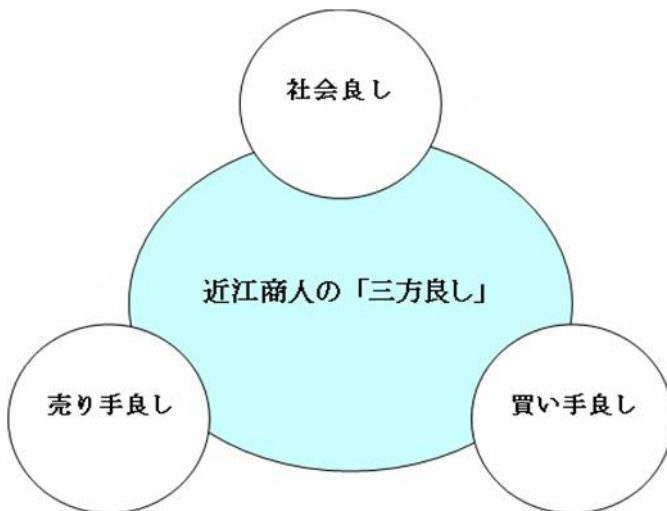
「三方よし」の「三方」とは、「売り手」よし、「買い手」よし、「社会(世間)」よし、という、売り手(企業)・買い手(消費者)・世間(地域社会)の 3 つを指します。日本には昔から、売り手だけがいい思いをする買い手泣かせの商売や世間にとって害となる商売を忌み嫌う思いがあったのです。CSR というと、欧米の先進的な経営のあり方を日本企業が「輸入」してきたかのように思われるかもしれませんが、実は、日本人にとって馴染み深い理念です。

お金を儲けられれば何をしてもいい、というのではなく、要するに、企業として社会の事をもっと良く考えながら、企業も地域社会も共に持続的な発展(サステナビリティと呼ばれます)を遂げていく必要があると言う事です。企業は社会のよき隣人であるべきだという、「企業市民」Corporate Citizenship という考え方も、CSR に良く登場する考え方・企業姿勢のあり方です。

又、最近はコンプライアンス(法令遵守)という考え方も良く話題になります。要するに法律をしっかりと守りましょう、というものですが、ここにも CSR は深い関わりを持っています。

法律を守るという反面には、「法律で規定していない事や違法でなければ何をやってもいい」という倫理面での抜け穴が指摘されがちです。そのような時に、単に法律を守るだけでなく、企業倫理や社会・世間の事を考慮した企業活動が求められるようになります。その際に、CSR がコンプライアンスを徹底した上で更に望ましい企業経営像として、話題にのぼってきます。

バイオエタノールや、リサイクルや、CO2(二酸化炭素)使用量削減などの環境問題も、実は、CSR に根ざした活動です。又、男女平等や人権問題への取り組みや、工場立地の際に小学校や中学校周辺を避けるなどの配慮も、CSR から出てくる発想と言えます。昔はさほど気にされていなかった様々な現代の経営活動に、CSR は密接に関連しています。



2. CSRの取り組み例

では、実際に企業が取り組んでいるCSRの活動についてみてみましょう。工場を持つ企業では、先に述べたような環境問題への取り組みとして、自社工場から排出される煙に、CO₂が削減され、その他の有害物質が除去されて地域住民の生活環境を害する事のないように配慮された排煙フィルターを使っていたり、燃料として石油ではなく、植物由来のバイオエタノールを活用したり、排水で地域の河川が汚染される事のないように排水浄化装置を設置したりしています。もちろん、これらの事は法律が定める場合もありますが、それ以上に、一步踏み込んで、企業による植樹活動したり原料をリサイクル材料に変えたりといった、法律だけでは求められていない活動も積極的に行っている企業があります。CSRを学ばれる方は、一度は耳にする言葉に「環境報告書」と言うものがあります。これは、企業がどのような環境に良い活動を行ったか否かについて、これまで一般に公開されてこなかった部分を明瞭にし、社会への環境面でのアカウンタビリティ(説明責任)を果たし、かつ、経営の環境への取り組みにおける透明性を高めるために活用されます。このような取り組みは、正に法令遵守の抜け道を塞ぎ、より良い企業として社会に貢献できる経営のあり方を進めている例として考えられるでしょう。

又、男女機会均等法に求められること以上に、積極的に企業内に託児所を設けて出産後の女性社員の復職を促し

たり、男性社員に育児休暇を積極的に与えたりするという取組みもあります。企業によっては、フレックスタイム制や裁量労働制により、男女ともに子育てに時間を割きやすいような取組みも散見されます。又、子供が生まれた社員とその家族に、育児手当や奨学金を授与したり、積極的に女性の採用を進めたりする企業も多々あります。こういった取組みも、その底流には CSR の発想があります。

地域の青少年に就業体験・職場体験をしてもらい、将来のキャリアプランを、実際に体験を通じて築き上げるきっかけを与えるインターンシップや、外国人との交流や異文化理解を進める留学奨学金制度も、CSR の考えがベースになっています。

東京では、小さい子供が子供サイズに作られた実際の町を模したテーマパークで就業体験のできる「キッズニア」という施設も作られ、各企業がこぞって費用を自社負担して出展しているのですが、これも企業が CSR を考えた結果と言えます。青少年の健全な成長と将来のフリーター予防対策として注目されています。「キッズニア」について：
<http://www.kidzania.jp/>

このような大掛かりな CSR 運動でなくても、オフィスにも身近に CSR 対策が見られます。例えば、コピー用紙は再生紙を購入し、不要となった書類についてはシュレッダー処理や溶解処理して、再生紙としてリサイクルするというのは、身近な例ではないでしょうか。ボールペンやマウスのプラスチック部分も、再生プラスチック材を用いたものを購入す

る通称「グリーン購入」は、多くのオフィスで取り入れられています。草の根の CSR 運動といったところでしょうか。もっと身近な例では、オフィスで出るゴミの分別も、環境面での CSR 運動と言えます。省エネを目指すクール・ビズや、冷暖房の温度設定に気を配るなども、草の根の CSR 運動と言えます。

企業レベルで展開される CSR 運動だけでなく、わたしたち1人1人が心がける草の根レベルの CSR 運動を合わせて、社会貢献がなされて行きます。オフィスにいるあなた、その紙コップを燃えるゴミのゴミ箱に入れますか？それとも、紙コップ用のリサイクル用ゴミ箱に入れますか？そのたった1つの動作から、CSR は始まっているんですよ。

3. 持続的発展とは？

持続的発展は良くサステナビリティと言われてますが、企業が持続的に発展するには、どうすれば良いのでしょうか。

もちろん、あなたが抱える今月の売上目標を達成する事は、企業の中長期計画や収益戦略を達成する上でとても大切な事です。

しかし、もし、あなたが、社会の要求や企業の倫理に反する行動で売上を達成したらどうなるでしょうか？最初は売上ノルマを何とか達成できるかもしれませんが、しかし、反社会的とか、反倫理的な行動で売上を上げていると、次第に消費者からそっぽを向かれかねません。「あんな非道徳的な企業の商品は買わないぞ！」という不買運動や、企業の信頼性・顧客満足度を下げる事になりかねません。

そうすると、次の月、またその次の月と時間を負う毎に、あなたの顧客はあなたの会社から、あなたの担当する商品やサービスから遠ざかって、長い目で見ると、あなたの今月上げる CSR を考慮しない売上が、あなたの未来の売上を奪っていく事になり、どんどん尻すぼみになるかもしれません。

あなたの目先の利益を追う姿勢は、あなたの未来を担保に入れて目先のお金を借り入れているだけなのです。近い将来、あなたは社会に対して「企業としての信頼、あなたの信頼を失う」という莫大な「金利」を支払う事になるのです。

長期的な視点で、企業も社会も取引先も共に栄えて行く為には、あなたを取り巻くステークホルダー(利害関係者)について理解していかなければなりません。

それぞれのステークホルダーに、あなたが、又は、企業が、どのような価値提供を行って、共存共栄の道を歩めばよいかを整理しておく必要があります。

ビジネスの現場では、良く、「win-win の関係」と言って、自社と取引先とが共に得をする関係性を構築する事が大切だとされますが、ここに、地域社会を加えた、「win-win-win の関係性」を構築する事といったことが CSR におけるサステナビリティでは大切となってきます。これは、元に戻れば、近江商人の「三方良し」に他なりません。

いづれにせよ、相手(取引先&地域社会)の立場に立って物事を見て、相手を尊重し、自社は相手のお役に立つために事業を行っていくという姿勢が必要となります。その上で役立つステークホルダーを整理し、どのような価値提供を行うべきかを知るための分析である SiMAP(サイマップ)分析をご紹介致します。

	直接的影響力	間接的影響力
外部	サプライヤー 顧客 競合相手 潜在的新規参入者 政府機関 投資家	社会運動団体 地域社会 事業者団体 政治活動団体 マスコミ
内部	取締役会 従業員	労働組合 株主 関係グループ会社出向者 アライアンス先

マトリクス形式で示されるそれぞれのマスに、自社内部/外部に位置するステークホルダー、直接的/間接的影響力を持つステークホルダー、という観点から、マッピングしてみると、あなたを取り巻くステークホルダーがもれなく見渡せる事でしょう。

尚、この内部/外部の分け方や直接的/間接的影響力の分け方は、企業の経営環境の変化に応じて時々に変化します。定期的なマッピングをされると良いでしょう。

例えば、上図では、サプライヤー(自社製品の材料の供給者)が外部に位置していますが、これがグループ企業である場合でより企業に密接な位置づけである場合は、内部のステークホルダーとしてみなす事もあります。

又、あまり考えたくない例ですが、あなたの会社がもし仮

に不祥事を起こし、マスコミがあなたの会社を实名で報道し始めると、マスコミはもはや外部の間接的影響力を持つステークホルダーから、外部の直接的影響力を持つステークホルダーに位置する事になります。

社内の労働組合についても、労使関係が特に問題なく、労働組合からの目立った注文・要求もないような場合や御用組合のような場合は、内部であっても間接的影響力を持つステークホルダーとして位置づけられますが、もし、労使関係がこじれ、労働組合と経営陣との対立が激化すれば、もはや、内部の経営に直接的影響力を持っているステークホルダーとして位置づけられるようになります。

このようなマッピングを通じ、もれなくステークホルダーをpushした上で、特に注力すべきステークホルダーを上から順に以下のような表に記載し、それぞれにどのような価値提供をすれば良いかについて考えをまとめます。

重要ステークホルダー名	影響力(直接/間接※内部/外部) 関係性(どんな交渉力を持つか)	必要な価値提供 (どうすれば顕著するか)	優先度 高/中/低
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			

4. SRI(社会的責任投資)について

CSR 運動の一環として、株式市場でも CSR 運動が展開されています。単に企業任せの CSR 運動では、中にはそもそも法律さえ守っていればいいじゃないかという経営者も多く、CSR 運動への出費が単なるコスト増を招くだけだとして敬遠する企業も散見されます。

そのような企業に一定の圧力をかけ、企業が企業だけの利益を追求する姿勢から、社会に貢献する企業活動を促すための対応が必要になってきます。それが、株主側からの要求としての SRI (Social Responsibility Investment; 社会的責任投資) です。

SRI は CSR 運動を展開する企業に積極的に投資し、逆に、CSR 運動を敬遠するような企業に投資しないという、CSR 運動を敬遠する企業は株主から見放されるという厳しい現状をダイレクトに示し、経営陣に CSR 運動の展開を要求するものです。

企業の経営者は、突き詰めれば株主によって選任されるわけですから、CSR 運動を進める株主による投資は、資本関係を通じての企業レベルの CSR 運動の展開を促進させる効果が期待されています。

一般消費者が CSR 運動を敬遠するような企業の不買運動を行うという「下からの CSR 要求」を突きつける事も1つの手ですが、「上からの CSR 要求」として、株主の立場から CSR 運動を促進させる方が経営陣に直接的に影響力を及

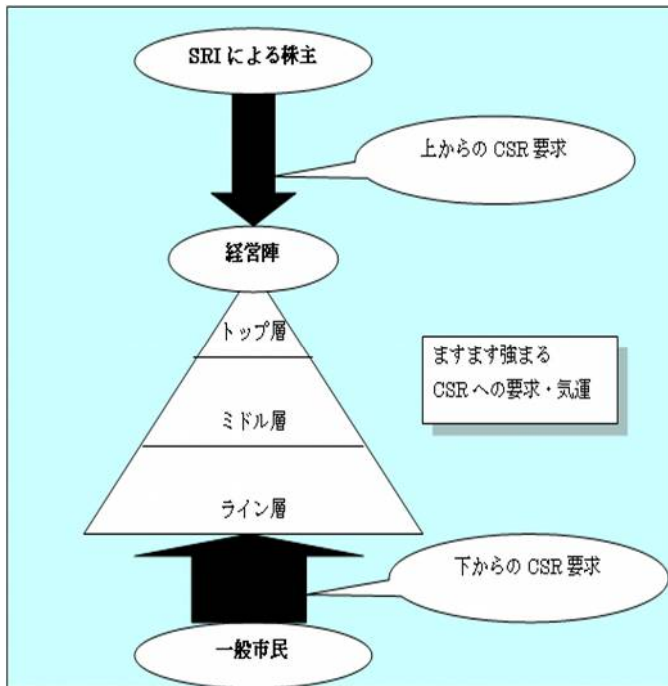
ぼせるという意味では強力です。もちろん、全ての株主が SRI をベースに投資対象企業を選んでいるわけではありませんが、まとまったファンドとして CSR への企業の取組みを投資判断基準として設けている組織の影響力は、日に日に増してきています。

上場企業は株を買ってもらわなければ、新規公開の株式会社では株に値がつかないというだけでなく、既の上場している企業にとっても、株価下落を招き、その結果、ファンドや競合企業やその他の企業からの買取りリスクが高まると言う可能性があり、もはや上場企業にとって株価対策の意味でも CSR 運動への取組みは無視できないものとなっています。

逆に、CSR 運動に積極的に取組んでいる企業にとっては、またとないアピールの場となり、SRI をベースにする株主が安定的に株を保有してくれれば安定株主を得て目先に利益だけにとらわれない中長期的に健全な持続的発展を可能にする経営が行えるという「リターン」が出てくる事でしょう。

SRI に呼応する形で、企業は環境報告書の開示や CSR 取組みの説明責任を負い、財務面だけでなく、企業の社会貢献についての活動も透明性をもった運営を求められる事になります。人それぞれに、又、企業それぞれに異なる倫理観だけに任せる CSR 運動の展開だけでは限界があり、その限界を打ち破るべく、資本の論理から CSR を推し進める SRI によって、欧米では CSR を株主対策の一環として位置づける企業も多く見られます。

日本においても、IR (Investor Relationship) において、株主に自社の CSR 活動について説明・公開する資料が会社案内に含まれていたり、会社案内とは別の CSR レポートという形で公開・配布されたりするようになってきました。民間団体の草の根運動だけでなく、より迅速かつ資金力をもつて行える企業サイドからの CSR がしっかりと行われる事により、現代の地球温暖化問題や少子化問題や環境汚染問題などの様々な問題への解決がより具体的かつ実効性をもって進められていくことが期待されています。



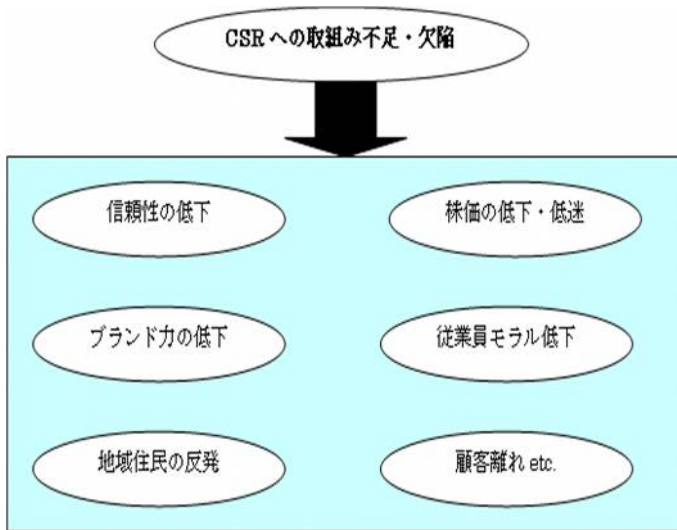
5. CSR は新たなリスク要因？

欧米では、CSR 運動への積極的参画はもはや企業にとっての常識となっています。

欧米の投資家からみれば、日本企業の中で CSR 運動に消極的な企業があったとすると、その企業は投資家や一般消費者や社会から信頼を得られない企業として、投資するには「危険」な企業だという認識を持つ事でしょう。又、上場企業でなくとも、欧米企業との新たな取引の際に、BCM(事業継続性マネジメント)という、災害やトラブルがあっても事業をすぐに復旧して継続的に事業活動を営む事ができるかどうかという企業のリスク管理についてよく聞かれるようになりましたが、それに加えて、CSR についてどの程度しっかりと取り組んでいるかによって、あなたの会社が相手に与える信頼度が左右される時代になったといっても過言ではないでしょう。

つまり、逆に言えば、CSR に消極的な企業は、新たな「CSR への取組み不足」という事から企業の信頼を失いかねないリスクを、意識的であろうと無意識的であろうとも、企業経営にずっしりと背負わされているというのが実際のところです。

もはや、災害リスクや特許権の侵害されるリスクなど並び、CSR の取組みいかんによる株価変動リスクや企業信頼性リスクやブランド力低下リスクなどがクローズアップされてくることになりました。



例えば、地域開発のために新たなショッピングモール建設やテーマパーク建設や工場誘致といった事業活動について、地域社会への貢献ではなく地域社会への脅威となる事業活動(公害・騒音・地域店舗との競合・景観を損なうなど)を行っている、地域住民からあなたの会社への反発や、反対運動や、政治を巻き込んだ闘争にまで発展しかねません。これでは、近江商人の言う「三方良し」には程遠い状況になりそうです。

地域開発においても、地域社会に貢献する形で事業展開を考えなければなりません。

ここで難しい問題として常に話題に上るのは、地域の雇用がなければ地域社会の発展・貢献はない、とする考え方と、事業活動である以上、弱肉強食は当たり前の事として、

真っ向から地域社会と対立する事の何が悪いのだ、という考え方です。

確かに、地域の雇用を促進するのは非常に良い事だと思いますが、問題は、雇用創出のあり方と言えます。

例えば、産廃処分場を誘致したら処分場で働く人の雇用創出につながりますし、町の財政を税込向上で賄えるかもしれません。

又、自由な経済下で、企業間の自由競争が阻害されるのは問題ですので、地域社会の小規模店舗・商店街に対抗してショッピングモールを大企業の資本をバックに対立的・敵対的・排除目的的に誘致する事が違法かといえばそうではないでしょう。

テーマパーク誘致・開発において、森林伐採を行って用地を確保しても、観光客が多く集まり、観光収入が増えれば地域で働く人や行政(税金が増える)にとって喜ばしい面がある事も確かです。

工場誘致にしてもそれなりの公害対策を採れば、違法ではない中で自然の多い地域に進出可能かもしれません。

しかし、そういったハードなやり方を、地域社会の方々には望んでいらっしゃるでしょうか。

倫理観は国や地域によっても異なり得ますが、ある地域の倫理観において、あるいは、これまでの慣習や地域文化において、受け入れられるものでしょうか。

確かに、毎日ご飯を食べる為に働かなくてははいけませんから、雇用の創出は地域としては欲しいところですが、その

雇用の創出でその地域が失う大切なものはないのでしょうか。

経済の論理で弱肉強食一辺倒しかその地域の選択の余地はないのでしょうか。相互理解・互いの尊重・共存共栄・互恵といった観点から、また別の健全で持続的発展的な共存共栄アプローチは採れないのでしょうか。

そのあたりを十分に社会貢献のあり方として各企業は地域社会の方々と議論せずに進むと言う事は、これからの時代には許されないものとなってくるのです。

CSR が重視される時代にあっては、そうしたハードなやり方からソフトなゆるやかなやり方へと変貌を遂げなければなりません。このあたりは、先にご紹介した SiMAP 分析で、それぞれの地域におけるステークホルダーをチェックし、それぞれのステークホルダーにどのような価値提供や接し方をすればいいかについて CSR の方針を立てて、望ましいとされる社会貢献ができるような形で事業活動を行うことが大切です。

6. あなたにもできる CSR の取組み

企業レベルの大掛かりなものではなくとも、あなたが職場で出来る CSR 運動はたくさんあります。先に述べたような「グリーン購入」や、ゴミの分別をはじめとして、同僚の方々と河川敷の清掃活動や、外国人の方々との異文化交流をする事なども CSR 運動の1つです。

特に、最近では職場も国際化してきていますので、相手の国の事や風習や文化を理解する事で、職場の国別による差別をなくして人権を尊重するという試みも、大変意義のある事です。

もちろん、異文化理解では、なかなかすぐには相手の事や相手の国の事を理解するのは難しいですが、例えば、文化の1つである「食文化」を理解するための相手の国のお食事を楽しむパーティーに参加する事からでも、まずは一歩踏み出すと良いでしょう。

もし、逆にあなたが日本文化を知ってもらうためのちょっとした文化交流パーティー(お食事会)を開催されるなら、色々と発見があるはずです。

インドの方がいらっしゃったら、鍋パーティーで牛肉は食べない(牛を神と崇める風習のあるインドの方の場合)方が多い可能性があるとか、イスラム系の方であれば、アルコールや豚を使った料理はダメな場合が多いなど、食文化1つをとっても様々です。

そこから、なぜ牛やアルコールや豚はダメなのかについて

て、背景を探ると、相手の国や宗教上の事情などの理解が進むでしょう。

更に掘り下げていくと、相手がどんな時にどんな事をどういう意図で行うのかなどについての理解が進み、職場で異文化による偏見や差別をなくすための第一歩として大きな役割を果たしてくれるかもしれません。

又、あなたが、SRIを通じて、CSRに積極的に取り組む企業に投資してCSRを促進する役割を担えるかもしれません。

あなたの部署の冷暖房設定温度を見直したり、あなたの部署でクール・ビズを導入したり、身近なことからまずはじめてみるのが良いでしょう。

7. CSRの世界基準：国連グローバル・コンパクト

CSR というと、このごろは内部統制やコンプライアンスに至るまで、何かと幅広く活用される事が多くなりました。なかなか画一的な定義をする事や、どんな原則の下にどんな活動をすればいいかまではっきりとつかみにくいもののように思われます。

そこで、CSR の世界基準とも言える、国連が主導して行う CSR 運動である「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」について、出典は国連広報センター・国連グローバルコンパクトのウェブサイトからの各種ご紹介をしておこうと思います。

発展途上国から先進国まで、大手上場企業から中小企業まで、日本を含めて多くの国々の企業が賛同し、実践している CSR 運動です。

1999年にスイスのダボスで行われた世界経済フォーラムにおいて、コフィー・アナン国連事務総長の呼びかけにはじまり、2000年に国連本部をベースに発足した CSR 運動の枠組みです。

世界各国の1500以上もの企業や労働組合が加盟しています。国連グローバル・コンパクトでは、CSRを通じたより持続的な発展とグローバル化した社会の諸問題を包括的に解決していく事を目指しています。

国連グローバル・コンパクトには、企業への法的拘束力は無く、何らかの CSR 運動を企業に強いるのではなくて各企業の自発的な主導的活動を重んじています。

国際連合を中心に、国連グローバル・コンパクト事務局や国連人権高等弁務官事務所 (UNHCR)・国連環境計画 (UNEP)・国際労働機関 (ILO)・国連開発計画 (UNDP)・国連工業開発機関 (UNIDO) の 5 つの国連機関がネットワークを組んで包括的に CSR 運動を促進させています。日本においては、国連広報センターが国連グローバル・コンパクトの窓口となって企業の国連による CSR 運動への参画を促しています。

国連グローバル・コンパクトでは、世界人権宣言・国際労働機関の就業の基本原則と権利に関する宣言・環境と開発に関するリオ宣言をベースにして、CSR 運動における 10 原則を掲げています。

この 10 原則に対して各企業が取組んだ施策・成果について、年次報告 (コミュニケーション・オン・プログレス: COPs) で様々なステークホルダーに公表していく事で、CSR 運動の透明性や説明責任を高めていく事になっています。国連グローバル・コンパクトにおける 10 原則は下記の通りです。(各原則のポイント解説も付記します。)

<人権分野>

【原則1】企業はその影響の及ぶ範囲内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。

* 自社の方針や行動規範等に、人権擁護に関する基準 (世界人権宣言や業界基準等) を盛り込む。

* 経営システムとして、人権擁護を実効的に遂行できるプ

ログラム作りとその実効性チェックのためのモニタリング制度作りを行う。

＊安全や健康に配慮した職場作りや地域社会の生計を保護するための取組み等の行動をとる。

【原則2】人権侵害に加担しない

＊原則1と同様に、自社の方針や行動規範等に、人権擁護に関する基準(世界人権宣言や業界基準等)を盛り込む。

＊自社及びサプライチェーン全体に渡る全ての労働者の人権を保護する方針・プログラム作りを行う。

＊自社が行うセキュリティー対策が人権侵害に当たらないよう留意する。

＊人権問題に関する研修を徹底し、人権侵害を許さぬ組織風土を醸成する。

＊自社の経営活動が人権侵害に加担する可能性の検討と必要な是正措置をとる。

＊差別の是正を図る機会均等プログラムの実施や公益通報の適切な取り扱いを行う。

<労働分野>

【原則3】組合結成の自由と団体交渉の権利を実効あるものにする。

＊自社の方針に、自国の法律で規定される範囲内のみならず、世界的に遵守されるべき方針や規準を尊重する。

＊労働組合加入する労働者への不利な取り扱いを行わない

い。

*労働条件改善のための建設的な話し合いの場として団体交渉を尊重し活用する。

*団体交渉の成功事例を積極的に公表し、建設的な団体交渉を促す。

【原則4】あらゆる形態の強制労働を排除する。

*ILO29 号条約のような世界基準に基づく自社方針により、あらゆる形態の強制労働を撤廃する取り組み方針を明示する。

*自社のサプライチェーン全般に渡り、親会社の属する国の法律だけでなく、海外子会社でも法律で規定されるレベルから一步踏み込んで積極的に強制労働を廃止する取り組みを行う。

*全従業員が職業選択や離職・休職や労働条件の設定等において従業員の自由な選択・平等な立場での交渉を保障する。

*地域ごとに定められる最低限保障されるべき賃金レベルを違反しない。

*労働条件に関する経営者から独立した中立な立場でのモニタリングを行い、適宜、望ましい状況に改善する為の取り組みを実効的に行う。

【原則5】児童労働を実効的に廃止する。

*ILO138 号及び 182 号条約のような世界基準に基づく自

社方針により、児童労働を撤廃する取組み方針を明示する。

* 自社及び自社グループ会社等において、国内法又は国内法が不十分な場合には国際基準において、最低就業可能年齢を検討・尊重する。

* 募集・就業時における実質的な年齢チェックとそれを受けた児童労働廃止への実効的な対応をとる。

* 児童労働が行われていないかについて監査・監視し、児童労働発見・是正に向けたプロセスの構築を行う。

* 成人した労働者が十分に児童を養えるだけの安定雇用の創出と労働条件の設定を確保する。

* 輸入業者や取引先も含めて、児童労働廃止に向けた影響力を発揮する。

【原則6】雇用と職業に関する差別を撤廃する。

* 自社方針において、雇用や昇格昇進や配置転換等におけるあらゆる差別を撤廃する旨の宣言を明示し、実効的に取り組む

* 雇用における機会均等の実践と経営陣の人事権の執行における差別撤廃を実効的に機能させる責任所在の明確化と実践プログラムの策定を行う。

* 雇用や職場における差別が見出された場合の苦情や異議申立てを正當に取り扱うヘルプラインの設置と監視・是正の実施。

* 特に、女性や障害者の雇用促進に向けた積極的取り組みを行う。

*ILO111 号条約に基づき、人種・肌の色・性別・宗教・政治的信条・出身民族・社会的出自等による雇用・職場での差別を撤廃する。

*取引先や海外子会社を含め、包括的に雇用・職場での差別撤廃に向けてイニシアティブを発揮する。

*役職者における男女比の偏りを是正する。

*異文化理解を促進させ、互いに尊重しあえる職場作りを行う。

<環境分野>

【原則7】環境問題の予防的なアプローチを支持する。

*自社の経営方針の中に、リオ宣言第15条のような環境に配慮した環境保護の予防的アプローチを盛り込む。

*土地開発や地域開発等の経営活動によって引き起こされる可能性のある環境破壊や環境汚染等のリスクを、環境アセスメントにより明確に把握し、そのリスクの低減に努める、又は、回避する。

*企業が戦略的に環境破壊や環境汚染を予防する施策をとる。

*事業活動における環境問題を検討する委員会を設置して十分に環境に配慮する経営活動を検討・実施する。

*ステークホルダーとの双方向型のコミュニケーションを通じて、自社の展開する事業における環境面への影響を明確化し、環境問題における経営の透明性を高める。

*環境問題に対する研究や運動を尊重し、積極的に支援

する。

*工場廃水や工場排煙等に含まれる有害物質の低減に努める。

*環境面での問題に対する社内の監査体制の整備と運用、及び、是正策に基づいて積極的に改善活動を行う。

*十分な科学的根拠や立証がない事を理由に、環境破壊や環境汚染に関与する可能性のある事業活動を放置するような事をしない。

【原則8】 環境に関して一層の責任を担うためのイニシアティブをとる。

*UNEP クリーナープロダクションのような国際基準や業界基準に応じて、自社が積極的に環境問題に取り組む姿勢を打ち出し、実効性ある活動を行う。

*環境問題に対する自社の環境保護憲章や行動指針や実施基準を策定してそれらに沿った活動をとる。

*持続可能な開発として、経済的発展と地域社会への環境面の配慮や社会的な平等性という点に配慮した経営活動を行う。

*環境保護における自社の目標に数値目標を取り入れ、何をいつまでにどのレベルまで達成するかについて明確にして経営活動にあたる。

*ISO14000 のような環境マネジメント・システムの導入と運用を行う。

*仕入先や取引先等のサプライチェーン全般に渡って、環

環境保護の取組みを推進する。

＊ 地域住民との対話の場を設けたり、社内的には環境に関する研修を行ったりして、社内外に環境保護推進のメッセージを主体的かつ積極的に発信する。

＊ ゴミの減量や CO2 排出量の削減や、省エネやリサイクル等の取組みを積極的に行う。

【原則9】環境にやさしい技術の開発と普及を促進する。

＊ 自社の経営方針として、環境保護に寄与する技術開発や技術の利用やサプライチェーン全般に渡る環境保護技術の普及に努める旨を定める。

＊ EST(環境に健全な技術：Environmental Sound Technology)の積極活用や積極的な普及を行う。

＊ 海外子会社や関連会社に EST を普及させる実効性ある取組みを行う。

＊ 納入業者や外注先等の選定に環境への取組みや環境保護技術を活用しているか否かという選定基準を設けてそれに沿った意思決定を行う。

＊ 環境保護に寄与する技術の共有や供与や貸与を通じて、実質的にサプライチェーン全般に渡って広く環境保護への施策を実行できるように配慮する。

< 腐敗防止 >

【原則10】強要と賄賂を含むあらゆる形態の腐敗を防止するために取組む。

* 国連腐敗防止条約や OECD 収賄防止条約のような世界基準に沿った自社方針を立て、経営陣をはじめとして現場で働く人々まで明確に浸透させる。

* 腐敗防止プログラムの策定と実行、更にはその実行状況の監査の充実を図る。

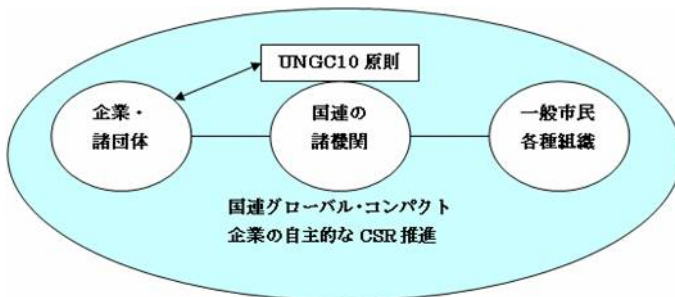
* 経営陣をはじめとして全従業員（非正規社員を含む）の倫理的行動を促し、人事制度や人事施策からもサポートする。

* 公益通報者保護制度の積極活用を行う。

* コンプライアンス担当部署の設置と、自社のコンプライアンス責任者の配置による実効性ある腐敗防止体制の構築・運用を行う。

* 経営陣をはじめとする全従業員（非正規社員を含む）へのコンプライアンス研修を徹底する。

* 不正検査の充実と、外部の不正検査専門家（例えば、公認不正検査士）との連携を図り、予防的なアプローチをとると共に、不祥事発覚の際に迅速かつ誠実な対応を行えるようにする。



8. CSR に配慮した企業の行動

最近では、単なる法律上の問題だけでなく、企業が社会において果たすべき役割を念頭においた企業の行動が目立ちます。

ある企業では、CMにおいてある特定の業種の方に不愉快な思いをさせる内容が含まれていたとの苦情に応じて、既に完成して放映していたCM内容を変更して放映するという事も行われました。

又、未成年者だけでなく成人にも喫煙を助長する恐れがあるとして、敢えてタバコを吸うシーンをカットして放映されたドラマもありました。

これらは、厳密に法律だけを意識して「法律を守ってさえいれば何をやってもいいじゃないか」という考え方から一歩踏み込んで、企業が社会貢献において果たす役割の重要性に配慮した行動をとっていると言えるでしょう。

ある鉄道・バス等を運行する企業では、環境保全に関する活動における認証制度である「グリーン経営認証」を取得しています。

この「グリーン経営」というのは、国土交通省の外郭団体の「交通エコロジー・モビリティ財団」によって作成された「グリーン経営推進マニュアル」をベースにした認証制度を満たしているとして審査に合格した企業に与えられる認証です。

継続的に、かつ、計画的に環境保全に関する活動を実

施することが求められており、その活動が一定レベルに達している事の証明になります。この企業では、エコ・ドライブや低公害車の導入などによって、企業が環境に与える負荷を低減する努力が続けられています。

又、ある食品メーカーのグループでは、各関連会社や各事業所等における障害者の雇用拡大に努め、グループ全体の常用雇用者数に法定雇用率を乗じた「雇用必要数」を上回る成果を挙げています。

障害者雇用の機会拡大に向けて、社内でプロジェクト・チームを作り、特例子会社の設立・運営を通じて、障害者の方々が安心して就業できる職場環境の整備を進めた結果です。

障害者雇用の法律として、障害者雇用の促進を図る「障害者の雇用の促進等に関する法律(障害者雇用促進法)」などが設けられてきました。

この企業では、「障害者雇用率」制度に則り、障害者雇用の確保が進められました。

この制度によって定められている一定数以上の労働者規模の企業等に対して、全労働者の中に占められるべき身体障害者及び知的障害者の割合が定められています。

障害者を多数雇用することを目的とした施設や設備等として設立される子会社は、「特例子会社」として「障害者雇用率」の制度上では、親会社と同一の事業主体として「障害者雇用率」の算定に組み込む事が可能となっています。

その他にも、ある電機メーカーのグループでは、グルー

プ内の新入社員にある地域の国有林において、苗木を植える植樹ボランティア体験をさせています。

この植樹ボランティア体験を通じ、環境問題を見つめ直すきっかけとして、自然と事業活動の調和を図り、より豊かで健康的な社会環境づくりへの参画を促しています。

このメーカーではISO14001認証(環境のマネジメント・システム)を取得し、グループ社員により環境保護活動やリサイクルに対する理解の浸透を図り、企業として積極的に環境保全活動を推進しています。

このような企業の行動を促す事になったのは、実は、あるアメリカのスポーツ用品メーカーが CSR の欠陥によって不買運動を受ける事になった背景があります。

多国籍企業である N 社は、発展途上国にある委託生産先工場での劣悪な労働環境について、N 社自体は委託先の事であって直接関与しないとの姿勢で臨みました。

その姿勢に、社会の要求は厳しく、サプライチェーン全体で CSR を重視すべきとして、NGO やメディアがこぞって反発し、全米での N 社商品の不買運動に発展しました。又、N 社のインドネシアにある契約工場(従業員数約 6800 名)での N 社生産縮小に伴う契約打ち切りに対して、地域社会からの強烈な抗議運動も起こり、訴訟にまで発展しました。

N 社としては、より安価に商品を生産するため、より安く請け負える工場を世界規模で転々と探しては生産機能移転を進めていました。

N 社自体が利益を最大化するという観点からは、合理的

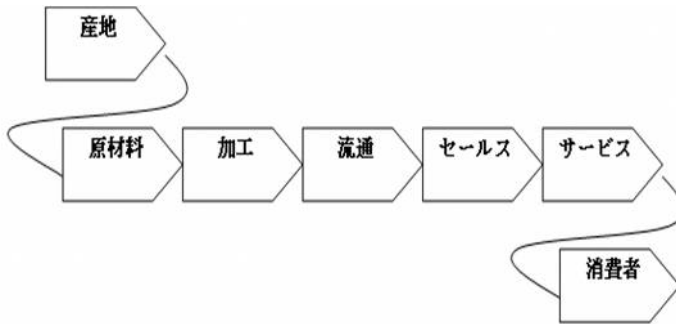
な意思決定かもしれませんが、地域社会にとって大きな雇用創出先であったため、社会的問題になったのです。

この際にも、NGO が株主となって N 社に圧力をかけて CSR 推進における大きな役割を担いました。

現代社会において、企業はもはや CSR を軽視するにはあまりにもリスクが大きく、CSR 抜きには持続的発展を望めない時代となってきた事を端的に表す事態を目の当たりにする事になったのです。

9. バリューチェーン全体を意識する

CSR の実効性ある遂行においては、ビジネスの大きな流れ全体を見ていく必要があります。ここで、バリューチェーン全体を意識しておいたらと、先に述べた N 社のような問題が防げたかもしれません。下記において、大まかではありますがバリューチェーンを示しておきます。



非常に大まかな流れですが、CSR においては、自社だけでなく、産地や仕入先から、自社工程を経て、消費者や納入先に届く一連のビジネスの流れを全般に渡ってカバーしなければなりません。

特に、海外子会社や海外委託先等、自社の属する国の法律とは違う法律が適用されるような場合、対応には非常に慎重にならざるを得ません。

逆に、CSR に積極的に取組めば、社会からの支持を得て、顧客の囲い込み (CSR に対して敏感に反応する顧客) や、CSR を製品調達の条件とする企業に対しての競争優位性

や、企業の信頼性やブランド力の向上等、様々な利点をもたらしてくれます。

このように見てみると、CSR 運動への投資は、単なる企業メセナ(事業外の文化・芸術への支援:CSR の一部)と異なり、上記のような様々な「リターン」が期待できる戦略的な「投資」となるのです。

単に社会的批判をかわすための背策としての CSR ではなく、より有利な事業活動の展開への投資なのです。経営陣は、このような点を理解した上で、企業戦略の中に CSR 理念や施策を織り込んでいく必要があるでしょう。

10. CSRの見える化

ここまで、CSRの意義や重要性等について述べてきました。各社がCSRはもはや無視できない課題として真摯に取り組む中で、次の問題は、CSRに取り組んでいるという事だけで自己満足しない事です。

第3者のステークホルダーを含めて、自社のCSRの取り組みが客観的に評価できなくては、本当に実効性があるかどうかという基本的な問題がクリアになりません。

そこで、CSRについて自社とステークホルダー間でのダイアログ(対話)を行えるようにするために、CSRの見える化が必要になります。

見える化は、よく経営活動において、収益戦略のPDCAサイクル(Plan-Do-Check-Action Cycle:立案し実行し監視・評価し改善するサイクル)を回す際に言及されますが、CSRにもPDCAサイクルの考え方を適用していく必要があります。

その際に、目標立案に対しての達成/未達の客観的評価を可能にするために、CSRの数値目標を立てておき、年次で達成/未達の状況を報告書にまとめて公表する事をお勧めします。CSRにおける数値目標には、下記のようなものがあります。

<CSR推進状況評価のための数値目標設定例>

・人権やコンプライアンスや労働におけるホットライン(ヘル

プラインとも呼びます)の内部通報件数

- ・CSR 研修における理解度テストの平均点
- ・一般職社員における男女構成比率
- ・役職者における男女構成比率
- ・労働組合との交渉から妥結までにかかった日数
- ・従業員の労働組合への加盟率
- ・海外子会社や委託先企業・工場における労働問題の総数と解決件数
- ・障害者雇用者数と全従業員に占める障害者数
- ・全従業員に占める外国籍社員比率
- ・二酸化炭素排出量の削減量
- ・エネルギー使用量の削減量
- ・水の使用量の前年比削減率
- ・現地の生態系にあった状態での植樹本数
- ・自社製品におけるリサイクル素材再利用率
- ・地域住民への奨学金総額
- ・地域住民との環境問題におけるダイアログ実施回数
- ・オフィスから出る紙のゴミのリサイクル率
- ・全購入資材に占めるリサイクル品の調達率
- ・調達・仕入れの際に適用したグリーン調達率(又は適用社数)(グリーン調達: 環境に配慮した施策を採用する企業からのみ調達する事)
- ・環境保護に寄与した森林ヘクタール数

上記のような参考例をベースに、自社として CSR 推進に

においてどのような数値化(定量化)を行い、どの程度の目標をクリアするべきかを設定し、1年間で最終的にどの程度達成できたかを明確にすると、単なる企業の自己満足ではなく、客観的に自社のCSR推進状況を評価・改善できるようになります。

更に、このような定量化をもって、CSRのPDCAサイクルを経営戦略に織り込んで強力に推進するために、バランス・スコアカード(BSC)を使用する事をお勧めします。

尚、BSCの詳細については、別途、ご説明しているコースがございますので、そちらをご参考にして頂ければと存じます。

BSCにおいては、様々なもののバランスをとって事業活動にあたる工夫がシステムティックに盛り込まれています。どのようなもののバランスをとっているかについて、下記に汎用的な例を示します。

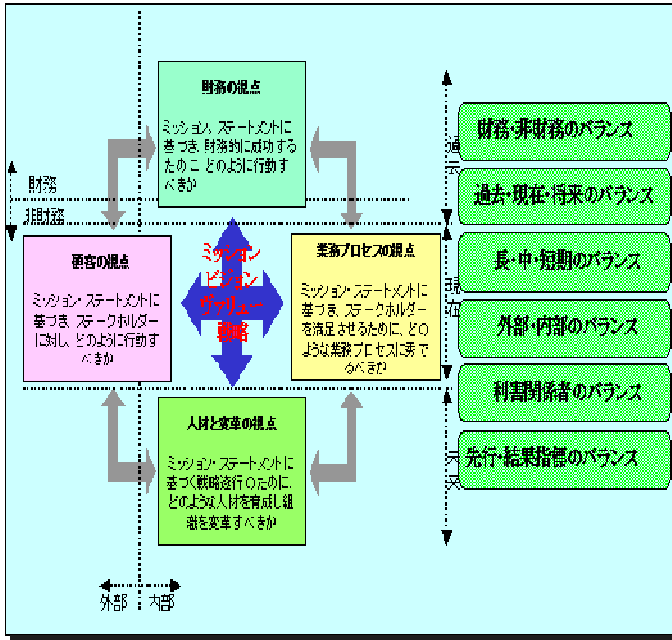
<BSCのとり「バランス」>

◆内部・外部のバランス(ステークホルダーのバランスある配慮)

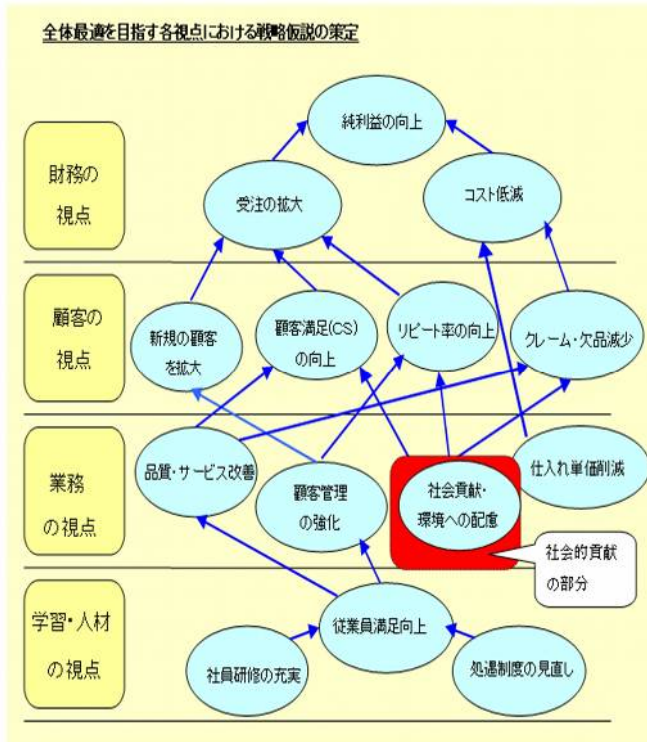
◆財務・非財務のバランス(利益至上主義からの脱却)

◆過去・現在・未来のバランス(人材育成という将来への投資・現在の業務・現在の業務の結果表れてくる過去から由来する財務状況の、3つの時点をバランス化する)など。

上記を更に図解すると、以下のようになります。



BSCでCSRを扱うには、戦略マップと呼ばれる企業の戦略を1枚のマップに示したものに、CSRの視点を設定するか、業務の視点の中に社会的責任の部分を設定するかによって対応します。ここでは後者による策定例を下記に示します。



上記のように、企業戦略体系の一環に自社の社会的責任を織り込んでいくことで、戦略的に「攻め」の社会的貢献を行いながら、企業として地域の要請に応えつつ持続的発展を行う事が可能になります。

更に詳しく言えば、それぞれのバブルと呼ばれる戦略目標に対して、客観的に評価可能な数値目標を設定し、毎月又は定期的に進捗の達成/未達をチェックして次の事業活動期間での改善策の立案と実行に役立てます。

まとめ

企業にとって、もはや CSR は無視できない重要な課題となってきました。

いかに実効性ある CSR 推進が行えるかが、企業の競争優位を決定する源となってきました。

大手企業の中には、資材調達の際に CSR 推進を積極的に行っている企業のみを選定して、サプライチェーン全体で CSR を促進する動きもあります。

様々な CSR の取組みが各社で行われる中、単に横並び意識から CSR 運動を推進するのではなく、自社のそもそもの存在意義に立ち返り、社内外に「公約」している社是・経営理念から CSR を見据え、自社なりの確固たる姿勢をもって CSR に取組む事が大切です。

その際に参考になる CSR の世界基準として、国連の進める「国連グローバル・コンパクト」の内容・枠組みをご紹介します。企業戦略と CSR の両立に向けて、企業戦略に CSR を織り込んでいく経営手法として、BSC を活用した CSR 推進の一例も示しました。

各社で CSR の取組みを行う際の参考となれば幸いです。

2014年6月筆者記す

筆者略歴

戸村智憲(とむらともりのり)

日本マネジメント総合研究所合同会社(JMRI, LLC.) 理事長

大阪府立天王寺高等学校卒業。早稲田大学卒業。米国 MBA 修了。全米トップ 0.5%のみに授与される全米優秀大学院生受賞。米国博士後期課程(Ph.D)中退。

国連勤務にて、国連内部監査業務の専門官、国連戦略立案専門官リーダー、国連主導の世界的 CSR 運動「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」広報・誘致業務などを担当。

民間企業役員として、監査統括、人事総務統括や、IT 企業(株)アシスト顧問(代表:ビル・トッテン)、上場IT企業のJFEシステムズ株式会社アドバイザー、岡山大学大学院非常勤講師、JA 長野中央会顧問、経営行動科学学会理事・兼・東日本研究部会長などを歴任。

日本監査役協会の全国大会(全体会)パネリスト登壇とその後の同協会による不適切対応の是正措置対応や、青山学院「会計サミット」などでのパネリストとしての登壇なども担当した。

現在、日本マネジメント総合研究所合同会社理事長を務める傍ら、日本ERM 経営協会会長、日本クラウドユーザー協会会長なども務めている。

ICGN(International Corporate Governance Network)会員、(社)日本取締役協会 会員、日本コーポレート・ガバナンス・ネットワーク 会員、米国内部監査協会 NY 支部会員、日本内部統制研究学会正会員、組織学会正会員、産業・組織心理学会会員、経営行動科学学会会員、米国心臓学会認定 救命救急資格者(AHABLSHCP)、上級救命技能認定(消防庁)、米国連邦航空局自家用飛行機パイロット、第一級小型船舶操縦士、第三種放

射線取扱主任者(国家資格)、防災士、海上/陸上/航空特殊無線技士、公認不正検査士(CFE)、経営管理学修士号(MBA)、ベルギー・ルクセンブルク商工会議所プロフェッショナル会員などとしても、産学ともに活動中。

代表的な著書に『企業統治の退廃と甦生』(中央経済社)、『監査心理学“感じる監査”』(税務経理協会)など 23 冊を超える。

- ・日本の人気講師ランキング 3 位(日経産業新聞しらべ)
- ・NHK「クローズアップ現代」TV 出演・番組監修担当
- ・テレビ朝日「そうだったのか！池上彰の学べるニュース」番組監修
- ・NHK(Eテレ)「めざせ！会社の星」専門家 TV 出演・番組制作協力
- ・Tokyo FM「クロノス」震災復興応援コメント出演
- ・Tokyo MX テレビ「ゴールデンアワー」コメント出演

その他、TV・ラジオ各局・雑誌連載・寄稿などでの出演も多数。
経営指導・講演/研修・執筆活動の 3 領域で精力的に活動中。

各種お問合せ・ご質問・ご依頼などは下記までご連絡下さい。

107-0062 東京都港区南青山 2-2-8 DFビル 5 階

日本マネジメント総合研究所合同会社

理事長 戸村 智憲 宛

電話: 03-6894-7674 FAX: 03-6800-3090

メール: info@jmri.co.jp HP: <http://www.jmri.co.jp/>

(2014 年 2 月 1 日より、旧本社の東京都新宿区西新宿 6-10-1 日土地西新宿ビル 8 階より拠点を上記連絡先に移転致しました。)

CSR 概論

2014年7月30日 初版発行

著者: 戸村 智憲

発行人: 戸村 智憲

発行所: 日本マネジメント総合研究所 LLC

107-0062 東京都港区南青山 2-2-8 DFビル 5階

電話: 03-6894-7674 FAX: 03-6800-3090

E-mail: info@jmri.co.jp

ISBN: 978-4-9907295-3-0