

企業経営のパラダイム・シフト  
～ CSR の可能性～

コンサルタント 市村 淑

## 1. はじめに

CSR への関心が高まると共にその意味するところも変化してきていると考えられる。ISO による CSR の規格化の動きもあり、企業活動を続ける上での前提条件との意味合いが生まれてきている一方、CSR を押し付けられたもの、としてではなく、機会ととらえることで企業価値の向上、新たな利益獲得の創出に結びつける戦略的な活動を行う企業も出てきている。本編では CSR が注目されるようになった背景とともに、企業活動を継続的に行うための“守り”というイメージのある CSR が、現在では利益獲得に通じる“攻め”の意味を持つようになってきたことを述べていきたい。

## 2. CSR とは何か

CSR とは、Corporate Social Responsibility の略であり、日本語では“企業の社会的責任”と訳されることが多い。“企業の社会的責任”をどのように考えていけばよいのだろうか。

企業（主に民間企業）の命題は利益を追求し、雇用を生み出すことである。雇用を生み出しているだけで十分社会的責任を果たしている、また、本業の中で十分社会に貢献している（例えばメーカーならば、生活を豊かにする製品を生産しており、事業そのものが社会に貢献している）という見方もあるかも知れない。しかし、企業を取り巻く環境が大きく変わる中で、企業が果たすべき社会的責任も大きく変わってきている。企業に求められる社会的責任の質そのものが変わってきているのである。

企業に求められる社会的責任が変わる契機として考えられるものは二つある。グローバル化の進展と自然環境問題の認識の変化である。

グローバル化の進展とは、規制緩和による外国企業の日本の市場への進出、日本企業の海外市場進出に伴い、企業間の競争が激しくなったことを意味する。結果として、企業の利益追求への考え方がより強まった。また、外国人株主の増加および株主志向の浸透により、短期的利益を追求する傾向（特に株価の上昇）が強ま

ってきたことも挙げられる。従って腰を据えた事業遂行よりも短期利益の追求が重視されるようになってきた。長らく日本の会社は長期的視点にたった事業遂行が基本であったため、長期サイクルが短期サイクルにギアチェンジされ、戸惑いが生じたのだろうか。常識を逸脱した行動や、発覚しなければ法律を犯してでも利益獲得のための行動を行うという風潮が少なからずとも生まれてしまった。株価の下落を防ぐための不正な会計処理などは顕著な例である。

もう一方の契機である自然環境問題の認識とは、現在では周知の事実となっている、地球温暖化の問題や資源の有限性の認識である。資源が無限であると考えられていた時代には、企業は自らの本業が生み出す価値が社会貢献であると信じる事ができた。しかし、資源が有限であり、また、製品の製造工程や使用において、地球環境に負荷がかかり地球温暖化が起こっていると認識された現在では、企業が価値を生み出す過程にも注目が集まるようになった。結果として、製造業であれば、製品の部品にリサイクル可能な製品を使用する、環境に負荷の少ない製品を開発する、などが行われるようになった。

上記二つの変化の結果として、企業は結果としての利益だけを追求していればよい、という状況ではなくなったのである。利益追求の過程において社会的責任を果たすことが求められるようになったのである。

では、どのように企業の社会的責任を考えていけばよいのであろうか。

企業の社会的責任として、“社会のルールを守り、企業の活動の結果で社会に貢献する”だけでなく、“社会問題の解決に参加、事業活動のプロセスや活動の関連領域にも着目し社会環境の改善、向上に積極的に貢献すること”も求められるようになってきているのである。

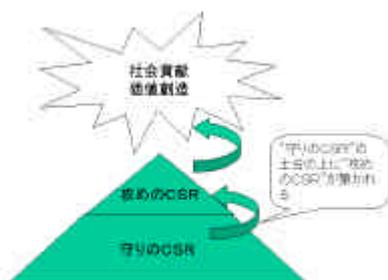
企業の社会的責任を考える場合に二つのステージがあると考えられる。一つ目のステージが法律遵守である。これは、企業が活動を行う上で最低限の法律を守っている、ということの意味する。例えば、賞味期限が切れた食材を使わない、商品の不具合に関しては情報をすぐに開示し、適切な対応をとる、などである。企業のステークホルダーの意識は、エンロンやワールド

ド・コム的事件を契機に、企業の成果だけでなくプロセスに関してチェック機能を求めるようになったのである。しかし、株主価値、短期的利益の過度の重視による結果として、約束事をきちんと守らずに活動を続ける企業が出てきたのである。この動きを正常な状態、法律を遵守して企業が活動を行うことを求める動きが出てきており、結果として企業の活動に変化を及ぼしているのである。この第一のステージを“守りのCSR”と呼んでみたい。

企業の社会的責任における二つ目のステージとして、本業の事業と関連のある分野での社会貢献が挙げられる。例えば、メーカーであれば、環境負荷の低い製品を製造する、障害者にとっても使いやすい製品を製造する、などが考えられる。企業は本業の事業領域内で上記のような社会貢献を行うことにより、社会のルールを遵守している企業という社会的評価だけでなく、利益獲得の機会も創出することができるのである。この第二のステージを“攻めのCSR”と呼んでみたい。二つのCSRの関係を考えてみたい。

### 3. CSRによる価値創造について

企業が社会的責任を果たすには順序が在り、“守りのCSR”ができていない企業は“攻めのCSR”の段階に進むことはできない。企業の社会的責任への注目が集まる中、“守りのCSR”を実行しているように見せるのは難しくなるからである。(図表1参照)



(図表1) 2種類のCSR

“守りのCSR”は法務部や各種適切な部署を作り対応していくことが可能である。ただし、要求される社会的責任を果たしていくには、社員一人一人に問題意識を持たせる工夫が必要となる。ガイドラインを作っても形骸化してしまえば意味がなく、繰り返しによる意識付け・浸透が必要である。一方、新しく企業の社会的責任として認識されてきた第二のステージ、“攻めのCSR”を行い、社会的評価と共に利益を上げるにはどのような考え方が重要となるであろうか。

“攻めのCSR”においては、利益の獲得のみならず多様なステークホルダーや環境に対しての配慮が重要となる。“攻めのCSR”は、株主価値の追求のように財務的な利益を追うことに比べれば一般的にコストがかかり非効率と考えられる。例えば、リサイクル製品の販売や事業所のゴミゼロ運動は、活動当初は利益の獲得やコストの削減につながるというよりはコストの増加につながると考えられる。しかし、企業による、多様なステークホルダーや環境への配慮という非財務的な価値を財務的な価値に結びつける動きが起こっており、企業が積極的に“攻めのCSR”を行える環境が整いつつある。具体的にはNPOによるCSR活動の格付けやそれに基づいた金融機関の融資優遇措置などが始まっており財務的なメリットにつながり始めているのである。

企業の社会的責任は、社会に対して価値を生み出すプロセスに関わる全ての関係者に求められる。それゆえ、企業の規模や業種に関わらず求められるのである。

具体的な例として製造業を例に挙げて考えてみたい。大企業の最終品メーカーを中心に進んでいるグリーン調達、グリーン購買であるが、納入業者である部品メーカーも社会から求められる行動基準に対応していく必要がある。環境負荷の少ない部品を製造できない部品メーカーはサプライヤーのパートナーとしての関係を断たれてしまう可能性がある(実際に最終品メーカーのいくつかは納入業者を変える動きをしている)。社会に対して価値を生み出すプロセスの中で全ての関係者がCSR活動を行うことによって、適切なルールに基づいた行動の結果として社会環境が改善されていくと考えられる。

社会で活動を行う企業にとって、CSR、企業の社会的責任は、外部から押し付けられたもの、リスクに“追われる”、というのではなく、“チャンスをもたせる”という認識することが大事である。最低限のルールを守り、かつ、価値を生み出す過程に配慮することは、企業価値の向上に結びつく。CSRにはそのような可能性が秘められていると考えられる。