いま「企業の社会的責任」はどこに向かっているのか

講演者　会員　湊　信明
講演日　平成 28 年 4 月 7 日

講演目次

１　問題提起
２　企業の社会的責任とは何か
３　日本型 CSR の形成
４　日本型 CSR の進化
５　日本の CSR 元年（2003 年）
６　CSR の国際規格登場
７　CSR リスクの具体的事例
８　CSR 経営はどのように行うのか

講演内容

１　問題提起

本日は、最近、とみに話題になっている企業の社会的責任について、学んでいきたいと思います。詳細な説明に入る前に、皆さまは、こんなことがあったらどう思われるか、お尋ねしたいと思います。

まず、皆さまのお孫さんがサッカーをはじめたとします。お孫さんに、一流ブランドのサッカーウエアをプレゼントしてあげました。しかし、その後、このウエアは、発展途上国の製造委託会社で、お孫さんと同じ年頃の子供たちに、児童労働をさせて製造されて、日本に輸入されていることが明らかになりました。皆さまは、この一流ブランド会社についてどう思われるでしょうか？

次に、皆さまが自然保護に協力するため、非常に低燃費の車を購入したとします。ところが、低燃費技術に使用する部品に使われるレアメタル（希少金属）の供給先を辿っていくと、紛争地域でテロリストが関与していて、供給代金は彼らの資金源となっている可能性があり、しかも広範な自然破壊も伴っていることが明らかになりました。それがわかったとき、皆さまは、この自動車メーカーに対してどのようなイメージを持たれるでしょうか？

おそらく、皆さまは、両事例ともに、これらの企業について、ＣＭなどでは、良いことをさんざん言っていながら、見えないところで、非常にずるいことをやっている会社だというイメージをもつことと思います。そして、もしそのようなことをやっていない会社があるのなら、そちらから購入しようと思われるかもしれません。

近時は、ＳＮＳの発達により、こうした情報が瞬時に消費者に伝えられるようになり、企業はこのようなイメージダウンになることにものすごく神経質になっています。

近時の企業の社会的責任の議論の背景には、このような社会の変化が存在しています。

２　企業の社会的責任とは何か

それでは、企業の社会的責任とは何でしょうか？
まず、企業の社会的責任に対比される概念として、企業の法的責任というものがあります。
企業の法的責任とは、法律、条例、通達、契約等により企業に義務付けられる責任のことを言いますが、こちらは、概念の定義や範囲が明確です。
それでは、企業の社会的責任という概念はどうでしょうか？
企業の社会的責任というのは、英語でいうと、Corporate Social Responsibility といいまして、略して CSR といわれるものです。
こちらは、企業が社会においてどのような役割を果たすべきかという評価であり、定義・範囲が明確ではなく、国や社会の歴史によっても異なり、内容や範囲が千差万別です。
ですから、一義的に、「これが CSR です。」と説明できるものではありません。
そこで、今日は、日本の CSR を中心として、日本の現代経済史を紐解きつつお話しして参りたいと思います。

３　日本型 CSR の形成
（１）日本の CSR の根底に流れるもの
日本には、その昔、石田梅岩（1685～1744）という江戸時代の思想家で石門心学開祖の方がいらっしゃいました。この方は、「二重の利を取り、甘き毒を喰ひ、自死するやうなこと多かるべし」とか、「実の商人は、先も立、我も立つことを思うなり」というような言葉を残しておられます。
また、近江商人の家訓として、「三方（売り手・買い手・世間）よし」というようなものもあります。
このように、日本の思想や、商売の哲学の中には、自らばかりが儲ければそれで良いというのではなくて、自分の商売の結果、社会もよくなるものでなければならないという心が含まれています。
ですから、日本人は、CSR のことを昔から重視していたといってよいものと思います。

（２）経済同友会の CSR 決議
近時も、1956 年経済同友会の CSR 決議の中に、「経営者の社会的責任の自覚と実践」というものがありまして、その中には「そもそも企業は、単純素朴な私有の域を脱して、社会制度の有力な一環をなし、その経営もただに資本の提供者から委ねられておるのみでなく、それを含めた全社会から信託されたものとなっている」という表現があり、株主価値向上だけでなく、本業を通じたステークホルダー価値の創造を訴えています。
戦後間もないころに、経済同友会がこのようなことを訴えていたということは注目に値します。

（３）戦後の日本の CSR
①　1960 年代の CSR の特徴
このように、日本人の心の中には CSR の意識があったはずなのに、近時の日本の姿を見ますと、暗澹たる気持ちになってきます。1960 年代はどうでしたでしょうか。
このころの社会問題は、なんといっても甚大な産業公害です。皆さまのご記憶にもあると思いますが、このころは、日本全国で、水俣病・イタイイタイ病・四日市ぜんそくなどの公害被害が相次ぎ、これに対する社会の批判が著しかった時代でした。
このような批判に対応して、法令順守と公害対策が重視されるようになり、それが日本型 CSR の土台を形成するようになっていきました。
そして、製造業を中心に生産現場で法令・規制を忠実に守って公害対策を実施することが CSR と理

解されるようになっていきました。

② 1970 年代の CSR の特徴
この年代は、田中角栄が、日本列島改造論を唱え、日本経済が高度成長を遂げていた時代です。
それに伴い、地価が高騰し、企業による土地投機などもなされた時代でもありました。利益至上主義の時代であったといってもよいでしょう。
こうした中で、石油ショックが起こり、企業は、便乗値上げや買い占めあるいは売り惜しみをして消費者を苦しめた時代でもありました。
このような企業の姿勢が大変批判されまして、経済諸団体が「企業のあるべき姿」の提言を行うなどして、企業の社会的責任の議論に深まりを見せました。
しかし、現実には多くの企業は、公害部の創設や、利益社会還元のための財団設立にとどまっていて、近時のような CSR 経営の現実化とは程遠かったと思われます。
企業の姿勢としましても、CSR は経営の根幹ではないけれども、法令順守、社会貢献、公害対策（環境対応）が必要だというもので、このような日本版の CSR の基本が確立された時期だといって良いと思います。

③ 1980 年代の CSR の特徴
この 1980 年代は、日本の CSR の形成の上で、非常に重要な時代であると思います。
この時代は、ジャパンアズナンバーワンという書籍がベストセラーになったり、日本企業が、米国の魂といえる映画会社を買収したり、ロックフェラービルを買収したりというように日本が高度成長を遂げ、日本企業の海外進出が進んだ半面、欧米から顰蹙を買った時代でもありました。
そして、欧米からは、日本が経済成長と遂げることができたのは、いわゆる縦割り行政が行われ、行政が業界のありようについて事前規制を行い、政官財が密接に関係しあい、厚い参入障壁を形成して、これが海外の日本への進出を阻む結果となって日本企業の独占を可能としていたからではないかと大きな批判を受けました。また、固定相場制がとられ、しかも円が円安に固定されていたため、日本の輸出産業が優遇されていたからではないかという批判もなされました。
こうした批判にさらされて、日本社会は、参入障壁を取り払い、規制緩和をするように求められ、行政による事前規制から、自由競争社会へと大きくシフトチェンジをすることを迫られました。
自由競争社会になったということは、それまでのように行政による事前規制はせず、「参入は自由だけれども、予め定められたルールに反した場合には、市場から撤退してもらいますよ。」という厳格な事後規制社会が到来したということを意味します。
そうして日本社会は、企業にコンプライアンスが求められるようになっていき、企業の隅々までコンプライアンスを徹底しなければ、市場撤退を迫られることから内部統制の重要性が認識されるようになっていきました。このような流れを経て、日本では、CSR といえばコンプライアンスを徹底することであるという考えが定着するようになっていったと思われます。
それからもうひとつ 1980 年代は、プラザ合意により、それまでの円安の状態から急激な円高へと変容していき、輸出産業が否応なく海外へ進出をせざるを得ない時代でもありました。それに伴って、多くの日本人が、欧米の企業文化、生活に接することとなり、カルチャーショックを受けることとなりました。欧米に比べて日本は長時間労働を強いられているとか、居住環境はウサギ小屋で貧相で、男女不平等待遇であることなども批判されることとなりました。こうして、我が国でも、企業と従業員の関係が注目されることとなりました。しかし、残念ながら、この時点では、それが CSR のテーマとはなることはなりませんでした。もっとも、これらのことは、後々の日本の CSR の

形成に影響を与えていると思います。
またこのころの日本企業は、企業財団を設立することがブームとなっていました。本業とは直接関係のない学術芸術福祉などへの助成を通じた社会貢献活動が活発化した時代で、CSR とは社会貢献活動であるという概念も日本に定着していった時代でもありました。

④　日本型 CSR の原型の形成
以上述べましたように、1980 年代までの日本の CSR を総括しますと、産業公害への批判がなされれば公害対策が行われ、利益至上主義への批判がなされれば、企業が社会に対して利益還元を行い、企業不祥事への批判がなされれば、コンプライアンスや内部統制を図るなど、日本型 CSR の原型は、誤解をおそれずに言えば、その動機は、企業に向けられる批判を回避するために行う対症療法的（守りの CSR）なものであったといえると思います。

４　日本型 CSR の進化
（１）1990 年代の日本型 CSR の進化
1990 年代は、バブル崩壊にともなって、証券会社大口投資家への損失補填・建設業談合・不正経理による大手金融機関破綻などさまざまな問題が発生した時代でした。
企業の在り様に対する社会からの凄まじい批判があり、経団連が「企業行動憲章」を制定するなど、大企業を中心に自主的行動規範が制定されるようになりました。
また、地球環境問題が顕在化してきた時代でもあり、オゾン層破壊・熱帯雨林破壊・地球温暖化などが指摘され、企業も産業公害対策から地球環境問題対策へのシフトチェンジを迫られた時代でもありました。それまでの、特定企業・特定地域の公害対策でなく、各主体の環境負荷が軽微でも、地球全体規模での持続可能な地球環境の実現を目指すことの必要性が求められるようになっていったのです。それにともなって、それまでの日本企業に多く設置されていた公害部が解消されて、地球環境部などが創設されるようになり、また、ISO14001（環境マネジメントシステムの国際規格）を競うように取得するようにもなっていきました。

（２）2000 年以降の CSR 経営
上述したように、日本社会は、1980 年代から 1990 年代にかけて、行政による事前規制社会から、自由競争を前提とする事後規制社会へと変貌を遂げたのですが、多くの日本の企業はそのような社会的変化についていくことはできませんでした。従来型の経営をしていて、コンプライアンスを徹底せず、内部統制を図ることをしなかったために、食品メーカー食中毒事件・自動車メーカーリコール隠し・食肉偽装・原発トラブル隠しなど、相次いで、不正行為が発覚して、批判を浴びることになりました。
こうして、コンプライアンスや内部統制を徹底しなければ、これからは生き残ることができないということがようやく企業に浸透するようになりました。
さらに、SRI（社会的責任投資）が求められるようになったことが、日本企業の認識に大きな影響を与えるようになりました。
すなわち、欧米の調査機関が SRI の銘柄選定のために、膨大な英文アンケートを行うようになり、コンプライアンス・環境問題だけでなく、企業統治・人権・雇用・労働・海外調達などの社会的課題に関する対応が問われるようになったのです。SRI は、海外投資家からの CSR 格付けといってもよく、日本型 CSR からの脱却を迫られることとなりました。

５ 日本のCSR元年（2003年）

（１）CSR経営への転換

このような大きな変化を経て、2003年に、よいよ日本のCSRの元年と呼ばれる年を迎えます。
その第一号はリコーです。1月1日に社長直轄のCSR室を設置、CSR担当役員を任命したのです。
そしてそれに続いて、帝人、ボーダフォン、ソニー、松下電器産業なども次々にCSR経営への転換を決定することとなっていきました。
先進的な企業は、CSRは自社の持続的発展を促すチャンスと捉えるようにもなっていきました。これまでの守りのCSRではなく、攻めの姿勢で、自社を持続的に発展させるために不可欠な活動と位置付けられていくようになったのです。

（２）全体最適の重視

また、それまでは、環境やコンプライアンスといった個別領域での部分最適を図るに過ぎなかったものを、その他にも、人材育成、労働環境などを含めた全体最適を図る方向へとシフトチェンジするようになり、経営の中でCSRのみを取り上げるのではなく、経営戦略に融合したCSRを実践する方向へとかわっていくようになりました。

（３）調達基準にもCSR導入

日本企業は、それまでも環境経営におけるグリーン調達（調達先の環境経営を推進して環境負荷を削減する）を行っていましたが、それに加えて、原材料や部品等の資材調達先についてもCSRを要求するようになりました。
例えば、松下電器産業は、中国などへの生産拠点移転に伴って、現地調達先や新規の取引先に対して、CSR調達基準を定めるようになりましたし、食品メーカーなどは、素材や原料の安全性を遡ってチェックできる「トレーサビリティ」を導入するなどするようになりました。

（４）企業以外のCSRへの転換

CSRへの転換を図ったのは企業だけでありません。経済団体、業界団体、金融機関、監査法人、評価機関、NPO法人、行政機関などもCSRへの転換を図るようになったのもこの時代の大きな特徴です。

（５）ステークホルダー価値観の変化

さらに、企業をとりまくステークホルダーの価値観が大きく変化するようになったことも重要です。
たとえば、投資家は、社会責任投資（SRI）に対して関心を高め、環境、社会、ガバナンスに配慮した投資を求めるようになりました。
また、消費者・顧客は、商品やサービスを見る眼が厳しくなり、社会的責任を果たしていない企業の商品等の購入を避ける傾向も現れてきます。
そして大企業は、その取引先企業がCSR要件を充足していることを取引要件とする傾向も出てきました。
更には、学生が就職先を選ぶ際にも、就職先がCSR経営をしていることが選定の基準となる傾向も生じてきています。
このようなステークホルダーの価値観の変化から、経営にCSRを取り込むことが不可避の時代となってきたといって良いと思います。

（６）2003 年版経済同友会「企業白書」
こうした CSR に関する認識の変化から経済同友会が、「第 15 回企業白書「市場の進化」と社会的責任経営」において、「企業を社会の公器として、その「社会的責任」を広い「社会に対する責任」として捉える立場をとれば、企業経営に関わるすべてのステークホルダーを視野に入れ、その時代の社会のニーズを踏まえて優先順位やバランスを決めるのが経営者の仕事である。」というコメントを出すに至ったことは注目に値すると思います。

６　世界の CSR リスクの具体的事例
では、CSR を軽視すると、どのようなリスクが発生するのでしょうか。世界にも目を向けてみてみましょう。

（１）新興国・途上国の人権・労働問題
有名スポーツ用品ブランドのナイキでは、1997 年に、ベトナム製造委託先工場で児童労働、低賃金・長時間労働を行っていたことが発覚しました。
その結果、不買運動へ発展し、ナイキ側は労働条件・就労環境改善を約束することになりました。
また、2010 年には、アップルの製造委託先台湾ホンハイの中国子会社で違法過酷労働をしていたことが発覚しました。
その結果、残業時間短縮・安全手順改善・宿舎の改善を約束することが迫られることになっています。
このように、こうした問題が発覚することで、長年培われてきたブランドイメージが大きな失墜を招くことになってしまうのです。

（２）食品サプライチェーン問題
2012 年に、日本の飲料メーカーにおいて、中国産茶葉から安全基準を超える残留農薬が検出され、烏龍茶ティーバッグ 40 万個自主回収するという事件があり、2014 年には、中国上海の食品会社による期限切れ鶏肉入り加工食品発覚し、日本の外食産業・スーパーなどが販売停止に追い込まれるという事件が起こっています。
このようなリスクを避けるため、食品メーカや流通会社は、自ら徹底した食の安全かつ安定調達の体制整備とトレーサビリティの確立が必須となっています。

（３）紛争鉱物とサプライチェーン
紛争鉱物というのは、紛争地域において産出された鉱物（特に電子機器製造に不可欠な希少金属）のことを言います。その採掘過程には武装勢力が関与して資金源としていることがあり、児童労働その他の人権侵害が行われていて、大きな問題になっています。
企業が、サプライチェーンを通じて、そのような鉱物を調達すると、結果としてこれらの地域の紛争や人権侵害を助長し、「加担」に繋がりかねません。
ですから、企業は、自社が調達している原材料・部品等が紛争鉱物でないかどうか、一次供給先のみならず、二次三次供給先についても審査する必要があるのです。
もし、供給先が紛争鉱物を扱っていたとしたら、そのような鉱物を使用して自社製品を製造し、販売したとしたら大きな批判を受け、企業の存亡にかかわる事態にも発展しかねません。

７　CSR の国際規格登場

（１）ISO26000 登場

すでにお話ししましたように、企業の社会的責任というのは、その国の歴史や、民族性、社会性によって、内容が異なるものでした。
しかし、CSR 経営を軽視すると、上述のような大きなリスクを抱え込むことになります。
そこで、このようなリスクを避け、各国の企業が社会的責任を果たし、持続可能社会を実現するため、国際的に共通する概念を構築できないかという模索がなされて、ついに CSR の国際規格が登場することになりました。
それが、ISO26000 と呼ばれるもので、2010 年 11 月に発行された CSR 国際規格「社会的責任に関する手引」として発表されたものです。
ISO26000 は、新興国・途上国を含む 90 以上の国・地域・約 40 機関の専門家が関与し、政府・産業・労働・消費者・NGO・研究者の６セクターの代表が参加して策定され、球環境・地球社会の持続可能性を目的とするものです。
そして、それまで CSR の定義が明確ではなかったところを、CSR とは、「透明かつ倫理的な行動を通じた、企業の意思決定と事業活動が社会と環境に及ぼす影響に対する企業の責任」であると明確に定義し、７つの原則を明示しました。
そのうえで、CSR に中核主題と呼ばれる７つの取り組み領域を規定し、それぞれについて、合計３６項目の実践課題を提示、３００を超える期待される行動を明示したのです。

（２）ISO26000 の「７つの原則」

ISO26000 では、以下の７つを原則としています。

a　説明責任
企業は自らの社会・環境・経済に及ぼす影響について説明責任を負う

b　透明性
企業は社会と環境に影響を及ぼす意思決定や事業活動に透明性を保つ

c　倫理的な行動
企業ないかなるときも倫理的に行動する

d　ステークホルダーの利害の尊重
企業は自らのステークホルダーの利害を尊重し、それに考慮して対応する

e　法の支配の尊重
企業は法の支配を尊重することが義務であることを受け入れる

f　国際行動規範の尊重
企業は法令順守の原則とともに国際行動規範を尊重する

g　人権の尊重
企業は人権を尊重し、その重要性と普遍性を認識する

（３）ISO26000 の「７つの中核課題」

7 つの原則を示したうえでさらに、ISO26000 では、企業統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティ参画・発展という７つを中核課題に据えています。
簡単にそれぞれの内容を見ていきましょう。

a　企業統治

まず、企業統治は、企業の意思決定とそれを実践するためのシステムのことであり、7つの中核主題の中で最も重視されるもので、特定の中核主題に偏ることなく、全体的に企業統治がなされることが求められています。
そして、株主価値を高めるための経営監視では足りず、様々なステークホルダーに対し理解させ実行する効果的システムを構築する必要があるとされています。

ｂ　人　権
①人権デューデリジェンス（問題を発見する）
②人権に関する危険な状況の認識
③加担の回避（他者の人権侵害を見過ごさない）
④人権に関する苦情の解決
⑤差別及び社会的弱者（機会均等）の認識
⑥市民的・政治的権利
⑦経済的・社会的・文化的権利
⑧労働における基本的原則と権利

ｃ　労働慣行
①雇用及び雇用関係
②労働条件及び社会保障
③労組との関係
④労働における安全衛生
⑤職場における人材育成と訓練

ｄ　環　境
①環境汚染の予防
②持続可能な資源の利用
③気候変動の緩和と対応
④環境保護・生物多様性・自然生息地の回復

ｅ　公正な事業慣行
①汚職防止
②責任ある政治的関与
③公正な競争
④バリューチェーンにおける社会的責任の推進
⑤財産権の尊重

ｆ　消費者課題
①公正なマーケティング・情報及び契約慣行
②消費者の安全衛生の保護
③持続可能な消費
④消費者サービス・支援・苦情及び紛争解決
⑤消費者データとプライバシー保護

⑥必要不可欠な公共サービスへのアクセス
⑦消費者教育と認識向上

ｇ　コミュニティー参画・発展
①コミュニティー参画
②教育と文化
③雇用創出と技術開発
④技術開発と術へのアクセス
⑤富と所得の創出（付加価値の分配）
⑥地域の健康（公衆衛生）
⑦社会的投資

８　CSR 経営はどのように行うのか
（１）これからの CSR の視点
近時の世界経済は、中国をはじめとするアジア各国の躍進が注目され、世界的な大量消費社会が到来しています。こうした環境のなかでは、地球規模で持続可能性を考えなければ人類が生き残れない時代になっているといっても過言ではありません。
また、企業を取り巻くステークホルダーの見る目が、単に環境、コンプライアンスだけではなくなってきています。
そして、SNS の発達により、弱小国や少数者の情報でも瞬時に伝達され、内容次第では、企業が甚大なダメージを受ける可能性も出てきました。
ですから、これからの企業は、自社事業と内外の社会的課題を関連づけ、自社事業がどのように社会的課題に影響を与えているかを厳格に分析する必要があるのです。

（２）これからの CSR 経営
このような視点にたって考えますと、自社の本業をひとまず棚上げにして、広く社会的課題を把握し、そのうえで、自社事業と内外の社会的課題とを厳格に関連づけ、自社事業がどのように社会的課題に影響を与えているかを具体的に分析することが大切であることに気が付かされます。
そして、自社に関係するステークホルダーの要請を分析し、重要性の高い事項を特定して、優先順位を戦略的に判断して、企業統治に組み込んでいく、そういう経営姿勢が重要になってくるものと思われます。

（３）日本国内の企業の CSR
自分の事業は日本国内だけという企業も多数ありますが、仮に、ステークホルダーが日本国内のみの場合でも CSR 経営は重要です。
日本では、企業中心・世帯中心の社会システムが、人口減少や少子高齢化、価値観やライフスタイルの多様化という構造変化に対応できなくなってきていますし、所有の満足から心の満足に変化しているという状況もあります。さらには、少子高齢化、過疎化、介護問題、ワーク・ライフバランス、長時間労働、メンタルヘルス、ジェンダー、ダイバーシティ、所得格差、貧困、エネルギー、食糧自給、東日本大震災復興などの社会問題もあります。
各企業は、これらの問題と自社とがいかなる関連性があるかを分析する必要があるのです。

（4）中小企業とCSR

これまで、CSRといえば大企業を中心として求められ、大企業が中心となって対応を進めてきました。

しかし、上述のように大企業は、取引先に対してもCSRを求めるようになってきており、その傾向は益々強まってきています。これからは当然、中小企業もその対象となります。

従って、将来的には、中小企業も、CSR経営を実践しないと大企業と取引することができなくなるかもしれません。

また、中小企業をとりまくステークホルダーの目も厳しくなってきています。

ですから、中小企業も安穏としていることはできず、真剣にCSR経営を追求しなければ生き残れない時代が目前に迫っているといっても良いと思います。

これからは、企業経営をする者はすべてCSR経営を行って行かねばならない時代になりつつあるといえるのではないでしょうか。

以上