

Unit1

# CSR経営の基本的な枠組み



# CSR経営とは何か

## 菱山 隆二

企業行動研究センター  
所長

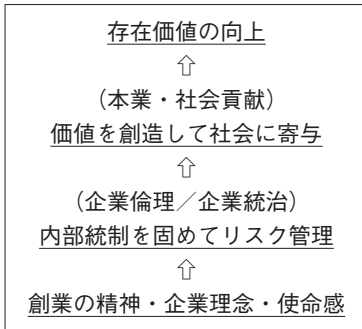
ひしやま・たかじ  
三菱石油（現・新日本石油）で原油開発、販売、人事、広報、経営に従事。  
顧問退任後、米国・ペンントレー大学経営倫理センター特別客員研究員。企業  
行動研究センター設立。経営倫理・CSRの浸透やSRの普及に努める。  
主な著書に『倫理・コンプライアンスとCSR』（経済法令研究会・二〇〇  
七年）、『社会責任投資の基礎知識』（共著・岩波書店・二〇〇四年）、『ビジ  
ネス倫理10のステップ』（共訳・生産性出版・二〇〇一年）など。

### CSR経営の基本的な構図

企業の創業時には「良い製品、良いサービスを  
提供して世のため人のために尽くしたい」という  
思いがあったはずです。この「創業の精神」が企  
業経営の原点です。企業には「誠実に世の中に尽  
くそう」という精神基盤が欠かせません。

エクセレント・カンパニーは、創業の精神を企  
業理念に盛り込んで大切に引き継いでいます。た  
とえば、松下電器産業（パナソニック）創業者の  
松下幸之助氏は、一九二九年（昭和四年）、「産業  
人たるの本分に徹し社会生活の改善と向上を図  
り世界文化の進展に寄与せんことを期す」とい  
う「綱領」を定めました。同社は、今日までこの  
考え方を基本に置いて事業を進めています。

図1 CSR 経営の基本構図



踏まえて誠実に経営を進め、本業を通じて社会に貢献して存在価値を高めていくプロセスです(図1)。経営はCSRそのものであり、CSR

「誠実に世の中に尽くそう」という精神基盤があれば、企業はおのずから企業倫理や企業統治を固め、統制構造やリスク管理の確立など、社内の体制構築に取り組みます。足元を固めて本業を展開するためです。本業とは「時代の要請を見つめて新しい価値をもった製品やサービスを送り出し、世の中に貢献する」ことといえるでしょう。このような過程が社会に評価されて事業は発展し、企業としての存在価値は高まります。

CSR(企業の社会的責任)とは、企業理念を

とは経営そのものだといえます。では、CSR経営の基盤となる「企業倫理」「企業統治」「時代認識」を取り上げて考えてみましょう。

### 企業倫理はDNA化してこそ

CSR経営の基盤となるものの一つが企業倫理です。日本経団連の「企業倫理への取組みに関するアンケート調査」結果(二〇〇八年二月発表)によると、ほとんどすべての企業が企業倫理を実践するための体制を構築しています。

- (1) 九七・八%の企業が、会社の姿勢や行動原則を示した「行動憲章」を制定している
- (2) 九七・六%の企業が、行動憲章を企業行動全般に反映させるために「行動指針」「就業規則」「業務マニュアル」等に落とし込んでいる
- (3) 九七・一%の企業が、企業倫理を浸透させるために委員会等の社内横断的な推進機関、担当役員や専任部署、職場や部門ごとの専任担当者



などを置いている

このように企業倫理を実践するための体制が整えられているにもかかわらず、残念ながら毎日のように不祥事が報道されています。また、日本経団連の関連組織である経済広報センターが、二〇〇八年一月に全国のさまざまな職種・世代の人を対象に行った調査によると、企業に対する生活者の信頼度は前年度に比べ大きく下落しています。

(1) 生活者の企業活動に対する信頼度は、「信頼できる(十分/ある程度)」が二六%に対し、「信頼できない(あまり/信頼できない)」が三四%と上回る

(2) この一年間に企業に対する信頼度が「低下した」は四六%で、一九九七年度以降の一回の調査で最大の下げ幅である

企業倫理の体制はできているように思えるのに、不祥事が絶えないままに社会の不信を買ってしまう理由は明らかです。企業倫理が職場風土の遺伝子(DNA)となっていないからです。企業

倫理が日常の経営判断にまで落とし込まれていないからです。企業倫理のDNA化はなまやさしいことではありません。しかし企業価値を高めるために不可欠です。企業倫理をDNA化するためには、次の四点が必要となります。

#### ◆企業倫理のDNA化に必要なこと

##### ① 価値観(企業理念)の徹底

企業は、企業理念を基盤に置き、社長以下全社員の価値観やものの考え方の整合性をはかります。企業理念をしっかりと落とし込み、価値観を徹底させる。その価値観を踏まえて社員一人ひとりが生き生きと創意を發揮すること、自立・自律すること、整合性をもって正しく社業を前進させることが経営の要諦ようていの一つです。扇のかなめに相当します。

業績の見事なV字型回復をなしとげた松下電器産業にその実例を見ることができます。二〇〇三年、経営立て直しを確かなものにするねらいで選

定された年次経営スローガンは、「一人ひとりが創業者」でした。中村邦夫社長（当時）は、「創業者の理念をもとに、社員が行動しなければならぬ。今こそ社員全員が、創業時の気持ちに立ち返らなくてはならない」と原点（企業理念）への回帰を強調したのです。

### ◆企業倫理のDNA化に必要なこと

#### ②法令の順守（コンプライアンス）

企業倫理は、「倫理的価値観」と「法令順守」の二つの車輪のバランスをとって、立ち止まることなく走り続けなければなりません（図2）。我々は法治国家の国民です。法令をきちんと守り法令違反やルール違反をしないことは、企業にとって当然のことです。しかし、当然のことが守られない場合があるので、あらためて法令順守を強調しなければなりません。

いったん法令・ルールを軽視すれば、そのムードが蔓延まんえんしかねません。たとえば、人件費を圧縮

するために労働基準

法を守らずに賃金不

払残業を続けるよう

な企業では、過労

死、重大災害、偽装

請負、多重派遣、外

国人研修生の不当な

取扱い、名ばかり管

理職などの事象を引

き起こす不安があり

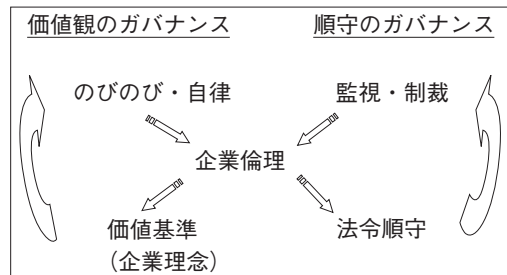
ます。「コンプライ

アンスに妥協なし」

という厳しさを貫く勇気がなければ、法と人権の

軽視が拡大してしまうことが懸念されます。

図2 企業倫理は両輪で走る



### ◆企業倫理のDNA化に必要なこと

#### ③利益至上主義の排除

「ビジネスの利益や他者からの要求がコンプライアンスと衝突するときは、コンプライアンスを



優先する」(富士フイルムグループ「コンプライアンス宣言」)が大原則です。インサイダー取引事件で投資ファンドのトップが裁かれたとき、裁判官は「徹底した利益至上主義には慄然とせざるを得ない」と述べて実刑判決を下しました。企業倫理は利益をあげてを排除するものではありません。しかし、見つからなければ大丈夫と思うような方法で、あるいは家族に胸を張って話せないような方法で利益を上げるべきではないと考えます。

幕末の陽明学者・山田方谷(ほうこく)は、「義を明らかにして利を計はからず(正しい理念で経営すれば利潤はついてくる)」と教訓を残しています。商いは、「正直」「勤勉」「協力」「信頼」を旨とすれば持続的な繁栄がもたらされる。これは先人の教える経験則です。

製紙業界では、二〇〇七年夏、一三社二〇工場が大気汚染防止法の規定するばい煙排出基準を超え、五社九工場が測定記録を改ざんしていた事実

が発覚しました。この時、各社は、コンプライアンスの徹底と不正事案の再発防止を誓約しました。実はその時点では古紙パルプ配合率の偽装も行われていたのですが、そのまま継続され、二〇〇八年になって一七社の配合率偽装が明るみに出ました。経営層や従業員の多くが偽装を長期間認識していた、と報じられています。利益至上主義が優先されてルール違反が日常化した風土のなかで、経営者が企業倫理、法令順守、環境保全の大切さを説き、従業員はそれを聞いていたわけですが、双方に白々しさはなかったのでしょうか。

ある損害保険会社は、利益至上主義が行き過ぎた保険金の不払問題を起こしたのですが、企業体質の改革を徹底させるために人事考課制度の改定に着手しました。コンプライアンス順守に関する評価項目を新設して、それまでの営業成績だけを重視する評価基準を改めたのです。企業倫理重視の姿勢を説くだけでなく、このように具体化して実践することが重要です。