



Unit1

CSR経営の基本的な枠組み



経営の本質とCSR

大久保 和孝

新日本有限責任監査法人

パートナー

公認会計士

CSR推進部長

おおくぼ・かずたか

慶應義塾大学法学部法律学科卒業。新日本有限責任監査法人パートナー、公認会計士、CSR推進部長。早稲田大学等の非常勤講師のほか、環境省「企業の社会的責任研究会委員」、国内排出量取引制度検討会委員、文部科学省「研究費の不正対策検討会委員」、経済産業省「情報セキュリティWG委員」、横浜市コンプライアンス外部評価委員、不二家信頼回復対策会議委員など企業・行政関係の委員会の委員、財団等の役員を務める。

生き残るのは最強の種ではない。最も高い知能を有している種でもない。最も敏感に変化に反応する種である。

チャールズ・R・ダーウイン

CSRへの取組みは 将来への事業投資

日本企業のCSR (Corporate Social Responsibility) ・企業の社会的責任) への取組みが本格的にはじまってから、五年以上が経過しようとし

ています。しかしながら、「CSR」という言葉に対するアレルギーこそ減ってきたものの、いまだ正確な理解が浸透しているとはいえないように感じます。

もともとCSRとは、企業が社会からの期待や要請を正しく理解したうえで、事業活動を通じた

対応をはかることで、結果として当該組織の持続的成長を実現することです。言い換えれば、企業と社会の相関関係のあり方を示す概念なのです。

企業にとって、社会からの期待や要請をとらえながら事業戦略を組み立てることは、経営として当然のことです。その意味で、CSRへの取組みは、決して特別なものではなく、まさに経営の本質そのものを指しているのです。

企業は、これまでもコンプライアンスやリスクマネジメントなど、さまざまな経営管理上の課題に取り組んできました。しかしながら、それらの用語の用法に、混乱が生じていることは否めません。あらためて経営管理上の課題に関する外来用語について、経営の本質に立ち返り、用語の正確な理解と体系的な整理をする必要があります。そして、別々な課題としてそれらの経営管理上の課題に取り組むのではなく、重複を省き一体的な取組みとしなければ効果が発揮されません。

その意味では、CSRへの取組みも、日々の事

業活動と分離した取組みを行うことではありません。むしろ、CSRの推進にあたっては、いかに、これまでの事業戦略との整合性をもたせ、事業活動を通じた実践的な取組みができるかが、成功の鍵を握っているといっても過言ではありません。具体的には、従来からの事業戦略に、「長期的視点」と「ステークホルダー的視点」を付加することです。ここで、「長期的視点」とは、社会環境の変化をより迅速に経営に反映させることを意味し、「ステークホルダー的視点」とは、多様なステークホルダーのニーズに従来以上に応じていくことを意味します。言い換えれば、CSR経営とは、自社に対する社会からの要請や期待を抽出し、抽出された課題に対して継続的に取り組んでいくための仕組みづくりを行うことなのです。

もつとも、CSRへの取組みで、短期的な収益を期待することは難しいかもしれません。しかし、中長期的な観点から見れば、劇的に変化する社会環境のなかでは、もはや、CSRへの取組み

清水 正道

淑徳大学
国際コミュニケーション学部
教授

キベラの街で見たアンバランスな世界

私は、一九八〇年代なかばから一〇年ほどは実践者あるいはコンサルタントとして、そして大学に移ってからは研究者として、企業の社会的責任（CSR）がコミュニケーションを通じて実効化されるメカニズムについて考えてきました。

しみず・まさみち

日本能率協会広報部長・主任研究員などを経て二〇〇二年から現職。参議院客員調査員、経済産業省・環境省などの委員を歴任。CSRイニシアチブ委員会副代表、日本広報学会理事。共著に『CC戦略の理論と実践』（同友館・二〇〇八年）、『環境経営学の扉』（文真堂・二〇〇八年）、『やさしいCSRイニシアチブ』（日本規格協会・二〇〇七年）『CSRイニシアチブ』（同・二〇〇五年）、『CSRマネジメント』（生産性出版・二〇〇四年）など。

だからかも知れません。こういう光景には圧倒されます。二〇〇七年一月にケニアに行き、トヨタやヤマハの看板も目立つ首都ナイロビで、高級住宅街近くにあるスラム街・キベラ地区を訪問したときのことです。きれいに舗装された大通りから、一車線半ほどの狭い路地へ入ると、まるで掘っ立て小屋で縁日が開かれているがとく風の風景が広がり、街の臭いや彩りが一変しました（写真



写真1 ケニア・ナイロビのキベラ地区の異臭漂う路地。至る所にごみが投げ捨てられ、排泄物が垂れ流されている。

1)。首都ナイロビの人口二二〇万人のうち五〇万から八〇万人が住むというこのキベラ地区では、一戸約四平方メートルの小屋にはランプシがなく、トイレありません。公衆トイレは地区全

体で一〇五カ所しかないため、人々は排泄物をビニール袋にためて、夜中に窓からポンと投げ捨てるようです。赤茶けた土埃ちほじりが舞う路地の真ん中を、下水がチヨロチヨロと流れ、道端でビニール袋が風にヒラヒラとなびき、異臭が漂っています。ガイドの人が「汚いからさわらないで」と言うくらいですから、歩くのも気が引けます。一方、その山道のような路地を、高級ブランドの洋服に身を包んだ紳士・淑女が、時おり通り過ぎていきます。キベラの外にある企業や役所に勤める人だそうです。エイズや麻薬も深刻な問題となっているこの地域での見事なほどの対比に、これも一つの世界かと衝撃を受けました。

今日の経済社会は、例えてみればこのキベラの光景のような世界なのかもしれません。地球温暖化が急速に進行していても、イラクやスーダンでガソリンをがぶ飲みしながら紛争が続いています。そして世界人口の1%の富裕層に全世界の富の四〇%が集まる一方で、一日の生活費が二ドル



以下という、食うや食わずの貧困層は、三〇億人にのぼるといわれています（『見てわかる地球環境2008-2009』日経ナショナルジオグラフィック社・二〇〇八年参照）。

日本も例外ではありません。企業や工場の海外移転が進む一方、この一〇年あまりの間に企業のM&Aは約五倍になり、ついに非正規社員は雇用者数のおよそ三分の一になりました。インターネットや携帯電話はきわめて便利になりましたが、時には犯罪の温床にもなっています。財政も年金も破綻した日本には、もう夢も希望ももてないという人も増えています。

CSRは企業の本質を問いかける

二〇〇三年三月に、経営者団体の一つである経済同友会が、第一五回企業白書『市場の進化』と社会的責任経営』という報告書を発表しました。そこでは、企業は社会の一員であり、社会と

の関係が無視して企業は存在し得ないこと、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ことが経営者の仕事であることが指摘されています。

キベラの街で見たような、実にアンバランスな世界というのは、おそらく世界中に広がっているでしょう。グローバル化のマイナスイメージを向ければ企業のリスクはますます大きくなっていくと見えますし、企業の成長の壁が取り払われてきたという意味では、大きなチャンスも広がってきていると思います。だから今日、世界のあちこちで「経済は環境や社会が健全であってこそ成り立つ」という考え方がグリーンと大きくなってきています。企業が成長・発展を目指そうとするならば、それに見合う社会的責任を自覚し、経営活動とバランスをとりつつ、CSRへの取組みを積極的に進めるべきだという考え方です。

かつて一九八〇年代の後半頃に今日と似たよう