

研究報告

CSR白書 2018

CSRの意義の再確認



〒106-6234 東京都港区六本木3-2-1
六本木グランドタワー34階
www.tkfd.or.jp

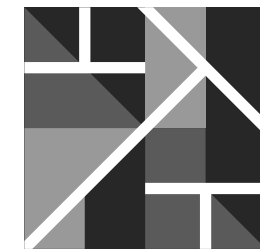


東京財団政策研究所
THE TOKYO FOUNDATION FOR POLICY RESEARCH

研究報告

CSR白書 2018

CSRの意義の再確認



東京財団政策研究所
THE TOKYO FOUNDATION FOR POLICY RESEARCH

刊行によせて

「日本のCSR元年」と言われる2003年から約15年。国連で制定された「持続可能な開発目標」(SDGs)への認識・関心が高まり、欧米で先行していたESG投資が日本でも急速に広がりを見せています。経営戦略上有効なCSR活動およびその情報開示の重要性が高まる一方で、企業に求められる役割の急激な変化に対して、戸惑いを覚える場面もあるのではないのでしょうか。

こうした問題意識から、今年の『CSR白書』では「CSRの意義の再確認」をテーマに据え、5度目となる「CSR企業調査」の分析結果を軸に、企業は社会課題解決にどう取り組むべきか、様々な角度から検討しています。この調査結果がきっかけとなり、社会課題解決に向けた企業の動きがより活性化し、さらなるイノベーションが展開されていくことを願っています。

本書の刊行にあたり、今回も多くの方々にご協力いただきました。数ある調査依頼の中から、私たちの「CSR企業調査」に時間を割いて回答を寄せてくださった288社のみなさま、自社の絶え間ない努力と工夫を事例として提供してくださった企業のみなさま、それぞれの立場から示唆に富んだ論考をご寄稿いただいた実務家・有識者の方々に、この場をお借りして深く御礼申し上げます。

2018年9月

公益財団法人東京財団政策研究所理事長
門野 泉

目次

刊行によせて 門野 泉	001
エグゼクティブ・サマリー	006
第1部 企業アンケート分析	
CSR成熟期にその本質を問う～「しなやかな会社」を目指して ——第5回「CSR企業調査」分析 倉持 一	012
第2部 CSRの意義の再確認	
CSR経営について考える 有馬 利男	054
グローバルな競争ルールの観点から考えるCSR ——持続可能性と経済活動の統合による新しい秩序 牛島 慶一	067
いま、求められるCSRの打ち手とは ——外圧と内圧から見たCSR 倉持 一	080
課題解決者としての企業に求められる責任 ——経団連企業行動憲章改定の背景にあるもの 関 正雄	089
世界のCSRの多様性 広田 真一	101
ESG時代・SDGs時代のCSRとは ——アウトサイド・インによる「変革」の重要性 森 撰	111

第3部 企業事例

株式会社サカタ製作所 社員が「自走」する社内風土を醸成するマネジメント ——社会に貢献する会社を目指して	122
日本コカ・コーラ株式会社 グローバル視点で社会課題をとらえ、地域視点で事業と統合する	128
ピースマインド・イーブ株式会社 社会課題解決の先にある「心豊かな未来」 ——はたらく人が抱える「不」の解決	134
養命酒製造株式会社 社会課題解決に向けた取り組みを発信、理解を深める	138

資料篇

第5回「CSR企業調査」質問票	144
執筆者略歴	154

公益財団法人 東京財団政策研究所について

非営利・独立の民間シンクタンクとして、日本が「課題先進国」である逆境を好機ととらえ、理論やデータに基づく科学的な政策研究、現実に根ざした具体的な政策提言を通して、重要な政策課題について未来に新たな選択肢を与えられるよう、世界に先駆けて取り組んでいる。また、将来を担う人材の発掘・育成をミッションのひとつに掲げ、広い視野と深い知恵をもった優秀な人材を育成するプログラムを国内外で展開している。

CSR研究プロジェクトについて

国境を越えて広がり複雑化していく、環境問題や経済格差、人権尊重などの社会的な課題の解決に向け、組織力と資金力を持つ企業セクターの役割に期待する声が、以前にも増して高まっている。そのような企業セクターがもつ強みを戦略的に活かして社会課題を解決するというアプローチを、日本にももっと広げられないだろうか——。緊縮財政の中、政府部門だけの取り組みに硬直化することなく、広く民間部門を巻き込んだ公益活動を日本に醸成していくことを目指して、下記の有識者による委員会のもと、「CSR研究プロジェクト」を開始。初年度である2013年度から、企業の社会課題解決に対する認識を切り口に実態を探る「CSR企業調査」(アンケート)を行い、2014年度から『CSR白書』を刊行している。

東京財団政策研究所CSR委員会委員

有馬 利男	一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン代表理事
岩井 克人 (座長代理)	公益財団法人東京財団政策研究所名誉研究員、 国際基督教大学特別招聘教授、東京大学名誉教授
門野 泉	公益財団法人東京財団政策研究所理事長
川口 順子	公益財団法人東京財団政策研究所名誉研究員、 武蔵野大学客員教授 国際総合研究所フェロー、元外務大臣
小宮山 宏 (座長)	株式会社三菱総合研究所理事長、第28代東京大学総長
笹川 陽平	公益財団法人日本財団会長

エグゼクティブ・サマリー

エグゼクティブ・サマリー

【プロジェクト実施の目的】

東京財団政策研究所では、2013年度より毎年、多くの企業にご協力いただき、CSR活動についてアンケートを実施し、有識者論考や企業事例と合わせ、『CSR白書』を刊行してきた。

2017年に刊行した『CSR白書2017』では、多様化・複雑化する社会課題と、企業に対する期待と圧力の高まりを論じたが、この1年間でも、海外では、低炭素・脱炭素社会への移行にどう対応するか、国内では、労働生産性の向上・労働環境の改善等をどう実現するかについての議論が注目を浴びた。企業が解決を迫られる社会課題は広がり続けている。

東京財団政策研究所が主張してきた、社会課題解決と事業活動の「統合」の形も、社会課題の広がりに対応して多様化の傾向にあり、CSR活動の意義については、社内でも役職や部門によって認識が異なることが多くなっている。結果として、本来達成しうる効果・成果が十分に得られない状況も起きているのではないかと。こうした問題意識のもと、2017年度アンケートでは、定点観測としてステークホルダーとの対話と協働の実態等を質問することに加え、CSR活動の意義を再確認するために、個々の社会課題別に、課題解決の取り組みと事業活動との関係性の実態把握を試みた。

具体的には、CSR活動を「社会課題解決に向けた企業の取り組み」と捉えたいうえで、次の3つの類型に分類し、優先的に取り組んでいる社会課題別に具体的な取り組みの類型を質問した（なお、ここでいう「社会課題解決」には、企業が事業プロセスで生み出す可能性のある、気候変動や差別的な労働慣行などのマイナス面を削減することも含む）。

- ①金銭や物品の寄付、無償提供、社員のボランティア参加などといった社会貢献（社会支援）活動を通じた社会課題解決
- ②調達、製造、物流などといった事業プロセスや、雇用・人事管理を通じた社会課題解決
- ③社会課題解決に直接的に寄与する製品・サービスの研究開発や販売を通じた社会課題解決

そして、その現状を踏まえたうえで、企業は社会課題別・取り組みの類型別に、CSR活動にどう取り組むべきか、その意義を社内外に浸透させるうえでの課題と対策は何かについて、研究者・実務家・アドバイザー等、異なる視点から有識者論考を執筆いただき、さまざまな示唆を得た。

以下、アンケートと有識者論考からの示唆をもとに、企業の社会課題解決に向けた取り組みについて提言する。

【提言】

1. 社会課題への関心・取り組みの優先順位のあり方

○アンケート分析結果：

社会課題への関心については、課題が国内なのか海外なのかで大きな差があり、その差は実際の取り組みの段階で顕著となる。また、関心の高低、および取り組みの優先順位の高低は、企業が本業として取り組める課題なのかということと一致する傾向にあり、これは社会課題解決と事業活動の「統合」が企業のテーマとなっていることをうかがわせる。

[関心・取り組みの優先順位が高い国内社会課題] 経済成長・雇用、気候変動・災害、健康・福祉

[関心・取り組みの優先順位が低い国内社会課題] 貧困、飢餓、平和

○有識者論考から：

- ・企業と市民の関心のギャップ（市民は国内の貧困・飢餓・平和の問題に高い関心を持っているという調査もある）を埋めるうえでは、ソーシャルセクターをはじめ、幅広いステークホルダーとの対話がこれまで以上に重要である。
- ・SDGs（持続可能な開発目標）に代表される社会課題を現在の事業活動に当てはめるという作業だけではなく、社会課題解決の視点から事業や組織を変革していくことが重要。旧来のビジネスの延長線上にある「リノベーション」ではなく、領域も手法も違う「イノベーション」が求められている。
- ・本来、企業とは、社会課題に対する解決策を提供することが役割であり、その貢献への対価をいただく存在である。企業はその原点に立ち返ることが、これからの「持続的経営」に繋がる。
- ・企業にとって、ステークホルダー、特に、NGO・NPOや社会的弱者等との対話や協働が、経営者や社員の心に自律的な価値判断を根付かせることになり、

企業の意思決定や活動を後押ししていく。

○結論：

社会課題の解決が企業の役割であるという原点に立ち、本業に直結しない社会課題、成果の設定が難しい社会課題に対しても、広い視野で関心を持つべきである（その際、ステークホルダーとの対話が重要）。また取り組みにあたっては、既存の事業や組織を所与のものとして、アウトサイド・インの発想で、社会課題起点で変革を行う必要がある（資金的・人的リソースの限界については、ステークホルダーとの協働で補うことを検討すべき）。

2. 社会課題解決と事業活動の「統合」——その類型別に求められること

○アンケート分析結果：

具体的な取り組み内容については、社会課題ごとにばらつきはあるものの、社会課題解決と事業活動の「統合」の形は、「社会貢献活動を通じて」に比べ、「事業プロセス、雇用・人事管理を通じて」、「製品・サービスの開発・販売を通じて」が多く、企業は（少なくともCSR担当部門としては）社会課題解決と事業活動の直接的な「統合」を意識していることがうかがえる。CSR活動の自社に対する効果としては、企業イメージアップや組織的・人事的効果（育成、採用、意識向上）が比較的高いが、収益の向上を感じている企業の比率は高くない。

○有識者論考から：

- ・経済価値に社会価値を「統合」することは、競争優位性を実現するための攻めの戦略となる。その際、必要なコストを回収することができるのか、新しい市場展開において構造的で持続性のあるビジネス・モデルを構築できるのか、が重要となる。
- ・SDGsの各社会課題の関連を気づかせる横軸となる「人権」への意識を高めるべき。人権尊重の基本方針を確立し、人権侵害を未然に防ぐ仕組みを確立し、確実に運用することが重要。
- ・社会貢献は、人材育成やモチベーション、信頼関係やネットワークの構築などの面から経営の基盤作りに役立つ。ただ、経営の基盤作りのどこに、どのように生かしていけばいいのか、そこでは戦略的視点が問われている。

○結論：

- ・今後、「製品・サービスの開発や販売を通じた社会課題解決」への取り組みが競争優位性の実現のためにこれまで以上に重要となるが、理念だけでなく、持続的に収益を生み出すことのできるビジネス・モデルの構築が重要。
- ・「事業プロセス、雇用・人事管理を通じた社会課題解決」において、すべての社会課題に関わる「人権」についての意識を高め、人権侵害を未然に防ぐ仕組みの運用が重要。
- ・伝統的なCSR活動のイメージである「社会貢献（支援）活動を通じた社会課題解決」への取り組みと、本業との関係性について、戦略的視点と丁寧な説明が必要。

3. CSR活動の意義を浸透させるために

○アンケート分析結果：

自社CSR活動に対しては、概ね肯定的に認識している（特に「経営層のリーダーシップ」、「事業活動への結びつき」、「社会課題解決への寄与」）。一方、肯定意見の比率が低いのは、「社内研修・教育」、「予算・人員の確保」、「取組評価」である。ただし、「経営層のリーダーシップ」の肯定意見の比率が高いのに、「研修・教育」、「予算・人員」、「取組評価」の比率が低いのは、経営層の旗振りが現場にまでは浸透していない可能性がある。

○有識者論考から：

- ・重要性を増したサステナビリティと経営の統合に関して、経営としての方向性や優先順位を示すことは、もはやトップ以外にはなしえない。さらに、業界内のリーダーシップや政策提言にも積極的に取り組むべきではないか。
- ・「経済価値」に「社会価値」を統合する過程は大きな変革であるが、経営者は、そのベースにある「価値観」を社員（特に変革をリードするミドルマネジメント）に継続して訴え続けることが重要。
- ・企業は社会課題に対する貢献度を可視化し、コストや品質以外の新たな競争軸を確立していくことが期待される。グローバル先進企業は、創造すべき価値を具体的に定義し、アウトカムやインパクトを計測・開示している。

○結論：

CSR活動の推進に経営層のリーダーシップが重要であるという認識にとどまらず、経営層が、社会課題解決と事業活動のさまざまな「統合」の内容と意義について、継続的に社内外に訴え続けることが必要である。活動の評価については、客観的な評価指標の導入を推進し、新しい差別化要因として確立していくことが求められる。

【今後の検討課題】

今後、プロジェクトでは、多様化するCSR活動の内容や意義の浸透について、外部のステークホルダー（特に投資家・顧客）に焦点をあてて、研究を進める予定である。ESG投資への関心が高まる中、本白書の論考でも、「先進企業の活動や開示が進むにつれ、それだけ企業に期待される活動水準も高まる。一方で、開示は情報利用者、特に投資家に意思決定の判断材料を与えるが、受益者を意識した、リテラシーの向上も求められる」「CSR活動はステークホルダー、特に投資家に対しては必ずしも明示的な説明が行われていなかったが、株主の影響力が強まり、ESG投資が拡大する中、企業は自らのCSR活動を、より明示的に情報発信することが求められる」との指摘がされている。

ステークホルダーを取り巻く環境の変化、情報開示の在り方、さらには、情報の受け手に求められるもの（責任・価値観・情報リテラシー）について、多面的に検討を行う予定である。

第 1 部

企業アンケート分析

CSR成熟期にその本質を問う～ 「しなやかな会社」を目指して

——第5回「CSR企業調査」分析

倉持 一

図表1：SDGsの17目標（日本語版）



出所：グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）「持続可能な開発目標（SDGs）」(<http://ungcnj.org/sdgs/index.html>)。

1. 東京財団政策研究所CSR企業調査について

(1) 本調査の構造

東京財団政策研究所CSR研究プロジェクトでは、これまで4回、CSR企業調査を実施してきた。今回の調査¹でも基本的な方針に変更はないが、これまでの質問項目を見直し、可能な限りのスリム化を図った。それは、過去のアンケート調査の過程で、複数の企業から「質問項目が多い」などの意見をいただいていたからだ。こうした意見を踏まえ、われわれは今回の調査に先立ち、複数の企業のCSR担当者や研究者などを中心とするワーキンググループを立ち上げ、質問骨子の見直し作業に着手した。「企業がCSRを推進する上で重要視している社会課題を絞り込んで質問してみよう」、「解決目標となる社会課題を国内と海外に分けることは意味があるのか」など、複数回にわたる会合の中でさまざまな議論が行われた。

今回の調査はそうしたブラッシュアップを経て行われたが、CSRの本質は社会課題解決にあると捉えている点、社会課題を「持続可能な開発目標（SDGs）」（図表1）に対応させ17項目としている点、CSRの取り組みを①寄付・ボランティア中心、②サプライチェーン中心、③製品・サービス中心の3つに分類している点など、比較考察の必要もあり、これまでの調査から骨組みは大きく乖離させていない。その他、なるべく企業にとって回答しやすい表現や回答方法へと若干の変更を行った。

また、回答することが容易ではない質問項目があったり、回答の際に誤解を招くような選択肢があったりしたことが回答結果からも明らかになっている。まずはそうした点についてお詫びしたい。

¹ 今回（第5回）調査は2017年度に実施。同様に、第4回調査は2016年度に、第3回調査は2015年度に、第2回調査は2014年度に、第1回調査は2013年度に実施。

これまでも繰り返し述べてきているが、東京財団政策研究所CSR企業調査の基本方針とは、社会課題を中心に構成し、そこに様々なステークホルダーとの関わりを加味する点にある。2018年は特に多くのCSR関連の調査が実施されたが、類似の調査は企業活動が中心になっていることが多い。しかし、われわれは、CSRの本質は社会課題の解決に向けたプロセスにあると考えている。その意識を強く反映させるため、前回の第4回調査では、社会課題に関して若干の変更を加え、従来の東京財団政策研究所独自に設定してきた10項目の社会課題を、SDGsに基づく17項目に改めている。

ここ1年間に、公表された企業のCSRレポートなどを精査すると、SDGs関連の項目が急激に増加していることが目につく。なかでも、SDGsで掲げられた17の目標（ゴール）のどれをターゲットとして、自社がCSR活動を行っているのかを明確化させている構成が多いようだ。こうした動きを見ても、本調査が前倒し的にアンケート項目の中心軸をSDGsに移行させたことは間違いではなかったと考える。

ただし、このSDGsの17目標が、日本が現在抱える社会課題とそのままりんくしているとは言えない。少子高齢化、子どもの貧困など、より日本企業が強い関心や対応を示すであろう、日本の抱える社会課題を新規項目として加えてはどうかという意見もある。こうした点については、次回のアンケート設計までに整理し対応を行いたいと考えている。

SDGsはあくまで目標であり、企業の具体的な活動をアシストするマニュアルではない。各企業は、自社のCSR活動によって、17の目標をいかにして解決ないしは緩和へと導いていくかを自ら考え、実践していく必要がある。企業からは、「結局、SDGsとはいかなる存在なのだろうか」という問いを受けることがある。SDGsは解決しなくてはならない目標かつ約束事である。しかし、SDGsは企業のCSR活動のプロセスに影響を及ぼしはするが、SDGsを無視したとしても罰則があるわけではない。

それに、そもそも一般社会におけるSDGs認知度は、現状決して高いとは言えない。2018年に損害保険ジャパン日本興亜株式会社がインターネット上で実施した「社会的課題・SDGsに関する意識調査」によれば、「SDGsという言葉を知っているか?」という質問に対して、「知らない」との回答が約74%であった²。

それではなぜ、企業にはSDGsが受け入れられているのであろう。その理由の1つは、「SDG Compass (SDGsの企業行動指針)」(図表2)において示された5つのステップにあるのではないかと。企業にとっては、SDGsによって活動目標となる17の社会課題が既に示されていることに加え、いかにして自社の経営に統合していけばよいのかというステップまで示されていることになる。道筋が示されている分、取り組む側の企業はSDGsを受け入れやすい。

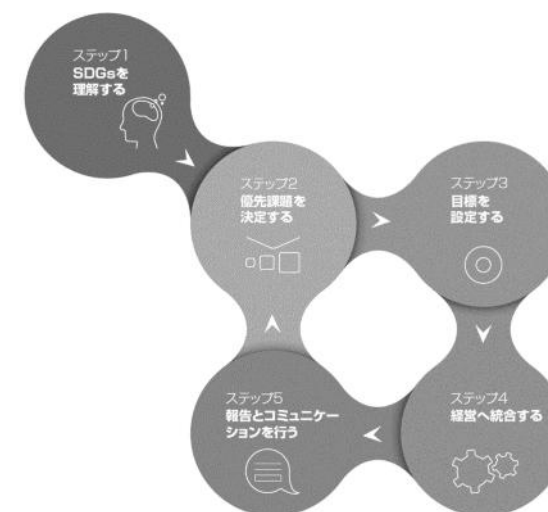
なお、このSDG Compassと東京財団政策研究所のアプローチには若干の違いがある。それは昨年も示したが、われわれは、社会課題解決のプロセスは「ステップ4」のように個別に抽出される形ではなく、プロセス全体が事業活動と統合されるべきだと考えている点、また、ステークホルダーとの対話やソーシャルセクターとの協働も社会課題解決のプロセス全体で行われるべきだと考えている点にある。

いずれにせよ、SDGsの発効やSDG Compassの公開などが進んだことで、企業による社会課題解決の目標設定と実践プロセスが体系化され、企業のCSRが後押しされている現状は喜ばしいことである。となれば、残されているのは、先程のデータにも表れているように、いかにして一般社会におけるSDGs認知度を向上させていくかだ。CSRの行動主体である企業だけでなく、ステークホルダーの側もSDGsを理解していく。そうすることで、企業とステークホルダーがともに手を携える場面が増えてくる。

もちろん、これは企業だけの問題ではなく、政府やNGO・NPOといった民間団体なども連帯して負う問題である。SDGs認知度の問題は、今回のアンケート調査

² 損害保険ジャパン日本興亜株式会社ニュースリリース「『社会的課題・SDGsに関する意識調査』～さらなる浸透に向けて、企業に求められるものとは～」2018年3月7日

図表2：SDG Compass



出所：Global Reporting Initiative (GRI)、国連グローバル・コンパクト (UNGC)、持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD)「SDG Compass: SDGsの企業行動指針——SDGsを企業はどう活用するか」5頁 (https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Japanese.pdf)。

の主旨とは少し外れるが、1つの問題提起としてここに記しておきたい。

さて、昨年刊行した『CSR白書2017』で明らかになったのは、特にソーシャルセクターとの対話と協働の重要性であった。SDGsの発効やパリ議定書に代表される環境に関するさまざまな国際協定(合意)など、グローバルな社会課題に関し、企業に対する期待は大きくなっている。日本国内に目を向けても、相次ぐ障害者雇用促進法の改正や2017年10月に公表された「伊藤レポート2.0」における提言など、企業にとってその対応が喫緊の課題となっている事象も多い。しかし、こうした多種多様な期待や要請に答えていくことが、社会だけでなく企業自身のサステナビリティの向上にも結びつく。

とはいえ、企業はあくまでも営利を目的に人為的に設立された組織であり、生来的に社会からの期待や要請に十分に答えられるわけではない。だからこそ、企業は「アウトサイド・イン」の視点を獲得する必要があるし、そのためにもNGO・NPOといったソーシャルセクターとの対話と協働が必要なのだ。今回の調査でも、定点観測としてソーシャルセクターを含むステークホルダーとの対話と協働を質問しているのも、その結果についても注目していただきたい。

ソーシャルセクターとの対話と協働の問題を含め、これまでの調査で浮き彫りとなった日本企業のCSRの課題は、「社会課題発見」、「組織への内包化」、「実践による課題解決」という3段階のプロセスのおおのにおに存在している。われわれがソー

シャルセクターとの対話と協働を特に問題視するのは、企業が社会課題解決のために動き出す初期段階で、そうした対話と協働に向けた意識や実際の行動が弱いと考えているからだ。

こうしたこれまでの分析結果を踏まえ、今回の調査では、社会課題に関する質問を重点的に継続して設定した。具体的には、①どの社会課題を重要視しているのか、②どの社会課題に絞り込んで解決に向けた取り組みを行っているのか、③いかなる手法・手段で取り組んでいるのか、④取り組みの成果は自社にいかなる効果をもたらしているのか、などを聞いた。日本企業のCSRのどこにボトルネックがあるのかを、社会課題の面から深掘りしたかったからだ。

特徴的なのは、②の社会課題の絞り込みである。ワーキンググループや企業のCSR担当者からは、「SDGsの発効を受け、多くの企業で自社のリソースに照らし合わせたマテリアリティの絞り込みが行われている」、「SDGsは解決すべき社会課題の例示であり、おのおの企業が検討した結果、取り組む社会課題が絞り込まれることは当然である」などの意見が出ていることを反映したものだ。その反面、過去の調査との継続性は薄れている。ご留意願いたい。

以上が、これまでの企業調査で明らかになった日本企業のCSRの課題と、今回の企業調査の構造などである。では、詳しい調査分析結果に入る前に、今回の企業調査への回答状況について述べておこう。

(2) 回答状況

1) これまでで最多の288社から回答

以上の点を踏まえ、東京財団政策研究所では、2017年12月上旬、公開情報をもとに、東証一部上場企業を中心とした約2,500社に質問票を郵送した。回答期限は2018年2月末日に設定し、郵送やメールでの回答を求めたところ、これまでの5回のアンケート調査の中でも最多となる288社から返信を得た。諸事情により年末年始を回答期間に含めざるを得なかったにもかかわらず、これだけ多くの企業にご協力いただけたことはうれしい限りである。改めて感謝申し上げたい。

これは企業調査全般について言えることであるが、定期的なアンケート調査を行っていくと回答率は低下していくことが一般的である。本調査でも、第1回調査の回答企業数は218社、同様に第2回調査は212社、第3回調査は205社、第4回調査は197社と、年々回答社数が減少していた。それが第5回となる今回の調査で288社へと増加した要因は、現時点では不明である。

従来とは異なり年末年始を挟んだことが奏功したのか、あるいは、SDGsを中心とし、かつ、設問数を大幅に減らした構成が企業の関心を得ることができたのか。

いずれにせよ、定量調査において、データ数は最大の強みであるため、今後もさまざまな工夫をしながら多くの企業の方に回答していただける内容を構成したいと考えている。

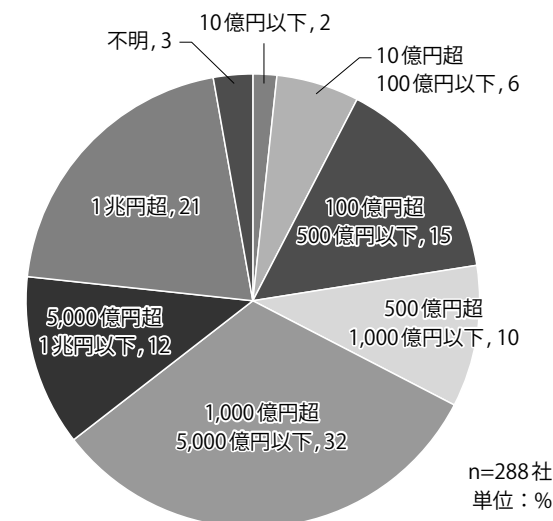
なお、昨年(第4回)と今回の(第5回)の調査に連続で回答していただいた企業は148社、第1回から第5回までのすべての調査に回答いただいている企業は66社である。今回の調査で大きく回答社数が増えたとはいえ、ある程度の継続性が維持されていることをここに付記しておきたい。

2) 回答企業はどのような企業か

まずは、今回の調査の回答企業288社の企業規模について見てみよう。これまでの調査と同様、この調査は無作為抽出ではなく、上場企業を対象に質問票を郵送している。よって、回答企業の中心は、事業規模や組織規模が比較的大きい企業ということになる。また、当プロジェクトのウェブサイトを通じて自主的に回答していただいた企業も多くある。中小企業が中心となっているが、CSR活動に際してウェブサイトの情報にも細かく目を配っているのであろう。こうした姿勢には頭が下がるばかりである。

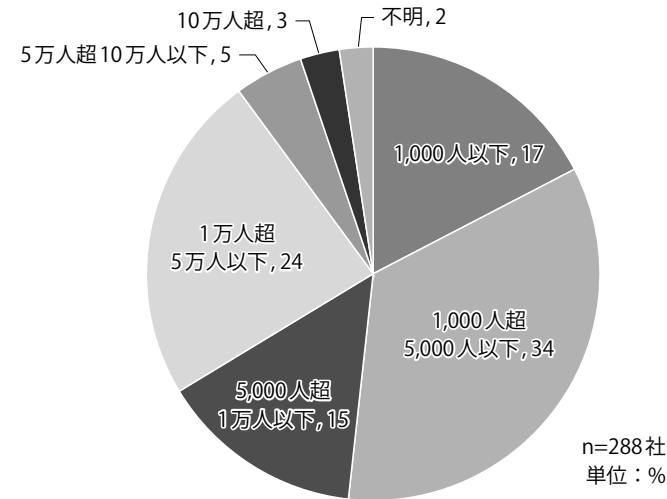
さて、具体的な数値であるが、回答企業288社の中心(最頻値)となったのは、「年間売上高1,000億円超5,000億円以下」(図表3)、「総従業員数1,000人超5,000人以下」(図表4)といった規模の企業である。

図表3：回答企業全社の年間売上高の比率



出所：東京財団政策研究所

図表4：回答企業全社の総従業員数の比率



出所：東京財団政策研究所

これらの比率であるが、昨年の調査と比較すると、年間売上高および総従業員数ともに変化はない。したがって、本企業調査に回答していただく企業の規模は、概ね一定である。回答社数の増加（197から288へ）の割に、上記2つの比率が大きくは変動しないところが興味深い。

2. 本調査から明らかになったこと

先ほど述べたように、今回からは、前回までのような、アンケート調査の結果で明らかになった重要なポイントのみを抽出し分析を加える形式ではなく、原則として質問票の項目の順番ごとに結果の全てを公開する形式へと変更している。

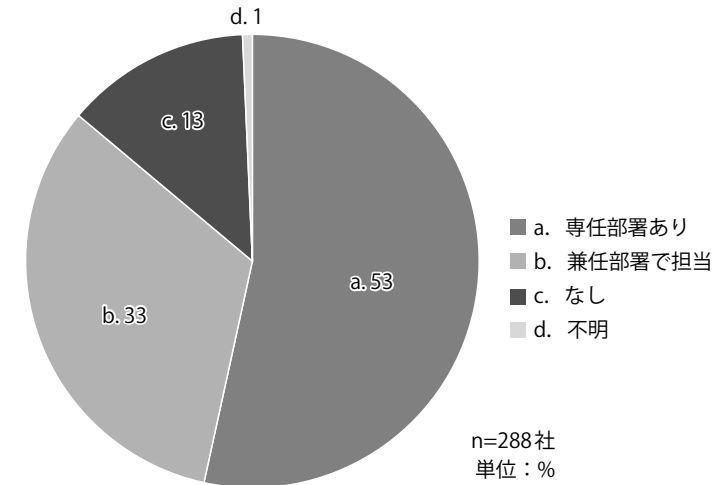
ただし、ここで注意していただきたいのは、今回のアンケート調査の結果は、回答社数の大幅な増加の影響を受けているということだ。分析の必要上、前回と今回の両方のアンケート調査に回答していただいた企業のみを抽出している部分もあるが、特段の注意書きがない場合はそうした分析作業を加えない生データを提示している。

(1) CSR推進体制

CSR推進体制、すなわち、CSR部署やCSR担当役員の設置状況や取締役会のダイバーシティの状況などは、本調査が一貫して質問してきた項目である。

CSR部署・担当者の設置状況であるが、6割近い企業にCSR専任部署または専

図表5：CSR部署・担当者の状況



出所：東京財団政策研究所

任担当者が存在している。専任、兼任にかかわらずCSR担当の部署や担当者を置いている企業は約13%である（図表5）。

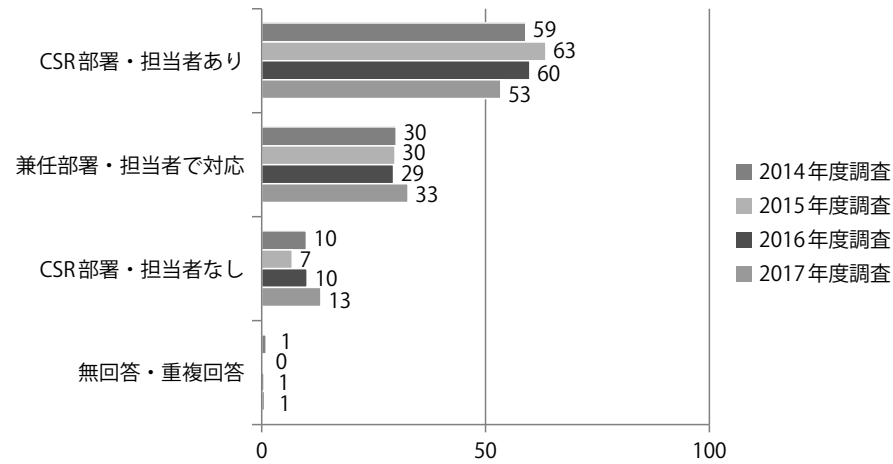
これを過去にさかのぼってみると、今回の調査では若干の動きが見られた。「CSR専任部署・担当者あり」と回答した企業の比率が低下し、逆に、「兼任部署・担当者で対応」が増加しているのである。ただし、「CSR部署・担当者なし」の比率は概ね10%前後で一定であるので、専任体制か兼任体制かで若干の変動があったということになる（図表6）。

この結果の要因について正確に判断することはデータ上からだけでは難しいが、可能性としては、①これまでCSRの専任部署や担当者を設けていた企業が、昨今の本業との統合の強化といったCSRの潮流に合わせて、専任体制を改め兼任などにした、②今回新規に回答した企業がそれまでの平均以上に「兼任」を選択した、のどちらかということになる。

②については、過去4回の調査で回答企業の入れ替わりが多いこともあり、はっきりとした傾向は見られなかった。したがって、①の可能性も十分にある。もし、①だとすると、日本のCSR元年と言われてから15年ほどが経過し、多くの企業でCSRの推進体制の見直しの時期に来ていることが推察される。なお、経済同友会の類似調査³によれば、CSRを推進する社内体制（専任、兼任は問わない）を構築し、その責任者に役員以上を任命している企業の割合は、2003年は32%、2006年

3 経済同友会（2014）『日本企業のCSR自己評価レポート2014』

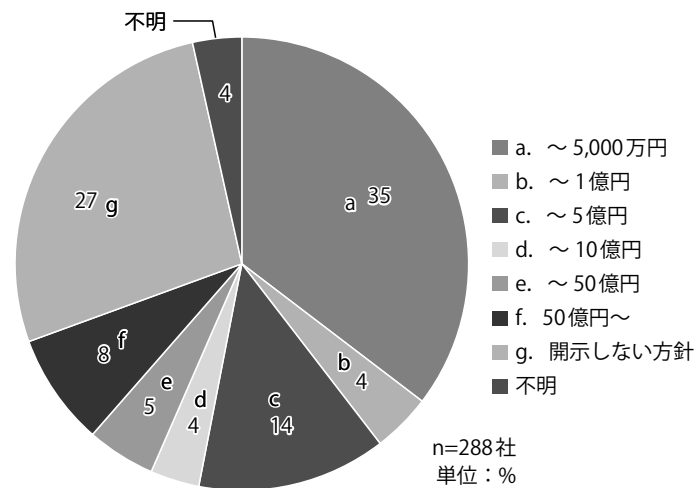
図表6：CSR部署・担当者の状況（過去4年）



n=288社（2017年度調査）、197社（2016年度調査）、205社（2015年度調査）、212社（2014年度）
単位：%

出所：東京財団政策研究所

図表7：CSR支出規模（過去1年間）



n=288社
単位：%

出所：東京財団政策研究所

は59%、2010年は68%、そして2014年は74%となっている。

CSR関連支出であるが、「開示しない」と回答した企業が288社中78社あった（図表7）。この78社と無回答の企業を合わせると、約30%の企業はCSR関連支出について回答しなかったことになる。この点について、某企業のCSR担当者は「CSR関連支出は、他社動向との兼ね合いも含め、CSR活動の推進上極めてセンシティブな問題であり、たとえ大まかな数字でも答えにくい」と解説している。これ

はおそらく、支出金額という数字が独り歩きしてしまうことを危惧しての発言であろう。その他にも、本業とCSRとの統合が進んだために、なかなかCSR支出のみを抽出しにくいという理由があるかもしれない。

こうした事情はあるものの、この設問に回答した200社の半数近くの企業が年間1億円以上をCSR活動に支出しており、社会に与えているインパクトは決して小さくない。規模が必ずしも質を決定するわけではないが、一定規模のCSR支出は社会課題の解決のためには必要である。今後も企業の積極的な活動に期待したい。

(2) ステークホルダー対話

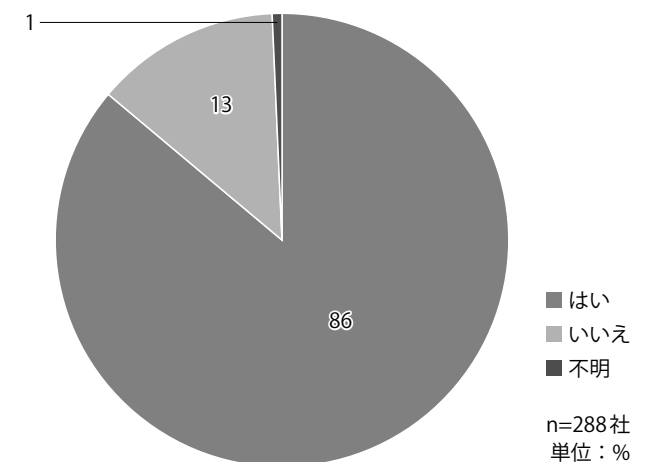
次に企業とステークホルダーとの対話の状況について見てみよう。これも、定点観測として位置づけ、毎回の調査で投げかけている質問項目である。

ステークホルダー対話の実施率であるが、今回の調査の結果は86%であり、前回の調査の90%や前々回の調査の90%と比較してもほぼ変わらない（図表8）。ステークホルダー対話の実施状況は依然として良好だ。

では、具体的な対話の相手は誰になるのだろうか。

昨年も指摘したことだが、ステークホルダー対話の相手には偏りが見られる。ソーシャルセクター、社会的弱者、社外評価機関との対話の実施率は50%以下である。この傾向は同設問を開始した第2回調査から今回の第5回調査まで一貫しており、日本企業のステークホルダー対話の特徴として固定化している。また、株主・投資家、顧客・消費者、サプライヤー・ビジネスパートナー、従業員、地域社会・地域コミュニティがTOP 5である点も固定化している（図表9、10）。

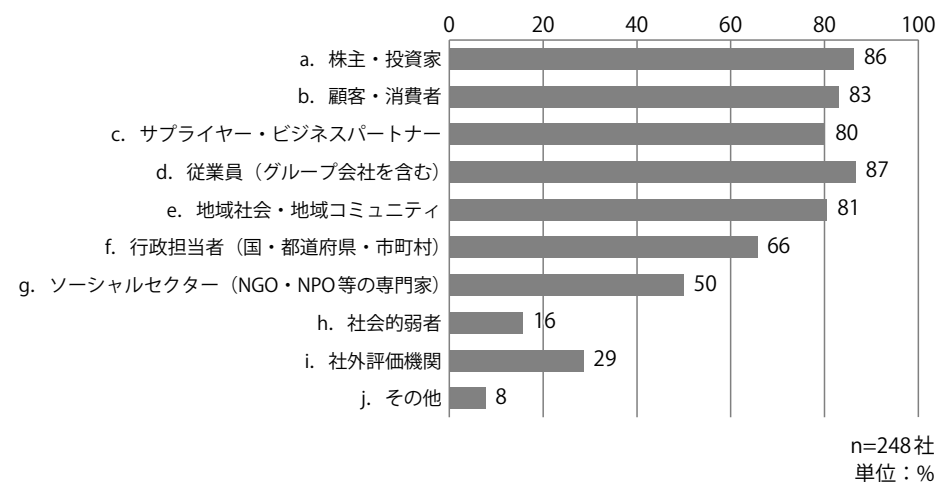
図表8：ステークホルダー対話の有無



n=288社
単位：%

出所：東京財団政策研究所

図表9：ステークホルダー対話の具体的な相手



出所：東京財団政策研究所

図表10：ステークホルダー対話の具体的な相手（過去4回）

	2017調査		2016調査		2015調査		2014調査	
	件数	実施率 (%)	件数	実施率 (%)	件数	実施率 (%)	件数	実施率 (%)
株主・投資家	214	86	152	85	153	83	163	77
顧客・消費者	206	83	149	84	154	83	173	82
サプライヤー・ビジネスパートナー	199	80	146	82	147	79	163	77
従業員	215	87	163	92	160	86	195	92
地域社会・地域コミュニティ	200	81	150	84	154	83	173	82
行政担当者（国・都道府県・市町村）	163	66	135	76	138	75	159	75
ソーシャルセクター（NGO・NPO等の専門家）	124	50	102	57	115	62	129	61
社会的弱者	39	16	38	21	41	22	38	18
社外評価機関	71	29	61	34	63	34		
その他	19	8	20	11	27	15	28	13
n=	248社		177社		185社		212社	

出所：東京財団政策研究所

過去4回の調査を並べてみて気がつくのは、もともと実施率の低いソーシャルセクター、社会的弱者、社外評価機関との対話が、年々さらに減少してきている点だ。なぜこうしたステークホルダーとの対話が減少しているのか。この点の解明については、アンケート調査だけでなく、企業へのインタビュー調査を行う必要がある。今後の課題としたい。

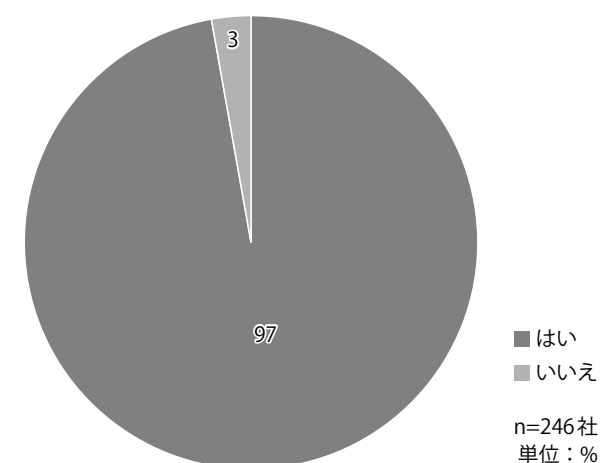
それでは、ステークホルダー対話を実施した企業は、その成果をどのように認識

しているのだろうか。

先ほど見たように、ステークホルダー対話の実施率は90%前後である。その実施企業の実に約97%が、ステークホルダー対話に対して「成果があった」と認識している（図表11）。つまり、ステークホルダー対話は、実施すればその成果を実感しやすいCSR活動だと言えよう。

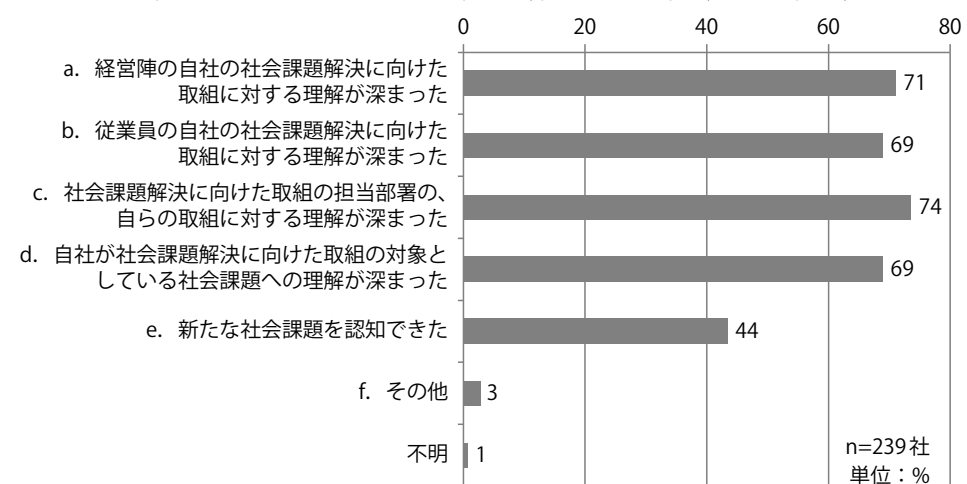
ここで注目したいのは、「新たな社会課題を認知できた」が44%と低い点だ（図表12）。冒頭で述べたように、われわれが過去の調査結果から導き出した日本企業

図表11：ステークホルダー対話の成果の有無



出所：東京財団政策研究所

図表12：ステークホルダー対話で得られた成果（複数回答可）



出所：東京財団政策研究所

のCSRの課題の1つに、社会課題の発見の弱さがあった。CSR活動の始動期である社会課題の発見の段階に問題が生じているから、後に続くプロセスにうまく流れていかないのではないかと。今回の調査結果は、この仮説が正しいことを示唆している。

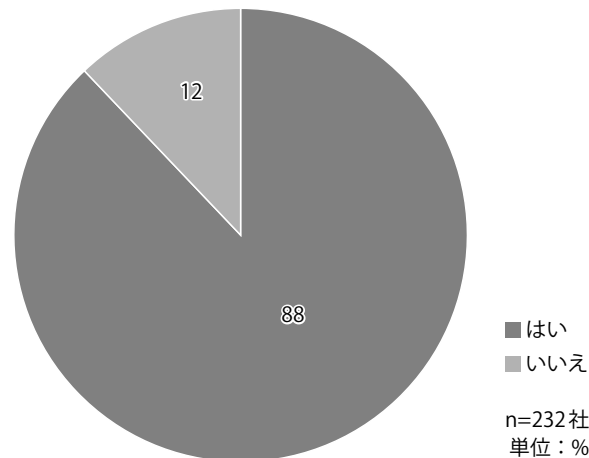
あるいは、企業は既知の社会課題の解決に向けた取り組みに傾注しているがゆえに、新たな（別の）社会課題の発見を欲していないのかもしれない。企業が有するCSRリソースの「選択と集中」の結果だとすればそのとおりだが、社会課題解決という視点から言えば、企業には自社CSRの可能性の追求を幅広く行ってもらいたい。これまでよりも少し幅を広げることが、ある人の苦しみや悩みの解消・緩和につながるかもしれない。そうした受益者視点での社会課題発見の姿勢も、今後、企業に求めたい点である。

また、SDGsに掲げられた17の社会課題はいわゆる大きな解決目標である。しかし、各企業がCSRの現場で直面する社会課題はより精密であり繊細である。その場所、その場面などの実情に適合させるためにも、企業のCSR活動には先見性や柔軟性が求められる。『CSR白書2015』ではそうした点を、「しなやかな」会社像として捉えた。社会から企業に対する要請・期待は多様である。貴重なステークホルダー対話の機会を有効に活用し、しなやかさを身に付けてもらいたい。

ステークホルダー対話で得られた成果の活用の有無も聞いているが、約88%の企業は何らかの形で成果を活用していると回答した（図表13）。

ここまでの回答状況で見えてくるのは、ステークホルダーとの対話は、実施すれば実感できる成果があるし、その成果をさらに活かしやすいということだ。ステークホルダー対話の実施に特段の障害があるようには見えない。それでは、ステーク

図表13：ステークホルダー対話で得られた成果の活用の有無



出所：東京財団政策研究所

ホルダー対話を実施していない企業にはどんな理由があるのだろうか（図表14）。

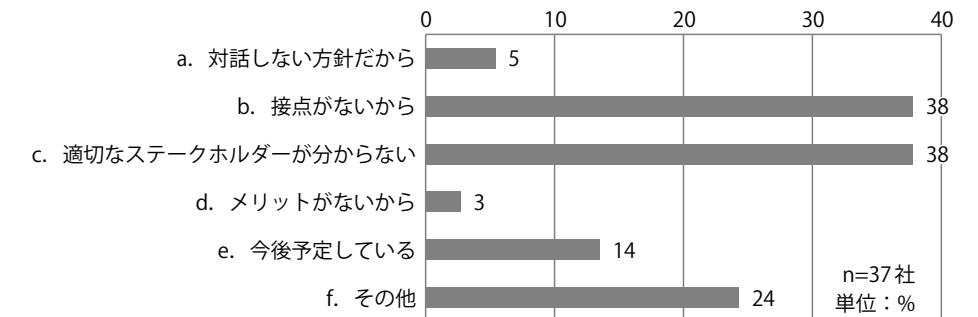
「対話しない方針」、「メリットがないから」と答えた企業は、実際には少数である。企業は、ステークホルダー対話に対して決して否定的ではないのだ。ステークホルダー対話という言葉は知っていても、どうやって実施すればよいのか分からない。こうした企業の悩みが聞こえてくるような回答状況である。特に率の高い「接点がないから」「適切なステークホルダーが分からない」は、おそらく、日常的に接する機会のない従業員、株主・投資家、サプライヤー、顧客・消費者以外のステークホルダーを意識した回答であろう。これらの企業にヒントとなるのが、海外企業の先進的な取り組みである。

特に、『CSR白書2015』で取り上げたイギリスの小売大手、マークス・アンド・スペンサー社は、ステークホルダー対話をCSR活動の中核としており、学ぶべき点は多い。詳細は同書やマークス・アンド・スペンサー社のウェブサイトを確認してもらいたい。同社のCSR戦略「プランA」はステークホルダーとの対話、協働が大前提となっている。ターゲットとなる社会課題別にステークホルダーを選定し、上下という垂直関係ではないフラットな水平関係をもとに忌憚のない意見を交わす。こうしたやり取りが同社のCSRを支えている。

日本企業のCSRにとって課題があると考えられるステークホルダー対話に関しては、さらに深掘りする必要があるだろう。そこで、企業にとっては少々答えにくい質問を行った。それは、ステークホルダーに1位から5位までの優先順位をつけるということだ。回答の困難性を示すかのように、全てのステークホルダーに1位を選択した17社を含め、複数のステークホルダーに同順位をつける企業が32社あった。

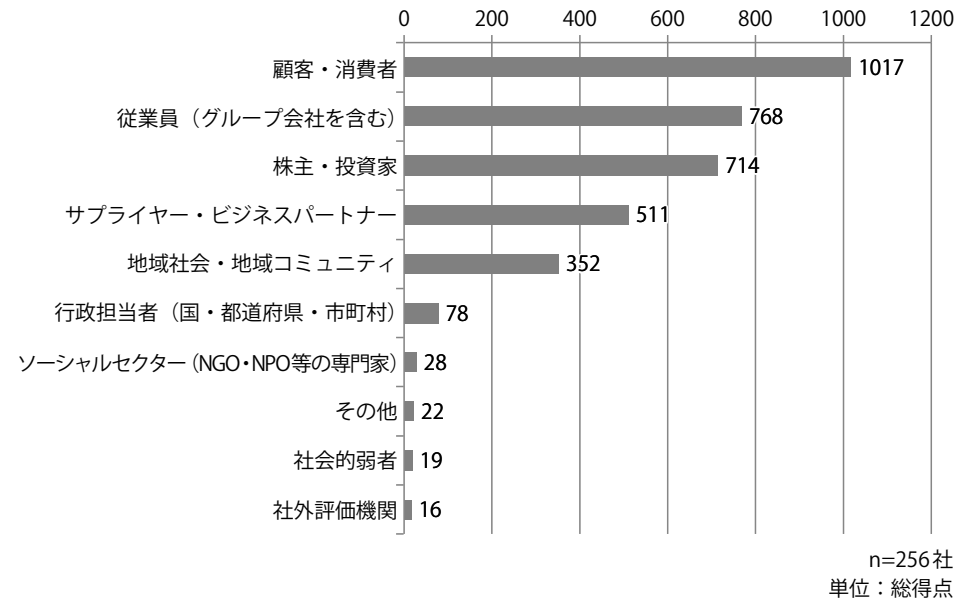
しかし、あえて優先順位をつけてもらうことで、「ステークホルダー対話の相手」という質問だけでは見えてこない、企業のステークホルダー観が浮き彫りになった。

図表14：ステークホルダー対話を行わない理由（複数回答可）



出所：東京財団政策研究所

図表15：ステークホルダーの優先順位



出所：東京財団政策研究所

※総得点の計算方法は以下の通り

- ・1位=5点、2位=4点、3位=3点、4位=2点、5位=1点と順位を得点に変換し、各項目について得点を合計した。
- ・不規則回答 (n=32) は、すべて欠損値扱いとした。(不規則回答のうち、選択したすべての項目を1位としているものは17件あった。)

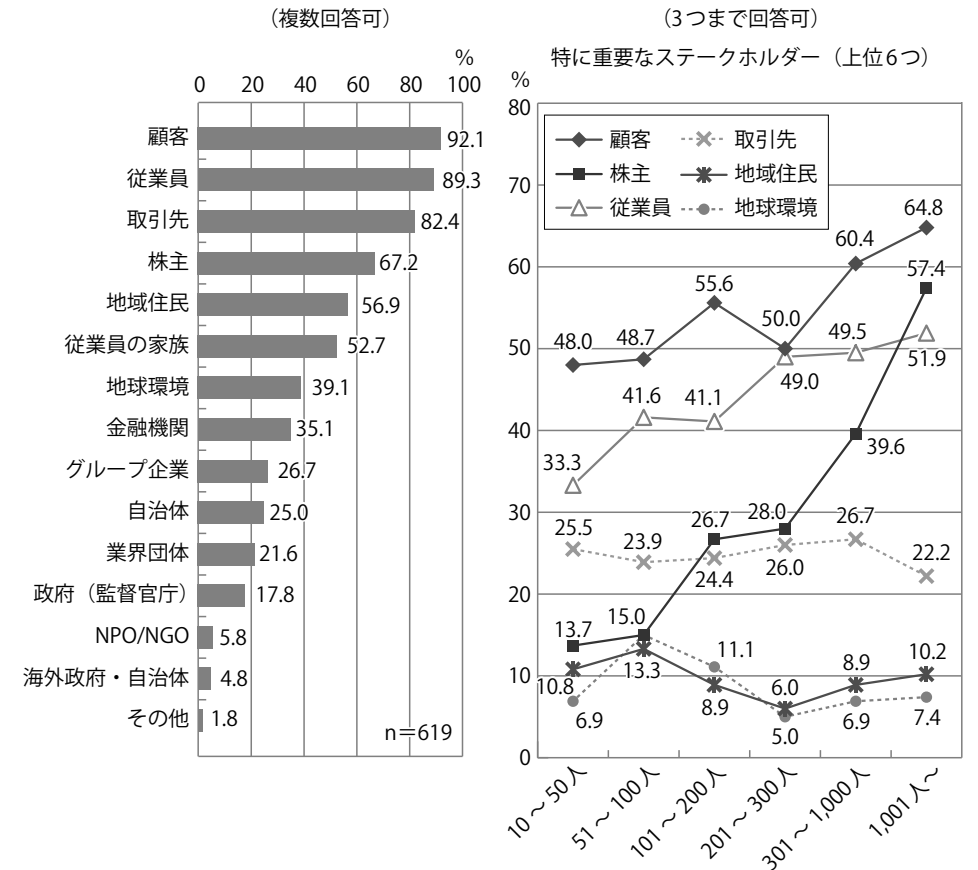
今回の分析 (結果集計) であるが、1位=5点、2位=4点、3位=3点、4位=2点、5位=1点と順位を得点に変換し、ステークホルダーごとに得点を合計している。これにより優先度がはっきりと表れることになった。

企業が最も重要だと考えているのは顧客・消費者である。次に従業員、そして株主・投資家と続く。NGO・NPOといったソーシャルセクターは、国・都道府県・市町村といった行政担当者よりも下位となった。ソーシャルセクターに関しては、28ポイントという結果であったが、回答状況を具体的にみると、ごく少数の企業が上位に位置づけているものの、大多数の企業は1位から5位までに選択していない。選択した企業数という意味では、ソーシャルセクターの位置づけは低い (図表15)。

企業にステークホルダーを選択させるという調査手法は、2005年にみずほ総合研究所によって実施されている。同調査結果のレポート⁴によれば、顧客が92.1%で1

4 みずほ総合研究所 (2005) 『みずほレポート CSR (企業の社会的責任) は普及するか 当社アンケート調査に見る中小企業・大企業の現状と課題』

図表16：自社にとってのステークホルダー



出所：みずほ総合研究所 (2005) 『みずほレポート CSR (企業の社会的責任) は普及するか 当社アンケート調査に見る中小企業・大企業の現状と課題』、4頁

位、従業員が89.3%で2位、取引先が82.4%で3位、株主が67.2%で4位、そして地域住民が56.9%で5位となっている (図表16)。そして、やはりと言うべきか、この調査でもソーシャルセクター (NPO/NGO) の順位が低い。特に重要なステークホルダーという問いに対しても、地域住民や地球環境を上位に選択する企業は、規模にかかわらず多くない。

みずほ総合研究所の調査で上位となった5つのステークホルダーは本調査と一致しているが、株主 (本調査は株主・投資家) と取引先 (本調査ではサプライヤー・ビジネスパートナー) が入れ替わっている。これを誤差と捉えるか、あるいは、10年余の年月を経たことなどによる別個の要因の働きと捉えるのかは、非常に難しい問題である。

しかし、なにか要因があるのだと仮定すると、それは「投資家」という存在では

ないか。ここ数年間、金融庁による日本版スチュワードシップ・コードの策定や、東京証券取引所によるコーポレートガバナンス・コードの策定、SRI（社会的責任投資）やESG投資の広がりなど、従来よりも株主や投資家に注目が集まる取り組みが続いた。こうした動きが、企業に対して、「ステークホルダーとしての株主、そして投資家」という存在を改めて意識させたのではないか。もしこの見立てが正しければ、今後、さらに株主・投資家の総得点や順位が上昇してくることになるだろう。

（3）社会課題に対する関心および解決に向けた取り組み状況

冒頭で述べたように、今回の調査も前回に引き続き、社会課題をSDGsに準拠した18項目（うち1項目は「その他」）に設定した。電通のアンケート調査⁵によると、SDGs自体の認知度は14.8%とまだ低いものの、SDGsが掲げる17の目標（ゴール）のテーマに対する共感度は73.1%と高い。また、SDGsに関係ある企業の商品・

図表17：社会課題重要視度

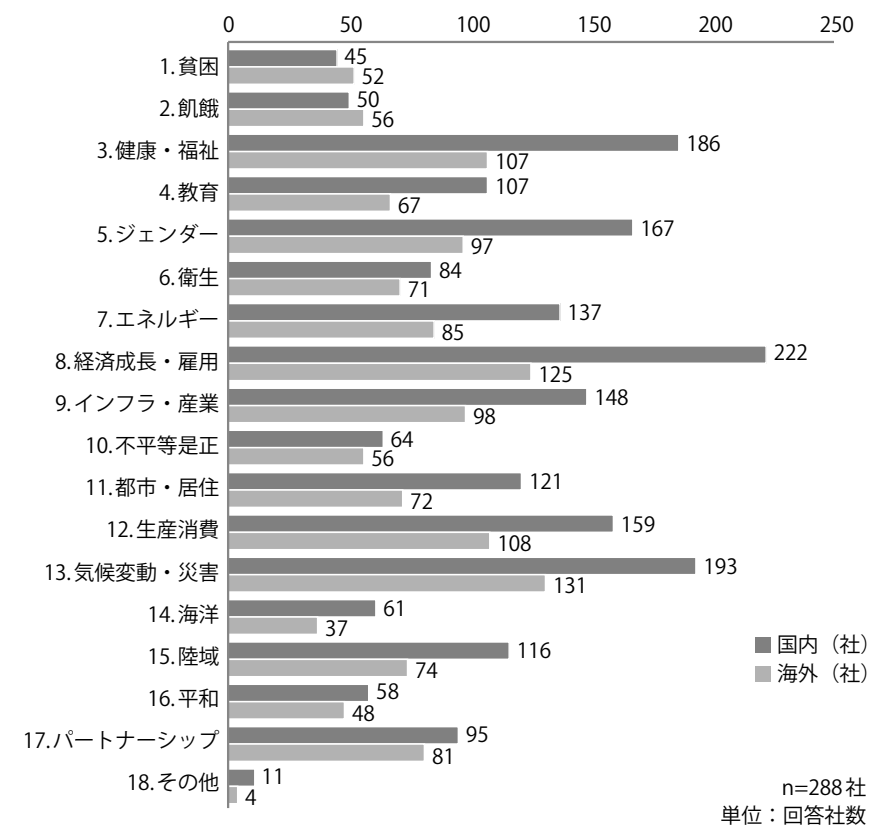
	国内(社)	国内投票率	海外(社)	海外投票率	合計(社)
1. 貧困	45	15.6%	52	18.1%	97
2. 飢餓	50	17.4%	56	19.4%	106
3. 健康・福祉	186	64.6%	107	37.2%	293
4. 教育	107	37.2%	67	23.3%	174
5. ジェンダー	167	58.0%	97	33.7%	264
6. 衛生	84	29.2%	71	24.7%	155
7. エネルギー	137	47.6%	85	29.5%	222
8. 経済成長・雇用	222	77.1%	125	43.4%	347
9. インフラ・産業	148	51.4%	98	34.0%	246
10. 不平等是正	64	22.2%	56	19.4%	120
11. 都市・居住	121	42.0%	72	25.0%	193
12. 生産消費	159	55.2%	108	37.5%	267
13. 気候変動・災害	193	67.0%	131	45.5%	324
14. 海洋	61	21.2%	37	12.8%	98
15. 陸域	116	40.3%	74	25.7%	190
16. 平和	58	20.1%	48	16.7%	106
17. パートナーシップ	95	33.0%	81	28.1%	176
18. その他	11	3.8%	4	1.4%	15

出所：東京財団政策研究所

n=288社（複数回答可）

⁵ 株式会社電通（2018）「NEWS RELEASE 電通、「SDGsに関する生活者調査」を実施 - SDGsの認知度自体は低い、理解が進めばアクションを起こさせる力がある -」

図表18：社会課題重要視度（グラフ）



出所：東京財団政策研究所

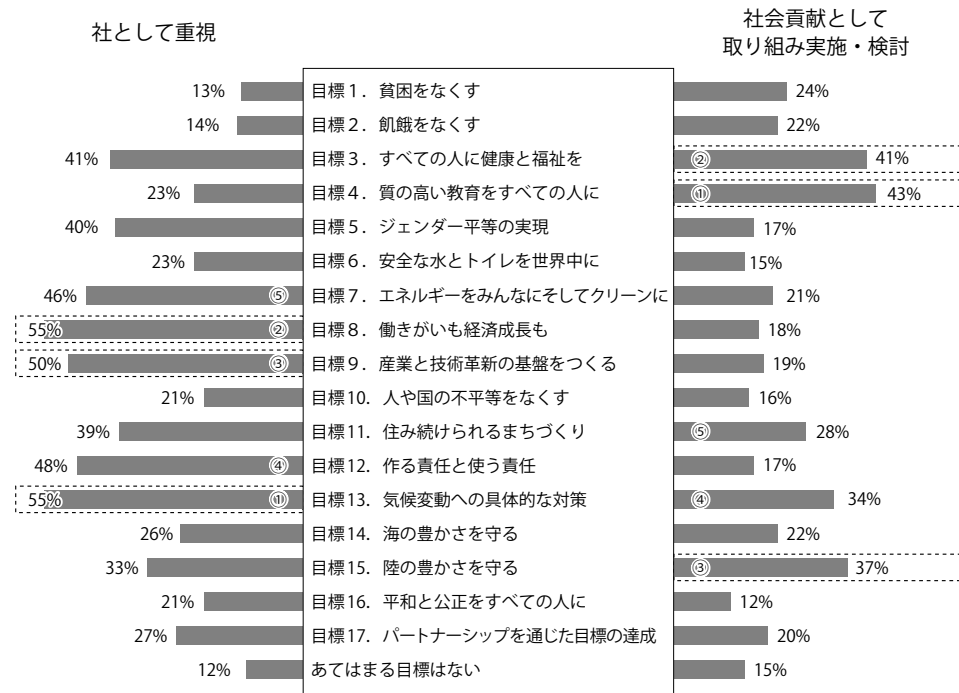
サービスを選択していきたいと回答した人は4割を超えている。SDGsの認知度の向上にしたがって、人々の消費行動や企業に対する要求事項が変化していくだろう。本調査が社会課題をSDGs準拠へと変更した意図も、そうした変化を先取りすることにあつた。

では、企業は各社会課題に対していかなる関心を持ち、取り組みを行っているのだろうか。まずは、各社会課題への関心について見てみよう。読者の利便性に資するため、ここでは表とグラフの両方を示すことにする（図表17、18）。

全体として言えることは、重要視の度合いが、国内の社会課題と海外の社会課題とで大きく異なるということである。例外として、貧困と飢餓の両社会課題については、国内よりも海外の方が、重要視度が高い。経済成長面ではもたつきが見られる日本であるが、世界的に見れば依然として経済大国であり、貧困や飢餓が日本国内で喫緊の課題となっていないという事情があるだろう。とはいえ、昨今では日本

図表19：SDGs17目標に対する重視度

〈社として重視している目標、社会貢献活動として取り組みを実施・検討している目標（複数回答）〉



※「構成比(%)」は、「各項目別回答企業数/調査回答企業数(355社)」

出所：日本経済団体連合会（2017）『2016年度社会貢献活動実績調査結果』、8頁

国内でも子どもの貧困が社会課題として認識されつつあり、今後、貧困については日本国内の社会課題としても重要視度が高まるかもしれない。

企業の重要視度が高い社会課題を5つピックアップすると、①経済成長・雇用（国内）、②気候変動・災害（国内）、③健康・福祉（国内）、④ジェンダー（国内）、⑤生産消費（国内）、になる。①と⑤は、日常的な企業活動と極めて密接な社会課題である。これを肯定的に捉えるのか否定的に捉えるのかは、評価が分かれるところだ。肯定的に捉えるのであれば、日本企業における本業とCSRとの統合が進んだためと言えるだろうし、否定的に捉えるのであれば、単に日本企業は手のつけやすい社会課題を重要視しているだけ、とも言えるからだ。

この傾向は、経団連が実施・公表した『2016年度社会貢献活動実績調査結果』⁶（図表19）にもほぼ同様な形で現れている。

6 日本経済団体連合会（2017）『2016年度社会貢献活動実績調査結果』

図表20：社会課題重要視度（2017年度・2016年度調査の比較）

解決すべきものとして重要視している社会課題	2016年度		2017年度		投票率の増減
	回答社数	投票率	回答社数	投票率	
1. 貧困（国内）	20	14%	22	15%	1%
1. 貧困（海外）	24	16%	30	20%	4%
2. 飢餓（国内）	16	11%	30	20%	9%
2. 飢餓（海外）	23	16%	35	24%	8%
3. 健康・福祉（国内）	91	61%	98	66%	5%
3. 健康・福祉（海外）	54	36%	65	44%	7%
4. 教育（国内）	61	41%	59	40%	-1%
4. 教育（海外）	45	30%	45	30%	0%
5. ジェンダー（国内）	85	57%	91	61%	4%
5. ジェンダー（海外）	44	30%	58	39%	9%
6. 衛生（国内）	53	36%	54	36%	1%
6. 衛生（海外）	50	34%	46	31%	-3%
7. エネルギー（国内）	87	59%	84	57%	-2%
7. エネルギー（海外）	59	40%	57	39%	-1%
8. 経済成長・雇用（国内）	95	64%	121	82%	18%
8. 経済成長・雇用（海外）	61	41%	77	52%	11%
9. インフラ・産業（国内）	58	39%	80	54%	15%
9. インフラ・産業（海外）	47	32%	61	41%	9%
10. 不平等是正（国内）	41	28%	40	27%	-1%
10. 不平等是正（海外）	39	26%	38	26%	-1%
11. 都市・居住（国内）	62	42%	71	48%	6%
11. 都市・居住（海外）	35	24%	46	31%	7%
12. 生産消費（国内）	59	40%	98	66%	26%
12. 生産消費（海外）	42	28%	71	48%	20%
13. 気候変動・災害（国内）	96	65%	113	76%	11%
13. 気候変動・災害（海外）	75	51%	84	57%	6%
14. 海洋（国内）	28	19%	36	24%	5%
14. 海洋（海外）	23	16%	25	17%	1%
15. 陸域（国内）	54	36%	71	48%	11%
15. 陸域（海外）	38	26%	48	32%	7%
16. 平和（国内）	30	20%	35	24%	3%
16. 平和（海外）	30	20%	32	22%	1%
17. パートナーシップ（国内）	40	27%	57	39%	11%
17. パートナーシップ（海外）	38	26%	47	32%	6%
18. その他（国内）	4	3%	5	3%	1%
18. その他（海外）	3	2%	3	2%	0%

出所：東京財団政策研究所

n=148社

本調査と異なり、経団連の調査は社会課題を国内と海外に分けていない。また、本調査のように「関心」ではなく、「重視」という言葉を使用している。それらの差はあるが、経団連の調査においても多くの支持を集めたのは、「目標8：働きがいも経済成長も」、「目標13：気候変動への具体的な対策」、「目標9：産業と技術革新の基盤をつくる」、「目標12：作る責任と使う責任」、「目標7：エネルギーをみんなにそしてクリーンに」といった社会課題であった。本調査の結果とそれほど乖離していないことが、お分かりだろう。

では、本調査の結果を前回の回答と比較してみよう。企業の社会課題の重要視度の短期的変化を捉えるためだ。ただし、前回と今回の調査では回答社数に大きな変動があったため、ここでは前回の調査と今回の調査の両方に回答した148社のみを抽出している。こうすることで、より厳密に比較可能である。その結果は図表20のとおりとなった。

これをもとにして、前回の調査と今回の調査の差をグラフに示したものが図表21である。全体的には、ほとんどの社会課題をより重要視するようになったことが分かる。

この分析作業により、ここ1年間で企業はどの社会課題をより重要視するようになったのか、また、逆にどの社会課題を重要視しなくなったのか、明確となった。

すなわち、日本企業は、生産消費、経済成長・雇用、インフラ整備・産業化と

いった社会課題への重要視度を高めている一方、エネルギーや教育といった社会課題への重要視度は低下ないし横ばいさせている。先程見たように、エネルギーや教育といった社会課題は、重要視度だけで言えば中位に位置づけられており、日本企業は両社会課題を決して軽視しているわけではない。単に、両社会課題がすでにメジャーなものとなったために、重要視度が低下したのかもしれない。

そして、重要視度が上昇している社会課題は、やはり日常的な企業活動と密接なものが多い。本業とCSRとの統合の動きは、ややもすれば、CSRの本質である社会課題の解決よりも本業優先へと結びつきがちとなる。CSRの戦略性向上が問われている今だからこそ、理念あるCSR活動が求められるのではないか。

では次に、企業が重点的に取り組んでいる社会課題についてである。この質問自体は、前回調査でも設定しているものだが、今回の調査では「貴社が現在、解決すべきものとして重点的に取り組んでいる課題を以下から5つ選択し、その5つの課題に優先順位（1位から5位まで）を付けてください」と設問を変更し、取り組みの重点度を測れるようにした。

これは、企業との意見交換などの際に「企業はSDGsの17目標の全てに対応できるわけではない。だから、自社のリソースに合わせてマテリアリティの絞り込みをしている」との意見が出されたことなどから、各企業が重点的に取り組んでいる社会課題をあえて5つに絞り込んでもらうことにしたのだ。

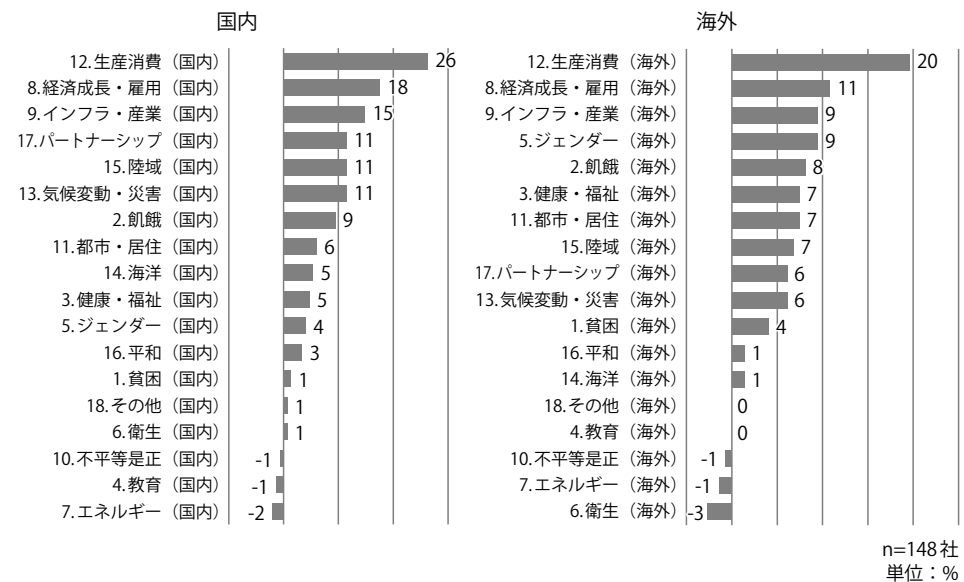
しかしこの変更は、質問票の構成上の問題もあり、企業の皆さんには回答に際して多くの不都合を与えてしまったようである。そうした事情もあり、今回の分析に際しては、「1位=5点、2位=4点、3位=3点、4位=2点、5位=1点と順位を得点に変換し、各項目について得点を合計」を原則にし、重複した順位付けがなされている場合には、「国内で5課題・海外で5課題選択している71社については、順位を得点に変換した上で、得点を1/2倍」、「それ以外の不規則回答（25社）は、すべて欠損値扱い」とした。なお、不規則回答のうち、選択した全ての項目を1位とした企業が8件あった。

こうした作業を経て得られた結果は図表22のとおりである。

先程見た重要視度よりもさらに、国内と海外の社会課題の差が大きくなっている。つまり、日本企業の多くは、海外の社会課題を重要視しているが解決に向けた取り組みの段階には入っていないということである。これに関しては、「海外の社会課題にも取り組みたいが、それだけのリソースがない」などと、悔しい思いをしている企業や担当者もいるだろう。あるいは、「海外の社会課題の解決も重要だとは分かっているけれど、我が社では無理」などと諦めている企業もあるだろう。

さまざまな事情が絡んでくるとはいえ、日本企業のCSRはとかく「内向きにガ

図表 21：社会課題重要視度の変化の度合い

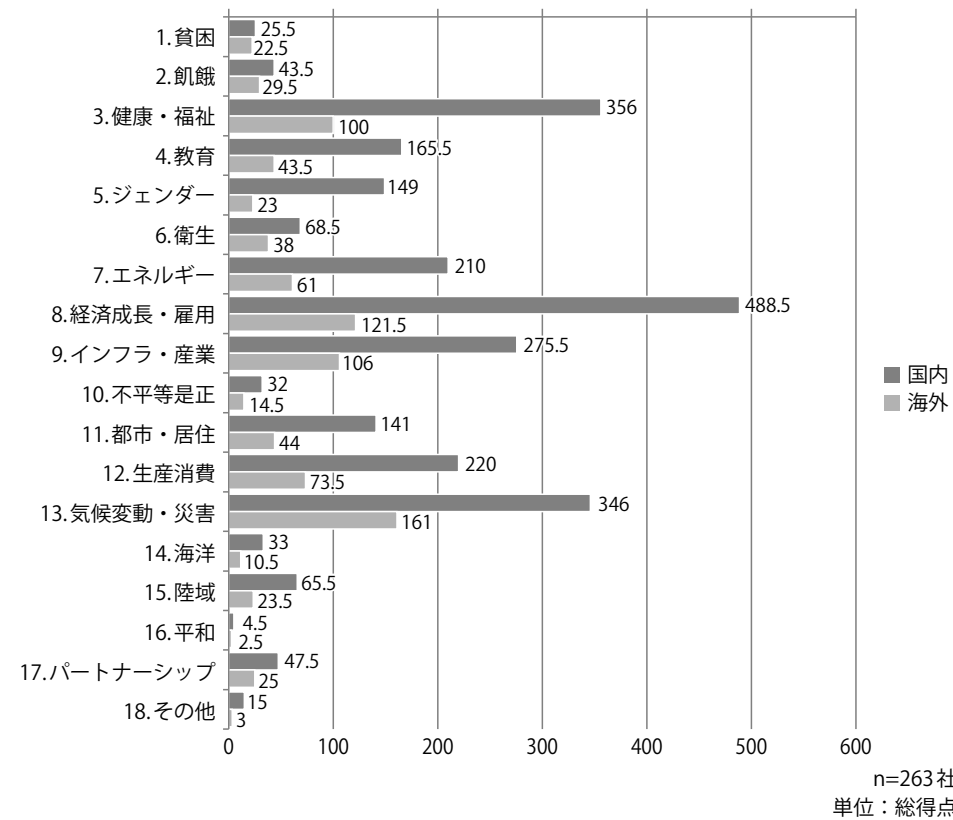


出所：東京財団政策研究所

ラパゴス化している」と指摘されることが多い。自社のリソースだけでなく、海外のステークホルダーと手を組むことで取り組み可能となる場合もあるかもしれない。日本企業には今一度、「どうすれば取り組み可能となるか」を、広い視点から検討してもらいたい。

取り組みに力が入っているのは、いずれも国内の経済成長・雇用、健康・福祉、気候変動・災害といった社会課題である。ここにジェンダーが入ってこないところにも注目すべきだろう。日本企業の多くは、国内・海外のジェンダー問題を社会課題として重要視しているが、実際の取り組みとなると格段に慎重になっているとい

図表22：重点的に取り組んでいる社会課題



出所：東京財団政策研究所

※総得点の計算方法は以下の通り

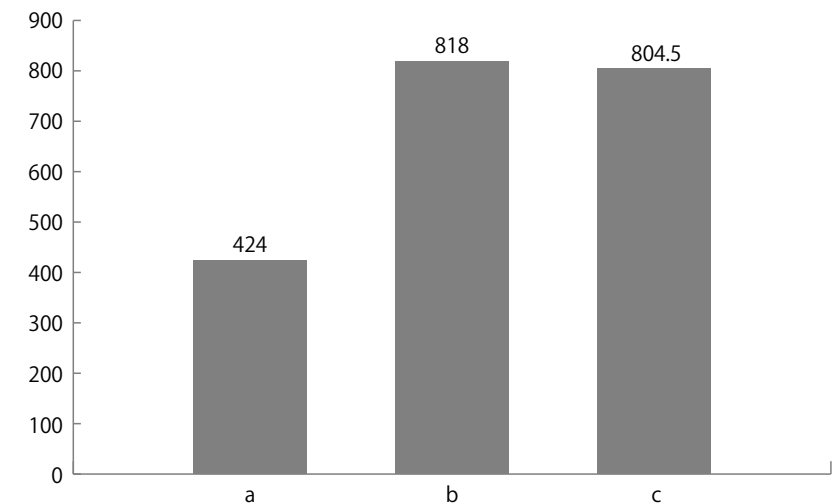
- ・1位=5点、2位=4点、3位=3点、4位=2点、5位=1点と順位を得点に変換し、各項目について得点を合計した。
- ・不規則回答について、国内で5課題・海外で5課題選択している場合（N=71）は、順位を得点に変換した上で、得点を1/2倍した。
- ・上記以外の不規則回答（N=25）は、すべて欠損値扱いとした。（不規則回答のうち、選択したすべての項目を1位としているものは8件あった。）

う事実。この原因はどこにあるのだろうか。

CSRに関連してジェンダーが取り上げられると、大半の企業・有識者からは「役員・管理職への女性の登用」に関する意見などが出される。女性管理職の比率向上は、2014年10月に新設された「すべての女性が輝く社会づくり推進室」が進める諸政策の中でも重点課題とされており、日本が国家として力を入れている取り組みである。日本企業のジェンダー関連のCSR活動の取り組みに立ち遅れが見られるのだとすると、政策と現場との間に若干の齟齬があるのかもしれない。その原因を追求し、働く女性の立場に寄り添った取り組みを再考していく必要もあるのではないか。

それでは、日本企業は、社会課題解決に向けて、具体的にどのような内容の活動を採用しているのだろうか。われわれは、この点に関して、社会課題解決の取り組みを、「a. 金銭や物品の寄付、無償提供、社員のボランティア参加などといった社会貢献（社会支援）活動を通じた社会課題解決」、「b. 調達、製造、物流などといった事業プロセスや、雇用・人事管理を通じた社会課題解決」、「c. 社会課題解

図表23：社会課題解決のための取組内容（全社会課題総計）



- a. 金銭や物品の寄付、無償提供、社員のボランティア参加などといった社会貢献（社会支援）活動を通じた社会課題解決
- b. 調達、製造、物流などといった事業プロセスや雇用・人事管理を通じた社会課題解決
- c. 社会課題解決に直接的に寄付する製品・サービスの研究開発や販売を通じた社会課題解決

出所：東京財団政策研究所

※不規則回答の処理は以下の通り

- ・国内で5課題・海外で5課題選択している場合（N=31）は、投票数を1/2倍して計算した。
- ・上記以外の不規則回答（N=9）は、すべて欠損値扱いとした。

決に直接的に寄与する製品・サービスの研究開発や販売を通じた社会課題解決」の3つに大別した。

この3つに優劣はないというのがわれわれの立場である。あくまでも手段の違いであり、社会課題の解決に一步でも近づくのであれば、自社リソースとの兼ね合いで3つの内のどれを選択してもそこに優劣は生じないからだ。

まずは、本調査が設定した18の社会課題の全てに対する取り組みを集計してみた(図表23)。結果に端数が生じているのは、「国内で5課題・海外で5課題選択している31社については、投票数を1/2倍して計算した」ためである。これにより、日本企業が全体として上記3つの手法のどれを選択しているかが理解できる。

結果を見ると、aが少なく、bとcとがほぼ同数である。aは、寄付やボランティアといった、いわゆる伝統的なCSR活動である。資金や人員の拠出であるため、あらゆる企業が取り組み可能であることから、最も多くの企業が選択している可能性もあったが、実際は異なった結果となった。日本企業の本業とCSRとの統合の度合いは、先ほどの重点的に取り組んでいる社会課題の結果と合わせて考えると、想像以上に進んでいるのかもしれない。

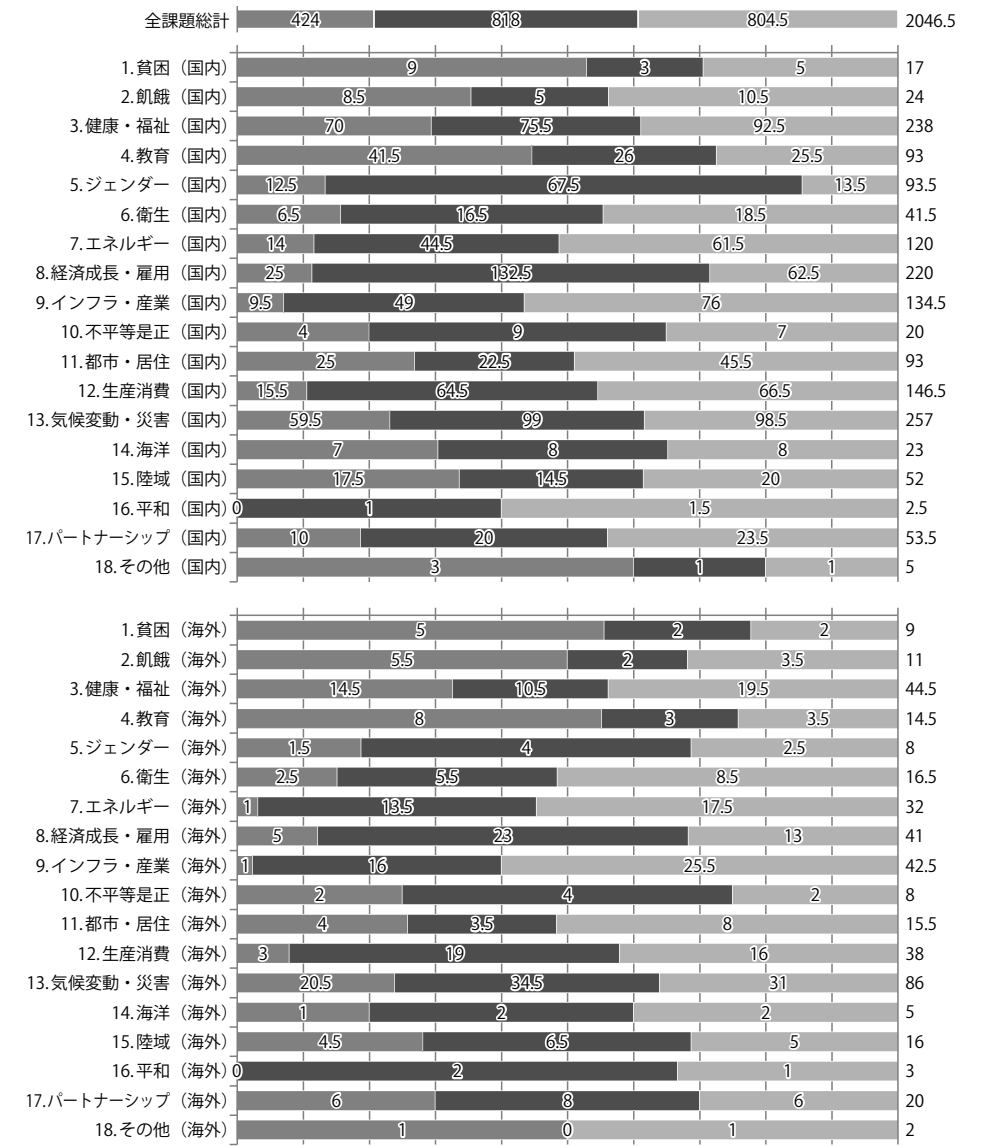
各社会課題別に集計したものが図表24である。やはり、海外の社会課題に対してはaを選択している割合が高まる。また、貧困、飢餓、教育といった社会課題に対してもaを選択している企業が比較的に多い。確かに、本業に関連してこれら3つの社会課題を解決に導くことができる企業は限られるだろう。また、この結果については、ワーキンググループから「社会課題にも依存するのだろうが、もう少しbの比率が高くても良いのではないか。サプライチェーン、バリューチェーンの全体でCSRを考えていこうという動きが、cを重要視するCSV(Creating Shared Value)の考え方に影響を受けて抑えられているのではないか」といった意見が出た。

図表25は、取り組み内容の選択状況をベン図で表したものである。なお、複数選択可の設問であるため、合計数は回答企業数の288社を上回ることに注意していただきたい。これにより、企業が社会課題の解決に向けてどの取り組みを選択しているかが、より明確化する。

この図によれば、企業は「bとc」の組み合わせを最も多く選択している。その次にc単独、b単独と続く。この結果からも、企業が各社会課題の特性に合わせてつ、本業とCSRとの統合を進めようとしている傾向が見て取れる。

海外の社会課題に対して、bやcの手法で取り組んでいる企業も少なくはない。BOPビジネスがその代表となるだろうが、従来、日本企業はBOPビジネスが苦手だとされてきた。BOPビジネスの対象となる国や地域には、まだまだ成長ポテンシャルがある。内需に過度に期待できない現在、海外マーケットにおける企業の戦

図表24：社会課題解決のための取組内容（各社会課題別）



n=279社
単位：回答数

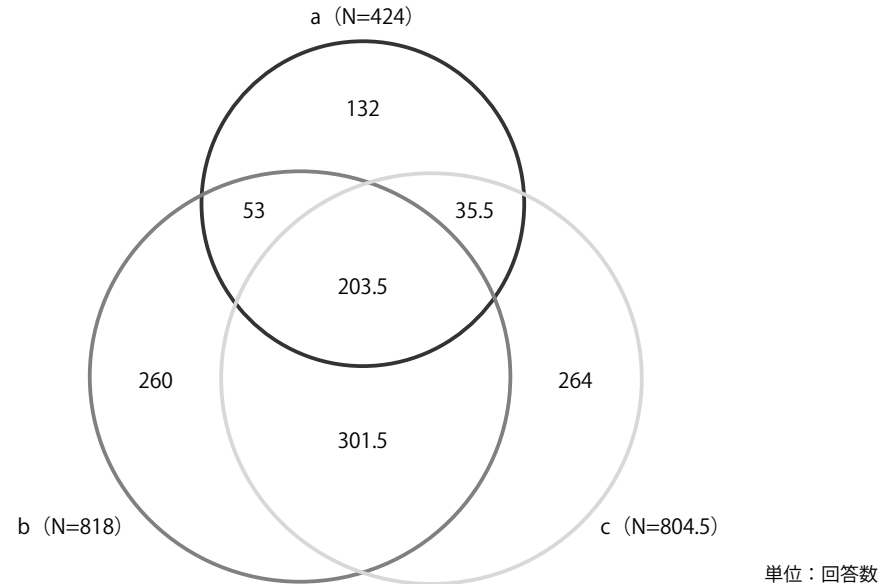
■ a. 金銭や物品の寄付、無償提供、社員のボランティア参加などといった社会貢献(社会支援)活動を通じた社会課題解決
 ■ b. 調達、製造、物流などといった事業プロセスや雇用・人事管理を通じた社会課題解決
 ■ c. 社会課題解決に直接的に寄与する製品・サービスの研究開発や販売を通じた社会課題解決

出所：東京財団政策研究所

・合計回答数をグラフ横に併記

※不規則回答の処理は図表23と同様

図表25：社会課題解決のための取組内容（全社会課題総計、ベン図）



a. 金銭や物品の寄付、無償提供、社員のボランティア参加などといった社会貢献（社会支援）活動を通じた社会課題解決
 b. 調達、製造、物流などといった事業プロセスや雇用・人事管理を通じた社会課題解決
 c. 社会課題解決に直接的に寄与する製品・サービスの研究開発や販売を通じた社会課題解決

※不規則回答の処理は図表23、24と同様

略的なCSRの取り組みという面でも、BOPビジネスへの期待や実践が強まるのではないか。

それでは、企業はこうして取り組んだCSR活動の自社への効果をどのように認識しているのでしょうか。

結論から言えば、社会課題別に見ても自社への効果に関しては特段の傾向は見られなかった（図表26）。海外の貧困に関しては、「今のところ明確な効果は感じていない」というややネガティブな選択が多いという特徴は見られる。しかし、上述したように、海外の社会課題に対しては取り組み数自体がそもそも少ないため、選択率としては大きくなりがちという事情もこの結果には影響している。

そして、すべての社会課題に対する効果認識を集計したものが図表27の棒グラフである。最も効果を感じているのは、bの人材面、すなわち組織面である。本業とCSRを統合していこうとすれば、それは、リーダーシップに加え、企業全体での認識共有などが求められる。企業組織全体にCSRを染み込ませていくと表現すれば良いだろうか。

積極的なCSR活動がそうした組織面での充実化を後押しする。そして、それがさらなるCSR活動をリードしていく。こうした好循環が生まれることが、日本企

図表26：CSR活動の自社に対する効果認識（各社会課題別）

全課題総計	522	684	590	675	419	448	327	81	3,746	
1. 貧困 (国内)	2.5	6	4	8	5.5	1	1.5	1	29.5	
2. 飢餓 (国内)	7.5	9	9.5	11.5	6.5	5.5	3	1	53.5	
3. 健康・福祉 (国内)	61.5	78	71.5	78.5	44.5	47	26	9	416	
4. 教育 (国内)	14.5	45.5	20.5	40.5	17.5	9.5	6	3	157	
5. ジェンダー (国内)	7	64.5	18.5	35.5	22.5	7	12	3.5	165.5	
6. 衛生 (国内)	10	11	19	12	4.5	8.5	11	3	79	
7. エネルギー (国内)	41	33	40	41.5	23	47.5	17.5	5	248.5	
8. 経済成長・雇用 (国内)	46	105.5	47	68	44	46	37	12.5	406	
9. インフラ・産業 (国内)	52	35	59	39.5	26.5	42	16.5	5.5	276	
10. 不平等是正 (国内)	1	8	3.5	7	5.5	3.5	8	1	37.5	
11. 都市・居住 (国内)	32.5	26.5	32.5	36	12.5	24.5	9.5	6	180	
12. 生産消費 (国内)	39	30.5	50.5	44.5	27	37	26	9	263.5	
13. 気候変動・災害 (国内)	55.5	67	66	78.5	61	51.5	63.5	7	450	
14. 海洋 (国内)	4.5	6.5	5.5	5.5	5.5	1	2.5	3	0.5	29
15. 陸域 (国内)	9.5	14.5	10	22.5	11.5	7	6	0.5	81.5	
16. 平和 (国内)	0	0.5	0	0.5	0	0.5	0	0	1.5	
17. パートナーシップ (国内)	17.5	14	14	15.5	9	11.5	11	3	95.5	
18. その他 (国内)	1	3	1	3	0	1	1	0	10	
1. 貧困 (海外)	2.5	3	0	3	0.5	1	0.5	2	12.5	
2. 飢餓 (海外)	5.5	4	4.5	4.5	2.5	3.5	0	1	25.5	
3. 健康・福祉 (海外)	14.5	16	14.5	17.5	11.5	11	4	1	90	
4. 教育 (海外)	3.5	5.5	3.5	5.5	3.5	2.5	0	24		
5. ジェンダー (海外)	1	3.5	1.5	1.5	1.5	0	0.5	9.5		
6. 衛生 (海外)	5	5	3	6	2.5	2.5	3	0	27	
7. エネルギー (海外)	15	10	14	8.5	6	18.5	6.5	0	73.5	
8. 経済成長・雇用 (海外)	11	21.5	10	16	12	9	8	0.5	88	
9. インフラ・産業 (海外)	20	9	18	11.5	7.5	15	5.5	0.5	87	
10. 不平等是正 (海外)	0	2	1.5	1	1.5	0.5	4	0	10.5	
11. 都市・居住 (海外)	5.5	5.5	5.5	5	2.5	4.5	2.5	1	32	
12. 生産消費 (海外)	7	8.5	18.5	11.5	11	8	6	1	66.5	
13. 気候変動・災害 (海外)	19.5	20	22	21.5	23	16.5	18.5	2	143	
14. 海洋 (海外)	1.5	2.5	1.5	2.5	2	0.5	1	0.5	12	
15. 陸域 (海外)	2.5	3.5	5	4.5	2.5	2	3	0.5	23.5	
16. 平和 (海外)	0	0.5	0	0.5	1	1	1.5	0	4.5	
17. パートナーシップ (海外)	5.5	6	5	5.5	5	4.5	4	0	35.5	
18. その他 (海外)	0	1	1	1	1	1	1	0	2	

■ a. 新しいビジネスチャンスを得た
 ■ b. 自社の人材育成・優秀な人材確保・従業員の社会課題解決に向けた理解や関心の向上に寄与した
 ■ c. 自社の商品・サービスや技術力を向上できた
 ■ d. 自社の商品のイメージアップにつながった
 ■ e. SRI（社会的責任投資）を含めた社外評価が向上した
 ■ f. 企業収益の向上に寄与した
 ■ g. リスクの発見・分析、リスクの回避・縮減につながった
 ■ h. 今のところ明確な効果は感じていない

n=274社
単位：回答数

出所：東京財団政策研究所

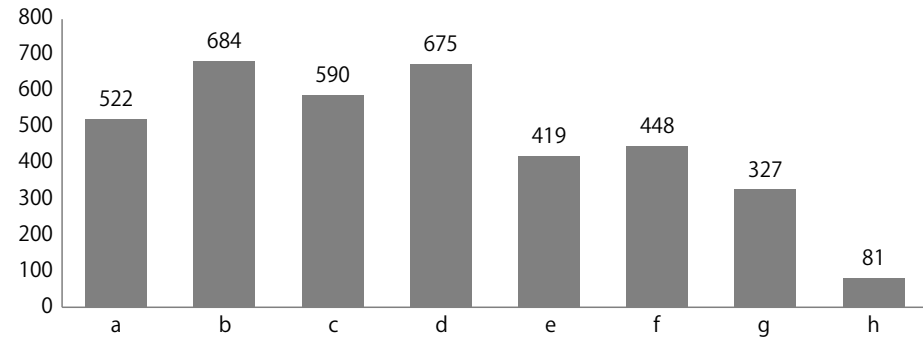
・合計回答数をグラフ横に併記

※不規則回答の処理は以下の通り

・国内で5課題・海外で5課題選択している場合（N=24）は、投票数を1/2倍して計算した。

・上記以外の不規則回答（N=14）は、すべて欠損値扱いとした。

図表27：CSR活動の自社に対する効果認識（全社会課題総計）



- a. 新しいビジネスチャンスを得た
- b. 自社の人材育成・優秀な人材確保・従業員の社会課題解決に向けた理解や関心の向上に寄与した
- c. 自社の商品・サービスや技術力を向上できた
- d. 自社の商品のイメージアップにつながった
- e. SRI（社会的責任投資）を含めた社外評価が向上した
- f. 企業収益の向上に寄与した
- g. リスクの発見・分析、リスクの回避・縮減につながった
- h. 今のところ明確な効果は感じていない

n=274社
単位：回答数

出所：東京財団政策研究所

※不規則回答の処理は図表26と同様

業のCSR全体の底上げにつながる。いわゆるCSRランキングなどで上位にランクインする企業は、順位に若干の変動があり、メンバーとしては固定化の傾向にあるが、こうした企業が好循環企業なのだろう。となれば、日本企業全体での底上げも必要な段階にきている。

（4）ESG投資に対する意識

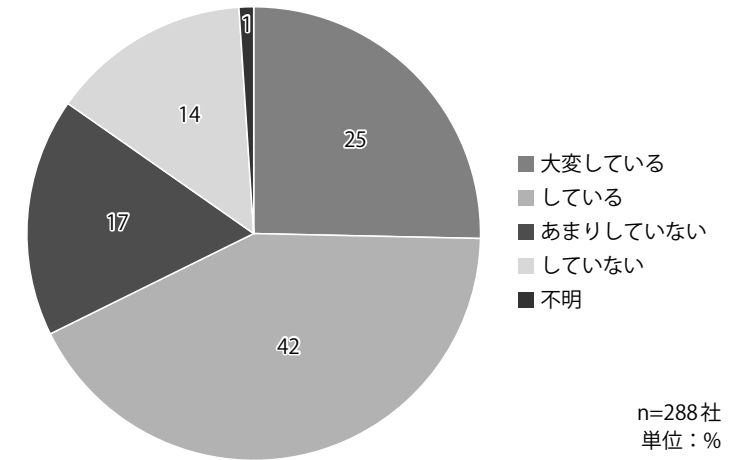
今回の調査では、新規項目として、ESG投資に対する意識を尋ねた。本格的な調査は次回以降のアンケート調査に委ねることとし、今回の調査ではあくまで前駆的意味合いから「どの程度意識しているのか」だけを質問している。

ESG投資に対する意識を「大変している」と回答した企業は約25%（73社）、「している」と回答した企業は約42%（122社）となり、合計で約67%の企業がESG投資を意識していた。一方で、はっきりと「していない」と明言した企業が約14%（41社）であった（図表28）。

具体的にはどのような企業がESG投資に高い意識を持っているのか。ESG投資への意識とCSR支出規模とのクロス集計を行った。

この分析を行うことで、どのような企業がESG投資を意識しているのかが見えてきた。それは、CSR支出規模が大きな企業ほどESG投資への意識が高まるというこ

図表28：ESG投資に対する意識



n=288社
単位：%

図表29：ESG投資への意識×CSR支出規模

CSR支出規模		ESG投資に対する意識				合計
		大変している	している	あまりしていない	していない	
CSR支出規模	～5,000万円	12	43	23	23	101
	5,000万円～5億円	18	25	5	3	51
	5億円～	30	14	2	1	47
合計		60	82	30	27	199

出所：東京財団政策研究所

n=199社
単位：回答社数

とだ。支出規模が大きな企業ほど、つまり出ていく金額が大きな企業ほど、「財務状況だけでなく社会、環境、企業統治に対する配慮によって、自社がいかに評価され投資対象となるか」という評価面を強く意識している可能性が高い（図表29）。

これは、投資とリターンとの関係に近いものがある。おそらく、CSR支出規模が大きな企業では、その分だけ金額の支出に対する根拠や成果見込みが事前により準備されている。それに対して、経営者層が支持を示している。そうした社内のやり取りに、ESG投資の存在や役割が発揮されているのではないかと。

しかし、日本でのESG投資の知名度などは十分ではないのが実際だ。ESG投資の前身ともいえるSRI（社会的責任投資）にしても、そのポテンシャルを存分に発揮したとはいえなかった。10年前のデータ⁷になるが、機関投資家の3割強はSRI

⁷ 大和インベスター・リレーションズ株式会社（2008）『第7回「社会的責任投資（SRI）の日本企業への影響」の調査結果』

に対し、その普及に否定的だった。「パフォーマンスが高いことが証明されない限りは限定的」などの理由が挙げられている。2017年5月には、いわゆる「日本版スチュワードシップ・コード」が改訂され、企業と機関投資家との対話のさらなる深化が図られている。こうした動きがどう実を結んでくるのか。定点観測の意味からも、次回以降の調査でもESG投資の問題を取り上げる予定である。

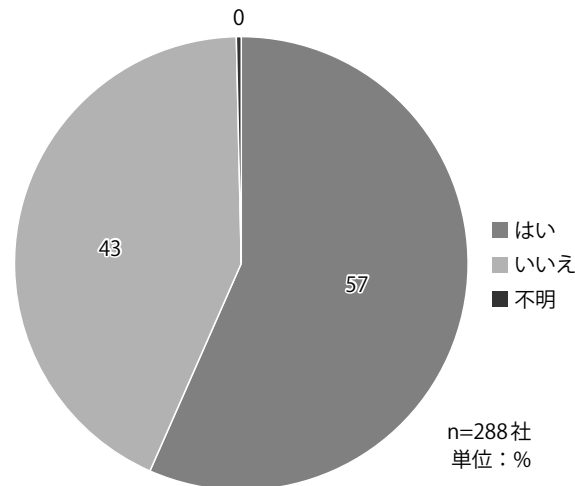
また、企業活力研究所の調査結果⁸によれば、近年特に海外のステークホルダーからの非財務情報の開示の要請が高まっている。海外で事業を展開することの多い大手企業ほど、その実感が強い。ESG投資は、現段階では「外圧」が中心のようだ。今後は、ESG投資の普及に行政や機関投資家だけでなく、企業側も努力していく必要があるだろう。

(5) ソーシャルセクターとの協働

ソーシャルセクター（NGO・NPO等の専門家）との協働であるが、その実施率は約57%であった（図表30）。

この数値は、前回の調査の約63%から低下している。『CSR白書2017』でも指摘したように、ソーシャルセクターとの協働の実施率は年々低下し、低下傾向が継続している。先ほどのステークホルダー対話の実施状況と合わせて推移を見ると図表

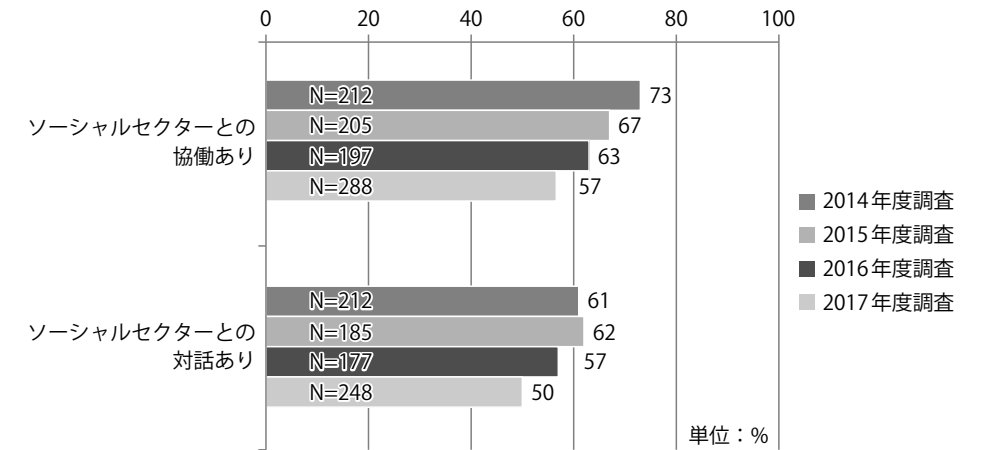
図表30：ソーシャルセクターとの協働の実施状況



出所：東京財団政策研究所

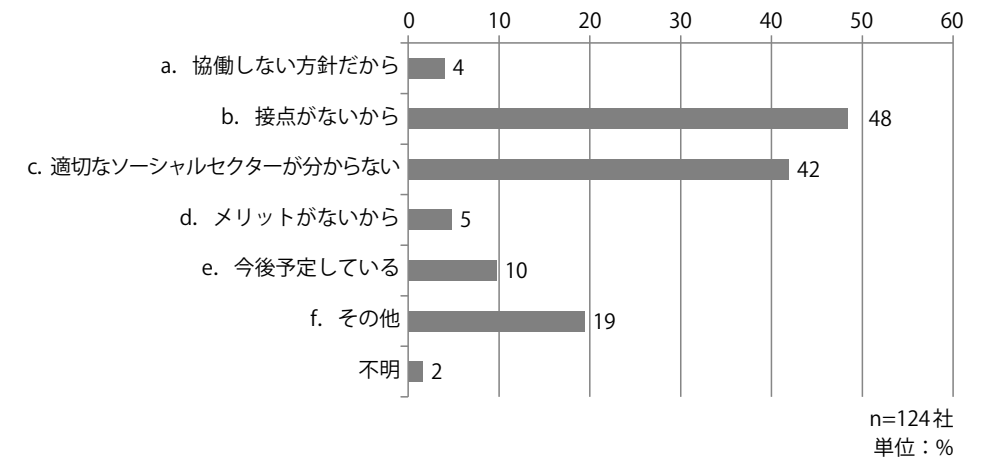
⁸ 一般財団法人企業活力研究所（2018）『新時代の非財務情報開示のあり方に関する調査研究報告書～多様なステークホルダーとのより良い関係構築に向けて～』

図表31：ソーシャルセクターとの協働と対話の実施状況推移（過去4回）



出所：東京財団政策研究所

図表32：ソーシャルセクターと協働しない理由（複数選択可）



出所：東京財団政策研究所

31のとおりとなる。

もう少しこの問題を深掘りすべく、今回と前回の両調査においてソーシャルセクターとの協働の有無を回答した148社の回答状況を抽出してみた。その結果、148社の協働実施率は、前回の調査が64%で、今回の調査では67%となった。数社ではあるが、ソーシャルセクターとの協働を実施した企業が純増していた。

となると、今回の調査の低下傾向は、148社以外の企業の協働実施率が平均よりも低かったことが原因だ。今回の調査の対象となった企業（質問表を送付した企業）は、従前と基本的には変わらない。つまり、ソーシャルセクターとの協働を実

施している企業が、実は固定化されているということになる。さらに過去のデータまで遡れば、実施企業の固定ないし変動の把握は、理論上は可能なのだが、その分だけ連続回答企業が減ることになり、今度は信用性が低下する。残念ながら、本調査で言及できることはここまでである。

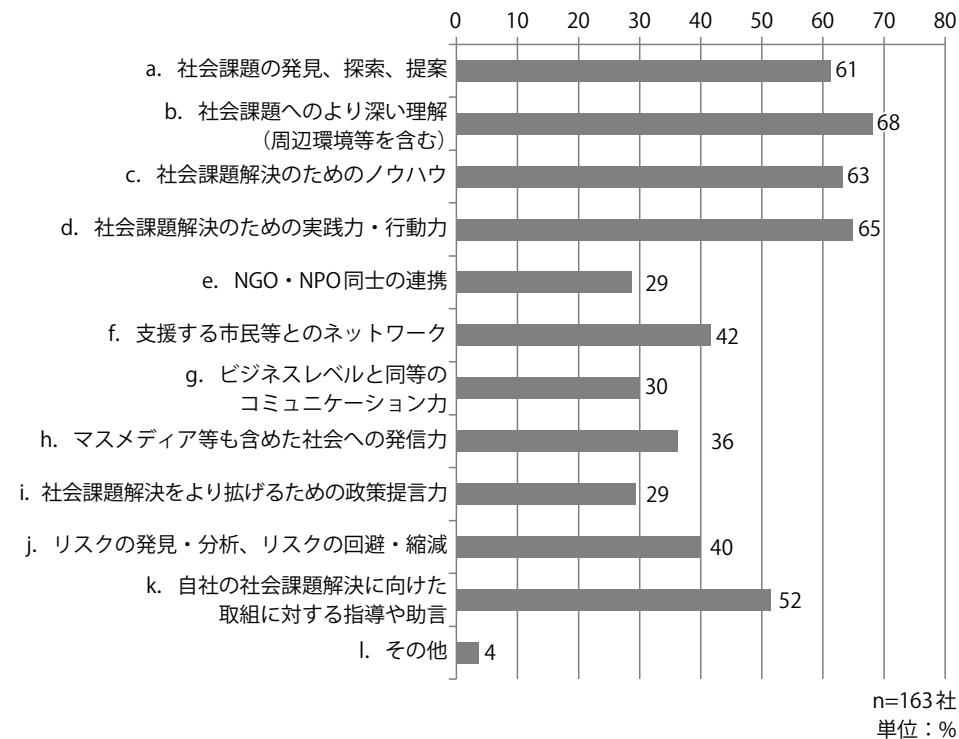
ただ、少なくともここ最近ではソーシャルセクターとの協働は活発化していないことはいえる。なぜ、企業はソーシャルセクターとの協働に積極的ではないのか。

その最大の原因は、bやcといった協働相手に対する知識不足である（図表32）。人間も企業も、相手に対する知識が不足している状態では信頼の醸成がうまくいかず、進んで協力関係を築こうとはしない。それがリスク管理だ。まずは、協働の前提となるコミュニケーションが必要となる。そのためにも、ハブとなるソーシャルセクターの登場が待たれる。

企業はソーシャルセクターとの協働で、相手に何を期待しているのだろうか。今後の活性化のためにも理解しておく必要がある。

結果を見ると、a、b、c、dといった項目への支持が高い。一方で、e、f、g、h、

図表33：ソーシャルセクターとの協働で相手に期待すること（複数選択可）



出所：東京財団政策研究所

iといった項目が低い（図表33）。前者は自社CSR活動のサポートとしての機能であり、後者はソーシャルセクター自身の能力である。ソーシャルセクター同士のネットワークを活用しようとか、ソーシャルセクター側に成果を発信してもらおうといった、深い協力関係を狙った協働ではないようだ。ここに企業とソーシャルセクターとの協働が活発化していかない原因があるのではないかと。

協働とはなにか。共有した目的（ここでは社会課題の解決となるが）を達成するために自己のリソースを提供し、互いの不足を補いながら創発を生み出すプロセスではなかったのか。企業とソーシャルセクターとの協働に関しては、当然ながら相対的に規模が大きくなる企業が負担する割合は多い。しかし、だからといってそれは、企業の進めるCSR活動にソーシャルセクターが従属することを意味しない。両者は補完関係にある。ソーシャルセクターとの協働の活性化についても今後の研究課題としたい。

(6) 自社CSR活動に対する認識

最後に、日本企業は自社のCSR活動についてどのような認識を有しているのかを見てみたい（図表34）。

図表34：自社CSR活動に対する認識



出所：東京財団政策研究所

結果を見ると、経営陣のリーダーシップに対して最も肯定的に捉えている。次に、社会課題解決に向けた取り組みと事業との結びつき、社会課題解決への寄与と続く。一方で、予算・人員の不足感はこれまでと同様に大きい。

経営陣のリーダーシップについては、経済同友会の調査『日本企業CSR 2014』でも触れられているが、6割強の企業で、経営陣が率先してCSRの推進にあたっている。この点からも経営陣がCSR活動に無関心という企業は少数派のようである。

しかし、経営陣のリーダーシップが本当に発揮されていれば、CSR活動に資する予算や人員はそれなりに手当されるのではないだろうか。企業市民協議会(CBCC)の調査結果でも、CSR推進に向けた課題として最もあてはまるとされたのは、「経営層によるリーダーシップ」である⁹。

これは推測だが、経営陣はCSR活動そのものに対して賛意・支持は表明しているものの、社内リソースをCSR活動そのものに多く振り向けることには消極的なのではないか。CSR担当部署・CSR担当者の「予算や人員がもっとあれば、これもできるのに」という声が聞こえてくるような結果となった。

だが、本調査に回答してくれた中小企業の中には、予算・人員面を含め、自己認

識に対する質問項目のほとんどの肯定を示している企業もある。与えられた予算・人員で最大限の効果を発揮することが重要であり、可能な限り社会課題の解決に向けた予算・人員を手当することも重要である。

最後に指摘しておきたいのは、CSR活動の評価である。この肯定感が年々減少してきている(図表35)。正しい評価を行えたと自己認識できなければ、次年度の活動に広がりが生じない。前でも取り上げた、みずほ総合研究所のレポート¹⁰では「CSRに取り組む上での課題」の1位は、55.7%の「効果がかみにくい」であった。いかにしてCSR活動を評価するかは、喫緊の課題である。

ステークホルダー対話の項目で見たように、日本企業とソーシャルセクターや社外評価機関との接点は、他のステークホルダーに比べて少ない。ソーシャルセクターや社外評価機関は、外部の目でCSR活動を評価してくれる存在である。まんべんなくあらゆるステークホルダーと対話を行うことが、こうした自己認識の面にも好影響を及ぼすのではないか。

3. まとめ

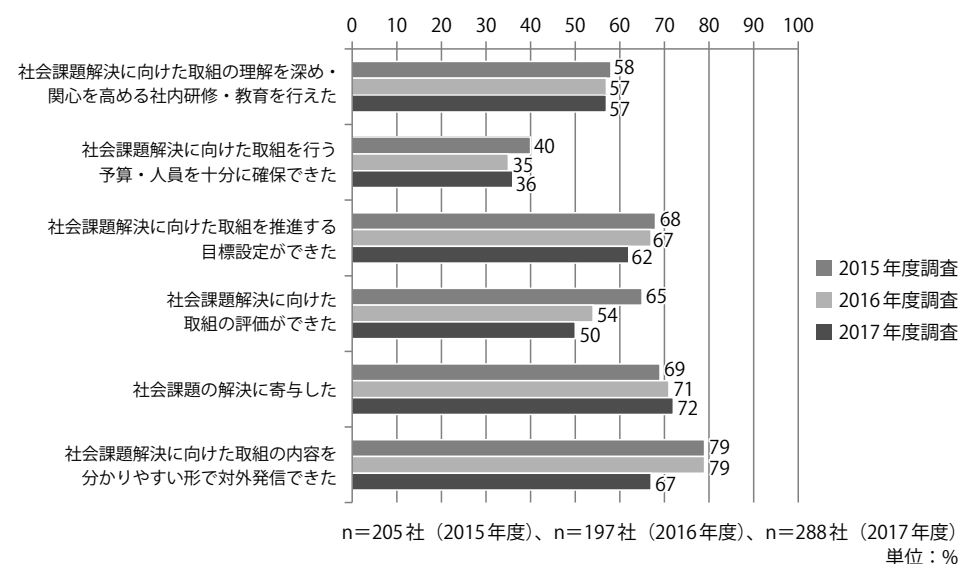
今回の調査の主眼は「CSRの意義の再確認」であった。この背景には、昨今の日本企業のCSRの取り組みに対する厳しい指摘がある。

2018年3月13日に開催された「ステewardシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」の第15回会議では、「コーポレートガバナンス・コードの改訂と投資家と企業の対話ガイドラインの策定について(案)」が発表された。

そこでは、日本版ステewardシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードの両コードの持つ意義、役割、効果に対し一定の評価がなされている一方で、いまだ経営層の意識改革には遅れがある点や投資家と企業との対話が形式的なものにとどまっている点などに厳しい意見が示されている。

また、企業に対する信頼にも陰りが見られる。2018年3月に公表された「第21回生活者の“企業観”に関する調査報告書¹¹」によれば、企業の社会的役割や責任などの観点から判断した企業に対する信頼度は、肯定的評価が「信頼できる」の3%と「ある程度信頼できる」の34%であり、合計すると37%であった。これは

図表35：自社CSR活動に対する認識の推移（肯定のみ抽出）



出所：東京財団政策研究所

9 公益社団法人企業市民協議会(2017)『「CSR実態調査」結果』

10 みずほ総合研究所(2005)「みずほレポート CSR(企業の社会的責任)は普及するか 当社アンケート調査に見る中小企業・大企業の現状と課題」

11 一般財団法人経済広報センター(2018)『第21回生活者の“企業観”に関する調査報告書』

図表36：今回調査のまとめ

	注目される現状・変化	現時点の分析・その意義等
1. CSR推進体制 ●専任部署・担当者の減少 ●半数以上の企業が1億円以上CSR関連に支出	見直し時期 ●本業とCSRの統合の結果、専任の必要が薄れたか ●支出については大きな変化なし	CSR担当部署・担当者なしも増加しており、この影響を今後見極める必要あり
2. ステークホルダー対話 ●対話相手とその重要度 ●対話への期待内容	認知プロセスとしての対話ではない ●ソーシャルセクター、社外評価機関は対話率も重要度も低い ●対話を自社のCSR理解促進としており社会課題認知の場とみなしていない	対話相手・重要度は前回と同様の偏り ステークホルダーを有益な情報源と位置づけたコミュニケーションが必要
3. 社会課題への関心・取組 ●国内外の関心度の差 ●企業活動に密着した課題への関心集中 ●取組内容が寄付・ボランティアよりも事業関係へ	新たな傾向 ●日常的な企業活動に近い社会課題に関心や取組が集中していく傾向 ●もはや寄付・ボランティア中心ではない	本業とCSRとの統合が進展した影響か
4. CSR活動の自社への効果 ●組織面に効果ありと認識	組織面での充実によりさらなる活動へ ●CSR活動がCSRに理解ある経営層や従業員を育成し、より一層のCSR活動の充実につながるという好循環が形成	CSR活動を回していくドライバーの必要性あり 効果を実感しにくい海外の社会課題への取組モチベーションをどうするかが問題
5. その他 ●ESG投資 ●ソーシャルセクター対話・協働はさらに低調へ	●ESG投資の企業への影響は限定的 ●社会課題解決におけるソーシャルセクターへの期待が低い	ESG投資の普及促進 ソーシャルセクターとのコミュニケーションの活性化が必要

「信頼できない」の2%と「あまり信頼できない」の15%を合計した17%の2倍近い。

2016年度に実施された前回の調査では、肯定的評価（信頼できる、ある程度信頼できる）が43%であり、今回の調査は6ポイントの低下となった。一方で、否定的評価（信頼できない、あまり信頼できない）は前回の調査の9%から8ポイント増加している。全体として、社会の企業に対する懐疑的な見方は増しているようだ。それでは、日本企業は社会に対して無責任なのだろうか。CSRの取り組み状況などを見ると、決してそうではない。

日本のCSRは成熟段階に入った。というよりも、日本企業のポテンシャルをもってすれば、すでに成熟段階に移行していなければならない。われわれは暗黙的にそう考えている。だからこそ、日本のCSRに対しては導入段階や普及段階とは異なる厳しい見方がなされる。今回の調査では、社会課題解決と事業活動との関係性を

中心に設問項目を設定した。それにより、日本企業のCSRの成果や問題点を明らかにし、意義を再確認したいと考えたからだ。

戦略的CSRやCSVの考え方が急速に普及した現在、経営戦略の文脈にCSRを落とし込むことは、学術的にも実務的にも珍しいことではない。逆に、寄付やボランティアといった伝統的な社会貢献を中心としてCSRに取り組んでいる企業の方が少数派であろう。しかしわれわれ東京財団政策研究所は、そうした社会課題解決の手段の変化というCSRの時代的な流れをよし悪しでは捉えていない。本業にCSRを統合していくこと、そして、それにより社会からの多様な要請に応えられる「しなやかな会社」を目指していくことが何より重要だと考えている。当然ながら、しなやかさには手段の多様性も含まれている。CSRは目的ではなく、社会課題解決という人類共通のテーマに対するアプローチなのだ。

それでは、ここで今回の調査で明らかになった事項を取りまとめてみよう（図表36）。

まずは、従来と変わらない事項だ。日本企業のCSRには、固定化された傾向がある。ステークホルダー対話の相手とその重要度がまず挙げられる。従業員、消費者・顧客、株主・投資家といったステークホルダーに重点が置かれている。これは企業にとって当たり前すぎる結果かもしれない。しかし、ステークホルダー対話の1つの役目は、企業の日常の事業活動では認知し得ない社会課題や、社会課題（未知・既知）の解決に向けた新たなアプローチのヒントを与えてくれることだ。

例えば従業員は、かつては企業にとって雇用契約に基づく労働力の提供者でしかなかった。それがステークホルダーの考え方が登場、浸透し、企業にとって重要な利害関係者と位置づけられるようになった。この大きな変化の対象を、今まで以上に広げていくことはできないだろうか。企業にとって、ソーシャルセクターや社外評価機関は、時として耳の痛い話をする存在かもしれない。しかし、ステークホルダー観をマルチステークホルダー観へと転換すべき時期にきている。

これは「CSRの視野を広げる」と表現しても良いだろう。CSRにとって不可欠な「アウトサイド・イン」の視点を獲得するためにも、あるいは、維持するためにも、さまざまなステークホルダーとの対話は欠かせないプロセスである。企業には、大きな勇気を持って、マルチステークホルダー対話の実現を目指してもらいたい。

また、ソーシャルセクターとの対話と協働が、年々不活発になっている点も気になる。その原因が企業側にあるのか、あるいはソーシャルセクター側にあるのかは、ここでは断定できない。しかし、実効性ある対話と協働の実現には、前提としてコミュニケーションと信頼が必要なことは間違いない。解決のヒントを学際的に探究する必要がある。

近年、社会心理学で注目すべき研究が進められている。主要価値類似性モデルがそれだ。同モデルでは、コミュニケーションや信頼を強化するためには、価値観の共有が重要とされる¹²。例えば、貧困という社会課題の解決に対して、その問題をどのようなものとして受け止め、どのような対処法や結果を求め、そして、どのような選択をすべきなのかという理解が、自分と相手とで一致するかということだ。しかも、このモデルは現在の企業観のように、相手（企業）に対する信頼に厳しい評価がつけられている状況でも有効だとされる。主要価値類似性モデルの「価値観の共有」を軸として、ステークホルダー対話やソーシャルセクターとの対話と協働を見直す必要がある。

次に、変化が生じている事項だ。前回の調査では、「SDGsが日本企業に与えた影響は限定的であった」と指摘した。SDGsに対する関心は有しつつも、自社マテリアリティの変更や新規社会課題の認知には至らなかったからだ。しかし今回の調査では、社会課題別に変化を見てみると、事業活動に密接な社会課題に関心や取り組みが集中していく傾向があることが判明した。

この変化は、本業とCSRとの統合を進めている中での当然の帰結なのか。それとも、安易な方向に流れているだけなのか。外形上は両者を区別することは難しいが、上述したステークホルダー対話やソーシャルセクターとの対話と協働の固定化の状況を鑑みると、後者の可能性がやや高いと判断せざるを得ない。「まずはやれることから手を付けよう」という姿勢自体は誤りではない。しかし、いつまでも手の届く範囲だけでCSRを進めても、企業自身に「しなやかさ」は身につけてこない。そこには、新規性と必然性がないからだ。

企業活動を生態系に置き換える考え方がある。生き物である企業は、力強いリーダーシップのもとで新たなチャレンジを行い、試行錯誤を繰り返すことで成長し、周囲との調整能力を獲得する。企業も経験を踏まえながら社会化するのだ。しなやかさは社会化でもある。企業には、他の事業活動と同様にCSRでも新たなチャレンジを求めたい。

今回の調査で見えてきた固定化事項と変化する事項から総合的に導き出せるのは、日本企業は「CSR近視眼」に向かっているのではないかということだ。1960年にマーケティング研究の大家であるセオドア・レビットは、ハーバード・ビジネス・レビューに「マーケティング近視眼」と題する論文¹³を発表した。そこでは、企業が商品の機能にばかり着眼してしまうことにより必要以上に自社の使命や能力を狭く

定義してしまい、市場や社会の変化に適切に対応できなくなることが主張されている。これまでの調査結果を俯瞰すると、日本企業のCSRにも徐々にこの近視眼の傾向が出てきているのだ。

CSR元年から年々右肩上がりに活発化してきたものが、成熟段階に入ったことで足踏みを始めている。より厳しく言えば、日本企業のCSRは前例踏襲、保守的な姿勢が強まっている。本業とCSRの統合は、事業活動の付随行為としてCSRに取り組むという話ではない。企業経営のあらゆる側面にCSRの価値を染み込ませ、重要なプレーヤーの1人として社会課題の解決に努力していく。価値を軸としたCSRを構築することで、SDGsに代表される多くの社会課題の解決に一歩でも近づいていく。

こうした努力が本業とCSRとの統合であり、しなやかさを生み出すことになる。先程の主要価値類似性モデルもそうだったが、レビットも価値を重視している。日本企業には、レビットの鳴らした警鐘を胸に、価値を軸としながら、社会課題の解決に向けて自社CSRの改革に手を付けてもらいたい。

12 中谷内一也 (2015)『信頼学の教室』講談社

13 Levitt, T. (1960) Marketing myopia, *Harvard Business Review*.

第 2 部

CSR の意義の再確認

CSR経営について考える

有馬 利男

はじめに

私は富士ゼロックスの経営に長年携わり、厳しい競争のなかで業績の維持と成長に取り組むとともにCSRの実践に努めた。国連グローバル・コンパクト（UNGC）には2002年に富士ゼロックス社長として加盟のサインをしたが、UNGCのボードメンバーを2008年から10年間務めた。現在はグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）の代表理事を務めるとともに、上場企業の社外取締役として経営に参画している。昨今、SDGsやESGがメディアなどでも取り上げられ、ビジネスパーソンの中で「企業の社会的責任と持続的な経営」が話題となることが多くなってきたが、実際のところ、SDGsやESGを自社の経営にどのように取り込んでいけばよいのか、なかなか見えにくい状況ではないだろうか。企業が持続するためには、社会のインフラや環境が持続しなければならないことは、異常気象や大震災など身近な経験を振り返ればすぐに分かるが、厳しい競争に晒される企業経営においては、地球環境や社会の問題は官や公に委ね、おごなりになりがちなこと事実である。

我われは将来世代のためにも、持続可能な地球社会とビジネス社会を実現しなければならないが、そのためには、CSRやSDGs、ESGに正面から向き合うことが求められる。本稿では、私の企業経営やUNGCなどでの経験を踏まえ、具体例を交えて私の考える「CSR経営」について述べてみたい。

1. 「企業の社会的責任 = CSR」の理解のバラツキ

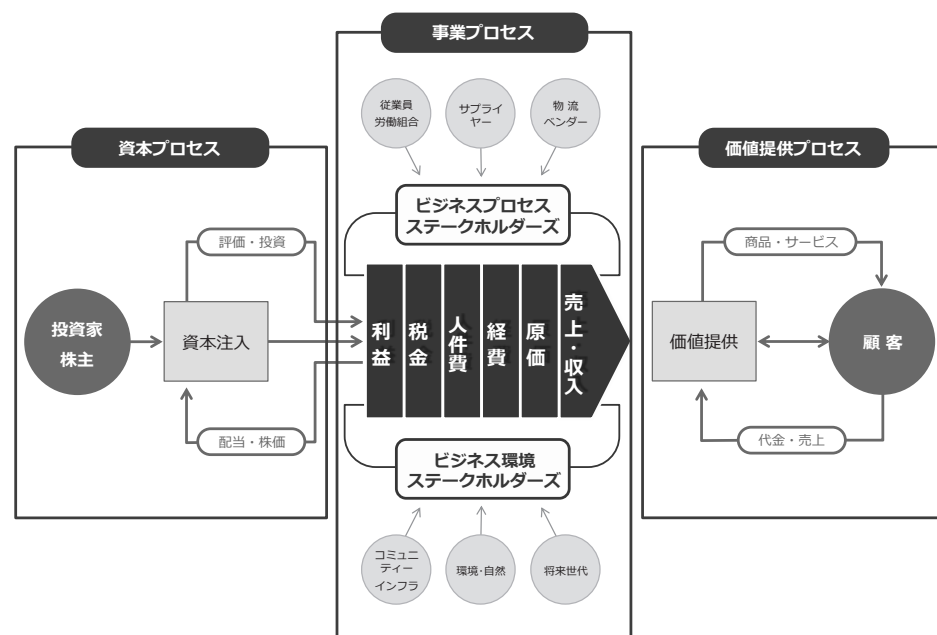
「CSRは極めて重要、企業経営に欠かせない」と発言する経営者は多い。しかし一方で「トップがCSRをなかなか理解してくれない」と嘆くCSR実務者の声を聞

くことも多い。それは「CSR経営」として思い描く内容が人それぞれに異なっているせいかもしれない。以下に「よくある」CSRの考え方（中にはすこし疑問に思うものもあるが）を列挙してみる。

- ・「世の中の役に立つ商品やサービスを提供し、事業からの利益を株主に配分することが企業の社会的責任の第一義である」と考える「株主至上主義派」
- ・「地球環境や社会の問題は、政府や行政の責任である。企業は税金を払い、従業員に雇用機会と報酬を提供することで責任を果たしている」と考える「共有地の悲劇派」
- ・「企業の責任は、世の中のルールや基準を守ることである」と考える「コンプライアンスとガバナンス派」
- ・「善良な市民として、寄附やボランティア派遣、海外留学生の支援、などを通じて社会に貢献すれば良い」と考える「社会貢献派」。ここには、寄附によって多少のことは大目に見てもらえるのではないかと期待する「免罪符派」も居る。
- ・国内の自社工場はキチンと管理するが、「海外のサプライヤーでの人権や労働などの問題は自社の責任ではない」と考える「マルドメ（マルでドメスティック）派」
- ・CSRに取り組めば企業イメージが上がる。特徴的なCSR例に事業本流とは別に取り組めばよい、と考える「ショーケース派」

下に示す図1は、企業の活動を「資本プロセス」「事業プロセス」「価値提供プロセス」の三つに区分している。UNGCなどで議論されるCSRは、通常この三つの全てにわたる社会的責任であるが、他に、この図には示されていない、寄附やボランティア活動などの「社会貢献活動」もある。これは、企業の善意が原点であるが、結果として企業の評価を高め、人材の視野と社会的なネットワークを広げ、従業員の一体感を醸成するなど、経営基盤を強化する効果がある。このように「社会貢献活動」は企業の基盤作りの一環として、CSRの一要素と捉えることができる。

図1 企業活動におけるステークホルダーズ（有馬作）



私は、上記の「よくある」CSR観に対して「CSRとは、バリューチェーンを含む事業の全てのプロセスにわたるステークホルダーズに対する責任」と捉えるのがよいと考える。企業は、図1の全領域にわたって「問題を引き起こさない」「問題を解決する」「新しい価値を創出する」ことに対する責任がある。これは「企業の在り方」という理念の問題でもあり、意識はそう簡単には変わらない。CSRの根本認識が定まらないなかで、SDGs、ESG、CSVなど、横文字の用語がいくつも現れて、やや混乱さみというのが現状ではなからうか。

2. 「CSR経営」の立ち上がり

振り返ると、1989年にベルリンの壁が崩壊し、1991年にはソビエト社会主義共和国連邦が崩壊して冷戦の時代が終った。約30年前である。鉄のカーテンが取り払われた後の1990年代、一挙にグローバル化が広がった。グローバリゼーションの「光と影」、すなわち「急速な市場成長」と同時に「児童労働や環境破壊などの深刻な社会問題」がグローバル企業によって引き起こされたが、これに対する反省が「CSR経営」の出発点になったと言える。

それは1999年、国連事務総長コフィー・アナン氏が、ダボス会議に集まった世

界のビジネス・リーダーたちに「企業は問題を引き起す側から、国連と手を結んで、人間の顔を持つグローバル市場を作る側になろう」と呼び掛けたことに始まったと言える。この呼び掛けに応じて、翌2000年に編成されたのが「国連グローバル・コンパクト（UNGC）」である。UNGCは経営者が「人権、労働、環境、腐敗防止」の4領域10原則を事業経営のなかで実践することを国連事務総長とCompact（約束）して参加する「CSR経営」のプラットフォームである。同じく2000年、国連でMDGs（ミレニアム開発目標）が生み出された。企業の行動規範であるUNGC10原則に対して、MDGsはその「ゴール」の位置付けであった。MDGsは2015年、SDGsに引き継がれたが、SDGsは先進国と途上国双方にわたる17のゴールと169のサブテーマを設定し、企業が社会課題の解決に取り組むよう強く促している。

このように、2000年、UNGCとMDGsは行動の基本原則を特定し、社会課題とゴールを示して、企業が社会的責任を果たすよう企業経営者に呼び掛けた。これを「CSR経営」の始まりと言ってもよいと私は考えている。一方、日本ではどうか？江戸時代の「三方よし」が伝えられている。しかし、経営のあり方と言う意味での「日本のCSR元年」は2003年と言われることが多い。その頃日本企業にCSR推進部門が設置され始めたと言う理由である。私はそれに加えて、2003年に経済同友会が、企業白書で『「市場の進化」と社会的責任経営』を提言したことに注目したい。白書は、市場が自由競争の時代から「社会的責任経営」、つまり「CSR経営」に進化しなければならないこと、その方法論として同友会版「トリプルボトムライン」の実践を訴えていた。

3. CSRの戦略的な視点

今、CSRは事業本流で実践する「CSR経営」が主流になってきているが、では、CSRを経営の中にどのように位置付ければよいのか、私なりに少し整理してみたい。

昨今、投資家間で取り沙汰されるESG「環境（E）、社会（S）、企業統治（G）」は、投資する側が投資先企業の「持続性」を判別するための切り口であると言える。UNGCでは、社会課題は人権、労働、環境、腐敗防止に整理されるが、事業会社においては、個別具体的な状況に応じて更に細分化され実践される。投資家の側ではこれらの個別課題をESGの切り口で整理し評価することになる。

事業会社においては、主に図1の「事業プロセス」の場と「価値提供プロセス」の二つの場で実践するが、それをもとに「資本プロセス」の場で投資家と経営者が「エンゲージメント」する。この図は、CSRを経営のプロセスに位置付けて、プロ

セスとして見たものであるが、では、CSRを、優先順位を伴う経営戦略として把握するにはどのように考えればよいのだろうか？

私はCSRを「基盤作り」と「守り」と「攻め」の三つに分けて考えると分かりやすいと思う。

寄付やボランティアなどの「社会貢献」が、人材育成やモチベーション、信頼関係やネットワークの構築などの面から企業の「基盤作り」に役立つことは前述した。「社会貢献」を「経営の基盤作り」のどこに、どのように生かしていけばよいのか、そこでは戦略的視点が問われている。

次に、図1の「事業プロセス」の場では、企業は自社の事業と、それに繋がるサプライチェーン、バリューチェーンにおいて「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」などの課題に直面する。企業はこのような課題に適切に対応することによって、法令順守は勿論のこと、ブランド価値の毀損、不買運動などのリスクを回避することができる。企業はどのようなリスクにどこまで対応をするのか、事前か事後か、例えば人権に関するデューデリジェンスや人権教育、人権方針など「守りの戦略」として整備する必要がある。ブランド価値など、場合によってはプラスに働く「攻めの戦略」が適用できるものもあるが、事業プロセスにおいては「守り」がまずは求められると言える。

一方で、図1に示す「価値提供プロセス」の場では、商品・サービスが本来持っている「機能価値・経済価値」と同時に、SDGsの掲げる「貧困」「飢餓」「健康」「教育」「気候変動」などに対するソリューションである「社会価値」を合わせ持つことにより「統合価値」になる。SDGsは世界が求める「市場ニーズ」であり、それに応え、収益を持続させるビジネス・モデルを創出できれば、競争優位に立つことができる。まさに「攻めのCSR」と言える。

国連は、SDGsは12兆ドル（約1300兆円）のビジネス・チャンスがあると言っている。ヘルス分野で1.8兆ドル、食料分野で2.3兆ドル、都市・交通分野で3.7兆ドル、エネルギー分野で4.3兆ドルと推定している。成熟し、規模の拡大も望めない、少子高齢化する日本市場において、このようなビジネス・オポチュニティは願っても無いチャンスである。正に「攻めのCSR」の戦略が必要とされる。

商品・サービスは、自社内の事業プロセスを経て市場に投入され、途上国の課題のソリューションにも使われる。これはSDGsが提唱する「誰一人取り残さない」というビジョンの実現に繋がる。また、中小・中堅企業や地域の企業にとって、大企業との競争上のハンディが相対的に少ない市場へのアクセスも可能であり、そこでは既存のビジネスとは異なる市場性とビジネス・モデルを勝負どころとすることができるであろう。

4. 「攻めのCSR」の実践

自社現行の対象市場から踏み出して、SDGsの持つ「社会課題」の解決に向けて「攻めて」ゆこうとすると、三つの懸念点が浮かび上がる。

- ① 投資家の評価。投資家の支持がなければ株価は低迷し、企業価値が減損することになる。投資家の支持は得られるのか？
- ② 価値統合に要するコストの回収。通常の商品の便益＝「経済価値」に加えて「社会価値」を付加すれば、統合に必要な投資や費用、コストアップが発生する。統合のコストを回収する「統合モデル」を創出できるのか？
- ③ 持続的なビジネス・モデルの形成。新しい市場展開においては、構造的に持続性のあるビジネス・モデルを持たなければならない。それはどのようなアプローチなのか？

これらの課題を企業はどのように受け止め、どのように対応すべきなのか。これから議論すべきテーマであるが、試案的に私の考え方を以下示してみたい。

① 投資家の評価

近年、金融庁は、持続的経営を掲げて2冊のガイドブックを発行した。1冊は投資機関を対象とするスチュワードシップ・コード（SSC）、もう1冊は企業を対象とするコーポレートガバナンス・コード（CGC）である。投資側と企業側、双方にESG「環境（E）、社会（S）、企業統治（G）」を重視した持続的経営を推奨するガイドブックである。

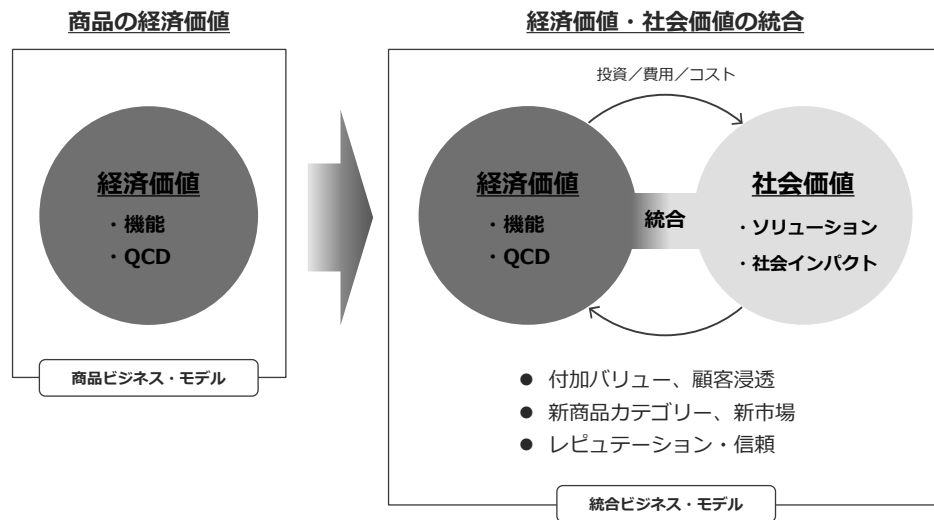
従来は、投資側の短期思考が、企業の中・長期志向の壁になることが多かったが、金融庁のESG重視の流れは、CSRやSDGsに取り組む企業にとって、ありがたいフォローの風と言える。とはいえ、投資側はESGを財務的な成果、企業収益に結び付けて理解する傾向がある。企業の側は、確固たる経営理念のもと、中・長期の経営計画と、実践的な事業計画を確立し、持続する経営の論理を持って投資側とのエンゲージメントに積極的に参加しなければならない。企業側と投資側が共同で企業価値を評価し増強するための新しいパラダイムの創出に当たることを期待したい。

② 「価値統合」のコスト回収

企業は市場で競争し、お客様に受け入れられ、収益をあげ続けなければならない。「社会課題」に対するソリューションを提供するには、本来の「経済価値」に加えて「社会価値」を付加し「統合価値」を創出しなければならない。ビジネスとしては、そのための投資と費用、原価アップを回収しなければならないが「統合価値」から得られる付加収益が全体のコストを上回れば、ビジネスとして成立するこ

とになる。例えば、CO₂抑制の価値を市場が受け入れたハイブリッド車の成功例などがある。その関係を下の図2に示すが、このような投入と回収がポジティブに回るよう、知恵を絞らなければならない。

図2 「経済価値」と「社会価値」の統合 (有馬作)



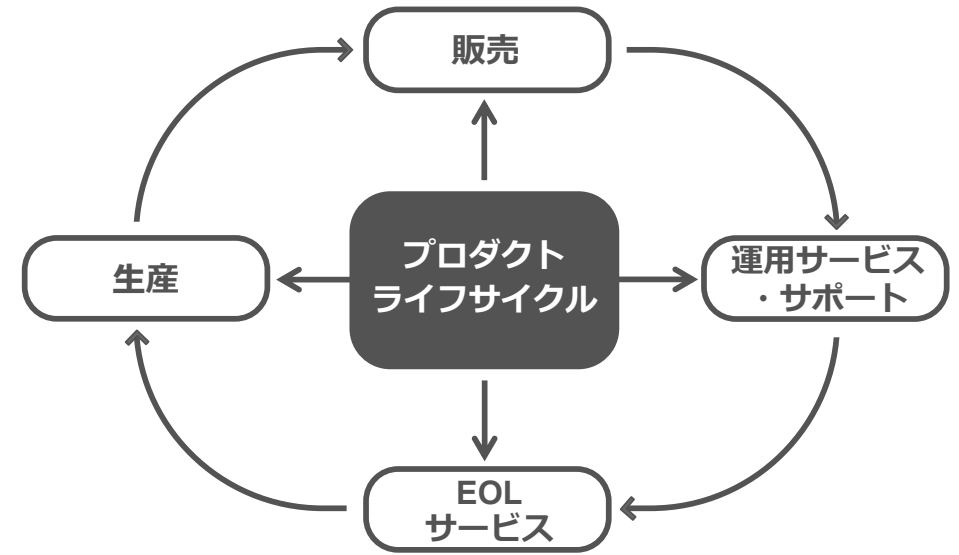
③ ビジネス・モデルの展開

さて、商品とサービスの「統合価値」を作るとともに、統合化に必要な投資や費用、コストアップを回収できるとすれば、あとはその事業プロセスと収益構造が持続的に成立するビジネス・モデルが必要となる。例えばCO₂排出ゼロの電気自動車は、電気を充電するなどのインフラがなければ走れない。自動車の場合は膨大なビジネス・モデルになるが、事務機器の場合は比較的小規模である。以下、事務機器における省エネ・省資源化を取り上げて、ビジネス・モデルについて考えてみたい。

事務機器の業界における商品・サービスのライフサイクルは図3に示すように、生産-販売-運用サービス-End Of Life (EOL) の4段階で循環すると見ることができる。

私が長年働いた富士ゼロックスを例にとると、1962年の創業以来20数年間は、複写機のレンタルや販売を入口に、保守サービスと消耗品によるアフター・ビジネスで主に稼ぐビジネス・モデルであった。1980年代になると、デジタル技術とネットワーク化の発展を先取りして、STAR Systemという自然言語による意味情報を記録し、伝え、保存する「デジタル・ドキュメント」のシステムを開発した。そこではネットワークを通じて、リアルとバーチャルなドキュメントを融通無碍に往来

図3 事務機器業界のライフサイクル (有馬作)

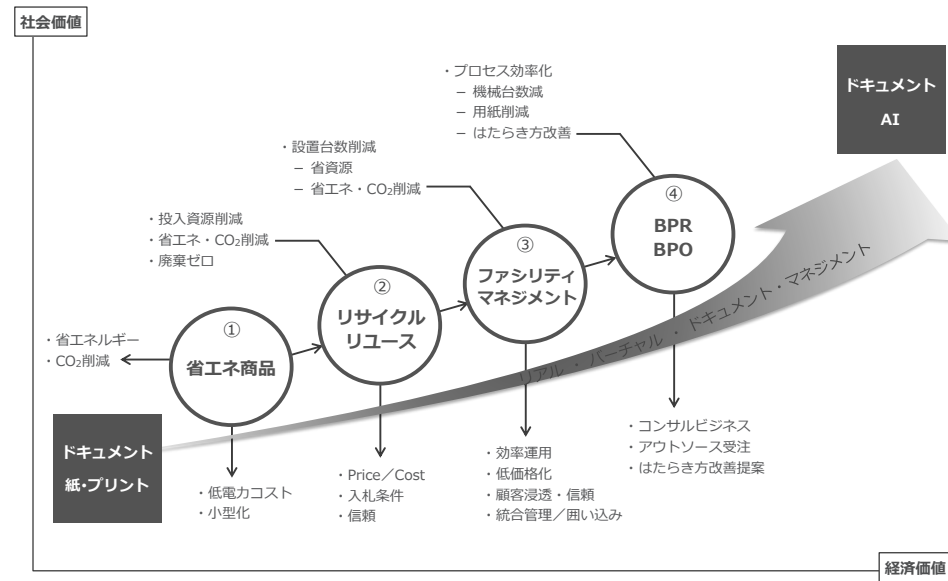


させる、統合的な「ドキュメント・マネジメント」の世界が形成されていった。STAR Systemは、MacやWindowsなどパソコンの源流になったと言われるが、この「ドキュメント・マネジメント」の技術が富士ゼロックスのコア技術であり「ドキュメント・マネジメントによる価値モデル」が基幹のビジネス・モデルとなっていくと私は考える。富士ゼロックスは、このコアのビジネス・モデルの上に、仕事のしくみを改善し運用する「サービス・ビジネス化」と「省エネルギーと省資源化」を統合的に入れ込むことにより「統合価値」を提供するものに発展させていったと言える。

富士ゼロックス「ドキュメント・マネジメント」による「統合価値」の創出の流れを図4「ビジネス・モデルの展開」に示すが、以下簡単に説明する(チャートは有馬が作成)。

- ① 省エネ化商品：複写機の低電力化は、省エネと電気代の節約につながり、小型化は投入物資の低減と原価の低減、設置スペースの節約になった。低電力化と小型化は競争力に直結し、投資は確実に回収された。
- ② リサイクル・リユース：機械とカートリッジの再生は1995年に市場導入。投入物資削減と省エネにはなったが、複雑な事業プロセスの為、当初赤字事業であった。200本の特許を出す程の工夫を重ねてコストを削減し2003年に黒字化し「経済価値」を実現した。2004年 タイにリサイクル工場を造り、アジア9カ国から運んだ。2008年 中国全土にも展開した。

図4 ビジネス・モデルの展開（有馬作）
—富士ゼロックス公表資料からチャート化



- ③ ファシリティ・マネジメント：お客様の使用する機器全てを一括で契約する。富士ゼロックスが所有したままでお客様に使っていただくケースも多いが、マシン配置を思い切って合理化し、リユース機を活用できる。省資源化、省エネ化、省スペース化を実現し、その結果、お客様の費用は大幅に削減できる。当初、富士ゼロックスの売上はそれだけ減少してしまうが、強い信頼関係と顧客理解が進み、効果的な改善提案で挽回していくことになる。
- ④ BPO・BPR：BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）は、お客様の社内印刷業務を一括でお引き受けするビジネス。プロによる効率化で、お客様の低コスト化とペーパーレス化に貢献すると同時に、富士ゼロックスにとっては大型のアウトソーシング・ビジネスが生まれる。BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）ではドキュメントを基軸として、お客様の業務変革を支援し、運用サービスを請け負うビジネス・モデルである。業務プロセスの簡素化、迅速化と、低コスト化、省エネ、省資源などの統合的な価値創出を目指すビジネス・モデルである。

しかし私の社長時代を振り返ると、ここまでの展開は楽な一本道ではなかった。2003年、当時社長の私は、経営不振から脱却すべく「V06」という経営変革プログラムを導入して徹底的に企業力強化を図ったが、そのねらいは売上の成長と営業利益率の向上であった。「V06」では多くのタスクを動かしたが、メインはサービ

ス・ビジネスへのビジネス・モデルの変革であった。市場は既に「ハコ売り」から「ソリューション・サービス」への転換を求めている。しかし全社の転換は生易しいものではなく、私は不転換の決意で、子会社への移籍を含む、営業体制の大変革に着手した。しかし、変革をリードするミドル・マネジメントがその気になっていない。そこで私はミドル約1500人を対象に、8ヶ月に亘る「CMPチェンジ・マネジメント・プログラム」を35チームに分けて実施し、毎回合宿所に出掛けて皆と議論した。

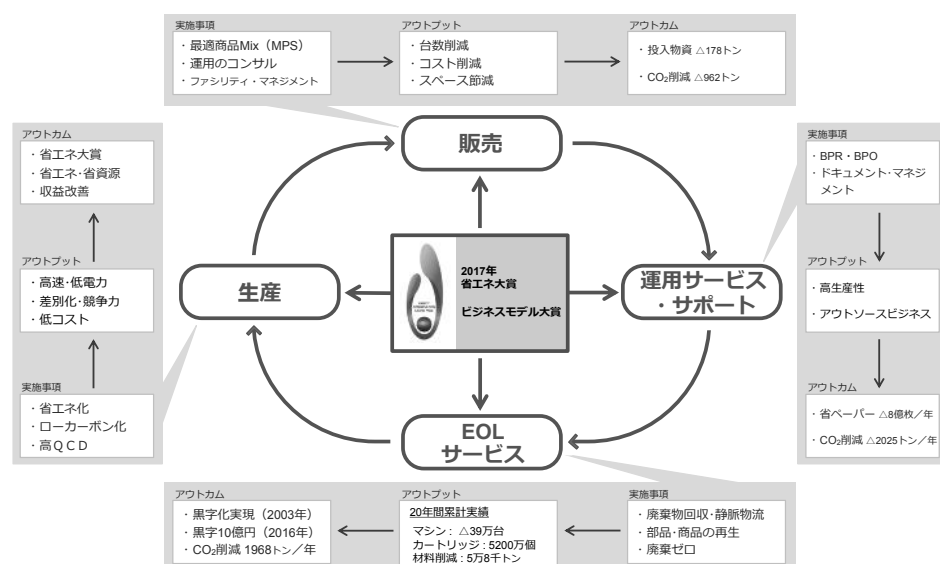
このようなミドルとの対話の中には、「この激烈な変革のベースにある経営の価値観」を聞きたいという切実な声があった。私はタスクチームを編成して「何のための企業力強化なのか？」を議論した。そのタスクチームが出した結論は、企業力強化は、単に売り上げを伸ばし、収益を改善するためではない。社会的価値、人間的価値と経済的価値を統合的に高めるといふ企業本来の社会的責任を果たすための能力を築くためなのである、ということであった。しかし三つの価値軸は相矛盾することが多く、その矛盾を乗り越え統合を追求する中からイノベーションが生まれること、そして、その三本の価値軸が統合された典型的な事例として「リサイクル・リユース事業」があることに気がついた。

私はその考え方を「企業品質」と呼ぶことにし、2004年内外に発表した。私は社長としてV06変革と、それが追い求める「企業品質」を訴え続けたが、これは私なりの「CSR経営」であった。図5は、事務機器のライフサイクル図に富士ゼロックス公表資料を当てはめたもの。変革の内容とそのアウトプット、その社会的な影響（アウトカム）を一表にした。

少し抜粋すると、ファシリティ・マネジメントでは、投入物資 178トン/年の削減と、CO₂ 962トン/年の削減になった。ビジネス・プロセス・アウトソーシング（BPO）では、年8億枚の紙の消費削減と、CO₂ 2025トン/年を削減した。リサイクル・リユースでは、過去20年間でマシン39万台、カートリッジ5200万個を処理している。2016年には年間の事業利益10億円を記録した。

富士ゼロックスは過去、多機能複写機で経済産業省の省エネ大賞の常連になっていたが、2017年は経済産業大賞をビジネス・モデル分野で受賞した。これは富士ゼロックスの「CSR経営」が進化していることを示している証左であると言えるが、省エネ化、省資源化における社会全般の価値観も、機器単体の時代からトータルなシステムの時代になったといえるのであろう。日本企業はSDGsの、特にビジネス・チャンスへの取り組みにおいて欧米企業に遅れていると言われるが、このような「統合価値」とそのビジネス・モデルを作り上げる意識と能力があれば、途上国などの新しい市場課題とニーズに取り組んでゆくことが可能になるのではないか

図5 ライフサイクルと統合価値 (2017年) (有馬作)
—富士ゼロックス公表資料から作成



と思える。

5. 「Inside-out」から「Outside-in」へ

さて、私はここまで、ビジネス・モデルと統合価値の組み合わせの一例として富士ゼロックスの事例を紹介したが、それはあくまでも富士ゼロックスの現行ビジネスからの展開であった。

しかしSDGsが求めていることは「誰一人おきざりにしない」ことである。その実現は、企業が「今やっている事業」の範囲だけで社会に関わっているだけでは難しい。UNGCは、SDGsのガイドブック「Compass」の中で「Inside-out」から「Outside-in」へとやっている。企業はまずはInsideである自社の現行事業のビジネス・モデルをOutsideである社会課題に広げていくにしても、逆の流れとして、外部(Outside)の社会課題からの発想で取り組み、そこから持続的な自社のビジネス・モデルを確立してほしいという訳である。

その方法として、私は少なくとも次の三つのアプローチがあると考えている。

- ① 現行のコア技術とビジネス・モデルの延長線上で、途上国や、日本の過疎地域などの社会課題に対するソリューションを開発すること。再び富士ゼロックスの事例を取り上げるが、現在、ドキュメントビジネス・モデルの延長上に、

印刷業の企業と教科書出版会社が連携してアジア各国の貧困層に対する教科書を作成・配布する事例がある。事業性の面ではまだこれからであろうが、それに加えて将来、効果的な途上国の教育システムにつながってゆけば素晴らしいと期待している。

- ② 自社の能力を切り出して、SDGsの課題に対するソリューションを開発し、新規事業としてマネージできるレベルとサイズで新しい事業の開発を行う。成功すれば順次拡大することが考えられる。例えば、IT技術を生かした途上国での野菜づくりの事例などがある。
- ③ SDGsの課題にソリューションを提供するベンチャー・キャピタルやソーシャル・ビジネスへの投資、あるいは、M&Aを通じて途上国の社会解決に参入することが考えられる。

既にいくつもの途上国などで実践事例が報告されているが、このようなやり方を通じてSDGsの課題解決とビジネス・チャンスにつながればよいと思う。

終わりに

この変化の時代、「守り」だけでは企業は成長できない。成長しなければ持続できない。また、自社の事業領域から離れた社会課題に解決策を見いだすには、商品やサービスという、自社の内部プロセスから離れた「飛び道具」が欲しい。そこに「CSR経営」における「攻め」の重要性がある。ここまでは、そこにある三つのハードルについて議論したが、最後に2点、その前に横たわる意識の問題について触れておきたい。

1点は、SDGsをビジネス・チャンスと捉えるマインドセットである。手に入った日本とヨーロッパのマーケットサーベイの結果を以下比較してみる。

SDGsが重要な理由として、「ビジネス・チャンスだから」と答えた人の割合 (2016年)

- ・GCNJサーベイ：60% (日本のUNGCに加盟している企業)
- ・企業活力研究所サーベイ：37% (日本の平均的な一般企業)
- ・CSR-Europeサーベイ：52% (ヨーロッパ41カ国、10,000社の経営層)

SDGsをビジネス・チャンスと見る一般的な日本企業は、ヨーロッパ企業の約70%である。

しかし、グローバル・コンパクトに加盟している企業の場合はヨーロッパ企業並

である。理由として考えられるのは情報格差であり、投資機関・金融機関のESGに対する取り組みスタンスの違いの影響があるかも知れない。日本として、GCNJとしても、やるべきことはまだまだあると思われる。

もう1点は、SDGsとビジネス・モデルの関係についてである。

日本能率協会が2017年12月に発表したサーベイ結果によると、「自社の現行のビジネス・モデルがあと何年健在か？」という質問に対して以下の答えであった。

3年後健在：45%

5年後健在：16%

10年後健在：4%

随分自社のビジネス・モデルに自信がないように見えるが、ビジネス・モデルのライフがそう長くないとの見方が支配的だ。ビジネス・モデルを新しく構築するか、現行のビジネス・モデルを強化して延命していくのか、いずれにしてもこれは経営戦略の重要な部分であり、企業は真剣に取り組まなければならない。

本来、企業とは、社会や市場の問題、すなわちお客様のニーズに対する解決策を提供することが役割であり、その貢献した価値に対して「お代」を頂く存在なのである。企業はその原点に立ち返ることが、これからの「持続的経営」につながる。世界が合意した「社会課題」のリストがSDGsであり、それに対する企業としての解が「統合価値」とビジネス・モデルであり、そこから得られる新たなビジネス・チャンスなのである。このように考えれば、SDGsで「周回遅れ」と言われている日本が急いでやらなければならないことは、SDGsとESGへの取り組みの推進であり、それを経営の場で実践する「CSR経営」なのである。

グローバルな競争ルールの観点から考えるCSR

——持続可能性と経済活動の統合による新しい秩序

牛島 慶一

1. はじめに

2002年のヨハネスブルグ・サミット以降、世界は持続可能な開発について幾度と議論を重ねてきた。日本では2003年がCSR元年と呼ばれている。そこから約15年が経過し、その時々で言葉遣いは変化しても、2017年ほどCSRが本流になり始めたと感じたことはない。

企業がこれほどCSRやサステナビリティを意識した背景には、年金積立金管理運用独立行政法人（以降、GPIF）が、2016年に環境や社会、ガバナンスといった非財務情報を投資判断に組み入れると発表したことがあるだろう。実際、私たちのEYの周りでも、これまで「ESGなど投資家から聞かれたことがない」と言っていた経営者も、GPIFの発表をきっかけに、「これからはESGだ」と言い始めているという。時を同じくして、2015年に国連で制定された2030年までの国際目標「持続可能な開発のための2030アジェンダ」（以降、SDGs）に関しても、日本政府は持続可能な開発目標（SDGs）推進本部を設置した¹。日本経済団体連合会も2017年11月に見直した企業行動憲章の柱にSDGsを据えるなど²、官民挙げての積極的な取り組みを開始している。

こうした動きは、これまでの株主価値偏重と言われる企業経営を変え得るものになるだろうか。また、そもそも株主をあまり重視してこなかったと批判されている日本型経営は、これからの国際競争のなかで持続的に成長できるだろうか。今後の競争ルールの観点から、CSRやサステナビリティ経営について考察していきたい。

1 首相官邸ウェブサイト、政策会議「持続可能な開発目標SDGs推進本部」
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sdgs/>

2 一般社団法人日本経済団体連合会ウェブサイト、「企業行動憲章」の改定について
<http://www.keidanren.or.jp/announce/2017/1108.html>

2. CSRの本質

今、時代は新たな資本主義の仕組みを模索し始めている。資本主義とは、自由な競争のもと、個人や法人は利潤を追求し、現金や製品、設備等の所有することのできる市場経済であり、アダム・スミスの言う「見えざる手」により、結果として富が社会全体に適切に分配されるものと期待されていた。昨今の経済は、富の分配どころか、搾取に基づくビジネスモデルや政治と企業の癒着などが格差拡大の要因となっている。EY Japanが2010年の世界銀行のデータを基に調査したところ、世界の経済規模ランキング100のうち、実に43社が多国籍企業であった。国家は税金を徴収する代わりに、社会インフラの整備や教育の提供といった形で再投資し、富を再配分する機能を担ってきた。一方、多国籍企業は国境を越えて富を吸い上げることができ、最終的にその利益は資本家に分配される。こうした企業は、合法的に納税を回避し、環境規制や労働者の権利保護の行き届かない地域から低コストで資源を調達することが可能だ。国家よりも経済的に大きくなった企業は、国家のような責任や義務を負う必要がない。むしろ、国家がこうした大企業に依存する構図もある。大企業のロビー活動や政治献金を受けている政治家は、企業に不利となる規制には賛成しにくい。国と大企業は利害を共有しやすい関係にある。

また、世界経済を牽引しているアメリカでは、かつては製造業主導型の経済であったものが現在は金融主導型（2000年時点で既に金融業がGDP比の20%を超えている）となっている³。モノ作りの利点は価値交換が見えることや、産業そのものの裾野が広く、さまざまな学歴やスキルの人々をその産業の生態系に巻き込むことができることだ。一方、金融は製造業ほどの裾野はない。また、複雑な金融システムにより情報の非対称性が生じ、一部の既得権のある人によってお金の流れを支配されやすい。これらを象徴した経済事件がエンロンによる不正会計やリーマンショックだろう。国家に代わって世界経済を支配しはじめた大企業に相応の責任と自覚を求める、すなわち企業に対して社会的責任が問われることとなった。

そもそも企業は、生産・販売活動を通じて生ずる費用の全てを負担していない。例えば、私たちが便利に使っている製品でも、原材料の採掘現場では環境が破壊され、使用後に投棄されれば環境汚染の原因になっている可能性がある。これにより生活権を奪われた人々に対する補償や、健康被害を受けた人たちの医療費の多くは、その地域の政府（つまりは税金）や被害者自身が負担しているかもしれない。

³ Bureau of Economic Analysis（アメリカ合衆国経済分析局）ウェブサイト、Gross-Domestic-Product-(GDP)-by-Industry Data
https://www.bea.gov/industry/gdpbyind_data.htm

もし仮に、このような企業の生産・販売活動を通じて生じる費用の全てを企業当事者が負担するとすれば、現在のビジネスは成立しているだろうか。2014年に国際統合報告協議会（IIRC）⁴が、国際統合報告フレームワークを発表している。ここでは6つの資本の概念を用い、「資本に対する影響、すなわち組織に帰属しない資本について発生するコストまたはその他の影響が外部化された度合を考慮する」⁵としている。資本は価値の蓄積であり、その資本の内部的および外部の影響をアウトカムと定義し、その開示を要求している。これらの開示の枠組みは、単に環境や社会的活動の事例を財務情報に加えて開示するものではなく、企業活動によって外部に与える影響（アウトカム）、つまりは社会的費用や社会に提供される価値について、財務の観点から開示せよというものである。こうした考えは、今後のCSR経営の中核となる可能性がある。開示の枠組みは単なる報告書編纂の手引書ではない。開示の本質を理解したうえで経営の質を向上させることが重要だ。

3. 日本においてCSRが経営のテーマとして扱われなかった要因

日本においては、ここ数年、企業による不正会計や品質偽装問題が頻発している。真面目と言われていた日本が、長年にわたり不正に手を染めていたのだ。何がそうさせたのだろうか。不祥事を起こす企業に共通する課題として、「仕組みや手続きが形式的である」「目的が社内で理解・共有されていない」「トップの責任意識が希薄」「組織の風通しが良くない」などがよく挙げられる。CSRが経営のテーマにならない要因にも通じているように感じる。とりあえず他社を真似てCSR部門を形式的に立ち上げたものの、その役割は不明確で、経営陣の関心も低く、部門間連携も良くないといった具合だ。

CSRとは文字通り、企業が自覚すべき社会的責任を意味しており、その責任範囲は多岐にわたる。しかし、コンセプトとしてのCSRはそうであっても、社内のCSR部の役割は、CSRから既存部門の役割を引いた残り、つまりサプライチェーンは調達部、人権や多様性等は人事部、行動規範はコンプライアンス部、そして残った社会貢献をCSR部といった具合に、言葉の持つ重みとは裏腹に、社内におけるCSR部門の役割や権威はそれほど大きくない。その結果、本来、CSRは経営

⁴ INTEGRATED REPORTING ウェブサイト
<https://integratedreporting.org/>

⁵ INTEGRATED REPORTING「国際統合報告フレームワーク日本語訳」
http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/International_IR_Framework_JP.pdf

の中核的なテーマであるにもかかわらず、CSR = CSR部 = 社会貢献といった誤解が蔓延することになる。よくCSRは法律を超えた社会的責任と言われるが、これは事業とは別な社会奉仕活動を意味しているのではない。企業から生ずる正負の影響に対する法的責任を超えた道義的責任である。正の影響とは、企業が創造する価値である。当該企業が社会にとって害であるならば、その企業は市場から（本来は）排除されなければならない。企業は自らの存在意義を理念で示し、ステークホルダーからの支持を得て、事業を通じて価値を提供する存在だ。理念やビジョンへの支持無くして経営資源は調達できず、価値交換なくして（本来は）利潤を得ることはできない。一方、負の影響とは、事業を通じて生ずる社会的費用に対する責任だ。環境破壊はもとより、強制労働といった人権侵害を助長する企業行動に対しても、責任が問われている。

日本人にとって、この法的責任を超えた社会的責任の理解は難しい。そもそも日本という国は、強固な建国の理念があって作られた国ではなく、本能的に自分たちの立ち位置を相対的に決めてきた。「空気を読む」はまさに、相対的に自分の優位な立ち位置を探るといったことだ。企業においても、他社を参考に自社の方針を決めることは大いにあるだろう。つまり、業界の様子を見ながら多数派に身を置くのである。また、歴史的に「お上」という言葉が示すように、日本人は権威に弱い。権威との関係のなかで自分の利益スペースを確保していくことが、日本人の身に着けた生きる戦略だ。その結果、国や顧客、上司からの指示は絶対的であるも、一人ひとりが自らの信念に従って判断し、行動することには消極的だ。CSRでは自らの社会的責任意識が重要となる。正否の判断の全てを法に頼っている以上は、法を超えた責任意識は生まれえない。日本企業の自立を期待したい。

4. これからの日本企業における攻めのCSR

2011年にハーバード大学のマイケル・ポーター教授がCSVを提唱して以降、日本企業においても「これからはCSRではなくCSVだ」といった論調が多くなった。2015年に国連サミットでSDGsが採択されると、CSRをサステナビリティと名乗るようになった。そこへGPIFによるESGへの流れも相まって、CSR界には多くの三文字熟語が乱立するようになる。こうした言葉の定義や使われ方は地域や学者によってさまざまであるも、本質的な議論は以前よりあまり変わっていない。むしろ、CSRという言葉では理解しにくかった概念を、それぞれの文脈に合わせて新たな言葉を当てはめたようにも見える。例えば、CSVはCSRのポジティブな側面に焦点を当てた言い方であるが、欧州では過去からCSRには正負両面の影響を指

すと言っていた。もっとも、ポーター教授は「CSVはあくまでも利潤を得るための手段であって、利潤のない社会貢献はCSVとは呼ばない」としている。CSVのアプローチで解決を期待されている国際社会の共通課題をSDGsと言ってもいい。ESG投資は、そうした事業に資金を流す手段となり得る。いずれもつながった話であり、より実務や事業に近い言い方になったということで、社内の浸透には一役買ったのだろう。

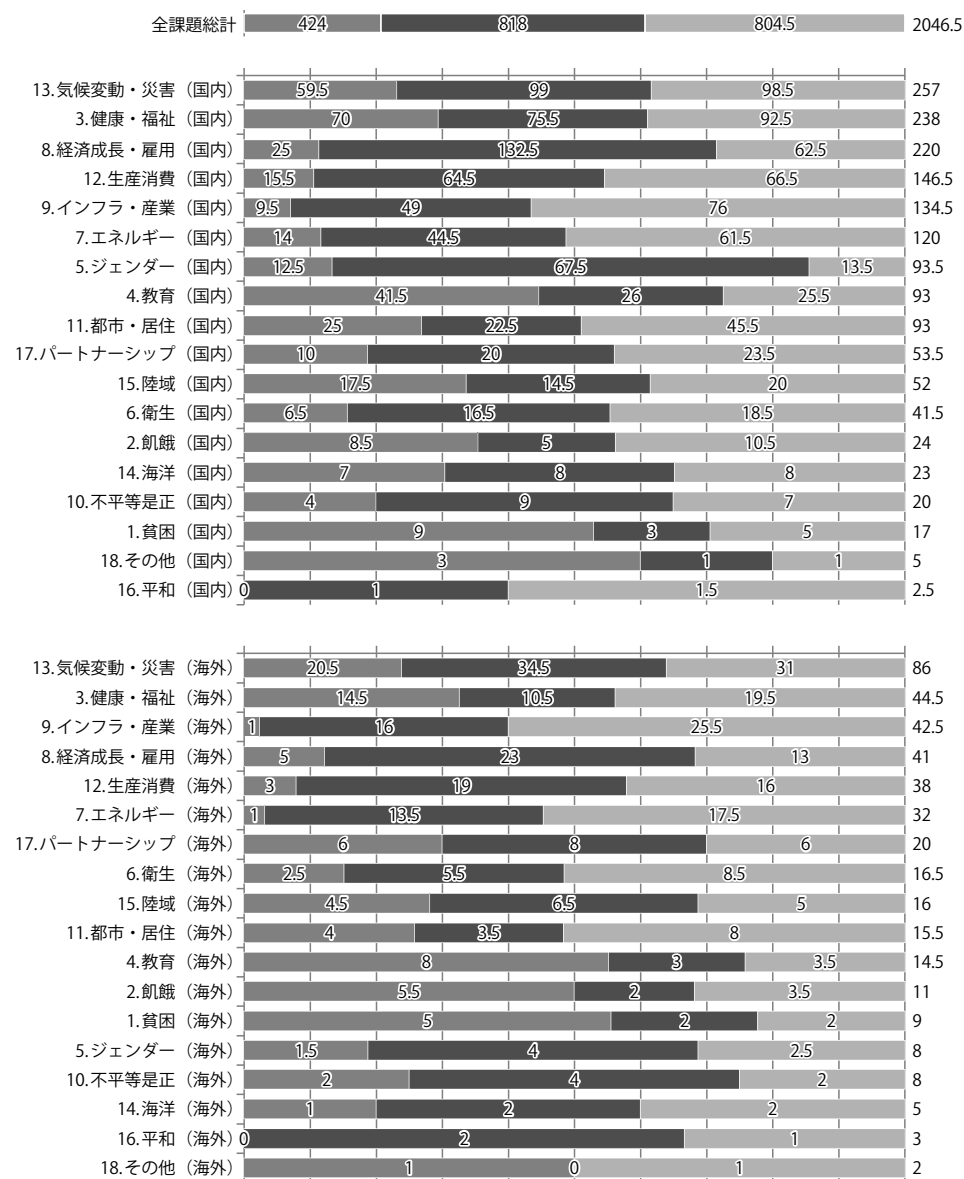
なかでもSDGsは国際的な共通言語として認知されている。企業が関心を示す理由には、これが途上国固有の問題だけでなく、世界共通の課題を示している点や、インフラやイノベーションといった顕在化した市場や投資分野もテーマにしていることがあるのだろう。OECDの試算によれば、2030年までにSDGsの目標を達成させるには約40兆米ドルの投資が必要とされ⁶、約25兆米ドルが不足しているという。また、ビジネスと持続可能な開発委員会の報告によれば、2030年までに約120兆米ドルの市場機会と3億8千万の雇用を生む可能性があるとしている⁷。企業はこの新たな市場機会を獲得すべく、SDGsと事業の関連付けを急いでいる。

2017年12月～2018年2月に東京財団政策研究所が、日本の東京証券取引所一部上場企業など約2,500社を対象に実施したCSR企業調査結果によれば、社会課題解決への取り組みで最も多い課題が、気候変動・災害で、健康・福祉、経済成長・雇用、生産消費、インフラ・産業、エネルギー、ジェンダーと続いている（図1）。このうち事業を通じて解決に取り組んでいる割合の大きいものが、気候変動・災害、健康・福祉、インフラ・産業、生産消費であり、ジェンダーや経済成長・雇用などは自社のバリューチェーンを通じて貢献している企業が多い。また、貧困や飢餓といった、事業と直接かかわりにくい課題に対しては、寄付やボランティアを通じて貢献する傾向がある。日本の強みであるインフラ輸出で世界に貢献すると同時に、労働力の減少や人生100歳時代に向けたヘルスケアといった日本が先行している課題にも事業が向き始めた。しかし、日本のインフラ技術も間もなく時代遅れになる可能性がある。既に欧州や中国では、再生可能エネルギーやEVが普及しているほか、シェアリングエコノミーをはじめとする新たなビジネスモデルが生まれており、さまざまな取引のIT化も進んでいる。日本は、技術を輸出しても、社会課題を解決させる新たなソリューションは提案しきれていない。製品や技術そのもの

6 WORLD ECONOMIC FORUM（世界経済フォーラム）ウェブサイト、There's a \$2.5 trillion development investment gap. Blended finance could plug it
<https://www.weforum.org/agenda/2016/07/blended-finance-sustainable-development-goals/>

7 BUSINESS & SUSTAINABLE DEVELOPMENT COMMISSION「BETTER BUSINESS BETTER WORLD」
http://report.businesscommission.org/uploads/BetterBiz-BetterWorld_170215_012417.pdf

図1 社会課題解決のための取組内容（合計回答数順）



■ a. 金銭や物品の寄付、無償提供、社員のボランティア参加などといった社会貢献(社会支援)活動を通じた社会課題解決
 ■ b. 調達、製造、物流などといった事業プロセスや雇用・人事管理を通じた社会課題解決
 ■ c. 社会課題解決に直接的に寄与する製品・サービスの研究開発や販売を通じた社会課題解決

n=279社
 単位：回答数

出所：東京財団政策研究所

が課題を解決するのではない。価値があるのは、その製品や技術を用いたソリューションの方である。

一方、会社が重要視している社会課題については、生産消費を挙げる企業が全体の約2割を占め、1年前の調査に比べても20%以上増えている(図2)。2020年に向け、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会はフードロス対策に向けた議論を本格化させた⁸。マイクロプラスチックについても一部の企業が海洋プラスチックの回収・リサイクルを推進するなど、取り組みを加速し始めている。また、EUは2015年にサーキュラー・エコノミーといった新しい経済モデルを2030年に向けた成長戦略の1つとして提唱している⁹。日本でも、こうした課題に対する関心が高まりつつあるようだ。

CSR活動も以前の社会貢献的な色彩から、徐々に価値創造に焦点を当ててきている。今後のCSR活動において課題となるのは、いかにその効果を計測・評価するかだ。先の東京財団政策研究所の調査では、CSR活動によってブランドイメージの向上に関する効果を認めている(図3)。また、一部で新しいビジネス機会の獲得に寄与した例や、企業収益に貢献したと回答する企業があることは、ここ数年でCSRが企業活動に定着してきた証だろう。しかし、CSRが本当の意味で経営と統合するには、CSRに経済原理を入れていくが必要になる。その意味で、投資に対して生み出されるトータルな価値(Total value)を明らかにすることが重要になるだろう。こうした新しい指標の開示は、これからの購買決定要因にも影響を与える可能性がある。日本企業がSDGsを標榜するのであれば、そのSDGsの課題に対する貢献度を可視化し、コストや品質以外の新たな競争軸を確立していくことが期待される。

⁸ 東京2020組織委員会「東京2020大会飲食提供に係る基本戦略」
<https://tokyo2020.org/jp/games/food/strategy/data/Basic-Strategy-JP.pdf>

⁹ European Commission (欧州委員会) ウェブサイト、Circular Economy
http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm

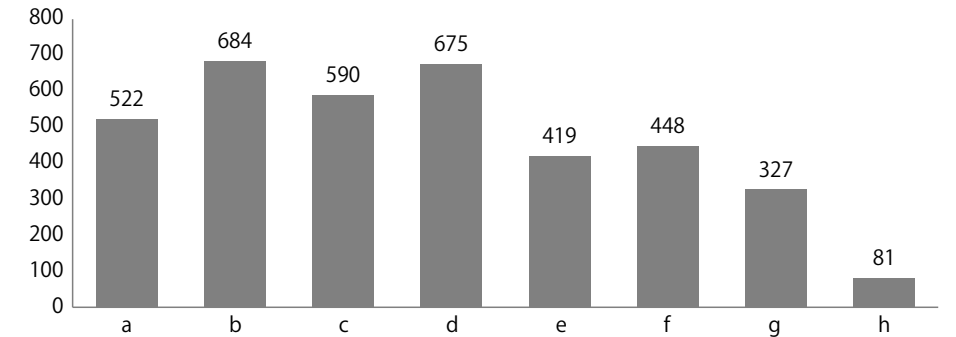
図2 社会課題重要視度（2017年度・2016年度調査の比較）

解決すべきものとして重要視している社会課題	2016年度		2017年度		投票率の増減
	回答社数	投票率	回答社数	投票率	
1. 貧困（国内）	20	14%	22	15%	1%
1. 貧困（海外）	24	16%	30	20%	4%
2. 飢餓（国内）	16	11%	30	20%	9%
2. 飢餓（海外）	23	16%	35	24%	8%
3. 健康・福祉（国内）	91	61%	98	66%	5%
3. 健康・福祉（海外）	54	36%	65	44%	7%
4. 教育（国内）	61	41%	59	40%	-1%
4. 教育（海外）	45	30%	45	30%	0%
5. ジェンダー（国内）	85	57%	91	61%	4%
5. ジェンダー（海外）	44	30%	58	39%	9%
6. 衛生（国内）	53	36%	54	36%	1%
6. 衛生（海外）	50	34%	46	31%	-3%
7. エネルギー（国内）	87	59%	84	57%	-2%
7. エネルギー（海外）	59	40%	57	39%	-1%
8. 経済成長・雇用（国内）	95	64%	121	82%	18%
8. 経済成長・雇用（海外）	61	41%	77	52%	11%
9. インフラ・産業（国内）	58	39%	80	54%	15%
9. インフラ・産業（海外）	47	32%	61	41%	9%
10. 不平等是正（国内）	41	28%	40	27%	-1%
10. 不平等是正（海外）	39	26%	38	26%	-1%
11. 都市・居住（国内）	62	42%	71	48%	6%
11. 都市・居住（海外）	35	24%	46	31%	7%
12. 生産消費（国内）	59	40%	98	66%	26%
12. 生産消費（海外）	42	28%	71	48%	20%
13. 気候変動・災害（国内）	96	65%	113	76%	11%
13. 気候変動・災害（海外）	75	51%	84	57%	6%
14. 海洋（国内）	28	19%	36	24%	5%
14. 海洋（海外）	23	16%	25	17%	1%
15. 陸域（国内）	54	36%	71	48%	11%
15. 陸域（海外）	38	26%	48	32%	7%
16. 平和（国内）	30	20%	35	24%	3%
16. 平和（海外）	30	20%	32	22%	1%
17. パートナーシップ（国内）	40	27%	57	39%	11%
17. パートナーシップ（海外）	38	26%	47	32%	6%
18. その他（国内）	4	3%	5	3%	1%
18. その他（海外）	3	2%	3	2%	0%

出所：東京財団政策研究所

n=148社

図3 CSR活動の自社に対する効果認識



- a. 新しいビジネスチャンスを得た
 - b. 自社の人材育成・優秀な人材確保・従業員の社会課題解決に向けた理解や関心の向上に寄与した
 - c. 自社の商品・サービスや技術力を向上できた
 - d. 自社の商品のイメージアップにつながった
 - e. SRI（社会的責任投資）を含めた社外評価が向上した
 - f. 企業収益の向上に寄与した
 - g. リスクの発見・分析、リスクの回避・縮減につながった
 - h. 今のところ明確な効果は感じていない
- n=274社
単位：回答数

出所：東京財団政策研究所

5. 先進企業におけるCSR戦略

グローバル先進企業のCSR活動は、既に経営戦略と一体化したなかで運営されている。特徴としては、（1）自社の目的（Purpose）および創造価値（Value）が明確で、両者が一貫している、（2）経営上の課題とCSR活動が整合しており、（3）CSR活動と経済価値（費用）に相関関係を持たせていること、が挙げられる。

ここでは、特に先進的と言われるオランダの企業を二社取り上げる。いずれも投資家向けの開示情報より引用している。まず、大手化学メーカーであるアクゾノーベル社¹⁰は、「明日の答えに今日挑戦する」といった企業理念のもと、塗料やトイレタリーの原材料を提供している。同社は経営戦略とサステナビリティ成長戦略を統合しており、さまざまな活動をEES（経済・環境・社会）の枠組みで管理している。なかでも、環境負荷低減活動はバリューチェーン全体で取り組んでおり、製造コストの削減に結びつけている。また、社員の能力開発やコミュニティ参画は、持続可能性に対するイノベーションの基盤として取り組んでいる。こうした活動を通じて生み出されるアウトカムやインパクトも、計測・開示している。

¹⁰ AkzoNobel（アクゾノーベル社）ウェブサイト、How AkzoNobel created value <http://report.akzonobel.com/2017/ar/?c=chapter-how-we-created-value>

同じくオランダを本拠にする生命保険会社イーゴン社¹¹は、「人々の経済的に安定した生涯を助ける」を目的に、「責任ある行動とポジティブな影響を創造する」ことをコミットしている。その名の通り、重要なステークホルダーを顧客、株主、ビジネスパートナー、社員、コミュニティと明確にしておき、それぞれに対して創造すべき共有価値を定義している。この共有価値については、アクゾノーベル同様にアウトカムやインパクトも計測・開示している。同社の経営戦略は、一貫して共有価値とマテリアリティに焦点を当てているのも特徴だ。

ある先進企業の経営者が言っていた。「経営者は自分たちのバリューチェーンを理解する必要がある。誰がどこで作り、誰がどのように使っているかを知らない経営者は、経営者ではない」と。バリューチェーン全体でCSR管理を行っている日本企業は少ないだろう。まして、アウトカムやインパクトについて計測している企業はまだ稀だ。しかし、挑戦する意味は大きい。それは、自社の及ぼす影響を理解するきっかけになるからだ。CSRとは、自社の及ぼす影響に対する責任の事を言う¹²。CSRは経営を再認識する一つのツールになる。

6. グローバルビジネスにおけるCSRと経済ルールの変化

ここ数年、環境や人権を中心にさまざまなルールが世界各地でできている。人権に関しては、国連が2011年に「ビジネスと人権に関する指導原則」を採択して以降、世界各国で開示規制が生まれている。2012年にはカリフォルニア州でサプライチェーン透明法が施行され、2015年にはイギリスで現代奴隷法が制定した¹³。また、2017年2月にはフランスが人権デュー・デリジェンス法を採択し¹⁴、同年8月にはオーストラリアが同国版現代奴隷法の制定を表明した¹⁵。この他、オランダでも児童労働デュー・デリジェンス法が議論されている。

11 Aegon Asset Management 「Responsible Investment Report」
<https://indd.adobe.com/view/e1aeb08b-ef74-4267-91af-805bc917b91c>

12 European Commission (欧州委員会) ウェブサイト、Corporate Social Responsibility (CSR)
http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en

13 legislation.gov.uk ウェブサイト、Modern Slavery Act 2015
<http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/30/contents/enacted>

14 ASSEMBLEE NATIONALE (国民議会) ウェブサイト、Entreprises : devoir de vigilance des entreprises donneuses d'ordre
http://www.assemblee-nationale.fr/14/dossiers/devoir_vigilance_entreprises_donneuses_ordre.asp

15 PARLIAMENT of AUSTRALIA (オーストラリア連邦議会) ウェブサイト、Modern slavery and global supply chains
https://www.aph.gov.au/Parliamentary_Business/Committees/Joint/Foreign_Affairs_Defence_and_Trade/ModernSlavery/Interim_Report

環境においては、2015年にパリで開催された第21回気候変動枠組条約締約国会議(COP21)以降、動きが加速してきている。日本が国内のエネルギー問題で苦しんでいる間に、国際舞台ではアクターが環境活動家や企業関係者から投資家へと移り変わった。気候変動が経済問題として扱われはじめたのだ。それを象徴するように、2017年に最終提言された気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)は、金融安定理事会(FSB)によって設立されている。日本で言えば環境省ではなく財務省や金融庁の管轄となる。また、近年、カリフォルニア州職員退職年金基金(CalPERS)¹⁶、カリフォルニア州教職員年金基金(CalSTRS)¹⁷をはじめ、BNPパリバ¹⁸やAXA¹⁹などの機関投資家は、環境負荷の大きい石炭火力に対する投資を制限し始めている。こうした機関投資家の判断は、環境保護の観点だけでなく、経済的にも理に適ったものと言える。21世紀半ばまでに脱炭素を実現するには、世界の企業が保有する化石燃料の約2/3が、今後、燃やせなくなると予想されているからだ²⁰。このように、市場環境の変化により将来お金を生まなくなる資産を座礁資産という。この他、2017年7月に日本経済新聞が、イギリスが2040年を目処に(ドイツは2030年を目処に)、ガソリンとディーゼルの新車販売を止めると報じた²¹。中国も同様の対策を検討しているという。気候変動を巡るゲームチェンジだ。企業はこうした動向に対して、資源配分の見直しを迫られる。TCFDの最終提言では、こうした気候変動が及ぼす新たな環境規制や、新技術の登場による競争ルールの変化といった移行リスクや、水害や天災といった物理的リスクによる将来の資産や収益への影響および戦略を、開示するよう求めている²²。

16 California Public Employees' Retirement System 「Public Divestiture of Thermal Coal Companies Act Report to the California Legislature and Governor」
<https://www.calpers.ca.gov/docs/forms-publications/public-divestiture-coal-companies-act-2017.pdf>

17 CalSTRS (カリフォルニア州教職員年金基金) ウェブサイト、CalSTRS Divests from U.S. Thermal Coal Companies
<https://www.calstrs.com/news-release/calstrs-divests-us-thermal-coal-companies>

18 BNP PARIBAS (BNPパリバ) ウェブサイト
<http://bnpparibas.jp>

19 AXA ウェブサイト、AXA accelerates its commitment to fight climate change
<https://www.axa.com/en/newsroom/press-releases/axa-accelerates-its-commitment-to-fight-climate-change>

20 Carbon Tracker ウェブサイト、2 degrees of separation-Transition risk for oil and gas in a low carbon world
<https://www.carbontracker.org/reports/2-degrees-of-separation-transition-risk-for-oil-and-gas-in-a-low-carbon-world-2/>

21 日本経済新聞 ウェブサイト 『欧州発、電気自動車シフト「脱石油」世界の潮流に』
https://www.nikkei.com/article/DGXLASDC26H3R_W7A720C1EA2000/

22 TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) ウェブサイト、Final Report: Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures (June 2017)
<https://www.fsb-tcfd.org/publications/final-recommendations-report/>

この通り、人権にせよ環境にせよ、最終的に企業は開示を求められる。実に巧みなルールと言える。開示さえしていれば義務を果たしたように見えても、実績が伴っていなければ企業は社会の批判にさらされ、市場で選択されなくなるからだ。また、先進企業の活動や開示が進むにつれ、それだけ企業に期待される活動水準も高まるだろう。つまり、開示を通じて、当局に代わって市民社会が企業を監視し、開示企業自らが活動のハードルを上げていくことになるのだ。企業は、嫌でも開示を通じて競争に参加し、競合他社や市民社会の動向を見ながら自社の立ち位置を決め、説明責任を果たしていくことを求められる。同時に、開示は情報利用者に意思決定の判断材料を与えることになる。ブランド企業や政府機関は、企業の気候変動や人権に対する取り組みを見て、調達先を決める。私たちがスーパーで食材を買う際に、産地や添加物を確認するのと一緒だ。コストや品質、事業内容に明確な差がつかなくなった昨今、購買決定要因の一部にCSRの視点が入り始めている。投資家も非財務情報を投資判断に組み入れ始めている。自分たちの年金積立の使い道を知ることができる欧州では、国民が投資に関心を持っているという。こうした人々は自分たちの社会が持続可能なものであるよう期待している。機関投資家やアナリストは、受益者に対するフィデューシャリー・デューティ（顧客本位の業務運営）を負っている。日本では残念ながら国民の投資に対する関心は薄い。また、一部の投資家やアナリストからはいまだに「ESG投資は儲かるのか？」といった声も聞かれる。同時に、企業からも一部のESG評価機関に対して「評価が実態に基づかずに雑」「評価方法が明確でない」といった苦情も聞かれる。CSRが新たな競争ルールになり始めているなか、企業を選ぶ側のリテラシーも問われ始めている。

7. 結びにあたって

事業を通じて社会に貢献する。日本企業にとっては目新しいことではない。特に歴史のある企業では、創業当初より社会に奉仕する考え方が社内に定着している。GPIFがESG投資を積極化したことは、日本企業に変革の機会を与えるかもしれない。なぜなら、年金の受益者は将来の私たちだからである。これまで、日本企業は株主を軽視してきたと言われてきた。しかし、今、株主の先にある受益者は将来の私たちそのものだ。株主重視の経営とは、将来の私たちやその子孫に、どのような社会を残すかに尽きる。これからの株主重視の経営とは、社会と調和の取れた経営そのものである。

世界は持続可能性と経済活動を統合し、新しい秩序を作ろうとしている。その鍵は開示だ。価値創造や社会的費用の可視化によって、お金の流れを変えようとして

いるのだ。日本が主要なアクターとなれるかは、世界に対する発信力の強化と多様な主体を巻き込む力にかかっている。なぜなら、世界は日本を知らず、日本は世界を理解していないからだ。今こそ、世界の多様な英知を日本に集め、新たな資本主義のモデルを日本から世界に発信してもらいたい。

いま、求められるCSRの打ち手とは

——外圧と内圧から見たCSR

倉持 一

1. はじめに

現在の企業経営において、CSRは特別な存在ではない。東京財団政策研究所が実施しているアンケート調査結果からも、その傾向は明確だ。例えば、最新の2017年調査によれば、CSR担当部署の設置率は、CSR専任部署が約53%、CSR兼任部署が約33%である¹。両者を合計すれば9割近い企業がCSR活動に従事する部署を設けていることになる。CSRは「やるかやらないか」ではなく「どうやってやるか」の段階にあると言えるだろう。

東京財団政策研究所では、CSR研究を展開するにあたり、大きなテーマ（リサーチ・クエスション）を有している。それは「何がCSRの打ち手となるのか」である。つまり、企業が今以上にCSRに対して積極的に、あるいは、これまで取り組んでいなかった分野に対しても新たに触手を伸ばしていくようにするためには、何が必要なのかということである。『CSR白書2016』では、その打ち手について、①経営トップのCSRへのコミットメント、②ソーシャルセクターとの対話、③目標設定と評価、④CSR人材の育成、⑤CSR体制整備、の5点がカギになると指摘した。これは、アンケート調査という実証研究の結果によって得られた成果であり、各企業はこの5点を意識してCSRを積極的に展開していく必要がある。

しかし、CSRの打ち手は他にもあると考えられる。なぜなら、上述した5点のような活動に限らず、動機も十分に打ち手となりうるからだ。企業はどのようにCSRに取り組むのか。意外なほどに、CSRの動機面が語られることは少ない。その理由の一つは、CSRの実践は現代の企業経営にとって、もはや常識の範疇だからという側面もあるだろう。CSRに限らず、あらゆる事象・概念にとって、常識

1 アンケート調査結果の詳細は、本書『CSR白書2018』19頁を参照のこと。

と認識されることは、普遍化という意味では喜ばしいことである一方、議論の深掘りが滞ることにもつながる。

そこで本稿は、これまでとは視点を変え、CSRの動機面での打ち手を探る。CSRに関しては、これまで、会社法や障害者雇用促進法の適宜改正といったハードローの整備、そして、ISO26000やフェアトレード認証の制定といったソフトローの整備が、車の両輪のごとく進められてきた。企業は、ハードローとソフトローの両面から、社会的責任の自覚と責任への対応を迫られている。この状況を整理した上で、ハードローとソフトローを企業にCSRの実践を促す「外圧」として捉え、その打ち手としての役割を検証する。そして、外圧ではカバーしきれない自律性を有する打ち手となる「内圧」について改めて考えてみたい。

2. ハードローという打ち手

ハードローの代表格が法律である。CSRに関係する法律は複数あるが、まずここでは、日本、米国、中国、インドの会社法について取り上げ、その特徴を比較してみたい²。

日本の会社法は、株式会社や持分会社といった企業の形態に関する規定、社外取締役制度や委員会設置会社制度など業務の適正を確保するための体制に関する規定などを定めている。企業が営利を目的とする法人であることを前提に、企業に関する権利保護や利害調整を図ることが、この法律の目的である。では、企業が直接的に営利追求と関係しない活動を行うことは、法的に可能なのだろうか。過去の判例に従えば、それは可能である。いわゆる「八幡製鉄所政治献金事件」において、1970年に最高裁判所は、①政治献金は企業の権利能力の範囲内である、②企業献金は参政権違反ではない、③取締役の忠実義務違反ではない、との考えを示し、企業による政治献金を認めた。これにより、寄付やボランティアへの参画といった企業の社会貢献活動は、法的に許容されることになった。

また、1974年には商法が改正され、企業の社会的側面が注目されるようになった。この背景には、1971年ごろの大企業による土地投機、買い占め、売り惜しみといった行為に対する批判があった。言い換えれば、それまでの企業は、あくまで商法に定められた営利追求組織としての立場を全面に押し出し、社会的責任などを考慮せず純粋な利益追求のために活動していたのである。その不誠実な企業活動へ

2 なお、CSRに関するハードローは、もちろん、会社法だけではない。例えば日本では、障害者雇用促進法、障害者優先調達促進法、金融商品取引法、環境配慮促進法など、さまざまな法律が既に制定・施行されている。本稿は紙幅の関係もあり、会社法を中心に取り上げている。

の国民的批判を受け、1971年の商法改正法案の審議を終えるに際して衆参両院の法務委員会は、政府に対して「会社の社会的責任を全うすることができるよう、株主総会および取締役会制度の改革を行う」ための商法改正法案を提出するよう求める附帯決議を行っている。

米国では、当初、企業の支出と利益との関連性についてはかなり厳密に捉えられていた。例えば、1915年のいわゆる「プリンストン事件」では、鉄道会社による学校への寄付行為は、企業の利益とはあまりにもかけ離れた行為であって能力外の行為との判断が下されている。つまり、企業の社会貢献性は否定されていた。しかしその後、1918年にニューヨークで、企業寄付に関する法律が制定された。同法によって、第一次世界大戦が継続する間は、毎年、発行株式の1%を超えない額の寄付を承認し、さらに、追加的な寄付も株主に対する10日間の予告の後に承認された。ただし、発行株式の5%の所有者から反対があった場合には、株主総会における承認によって付せられた条件に従わなければならないとされており、株主意思が強く尊重される規定が設けられていた。

しかし、1936年に成立した歳入法（Revenue Act）以降は、同法の規定によって企業の行う慈善的寄付行為が損金算入可能となり、法的には企業の寄附行為の正当性が確立した。とはいえ、その時点では、会社法の領域では慈善的寄付行為を許容する法的整備は整っておらず、企業の慈善的寄附行為の法的根拠は、まだ確固たるものとはいえなかった。その後、1940年代以降になって、企業の慈善的寄附行為を是認する法律が次第に制定されていったが、その主旨は、慈善的寄附行為とは企業の目標にかなうものであり、それはすなわち株主の目標にかなうものであるという前提認識に基づいたものであり、よって、そこに慈善的寄附行為の社会的意義や社会的価値という観点は存在していなかった。

そして1970年代に入ると、米国においても、いわゆる「ヘラルド事件」や「バンカー事件」の判決において、企業が取り組む慈善的行為が、株主利益とは完全に一致しない場合であっても許容されたことから、公共の利益に対する企業の貢献可能性が是認されるようになったのである。

このように、日米両国では、1970年代から企業の社会貢献性、すなわち、営利追求と直接的に関係しない企業活動が是認されるようになったのである。一方で、会社法それ自体では、CSRの励行など、企業の社会貢献性を促すような仕組みは取られていない。あくまで、判例などを通して「企業は営利追求目的の法人であるが、社会貢献活動を行うことを否定はしない」という立場が確立されているに過ぎない。

それでは、中国やインドといった新興国の会社法はどうだろうか。中国の会社法

（中華人民共和国公司法）は、1993年に初めて制定され、株式会社制度など、企業に関する基礎的枠組みが示された。その後、2013年に大規模な改正が行われ、さらなる経済発展に資するべく、株式会社設立要件の緩和や国際基準への適合などが図られている。

同法が1993年の旧法制定当時から第5条で定めているのが、経営活動の原則である。同条は、「会社が経営活動を行うにあたっては、法律と行政法規を遵守し、社会公德と商業道徳を遵守し、誠実に信用を守り、政府及び社会公衆の監督を受け入れ、社会的責任を負わなければならない。会社の適法な権益は、法律の保護を受け、侵害されない」と規定しており、企業に対する社会的責任の受託義務を明確にしている。同条違反に対する罰則はないことから、この規定はあくまで理念を示したものであるが、法律にCSRを明記している点に、中国の会社法の特徴がある³。

中国よりもさらに、CSRを法律によって細かく規定しているのがインドである。インドも中国と同じ2013年に会社法を改正している。改正会社法により、インドでは、独立取締役（社外取締役）の選任、女性取締役の選任、監査委員会の設置などが義務付けられるようになった。企業がバナンスの一層の強化という強いメッセージが、改正に見て取れる。改正はそれだけではなく、CSR委員会の設置義務とCSR活動の最低基準も合わせて規定された。それによれば、①純資産50億インドルピー、②売上高100億インドルピー、③純利益5,000万インドルピー、の3条件のいずれかを満たす企業は、CSR委員会の設置が義務とされ、同委員会は3名以上の取締役から構成され、内1名は独立取締役でなければならない。そして、同委員会が自社CSR活動に関する指針や行動計画を策定するだけでなく、活動状況をモニタリングし、その結果などを取締役会に報告することになっている。

この規定だけでも十分にCSRを促すものであるが、同法はさらに、CSR委員会設置企業は、直近の3会計年度の平均純利益の2%以上の額を、貧困救済、教育改善、社会的プロジェクトの推進、雇用促進プログラムといったCSR活動に支出しなければならないと定めている⁴。インドルピーが、2017年の年間平均為替相場が約1.64円であることや上述した3つの条件を勘案すれば、インド国内で活動している相当数の企業がCSR委員会設置企業に該当すると考えられ、インドにおけるCSR活動の充実化は、ハードローによって相当程度担保されていると言って良いだろう。

3 より詳細な点は、倉持一（2016）『中国のCSR（企業の社会的責任）の課題と可能性－善き経営の実現に向けて－』丸善プラネット、を参照されたい。

4 東野泰典（2014）「インド新会社法の要点解説」『KPMG Insight』vol.5/ Mar.2014

	日本・米国	中国	インド
CSR関連規定	なし (判例で企業の社会 貢献性を是認)	あり	あり
CSR活動の義務付け	なし	なし (受諾義務のみ)	あり (一定規模以上)

出典：筆者作成

このように、日本や米国といった国のハードローは、企業は営利を目的とする法人であるとの前提条件を規定しているのみであり、CSRに関する観点は最高裁判所の判断（判例）に委ねられている。一方で、中国やインドといった新興国のハードローは、会社法にCSRに関する規定をあらかじめ明記し、当該国における企業の社会的な役割などを明確化している点に特徴がある。いずれにせよ、現在、企業のCSR活動を明確に違法と規定する国家は見当たらず、ハードローがCSRの一つの打ち手となっていることは、間違いないだろう。

3. ソフトローという打ち手

CSRに関するソフトローは国際規格だけでなく、世界各国の政府や民間組織が独自に定めているものもある。国際規格の代表的なものを挙げれば、ISO26000やGRIガイドラインがある。

ISO26000は、2010年にISO（国際標準化機構）が発行した官民両セクターにおける社会的責任に関する国際規格である。同規格は、組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画及びコミュニティの発展の7つを主要テーマとして掲げており、従来のISO規格とは異なり、認証規格ではなくガイドラインとしての役割を持っている。また、GRIガイドラインは、UNEP（国連環境計画）の公認団体であるGRI（Global Reporting Initiative）が、企業がサステナビリティ報告書を作成し公表する際のガイドラインとして策定したものである。同ガイドラインに従うことで、企業規模、業種、活動地域などに左右されない統一された基準で、企業のサステナビリティ報告書が作成されることになり、報告書の読み手であるステークホルダーの状況把握と理解促進を図ることができる。

こうしたガイドライン型のソフトロー以外にも、フェアトレード認証ラベル制度や米国の労働関係のCSR認証制度であるSA8000など、企業が申請を行い、その適格性を審査してもらう認証型のソフトローも存在する。ガイドライン型のソフトローが企業の自律的規範意識に任されているのに対し、認証型のソフトローは外部

組織によるお墨付きという他律的規範に重きを置いている。いずれにしても、ソフトローはハードローほどの強制力などは有しないものの、企業に対する一定の外圧として機能している。

ISO26000やGRIガイドラインなどは国際的な規格であるが、それに加え、日本国内では独自のソフトローが多数存在する。

その一つが、日本版ステューワードシップ・コードである。これは、金融庁が2014年2月に策定し、その後2017年5月に改訂された、機関投資家向けの行動規範である。同コードは、機関投資家の社会的責任について、「投資先企業やその事業環境等に関する深い理解に基づく建設的な『目的を持った対話』（エンゲージメント）などを通じて、当該企業の企業価値の向上やその持続的成長を促すことにより、顧客・受益者の中長期的な投資リターンの拡大を図るべき⁵」と明確に規定している。日本版ステューワードシップ・コードに法的拘束力はなくガイドラインとして機能するが、これまでに200社を超える機関投資家が受け入れを表明しており、機関投資家に対するソフトローとしての機能は果たしていると言えるだろう。

また、東京証券取引所が2015年に策定したコーポレートガバナンス・コードもソフトローとして大きな存在感がある。同コードは、株主の権利保護を主張するだけでなく、株主以外のステークホルダーとの対話や協働、そして2名以上の独立社外取締役の選任を求めている。東京証券取引所は、上場企業に対して「コーポレートガバナンスに関する報告書」の提出を義務付けており、かつ、同報告書ではコードに関する実施報告が義務付けられている。そして、「コンプライ・オア・エクスプレイン」の原則により、コードを実施（コンプライ）しない企業は、なぜしないのかの説明（エクスプレイン）が求められる。こうした行為を怠れば、当該企業は東京証券取引所から改善報告書の提出命令や公表措置といった罰を受けることになる。

認証型のソフトローとしては、マリン・エコラベル・ジャパンが2007年から実施している、持続可能な水産物に対する認証ラベル制度などがある。日本周辺海域に限らず、現在、世界中の海で漁業資源の枯渇が問題視されており、国連で採択されたSDGs（持続可能な開発目標）でも、「目標14.海の豊かさを守ろう」として掲げられている。マリン・エコラベルは、この問題に対処すべく、資源と生態系の保護に積極的に取り組んでいる漁業を認証し、その普及促進を図るものである。

その他、紙幅の関係もあり詳述はできないが、中国でも2008年に国務院国有資

5 ステューワードシップ・コードに関する有識者検討会（2017）「責任ある機関投資家」の諸原則《日本版ステューワードシップ・コード》～投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために～
<https://www.fsa.go.jp/news/29/singi/20170529/01.pdf>

産監督管理委員会（SASAC）が、中央政府の管轄する企業に対して、社会的責任の実践に関する指導意見を発している。民間組織では、金蜜蜂（Golden Bee）が、CSR報告書のガイドラインの策定や企業アンケートの実施による中国企業と海外企業とのCSR実践の差異の明確化などに努めており、上述した中国の会社法における社会的責任の受諾義務規定というハードローを補完するような役割を担っている。

このように、ソフトローは、明確な処罰規定などはないものの、ガイドラインの提供や認証行為手続き、そして、策定した組織の権限が及ぶ範囲での間接強制力を通じて、企業にCSRを促す打ち手として機能するものである。

4. 「内圧となる」打ち手とは

ハードローもソフトローも、その強弱は異なるが、両者とも基本的なベクトルは外部から企業に向けられた「外圧」である点で軌を一にする。つまり、ハードローもソフトローも一定のサンクション（制裁、罰則）を事前に提示しておくことで、企業に対しCSRに配慮した行動を促すという役割に大差はない。そう捉えると、ハードローもソフトローも、制度のマネジメントを通じてCSRを促す仕掛けであり、企業活動そのものに直接的に手を加えるものではない。ここにハードローとソフトローに共通した一定の限界性が存在する。制度のマネジメントは、究極的には、短期的な損得勘定へと判断を引き込んでしまう危険性がある。したがって、制度のマネジメントを主体とする外圧だけではなく、企業内部に根付いた価値判断に基づく内圧となる打ち手の醸成を考える必要がある。

かねてより、日本には、「三方よし」に代表される倫理的な商業理念が土着的に育まれてきた。三方よしは、企業というビジネス主体だけでなく、それによって影響を受けるビジネス客体であるステークホルダーにとっても「善きビジネス（Good Business）」であることを意味する。社会との良好な関係こそが、ビジネスの持続可能性に結びつく。こうした想いが、企業にとって外圧となり、そして内圧ともなっていた。しかし、現代のビジネス環境は厳しさを増しており、企業は競争に明け暮れステークホルダーを顧みる余裕は少なくなっている。だからこそ、外圧を強めて企業活動を律しようという動きが活発なのだ。

しかしながら、社会心理学の研究成果によれば、こうした外圧によって企業が得られるのは「信頼」ではなく「安心」だとされる。ここでの信頼とは、「相手の人格や行動傾向の評価に基づく、相手の意図に対する期待」のことであり、安心と

は、「相手の損得勘定に基づく相手の行動に対する期待」のことである⁶。安心だけでは、企業はステークホルダーからの共感やコミットメントは獲得できないのだ。CSRの本質の一つを企業がステークホルダーとの間に信頼関係を築くことであると捉えると、外圧に頼ることの危うさが理解できるのではないだろうか。

確かに、企業にとって、特に、直接的にビジネス上の利害関係を有さない可能性が高い、NGO・NPOや障害者を含む社会的弱者といった立場のステークホルダーに大きな配慮をする余裕はないのかもしれない。だが今一度、こういったステークホルダーにも目を向け、耳を傾けてほしい。彼らとの対話や協働といった活動が、経営者や従業員の心に自律的な価値判断を根付かせることになるからだ。CSRは企業の社会的責任に配慮した活動であり、人間らしい感性を必要とする活動でもある。我々は、これまで以上に企業の間人らしさや内部から湧き上がる自律的な価値判断の重要性と必要性を考える必要があるのではないか。

いずれにせよ、CSRの打ち手は、制度のマネジメントという外圧と自律的な価値判断という内圧との高度なバランスで成立しているといえる。損得勘定とは縁を切れない外圧のみを強化していても信頼の醸成に結びつけることが難しいし、いずれ、合理的な不条理が生じてしまう。合理的な不条理とは、短期的（戦術的）な経済合理性からみれば最もふさわしい選択だと判断された行為が、中長期的（戦略的）に見れば不条理を引き起こすという現象を示す言葉だ⁷。今なお散見される大企業における企業不祥事も、この不条理が原因の一つと考えられる。いくら外圧を強めても、損得勘定に支配された価値判断を持っている企業には効果は薄い。経営者や従業員の自律的な価値判断が内圧となり、外圧とともに両輪として、企業の倫理的な意思決定や活動を後押ししていくことが重要だろう。あくまで、外圧と内圧の両方がCSRの打ち手なのだ。

5. まとめ

これまで見てきたように、CSRの打ち手には、外圧と内圧の二つがある。外圧として機能するハードローとソフトロー、そして内圧として機能する自律的な価値判断。これらは、二律背反でも二者択一でもない。両方の打ち手が、企業のCSRを促し、包括的に規範化していくことがベストである。

例えば寄付は、外圧を動機とすれば、結果としてみれば寄付金総額の増加につな

6 山岸俊男（1999）『安心社会から信頼社会へー日本型システムの行方』中央公論新社

7 菊澤研宗（2014）『戦略の不条理ーなぜ合理的な行動は失敗するのかー』光文社新書

がるだろうが、ややもすれば企業にとって負担行為でありコストと位置づけられてしまう。一方で、内圧が動機となれば、そこには寄付主体である企業と寄付を受ける（客体）側の団体・個人との結びつきが新たに生じる。寄付する相手をもっと知りたい、寄付の結果を知りたい、これは内圧を動機としなければ生じづらい感情である。とはいえ、内圧だけですべての企業が進んで寄付に励むわけでもない。外圧にも内圧にも一長一短がある。

CSRが普及し、企業経営における常識として一定のポジションを得始めている今だからこそ、我々は改めてCSRがどんな打ち手によって後押しされているか、また、されるべきなのかなどを精査する必要がある。ここでは取り上げられなかったが、SRI（社会的責任投資）やESG投資なども、企業にとって外圧となる。制度をマネジメントすることで外圧を整える動きは活発だが、内圧を強めるような仕掛けを我々は考えていくべきではないか。

企業が千差万別であると同様にCSRの実践方法も千差万別であるが、CSRが善きビジネスの追求であるという本質は変わらない。本稿や『CSR白書2018』が、CSRを後押しする打ち手を改めて探すきっかけになれば幸いである。

課題解決者としての企業に 求められる責任

——経団連企業行動憲章改定の背景にあるもの

関 正雄

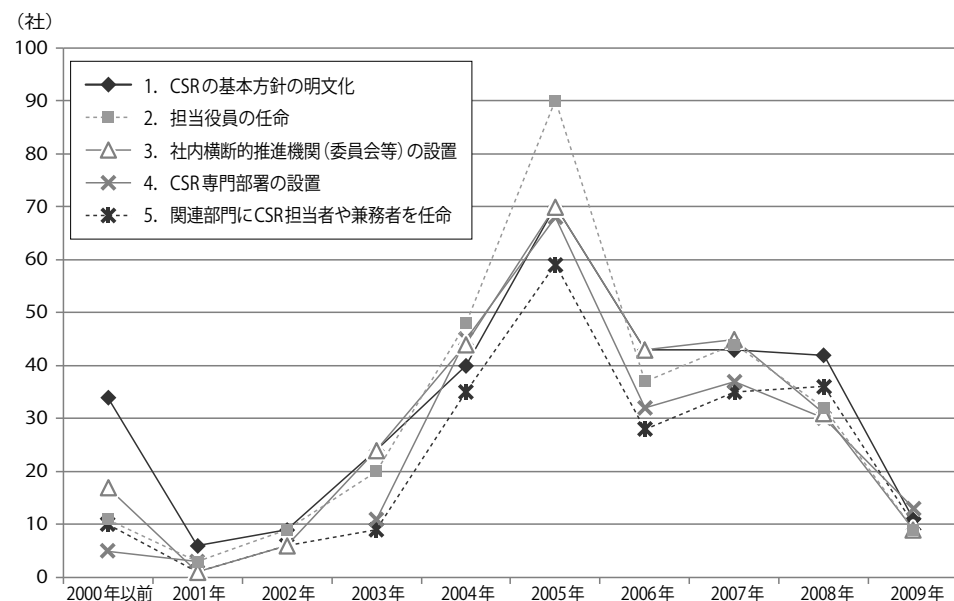
1. 経団連がCSR推進に果たしてきた役割

欧州などに比べて、日本のCSRの特徴は企業自身がCSRの展開をリードしてきた（business-led）ことだと言われる。世界のCSRをリードする欧州のような、非財務情報開示義務化指令をはじめとするさまざまな政策誘導、NGOのキャンペーンや投資家からのネガティブスクリーニングなどステークホルダーからの強い圧力といったものは、これまで日本国内ではきわめて薄弱だった。その代わりに日本では、グローバルにビジネス展開する企業が、自らの競争力に関わる問題との気づきから取り組んできたのがひとつの特徴だ。そのことは、欧州市場でCSRの重要性を理解していたエレクトロニクス産業が、日本のCSRの先駆けとしてその発展をリードしてきたことからわかる。日本のCSR元年と言われる2003年に、日本で初めてCSRの名前を冠した専任部署を立ち上げたのが、リコー、ソニーの2社であったことにもそうした背景があった。

その観点からいうと、日本のCSRの歴史において重要な推進エンジンの役割を果たしてきたのは日本を代表する産業団体の経団連であり、産業界自らが策定し日本企業にCSRへの取り組みを促す行動規範として機能してきた経団連企業行動憲章である。企業行動憲章は、もともとは1991年に証券不祥事などを背景にして制定された¹ものである。ちなみに、企業行動憲章制定の前後は、「人間性の尊厳を維持し、全地球的規模で環境保全が達成される未来社会を実現する」との基本理念を掲げた経団連地球環境憲章（1991年）の制定、企業市民協議会（CBCC）設立（1989年）、1%クラブ設立（1990年）、経団連自然保護基金設立（1992年）など、

¹ 1991年の企業行動憲章には、「本憲章の目的と企業行動総点検の要請」のなかで、「証券・金融業界の一連の事件を契機に」と書かれている。

図1 CSR推進体制・制度の導入年



出典：「CSR（企業の社会的責任）に関するアンケート調査結果」経団連 2009年

今も続くCSRに関する推進組織が相次いで設立され、経団連のCSR活動の基礎が形成されていった重要な時期である。早い時期から経団連が先見性を持って時代をリードしていたことがわかる。

その後世界的には2000年を境に、徐々にCSR概念が形成され、浸透が加速していく。欧州理事会のリスボン戦略におけるCSRの明記や、国連グローバルコンパクト、GRIガイドラインといったCSRイニシアチブの立ち上げは、いずれも2000年のことである。

2000年以降、国内でもCSR方針の確立、担当役員の任命、担当組織の新設など、日本企業の間でCSR推進体制の整備が進んだ。経団連の調査結果（図1）からも、2005年がこうした体制整備のピーク年であったことがわかる。この頃から今日に至るまで、どのように憲章が進化し日本企業のCSRの発展に寄与してきたのか、振り返ってみよう。

2. ISO規格化への対応方針確立と憲章の改定（2004年）

一部国内先進企業の間でCSRへの関心が高まってきていた2001年に、ISO（国際標準化機構）の消費者政策委員会（COPOLCO）でCSRの国際規格づくりの検

討が始まった。こうした世界の動きを感知して、もともとISO規格への関心の高い日本国内では、経産省や経団連CBCCにおいて対応を検討する委員会等が設置された。

CSRに関する海外事情を調査研究し日本企業の経営に取り入れる活動をしていたCBCCでは、2003年にこの件をテーマに欧米ミッションを派遣する。欧米の企業やCSR関係者がISO規格化の動きにどう対応しようとしているか、探ることが主な目的であった。その結果、欧米の受け止めは国内とは温度差があり、ISO規格化はCSR推進の世界的な潮流全体の中でのあくまでもひとつの動きにすぎず、規格ができようができまいが企業としてはCSR自体の重要性に確信を持って力を入れていくべき、との学びを得た。帰国後経団連は、「①CSR推進に積極的に取り組む。②CSRは官主導ではなく、民間の自主的取り組みによって進められるべきである。③企業行動憲章と手引きを見直し、CSR指針とする。」の3点を骨子とした方針を発表し、企業行動憲章改定に着手した²。

筆者もこのCBCCミッションおよび憲章改定に関わったが、ミッション翌年の2004年には経団連社会的責任経営部会に憲章改定タスクが設けられ、同年新たな憲章が発表された。それまで企業倫理憲章の色彩が濃かった憲章に、世界的なCSRの潮流が初めて取り入れられた改定であり、序文ではCSRへの取り組みが重要になってきた背景やCSRの構成要素を説明している。当時のニュースリリース³を参考に、憲章の進化の観点から筆者が重要と考える改定ポイントを挙げてみると以下の通りである。

●サステナビリティ：

前文において“持続可能な社会の創造に向けて自主的に行動する”ことを明記して、社会に積極的に貢献する姿勢を明確にした。

●人権：

「憲章本体」の前文において、“人権を尊重”することを明記した（ただし、それ以上の記述、例えば手引きでの具体的アクションに関する記述などはない）。

●サプライチェーン・マネジメント：

2条に“適正な取引”を加えるとともに、9条において企業行動憲章の精神の“グループ企業や取引先への周知”を明記した。

●ステークホルダーとのコミュニケーション：

2 「企業の社会的責任（CSR）推進にあたっての基本的考え方」2004年2月17日（社）日本経済団体連合会

3 「企業行動憲章の改定について」2004年5月18日（社）日本経済団体連合会

「序文」においてステークホルダーとの対話をCSRに関する要請として挙げるとともに、3条の「実行の手引きの要点」として積極的な情報開示や社会との双方向の対話促進などを例示した。

この2004年の改定は、CSRのISO規格化の動きを契機にグローバルなCSRの議論において重要とされる点を把握して盛り込み、CSR憲章としての側面を強めた改定であったといえる。また、経団連がCSRの推進において、この憲章と実行の手引きを中心にして日本企業の取り組みを牽引する意思を明確にした改定でもあった。

3. 体系化された国際標準との整合をとる憲章の改定(2010年)

CSRのISO国際規格化の議論は、結局すべての組織に適用可能な社会的責任のガイダンス文書ISO26000を策定することに落ち着いた。経団連は、この策定方針が決まると、積極的にISOの作業部会に関わることにした。誰かが書いた草案に修正意見を述べる「赤ペン方式」ではなく、自らたたき台を提案していく「黒ペン方式」での関与をモットーに、作業部会にエキスパートを送り込むとともに経団連のCSR政策委員会である企業行動委員会のなかにISO26000タスクフォースを作って、積極的に国際規格策定に参画した。筆者もエキスパートとして作業部会に参画したが、2005年から2010年まで5年間に及ぶISOとして初のマルチステークホルダー・プロセスを採用した作業部会の議論は、当時まだCSRの概念すらコンセンサスがなかったこともあり最初は混迷を深めた。そこで、規格の骨格の議論をしている作業部会の初期段階で、日本産業界としての独自の全文ドラフト案を提示した。これは結果的に、作業部会メンバーに完成形の規格イメージ案を提示することで、地に足の着いた具体的な議論を促し作業を前進させるのに役立った。完成した規格の中にも、規格の骨組みから具体的テキストにいたるまで、日本産業界からの提案内容が数多く反映されている。こうした国際規範形成への関わり方は今後の参考とすべきであろう。

ISO26000は社会的責任の定義から基本原則、取り組み課題、具体的アクションまで、社会的責任を詳細かつ体系的に述べた初めての国際文書である。規格策定に関わった400人ものエキスパートには新興国・途上国からの参加も多かった。その後、ISO26000は世界各国で行われた国内規格化を通じて、先進国・途上国を問わず世界中でCSRの浸透に大きな役割を果たしてきている。

企業行動憲章はISO26000が発行された2010年に、このグローバルスタンダードとの整合性を取るための改定が行われた。手引きも含め全編にわたって改定が行わ

れたが、特に重要なポイントは、国際規範の尊重を強調したことと、ステークホルダー・エンゲージメントの概念の明確化であろう。第8条では「事業活動のグローバル化に対応し、各国・地域の法律の遵守、人権を含む各種の国際規範の尊重はもとより（中略）ステークホルダーの関心に配慮した経営を行い」（下線は筆者）、としている。

特に、ステークホルダーとの対話と協働を通じた課題解決をめざすエンゲージメントのあるべき姿については、実行の手引きの中で、ISO26000作業部会において日本産業界から提案した内容を盛り込んで解説している⁴。また、世界に向けた発信も強化しようと、それまでの憲章本文10カ条だけの英訳ではなく、実行の手引きも含めた全文を英訳して経団連ホームページ上で開示することとした。

この2010年の憲章改定は、憲章および実行の手引きの活用を通じ結果的にISO26000の国内における浸透にも役立った。国際的な合意となったCSRガイダンスの体系的理解を促進し、理解がまちまちだったCSRの対象範囲を明確化することにつながったといえる。

4. SDGsの経営への統合を促す憲章の改定（2017年）

その後も世界でCSRは進化を続ける。直近の2017年の憲章改定では、グローバルな観点で日本企業が取り入れるべき重要な動きを反映させた。いずれも国連を舞台に国際合意として採択された「ビジネスと人権に関する指導原則（2011年）」、「SDGs（持続可能な開発目標）（2015年）」、「気候変動に関するパリ協定（2015年）」がその主なものである。特にSDGsに関しては、今回の改定の目玉となる点であるとともに、広く捉えて言えば残りの二つの動きを包含するものであり、改定主旨として最も重要な点である。

憲章改定のポイント一覧は、図2に掲げた通りである。筆者は改定タスクフォース座長を務めたが、なかでもとりわけ重要なポイントは以下の2点だと考えている。

- (1) イノベーションを発揮して、持続可能な経済成長と社会的課題の解決の同時実現を図ることを新たに追加（第1条）したこと。その有効な手段として、人間中心の超スマート社会、society5.0の実現を通じたSDGsへの貢献を打ち出

4 企業行動憲章実行の手引き（第6版）の25頁において、ステークホルダー・エンゲージメントを「企業が社会的責任を果たしていく過程において、相互に受け入れ可能な成果を達成するために、対話などを通じてステークホルダーと積極的にかかわりあうプロセス」と定義して解説を加えている。

図2 企業行動憲章の主な改定ポイント (2017年)

- ・サブタイトルを「持続可能な社会の実現のために」へ変更
- ・イノベーションを発揮して、持続可能な経済成長と社会的課題の解決を図ることを新たに追加 (第1条)
- ・人権の尊重を新たに追加 (第4条)
- ・働き方の改革の実現に向けて表現を追加 (第6条)
- ・多様化・複雑化する脅威に対する危機管理に対応 (第9条)
- ・自社・グループ企業に加え、サプライチェーンにも行動変革を促す (第10条)
- ・そのほか、実行の手引きにおいて、SDGsの達成に資するアクション・プランの例やコラムを追加

出典：「企業行動憲章の主な改定ポイントと関連するSDGsの目標の例」経団連 2017年

したこと。

(2) 人権の尊重を新たに条文として追加 (第4条) したこと。単なる精神規定としての人権尊重ではなく、手引きに国際行動規範に則った具体的なアクションを明記していること。

5. 持続可能な社会へのトランスフォーメーション

2017年の改定では、憲章のサブタイトルを「社会の信頼と共感を得るために」から「持続可能な社会の実現のために」へと変更した。これは今回の改定の意図を象徴する大きな変更と言ってよい。すでに2004年の改定で、持続可能な発展に貢献するとの文言は導入されていた。しかし、企業行動憲章の目的そのものが持続可能な社会の実現であると明言したことは特筆に値する。しかも続く前文では、「企業は、公正かつ自由な競争の下、社会に有用な付加価値および雇用の創出と自律的で責任ある行動を通じて、持続可能な社会の実現を牽引する役割を担う。」と、変革をリードする役割を自らに課している。

サブタイトルの変更によって、静的なステークホルダーとの良好な関係の維持・継続から、より動的に持続可能な社会への変革主体となることを呼びかけており、企業と社会の関係性に関する認識を大きく変えている。それはSDGsがめざしている社会の「トランスフォーメーション (大変革)」を担う主体、という企業観に立脚したものだ。このサブタイトルを含め、今回の憲章は全編を通じてより前向きなトーンで書かれている。それは、近年企業への期待が変化しているからでもある。世界的に、変革を導く企業への期待がますます高まっている。パリ協定後の世界の動きを見ればそのことはよくわかる。パリ協定では、産業革命以降の地球の平均気温上昇を2℃以内に抑えるために、低炭素社会どころか、今世紀後半には実質排出

ゼロの究極の脱炭素社会を実現することに国際社会が合意した。ただ、明るい未来がこれで開けたわけではない。各国の現状でのGHG (温室効果ガス) 削減目標を合計しても、まだ2℃目標達成にはほど遠く不十分である。各国の目標をどう上方修正し削減量を上積みしていくかは、今後に残された大きな課題だ。しかし、だからこそこの難題解決のために政府・非政府を問わずあらゆるステークホルダーの力、とりわけ市場メカニズムを通じた民間企業の力の発揮が期待されている。

憲章では、企業の革新力の発揮手段として、AIやロボットなどデジタル技術を有効活用したsociety5.0の実現を通じてのSDGsへの貢献を強調している。そもそもsociety5.0とは、日本政府が第5期科学技術基本計画 (2016年1月閣議決定) で掲げた日本の新しい成長モデルである。革新的技術を社会課題解決に有効活用することで、上記の脱炭素社会の実現も含め、一人ひとりのニーズにきめ細かく応えながら社会全体を最適化した、持続可能で包摂的な人間中心の社会が実現する、そのために企業は強みを生かして大きな貢献ができる、という考え方を示したものだ。

6. 誰ひとり取り残さない ～包摂的な社会の実現～

SDGsのもうひとつの根本理念である「誰ひとり取り残さない」に関して特に強調されているのは、昨今のG7やG20首脳宣言等でも頻繁に言及される、包摂的な経済成長である。この点に関して、国際NGOオックスファムが2017年のダボス会議に合わせて発表した、格差のデータがある。それによれば、世界で最も裕福な8人の資産額が、所得の少ない世界人口の半分36億人の資産額と同じだとし、この傾向は年々強まっているという。

そもそも持続可能な発展とは、国連ブルントラント委員会による定義の通り、「将来の世代がそのニーズを充足する能力を損なわずに、現世代のニーズを充足する発展」であり、環境だけでなく貧困問題の解消も定義に含んでいる。端的にいえば、環境問題と貧困問題の同時統合的な解決のことを指しており、SDGsはまさに具体的指標を明示してそれを目標化したものである。

いうまでもなく、気候変動に取り組みながら同時に貧困・格差問題を解決することは、短期的に実現可能ではないし、長期的にも、社会経済システムから人々の価値観まで、大きな変化を起こすべく社会全体で取り組むしかない。これはSDGsが世界に提起したことである。

貧困問題解決のためには、成長エンジンとしての経済成長が不可欠である。しかしその経済成長は包摂的なものでなければならない。企業として、デジタル技術をトランスフォーメーションの起爆剤にする中で、こうした側面にも注力して貧困・

格差を解消し、人権が実現された包摂的な社会の実現にどう貢献していくかは大きな課題である。

もうひとつ、人権の尊重には守りの側面、すなわち企業のバリューチェーン全体を通じて人権侵害を起こさない、加担しないという側面がある。ここで企業に求められるのが、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に明記された「人権デュー・ディリジェンス」である。人権尊重の基本方針を確立し、人権侵害を未然に防ぐ仕組みを組織内に確立し確実に運用する、取り組みは情報開示するとともに、万が一侵害の事実が発生した場合には迅速に対処する、こうした一連の取り組みを人権デュー・ディリジェンスという。今回の改定では、人権の条文（第4条）に関する実行の手引きの解説の中で、この点を含めた以下の3つをアクション項目に掲げて詳述している。

- 4-1 国際的に認められた人権を理解し、尊重する。
- 4-2 人権を尊重する方針を明確にし、事業活動に反映する（筆者注：この項において人権デュー・ディリジェンスを解説している）。
- 4-3 多様なステークホルダーと連携し、人権侵害を受けやすい社会的に立場の弱い人の自立支援を通じて、包摂的な社会づくりに貢献する。

経団連では、憲章改定を終えた後も引き続きその浸透に力を入れている。2018年6月からは教育・CSR本部をSDG本部と名称を変更し、より一層SDGs推進にドライブをかけている。

7. 日本企業の今後の取り組みへの示唆

(1) SDGsを経営に統合するうえでのトップの役割

ここまで、経団連企業行動憲章の改定経緯を歴史的にたどりながら、今や企業は、これまでにない長期的視野で大きな変化を起こすために、サステナビリティを経営に統合することが求められる時代になってきたことを述べてきた。CSRは単に社会からの信頼を獲得する手段から、持続可能な社会への大変革をリードするものへと変質してきている。それとともに、サステナビリティが企業価値を左右するプラス要因になりマイナス要因にもなる時代がやってきた。

憲章では、コミットメントとリーダーシップという経営トップの役割を強調している。SDGs実現への貢献を全面に押し出した憲章の精神を社内に浸透させるうえで、トップの果たすべき役割がますます大きくなった。それは、これだけ重要性を

増したサステナビリティの経営への統合に関して、経営としての方向性や優先順位を示すことは、もはやトップ以外にはなし得ないからである。

実行の手引きでは、経営トップの役割を以下のように述べ、自社のSDGsへの取り組みに関するリーダーシップ発揮を促している。

「経営トップは、（中略）企業行動憲章の精神およびSDGsの理念である『持続可能な社会の実現』に向けた企業活動について積極的に理解し、コミットメントを表明することが期待される。」

さらに、WBCSD（持続可能な発展のための世界経済人会議）が作成した「持続可能な開発目標CEO向けガイド」では、CEOの行動ポイントとして、自社内でのリーダーシップ発揮はもちろん、セクターレベルやポリシーレベル、つまり業界内でのリードや政策提言にも積極的に取り組むことを推奨している。大きなインパクトを生むことが求められるSDGsへの取り組みにおいて必要な、新たなリーダーシップ発揮のあり方を提言したものだ。

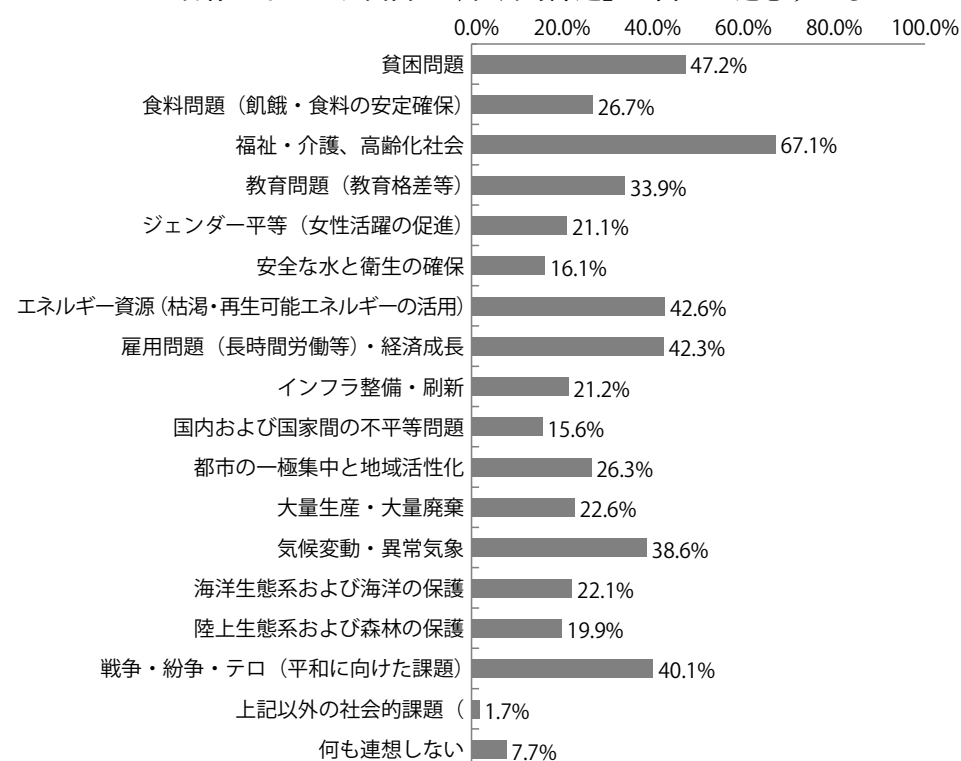
(2) ステークホルダーの期待とのギャップを埋める

SDGsに関する、一般市民と企業の関心事項の調査結果を比較してみると興味深い（図3-1、図3-2）。国内問題への市民の関心は高齢化、貧困、平和などであり、一方企業の関心は経済成長、環境、健康・福祉などとなっている。そもそも調査手法も設問も違うので、厳密な比較はできない。また、そもそも置かれた立場が違うので、関心事項が完全に一致することはあり得ない。それにしても、この関心ギャップは、企業がステークホルダーの期待の変化にもっと敏感でなければならないことを示しているのではないか。

長期的視点で社会課題の解決をめざすのが企業の現代的役割であるとするならば、なおさらのことである。企業の課題として、社会の期待やステークホルダーの声を事業に反映させる力、期待とのギャップを埋める力をもっと強化する必要がある。ステークホルダーの期待を把握して、それをサステナビリティの事業への統合プロセスに組み込む力を磨くことだ。そのためにも、社会的ニーズをキャッチするアンテナとしてのNPO/NGOをはじめ、幅広いステークホルダーとの対話には、これまで以上に積極的に取り組むべきであろう。

また関連して、国際的なステークホルダーの期待とのギャップが最も大きいのは、日本企業の人権に関する感覚であろう。実際、人権デュー・ディリジェンスを確立し実施している日本企業はまだごくわずかである。さらに、実行の手引きに書かれたように、人権侵害をしないという守りのリスク管理だけではなく、社会的弱者へのソリューションを提供し包摂的な社会をつくるという意味での人権尊重にも

図3-1 一般市民向けアンケート調査
SDGs17目標のなかで、国内の「社会的課題」と聞いて連想するもの

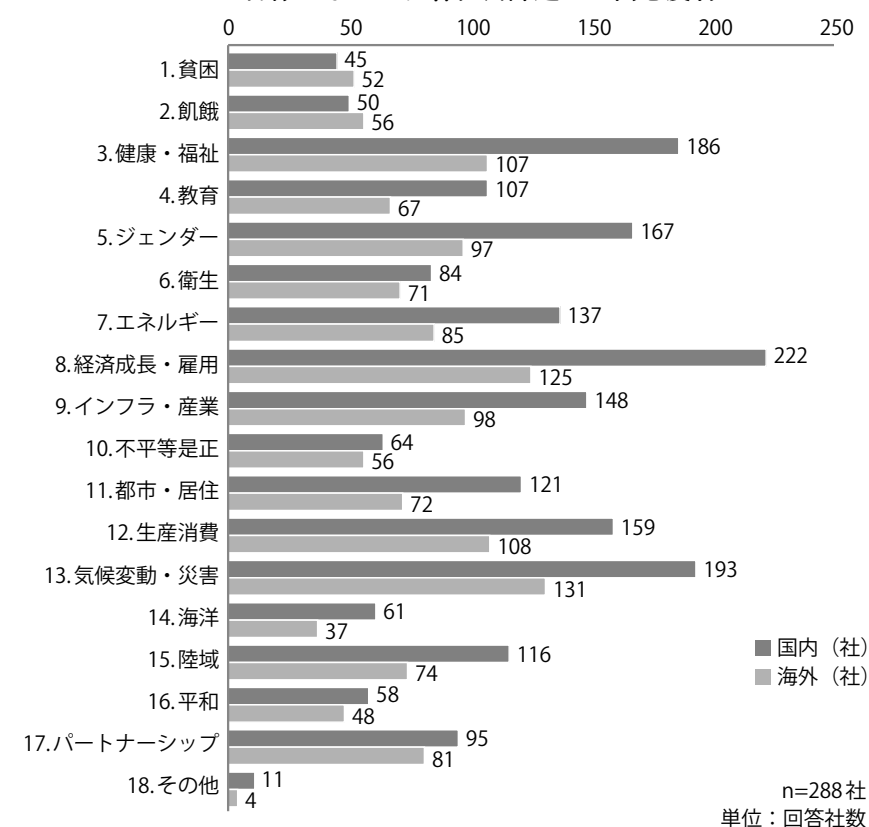


出典：「社会的課題・SDGsに関する意識調査」損害保険ジャパン日本興亜株式会社（2018年3月）

取り組んでいくことが推奨される。すでに、世界の先進企業はそれぞれの強みを生かしてこのアプローチで取り組んでいる。

ステークホルダーとして日本企業が最近強く意識しているのがESG投資家である。特に2015年にGPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）がPRI（国連責任投資原則）に署名してESG投資に積極的に取り組むことを表明して以来、遅ればせながら日本でも企業や機関投資家の間でESG投資への関心が急速に高まっている。しかし、スチュワードシップ・コードやコーポレートガバナンス・コードが奨励している、中長期的な企業価値向上をテーマにした企業と投資家の対話はまだ始まったばかりであり、双方が真の意味での対話力を高めていくにはまだ時間がかかるであろう。

図3-2 企業向けアンケート調査
SDGs17目標のなかで、各社会課題への関心度合い



出典：「CSR白書2018」第5回CSR企業アンケート 東京財団政策研究所 2018年

(3) SDGsの本質的理解が不可欠

SDGs時代の今、社会から求められている企業の役割を理解するためには、まずはSDGsそのものをしっかり理解することが必要だ。カラフルな17個のタイルを見て一生懸命目標を頭に入れるだけでは全く不十分だ。採択文書「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」全文をしっかりと読んで、その背景や根本理念、169の具体的なターゲット、実施手段などを深く体系的に理解することが必要となる。

注意深く読むとわかるのは、人権がSDGsにおいて通奏低音のような概念となっていることだ。現代社会の課題は、環境問題も超高齢化社会の問題も、もちろん貧困・格差の問題も、「人間が人間らしく尊厳をもって生きる」ために解決が必要なのであり、突き詰めて考えればすべて人権問題だ。そしてSDGsの17の目標は決して独立したバラバラな目標の寄せ集めではない。目標間の関連や相互依存関係に気

づかせてくれ、横軸を通してくれるのは、ほかでもない人権の尊重という視点だ。言い換えれば人間中心の未来社会にする、このことがSDGsを貫く根本思想である。革新的なデジタル技術の活用をテコにしたsociety5.0の実現を考えるうえでも、このことを基本に置く必要がある。

(4) 体系的なCSRの理解に立脚してSDGsに取り組む

企業行動憲章は経団連会員企業の申し合わせ事項である。そして会員企業は全10条をセットで受け入れなければならない。この点、憲章が依拠しているISO26000でも同じことが言える。ISO26000という環境・人権・労働慣行・公正な事業慣行など7つの中核主題は体系化された社会的責任の中核主題であり、そのすべてに取り組まなければならない。チェリーピッキングは許されないのだ。企業行動憲章の全10条と全く同じだ。

憲章10カ条を一体として受け止めたうえで、各社の実情に応じて具体的にどう取り組むかは、それぞれ企業が判断し、実行の手引きを参考として活用しながら創意工夫して取り組む。憲章本体と実行の手引きはそういう関係にある文書だ。

SDGsが大きなビジネスチャンスとして意識され、関心が高まっている。企業は自社のもたらすインパクトが大きい目標やターゲットに的を絞って取り組むことが奨励される。こうしてCSRの理解が、よりポジティブインパクトに重心が移り戦略性や社会的価値創造に傾く中で、ネガティブインパクトへの責任を含めた体系的なCSRの全体像を思い起こすことは極めて重要である。

SDGsが関心を集める中で、一部ではCSRは死んだ、という声すら聞こえるようになった。しかし、安易にSDGsに飛びついて、自社のSDGsへの貢献をアピールするためだけの目的で取り組み、CSRの基本を忘れるのはとても危険だ。SDGsに注力することはよいが、それはCSRの進化形として捉えるべきである。1991年に創設されて以来の企業行動憲章の進化の歴史はまさにそのことを物語っている。CSRの体系的理解、そしてSDGsの本質的理解がなければ、危うい。さもないと、PR戦術にすぎない「SDGsウォッシュ」だとの批判も免れないだろう。

世界のCSRの多様性

広田 真一

1. CSRをめぐる論点

CSR（企業の社会的責任）に関しては、長年にわたってさまざまな議論が行われてきた。「CSRの目的は何か、それは企業の将来の利益につなげるために行うものか、それとも社会に貢献すること自体が目的なのか」。「CSR活動とはどのような活動を指すのか、地域社会への寄付やボランティア等の社会支援を指すのか、それとも本業のビジネスを通じて社会問題を解決することも含まれるのか」。「CSRの目的と内容は世界各国で共通なのか、それとも国によって異なるのか」。「近年のグローバル化とともにCSR活動に変化は見られるのか」。「ESG投資はCSRにどのような影響を与えるのか」。

本稿では、世界の企業のCSRに関する最近10年間の学術的研究を振り返ることによって、これらの論点に答えを与えるを試みる。そのことを通じて、世界の企業のCSRが目的・活動内容等の点で多様であることを指摘する。そして、日本の企業のCSRを理解・評価する際にも、この多様性の観点から捉える必要があることを論じる。

2. 世界の企業の経営目的

「FedEx Corporationは、高付加価値の物流・輸送とそれに関連したサービスを提供することによって、株主に高いリターンを生み出します」¹

¹ 筆者の翻訳による。原文は“FedEx Corporation will produce superior financial returns for its shareowners by providing high value-added logistics, transportation and related business services through focused operating companies.” (<http://investors.fedex.com/company-overview/mission-and-goals/default.aspx>より)。

(FedEx CorporationのMission & Goalsの最初の文章より)

「ヤマトグループは、社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、より便利で快適な生活関連サービスの創造、革新的な物流システムの開発を通じて、豊かな社会の実現に貢献します」²

(ヤマトホールディングスのグループ経営理念より)

世界の企業のCSRをみる際には、そもそも「企業の目的」が世界中の国々でどのように考えられているのかという点から考察を始める必要がある。世界の企業は、それらが株式会社の形態をとっていたとしても、その目的は一樣ではない。

まず、株主の利益を最大にすることを第一義的な目標としている企業がある(株主主権型企業)。その一方で、株主だけでなく従業員・顧客・取引先・地域社会などのより広い範囲のステークホルダーの利益と満足を目指している企業がある(ステークホルダー型企業)。1つの国の中をみても、株主主権型と考えられる企業もあれば、ステークホルダー型に近いと考えられる企業もある。それと同時に、世界各国を観察してみると、国によってどちらのタイプの企業がより支配的かが異なることが知られている。

社会経済学者のHall氏、Soskice氏は、世界の資本主義は「自由な市場経済(Liberal Market Economies : LME)」と「コーディネートされた市場経済(Coordinated Market Economies : CME)」の2つのタイプに分かれることを主張している。この見方は「資本主義の多様性(Varieties of Capitalism)」と呼ばれている。³

LME(自由な市場経済)の国とは、経済・ビジネス活動が市場での取引を中心に行われる国である。金融取引の面では発達した株式市場があり、労使関係は契約ベースの労働市場で特徴づけられる。LMEの国の例としては、アメリカ・イギリス・オーストラリア・カナダ・ニュージーランドなどがあげられる。それに対して、CME(コーディネートされた市場経済)の国とは、組織・ネットワークを生かした形で経済・ビジネス活動が行われる国である。金融においては銀行が中心となり、労働に関しては共同体的労使関係が特徴である。CMEの国の例としては、ドイツ・日本・スウェーデン・スイス・韓国などがあげられる。

そして、LMEの国では、株主主権型企業が多くみられ、企業のパフォーマンス

² <http://www.yamato-hd.co.jp/company/philosophy.html>より。

³ Hall and Soskice (2001) を参照。

も当面の利益や株式価値で測られる傾向が強いことが知られている。一方、CMEの国では、ステークホルダー型企業が支配的であり、企業のパフォーマンスも企業の長期的な存続・成長やさまざまなステークホルダーの満足の点から評価される傾向がある。

上にあげたFedEx Corporationとヤマトホールディングスの経営理念は、同じ輸送業ビジネスであっても、LMEの国のアメリカの企業とCMEの国の日本の企業では、その経営目的が異なることを示している。FedExのMissionでは株主にリターンを生み出すことが第一義的な目標となっている。一方で、ヤマトの経営理念には「株主」という語は見つからず、サービスの買い手である顧客や広く社会全体が意識されていることがわかる。

3. CSRの目的

「われわれが環境浄化型技術に投資しているのは、それが売上・価値・利益を増加させると信じているからであり、(中略)それがトレンドイであるとか道徳的に正しいからというものではない」

(General Electric 前CEO、Jeffery Immelt氏)

「われわれは、産業人としての責任を自覚し、事業を通じて社会の発展と人々の幸福に向けて邁進する」

(パナソニック創業者、松下幸之助氏)⁴

企業が何のためにCSR活動を行うのかについては、これまで数多くの議論が行われてきた。そして、このCSRの目的に関しても、国によって支配的な考え方が異なることが知られている。⁵

まず、LMEの国では、CSR活動はあくまでも株主の利益を最大化するための手段・戦略であると捉えられることが多い。事実、経営学者のWitt氏とRedding氏が行った世界の企業の経営者へのインタビュー調査⁶では、アメリカの企業の経営

⁴ このJeffery Immelt氏と松下幸之助氏の言葉は、Witt and Stahl (2016) の論文の中に引用されているものを筆者が翻訳したものである。その引用の原文は、それぞれ、“We are investing in environmentally-cleaner technology because we believe it will increase our revenue, our value and our profits. … Not because it is trendy or moral.” (Immelt氏)、“Recognizing our responsibilities as industrialists, we will devote ourselves to the progress and development of society and the well-being of people through our business activities.” (松下氏) である。

⁵ Kang and Moon (2012) を参照。

⁶ Witt and Redding (2012) を参照。

者の次のような発言を紹介している。

「(企業は) 地域社会においてよき企業市民になりたい。それはよき企業市民となること自体がよいことだからではなく、もしそうならなければ何らかのペナルティを受け株主に利益を生み出すことができなくなるからである」。⁷

また、上にあげたGeneral Electricの前CEOのImmelt氏の発言も、企業の環境浄化型技術への投資があくまでも企業の売上・利益の増加を目的に行われていることを示している。したがって、LMEの国では、逆に株主の利益につながらないようなCSR活動は容認されない傾向がある。例えば、アメリカにおいては、企業の目的を株主の利益を高めることと考へ、他のステークホルダーの利益を考慮するのは、それが株主の長期的利益につながる時のみ許容されるというのが支配的な考え方である⁸。

それに対して、CMEの国では、CSRそれ自体を目的・価値と考える傾向がある。Witt・Redding両氏のインタビュー調査は、ドイツ・日本の経営者が社会に貢献すること自体をCSR活動の目的とみなしていることを報告している。また、上にあげたパナソニックの創業者松下幸之助氏の発言も同様である。つまり、CMEの国では、CSR活動は必ずしも株主利益とリンクしている必要はなく、それ自体に価値があると考えられてきた。

4. CSR活動の内容

「われわれは、2020年までに200の地域社会に2億ドルの寄付を行うことを約束する」⁹ (FedExのChairman and CEO、Fredrick W. Smith氏)

「(ヤマトグループ)の歩みは(中略)、「世のため人のため」という思いを持って、お客様の課題を解決しながら企業としての経済価値と社会価値を同時に実現

7 Witt and Redding (2012) の119頁の文章を筆者が翻訳したものである。原文は“You want to be a good citizen in the community, but not because good citizenship is good, but because if you are not a good citizen, you will be punished and you will not be able to make a profit for your shareholders.”である。

8 アメリカの会社法の標準的な解釈は、企業の目的は株主の利益を高めることであり、取締役が株主以外のステークホルダーの利害を考へるのはそれが株主の長期的利益につながる時のみ許される、というものである。Adams et al. (2011) の1332頁を参照。

9 筆者の翻訳による。原文は“we committed to giving \$200 million to 200 communities by 2020 as part of our FedEx Cares global giving initiative.” (2018 FedEx Global Citizenship Reportの9頁)

すること(中略)を追求してきた結果ともいえます」¹⁰

(ヤマトホールディングス社長、山内雅喜氏)

現代の企業のCSR活動は「社会貢献(支援)活動」、「製品・サービス提供活動」、「誠実な事業プロセスの維持・向上活動」の3つに分類できる¹¹。まず「社会貢献(支援)活動」とは、寄付や社員のボランティア参加などの活動であり、これが伝統的にCSR活動と呼ばれてきたものである。これに対して、「製品・サービス提供活動」「誠実な事業プロセスの維持・向上活動」とは、日常の事業を通じて社会課題を解決する活動であり、前者は製品・サービスの提供を通じて社会に価値を生み出す活動、後者は倫理的な行動や法令の遵守がそれにあたる。

経営学者らの研究によれば¹²、LMEの国の企業のCSR活動は、本業のビジネスとは切り離された金銭・物品の寄付、社員のボランティア参加などの「社会貢献(支援)活動」が多い。事実、上にあげたFedExのSmith会長の言葉は、同社のCSRレポートのChairman's Letterからのものであるが、そこでは同社のCSR活動として寄付が強調されている。さらにLMEの国では、CSR活動は企業の裁量に任されており、その活動の内容を株主に明示的に説明することが求められる(Explicit CSRと呼ばれる)。

それに対して、CMEの国の企業のCSR活動は、本業の事業活動に組み込まれたものが多いことが知られている。事実、上のヤマトホールディングスの山内社長の言葉は、同社のCSRレポートの「トップメッセージ」の中に見られるが、同社の「製品・サービス提供活動」を通じて顧客の課題を解決し社会に価値を生み出すことが述べられている。さらに、CMEの国では、一般に企業活動は(あえてCSRとは言わなくても)国の法令や社会的規範に従うことが求められる(Implicit CSRと呼ばれる)。これはまさにCSR活動の分類の1つの「誠実な事業プロセスの維持・向上活動」にあたる。事業活動に組み込まれた社会課題の解決、これがCMEの国でよくみられるCSRの形である。

以上で述べてきたLMEの国とCMEの国のCSRの違いをまとめると表1のようになる。

10 ヤマトグループCSR報告書2017、5頁。

11 金田(2014)の分類に従う。ただし、金田(2014)では1つ目の活動(寄付や社員のボランティア参加などの活動)を「社会貢献活動」と呼んでいるが、「社会貢献」というのは一般的な用語であるため、本稿ではその意味をより明確にするために「社会貢献(支援)活動」と呼ぶことにする。

12 Chapple and Moon (2005)、Kang and Moon (2012)、Matten and Moon (2008)を参照。

表1 国によるCSRの違い

	自由な市場経済 Liberal Market Economies (LME)	コーディネートされた市場経済 Coordinated Market Economies (CME)
国	アメリカ、イギリス、オーストラリア、カナダ、ニュージーランドなど	ドイツ、日本、スウェーデン、スイス、韓国など
企業の目的	株主の利益最大化	ステークホルダー（株主、従業員、顧客、取引先、地域社会など）の利益と満足
CSRの目的	CSRは株主利益最大化のための手段・戦略	CSRそれ自体に価値があると考え
CSR活動の内容	ビジネスと切り離された社会貢献（支援）活動	事業活動に組み込まれた社会課題の解決
CSRは明示的か？	明示的（Explicit CSR）	非明示的（Implicit CSR）

このように、LMEの国とCMEの国にはそれぞれのCSRの特徴がある。このことは、世界のCSRが一様なものではなく、そこに多様性があることを示している。

5. 株式市場のグローバリゼーションとESG投資の影響

またその一方で、最近の株式市場のグローバリゼーションの進展とESG投資の拡大は、LME、CMEの国のそれぞれにおいて、企業のCSR活動に変化を引き起こしている。

まず、株式市場のグローバリゼーションによって、CMEの国においても、株主の企業経営への影響力が強くなってきている。各国の株式市場で機関投資家の重要性が高まり、物言う株主の力が増してくるにつれ、CMEの国においてもCSRを「株主利益最大化のための手段」と考える見方が強まってきている。そして、CSR活動の内容を株主に詳しく説明することが必要となり、各企業はCSRレポートを発行・充実するなどして、近年はCSRをより明示的なものへと変化させている。

一方、LMEの国でも大きな変化が起こっている。それは株式市場においてESG投資が大きな流れとなっていることである（アメリカでは全運用資産の約2割がESG投資と言われる）。ESG投資においては、企業の持続的成長（サステナビリティ）の観点から、企業には本業の事業活動において環境・社会問題等に対応することが求められる。これによって、LMEの国においても、CSRが日常の事業に組み込まれた形で行われるケースが増えている。事実、FedEx CorporationやGeneral ElectricのCSRレポートにも、事業活動とリンクした形でのCSR活動が紹介されている。

しかし、こうした近年の変化があるとはいえ、世界の企業のCSRに多様性があ

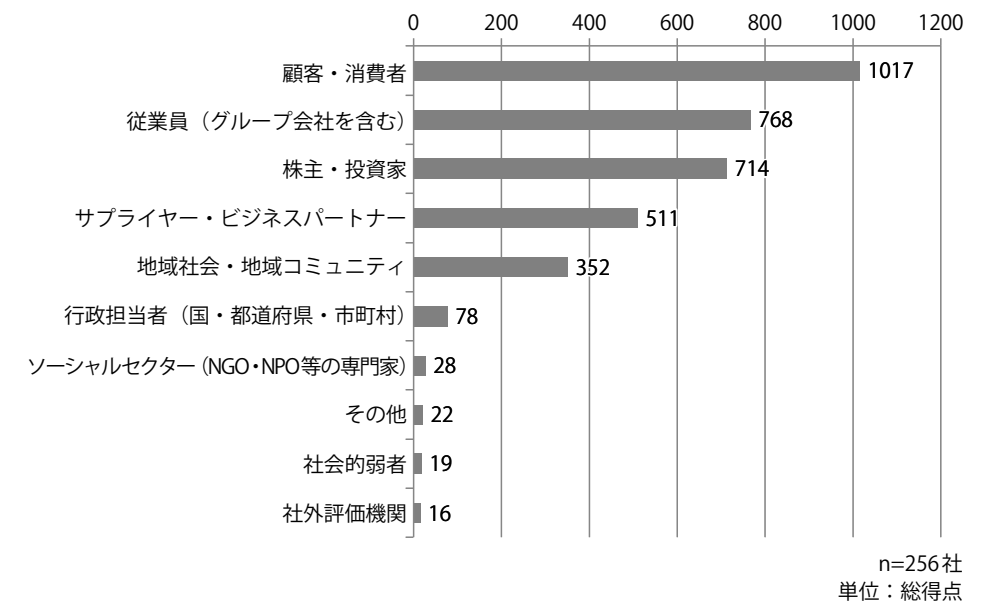
ることには変わりがない。各国の企業のCSRを見るにあたっては、この「世界のCSRの多様性」を念頭に置いたうえで、その活動を理解・評価する必要がある。

6. 日本のCSR

それでは最後に、日本企業のCSRを「世界のCSRの多様性」の観点から捉えてみたい。結論から言えば、日本企業のCSRは表1のCMEの国のCSRの特徴を備えている。

まず、企業の目的であるが、日本企業は伝統的に株主主権型企業というよりステークホルダー型企業であると考えられてきた¹³。事実、今回の東京財団政策研究所のCSRに関するアンケート（『第5回CSR企業調査』）の結果からもそれがうかがえる。『第5回CSR企業調査』のIIの（7）には、「あなたが重要だと考えるステークホルダーを5つ選択し、その5つのステークホルダーに優先順位をつけてください」という設問がある。その設問への回答結果をまとめたものが図1である。

図1 日本企業のステークホルダーの優先順位



出所：東京財団政策研究所

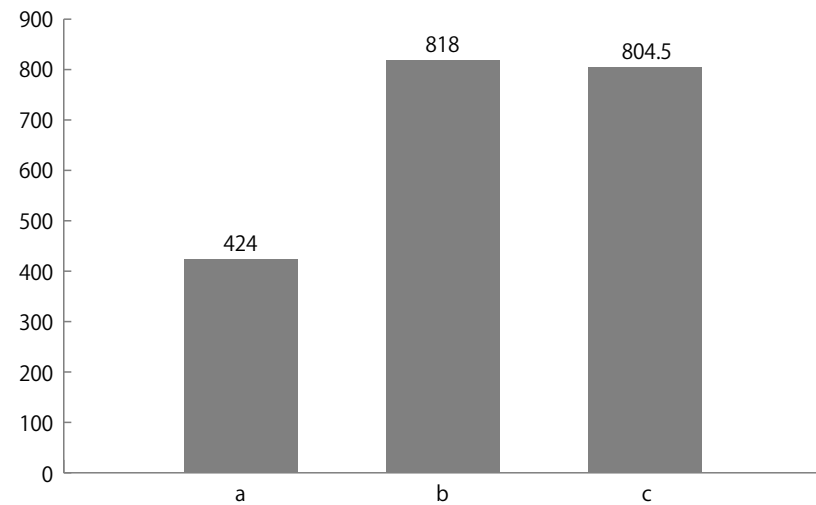
¹³ これに関しては、Yoshimori (1995) のアンケート結果が有名である。また、日本企業に関するより最近のアンケート結果、インタビュー結果、経営理念の分析に関しては、広田 (2012) を参照していただければ幸いである。

図1を見ると、日本企業のステークホルダーの優先順位は、「顧客・消費者」→「従業員」→「株主・投資家」→「サプライヤー・ビジネスパートナー」→「地域社会・地域コミュニティ」の順となっている。このことは、日本企業の経営目的が、単に株主利益最大化というより、さまざまなステークホルダーの利益と満足にあることを示している。

次に、CSRの目的に関しては、前にあげたWitt・Redding両氏の世界の企業の経営者へのインタビュー調査¹⁴において、日本は他国（アメリカ・ドイツ・韓国・香港）に比べて、社会に貢献すること自体を目的としてCSRを行っている企業の割合が最も多いことが報告されている。

さらに、日本企業のCSR活動の内容は、寄付等の社会貢献（支援）活動よりも、本業の事業活動に組み込まれたものが主となっている。今回の『第5回CSR企業調査』のIの（4）には、CSR活動の形（a. 寄付等の社会貢献（支援）活動、b. 事業プロセスや雇用等を通じた社会課題解決、c. 製品・サービスの販売等を通じた社会課題解決）を尋ねる設問がある。その回答結果をまとめたものが図2である。

図2 日本企業のCSR活動の内容



- a. 金銭や物品の寄付、無償提供、社員のボランティア参加などといった社会貢献（社会支援）活動を通じた社会課題解決
- b. 調達、製造、物流などといった事業プロセスや雇用・人事管理を通じた社会課題解決
- c. 社会課題解決に直接的に寄付する製品・サービスの研究開発や販売を通じた社会課題解決

n=279社
単位：回答数

出所：東京財団政策研究所

14 Witt and Redding (2012) を参照。

この結果を見ると、a. 寄付等の社会貢献（支援）活動、よりも、b. 事業プロセスや雇用等を通じた社会課題解決、c. 製品・サービスの販売等を通じた社会課題解決、を回答する企業が多いことがわかる。このことは、日本企業のCSRが、ビジネスと切り離された社会貢献（支援）活動よりも、本業の事業活動を通じて社会課題を解決する活動の方が主であることを示している。また、そもそもステークホルダー型企業である日本企業は、そうした活動をいわゆる「CSR活動」としてそれほど意識・明示してこなかったと考えられる。¹⁵

以上のことからすると、日本のCSRはまさにCMEの国のCSRの特徴を備えており、それはアメリカ等のLMEの国のCSRとは目的・内容ともに異なっているということである。

前に述べたように、近年、ESG投資の拡大によって、LMEの国のCSR活動の内容もCMEの国のそれ（企業の持続可能性を目的とした事業活動に組み込まれた形でのCSR）にシフトしてきている。したがって、これまでに日本企業が行ってきたCSR活動（本業を通じた社会課題解決）は、今後は世界のCSRの大きな流れになると予想される。

ただし、日本においても、今後も外国人投資家（株主）は強い影響力をもち、またESG投資もよりメジャーなものになっていくと考えられる。したがって、これらの投資家に理解を得るために、日本企業が自らのCSR活動を（複数の言語で）より明示的に情報発信することが求められる。

【参考文献】

金田晃一（2014）、「企業経営とCSR」『CSR白書2014』東京財団、177～183頁。
 広田真一（2012）、『株主主権を超えて：ステークホルダー型企業の理論と実証』東洋経済新報社。
 Adams, R. B., A. N. Licht, and L. Sagiv (2011), "Shareholders and stakeholders: How do directors decide?" *Strategic Management Journal* 32, pp. 1331-1355.
 Chapple, W. and J. Moon (2005), "Corporate social responsibility (CSR) in Asia," *Business and Society* 44, pp. 415-441.
 Hall, P. A. and Sockice, D. (Eds.) (2001), *Varieties of capitalism: The institutional*

15 事実、Jackson and Bartosch (2017) は、日本においては、CSRという用語は「西洋の概念を輸入したもの」とみなされてきたこと、そしてその一方で、日本企業は日本の文化・制度の中でステークホルダーへの責任を非明示的な形で果たしてきたことを述べている。例えば、彼らの研究は、日本企業の従業員への雇用保証の程度が極めて高いことを示している。彼らの分析によれば、2002年～2014年の間に、従業員の解雇をアナウンスした企業の割合は、日本が2.7%、イギリスが7.7%、フランスが11.5%、アメリカが11.6%、ドイツが12.9%と日本が最も低い（ちなみにOECD諸国の平均は8.4%）

- foundations of comparative advantage*, Oxford: Oxford University Press.
- Jackson, G. and J. Bartosch (2017), "Understanding corporate responsibility in Japanese capitalism: some comparative observations," INCAS Discussion Paper Series 2017 #4.
- Kang, N. and J. Moon (2012), "Institutional complementarity between corporate governance and corporate social responsibility: A comparative institutional analysis of three capitalisms," *Socio-Economic Review* 10, pp. 85-108.
- Matten, D. and J. Moon (2008), "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility," *Academy of Management Review* 33, pp. 404-424.
- Witt, M. A. and G. Redding (2012), "The spirits of corporate social responsibility: senior executive perceptions of the role of the firm in society in Germany, Hong Kong, Japan, South Korea and the USA," *Socio-Economic Review* 10, pp. 109-134.
- Witt, M. A. and G. K. Stahl (2016), "Foundations of responsible leadership: Asian versus Western executive responsibility orientations toward key stakeholders," *Journal of Business Ethics* 136, pp. 623-638.
- Yoshimori, M. (1995), "Whose company is it? The concept of the corporation in Japan and the West." *Long Range Planning* 28, pp. 33-44.

ESG時代・SDGs時代のCSRとは

——アウトサイド・インによる「変革」の重要性

森 撰

1. CSRの構造と領域はいまだに曖昧な点も

CSR（企業の社会的責任）の定義については、2010年に発行されたISO26000で明確になされた。すなわち、

組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して、次のような透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任

- ・健康及び社会の繁栄を含む持続可能な発展への貢献
- ・ステークホルダーの期待への配慮
- ・関連法令の遵守及び国際行動規範の尊重
- ・組織全体に統合され、組織の関係の中で実践される行動

——である。

だが、いまなおCSRと社会貢献領域（寄付やボランティアなど）を同一視したり、単なるコストセンターと考えたりする経営者は、少なくない。この数年のサステナブル投資の流れの中で、E（環境）、S（社会）、G（ガバナンス）を重要視したり、SDGs（持続可能な開発目標）をサステナビリティ報告書に取り入れたりする動きはあるものの、本格的なCSRの社内浸透や社員の意識改革にまで踏み込んでいる企業はまだ少ない。

一方、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）によるPRI（責任投資原則）の署名（2015年）をきっかけにESG投資が日本でも急速に拡大している。短期的成果や財務パフォーマンスだけでなく、中長期視点やESGなどの非財務情報の重要性が高まる中、いま一度、CSRの定義と機能、領域を改めて明確にすることが重要になってきた。

本稿では、これまで曖昧だった面がある「CSRの構造と領域」を改めて明らかにするとともに、ESG時代・SDGs時代にふさわしいCSRの取り組みとは何かを

探っていききたい。

2. ネスレや積水化学工業は独自のCSRピラミッド

Corporate Social Responsibility という言葉を世界で初めて論文で使ったのは、イギリスの経営学の泰斗、オリバー・シェルドン（1894～1951）である。1924年に執筆した論文『経営の哲学』で「社会への奉仕は産業の主たる動機であり、基礎である」と説いた。

経営学者のピーター・ドラッカーも最も有名な著書『マネジメント』（1973年）で、第4章をまるまる「企業の社会的責任」に充てた上、企業の社会的責任について「第一に、自らの活動が社会に対して与えるインパクトから生ずる。第二に、自らの活動とは関わりなく社会自体の問題として生ずる」と論じた。

このうち前者については、廃棄物や騒音、公害などネガティブなインパクトについては企業や組織に積極的に解決を促したが、後者のように、人権や貧富格差など社会全体が抱える課題については、むしろ消極的な姿勢であったとされる。

アメリカでのCSR研究の第一人者とされたのは、ジョージア大学経営大学院のアーチャー・B・キャロル教授で、90年代に「フィランソロピー」（慈善）をCSRに統合した概念図を発表した。（図1参照）

キャロルは、四層のピラミッド図を使い、最もベーシックな領域として「経済的責務」（雇用や納税などの経済的責任）、その上に「法的責務」（いわゆる法令遵守）を置いた。さらに、倫理的責務（法的水準を超える領域）を位置付け、その上に、「個々の企業の裁量に委ねられ、参画しなくとも非倫理的とされない領域」として「裁量的責務」を掲げた。

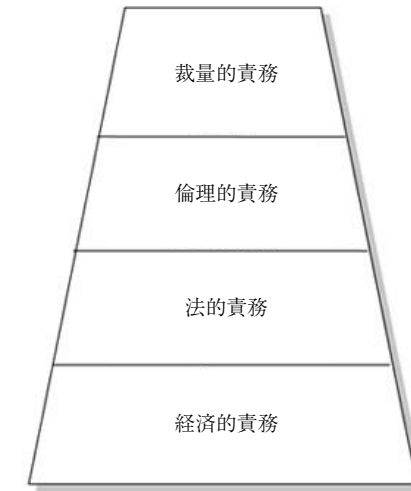
CSRの概念を三角形で表す手法は、その後、多くのグローバル企業も取り上げ、独自のピラミッド図が数多く生まれた。ここではネスレと積水化学工業を紹介する。

ネスレのピーター・ブラベックCEO（当時）は2007年ごろ、CSV（共通価値の創造）を社内で提唱し、それを2011年にマイケル・ポーター・ハーバード大学ビジネススクール教授が論文化したことで知られる。このCSVの発想は、今なお世界の経営者に少なからず影響を与え続けている。

ネスレの社会ピラミッド（図2）は、一番下の第1層に「コンプライアンスと人権」を置き、第2層に「環境の持続可能性」を、そして最上位の第3層に「CSV」を置いた。

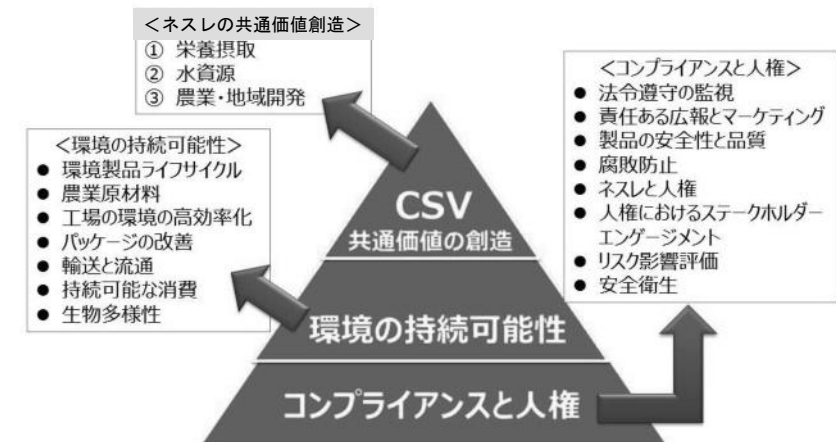
このピラミッド図の主意は、CSVを実現するためには、コンプライアンスと環境への配慮が欠かせないというものだ。同社の製品の多くは、コーヒー豆やカカオ

図1 キャロルの四層のピラミッド図



出所：Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons* (July-August, 1991). をもとに著者作成

図2 ネスレの社会ピラミッド

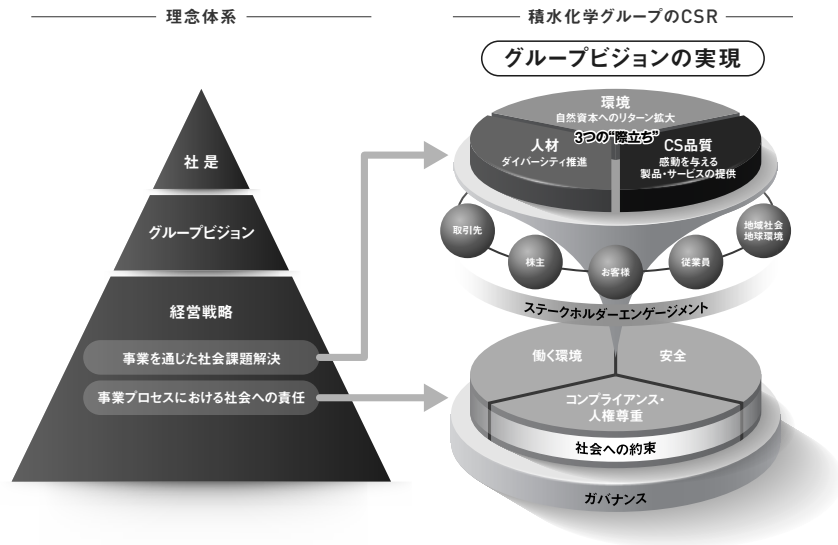


出所：Nestlé 「Creating Shared Value and meeting our commitments 2012」を基に下田屋毅氏作成

など熱帯地域の第一次産品に依存しており、そのサプライチェーンにおいて人権問題や、気候変動への対応は同社の将来の成長に大きな影響を与える要因であることを、この図は物語っている。

積水化学工業は2017年に新たなCSR概念図を策定した。同社のピラミッド（図3）は、「理念体系」（図の左側）と「CSR概念」（図の右側）を統合した形だ。ベースとなる経営戦略の中には「事業プロセスにおける社会への責任」と「事業を通じ

図3 積水化学工業のCSR概念図



出所：積水化学工業

た社会課題解決」が含まれている。2017年には統合思考のための組織変革を行い、経営戦略部にCSR経営と環境経営を取り込んだ。

3. CSRの構造と領域を4つの象限で表現

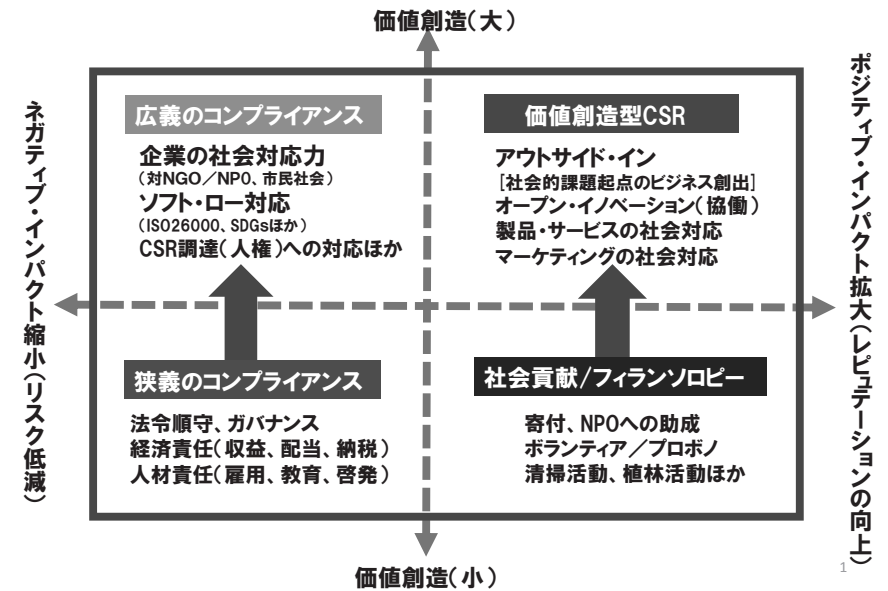
このように、各社のピラミッド構造は少しずつ異なっている。業種や事業領域、社会的背景などが異なるからであり、それは当然のことだが、こうした「百花繚乱」の状況がCSRの全体像を俯瞰する上で妨げになっていた面は否めない。

そこで、弊社オルタナ総研の川村雅彦所長・首席研究員と筆者が共同で作成した「CSRの構造と領域図」(図4)を紹介し、批判を仰ぎたい。この図はピラミッド型(三角形)ではなく、4つの象限からなる四角形だ。

まず、第3象限(左下)は「狭義のコンプライアンス」。日本ではコンプライアンスを「法令遵守」と訳すことが多いが、専門家の間では「それは一部に過ぎない」との見解が主流だ。

コンプライアンスとは「法令遵守」のほか、社内規範やマニュアルの遵守と、社会の常識・良識などの「社会規範の遵守」に配慮し、ステークホルダーや社会からの要請に対応することまでを指す(『新]CSR検定3級公式テキスト』第1章5項「コンプライアンスの本質」=田中宏司著)ことが常識になっている。

図4 CSRの構造と領域図



出所：[新]CSR検定2級テキスト(2017改訂版)

こうした企業の社会対応力、すなわちソフト・ロー対応(法令以外の規範や要請に対応すること。ISO26000やSDGsなどを含む)やサプライチェーンの人権問題などCSR調達としての対応を、「広義のコンプライアンス」として第2象限(左上)に位置付けた。

この領域は、ドラッカーが定義した「企業の社会的責任」の2つ目の項目に当たると言ってもよい。当時、ドラッカーはこの部分の対応について積極的ではなかったが、いまやISO26000やSDGsなど社会からの要請が1980年代とは比べ物にならないほど大きいため、企業は対応しなければ自らが存続できない状況に変わった。このような変化は、社会の状況が企業や組織のCSRの領域を大きく変える典型的な事例であろう。

第4象限(右下)は「社会貢献/フィランソロピー」だ。伝統的な寄付行為、NGO/NPOへの助成、ボランティア、清掃活動、植林活動などを指す。近年では税務やウェブ制作技術など、個人の資格や技術を使ってNGO/NPOに貢献する「プロボノ」などの形態も日本で広がってきた。

4. 「アウトサイド・イン」の重要性高まる

第1象限（右上）には「価値創造型CSR」の領域を設定した。「価値創造型CSR」は「CSV」とほぼ同義だ。このうち「アウトサイド・イン」は最も重要な概念で、SDGsのビジネス指南書的な存在である「SDGsコンパス」も言及している。

「アウトサイド・イン」とは社会を「アウト」、企業・組織を「イン」と見立てて、これまでの「プロダクト・アウト」「マーケット・イン」を補完する存在として、社会課題の解決を起点にした新たなマーケットの創出を意味する。

「アウトサイド・イン」の最大事例はトヨタ自動車によるハイブリッド車「プリウス」の開発と市場投入であろう。1997年の気候変動枠組条約締約国会議（COP3、京都会議）に合わせて発売し、その後、日本や世界で年間で最も売れた乗用車になった。

この「CSRの構造と領域図」を縦軸に沿って半分に切ると、右半分（第1象限と第4象限）は、企業や組織にとって社会からのレピュテーションの向上など「ポジティブ・インパクト」の拡大が期待できる領域だ。そして、左半分（第2象限と第3象限）は、ドライバーが指摘したようなネガティブ・インパクトの低減を図るエリアだ。企業や組織にとっては、ネガティブ・インパクトの縮小に向けた努力が、自組織のリスクを低減する作業にほかならないのは言うまでもない。

この図を横軸に沿って上下に分けると、上半分（第1象限と第2象限）は企業にとって価値創造を期待できる領域になり、下半分（第3象限と第4象限）は価値創造があまり期待できない部分と言える。

ここで議論になるのが、「社会貢献/フィランソロピー」の位置付けだ。価値創造型CSRやCSVに重きを置く経営者や投資家の中には「社会貢献は企業に価値を生まないので無用だ」と主張する人もいる。

ある企業のCSR担当者は、ESG投資を担当するアナリストからヒアリングを受け、「貴社の社会貢献活動が価値創造を生まないのであれば、それはコストと見なします」と言い放たれたという。

筆者は、「社会貢献/フィランソロピー」の領域をコストとしか見ない考え方には抵抗がある。日本では多くのNGO/NPOが企業からの寄付や助成に頼っている現実があり、寄付が大きく減らされた場合に、その活動が行き詰まることは明白だからだ。

もちろん、日本のNGO/NPOもアメリカやヨーロッパのように、個人からの寄付を増やす努力をすべきだが、状況は早急には変わらない。NGO/NPOは、企業の委託を受け、社会的課題の解決に努力している面もある。

「CSRの構造と領域図」のもう一つの特徴は、第4象限から第1象限に、第3象限から第2象限に伸びる「矢印」だ。これは「社会貢献も大事だが、今後は価値創造型CSRも目指すべき。法令遵守も大事だが、今後は社会対応も強化すべき」というメッセージを込めている。

「アウトサイド・イン」でもう一つ興味深い事例はオムロンである。同社の立石一真創業者は1959年、「われわれの働きでわれわれの生活を向上しよりよい社会をつくりましょう」という「社憲」を定めるとともに、顧客ニーズから一歩踏み込んだ「社会ニーズ」への対応を社員に呼び掛けた。

その精神によって、交通信号制御システム、駅の自動改札機、金融機関のオンラインATM（現金自動預払機）、高速道路交通管制システム、電子体温計など、さまざまな社会的課題を解決するようなサービスが生まれた。同社は今、第三者機関による「サステナビリティ評価」を業績評価に盛り込み、取締役・役員の中長期業績連動報酬に反映させている。

経営陣がサステナビリティ（非財務指標）と財務指標の両立を明確に掲げることで、社員一人ひとりも単に売上高や利益を追うのではなく、社会との共生を見据えた行動規範が浸透しているという。

CSRやアウトサイド・インの取り組みは、なにも大企業によるものだけではない。弊誌『オルタナ』が2018年3月に開催した「第2回グリーン・オーシャン大賞」（社会的課題の解決を起点にしたビジネスモデル表彰）では、萱葺屋根の技術を保存したり、地域と萱の生産で協働する「山城萱葺」（京都府城陽市）に環境大臣賞が授与されたほか、買い物難民問題の解決のために移動スーパーを展開する「とくし丸」（徳島市）など、数多くの中小企業の事例が発表された。

5. SDGsの取り組みは「参照」から「変革」へ

いまやSDGsは、アウトサイド・インだけでなく、企業のCSRの取り組みにおいて、大きな影響力を発揮し始めたと言ってよい。政府がSDGs推進本部を立ち上げたほか、日本経団連が企業行動憲章の改訂（2017年11月）においてSDGsを大きく取り込んだことも影響した。SDGsが国連で採択されたのは2015年9月だった。2018年の秋でそれから3年が経つ。当初の3年は、SDGsの17ゴールのうち自社事業に関係がありそうなものを選び、サステナビリティ報告書やCSRレポートに、そのピクトグラム（絵文字）を貼りつけていけば評価された面がある。

だが、今後は、特にグローバル企業にとっては、こうしたレファレンス（参照）の作業だけでは、社会や投資家から評価されるのは難しい。自社事業に社会的課題

解決の視点を組み込み、事業や組織を「変革」していくことが必要だ。

その意味で、社会課題の解決を起点に置いた「アウトサイド・イン」ビジネスの掘り起こしが急務だ。それも旧来のビジネスの延長線上にある「リノベーション」ではなく、旧来ビジネスとは領域も手法も違う「イノベーション」をどう起こすかが問われている。さらに企業は今、社会からも投資家からも、長期目標の設定と、それに向けたロードマップづくりが求められている。

日本企業で最も有名なのはトヨタ自動車の「環境チャレンジ2050」だろう。1) 2050年に新車のCO₂を2010年比で90%削減する、2) クルマの素材製造から部品・車両製造、走行、廃車までの全ての工程を含むライフサイクルの全体で、CO₂ゼロに近づけるを目指す——など6つの目標を掲げた。

これは、トヨタ自動車が2050年に向けて、従来型のガソリン・ディーゼル車やハイブリッド車から、EV（電気自動車）やFCV（燃料電池自動車）などに事業領域を大きくシフトすることを意味する。

これはトヨタ自動車だけでなく、全世界的な潮流であり、自動車の部品メーカーにとっては死活問題だ。トップメーカーの長期目標に合わせて自社の事業を変革し、イノベーションを起こさないと存続できない。SDGsは本来的に、このように企業の存続に関わる大きな社会変革の潮流を示唆しているのである。

6. サステナビリティを掲げるブランドは成長が早い

グローバル企業の間では、このような長期目標を打ち出す事例が相次いでいる。玩具のレゴ社（デンマーク）は、2030年までにレゴブロックの素材にプラスチックを使うのをやめて「持続可能な新素材」に変えると発表した。そのために、今後15年間で10億デンマーク・クローネ（約186億円）を新素材開発のためのプログラムに投資する。

ユニリーバが2010年に発表した「サステナブル・リビング・プラン」は、「売上高を2倍に。環境負荷を2分の1に」する計画だ。2017年時点で、同社の400ブランドのうち、サステナビリティを中核に置く26のブランドは他のブランドに比べて46%早く成長しているという。

アパレルのH&M（スウェーデン）は、2030年には使用原料を「100%サステナブル」な素材とする目標を掲げた。海洋に投棄されたプラスチックのリサイクルを原料とする再生ポリエステル「バイオニック」や、オーガニックシルク、オーガニックリネンなども増やしていく。

いま世界でCSRリスクとして最も問題になっているのは「プラスチックごみ」

だろう。ストロー、レジ袋、ペットボトルなどリサイクルされないプラスチックごみによる海洋汚染が各国で問題になり、さらには海を漂っている間に砕けて細かくなった5 mm以下の「マイクロプラスチック」を海鳥や魚が食べ、海洋生態系に多大な影響が出ている。

イギリスのマクドナルドは2018年3月、国内の1300店舗でプラスチックのストローの提供を止め、試験的に紙のストローを使用すると発表した。アメリカ・ワシントン州シアトル市は2018年7月から、プラスチック製ストローやフォーク、スプーンの提供を禁止する。レジ袋については小売業に対し、あらゆるプラスチックバッグ（日本でいうビニール袋）の提供を禁止。大型の紙袋についても5セントの課金を求める方針だ。サンフランシスコ市も、世界の大都市としては初めて、ペットボトル飲料水の販売を公用地で禁止する条例を可決した。

日本では今後、どのような動きになるのだろうか。特にプラスチック製造・販売関連の企業にとっては、この流れは本業にとって大きな「逆風」に映るかもしれない。

しかし、企業にとっては、こうした社会的課題を新たな製品やサービスなどビジネスで解決できるチャンスでもある。例えば、ストローの原料を石油由来以外の原料のものや、リサイクル可能なものに変える。ストローを完全回収の上、ペレットに加工してサーマルリサイクル（燃焼）する。あるいは、ストローを使わなくても心地よくドリンクが飲める新たなツールを開発する——などが考えられる。

日本では急激な環境規制を国民は望んでいないと思う意見もある。だが、2020年の東京オリンピック・パラリンピックで来日した外国人が日本のプラスチック製品やペットボトルを見て、国際的な批判につながる可能性は否定できない。

また、日本企業がグローバル展開をしているのであれば、あるいはその下請け企業であるのであれば、プラスチックをCSRリスクと認識できないことは、海外ビジネスにおいて大きなビジネス上のリスクを抱えることになる。

こうした事態を事前に察知し、早めに対応すれば、自社ビジネスのリスクを低減するとともに、新規事業を開発できるチャンスが生まれる。それこそが、企業がCSRに取り組む最大の意義であろう。

第 3 部

企業事例

株式会社サカタ製作所

社員が「自走」する社内風土を醸成するマネジメント——社会に貢献する会社を目指して

創業：1951年9月
 本社所在地：新潟県長岡市
 資本金：1,320万円（2018年5月時点）
 売上高：4,225百万円（2017年12月時点）
 従業員数：150人（2017年12月時点）
 URL：http://sakata-s.co.jp/
 事業内容：金属製品製造
 社是：一、社会性に勝る方針は無し
 二、教育に勝る業務は無し
 三、サカタは開発、製造、販売を行うサービス企業である
 四、会社は公器である

株式会社サカタ製作所は、1951年創業の長岡市に本社を構える、産業用屋根に特化した取り付け金具の専門メーカーである。主力商品の1つである金属屋根部品は国内トップシェアを誇り、空港ターミナル・展示会場・工場などの大規模建造物や、災害時の仮設住宅にも使用されている。社会インフラを支えるうえで欠かせない製品として、耐久性などの品質の向上を常に追求している。製品開発においては、過酷な現場で作業する方の負担軽減だけでなく、作業時間が減ることで労働生産性の向上・働き方改革につながると考え、施工性の向上も重要な要素と考えている。そのため、サカタ製作所では、製品に対する改良要望・クレームだけでなく、自社製品とは直接関わりがないような施工時の苦労話も次の製品開発のヒントとして聞き逃さない。

このように、厳しい建築現場で作業者が抱える課題に対し、ものづくりを通して、課題解決に取り組んでいるサカタ製作所は、地域に対しても多様な社会貢献活動を積極的に行ってきた。さらにここ数年、顧客や社会に貢献することに加え、自社の職場環境が「働きやすい職場」であることが重要であるとの考えのもと、さまざまな改革を行ってきた。

地域・社会貢献～地域、人、コミュニティがあつてこそ企業は存在

サカタ製作所では、「地域、人、コミュニティがあつてこそ企業は存在します」

との考えのもと、地域・社会貢献活動に積極的に取り組んできた。1995年の阪神・淡路大震災に際しては、仮設住宅のニーズに応えるため、短期アルバイトを求人して工場をフル稼働。被災地への部品供給への理解を地元に求めた。また2004年の新潟県三条市を襲った水害では、被災者への救援物資提供のために倉庫をストックヤードとして開放し、無料フリーマーケット「楽市楽座」として多くのメディアにも取り上げられた。

2011年の東日本大震災では、サカタ製作所本社の近くにも避難所が開設され、南相馬市より、80名の方が避難されてきた。社員が差し入れを持って避難所を訪ね、話を伺ったところ、被災者の方々が口にしたのは、仕事に対する不安、これからの生活に対する不安だったという。会社に戻ると各部署の責任者を集め、「自分たちにできることはないか」と検討を始めた。そこで、被災地で急務となっている仮設住宅建設に必要な屋根金具製作の内職作業を高い賃金で依頼することを考えた。しかし、避難されている被災者の方に仕事を依頼するという前例のない提案に、1企業の利益追求だと考える行政は首を縦に振らなかった。それでも被災者が困っているのだから何とかしたいという思いで再三掛け合い、ようやく作業内容の説明会を開いて良いというところまでにこぎつけた。避難所で説明会を開くと、20人余りの方が参加を希望してくれた。参加者からは「収入につながるだけでなく、避難所にいながらも復興に参加している一体感が得られる」といった嬉しい言葉もいただいた。これは、地震や水害の多い新潟の企業だからできたこと、その速やかな意思決定がなし得たことであるとサカタ製作所では自負している。

図表1 避難所での作業の様子



出所：同社

経営危機をきっかけにした、働き方改革

サカタ製作所は、残業ゼロの取り組み、子育て支援や副業の容認をはじめとした働き方改革に加えて、社員の健康増進・運動機会の増加などにも継続的に取り組み、外部からも、「ホワイト企業アワード」¹など、2014～2018年の5年間で14もの賞を受賞している。この背景には、ひたむきに「いい会社にしたい」と社員一人ひとりが主体的に考え、日々取り組んでいることが、結果として社会課題に向き合うことにつながっている。この「一人ひとりの社員が主体的に動く」というところが、サカタ製作所の強みなのである。

では、どのようにして社員が主体的に動く風土が醸成されたのか。社長が今も変わらず大切にしている社は、社会性の大切さを謳っているが、以前はあまり注目されることもなかった。社員には、自分たちの作った製品は確かな品質で社会の役に立っている、という誇りは潜在的にはあったとしても、日頃改めて意識する機会もなく、目の前の仕事に精一杯という状態だった。

契機となったのは、リーマンショックによる創業以来の経営危機だった。不況で生産が止まった。先行きが見えない中、『技術で生きる』サカタ復活プロジェクトを立ち上げた社員たちがいた。プロジェクトメンバーは、会社を立て直すために、サカタは何をやっていかなければいけないのかと考え抜いた。たどり着いたのは「社会に貢献するいい会社にしたい」というシンプルな方向性の再確認。そして、いい会社にしていくためには、社員が心身ともに健康で、持ち備えた資質・能力を十分に発揮し、成長できる職場環境が理想であると捉え、健やかな会社風土づくり「社風の醸成」を強く意識するようになった。この危機的状況下において、会社の未来を誰よりも本気で考えていた社員を中心に、坂田社長の英断で40代の若い役員を組み入れた新しい経営体制が構築された。新体制の下、社員の自主的な意見を反映する風土、社員が主体的に行動する社風の醸成が始まった。

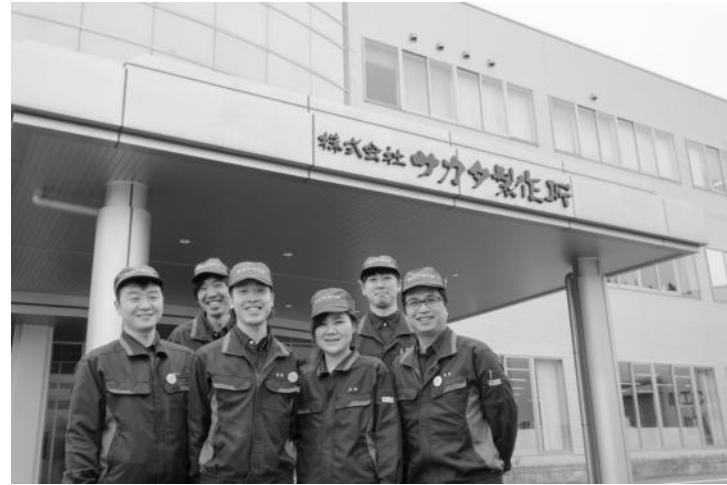
社風を醸成していくうえでの課題は社内コミュニケーションであると、サカタ復活プロジェクトのリーダーで、現在は取締役総務部長の小林準一さんは話す。社内コミュニケーション活性化のさまざまな取り組みの中でも特に興味深いものに、「適性検査」と「見聞録」という施策がある。「適性検査」は社長・役員も含めた社員全員が嫌がらずに受検し、結果をもとに個人面談を行ったおかげで、相互理解が深まり、組織の特性・雰囲気が浮き彫りになった。「見聞録」とは、社員が往来す

1 「ホワイト企業アワード」は、家族にも入社を勧めたいような素晴らしい会社、次世代に残る素晴らしい会社、模範となる組織体の認知向上を目的とし、財団法人日本次世代企業普及機構により年1回開催されている(<https://jws-japan.or.jp/award/>)。

る場所にある掲示板に、まずリーダークラスの社員が「お題」を書いた付箋を掲示する。当初の「お題」は「今週末は何をしますか？」といった他愛のない身近なことと良い。そのお題に対して、各社員が「家族とドライブに出かける」といった具合で、自分のコメントを書いた付箋を貼っていく。当初は、貼らない社員や、「別に」とだけ書いた社員もいたが、それでも構わないのだという。これをきっかけに社員の間で会話が生まれたり、人となりが感じられたりすることこそが大切な一歩になるのだ。こうした小さな一歩を積み重ねていくうちに、当初は積極的に参加しなかった社員たちも次第に「見聞録」に参加するようになっていった。半年もすると、些細なことでも聞きやすく、話しやすい雰囲気が社内に醸成されてきた。すると「お題」の内容にも変化が見られ、「こういうクレームが出ているけれどどうしたらいいか」「他部署へお願いしたいことがあるか」など、仕事に関するちょっとした悩みや相談について、臆することなく意見交換するようになった。お客様の声に寄り添い、向き合うことで時代のニーズを先取りし、喜ばれる新製品を世に送り出してきたサカタ製作所にとって、この社員間コミュニケーションが生み出す効果は計り知れない。

社内コミュニケーションの活性化と同時に力を注いでいるのは、会社の方向性を明確に打ち出し、社員に共有・浸透することだ。経営幹部が旗を振っているだけでは限界がある。社員一人ひとりが自分のこととして会社の方向性を受け止めていくためには、各部署で5～10人のメンバーを束ねるリーダークラスの理解と協力、チームビルディング力が不可欠だと考えた。約40名のリーダークラスを対象に、外部からコンサルタントを招いて研修を実施した。参加した社員は、「人はそれぞれ違う。役割や立場、担当している仕事の違いからも考え方はそれぞれ異なるかもしれないが、目指す方向はみんな一緒。いい会社、社是にあるような社会に貢献する会社にしたい。みんな同じ傘を抱えているのは一緒だよ」と、それぞれの思いを共有した。もちろん、1回の研修だけで社員ががらりと変わることはない。全社集会や朝礼など、あらゆる機会や施策を通して一貫したメッセージを発信している。「災害があって屋根が飛んでしまったけれど、サカタさんの部品を使った屋根は飛ばなかった」といった顧客からの嬉しい声も日頃から共有し、「安かろう悪かろうではない、良いモノを作ることで社会に貢献できる」と自分たちの仕事の意義を確認するよう心掛けている。

図表2 長岡市の本社前にて



出所：同社

社員全員が「自走」する状況を目指して

明確なメッセージの発信と、筋の通った施策を地道に続けてきた結果、社員一人ひとりに確かな判断軸が形成されていった。そして、改革を推進する総務部門では、相互理解と日頃からのコミュニケーションで培われた「自分の考えは会社の目指す方向に沿っているし、上司や周囲からも支持される」という信頼関係をベースに、社員が主体的に行動する、「自走」という状況が実現している。社員が指示待ちではなく「自走」することで、前に進むスピードは格段に向上する。「サカタは経営トップがあれこれ言わなくても、すべての社員が自ら動く組織を目指している。もちろん、変化に対して最初から社員全員が前向きなわけではない。立場の違い、受け止め方や考え方の違いはある。それでも旗振り役としてのリーダーはスピードダウンしてはいけない」と総務部長の小林準一さんは話す。

社員の自主性に基づくさまざまな取り組みに対して、県内外の多くの企業も視察に来るサカタ製作所だが、現在特に気になっているのは、介護の問題だ。戦力となっている社員が家族の介護を理由に離職を余儀なくされることは大きな痛手である。金属プレスの音が響く工場は民家から離れた山の麓にある。作業音で地域に迷惑をかけないのも一つの社会貢献と捉えているものの、通勤に時間がかかるため介護との両立が難しいと言われるのは辛い。介護問題は誰にでも起こりうるものの、まだまだ先のことのように感じ、実感が湧きにくい。そのため、社員一人ひとりが家族の年表を作り「両親は5年後に何歳？」と再確認させるなど、将来に備えて考

える機会を設けている。解決の糸口が見えないように感じるこの難しい課題に対しても、これまでと同様、困っている人の声にまっすぐに向き合い、前例にとらわれずに、できることを考え抜いていく姿勢は変わらない。サカタ製作所流の答えが導き出される日もそう遠くはない。

日本コカ・コーラ株式会社

グローバル視点で社会課題をとらえ、地域視点で事業と統合する

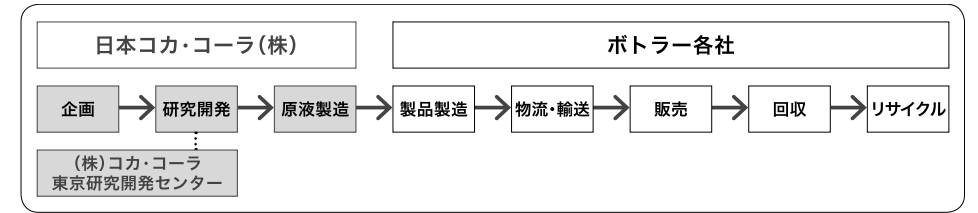
創業：1957年6月
 本社所在地：東京都渋谷区
 資本金：36億円
 従業員数（2018年3月時点）：487名
 URL：https://www.cocacola.co.jp/
 事業内容：清涼飲料の製造販売
 ミッション（使命）：
 ・世界中にさわやかさをお届けすること
 ・前向きでハッピーな気持ちを味わえるひとときをもたらすこと
 ・価値を生み出し前向きな変化をもたらすこと

「コカ・コーラ」が、日本で飲まれるようになったのは大正時代のことである。当時は貴重な輸入品であり、先進的なアメリカンスタイルの象徴であった。日本国内で製造・販売されるようになったのは1957年。以来、時代を先取りしたテレビコマーシャルなど卓越したマーケティング戦略で、清涼飲料という枠を超え、日本のさまざまなライフスタイルにおける地位を確立してきた。現在、コカ・コーラ社は世界200か国以上でビジネスを展開している。「コカ・コーラ」や「ファンタ」といった世界共通ブランドの他、日本では、ミネラルウォーター「い・ろ・は・す」、緑茶「綾鷹」、コーヒー「ジョージア」、スポーツドリンク「アクエリアス」など日本市場向けに開発されたブランドがある。50ブランド以上、800種類以上もの豊富な製品ラインナップが揃うのは日本市場の特性だ。特に近年は、世の中の健康志向が強まる中で特定保健用食品（トクホ）や機能性表示食品の製品開発にも力を入れている。

グローバルに目標を設定し、ローカルに課題解決を考える

コカ・コーラ社という企業を知るためには、その組織形態を把握しなければならない（図表1）。日本コカ・コーラ株式会社は、米国に本社を置く、ザ コカ・コーラカンパニーの日本法人（子会社）として、原液の供給、製品の企画開発、マーケティング活動を行っている。そこから先の製品製造、販売、回収、リサイクルを担うのは全国に5つあるボトリング会社（ボトラー社）だ。米国のザ コカ・コーラカンパニーおよび日本コカ・コーラとボトラー各社は支配関係にない。ボトラー社

図表1 日本のコカ・コーラシステム



出所：同社

はそれぞれが資本的に独立した企業だ。この他にも複数の関連会社がコカ・コーラビジネスを支えている。これらコカ・コーラビジネスに関わる複数の企業体を総合して、コカ・コーラシステムと呼んでいる。事業活動もサステナビリティ活動も、このコカ・コーラシステムで一丸となって取り組んでいるのだ。

一般的な組織であっても、方針決定→目標設定→実行→結果の確認・評価のサイクルを回していくことは簡単ではない。「いくら旗を振っても方針が浸透しない」「現場が動かない」というトップの悩み、あるいは「目標設定が机上の空論」「現場の状況を全く理解していない」といった社員の声を多く耳にする。ましてや複数の企業が一つの方向に向かって成果を出すことの難しさは計り知れない。

「サステナビリティはビジネスの成長の必須条件」と、米国のザ コカ・コーラカンパニーでは位置付けている。社会課題を、「個人（お客様）」「地域社会」「環境」という3つの領域と9つの重点分野で整理し、グローバルで共通のサステナビリティ活動を推進している。活動内容は毎年「サステナビリティレポート」として発表されている。特筆すべきは、目標も達成度も明確な数値で示されている点だ。重点テーマおよび数値目標はグローバルで設定しているが、具体的な活動内容はローカルに裁量権があり、各国の状況を踏まえて策定されている。とはいえテーマが合致していればどのような内容でも良いというわけではない。原則としてビジネスのバリューチェーンと接点が求められ、サステナビリティ活動としてカウントされるためには米国本社の承認を得る必要がある。

図表2 コカ・コーラ サステナビリティレポート2018



出所：同社

グローバルで設定されている目標と、ローカルでの具体的な活動内容を示す一例として、重点テーマの一つである「女性」に関する事例のお話を伺った。「女性」のテーマでは、2020年までに、世界500万人の女性にプログラムを提供することを目指す「5by20（ファイブ バイ トゥウエンティ）」プロジェクトを通じて、女性の経済力向上を支援することを目標としている。日本においてはこの「女性」が最も難しいテーマの一つだという。

「女性」に関する好事例として他国で実施されているのが、経済的に発展途上にある国でのビジネス・スタートアップ支援プログラムである。まずは教育機会に恵まれない女性を対象にビジネスの基礎をトレーニングするプログラムを提供する。その後、プログラムを修了した女性が実際に小売店を起業し、独り立ちできるまでを支援するというものだ。女性が店舗を営むことで経済力の向上に寄与するとともに、コカ・コーラにとっては商品販売チャネルを拡大できるという仕掛けになっている。

日本のような先進国では、ここまで明確にバリューチェーンとの接点を描ける施策立案は難しいのが現状だ。日本で「女性」のテーマに取り組むにあたり、バリューチェーンのどこに機会があるかを見つめ、目を付けたのは原料だ。清涼飲料の原材料であるお茶やコーヒーに入れるミルクなどを生産している農業や酪農に従事する女性をターゲットに考えた。これまでどちらかというとなりが引張ってきた側面が強い農業分野において、女性がより活躍できるよう支援をしたい。生産者の高齢化と後継者問題に悩む農家にとっても、女性の活躍が推進されることで解決

の選択肢が増え、農業という産業の活性化、サステナビリティにつながるのではないかと考えている。実際に、日本コカ・コーラが主催した「女性茶生産者の出張授業」を実施した高等学校では、地元の茶業を本気で目指そうと考える生徒が表れ始めたという。

日本の地域特性に合った地道な取り組みを継続しているものの、支援の対象となる母集団が小さい分野だけでは、グローバルの数値目標に対して十分な結果を出し切ることは難しい。バリューチェーンとの密接さと数値目標達成のバランスを考慮して、この他にも、女性起業家支援シンポジウムを2016年以降で4回実施し、2020年までに年3～4回の継続開催を計画している。

資本的に独立した会社が一つの方向に向かうために

グローバル目標を達成していくうえで必要不可欠なのが、グローバルとローカルのコミュニケーション、そして現地における日本コカ・コーラとボトラー各社との綿密なコミュニケーションである。日本コカ・コーラの社員は約500人であるが、全国のコカ・コーラシステムの社員数は約2万人に上る。赤く輝く自動販売機、ロゴの入ったルートカーにアメリカンなユニフォーム、消費者の一番近くで製品を製造し、届けているブランドの体現者はボトラー各社の社員だ。ボトラー各社の力なくしては、事業もサステナビリティ活動も進まない。独立した複数の企業から成るコカ・コーラシステムでは上意下達は通用しない。それぞれの会社に方針も社是も営業目標もある。だからこそ、コカ・コーラビジネスに携わるパートナーとして、同じテーブルについて、同じ方向を目指して行くための合意形成に骨を砕く。「飲料会社にとって何が大事か。同じ方向を向いているので、大きな意味での戦略のすり合わせはできている。」と広報・パブリックアフェアーズ本部 広報部 統括部長の河井一慶さんは話す。

世界で展開するコカ・コーラビジネスだが、どの国にも共通するのは「地域に根差した事業である」という点だ。どれだけビジネスを拡大しても「地域に根差した事業である」という根本を非常に大切にしている。日本においてコカ・コーラビジネスを立ち上げる際も、日本の会社がこの国でどう事業を展開していくかを考え、築き上げてきたのがコカ・コーラシステムの形なのだ。ボトラー社はその地域で生み出されている水を使い、地域の人たちを雇用することで工場を操業し、地域のお客様に製品を販売する。だからこそ、地域の人たちが働きやすく、サステナブルであることを考えていけば、グローバルの目標と方向性が外れることはないという。見方を変えれば、そもそもグローバルの重点テーマのフレームワークが、ローカル

のボトラー社のおかれている現実をよく理解したうえで社会課題との接点を選択し、ボトラー各社が当事者意識をもって取り組めるように考え抜かれ、設定されているのだ。

サステナビリティフレームワークの3つの領域と9つの重点分野方針については、日本コカ・コーラおよびボトラー各社のキーとなる管理職クラスまで浸透しているが、約2万人の社員すべてが理解しているとはいえないのが現状だという。しかし、体系立てて「自分はこのスキームの中でこの部分を支えている」とは理解していなくても、一人ひとりが普段の事業活動の中で、自然とサステナビリティ方針に繋がる取り組みをしていると河井さんは考えている。例えば、自動販売機であればより電源効率の良いものに替えることでエネルギー削減に貢献する。工場では水の還元システムを導入すれば水資源保護につながる。営業担当であれば、PETボトルにリサイクル素材、再生可能な植物由来素材を使用し、容器軽量化を推進している「い・ろ・は・す」を販売促進することで、環境負荷をより低減できると考えている人もいる。コカ・コーラビジネスに携わる者として何が大事か、同じ方向を向いていれば目標設定に違和感を覚えることなく、前向きな話になるという。

ただ、日本コカ・コーラとしては、コカ・コーラシステムの社員の自発的な動きに任せているだけではない。広報部では、現場に関係性の深いテーマについて意識を共有したうえで、サステナビリティの活動に取り組むよう、コーディネートを行っている。例えば、全国20か所の工場水源域における水資源保護活動の一環として取り組んでいる森林保全も、「僕らの製品のもとになる森をきれいにしよう」と声をかければ、社員も賛同し、体を動かす。何のためにやっているのか漠然としかねないボランティア活動の意味を、「僕らの製品のもとになる森」という言葉で、巡り巡る自分事として浸透させていく。自分の持ち場（仕事）から遠い話はなかなかイメージが湧かないものである。それぞれの持ち場と関係の深いテーマを意識して伝えていくことで、実態を伴わせることに成功しているのだ。

2030年に向けた新たな挑戦

2018年1月、日本コカ・コーラは、米国本社のグローバルプランに基づき、2030年を目標年とする、容器の新たなビジョンを発表した。目標の一つは「2030年までに、同社が世界で販売する容器（ボトルや缶）と同じ数量の容器の回収・リサイクルを実現する」というものだ。容器由来の廃棄物、特に海洋廃棄物の問題は、世界で最も注目されている社会課題の一つだ。容器に依存する清涼飲料ビジネスに

とって、この問題は大きな脅威である。世界的な認知度もライフスタイルに対する影響力も群を抜いた存在であるコカ・コーラが、この課題に正面から向き合うことのインパクトは大きい。

現在、日本におけるリサイクル率はスチール缶、アルミ缶がそれぞれ90%以上、PETボトルは80%以上と世界最高水準であるが、世界各国では異なる事情を抱え、リサイクルに対する意識も推進状況もまちまちだ。コカ・コーラ社の掲げる目標は現実的に達成可能なのか？と問う声もある。日本では、石油由来の原材料の使用削減、リサイクルPET、植物由来PETの採用推進、PETボトルと缶の回収・リサイクル促進、清掃活動等を通じた地域美化や容器ごみ・海洋ごみ問題に関する教育・啓発活動を柱として、これまで以上に取り組みを加速していくことをトップが打ち出している。一方、既に高水準の取り組み成果を挙げてきた日本がさらなる結果を出していく難しさもある。海は繋がっている。グローバル視点の課題設定に対して地域に根差した活動で力を発揮し続けてきた強みを、この国境のない問題でどのように発揮していくことができるか、2030年に向けた挑戦は始まったばかりだ。

ピースマインド・イーブ株式会社

社会課題解決の先にある「心豊かな未来」 ——はたらく人が抱える「不」の解決

創業：1998年9月
 本社所在地：東京都中央区
 資本金：9,025万円（2018年5月時点）
 売上高：非公開
 従業員数：70名（2018年6月時点）
 URL：<http://www.peacemind-jeap.co.jp/>
 事業内容：EAP（従業員支援プログラム）サービス
 企業理念：はたらく人が抱える「不」を解決し心豊かな未来を創る

ピースマインド・イーブ株式会社は、1998年の創業以降、はたらく人と組織が抱える課題解決の支援に一貫して取り組んでおり、顧客企業の従業員やその家族、あるいはマネジメント層に対し、ワーク・ライフに関するさまざまな相談に応える、EAP（従業員支援プログラム）サービスを提供している。CSR活動について、専任部署は社内には設置していないものの、個人および組織をサポートする多様な専門サービスの開発・販売を通じて、継続的に社会課題解決に取り組んでいる企業である。

ピースマインド・イーブは、メンタルヘルス・EAPサービスのパイオニア的企業である株式会社ピースマインドと株式会社イーブという2つの企業が、2011年に合併して誕生した企業である。2018年4月から、新たにピースマインド・イーブの代表取締役社長となった荻原英人氏。その荻原社長がまず取り組んだことは、企業理念の再構築だった。

「合併して7年が経過し、お陰様で事業は堅調に成長してきていたのですが、企業理念の共有を積極的に行わないまま新しいスタッフ・顧客企業も増えてきたので、まず言葉にすることから始めました」。合併に伴う困難に加えて、社内のコミュニケーションが専門的なものになりやすく、結果として外から理解しづらい状況も生まれていた。「ヒューマンサービスは、顧客企業に目に見えづらい付加価値を買っていただくことで成り立っています。社員のメンタルヘルス支援を単なるコストと思われる企業もあるなかで、企業にその価値をわかってもらうことはすごく重要なことです。そのためには、私がリーダーシップをとって、経営理念を明確にし、社員のみならず、顧客企業や一般社会に理念を浸透させること、そのうえで専門的なサービスを提供していくことが重要と考えました」（荻原社長）。

はたらく人が抱える「不」を解決し心豊かな未来を創る

では、新たに構築した理念「はたらく人が抱える『不』を解決し心豊かな未来を創る」は、どのような内容なのだろうか？

「はたらく人」とは、企業に属している人自身を指している。ピースマインド・イーブの契約先のほとんどは企業であるが、実際に相談に来るのはその企業に属する従業員である。一人ひとりが抱える課題の解決に真摯に取り組む姿勢を表すため、「はたらく人」という表現が使われている。「不」とは、はたらく人が直面しているさまざまな悩み・困難を意味する言葉である。相談は、不調・不安など、本人のメンタルに関わる個人的な内容から、職場環境への不適応・職場の人間関係の不和などの職場における問題まで、多岐にわたる内容を含んでいる。はたらく人や組織に関わるあらゆる課題を解決すべきものとして受け止め、その課題に対して確かな専門性をもって対処していく姿勢が、ピースマインド・イーブの根底にあるといえる。そして、このような課題解決を積み重ねた先にあるのが、「心豊かな未来」である。単に顧客企業の業績改善や株価上昇を目指すのではなく、はたらく人自身が、心身ともに健康で幸せな職業生活を送れている会社を増やしていくことで、明るい未来社会に貢献し続けることを目指している。

ピースマインド・イーブのコアとなる業務は、顧客企業に対するEAP（従業員支援プログラム）サービスの提供である。従業員やその家族が抱える精神的・身体的な「不」の解決に取り組むだけでなく、マネジメント・コンサルテーションというかたちで、管理職が抱える独自の問題についても、カウンセリングによって対処されるべき問題領域として設定されている。EAPサービスの提供にあたっては、薄利多売で闇雲にサービスの拡大を目指すのではなく、まず企業にサービスの価値を十分理解してもらうことを前提にしている。加えて、社員だけでは対処できない部分については、提携している医療機関や専門職と協力して取り組んでいる。ストレスチェック体制の整備も、同社が力を入れて取り組んでいるサービスの一つである。2015年から事業者にストレスチェック等を義務づける改正労働安全衛生法が施行されたことを受け、企業からの需要も高まりつつある。単にストレスチェック実施サービスを提供するだけでなく、チェック後にEAPサービスによる個別支援を行うなど、職場環境改善に向けた包括的な体制を提供している。

ピースマインド・イーブが取り組んでいるのは、はたらく人が職場で抱える「不」の問題だけではない。職場の問題を個別のカウンセリングで丁寧にフォローした結果見えてくる、職場の外で抱える問題、例えば本人の健康や、育児・介護の問題についても、同社が対処すべき領域と捉えて、サービスを提供している。「スマー

ト・ワークライフ」はそうした商品の1つである。これは相談者のニーズに応じて、そのニーズに合致する情報を同社がリサーチし、相談者への情報提供を通じて課題の解決をサポートするためのサービスだ。子育てや介護施設に加え、海外赴任を控えた相談者に対して、現地の生活を支えるための情報提供も積極的に行っている。一方、「ウェルネスコーチング」は、自身の生活習慣を改善したい相談者、例えば禁煙やダイエットに取り組もうとする相談者に対して、同社がコーチングを行いながら改善に向けて相談者を導いていくサービスである。

ピースマインド・イーブは、職場で何らかの問題が発生したあとで、その問題解決に関わるだけでなく、問題が発生しないように、はたらく人と組織のウェルビーイングへ貢献することを目指しており、そのためのサービス例が上記の2つである。そこには、単なる従業員の健康管理・生活管理という側面だけでなく、組織の生産性向上を、従業員のワーク・ライフ・バランスやキャリア支援、モチベーションの向上等の多面的なアプローチによって志向する同社の姿勢が表れている。このようなサービスを通じて、レジリエンス（挫折・困難な状況からの回復力）の高い組織づくりをピースマインド・イーブは目指している。

同社の社会課題解決の取り組みは、上記のような自社サービスを通じて行うものが中心だが、限られた人員と予算の中で、社会貢献活動にも積極的に取り組んでいる。災害時には、被災者に対する緊急のメンタルケアが要請されるが、2011年の東日本大震災時には、PTSDなどの精神的な不調を防ぐための応急ガイド「災害時のこころのケア」をまとめ、ホームページに無料で公開するとともに、英治出版社と協力し、印刷した10万部の応急ガイドを被災地で無料配布した。また、2016年の熊本地震の際も、「こころのケアホットライン」を期間限定で開設し、九州地方に勤務する従業員をもつ企業への相談窓口を設置し、被災の影響により健康リスクの高い社員向けの個別相談体制や、家族が被災している従業員への支援方法について、日本語と英語で相談に応じた。

図表1 応急ガイド「災害時のこころのケア」



出所：同社

さらに多くの企業に価値を理解してもらうために

EAPサービスを中心とした専門サービスの提供は、ピースマインド・イーブの事業内容の中心でありながら、同時に過労自殺の問題がクローズアップされ、「働き方改革」に関する議論が活発になされている現代日本社会において、社会課題の解決に直接的に貢献する業務でもある。

ただ、雇用環境の改善に対する日本企業の意識は高まりつつある一方で、サービスの結果、本人の精神状況や職場環境がどの程度改善したのかが明確にわかりづらく、その有効性を企業に理解してもらうことが難しい場面もある。そもそも職場のパフォーマンスに関するデータの測定・開示に消極的な企業もあるうえ、データ上で改善が見られても、その要因をどのように特定すれば良いのかという困難もあるからだ。こうした課題を解決するために、EAPサービスの一部では、問題が解決するかを明確に評価するために、職場のパフォーマンスについてカウンセリングの前後でデータを取るようになっている。また、予防的サービスの場合では、顧客企業の産業医と協力して、経年でデータを取りながら変化の状況を追い、連携した取り組みを行える状況を整備している。

荻原社長は、新たに構築した企業理念を、何回もセッションを設けてスタッフの理解を深める努力をしているという。すでに20年間、さまざまな苦難を乗り越えて、顧客企業の課題の解決に真摯に向き合ってきたピースマインド・イーブの活動が、全社的に基本的な価値をしっかりと確認することで、日本社会の「雇用/働き方」という課題解決に貢献することを期待したい。

養命酒製造株式会社

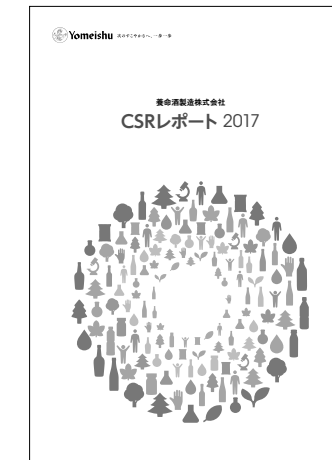
社会課題解決に向けた取り組みを発信、理解を深める

創業：1923年6月
 本社所在地：東京都渋谷区
 資本金（2018年5月時点）：16億5,000万円
 売上高（2018年3月期）：106億円
 従業員数（2018年3月時点）：276名
 URL：https://www.yomeishu.co.jp/
 事業内容：養命酒、酒類および医薬品などの製造・販売
 経営理念：「生活者の信頼に応え、豊かな健康生活に貢献する」

全国的にブランド認知度の高い「養命酒」の誕生は、400年前にさかのぼる。1602年、信州の伊那の谷・大草の塩澤家当主、塩澤宗閑翁によって製造が開始され、「世の人々の健康長寿に尽くそう」との願いから「養命酒」と名付けられた。1923年に養命酒事業は会社組織化され、1956年、本社を東京都渋谷区（現所在地）に移転したが、薬用養命酒の製造は今も長野県の豊かな自然の中で行われている。現在、主力商品の薬用養命酒に加え、酒類やエイジングケア商品へ事業領域を広げている。

養命酒製造株式会社においてCSRという言葉が明確に使われたのは2015～17年度の中期経営計画からである。ただし、社会課題解決への取り組みの歴史は長い。そもそもの経営理念が社会課題を強く意識したものであり、中核となる駒ヶ根工場では1972年の設立時より、自然環境に配慮した工場、地域に開かれた工場というコンセプトがあった。マーケティング部参事の渡来正氏は、この数年の変化について、「当社の事業そのものがお客様、社会への貢献という位置づけであり、これまでもさまざまな活動をしていた。ただ、それが十分に社会に理解されていないと考え、2015年度より経営計画にCSRという言葉が明確に使い、これまでの活動を、社会課題への貢献という視点から取りまとめ、CSRレポートを発行、WEBサイトでも情報発信している。CSRを意識した情報発信により、お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様に対するイメージ向上だけでなく、社員に対しても、当社のさまざまな活動の目指すところは何かについて、理解の向上につながっている」と話す。

図表1 CSRレポート2017



出所：同社

健康生活への貢献～創始者の思いから

創始者の思いは、「生活者の信頼に応え、豊かな健康生活に貢献する」という経営理念に受け継がれ、養命酒製造の社会課題解決の取り組みの基盤となっている。長年の「養命酒」の配合生薬に関する研究や生薬栽培研究、滋養強壮効果に関する研究の方法や考え方が、養命酒製造の商品開発の特徴や強みにつながっており、日々、生活者の健康に貢献できるよう、新商品の開発に取り組んでいる。

生活環境の変化によって、「病気とはいえないが健康を保てず、病気に向かいつつある状態」、東洋医学でいう「未病」にあたる人が増えている。養命酒製造では、養命酒関連事業を通じた健康サポートだけではなく、社会課題の一つとして、自治体・地域コミュニティ・企業・学校などと協力して、「未病」の予防とセルフケアの推進に取り組んでいる。具体的には、身近な冷えや胃腸の不調、疲れなどの不調にポジティブに向かい合い、その予防と改善、対策を行うための健康セミナーを実施している。2016年度は、26回の健康セミナーを開催し、1,130人の参加があった。

ハーブ・生薬は、日本はもちろん、世界各地で古くから有用植物として薬用、料理、お酒、お茶、浴剤等さまざまな方法で使われており、最近ではボタニカル素材の化粧品やヘルスケア商品が注目されるなど、暮らしに取り入れられる機会が増えている。長年、ハーブや生薬の研究・商品開発に取り組んできた養命酒製造は、CSR活動として「ハーブ・生薬のある健やかな暮らし」の実現に向けた取り組みを行っている。2016年7月、薬草文化にゆかりのある茨城県水戸市との間で「薬草を活用した官民共同事業に関する協定」を締結し、水戸市植物公園内の「水戸

養命酒薬用ハーブ園」を中心に据えた、新しい活動をスタートした。「見る・触れる・食べる」といったさまざまな体験を通じ、ハーブや薬草を身近に感じられる活動を進めている。

製造プロセスにおける、自然との調和・環境負荷の低減・地域社会への貢献

薬用養命酒は生薬から造られていることから、自然といかに付き合うかが重要と考え、商品の製造プロセスにおいても環境に配慮している。主たる製品の薬用養命酒の製造では、14種類の生薬をあらかじめ配合し、これを同時に原酒に浸漬して成分を浸出する「^{ごうじょうほう}合醸法」という製法を採用している。生薬を粉碎し、生薬袋に入れ、原酒に漬け込み、加熱することなく原酒を数回循環させ、自然そのままの状態¹で生薬の有効成分を抽出する、薬酒本来の製法である。熱を加える必要がなく、最低限の撹拌ですむため、電気や燃料の使用を抑え、省電力で生薬の有効成分を抽出できる、環境にやさしい製法である。

薬用養命酒を製造している駒ヶ根工場は、水質が良く、敷地の上方に人家等がない豊かな自然環境にある（図表2）。駒ヶ根工場は、1972年に岡谷市から現在の駒ヶ根市に移転し、設立当初から「森林工場」をコンセプトに、工場敷地の7割を占める森を守りながら、地形を生かした自然と調和する工場づくりを行っている。電線や配管は全て地下の共同溝に敷設するなど環境の保全に配慮しており、構内は山の傾斜を利用し、上方の建物から工程が進むごとに下方の建物に液体が流れる省

図表2 駒ヶ根工場



出所：同社

エネ設計になっている。ISO14001に基づいた環境方針があり、省エネ、省資源、森を含めた環境保全、水質と大気といった視点で目標値を設けて、毎年実践し、それを評価してPDCAを回している。具体的には、省エネ活動としてLEDに替えたり、コージェネレーションを導入したりしている。廃棄物に関しては、段ボールと原料残渣のリサイクル100%を達成している。

循環型工場を目指して、薬用養命酒等の原料である生薬のエキス抽出後に出る「原料残渣」（発生する産業廃棄物の大半を占める）を、家畜の飼料や生薬の試験栽培の肥料にするリサイクル活動を推進しており、2016年度は原料残渣の100%を堆肥化もしくは飼料化して無駄なく活用した。

駒ヶ根工場は設立当時から自然と調和する工場づくりを行ってきたが、2005年に敷地内の自然環境を整備し、「養命酒 健康の森」として一般開放した。一般開放当初は、それまでの「自然の木を伐ってはいけない」という方針があったため、木が無造作に混み合い、重なり合う枝で太陽光が遮られた森は、昼も暗いという状況で、訪れる人も多くはなかった。その後、森づくりの専門家が、構内の木々や山野草の管理、日々の草刈りや樹木の剪定など、森林・樹木の管理を行い、現在は理想とする美しい里山に少しずつ近づいてきているという。「養命酒 健康の森」は、適切な森づくりによって樹木の種類が増えたことと、自前で森を整備する技術を育み、自らの手で少しずつ作り上げたことが評価され、2010年に「生物多様性につながる企業のみどり100選」¹認定事業場に選ばれた。森林整備は工場周辺にとどまらず、2015年3月に駒ヶ根市との間で「森林の里親協定」を締結し、駒ヶ根市と協力して、市有林に薬用養命酒の生薬の原料となるクロモジとイカリソウを定植し、里山の森林整備を行っている。「養命酒 健康の森」では、駒ヶ根の自然を活かしたイベントを開催して地域社会と交流を深めており、薬草、薬酒、間伐材工作、本格カレー粉作りなどのセミナーを実施している（2016年度は738名が参加し、2017年度は2,748人が参加した）。

1972年の設立当時より、自分たちの働く姿をオープンに見てもらうことが商品の安心・安全につながるという意識の下で、積極的に工場見学を受け入れており、上記の「養命酒 健康の森」と併せると、年間10万人以上の来訪者を迎えている。さらに、CSRが経営戦略に組み込まれる中で、2017年4月に、「心と体の健康エクスペリエンスファクトリー」をコンセプトに、体験型工場見学施設へとリニューアルした。副工場長の鳥羽定良氏は、リニューアルの際には、「工場ももっと積極的

¹ 財団法人都市緑化基金が主催、国土交通省や環境省が後援しており、企業がそれぞれの視点で行っている生物多様保全に貢献する活動を評価し、中でも特に優良な100の事例を公表する制度

にお客様にアプローチをしよう。お客様に喜んでいただく、ファンになっていただくのはもちろん、地域に愛されるような取り組みをしよう」という考えがあったと語る。それまでも瓶詰や包装のラインの見学はあったが、参加者が、薬用養命酒の製造プロセスを映像で学び、生薬を実際に触ったり、香りを嗅いだり、さらには、医薬品としての注意事項も伝えたいと、さまざまな商品をテイastingルームで味わえるようにした。リニューアルしてから1年が経つが、見学者は10%ほど増えているとのことである。

環境問題への取り組みは、駒ヶ根工場だけではない。埼玉県鶴ヶ島市で2006年まで稼働していた工場の跡地に約10,000枚のソーラーパネルを設置し、環境への負荷低減、電力供給の対策、地域の環境教育などの社会貢献を目的とした、太陽光発電事業に取り組んでおり、これにより年間1,717tのCO₂削減をすることができている。災害時には地域の人々が利用できるよう、蓄電池システム、電気自動車との相互電力供給、生活用水の提供などの設備を整えている。また、工場跡地を単に会社の利益として活用するのではなく、地域と一緒にプラスになるもの考えた結果、太陽光発電所に併設された環境教育施設「eコラボつるがしま」で、地域の小中学生を対象とした環境教室など、環境活動の啓発につながるさまざまなイベントを実施している。

複合的な社会課題の解決のために～進化する循環型工場への期待

養命酒製造は、会社の規模を考えると、驚くほど多様な社会課題解決の取り組みを実践している。ただ、その発信についてはまだまだ不十分で、さまざまなステークホルダーとの接点の中で広がりをもとめたいとのことであった。また、具体的な取り組みの課題の一つは、循環型工場をどこまで追求できるかだろう。原料である生薬は、一部で第2のレアメタルと呼ばれ、多くを輸入に頼っている。生薬の国産化が進めば、循環型工場として大きく前進できると考え、良質な生薬が効率的に栽培できるよう構内で試験栽培を進める一方、地元の農家との協同栽培も始めた。地元産の安心・安全な原料確保だけでなく、遊休農地の有効利用、地域農業への貢献につなげていきたいと養命酒製造では考えている。

資料篇

上の欄は記入しないで下さい

第5回

CSR企業調査 質問票

2018年1月31日（水）までに同封の封筒で東京財団にご返送下さい。

【記入上の注意】

- ・選択式質問は該当項目にチェック（☑、☒）をつけて下さい。記述式質問は該当欄にご記載下さい。
- ・PC でのご入力を希望の方は、下記 URL より質問票（Word）をダウンロードしご利用下さい。 <https://www.tkfd.or.jp/research/csr/u109re>
- ・貴社が純粋持ち株会社の場合は、「貴社名」の欄に事業会社名もご記入いただくとともに、回答に際しては事業会社の活動を含めご回答下さい。

貴社名： _____ 証券コード： _____

業 種： _____

売上高： _____百万円 （うち海外売上高： _____百万円）

経常利益： _____百万円

従業員数： _____人 （うち海外従業員数： _____人）

（上記数値は前年度の連結ベースの数値を記入下さい）

貴部署名： _____ ご担当者名： _____

郵便番号： _____

ご住所： _____

T E L： _____ F A X： _____

E m a i l： _____

東京財団CSR企業調査 趣意書

環境、貧困、人権などの社会課題は、長らく主として政府部門が取り組むものとされてきましたが、グローバル経済の進展によりビジネス活動が及ぼす影響の範囲が急速に拡大している今、民間部門もこうした問題に対して無関心ではられない時代になりました。また、大規模災害対応やコミュニティ特有の課題に対しては、行政や政府の枠組みだけでは対応できないことが増え、企業も、社会の成員として責任を持って、こうした問題と向き合うことが求められるようになりました。

こうした「CSR (Corporate Social Responsibility)」の概念は近年日本でも広く浸透し、CSR レポートやウェブサイトで実績を紹介する企業も増えました。しかしながら、多くの場合、事例紹介にとどまっているのが現状で、せっかくの社会課題解決に向けた取組でありながら、各社が持つ高い問題解決能力が認識されないままになっています。

そこで、公益財団法人東京財団では、企業の強みを活かした社会課題の解決がより加速するような CSR 活動を、日本社会で醸成していくことを目指し、有識者や実務家による委員会（下記参照）を設置して「CSR 研究プロジェクト」に取り組んでいます。

2013 年より毎年アンケートを実施し、多くの企業にご協力を賜り、これまで『CSR 白書』を毎年刊行し、公開フォーラムの開催等、研究成果を発信してきました。こうした社会課題解決を切り口とした CSR に関する定量データは少なく、実務家や研究者、専門家からもご評価を頂いています。

本年も、引き続き、アンケート調査を行い、ステークホルダーとの対話と協働、社会課題に対する関心・実践、CSR 活動に対する認識や課題などを中心にお伺いしたいと思います。特に今回は、取り組む社会課題別に、事業活動の関係性やその成果認識について実態の把握を行い、日本企業の社会課題解決と事業活動との統合の現状などに関し、より一層理解を深めたいと考えております。

ご回答は、これまでと同様、非営利・中立の独立したシンクタンクである当財団ならではの観点で分析と検証を進め、広く社会と共有し、共に新たな CSR のフロンティアを開いていけたらと考えています。つきましては業務ご多忙の中、長尺な質問票を差し上げ誠に恐縮ではございますが、この「CSR 企業調査質問票」にご回答賜りますようお願い申し上げます。

東京財団CSR委員会（五十音順）

有馬 利男	国連グローバル・コンパクト ボードメンバー
岩井 克人（座長代理）	東京大学名誉教授、国際基督教大学客員教授、公益財団法人東京財団名誉研究員
川口 順子	明治大学国際総合研究所フェロー、公益財団法人東京財団名誉研究員、元外務大臣
小宮山 宏（座長）	株式会社三菱総合研究所理事長、元東京大学総長
笹川 陽平	公益財団法人日本財団会長
高 巖	麗澤大学大学院経済研究科教授
星 岳雄	公益財団法人東京財団理事長

東京財団CSR研究プロジェクト（担当）

鈴木、倉持、前川
〒106-6234 東京都港区六本木 3-2-1 六本木グランドタワー34 階
TEL 03-5797-8404 FAX 03-5570-6033 Email csr@tkfd.or.jp

I 貴社の CSR 活動（社会課題解決に向けた取組）*について教えてください。

* CSR の概念が成熟化するにつれ、その概念の広がりが増大してきています。その一つが CSV（共通価値の創造）の登場です。企業が事業を通じて社会的価値と経済的価値という2つの価値の創出を目指すという CSV の主眼は、CSR に対する戦略性の要求の現れでもあります。

東京財団では、こうした動きを、アンケート調査などを通じて明らかにしてきましたが、CSR をめぐる企業や社会の動きはとどまることなく、アンケート調査をアップデートする必要性が生じているのではないかと考えました。そこで、今回のアンケート調査では、CSR 活動を「社会課題解決（企業が生み出す可能性のある負の側面の削減を含む）に向けた企業の取組」と捉え、次の3つのカテゴリーに分類しました。

- ① 金銭や物品の寄付、無償提供、社員のボランティア参加などといった社会貢献（社会支援）活動を通じた社会課題解決
- ② 調達、製造、物流などといった事業プロセスや、雇用・人事管理を通じた社会課題解決
- ③ 社会課題解決に直接的に寄与する製品・サービスの研究開発や販売を通じた社会課題解決

(1) 貴社では CSR 活動（社会課題解決に向けた取組）について専任の部署または担当者を置いていますか。

- a. 専任部署あり（専任部署名： ）
- b. 兼任部署で担当（部署名： ）
- c. なし

(2) 貴社が現在、解決すべきものとして重要視している社会課題*は何ですか。当てはまる欄に「○」を記入して下さい（複数回答可）。

* 17 の目標と 169 のターゲットからなる「持続可能な開発目標（SDGs）」が、2015年9月の国連総会にて全会一致で採択されました。国連加盟国は、2016～2030年の15年間でこれらの目標の達成を目指しています。質問(2)～(5)の「社会課題」については、2016年5月20日開催の持続可能な開発目標（SDGs）推進本部会合（第1回）配布資料を基に作成しました。

社会課題	国内	海外
1. あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる		
2. 飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する		
3. あらゆる年齢の全ての人々の健康的な生活を確保し、福祉（高齢化社会への対応を含む）を促進する		
4. 全ての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する		
5. ジェンダー平等を達成し、全ての女性及び子供の能力強化を行う		

6. 全ての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する		
7. 全ての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する		
8. 包摂的かつ持続可能な経済成長及び全ての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する（働き方改革など）		
9. 強靱（レジリエント）なインフラ構築・維持、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る		
10. 各国内及び各国間の不平等（腐敗問題を含む）を是正する		
11. 包摂的で安全かつ強靱（レジリエント）で持続可能な都市及び人間居住を実現（地域文化の保全を含む）する		
12. 持続可能な生産消費形態を確保する		
13. 気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策や、災害対策を講じる		
14. 持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する		
15. 陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する		
16. 持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、全ての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する		
17. 持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する		
18. その他（ ）		

(3) 貴社が現在、解決すべきものとして重点的に取り組んでいる課題を以下から5つ選択し、その5つの課題に優先順位（1位から5位まで）を付けてください。

社会課題	国内	海外
1. 貧困		
2. 飢餓		
3. 健康・福祉		
4. 教育		
5. ジェンダー		
6. 衛生		
7. エネルギー		
8. 経済成長・雇用		
9. インフラ・産業		

社会課題	国内	海外
10. 不平等是正		
11. 都市・居住		
12. 生産消費		
13. 気候変動・災害		
14. 海洋		
15. 陸域		
16. 平和		
17. パートナーシップ		
18. その他（ ）		

(4) 貴社は現在、(3)で選択した5つの課題の解決のために、それぞれどのような取組を行っていますか。
(複数回答可。3つに分類した背景はP1をご参照ください)。

- a. 金銭や物品の寄付、無償提供、社員のボランティア参加などといった社会貢献(社会支援)活動を通じた社会課題解決
 b. 調達、製造、物流などといった事業プロセスや、雇用・人事管理を通じた社会課題解決
 c. 社会課題解決に直接的に寄与する製品・サービスの研究開発や販売を通じた社会課題解決

	社会課題	(国内・海外の別)	取組		
【回答例】	8. 経済成長・雇用	(国内)		b	
【回答例】	3. 健康・福祉	(国内)	a	b	c
優先順位1					
優先順位2					
優先順位3					
優先順位4					
優先順位5					

(5) (4)で選択した5つの課題の解決の取組は、それぞれ貴社にどのような効果がありましたか。それぞれの社会課題別に、以下のa~hから選び、該当する欄に記入して下さい。(複数回答可)。

- a. 新しいビジネスチャンスを得た
 b. 自社の人材育成・優秀な人材確保・従業員の社会課題解決に向けた理解や関心の向上に寄与した
 c. 自社の商品・サービスや技術力を向上できた
 d. 自社のイメージアップにつながった
 e. SRI(社会的責任投資)を含めた社外評価が向上した
 f. 企業収益の向上に寄与した
 g. リスクの発見・分析、リスクの回避・縮減につながった
 h. 今のところ明確な効果は感じていない

	社会課題	(国内・海外の別)	効果						
【回答例】	8. 経済成長・雇用	(国内)	b		d	e			
【回答例】	3. 健康・福祉	(国内)	a	b	c	d	e	f	g
優先順位1									
優先順位2									
優先順位3									
優先順位4									
優先順位5									

(6) 貴社が取り組むCSR活動(社会課題解決に向けた取組)のための支出規模はどのくらいですか。
(単年度ベース。概算で結構です)

- a. ~5,000万円
 b. ~1億円
 c. ~5億円
 d. ~10億円
 e. ~50億円
 f. 50億円~
 g. 開示しない方針

II 貴社のCSR活動(社会課題解決に向けた取組)における、ステークホルダーとの対話について教えてください。

(1) 社会課題の解決に関する取組において、貴社では、さまざまなステークホルダー(利害関係者)との対話を行っていますか。

- はい いいえ

(2) (1)で「はい」と回答された方にお聞きします。貴社が対話を行っている具体的なステークホルダーは誰ですか。「h~j」を選択された場合は、具体的内容もご記述下さい(複数回答可)。

- a. 株主・投資家
 b. 顧客・消費者
 c. サプライヤー・ビジネスパートナー
 d. 従業員(グループ会社を含む)
 e. 地域社会・地域コミュニティ
 f. 行政担当者(国・都道府県・市町村)
 g. ソーシャルセクター(NGO・NPO等の専門家)
 h. 社会的弱者()
 i. 社外評価機関()
 j. その他()

(3) (1)で「はい」と回答された方にお聞きします。貴社が行ったステークホルダーとの対話の成果は、総合的に見てありましたか。

- はい いいえ

(4) (1)で「いいえ」と回答された方にお聞きします。ステークホルダーとの対話を行わない理由は何ですか(複数回答可)。

- a. 対話しない方針だから
 b. 接点がないから
 c. 適切なステークホルダーが分からない
 d. メリットがないから
 e. 今後予定している
 f. その他(具体的に)

(5) (3)で「はい」と回答された方にお聞きします。ステークホルダーとの対話で得られた成果は何ですか（複数回答可）。

- a. 経営陣の自社の社会課題解決に向けた取組に対する理解が深まった
- b. 従業員の自社の社会課題解決に向けた取組に対する理解が深まった
- c. 社会課題解決に向けた取組の担当部署の、自らの取組に対する理解が深まった
- d. 自社が社会課題解決に向けた取組の対象としている社会課題への理解が深まった
- e. 新たな社会課題を認知できた
- f. その他（ ）

(6) (3)で「はい」と回答された方にお聞きします。ステークホルダーとの対話で得られた成果は、その後の貴社の社会課題解決に向けた取組に活かされていますか。

- a. はい b. いいえ
- 「a. はい」の場合、具体例：「 」

(7) 貴社が特に重要だと考えているステークホルダーを5つ選択し、その5つのステークホルダーに優先順位をつけて下さい。

ステークホルダー	優先順位 (1位から5位まで)
株主・投資家	
顧客・消費者	
サプライヤー・ビジネスパートナー	
従業員（グループ会社を含む）	
地域社会・地域コミュニティ	
行政担当者（国・都道府県・市町村）	
ソーシャルセクター（NGO・NPO等の専門家）	
社会的弱者	
社外評価機関	
その他（ ）	

(8) 貴社は、社会課題解決に向けた取組を進めるにあたってESG投資*を意識していますか。

- 大変している している あまりしていない していない

* ESG投資とは、投資家が企業投資をする際、企業の財務情報に加え、非財務情報、特に、環境（Environment）や社会問題（Social）、企業統治（Governance）への取組を判断の材料にする投資のことです。2017年から年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）がESG投資を始めたことで関心が高まっています。

Ⅲ 貴社のCSR活動（社会課題解決に向けた取組）に関して、ソーシャルセクター（NGO・NPO等の専門家）との協働について教えてください。

(1) 貴社では、社会課題解決に向けた取組を進めるにあたってソーシャルセクターと協働を進めていますか。

- はい いいえ

(2) (1)で「はい」と回答された方へお聞きします。彼らに期待することは何ですか（複数回答可）。

- a. 社会課題の発見、探索、提案
- b. 社会課題へのより深い理解（周辺環境等を含む）
- c. 社会課題解決のためのノウハウ
- d. 社会課題解決のための実践力・行動力
- e. NGO・NPO 同士の連携
- f. 支援する市民等とのネットワーク
- g. ビジネスレベルと同等のコミュニケーション力
- h. マスメディア等も含めた社会への発信力
- i. 社会課題解決をより広げるための政策提言力
- j. リスクの発見・分析、リスクの回避・縮減
- k. 自社の社会課題解決に向けた取組に対する指導や助言
- l. その他（具体的に ）

(3) (1)で「いいえ」と回答された方へお聞きします。ソーシャルセクター等の外部の専門家と協働しない理由は何ですか（複数回答可）。

- a. 協働しない方針だから
- b. 接点がないから
- c. 適切なソーシャルセクターが分からない
- d. メリットがないから
- e. 今後予定している
- f. その他（具体的に ）

IV 貴社の CSR 活動（社会課題解決に向けた取組）に対する全般的な認識や課題について教えてください。

(1) 貴社の社会課題解決に向けた取組に対する認識について、以下の表のそれぞれの項目につき、「1~5」のいずれかの欄に「○」をご記入下さい。

貴社の社会課題解決に向けた取組に関する項目	1	2	3	4	5
	全く そう思う	そう思う	そう 思わない	全く 思わない	分からない
社会課題解決に向けて経営層がリーダーシップを取った					
社会課題解決に向けた取組方針の社内浸透ができた					
社会課題解決に向けた取組の理解を深め・関心を高める社内研修・教育を行えた					
社会課題解決に向けた取組を行う予算・人員を十分に確保できた					
社会課題解決に向けた取組を推進する目標設定ができた					
社会課題解決に向けた取組の評価ができた					
社会課題解決に向けた取組と事業活動を結びつけることができた					
社会課題の解決に寄与した					
社会課題解決に向けた取組の内容を分かりやすい形で対外発信できた					

(2) 社会課題解決に向けた取組をすすめている中で、ぜひ社会に共有したい取組があればご記述ください。

(3) 社会課題解決に向けた取組をすすめる上で、現在直面している課題をご記述ください。

執筆者略歴

(五十音順)

有馬 利男 (ありま としお)

一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン 代表理事

1942年生まれ、鹿児島県鹿児島市出身。

1967年国際基督教大学教養学部卒業。同年富士ゼロックスに入社。2002年富士ゼロックス代表取締役社長、2012年退任。社長在任時に経営改革を推進する一方、「企業品質」コンセプトを打ち出すなど、CSR経営に尽力した。2007年7月から2018年6月まで国連グローバル・コンパクトのボードメンバーを務め、現在も持続的な社会の構築に向けた活動を広げている。

牛島 慶一 (うしじま けいいち)

EY Japan 気候変動・サステナビリティサービスリーダー プリンシパル

大手生命保険会社で業務企画等を担当後、日立製作所に入社。企業の業務・組織改革支援、日立グループ全体のCSR・サステナビリティ戦略に従事。CSRと経営の統合推進、グローバル展開等に尽力。2013年にEY総合研究所に入社後、2014年より現職。

環境省中央環境審議会地球環境部会委員、東北大学大学院非常勤講師などを務める。

倉持 一 (くらもち はじめ)

東京財団政策研究所CSR研究プロジェクトメンバー、東北公益文科大学公益学部准教授

立教大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了、博士(経営学)。専門領域は、高い倫理観と透明性を土台とし、社会と企業とに高い付加価値をもたらすビジネスモデルの探求。特に、同ビジネスモデルに効果的な企業と外部組織との協働に必要な信頼とコミュニケーションに強い関心がある。著書に『中国のCSR(企業の社会的責任)の課題と可能性-善きビジネスの実現に向けて-』など。

関 正雄 (せき まさお)

明治大学経営学部 特任教授

損害保険ジャパン日本興亜株式会社 CSR室 シニア アドバイザー

1954年生まれ。東京大学法学部卒業。安田火災海上保険(現・損保ジャパン日本興亜)に入社。理事・CSR統括部長を経て現職。ISO26000作業部会エキスパート、CBCC企画部会長、経団連企業行動憲章改定タスクフォース座長、東京オリンピック・パラリンピック「街づくり・持続可能性委員会」委員など。著書に「ISO26000を読む」(日科技連)、「ソーシャルインパクト・ボンドとは何か」(ミネルヴァ書房)など。

広田 真一 (ひろた しんいち)

早稲田大学 商学大学院 教授

1985年同志社大学経済学部卒業、1991年同大学院経済学研究科博士課程修了(博士(経済学))、1992年摂南大学経営情報学部専任講師、1998年早稲田大学商学部専任講師、2000年同助教授、2007年同准教授、2008年より現職。

著書に『株主主権を超えて:ステークホルダー型企業の理論と実証』(東洋経済新報社、2012年)など。

森 撰 (もり せつ)

株式会社オルタナ代表取締役・「オルタナ」編集長、武蔵野大学大学院環境学研究科客員教授

東京外国語大学スペイン語学科を卒業後、日本経済新聞社入社。編集局流通経済部などを経て1998年-2001年ロサンゼルス支局長。退社後の2006年9月、株式会社オルタナを設立、現在に至る。主な著書に『ブランドのDNA』(日経BP社、片平秀貴・元東京大学教授と共著、2005年10月)、『未来に選ばれる会社——CSRから始まるソーシャル・ブランディング』(学芸出版社)など。訳書に、パタゴニア創業者イヴォン・シュイナードの経営論「社員をサーフィンに行かせよう」(東洋経済新報社、2007年3月)がある。一般社団法人CSR経営者フォーラム代表理事。特定非営利活動法人在外ジャーナリスト協会理事長。

東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクトメンバー

鈴木 隆	CSR 研究プロジェクト・リーダー
倉持 一	CSR 研究プロジェクト・メンバー
寺田 好秀	CSR 研究プロジェクトリサーチ・アシスタント
吉田 航	CSR 研究プロジェクトリサーチ・アシスタント
佐野 洋子	CSR 研究プロジェクト事務局

研究報告 CSR 白書2018 CSRの意義の再確認

発行 2018年9月

著者 東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクト | 発行者 公益財団法人 東京財団政策研究所
〒106-6234 東京都港区六本木 3-2-1 六本木グランドタワー 34 階 | 電話 03-5797-8404

Email : info@tkfd.or.jp | URL : www.tkfd.or.jp

無断転載、複製および転載を禁止します。引用の際は本報告書が出典であることを必ず明記してください。

ISBN 978-4-86027-012-4

東京財団政策研究所は、日本財団およびボートレース業界の総意のもと、ボートレース事業の収益金から出損を得て設立された公益財団法人です。