

途上国に対する日本企業の CSR 施策

—海外企業との比較分析—

B2EB1065 加福 礼

序章

研究テーマの背景

近年において、グローバリゼーションの流れの中で多くの企業が多国籍化しており、海外拠点の増設や子会社設立の動きがみられる。日本企業もその例外ではない。大企業は欧米に拠点を置き、アジア諸国に工場を設立してコストダウンを図っている。経済活動の範囲はより大きくなり、国家間だけでなく企業間の取引の機会も増えた。このような世界市場の中で国家ないし企業は、人・財・サービスだけでなく、その文化や理念も相互に行き来させている。CSRもその内の1つである。CSRに関しては、国際的な規格は存在するが、その定義全てが共通認識としては浸透しておらず、細かい部分で各国間に差異が見られる。今後、企業が世界市場で認められ活躍していくためには、従来までの経営戦略の他に、CSRについて各国の捉え方をより正確に理解し対応する必要がある。これは特に、これから新たな市場として開拓が見込まれる途上国において、その重要性が増すことであろう。未だ経済的にも力の弱い途上国に対してCSR活動を行うことこそ、世界規模での“社会的責任”を果たしていると言えるに違いない。

研究テーマの動機

本研究を思い立った動機には、日本企業のCSRに“面白さ”を感じられなかったことがある。大学で専攻している企業倫理の事例分析で、日本の企業や自治体のCSRに触れる機会が多くあったが、どれも似たような取り組みで単調である印象を受けた。日本企業のCSR活動の1つに環境保護があげられるが、独自の発想に基づいた積極的な取り組みは少なかった。むしろほとんどが、CO2の一定量の削減など事業内での守りの姿勢であった。それは偶然にも、調査した企業の取り組みが偏っていただけかもしれない。またこのことに関して、企業の取り組みを批評するつもりは毛頭ない。また単に、伝え方の部分に問題があったのかもしれない。しかし同時期に、アメリカに本社があるコカ・コーラ社のCSRの取り組みを研究し、革新的なCSR活動に触れたことで、日本企業に対しても同じようなCSRの期待をしてしまっていることは否めない。そこで、日本がより本質的なCSR活動を行っていくために、欧米と比較して研究することでその可能性を考えたいと思うに至った。また、先にも述べたように、グローバル化によって開かれた世界では、より本質をついたCSR活動を行うにあたり、途上国にその機会と可能性が多くある。本研究によって、日本が世界に認められるような“面白味のある本質的なCSR活動”を行う道しるべを示したい。

目次

序章 研究テーマの背景

研究テーマの動機

第1章 理論編

第1節 CSRの定義づけと企業の中での役割

第2節 日本、欧米におけるCSRの派生

第3節 日本、欧米におけるCSRの消費者評価

第2章 分析編

第1節 比較企業の選定条件

第2節 トヨタ自動車と Bayerische Motoren Werke AG (BMW)

第3節 株式会社アシックスと Adidas AG

第4節 アサヒグループホールディングスと Coca-Cola & Unilever

第5節 東京海上ホールディングスと Danske Bank

第3章 提言編

第1節 分析から導かれる課題

第2節 施策提言

参考文献

第1章 理論編

第1節 CSRの定義づけと企業の中での役割

ここでは、CSRについてその定義づけと企業にとってCSRが担う役割について述べたいと思う。

まず、CSRとは幅広い概念であり1つの定義に集約させることは容易ではない。従って、ここでは本研究において用いる“CSR”についてのみ定義づけを行う。CSRを定義するに当たり、国際標準化機構が2010年に発行した『ISO26000』を参考にしたい。これは、組織の社会的責任に関する世界初のガイダンス文書であり、約100ヶ国の協力のもと実現したものである。また日本では内容をほぼ同じくして、2012年に経済産業省が日本工業規格化を進め『JIS Z 26000』として官報に公示している。ここでは社会的責任の特徴について以下のように述べている。

「社会的責任の本質的な特徴は、社会及び環境に対する配慮を自らの意思決定に組み込み、自らの決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して説明責任を負うという組織の意欲である。これは持続可能な発展に寄与し、関連法令を順守し、国際行動規範との整合性がとれた透明かつ倫理的な行動を意味する。また、社会的責任がその組織全体に統合され、その組織の関係の中で実践され、ステークホルダーの利害に配慮していることを意味する。(原文ママ)」

上記の文章は組織が社会的責任を果たす上で必要な考えや、影響を及ぼす範囲について言及している。これを踏まえて、本研究におけるCSRを、

“自らの企業活動が、所属する社会及び環境またはステークホルダーに与える影響に対して責任を持ち、持続可能な地球社会の開発に貢献すること”

と定義する。ここでいうステークホルダーとは、消費者・労働者・株主・顧客などの企業の利害に関係する人すべてを指す。以降、CSRに関してはこのような定義で論を進めていく。

次に企業の中でのCSRの役割について述べておく。現在、多くの企業が何らかの形でCSR活動を行っている。経営者が社会問題に敏感な場合もあれば、市民団体からの圧力によって行われている場合など理由は多岐にわたる。しかし、CSR活動の実際的な効果としてはどのようなものがあるのだろうか。ここで多くの社会学者たちの間で議論される論点は、CSR活動と企業の利益との間の関係性である。CSR活動と利益の間に相関があるという立場と、両者に関係性は見られないという立場の2つに分かれており、どちらも一概に正しいとは言い

切れない。確かに CSR 活動が盛んな企業であれば、市民や投資家から根強い支持を獲得することができ長期的に財務状況を改善することに繋がるかもしれない。しかし一方で、CSR 活動に積極的ではない企業でも市場の中では同じような競争をしていることもある。また、CSR 活動にはコストがかかってしまう上、せつかくの活動を評価して貰えない可能性も少なくはない。このように、CSR 活動と利益の間にははっきりとした正負の相関は提示できないが、この2つを結びつけている企業も確かに存在するのである。このことから、企業内の CSR 活動を“確実に利益に影響するものではないが企業の財務状況を変化させる可能性を持つもの”であり、企業の経営戦略の1つとして捉えることとする。

第2節 日本、欧米における CSR の派生

次に日本や欧米諸国において、上記のような CSR の概念が発生し広まった経緯を説明する。

CSR の発祥は元をたどれば18世紀の産業革命後までさかのぼる。主要な国々において資本主義経済が成立し、先進国は企業主体で経済の拡大を推し進めた。その結果、森林破壊や地球温暖化などの環境汚染や、不当な労働環境、人権侵害などの社会問題が浮上してきた。これに対し世界市民は、持続可能な経済開発を求めようになり、反社会的な企業行動に対して責任を求めた。この様な経緯を経て CSR は、資本主義の中心であった欧米から広まり、日本などの各国でもその動きが広まった。ここで、地域別の派生に注目したい。

ヨーロッパでは宗教的意識が根強くあり、企業に対しても倫理的な行動を求めた。従ってヨーロッパにおける CSR とは、企業が社会の存続のために必要なコストを支払い未来投資として本質的な活動を行うことで、持続可能な経済開発を実現することである。そのため、単に消費者に対するイメージ向上を目的としたようなものは評価されない。この概念のもと CSR 活動を積極的に推進したのは EU である。EU 統合によって経済力の向上を実現した一方で、雇用減少や治安悪化などの問題発生が懸念された。このような社会的不安を解決するため、企業に CSR 活動を求める動きが政府の立場から誕生したのである。そのため、企業活動における CSR のポジションは“利益と共に目指すべきもの”であり、すべての企業や国家が一丸となって取り組んでいる。

アメリカにおいても、ヨーロッパとほぼ同時期に CSR の概念が確立していた。特に市民の間で人権問題に関心が強く、これを軽視する企業への風当たりは厳しいものであった。そこから、1962年にケネディ大統領が「消費者の4つの権利」を宣言したことをきっかけに、様々な消費者活動へと発展することとなる。このような背景から、不買運動やリコールなどを経て、社会責任の不安定な企業への投資を控える動きが広まった。そこで企業収益と企業価値の向上を目的

として、企業の立場から自主的に CSR 活動が推進されるようになったのである。また市場を強く意識するアメリカでは、企業にとって CSR は“利益の獲得・向上のために用いられるもの”として認識される。

日本では欧米よりも遅れて CSR の概念が浸透するが、これに似た“商人の家訓”は古く江戸時代から存在していた。住友家の家訓にはこうある。

『我営業は信用を重んじ、確実を旨とし、以て一家の鞏固隆盛を期す』
これは現在の“消費者に対する安全責任”に通ずる考えである。しかし、概念として社会的責任という考え方が定着したのは 1960 年代頃から相次いだ日本企業の不祥事をきっかけとしている。企業として法令順守を重視し、労働者や消費者に説明責任を果たすというものである。その後 2000 年代に入り、欧米の CSR が徐々に流入されるようになったものの、未だ倫理観の部分ではなく法的責任のみを重視した形式になっているのがほとんどである。一方で環境開発や地域社会への取り組みなど、欧米のような倫理的、本来的な活動を行っている企業もあり、活動の発展が予想される。そういった意味では、日本企業にとって CSR は“経営活動の根底にあるもの”と言える

第 3 節 日本、欧米における CSR の消費者評価

ここまで日本や欧米における CSR の歴史的・文化的派生を見てきたが、その違いは現在での各国の CSR の立場に反映されている。特に、ヨーロッパとアメリカの間には大した差はみられないが、日本と欧米の間には大きな差が生じている。この差について、消費者による CSR の認識と企業への期待という視点から分析していく。

日本ではこれまでも、環境保護などの社会的責任についてある程度の認識が消費者の中にあつた。『消費者意識基本調査』(消費者庁 2014)によると、財・サービスを選ぶ時に 59.4%が「経営方針や理念、社会貢献活動」を意識するという回答をしている。しかし、CSR という言葉が消費者に浸透し始めたのは最近になってからである。その上、CSR がどのようなものか説明できる人は多くない。言葉と意識との間に認識のずれが生じてしまっているのだ。このため日本では、消費者が企業の CSR 活動について十分な理解がなされていないといえる。逆に裏を返せば、企業による CSR 活動の報告やアピールが不足しているとも受け取れる。

欧米では一歩先を進んで、CSR についてより幅広い活動を望むようになっていく。世界 32 ヶ国の消費者意識を調査した『国によって大きく異なる CSR への期待や意識』(株式会社 NTT データスミス 2009)によると、2008 年時点で「人権問題への取り組み」「地域社会の支援」「教育、人材育成」「健康問題への取り組み」等あらゆる分野での活動が強く期待されている。そのため多くの消

費者が、十分な責任を果たしていない企業に対してボッシング行動を行い、責任を果たすことに積極的な企業に対しては支援活動を行う傾向にある。

これらを踏まえた上で、消費者による企業評価を見てみる。消費者からの評判に特化した企業ランキングに『Global RepTrak® 100』(Reputation Institute社) というものがある。これらは、米国で60億米ドル以上もしくは米国以外で10億米ドル以上の売上有る上場企業のうち、母国で平均スコア以上の評判を持つ企業のみを対象にしている。スコア項目の中でも特にCSRのデータのみを抜粋したものが『Global CSR RepTrak®』であり多くの有名大企業が名を連ねている。2014年度におけるランキングでは、日本企業の最高位はソニーの11位であった。また、過去3年間でトップ10入りを果たした企業もソニー1社と、日本企業が海外企業と比べてあまり評価されていないことがわかる。

表1：過去3年間における『Global CSR RepTrak®』

	2012年	2013年	2014年
Google	2	3	1
Microsoft	1	1	2
Walt Disney	3	2	3
BMW	4	4	4
Apple	5	9	5
LEGO	10	11	6
Volkswagen	7	8	7
Intel	12	7	8
Rolex	—	12	8
Daimler	6	5	10
ソニー	8	6	11
Rolls-Royce	—	—	12
キャノン	14	13	13
Johnson&Johnson	13	15	13
Philips Electronics	23	19	13
トヨタ自動車	37	21	16
Samsung Electronics	25	26	16
Adidas	18	22	16
IBM	11	18	19
Robert Bosch	—	—	19
Nestle	16	10	21
Michelin	19	23	22
BBC	—	—	23
3M	20	43	23
Colgate-Palmolive	9	16	23
Kellogg's	26	14	26
IKEA	21	37	26
本田技研工業	15	10	28
Coca-Cola	24	27	28
Marriott	32	40	30

出所) Reputation Institute 社 「2014 Global RepTrak® 100」 2014年

上記の表からも分かる通り、消費者による評価という面からみると日本企業の CSR はグローバル化する市場で勝ち残っていくためにまだまだ改善の余地がある。第 2 章では先に述べた理論を踏まえて、実際に日本と欧米の企業を 1 つ 1 つ分析比較していく。

第 2 章 分析編

第 1 節 比較企業の選定条件

日本と欧米企業の比較分析にあたり、まず選定条件について明示しておく。ここで先に述べておかねばならないのが、本研究における企業比較が必ずしも国家または業界全てに適応されるとは限らないということである。また CSR 活動の積極性や特異性などの比較において、例外的な事例も当然存在する。しかし、今回の研究ではそのような事例は取り扱わないこととする。これを踏まえて、企業の選定基準として以下 4 つの条件を提示する。

- ① 「世界で最も持続可能な 100 社*¹」または「東洋経済 CSR ランキング*²」に選出されていること。
(以降、「世界ランキング」と「日本ランキング」とする。)
 - ② 金融業界に限り、東洋経済 CSR ランキングから除外されているため*「社会的責任を果たしている金融機関ランキング」を基準とする。
(*金融業界は銀行や証券などで財務データの違いが大きく全社共通の評価が困難であったため。)
(以降、「金融ランキング」とする)
 - ③ 海外市場（特に途上国）に積極的に参入している、もしくは参入の方針があること。
 - ④ 外資系企業は本社を分析対象とすること。
- またこれらに加え、“独創的な CSR 活動を行っている企業”について優先的に選出していく。

比較分析では、類似点・相違点・特徴的な取り組みの 3 つを基本的な軸とする。また調査資料は、企業が発行する CSR レポートと HP を中心とする。分析方法は、日本企業について“品質管理”・“環境開発”・“地域社会の貢献”の 4 つの項目を中心に CSR 活動を述べた上で、海外の比較企業に関しては相違点や類似点を述べるに留めることとする。その上で、日本企業の課題や改善点を検討する。

*¹ カナダの出版社 CorporateKnights 社が発表しており、毎年 10 月 1 日時点において時価総額 200 万米ドル以上の企業が自動的に評価対象となる。スクリ

ーニングとスコアリングにより順位付けを行う。

*² 東洋経済 CSR 調査によるもので、全上場企業と主要未上場企業を対象とする。調査票に記入・回収の後、追加調査によってスコアリングを行う。

第2節 トヨタ自動車と Bayerische Motoren Werke AG (BMW)

初めに、環境問題と密接な関係がある自動車産業を見ていきたい。現代になって電気自動車の開発も進み、より環境に配慮した企業経営がなされている中で、トヨタ自動車（日：日本ランキング 8 位）と BMW（独：世界ランキング 6 位）を比較して両社の取り組みを分析する。

トヨタ自動車の CSR 活動は、社内の労働環境から環境開発、地域社会の貢献など多岐に渡っている。2014 年度には社会貢献予算に 137 億円を投じるなど社会への影響を常に考えた経営をしていると言える。しかしその中でも特に、“環境開発”、“地域社会の貢献”の分野での活動が大きい。その代表的な活動の 1 つとして、「トヨタの森づくり」という取り組みが地域社会を巻き込んで行われている。各地で進む森林の荒廃に対して、森林と共に生物多様性を守るべく、行政や NPO 団体と協力しながら従業員を派遣するなどして積極的に持続可能な森づくりを行っているのだ。また同時に、森林を中心とした地域の自然遺産を守り、地域復興につなげる活動も行っている。他にも、低炭素社会構造を目指し、クルマの開発・設計、生産、物流、販売のあらゆる段階、全ての事業領域において、温室効果ガスの削減などを行っている。こうしてみると、トヨタ自動車は日本を代表する企業であるだけあり、世界的に見ても遅れを取らないような CSR 活動を行っているといえる。

BMW についても同じ項目を見てみると、相違点として、他企業・他業界を巻き込んだ CSR 活動を行っている。同社は、より環境への影響を配慮した素材である、アルミニウムのバリューチェーン全体におけるサステナビリティ向上を目的とする国際イニシアチブ (ASI) などに参画している。また ASI が発表した、温室効果ガスの削減も含むアルミニウム関連産業全体の ESG パフォーマンス改善を目的とした新たな基準についても、認証商品を早い段階で購入するなどの意思表示を示している。地域社会に対する取り組みでは、ハンブルグで、国際機関や地方行政、他業界企業との協働による交通インフラのサステナビリティ向上プロジェクトに参画している。これは WBCSD（持続可能な発展のための世界経済人会議）が発案したもので、安全で信頼性が高く快適な移動手段を全ての人々が利用可能にすると同時に、利用コストの低下、交通事故の撲滅、環境負荷の軽減、エネルギー需要の軽減を実現することを最終的な目標としている。またタイのバンコクやポルトガルのリスボンなどでも計画が進んでいる。そのほかの CSR 活動については、トヨタ自動車と見比べても大差なく、どちら

も持続可能な社会に向けて多くの未来投資を行っていた。

BMW との比較分析をした結果、トヨタ自動車の CSR 活動は世界基準でも通用する可能性を秘めていることが分かった。しかし、BMW はトヨタ自動車よりも多くの面で、自社の事業とより密接に関わった CSR 活動を行っていた。ここに、両社の世界基準での評価の違いを感じた。CSR 活動と事業経営を切り離すのではなく、2つをより関連付けることで、CSR 活動自体がよりその本質に近づくのではないかと考える。

第3節 株式会社アシックスと Adidas AG

次に、人々の暮らしに欠かせない衣服を扱う、アパレル業界に注目したい。アパレル業界では、原材料の輸入から生産までを途上国で行っている企業が数多くある。中でも途上国の工場における労働環境の問題は、社会的に大きな関心になっている。そこで、株式会社アシックス（日：日本ランキング71位）と Adidas（独：世界ランキング3位）の事例を見ていきたい。

株式会社アシックスの CSR 活動では、まず“品質管理”の分野に注目したいと思う。製品の安全と品質で高い水準を維持するために、バリューチェーン全体を意識した開発を行っている。具体的には、①原材料における環境への配慮②材料加工における素材の安全性の追求③製品製造における効率性と安全性の両立④販売時、使用時における適切な説明や商品ラベルの導入⑤環境を考慮した廃棄製品のリサイクル、という工程1つ1つにおける価値に責任を持つことである。安全性という面では特に、「アシックス化学物質管理・運用ガイドライン」を制定・更新し、工場やサプライヤーと密接に情報交換を行っている。その他、製品生産ラインでの労働環境改善要求などサプライヤーの CSR 水準の向上も実現している。これらの全てが、高い透明性と説明責任を果たすことを前提としている。また“地域社会の貢献”の分野では、東日本大震災の継続的な復興支援のため、スポーツ選手訪問プログラムや健康運動支援プログラムなど子供を中心としたソフト面での復興に尽力している。

Adidas も株式会社アシックス同様、バリューチェーンを強く意識した CSR 戦略を実行している。その戦略は **Performance**、**Passion**、**Integrity**、**Diversity** という同社の4つのコーポレートバリューに根差している。バリューを実現し、強固なブランドを築くための戦略として、同社は下記4つの柱を掲げている。

- ・**Products**：製造工程の効率化や持続可能な素材の積極的な活用、イノベーションを通じて、よりよい製造方法を追求する。
- ・**People**：自社の従業員、工場労働者、ビジネスを展開しているコミュニティの住民に対してポジティブな影響をもたらす。
- ・**Planet**：自社のオペレーションとサプライヤー工場の双方において環境負荷を

削減する。

・Partnership：重要なステークホルダーと積極的に関わり、業界をよくするためにパートナーと協力する。

※引用（「サステナビリティは長距離走」アディダスのサステナビリティ戦略を支える4つの柱 Sustainable Japan）

中でも特に People（人）に力を入れて取り組んでおり、サプライヤー工場の労働環境改善などは株式会社アシックスにも共通するものである。同社はこのサステナビリティへの取り組みは“長距離走”であると表現している。

株式会社アシックスと Adidas の CSR 活動は根本的な部分では類似していることが分かった。しかし、調査の際に感じたのは、Adidas は CSR レポートだけでなく YOUTUBE を用いた動画配信など分かりやすい説明を徹底していたことである。また、“長距離走”であるとして20年も前から長期戦略として活動を続けてきた。以上から、“長期戦略としての CSR 活動”や“自社の CSR をより多くの人に的確に伝えること”が今後の日本企業の CSR が目指すべき到達点であると分析できる。

第4節 アサヒグループホールディングスと Coca-Cola&Unilever

3つ目には、食品・飲料業界の CSR 活動を分析する。この業界は、人々の健康と暮らしに密接に結びついているため、常に細かな問題が注目され企業は安全と品質の管理を徹底している。生産から販売まで、この業界が関わる CSR 活動は幅広く、多様性があると言える。そこでこの業界に限り海外の事例を2つ述べたいと思う。日本企業はアサヒグループホールディングス（日：日本ランキング16位）を検証したい。海外企業は、世界のトップブランドである Coca-Cola（米：世界ランキング26位）と、大元は消費財メーカーでありながらも、Lipton や BEN&JERRYS などの飲食ブランドを持つ Unilever（英：世界ランキング22位）を見ていきたいと思う。

アサヒグループホールディングスは、グループ全体で CSR 活動に積極的に取り組んでおり、分析要項に挙げた4つの項目を網羅的に満たしている。例えばアサヒビール（株）では、サプライヤーと協力して、原料の残留農薬への対応から簡素化された商品パッケージの開発まで行っている。また、12種類100項目にも及ぶチェックリストを作成し、品質の管理または向上に努めている。カルピス（株）は、工場周辺の小学校で「こども乳酸菌研究所」を実施した。これは、子供たちに乳酸菌や発酵に関する授業を開き、働くことの楽しさを伝えるものである。企業が学校教育をサポートすることで、地域社会に貢献するあり方の1つとなっている。この他グループ会社全てが、安全な水質の管理を徹底し、CO2削減目標を掲げるなど、環境への配慮に余念がない。これに対し

で次に述べる2社は、コストや人材投資という意味でより積極的な取り組みを行っている。

Coca-ColaのCSR活動は、本研究の冒頭でも述べたように革新的なものが多い。その1つに、2013年にインドとパキスタンで行われた“Coca-Cola Small World Machines”というキャンペーンがある。このキャンペーンは、“両国に自動販売機が設置され、その前でそれぞれの国の人々が協力して同じ動作を行うと無料でコーラが出てくる”という仕組みになっている。人々は遠く離れていても、“コーラ”を通じて自動販売機の画面の前で繋がることのできるため、多くの人々がこのキャンペーンに足を運んだ。キャンペーンの背景には、両国の国際的な紛争やそれに伴う緊張状態があった。しかし、このキャンペーンのおかげで、両国民は国家の争いを忘れ、互いに笑いあうことが出来た。この他にも、途上国における“5by20”という取り組みが有名だ。2020年までに500万人の女性起業家の経済支援を実現するという目標のもと、途上国の女性に様々な支援を施しながら現地で自社製品を販売してもらう活動である。これは、彼女たちの収入を向上させるだけでなく、自社製品の販路拡大・品質向上にもつながる。

またもう一方では、LiptonやBEN&JERRYSなどのグループ会社をもつUnileverが、社会的需要に合った取り組みを行っている。イギリスを中心にしたフェアトレード運動に反応して、グループ会社でその認証商品を積極的に販売しているのだ。フェアトレードとは、途上国で作られた製品や原料を適正な価格で購入し、生産者の持続的な生活の保護・自立を目指す運動である。この認証商品は適正な価格で高水準の商品取引を行うため、通常の商品よりも高い値段で販売することになる。しかしその安全性とブランド力から、途上国支援だけでなく商品品質の向上や売り上げの確保にもつながっている。

以上のように比較すると、大きな違いとしてCSR活動の相互関連性があげられる。アサヒグループホールディングスは、4つの項目を1つ1つは高水準で行っているものの、そのほとんどが独立した単独の取り組みとなっている。一方で、2つの海外企業は、“品質管理”と“地域社会の貢献”を結びつけ同時に実現を目指すなど、事業としてCSR活動を全般的に捉えている。勿論一概にはこのような取り組み方が成功に繋がるとは評価できない。しかし、より積極的にCSR活動を行えば、このように項目に区分できない全体的な取り組みに繋がるのは明らかである。

第5節 東京海上ホールディングスとDanske Bank

最後に金融業界の比較分析を行いたいと思う。金融業界は今まで見てきたような製造業と異なり、目に見えない商品を扱う事がほとんどである。お金（資

本)を扱うことはリスクそのものであり、事業に関するステークホルダーへの説明責任が常に求められている。しかしそれだけではなく、金融業界は周囲に及ぼす影響力の大きさから、CSR活動の展開にも大いに可能性を秘めているのも事実である。そこで東京海上ホールディングス(日:金融ランキング1位)とDanske Bank(丁:世界ランキング10位)を例に進めていくことにする。

主に保険を扱う東京海上ホールディングスは、グループのCSR主要テーマを「安心・安全をお届けする」「地球を守る」「人を支える」と設定し、“環境問題”や“地域社会の貢献”などの分野で様々な活動を行っている。事業との関わりをもった社会貢献活動として、小中学校での防災教育や大学研究機関と連携した災害に強い街づくりが挙げられる。保険という商品を扱う一方で、事故や災害を未然に防ぐ取り組みを行うことは、相反するもので利益につながらないように思える。しかし、自らの商品価値を下げる可能性があっても社会の安全を優先する姿勢がCSRの本質的なあり方として評価されている。環境面では個人のCO2排出量削減目標を掲げ、NPO団体やNGO団体と協力して植林活動を行っている。

対してDanske BankのCSR活動も“地域社会の貢献”という色が濃い。IT企業と共同で、子供たち向けにお金の仕組みが分かるアプリを開発した。これは、小学校低学年を対象にしており、お金の稼ぎ方から運用方法(使うか貯金するか)までの流れを学べるものである。このような“教育CSR”は多くの企業でも盛んに行われているが、お金の大切さや使い方は人が社会で生きていくうえで最も欠かせないものであるため、この取り組みは国内外で高く評価されている。

両社を比較してみても(活動の精度や質は別として)活動の方向性や内容に大きな違いは見られなかった。しかし、今回の分析にはない地方銀行など、その取り組みはまだまだ成熟していないものも多い。金融業界は事業と関わりのあるCSR活動の展開が難しい反面、社会や経済に対する影響力から、CSRという概念そのものを大きく動かすことが出来る。現にSRI(社会的責任投資)というファンドも出現しており、日本の金融機関もこのような世界の流れに取り残されないように常に情報発信していく必要がある。

第3章 提言編

第1節 分析から導かれる課題

第2章では9つの企業を例に取り分析を行った。全ての企業がCSR活動に対して積極的であり、多種多様な取り組みが見られた。本研究の前には日本のCSR活動に対して、本質に迫っているか疑心を抱いていたのだが、今回取り上げた

企業は、積極的に社会貢献活動や持続可能な開発を行っており、欧米諸国と競合できる CSR 戦略を行っていると言える。しかしながら一方で、その取り組みの多くが欧米と比較して世界市場で評価されていない事も事実である。その理由を考えた時に、キーワードとして“事業を通じた CSR 活動”、“CSR 活動の効果的アピール”、“バリューチェーン全体での繋がり”の3つが浮上した。海外企業の多くは途上国での展開を中心として、事業経営と CSR 活動を同一線上のものとして捉えている。そのため多くのコストを投入して経営の改善・効率化を図るとともに、ステークホルダーに対する説明責任やアピール活動も工夫を凝らしている。またその CSR 活動をステークホルダー全体で共有することもいとわれない。以上が、日本企業と海外企業の市場評価における目に見えにくい差であることが分かった。そこで日本企業が、途上国ひいては世界市場でより大きな評価を獲得するためには、「事業に通じた CSR 活動を中心に行い、責任を共にする意思を明確に示すこと」が課題であると考えられる。

第2節 施策提言

先にも述べた課題に対して、日本企業がとるべき CSR 活動の方向として、“バリューチェーン全体の関連性を持たせた取り組み”を奨める。ここで少しバリューチェーンについて補足説明を行う。



バリューチェーンとはマイケル・ポーターが提唱した言葉で、購入した原材料に対して製造や物流、販売の各プロセスにて価値（バリュー）を付加していく企業の主活動を指し示す。また同時に主活動を支える企業インフラや人材管理などの支援活動もバリューチェーンに含まれる。そしてそれらは最終的に利益（マージン）へとつながる。現在でも日本企業でバリューチェーンを通じた CSR 活動は行われているが、少し意味合いが異なる。それは単純に、バリューチェーン全体を責任範囲と考え、各プロセス単位での活動に留まるだけであり、積

極的に相互関係を持たせようとしていない場合がほとんどである。そうではなく、製造と物流や人材管理と販売など価値同士を組み合わせることこそ“価値連鎖”と言える。またそのような組み合わせによって責任を共有することが明示できる。上記のように CSR 活動の方向性を述べたが、その方法については、途上国での具体的な戦略として、Unilever の分析にも登場したフェアトレードを提示する。フェアトレードを提示する理由は大きく 2 つある。1 つはバリューチェーン全体に関連したアプローチであること。もう 1 つは世界市場においてフェアトレードの価値が高まっていること、である。フェアトレードはまず原料購入の段階で、安全なものを購入すること・生産者の生活水準の向上につながることの 2 つの価値を両立している。また、物流・販売の段階でも認証ラベルを張ることによって流通段階から消費者までの間で説明責任を果たしていると言える。バリューチェーンの中でも全てに影響を与えることができ、かつそれぞれは独立したものではなく関連している。このフェアトレードはイギリスが先進となり、欧米諸国では積極的に取り入れられている。特にイギリスでは、年々フェアトレード製品が売り上げを伸ばすほど市場では高く評価されている。それにもかかわらず、日本ではいまだその土壌が整備されておらず、認知度も低い。そのため、大企業が率先してフェアトレードに取り組むことで、途上国での本質的な CSR 活動となるだけでなく、日本のフェアトレード市場の土台作りにつながる。フェアトレードはまさに途上国に対して、世界市場に対して現時点で特に効果的な CSR 活動なのである。

しかし、このフェアトレードも早いうちに対応しなければ、世界市場では流行おくれになってしまう。それだけでなく、最低限の基準として、フェアトレードを行っていない企業に対してマイナスポイントが付く事態になる可能性も否定できない。いずれにせよ、CSR に関する動向は常に変化しており、世界市場で評価を勝ち得るためには、日本企業がより革新的な取り組みを生み出していくことが求められてくるかもしれない。

参考文献

書籍

『企業の社会的責任（CSR）の徹底研究』（デービット・ホーゲル）

『企業倫理』（D. スチュアート）

『ヨーロッパの CSR と日本の CSR』（藤井敏彦）

『アジアの CSR と日本の CSR』（藤井敏彦）

報告書

『国際的な企業活動における CSR の課題とそのマネジメントに関する調査報告

書』

(経済産業省)

『消費者意識基本調査』 (消費者庁)

『国によって大きく異なるCSRへの期待や意識』 (株式会社NTT データスマス)

『トヨタ自動車サステナビリティレポート 2014』 (トヨタ自動車)

『Sustainable Value Report 2014-BMW Group』 (BMW)

『CSR・サステナビリティレポート 2013/14』 (株式会社アシックス)

『2014 Sustainability Progress Report』 (Adidas)

『アサヒグループCSRコミュニケーションレポート 2014』 (アサヒグループホールディングス)

『Corporate Responsibility & Sustainability Report 2014/15』 (Coca-Cola)

『CSR & Sustainability Reports 2015』 (Unilever)

『サステナビリティレポート 2015』 (東京海上ホールディングス)

『Corporate Responsibility 2014』 (Danske Bank)

WEB

<http://toyokeizai.net/> (東洋経済オンライン)

<http://www.corporateknights.com/reports/global-100/2015-global-100-results/>
(Global 100 Most Sustainable Corporations in the World)

<http://sustainablejapan.jp/> (Sustainable Japan)

<http://www.toyota.co.jp/jpn/sustainability/> (トヨタ自動車 HP)

http://www.bmwgroup.com/com/en/responsibility/svr_2014/index.html
(Sustainable Value Report 2014 - BMW Group)

<http://corp.asics.com/jp/> (株式会社アシックス HP)

<http://www.adidas-group.com/en/sustainability/reporting-policies-and-data/sustainability-reports/>
(Adidas Group - Sustainability Reports)

<http://www.asahigroup-holdings.com/> (アサヒグループホールディングス)

<http://www.asahibeer.co.jp/> (アサヒビール (株))

<http://www.asahiinryo.co.jp/> (アサヒ飲料 (株))

<http://www.calpis.co.jp/> (カルピス (株))

<http://www.coca-colacompany.com/> (Coca-Cola)

<https://www.unilever.com/> (Unilever global company website)

<http://www.tokiomarinehd.com/> (東京海上ホールディングス)

<http://www.danskebank.com/en-uk/Pages/default.aspx> (Danske Bank)

<http://www.fairtrade-jp.org/> (Fairtrade Label Japan)