

日本企業の社会的責任活動と経営戦略

東北大学大学院経済学研究科
経営学専攻博士前期課程
方真
A9EM1036

概 要

本論文は金融危機と全世界の経済不景気に直面している日本企業を研究対象として、日本企業に向けた競争優位の CSR（企業の社会的責任）経営戦略を立て、CSR 経営戦略の原動力、経営のあり方を検討する目的である。

グローバル化や情報化で CSR が注目を浴びた。特に、2009 年金融危機の衝撃で、全世界で景気回復、持続的可能な発展を求める声が高まってきた。金融危機を引き起こしたリーマンショックのような数多くの企業の不祥事に直面し、企業に社会的責任が問われた。単に企業の社会的責任だけではなく、グローバルな経営を進められる CSR 経営戦略を立てるべきである。世界経済に巨大な影響力を持っている日本企業は三種の神器、終身雇用、年功序列、企業別組合、独特な経営制度を作った。しかし、現在、金融危機、円高、石油価格高騰、トヨタリコール事件などのマイナスの影響で、日本企業は存続の危機に瀕している。

本論文は日本企業の立場で、日本企業の経営のあり方（企業風土、コーポレート・ガバナンス、バリューチェーン、サプライチェーン、人員管理、リスクマネジメントなど）を見直し、組織論と経営政策の専門知識を融合し、ケース・スタディの研究方法で、日本企業に合った CSR 経営戦略に提案する。

目 次

はじめに.....	1
1. CSR について	4
1.1 CSR の源.....	4
1.2 CSR とは.....	10
1.3 CSR 活動の新たな発展動向.....	14
2. なぜ CSR なのか.....	17
2.1 企業価値から見た CSR の重要性.....	17
2.2 各ステークホルダーから見た CSR の重要性.....	20
2.3 持続可能な社会経済システムの形成.....	22
2.4 生物多様性に対する企業の社会的責任.....	22
2.5 事例研究：雪印乳業不祥事.....	24
2.5.1 事件回顧.....	24
2.5.2 事件解決と経営再建.....	26
2.5.3 社外提供一様々なステークホルダーに応援された雪印乳業.....	29
2.5.4 雪印乳業の CSR 活動.....	30
3. 日本企業の CSR 活動の現状.....	35
3.1 日本企業の具体的な CSR 活動の動向.....	35
3.1.1 生産経営活動と環境保全、省エネルギーの統合.....	36
3.1.2 「人の価値」を重視した CSR の向上.....	39
3.1.3 CSR におけるコーポレートガバナンス.....	42
3.1.4 日系企業の社会貢献活動.....	44
3.1.5 SRI を代表する日系企業の社会的事業.....	46
4. 日本企業の CSR 活動についての評価.....	49
4.1 進化してきた日本企業全体の CSR 活動.....	49
4.2 欧米諸国における CSR の背景と日本との違い.....	55
4.3 日本企業が採用した CSR ガイドラインと評価基準.....	58
5. 日本企業の CSR 経営戦略について.....	62
5.1 日本企業の CSR 活動の変遷.....	62
5.2 日本企業に合った CSR 経営戦略.....	64
5.2.1 バリューチェーンの中に存在している CSR 活動.....	64
5.2.2 CSR の原動力についての検討.....	66
5.3 企業統治から見た A 領域の重要性（雪印乳業事件の教訓の再認識）.....	69
5.3.1 集権化と分権化の落とし穴.....	70
5.3.2 生産経営意識の問題.....	74

5.4 多国籍日本企業の CSR 経営戦略を見直す（事例研究：トヨタリコール事件）.....	75
5.4.1 トヨタリコール事件回顧.....	75
5.4.2 トヨタリコール事件についての問題分析.....	77
5.4.3 顧客重視を志向する日本企業の CSR 戦略についての課題と提言.....	78
終わりに.....	81
注.....	82
参考文献.....	84

はじめに

一言で言えば、企業の社会的責任というのは企業が経営理念に基づき、社会に様々な貢献活動を行い、社会的責任を果たすことである。（CSR：Corporation Social Responsibility）

周知のように、ノーベル賞経済学研究者ミルトン・フリードマン（Friedman. M.）（1970年）が主張した「ビジネスの社会的責任とは利益を増大すること」という考え方は基本的に否定され、支配的な地位を失った。グローバル経済化のバックグラウンドで、全世界は持続的な発展に積極的に取り組んでいる。地域貢献活動、環境保全活動及び法令順守、企業の不祥事の防止、ひいては貧困の撲滅、生態系・生物多様性の保護、様々な領域で CSR 活動が行われている。しかし、リーマンショックが引き起こした金融危機と全世界の不景気で、企業の社会的な責任活動が議論されるようになった。CSR は本当に企業の持続的な発展に役立つかどうかという疑問も存在している。特に、CSR の原動力が一体何なのか、CSR の本質が企業の経営戦略といかに融合して活用されるのは検討すべきである。

研究目的

日本企業は全世界の中で、年功序列、終身雇用、企業別組合、「三種の神器」という独特な経営制度を作り、世界経済に代わられない影響力を持っている。従来、江戸時代より「三方よし、売り手よし、買い手よし、世間よし」という近江商人の企業の社会的責任の意識に通じる経営理念が流れてきた。1950年代、有機水銀による神経疾患、水俣病事件のきっかけで、日本企業は環境保全に全力を尽くしてきた。現在、環境保全活動は得意な領域として日本企業の日常の生産活動の中で、厳しく行われている。そのほか、松下幸之助の「企業は社会の公器」という理念は日本社会に認められ、曾て日本企業の経営理念は全世界に認められた。1980年代の末、バブル経済が崩壊した後、日本企業は長い間、持続的な発展

を探求してきた。特に、日米貿易摩擦とグローバル経済化の影響で、海外に進出している日本企業はさらに地域社会貢献活動とフィランソロピーに配慮をしてきた。しかし、2009年サブプライムローンを引き起こした金融危機がさらに日本企業を存続の危機に陥れた。それだけではなく、トヨタリコール事件から、日本企業の無駄を排除する生産経営の意識と固有な組織制度に問題意識を絞り込み、不景気から抜け出せるように新興国の新たな海外市場に進出している日本企業にとって競争優位につながる CSR 経営戦略を立て、提言してみる。

現在、日本では企業の社会責任を研究している学者がたくさんいる。本論は伊吹英子氏の著作『CSR 経営戦略企業』や2005年みずほレポート、CSR 研究プロジェクトが編纂した『わかる CSR』、東洋経済新報社が出版した『CSR 企業総覧 2010 年』等約 30 冊の文献資料を調べ、筆者の学部時代の先行研究を踏まえ、学者らの考え方や日系企業の具体的な事例から CSR 活動を纏め、分析しようと思う。

論文構成

本論文は五章から構成されている。はじめに、本論文の問題意識と研究目的を明確にする。

第一章では、CSR の定義及び源、発展の歴史を詳しく説明する。特に、伊吹英子氏が提出した CSR 基本的戦略構造の上で、A 領域（経営のあり方）、B 領域（社会的貢献活動）、C 領域（社会的事業活動）、三つの部分をそれぞれ比べながら紹介する。CSR 年表の形式で CSR の起源から発展のプロセス、変遷を記述し、CSR 発展の新たな動向と将来の新しい領域を紹介する。

第二章では、企業の社会的責任を唱える理由を論証する。主に、企業倫理の側面で論証する方法とケース・スタディ、二つの形で「なぜ CSR なのか」とよく議論された論点について、論証してみる。企業内部の経営活動の中で、非財務的無形価値と財務的有形価値、

二つの側面で、企業の社会的責任の重要度を論じる。企業外部の目線から各ステークホルダーの要請に合わせて CSR 活動の必要性を論じる。日本企業の有名な不祥事—雪印乳業の牛乳中毒事件と牛肉偽装事件をケース・スタディの研究対象として、企業の社会責任の重要性をもう一度論じる。

第三章では、現在の日本企業の CSR 経営活動を纏め、生産経営活動と環境保全、省エネルギーの統合、「人の価値」の重視を基にした企業の社会的責任の向上及び CSR におけるコーポレート・ガバナンス、日本企業の社会貢献活動、SRI を代表する日本企業の社会的事業、CSR 活動の内容ごとに五つの部分に分け、日本企業の CSR 経営活動の現状を説明する。

第四章では、GRI、AA1000、ISO14001 など、いろいろな評価基準を参照しながら、CSR 経営活動の評価基準、日本企業の CSR 活動の不足な所と今後改善すべきことを検討する。

第五章では、CSR の原動力を検討し、日本企業に合った CSR 経営戦略の位置づけを考える。主に、トヨタリコール事件と雪印乳業の不祥事、二つのケース・スタディによって、A 領域経営のあり方が CSR 経営戦略の核心になるという論点を論証する。

終わりに、本論文のまとめとして、今後の課題を提示する。

1. CSR について

1.1 CSR の源

企業の社会的責任という経営理念は 1920 年代より論じられ始めた。当時は従業員及び顧客に対する経営者責任のように企業と密接に関係するものに対する責任であると考えられた（小島大徳、2009（03）：72）⁽¹⁾。1950 年代より、生産力の発展に伴って、環境問題が顕著化してきた。ロンドン・スモックや日本の水俣病に代表されるような環境汚染問題が徐々に無視できないような存在になってきた。1970 年代には、アメリカで企業の大量生産活動によって引き起こされた環境問題から、企業の社会的責任が初めて本格的に問われるようになった。しかし、オイルショック等の影響で、このような議論は暫らく打消された（谷本寛治、2007：14）⁽²⁾。

CSR 年表

背景（出来事）	条約、宣言、法制定、イベント
1952 ロンドン・スモック（英）	
1956 水俣病発見（日）	1956 大気清浄法（英）（環境保全）
1960 「ガイア理論」ラブロック	
1962 『沈黙の春』カーソン	
	1963 大気浄化法（米）（環境保全）
1964 東京オリンピック	
	1967 公害対策基本法（日）（環境保全）
1969 アポロ 11 号	
	1970 マスキー法（米）（環境保全）
	1971 年ラムサール条約（水鳥生息湿地に関する国際条約）（生態系の保護）

1972 ローマクラブ「成長の限界」(米)	1972 国連人間環境会議 (すつとくホルム会議)・かけがえのない地球・人間環境宣言・国際環境計画 (貧困の撲滅) 1972 ワシントン条約 (絶滅の恐れのある野生生物保護) 1972 世界遺産条約 (生態系の保護)
	1979 ボン条約 (移動性野生動物保護) (生態系の保護)
	1980 「プライバシー保護と個人データの国際流通についてのガイドラインに関する勧告」 OECD 理事会 (コーポレート・ガバナンスの強化)
1981 スペースシャトル打ち上げ	
1982 タイレノール事件 (米)	1982 ナイロビ会議 ・先進国と途上国との環境と開発議論の共通土俵が作られた (貧困の撲滅)
1984 ロサンゼルスオリンピック	
1985 南極オゾン層減少の発見	1985 オゾン層保護のためのウィーン条約 (生態系の保護)
	1987 ISO9000 制定 (品質マネジメント) (コーポレート・ガバナンスの強化)
1989 ベルリンの壁崩壊	
	1990 バーゼル条約 (有害廃棄物の国際移動と処分) (生態系の保護)
1991 ソ連崩壊	1991 環境保護に関する南極条約議定書 (環境

	保全)
	1992 生物多様性条約採択 (生態系の保護) 1992 地球サミット (リオ・サミット)・リオ宣言・アジェンダ 21・森林原則声明・気候変動枠組条約・1992 マーストリヒト条約 (貧困の撲滅)
	1993 生物多様性条約発効 日本も署名批准 (生態系の保護)
	1994 バハマで第一回条約締約国会議開催 (COP1) (コーポレート・ガバナンスの強化) 1994 コー円卓会議 (CSR に基づく企業改革システム開発) (コーポレート・ガバナンスの強化)
	1995 コペンハーゲン宣言 (世界社会開発サミット) (貧困の撲滅) 1995 「個人データ処理に係る個人情報保護及び当該データの自由な移動に関する欧州議会及び理事会の指令」 (EU) (コーポレート・ガバナンスの強化)
1996 ナイキ社不買運動 1996 大和銀行 NY 支店巨額損失事件	1996 ISO14001 制定 (環境マネジメント)
1997 トヨタプリウス発売 (低排ガスハイブリット車)	1997 SA8000 (米) (コーポレート・ガバナンス面) 1997 京都議定書 (日) (貧困の撲滅)
	1998 プライバシーマーク制度設立 (日) (コー

	プレート・ガバナンスの強化)
	1999 国連グローバルコンパクト (GC) 提唱
2000 西暦 2000 年問題 2000 雪印集団食中毒事件 (日)	2000 カルタヘナ議定書を採択 (生態系の保護) 2000 GC 制定 (人権・労働・環境) (貧困の撲滅) 2000 リスボン宣言
2001 NY 同時多発テロ (米) 2001 エンロン社多額の簿外債務発覚の上破産 (米)	2001 グリーン購入法 (日) (環境対応) 2001 循環型社会形成推進基本法 (日) (環境対応) 2001 家電リサイクル法 (日) (環境対応) 2001 Green Paper:雇用・社会本題 (EU) (貧困の撲滅)
2002 ワールドコム社粉飾決算発覚の上破産 (米)	2002 COP6 で生物多様性の損失速度を 2010 年までに減少させる目標を設定 (生態系の保護) 2002 SOX 法施行 (米) (コーポレート・ガバナンスの強化) 2002 ヨハネスバルグ・サミット (貧困の撲滅) 2002 White Paper:持続的発展への企業の貢献 (EU) (貧困の撲滅)
	2003 日本「CSR 元年」(コーポレート・ガバナンスの強化) 2003 カルタヘナ議定書 (バイオセーフティ) (生態系の保護)
	2004 GC が 10 原則に (腐敗防止追加) (貧困の

	撲滅)
	2005 個人情報保護法施行（日）（コーポレート・ガバナンスの強化）
2006 「不都合な真実」ゴア（米） 2006 ライブドア事件（日）	
	2008 ドイツ・ボンで COP9 開催（生態系の保護） 2008 J-SOX 法施行（日）
	2010 名古屋で COP10 開催予定

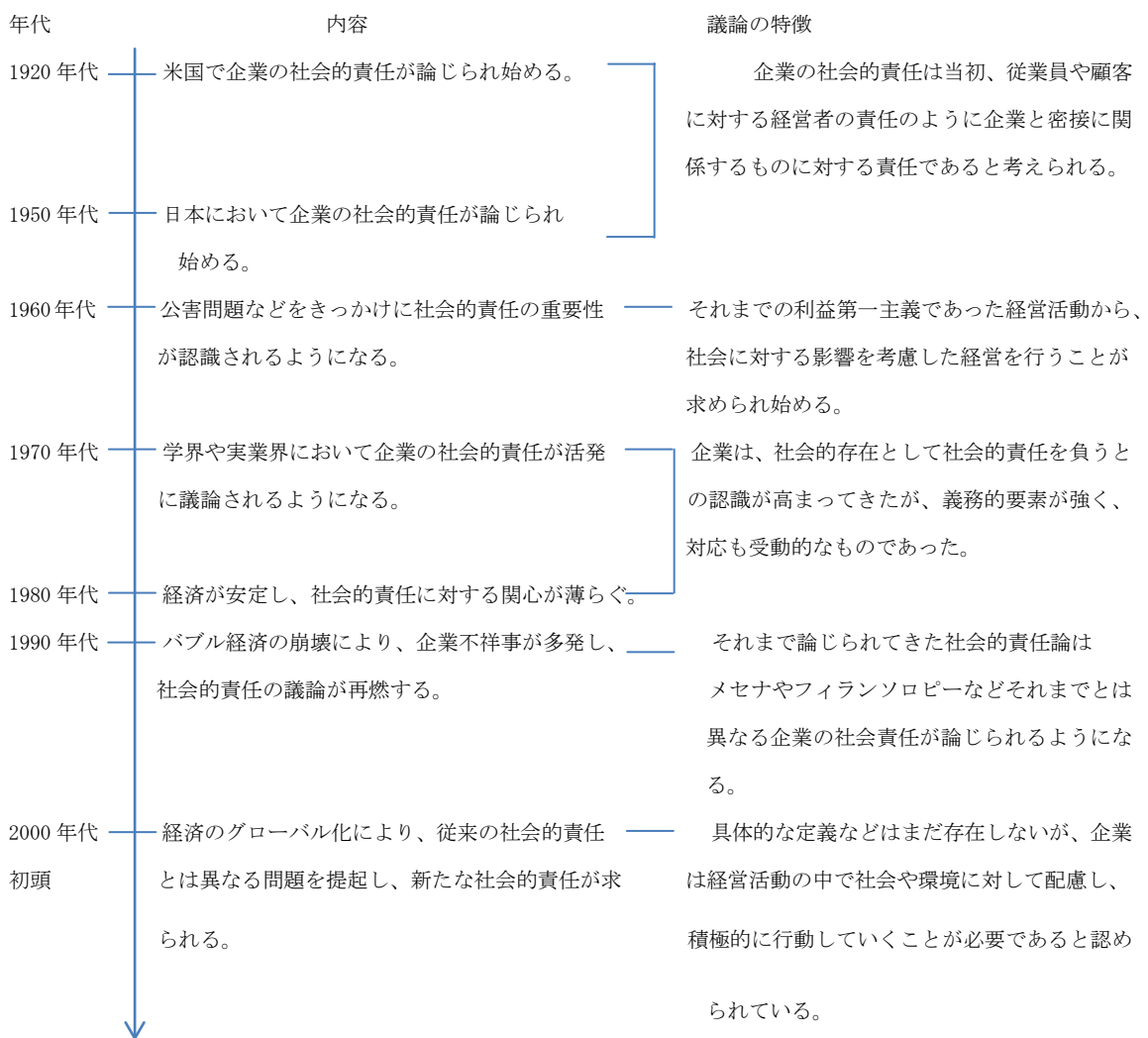
出所：岡本享二 『進化する CSR』 JIPM ソリューション、2008 年、P. 180－193

1990 年代、全世界の経済形勢が変わり、環境問題をはじめ、固有の問題が未解決の状態に置かれ、グローバル経済化の下で、新たな問題にぶつかる。各地域の経済発展の不均衡と各企業の競争力の差のため、貧富の差も拡大してきた。そして、先進国は途上国に資源略奪型企業、環境汚染型企業、廉価労働力を搾取する企業を移転していった。各地域間の、昔から存在している矛盾がより一層深刻になってきた。さらに 90 年代半ば頃から、人権問題等の社会的課題が注目され、トータルに社会経済システムの持続可能性を考えている持続可能な発展 (Sustainable Development) を求める世界的潮流が広がってきた。そのゆえ、CSR 論はもう一度全世界的に議論されるようになった。バブル経済末期に入った日本は経済発展が渋滞状態に置かれていた。経済発展の不順で、新たな問題が現れてきた。日本では企業の社会的責任をアピールし、元の経営制度を見直した。

21 世紀に入った日本企業の中で、雪印乳業不祥事でまた大きな騒ぎが起こった。製品の品質の良さを誇った日本企業は前とは比べられない厳しい状況になった。消費者が食品業界、特に乳業業界に対する不信感が全国的に広がっていた。品質立国をずっと

アピールしてきた日本企業は信用危機に瀕した。その同時に、2001年、NY テロ事件が起こった後、エンロン社は多額の簿外債務で破産した。各国の企業の不祥事で、企業の社会的責任が求められた。2003年は日本のCSR元年であり、その時からCSRは正式的に日本で広げられ、2005年が発行したみずほレポートによれば、日本の大企業は6割以上がCSR活動に積極的に取り組んでいた。

日本企業における企業の社会的責任に関する議論の内容と特徴



出所：小島大徳 『社会的責任の基礎理論』 『国際経営論集』 2009年3月，P. 72

2000年から2010年迄の10年間、日本企業のCSR活動は世界の時勢とともに順序に

進み、環境保全活動から地域貢献活動、ハイブリット車に代表される社会事業活動まで、自主的にレベルアップしてきた。しかし、2009年、アメリカ金融危機で、輸出に依存している日本企業は大きな衝撃を受けた。特にトヨタリコール事件でモノづくりの代表者としての日本企業は不景気、円高の罠に落ちた。今まで、生産プロセスの中で、先進的な技術、無駄の排除と高い品質を誇ってきた日本企業の経営制度はもう一度議論されるようになった。徹底的にステークホルダーの立場で物事を考える意識の強化とグローバルに進出している日本企業の組織生産制度の活性化が問題点として問われるようになった。日本企業は今こそ、CSR理論を経営戦略に融合して競争優位に立つべきである。

1.2 CSRとは

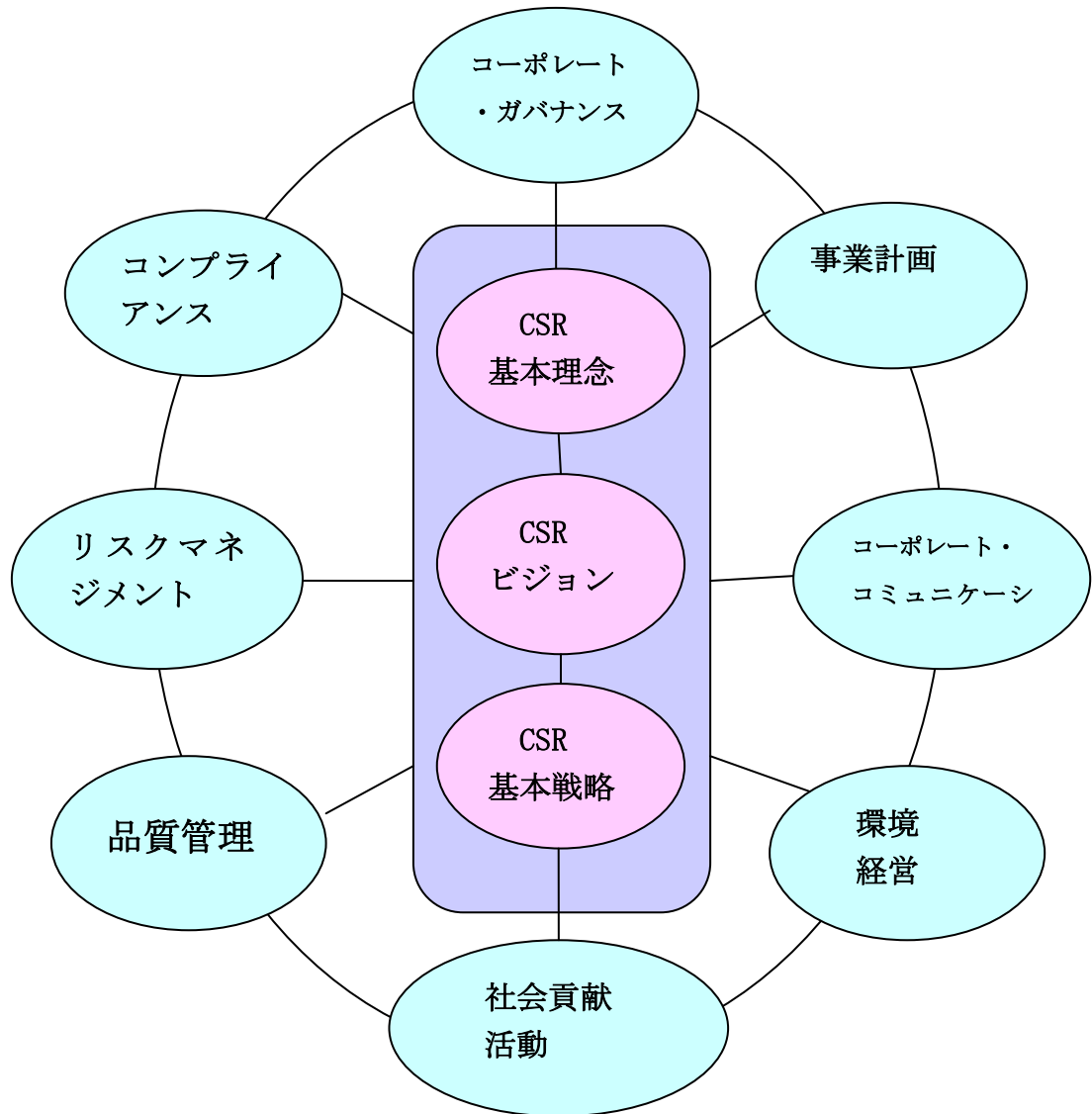
CSRの定義について、いくつかの学説がある。それらの長所を集め、できるだけ適切な結論を纏めようと思う。まず、求められている法律、設定された以上の規則を企業が自ら守り、環境、社会的パフォーマンスの向上を行うことをCSRとして定義する立場がある（馬奈木俊介、2007（06）：29）⁽³⁾。

企業は社会の一員として、商品、サービスを提供する組織だけでなく、環境保全、社会安定等社会の各方面や人間の活動に影響力を持つ存在である。そのため、「企業の経営のあり方そのもの」が問われることになる。

企業は経営活動のプロセスの中で法令を遵守し、企業の金銭的な価値や非金銭的な価値を積極的に求めると共に、社会の公正性、倫理性、環境や人権等に配慮する。それを実現するため、管理層は定めた経営制度を見直してCSR経営戦略の主な方針を制定し、ビジョンを作る。商品やサービスの品質を守りながら、環境保全についての対策を設け、リスクマネジメントを徹底的に強化し、従業員の労働安全、採用や昇進上の公正性等の人権を保障し、各ステークホルダーとのコミュニケーションをうまく進める。そして、各部門にCSR戦略を施させる。存在している問題を柔軟的にフィードバックし、社会や環境の持続的な

発展を求める。

CSR 戦略の全体像

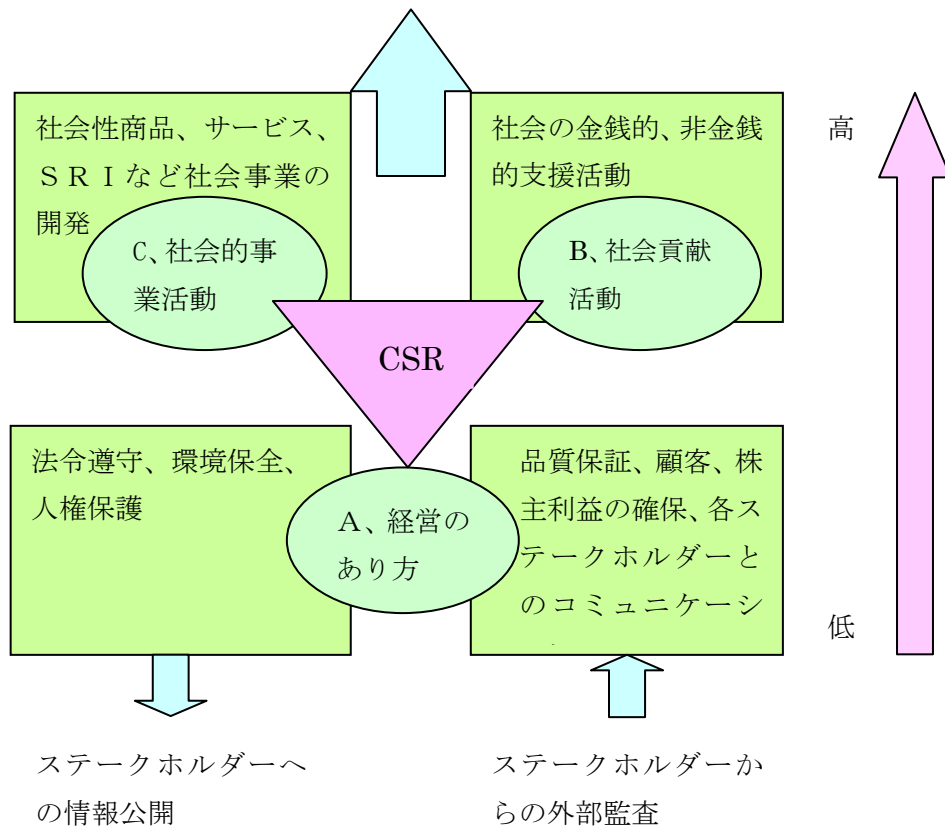


出所:三菱UFJ リサーチ&コンサルティング CSR 研究プロジェクト 『わかる CSR』 東京、同文館、2007, P. 85

CSR ベース戦略を紹介したが、もう二つの高いレベルの CSR 経営戦略を述べる。一つは社会貢献活動である。「社会貢献活動」とは企業の経営資源を活用し、福祉施設、コミュニテ

イ等への支援活動のことである。社会的事業は社会的な課題の解決のため、社会的商品、サービス、SRI ファンド等に取り組むことである（谷本寛治、2007：16）⁽⁴⁾。

CSR 基本的戦略構造図



出所： 伊吹英子 『CSR 経営戦略』 東京、東洋経済新報社、2005、P. 47 より筆者作成

社会貢献活動は金銭的な支援及び非金銭的な協力活動など、二つの部分に分けられる。その中で、日本企業はよく地域団体、NPO、NGO 組織と連携し、地域貢献活動を行う。グローバル経済化の影響で、特に、日米貿易摩擦の影響で、日本企業は海外市場に生産ラインを移転した。当地の地域団体と地域住民との摩擦をうまく回避するため、日本企業は地域社会貢献活動を重視し始めた。日本の国内でも、環境保全に関する地域連携活動や子供や年寄の方に配慮する社会貢献活動、環境保全についての教育活動や生産性の向上を目指すサプライヤーとの連携活動など、地域に根ざした活動を日本企業の生産経営のプロセスの

一環として積極的に取り組んでいる。例えば、東京ガスはガスの使用方法のような事業に関わる環境保全についての教育に関心を持ち、ガスの科学館、ガスミュージアムを設置し、エコクッキング、子供料理教室「キッズ・イン・ザキッチン」など様々なタイプの料理教室を開き、買い物から料理、片付けに至るまでの一連の流れの中で、環境保全に配慮したガスの使用方法と食生活に提案している。

最後の社会的事業活動は CSR 経営活動の中で、最もレベルの高い領域である。日本企業にとって、最も世界的に注目されたのは環境保全、省エネルギー製品の生産販売活動である。トヨタ自動車が開発したハイブリット車はその中の代表である。環境保全と社会に配慮した新たな製品の開発及び生産技術の革新のために、社会的事業活動を行う。企業の有形価値や無形価値を向上できるだけでなく、全世界の持続的な発展に役に立つ。

CSR の定義 (狭義の CSR=①、広義の CSR=①+②+③)

① 経営活動 のあり方	経営活動の中で、社会の公正性、倫理性、環境及び人権などに配慮する。 → (法令順守・リスクマネジメントに取り組む) & (企業価値を積極的に創造する)
	環境問題の解決に取り組み、雇用と昇進の公正性、製品品質と労働安全の保障、発展途上国の労働環境の改善と人権問題の解決、情報公開など。
② 社会貢献 活動	企業の経営支援を有効に利用し、地域団体に支援する。 → (戦略的慈善活動に取り組む)
	金銭的な寄付と非金銭的な寄付を行い、生産技術を利用して社会に貢献する。
③ 社会的事 業活動	社会には配慮を入れた製品やサービスなどを開発し、 → (新たな社会課題に取り組む研究=社会イノベーション)
	環境保全型商品、障害者、年寄の方に配慮を入れた製品やサービスなどを開発し、フェアトレード活動、NPO 組織活動に支援し、地域再開発に取り組む、SRI

ファンドを設置する。

出所：谷本寛治 『「企業と社会」を考える』 経済セミナー、日本評論社、2007、 P.14
より筆者作成

伊吹英子氏によって、企業の社会的責任は A、B、C、三つの領域に分ける。A の経営のあり方、B の社会貢献活動、C の社会的事業活動、其々の領域で企業は CSR 経営活動を行う。この中で、区別すべきなのは B 領域と C 領域である。C 領域では、CSR の要素を事業のビジネスモデルの中いかに組み込むか、それを競争力の源泉と見なすことができるか、が問われる。B 領域で CSR 活動はしばしば社外活動の形で、生産活動以外の内容を進んでいる。地域社会の住民、地域組織団体とのコミュニケーションを図りながら、環境保全の推進と地域社会の様々なステークホルダーとの親和を進める。

企業の社会的責任は今まで、いくつかの学説があるが、主に以上の三つの部分である。日本企業は A、B、C、其々の関心がある領域で、自分の事業と長所に合わせて活躍している。しかし、A の経営のあり方を一番重視すべきなのか、それとも、C の社会的事業活動のほう世界的に持続的な発展を進められるのかという優先序列がよく議論になる。そして、日本企業に合った経営戦略をどのように CSR 三つの内容と合わせて経営方針を立てるかは研究の価値がある。

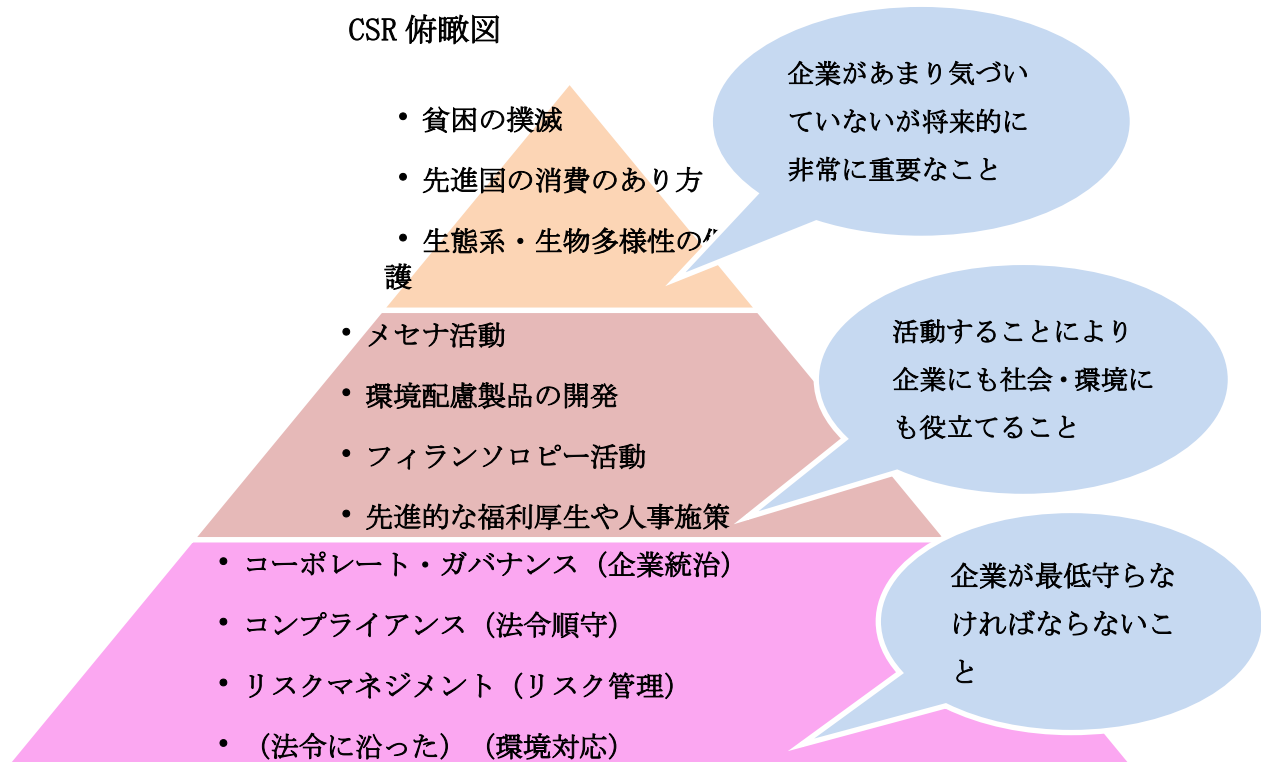
1.3 CSR 活動の新たな発展動向

CSR 理論は 1920 年代から発展してきて約 90 年経過し、移り変わってきた。企業の社会的責任を明確し、全世界の持続的な発展にガイドラインを作った。現在、CSR 理論の上では、新たな動向があり、理論の内容そのものも進化してきた。

2009 年の末、サブプライムローンが引き起こした金融危機は先進国の生産経営消費のあり方を見直した。消費型の社会経済モデルは持続的な発展にはマイナスの存在であること

は否定できない。それと同時に、発展途上国が消費型の先進国の社会に原材料の提供者と製品の生産者、サプライヤー、生産プロセスの川上に位置する者として連鎖的なマイナスの影響を受けた。発展途上国の貧困問題が解決できなくなり、南北格差が再び広げられた。そのため、伊吹英子氏が提出した CSR の A、B、C 領域以外で、世界的な範囲でもっと高いレベルの社会的責任活動の領域を描き始めた。

CSR を俯瞰的に眺めてみると



出所：岡本享二 『進化する CSR—「企業責任」論を超えた<変化>への視点』 JIPM ソリューション、東京、2008 年、P.10

その中で、BOP（Bottom of Pyramid）ビジネスがソーシャル・ビジネスとして検討され始めた。世界の貧困層に生きている 40 億人を対象として、BOP を市場としたビジネスを始めるべきである。あまり購買力がない BOP 社会層の人々に割安になる節約型のビジネスを展開する。豊かになる新興国に輸出や貿易を強化するだけではなく、BOP ビジネスも不可欠

な市場規模を持っている。BOP 市場の市場規模は、食品 (2 兆 8940 億ドル)、エネルギー (4334 億ドル)、住宅建設 (3318 億ドル)、交通 (1794 億ドル)、保健 (1584 億ドル)、情報通信 (510 億ドル)、水 (200 億ドル) である (藤井敏俊、新谷大輔、2008 : 12) ⁽⁵⁾。こういう領域で、CSR を含んだ経営活動をしなから、新たなマーケティングや成長の余地を作った。

その他、生物多様性、生態系の保護など、自然の中のすべての生物の存続に責任を果たすことも今後、企業の新たな CSR 活動領域として必ず地球の持続的な発展に貢献できる。

2. なぜ CSR なのか

CSR 倫理が進化してきたと共に、戸惑い、ひいては否定の声も珍しくない。日本では、奥村宏氏は 2006 年に『株式会社に社会的責任はあるか』という本を書いて岩波書店から発刊した。株式会社はすべて利潤追求を目的にし、そのために努力しているのだから、それをわざわざ「企業の社会的責任」などという必要がない。「設けるために努力しています」といえば良いだけのことであるという論点を提出した（小島大徳、2009 年 3 月 (37) : 78）⁽⁶⁾。そのほかに、欧米国でも 1958 年、レビット（T. Levitt）をはじめ、何人かの経営研究者から企業の社会的責任否定論に関する学説が提出された。その中で、最も有名なのはノーベル受賞者ミルトン・フリードマン（Milton Fridman）が 1970 年代に主張した「ビジネスの社会的責任とは利益を増大すること」という論点である。つまり、一体 CSR を導入して実施すべきかどうか、この必要性に関してよく議論されてきた。

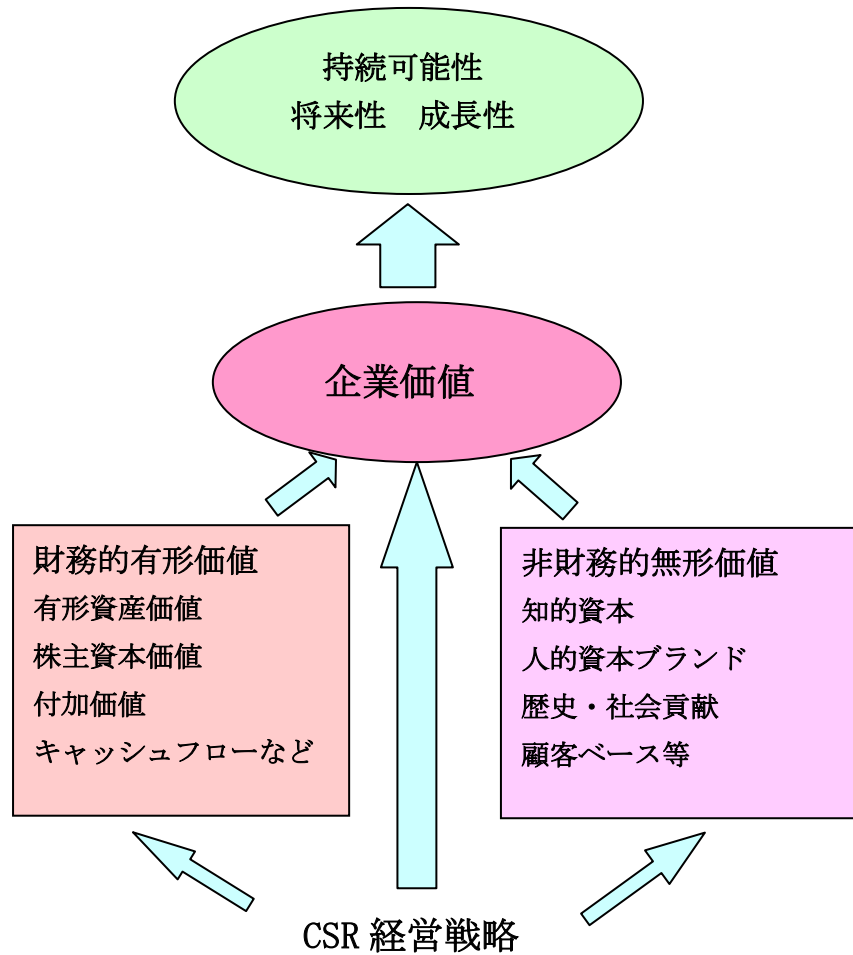
本論文では、企業倫理と事例研究、二つの側面で、CSR の重要性を論じる。まずは企業倫理の上で、企業価値、各ステークホルダーとの利益関係、持続可能な社会経済システムの形成、生物多様性に対する企業の社会的責任、四つの方面から CSR の重要性を分析しようと思う。それから、2000 年から 2002 年まで有名な企業の不祥事、日本企業の雪印乳業の食中毒事件と牛肉偽装事件を分析し、10 年間積極的に取り組んできた CSR 経営活動は雪印乳業にどれぐらいの影響を与えるのかということ进行调查し、CSR の重要性をさらに論証する。

2.1 企業価値から見た CSR の重要性

まず、企業価値を探求する。投資者、株主は企業に資金を注ぎ込んで、安定な収益を確保するため、取締役を選任して企業経営者を雇用する。コーポレート・ガバナンスを通して、財務的な有形価値（Tangible assets）を求めている。企業の目的が経済的な収益であることには誰でも否定できない事実である。けれども、現在、社会的に企業の非財務

的な価値が求められている。

企業価値構築図

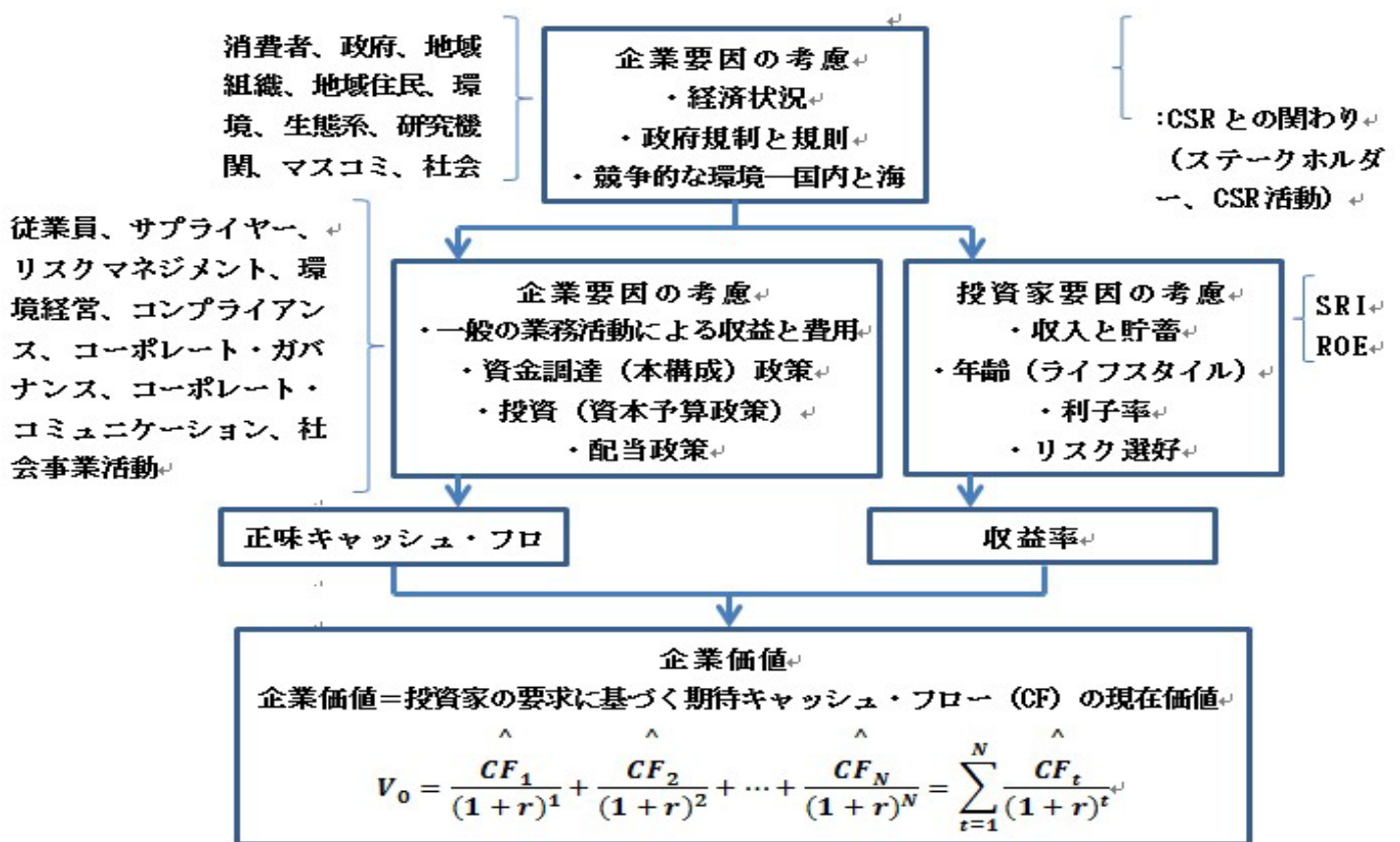


出所:三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング CSR 研究プロジェクト 『わかる CSR』 東京、同文館、2007、 P.15 図 1-5

企業の無形価値 (Intangible Assets) というのは「知的資本」(Intellental Capital)、「人的資本」、「ブランド価値」、「歴史、社会貢献」、「顧客ベース」等幅広い領域に係わる価値のことである (三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング CSR 研究プロジェクト、2007 : 14) ⁽⁷⁾。企業の存続、収益にとって、それは無視できない要因である。偏に金銭的な収益だ

け重視し、無形価値を軽視し、さらに有形価値を求めるために、無形価値を犠牲すれば、かえって、企業の競争力が低下し、収益不足という負利な状況に陥れる。結局、株主は投資熱意が冷え、企業への投入資本を減少したり、撤回したりする負利な状況に陥る。そのため、企業の経営状況は前よりもっと厳しくなる。その故、CSR 経営戦略は無形価値の向上を目指すための、企業自身への投資と言える。

企業価値創出のプロセス



出所：Besley, S and E.F.Brigham Essentials of Managerial Finance, 14th ed, Thomson South-Western, 2008, P.15 より筆者作成

企業価値を創造するプロセスから見れば、CSR を含んだ企業要因はたくさんある。まず、参入障壁を考える上で、社会の経済環境、政府の政策と規制、消費者層（マーケティング・ターゲット）、同じ業界の競争業者、生産所在地の地域住民、地域組織、自然環境ひいては

研究機関、マスコミなど、参入する前に数多くの市場要因に配慮すべきである。その中で、環境保全と生態系保護に関する経営活動と政府や研究機関との社外提携、地域組織、地域住民とコミュニケーション活動、経営生産以外の社会貢献活動は企業の市場参入にプラスの影響を与える。その他、企業内部の組織体制、生産業務、経営戦略も CSR 活動の内容に含まれる。従業員の自己欲求の実現と環境経営、生産安全、品質保護を実現するため、リスクマネジメントとコーポレート・ガバナンスの強化；社会と環境に配慮するイノベーション；人権保護、雇用と昇進の公平性；コーポレート・コミュニケーションの推進など、CSR 経営戦略を立てて持続可能な経営活動を行う。一方、投資家側は ROE(株主資本収益率)を重視するとともに、企業の社会的責任投資 (SRI) が新たな投資動向として重視し始めた。最終的に、企業の一年間の正味キャッシュフローと収益率に合わせて投資家の要求に基づくキャッシュフローが企業の価値として計算される。

2.2 各ステークホルダーから見た CSR の重要性

企業が経済組織であれ、社会組織であれ、様々なステークホルダーとの利益関係を持っているのは変わらないことである。

まず、主なステークホルダー、「従業員」という視点から考える。従業員の雇用は CSR のベースに位置づけられている(岸田真代、高浦康有、2006: 23-24)⁽⁸⁾。採用と昇進の公正性、労働安全性など人権を保護しないと、従業員の労働の積極性が打ち壊されてしまう。そして、リスクマネジメントや人員管理等の生産、経営における不効率や不祥事を引き起こし、ついに、企業の生産、経営活動が低下し、商品の品質、法令遵守、環境保全での問題が引き続いて起こった。したがって、人権保護、労働安全を求める CSR 経営戦略は雇用面のトラブルを避ける有効な方法である。ここでは、マズローの欲求段階説が最も作業者の生産能率に対する存在要因を証明できる。ホーソン実験で、生産能率に影響する要因は照明度のような物理的な条件よりも、職場環境や非公式組織の影響力に大きく関わるとい

う結論がある。人間の欲求を満足した上で、生産能率が一貫して上昇し続ける。人間の欲求は最低次欲求から最高次欲求まで、1. 生理欲求、2. 安全欲求、3. 愛情欲求、4. 尊敬欲求、5. 自己実現欲求という五つの階層的配列があると仮定した上で、組織の活性化と従業員の忠誠心を求める前に、従業員一人一人の自己実現を重視すべきである。

二つ目は「消費者・顧客」である。CSR 経営戦略が提出される前に、消費者への配慮、権利保護が議論されてきた。消費者と企業との相互存続関係がすでに社会的に認められるのは言うまでもない。ここで、より高い目標を説明すべきである。例えば、環境配慮型商品の開発、障害者、高齢者支援商品、サービスである。前より幅広い領域、より高いレベルに配慮して消費者の権利を守る。そして、顧客を通して CSR 戦略を実施し、消費者からの認知度を高め、更に、企業の持続可能な発展を実現する。

三つ目は「地域、社会、住民との利害関係」である。地域環境問題、地域安全は企業の生産、経営に直接的、あるいは間接的な関係がある。特に、工場の生産活動は環境へ影響を及ぼす。うまく解決できなければ、周りの住民に苦情を言われ、ひいては、抗議活動が起こされるかもしれない。CSR に基づき、地域住民の利益を守り、環境配慮型の商品を開発し、清潔な生産を続け、製品開発の段階から、環境保全を重視すると、環境が破壊された後の環境修繕よりコストが低いかもしれない。そのゆえ、地域、社会、住民との利害関係が重視されるべきである。

2.3 持続可能な社会経済システムの形成

持続可能な発展が出来上がるか否かは企業のイノベーション次第である。技術革新だけでなく、企業統治をベースとして CSR を経営活動と融合し、企業の持続的な発展を実現するとともに、社会と環境との共存関係を作って社会と自然の持続的な発展を実現する。技術イノベーションは表の転換であり、裏の面では組織体制、経営事業全体の再生が新たな理論の下で、実行されなければならないのである。今まで、検討した数多くの持続発展論

の中で、一番可能性を持ち、議論されたのはやはり CSR である。

2.4、生物多様性に対する企業の社会的責任

第一章第三節では、CSR 活動の新たな発展動向を紹介した。今まで、企業が気づいていなかった領域が描き始められた。伊吹英子氏が提出した、C の社会事業活動以上レベルへの高い CSR 活動が求め始められるようになった。CSR 活動の新たな領域ではグローバルな範囲の社会問題だけではなく、自然生態系の存続問題まで触れられる。その中で、生物多様性を守る生態系保護活動が脚光を浴び、企業が生物多様性保全に取り組むことの意義が議論されてきた。企業とは一体どんな直接な関わりがあるのかという間について、CSR としての生物多様性保全活動によって、回避できるリスクとチャンス进行分析しながら、考察しようと思う。

生物多様性保全活動の実施によって直接にリスクを回避できる。政府の規制が徐々に厳しくなり、自然生物体多様性保護のための新しい規則が作られる。新たな規制が作られる前に、自覚的に企業の生産経営活動の中で、生態系保全活動に取り組み始めたほうがよい。NGO や地域住民、マスコミからの批判を受ける可能性が低下し、この結果として、株主、消費者などからの信頼性低下や批判というマイナスな影響を受ける可能性も低くなる。これによって、開発規模の一部が縮小して収益リスク、コストダウンができ、生物多様性に配慮する技術イノベーションも行う。政府の規制に先んじて対応できれば、他の競争業者より競争優位を簡単に得てシェアが自然に拡大できる。

以上のチャンスを生み出しながら、企業ブランドの向上と従業員の意欲向上が両立できる。間接的な影響から見れば、石油、貴重な鉱物など資源の不足、枯渇は避けられない趨勢であり、事業継続が将来困難になる可能性が多い。例えば、現在、レアアースの単一な出産地や政治問題、資源の枯渇などの影響で、一時、日本企業は事業継続の危機に瀕している。レアアースの資源危機を解決するため、都市鉱山のリサイクルからレアアースの回収とレ

アースを代替できる新たな技術が現在、日本の研究者から提出された。政府の新たな規制に合わせ、NGO や NPO の批判を避けるように、先に原材料の長期で安定確保のため、生態系保護に配慮する技術革新も必要である。最後、生物多様性保全活動を行うとともに、今まで気づいていなかった新たな市場を開拓し、新しいビジネスのチャンスとなる可能性がある。

CSR としての生物多様性保全活動により回避できるリスクとチャンス

CSR 活動	回避できるリスク	チャンス
直接影響 の軽減	<ul style="list-style-type: none"> ・政府の規制が将来課せられる可能性がある。 ・影響を受ける人々や NGO などからの批判による評判の低下、この結果として、株主、顧客、消費者などからの信頼性低下や批判。 	<ul style="list-style-type: none"> ・コスト削減（開発規模の一部回避や縮小などによる）。 ・技術革新（生物多様性への影響が少ない生産プロセスの開発など）。 ・政府の規制に対し他者に先んじて対応できればシェアが拡大する。 ・企業ブランド・従業員の意欲向上。
間接影響 の軽減	<ul style="list-style-type: none"> ・資源の不足・枯渇によって事業継続が困難となる。 ・政府の規制が将来課せられる可能性がある。 ・影響を受ける人々や NGO などからの批判。 	<ul style="list-style-type: none"> ・原材料の長期・安定確保。 ・技術革新（原材料の使用量が少ない製品や生産プロセスの開発など）。 ・企業ブランド・従業員の意欲の向上。
社会貢献 活動		<ul style="list-style-type: none"> ・新たなビジネスのチャンスとなる可能性がある（商品開発のための情報収集・交換、ネットワークづくりなど）。 ・企業ブランド・従業員の意欲の向上。

出所：ボーゲル 企業の社会的責任（CSR）の徹底研究（小松他訳）灯社 2007 より作成

前述のとおり、CSR は経済、社会、環境、自然、四つの方面をハーモニーという状態で維持し、持続的発展を目指している理論である。したがって、世界的な経済発展のニーズに応じて、CSR を検討し、CSR 活動を実施するのは止まらない潮流である。

2.5 事例研究：雪印乳業不祥事

雪印乳業株式会社は「健土健民」という趣旨で創業された北海道製酪販売組合から発展してきた乳製品業界のかつてのトップメーカーである。1947 年代に北海道酪農協同会社に再建し、1950 年代、過度経済力集中排除法の指定で、北海道酪農協同会社が北海道バターと雪印乳業、二つの会社に分割された。2000 年と 2002 年の不祥事が起こる前、1990 年までに同社はフォーチュン誌の世界企業ランキングトップ 500 社に選ばれるようになった。同じ業界で、ネスレ、ユニリーバ、ConAgra、SaraLee、Group Danone に次いで世界第 6 位にランクされていたのである（西藤輝、2010：44）⁽⁹⁾。

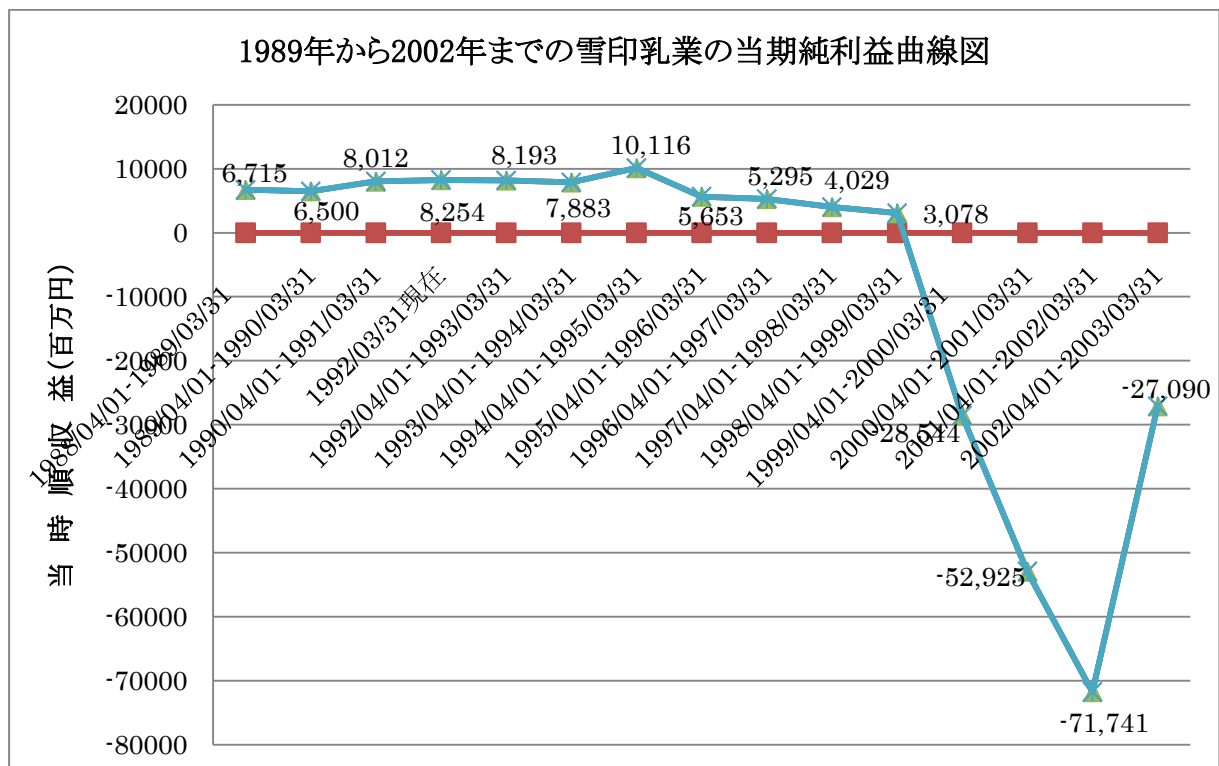
2.5.1 事件回顧

乳業の王者として長い間日本国民生活にとって代えられない地位を占めている雪印乳業は 2000 年、2002 年に連続的に不祥事が起こって破産の危機に瀕していた。2000 年の 6 月から 7 月にかけて近畿地方を中心として、雪印乳業の乳製品による集団食中毒が発生した（雪印集団食中毒事件）。食中毒の原因は北海道大樹工場で製造された低脂肪乳の主原料だった脱脂粉乳製造時の停電事故による毒素（エントロトキシン）の発生であった。その事件で、日本中で一万三千五十人が食中毒になった。

2002 年には雪印乳業の子会社、ハム・ソーセージなどの肉製品の製造販売を行っていた雪印食品は牛肉偽装事件で告発された。もともと 1650 円の和牛の値段に 500 円前後の輸入肉を入れて 1000 円ずつ儲けていたという事実が日本全国のマスコミによって暴露された。

雪印乳業にとって、連続的な二つの不祥事事件で、有形価値だけではなく、雪印ブラン

トなど計算できない無形価値の大きな損害を被った。



データ出所：eol データベース 東北大学経済学研究科図書室 2010年12月3日

2000年9月には5つの工場が閉鎖した。1996年会計年度から1999年会計年度まで市場シェアは三分の一以上を占めていた雪印乳業は2000年会計年度、牛乳の売上高は総売上高の26%に落ち込んだ(西藤輝, 2010:44)⁽¹⁰⁾。前年の122億円の税引き前利益と対照して2000年の税引き前損失は586億円を計上した。大きな経済損失を被った上で、フォーチュン誌のグローバル500社のリストから脱落した。それだけではなく、雪印ブランドは乳業業界や全国消費者にとって消せないマイナスのイメージが存在していた。

これまで、食中毒事件が多発した近畿地方の消費者にとって、雪印ブランドがまだ深い不信感がある。雪印という統一ブランドを使っていることも他のグループ会社にマイナスの影響を与えた。例えば、グループの物流、卸会社の雪印アクセス会社の社長によると、「(雪印ブランドは)邪魔だ。」という発言もある。雪印ブランドは2000年から長い間、不信の

畏に堕ちた。信用回復のために、元の石川哲郎社長が辞任した後、西紘平社長と高野瀬忠明社長、二人の努力で数年間をかけて雪印ブランドの再建が続けられてきた。

沿革：1925年北海道製酪販売組合（前身）

1947年北海道酪農協同会社（過度経済力集中排除法の指定で）

1950年北海道バターと雪印乳業に分割された。

1955年 雪印八雲工場脱脂粉乳食中毒事件が発生した。

2000年 食中毒事件（雪印集団食中毒事件）

2001年以降 - 他社の支援による事業の分割が始まる

2001年 アクリフーズ設立

2002年 ロッテスノー設立

2003年 日本ミルクコミュニティ営業開始

出所：<http://www.snowbrand.co.jp/outline/ayumi.html> 2011年12月3日

2.5.2 事件解決と経営再建

存続危機に瀕した雪印グループは社内改革をはじめ、事業全体の再編を行い、企業風土改革、経営改革を実現するため、西紘平社長のリーダーシップの下で、主なマネジメント改革、品質管理とコーポレート・ガバナンスの徹底強化及び社内倫理教育の実施、消費者満足度アップ、四つの部分で取り組みを進めた。長期的な顧客重視という社是から離れてきた社風を改革し、顧客融資の方針に回帰するために、西社長は品質管理のマネジメントを徹底的に強化した。

平成12年8月に、商品安全監査室と食品衛生研究所を設置して品質管理の徹底強化と品質保証についての監査を行い始めた。そして、平成14年からこれまで品質保証システム(SQS)を充実させた。HACCPとISO9001、二種類の規格を取り、商品の安全性と生産の効率性、両

方を保証した。事件が発生した直後、日本全国各販売店で雪印乳業の牛乳無料サンプル配達を実施した。しかし、当時、それをもってしても消費者の不信感をぬぐうことはできた。

雪印乳業社内改革

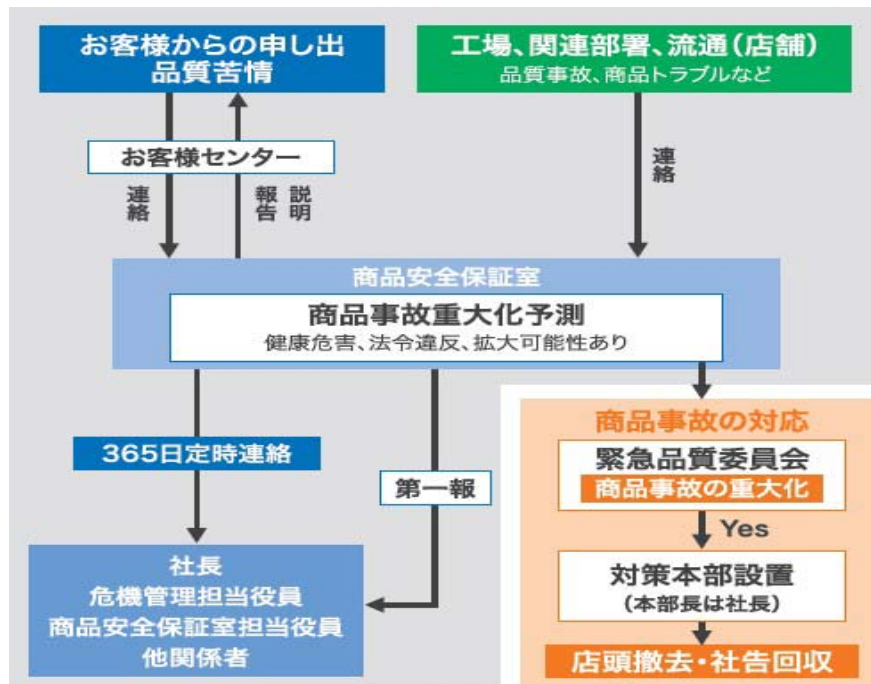


出所：<http://www.snowbrand.co.jp/torikumi/index.html> 12月3日

信用回復のため、平成12年12月より全国6か所でお客様センターを設置し、お客様の「声」を受けて365日間、お客様対応をしてきた。食品衛生を研究する専門セクションも設置した。新しい商品やサービスにも直接に消費者やNPO組織団体、第三者の生の声を受けて消費者を代表する各ステークホルダーとのコミュニケーションを強めた。

雪印グループの事業再建の中で組織及び人事制度の改革を実施した。長い間、分権化の傾向に強い組織構造で、「社長の重み」がよく議論された。自己防衛的な社風になり、上から下まで生産第一陣から社長に報告するルートが長すぎた。意思伝達の明確化とフィードバックのスピード化を強めるため、運営本部の体制を見直した。そして、人事管理の上で、利益重視から安全重視という従業員の働き方に変換し、生産現場の生産管理能力を考課基準にして元の昇進制度を見直した。

商品事故対応体制



出所：雪印乳業 2009 年活動報告書 P11

しかし、2002 年、牛海綿状脳炎（BSE）問題にからんで輸入牛肉を北海道産の牛肉として偽装したことが告発された。雪印食品の上層経営陣 5 人が同社に 1 億 9600 万円（180 万ドル）入金をもたらした詐取に関わる詐欺罪として訴追された。

二度目の不祥事で再び消費者の信用回復が脅かされ、再建計画が成功の道から離れた。その事件で、西社長が辞任し、事業体の再建とブランド再建の重任を跡継者高野瀬社長に任せた。こういう背景で、企業倫理の徹底強化のため、企業倫理委員会を平成 14 年 6 月に設置し、「社外の月」による提言や勧告を受けた。雪印乳業行動基準の策定も平成 15 年に行われた。牛肉偽装事件後、社員自主的な活動として「雪印体質を変革する会」が生まれ、様々な活動を推進してきた。お客様利益を保全するため、平成 14 年度からお客様モニター制度を開始した。酪農家・生産者など、サプライヤーとの対話会を 2002 年 5 月から 2003 年 1 月まで、8 か月間開いた。Letter From Factory「今の雪印を見てください」を 2000 年

7月から10月まで三か月間コミュニケーションを行った。2005年まで環境保全活動に集中した環境報告書に代わり、2006年から消費者、サプライヤー、株主などすべてのステークホルダーに自分の責任を明確した。CSR活動報告書を毎年発行した。報告書の中で、酪農生産への貢献、ステークホルダーと雪印の共存共栄を確かめて、消費者重視の経営方式、環境保全型の生産技術、社会が求める商品とサービスの提供、三つのテーマをCSR経営活動の中心として積極的に取り組んだ。不祥事や不信感のイメージから離れるため、新たな合併会社、日本ミルクコミュニティ会社を設立した。

2.5.3 社外提携—様々なステークホルダーに応援された雪印乳業

雪印乳業は長い間、社内改革を行ってきただけではなく、社外の数多くのステークホルダーの援助と監査を受けて社外提携を行ってきた。

雪印乳業はただ雪印グループに所属しているだけではなく、酪農家の雪印であり、全日本国民の毎日の健康に強くかかわっている。不祥事で全滅すれば、酪農家の三分の一の出荷先が失われる可能性がある。こういう結果にならないように、当時NPO組織は援助活動を行っていた。その中の代表者として、田舎のヒロインわくわくネットワークの雪印100株運動が世間の注目を浴びた。2000年6月、中毒事件が発生した後、雪印乳業は破産の危機に瀕した。2000年、雪印乳業の1株の収益はおよそ88.06円であった。そこで、田舎のヒロインわくわくネットワークのメンバー1200人に「趣旨書」を送り、雪印乳業を救うように株の買収を進めた。その中の約230人から連絡がきた。そして、酪農家を訪ね、酪農家の出荷先が失われないように酪農家に雪印の株を買収するようというアドバイスをした。当時、雪印乳業の株価はおよそ1株450円-460円の程度である。1000株を買うのは46万円が必要である。高すぎて買えない人がいるということに配慮をし、一人100株運動を展開した。一人100株であれば、農家出身の女性の方でもへそくりで買える4万5000円の程度である。田舎のヒロインわくわくネットワークの努力で、雪印乳業はサプライヤー、

酪農家とのコミュニケーションをうまく進められるように、酪農家から持続的な援助を維持し、共存共栄の利益関係を築くことができた。そして、2001 年以後、新入社員を酪農家に泊めて「乳」である原材料をより良い理解できるように酪農家研修制度が再開された。田舎のヒロインわくわくネットワークは雪印乳業とサプライヤーなどのステークホルダーとの意思疎通を図り、共栄関係の結びと相互援助に否定しがたい努力をした。

その他、政府から資金の上での援助ももらった。ネスレに代わり、農林水産省メインバンクは雪印乳業と共同出資で経営再建を行い、日本ミルクコミュニティを設立した。

事件が発生した後、経営再建のため、社外監査役を設置するのはもう一つの社外提携活動で雪印乳業のブランド再建には大きな役割を果たした。2002 年春、日本最大の消費者組織団体である全国消費者団体連絡会（消団連）元事務局長日和佐信子さんが西紘平社長の要請で、雪印乳業の取締役役に就任した。日和佐さんの協力で、雪印ブランドへの再建に力を入れた。監視役として経営陣の干渉なしに、彼女は適切と考える事柄について消費者、政府官僚、メディアに対して自由に発言した。雪印乳業の全面的な情報開示をうまく進むように監察機能を発揮した。そして、雪印乳業の企業倫理委員会の委員長に就任し、全国の雪印の向上、研究所、販売支店の聞き取りツアーを始めた。約 800 人の労働者にインタビューをして意見を集めた。初めての女性の取締役として消費者や従業員、酪農家の意見を集めて「雪印乳業行動憲章」の改訂作業に参加した。日和佐さんの努力で、雪印乳業のブランド再建が徐々に回復の道に進められた。

このように、社外のようなステークホルダーの援助で、雪印乳業は破産の危機から脱して経営再建と信用回復を実現した。

2.5.4 雪印乳業の CSR 活動

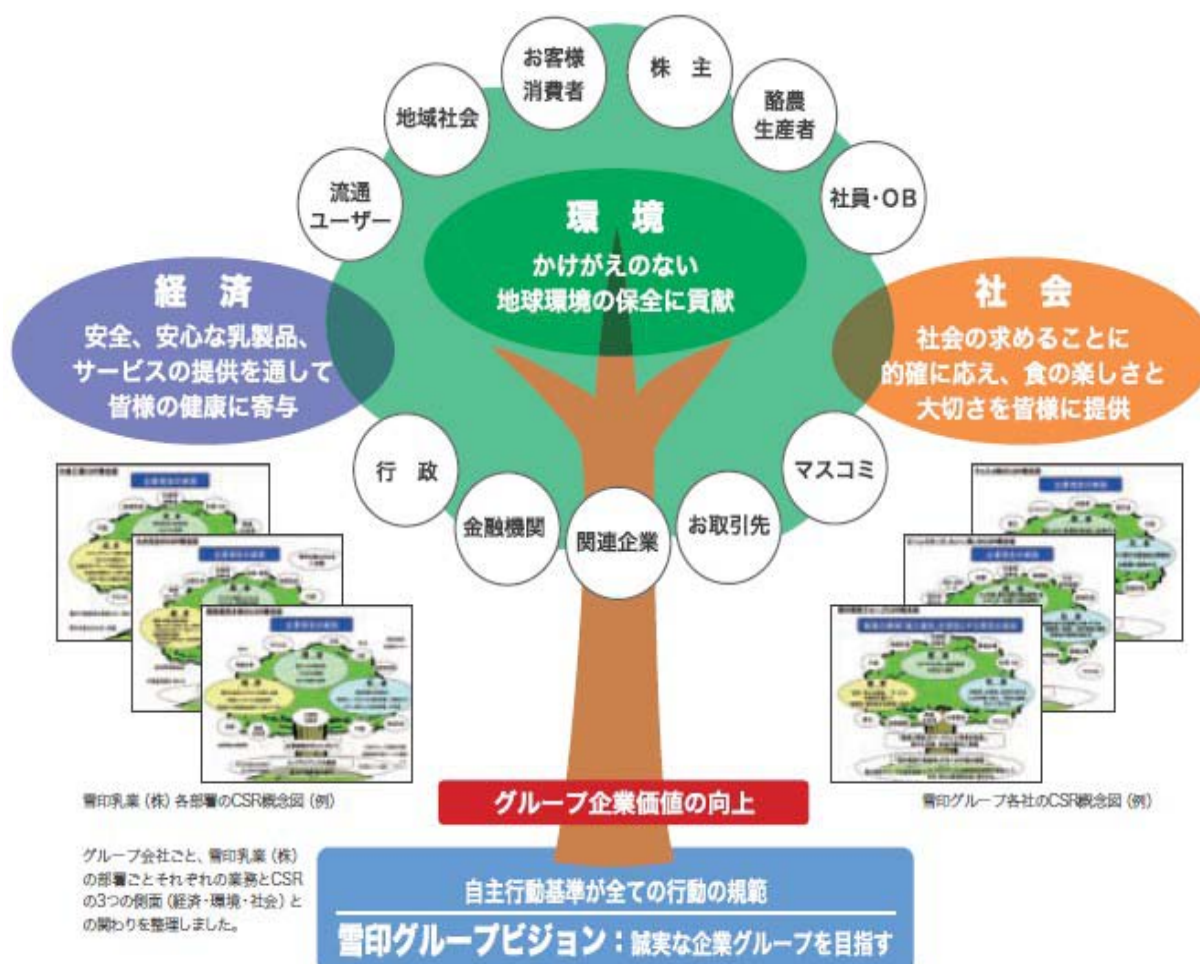
雪印乳業の CSR 活動は 2001 年から 2010 年まで続けられた。この十年間で、企業の社会的責任活動の内容も変わり、環境保全中心から全面的な各ステークホルダーとの共存共栄

をめぐり活動方針に変換された。2001年の環境保全報告書によって、主に廃棄物の削減と省エネルギー活動を活動の中心として、環境マネジメント、環境に配慮した製品パフォーマンス、環境パフォーマンス、三つの部分を実施された。ISO14001認証を1998年に初めて取得し、環境会計を導入して環境保全コストを計算しながら、環境マネジメントシステムを導入した。食中毒事件が起こった後、2001年の環境保全報告書の中に、リスクマネジメントの見直しではなく、食中毒事故による環境への影響を分析した。つまり、2001年に雪印乳業が行ったすべてのCSR活動は環境をめぐり環境保全活動である。このように、環境保全を中心としてCSR活動を2003年まで実施してきた。日本ミルクコミュニティが設立されてから、CSR活動は環境保全活動からCSR経営活動に転換された。

2009年の活動報告書によると、環境保全経営体制だけではなく、雪印グループは明確にCSR経営戦略を作り、事業体内部のコーポレート・ガバナンスの強化から社外監察の要請、消費者重視の経営活動、環境保全活動、酪農家との相互提携までCSR推進体制を実施してきた。特に、CSR経営戦略の上では、企業理念、グループビジョン、商品安全監察など、すべての経営体制をCSR理論と融合して見直した。商品安全、お客様安心の企業理念を守るため、CSR経営戦略を実施した。

その中で、CSR委員会を成立し、コーポレート・ガバナンスの集権化に回帰し、社長の指示を徹底的に受けて実行するようにCSR委員会と経営会議を通して各担当取締役意思伝達を行った。そして、原材料生乳の確保のため、酪農家との提携活動を行い、乳牛の飼料費用の低下と飼料源の保証に力を入れた。消費者層の拡大と乳製品の消費拡大に酪農家と消費者との架け橋として、北海道ナチュラルチーズ技術基礎研修会など技術支援を酪農に提供してきた。安心安全の商品を消費者に届けるまで雪印乳業品質保証システムを作った。ISO9001とHACCPの考え方を入れた仕組みに基づき、品質確保及び品質向上に取り組んだ。そして、生産要員の徹底的倫理教育を行い、生産の無駄の排除という生産理念から品質安全の確保という企業風土に醸成し、複眼的なチェックと監察体制を強化した。

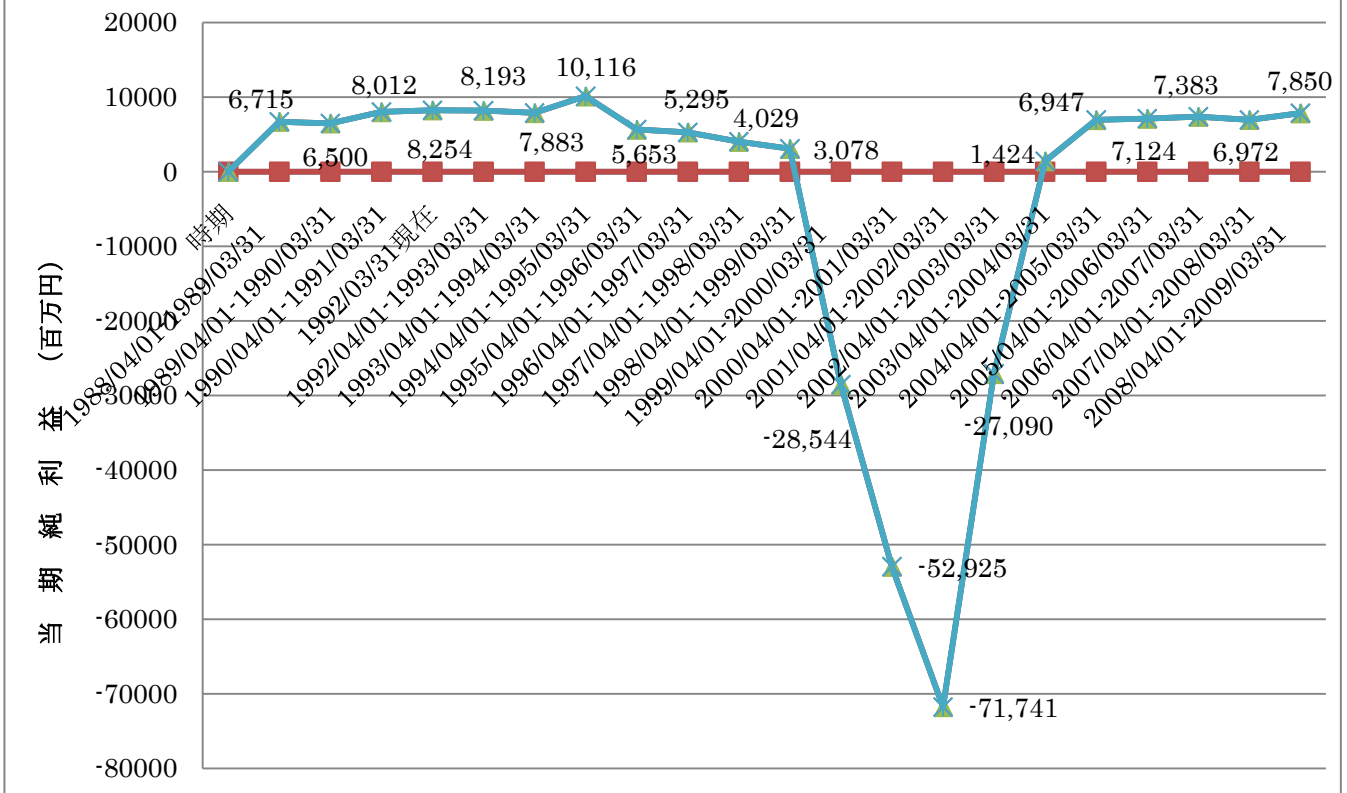
雪印グループ CSR 経営戦略



出所：雪印乳業 2009 年活動報告書 2010 P9

雪印乳業グループは十年間をかけて CSR 経営戦略を核心として経営再建とブランド再構築を行い、不祥事の闇から抜け出した。各ステークホルダーの応援で、CSR 活動を続けてきた雪印乳業は十年後、再び乳業業界でかつての地位を占めている。経営のあり方を問われた代表的なメーカーとして、利益より社会責任を果たすべく製品品質の保証のほうが大切であるという結論になる。そして、徹底的に CSR 理論を貫いて各ステークホルダーの立場で物事を考えれば、社会的責任を果たす結果、たとえ不祥事が行っても様々なステークホルダーからの援助を取得し、社外提携を社内改革に合わせて経営改革を実現できる。

バブル経済末期から現在まで雪印乳業の当期純利益曲線図



データ出所：eol データベース 東北大学経済学研究科図書室 2010年12月3日

バブル末期から今まで、V字型の収益曲線が表れて一番底に触れたのは不祥事が行った後の2001年から2002年の一年間の当期純利益である。それから、徐々に回復して現在2010年には、1990年代初期の純利益のレベルになる。

企業倫理の側面について質的分析ではあるが、ロジカルに企業の社会責任活動の重要性を論証した。CSR活動は単に企業のブランド名の向上に役を立つだけではなく、企業の持続的発展には欠かせない経営戦略の一環である。形骸化する社会的責任活動は排除すべきであり、企業価値を向上させるにあたり、各ステークホルダーの立場で物事を考え、Aの経営のあり方からBの社会貢献活動及びCの社会的事業活動まで、順序に基礎ベースからハイレベルまでCSR活動を実施すべきである。そのように継続的に社会的責任活動を行うこと

で社会や自然からの見返りにより必然的に企業の持続的な発展に掛け替えのない効果が生まれて、社会、自然との共存共栄の良い循環に入る。

3. 日本企業の CSR 活動の現状

CSR の議論がブームになってくるとともに、CSR の実行可能性をめぐる論点もまた議論されるようになった。一体実現できるかどうか、日本企業の CSR 経営戦略を紹介し、その問題を分析する。

3.1 日本企業の具体的な CSR 動向

1970 年代にアメリカから CSR がはじめて導入された。経済へのグローバル化や深刻になる環境問題のマイナスの影響や 90 年代から続いてきた日本、経済の不景気や雪印乳業の中毒事件のような企業の不祥事の各要因によって日本では 90 年代から CSR が再び注目された。それ故、日本企業の責任者は自ら日本型制度（終身雇用制・年功序列・福利厚生制度等）、生産経営方式（コポレート・ガバナンス・サプライチェーン・情報開示等）を見直し、企業の社会的役割を求め、積極的に CSR に取り組み、持続的な発展を目指している。松下電器産業、キリンビール、キヤノンのような大部分の日本企業は企業イノベーションを行っている。そして、CSR の推進主体である、日本経団連をはじめ数多くの NPO や NGO、コミュニティ組織は協力活動も展開している。例えば、官主導ではない、社会組織、企業自身の活動と主張している経団連は 1991 年に策定した企業行動憲章を 1996 年に改定し、2002 年に企業倫理、企業行動強化のため、社内体制の整備に関する七項目を要請した。海外事業活動関連協議会（CBCC）が CSR の現状などの報告書を発表した。そして、2003 年 10 月に社会的責任経営部会を設置した（三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング CSR 研究プロジェクト，2007:169）⁽¹¹⁾。確かに、政府の規制に頼らず、自ら持続可能な発展を実現する CSR の考え方がある。しかし、政府の協力も不可欠である。行政側においては、日本政府は前向きな姿勢で、CSR を推進している。主に実行している省庁は経済産業省と環境省である。経済産業省は 2002 年 12 月に CSR にめぐる委員会を設置した。そして、2004 年に CSR に関する懇

談会を設置し、CSR 報告書を発表した。環境省は 2004 年に「環境報告書作成ガイドライン」を発表し、CSR に関する研究会を 2004 年に設置した。そのほか、厚生労働省が 2004 年 3 月に労働における CSR のあり方の研究会を召集し、労働安全、女性の能力発揮などに取り組んでいる。内閣府も消費者権利の保障に関する一連の政策を発表した(三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング CSR 研究プロジェクト、2007 : 173) ⁽¹²⁾。これから、本格的に日本企業の CSR 経営戦略を紹介しようと思う。

3.1.1 生産経営活動と環境保全、省エネルギーの統合

周知のように、環境保全を契機に持続可能な発展が提起された。環境保全活動は CSR 活動の基礎的な内容として、以前より日本企業に重視されてきた。環境保全、省エネルギーに配慮した経営ビジョンで、経営活動を行ってきた。長い間、技術イノベーションや事業体再生に取り組むとともに、日本企業はこの領域で著しい成果を示し、全世界ではトップレベルになった。

つぎに、トヨタ自動車、麒麟ビールの省エネルギー、環境保全活動についての CSR 経営戦略を述べる。トヨタ自動車は社内に CSR 担当室のような組織を設置していないが、持続可能な発展を目指す行動を一刻も止めず、製品の設計のプロセスを自らかえり、生産プロセスの改善や環境配慮製品の開発に力を入れてきた。鉛や二酸化炭素、ガスの低排出化に取り組んで優れた効果を上げた。

生産経営活動と環境保全（リサイクル）の統合：トヨタのケース

製品生産のリサイクル化もよく日本企業に採用される環境経営活動の一つの形である。環境配慮型製品を開発するため、設計の段階から、循環型、回収可能という発想をできるように取り組んでいる。リソースの有効利用で中古部品を使う、あるいは、廃棄物を分類、解体などの形で回収可能にし、投棄処分なしにもう一度利用可能の材料を選ぶ。このよう

に細かい所まで工夫しリサイクル設計を求めている。例えば、燃料タンクは形によって、最後、捨てられる時に、残ったガソリンが抜き取られない場合が少なくない。リスクを回避するために、トヨタ車の設計者はタンクの最低点でリサイクルマークの印をつけた。穴が開けられると、残ったガソリンが全部取り出せる。トヨタ自動車は生産経営活動と環境保全、省エネルギーの統合を維持している。

総合的な環境保全活動：麒麟ビールのケース

日本の重工業は従来環境保全、省エネルギーの CSR 活動の領域の点では、確かに長所を持っている。しかし、日本の軽工業も負けないような姿勢を示している。「自然、社会との共生理念を共有する」と主張している麒麟ビールが食の安全と環境保全活動を経営戦略の核心として積極的に取り組んでいる。

麒麟ビールは三つの「R」、リデュース (Reduce 省エネー、省資源)、リユース (Reuse 再使用)、リサイクル (Recycle 再資源化) という理念を提出した。麒麟ビールのビール瓶は強度を保ちながら、他社より軽く作り、上蓋をも再デザインし、アルミの量を減少させた。ガラス瓶も同じく強度を保った上で、リソース節約できるように前より 21%軽量化した。そして、運送用の 20 トンの車を 25 トンの大型車に切り替え、燃費も二酸化炭素の排出量も前より明らかに減少させた。このように、リデュースを実現した。

リユース上では、排水処理で発生したバイオガスを燃料として発電させ、電力と発電の廃熱をビール製造工程のエネルギーとして供給するシステムを構築した。そして、排気ガスを再利用する世界初の新型燃料電池を開発した。こういう省エネルギー技術を活用し、2003年4月に茨城県での麒麟工場生産し始めた。

生産プロセスの上でエネルギーのリユースだけではなく、原材料の二次使用もよくリユースの一環である。仙台麒麟ビール工場ではビール発酵した後生成した酒粕を再利用し、家畜の飼料、酵母麺類ときのこの栽培養分を作っている。

リサイクルの上では、キリンビール神戸工場のビオトープ(ビオ=生き物、トープ=住所)を紹介する。生産用水をリサイクルシステムで何回も再利用し、残った下水が元の半分になる。生産用水を処理するだけでなく、地域自然との共栄共存を目指すため、ビオトープを建設した。絶滅十種類の魚を入れて住まれた。生息している雑多生物に影響しないように、避難所のような池を作った。最初、導入された魚はただ二百四十匹であり、現在、三、四万匹になって、川への放流も可能になっている。池の周りに、「人と自然」博物館をNPO、NGO組織の協力で建設し、見学会や親子会をよく行っている。そのほか、水源地を保全する地球行動「水源の森作り」も社員のボランティアと地域の協力で実施している(藤井良広、原田勝宏、2006:33-36)⁽¹³⁾。

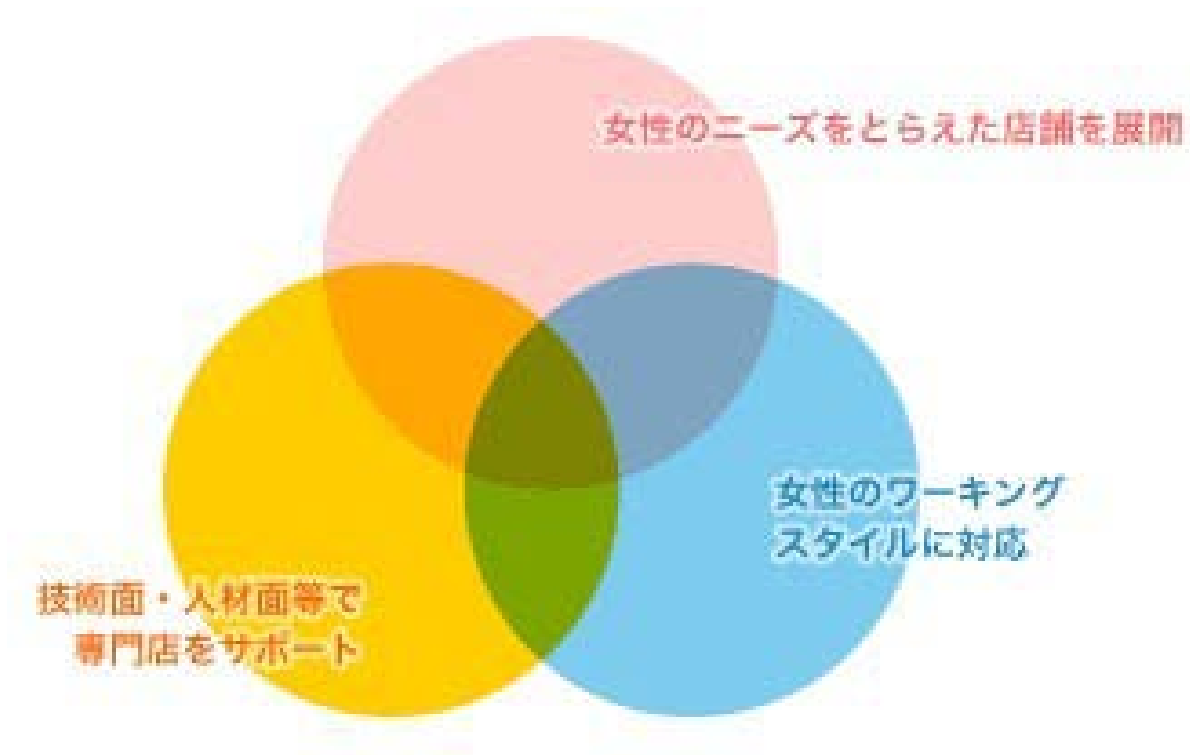
日本企業は確かに先進な技術を持ち、環境保全、省エネと生産経営活動をよく融合させ、両立させるようになってきた。しかし、技術より意識のほうが大切だと思われる。社会、環境の立場から生産活動を見直し、生産プロセスの川上である、製品デザインの段階より環境に配慮する。不景気のバックグラウンドで、環境保全、省エネルギーの意識はなによりも重要であり、よく活用すれば、新たなビジネスモデルを作ることができる。

生産経営活動とリユース事業の統合：ビック・ママのケース

15回も取材されたビック・ママの省エネルギー、環境保全、女性働き応援の経営戦略が脚光を浴びた。ビック・ママは平成5年設立された洋服直しに携わる宮城県の地域中小企業である。不景気のせいで、新品洋服を買うお金が少なくてもファッションに力を入れる女性のニーズを捉え、ビック・ママは「忙しいお母さんに代わって針仕事の代行をする」というコンセプトで、お直しの店ビック・ママを展開している。洋服以外にも、くつ、バック、アクセサリのお直しとクリーニングにも取り組んでいる。ショッピングセンターや市内中心地で4-6坪も出店可能な形で、接客センターだけ設置したようなコストを削減した。そして、子育て支援のため、在宅スタッフ制度を作り、各接客センターで収集した服

装をすべて仙台の服装加工工場に運送し、宮城県の地域住民の女性たちに任せた。

ビック・ママのビジネスモデル



出所：<http://www.big-mama.co.jp/corporate/philosophy/> 12月12日

あまり気づいていなかった洋服お直しのようなサービス業は意外により効果が出て、仙台だけではなく、東京のような大都市で短い時間で、店舗が増えて事業が拡大した。現在、150名への女性社員がいる。店舗数が36店、年間売上高5億2000万円の地域貢献活動が続ける中小企業になった。

3.1.2 「人の価値」を重視したCSRの向上

技術に頼み、環境保全、省エネルギーの実現を通してCSRを展開するのは日本企業の得意な領域である。けれども、他の領域でも活躍し、企業の社会的責任を果たしている。「人の価値」を重視し、従業員、取引先、顧客を通してCSRに取り組んでいる日本企業も少な

くない。

顧客重視の CSR : 積水ハウスのケース

周知のように、日本企業の人材管理の有効性と厳格さで世界的に名高い。しかし、従業員の仕事意欲を高め、職場環境に配慮し、社員の創作のインスピレーションを呼び起こすことが企業にとって、必要である。日本企業においては、伝統的な経営方針は顧客ニーズを重視し、企業の売上高を実現するということである。既存顧客を維持し、顧客のロイヤリティを高める。そして、新規顧客を開拓して顧客層の拡大を通し、企業価値の向上を追求する。現在、CSR を通して新規顧客を開拓する日本企業の主な方式が二つある。一つは伝統的にサービス、商品の品質を高め、ロイヤルな顧客を育成して販売額を上げることである。例えば、積水ハウスは従来「いい家」を提供し続けることで、顧客の資産価値を高めるだけでなく、顧客が住まうコミュニティの価値（社会価値）に配慮した上で、顧客のロイヤリティを守る。「鳥や蝶などを呼び寄せることで潤いある暮らしを提案する新しい庭造りの考え方」を顧客にアピールした。3本は鳥のために、2本は蝶のためにという心遣いで生態多様性を保全しながら、顧客の資産価値とコミュニティ価値を向上させる。このように CSR の要素を取り入れていくことで営業の現状における他社との差別化要素の一つとしても機能し、さらに、社会革新を行っていく（伊吹英子 2005:161-165）⁽¹⁴⁾。

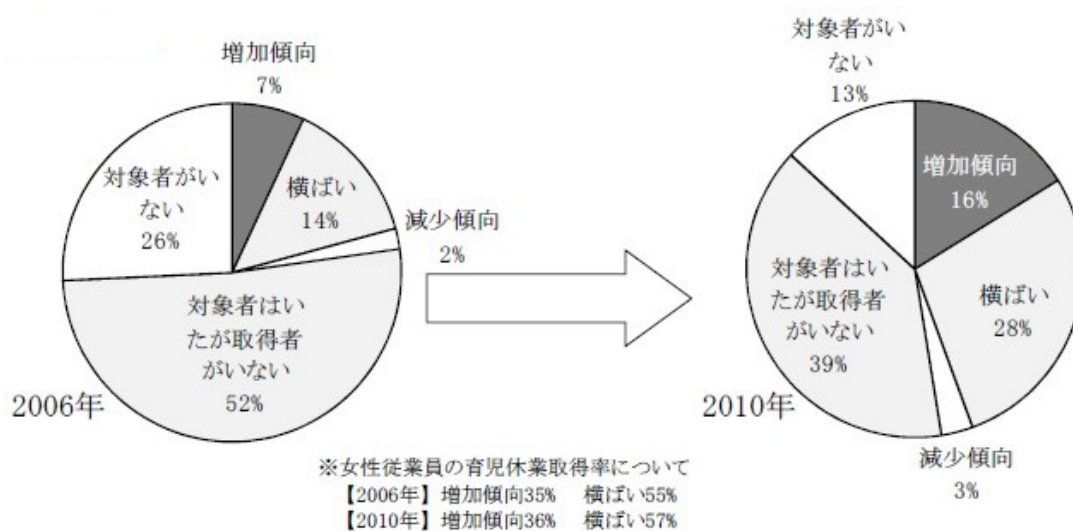
もう一つは直接に顧客を CSR 経営活動に巻き込む、顧客価値を重視し、CSR 活動を行うことである。商品生産に関する情報を消費者に開示し、環境保全の知識を教え、顧客を CSR の推進者にするように取り組む。企業は環境意識が高く、自分の権利に関心があり、環境配慮型商品の鑑別力を持つ顧客を育成するように積極的に一連の関連性のある CSR 活動を実行する。このような活動は数多くの日本企業に採用されている。例えば、一部分の日本企業は消費者に商品についての環境知識や健康情報を伝え、環境配慮型商品に高い鑑別力を持つ消費者を育て上げようとする。

女性社員への両立支援：資生堂のケース

日本企業は従業員を通して企業全体の持続可能な発展に取り組んでいる。例えば、資生堂は大手化粧品メーカーとして、社員の7割が女性であるから、女性向けの「仕事、家庭」を両立させる支援制度を導入した。2001年に「wiwiw」というインターネットプログラムを開発した。育児休業者に必要な育児情報や職場復帰に向けた講座等を提供する（原田勝宏、塚本一郎、2006：108-109）⁽¹⁵⁾。プログラムでは、保育施設「カンガルーム」を設置した。子育て社員を安心させ、育児活動を会社に任せる。そして、年平均約300名の利用があり、現在、人員増加を予想し、育児、仕事両立のため、支援活動により一層力を入れてきた。

育児活動への支援は日本中の企業で以前よりさらに促進されている。女性だけではなく、男性も育児休暇取得政策が定められた。日本経済同友会の調査によると、2010年は2006年より育児休暇を取得した男性社員数は9%増えた。

男性育児休暇取得率



出所：日本経済同友会 『日本企業のCSR—進化の軌跡—』 P. 26

社員価値を重視し、よい職場雰囲気を作るのはCSR経営戦略に属することとされている。しかし、もっと大切な部分はやはり社員のCSR意識の強化と仕事能力の向上である。日本

アイ・ビー・エムは「人的資源」の活用で競争力を上げるため、CSR活動に着目している。2003年にCSR経営推進体制として「ビジョン・イー推進委員会」を設置した。社員価値を重視し、社員能力の多様性の開発という課題に取り組んでいる。市場ニーズを敏感に捉え、対応できる多様な人材を育てる。そのほか、社員を派遣し、女性や障害者向けのパソコン講習会支援プログラム等を展開している。その結果、会社の知名度を上げ、新たな顧客層を開拓するだけでなく、リクルート活動の中でも、パソコンに興味をそそられた有能な学生を集め、備蓄人材も開発した（伊吹英子、2005：149-152）⁽¹⁶⁾。

前述のとおり、日本企業は先進的な技術を持ち、人の価値を重視し、CSR戦略を着実に実行している。顧客であれ、従業員であれ、CSR経営戦略の活動主体として、積極的に一連の活動を実行し、競争力を高めると共に、持続可能な発展を追求している。

3.1.3 CSRにおけるコーポレート・ガバナンス

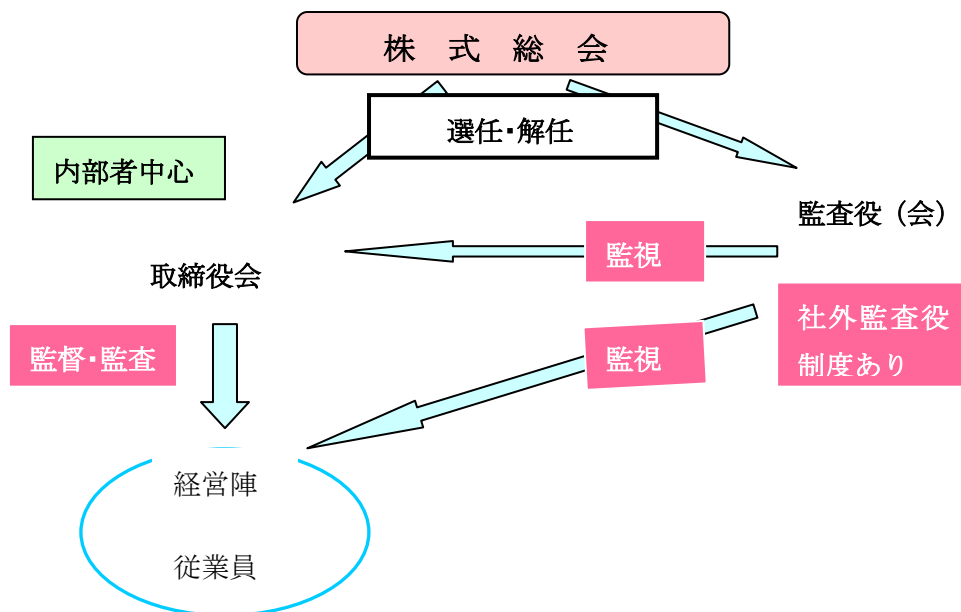
CSR経営戦略はコーポレート・ガバナンスと密接な関係を持っている。長年の組織構造の問題で、リスクマネジメントやコーポレート・ガバナンス、コーポレート・コミュニケーションが利かないことが原因で、雪印乳業中毒事件のような不祥事が相次いで起こった。有識の日本企業の責任者は固有の事業体制を見直して問題点を絞り込み、具体的な対策を立てた。様々な対策が実行されているが、共通点は社内統治の徹底強化と監査機関の設置による監査機能の完備であり、特に、社外取締役や監査役の第三者性、独立性に対しては数多くの日本企業、特に大手メーカーは課題として慎重に取り組んでいる。

社外取締役による経営監視：ソニーのケース

一つの具体的な改革方法が社外取締役を要請し、委員会等を設ける形で社外監査機能を強化することである。代表的な会社がソニーである。コーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの徹底強化のため、社外取締役の独立性という特徴を捉え、富士ゼロックス会

長や三菱 UFJ 総研理事長など数名の社外人員を引き入れ、監査委員会等三つの委員会を設置し、そして、その機能を十分果たすために事務局も設置している。そのほか、総人数十七人の取締役の中に、八人を社外役員に取り替えた。社外取締役の選択についても、一連の厳しい条件を定めた。例えば、利益関係への上では、競争会社との利益関係がない、競争会社の責任者ではない、本社との取引額が年間、売上高の 2%を超えないこと、過去の五年間、本社の会計監査人、財務監査人ではないことである。そして、報酬上、年間 100 万円以上の報酬を本社から受領しないこととなっている（佐久間健、2004： P86-92）⁽¹⁷⁾。

日本の多数モデル 監査役(会)設置会社



出所：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング CSR 研究プロジェクト『わかる CSR』 2007年、東京、同文館 P. 95

社外取締役の監査制度はよく日本企業の経営制度の一部として使われ、企業の経営活動が確かに前より改善できるようになる。しかし、社外取締役の設置について、疑問の声も少なくない。理由は二つある。一つは担当できる有能な者が少ない。もう一つは形骸化に陥れる傾向がある。有能者不足と形骸化という問題を改善するため、日本企業は自社に適

した経営制度を工夫している。一部の会社は自社の責任者から適正な人材を選んで監査役を担当させ、監査制度を行った。

社外取締役であれ、監査役であれ、肝心なのは独立性を持ち、監査機能を最大化に発揮できてコーポレート・コミュニケーションを進めて社内情報のフラット化を推進することである。各部門の非効率性を回避し、コーポレート・ガバナンスの有効性を促進し、企業の不祥事を回避する。

3.1.4 日本企業の社会貢献活動

社会貢献活動は以前より企業の社会的責任の中核的な部分としてよく行われてきた。伝統的な社会事業への資金支援のような単純寄付型慈善活動はもう唯一の形式ではない。現在、様々な形で社会貢献活動を行っている。そして、支援対象、評価基準も多様化している。

ここでは、二つの傾向がある。一つは活動方式の多様化である。代表的なのはメセナ活動と本業に基づく技術援助活動である。まず、メセナ活動を述べる。『広辞苑』によって、メセナ活動とは企業による芸術、文化の援護活動のことである。現在、日本では、大部分の企業はメセナ活動を企業の社会貢献活動に含め、積極的に取り組んでいる。例えば、松下グループはメセナ活動をよく行っている。かつて社会福祉法人聴力障害者情報文化センターと協力し、聴力障害者のための芸術文化活動を展開した（佐久間健、2004：P92）⁽¹⁸⁾。

本業を活かした社会貢献：資生堂のケース

本業に基づき、長所を発揮する社会貢献活動も注目されている。そして、メセナを本業と結び付け、行う CSR 活動が少なくない。また資生堂の事例をあげる。化粧品生産に携わっている企業として、資生堂の得意な領域は日本人女性に合った化粧品の開発である。それゆえ、皮膚科医療の分野で社会貢献を行っている。皮膚関係のテーマを中心にシンポジ

ウムやセミナーを開催し、研究機関への助成を行い、最先端の研究成果を発表し、研究活動を推進している(原田勝宏、塚本一郎、2006：115-116)⁽¹⁹⁾。

NPO とのパートナーシップ：アジレント・テクノロジーのケース

日本企業の社会貢献活動には NPO やコミュニティ、市民とのパートナーシップというもう一つの特徴がある。単純の寄付型から協働型への傾向があり、NPO やコミュニティ、地域住民の協力で社会貢献活動を展開している。例えば、日本のパートナーシップ賞を受賞した「子供科学実験教室」事業である。数理系科目が苦手な子供たちが増える問題を解決するため、アジレント・テクノロジー株式会社は二つの NPO 法人、発見工房クリエイトとオンライン自然科学教育ネットワークとパートナーシップを結び、子供たちに科学の楽しさを体験させるように、児童向けの参加費無料の実験教室を八王子と神戸で開催した。企業側から、理系の専門知識を持った社員をボランティアとして派遣し、先生役を務めさせる。数理系の分野で実験という形を通じて児童に科学への興味を掻き立てる。アジレント・テクノロジー株式会社はボランティア要員の確保のため、実験材料費、工具、消耗品代、旅費、宿泊費等の経費を提供した。NPO は教室の企画を進めるため、要員を派遣した。そして、NPO のメリットを発揮し、参加人員を募集すると共に、企業の考え方にも直接に触れ、よい効果を実現した。このように、資金的、物質的、人的支援を得ることで、企業と NPO の協力活動がより一層促進されるようになる(岸田真代、高浦康有、2003：48 - 49)⁽²⁰⁾。

NPO による社会貢献活動評価：アサヒビールのケース

NPO やコミュニティと企業とのパートナーシップは協働活動の形で行うだけでなく、NPO 組織が企業の社会貢献活動を評価するのももう一つの形である。アサヒビールは社会貢献活動を評価するため、四種類の評価基準を実行している。その中には「NPO からの評価」という形がある。NPO が 12 項目を定めた評価項目を作って、アサヒビールの社会貢献活動を

評価する。

3.1.5 SRI を代表する日本企業の社会的事業

社会的事業は環境配慮型商品や高齢者、障害者支援の商品、サービスの開発である。その中で、SRI ファンドがソーシャル・イノベーション事業に資金支援を果たすことが注目された。含まれている。アメリカの学者エイミードミニ氏によって提唱された。SRI (Social Responsibility Invest) というのは社会を考える投資の仕方である。グローバル化によるマイナスの効果にブレーキをかけ、持続的な発展を目指し、環境、経済を両立させるように理想的な投資の仕方を求める (三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング CSR 研究プロジェクト、2007: 56-57) ⁽²¹⁾。

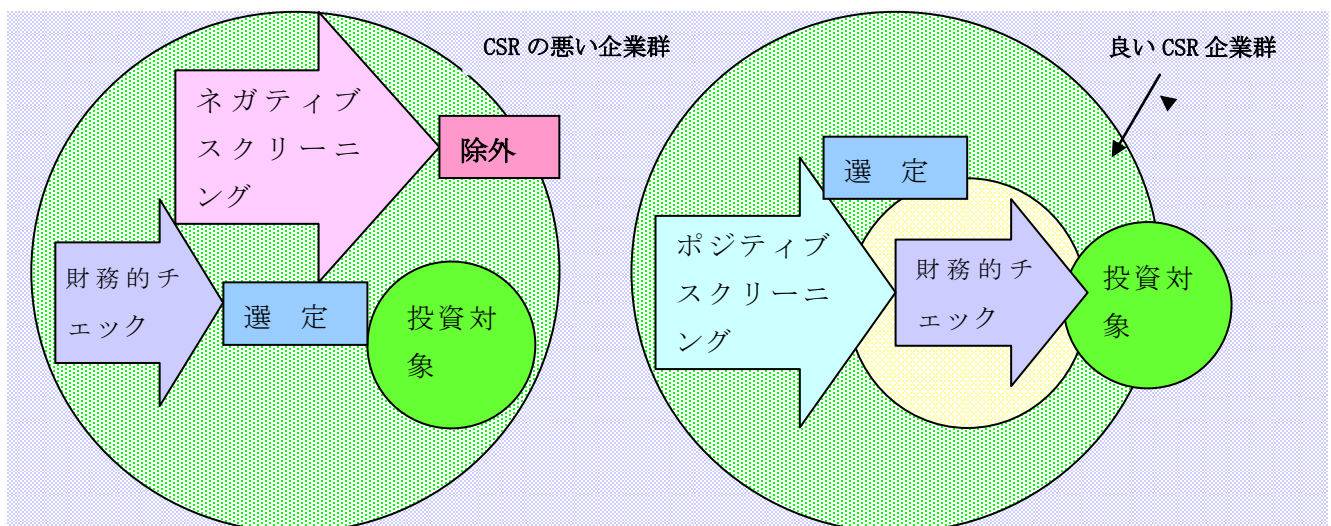
ここでは、SRI のスクリーニングを具体的に述べる。投資家が好む短期収益を取るという投資方式とは限らず、SRI のスクリーニングの原則は武器、ギャンブル、タバコ等、取り巻く社会にネガティブ影響を及ぼす事業への投資を放棄し、環境保全、社会配慮、人権保護等ポジティブな投資項目を支援することである。

日本企業、特に金融界の企業が SRI に取り組んでいる。代表的な企業は住友アセット、大和住銀投信、損保ジャパンアセット、日興エコファンドである。例えば、エコ・ファンドは環境保全を重視する企業に積極的に投資する個人投資家向けの金融商品、主に 9 種類のファンドが提供されている基金である。けれども、日本では、最初に導入された本格的な SRI は 2003 年 7 月に住友信託銀行が設けた「社会的責任投資ファンド」である。環境保全への取り組み、地球、社会との共存、従業員労働条件、企業の法令遵守等の評価基準で、組み込みを予定している企業を審査し、合格した企業についてさらに、財務状況などの側面で評判し、各投資銘柄を選定した企業に絞り込む。

SRI は日本企業にとって、社会的責任を果たす原動力と制約インセンティブになるともいえる。CSR 経営活動は SRI と不可分の関係にあり、今後も CSR への核心活動として取り組む

ことになるだろう。日本の一般事業会社だけでなく、日本の金融業界の企業もこれを契機にして、厳しい審査を通して、不良債権の増大を抑えることができる。現在、日本の投資市場では、SRI ファンド数は約 85 であり、SRI 総額は 4497.97 億円を超えた。1999 年より 2010 年まで、SRI 投資信託の種類によって、およそ日本国内株式型、国内ハイブリット型、国際株式型、国際ハイブリット型、国際債券型、五つの種類がある。主に、環境、CSR、省エネルギー、ウーマノミクスの評価内容ごとに、評価基準を定めて投資対象を選定する（『SRI 公募投信一覧』 <http://www.sifjapan.org/sri/data.html> 12月15日）⁽²²⁾。

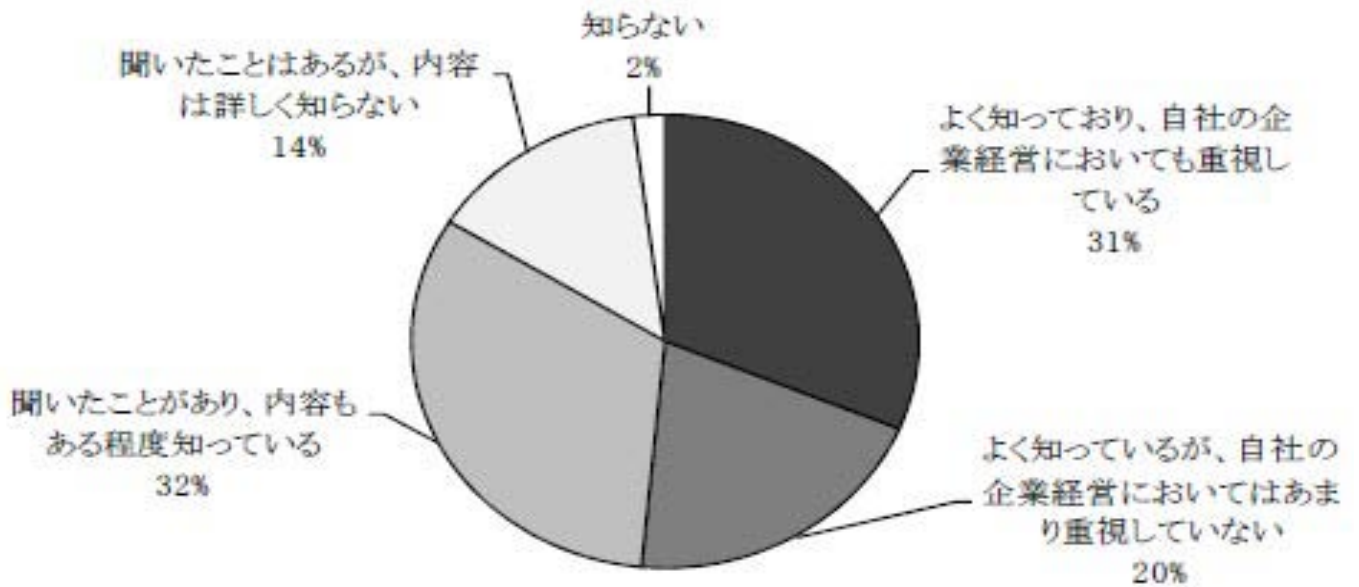
ネガティブスクリーニングとポジティブスクリーニング



出所：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング CSR 研究プロジェクト『わかる CSR』 2007年、東京、同文館 P. 58

しかし、今の日本企業は SRI について、認知度が高いが、自社の企業経営において重視するかどうかの対応には、ばらつきが見られる。SRI の内容をある程度以上知っている経営者は 83%にのぼり、認知度は高い。しかしながら、「よく知っており、自社の経営においても重視している」という対応をしている経営者は前回比 7 ポイントの 31%になるなど、SRI を重視する経営者は増加した（日本経済同友会、2010(04):16）⁽²²⁾。

SRI の認知度について



出所：日本経済同友会 『日本企業の CSR－進化の軌跡－』 2010 年 4 月、P. 16

SRI をよく知っており、その上で、自社の企業経営においても重視している、さらに SRI ファンドを積極的に利用している日本企業は、あまり多くではない。そして、現在、日本の SRI ファンドは 68%以上がエネルギー、環境対応に関連したファンドである。日本には環境問題以外にも多くの問題が存在している。社会問題や自然環境問題、生物生態系の存続をめぐって、日本の CSR を進めていく上で SRI ファンドは企業の CSR への取り組みの是正を見極めるべきであることが期待している。

日本企業は CSR についての取り組みの上では、環境の側面でも、経済の側面でも、社会の側面でも、大きな成果を得てきた。CSR 活動の内容に従って、主に上記の五つの特徴に分類できる。

4、日本企業の CSR 活動についての評価

第三章では日本企業の CSR 活動を内容ごとに、生産経営活動と環境保全、省エネルギーの統合；「人の価値」を重視した CSR の向上；CSR におけるコーポレート・ガバナンス；日本企業の社会貢献活動；SRI を代表する日本企業の社会的事業；五つの部分に纏めて紹介した。2003 年に、CSR が日本国内で認められてから今まで約 7 年間に渡って進化してきた。日本企業全体では CSR についての認識度、取り組む意欲、経営戦略中の位置づけなど、移り変わってきた。欧米企業の CSR 活動と欧米企業の不祥事とは区別があるが、現在の日本企業は欧米国がリードした CSR の国際基準に照らして毎年、自分の CSR 経営活動の枠組みを定めて CSR 経営活動を進め、そして、活動報告書を作って社会の様々なステークホルダーに公開している。しかし、日本企業の CSR 活動をどのように評価するか、ひいては不足する所を探して改善するかという課題が明らかに目の前に存在している。欧米国がリーダーした国際基準に従って CSR 活動を行う日本企業は既存した枠組みを突き破って自ら日本企業の独特な経営制度や企業風土に合った CSR 経営戦略を策定するべきである。

4.1 進化してきた日本企業全体の CSR 活動

日本企業の CSR 経営活動は全体的に見れば、2003 年に CSR が導入されて以来、顕著な変化が表れた。主に、CSR に対する関心が高まってきてその認識度がアップした。そして、CSR の取り組み状況が年ごとに、レベルアップしてきて、横断的に見れば取り組み分野が拡大し、垂直的に見れば取り組み度が深化してきて、取り組み分野は環境面から雇用面、消費者・顧客面、取引面、社会面、株主面、国際社会面など、様々な領域で積極的に計画して CSR 経営活動を行っている。

みずほコーポレートの 2005 年のレポートの統計データによって、企業規模別ごとに、CSR 及び関連キーワードの認識度は違いがある。ステークホルダーという言葉の認知度は 1000

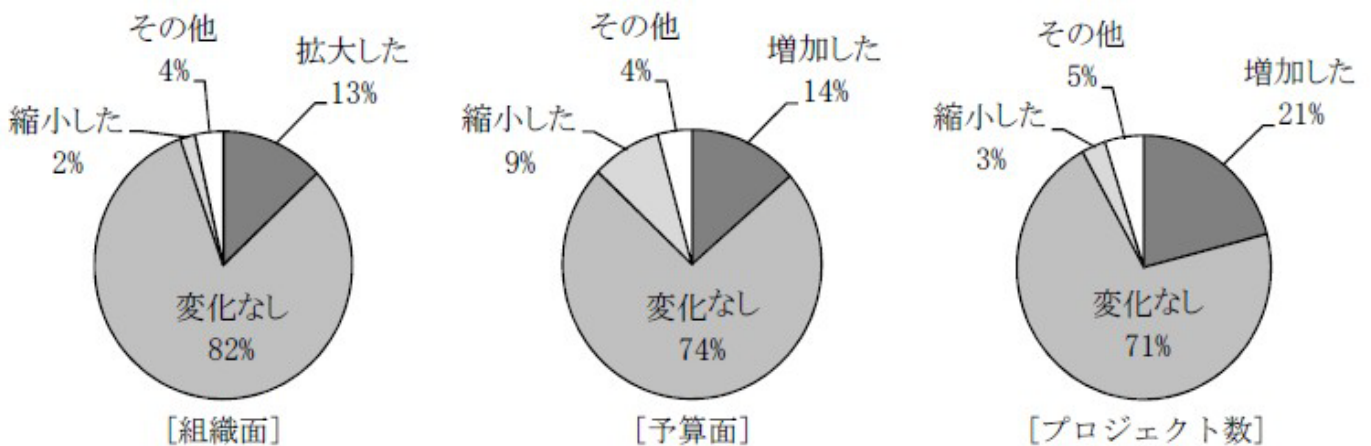
人以上の企業であれば、81.5%であり、その同時に、500人ぐらいの中小企業のステークホルダーについての認知度は44.0%である。SRIという言葉の認知度から見れば、1000人以上規模の企業は約53.7%であり、500人ぐらいの中小企業は19.0%である。より良い商品・サービスの提供はアンケート調査を受けた企業の85.1%の主なCSR範囲として見られている。その他、利益を上げ税金を納める、地域社会の発展に寄与、社会的に有害な商品・サービスを提供しない、地球環境の保護に貢献などが相次いでランクされている。自社にとってのステークホルダーは消費者が92.1%、第一位として位置づけられた。その後は従業員、取引先、株主、地域住民、従業員の家族などが順に選ばれた。トップ方針としてCSR経営活動を取り組んでいる企業の中で、1000人以上の大企業は圧倒的に多数である。しかし、中小企業は具体的に何をするか、必要性を感じない、時期尚早、目下の経営環境では導入が厳しいなど、楽観的ではない姿が見られている。

CSRの取り組み段階では2005年のみずほレポートのデータによれば、大企業であれ、中小企業であれ、経営の重要課題として戦略を立案、実行している企業はかなり少なかった。たとえ1000人以上規模の企業であってもただ22.2%しか占めていない。取り組み分野では全体から見ると、省エネルギー・省資源。リサイクルの全社的取り組み(58.2%)、従業員の採用・昇進など機会均等の取り組み(68.0%)、多様な研修・研修による従業員の能力向上の取り組み(56.9%)、顧客苦情・意見が社長などトップに届く仕組みづくり(56.7%)、事故など発生時に迅速・適切な対応のための方針・マニュアル策定(52.7%)、つまり、環境面、雇用面、消費者・顧客面、三つの分野で最も積極的に取り組んでいる。

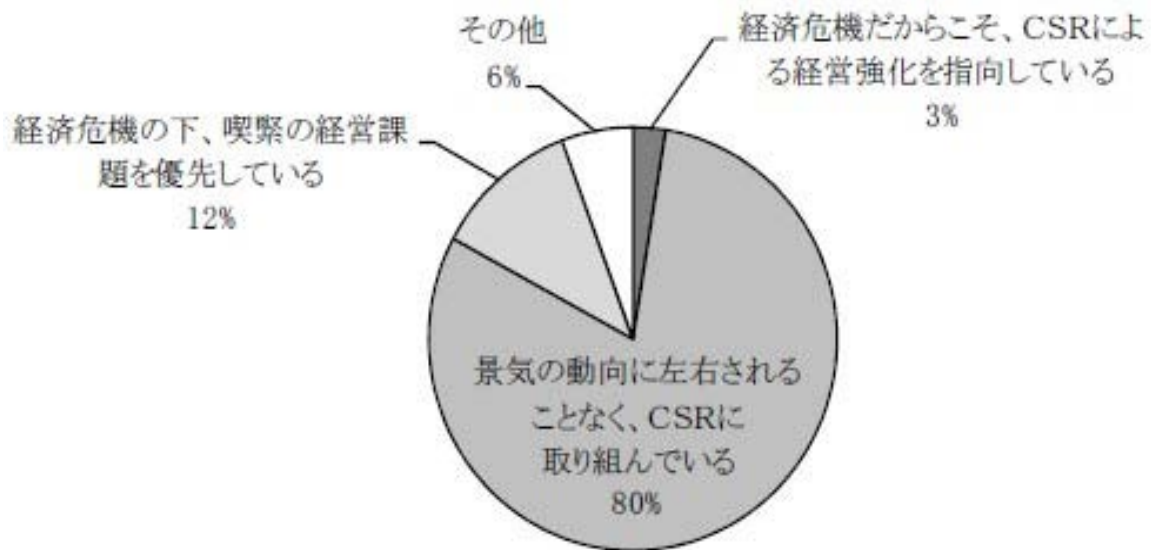
ここで、注意すべきなのはどのような規模の企業でもCSR活動を実施しても効果が見えにくく、企業価値の向上がCSR活動で上げられた部分は可視化できない。従って、CSR推進体制の上でも、従業員への徹底社内研修、経営理念の徹底強化のような形だけ、取り組んでいる。そして、CSR活動の存在意義は「収益の社会還元である」という考え方に否定的な意見を持っている企業は64.5%を占めており、少なくない。「どちらともいえ

ない」と微妙に答えた企業も 59.1%ある。

2003年から7年間に渡って、2009年の金融危機を経験した日本企業はCSR活動も根本的な変化を行った。経済同友会は2003年、日本全国にCSRが導入されて以来、2003年、2006年、2010年、三回連続に企業の自己評価シートを各業界の企業に配ってアンケートを収集し、日本企業のCSR自己評価レポートを作った。2010年に発行された『日本企業のCSR—進化の軌跡—』はグローバル化、不景気のバックグラウンドで日本企業の今までのCSR活動の変化の歩んだ道を示した。世界的な経済危機を経験した日本企業は厳しい経営環境においても、CSRの取り組みは依然として、強化して継続している。組織面でも、予算面でも、プロジェクト数でも変化がない企業は圧倒的に多い。一部の企業において取り組みが縮小されたものの、それを上回る数の企業において取り組みが強化された。予算面では9%の企業が投入資金を減少させたが、実施したCSR活動のプロジェクト数は例年より21%増えた。CSR経営活動は景気の動向には左右されずに続けて取り組むという経営者の意識が顕著である。

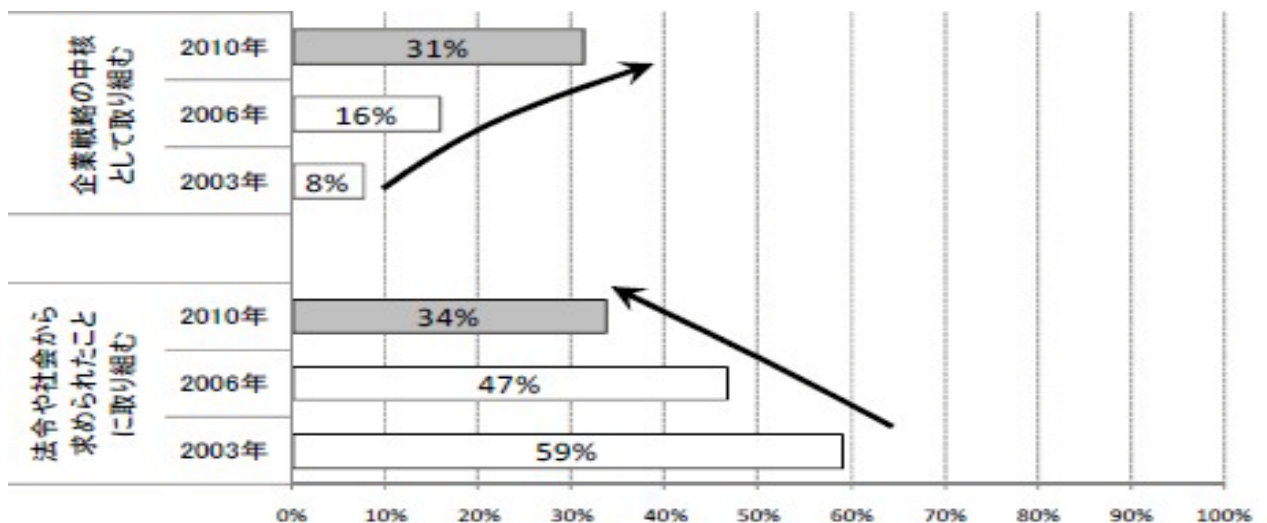


経済同友会 『日本企業のCSR—進化の軌跡—』 2010年 P.10

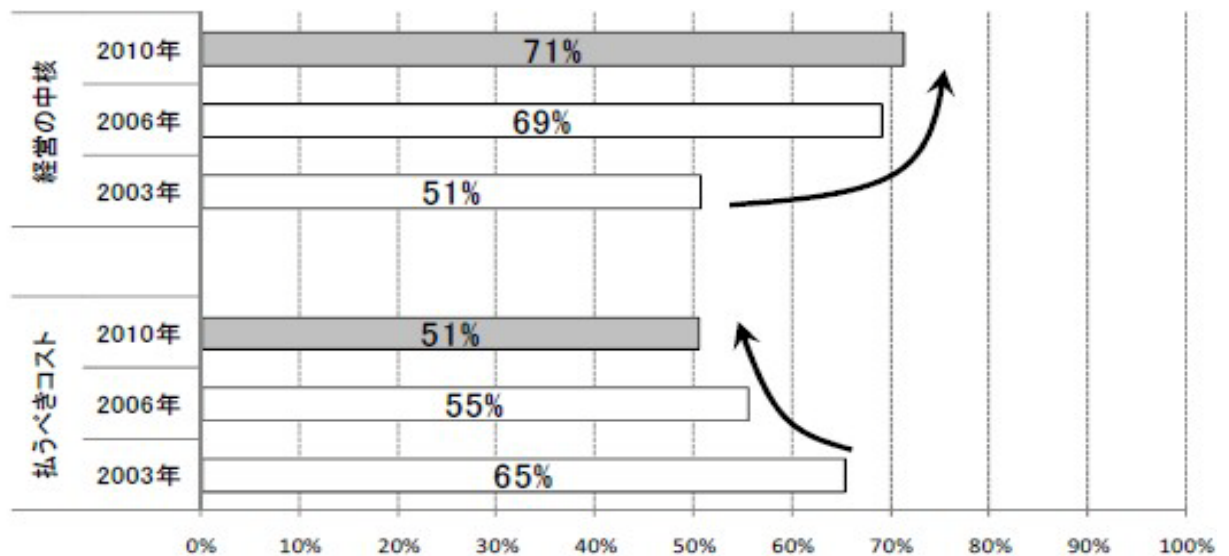


経済同友会 『日本企業のCSR—進化の軌跡—』 2010年 P.10

2005年に発行されたみずほレポートでは大部分の企業はまだCSR活動の存在意義と経営上の位置づけが明確にされておらず、環境保全活動及び社会貢献活動がイコールCSR活動という意識がやや強い。さらに、CSR活動は支払うべきコストであり、収益は社会に還元すべきという考え方を否定している企業は6割強である。しかし、5年後、CSRを「経営の中核」と考える企業経営者は71%となり、CSR経営戦略を企業戦略の中核として取り組んでいる企業は31%に倍増した。



経済同友会 『日本企業のCSR—進化の軌跡—』 2010年 P.12



経済同友会 『日本企業のCSR—進化の軌跡—』 2010年 P. 10

経営の位置づけの上では、CSR活動は経営者及び年度によって、重視した項目が違っている。より良い商品・サービスの提供は2006年に2位に下がったが、2010年に1位に回帰した。所在している地域社会の発展に寄与することが2003年に7位にランクされたが、2006年に5位に上昇し、2010年、さらに4位になった。収益を上げ、税金を納めることと株主やオーナーに配当することの収益に関わる項目の得票率が著しく下がった。新たな技術や知識を生み出すことが2006年に10位と最底になったが、2010年9位にやや回帰した。人体に有害な商品・サービスを提供しないことと法令順守、倫理行動を取ることが少し前より下落した。

日本企業は単にフィランソロピーやメセナ活動を通じた社会貢献から、事業活動を通じて社会的課題の解決を図るCSRへ経営者の意識が変化している（経済同友会、2010:11）⁽²³⁾。2005年と同じように大部分の経営者は「本業にしっかりやるのが一番だ」というCSRに対する意識が相変わらず主導の地位を占めている。自社にとってのCSRの意味と範囲を明確にし、経営戦略に十分反映させている企業は39%であり、小規模企業において2倍以上の

高い伸びが表れた（経済同友会、2010：18）⁽²⁴⁾。

	順位					得票率		
	2003年	変動	2006年	変動	2010年	2006年	変動	2010年
より良い商品・サービスを提供すること	1位	↓	2位	↑	1位	91%	—	91%
法令を遵守し、倫理的行動を取ること	2位	↑	1位	↓	2位	95%	↓	89%
(※参考)事業活動の過程で生じる環境負荷を軽減すること	5位	↑	3位	—	3位	81%	—	78%
所在する地域社会の発展に寄与すること	7位	↑	5位	↑	4位	72%	↑	77%
収益をあげ、税金を納めること	3位	↓	4位	↓	5位	75%	↓	71%
人権を尊重・保護すること	10位	↑	6位	—	6位	68%	—	69%
雇用を創出すること	8位	↓	9位	↑	7位	57%	↑	62%
株主やオーナーに配当すること	4位	↓	7位	↓	8位	67%	↓	61%
新たな技術や知識を生み出すこと	6位	↓	10位	↑	9位	55%	—	57%
人体に有害な商品・サービスを提供しないこと	9位	↑	8位	↓	10位	65%	↓	57%
フィランソピーやメセナ活動を通じて社会に貢献すること	11位	—	11位	—	11位	46%	↓	39%
世界各国の貧困や紛争の解決に貢献すること	12位	—	12位	—	12位	16%	↑	19%

※2006年以前の質問文は「地球環境の保護に貢献すること」としていたため、参考扱いとした。

出所：経済同友会 『日本企業のCSR—進化の軌跡—』 2010年 P.11

企業価値の評価では、非財務面も含めて企業価値を正しく評価してもらうためにはコミュニケーションが重要であるという認識が強められた。コミュニケーションの推進とネガティブ情報開示はステークホルダーからの信頼が増す。SRI について精通して自社の企業経営において重視するかどうかの対応には、ばらつきが見られる。SRI によく精通しており、自社の企業経営においても重視している企業はただ 31% しかない。企業内部統治では CSR 推進体制が一層の整備が進み 68% になり、CSR 調達基準を策定している企業は 52% にとどまる。環境保全活動は企業の社会ニーズの事業化として 7 割以上の企業に取り組みられてきた（経済同友会、2010:14-16）⁽²⁵⁾。

CSR 活動の開示の上では、環境報告書から持続可能性報告書への切り替えが進み、45% の企業は持続可能性報告書を作って社会に開示している。ISO26000 社会的責任に関する手引きが正式発行した後、積極的に参照する予定がある日本企業は 10% にとどまる。海外売上比率が高い企業において、積極的に参照されている（経済同友会、2010 : 21）⁽²⁶⁾。

4.2 欧米諸国における CSR の背景と日本との違い

欧米企業は元々日本企業とは違って、終身雇用、年功序列、企業別組合という日本企業の独特な経営制度がない。違った企業風土と経営制度の下で、CSR 活動の形や発展なども明らかに異なっている。アメリカ企業を例として、日本企業と経営管理の特徴と比べれば、以下の内容に纏められる。

企業経営の日米比較研究

	米国（機械的適応）	日本（有機的適応）
目標	投下資本利益率（ROI）、株主利益の重視	市場占有率、新製品比率の重視
戦略	機動的な資源展開と経営資源の有効利用	経営資源の長期蓄積 高い負け犬製品比率

	高い花形製品比率 正攻法の競争志向 製品戦略の重視	ニッチ戦略 生産戦略の重視
技術	ルーチン性の高い生産技術	ルーチン性の低い生産技術
組織構造	高度の公式化・集権化・標準化（機械的） 財務・会計部門の大きなパワー 高い事業部制採用率 より行動な業績評価と報酬との強い結びつき 高度の細分化と自己充足性、垂直的統合	低度の公式化・集権化・標準化（有機的） 現業部門（製造部門）の大きなパワー 低い事業部制採用率 単純な業績評価と報酬との弱い結びつき 低度の細分化と自己充足性、横断的統合
組織過程	個人のイニシアティブによる決定 問題直視によるコンフリクト解消 アウトプット・コントロール	集団的決定 強権と根回しによるコンフリクト解消 価値・情報の共有によるコントロール
経営者の個人属性	スペシャリスト、高い価値主導性、革新イニシアティブ	ジェネラリスト、高い対人関係能力
組織改革	トップダウン、一時的機能（タスク遂行）重視	二次的機能（志気高揚など）重視

出所：加護野忠男 『日米企業の経営比較』、『日本経済新聞社』、1983年、P.47 一部藤本雅彦修正

上記のように、日米企業はビジョンから戦略、組織構造、組織過程、個人属性、組織イノベーションまで、大きな違いがある。こういう経営制度、企業風土の背景で、欧米国のCSR経営活動も日本のCSR経営活動とはある程度違っている。確かに、欧米諸国はより長いCSRの発展の歴史を持っているし、CSRの源として今まで全世界でリードしている。1920年

代、欧米諸国では教会を中心に武器、ギャンブル、アルコール、タバコの禁止運動が行われていた。これは最初のSR活動（Social Responsibility）であり、CSR活動の源の背景である。1960、1970年代の欧米国では、反戦運動、公民権運動、環境問題を含む社会運動の展開は20世紀中期のCSR発展のバックグラウンドである。1990年代に入り、401Kの普及とともにSRIの広がり、ITの発展と公正、公明、公平さへの要求が求められ、グローバル化と情報化の浸透で、CSR活動は以前より量的な変化から質的な変換になり、利益中心論が徹底的に否定され、企業の社会的責任が世界的に議論された。新世紀に入ってから、さらに欧州、アメリカ、日本のCSR経営活動も地域によって、其々の分野を活動の中心として集中して取り組んでいる。

ヨーロッパ諸国は歴史から見れば、内戦や革命が多くて、国に頼るより、市民が自ら市民権利を守る傾向のほうが強い。キリスト教の一部会派による教会資金の運用からCSRの源として、CSR理論及びCSR活動の発展が始まった。現在、欧州諸国では24歳以下の失業率が10 - 40%と非常に高い比率なので、欧州企業のCSR活動は環境保全活動だけではなく、失業問題、労働問題、NPO、NGOなどの地域組織、小さな政府との交渉など様々な社会問題に取り組んでいる。つまり、CSRはヨーロッパ企業にとって、社会問題と環境問題を企業の責務として利害関係者とのやり取りの中に自主的に組み込むことである。

アメリカは1890年代に「企業家の富の保有と慈善寄付行為」という活動が行われ始め、1920年代にはヨーロッパと同じく教会を中心として、タバコ、武器、アルコールなどの不買運動の形で企業の責任が訴求されてきた。ゼネラルモーターズ（GM）に対して欠陥車問題で訴訟を起こし勝訴事件をはじめ、大企業に社会的責任を要求する運動を展開してきた（岡本享二、2008：30）⁽²⁷⁾。アメリカにおけるCSR活動は利益最優先、株主価値中心の礎から地域貢献活動と寄付活動など社会貢献活動に集中し、労働対策に力を入れ、人種差別や企業の不正の防止に取り組んでいる。

欧米企業の不祥事も日本企業の不祥事とは異なり、少しずつ捉え方も違っている。日本の

場合は企業の不祥事は主に環境問題、製品生産の安全衛生、製品規格偽装問題をめぐるものである。アメリカの場合であれば、エンロン事件のような経営トップの会計操作と人種差別問題が主な企業の不祥事として存在している。ヨーロッパ企業は政府や自治体と大きな関わりがあり、自然環境問題、環境規制を突き破ることが不祥事として NPO、NGO 組織など、第三者の判断で企業の不祥事と判定された。

経営管理体制、企業風土、歴史の変遷など、様々な要因で欧、米、日の各企業は CSR 経営活動を様々な形で取り組んでいる。しかし、現在、やはり欧米諸国が策定した企業の社会的責任に関するガイドラインの発行された種類も多いし、影響力も大きい。欧米企業は CSR の発展をリードしている。日本企業は第三者や地域組織、投資者などよい評価をもらうために、よく CSR 活動を実施した後に、報告の枠組を定めた基準は主に GRI(Global Reporting Initiative)を活用している。2004 年 12 月末まで、世界 50 か国の 623 組織において、GRI ガイドラインを活用した報告書をこれまでに作成している組織数が最も多いのが日本であり、全体の約 2 割の 125 社である（環境省、2005）⁽²⁸⁾。

4.3 日本企業が採用した CSR ガイドラインと評価基準

日本企業は CSR 活動を順序良く実施するため、様々な CSR ガイドラインを利用して自社の CSR 経営戦略の枠組み及び実施内容を定める。主に、国際標準化機構 (ISO:International Organization For Standardization) による「組織の社会的責任」に関する標準規格、ISO9001 シリーズ (品質管理)、ISO14001 (環境面)、ISO26000 (社会責任面) ; GRI (Global Reporting Initiative) ; 国連グローバルコンパクト (2000 年制定) ; SA8000 ; AA1000 ; OECD 多国籍企業ガイドライン (1976 年制定、2000 改訂) などいくつかのガイドラインに参照して CSR 活動を行っている。

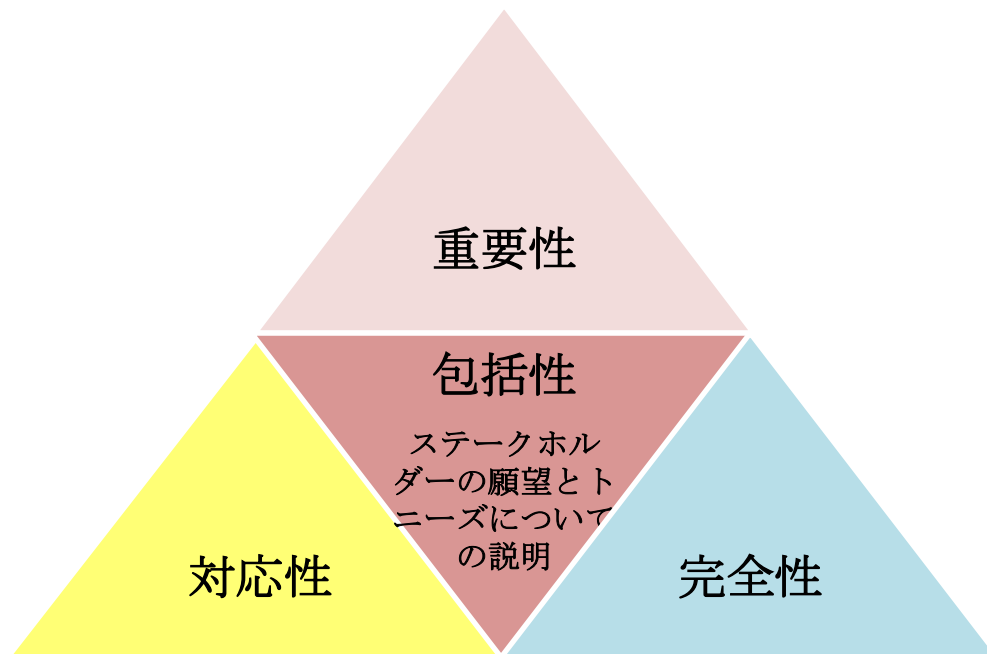
国際機関などによる CSR の原則・基準

OECD 多国籍企業ガイドライン (1976 年制定、2000 年改訂)	雇用、労使関係、人権、環境、情報開示などの幅広い分野において多国籍企業の責任ある行動を求める。
国連グローバルコンパクト (2000 年制定)	人権、労働、環境、腐敗防止の 4 分野における 10 原則の支持を求める。
SA8000 : Social Accountability International	スウェット・ショップに特化した国際的企業行動規格。9 つの基準を守り事業を運営している企業に対して認証を行う。
GRI ガイドライン : (Global Reporting Initiative)	持続可能性報告書 (sustainability report) のフレームワークを規定する。
AA1000 : Account Ability 原則基準 2008 (AA1000APS)	組織体がサステナビリティ情報に関してアカウンタビリティを果たすため、「包括性の根本原則」、「重要性の原則」、「対応性の原則」原則が記載されている。
ISO シリーズ (国際標準化機構) : International Organization For Standardization	ISO は主要な産業分野の標準化を、「技術委員会 (Technical Committee)」の下で行い、環境面、品質管理面、社会的責任面などの ISO シリーズが注目された。

ここでは AA1000 と GRI ガイドラインを詳しく紹介して比較する。AA1000 はイギリスの説明責任の推進でサステナブル社会を目指す非営利組織アカウンタビリティが提唱した国際的有名な CSR マネジメントシステムである。日本では AA1000 はあまり普及していない。アカウンタビリティ組織は社会倫理的会計、監察、報告のプロセスを通して企業の財務会計、情報開示規格など五つのシリーズを作り、企業の持続可能な発展に第三者認証機構として活躍している。1999 年 AA1000Framework が発行して、これから 2003 年に AA1000AS (保証規格) を発行し、2005 年に AA1000SES (ステークホルダー・エンゲージメント規格) を補充し、さらに、目的と原則の AA1000PP と統合への枠組みの AA1000FI を 2007 年に発行し

た。この内容はステークホルダーと組織の関係についての重要性、完全性、対応性、三つの原則で説明できる（岡本享二、2008：140-142）⁽²⁹⁾。

AA1000はGRIガイドラインとは競合的な基準ではなくて、補完的な存在で、GRIガイドラインの枠組み策定の役割の上で、さらに内容ごとにステークホルダーと企業との間、説明責任について詳細で高い基準を定めた。しかし、英語圏ではない読者拡大の課題があり、日本企業の固有の会計基準は欧米国とは違った所もあるので、国際会計基準を導入していない。AA1000の代わりに、GRIガイドラインのほうが日本で普及してきた。



出所：岡本享二 『深化するCSR』 JIPMソリューション、東京、2008年、P.143

GRI (Global Reporting Initiative) は持続可能性報告のデファクト・スタンダードとして機能し、世界的に認められている。2006年10月に発行した第三版のGRIではAA1000が提唱したステークホルダーの重要性、包括性を示した上で、バウンダリーの規定は注目された。「何を報告すべきか」を判断し、内容決定のプロセスを重視している。バウンダリーの決定にあたっては、1、報告組織が関与する管理・影響の度合い；2、報告組織の事業に与えるインパクトの重大性；二つの軸で評価する。報告におけるグローバル視点が必

要であり、その二つの軸で含める事業体を決めた後、戦略や取り組みの方向、定量的及び定性的なパフォーマンスを企業の自ら作った報告書の中で開示する。(藤井 敏彦、海野 みづえ、2008 : 83-87) ⁽³⁰⁾

GRI であれ、AA1000 であれ、欧米企業のリードした活動範囲の下で、世界中の企業の CSR 活動評価を統合している。当然、日本国内でも経済同友会や東洋経済新報社、SRI プロジェクトを推進している投資銀行はそれぞれ日本企業の CSR 経営活動を評価している。例えば、東洋経済新報社は 2005 年以降、毎年全上場企業と主要未上場企業を対象に調査票を送付し、CSR (企業の社会的責任) 調査を行い、『CSR ランキング』を発行してきた。会社基本データ、CSR&財務評価・格付け、CSR 基本対応、ガバナンス・法令順守・内部統制、雇用・人材活用、消費者・取引対応、社会貢献、環境以上 8 の分野から CSR 企業データベースを作成した。各項目には「AAA、AA、A、B、C」の五つの段階評価がなされる。日本政策投資銀行は SRI プロジェクト「環境格付けによる融資 (環境配慮型経営促進事業)」により自ら策定した 1、経営全般事項、2、事業関連事項、3、環境パフォーマンス関連事項、三つの基準で SRI スクリーニングを行い、融資を求める企業を選定している。

日本企業は様々な規準の下で、CSR 活動の枠組みを定めて活動報告書を発行し、各ステークホルダーに評価されてきた。しかし、欧米諸国がリードした CSR ガイドラインや日本国内のマスコミ、NPO が定めた評価規準が本当に日本企業本来の CSR 活動を評価できるかどうか、検討すべきである。品質管理、人権保護、法令順守、環境保護、コーポレート・ガバナンス、情報開示、社員福利など、各評価要因をどのように優先順位を決めて各日本企業の CSR 活動の不足する所を探して改善するのは大きな課題である。つまり、日本企業にとって、CSR の原動力が一体何なのかという問題を議論すべきであり、欧米企業と区別し、日本企業に向き合った CSR 経営戦略を日本企業の発展の歴史、企業風土、経営管理制度に合わせて、作るべきである。

5. 日本企業の CSR 経営戦略について

グローバル化や情報化の下で、日本企業の経営戦略は時勢とともに、進化すべきである。日本国内消費意欲がどんどん弱くなり、新興国市場の拡大や生産ラインの移転は日本企業の持続的な発展、日本社会の安定、日本国民の社会生活に深刻な影響を与えている。日本企業は固有の組織構造や人事制度、企業風土が原因で、不祥事の発生、先進国市場の縮小など、成長の遅滞という問題が顕著になっている。特に、金融危機が起きた後、2009年、日本のGDPは前年より3.7%下落した。欧米企業の企業経営管理方式とは違っている日本企業はたとえ国際基準を積極的に参照してCSR活動を実施し、高い評価を受けても成長スピードが遅くなるということは無視できない事実である。それ故、モノづくりの代表者として日本企業は経営生産活動の中で、何が最も大事なのかということを確認して、自分の体質に合った日本企業の独特なCSR経営理念と経営戦略を策定し、取り組むべきである。

5.1 日本企業の CSR 活動の変遷

日本企業に向けたCSR経営戦略を検討する前に、まず、日本企業の発展の歴史から今までの日本企業のCSR活動の変遷を見て、今後のCSR経営活動の発展傾向を予測する。

1960年代、水俣病をはじめ、公害問題や環境汚染問題が深刻化し、利益だけ求める日本企業は社会の企業不信に対応するため、企業は経済活動を行う際に、環境汚染などを引き起こさないように、深い認識が形成された。

1970年代、高度経済成長期に入った日本企業は技術イノベーションを行うとともに、生産力を上げた。松下幸之助の「企業が社会の公器」という価値観が当時の大部分の日本企業に受けられて企業価値を重視するとともに、省エネルギーや環境保全活動に積極的に取り組み始めた。しかし、当時、2度目のオイルショック後、バブル経済の拡大に伴って、地価高騰、成果主義などの批判の声が高まってきた。その状況を緩めるため、環境保全活動

だけではなく、日本企業は企業市民としてフィランソロピーやメセナ活動に集中していった。

1980年代に入って、日本経済はアメリカを追い越して、一時ナンバーワンになり、全世界で合併と買収活動に熱中していた。ブランド価値など企業の無形価値が注目された。アメリカとの貿易摩擦や円高、プラザ合意の背景で、海外進出が日本企業の当時の新たな成長ステージとして積極的に取り組まれた。生産販売現地社会との摩擦解消のため、アメリカをはじめ、先進国で良き企業市民活動などのフィランソロピー、地域貢献活動は80年代の主なCSR活動内容であった。

1990年代初期から半ばまで、バブル経済崩壊後の不景気が続いた。バブル景気のバックグラウンドでは、本業とは異なる慈善活動が続けられてきたが、慈善事業に掛けられる費用が減る位一方で、本業のブランド価値がより考慮された。

新世紀には、グローバル化と情報化の推進で、日本でのCSRの発展が新たな段階に入った。2000年代初頭は株主の影響力の増大に伴い、株主への適切な利益配分が再認識され、株主への説明責任も重視された。それと同時に、雪印乳業中毒事件を代表した一連の日本企業の不祥事によって再び企業の社会的責任の重要性が認識された。コーポレート・ガバナンスとコンプライアンスの徹底強化を重視し、CSR全体が2003年に本格的に日本中に導入された。日本企業は環境問題に取り組み続け、CSRに明確な認識を強化し、徐々に経営戦略と融合して多様な領域で、CSR活動に取り組んできた。以前の環境報告書の代わりに、CSR活動報告書を発行した日本企業は毎年増えてきた。

長い不況にあえいできた日本企業は2009年の金融危機で、さらに厳しい衝撃を受けた。モノづくりの代表者、日本企業が提唱した「品質立国」という経営価値観がトヨタリコール事件で揺らぎ日本企業の経営戦略とビジネスモデルが最検討された。技術イノベーションによる、C領域の環境保全主導の社会事業活動も、日本企業の経営生産の持続的な発展には決定的な役割を果たせない。企業の存続はすべて先進的な技術で決まるわけではなく、

経営のあり方次第である。先進国市場の縮小のため、新興国市場の拡大という要因が日本企業の多国籍化を推進している。CSR 経営戦略は海外進出を進めている日本企業にとって、二次成長を遂げ、競争優位に立てる契機となる。

5.2 日本企業に合った CSR 経営戦略

日本企業は CSR 活動の上で、著しい成果を達成したが、不祥事の発生や成長遅滞、売上高減少など、様々な経営問題が日本企業の持続的な発展を脅かしている。以前のように、コストダウン、新技術に依拠してニッチ産業に頼る経営戦略は、金融危機の衝撃や不景気の背景ではあまり企業価値の向上に結び付かない。社会事業の創出や社会貢献活動の実施より、経営のあり方自体から存在している経営問題を絞り込み、時勢に従う新たな経営戦略を模索したほうが現在の日本企業にとって、最も大事なことである。CSR 経営戦略は社会的責任をより良く果たすだけでなく、経営生産のプロセスという段階から不正を正し、不祥事を回避して、企業の経営優位を最大限に発揮して持続的な成長を実現する。

したがって、C 領域の社会的事業活動や B 領域の社会的貢献活動より A 領域の経営のあり方を先に徹底的に問い、日本企業に固有な経営問題を解決し、グローバル化の下で海外戦略を推進している日本企業の見えない敵を可視化し、日本企業の経営生産制度のメリットを十分に発揮し、デメリットを最小限に抑えて不景気から抜け出すことが重要である。

5.2.1 バリューチェーンの中に存在している CSR 活動

円高、グローバル経済化、不景気のバックグラウンドで、日本企業は持続的な発展を目指すために、予め持続的な意識を持ったほうが企業の経営活動に役に立つ。そのため、CSR を経営方針として、競争優位の CSR 経営戦略を立てるべきである。CSR 活動はコストでもなく

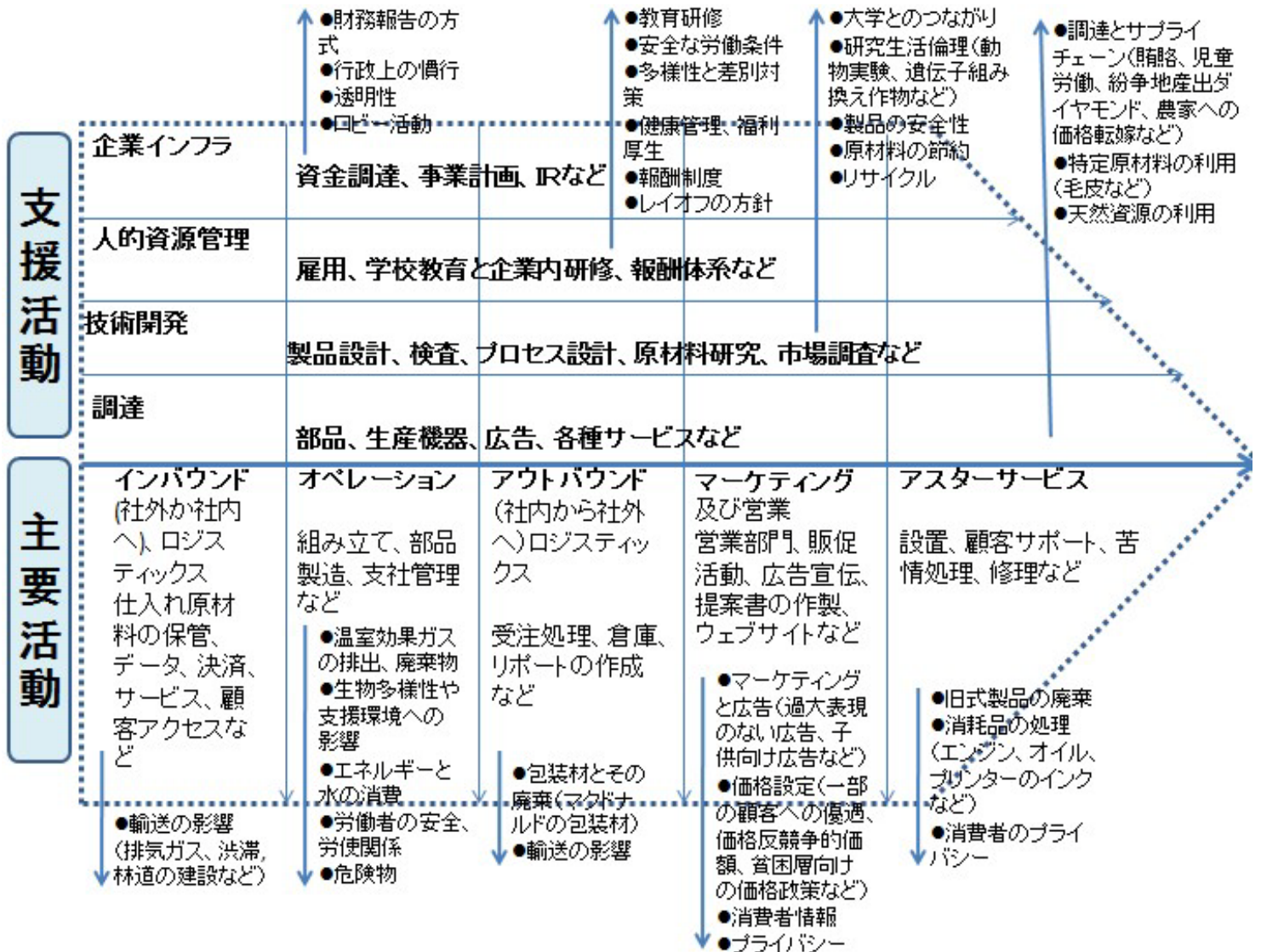
制約でも、まだ慈善行動でもなく、ビジネスチャンスやイノベーション、そして競争優位につながる有意義な事業活動であることがわかるはずである。

企業の日常の経営活動、バリューチェーンの中でCSR活動が既に存在している。バリューチェーンとは、事業運営に必要な活動すべてを描き出したものである。このフレームワークを用いることで、其々の事業活動が社会に及ぼすプラスとマイナスの影響について見極められる。雇用やレイオフの方針から、温室効果ガスの排出まで、「内から外への影響」は様々にある。以下で、いくつかの例を挙げるが、これでもほんの一部に過ぎない (Porter, M. E., M. R. Kramer、村井裕訳、2008 : 44) ⁽³¹⁾。

企業の生産プロセスはバリューチェーンの上では主に支援活動と主要活動、二つの部分に分けられる。まず、主要活動から見れば、原材料の収集保管、決済、サプライヤーからの、輸送ともなう、二酸化炭素や二酸化硫黄など排気ガスの排出コントロールはA領域（経営のあり方）に属し、環境保全の範疇である。オペレーションの上では、生物多様性や環境への影響、省エネルギーと水の消費、（サプライヤーの職場環境も含めた）労働者安全衛生、労使関係などは、環境保全、法令順守、人権保護を含めたA領域経営のあり方に関わっている。その後のマーケティング及び営業活動も以下に示すように、消費者・顧客重視のCSR活動として企業経営活動に含められる。

その他、企業経営生産に欠かせない支援活動の上では、企業インフラ、人的資源管理、技術開発、調達などすべて経営のあり方に関するA領域の範囲で、人権、コンプライアンス、労使関係などと深い関わりがある。

バリューチェーンが社会に及ぼす影響



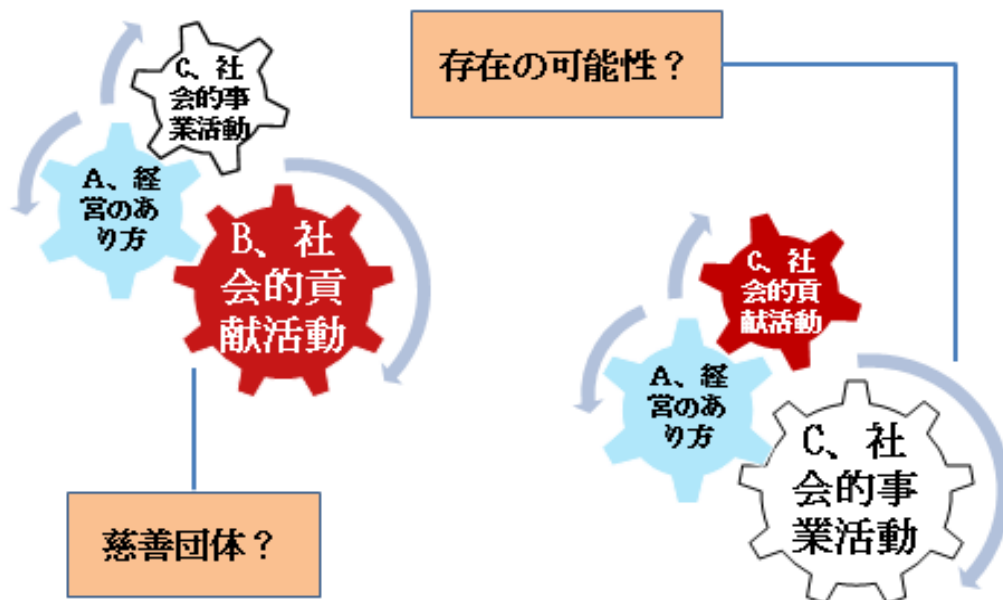
出所：Porter, M. E, M. R. Kramer 「Strategy and Society: The Link Between Competitive 『競争優位の CSR 経営戦略』に対処する」、『ダイヤモンド・ハーバート・ビジネス・レビュー』、ダイヤモンド社、東京、村井裕訳、2008年 P. 44

5.2.2 CSRの原動力についての検討

ここではCSRの原動力について検討してみようと思う。第四章でも欧米企業のCSR活動と日本企業のCSR活動との区別を検討した。欧州では社会問題に参与し、政府とNPO、NGO

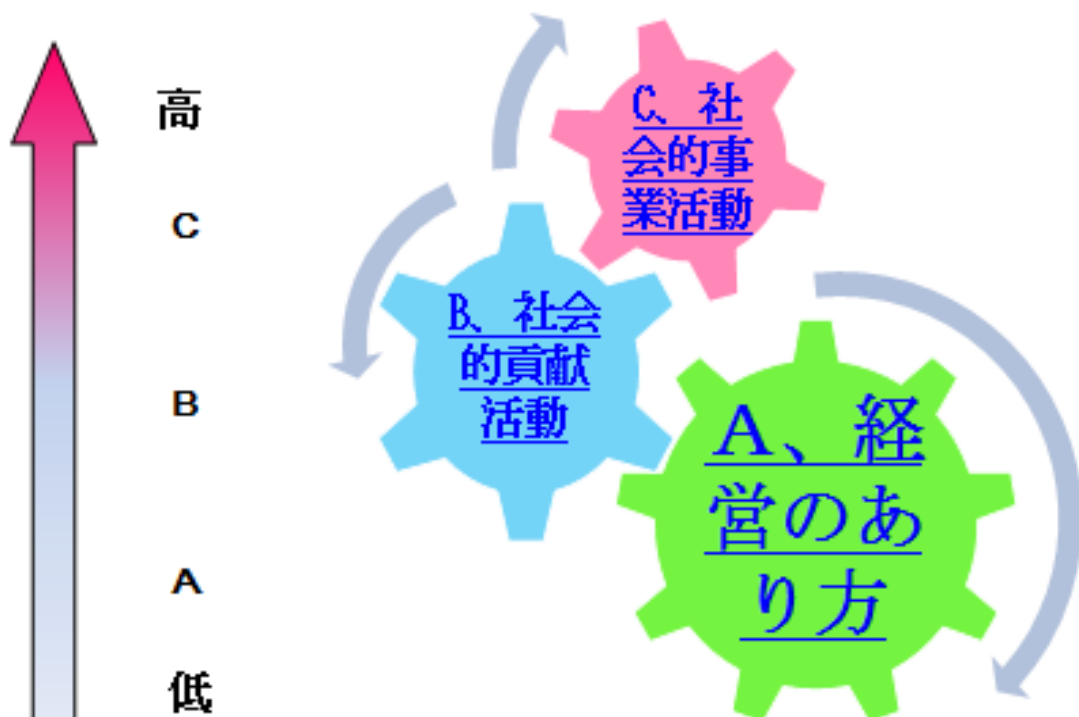
組織と干渉し、失業問題や環境問題を一緒に解決しようというスタンスで CSR 活動を進めている。アメリカでは、地域貢献活動やメセナ活動、フィランソロピーが CSR 活動の主な内容として企業の社会的責任が問われている。日本企業は欧米企業と同じように環境保全活動に力を入れ、長い間、新技術の研究開発に頼り、環境保全領域で活躍してきた。その上で、さらにハイブリット車のような環境や社会に配慮した社会事業に積極的に取り組んでいる。しかし、社会貢献活動であれ、社会事業活動であれ、企業の経営のあり方、事業事体にはあまり注意を払わなければ、企業の存続の礎を失うかもしれない。本論文では、雪印乳業中毒事件の他、トヨタリコール事件をケース・スタディの対象として取り上げ、社会事業活動は企業の持続的な発展のすべてではなく、技術イノベーションを遂げる前に、ユーザー第一位という経営意識と合理的な経営生産方式を真剣に検討すべきであることを示唆する。

CSRの原動力とは一体何か



その他、慈善活動に集中しても、企業の本来の姿ではない。慈善団体、NPO 組織ではないので、フィランソロピーを CSR 活動の主幹にすれば、大きな問題が起こる。最も適切に説

明できるケースは中国三鹿乳業の乳粉中毒事件である。中国四川大地震の時、三鹿乳業は22.5億円の資金や物質を寄付した。政府やマスコミとの協働関係を持っていたが、サプライヤーとの協働関係を持たず、製品管理不足で、消費者の信頼感を失った。乳業業界だけではなく、国全体に悪い影響を与えた。そのため、企業のCSR経営活動の中核は社会的事業活動でもなく、社会的貢献活動でもなく、経営のあり方自体を重視すべきである。



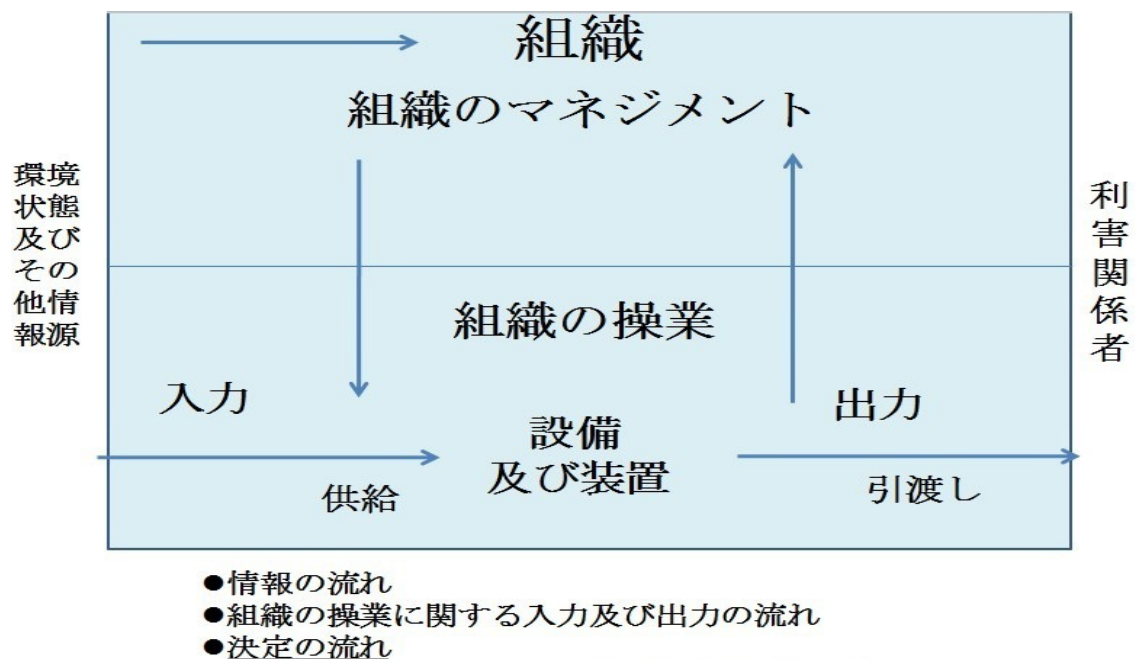
歯車のモデルは最も適切にCSR経営の位置づけを説明できる。A領域（経営のあり方）は礎として原動力となる存在である。A領域をうまく進められれば、B領域（社会的貢献活動）もC領域（社会的事業活動）もその上で、より良く回転できて持続的な経営活動を展開できる。

5.3 企業統治から見た A 領域の重要性（雪印乳業事件の教訓の再認識）

CSR ベース戦略の構造の中で、A 領域（経営のあり方）は企業の経営活動について幅広い分野を含んでいる。組織論の専門知識も戦略論の専門知識も CSR 理論を説明でき、適用できる。本論文は CSR 理論自体から A 領域の重要性を説明するだけではなく、組織論及び戦略論の立場で、日本企業に向けた CSR 経営戦略を提案してみる。

まず、組織マネジメントの上で、再び、雪印乳業のケースを上げて CSR 経営戦略に提言する。組織マネジメントの問題について、組織内部のマネジメントの問題と組織外部の経営環境に関わっている。組織内部のマネジメントは情報伝達、組織操業及び入力、出力など、生産プロセスに関わる活動を合理的管理することである。ここでは労働安全、生産衛生、情報伝達のスピード化とフラット化、コンプライアンス及び環境保全などの A 領域の内容が存在している。

環境状態における、組織のマネジメント及び操業の相互関係



出所：日本規格協会 2005 年, P. 28

上記のように組織構造（特に日本の階層制組織）及び生産経営管理制度という静学的な組織観から動的な組織観に転換すれば、経営環境状況及び他の情報源利害関係者との作用について、市場環境及び経済社会の変革に対して時勢とともに新たな意識を生み出し組織イノベーションを行う経営者の組織マネジメントとなり、さらに進んで地球環境問題、社会への責任ある行動という意味で、CSR 経営戦略に取り組むことになる。

5.3.1 集権化と分権化の落とし穴

雪印乳業中毒事件は偶発の不祥事ではなくて、長い間、組織マネジメントの中で存在してきた問題が累積し、結果的に起こった不祥事である。雪印乳業の人事変動から見れば、企業の集権化、あるいは分権化の組織マネジメントの上では、雪印乳業の企業組織制度の変遷、ひいては組織管理の欠陥が表れる。

日本企業は長い間、集権化と分権化それぞれのデメリットを消去するため、二種類の制度の間で、変動したり、回帰したりしている。『経営原理』、第三章組織デザインの中に詳しく事業部制及び日本型組織デザインが詳しく説明されている。分権的な事業部制が進められると、意思決定が迅速になることと水平的な拡張で対応することが可能になる、そして予算配分をめぐる事業部間での競争が促進され、金融面から見た経営の効率化が進むことなどいくつかのメリットがある。しかし、分権化事業部制を採用すれば、事業部組織間で組織の垣根が顕在化し始めるのは一つのデメリットである。集権的な事業部制が完全に完璧な組織体制ではなくて、トップ・マネジメントの事業部への関与が多くなり、組織階層数が多くて意思伝達のスピードが遅れ、各事業部の規模拡大が制約され、そして、全社共通費用も膨らむことになり、組織の肥大化になる。

日本企業は組織集権化と分権化の問題を解決するために、「カンパニー制組織」を作り出した。ソニーは1983年に採用した事業部制が細分されすぎ、最新の市場行動を把握できず

商品開発力の弱体化に対応するため、市場別に事業単位を 8 つの「カンパニー」に再編した。「カンパニー制」を使わず、常に集権化と分権化との間で揺れ動く有名な日本企業がある。松下電器にしても、1972 年に事業本部制は事業部制に転換され、75 年にまた事業本部制、78 年に事業部制、84 年に事業本部制、そして 94 年にまた事業部制に回帰した。分権化による組織の垣根の顕在化とそれを回避するための集権化、逆に集権化による意思決定の遅延とそれに対応するための分権化、この二つの行るベクトルの間で事業部制組織のデザインが揺れ動くのである（塩次喜代明、高橋伸夫、小林敏男、1999：78-79）⁽³²⁾。

雪印乳業の人事変動から見れば、雪印乳業全体の集権化事業部制から分権化事業部制の変遷が見える。

雪印乳業株式会社の歴代社長

氏名	在任時期	在任期間
1、佐藤 貢	1950. 6～1963. 5	12 年 11 ヶ月
2、瀬尾俊三	1963. 5～1971. 5	8 年
3、児玉由一	1971. 5～1973. 5	2 年
4、山本庸一	1973. 5～1987. 12	14 年 7 ヶ月
(鈴木常正)	(1987. 12～1988. 1)	(社長代行)
5、正野勝也	1988. 1～1993. 6	5 年 5 ヶ月
6、片山純男	1993. 6～1997. 6	4 年
7、石川哲郎	1997. 6～2000. 7	3 年 1 ヶ月
	(2000 年 6 月—7 月事件発生)	
8、西 紘平	2000. 7～2002. 6	1 年 11 ヶ月
9、高野瀬忠明	2002. 6～	現職

出所:田中一弘 『雪印乳業における<社長の重み>—食中毒事件までの 10 年の変化—』
『BUSINESS INSIGHT SUMMER2005』 現代経営研究所 2005 年、NO. 50

雪印乳業中毒事件が発生した要因を探せば、組織分権化をしすぎるのが検討され、特

に「社長の重み」とトップの経営力が以前より雪印社内で論じられてきた。

田中一弘氏の『雪印における「社長の重み」』についての研究によって、五代目の社長正野氏の社長時代から「重み」の減少が始まった。言い換えると、雪印乳業グループの中で、分権化の組織体制に変換し始めた。社長の経営力が弱まってきた重要な原因は正野氏の前任、ワンマン社長と言われた山本庸一氏の極端的な集権化組織体制である。有能な跡継者を経営陣から排除して追放し、新商品の発売まですべての業務を干渉した山本元社長が急逝した後、「ダークホース」と見られた正野氏が就任した。正野氏が退職した後、同じような人事変動が社内で行われ、有能な跡継者が経営陣に排除されて「ダークホース」に見られた人物が社長になった。その同時に、社内組織体制が急速的に分権化になり、権利追放が行なわれながら、社長の統合力が弱くなった。そして、営業事業部など生産管理出身の経営責任者ではないので、利益重視、無駄の排除のような成果主義が品質重視のかわりに、社内に認められて通用してきた。

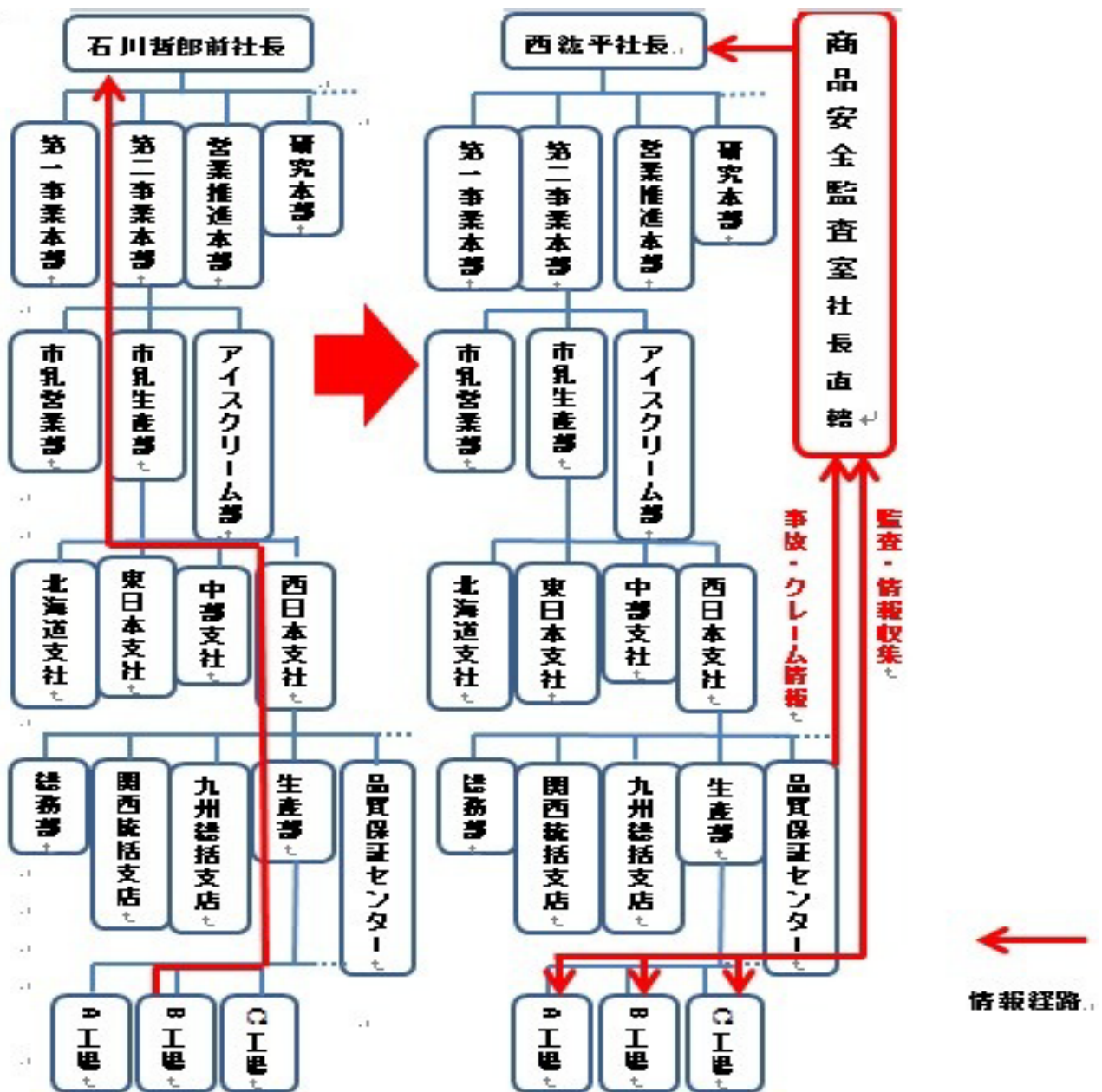
しかし、極端の集権化組織体制を崩して分権化組織体制に転換した雪印乳業は分権化事業部制のメリットを取り込めなかった。組織階層が相変わらず多く、権限委譲した結果、トップ経営陣の統合管理能力が弱くなった。特に、意思伝達の上で、生産管理第一陣からトップ経営責任者に伝えるルートが長すぎて対応能力は遅かった。そして、各事業部の責任者、さらに生産管理に携わる従業員は生産経営活動の中で、報告せずに利益第一という経営意識で勝手に判断を下し、生産プロセスから発生した問題を処理した。

分権化組織体制のような組織イノベーションが長い間行われても、雪印乳業が存在している極端的な集権化問題をよく解決できず、かえって分権化によるもっと複雑な問題を引き起こした。つまり、事業部制改革を行っても、分権と集権、其々のメリットを取得できず、分権化事業部制と集権化事業部制の両方のデメリットが雪印乳業グループの中に形成されて、長い間存在してきた。

雪印乳業中毒事件及び牛肉偽装事件が起こった後、社内組織体制に関する改革が始まっ

た。組織トップ経営陣の企業統治の徹底強化のため、事件発生した後、西社長が組織イノベーションを行い始めた。情報経路を縮み、意思伝達のスピードを上げるため、商品安全監査室を設置し、生産第一陣の生産経営活動の中で発生したミスが起こった直後、それを通して、24時間以内に社長をはじめ、トップ経営陣に伝える。

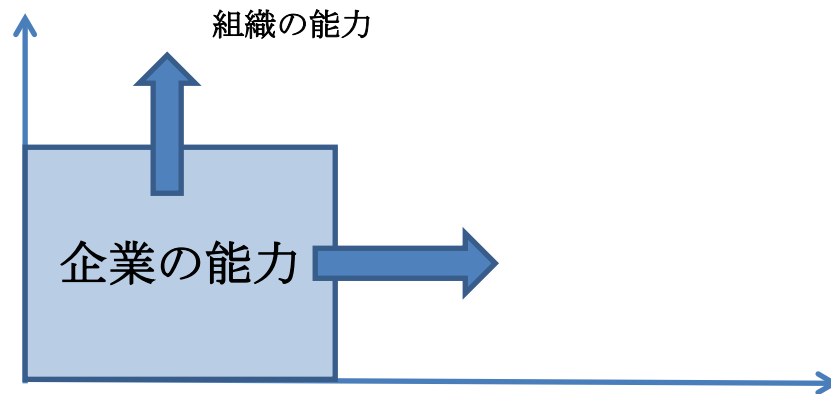
新旧社長への情報ルート



出所:『NIKKEI BUSINESS』、『雪印地に墜ちたブランドは蘇るか』2000年11月27日号 P.58

5.3.2 生産経営意識の問題

組織構造の他に、生産経営意識も一つの要因である。企業倫理教育と CSR 経営活動は組織成員の性質を高め、組織 IQ を高める有効な方法である。



出所：藤井敏彦 新谷大輔 『アジアの CSR と日本の CSR』 東京、日科技連、P. 173

雪印乳業の下の社内教育は「利益優先主義」というより、むしろ「もったいない」という考え方を徹底的に教え込んでいると言ったほうが適切である。「白いものは床に流すな」、「生乳を無駄にすることはもったいない」という考え方が支配的になったため、停電事故で腐敗した生乳も無駄にせず乳粉を作って中毒事件を引き起こした。

元々、「JUST IN TIME」という無駄を排除する生産方式は日本企業の生産管理の一つの強みであるが、この意識を極めて守れば、中毒事件のような不祥事が発生する。CSR が提唱する企業の経営価値は有価価値だけではなくて、信用とブランドを守るため、どの企業においても最も大きなステークホルダー、消費者の立場で物事を考えて品質保証を追求すべきである。品質第一の生産経営意識は何よりも大事であり、A 領経営のあり方が前述のとおり、品質立国を求めているモノづくりの代表者、日本企業にとって第一位なるべき CSR 経営戦略である。

5.4 多国籍日本企業の CSR 経営戦略を見直す

(事例研究：トヨタリコール事件)

組織論の立場で、雪印乳業中毒事件の発生要因を分析して日本企業に向けた CSR 経営戦略の優先順位をつけた。A 領域は他の領域より優越な地位を有しているため、礎として最も熱心に取り組むべきである。2009 年末に発生したトヨタリコール事件を二番目の事例研究として、戦略論の立場で、特に、現在、海外進出に熱心な日本企業に CSR 経営戦略の視点でアドバイスをしてみる。

5.4.1 トヨタリコール事件回顧

2009 年から 2010 年にかけて、トヨタ自動車はアクセルペダルの意図せぬ急加速と戻りにくい状態が世界各国のユーザーから追訴された。ハイブリッド車「プリウス」のブレーキの「空走感」、低速運転の利きにくいブレーキ、フロアマットに掛かるブレーキなど、主に三つの操作による発生した問題がユーザーから指摘された。トヨタ自動車のブレーキとアクセルペダル、フロアマット、三つの部品が問題の中核として自動車の専門家から数多く検討された。

トヨタリコール事件は 2009 年末に全世界で大規模に発生したが、実は数年前に、トヨタ自動車に対する不具合のフィードバック及び交通事故が既に数十件も発生していた。

2007 年から米国の消費者からアクセルペダル戻りにくいという苦情の声が出て、2008 年ヨーロッパでも同じような苦情が消費者から寄せられた。2008 年 4 月 19 日にミシガン州フリントで 77 歳の女性が 2005 年モデルのカムリを運転中、40km/h から 130km/h まで急加速し木に激突し死亡した事件がクローズアップされている。2009 年 8 月にはカリフォルニア州サンディエゴで同社のレクサス・ES350 が、フロアマットを二重に敷いたことにより暴走

し、4人が死亡する事故が発生した。これら相次いで発生した事故には対してトヨタ自動車は自社の責任を否定した。

2007年から2009年まで、ユーザーから数百件の不具合報告がトヨタ本部に届けられたが、この二年間の間、トヨタ自動車は自社の責任を否定して不具合の状況を見做した。結局、2009年末からトヨタ自動車に対して全世界で大規模の訴訟が起こされ、トヨタは車のリコール及び自主改修を行った。

全世界でリコールと自主改修を合わせ、1000万台が対象となるが、そのうち約260万台は自主改修と重複するとみられるため、実質的に700万台強程度となる。

トヨタ自動車全世界でトヨタ車リコール件数

地域別リコール・自主改修対象車台数		
地域	リコール台数	自主改修台数
アメリカ合衆国	221万台	535万3,000台
カナダ	27万台	
中南米	6万台	40万台
ヨーロッパ	171万台	
アフリカ	8万台	
中東	4万台	
中国	7万5,000台	
日本	22万3,000台	

出所：<http://toyota.jp/> 2010年12月3日

トヨタリコール事件はトヨタグループに大きなマイナスの影響を与えた。トヨタ自動車の2010年1月の販売台数が前月比47%減と大幅に減少した。そして、総売上台数は9万8796台となり、10万台を割ったのは実に10年ぶりのことである。株価にも影響し、2010年1月25日から4日間で実に15%もの下落をみせた。また関東自動車工業、デンソー、フタバ

産業などトヨタ系列企業の株価も軒並み下落した。なお、一連のリコールにかかる費用の総額は当時 1000 億円に上ると見られた (<http://toyota.jp/> 12月3日)⁽³²⁾。

5.4.2 トヨタリコール事件についての問題分析

トヨタ自動車リコール事件は雪印乳業中毒事件のように、偶発な不祥事ではなく、長い間、潜在的な経営生産問題に注意を払わず、ユーザーからのフィードバックを無視した結果、ついに起きた大規模な不祥事である。トヨタ自動車の消費者第一の経営意識が十分まです発揮されなかつただけではなく、技術の上でも生産管理の上でも海外戦略の上でも、多くの問題がある。

まず、品質保証と新製品開発（社会的事業活動）によるメーカー責任の拡大、トヨタ自動車の製品は先進国の顧客の要求との間にギャップが存在している。生産力の発展とともに、全世界でグローバル化が進展した。先進国の消費者は商品の品質に以前より高いレベルを求めている。1970年代から1980年代にかけて、日本企業は高度経済成長期に優れた品質と安い値段で欧米国では高い市場シェアを占めてきた。しかし、20年前の消費者に好まれた日本製商品も現在の先進国の新たなユーザーには時々満足してもらえない状況が出てきた。元々、利便性と操作性を備えたトヨタ自動車はより便利に快適に利用するための品質を提供できるが、先進国の顧客が求めているデザイン、フィーリング、メーカーの選好や車種、価格などに応じた車を特徴つける品質に距離はほど遠い。

確かに、高い技術力を売り込み、環境保全や省エネルギーのような得意な領域で日本企業はトップレベルで社会的事業活動を行ってきたことで全世界の消費者に認められてきた。代表的な商品はトヨタ自動車が開発したハイブリッドカーである。ハイブリッドカー (hybrid car) は、異なる二つ以上の動力源を持つ車である。主に電力とガソリン、二種類のエネルギーを使用して制動する。日本ではしばしば狭義にハイブリッド電気自動車の意

味で使用される。ハイブリットカーは高い性能を持ち、環境には否定できないような役割を果たして世界中の持続的な発展に貢献できる。

しかし、ハイブリットカーにもデメリット回避できないデメリットがいくつかある。まずはシステムの複雑化による信頼性が低下になる。電子制御は完璧ではない。近年、電子制御の使用で、製品の複雑化に拍車をかかってきた。新データによると 2007 年には組み込み製品の開発費における制御ソフトのそれが半分近くを占めるに至った。気温の変化、電子波の影響、カウルの短絡など、電子制御スロットルが不具合になる原因で、使用者が意図せぬ急加速などの状況が起こると専門家に疑われた。

そして、ハイブリット車が使用する燃料電池を製造するため、生産プロセスの中で発生した廃棄物や廃棄気体がかえって、環境負荷を増大させる。ハイブリット車専用のバッテリーの危険性は普通のバッテリーと比べれば、電流の量が多くて感電の際の危険性が多くなる。

三番目のデメリットはハイブリッド車がモーター走行時の騒音が小さいため、主に低速時に歩行者、特に音で接近を判断する視覚障害者からの認知が遅れる可能性があることである。静穏化による歩行者への危険が増えるようになる。

5.4.3 顧客重視を志向する日本企業の CSR 戦略についての課題と提言

上述したトヨタ自動車が開発したハイブリット車は CSR の C 領域（社会的事業）の成果といえるが、販売する前に、ユーザーの声を漏れなく聞き取るのが CSR の A 領域として最も大事なことである。製品に関する設計上の問題や技術上の問題だけではなく、現在の日本の多国籍企業はグローバル化の下で新たな課題にぶつかっている。

生産の上で、マニュアル外の情報の欠落、特に、言葉や文化の壁で仕様やマニュアルを正しく伝えるのは問題がある。消費者苦情の対応能力や海外の部品製造工場への意思伝達、仕様書の理解などが主なコミュニケーション上での問題である。製品の複雑化と多機能化の発展の趨勢の下で、技術革新はリスクの拡大も伴う。それ故に、生産ラインを世界各国に移転した日本企業はさらに意思伝達の上で、見えない壁にぶつかる。特に、電子化の技術レベルは飛躍的に高まっているが、品質検証がそれに追いついていない恐れがある。同じ言語や文化の背景で、説明してあげなければ、日本の本社から指示を各生産販売拠点に下し、各生産販売拠点からフィードバックする上で（電子制御で製品の複雑化のため）、意思疎通が阻害される。

技術面だけではなく、CSR 活動報告のような他の経営活動の情報共有も無視できない不足点である。日本国内で発行した CSR 活動報告書は詳細にガイドラインに沿って作成されているが、海外市場に向けた CSR 経営活動及び活動報告書に関する作業ではしばしば大ざっぱに書き込まれて、海外市場の消費者にとって、日本企業の CSR 経営活動にはあまり関心を持たれていない。中国社会科学院の調査で、日系を含む外資系企業の CSR 活動の評価が低い理由の一つとして、中国での取り組みに関する中国語による情報発信不足が指摘された。近年、CSR 報告書を中国語で発行する日本企業はふえてきているものの、多くは本社の報告書の中国語訳にとどまっており、中国における取り組みに関する記載が少ないだけでなく、翻訳により、意味不明な所も数多くある。

現在の日本企業にとって、「品質立国」を競争優位として全世界に日本の商品を輸出し、不景気から抜け出るのは第一の課題である。本論文がケース・スタディという研究方法で、CSR 戦略ベースを分析した。日本企業に合った CSR 経営戦略の中核は社会的貢献活動でもなく、社会的事業活動でもなく、経営のあり方である。たとえ先進的な技術を売り込んでも、ユーザーが求める品質を守れなければ、日本企業が誇った「品質立国」の経営ビジョンが崩壊する。戦略の上で、海外市場を拡大すれば、必ず CSR 経営戦略、特に、経営のあり方

により力を入れてから、社会的貢献活動と社会的事業活動を先進的な技術力と強い資金力で推進することで競争優位に立つことができるだろう。

見えない敵を可視化するのは CSR 経営戦略のベース、経営のあり方の大事な部分である。海外進出を進めている日本企業は経営ビジョンの中でも経営生産重視という CSR 基礎的な経営戦略よりやり始めるべきである。

おわりに

本論文ではグローバル化や情報化、不景気、金融危機を背景として、日本企業に適合した CSR 経営戦略について、CSR 理論の内容及び源、発展の歴史と今後の趨勢を詳しく紹介して、その取り組みが必要となる理由を分析し、日本企業が取り組みを進める CSR 活動の内容及び CSR ガイドライン、活動評価規準をロジカルに纏めた。最後に、本論文の中心的な課題である、CSR の原動力及び日本企業独自の CSR 経営戦略について、分析し提案した。

数多くの先行文献を踏まえ、主に事例研究という研究方法に拠り、質的な分析を行った。日本企業は世界的にも独自の経営管理制度を持っている。1960 年代、大規模生産によって、水俣病をはじめ、環境汚染が深刻化した。1970 年代から日本企業は企業の社会的責任活動に取り組み始めた。40 年が経過し、日本企業の CSR 経営活動の重心も変わってきた。

本論文は主に雪印乳業中毒事件とトヨタリコール事件を分析し、経営のあり方を重視するのは、日本企業にとって最も重要な CSR 経営活動であるという結論に至った。伊吹英子氏の CSR 基本的戦略構造図をもとに、A 領域（経営のあり方）は B 領域（社会貢献活動）及び C 領域（社会的事業活動）より重要で、要の存在として日本企業の持続的な発展と海外進出に欠かすことのできない活動領域であり、日本企業は A 領域を守った上で、CSR 経営活動を展開すべきであると提案した。

注：

- (1) 小島大徳 『社会的責任の基礎理論』 『国際経営論集』 2009年3月, P. 72
- (2) 谷本寛治 『「企業と社会」を考える』 経済セミナー、日本評論社、2007年, P. 14
- (3) 馬奈木俊介 『企業の立場から考える CSR 活動』 経済セミナー、2007年6月, P. 29
- (4) 谷本寛治 『「企業と社会」を考える』 経済セミナー、日本評論社、2007年, P. 16
- (5) 藤井敏俊 新谷大輔 『アジアの CSR と日本の CSR』 日科技連、東京、2008年, P. 12
- (6) 小島大徳 『社会的責任の基礎理論』 『国際経営論集』 2009年3月, N037, P. 78
- (7) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング CSR 研究プロジェクト 『わかる CSR』 同文館、東京、2007年, P. 14
- (8) 岸田真代 高浦康有 『NPO から見た CSR—協働へのチャレンジャー「ケース・スタディ II」 パートナーシップサポートセンター 』 同文館、東京、2006年, P. 23-24
- (9) 西藤輝 『雪印乳業—企業再生と今後の課題—』 『経営倫理』 2010年, No. 60, P. 44
- (10) 西藤輝 『雪印乳業—企業再生と今後の課題—』 『経営倫理』 2010年, No. 60, P44
- (11) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング CSR 研究プロジェクト 『わかる CSR』 同文館、東京、2007年, P. 169
- (12) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング CSR 研究プロジェクト 『わかる CSR』 同文館、東京、2007年, P. 173
- (13) 藤井良広 原田勝宏 『CSR 優良企業への挑戦』 日本経済新聞社、東京、2006年, P. 33 - 36)
- (14) 伊吹英子 『CSR 経営戦略』 経済新報社、東京、2005年, P. 161-165
- (15) 原田勝宏 塚本一郎 『ボーダレス化する CSR—企業と NPO を超えて』 同文館、東京、2006年, P. 108-109
- (16) 伊吹英子 『CSR 経営戦略』 経済新報社、東京、2005年, P. 149-152
- (17) 佐久間健 『知りながら害をなすな—優良企業は CSR で生き残る』 ダイヤモンド社、

東京、2004年、P86-92

- (18) 佐久間健 『知りながら害をなすな—優良企業は CSR で生き残る』 ダイヤモンド社、東京、2004年、P92
- (19) 原田勝宏 塚本一郎 『ボーダレス化する CSR—企業と NPO を超えて』 同文館、東京、2006年、P.115-116
- (20) 岸田真代、高浦康有、『NPO から見た CSR—協働へのチャレンジャー「ケース・スタディ II」 パートナーシップサポートセンター 』 同文館、東京、2006年、P.23-24
- (21) 三菱UFJ リサーチ&コンサルティング CSR 研究プロジェクト 『わかる CSR』 同文館 東京、2007年、P.56-57
- (22) 『SRI 公募投信一覧』 <http://www.sifjapan.org/sri/data.html> 12月15日
- (23) 日本経済同友会 『日本企業の CSR—進化の軌跡—』 2010年4月、P.16
- (24) 経済同友会 『日本企業の CSR—進化の軌跡—』 2010年、P.18
- (25) 経済同友会 『日本企業の CSR—進化の軌跡—』 2010年、P.14 - 16
- (26) 経済同友会 『日本企業の CSR—進化の軌跡—』 2010年、P.21
- (27) 岡本享二 『深化する CSR』 JIPM ソリューション、東京、2008年、P.30
- (28) 環境省 『環境報告書ガイドライン GRI ガイドライン併用の手引き』 2005年
- (29) 岡本享二 『深化する CSR』 JIPM ソリューション、東京、2008年、P.140-142
- (30) 藤井 敏彦 海野 みづえ、『グローバル CSR 調達』 日科技連、東京、2008年、P.83-87
- (31) Porter.M.E M.R.Kramer 「Strategy and Society: The Link Between Competitive 『競争優位の CSR 経営戦略』に対処する」、『ダイヤモンド・ハーバート・ビジネス・レビュー』、ダイヤモンド社、東京、村井裕訳、2008年、P.44
- (32) 塩次喜代明、高橋伸夫、小林敏男 『経営管理』 有斐閣アルマ、東京、1999年、P.78-79
- (33) <http://toyota.jp/> 12月3日

参考文献：

- 伊吹英子 『CSR 経営戦略』経済新報社、東京、2005 年
- 塩次喜代明、高橋伸夫、小林敏男 『経営管理』 有斐閣アルマ、東京、1999 年
- 岡本享二 『深化する CSR』 JIPM ソリューション、東京、2008 年
- 環境省 『環境報告書ガイドライン GRI ガイドライン併用の手引き』 2005 年
- 金田信一郎 『雪印地に墜ちたブランドは蘇るか』『NIKKEI BUSINESS』日経ビジネス、東京、2000 年 11 月 27 日
- 小島大徳 『社会的責任の基礎理論』 国際経営論集、2009 年 3 月
- 竹内美奈子 『雪印 100 株運動』『シリーズ特集「CSR と SRI」』『個人投資家の目線で考える投資&IR マガジン』 ファナショナルメディア、東京、2005、Vol. 45
- 田中一弘 『雪印乳業における<社長の重み>—食中毒事件までの 10 年の変化—』
『BUSINESS INSIGHT SUMMER2005』 現代経営研究所、2005 年、NO. 50
- 谷本寛治 『「企業と社会」を考える』 経済セミナー、日本評論社、2007 年
- 東洋経済新報社 『CSR 企業総覧 2010 年』東洋経済新報社、2010 年
- 佐久間健 『知りながら害をなすな—優良企業は CSR で生き残る』 ダイヤモンド社、東京、2004 年
- 岸田真代 高浦康有 『NPO から見た CSR—協働へのチャレンジャー「ケース・スタディ II」』
日本規格協会 2005 年
- 日本経済同友会 『日本企業の CSR—進化の軌跡—』 2010 年 4 月
- 西藤輝 『雪印乳業—企業再生と今後の課題—』『経営倫理』 2010 年
- 原田勝宏 塚本一郎 『ボーダレス化する CSR—企業と NPO を超えて』 同文館、東京、2006 年
- 藤井敏彦 海野みづえ 『グローバル CSR 調達』 日科技連、東京、2008 年
- 藤井敏俊 新谷大輔 『アジアの CSR と日本の CSR』日科技連、東京、2008 年

藤井良広 原田勝宏 『CSR 優良企業への挑戦』 日本経済新聞社、東京、2006 年
パートナーシップサポートセンター 』 東京、同文館、2006 年
馬奈木俊介 『企業の立場から考える CSR 活動』 経済セミナー、 2007 年 6 月
三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング CSR 研究プロジェクト 『わかる CSR』 同文館、東
京、2007 年
『雪印乳業 2009 年活動報告書』 <http://www.megmilk-snowbrand.co.jp/csr/report.html>
12 月 3 日
ボーゲル 企業の社会的責任 (CSR) の徹底研究 (小松他訳) 灯社 2007 年
Besley, S. and E. F. Brigham Essentials of Managerial Finance, 14th ed, Thomson
South-Western. 2008, P. 15
Porter, M. E, M. R. Kramer 「Strategy and Society: The Link Between Competitive 『競
争優位の CSR 経営戦略』 に対処する」、 『ダイヤモンド・ハーバート・ビジネス・レビュ
ー』、ダイヤモンド社、東京、村井裕訳、2008 年

ホームページ：

<http://www.sifjapan.org/sri/data.html> 『SRI 公募投信一覧』 12 月 15 日

eol データベース 東北大学経済学研究科図書室

<http://toyota.jp/>

<http://www.snowbrand.co.jp/torikumi/index.html> 12 月 3 日

<http://www.big-mama.co.jp/corporate/philosophy/> 12 月 12 日