

# B to B 業界における CSR の 現状分析また有効な戦略的 CSR について

東北大学経済学部経営学科  
A7EB1233 藤本 貴史

はじめに

- 第 1 章 CSR
  - 1 節 CSR とは
  - 2 節 CSR の発生と変遷
- 第 2 章 CSR に関する理論
  - 1 節 戦略的 CSR の基本フレームワーク紹介
  - 2 節 各領域の位置づけ
- 第 3 章 BtoB 企業における CSR
  - 1 節 BtoB 業界におけるシェアと CSR の意識について
  - 2 節 BtoB 業界内における CSR への取り組みの差
    - 2-1 ガラス業界
    - 2-2 紙業界
    - 2-3 鉄鋼業界
    - 2-4 科学業界
  - 3 節 AGC グループの CSR
- 第 4 章 BtoB 企業をめぐるケース分析
  - 1 節 BtoB 企業における不祥事
    - 1-1 AGC における EU 競争法違反
    - 1-2 新日鉄における試験データ捏造
    - 1-3 製紙業界における品質の偽装表示
  - 2 節 戦略的 CSR の事例
    - 2-1 住友科学のオリセットネット
    - 2-2 PWJ (ピースウィンズ・ジャパン) と帝人の共同開発シェルター
- 第 5 章 総括

はじめに

CSR（企業の社会的責任）が大きく取り上げられ、多くの企業が取り組み始めるようになったと思われるのが2000年からであったとするならば、それから10年経過したといえる。CSRの概念、変遷は後述するが、企業が社会に対して倫理的、簡単に言うと良いとされる行いをする必要があるとするCSRは主に我々一個人のような一般消費者との間に着目しているものが多いように見受けられる。これまで学んできた中でもCSRが主題となる論争も大きなものはBtoC企業との間に起きているのが主である。これは企業の本質が売買行為にあること、つまり顧客が存在して成り立つものであるということに関りがあると考えられる。

BtoC企業の扱う商品は多くが、社会性、安全性など倫理に敏感な一般消費者に向けられるものである。また代替物が多数存在し消費者の勢力が強い場合が多い。そのためCSRも用いた差別化も大きな戦略性を帯びることは明らかである。

このことから私は以下のような疑問を抱いた。  
逆に考えると一般消費者の目から離れた地点に位置する企業どうなっているのだろうか。

BtoB企業は取引先が比較的決まっている、代替物が少ない、特許や寡占によるパワーバランスの影響など売買の性質がBtoC企業とは異なっているため、CSRの有効性が薄いのではないかと考えた。規模の小さな企業ではCSRへの取り組みがなされていないこともあるほどである。

日本でのCSRは江戸時代から発祥しているとする考えがあるが、代表的な例として「三方よし —— 売ってよし、買ってよし、世間よし」というものがある。これは近江商人が用いた経営理念であるが、商売とは一度限りの付き合いでなく、安定的であるためには、売ったものが安心して使ってもらえるように願うなど相手のことを尊重する姿勢が必要だとするものである。

CSRとは本来このように倫理にのっとった行動が経営を潤滑に進める最良の手法であるべきである。  
そこでBtoB企業ではどのようにCSRを位置づけているのか、どのような有効性があるのかということについて、業界、企業でのCSRの変遷、効果を比較しながら検討していきたいと思う。

2010年、東北の大学生の就職率55.6%と最低の値を記録する不況という時代の中で日本は持ち前の技術力、ものづくり力を発揮し、闘っていくべきであると考えた。そのメインとなるのが素材メーカーをはじめとするBtoB企業である。空前の円高の波が激しい昨今、グローバル展開がめざましい傾向にあるBtoB企業は苦しい立場にあるであろう。今回BtoB企業でのCSRの有効性、戦略を検討することは日本の技術力を支えてきたBtoB企業の発展に貢献できると考えている。

## 第1章 CSR

### 1節 CSRとは

CSRとは企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility）の略であり、企業は営利行為のみならず、社会的に健全であるためにはたすべきさまざまな責任のことである。これは経営の重要なテーマとして注目されている。

ここで言う社会的なものとは、商品の安全、衛生管理、環境保全、雇用問題、機会均等から、児童労働問題、政治献金、談合などがあげられる。

このような企業の価値をはかる新たな側面として認識されたこれらのような社会的、倫理的側面に目を向けることによって企業として持続可能であろうとするのがCSRの考え方である。

企業が持続可能であるための七原則といわれるものがあり、それは

- ①環境保全
- ②自然資源の保護管理
- ③持続可能性を保つために十分な利益を上げる
- ④顧客へ満足と価値を提供する
- ⑤ビジネスの道徳を守り、顧客へ安全・健康を守る
- ⑥地域社会に貢献する
- ⑦利害関係者とコミュニケーションを図る

これらを守ることによって企業の存続を可能にしていこうというものである。

### 2節 CSRの発生と変遷

CSRの概念は前に述べたように以前から存在する考えで古くは江戸時代からのものであり、商売の基本といえるのではないだろうか。

70年代の公害問題で注目を浴び、90年代に社会のグローバル化に伴ってクローズアップされるようになり、2000年代は企業不祥事など世界的にCSRへの注目が高まるようになり、多くの企業がCSRに主体的に取り組みはじめた。

CSRを経営に取り入れる、企業が社会的活動に投資するといったような行動は法律で規制されているわけではない、しかし現在多くの企業がより責任ある行動、より高潔な行動を取っているのはさまざまな理由が挙げられる。

どんな企業の行動が責任あるものなのかということへの明確なガイドラインは存在しない。通常行われている利益追求の過程で発生するものではなく、多種多様な社会問題を解決しようとする企業努力というものから、工場、生産技術内での省エネ努力という企業活動の一部までと多岐にわたる。

これまでもCSRの重要性は論じられてきたが、最近になってCSRへの取り組みの必要性が叫ばれている理由は企業を取り巻く利害関係者の価値観が変化したことにある。それはより社会に調和した経営を求めるものであり、株主という強力なステークホルダーに対して、見逃せない影響力になってきている。

またSRIが欧米を中心に拡大している。このこともCSRへの取り組みに拍車をかけているのではないだろうか。

## 第2章 CSRに関する理論

### 1節 戦略的CSRの基本フレームワーク紹介

#### 戦略的CSRの基本フレームワーク

##### 基本概念

このフレームワークはCSRというテーマを戦略的に捉え、競争を優位に運ぶことができる  
とし競争的思考を促す枠組みとして使用するものである。

この基本フレームワークは企業がとるべき社会性を「予防倫理—積極倫理」、「事業内領域—  
事業外領域」の2つの軸によって整理し、その上で3つの領域（A、B、C領域）を設定し  
ている。

##### 予防倫理

企業が社会に存在することで、社会に負の影響を及ぼさないように予防する、もしくは、負  
の影響を及ぼしてしまったら、その影響をゼロに戻すための取り組みをさす。

##### 積極倫理

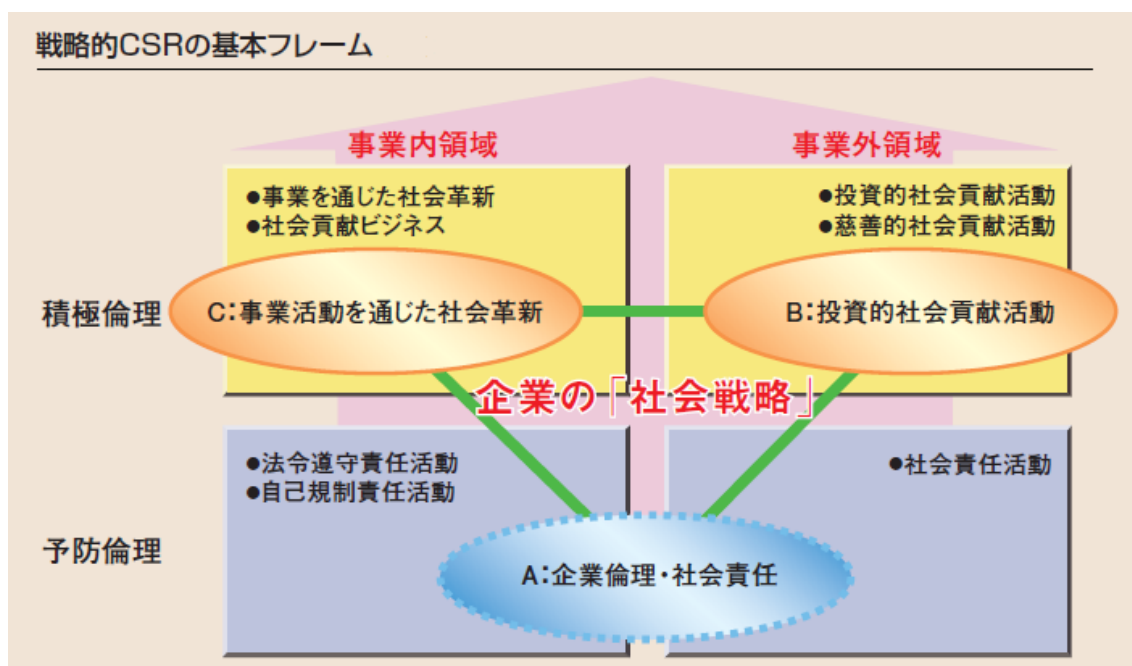
企業が社会に存在することで、社会に晴の影響をもたらすような取り組みをさす。

##### 事業内領域

その企業が事業を行う際、またその行為に関連しておこる社会的行動に関する領域。法令遵  
守や事業を通じての社会革新などがこれに含まれる。

##### 事業外領域

その企業での本来の事業とは関係ない活動、投資を行うことに関する領域。社会責任活動、  
慈善活動などがこれに含まれる。



(出展：野村総合研究所)

## 2 節 各領域の位置づけ

### A 領域

企業倫理・社会的責任領域 — 企業の存立基盤を確立する

A 領域は予防倫理に属するものである。企業の不祥事が物語っているように倫理感の欠如は企業の価値に大きく影響を与える。そのため果たすべき社会的責任を明確にし、それらを実行する手立てを立てる必要がある。

この領域は社会性の根底に位置づく「守りの領域」であるため、費用対効果を意識し、効果的に経営資源を投入することが大切になる。

A 領域は企業と社会との間の最低限のバランスを保つものであるため、戦略的思考を發揮し、競争優位を確立するためのスタートラインとして位置付けられる。

### B 領域

投資的社会貢献活動領域 — 社会との良好な関係を築く

B 領域は積極倫理に属するものであり、事業外での取り組みである。社会貢献活動は企業が社会と良好な関係を維持していく有力な戦略ツールである。事業活動によって得た利益の一部を社会に還元するという順次全的な考え方ばかりでなく、企業価値へのリターンを意識した投資的な社会貢献活動の戦略を立てる必要がある。

この領域は事業領域にこだわることなく社会に直接働きかけることができるものであるため自由度が高く、とくに戦略性が發揮できる。

B 領域は将来の競争優位を築くためのチャンスを確保するためにも重要な戦略となるものである。社会貢献の強みを生かして企業イメージを向上させる、政府や NGO とネットワークを構築するなどといったことが可能である。

### C 領域

事業を通じた社会革新領域 — ビジネスモデルを変革する

C 領域も積極倫理に属するものであり、事業内での取り組みである。事業を展開する際に、利益の獲得を第一の目標と捉えながらも、その事業活動を通じて社会を革新し、社会価値を高めるような戦略がこれにあたる。

この領域は「動物実験を行わない」などといった社会性をビジネスモデル自体に取り込むことによって競争優位を獲得することができる。

C 領域は創業まもないベンチャー企業などに見られる企業形態の場合は実践の余地が多分にあるが、すでにビジネスモデルが確立されている大企業と呼ばれるものの場合は実践が困難である。したがって、大企業が C 領域での取り組みを行うためには新規事業開発など一部の事業領域から可能性を見出す必要がある。

## 第3章 BtoB 企業における CSR

### 1 節 BtoB 業界におけるシェアと CSR の意識について

はじめに BtoB 業界全体から見ていこうと思う。BtoB 業界が CSR をどのように位置づけているのか主な素材メーカーのシェアと CSR への意識への差を比較することで分析してみたいと思う。

今回は

トップが絶大なシェアを誇っているガラス業界と自動車業界  
比較的同程度のシェアでせめぎ合っている、なおかつ事業分野が多岐にわたっているという  
点を考慮し、化学業界と食品業界  
この二つの BtoB 企業、BtoC 企業を比較する。

#### 比較方法

シェア分布が同程度の BtoB 企業、BtoC 企業を比較し検討する。

- ・発行している報告書の有無
- ・名称 (CSR レポート、社会環境報告書)
- ・ページ数

主に企業が発行している CSR に関する報告書、または HP の情報から以上の 3 点を参考に分析する。これにより、CSR に取り組んでいるか、また「CSR 室等を設けているならば意識的に CSR を行っているといえる」等のことを読み取っていきたい。

ガラスメーカー 売上高&シェアランキング TOP10

企業名	売上高 (億円)	売上高シェア※	ガラス業界 売上高シェアグラフ
1 旭硝子	1兆1,481	40.9%	
2 日本板硝子	5,883	20.9%	
3 HOYA	4,135	14.7%	
4 日本電気硝子	3,323	11.8%	
5 セントラル硝子	1,546	5.5%	
6 日本山村硝子	727	2.6%	
7 石塚硝子	540	1.9%	
8 オハラ	194	0.7%	
9 倉元製作所	138	0.5%	
10 岡本硝子	56	0.2%	

自動車メーカー 売上高&シェアランキング TOP10

企業名	売上高	シェア※	自動車メーカー 売上高シェアグラフ
1 トヨタ自動車	18兆9,508	43.1%	
2 日産自動車	7兆5,172	17.1%	
3 ホンダ※	6兆5,548	14.9%	
4 マツダ	2兆1,639	4.9%	
5 スズキ※	2兆1,292	4.8%	
6 ダイハツ工業	1兆5,747	3.6%	
7 三菱自動車工業	1兆4,456	3.3%	
8 富士重工業※	1兆2,944	2.9%	
9 いすゞ自動車	1兆0,808	2.5%	
10 日野自動車	1兆0,234	2.3%	

化学メーカー 売上高&シェアランキング TOP10

企業名	売上高 (億円)	売上高シェア※	化学業界 売上高シェアグラフ
1 三菱ケミカルHD	2兆9,090	11.7%	
2 住友化学	1兆7,882	7.2%	
3 三井化学	1兆4,876	6.0%	
4 信越化学工業	1兆2,008	4.8%	
5 DIC	9,323	3.8%	
6 旭化成※	7,414	3.0%	
7 東ソー	7,335	3.0%	
8 宇部興産	6,847	2.8%	
9 日東電工	5,779	2.3%	
10 大陽日酸	4,957	2.0%	

食品市場 売上高&シェアランキング TOP10

企業名	売上高 (億円)	売上高シェア※	食品業界 売上高シェアグラフ
1 味の素	1兆1,903	6.8%	
2 日本ハム	1兆0,284	5.9%	
3 マルハニチロHD	8,974	5.1%	
4 山崎製パン	8,117	4.6%	
5 明治乳業	7,113	4.1%	
6 森永乳業	5,839	3.3%	
7 日本水産	5,052	2.9%	
8 伊藤ハム	4,871	2.8%	
9 ニチレイ	4,745	2.7%	
10 キユーピー	4,739	2.7%	

(出展：業界動向 Search.com URL <http://gyokai-search.com/>)

ガラス業界

- 1位 AGC 旭硝子 ……CSR レポート (60P)
- 2位 日本板硝子 ……サステナビリティレポート (41P)
- 8位 オハラ ……なし

自動車業界

- 1位 トヨタ自動車 ……サステナビリティレポート (96P)
- 2位 日産 ……サステナビリティレポート (87P)
- 8位 富士重工業 ……環境・社会報告書 (96P)

化学業界

- 1位 三菱ケミカル HD ……CSR レポート (44P)
- 2位 住友化学 ……CSR レポート (82P)
- 10位 太陽日酸 ……隔年で社会環境レポート発行
- 47位 アキレス ……なし

食品業界

- 1位 味の素 ……CSR レポート (41P)
- 2位 日本ハム ……社会・環境レポート (77P)
- 10位 キューピー ……社会・環境報告書 (95P)
- 47位 不二家 ……CSR 報告書 (36P)

※ ガラス業界、自動車業界が7位を比較しているのは、ガラス業界のそれ以降に変化がないため、また、自動車業界のいずれ自動車以降はトラック等業務用自動車のため他の BtoC 自動車企業と一線を画しているためである。

シェア下位に位置している企業の中に積極的な CSR への取り組みを見せているものも存在するが、BtoB ではシェアが高い方が CSR への意識が高く、BtoC ではシェアでの意識差はあまりない傾向にあると分析できる。

2節 BtoB 業界内における CSR への取り組みの差

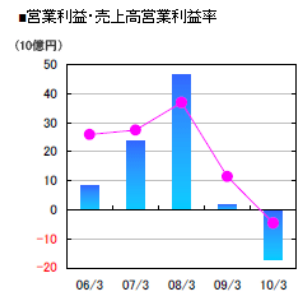
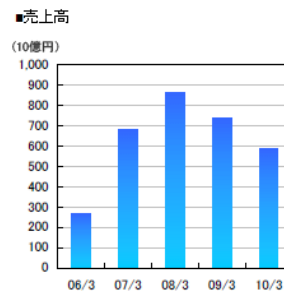
この節では、BtoB 業界内では CSR への取り組みにどのような差があるかを比較する。主に各業界トップ2での取り組みを比べることで BtoB における CSR への意識の現状と有効性を探ってきたい。今回は素材メーカーといわれるガラス、鉄、紙、科学、製薬を比較する。

2-1 ガラス業界 (総売上高 28086 億円)

AGC\*1



日本板硝子\*2



AGC 11481 億円 40.9%

CSR レポート 全 60P

コンプライアンス、環境、安全、社会性

C 領域で力を発揮している印象。B 領域は防災ガラス・強化ガラスのキャンペーンを地域や学校と連携して行っている点などが戦略的と見れる。その他は災害援助、教育支援、森林保全など。

日本板硝子 5883 億円 20.9%

サステナビリティレポート 全 41P

環境、ステークホルダーへ

環境配慮や技術面、社会貢献についても行動を列挙した形。C 領域では将来性もあり戦略性を感じるが、B 領域では教育支援など最低限に留まっている印象。

### 2-2 紙業界 (総売上高 44285 億円)

CSR 報告書は日本製紙が充実しているが、成長・伸び具合ともに同レベル。

#### 王子製紙 \*3

売上高と経常利益の推移 (連結)



#### 王子製紙

売上 11473 億円 シェア 25.9%

企業行動報告書 全 53P

CSR とは名がつかないが、安全供給、法令遵守、環境・社会への配慮、コミュニケーションをうたう。

国内・海外植林に力を入れている→現地での雇用にもつながる。(植林、森林保全への人(ベトナムでは3000人を雇用))

植林活動は企業活動に必要なものでもあるが、必要以上に森林へ目を向け、森林保全の技術提供、現地での雇用創出、地域緑化に繋がる活動であるため B 領域に分類されるものだと分析される。そうすると、B 領域の記述のみが目立ち、技術を通じた社会貢献である C 領域が弱い傾向にあると分析できる。

#### 日本製紙\*4

連結売上高の推移



連結営業利益の推移





日本製紙グループ

売上10952億円 シェア24.7%

CSR 報告書 全106P

人権・労働基準・環境・腐敗防止

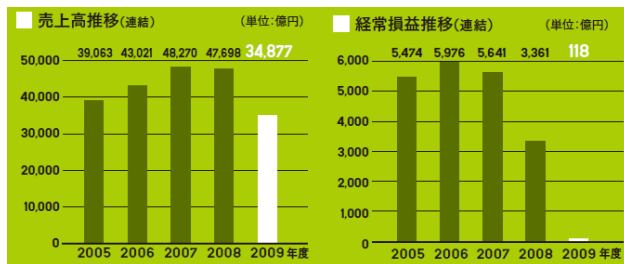
項目ごとに、さらに地域ごとに細かく報告している。教育支援、保有林でのイベント・動物相調査

CSR 報告書として発行しており、詳細な報告等意識の高さが感じ取れる。教育支援や動物相調査などシェアトップの王子製紙と違う点での取り組みも上げて差別化できているが、基本的には王子製紙と変わらない方向性であり、B領域の充実と、C領域の不足が見て取れる。差別化した部分が事業に関連していなく戦略的でないことが原因か？

### 2-3 鉄鋼業界 (総売上高134268億円)

成長した企業なし。経常利益自体はJFEが3倍以上多い。社会性投資がその差の原因。

#### 新日鉄\*5



新日鉄 34877億円 26.0%

環境・社会報告書 全45P

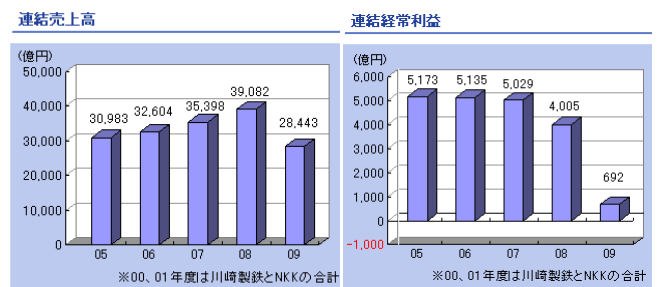
マネジメント、環境、社会性

教育支援等、社会性に触れる。技術を通じての社会貢献は弱い。

教育・文化活動への支援等、事業外での活動が業界内でも B 領域への関わりが多くある。

赤字でも社会目への貢献を怠らない業界トップ企業としてのプライドが感じ取れる。

#### JFEHD\*6



JFEHD 28443億円 21.2%

CSR 報告書 環境 全41P

CSR 報告書 社会 全21P

環境、環境技術紹介

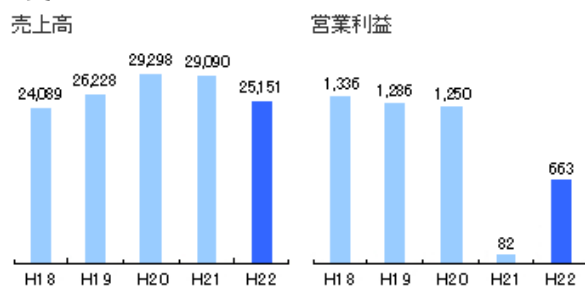
省エネ対策、技術面の紹介がメインであり、社会性について1P(海洋環境→鉄鋼スラグがサンゴを育てる)の環境報告書。

コンプライアンス、イベント協賛等の情報を掲載した社会性報告書で構成されている。

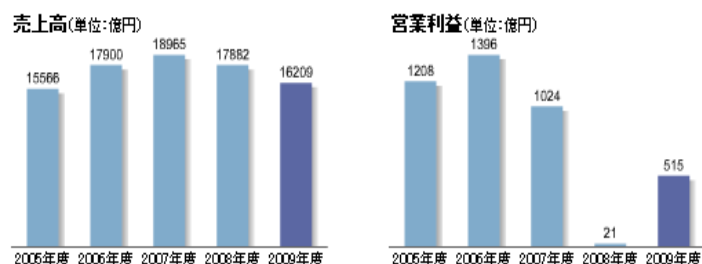
新日鉄と比べて B 領域での社会貢献は少ない印象を受ける。鉄鋼副産物を利用した海洋環境保護で事業外に働きかける戦略的な B 領域の CSR が特徴的。

## 2-4 科学業界 (総売上高 247801 億円)

### 三菱ケミカル HD\*7



### 住友化学\*8



三菱ケミカル HD 29090 億円 11.7%

CSR レポート 全 44P

コンプライアンス、快適な環境づくりへの施策

WEF への参画、小さくだが新燃料技術開発を掲載

B 領域、C 領域に軽く触れる程度の内容である。

住友化学 17882 億円 7.2%

CSR レポート 全 82P

環境対応技術紹介、オリセットネットの寄付など A,B,C 領域をカバー。

オリセットネット関連でのそうごうてきな CSR 活動や、一般の子供も受け入れる事業内保育所の設置は地域貢献、従業員の満足度向上に役立つものとして戦略的な B 領域 CSR と分析できる。

2006 に営業利益でトップになっているが、オリセットネットの世界規模での生産が軌道に乗るなど、CSR 面での戦略性も関係があるのではないかと。

- グラフ出展: \*
- \*1 AGC 旭硝子 HP URL <http://www.agc.com/index2.html>
  - \*2 日本板硝子 HP URL <http://www.nsg.co.jp/>
  - \*3 王子製紙 HP URL <http://www.ojipaper.co.jp/>
  - \*4 日本製紙グループ HP URL <http://www.np-g.com/>
  - \*5 新日本製鉄 HP URL <http://www.nsc.co.jp/>
  - \*6 JFE HP URL <http://www.jfe-holdings.co.jp/>
  - \*7 三菱ケミカル HD HP URL <http://www.mitsubishichem-hd.co.jp/>
  - \*8 住友化学 HP URL <http://www.sumitomo-chem.co.jp/>

## 3 節 AGC グループの CSR

次に一企業の CSR を詳しく見てみる。ここではガラス業界で業界シェア 40% 世界トップクラスの日本企業である AGC 旭硝子を取り上げたい。

グループビジョン “Look Beyond” を追求する。

「先を見据え、よりブライトな世界を創る」ことを企業使命とし、この使命を達成する過程で、全グループ従業員が、4 つの価値観【革新と卓越】【多様性】【環境】【誠実】に基づいた行動をとることで、社会から信頼されながら、持続的に成長・発展する企業を目指す。

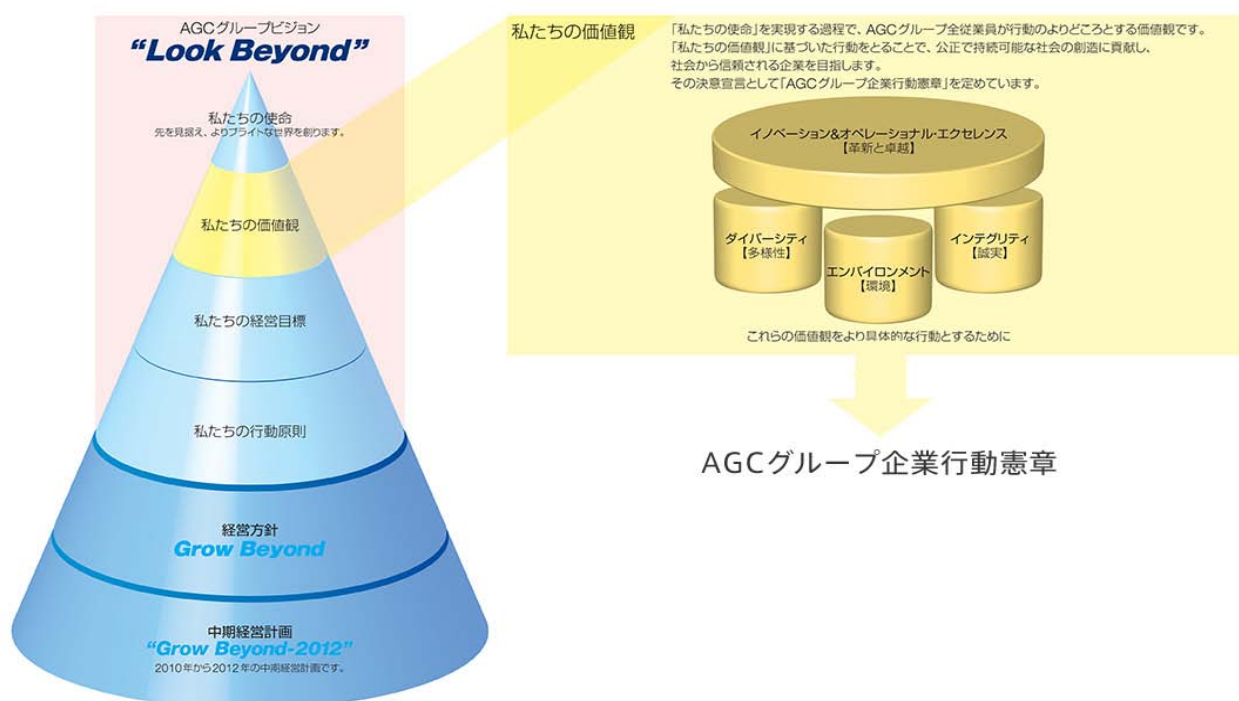
AGC グループ企業行動憲章 (2007 年 6 月 1 日制定)

「より良い地球・社会の実現」に貢献し、社会全体から信頼され、成長・発展を期待される企業となることを目指す。このため、以下の原則に基づき、AGC グループ・ビジョン “Look Beyond” の価値観を軸として自律的に行動する。

- ①誠実な活動；高い Integrity をもって
  - ・優れた品質の製品を、安全性と環境へ配慮しながら開発し、満足と信頼を獲得する。
  - ・各国の法令と規制を理解し順守する。
  - ・適正な取引を行うとともに、公正な競争の原則、法令や規制に準拠して事業を行う。
  - ・政治、行政、市民及び団体とは、健全な関係を保つ。
  - ・自社及び取引先の情報・知的財産・資産等を適正に管理し保護する。
- ②環境と安全；Environment を追求して
  - ・持続可能な社会づくりに自律的に取り組む。
  - ・環境に配慮した技術革新・新商品開発の推進と、事業活動における環境保全及び保安防災の継続的な推進に、全員参加で取り組む。
  - ・企業活動に関わる人々に、安全で健康的な職場環境を確保する。
- ③人間尊重；Diversity を共有して
  - ・人種、民族、宗教、言語、性別、経歴にこだわらず、多様な文化を尊重する。
  - ・企業活動において、人々の多様性を尊重し、差別の無い明るい職場づくりを目指す。
  - ・強制労働、児童労働を認めず、人権侵害に加担しない。
- ④社会との調和；Responsibility を果たし、Reliability を得る
  - ・善き企業市民として、その社会と地域に対する責任を果たす。
  - ・取引先と相互に有益で適切な関係を築く。そして取引先とは、その準拠する行動原則が、AGC グループの基本姿勢と矛盾しないよう、ともに努める。
  - ・社会の様々な関係者とのコミュニケーションを図り、企業情報を適切かつ公正に開示する。

AGC グループ経営者は、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、社内及びグループ企業に徹底するとともに、お取引先様に対しても周知させる。また、社内外の声を常時把握し、実効ある社内体制整備を行うとともに、グループ・ビジョン“Look Beyond”のもと、企業倫理の涵養に努める。

本憲章に反するような事態が発生したときには、経営者は自らが問題解決にあたる姿勢を内外に明らかにし、原因究明、再発防止に努め、適切に是正措置と処分を行う。



## ■分析

誠実な行動

コンプライアンス、品質マネジメント、グリーン調達

環境と安全

労働安全、リスク管理

多様性

人間尊重、障害者雇用、女性の雇用、育児休暇

=A 領域

(ケース)

2007 独禁法にて欧州委員会からの課徴金支払命令

→事業団体加入、e ラーニング、モニタリング

環境と安全

省エネ、ゼロエミッション、製品の環境技術

=C 領域

環境と安全

間伐材ボランティア、

社会貢献活動

防災ガラス寄贈プロジェクト、小学校での特別授業、ごみを肥料化し無料配布（日本 2010）

=B 領域

A 領域でのコンプライアンス、B 領域での寄付や特別授業などの教育支援、C 領域での環境適応型技術など、充実したものとなっている。しかし積極倫理の中でも基本的な要素が多く見られ、戦略的 CSR と呼べるものは少ない。

## 第 4 章 BtoB 企業をめぐるケース分析

### 1 節 BtoB 企業における不祥事

#### 1-1 AGC における EU 競争法違反

2007 年

欧州連合（EU）の執行機関、欧州委員会は、ガラス製造大手の旭硝子など 4 社が、板ガラスの価格つり上げを狙ったカルテル行為を行い、EU の競争法（独占禁止法）に違反したとして、4 社に総額 4 億 8 6 9 0 万ユーロ（約 7 8 0 億円）の制裁金を科すと発表した。

摘発されたのは旭硝子と米ガーディアン、英ピルキントン、仏サンゴバン。旭硝子は、欧州委の調査に協力的だったとして制裁金額を減免され、4 社の中で最少額の 6 5 0 0 万ユーロ（約 1 0 5 億円）だった。

欧州委によると、4 社は 2 0 0 4 ～ 0 5 年、幹部が欧州各地のホテルやレストランで密会を重ね、板ガラスの価格設定や価格引き上げの時期を話し合っていた。欧州の板ガラス市場での 4 社の占有率（シェア）は計約 8 0 % にのぼり、欧州委は、カルテル行為が市場価格

に与えた影響は大きいとみている。

#### ■ 分析

法令遵守、コンプライアンスの問題→A 領域

当時もトップシェアを誇る企業が法令を順守出していなかった事例。  
AGC、日本板硝子ともに英子会社の火の粉を被った形であった事からも世界規模での CSR、  
企業理念の統一の難しさのあらわれである。

### 1-2 新日鉄における試験データ捏造

2008 年

鉄鋼最大手の新日本製鉄（本社・東京都千代田区）が、天然ガスプラントなどに使用される円筒状鋼管を日本工業規格（JIS）が義務づける水圧試験が行われていないのに捏造（ねつぞう）されたデータのまま出荷していたことがわかった。

報告を受けた経済産業省は、工業標準化法違反にあたる疑いがあるとして調査に乗り出す。

関係者によると、千葉県野田市の新日鉄子会社「ニッタイ」野田工場で、過去 5 年間の作業日誌を調べたところ、鋼管約 12 万 6000 本のうち約 12 万本で水圧試験が行われていなかった。

試験結果の数値をでっちあげ、試験に適合したように装って鋼管を「新日鉄ブランド」として国内約 100 社に出荷していた。鋼管は直径約 1 メートル～20 センチ、長さ 11～4 メートル。ステンレス製で、工場の配管などとして使われている。

鋼管の強度試験を巡るデータ捏造は、鉄鋼大手の JFE スチールの東日本製鉄所千葉溶接管工場でも明らかになり、経産省が厳重注意している。

#### ■ 分析

法令遵守、コンプライアンスの問題→A 領域

データ捏造という法令違反。鉄鋼業界ではこれ以前にも

2006 年 日鉄住金鋼板や日新製鋼、淀川製鋼所、JFE 鋼板の四社間でのカルテル

2005 年 橋梁談合

2003 年 ステンレス談合

と独占禁止法違反の事件が相次いでおり、馴れ合い体制が存在すると言わざるを得ない状態であった。

### 1-3 製紙業界における品質の偽装表示

2008 年

日本製紙グループは、一部の再生紙製品において基準を下回る古紙パルプ配合率で製造し、不当な表示をしていた。王子製紙では、年賀はがきの古紙配合率に関する一部報道を受けて、自主調査を行なった結果、インクジェット紙および絵入はがきにおいて、受注条件と異なる製品を納入していたことが判明したという。インクジェット紙は工場内損紙を一定量配合していたが、外部から調達した古紙は配合していなかった。受注条件の古紙配合率では品質が守れないことから、すでに生産中止していたが、残っていた在庫を納入したという。

王子製紙について日本製紙グループも製造した再生紙年賀はがきの古紙パルプ配合率が、決められた配合率を下回っていることが判明したと発表していた。

■分析  
法令遵守、コンプライアンスの問題→A 領域

一般向けだけでなく、他企業に向けても偽装された表示で販売していたため他業種にも不信という被害をもたらした。

## 2 節 戦略的 CSR の事例

### 2-1 住友科学のオリセットネット

住友化学は、世界保健機構（WHO）などが進める、アフリカでのロール・バック・マラリア・キャンペーン（マラリア防圧作戦）に参加しています。  
この作戦は、2010年までにマラリアによる犠牲者（年間3億人が感染し、100万人が死亡）を50%減らすというもので、当社は感染予防のために防虫剤練り込み蚊帳「オリセットネット」を供給し、また現地会社へ技術の無償供与を行っています。

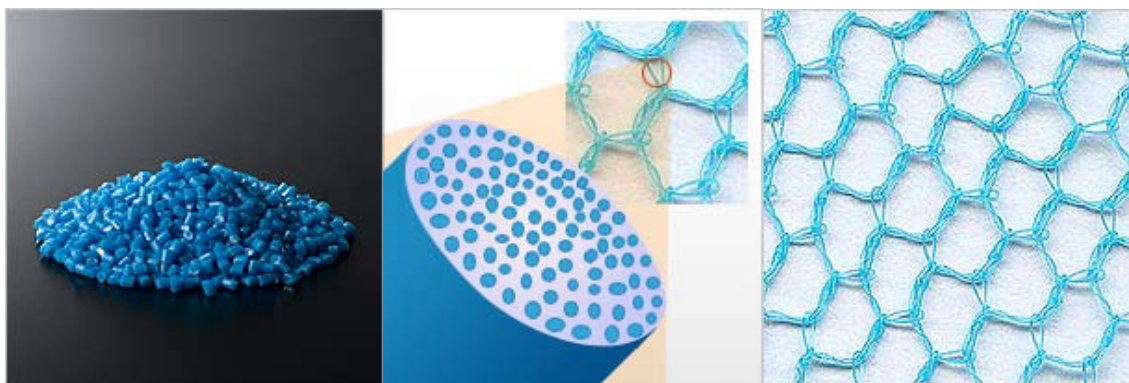
オリセットネットは、住友化学が独自技術により開発した長期残効型防虫蚊帳で、WHO（世界保健機関）からも使用を推奨されている。

特徴1  
従来のポリエステル製蚊帳と違い、ポリエチレン製で、糸が太く、耐久性がある。

特徴2  
蚊帳の糸に練りこんだ防虫剤が、洗濯等により表面の薬剤が落ちて中から徐々に染み出し（「コントロール・リリース」）、防虫効果が5年以上持続する。

特徴3  
暑いアフリカでも使いやすいよう、網目の形状を工夫し、風通しが良い。

特徴4  
経済的にマラリアを予防することができる。



（出展：住友科学 HP URL <http://www.sumitomo-chem.co.jp/csr/africa/index.html>）

タンザニアの住宅では、建物の入り口や窓にカーテンのように吊るして使用されており、蚊が家の中に入り込むのを防いでいる。

販売利益はもちろん、メディアに取り上げられることによる宣伝効果があり、企業のイメージアップ、知名度の向上に大きな役割を果たした。

また、技術提供により現地生産が可能になり、オリセットネットのものだけで 4000 人の雇用創出に繋がっている。

#### ■分析

もとは工場の防虫ネットに研究を重ね実現されたもの。マラリア被害に苦しむアフリカ等に供給する。

マラリアという社会的問題を解決しようとする試みとして戦略的 CSR と位置づけられる。今後の課題は耐性蚊への対応と、よりいっそうの安全策の考案。

製造したものを販売→事業内かつ利益行動を含むため C 領域

現地での技術提供→無償での技術提供ということで B 領域

BtoB での戦略的 CSR としての好事例。いつの試作で 2 つ、3 つの効果を生んでいる。

このことから社会性を帯びたビジネスが BtoB 企業でも可能なこと、独自技術を持つ BtoB 企業だからこそこできる効果的な CSR が存在するといえるのではないだろうか。(B 領域として個別に戦略を展開する難解さを解消するためにもこのように新規事業における組み合わせが重要なのではないか?)

## 2-2 PWJ (ピースウィンズ・ジャパン) と帝人の共同開発シェルター

さまざまなイベントから防災・災害時まで、あらゆるシーンで使用される大型でありながら高軽量、短時間での設営が可能な二重膜構造のシェルター

大手繊維メーカーの帝人の素材や製品と、PWJ の海外での経験をもとに、両者が共同開発しかんせいしたものである。帝人が製造・販売しているイベント用のテントを、PWJ エンジニアチームの協力により補強・改良してつくられた。

アフガニスタンやインドで配給所などとして活用したほか、2004 年の新潟県中越地震では避難所として活用された。

収納すると小型飛行機にも持ち込める軽量・コンパクトサイズで約 1 メートル立方の大きさになる。内部に送風機を使って空気を送り込むことにより、設営開始から 40 分ほどで使用可能な状態になり、2 基 1 セットに約 100 人が避難することができる。

空気で維持する構造のため倒壊のおそれがないという特徴があり、被災地での余震などによる 2 時災害の危険性が改善される。

また、バリエーションも豊富でイベント等の会場設営の場でも活用されている。

NGO の PWJ は海外の多くの支援現場で身につけた災害支援の経験・ノウハウを、地震の多い日本国内でも生かし、いざというときに被災者の役に立ちたいと考え記号と協働で商品開発。

PWJ は、防災に関心の強い企業や自治体などを対象に、シェルターの販売している。

## 活用事例



(出展：帝人 HP URL <http://tent.teijin.co.jp/aeroshelter2/index.html>)

- ・国内外災害時仮設テント用として  
高軽量で持ち運びしやすく、短時間で設営が可能なので、海外支援・国内災害初動用としての活用実績がある
- ・ガーデンパーティ会場として  
イメージ向上、天候への不安解消、短時間セットアップなどの問題を全てクリアにした画期的な未来型テント『ホワイトパレス』
- ・イベント会場として  
高軽量で設営が簡単なので、様々なイベント会場として活躍

## ■分析

災害を支援するという社会問題に対応しようとする試みとしてよい CSR の事例である。NGO と企業の協働によるユニークな商品開発は注目を集め、PWJ と帝人は「パートナーシップ大賞」を受賞している。  
基本フレームワークに照らして考えると

NGO との共同開発・他企業が購入し社会活動の一環として取り入れることができる  
→B 領域  
同製品を多目的に販売できる →C 領域

積極倫理の方向性であり、複数領域に渡るため戦略性の有る CSR 施策と分析できる。

## 第 5 章 総括

- 3 章では BtoB 企業の現状について他業界、他企業とを比較したが、
- ・業界上位ほど CSR が充実しており、規模の小さい BtoB 企業であるほど CSR への意識が薄いこと
  - ・上位の中でも差は存在し、シェアが均衡しているほど、後塵に拝する形になっている企業の方が CSR に力を入れているという共通点がみとれる（利益ではトップに勝っていることさえある）
  - ・トップ企業は基本的な社会性を網羅し、また高いレベルで実現できていること



・A、B、C 領域で考えてバランスよく CSR を高い水準で展開していても他者と比べて差別化し、戦略化できるものは少ないということ

が見えてきた。

このことから CSR に力を入れることにより企業価値を高く保つことができ BtoB 企業にも CSR は効果的であるが、戦略性の高い CSR は実行しようとしていなく、それゆえ下位企業の CSR へのモチベーションが高まらない現状にあるといえる。

また、4 章 1 節で不祥事の事例をいくつか挙げたが、これまでも鉄鋼業界のように馴れ合い体制があったことが否めなく、2007 年の金融危機の不況に重なるように各業界で不祥事が相次いだことから BtoB 企業はさらに CSR を充実させていく必要があると考えられる。

そこで 4 章 2 節でのケースで学んだ B,C 領域で戦略性を伴った CSR、特に B 領域におけるリターンを意識した投資的社会活動が重要であり、可能であることを主張する。

オリセットネットやバルーンシェルターのように CSR を戦略的なものと捉え、展開することによって規模の小さな企業でも効果的な経営資源が生み出せる可能性を見つけることができた。

業界シェアが小さい、規模の小さい BtoB 企業は CSR への意識が薄い、また実行しづらいと考えられている現状があるが、ケースで取り上げた NPO や国際機関とともに社会問題を解決できるような試作をその BtoB 企業独自の技術を用いて展開することによって活躍の場を広げていける。これは大企業のみならず許されたことではなく、どんな企業にでも当てはめることができる。

規模は小さくとも他社に負けない独自の技術を持つ企業は CSR を新たなビジネスチャンスにつなげるためのもというように戦略的に捉え CSR に対する意識を高めてほしい。

また、社会問題を解決できる BtoB 企業の技術とその問題を解決戦と活動する団体とを結びつける機関の存在があるとより効率的になるのではないかと考える。

それは NPO のような組織から、リーディングカンパニー等が主導し、業界全体を巻き込んだ動きでもよい。

CSR を不要とするのではなく、どの企業でも戦略的に捉えることができるようになってこそ日本を代表する業界であるといえるのではないだろうか。

## 参考文献

- ・伊吹英子 「CSR 経営戦略」 東洋経済新報社
- ・梅田徹 「企業倫理をどう問うか～グローバル企業の CSR～」 日本放送出版協会
- ・小河光生 「ISO26000 で経営はこう変わる」 日本経済新聞社
- ・岡本大輔、梅津光弘 「企業評価+企業倫理」 慶應義塾大学出版社