

CSR 報告の段階的評価

BOEB1104 今野夏樹

目次

第1章	序論	2
第1節	はじめに	2
第2節	CSR とは	3
第3節	CSR 報告とは	4
第1項	概要	4
第2項	ガイドライン	4
第2章	なぜ CSR 報告をするのか	5
第1節	情報公開の意義	5
第2節	なぜ CSR 報告をするのか	5
第1項	法規制	5
第2項	自発的 CSR 報告の意義	6
第3章	CSR 報告分析の枠組み	8
第1節	根拠となる理論とフレームワーク	8
第1項	コールバーグ「道徳性発達段階」	8
第2項	「Eco Site Survey」の評価指標から	10
第3項	ステークホルダー・フレームワーク	12
第4章	ケース分析	13
第1節	株式会社デンソー（2009 年度 CSR 絵本と CSR 報告）	13
第2節	オリンパス株式会社(2012 年度 CSR 報告 特別版)	15
第3節	ケースの考察	16
第5章	おわりに	17

第1章 序論

第1節 はじめに

21世紀に入ってからCSR（企業の社会的責任）に対する社会の関心は急速に高まった。それに伴い、CSRの取り組みを公表する最大のツールである、「CSR報告書」も必然的に目に触れる機会が多くなってきている。ではCSR報告書とはどのようなものなのか、マネー辞典から引いてみる。

「CSRレポート 【 CSR報告書 】とは」

企業の社会的責任である CSR の活動に関する報告書のこと。取り組んでいる CSR の内容を伝える冊子などの形態で発行される。広報ツールのひとつであり、大企業をはじめとして社会やステークホルダーに果たす役割を重要視する企業が発行する。環境レポートと同種のもので、多くの企業では CSR レポートもしくは環境レポート、あるいはその両方を兼ねたものを発行している。

内容はトップメッセージ、CSR への考え方、コーポレートガバナンスの状況、コンプライアンス、個人情報保護への取り組み、顧客、株主、社員への責任について、環境問題への取り組み姿勢などを表明するものとなっている。オランダに本部を置く GRI という NGO がガイドラインを作成しており、このガイドラインに沿って、CSR レポートや環境レポートが作成される。・・・

(出典) 株式会社ゴージャ「マネー辞典」¹

この説明からは、「ガイドラインというものがあって、それに沿って必要な項目を細々と記述した小難しい冊子なのだ」というような印象を受ける。このようなものを企業は誰に読んでももらいたいと考えているのだろうか。下のグラフはサステナビリティ・コミュニケーション・ネットワーク(NSC)が企業に対して行った調査である。これによると、想定する読み手のトップは消費者だったのだ。

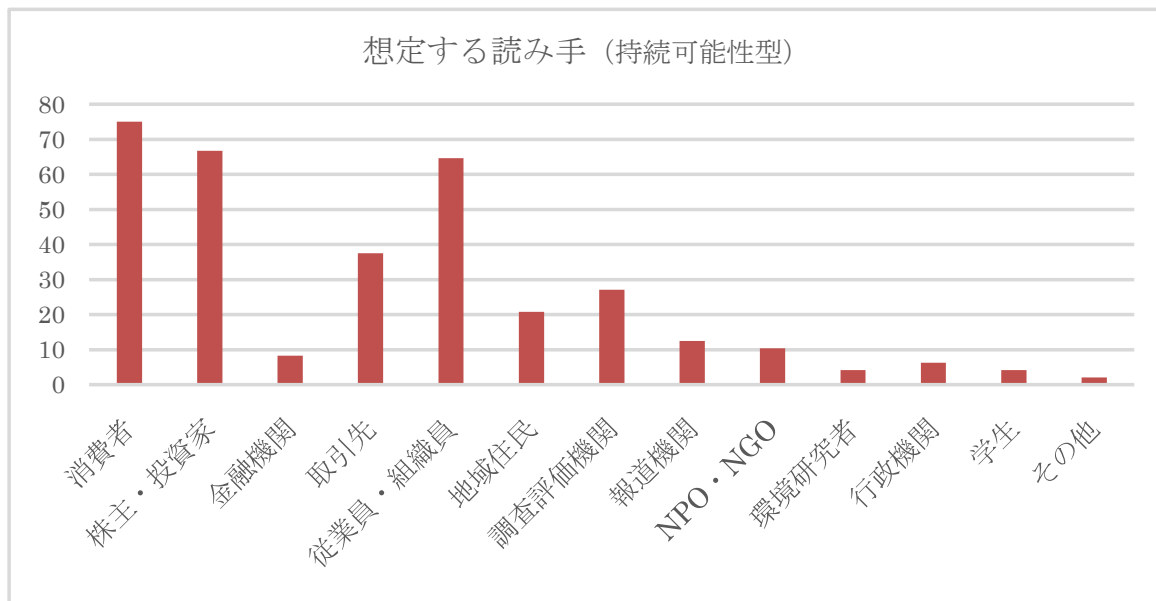


図 1 NSC(2004)「CSRの本質と現状」より 数値を引用しグラフ化
意識調査を行えば「報告書があることを知らない」「読んだこともない」「専門用語が多過ぎて分かり

¹ < <http://m-words.jp/w/CSRE383ACE3839DE383BCE38388.html> > 2013年12月30日アクセス

² NSCはCSR報告書を「環境特化型」と「持続可能性型」とに分けて調査した。現在は、大手企業中心に持続可能性型のCSR報告書が主流となっている。

にくい」という声が挙がり³、認知度がいまひとつ低い CSR 報告書だが、多くの企業は CSR 報告の仕方に改善を続け少しでも多くの人に見られるように努力を重ねている。

一方で、CSR 報告書を発行するには財務、環境、雇用等々の広範なデータを社内から集め、編集する作業相当の時間と費用がかかるため、資金に余裕のない企業にとっては CSR 報告が大きな負担となり、ガイドラインに沿った報告をすることさえ難しいという現実もある。

さて、本稿では CSR 報告書をはじめ Web サイトや広報誌なども含めた CSR 報告について、倫理学のアプローチ等を用いて検討し CSR 報告の段階的な評価を行うことを目指す。現在の CSR 報告の段階を把握することは、次に目指すべき報告の水準を見つけるうえで有益であると私は考える。

この章では本稿における CSR と CSR 報告について定義を行い次章以降、定義に基づいた評価の枠組みの構築及びケース分析を行う。

第2節 CSR とは

CSR(Corporate Social Responsibility)とは企業の社会的責任と訳されるが、この言葉が指す領域については様々な解釈がなされており、明確な定義が共有されているわけではない。ここに 2 つの考え方を紹介する。

◆ 「持続可能な発展のための七原則」⁴ (岡本享二)

- ① 環境や生態系を守る
- ② 自然資源の保護管理を怠らない
- ③ 企業は持続可能性を保つために必要十分な利益を挙げる
- ④ サービスや製品を通して顧客に満足と価値を与える
- ⑤ ビジネスの道德律を守り、顧客の安全と健康を守る
- ⑥ 地域社会へ恩恵を与える
- ⑦ 企業とその利害関係者とのコミュニケーションを図る

この七原則を守ることによって、企業の持続、ひいては社会の持続が可能になるのです。

◆ 日本経団連「企業の社会的責任(CSR)推進にあたっての基本的考え方」⁵第1項

1. 日本経団連はCSRの推進に積極的に取り組む
・・・CSRの具体的な内容については国、地域によって考えが異なり、国際的な定義はないが、一般的には、企業活動において経済、環境、社会の側面を総合的に捉え、競争力の源泉とし、企業価値の向上につなげることとされている。日本経団連は、かねてより企業の社会的責任を重要な課題と位置付け積極的に推進してきたが、このような新たな意味合いのCSRについても積極的に取り組む。

以上を踏まえ、本稿における CSR は、

³ 清水正道(2007)「CSR コミュニケーションの発想と手法」(特集 CSR と広報) 経済広報センター
< http://www.kkc.or.jp/plaza/magazine/200704_01.html > 2013年12月30日アクセス

⁴ 岡本享二(2004)『CSR 入門』日本経済新聞出版社(日経文庫) pp.19-20

⁵ 一般社団法人日本経済団体連合会(2004)「企業の社会的責任(CSR)推進にあたっての基本的考え方」
< <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2004/017.html> > 2013年12月30日アクセス

「ステークホルダーに対し法的・倫理的責任を果たして持続可能な社会にづくり寄与するだけでなく、経営戦略に基づいた社会貢献活動で競争優位性を獲得し、企業価値の向上をも目指す企業行動のこと」と定義する。

第3節 CSR 報告とは

第1項 概要

多くの企業では年に1回、環境保護から社会貢献まで網羅した「CSR レポート」、「サステナビリティ レポート」という名の冊子を発行して頒布するほか、Web でも公開している。これを本稿では「CSR 報告書」と呼ぶこととする。

また、一部の企業ではCSR 報告書以外にも、CSR に関する取り組みを掲載した Web サイトを製作したり、消費者向けにわかりやすく CSR を紹介する小冊子等を発行したりしている。本稿ではこれらの形態の報告も含めて広く「CSR 報告」と呼ぶことにする。

第2項 ガイドライン

CSR 報告書を製作するにあたっては、報告原則や基本的要件、構成要素については世界で様々なガイドラインが公表されている。日本ではGRI ガイドライン、ISO26000 などがガイドラインとして用いられている。これらのガイドラインでは組織統治、環境、労働慣行などの分野に沿った報告の指標が用意されており指標に従って報告書を作ることで包括的なCSR 報告が可能になる。

しかし、いずれのガイドラインも汎用性のものであるため、業種特性や個別企業特性を生かしておらず、他社との差異性を出していくためにも各企業の目的に合わせて対応する必要がある。

第2章 なぜCSR報告をするのか

CSR報告の基本は、ステークホルダーに対する情報開示である。意義を考える足掛かりとするために、はじめにCSR報告に限らない、広義の「情報開示」の意義について考える。

第1節 情報公開の意義

この節では企業と消費者の関係に焦点を当てて考える。

昨今企業による不祥事が相次ぎ、消費者は情報や安心を求める風潮が高まっている。

そのため企業は安全を担保するために製品やサービスについて情報提供をする必要が生じてきた。不信感が広まる中では、情報を開示しないこと自体がリスクになりうるのだ。

情報公開にはこのような守りの面がある一方で、積極的な公開を通して同業他社との差別化を図ることができる面もある。例えば、中国の鶏卵メーカー徳青源は、食料不信が蔓延する状況下でいち早く産卵日の公開をしたことが消費者に受け入れられてシェアを伸ばしたという⁶。同様に、ハンバーガーチェーン店のモスバーガーは原材料の国産野菜について、生産者の農家の氏名を店頭で公表するなどの情報公開に取り組んでいる。2011年のストアブランド調査では「信頼性」の項目で競合のマクドナルドを大きく上回り⁷、消費者に安心感のあるブランドとしての認識を与えることに成功している。

このように、積極的な情報公開は同業他社との差別化要因になり、企業価値の向上にもつながると考えられる。

第2節 なぜCSR報告をするのか

第1項 法規制

CSR報告のなかでも環境分野に関しては早くから高い関心もたれており、デンマーク、オランダ等の諸外国では環境次報告書の発行が義務付けられている。

日本においても、環境配慮促進法により大企業等⁸については環境報告書の提出が義務付けられている。

環境報告書の記載事項等⁹

一 事業活動に係る環境配慮の方針等

環境報告書には、事業者（法人であるときは、その代表者）の緒言及び事業活動に係る環境配慮についての方針又は基本理念を記載し、又は記録するものとする。

二 主要な事業内容、対象とする事業年度等

環境報告書には、主要な事業内容及び事業所並びにその記載又は記録の対象とする事業年度又は営業年度及び組織の範囲を記載し、又は記録するものとする。

⁶ 大久保和孝(2009)「実践的リスクマネジメントⅣ 情報開示② ～企業の競争戦略に」、

『日刊工業新聞』2009年3月17日、25面

⁷ 株式会社日経リサーチ(2011)「モスバーガーにあってマクドナルドにないもの ストアブランド調査から(3)」<http://www.nikkei-r.co.jp/news/2011/07/11/3_1/> 2013年12月30日アクセス

⁸ 特定事業者＝特別の法律によって設立された法人のうち、国の事務又は事業との関連性の程度、組織の態様、環境負荷の程度、事業活動の規模等の事情を勘案して政令で定めるもの（環境省、2004）

⁹ 環境省「環境配慮促進法」（2004）http://www.env.go.jp/policy/hairyoy_law/entries.html

三 事業活動に係る環境配慮の計画

環境報告書には、事業活動に係る環境配慮についての目標及び当該目標を達成するために行う取組を定めた計画を記載し、又は記録するものとする。当該計画の記載又は記録に当たっては、数値を用いることが望ましい。

四 事業活動に係る環境配慮の取組の体制等

環境報告書には、事業活動に係る環境配慮についての目標を達成するために行った取組に係る体制及びその運営方法を記載し、又は記録するものとする。

五 事業活動に係る環境配慮の取組の状況等

環境報告書には、事業活動に係る環境配慮についての目標を達成するために行った取組の状況及び事業活動に伴う環境への負荷のうち一以上の重要なものの程度を示す数値を記載し、又は記録するものとする。事業活動に伴う環境への負荷のうち一以上の重要なものの決定は、事業者が当該環境への負荷の程度及び環境報告書の利用者にとっての有用性の程度を考慮して行うものとする。

六 製品等に係る環境配慮の情報

環境報告書には、事業者が環境への負荷の低減に資する製品その他の物の製造等又は役務の提供を行ったときは、当該製品その他の物又は役務に係る環境への負荷の低減に関する情報を記載し、又は記録することが望ましい。

七 その他

環境報告書には、環境関係法令に基づく規制について行った対応、その利用者等との間において行った意見交換等の概要を記載し、又は記録することが望ましい。

(出所) 環境省「環境報告書の記載事項等」

第2項 自発的 CSR 報告の意義

自発的な CSR 報告においては「地域住民や NPO 等からの抗議を防ぐため」「消費者の「知る権利」の要求に応えるため」といった経営リスクを軽減する意義がある。

また、これとは反対に、CSR 報告が「CSR 活動」と「企業価値の向上」へとつなげる役割もあるといえる。

架空のケースとして《原材料の調達の方法をフェアトレードに切り替えたレストラン》を想定してみる。「調達先」と「消費者」の2種類のステークホルダーにとってレストランのイメージはどのようなものになるだろうか。まず、調達先の生産者は以前より高い価格で買い取ってもらえたことを喜び、レストランに対してより良いイメージを持つことを期待できそう(図2)。



図 2 (筆者作成)

一方で、消費者の場合はどうか。価格を見たり料理を食べたりしただけでは、フェアトレードで調達したかどうかはわからない。「当店でフェアトレードで調達したスパイスを使用しています」のような表示がなされていて初めて、客は優良な店であることを認識できるであろう(図3)。



図 3 (筆者作成)

このように「行為者—受益者」という 1 対 1 の関係で完結していた CSR 活動のつながりを、CSR 報告が媒介物となることで他のステークホルダーを巻き込む効果が期待できる。

特に、戦略的 CSR 活動を行う場合は、「行為者—受益者」間での損益にとらわれず他のステークホルダーを巻き込んだ状態を想定して考える必要がある。

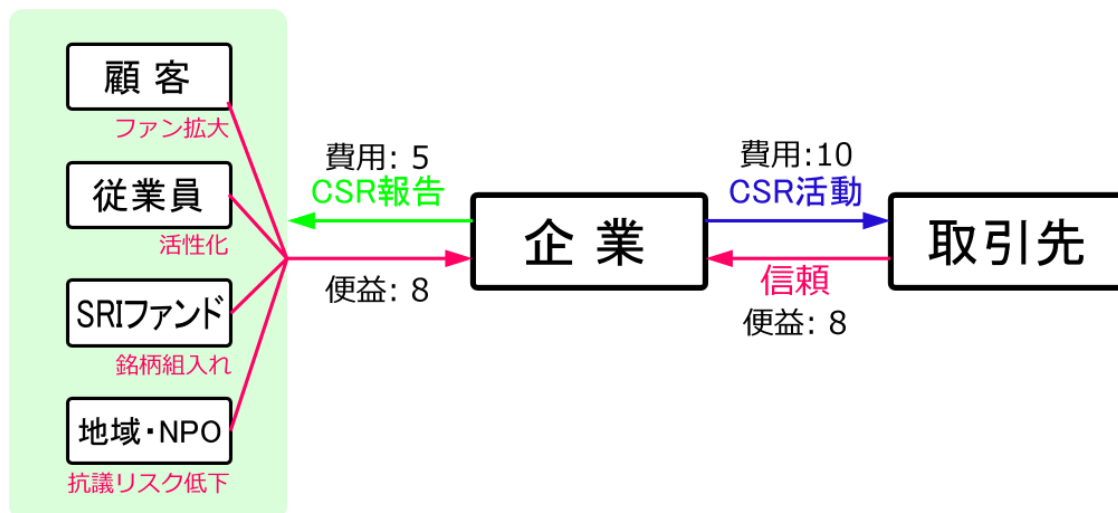


図 4 (筆者作成)

例えば上図のケースで費用と便益を比較すると「企業—取引先」間では企業が 2 の赤字であるが、全体で見ると 1 の黒字であり、CSR 活動と CSR 報告を組み合わせる価値はあると判断できる¹⁰。

次章ではステークホルダーとのかかわりも考慮しつつ、CSR 報告の評価をする枠組みを考えていく。

¹⁰ 残念ながら、企業の美徳と財務業績との相関を立証できた研究はないという (ボーゲル, 2007)。ここでは、「CSR は採算が取れるとは断言できないが、必ずしも目先の損得だけで CSR を否定することもできない」と述べるに留めたい。

第3章 CSR 報告分析の枠組み

本稿では CSR 報告を大きく 2 つに分類する。ひとつは、説明責任を果たすことによって抗議等のリスクを回避するための「守りの CSR 報告」、もうひとつは、CSR 報告により企業価値を高め、競争優位性を獲得する「攻めの CSR 報告」である。

第1節 根拠となる理論とフレームワーク

第1項 コールバーグ「道徳性発達段階」

古代ギリシャの哲学者アリストテレスは「人間は習慣形成を通じて長期的に道徳的資質を発達させる」と考えたがどのようにして発達するかについては述べなかった。心理学者ローレンス・コールバーグは個人の道徳性発達を実験的に追跡調査し、発達の段階を「前慣習的」「慣習的」「脱慣習的」の3つの水準に分けた。さらに各水準をそれぞれ2つの段階に分け、6段階で道徳性発達段階を示した。

【前慣習的水準】

第1段階 罰と服従志向段階

身体的な行動の帰結が善悪を規定する。罰の回避と疑いのない権力への服従がそれ自体として価値のあることとみなされる。罰や権威の背後にある道徳的命令は認知されていない状態。

第2段階 道具主義的—相対主義的志向段階

正しい行為とは各人の欲求を手段的に満足させる行為からなる。まれには他者の欲求満足も考慮される。人間関係は市場での取引としての観点からみられ、公平性、互酬性、平等な共有などの観点も見られるようになるが、それらも常に物理的、実用的なレベルで解釈される。互酬性も「私の背中をいってくれれば、おまえの背中もかいてやろう」といったレベルで考えられ、忠誠心、謝恩、正義などからの行為はみられない。

【慣習的段階】

第3段階 人間関係の一致あるいは善い子志向段階

善い行動とは対人関係の中で他者を喜ばせたり、他者を助けたり、他者から承認されたりすること。一般的で「自然な」行動といったステレオタイプのイメージが画一的に存在している。行動はしばしばその意図から判断される。「善かれと思ってした」という意図がはじめて重要なものとして勘案されるようになる。行儀が「善い」ということが承認の根拠となる。

第4段階 法と命令志向段階

権威、固定化された規則、社会秩序の維持を志向する傾向がみられる。正しい行動とは義務を果たし、権威に敬意を表し、所与の社会秩序をそのこと自体のために維持しようとする。

【脱慣習的水準】

第5段階 社会契約、律法主義志向段階

全般的に功利主義的なトーンの段階。正しい行為とは一般的な個人の権利や社会全体で批判的に検討され合意された標準といった観点から定義される。法的観点が強調されるが、合理的な考慮のもとでの法改正の可能性を認める立場。これはアメリカ政府や憲法などが公式の道徳性ととらえているもの。

第6段階 普遍的倫理原則志向段階

正しさは主体的な倫理原則に沿った良心的決断により決定され、行為は論理的包括性、普遍性、整合性などを要求される。ここでの原則は黄金律やカントの定言命法などのように抽象的、倫理的なものであるが、十戒のように具体的なものではない。

(出典) D.スチュアート(2001)『企業倫理』企業倫理研究グループ訳、白桃書房

このコールバーグの道徳性発達段階は、人間個人の道徳性の発達についてのみ焦点を当て研究し、示したものであるがこれは企業の行動にも当てはめることができる。CSR 報告に関する企業行動をこの理論に当てはめると以下のようなになるだろう。

◆ 第1段階～第2段階

法規制によって義務付けられた環境報告書のみを発行している状態。

「自社にとって不都合な情報は、社会通念的に公表すべき内容であっても隠蔽行為が違法とならない限り公表しない」といった態度はこの段階に含まれる。

◆ 第3段階

ステークホルダーとの関係の中で、要請に応える形で情報公開を行って承認を得るような状態。

◆ 第4段階

自主的にガイドラインに従った報告形態をとる状態。

◆ 第5段階

ガイドラインが網羅しきれない分野についても、自社の倫理感に基づいて自主的な情報開示が行われている状態。

※ 第6段階、すなわち定言命法的倫理に基づく道徳性には、営利企業はその性質上到達できない。

第2項 「Eco Site Survey」の評価指標から

日本ブランド戦略研究所はEco Site Surveyという、環境サイトの整備状況を把握と今後整備すべき点を明らかにするための調査を2010年から3回にわたって行っており、年度ごとのランキングも公表している。この評価指標では、GRIガイドライン等にはない、「情報の見つけやすさ」や「ブランディング」についての評価も行われている点が特徴的である。

Eco Site Surveyの名称が表すとおりWebサイトの評価指標であるが、サポート（図5）の項目以外はCSR報告の評価にも用いることができるだろう。



図5（出所）Eco Site Survey 2013, 日本ブランド戦略研究所

なお、本稿におけるCSR報告におけるブランディングとは、「コンテンツに自社のコアコンピタンスやCSRビジョンなど、その企業ならではの特色が表れており、他社との差別化をすること」と定義する。

この評価指標を前項の道徳性発達段階と組み合わせ、以下のようなマトリックスで企業 CSR 報告の評価を行う。対象情報の見つけやすさとブランディングには統一された指針がないため、企業独自の工夫を施さなければならない。下図では桃色の背景、すなわち C2, D1, D2 の 3 つ領域が CSR 報告における差別化要因になる。

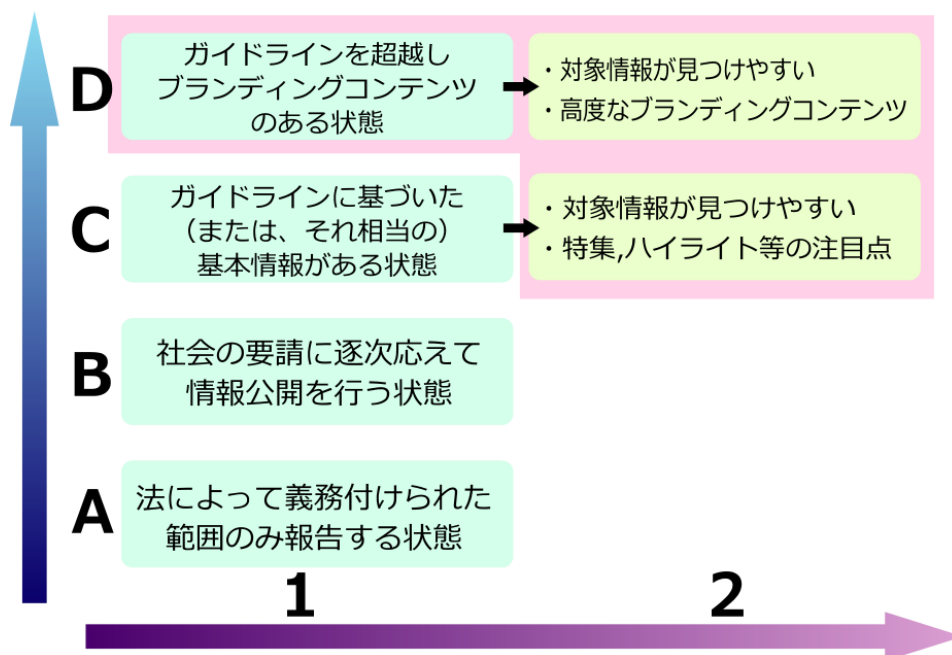


図 6 道徳性とブランディングのマトリックス (筆者作成)

このマトリックスでは CSR 報告における道徳性の発達を 4 段階、掲載レベルを 2 段階に分けたが、各段階の中間にあたる状態も考えられる。例えば、「GRI ガイドラインを参考に CSR レポートを作成したが、対照表を設けず、アプリケーションレベルも宣言していない」といった状態の道徳性発達段階は B⁺あるいは C という評価とする。

第3項 ステークホルダー・フレームワーク

前章ではCSR報告書に掲載すべき項目と内容について書き、守りのCSRとして最低限必要な項目を検討した。ではCSR情報の開示によって企業が競争優位性を得るためには何が必要なのか。本章では「攻めのCSR報告」について論じる。

前章で見たCSR報告項目の検討では、キャロルのCSRピラミッドにおける「法的責任」や「倫理的責任」にあたる部分であり、社会の要請に応える形で報告する「守りの倫理」に該当した。企業特殊な部分に関するものを除いては、「守りの倫理」として開示を求められる事項はGRIなどのガイドラインに従うことで達成できることがわかった。

一方、「攻めの倫理」の本旨は伊吹英子によれば、競争優位を作り出すことにあるという¹¹。

ここでの競争優位な状態とは「自社または自社製品のブランドイメージがCSR報告によって高まっている状態」と定義する。CSR報告においても他社との差別化要因を打ち出すことによって必要になるのだ。したがって画一的なガイドラインによる指針を提示することは不可能なため、以下、企業の特徴ある取り組みのケースを取り上げながら攻めのCSR報告を行うためのエッセンスを探っていきたい。

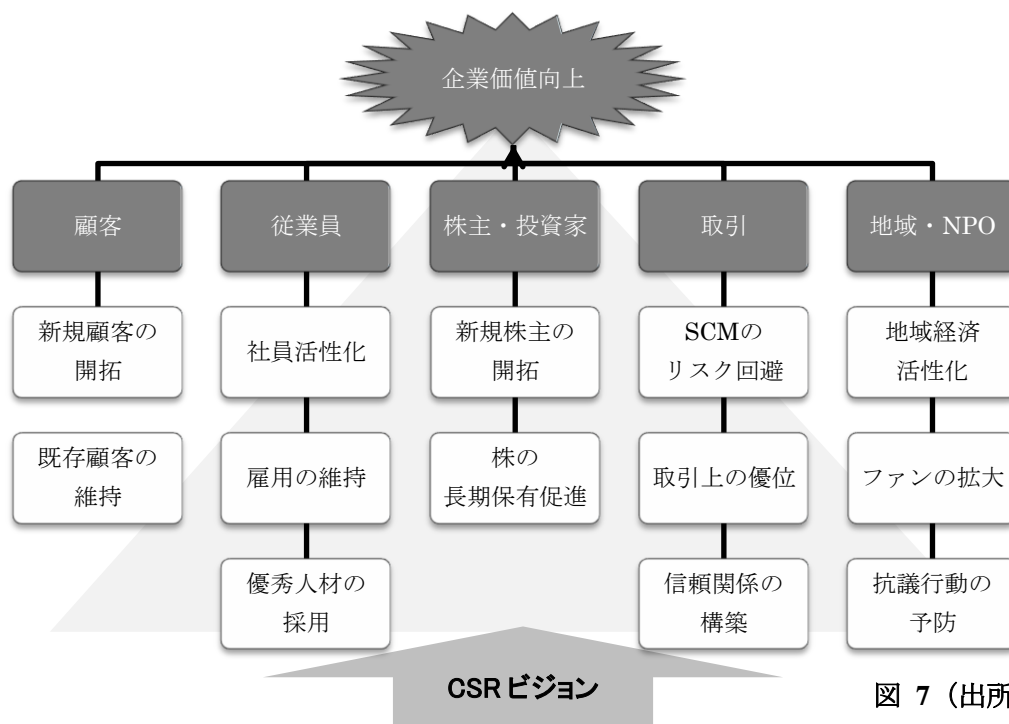


図7 (出所) 野村総合研究所

図1のように企業のステークホルダーを5つに分類し、それぞれのステークホルダーへのアプローチを参照しながらCSR戦略を構築することが企業価値の向上につながるとされている。

¹¹ 伊吹英子(2005)『CSR企業戦略』東洋経済新聞社

第4章 ケース分析

CSR 報告の実際のケースを分析するにあたり、株式会社デンソー、オリンパス株式会社を取り上げることにした。各社ともそれぞれの背景を持っており、CSR 報告における戦略の違いも見えてくるものと思われる。

第1節 株式会社デンソー（2009年度 CSR 絵本と CSR 報告）

【背景】

株式会社デンソー（以下デンソー）は愛知県を本拠とする自動車部品メーカーである。2002年からCSR ワーキンググループを設置し、東洋経済「CSR 企業ランキング 2012」¹²では6位にランクインしている。

デンソーは毎年CSR 報告書を発行しているが、冊子の情報量が年々増加し、「コミュニケーションツールとしての機能が十分に果たせていないのでは」という指摘を数多く受けるようになった。そこで同社は2009年度に、網羅的な内容の年次報告書を発行するのに加え、新たにCSR 絵本「デンとソーのしあわせづくり」を発行した。コミュニケーションツールとしての機能をCSR 絵本の発行によって補う狙いがあったという。

デンソーは、これまでステークホルダーのご意見や各種ガイドラインを参考にしながら報告の拡充に努めてきました。その結果、冊子の情報量が年々増加し、「コミュニケーションツールとしての機能が十分に果たせていないのでは」というご指摘を数多くいただくようになりました。

そこで、本年度は説明責任を果たすうえで網羅性を重視した本レポートに加え、「わかりやすさ・親しみやすさを重視した絵本」を新たに作成し、ステークホルダーのニーズに合ったコミュニケーションツールの充実をめざすことにしました。

これに伴い、CSR レポートは、掲載内容のさらなる拡充と利便性を高めるため、冊子での発行からホームページ（Web サイト）の掲載へと発行形式を変更いたしました。

（出典）デンソー『CSR Report 2009』p.17

CSR 絵本発行の翌年、同社の2010年度版CSR 報告書には絵本を用いたCSR 教育の成果が報告された。

2009年度からは、社員一人ひとりが“CSRを知っている（認知段階）”から“CSR活動をやっている（実践段階）”へレベルアップするため、取り組みを強化しました。

具体的には、CSRと自分の仕事を結びつけるヒントとなる冊子『デンとソーのしあわせづくり』を発行し、管理職を対象に説明会を開催した後、各職場での話し合いに活用しました。

（中略）

さらに、2010年10月～2011年1月には、本社近隣の小学生約1,000名を招いて、『デンとソーのしあわせづくり』をテーマに見学会を開催。社員が自らの仕事を通じた社会の幸せづくりを小学生に説明するとともに、仕事の内容を分かりやすく解説するプロセスを通じて、社員自身も業務と社会の関わりを見つめ直す機会となりました。

¹² 東洋経済「CSR 企業ランキング 2012」<<http://toyokeizai.net/articles/-/8766>>
2013年12月30日アクセス

【同社の CSR ビジョン】

デンソーグループの基本理念の中では「世界と未来をみつめ 新しい価値の創造を通じて 人々の幸福に貢献する」ことが使命として挙げられている。

【分析① 道徳性とブランディングのマトリックスから】

(1) 年次報告書 (CSR Report 2012) について

- ・ガイドラインに基づく基本的な情報開示がなされている。
- ・ハイライトページを設けてあり、主要な事項が分かりやすくまとめられている。

(2) CSR 絵本「デンとソーのしあわせづくり」について

- ・絵本のテーマと基本理念「新しい価値の創造と人々の幸福に貢献する」が一致しており、ブランディングに成功している。
- ・従業員から小学生まで、同社に対するブランド意識を高めるコンテンツの掲載があり、また、年次 CSR 報告書と分冊されていることにより非常に読みやすくなっている。

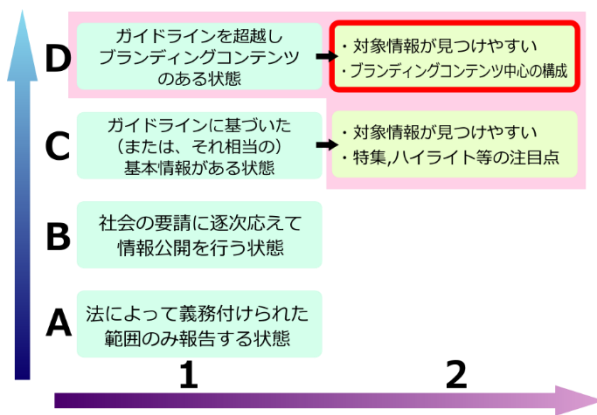


図 8

したがって、

(1) 年次報告書は C2 に該当し、

(2) ブランディングコンテンツ中心の CSR 絵本を組み合わせることによって、D2 領域の情報公開の水準、掲載方法ともに高いレベルの CSR 報告が行われていると分析する。

【分析② ステークホルダー・フレームワークから】

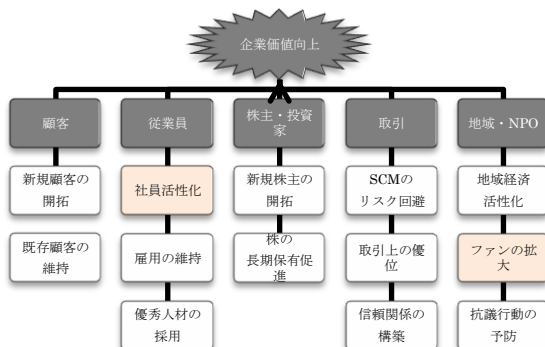


図 9

[従業員]・・・社員活性化

・職場での話し合いに絵本を用いて CSR 教育を行った。

・小学生に説明することにより社員が CSR を「認知」している段階から、「実践」している段階へと引き上げた。

[地域]・・・ファンの拡大

・地域の小学生との交流により、同社に対するイメージが向上した。

アンケートからの小学生の声

■ デンソーの人が毎日商品や使う人のことを考えてお仕事をしているということが、絵本・映像・説明から分かった。

■ デンソーのことは知らなかったけど、いい会社だなと思った。これからも製品の開発をがんばって欲しい

(出典) デンソー『CSR Report 2010』 p.17

【まとめ】

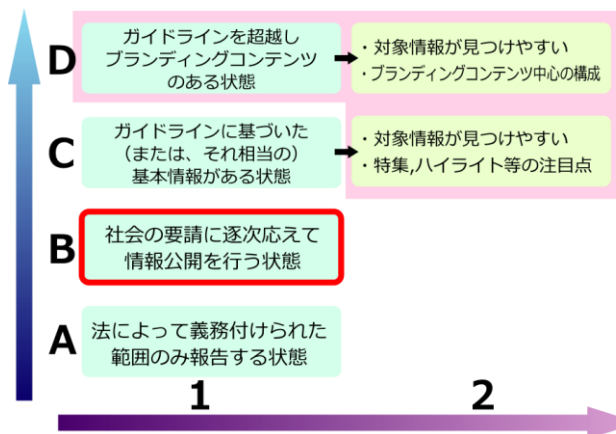
デンソーの CSR 報告戦略は、通常の年次 CSR レポートを充実させることで「守りの CSR 報告」を盤石のものとしたうえで、「攻めの CSR 報告」として CSR 絵本の発行を通じて従業員の意識改革、地域の子供たちのファンを増やし更なる企業価値の向上につながるものであると評価できる。

第2節 オリジナル株式会社(2012年度 CSR 報告 特別版)

【背景】2011年、オリジナルが過去の M&A において不透明な取引と会計処理が行われていたことが報じられ当時の社長マイケル・マックフォードはこの買収の問題を調査し、会長と副社長に辞任を促したところ直後の取締役会議で社長職を解任されたという事件(オリジナル事件)が起こった。同社は失墜した信頼を回復するため、事実の究明に力を尽くしていた。

翌年2012年の CSR レポートでは「信頼回復に向けた100日間の記録」と題したコンプライアンスの強化に特化した「特別版」の冊子を通常のレポートとは別に発行した。

【分析① 道徳性とブランディングのマトリックスから】



通常版とは冊子を分け、ステークホルダーへの説明責任を果たすことに特化した冊子である。掲載項目もトップコミットメント、企業プロフィール、財務ハイライトのほかはほぼ全て、事件の経緯・今後のガバナンス及びコンプライアンス強化策など事件にまつわるものに特化した内容になっている。第三者意見には4名もの社外有識者のコメントを収録している。

図 10

敢えて段階を上げず、B1 領域の内容に集中する

ことで、お詫びと再発防止策の公表という目的が明確化されて CSR 報告に仕上がっている。

【分析② ステークホルダー・フレームワークから】

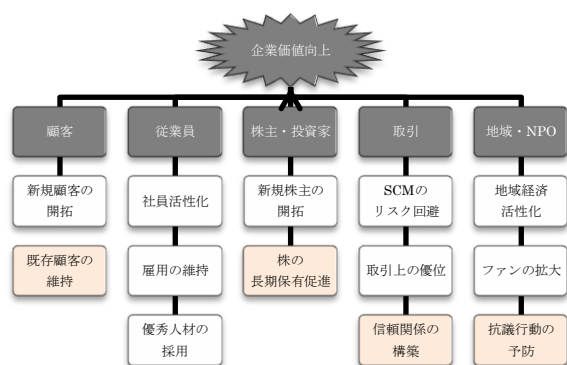


図 11

[顧客]…既存顧客の維持

[株主・投資家]…株の長期保有促進

[取引]…信頼関係の構築

[地域・NPO]…抗議行動の予防

いずれのステークホルダーに対しても
マイナスイメージを払拭し信頼を取り戻す
ことが目的となるだろう。

【まとめ】

重大な不祥事のあった翌年という CSR 報告であり、「説明責任を果たし守りを固める」という目的が明確に読み取れる報告だった。目的にそぐわない情報はガイドラインに基づくものであっても掲載しない方が、問題に正対している印象を与えられるため効果的である。なお、通常のレポートは例年通りガイドラインに沿って環境分野から社会性報告に至るまで網羅されているので、2つを合わせると①のマトリックスでは C2 という分析結果になり、年度全体としては充実した CSR 報告ができていると評価できる。

第3節 ケースの考察

デンソーのケースのようにファンを拡大する、攻めの CSR 報告を行う上では企業の特徴に合致したブランディングで差別化を図ることが不可欠であり、絵本のようなブランディングコンテンツに特化した媒体を発行することは有効である。

一方、ステークホルダー・フレームワークの下層に位置する顧客の維持・抗議行動の予防等を目的とする、徹底的な守りの CSR 報告を行う上では道徳性発達段階は敢えて慣習的水準にとどまっていた方が却って謝罪のイメージが伝わる可能性を示唆する結果となった。

これは私たちの日常生活における「謝罪する側の人間は、正当であるはずの倫理よりも権威や固定化された規則に従って誤った方が対立を生まずに解決できる」という経験的な知識にも類似点を見いだせるものである。

第5章 おわりに

今回のケース分析で扱ったデンソーとオリンパスでは詳細なデータを掲載した通常版の CSR レポートを性質の異なる CSR 報告書が補うことによって充実度の高い報告ができていると分析した。このように冊子を複数発行することここ数年のトレンドになっている。実際に、「東洋経済 CSR 企業ランキング 2012」掲載企業の上位 10 社のうち 5 社が 2009 年度以降に複数の媒体に分けて CSR 報告を行うように変更したのだ。

なぜ分冊化の流行が起こったのか。理由の一つは「消費者に読んでもらおう」という気運が高まったことだろう。一般の消費者にとって CSR レポートは「専門用語が多くてわかりにくい」ものである (p.2 参照)。パフォーマンスデータやガイドライン対照表などは特に専門用語が多く敬遠されやすかった。そこで企業も「読んでもらい相手」である消費者に歩み寄り、難しい内容を分離して「読み物」としての性格が強い CSR 報告書を発行したのだ。今や多くの企業で CSR レポートをダウンロードするページに読者アンケートがあり、ほぼ必ず「内容はわかりやすかったですか？」という質問が設けられている。そのような歩み寄りの甲斐あってか CSR に関する認知度も上がり、経済広報センター(2012)「CSR に関する意識調査」では半数超の人が「CSR という言葉の内容を知っている」と答えるまでになったのだ。この状況は、CSR 経営戦略に消費者を巻き込みやすくなる点で企業にとっても非常に有益である。

そして分冊化のもう一つの理由はペーパーレス化にあると私は推測する。CSR レポートを Web サイト上のみで配布し紙の冊子を発行しなくなったことにより年 1 刊にこだわる必要がなくなり、比較的自由的な形式で発行することができるようになったのではないだろうか。

ペーパーレス化はすなわち Web 化であり、「CSR サイト」を設けている企業も多い。Web の長所を生かし CSR コミュニケーションの双方向性が強まれば、今後は企業とステークホルダーの関係が一層密になりさらに企業の CSR 活動自体も有効に働くことになると期待する。

今後も CSR 報告がさらに発展し、ひいては持続可能な社会の形成に寄与することを願って、この論文の締めくくりとしたい。

参考文献

岡本享二(2004)『CSR 入門』(日経文庫)日本経済新聞出版社
後藤俊彦(2005)『CSR レポートを作成する』(CSR 入門講座 第3巻)松本恒雄監修, 日本規格協会
伊吹英子(2005)『CSR 経営戦略』東洋経済新聞社
デービッド・ボーゲル(2007)『企業の社会的責任(CSR)の徹底研究』小松由紀子ら訳, オーム社
D.スチュアート(2001)『企業倫理』企業倫理研究グループ訳, 白桃書房
新日本有限監査法人(2009)『CSR 報告書の読み方・作り方』中央経済社

株式会社デンソー(2009a)「デンとソーのしあわせづくり」

——(2009b)「CSR レポート 2009」

——(2010)「CSR レポート 2010」

オリンパス株式会社(2012a)「2012 年版 CSR レポート」

——(2012b)「2012 年版 特別版 信頼回復に向けた 100 日間の記録」

グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク

「国連グローバル・コンパクトの 10 原則」 <<http://www.ungcjp.org/gc/principles/>>

日本ブランド戦略研究所「Eco Site Survey」<<http://japanbrand.jp/product/eco/>>

凸版印刷株式会社「ユニバーサルデザイン」<<http://www.toppan.co.jp/ud/>>

(Web ページは 2013 年 12 月 30 日にアクセス)