

C S R経営で何をめざすのか？

－社会と企業の持続可能性の視点から－

社会研究部門 上席主任研究員 川村 雅彦

kawam@nli-research.co.jp

〈要旨〉

1. 2003 年以降、日本企業はC S R経営へ転換しつつあり、「環境報告書」も倫理・社会側面を盛り込んだ「C S R報告書」へと次第にシフトしている。
2. 環境側面（環境マネジメント、環境パフォーマンス）の開示は充実してきた。社会側面（労働・雇用、人権、商品責任、倫理・統治）も急増しているが、企業によりバラツキが大きい。
3. 社会側面は取組状況が中心であり、C S R経営の長期計画や成果の記載が少なく、実態がよくわからない。C S R経営の戦略や「めざす姿」が曖昧であるためである。
4. C S R経営のキーコンセプトは「持続可能性」であり、地球環境問題から生まれた「持続可能な開発」に由来する。経済成長と環境問題や貧困問題の関係が議論されてきたが、さらに「社会の持続可能性」と「企業の持続可能性」に発展した。
5. 社会の持続可能性のためには、地球レベルと地域レベルの社会問題（グローバル・アジェンダとローカル・アジェンダ）の解決が不可欠である。
6. グローバル・アジェンダは地球を一つの社会としてみた場合、「地球環境」と「地球社会」の持続可能性の促進、阻害要因の解消のための実践課題である。具体的には環境側面（温暖化、生物多様性など）、社会側面（労働・雇用、人権、汚職、競争、商品責任、消費者保護など）、および経済側面（納税、利益配分など）がある。
7. その最終目的は地域間格差の固定化の排除による貧困・飢餓撲滅、生産・消費形態の変更、天然資源の維持・管理である。
8. ローカル・アジェンダは地域の持続可能性のために、各地域に固有の社会問題を解決するための実践課題である。日本にも欧州や米国とは異なるジャパン・アジェンダがある。
9. 一方、企業の持続可能性は内外で頻発する企業不祥事を背景に認識が高まったが、「経営の誠実さ＝広義の企業統治」でC S Rに取り組むことで経営上のメリットが生まれる。
10. 欧米のC S R評価機関にも二つの流れがあり、一つは社会の持続可能性(社会的リターン)、他方は企業の持続可能性(経営的リターン)をめざしている。
11. C S Rは法的義務を超えるものであり、単なる社会貢献でもなく、企業が本業において

自ら判断し実行する社会的に責任ある行動である。評価は後からついてくる。

12. C S R経営戦略を確立にするには、「C S Rの5 W 1 H」の論点整理が不可欠である。自社C S Rの目的、論拠、相手、内容、範囲、時期を自ら判断することである。
13. この論点整理を統合すると、C S R経営の三次元モデル(事業の影響側面、ステークホルダー、事業の支配範囲)として表現できる。戦略的な優先順位が検討できる。
14. なお、C S R経営においてステークホルダー重視は重要であるが、直接対話できる関係者だけに着目すると、その背後にある社会的課題が見えにくくなる危険性がある。

<目 次>

はじめに：日本型C S R経営の課題	23
I C S R経営に転換する日本企業：その現状と課題	24
1. 環境報告書からC S R報告書へのシフト	24
2. 企業によりバラツキの大きい報告内容	27
3. C S R報告書に見るC S R経営の課題	31
II 地球環境問題から生まれた概念：持続可能性	33
1. 経済成長と「持続可能な発展」	33
2. 「社会の持続可能性」と「企業の持続可能性」	35
III 社会と企業：二つの持続可能性	37
1. 「社会の持続可能性」のために	37
2. 「企業の持続可能性」のために	42
3. C S R評価機関にも二つの流れ	43
IV 21世紀型の経営モデル：C S R経営	46
1. C S R経営の論点整理「C S Rの5 W 1 H」	46
2. C S R経営の戦略的三次元モデル	51
3. 先進企業におけるC S R経営の論点整理	52
おわりに：ステークホルダー重視の重要性と限界	53

はじめに：日本型CSR経営の課題

●日本のCSR経営は、どこへ向かっているのか？

『CSR経営で何をめざすのか？』この表題は、日本企業が現在取り組んでいるCSR経営に対して、筆者の感じる一種の困惑を表現している。確かに2003年以降はリコーを筆頭に環境経営からCSR経営に転換する企業が相次ぎ、特に従来の環境報告書に倫理・社会面の情報を加えた「CSR報告書」の発行が急増している。しかし開示された情報をみる限り、いくつかの企業を除けば、一体、何のために、何をめざしてCSR経営に取り組んでいるのかよく分からない。

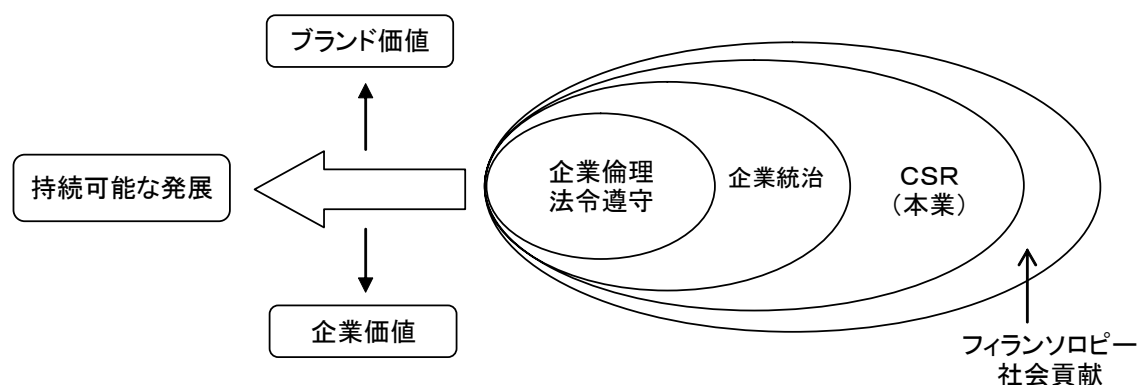
●雰囲気的CSR経営

多くの企業がCSR経営を模索している段階とは言うものの、現状ではCSR戦略が曖昧なまま実質的なCSR体制が整わない中で、従来型の環境経営に倫理的・社会的取組を加えただけで、CSRという言葉が冠しているという印象が全体的に強い。筆者は、これを「雰囲気的CSR経営」と呼んでいる。むろん、創業精神や社是・社訓を始めとして、企業理念や行動規範あるいはCSR組織やガバナンス体制の説明はあるものの、「めざすべき社会の姿」あるいは「自社がめざすべき姿」からの発想は少ない。

●「CSRの5W1H」の論点整理

日本のCSRは「法令遵守＋環境保全＋社会貢献」とも言われるが、環境保全を除けばCSRの基盤整備や周辺領域での取組である。CSR戦略の確立のためには、「CSRの5W1H」の論点整理が不可欠である。具体的には、CSRの目的・論拠・相手・内容・範囲・時期を自ら明らかにすることである。これによって自社のCSR経営の骨格が見えてくる。CSRとは、法的義務を超え、単なる社会貢献活動でもなく、社会と企業の持続可能性の同時達成をめざして、企業が本業において自ら実行する社会的に責任ある行動である。あくまで、持続可能性が目的であり、CSRは手段にすぎない。両者を混同してはならない。

【CSRと持続可能性の相互関係(イメージ図)】



(資料) ニッセイ基礎研究所にて作成

I CSR経営に転換する日本企業：その現状と課題

筆者は 2003 年を「日本のCSR経営元年」と呼んだ⁽¹⁾。リコーが1月1日付けでわが国初のCSR室を創設したことに象徴される。続いていくつかの企業がCSR経営への転換を機関決定し、社長直轄のCSR担当部署の設置やCSR担当役員の任命など具体的にCSR経営を開始したのである。それから3年たった現在、CSR経営を標榜する日本企業は200社に達しようとしている。

そこで本章では、日本企業が環境経営からCSR経営へと転換しつつある状況と課題について、「環境報告書」から「CSR報告書」へのシフトに着目して概観する。なお、本稿では環境側面だけでなく倫理・社会側面情報を含む報告書を、名称の如何にかかわらず、総称して「CSR報告書」と呼ぶことにする。

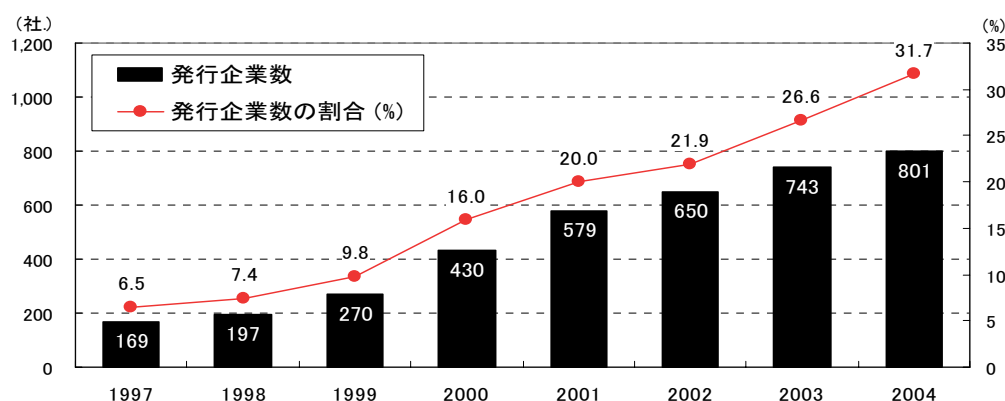
1. 環境報告書からCSR報告書へのシフト

日本企業はこれまで10年以上の環境経営の実績をもち、環境先進企業の環境報告書は世界的にも誇れる水準に達している。最近では環境情報に加えて倫理・社会情報を含む報告書を発行する企業が急増している。財務情報だけでなく非財務情報を総合的に開示するという新しい時代が、わが国にも到来したようである。

(1) 環境報告書を発行する企業の増加

環境報告書（倫理・社会側面情報を含む）を自主的に発行する企業数は年々増加している。環境省の「環境にやさしい企業行動調査」によれば、1997年度には169社だったものが、2004年度には800社を超えた。これは上場企業と従業員500人以上の非上場企業の約1/3に相当する（図表－1）。ただし、この調査結果はアンケート回答企業数を示しているため、2005年度に実際に報告書を発行した企業は1,000社に達したものと考えられる。

図表－1 環境報告書（倫理・社会側面情報を含む）の発行企業数の増加



（資料）環境省「環境にやさしい企業行動調査」

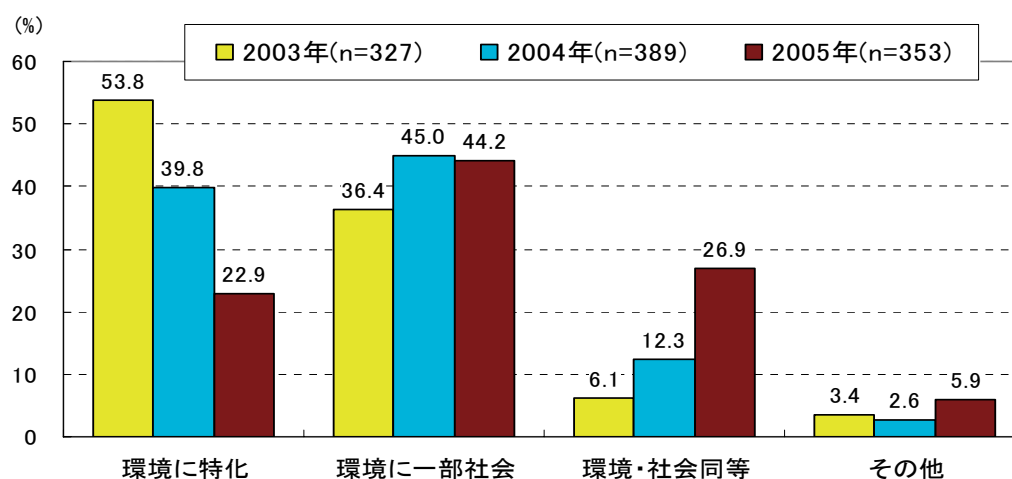
⁽¹⁾ 拙稿「2003年は『日本のCSR経営元年』」 ニッセイ基礎研レポート 2003年7月

(2) 倫理・社会側面の情報が増える報告内容

報告内容については、環境特化型が大きく減少する反面、環境側面情報に加えて倫理・社会側面の情報を報告する企業が増えている。NSC（サステナビリティ・コミュニケーション・ネットワーク）の調査によれば、2003年に5割を超えていた「環境に特化」は2005年には2割強に減り、逆に「環境に一部社会」は4割強へ、「環境・社会同等」は3割近くへと大きく増えた。社会性報告の増加は、今後も続くと考えられる(図表－2)。

報告書名称が「環境報告書」であっても、倫理・社会情報を記載する企業が増えている。その中で、名称を「環境・社会報告書」あるいは「持続可能性報告書」や「CSR報告書」へと変更する企業が相次いでいる。リコーやNECのように、環境報告書とCSR報告書を分離して発行する企業もでてきた。

図表－2 社会性が増加する報告内容



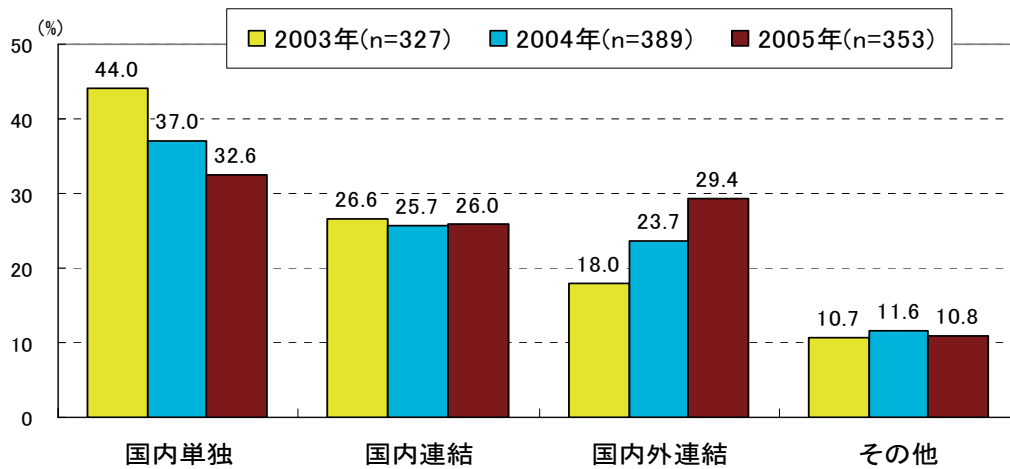
(資料) NSC「2004年度部会活動報告書」

(3) 報告バウンダリーの広がり

報告組織の範囲(バウンダリー)は企業の裁量に任されており様々であるが、従来の限定的な範囲から次第に財務連結の範囲に近づきつつある。すなわち、企業単独から国内外の連結子会社へと拡大しているのである。NSC調査によれば、報告範囲は「国内単独」が3割強となお多くを占めるものの、明らかに減少傾向にある。その反面、「国内外連結」が次第に増え、2005年には3割近くとなっている。中間段階にある「国内連結」は3割弱の水準で横ばいである(図表－3)。

この報告バウンダリーの財務連結への広がり、報告書名称を「〇〇グループ報告書」とする企業の増加とも符合する。CSR経営と称するならば、財務と離れた企業経営は成り立たないからである。ただし、現状では多くの企業において財務・環境・社会の各側面の報告範囲はほとんど一致しておらず、最終的には一致すべきである。

図表－３ 財務連結に広がる報告範囲



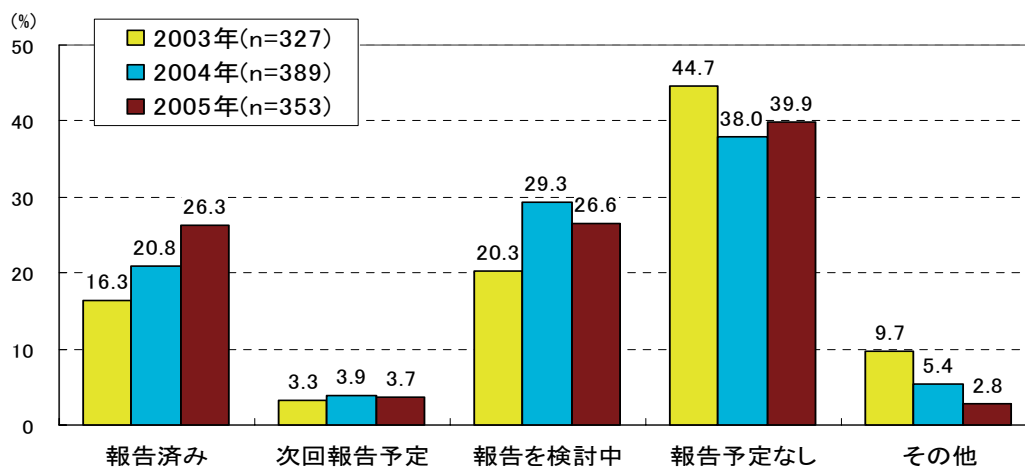
(資料) NSC「2004年度部会活動報告書」

(4) サプライチェーン・マネジメントの拡大

自社に素材・製品・サービスを提供するサプライヤーやコントラクターに対して、環境配慮や法令遵守、公正取引、人権配慮などを求めるサプライチェーン・マネジメント（SCM）の実施状況を記載する企業も次第に増えている（図表－４）。

NSC調査によれば、SCMの「報告予定なし」の企業は微減ながら最も多く、現状では報告書発行企業の約４割を占める。しかし、「報告を検討中」が約３割、「次回報告予定」が１割未満であり、さらに「報告済み」は増加して３割弱となっていることから、SCMを記載する企業は今後も増えることが予想される。

図表－４ サプライチェーンを報告する企業の増加



(資料) NSC「NSC 2004年度部会活動報告書」

2. 企業によりバラツキの大きい開示内容

環境報告書からC S R 報告書へとシフトする中で、その開示内容は次第に充実しつつある。しかし、環境パフォーマンスを含む環境情報に比べて倫理・社会情報は仕組みや取組が中心であり、その実態がはっきりしない。また、現状では企業により開示内容のバラツキが大きい。

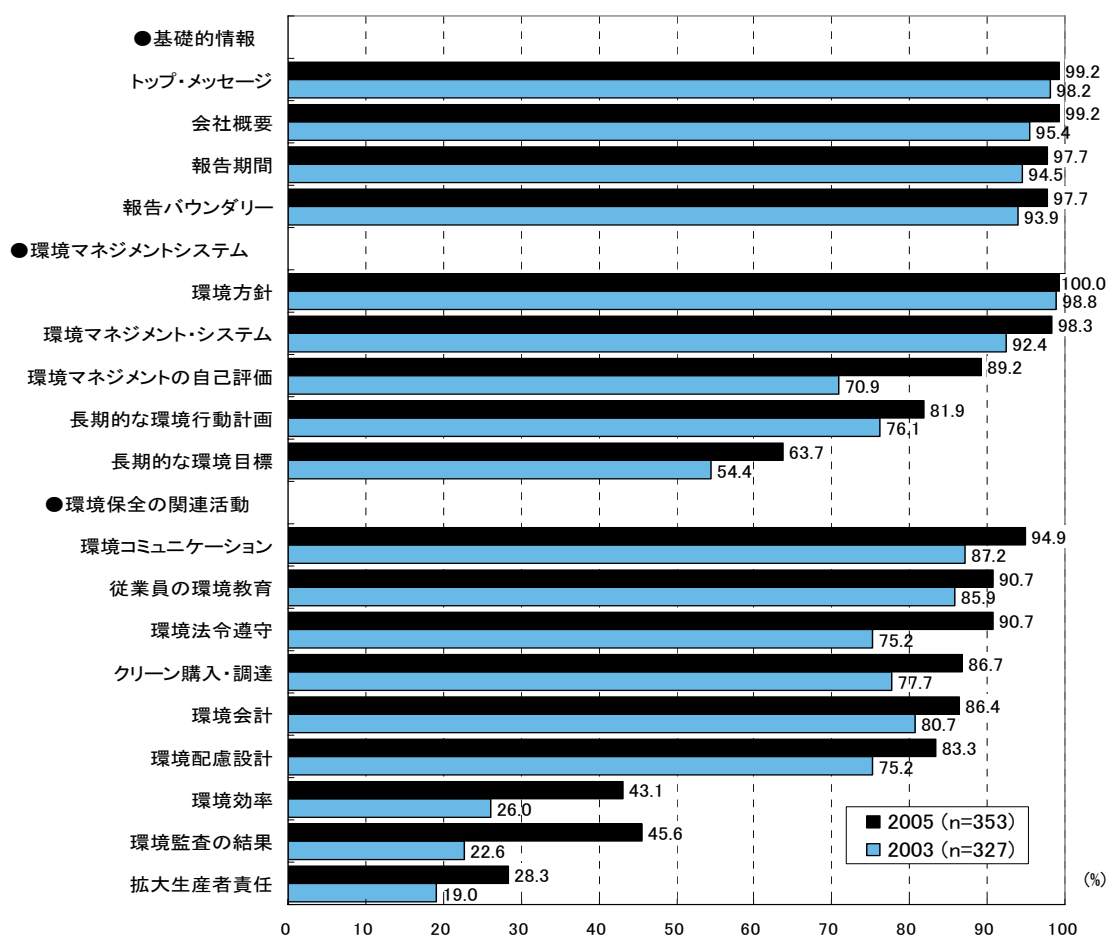
(1) 充実しつつある環境情報

企業が開示する環境情報は充実しつつあり、取組体制を中心とする定性的な「環境マネジメント情報」だけでなく、取組の結果である定量的な「環境パフォーマンス情報」を報告する企業は確実に増えている。N S C 調査の結果概要は、以下のとおりである。

①環境マネジメント情報

環境経営方針や環境マネジメント・システムについては、ほぼ全ての企業が開示しており、長期的な環境目標や環境行動計画も約8割が開示している。環境コミュニケーション、環境教育、グリーン調達、環境配慮設計も5割以上を占める。しかしながら、環境効率や環境監査、拡大生産者責任を記載する企業はまだ半数に達していない(図表－5)。

図表－5 環境マネジメント情報の開示状況の変化



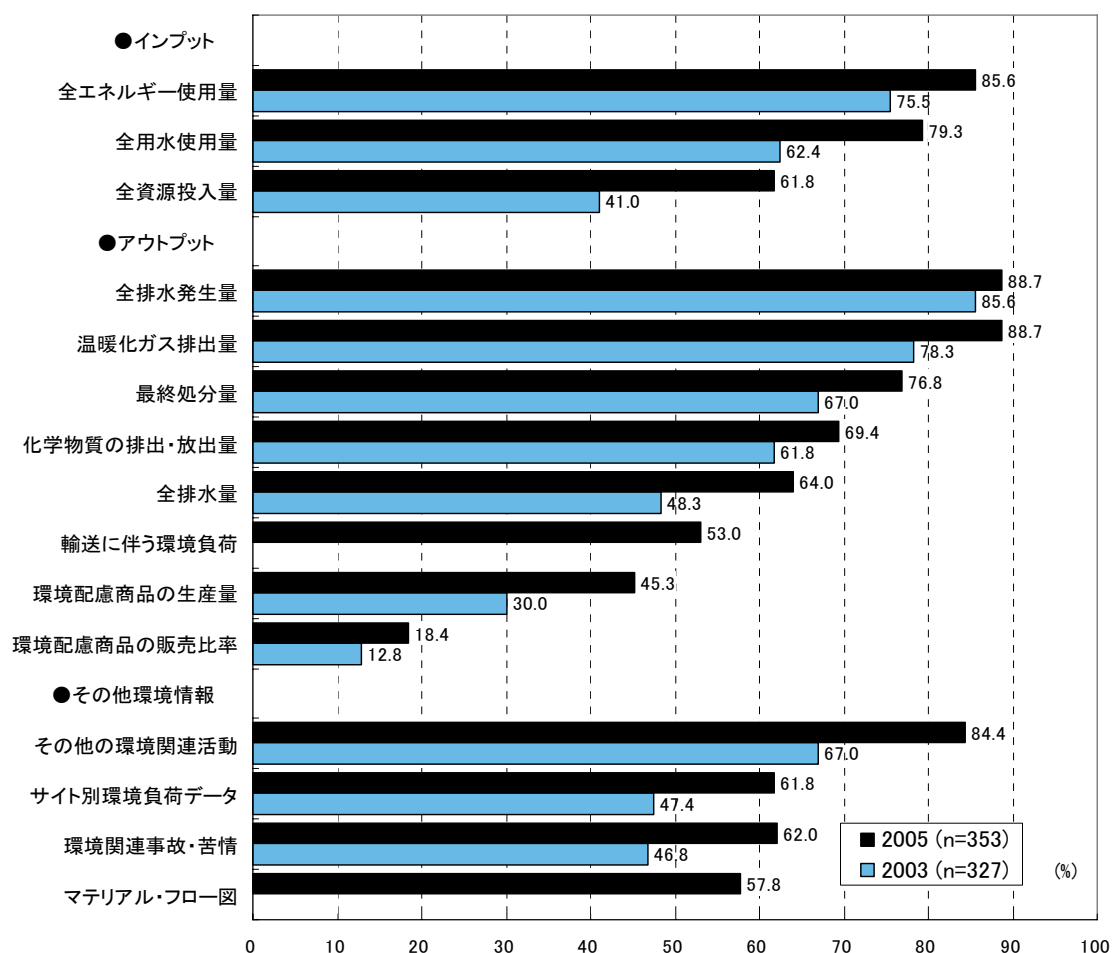
(資料) N S C 「N S C 2004 年度部会活動報告書」

②環境パフォーマンス情報

環境パフォーマンス情報を開示する企業の割合は年々増加しているものの、全体的には環境マネジメント情報に比べるとまだ低い。資源使用量や環境負荷排出量などの開示について、現状では項目により2～9割と幅がある(図表－6)。

「廃棄物総排出量」や「温室効果ガス排出量」については、約9割の企業が開示しており、「全エネルギー使用量」や「全資源使用量」も8割を越す。「最終処分量」や「化学物質の排出・放出量」も7割と比較的高く、「サイト別データ」や「ネガティブ環境情報」、「マテリアルバランス(物質収支)」は約6割である。しかし、「輸送に伴う環境負荷」(約5割)や「エコプロダクト売上比率」(2割弱)を開示する企業は少ない。

図表－6 環境パフォーマンス情報の開示状況の変化



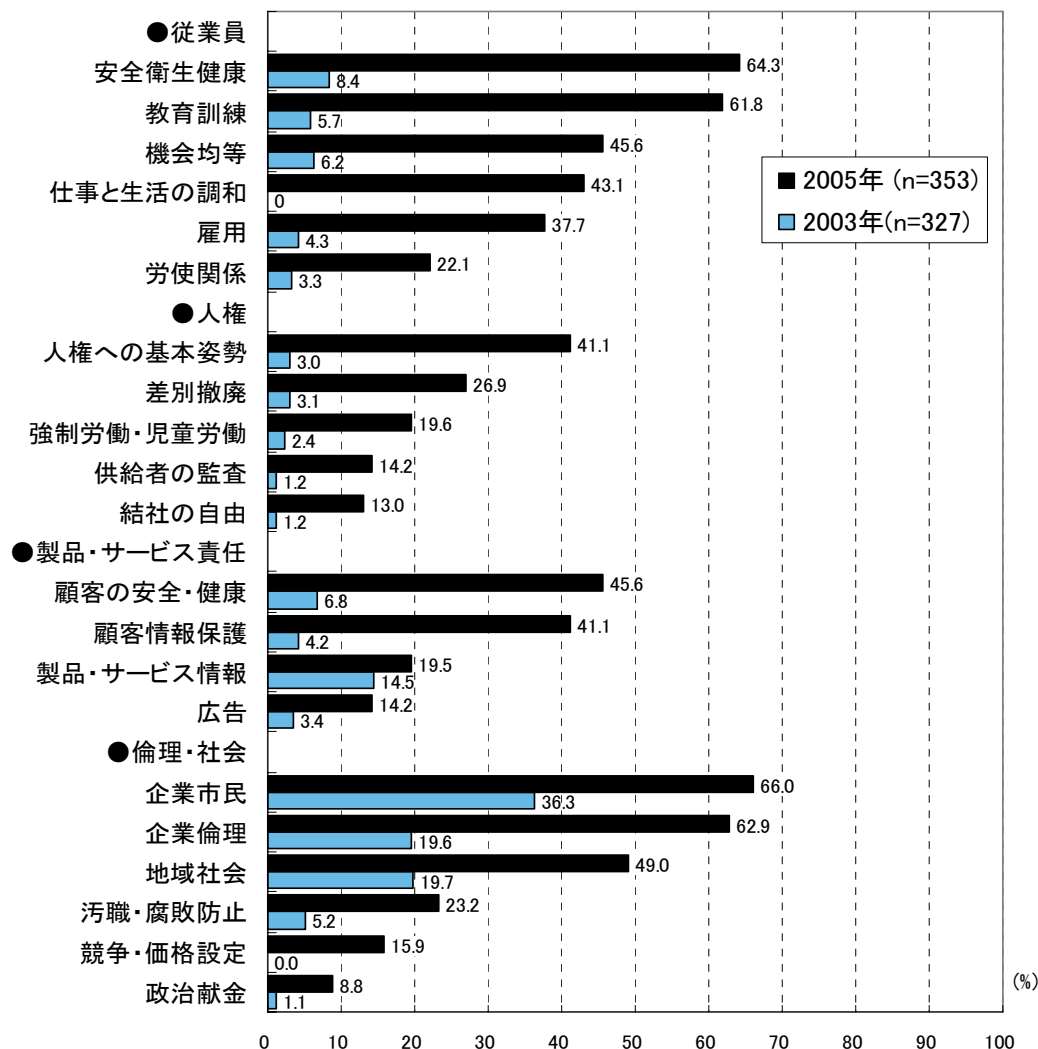
(資料) NSC「NSC 2004年度部会活動報告書」

(2) 開示が広がる社会情報

NSC調査によれば、この3年間で倫理的・社会的側面の情報を開示する企業が急速に増えている。開示領域は、従業員、人権、製品・サービス、倫理・社会である。これは“経営の誠実さ”

を基盤としつつ、社会からの信頼性を重視するCSR概念の浸透が背景にあると考えられる。しかし、環境情報に比べると開示企業はまだ少ない（図表－7）。

図表－7 社会性報告における開示項目



（資料） NSC 「2004 年度部会活動報告書」

①従業員

社会側面の中では、従業員関連の情報を開示する企業の増加が最も著しい。いずれの項目も2年前の2003年には10%未満であったが、2005年には「安全衛生健康」や「教育訓練」が6割を超し、「機会均等」や「仕事と生活の調和」は4割以上となった。ただし、「雇用」や「労使関係」は依然として少なく4割未満であり、日本企業があまり開示したくない領域のようである。

②人権

人権関連の情報については、いずれの項目も5%未満であった2003年から2005年にかけて比較的大きく伸びている。特に「人権への基本姿勢」（4割強）や「差別撤廃」（3割弱）の伸びは

著しい。しかしながら、海外とりわけ開発途上国の事業に着目する「強制労働・児童労働」（約 2 割）や「結社の自由」（1 割強）に関する開示は少ない。また人権に関する「供給者の監査」（1 割強）も少なく、全体的にこの領域はなお日本企業の課題のひとつである。

③製品・サービス責任

製品・サービス責任関連の情報では、2 年前には 1 割未満であった「顧客の安全・健康」や「顧客情報保護」がともに増えて 4 割を超した。しかし、従来から比較的多かった商品責任にかかわる「製品・サービス情報」は微増したものの約 2 割の水準留まりであり、「広告」の基本方針の表明も増えてはいるが、なお 1 割強と少ない。顧客に対する製品・サービス責任の対応も検討課題である。

④倫理・社会

倫理・社会関連の情報では、従来から「企業市民」や「企業倫理」の割合は高く、2005 年には 6 割を超し、「地域社会」も約 5 割を占める。しかしながら、「汚職・腐敗防止」や「競争・価格設定」「政治献金」は増加傾向にはあるものの、現在でも 3 割以下である。これらはこれまで日本企業が開示しなかった項目である。

(3) 信頼性確保への努力

環境報告書であれ C S R 報告書であれ、一部の民間法人を除いて作成・発行の法的義務はなく⁽²⁾、基本的に企業の自主的な判断に任されているが、自主的発行ゆえにその報告内容に関する信頼性の確保には多くの企業が努力している。N S C 調査から、日本企業の特徴として次の 2 点が抽出できる。

①ガイドラインへの依存

環境ないし C S R 報告書を発行する企業は、その報告内容に対する信頼性確保に努力している。世界的に見て、日本企業は公表された報告書ガイドライン（環境省や G R I（Global Reporting Initiative）など）に準拠する傾向が強い。これは報告内容の網羅性や比較可能性を担保するものではあるが、企業の独自性は必ずしも高くない。

②今後は外部視点の導入へ

現時点で報告書の信頼性確保のために企業が最も重要と考える方策は、「ガイドライン準拠」が首位を占め、次いで「厳格な内部監査」が多い。しかし、今後は「第三者審査」とともに「ステークホルダー・ダイアログ」や「第三者意見」などの外部視点の導入が重要と認識されている。

⁽²⁾ 2004 年成立の「環境配慮促進法」では、独立行政法人などに環境報告書の作製・発行を義務付けている。大企業には努力を要請している。なお、欧州の複数の国では、法的な義務となっている。

3. CSR報告書に見るCSR経営の課題

企業がCSR経営で何をめざし、何を実践し、何を達成できたのか。CSR報告書は発行する企業のCSR経営の実態を如実に表す。そこで、現在のCSR報告書の内容から読み取れる日本企業のCSR経営の課題を整理する。

(1) CSR経営を反映するCSR報告書

CSR報告書とは、CSR経営を報告するものである。まずこれを確認しておく必要がある。すなわち、CSR報告書とは、本来、経営トップのCSRに対するコミットメントを踏まえた上で、企業の基本方針と具体的な目標を定め、対象範囲を明確にして、推進体制を整備し、そして実践した結果や検証した課題を開示するものである。それゆえ、CSR報告書の質的水準は、当該企業のCSR経営の実態を如実に反映する。

しかし、わが国ではまだCSR経営を模索していると言うものの、現状では実質的なCSR体制が整わない中で、従来型の環境報告に倫理的・社会的要素を加えて、CSRという言葉で冠しただけという印象が全体的に強い。筆者は、これを「雰囲気的CSR報告書」と呼んでいる。企業がCSRとして認識していないことは、CSR報告書に反映されない。また、企業が実施していないことは、当然、書くことができないのである。

(2) 取組中心の社会性報告

倫理的・社会的側面の情報を開示する企業は急増している。しかし、現状ではCSR報告書で開示される社会情報には、創業の精神や社是・社訓を始めとして企業憲章や倫理規範が多く、CSR担当組織や推進体制の説明、そして既存の個別領域での社会的側面に関する定性的な取組状況が中心である。CSR経営の達成状況や今後の課題など具体的な社会パフォーマンスを報告する企業は少ない。

これは、倫理・社会面における基本方針はあっても、目指すべき具体的な数値目標や実行計画が曖昧ゆえに、現在の到達点が見えず、改善に向けた実践課題も不明確とならざるを得ない現状を物語っている。それゆえ、報告されている倫理的・社会的側面の情報が実態をどれだけ反映しているのかよく分からない。

(3) 模索が続くCSR経営

現在、このような「雰囲気的CSR報告書」となっているのは、経営トップのCSRに対するコミットの弱さ（明確な決意表明の欠如）を表しているとも言える。しかし、CSR報告書を発行する企業の多くがCSR経営を模索しているのも事実であり、一方的に批判することはできない。

ただし、見受けられるのは、「取組事項ありき」や「ステークホルダーありき」の要素論的な議論であり、CSRとして「自社が目指すべき姿」あるいは「目指すべき社会の姿」からの発想は

少ない。それゆえ、これまでの経営のあり方を見直した上で、今後どのような会社であろうとするのか、明確なビジョンと方向性が示されていないことが多い。

(4) コンプライアンスから入ったCSR経営

現在発行されているCSR報告書からわかる日本企業に共通することは、コンプライアンスからCSR経営に入ったことである。頻発する企業不祥事、そして社会や市場からの厳しい糾弾を目の当たりにして、まず自社のコンプライアンス体制の見直しや整備に注力せざるを得なかったことは容易に想像できる。CSR＝コンプライアンスとする風潮さえあった。

しかし、法令（の精神）を遵守することは当然のことであり、CSR以前の経営基盤である。この基盤整備を踏まえて、CSR経営は何のために何を実践するのかを自ら明らかにしなければならない。

(5) 「CSRの5W1H」から論点整理

それにしても、CSRは分かるようで分かりにくい。それは法律や条約などに基づく法的義務ではなく、価値観に基づく社会正義ゆえである。実際、CSRの考え方は国や地域により異なるだけでなく、時代とともに変化し、論者によっても力点は異なる。そこで提案したいのが、自社の業種特性を踏まえた独自のCSR経営の論点整理である。簡単に言うと、文章を書く時のように、いわば「CSRの5W1H」を明らかにすることである。

詳細は後述するが、CSRの目的（何のためか？）、論拠（なぜ必要か？）、相手（誰のためか？）、内容（何をどのようにすることか？）、範囲（どこまで及ぶのか？）、時期（いつまでか？）を自ら判断して明らかにすることである。言うまでもなく、各論点に対する答は、業種特性を踏まえた企業の置かれている状況によって異なる。

(6) 「自社のめざすCSRの姿」の明確化

自社独自のCSRの論点が明確になれば、企業として目指すべきCSR経営の姿もおのずと見えてくるはずである。そして、CSR報告も「現在、こうしています」から「将来、これをめざします」へと脱却できるものと期待される。

なお、筆者の考えるCSRの最終目的は、持続可能な地球社会と持続可能な企業経営の実現の同時達成であり、決して企業不祥事(不正行為)の未然防止に留まるものではない。

Ⅱ 地球環境問題から生まれた概念：持続可能性

C S Rにおいて根幹となるキーコンセプトは、「持続可能性」(Sustainability)である。最近では様々な領域や意味で使われているが、持続可能性という言葉は1980年代に顕在化した地球環境問題の解決のための「持続可能な発展」(Sustainable Development)に由来している。さらに「社会の持続可能性」と「企業の持続可能性」へと展開した。

1. 経済成長と「持続可能な発展」

持続可能性(Sustainability)の概念は、地球環境問題の議論の中から生まれたものである。「持続可能な発展」(Sustainable Development)という考え方が、国連の「環境と開発に関する世界委員会」(通称ブルントラント委員会)が1987年に発表した『地球の未来を守るために』(Our Common Future)にて提唱された。

地球上に暮らす人類が永続的に生存するためには持続可能な発展が不可避であり、それは『将来世代が自らの欲求を充足する能力を損なうことなしに、現代世代の欲求を満たすような発展(Development which meets the needs of the current generation without jeopardizing the needs of future generations)』と定義された。この考え方は「世代間責任概念」とも呼ばれ、全地球的な視点に立ち、現代世代は将来世代から地球資源を預かっているという逆転の発想を示したものである。

かつて環境問題といえば経済成長に伴う地域レベルの産業公害が主たる問題であった。しかし、1980年代後半から地球温暖化やオゾン層破壊、熱帯雨林破壊など地球レベルの環境問題が顕在化したため、全地球的な視点で持続可能な発展が議論されるようになった。当初は経済成長と環境問題(地球環境・生態系の劣化)の両立に着目した論議が中心であったが、最近では開発途上国の貧困問題とも関連付けて考えられるようになってきている。

すなわち、全人类的視点に立てば、生命維持システムとしての地球環境・生態系の劣化防止とともに、世界レベルでの適切な富の配分により貧困を撲滅し、地球社会全体の不安定要因の解消を図ることによってのみ、地球人類の持続可能な発展が達成されるのである。なお、環境経済学者のハーマン・デイリー⁽³⁾は、進歩の指針として、成長(量的な拡大)と発展(質的な向上)を混同してはならないと指摘している。

(1) 経済成長と環境問題

持続可能な発展という概念は、「有限な世界では、無限な成長は不可能である」という明確な危機感と価値観に基づいている。この考え方を環境的・社会的に表現したものに、1989年にスウェーデンで提唱された「ナチュラル・ステップの4つのシステム条件」がある。これは自然環境・生態系と人間社会が地球全体としての持続可能なシステムを構成するための必須要件を示している。

⁽³⁾ ハーマン・デイリー著(新田功ほか訳)「持続可能な発展の経済学」みすず書房、2006年

【ナチュラル・ステップの4つのシステム条件】

- ① 地殻から掘り出した物質が、生物圏の中で増え続けない。
- ② 人工的に作られた物質が、生物圏の中で増え続けない。
- ③ 自然の循環と多様性が劣化しない。
- ④ 人々のニーズを満たすために、資源が公平かつ効率的に使われる。

他方、「デカップリング」(Decoupling) も持続可能な発展にかかわる概念である。経済成長と環境負荷増大の「分離」を意味する。20 世紀後半の経済成長に伴う資源・エネルギー消費および廃棄物排出の増加に連動して地球環境への負荷が増大したことへの反省に立ち、持続可能な発展を実現するためには、この両者の関係を断ち切る必要があるとするものである。

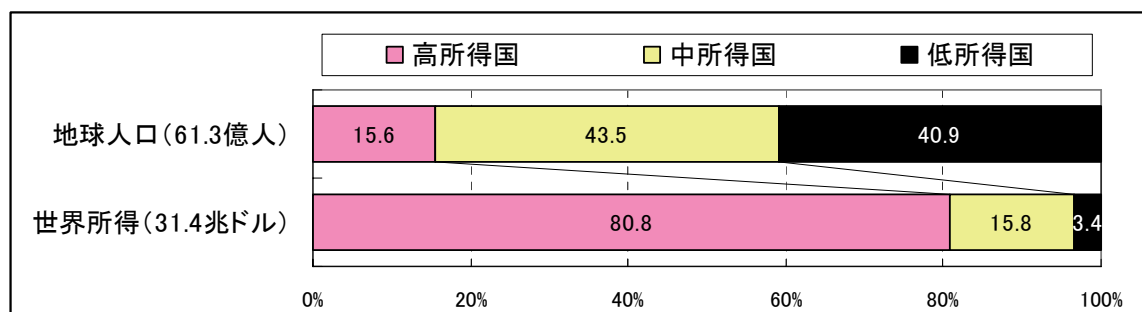
因みに、昨年 10 月に公表された「サステナビリティの科学的基礎に関する調査」(Science on Sustainability 2006 : A View from Japan) では、地球規模の自然科学的な視点からの持続可能性の領域として、①気候システム、②エネルギー、③資源と廃棄物、④食料・土壌・水・森林、⑤生物多様性の 5 つを挙げている。

(2) 経済成長と貧困問題

20 世紀後半の先進国を中心とする経済成長は、地球的規模で環境負荷を増大させた反面、開発途上国における貧困や飢餓を救ったことも事実である。しかし、F A O (国連食料農業機関) の調査では、2000 年で開発途上国においてなお 8 億人が十分な栄養を摂れず、飢餓の危機にさらされている。世界銀行によれば、1988 年に地球人口の 24% に相当する 12 億人が 1 日 1.08 ドル以下の所得 (貧困境界線) で生活し、開発途上国の人口増加に伴い、貧困者は増加傾向にある。

一方、2000 年時点での世界の人口と所得の分布をみると、高所得国の人口は地球全体の 2 割に満たないものの、世界所得の 8 割を占める。これに対して、地球人口の 4 割を占める低所得国の所得は、世界所得の 3.4% に過ぎない。世界的な所得格差は歴然としている (図表－8)。

図表－8 世界の人口分布と所得分布のアンバランス (2000 年)



(資料) World Bank 「2003 World Development Indicator」

先進国中心の経済成長の影で進む世界的な富の偏在は、貧困を拡大しテロを含む様々な地球規模での社会的な不安定要因を加速させる危険をはらんでいる。今後、人類社会が持続可能な発展を可能とするには、開発途上国の統治された経済成長は必要不可欠である。世界資源研究所など⁽⁴⁾は、地球規模での社会開発の前提として、次の3点を指摘している。

【地球規模の社会開発の前提条件】

- ① 経済成長は、開発途上国の貧困層を極貧状態から引き上げる唯一の手段である。しかし、経済成長を享受するには、その参画を可能にする必要がある。
- ② 貧困層にも配慮した成長戦略の基本は、天然資源である。しかし、貧困層はその管理への影響力を高める必要がある。
- ③ 透明性と説明責任に立脚した統治が、貧困層にも配慮した成長に必要不可欠である。

2. 「社会の持続可能性」と「企業の持続可能性」

(1) 「持続可能な発展」から「社会の持続可能性」へ

1992年にリオで開催された地球サミットにおいて、国や地域そして地球全体の環境保全対策を検討する際に共有すべき基本概念として、「持続可能な発展」を踏まえた「持続可能性」が提案された。その意味するものは、「社会経済の発展は、開発途上国を含む人間社会全体と地球環境が健全な状態を維持できる範囲内で進められねばならない。」である。

それから10年後の2002年にヨハネスブルグで開催された「持続可能な発展のための世界首脳会議」(WSSD、通称リオ+10)では、グローバリゼーションの利益は不公平に分配され、開発途上国が特別な困難に直面していることを認め、時間制限のある経済的・環境的・社会的な目標の達成を促進することを約束した。そして、現在、人類社会が分岐点に立っていることを認識し、人間の尊厳に基づく地球社会を建設するためには、次の3項目が持続可能な発展に不可欠であることを宣言したのである。

【ヨハネスブルグ宣言による持続可能な発展の3条件】

- ① 貧困撲滅
- ② 生産・消費形態の変更
- ③ 経済・社会開発のための天然資源の保護・管理

このように地球環境問題から生まれた「持続可能な発展」の概念は、環境・生態系を含む地球レベルでの「社会の持続可能性」に企業活動がどのような影響を与えているのか、逆に言えば、企業はどうすれば貢献できるのかという観点から議論されるようになった。

とりわけ、2000年に世界的なNPOであるGRI (Global Reporting Initiative) が、経済・環境・社会に関する企業経営情報の開示のための「持続可能性報告書ガイドライン」を公表したことは画期的であった(現在、2002年版に続く2006年版を検討中)。これにより「持続可能性」が世界の企業やNPO、評価機関あるいは投資家の間に広く普及し、今では世界で最も採用されている「CSR報告書」のためのガイドラインとなっている(図表-9)。

⁽⁴⁾ UNDP、UNEP、World Bank、WRI 著「World Resources 2005」

図表－９　ＧＲＩの「持続可能性報告書ガイドライン(2002年版)」の構成

分　　野		側　　面
経済	直接的な経済的影響	顧客、供給業者、従業員、出資者、公共部門
環境	環　境	原材料、エネルギー、水、生物多様性、排出物・廃棄物、供給業者、製品とサービス、法の遵守、輸送、その他全般
社会	労働条件	雇用、労使関係、安全衛生、教育訓練、多様性と機会
	人　権	差別対策、組合組織と団体交渉の自由、児童労働、強制労働、義務労働、懲罰慣行、保安慣行、先住民の権利
	社　会	地域社会、贈収賄と汚職、政治献金、競争と価格設定
	製品責任	顧客の安全、製品とサービス、広告、プライバシーの尊重

(資料) GRI「サステナビリティ・リポーティング・ガイドライン 2002」

(2) 企業不祥事を背景に「企業の持続可能性」の認識

最近になって、「社会の持続可能性」に対比して「企業の持続可能性」という言葉もよく使われるようになってきた。直接的な契機は、2000年以降の国内外で頻発する企業不祥事である。象徴的には、日本では2000年に起きた雪印乳業の食中毒事件、米国では2001年のエンロン・アンダーセン事件であるが、いずれの企業もそれまでは優良企業と考えられていた。

米国では、経営の意思決定により透明性の高い企業統治(コーポレート・ガバナンス)を求めたサーベンス・オックスレー法(SOX法、企業改革法)が直ちに成立した。日本の場合、多くの企業が厳しい社会的糾弾や破綻・消滅に至った企業不祥事を目の当たりにして、企業倫理や法令遵守(コンプライアンス)の見直しや再構築に注力した。それゆえ、日本のCSRはコンプライアンス中心とも言われるが、企業体質・風土の変革にまで踏み込んで企業憲章や経営理念を創設あるいは改正した企業もある。

これまで企業の存在原理は利益追求であったが、それだけでは済まなくなった。人々の企業観が変化し、人間や社会にかかわる倫理が強く求められている。倫理なき企業は、かつてに比べて社会や市場から排除される危険性が大きく増大した。現代における企業倫理は、ステークホルダーに対する行為の善悪の判断基準として広く認識されている商道德規範であり、法令や契約のような外部強制力への遵守だけでなく、組織内で共有されるべき行動原理(企業文化)である。

いかに経済面や環境面で優れた企業であっても、重大な不正行為、法令違反、反社会的行為を犯すと、その社会的・市場的信用は失墜し、信頼回復はそのコストも含めて並大抵のことではない。企業不祥事の発覚は業績への影響も計り知れず、持続的な企業価値の向上に支障をきたすことから、「企業の持続可能性」も重要なCSRと認識されるようになった。これには、経営トップのコミットメントを前提とする企業統治やリスク・マネジメント、さらに情報開示や説明責任などが含まれるが、「経営の誠実さ」の発現でもある。

Ⅲ 社会と企業：二つの持続可能性

1. 「社会の持続可能性」のために

(1) 解決すべきグローバルとローカルの社会的課題

C S Rとは企業が自ら判断する「社会的に責任ある行動」であり、基本的には本業を通じて、様々な社会的課題を解決し持続可能な社会の実現のための実践である。その実践すべき内容を曖昧にしないためには、解決すべき社会的課題とは何かを予め明らかにしておく必要がある。それは、地球レベル(グローバル・アジェンダ)と地域レベル(ローカル・アジェンダ)に分けて考えることができる。

●グローバル・アジェンダ（地球を一つの社会としてみた場合の解決すべき課題）

- 地球環境の持続可能性：地球環境・生態系の保全、地球資源の公正な配分と利用
- 地球社会の持続可能性：開発途上国の貧困・人権問題、先進国・開発途上国間格差の解消

●ローカル・アジェンダ（各地域社会において解決すべき地域固有の課題）

- 米国社会の持続可能性：マイノリティ問題、雇用の多様性、貧困地域の社会開発
- 欧州社会の持続可能性：失業問題（雇用の安定）、就業能力の向上、E Uの社会的融合
- 日本社会の持続可能性：少子・高齢化、仕事と生活の調和、女性の社会進出、ニート

これらのアジェンダ（社会の持続可能性を阻害する要因を解消するための実践課題）を解決するために、言うまでもなく政府レベルでの取組が基本であるが、企業行動として社会から強く期待されるのがC S Rである。ステークホルダーからの要求という場合もあるが、あくまでも期待であって強制や義務ではない。このような期待に対して、企業が自らの価値観と見識に基づき自主的に判断して行動することがC S Rに他ならない。

(2) グローバル・アジェンダ（地球を一つの社会としてみた場合の解決すべき課題）

グローバルな社会的課題については、近年の経済のグローバル化や自由貿易化を背景として、多国籍企業の事業展開に伴う世界的な環境劣化や貧富の差の拡大あるいは雇用・労働における人権問題などに対する懸念が、多くの国際機関や国際組織から提起されている。現実問題としては開発途上国での操業に関連するものが多いが、トリプル・ボトムラインの考え方に従い、「経済側面」「環境側面」「社会側面」に分けて整理する(図表-10)。

全体を俯瞰すると、地球社会の持続可能性のための実践課題（グローバル・アジェンダ）が浮かび上がってくる。これらが直接的に要請されるのはグローバルに事業展開する企業であるが、そうでない企業においても原材料・部品の調達あるいはサービスの発注に伴う間接的な影響を忘れてはならない（サプライチェーン・マネジメントの視点）。

まず「経済側面」については、企業の経済活動による直接的な影響であり、操業地の顧客やサプライヤー・コントラクター、従業員に対する経済的貢献（利益の再配分）が求められる。現地

の政府や公共部門へは納税の形で顕在化する。次に「環境側面」については、地球環境保全の観点から、地球温暖化防止、資源循環・再資源化、有害物質の適正管理、水資源の有効活用・再利用、さらに人類へ恩恵をもたらす生物多様性（直接的には生態系の保全）の維持が重要である。なお、産業公害防止に関連して、開発途上国の環境法令は日本に比べて緩いことが多いため、それを踏まえた対応も必要である。

最後に「社会側面」であるが、これには実に多様な要素がある。従業員関連では、低賃金を背景に適切な雇用・労働条件と人権擁護や円滑な労使関係が問われる。地域社会の安全・健康や活性化あるいは技術移転も期待される。開発途上国の政治的安定性に関連して、汚職や献金への毅然とした姿勢が問われる。開発途上国に限らず、製品・サービスの品質にかかわる顧客や消費者への責任もある。そして、これらの課題に対する取組方針や実践状況の情報開示が不可欠であり、「企業の誠実さ」が最も問われる領域である。

図表－10 地球社会の持続可能性にかかわる課題(グローバル・アジェンダ)

課題側面	主 体	OECD	国連	G R I	I S O	国連開発計画	リオ+10
	名 称	多国籍企業ガイドライン	グローバル・コンパクト	レポートイン・グ・ガイドライン	SR ガイダンス ISO26000	ミレニアム開発ゴール	ヨハネスブルグ宣言
	公 表	2000 年	1999 年	2002 年	2008 年	2000 年	2002 年
	対 象	企 業	企 業	企 業	企 業	政 府	政府・企業
	性 格	行 動 規 範		C S R 内 容		達 成 目 標	
経済	直接的影響			●			
	納税	●		●			
	利益配分			●			
環境	温暖化防止	●	●	●	● 包括的		● 包括的
	資源循環	●	●	●			
	有害物質	●	●	●			
	水資源	●	●	●		●	
	生物多様性	●	●	●			
社会	労働・雇用	●	●	●	●		
	労使関係	●	●	●	人的資源		
	人権			●			
	地域社会	●		●			
	汚職・腐敗		●	●	●		
	政治献金			●			
	競争・価格	●		●			
	情報開示	●					
	製品責任			●	●		
	消費者権利	●		●			
	技術移転					●	●
	生産・消費変更						●
	法令遵守・統治				●		
	貧困・飢餓					●	●
	教育					●	
	ジェンダー					●	
	健康・医療					●	
	国際パートナーシップ					●	●

(資料) 各ガイドラインなどからニッセイ基礎研究所にて作成

(3) ローカル・アジェンダ（各地域社会において解決すべき地域固有の課題）

世界の国々や地域には、それぞれ独自の歴史・宗教・文化などを背景として、将来の健全な発展を阻害する様々な社会的課題（ローカル・アジェンダ）がある。それは開発途上国に限らず先進国にも存在する。基本的にはそれぞれ各国政府が取り組むべきことではあるが、その地域で事業を展開する企業も解決に向けて貢献することは十分に可能であり、また社会からも期待されている。ここでは欧米と日本の社会に特有の社会的課題を概観するが、それを踏まえた各地域のCSRの特徴は以下のとおりである。

- 米国CSR：マイノリティ問題＋地域コミュニティ＋フィランソロピー
- 欧州CSR：本業プロセス＋失業対策・雇用確保＋労働・人権問題
- 日本CSR：法令遵守＋環境保全＋社会貢献活動

①欧米のローカル・アジェンダとCSR

米国ではマイノリティ問題を背景に貧富の差が歴然と存在するために、後述するKLDの評価基準にも見られるように、地域コミュニティの荒廃を防ぎ活性化を促進すべく社会開発・社会投資が強く求められる。具体的には貧困層のための住宅や教育の支援である。雇用・労働における多様性や人権問題もなお重要課題であり、最近では肥満抑制や同性愛者の尊重も社会問題となっている。米国で特徴的なフィランソロピーでは、本業とは直接関係ない慈善団体などへの金銭寄付や従業員のボランティア活動への時間提供が評価される。これは地域社会ありきという米国社会の伝統的な考え方に基づくもので、良き企業市民（Corporate Citizenship）として利益の地域還元を意識が強い。反面、その利益をどのようにして出したか（本業のあり方）については必ずしも関心は高くないようである。なお社会問題ではないが、株主価値向上のための企業統治も米国の一つの特徴である。

欧州においては、EUの範囲拡大に合わせて、域内の経済的融合だけでなく社会的融合と経済的競争力の確保が基本戦略となっている。2000年のリスボン・EUサミットで初めて首脳がCSRを公式に要請し、「より多くのより良い雇用とより強い社会的融合を確保しつつ、持続可能な経済発展を達成する」と明言した。それゆえ深刻な若年層の失業問題解決や雇用確保・就業能力向上を政策的にCSRとして企業に要請したのである。その後、環境問題も追加された。大陸側では歴史的に労働組合が企業経営へ参画していることから、労働者の権利意識も高い。他方、旧宗主国として開発途上国の労働・人権問題への意識も高い。

なお、欧州CSRを総括したと言われる欧州マルチステークホルダー・フォーラムの最終報告⁽⁵⁾（2004年公表）では、CSRを「社会面および環境面の考慮を自主的に業務に統合することであり、法律上や契約上の要請以上のことを行うことである。」と定義している。つまり、欧州CSRの基本的枠組は、社会の抱える課題の解決に向けた本業プロセスにおける取組、労働問題を中心

⁽⁵⁾ European Multistakeholder Forum on CSR 「Final results & recommendation」 2004年6月

に法的義務を超えた社会的に責任ある行動の2点に整理できる。上述した米国CSRの特徴とは大きく異なるものである。

②日本のローカル・アジェンダ(ジャパン・アジェンダ)とCSR

わが国にも固有の社会的課題(ジャパン・アジェンダ)が山積している。とりわけ、過去50年以上にわたり日本の経済成長を支えた社会経済システムが、新たな時代潮流に対応できないという制度的な問題が大きい。企業中心・世帯中心の社会システムが、人口減少や少子高齢化あるいは人々の価値観の多様化という構造変化に対応できずにいる。また日本社会は既にモノは充実した成熟社会となり、これからは心の満足と安心が実現できる社会が求められている⁽⁶⁾。

このような時代認識を背景として、「はたして日本は持続可能か？」あるいは「どのような日本社会をめざすのか？」という問題意識に基づき、政府機関や経済団体などでも長期的な視点から日本社会や日本企業のあり方が積極的に検討されている(図表-11)。

経済財政諮問会議(内閣府)は「日本21世紀ビジョン」(2005年4月発表)で、めざすべき2030年のこの国のかたちをまとめた。その現状認識は次の二点である。①人口減少・超高齢社会を迎えた日本では、人口増加・経済拡大を前提とした制度・慣行の下で様々な歪が生まれている。②グローバル化・情報化や知的価値・文化の重視が個人の暮らしや社会を大きく変え、これまでの国力・経済力の概念を覆しつつある。そこで、まずこの直面する時代潮流に対応できなければ顕在化するであろう「避けるべきシナリオ」を示した。その上で、3つの「目指すべき将来像」(開かれた文化創造国家、「時持ち」が楽しむ「健康寿命80歳」、豊かな「公」・小さな「官」)、ならびにその実現のための「3つの戦略と具体的行動」を提言した。

国土交通省は「2030年の日本のあり方」(2005年10月発表)で、21世紀の新しい国土政策の観点から、あるべき未来像を具体的に描いた⁽⁷⁾。本格的な人口減少を控え、地方都市の衰退、地域社会の維持が困難な地域の拡大、森林・農地の荒廃などが表面化しつつある。国際的にはわが国が21世紀も社会経済の活力を維持していくために、東アジアとの緊密な連携が必要である。このような状況に対して、従来の「開発」中心・国内中心の国土計画では対応が困難であるとの危機意識が背景にある。この未来像は、従来の全国総合開発計画とはまったく異なるバックキャスティング手法で、将来シナリオを多様な分野の外部専門家が検討したものである。2030年の日本社会を考えるに当たっては、日本・国際社会・地球の持続可能性の確保が不可欠との認識に立ち、4つのシナリオ(環境・農業の重視、東アジアの経済発展、多様性に富む社会、地域コミュニティの活性化)をイメージ豊かに示している。

このような政府レベルの日本社会の将来ビジョン策定に対して、民間の経済団体などでは2000年以降に発覚した一連の企業不祥事を契機として、CSRにかかわる啓発事業を積極的に展開し

⁽⁶⁾ 例えば、大橋照枝著『満足社会』をデザインする第3のモノサシ：『持続可能な日本』へのシナリオ

⁽⁷⁾ 国土交通省国土計画局「2030年の日本のあり方を検討するシナリオ作成に関する調査報告書2005年3月」を参照されたい。筆者も外部専門家の一人として参加した。

ている。経済同友会の「企業評価基準」公表や日本経団連の数次にわたる「企業行動憲章」改定などが代表事例である。また、近年法人数が増加しているNPOの活動分野をみても、環境側面や社会側面において行政や企業の取組を補完ないしリードする形で活動が活発化している。これは日本の社会的課題の所在を如実に物語っている。

社会的影響力を強めた企業には、上述したジャパン・アジェンダの解決のための努力と寄与が期待される。しかし現在のところ、このような問題意識をもつ日本企業は少ない。確かに日本企業のステークホルダー認識や情報開示は進んだが、CSRとしては一連の企業不祥事を受けたコンプライアンスの体制整備が先行しており、従来から取り組んできた環境保全と本業外での社会貢献活動が中心となっている。

図表－11 日本社会の持続可能性にかかわる課題(ジャパン・アジェンダ)

課題側面	主 体	経済財政 諮問会議	国土交通省	経済同友会	日本経団連	NPO 活動分野
	名 称	日本 21 世紀 ビジョン	2030 年の 日本のあり方	企業評価 基準	企業行動 憲章	---
	公 表	2005 年	2005 年	2003 年	2004 年	---
	対 象	政府・国民	社会全般	企業	企業	---
	性 格	めざす姿	国土計画	CSR 評価	CSR 規範	---
経済	財政赤字	●				
	国民負担率	●				
	所得格差	●				
	知的資産	●		●		
環境	温暖化防止	●	●	●	●包括的	●
	資源循環	●包括的	●包括的	●		●
	化学物質			●		●
	水資源			●		●
	生物多様性		●			●
社会	労働・雇用	●	●	●	●	
	人権・差別	●	●	●	●	●
	安全・衛生	●		●	●	
	健康・医療	●			●	●
	地域社会	●	●	●	●	●
	社会福祉	●	●			●
	青少年教育	●	●			●
	製品サービス責任			●	●	
	消費者権利			●	●	●
	男女共同参画	●	●	●	●	●
	仕事-生活調和	●	●	●		
	文化継承・創造	●	●			●
	国際協調・交流	●	●	●	●	●
	地方分権	●	●			
	企業統治	●		●	●	
	情報開示	●		●	●	
	法令遵守			●	●	
	公正取引			●	●	
	政治との関係			●	●	

(資料) 各資料からニッセイ基礎研究所にて作成。NPO活動分野は内閣府「市民活動団体基本調査」

2. 「企業の持続可能性」のために

(1) 頻発する企業不祥事の背景

なぜ、こうも不祥事が続くのだろうか。企業の持続可能性を著しく損なうにもかかわらず、わが国の2000年以降の企業不祥事には、“まじめな社員”が事業現場で意図的に行った不正行為が多い(図表-12)。業種を問わず、企業の本業プロセスにおいて「内部」が蝕まれているのである。他方、内部告発により不祥事が発覚しているのも事実である。企業への忠誠心よりも社会正義を重んじる従業員が増えてきた証拠かもしれない。

図表-12 わが国における2000年以降の企業不祥事(例示)

業 界	不正行為、法令違反、反社会的行為
食 品	食中毒、偽装表示、無認可添加物
医 薬 品	薬害
電 機	水増し請求、入札談合、不正輸出、データ捏造
自 動 車	リコール隠し、整備士試験問題の漏洩
建 設	手抜き工事、入札談合
エネルギー	臨界事故、トラブル隠し
通 信、I T	個人情報漏洩、粉飾決算、株価操作
流 通	偽装表示
医 療	医療ミス、診断書改竄・虚偽記載
商 社	不正取引・貿易、不正入札、データ捏造
コンサル	不正入札
レジャー	工業用水飲料、花火の過剰火薬
金 融	損失補填、不良債権隠蔽、不正取引、保険金不払い

(資料) ニッセイ基礎研究所にて作成

(2) 企業の持続可能性に不可欠なCSR経営

企業の持続的な発展のためには、CSR経営が欠かせない。2004年の世界経済フォーラムで発表されたCEO調査⁽⁸⁾によれば、世界的企業のCEO千人のうち約8割が「CSRは企業の収益力向上に不可欠である」とし、約7割が「CSRに取り組む場合、長期的に株主価値が上がれば、短期的な利益を犠牲にしてもやむを得ない」とも考えている。

CSRは企業経営に役に立たないという意見もあるが、実はCSR経営に取り組むことで、企業の持続可能性にとって次のような経営上のメリットが生まれる。

- ①経営リスク・マネジメント
- ②顧客満足度向上による売上の拡大
- ③従業員満足向上による社内活性化
- ④経営理念の見直しによる組織変革の促進
- ⑤社会からの信頼性獲得(ブランド価値の向上)
- ⑥SRI市場での投資家への訴求力の向上

⁽⁸⁾ PricewaterhouseCoopers 「6th Annual Global CEO Survey」2004

3. C S R評価機関にも二つの流れ

C S Rとは価値観であり、「法的義務」を超えた社会正義である。C S Rの評価も評価する者の価値観に基づくため、評価者（機関）によって価値観は異なり、それぞれ目指す姿も異なるのは当然である。欧米の主要なC S RないしS R I評価機関の評価基準をみると、最終的に目指すC S Rの姿は大きく二つの持続可能性に分けることができる。

- | |
|-------------------------------|
| ① 社会の持続可能性（社会的課題の解決 ⇒社会的リターン） |
| ② 企業の持続可能性（企業価値の向上 ⇒経営的リターン） |

(1)「社会の持続可能性」を問う評価

「社会の持続可能性」の評価基準を代表するのが米国のS R I（社会的責任投資）をリードするK L D社である。同社は全人類の尊厳と地球環境の持続可能性を標榜し、米国内だけでなく経済のグローバル化を背景に世界的に広がる貧富の差の拡大や環境の劣化を抑制すべく、S R Iを通じた投資（金融）による社会変革をめざしている。

同社の評価基準には企業の存続に直接かかわる項目がない。あくまでもマイノリティ問題などの米国社会特有の課題を背景としつつ、社会的課題や環境問題の解決に企業がどれだけ貢献・寄与したかを成果主義的に問うている。具体的には、地域コミュニティにおける寄付や貧困層支援（住宅・教育支援を含む）、雇用の多様性（役員・従業員の多様性や女性・障害者の雇用・昇進、あるいは家族への配慮）、労使関係（協調関係、利益配分、従業員参画）があり、提供する製品については品質保証や貧困層への製品・サービスの提供などを問うている。環境対応では、環境配慮商品の開発・販売、公害防止・リサイクルや代替燃料そして環境対話を重視する。米国では高額役員報酬が話題となるなかで、役員報酬限度も問うている。さらに米国外での事業についてもほぼ同様の評価基準を用いているが、特定国での事業や操業は評価しない。なお、各評価項目において、＋面（強み）と－面（懸念）の両面から評価することが特徴的である。

英国のF T S E 4 G o o dにおいても経済面の評価基準がなく、業種特性に着目した評価が特徴であり、環境面や社会面とともに企業の人権問題に対する姿勢や取組を重視している。具体的にみると、環境面では業種別の環境影響の程度を大・中・小と独自に策定したうえで、企業の環境方針、環境マネジメントシステム、情報開示を評価項目としている。社会面では、企業倫理とともに従業員の雇用・労働にかかわる機会均等、健康安全マネジメント、教育・訓練、そして労使関係を業種横断的に問うている。人権問題については、独自の価値観に基づき、人権に重大な影響がある業種と人権侵害の疑いのある国で操業する企業を評価対象としている。経営レベルの人権方針や管理責任だけでなく、世界人権宣言への支持やI L Oの基本労働基準の採用、グローバル・コンパクトへの署名も求めている。先住民の権利保護も明示している。そして人権方針のモニタリングや従業員教育だけでなく、人権侵害の調査を踏まえた人権レポートの発行も評価項目としている（図表－13）。

図表－13 F T S E 4 G o o d の評価基準

排除業種	タバコ、核兵器の基幹部品、武器製造、原発の所有・操業、ウラン採掘
環 境	業種別の環境影響に応じ、環境方針、環境マネジメント、情報開示。 ● 影響大: 空港、建設、石油・ガス等 ● 影響中: 電子・電機、印刷・新聞等 ● 影響小: 情報産業、メディア、調査等
社 会	倫理綱領、機会均等、健康安全マネジメント、従業員教育、労使関係、寄付
人 権	人権に重大な影響がある業種と人権侵害の疑いのある国で操業する企業を評価対象とする。 ● 人権方針、役員会レベルの責任管理、世界人権宣言への支持 ● ILOの基本労働基準、グローバル・コンパクトへの署名 ● 武装保安要員の管理指針 ● 先住民の権利保護 ● 人権方針のモニタリング・従業員教育、人権侵害の調査、人権レポート

(資料) 経済産業省「企業の社会的責任に関する懇談会」2004年、河口真理子氏資料より。

(2)「企業の持続可能性」を問う評価

「企業の持続可能性」に焦点を当て、トリプル・ボトムラインの観点から経済・環境・社会の三側面を評価するのが米国ダウ・ジョーンズのD J S Iである。このインデックスは企業の倫理的・環境的・社会的側面の評価をあくまで経営リスク分析の一環として捉え、長期的な企業価値を評価するには財務分析だけでは不十分との認識から、非財務的要素も評価対象とするものである。

実際に、ダウ・ジョーンズは企業の持続可能性 (Corporate Sustainability) について、「企業の経済・環境・社会側面の展開によるチャンスを活かしつつ、それに伴うリスクを管理することによって、長期的な株主価値を創造するビジネス・アプローチ」と明確に定義している。この企業の持続可能性が投資のキーコンセプトである。それが企業と投資家の双方に恩恵をもたらし、さらにこの恩恵の輪がさらに広がることにより先進国と開発途上国の社会と経済に好影響を及ぼすことを期待している。

具体的な評価基準をみると、「経済側面」の評価項目には企業経営のガバナンスにかかわる企業倫理や法令遵守をはじめ企業統治、顧客満足、リスクマネジメント、ブランド戦略だけでなく、財務的強さとI Rがある。「環境側面」の評価項目については、上述のK L DやF T S Eとほぼ同じであり、環境マネジメントと環境パフォーマンスが中心である。「社会側面」では、地域社会貢献をはじめとして雇用・労働や従業員関連が多い(図表－14)。

なお、上記欧米三社の評価基準に共通するのが、ネガティブ・スクリーニング(特定業種の排除)である。これは欧米のS R Iに伝統的なキリスト教の教義に基づく忌避事項にかかわる業種を排除するものであるが、現在のところ日本では行われていない。

図表－14 D J S I の評価基準

排除業種	タバコ、アルコール、ギャンブル、兵器・銃火器製造
経 済	● 行動規範、コンプライアンス、腐敗と贈収賄 ● コーポレート・ガバナンス ● 顧客満足戦略 ● 財務的強さ、IR ● リスクマネジメント、クライシスマネジメント ● <u>業種別評価</u>(ブランド戦略、マーケティング戦略、技術革新等)
環 境	● 環境方針、環境マネジメント ● 環境パフォーマンス、環境効率(エネルギー、廃棄物、水等) ● 環境情報開示(環境報告書) ● <u>業種別評価</u>(製造プロセス、温室効果ガス、生物多様性、有害化学物質、製品配慮等)
社 会	● 地域社会貢献(企業市民、フィランソロピー) ● ステークホルダーとの関係 ● 雇用・労働条件、従業員待遇 ● 人材育成、人材獲得、知的財産管理 ● 社会情報開示(CSR報告書) ● <u>業種別評価</u>(製品情報、リコール方針、途上国での操業、職場の安全衛生、地域社会への影響、先住民権利、サプライヤーの選択基準等)

(資料) 経済産業省「企業の社会的責任に関する懇談会」2004 年、河口真理子氏資料より。

「企業の持続可能性」に関して、ダウ・ジョーンズは次のように結論づけている。

“持続可能性に優れた企業”とは、

- 世界的競争力とブランド力を維持しながら、
- 長期的な視点から経済的・環境的・社会的側面を経営戦略に組み込み、
- 財務・環境・社会からみて効果的・効率的な商品開発に努め、
- ステークホルダー重視の企業統治に優れ、
- 株主は元より顧客・消費者、従業員、地域社会の期待に応え、
- その満足度を向上させている企業である。

C S R の最終目的を何とすべきか。社会的課題の解決による社会の持続可能性か。それとも、企業の持続可能性の強化による投資家価値か。最近の S R I 市場では、前者をエシカル・ドリブン、後者をマテリアリティ・ドリブンと呼び、分けて考えている。2004 年に投資銀行のゴールドマン・サックスが開発したエネルギー産業関連のインデックスは、地球温暖化を背景に持続可能な投資戦略をエネルギー産業に適用したものであるが、「環境・社会の高品質マネジメントを行う企業は、今後の新しい資源を基盤とした事業をうまく展開できる可能性が高い」としている。主流の伝統的投資家においても、財務リスクとして環境・社会・統治を無視できなくなっており、「メインストリームの S R I 化」と呼ばれる。

Ⅳ 21世紀型の経営モデル：CSR経営

前章で示したCSRのキーワードである「社会の持続可能性」と「企業の持続可能性」を踏まえ、本章では21世紀型の新しい経営モデルと考えられるCSR経営の論点整理を行う。また、CSR経営を戦略的に検討できる三次元モデルを提示した。

1. CSR経営の論点整理「CSRの5W1H」

企業が社会的に責任ある行動を明らかにするためには、自らCSR経営の論点整理を行う必要がある。I章で述べたように、CSR経営の論点整理とは「CSRの5W1H」、すなわち目的（何のために？）、論拠（なぜ？）、相手（誰のために？）、内容（何をどのように？）、範囲（どこまで？）、時期（いつまでに？）を明確にすることである。

本節ではCSRの論点整理を行うための基本フレームを提示するが、以下に述べる各論点の具体的な内容は筆者の考え方に過ぎない。個別企業による論点整理は、各社の業種特性や置かれている状況によって異なる。ただし、外部評価は評価者の価値観に基づき行われる。

(1) “法的義務”や“社会貢献”を超える「企業の社会的責任」

CSRは法的義務としての企業行動を求めているのではない。法令遵守や利益の社会還元レベルに留まるものでもない。住みよい地球・より良い社会の実現のため、企業の自主的な判断に基づく社会的に責任ある行動を求めているのである。

それでは、そもそも「責任」とは何か。論点整理の前に、その意味を再確認しておきたい。「責任」には肯定的・否定的の両方の意味があるが、包括的に言えば、「他者との関係における任務・期待・対応について、自ら引き受けてなすべき責務」となろう。英語のresponsibilityを“ability of response”（応答する能力）とするならば、責任は法律や規則・契約などで規定された任務や義務の遂行だけでなく、自己の自発的な行動を通じた他者の期待への対応を意味する。よって、責任には二つの意味があることがわかる。

【「責任」の二つの意味】

- 倫理・法令違反による非難・罰則や業務上の過失による賠償の対象となる責任
- 積極的に他者の期待に応えて行動する責任（応答責任）、ならびに行動の結果が他者の期待を満たす責任（結果責任）

CSRが企業に法的義務の履行を求めているとしても、それほど議論の余地はない。議論があるとすれば、どのようにして漏れがないよう法的義務を果たすのかであり、コンプライアンス体制や内部統制の確立あるいは法令違反の予防措置に関する方法論であろう。

(2) 「CSRの5W1H」の明確化

「責任」の意味を確認した上で、「CSRの5W1H」について論点整理する必要がある。CS

R経営の論点整理の基本フレームを図表－15に示す。

図表－15 CSR経営の論点整理のための基本フレーム「CSRの5W1H」

① CSRの目的（CSRは、何のためか？）	
- 持続可能な地球社会の実現 - 持続可能な企業経営の推進	
② CSRの論拠（CSRは、なぜ必要か？）	
- 株主・投資家の利益最大化 - 経営リスク・マネジメント - 社会的影響力に見合う責任 - 自由経済体制の擁護 - 企業のブランド価値向上 - 社会の公器としての企業観 - ステークホルダーからの付託 - 潜在的な事業機会	
③ CSRの相手（CSRは、誰のためか？）	
企業自身	- 反倫理・不正行為、企業不祥事の未然防止 - CSR実践主体としての事業継続性・持続可能性
ステークホルダー	企業活動の過程・結果から直接的な影響を受ける利害関係者の損害最小化と利益最大化（株主だけではない）
地域社会	- 操業地における地域コミュニティの活性化、安全・安心確保 - 国や広域レベルの社会的課題の解決
地球環境	- 地球環境の保全、生物多様性・生態系の維持 - 地球資源の持続的利用
地球社会	- 地球社会の不安定要因（貧困・テロ）の抑制・撲滅 - 地球人類の健康で尊厳ある存続と発展
④ CSRの内容（CSRは、何をどのようにすることか？）	
- 経済的機能：法と市場ルールに準拠する経済的価値の生産と配分 - 社会的機能：社会的関与を自己の責務とする自発的な認識と実践	
⑤ CSRの範囲（CSRは、どこまで及ぶのか？）	
- 経営範囲：国内単独、国内連結、海外連結、海外合併、全グループ企業 - バリューチェーン：採掘、調達、生産、販売、輸送、使用・利用、回収、廃棄	
⑥ CSRの時期（CSRは、いつまでに達成するのか？）	
達成期限をもった中長期的な数値目標・水準の策定	

（注）CSRの主体（Who）である企業（経営者と従業員の総体）は、「相手」の一つとしている。

（資料）ニッセイ基礎研究所にて作成

① CSRの目的（CSRは、何のためか？）

CSRの論点整理に当たっては、まず「CSRの目的」を明確にすることが最も重要である。何を目指してCSRを実践するのか。最終ゴールが明確でなければ、内部的な意思統一だけでなく行動（計画）の可否判断もできないからである。それはCSR経営として企業の目指すべき姿を示す根拠でもあるが、日本企業の弱点でもある。

何のためにCSRを実践するのか。それは、社会や市場における自己存在の正当性（企業ないしその行動が社会に受容される度合い）を獲得することにより、自社の存続性と同時に社会の健全な発展を目指すことに収束する。つまり、「社会の持続可能性と企業の持続可能性の同時達成」ということができる。これはCSR活動が業績を圧迫する必要悪的なコストではなく、長期的な投資であることを意味している。

② CSRの論拠（CSRは、なぜ必要か？）

「企業の責任」と言わずとも、企業のありように関する企業観の相違により、必然的に企業の果たすべき（社会的）責任には異なる回答が導き出されてくる。ここでは、株主利益の最大化や経営リスク・マネジメント、社会的影響力に対する責任から自由経済体制の擁護あるいは潜在的な事業機会などの8つの企業観を紹介する。これらによりCSRの必要性の論拠（なぜ企業はCSRに取り組みねばならないのか？）は明らかにできるが、どれを採用するかは各企業の判断である。

③ CSRの相手（CSRは、誰のためか？）

CSRの目的として社会と企業の持続可能性の同時達成を提示したが、具体的に誰のための持続可能性かという点についても明らかにする必要がある。それには、企業自身、ステークホルダー、地域社会、地球環境、地球社会の5つが考えられる。

④ CSRの内容（CSRは、何をどのようにすることか？）

企業が実際にCSR経営を実践しようとする時、「何をどのようにすることがCSRなのか？」が必ず議論になる。企業に期待される機能には「経済的機能」（法と市場ルールに準拠する経済的価値の生産と配分）と「社会的機能」（社会的関与を自己の責任とする自発的な認識と実践）の二つに大別できる。

【社会的関与の否定論と肯定論】

これまでの経営学上の研究や先進企業の実践事例をみると、企業の本業との関係で社会的課題の解決に向けて「社会的関与」がどこまで及ぶのかという問題にぶつかる。CSR経営の実践内容について、経済的機能だけに限定すべきであるとする考え方（社会的関与の否定論）がある。一方で、経済的機能は当然のことであり、社会的機能も加えたものとすべきであるとする考え方（社会的関与の肯定論）がある。現在、国内外で議論されているCSR論議の多くは、社会的関与の肯定論を前提として行われている。

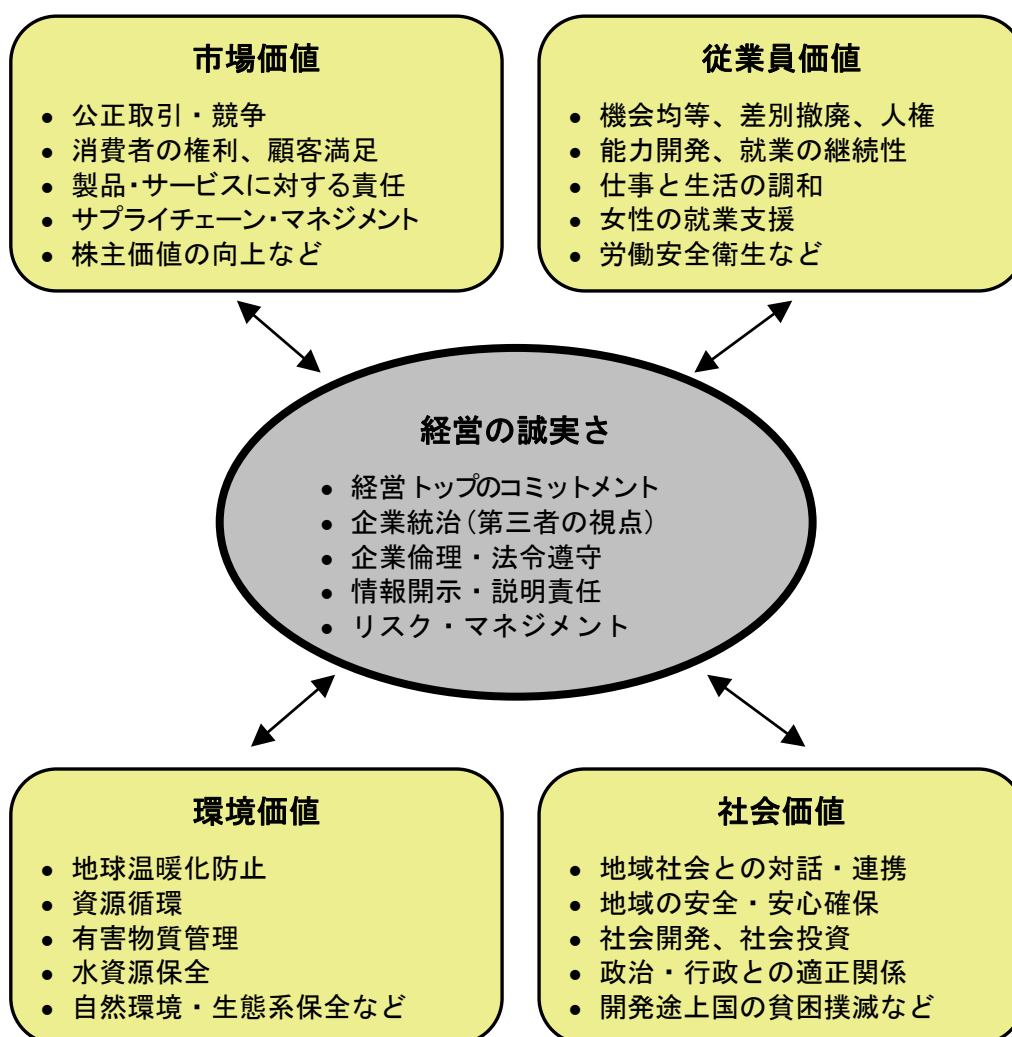
社会的関与の否定論においても、企業の生産行為や利益配分に直接かかわる法的義務と経済的

責任は免れない。社会的関与の肯定論に立てば、法的義務と経済的責任だけでは不十分である。しかし、際限のないCSR活動は企業に多大な負担となることから、本業との関係で適正な社会的関与とはどこまでかが課題となっている。なお、企業統治や情報開示・説明責任などもCSRとして論議されている。

【CSR経営の実践領域】

筆者は、日本型CSR経営の実践課題として『経営の誠実さと4つの企業価値』を提案している。CSR経営の基盤となるのが「経営の誠実さ」である。業種・規模や海外展開の有無にかかわらず、経営トップのコミットメントが不可欠であり、社会から信頼され尊敬される企業になるための必須要件でもある。そして、業種によって内容は異なるが、企業価値とステークホルダー価値を高めるために、「市場価値」「従業員価値」「環境価値」「社会価値」の4つの領域がある（図表－16）。

図表－16 日本型CSR経営の実践領域（経営の誠実さと4つの企業価値）



（資料） 拙稿「日本の『企業の社会的責任』の系譜（その1）」ニッセイ基礎研レポート 2004年5月

⑤ CSRの範囲（CSRは、どこまで及ぶのか？）

I章でも述べたように、日本企業のCSR報告書の報告範囲は、二つの軸において拡がりつつある。一つは、「経営範囲」の国内単独から海外を含む財務連結への拡がりである。もう一つは、供給事業者や請負事業者に対する「サプライチェーン・マネジメント」の拡がりである。この二つの軸において、企業の社会的に責任ある行動は一体どこまで及ぶべきか明確な回答はない。これを「CSRのバウンダリー問題」と呼ぶ。

自社事業における製品生産やサービス提供のための調達先・委託先は上流側に位置し、サプライチェーンと呼ばれ、発注の仕方により自社製品・サービスの価格や品質だけでなくCSRパフォーマンスを決定できる。下流側はデマンドチェーンと呼ばれ、製造業をイメージすれば輸送、販売、利用・使用、回収・廃棄などがあり、生産者としてのCSRが求められる。これらの上下流を合わせて「バリューチェーン」となるが、CSR経営のバウンダリーとしては財務上の経営範囲の拡がり重なってくる。国内単独だけでなく国内外の連結子会社・持分法適用会社、さらに海外の合弁会社や企業ブランドにかかわるグループ企業や委託先でもCSRパフォーマンスが問われるようになってきた(図表-17)。

図表-17 「バリューチェーン」と「経営範囲」からみたCSRバウンダリー

バ リ ュ ー チ ェ ー ン	上 流 ↑	調達	採掘・伐採者				
			原材料生産者				
			素材・部品提供者				
			サービス提供者				
			請負事業者				
	自社事業（製品生産・サービス提供）		国内単独	国内連結	海外連結	海外合併	
	↓ 下 流	輸送	物流事業者				
		販売	流通事業者				
		利用・使用	顧客・消費者				
		回収・廃棄	回収・処理事業者				
経営範囲 →							

(資料)ニッセイ基礎研究所にて作成

なお、世界的な持続可能性報告書ガイドラインを策定するGRIは、「バウンダリー・プロトコル」(2005年公表)の中で、「持続可能性のリスク・インパクトにかかわる重要度」(Significance)と「バリューチェーン内の主体に対する支配力、影響力」(Control / Significant Influence)の二軸でバウンダリーを設定することを提唱している。

⑥ CSRの時期（CSRは、いつまでに達成するのか？）

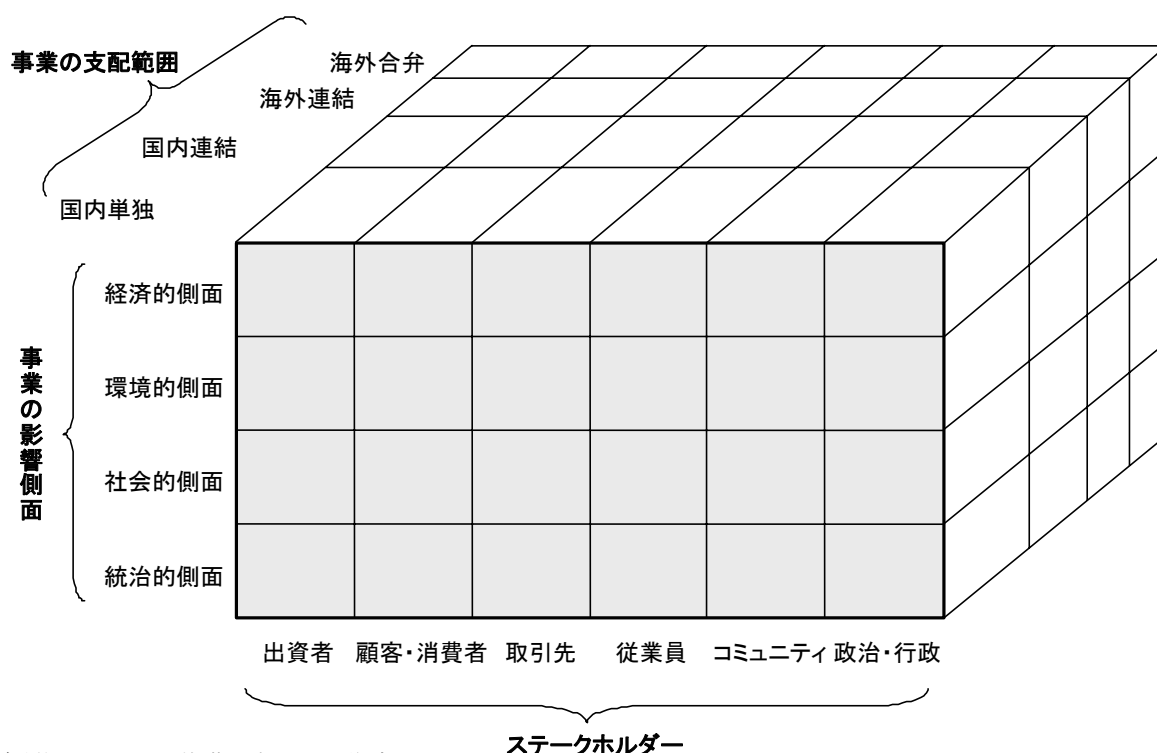
立派なCSRの企業理念や行動規範あるいは推進体制があっても、明確な達成期限を切った領域別の中長期的な数値目標がなければ、CSR経営は単なる取組の連続に堕してしまう危険性がある。取組の方向性を全員が共有することは重要であるが、具体的なゴールが明示されない限り、経営者であれ担当者であれ曖昧なまま取り組まざるを得ない。

2. CSR経営の戦略的三次元モデル

以上のCSR経営の論点整理を総合的に勘案すると、CSR経営における実践領域を「事業の影響側面」「ステークホルダー」「事業の支配範囲」の三軸で表現することが可能となる⁽⁹⁾。水平軸と垂直軸によるマトリックスのセルはCSR経営の実践内容を示し、立体軸にはそれぞれのバウンダリーが示される。これによりCSRの優先順位を戦略的に検討することができる(図表-18)。

事業の影響側面（垂直軸）には、トリプル・ボトムライン概念に基づく経済的・環境的・社会的の各側面に、「経営の誠実さ」(図表-16 参照)を「統制的側面」として加えた。国連のグローバル・コンパクト⁽¹⁰⁾にならえば、ESGとなる。「経済的側面」は財務的要素を超えた各ステークホルダーに対する経済的貢献を意味する。なお、事業の支配範囲(立体軸)にはバリューチェーンを明示的に表現していないが、ステークホルダー(水平軸)の取引先や顧客・消費者に包含されるものとする。

図表-18 CSR経営の戦略的三次元モデル（ニッセイ基礎研版）



(資料) ニッセイ基礎研究所にて作成

⁽⁹⁾ 森本三男著「企業社会責任の経営学的研究」(1994年)に、CSR三次元モデルの解説がある。

⁽¹⁰⁾ リポート「Who Cares Wins」2004年で、ESG(環境・社会・統治)を踏まえた投融資を提唱した。

3. 先進企業におけるCSR経営の論点整理

「CSR経営の論点整理フレーム」(図表-15)に従い、CSR先進企業である大和証券グループとリコーについて、各社のCSR報告書を基に論点整理を試みた。両社とも課題は残るものの、持続可能性を核として各論点とも明確であり、検討の深さがうかがえる(図表-19)。

図表-19 CSR先進企業におけるCSR経営の論点整理(例示)

CSR経営の論点	(株) 大和証券グループ本社
① 目的	金融機関の本業を通じた持続可能な社会の実現
② 論拠	- 証券業の使命(企業と投資家を結び、資金の円滑な供給を支援すること)の再認識 - 資金の流れの中心にいる金融機関として、本業を通じた経済社会の健全な発展 - 企業理念:「信頼の構築」「人材の重視」「社会正義の貫徹」「健全な利益の確保」
③ 相手	ステークホルダー:顧客、従業員、株主・投資家、地域社会、NPO・NGO
④ 内容	- 本業を通じたCSR活動 ⇒日本社会におけるSRI(社会的責任投資)の普及・促進 ⇒投資家育成と資本市場の発展のための経済・金融教育 - 日々の仕事で社会に貢献することこそがCSR
⑤ 範囲	原則として、グループ主要9社(内外従業員や純営業利益の約9割)が報告対象
⑥ 期限	達成期限のある数値目標はないが、マネジメント領域別の課題・目標を開示
課題	- CSRの考え方や意義を全従業員に浸透させることが最大の課題(アンケート実施) - CSR推進体制や環境マネジメントシステムの充実 「持続可能性への取組には教科書はない」と認識した試行錯誤

CSR経営の論点	(株) リコー
① 目的	- CSRに基づいた企業活動を通じて、持続可能な社会づくりに貢献 - 社会的責任達成と経済的価値創出の同時実現
② 論拠	- 企業が社会から愛され存続が望まれる前提条件は、社会の持続的な発展への貢献 - 社会の持続的な発展なしには、企業の継続的成長と発展はありえない
③ 相手	ステークホルダー:社員、パートナー(顧客、株主、パートナー企業)、社会
④ 内容	- 持続可能な社会と企業の存続のため、ステークホルダーごとにCSR領域を設定 ⇒「誠実な企業活動」+「環境との調和」「人間尊重」「社会との調和」 - 法令遵守や利益還元レベルの社会的貢献から社会的責任へ - 全員参加の日常活動 - グローバル展開におけるグローバルとローカルな価値観
⑤ 範囲	環境報告書と異なり、一部グループ会社の事例あるもデータは本体
⑥ 期限	CSRを第15次中期経営計画(2005年度から2007年度)に反映
課題	「リコーグループCSR憲章」と「リコーグループ行動規範」の着実な内部浸透 - 環境経営と同様に、海外事業拠点でのCSR活動の取組とデータ収集

(資料) 大和証券グループ「持続可能性報告書2005」、リコーグループ「社会的責任経営報告書2005」(とりわけ各社のトップ・メッセージ)を基に、ニッセイ基礎研究所にて作成

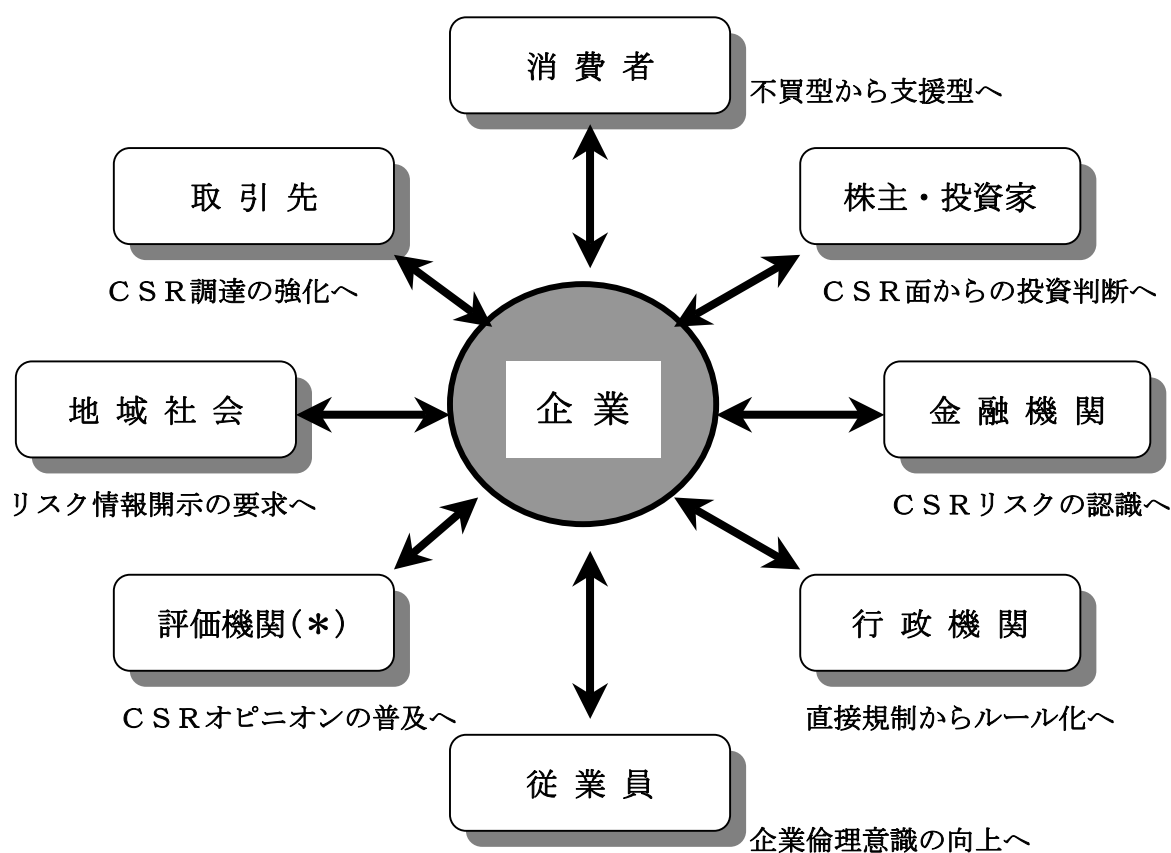
おわりに：ステークホルダー重視の重要性と限界

本稿ではCSRのキーワードを持続可能性としてきたが、もう一つのキーワードはステークホルダーである。一般に企業を取り巻くステークホルダー(利害関係者)には、外部には出資者(株主・投資家)、金融機関、行政機関、評価機関、地域社会、取引先、消費者などがいて、内部には従業員がいる(図表-20⁽¹¹⁾)。

最近のCSRは、ステークホルダーを抜きには語れない。「社会」とは漠然とした誰かではなく、企業にとっては明確にステークホルダー群である。業種や操業地域により異なるが、相互に影響を与えながらもステークホルダーの期待に応えていくことが「社会的責任」である。しかし、日本企業にはこれまでCSRの意味でのステークホルダーは存在しなかった。かつてはメインバンクと主要顧客あるいは労働組合、所轄官庁が中心だった。

ただし、最近のCSR報告書ではステークホルダーに拘泥するあまり、直接対話できる相手との関係だけに焦点を当て、その背後にある社会的な課題を見ていないことが多い。ここにステークホルダー論の限界がある。ステークホルダー重視は「企業の持続可能性」にとって大変重要ではあるが、視野を大きくして「社会の持続可能性」にも注意を向けるべきである。

図表-20 企業を取り巻くステークホルダーの変化



(*) NPO、研究者、メディア等を含む

(資料) ニッセイ基礎研究所にて作成

⁽¹¹⁾ 便宜的に企業を中心にステークホルダー群を描いているが、決して企業を中心とする「天動説」をイメージしたものではない。

参考文献

- [1] 森本三男「企業社会責任の経営学的研究」白桃書房 1994 年
- [2] 井村進哉、福光寛「コーポレート・ガバナンスの社会的視座」日本経済評論社 2002 年
- [3] A. ドミニ「社会的責任投資」木鐸社 2002 年(山本利明訳)
- [4] 谷本寛治「S R I 社会的責任投資入門」日本経済新聞社 2003 年
- [5] 高巖＋日経C S Rプロジェクト「CSR 企業価値をどう高めるか」日本経済新聞社 2004 年
- [6] 谷本寛治「C S R経営：企業の社会的責任とステイクホルダー」中央経済社 2004 年
- [7] 岡本享二「C S R入門：企業の社会的責任とは何か」日本経済新聞社 2004 年
- [8] 山本良一「サステナブル経済のビジョンと戦略」日科技連 2005 年
- [9] 後藤敏彦「C S Rレポートを作成する」日本規格協会 2005 年
- [10] 伊吹英子「C S R経営戦略」東洋経済新報社 2005 年
- [11] 藤井敏彦「ヨーロッパのC S Rと日本のC S R」日科技連出版社 2005 年
- [12] 大橋照枝「『満足社会』をデザインする第3のモノサシ」ダイヤモンド社 2005 年
- [13] N S C「サステナビリティ・コミュニケーション・ネットワーク(NSC) 2004 年度 部会活動報告書」2005 年
- [14] (社)日本監査士協会「企業価値を高めるC S Rの考え方と動向」G R I 日本フォーラム 2005 年
- [15] 「サステナビリティの科学的基礎に関する調査」 2005 年
- [16] 藤井良広、原田勝広「現場発、C S R優良企業への挑戦」日本経済新聞社 2006 年
- [17] 三菱UFJ リサーチ&コンサルティング「わかるC S R・基礎から最前線まで」 2006 年
- [18] 河口真理子「C S Rと労働におけるダイバーシティ」大和総研 2006 年
- [19] GRI「GRI サステナビリティ・リポーティング・ガイドライン 2002」2002 年
- [20] GRI「GRI ガイドライン第三版ドラフト」2006 年
- [21] A C C A「Towards transparency: progress on global sustainability reporting 2004」2004 年
- [22] 拙稿「2003 年は日本のC S R経営元年」 ニッセイ基礎研レポート 2003 年 7 月
- [23] 拙稿「日本のC S Rの系譜 (その1)」 ニッセイ基礎研レポート 2004 年 5 月
- [24] 拙稿「日本のC S Rの系譜 (その2)」 ニッセイ基礎研レポート 2005 年 5 月