

## <講演録>

# CSR(企業の社会的責任)を考える

——日本の企業と社会の関係——

谷 本 寛 治  
(講演記録者 門 脇 延 行)

## I はじめに

谷本寛治先生の講演の大きなテーマは次の三つでした。

- (1) CSR とは何か（最近の動向，基本的な捉え方，位置づけ）。
- (2) 企業とステイクホルダーとの関係（日本における企業とステイクホルダー）。
- (3) CSR の課題（ミクロ・マクロ政策）。

以下の講演録は，谷本先生の講演を，録音テープを参考に，記録者の責任においてまとめたものである<sup>\*)</sup>。

## II CSR への問題関心と学問状況

谷本先生は，大学の学部生の頃から一貫して「企業と社会」の問題に関心をもたれており，企業の社会的責任の問題を研究するに至る，その経緯についての話から始められた。（以下の「 」の部分は録音テープを編集したものである。）

「私は，ずっと企業と社会というテーマを扱って参りまして，実は大学の卒業論文もアメリカにおける企業の社会的責任だったんです。70年代に大阪市立大学の学部生でして，その後神戸大学大学院に進んだのですが，70年代というのは，その前頃から公害問題などで企業の社会的責任がすごく問われていた時期だったんですね。丁度そのころ70年代のはじめにアメリカで企業の社会的責任

\*) それ故，全ての責任は講演記録者である門脇にある。

という議論が起こってきたんです。消費者運動やヴェトナム反戦運動、公民権運動とかが一緒になって、企業批判や産業社会のあり方や産業社会そのものを問い直す議論が起こってきて、その翻訳が日本にも入ってきてですね、一回目のCSRブームがあったんです。今、新聞とかなどでCSRがやかましく議論されていますが、それは大きくいえば、日本では二度目のブームなんですね。70年代の半ばに、神戸大学の大学院でこういうテーマで研究してみようと思ったからCSRのブームは終わってたんです。石油ショックがあってですね、企業にしてみれば、それどころではない、そんなこといってる暇がない、というわけです。

考えてみれば、企業の経済性と社会性というのは、大昔から議論されてきたものなのですが、日本では必ずしも十分展開されてこなかったという経緯もあって、70年代当時の議論も理念的な議論に終始し、学問的に見ても輸入学問の域をでるものではなく、横文字を日本語に翻訳するといった類の学術紹介的な文献が多かったように思います。学生時代に、私は素朴に疑問に思っていました。「企業と社会」の問題は、経営学ではほとんど議論されていないのではないかと。経済学なんかでも社会的問題はほとんど排除されている。

ただ、マルクス経済学的な人たちは、もう少し大きな視点で歴史的に見ようとするけれども、それでも資本家と労働者の関係の問題があるだけで、地域とか、消費者とか、社会とかとの関係についてはほとんど議論されることはなかった。また、経営学のコンティンジェンシー理論などでは、環境については扱うことは扱っていましたが、しかし、環境の変化に組織がどのように対応するか、経営戦略は環境の変化によってどのように変わるか、戦略が変われば、組織の構造も変わるのではないかと、といったように組織論と環境との関係性は議論されているものの、社会との接点についての議論はほとんどなかったのです。」

「アメリカなどでの研究はケーススタディが中心で、理論らしい理論はありませんでした。勿論ケーススタディは大事ですが、ケーススタディだけでは企業と社会との関係性がどうなっているのか、同じ市場社会であってもアメリカと日本はどうして違うのか、そういうことが見えてこない。」

このような事情から、谷本先生は「企業と社会」に関する問題の研究に専心されることになるわけです。

### Ⅲ 日本におけるCSRの捉え方とブームの危うさについて

先ず、日本では、最近のCSRは一種のブームになっていて、一般には企業の不祥事と関連させて論じられている場合が多いが、それは正しい捉え方ではないと谷本先生はいわれる。企業の不祥事はバブル崩壊以後でも日常茶飯事でさえある。だから、それだけでは今のCSRの動きを説明しきれない。今回のCSRへの関心の高まりは市場のグローバリゼーションの流れの中で捉えなければならない。特に90年代に入って地球環境問題の深刻化と共に、持続可能な社会の発展を求める世界的な運動との関連において捉えなければいけないというわけです。

「例えば、最近CSRがブームなんだけれども、不祥事が一杯あるからCSRの議論が出てきたという人もいる。けれどもこれは全く違うと思う。全く違うとなぜ言い切れるのかというと、例えば、90年代には証券不祥事があった。90年代の中頃にも総会屋への利益供与事件やインサイダー取引とか、不祥事は山のようにあったにもかかわらず、そのころにはCSRの運動は起こらなかったのはなぜですか。その前のロッキード事件とか、リクルート事件とか、日本経営史をやっておられる方が企業の不祥事を語るととてつもなく色々なケースが出てくるかと思いますが、でも今のようなCSRのようになったわけではない。今のCSRはグローバルに展開されており、国内の土壌とグローバルな市場の土壌とのギャップがすごくあって、今の日本CSRブームは一言でいえば、危うい状況の中にあるということを念頭に置きながら話をしたいと思います。」

日本の今のCSRブームはなぜ危ういのか。谷本先生は二度三度と今の日本のCSRブームの危うさについて言及されている。

「何故日本では企業の社会的責任ということが軽く扱われてきたのか。日本のCSRの現状は、なんとか制度を取り込んだり、CSR目標を作れば終わりとか、なんとか委員会を作れば終わりというような雰囲気になりかねない危うい、非常にきわどいところにあると思います。」

ブームに乗って横並び主義で、組織をいじくり(例えばCSR推進室を作る)、体裁だけを取り繕うようなことで終わりかねない。そうならないためには企業の側で、今回のCSRが70年代とは異なる背景と中身を持っていることを認識しなければならない。その辺りのことが少し世界と日本との間にはギャップがあるのではないかといわれる。同時に、企業の行動を監視したり、提案したりする、例えばNGOやNPO等のステイクホルダー(後述)の役割も大きい。様々なステイクホルダーからの企業へのかかわりが不十分だと、日本の場合、企業サイドのペースで終始する危険性があるという。この辺りのことを、少し長くなるが、谷本先生の話聞いてみよう。

中でも、世界と日本の状況認識のギャップに関連して興味深いのはナイキのケースについて紹介されている話である。アメリカの学生がナイキの製品のボイコット運動をしているときに日本の若者は何をしていたか。

「先にも述べましたように、企業不祥事が基本にあって今のCSRブームがあるのではないということです。90年代、特に90年代前半は、地球環境問題をベースにした社会の持続可能性について国連の国際会議等で非常に活発な議論をしてきました。それから、90年代中頃になってくると、かつてはグローバル化が進めばみんなが豊かになりうる、途上国も含めて豊かになっていくという幻想があったのだけれども、現実にはそんな風にはならなかった。先進国と途上国との格差はドンドン開いていく。貧困が広がる。あるいは途上国での相対的な賃金格差だけではなく、環境規制や労働・雇用に関する規制が緩いということで、スエット・ショップ(搾取工場)、つまり現地の最低賃金すら守らないとか、10歳ぐらいの子供を使って極端にコストを下げるような形で途上国でもの

作りをする。こういうテーマの典型的な例がナイキのケースです。97年にヴェトナムの工場でチャイルド・レーバーと劣悪な労働環境の中でエアマックス・シューズが作られて、主にアジア地域にシューズやウエアを出していたのです。ナイキの製品は、アメリカでは、97年から98年にかけて、人気のあるスタープレイヤーをCMに使っていたということもあって、学生にとっても非常に人気があり、すごくブランド力があつた。だからマーケティング戦略としても、ブランド戦略としても非常に優れた会社であつたし、ケーススタディとしても大学で取り上げられていたのだけれども、上述のスエット・ショップ問題で商品のボイコット運動が広がって、10ヵ月でナイキの株価が60%まで下がるという厳しい運動が起きました。

その背景には、CEOが嘘をついたということがあります。「我々はそんなことはやっていない、我々はキチンとした経営管理の中でやっている」というのは実は嘘だった。嘘をつくことはアメリカでは非常に厳しいしっぺ返しをうけます。ただし、ボイコット運動をアメリカの学生たちが一生懸命やっていたその同じときに、東京の原宿では品薄だったエアマックス・シューズにプレミアムがついて5倍の値段で売られてたといいます。競って買っていったのは日本人だった。あの時の日本ではアメリカでのような議論はほとんどなかった。当時学生たちにそのような話をしても「へえー」という感じだったですね。

意識のギャップってすごく大きい。ミャンマーの問題もそうです。欧米の企業に対して、NGOはミャンマーでものを作って、そこから輸入する企業の製品をボイコットしている。20年程前の南アフリカ連邦のケースと一緒にです。そういう感覚が我々の中にあるか、という話です。そういうNGOとかNPOとかのネットワークが非常に緩い中で、今の日本のCSRの議論というものはビジネススキームが優先される形で進められる可能性が高い。しかし、グローバル化した市場の中で活動している企業はそういう世界的な状況に対応せざるをえなくなっている。だから、日本でもここ2、3年、意識が変わってきている。

実は2000年度に関西経済連合会（関経連）の企業と社会委員会の主査をして

いたんですが、その当時「企業の社会的責任」という言葉を使うだけでアレルギーがありました。何もしていない、責任を問われるようなことは何もしていないという意識があるからです。また、その場に出て来られる方は大体部長さんクラスだったんですが、その人たちは70年代の経験をもっておられる方で、あの時は企業が何か悪いことをしたから責任を取らされた、みたいな雰囲気がありました。「いや、違うんだ」。言葉は同じように使っているけれども、今は問題があるから責任を取らされるということだけではなく、社会から信頼される企業になるにはどうしたらいいのか、これが今の時代のポイントなんです。

ステイクホルダーから支持されなければ企業はやっていけない。その2000年度の終わりに関経連の委員会で企業社会に関する報告の中で社会的責任に対しては「こういうことをやるべきだ」と、カチッとした報告書を出したのですが、ほとんど新聞は取り上げてくれませんでした。取り上げてくれたのは日刊工業新聞だけ、それもチョコットした記事でした。それが2001年3月のことです。次の年からブームが起こり始めて2002年から2003年にかけて CSR が本格的なブームになってきたのです。」

今回の CSR ブームと70年代の企業の社会的責任論とどこが違うかがよくわかる。かつて70年代のように問題が発生したから、例えば、産業公害が発生したから、その責任を取らされる、というような問題もあるけれども、それが今の CSR の問題のポイントではない。迷惑をかけたから、罪を犯したからその責任を取るという消極的な対応としての CSR ではなく、社会貢献をも含めて、積極的に「社会から信頼される企業」にならんとすることが今の CSR 運動の目指すところであるということであろう。

#### Ⅳ CSR への対応を迫られる日本企業

そのわりには日本企業の対応は必ずしも機敏ではなかった。勿論、比較的早くから CSR への取り組みをしている企業もあることはある。例えば、シャープがその一つである。ようやくここ2、3年日本でも CSR への取り組みが本

格化してきた。2003年がCSR元年といわれたりもする。近年の市場のグローバル化やISO（国際標準化機構）のCSRの国際規格化への動きによって日本企業も待ったなしの対応を迫られてきているという。

「ところで、早い段階から取り組んできた企業もありました。シャープさんがそうですし、リコー、松下なども割と早い段階から本格的にCSRに取り組み始めていました。グローバル市場が主だからです。自分たちの企業の商品がどこで売られているかということを考えながら行動しなければならない。例えば、国際市場に50%依存している企業があって、本社は東京なり大阪かもしれない。しかし、東京のオフィスの窓から足元だけ見ていると、グローバルな状況は本当はわからない。現地法人、現地工場のなかで女性の差別的な雇用をしていたり、人権差別の問題があったりしても東京からはよくわからない。そういう状況が一番危険なんです。

そんなこと知りませんとはいえないでしょう。EUや北米の市場に大きく依存している企業が、うちは日本企業ですとどこまでいえるか。その市場で求められている課題に「いや、うちは日本企業だから」といって応えずにすむでしょうか。」

「シャープさんのようにCSRに積極的に取り組んでおられる企業もあれば、横を見ながら、どうも単なるブームに終わりそうにないなということで取り組みを始める企業もある。後で申し上げますように、ISO（国際標準化機構）では社会的責任のガイドラインを作る議論をしているんですね。ISOのようなものがでてくると、うちは余裕がないからできませんとはいえなくなる。」

「ISOの26000シリーズというものが2008年の終わりにでるでしょう。去年6月のストックホルムの会議でISOで社会的責任の国際規格を作るということで一致している。今年2005年の初めにブラジルで会議があって、9月にタイで2回目の会議があった。だんだん形が固まってきました。ISO14000を知ってますよね。環境マネジメント。あれは認証のスタイルを取っています。でも今度はマネジメント・システムを作って、第三者的機関の認証というスタイルに

はしない。今のところは非常に簡単なステップで、細かく作り込むということ  
はなかなか了解を得にくいので、大まかな項目だけができていて、そういう大  
きなステップはタイの会議で決められ、中身はこれからなんだけれども、今頃  
タスクグループのメンバーが決まって、来年2006年4月から秋までの間に原案  
が提出される。その後はどうなるかいうと、2008年の終わり頃に個別の企業が  
どういう風に対応するかということになるでしょう。」

## V CSR とは何か

それでは、そもそも CSR とは何か。図1にあるように、CSR とは「企業活  
動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込み、  
ステイクホルダー（株主、従業員、消費者・顧客、環境、コミュニティ）に対  
しアカウンタビリティを果たしていくこと」と定義されています。つまり、CSR  
は、日常の経営活動とは別に何か特別なこととして行うものではないというこ  
とです。だから、CSR は不祥事の責任を問う、問わないの問題だけではない。

### Socially Responsible Company CSRとは何か（社会的に責任ある企業）

- ・ 企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、  
環境や人権などへの配慮を組み込み、
- ・ ステイクホルダー（株主、従業員、消費者・顧客、環境、コミュニティ）  
に対しアカウンタビリティを果たしていくこと
- ・ その結果、経済的・社会的・環境的パフォーマンスの向上を目指す

- CSRは
- 不祥事→「責任を問う-問われる」、にとどまらない
  - 社会貢献・社会還元、にとどまらない
  - コンプライアンス・倫理、にとどまらない
  - 経済性と社会性のバランス論、ではない
  - ステイクホルダー間の利益配分の問題、ではない

- ・ CSR（企業の社会的責任）というターム：CR、SR、SD、CC

- 企業が社会の中に存在すること、社会にとって有用であるかどうかの理解
- ・ 社会から支持、信頼される企業であるか →License to operate

図1



1. 社会的に責任ある企業＝経営のあり方そのものが問われる ①が基本＋②、③
2. コンプライアンス／リスク管理レベルのCSR、 社会的価値の創発レベルのCSR  
社会的商品・サービスや事業の開発→【ソーシャル・イノベーション】

■ CSR＝企業経営のあり方そのものを問う

|                   |                                                           |
|-------------------|-----------------------------------------------------------|
| ①<br>経営活動の<br>あり方 | 経営活動のプロセスに社会的公正性・倫理性、<br>環境や人権などへの対応を組み込む<戦略的取り組み>        |
|                   | 環境対策、採用や昇進上の公正性、人権対策、製品の品質や安全性、<br>途上国での労働環境・人権問題、情報公開、など |
|                   | →<法令遵守・リスク管理の取り組み> & <企業価値を創造する積極的取り組み>                   |

■ 地域の社会的課題への取り組み:社会的事業

|                 |                                                                           |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|
| ②<br>社会的事業      | 社会的商品・サービス、社会的事業の開発                                                       |
|                 | 環境配慮型商品の開発、障害者・高齢者支援の商品・サービスの開発、<br>エコツアー、フェアトレード、地域再開発にかかわる事業、SRIファンド、など |
|                 | →<新しい社会的課題への取り組み＝ソーシャル・イノベーションの創発>                                        |
| ③<br>社会貢献<br>活動 | 企業の経営資源を活用したコミュニティへの支援活動                                                  |
|                 | →<戦略的なフィランソピーへの取り組み>                                                      |

図 2

メセナなどの社会貢献にとどまらない。コンプライアンス・倫理にとどまるものでもない。また、よく見られる経済性と社会性のバランス論でもない。

CSR の中身は、図 2 に見るように、幅広い。要は「社会的に責任ある企業」であるためには「社会から支持、信頼される企業」でなければならないという。それ故、社会的に責任ある企業は「企業経営のあり方そのもの」が問われる。日常の経営活動そのもののあり方が問題なのだといわれる。経営活動のプロセスの中に社会的課題が組み込まれているかどうか、そのことが問われる。端的に言えば、どれだけ利益を上げたかではなく、どのようにして利益を上げたのか、その利益の「上げ方」、「儲け方」が、今企業に問われている CSR 経営そのものであるというわけです。

「ここで定義の確認をしておこうと思います。CSR とは「社会的に責任ある企業」(Socially Responsible Company) といった方がいいでしょう。一言でいうと、「日常経営そのもの」ということ。この辺りに日常の経営があって、崇高

な高みに CSR 経営があって、遠い先を目指して求めていくというものではない。「経営のあり方」そのものが問われる。だから、企業活動プロセスそのものに社会的課題を組み込んでいく。評価の問題で、男性か女性かで、障害があるかないかで、あるいはどこ出身だからということだけで差別すると犯罪になる。人権問題になる。だから社会貢献活動と勘違いしてはいけない。

会社の社長さんが「私は CSR ができるように収益の上がるように頑張りますから、みなさん（社員も）も頑張ってください」という。「いや、そうじゃないんだ」。その収益をあげる、その収益の「上げ方」、平たくいえばその「儲け方」そのものが問われているということなんです。儲けちゃいけないという話じゃないんです。マスコミが企業不祥事を叩くとき、どんな論調かというと、「過大な利潤追求がよくなかった」と。過大な利潤追求はよくないといってしまつと、トヨタはどうなりますか。そういう話ではない。問題は利潤の「上げ方」なんです。どういうプロセスで、この製品が作られてきたか、このサービスは提供されてきているのか、それが問題なんです。日本語で社会的責任と書くと、不祥事があって、何か悪いことしたから責任をとれ、という風なイメージがどうもつきまとう。それも勿論入るわけですが、アメリカでも Responsibility という言葉を嫌うところもあって、例えば、CC (Corporate Citizenship, 企業市民) というように少し違って書かれることもあります。

SD というのは Sustainable Development (持続可能な発展) や、スイスのジュネーブにある WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) という経営者のグローバルネットワークがいう持続可能な発展ということの本身も CSR そのものなんです。ISO では C をとって SR (社会的責任) とした。これは企業だけではないぞということを意味しています。」

「あらゆる事業体、大学であっても事業をやっています。その事業の対応の仕方や評価の仕方に問題はないか、教授はセクハラをしていないか、社会への貢献はしているか、キャンパスの環境はどうかなどという USR (University Social Responsibility) なんていうのも話題になり始めている。言葉は少しずつレスポンスビリティと違う部分もありますが、要は企業が社会から支持されているか

どうか、信頼されている企業かどうかが問われているのであって、問題があったから責任を取るという部分もあるけれども、それだけではない。ですからCSRの中身についてもかなり広いものを入れるということです。ここではこれだけを確認しておきたいと思います。

経済性と社会性のバランス論というのはなんとなくイメージとして掴みやすいでしょう。経済性だけでは駄目なんだ、もっと社会貢献をしないといけないよと、そういわれると何となく納得しますが、そういう話ではない。バランス論で気をつけなければいけないのは、経済性と社会性を別のもののようなイメージで捉えがちだけれども、そのことが問題であって、……経済活動のあり方そのものが問われているのだから、これはこれ、経営は経営でこちらというようにはいかない。付加価値をどう配分したか、付加価値をどのように生み出してきたか、そのプロセスが問題なんです。」

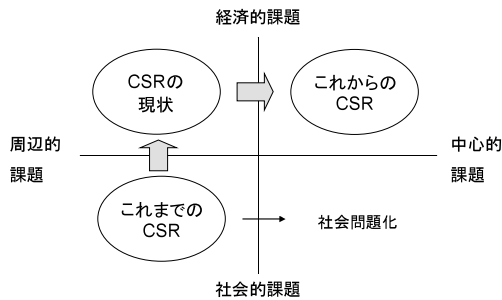
CSRの活動の中身は幅広い。そこで、これまでのCSRから、これからのCSRを考えると、企業が積極的に社会的課題に取り組んでいくことが重要になってくるのではないかと、谷本先生は主張される。CSRの位置づけの問題である。

「企業としてできることとして今ひとつ私に取り上げたいのは、今問われている環境とか途上国支援とか社会的な課題に取り組む新しい事業を考えていくということです。例えば、トヨタのプリウスなどのように、新技術開発という面ばかりでなくて、地球環境問題への対応として、社会的な課題に取り組んでいくということもあり得るということです。これのイメージ図が図3（CSRの位置づけ）です。横軸を周辺の課題と中心的課題、縦軸を経済的課題と社会的課題と位置づければ、今までのCSRは社会的課題と周辺の課題に関わり、これからは経済的課題・中心的課題に関わることになる。それはCSR活動が市場の評価を受けるということを意味します。

図4を見てください。CSRが市場での企業評価の中に入りつつあります。

## CSRの位置づけ

- CSRはどのように市場レベルで問われることで、  
「社会的・周辺の課題」→「経済的・中心的な課題」の1つに



- ✓ 「CSRへの積極的な対応」⇒「社会的に責任ある企業への支持」  
＝「市場での評価」⇒「企業の競争優位」に

図 3

## CSRを評価する市場の形成

- 90's後半、00's～ CSRが市場において問われ始めている  
…取引・調達、融資・投資において

|                             |                                                                                                 |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ✓ 消費者の購買基準<br>(ボイコット／バイコット) | 企業活動を監視・批判、調査・評価するNGO (社会的支持の広がり)<br>→企業の社会性情報の提供<br>(環境／ソーシャルレベルの広がり)                          |
| ✓ 企業行動基準                    | 国際機関／NGO／経営者団体等による規範、ISOの動き<br>(OECD, ILO, UN) (SAI, Amnesty) (CRT, WBCSD)                      |
| ✓ 投資基準                      | SRI(社会的責任投資)の広がり<br>機関投資家(年金)の関与へ拡大、メインストリーム化の動き<br>サプライチェーンの考慮(Dow Johns Sustainability Index) |
| ✓ 融資基準                      | 環境・CSRを基準に金融商品の開発、UNEPFIの動き                                                                     |
| ✓ 調達基準                      | 取引や調達の条件に (CSR調達:HP社ほかによる Electronics Industry Code of Conductなど)                               |

図 4

つまりCSRが市場において問われ始めているということです。取引や調達  
の基準、あるいは投資や融資の基準の中にCSRが組み込まれ始めたとい  
うことです。今後非常に重視されるのがCSR調達です。サプライヤーチェ  
ーンの中で、特に途上国のサプライヤーに対する問題です。……10年  
ほど前からここに環境というのが入って、環境調達というのが始まっ  
て、この10年間にかなり定着してきました。」

## Ⅵ 日本における企業とステイクホルダーの関係

次のテーマはステイクホルダーと企業との関係です。谷本先生は、次の  
ように問題を提起される。

「ステイクホルダーと企業の関係ですが、図5は標準的なアメリカの  
テキストからとったものですが、どのステイクホルダーが1か2かという  
ことを問いたいのではなく、要するに企業が真ん中にあったら、割と  
独立した立場でステイ

### 企業とステイクホルダーの関係図（アメリカのテキスト）



G.A.Steiner, et al,  
*Business, Government and Society*,  
2000, p.14

図5

クホルダーが存在していて、企業との間に相互関係性があるという前提で考えていく。ところが日本の場合、そういうステイクホルダーとの関係が企業との間にあったのか、というのが問題です。」

図6に見るように、主に90年代までの日本の企業とステイクホルダーの関係は、企業がコア・ステイクホルダー（株主や従業員）を取り込むことによってシステムとして構造化されてきた。つまり「閉じた企業社会のネットワーク」が形成されてきたという。

「一言でいうと、これまでの日本の企業社会はステイクホルダーを企業の中に取り込んでいた。つまり、株式相互持ち合いであったり、企業内労働組合であったり、系列システムであったりというように企業に取り込まれ、ステイクホルダーがステイクホルダーとしての役割をキチンと果たしてこなかった。このような中で企業に求められてきた社会的役割ということと、今問われている CSR

## 日本における企業とステイクホルダーの関係 (主に90年代まで)

### ■ 閉じた企業社会のネットワーク

- ・企業がコアのステイクホルダーを取り込むようにシステムを構造化
- ・株式の相互持ち合い ・企業内労働市場 ・系列システム



### ■ 市民意識・市民社会組織の未成熟

- ・社会的問題への無関心ー自己責任の回避と政府への依存(=お上意識)
- ・NPO/NGOセクターの未成熟

### ■ これまで企業に求められてきた“社会的な責任”と、 今求められる“CSRの”意味内容が異なる

- ・効率的生産(良いものを安く)ー経済的成果ー公正な配分
- ・雇用をまもり、格差の少ない、豊かな社会、を実現



- 企業はステイクホルダーからアカウンタビリティを明確にすることは求められてこなかった
- 閉じたネットワーク社会→絶えぬ不祥事の背景、・CSR意識の低さ

図6

との間にはズレがある。例えば、これまで日本の企業に求められてきたことで最大のものは雇用責任でしょう。雇用責任ということで、できるだけみんなが頑張っってその成果を公平に配分しましょうということだったけれども、それは今求められている CSR として期待されていることではない。その視点のギャップ、それがかなり大きい。

だから、図7の真ん中に企業がありますが、それぞれのステイクホルダーが独立した立場であるかといえば、実は企業というシステムの利用価値が広がって、主たる株主は株式の相互持ち合いの中に組み込まれていたり、企業内組合だし、サプライヤーも内部市場という形で説明されてきたわけで、これら全体が企業社会という理解の仕方をされてしまいます。つまり、外から厳しく企業にアカウンタビリティを求めるということが非常に弱かったというわけです。企業にしても外からアカウンタビリティを求められたときにどう対応するかということに晒されてこなかったということもあると思います。せいぜいのところマスコミぐらいだろうし、あるいは直接被害がでていたところであればその地域や消費者ということはあったかもしれませんが……。」

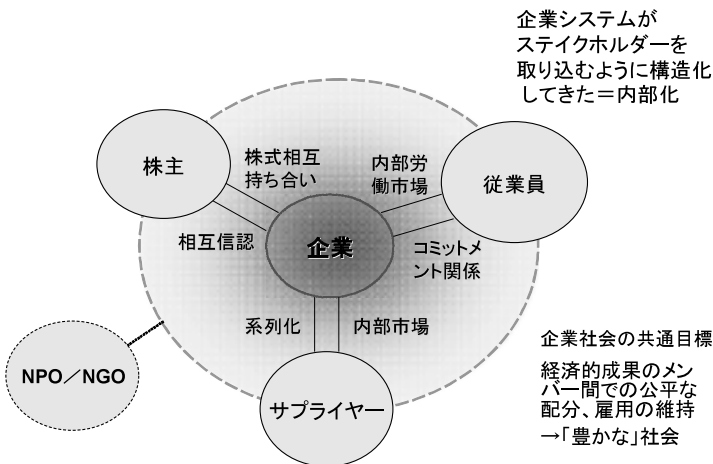


図7

## 変化しつつある企業とステイクホルダーの関係 (主に90年代以降)

- 企業とステイクホルダーの関係性が徐々に変化   
株主、従業員、サプライヤー、顧客、コミュニティ、etc

- 市民意識の変化、NPO／NGOの台頭
  - ・80年代「豊かさ」を問い直し、会社人間の反省
  - ・95年ボランティア元年、98年NPO元年

- CSRを求めるグローバルな潮流→「外圧」

### 日本企業

- ・資金調達、生産・販売市場のグローバル化
- ・現地生産ー海外営業利益の増加：2005.3期決算上場427社、29.1%に
- ・外国人持ち株比率：2004年度末24%（金額ベース）、3割超：104社
- ・海外での議論、NGOからの影響受ける
- ・欧米の評価機関、機関投資家の動き・その影響

図8

しかしながら、バブル崩壊後の90年代以降、図8にあるように、市民意識の変化やNPO/NGOの台頭、さらにCSRを求めるグローバルな潮流の影響を受けて、企業とステイクホルダーとの関係が日本でも徐々に変化を見せ始めてきたといわれる。

「これまでのステイクホルダーというものと企業との関係というものが変わリつつあるという話です。中には、日本ではステイクホルダーなんてなかったのだというような意見を言う人もいますが、無しということはありませんが、要するに企業の中に取り込まれていてステイクホルダーが声を出すということは非常に弱かったといえると思います。このような企業とステイクホルダーとの関係が変わると、いわゆる企業とステイクホルダーとの関係が問い直されてくるということです。

企業から見たときはこれまで各ステイクホルダーごとにどういう関係があったのか、これまでかなりやってきた部分もあるし、やってこなかった部分もあるということを足下からチェックし直す必要があるだろうと思います。会社の



中ではインダストリアル・リレーションズ（労使関係）、インベスターリレーションズ（投資家向け広報）、コミュニティリレーション（地域関係）、メディアリレーション、パブリックリレーションズといろんなリレーションはないことはない。ただし、それは各部署ごとでそれぞれ設立された経緯も違うし、バラバラだし、だからCSRの議論をきっかけにもう一度会社として、どういう理念の下でどういう活動をするかということを見直す必要がある。

ただ単にCSR部を作ったり、CSRリーダーを作ったり、報告書を作ったりすればすむ問題ではない。一番よくないのは、CSRというのはCSR部署を作ることだ、というのが流行になることです。理想をいえば、CSR部署は何年後かには無くなっているのが望ましい。本来、人事であったり、工場であったり、海外の営業所であったりと、そういう日常の活動の中で捉えるものだからです。」

上記のことは、要するに、図9の通り、ステイクホルダー・マネジメントを企業全体のマネジメント・システムの中で位置づけ直すことが大事であるということである。その具体的な実践ケースとして、谷本先生はスイスの製薬会社

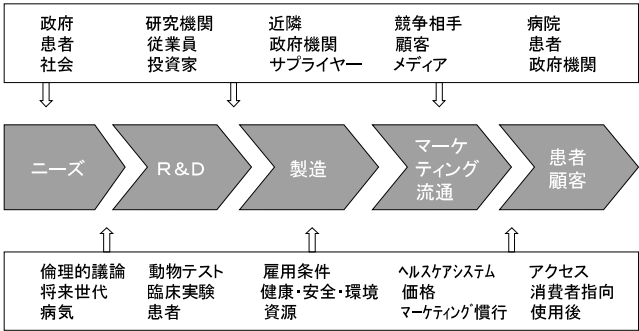
## ステイクホルダー・マネジメントの課題

- ステイクホルダー毎のリレーションズ活動を見直す
  - ・これまでどのような関係性があったか
  - ・これまでやってきたこと／やれてないこと
  - ・多様なリレーションズ活動、各部署における設立の経緯、活動状況、今何が重要な課題か
- 全体の調整：コーポレート・コミュニケーション活動として、それぞれの活動をいかに調整するか
  - ・ベクトル合わせ
- その際、CSRのビジョン（core value）－行動基準を設定し、全体のマネジメント・システムの中で位置づけ直す
  - ・キーになるステイクホルダーは何か
  - ・全体像を示すと同時に、ステイクホルダー毎にコミュニケーション・メディアや戦略を考える

図9

NOVARTIS社（スイス、製薬会社）  
ステイクホルダーとのダイアログ

製造プロセスにおけるステイクホルダーとの対話



NOVARTIS, Corporate Citizenship at Novartis, 2001/2002, p.11より

図10

ノバルティスのケースをあげている。ノバルティスは、図10に見るように、ニーズから始まってR&D、製造、マーケティングそして最終的な患者顧客までの活動プロセスで、何が課題で、どういうステイクホルダーと関わるかということをキチンと整理した上で彼らの行動と結びつけていることを示しています。

Ⅶ CSRの課題

最後に、CSRの今後の課題として、その定着化のためにはミクロ、マクロ、そしてインターメディアリーの三つのレベルでの取り組みが必要であるといわれる（図11参照）。CSRに関わる社会的課題はひとり企業だけでは解決できない。企業だけに頼るとかつてのCSRやメセナのように一過性のブームで終わってしまうかもしれない。CSRを定着させるためにも、従業員や消費者は勿論のこと、行政府や労働組合、NGOやNPOなどのステイクホルダーの役割が一層重要となってくる。市民一人一人の自覚ある行動が、そして市民社会の成熟が求められるという。

## CSRの課題

➤ 日本でCSRが定着していくためには、3つのレベルから取り組んでいく必要

### ■ ミクロレベルでの課題

- ・各企業レベルにおけるCSR経営の実践（企業経営への組み込み）
- ・個々の市民の意識・行動、NPO／NGOの育成

### ■ マクロレベルでの課題

- ・CSRを定着させていくための環境整備（政府）
- ・産業政策への位置づけ（法整備、助成） 中小企業対策

### ■ インターメディアリーレベルでの課題

- ・CSR支援団体の連携
- ・学会（研究・教育）
- ・企業－政府－NPO／NGOのコラボレーション  
各セクターをつなぐ仕組みづくり

### 図11

「CSRは勿論企業がCSRへの取り組みをやっていくということが確かに大前提なのですが、企業だけでできるものではありません。非常に極論すれば、企業がCSRを一所懸命やっても市場が一切評価しないとしたらどうなるか。それは単なるコストでしかない。そうすれば余裕のある企業しかやらない、やれない。市場が評価するということはどういうことか。結局、社会的責任を果たしていない企業の商品は買わない、逆に責任を果たしている企業の商品は買うとか、その会社の株を買うとか、そういうことだと思います。例えば、社会的責任投資（SRI）で環境にやさしい企業に投資しようという場合、まさにこのところに関わる行動です。」

「よく企業の周りのステイクホルダーということをいいますね。消費者団体、人権団体、労働組合などがそれにあたりますが、そういうところがどんな構えで企業の活動を監視したり、調査したり、また提案したりするか、あるいは自分たちがどう商品を分析するのか、というようなことがあります。また政府がどういう政策でサポートするか、これは実は大きな話であってですね、経済産業省とか厚生労働省とか環境省とかと連携を取りながら、企業に社会的責任をどう取らせるか、というそういう話ではなく、よりよい企業社会、持続可能な

経済社会の発展を考えるためのビジョンの中に企業の社会的責任が位置づけられないと CSR は絶対にブームに終わってしまう、ということです。」

「要するにステイクホルダー側の行動という話で、それを突き詰めていけば、結局私たち一人一人消費者である自分たちが社会的な課題にどれだけ関心を持っているかに繋がるんです。」

「ただ社会的責任がどうかということだけではなく、企業というものがその経済的機能や社会的機能や環境に対する機能、途上国への取り組みはどうかとか、持続可能な経済成長を考えたときにどうしたらよいかというような流れの中に企業理念というものも、CSR 経営も位置づけて、全体で考えないと実はビジネスリードだけでは難しい。

つまり CSR を単なるのブームに終わらせないためにも企業サイドの行動だけに頼るのではなく、市民一人一人が社会的課題に関心を深め、企業の行動に目を光らせ、評価することが必要になってくる。企業が頑張っても周りが一切評価してくれない、見てくれない、反応がないとなると非常に難しいということでもあります。時間がきましたので、一応ここまでにさせていただきます。ありがとうございました。」