

# CSR 経営と環境経営のあり方 ～社会的要請への適応としての CSR～

大久保 和孝

## CSRの本質的理解

CSR（企業の社会的責任）について、一般的な理解が進み、多くの企業で取り組みがなされるようになってきた。しかし、その一方でCSRの意味について、その本質を理解できているだろうか。外来用語に踊らされたり、はやりものに翻弄されたりしていないだろうか。本稿では、CSRの本質を捉えながら環境経営との関係について考察をしてみたい。

もともとCSRの議論は、先進諸国における行政改革・規制緩和など、政府セクターの縮小に伴い、山積みする社会的な課題に対して社会的影響力を持つようになった企業に対して、一定の責任を持たせようという社会からの欲求が社会運動化したことがその背景にある。すなわち、CSRとは、企業が、社会の抱えるさまざまな課題にどう答えてくれるのかという社会からの期待そのものである。

しかしその一方で、社会そのものの定義、社会から要請あるいは社会的要請の顕在化する方法が各国各様であることが、CSRの捉え方を三者三様とさせているゆえんである。たとえば、欧州の場合、市民セクターが強く社会の要請が市民の代表としてのNGOとい

う形で具体化する一方、米国は責任社会であるため、CSRの定義についても極めて慎重となり責任論を中心に欧州ほど議論が盛り上がっていない。わが国では、最近でこそ変化しつつあるものの、明治維新以降、市民セクターが弱体化し、政府主導のいわゆる「お上国家」的な発想から抜けきれず現在に至っており、社会の声というものが具体的に把握しにくい側面がある。

そこで、CSRを考えるうえで重要なことは、CSRとは、企業が自らよいと思ったことに取り組む活動ではなく、どれだけ社会が求めている活動を実施することができるかにほかならないという点である。たとえば、知人にプレゼントをする場合、高価でブランド品であれば喜んでくれるものと思い一方的に押し付けた方法を取るのか、じっくりと相手と対話して本当に欲しがっているものを決して高価なものではなくてもプレゼントをすることで喜んでもらうのか、という違いが企業のCSR活動にも表れる。

わが国では、社会的要請が顕在化しにくい歴史的背景があり、社会の要請が何かを知ることが一般的に難しいとされているが、日本企業が海外（とくに欧州あるいはアジア）に進出すると、その地域における社会的な要請

を把握する力が弱いことが一目瞭然となる。たとえば、タイにおける日本企業の多くは植林活動に力を入れて取り組んでいる一方、そもそも、タイにおける社会的な課題とは、エイズや貧困、労働といった問題であるのに、日系企業によるこれらの重要な社会的課題への取り組みがあまり見受けられない。確かに、地球温暖化が叫ばれる中、植林をして樹木を増やすことは素晴らしいことだが、現地の地域社会の要請に応じているとは言い切れない。また、植林活動自体も、「日本の企業は木を植えて帰るが、われわれは、自立のためにも、木の植え方・育て方を教えてもらわなければ意味がない。一度雨が降り木が流されてしまえば終わりである」と指摘されるように、やり方そのものも、必ずしも現地の要請に応えたものとはなっていないことが指摘できる。

さらに、株主の観点から、企業がCSR活動として取り上げる社会的課題は、当該企業の本業と直接あるいは具体的な関係の説明可能なものでなければならない。単に儲かったお金を寄付している程度のものは、活動自体が一過性のものにすぎず、むしろ「余計な支出をした」として株主利益に反しているのではないかとの欧米の投資ファンドからの指摘もある。すなわち、一方的な寄付活動は、経営者の自己満足に過ぎないと受け取められかねない。

それゆえに、企業が取り組むべきCSR活動とは、「当該企業における活動領域の範囲内において、その周辺を取り巻く社会的な課題へどれだけ優先的に取り組むことができているのか」、あるいは「本業と直接的な関わりのある社会的課題への取り組みができているのか」が問われているのである。

地域の社会的な要請に応じることや本業との関係を持たせることは、結果として企業の価値を高める効果を出すことが予想される。

そこでは、“企業が何をすべきか”ではなく、“企業は社会から何を求められているのか”“社会では何が起きているのか”を知ることが重要となる。この点、「従来」の環境経営への取り組みと大きく異なる点がある。環境経営の場合は、環境負荷の低減という物理的な要因に対する対策として企業が何をすべきかという点を考え、対応してきた。一方で、CSRは、“社会=ステークホルダー”の意向を通じた社会的要請を踏まえた対応を図らなければならないという点で異なる。

すなわち、企業がよいと思っても、社会がよいと思わなければならない。そして、CSR経営とは、社会からの要請に柔軟に適應できる組織の経営をいうのである。

## 環境経営と社会的責任

企業活動は、環境への取り組みからCSRへの取り組みへと、その活動が広がってきている。しかし、環境活動はCSR活動の一環として位置づけることができるが、必ずしも環境活動に社会活動を加えればCSR活動になるわけではない。とくに、経済面・社会面・環境面という整理は、CSRの提唱者であるジョン・エルキントン氏（サステナビリティ社代表）が報告書の作成にあたって概念を整理したものに過ぎず、必ずしも、CSRの本質的な理解を促すものではないと考える。前述したように、CSR活動とは、当該企業に対する社会的な要請に応じていくことであり、その社会的要請の中に環境問題が含まれていることから、結果として環境活動がCSR活動に内包されているに過ぎない。なお、CSRを考える場合の社会的な要請とは、社会の変化による中長期的な事象への対応をいう。

それでは、CSR経営の中における環境問

題への取り組みとは何か、ということであらためて問い直してみたい。一部の先端的な取り組みをしている企業を除き、これまでの多くの企業では、漠然と「何か環境へ配慮しなければならない」「ISO（国際標準化機構）などの標準認証をとりたい」などを目的としているのにすぎないのではないか。そこでは、各企業の基本的な姿勢は、社会で起きている事象へ積極的に対応していこうということよりも、企業側の事情による一方的な取り組みとなっている傾向がある。

CSR活動における環境活動は、当該企業に向けられている社会的要請あるいは、本業を通じた活動の中で、社会に対して一定の環境負荷をかけているのならば、それにどう応えていくのかという視点が必要となる。その中で、自社として取り組まなければならないもの、あるいは、取り組むことのできる課題を優先順位づけしたうえで抽出し、実行のための手段を選択する必要がある。たとえば、飲料会社であれば「水」が本業を通じて最も重要な資源であり、かつ重要な環境要素の一つでもあることから、貴重な「水資源」への取り組みを率先して示すことは言うまでもない。

他方、本業では環境負荷があまりないような事業にもかかわらず、他の社会的諸問題あるいは当該企業を取り巻く諸問題に取り組まず、形ばかりの環境問題への取り組みを宣伝してみても、それは、社会の要請に答えていることにならず、単なる広告宣伝でしかない。また、そのような企業の場合、ISOなどの標準認証を取得したがる傾向があるが、認証は結果としてのものであり、形式としての認証取得が目的では意味をなさない。

前述した例のように、「ただ木を植えて帰るのではなく植え方を教えて欲しい」という社会的な要請に象徴されるものである。すなわ

ち、当該企業の本業との関係を明確にすることのできる活動に落とし込まなければ持続した活動にならず、また、社会からの要請に応じた活動にならない。

## 環境・CSR報告書の作成にあたって

報告書を作成するにあたり最も重要な点は、誰が読者であるかを明確に想定することである。相手の立場に立った視点で作成した報告書でなければ意味がない。そのためには、まず、誰が“読む相手”なのかを想定する。さらに、報告書の記述が形式ばっていたり、細かい文字でかつ分量の多いものを目にすることがあるが、読み手側からすると、圧倒されてしまうだけで、内容をじっくり読むインセンティブを失う。報告書を作る以上、読み手側にとって、有益かつ“読みたい”と思わせるような情報を提供する報告書作りをしなければ意味がない。読まれなければ、いくら内容がよくても期待した効果を発揮することがない。

CSR報告書作成の実務的には、まず、第1ステップとして、自社を取り巻くステークホルダーとして誰がいるのか、体系的に整理する。さらに報告書利用者の観点から、ステークホルダーとして、たとえば、企業の取り組みを概要的あるいはトピックスに照らして知りたいという者と、詳細なデータも含めできるだけの情報を知りたいという者に大別する。そのとき、これら両者のニーズに合致したものを作ろうとするために中途半端な分量と内容になる可能性がある。そこで、報告書として作成するものと、ホームページなどを活用した情報開示の方法、あるいは分冊するなど、開示手段について十分な吟味が不可欠であろう。

第2ステップとして、報告書の構成をどのようにするかが問題となる。とくに、議論となるのは、CSR報告書の作成にあたり、従来の環境報告書の内容を包含するのか、分けるのかという点である。この点は、自社のステークホルダーには誰がいて、そのステークホルダーがどのような情報を欲しがっているのかによる。また、ステークホルダーの構成が変化するだけでなく、その要請自体も変化し続けている点に留意が必要であり、社会的要請に柔軟に対応していかなければならない。

以上を総括すると、環境・CSR報告書の策定に当たって重要な点は以下のとおりとなる。

- ①経営者が自ら編集長とならなければならない
- ②読む立場になって作成する（分量は50ページ以内とし、読みやすく、わかりやすくする）
- ③誰のため、何のために作成するのか、目的を明確にする（同業他社の事例を目安にするなど形式的な対応ではなく、作成する目的や対象をあらかじめ明確にしておく）

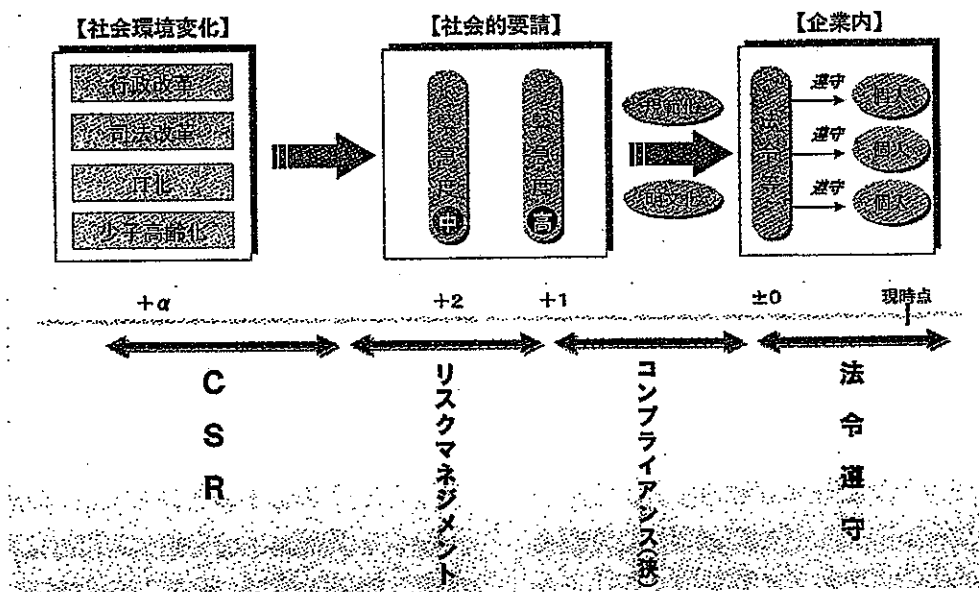
④言ったことは守る。守れないことは言わない（安易な宣言はやめ、宣言や目標を設定するならば、具体的にどのように取り組むのかを明確にする。さらに、自社が日常的にやっていることとリンクさせる）

⑤結果も大事であるが、過程を説明することはもっと大切である。取り組む過程をわかりやすく示さなければならない

⑥日常業務と直接的な関係のあるものを中心にレポートに書くべき。年に1～2回しか実施されないことを書いても読み手側にとってはあまり意味がない

⑦まずは、自社の従業員が興味を示し、理解するものを作成する

環境活動の取り組みについても、結果としての成果よりも、取り組む経過あるいはその手法を明確にすることが求められる。なお、宣言したことを遵守するという点からは、目標設定を行い、その結果どうなったのか翌年度以降の報告書に成果を示し、次年度以降の改善計画につなげていくことが求められる。そして、他社をまねるのではなく、自社に対する社会的要請に応じて身の丈にあった取り



社会的要素としてのコンプライアンス（広義）

組みを行うことが肝要である。

## CSR の今後の動向

今後、CSR は、経済社会に定着していくものと考えられる。そこで、図をご覧ください。法令とはもともと社会の要請を文書化・規範化したものであり、法令を遵守するとは、社会的要請が反映されたことを前提とすると、社会的な規範を守ることにほかならない。この点、社会的要請が法令に適時に反映される場合は、法令遵守により社会的要請へ対応した取り組みをしていくことと位置づけられる。

しかし現実的には、社会的な要請を法令化するまでには一定の時間がかかるため、単に法令の条文事項だけを遵守していても、必ずしも社会の要請に応えたことにならない。そこで、法令だけではなく、法の趣旨やその背景の社会的要請に応じようというのが狭義のコンプライアンスとして捉えられている。一方で、社会的要請への対応について緊急性・重要性との観点から考察してみると、コンプライアンスが捉えようとしているのは、緊急度・重要度の高いテーマが中心となっている。それに対して緊急度・重要度が中程度のもの、一般的にリスクマネジメントとして取り扱うのである。さらに、社会環境の変動が企業に中長期的に及ぼす影響を先取りして取り組もうとするのが、CSR 活動として捉えられるのである。

このような観点から考察すると、CSR、リスクマネジメント、コンプライアンス(狭義)、法令遵守は、いずれも、社会の要請を組織がどう受け入れていくのかというテーマであり、社会的要請をどの時点で捉えるのかという時点間の違いでしかないことに気がつく。すなわち、企業経営は、社会的要請をいかに柔軟に組織が受け入れていくことができるのか

重要なカギとなり、社会的要請のレベルや緊急性・重要性に応じて受入体制を構築することが求められているのである。このことは、郷原信郎・桐蔭横浜大学教授が指摘している、コンプライアンスを、その動詞としての comply の訳語「充足」「調和」から、「社会的要請に応え、組織の目的を実現すること」と、捉える考え方と一にするものであり、広義で捉えるコンプライアンス経営と CSR 経営は重なり合う概念となる。

また、ISO が2009年3月(予定)に、CSR に関する規格として SR 規格「ISO26000」を発行することを予定している。この ISO26000 は認証規格にはならない予定であり、SR(注:企業の“C”がない。SR 規格は企業のみならずあらゆる組織へ適用することが前提のため)の枠組みを示すものであるが、具体的な取り組みについては、経営管理の Plan(計画) - Do(実行) - Check(確認) - Action(フィードバック)の枠組みとして求めることとされている。すなわち、CSR 活動だからといって特段新しい概念が持ち込まれるものではなく、従来からの経営手法を踏襲している。そして、実際の取り組みにあたっては、社会的変動要因あるいは環境問題などのリスク事項を、PDCA の中で、いかに、経営が鋭敏かつ迅速に対応できるような柔軟な組織経営ができるかが問われ、外部から閉ざされた、あるいは、形式主義的な活動であってはならない点を指摘できる。

環境活動も、ISO14001の取得などを目的化したり、他社事例をまねた取り組みをするのみではなく、自社を取り巻く環境を十分に考慮のうえ、社会の要請に応えた実効性のある取り組みが求められるのである。

(おおくぼ・かずたか=新日本監査法人・CSR 担当パートナー、公認会計士)

