

ニッポンのCSRを

新日本有限責任監査法人
CSR推進部長 公認会計士

大久保和孝

叱る！

ひと言で言えば日本の企業で、正しい理解をもってCSRに取り組んでいる企業は、ごく僅かです。「CSRとは何か」について間違った認識が多く、

本質的な理解がされていません。外来の経営用語の瑣末な誤訳が端緒となつて、誤解が蔓延しているのです。
例えば「Internal Control」



は、なぜ「内部統制」と訳したのでしようか。内部統制が法制化された背景にあるエンロンやカネボウ、西武などの経済事件はいずれも経営者の暴走であり、従業員の問題ではない。本来は、「経営者自身が自己規律を高めるための内部管理の仕組み」を指している。しかし、「統制」という言葉により、経営者自身の問題意識が希薄になり、すべて担当役員に丸投げ、現場に対してマニュアル化の一方的な号令ばかりかける。

翻訳とは、社会性を持つと同時に、歴史性を持ち、翻訳による「日本語への置き換え」は日本社会の文脈の読み替え。特に翻訳により外国の進んだ文化を学ばなければならないときには注意が必要で、福沢諭吉が「right」という簡単な言葉の翻訳に大変な苦勞をしたが、それは当時、日本社会に言葉で表現できる現実がなかったからだ。「コンピュータ」も日本語では「電子計算機」と訳されるが、中国では「電脳」。今の時代に「電子計算機」と捉える人はいない。こういう具合に「CSR = Corporate Social Responsibility」を一つずつ簡単に訳したことで日本で誤訳が蔓延した。

●おおくぼかずたか●
慶応大学法学部法律学科卒業。
ECS2000規格の作成、研究費不正防止対策委員（文科省）、社会的責任研究会委員（環境省）、横浜市第三者コンプライアンス委員会、不二家信頼回復対策委員、内部統制研究会委員（国交省）、排取出引制度検討委員会（環境省・東京証券取引所）などに参画。

企業は本当の意味をどれほど理解しているのか

ソーシャルイシューを ビジネス化する

「CSR」とは、ひと言でいうと、「社会問題をビジネスに取り込むこと」であり、「社会貢献」ではない。

まず、そもそも「社会問題」を正確に理解しているか。「あなたの会社の事業を取り巻く社会問題を上位5つ挙げてください」と聞かれた時に即座に回答できるか。自分たちがやりたいことだけやりCSRに取り組んでいる気になっていて、考えなければならぬ相手（社会）のニーズに応えていない。

次に「ビジネス化」の意味はどうだろうか。よく、「弊社の本業が社会貢献である」と言うが、それでは、単に「俺たちはいいことをしている」と言っているだけだ。そうではなく、現在の社会問題に果敢に取り組んでいくこそが「CSR」である。また、必ずしも本業である必要性はありません。大切なことは事業の中に組み込み、継

続的な取り組みとすることです。

相手を中心に考えるか、自分を中心に考えるか。この違いは大きい。70年代にもCSR論があったと指摘する人がいますが、当時は公害病などで企業が何をすべきかが問われた時代であるのに対して、今は世の中の社会問題に企業がどう取り組んでいるかが重要なのです。

損保業界は、環境問題に積極的に取り組んでいます。その背景には、災害により保険金の総支払い額が増え、このままでは、保険料収入を上回りかねず、これ以上温暖化が進むと、業界そのものが存続しえなくなる事情があります。このように事業リスクに直結した社会問題であることから、継続的な取り組みとなるのです。

私は、しばしば皮肉めいて、CSR担当者、「今回の補正予算の中身、ご存知ですか？」と質問をします。補正予算は、その時々社会問題を集約します。CSRの担当者が、今、社

会で問題になっていることを知らずに、CSRに取り組むこと自体、CSRを理解していない証左です。

これだけ消費者問題が社会問題となるなかで、消費財を扱っている企業のCSR担当者が、消費者庁設立の経緯を詳細に把握するのは当然です。企業性悪説を前提にした議論は、大きなリスク要因でもあります。CSR担当者が社会問題を知らなければ、それ自体が問題です。

CSRを社内に取り込む ロジックができていない

異性に対して、ブランドものを買い与えて口説こうとする人と、一本のバラでも会話とウィンクをしながら相手の気持ちを捉えてしまう人。これがCSRへの理解と取り組みの象徴です。

タイでは、日本企業は植林や学校建設など莫大な貢献をしているが、現地ではあまり評価されていない。他方、米国企業は、後発組ながら政府の要職にも入

り込むなどやり方がうまい。タイではエイズ、貧困、労働が大きな社会問題であり、欧米企業はエイズ撲滅に取り組んでいるが、なぜエイズなのか。エイズの発症で死ぬのは20歳代後半が一番多いと言われる。10代で入社し、20代の一番脂が乗っているときに人材を失うことは企業にとつては重大な損失。私が当時、視察したときにASO (AIDS Service Organization) というNGOに加盟している日本企業は1社だけ。あとは全て欧米企業だった。現地の社会問題と企業の取り組みが一致してこそ継続的な取り組みとなる。

また、企業はCSRを積極的にアピールするために「CSRレポート」を作成しますが、残念ながら「CSRレポート」を読んでいる人をほとんど見かけません。内容も社会問題ヘフォークスするというよりも、自社の取り組みを中心に記述しており、一見すると宣伝めいたものが多く、また、分量も多いため読みたいという気持ちになりに

くい。自社の従業員でさえ、じっくり読んでいる人は少ないのではないか。

要するに、自社を中心とした物の見方から、世の中を中心とした物の見方に切り替え、CSRを企業内に取り込むロジックを構築することです。

社会問題を網羅的に捉え、重要なものを経営課題に組み込み、明示することです。社会貢献のように、一時的かつ一方的なものではなく、企業に動機付けをもたらし、継続的な取り組みができるようなロジックができなければなりません。

企業にとって大切なのは、さまざまな社会問題の中で自分たちにとって何が重要かということを考えること。そしてやらなければならない課題を網羅的にかつ体系的に書き出して重要度順に並べ、上位から順番に考察し、自社でできることを取り組むべきで、対応しやすくイメージがいいからということで下位の課題をいくら取り上げても意味がない。仮に1番重要な課題

が、北朝鮮問題のように、個別の企業では対応がムリならば、2番目の問題に取り組むべき。

例えば、スーパーであれば、手取り早く植林活動から行うのではなく、お弁当などの食料の廃棄問題から取り組むことだ。

日本の環境問題に対する危機意識は、先進国の中でも遅れていると指摘されている。世界は、環境問題は対策としての意識から安全保障問題となっており、水資源を巡る戦争の指摘まで論議されている。北極圏の氷解けは、アマゾンが枯渇させ、水資源を巡る争いが起こる。すでに東南アジアでは川の源流と下流で小競り合いが生じている。最近のヨーロッパのSRI機関の最大の関心は、「水資源の確保」である。野菜一つを作るのに水をどれくらい使うのか。水を節約して作物を作るといふ発想は日本にはない。いくら水が豊富な日本でも、水をくればら野菜を輸出するよと言われたらどうするか。そういう「グローバル 이슈ー（国際社会が協調して

取り組むべき課題）」が分っていない。

CSRを理解する前提として、社会問題を把握理解できなければならぬ。社会問題に取り組んでこそ、ビジネスチャンスがある。不景気の今こそ、CSRに本気で取り組んでいるかどうか真価が問われるのです。

「社会の要請」に対して いかに経営で取り組むか

その上で、「コンプライアンス」「CSR」をバラバラに考えるから分らなくなる。

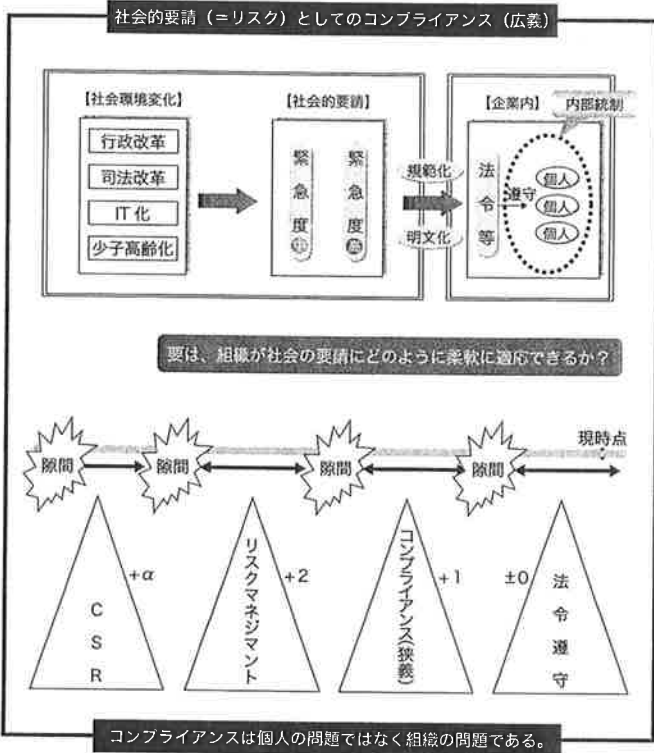
もともと法律は社会の「期待」や「要請」を共通の文書化・規範化したものであり、それを個人に守らせようとしたことが「遵守」行為。しかし、日本ではしばしば社会の「期待」や「要請」と法律が乖離します。例えばアスベストについて、WHOのシンクタンクでは、80年には発がん性を指摘していますが、日本では全面適用禁止は04年。その間、企業はアスベストを使うことは違法ではないとしてき

た。日本の経済社会では、このように法と実態が一致しないことが枚挙に暇がない。そこで多くの企業が単に法令の規則要件だけを守っても社会の「期待」や「要請」に応えられないことに気が始めた。単に法律を守るのではなく、その背後にある立法趣旨や社会からの期待や要請の変化に積極的に応えようとして「コンプライアンス」への取り組みが始まった。それが「社会的要請への適応」としてのコンプライアンスである。

しかし、コンプライアンスとして取り組むものは社会的要請の中でも重要でも緊急性の高いものが中心。例えば、道路交通法の中でも「飲酒運転」はコンプライアンスで対応する。しかしシートベルト着用、速度制限は、一般的「リスクマネジメント」として扱われる。重要ではあるが緊急性が中程度のものは、「リスクマネジメント」として整理される。地震や火事も同様である。

そして環境問題への対応、水

社会的要請に応じたコンプライアンス（広義）経営



資源の確保などの中長期の環境変化要因を経営に取り込むようにするのが「CSR」です。

この点、コンプライアンスもリスクマネジメントもCSRも社会の環境変化を取り込むということでは同義。単に、それらが顕在化する時点間の相違にすぎない。すなわち、経営の本質とは、「社会的要請」をどれだけ経営に取り入れられるかである。いずれの経営用語も社会の要請が顕在化する時点間の相違から、整理区分が異なるだけだ。

ところが、昨今のように急激に変化する社会では、これまで中長期として捉えていた課題が瞬く間に短期的課題になる。

例えば、「飲酒運転」は、昔から禁止されていたものの、悪しき慣習が蔓延っていた事も事実。しかしここ3年間で瞬く間に社会の認識が根本的に変わった。「不倫」問題も倫理的には一切許されない行為だが、側室制度も歴史的には存在し、ある意味、成功者の証として否定できない部分があった。ところが、

去年の山本モナ事件を契機に、重大コンプライアンス問題となり、今や企業トップの不倫となれば企業ブランドを大きく失墜させかねない重大な事態となり、トップの求心力を無くす。

このように急激に変化する社会環境のなかで、今やるべきことは、今一度自社を取り巻く社会の期待や要請を網羅的かつ体系的に整理し見直すことです。

つまりは、CSRへの取り組みは何ら新しいことを行うのではなく、従来の経営の目線を延ばそうというだけのこと。短期的に内向きに取り組むのが「リスクマネジメント」で、短期的に外向きに取り組むのが経営指標への対応。また長期的かつ内向きに取り組むのが従業員の「やる気」「活性力」。その中でCSRは、長期的かつより多くのステークホルダーをみることで。家族への配慮が従業員のモチベーションに直結する。機関投資家だけでなく個人投資家にも目を向ける。これまで見過ごしていたものを改めて見直すことで、いままでの視点を補充し、延長する。そして、そこに投じる新たなコストは、いわば将来への事業投資なのです。その投資が将来、評判や企業競争力など無形財産となつて戻ってくることで、持続的な成長を実現させるのです。これこそがCSRです。CSRへの投資は、将来の持続的成長のためには欠かせない投資なのです。

〈出典：「会社のためのCSR入門」第一法規〉