

21世紀型の経営モデル：CSR経営 ～CSRの論点整理～

CSRのキーワードは持続可能性である。CSR経営は社会と企業の持続可能性の同時達成を目指すものであり、従来の企業経営の発想とは異なる新しい経営モデルである。本稿ではCSR経営の論点整理を行い、その戦略的三次元モデルを提示する。

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の論点整理を行う必要がある。CSR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。

ここではCSRの論点整理を行うための基本フレームを示すが、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。各企業による論点整理は、自ら判断すべきものであるが、各社の業種特性や海外展開などの状況によって、その答えはおのずと異なる。

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。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“本業を通じた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”となる。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じて行動する責任(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が法的義務の履行を求めているとしても、それ自体には議論の余地はない。議論があるとなれば、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。しかし、CSRを考える時に、「何をすべきか」から考えてはならない。方向を見誤るからである。CSR経営の論点整理の基本フレームを図表-1に示す。

図表-1 CSR経営の論点整理のための基本フレーム

① CSRの目的（CSRは、何のためか？）	
<ul style="list-style-type: none"> • 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？）	
<ul style="list-style-type: none"> • 株主・投資家の利益最大化 • 企業のブランド価値向上 • 経営リスク・マネジメント • 社会の公器としての企業観 • 社会的影響力に見合う責任 • ステークホルダーからの付託 • 自由経済体制の擁護 • 潜在的な事業機会 	
③ CSRの相手（CSRは、誰のためか？）	
企業自身	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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？）	
<ul style="list-style-type: none"> • 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？）	
<ul style="list-style-type: none"> • 経営範囲：国内単独、国内連結、海外連結、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？）	
<ul style="list-style-type: none"> • 達成期限をもった中長期的な数値目標・水準の策定 	

(資料) 拙稿「CSR経営で何をめざすのか？」ニッセイ基礎研・所報 Vol.41 2006年4月

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である。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出来る。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も意味している。

②CSR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企業観をあげた。これらによりCSRの必要性の論拠(なぜ企業はCSRに取り組まねばならないのか?)を明らかにできるが、どれを採用するかは各企業の判断である。

③CSR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、企業自身だけでなく、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。

④CSRの内容（CSRは、何をどのようにすることか？）

ここではじめて「何をすべきか」が登場する。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。

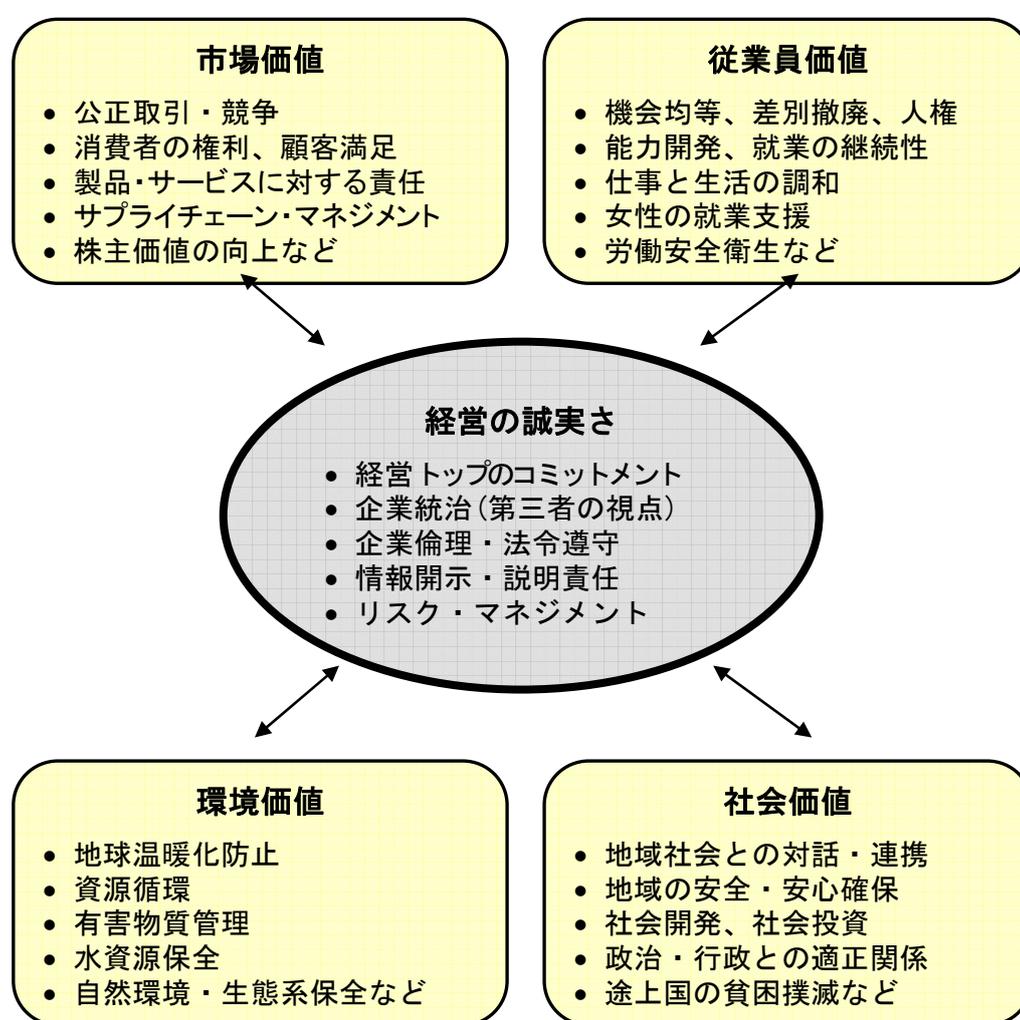
社会的関与の否定論においても、企業の生産行為や利益配分に直接かかわる法的義務と経済的責任は免れない。社会的関与の肯定論に立てば、法的義務と経済的責任だけでは不十分である。しかし、際限のないCSR活動は企業に多大な負担となることから、本業と

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が、それは重要ではあるものの、CSRのインフラにすぎない。

【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、業種や操業地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-2）。

図表-2 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？）

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も呼ばれ、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が増えてくる。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-3)。

図表-3 「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 ↓ 下流	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	海外合弁
	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) 拙稿「CSR経営で何をめざすのか？」ニッセイ基礎研・所報 Vol.41 2006年4月

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墮してしまふ危険性がある。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

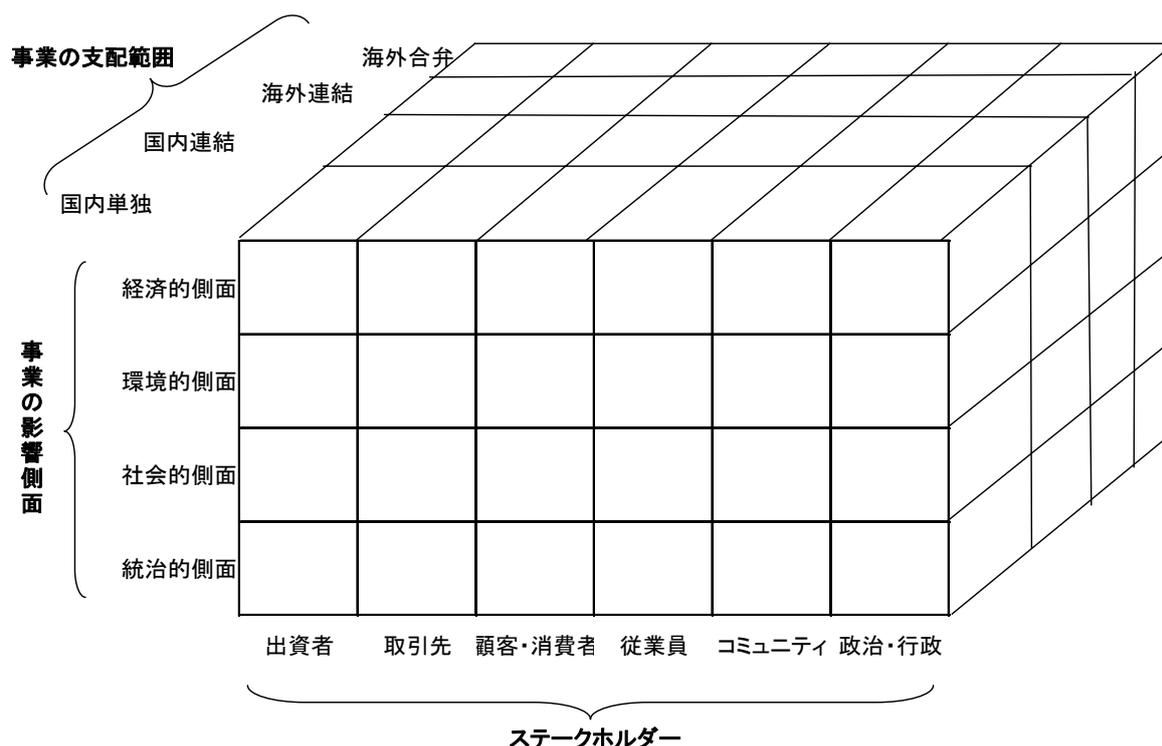
が明示されない限り、経営者であれ担当者であれ曖昧なまま取り組まざるを得ない。

3. CSR経営の三次元モデル（ニッセイ基礎研版）

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「ステークホルダー」「事業の影響側面」「事業の支配範囲」の三軸で表現することが可能である¹。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-4)。

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、「統治的側面」として「経営の誠実さ」（図表-2 参照）を加えた。国連のグローバル・コンパクト²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-4 CSR経営の戦略的三次元モデル（ニッセイ基礎研版）



(資料) 拙稿「CSR経営で何をめざすのか？」ニッセイ基礎研・所報 Vol.41 2006年4月

ニッセイ基礎研究所 保険研究部門 川村雅彦

¹ 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。

² 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。