

日本におけるCSRの系譜と現状

要 旨

- 1 CSR（企業の社会的責任）の概念自体は新しいものではない。実は、日本には50年の歴史がある。1990年代後半から日本企業に「環境経営」が定着するなかで、2000年以降に頻発する企業不祥事を契機に、再びCSRへの関心が高まったのである。そして、2003年に「CSR経営元年」を迎えた。
- 2 日本では戦後ほぼ10年周期で大きな企業不祥事や企業批判が起こり、そのたびにCSR論議が再燃し、企業が反省・自戒するパターンを繰り返してきた。時代状況に応じてその内容が異なるため、戦後復興期を経た1956年の経済同友会のCSR決議を起点としてCSRの時代区分を5期に分けることができる。
- 3 CSR論議が大きな“うねり”となって湧き上がる時は、社会の企業に対する価値観が大きく転換する時と一致する。日本では1970年代と2000年代に顕著に現れている。いずれも企業不祥事に代表される企業体質のネガティブな側面が、市場や社会から厳しい批判を受けたことが直接の契機となっている。
- 4 CSRとは、企業が本業を通じて社会的課題を解決し、社会の持続可能な発展を図るとともに、企業価値の創造や競争力向上に結び付けるべき企業戦略である。その意味で、企業活動の経済的・環境的・社会的側面は密接不可分のものであり、CSRは本業とは別の特殊な取組ではなく、本業のプロセスとプロダクトにおいて実践すべきものである。
- 5 CSRの実践すべき内容を曖昧にしないためには、まず解決すべき社会的課題は何かを明らかにしておく必要がある。その上で、CSRの実践領域は、「基盤的CSR」と「創造的CSR」に分けられる。
- 6 これまでCSRの「取組」が問われてきたため、「成果」が出ていなくても体制や取組内容が良ければ、“CSRに優れた企業”と評価されてきた。それゆえ、“名ばかりCSR経営”も散見される。しかし、これからは具体的な「成果」が問われる。さらに現下の世界同時不況にあっては、企業のCSRの“本気度”が試されることにもなる。

はじめに

CSR（企業の社会的責任）の概念自体は新しいものではない。日本では経済同友会が1956年にCSR決議を行って以来、50年の歴史がある。1990年代後半から日本企業に「環境経営」が定着するなかで、2000年以降に頻発する企業不祥事を契機に、再びCSRへの関心が高まったのである。

本稿では、50年にわたる日本のCSRの流れを概観したうえで、なかでも大きなCSRの“うねり”となった1970年代と2000年代の状況を紹介する。次いで、CSRの本質とその実践すべき領域を明らかにするとともに、日本におけるCSRの現状と課題を分析する。

1. 日本におけるCSRの系譜

(1) 日本でも50年前から議論されてきたCSR

①10年ごとに繰り返されるCSR論議

「企業の社会的責任」は、日本の企業経営において古くて新しいテーマである。近年、英語のCSR (Corporate Social Responsibility) を金科玉条のごとく考える風潮もあるが、実は50年前から日本でも議論されてきたのである。少なくとも1975年以降で、「企業の社会的責任」という言葉が日経新聞に掲載されなかった年はない。CSRの表記が一般的になったのは2000年頃からであるが、本稿では便宜上CSRとする。

日本では戦後ほぼ10年周期で大きな企業不祥事や企業批判が起こり、そのたびにCSR論議が再燃し、企業が反省・自戒するパターンを繰り返してきた。時代状況に応じてその内容が異なるため、日本におけるCSRの時代区分を5期に分けることができるが、戦後復興期を経た1956年の経済同友会によるCSR決議を起点とする(図表1)。

図表1：日本におけるCSRの時代区分

・ 起点(1956年) :経済同友会のCSR決議	
・ 第Ⅰ期(1960年代) 産業公害に対する企業不信・企業性悪説	⇒住民運動の活発化、現場での個別対応
・ 第Ⅱ期(1970年代) 石油ショック後の企業の利益至上主義批判	⇒企業の公害部新設、利益還元の財団設立
・ 第Ⅲ期(1980年代) カネ余りとバブル拡大、地価高騰	⇒企業市民としてのフィランソロピー、メセナ
・ 第Ⅳ期(1990年代) バブル崩壊と企業倫理問題、地球環境問題	⇒経団連憲章の策定、地球環境部の設置
・ 第Ⅴ期(2000年代) 相次ぐ企業不祥事、ステークホルダーの台頭	⇒SRIファンドの登場、CSR組織の創設 ⇒2003年は「CSR経営元年」

(資料)ニッセイ基礎研究所にて作成

②1956年の経済同友会のCSR決議

ここで50年も前にCSRを明確に概念規定した経済同友会の決議「経営者の社会的責任の

自覚と実践」を是非とも紹介しておきたい。「そもそも企業は、単純素朴な私有の域を脱して、社会諸制度の有力な一貫をなし、その経営もただ資本の提供者から委ねられておるのみでなく、それを含めた全社会から信託されるものとなっている。」これは株主価値の向上だけではなく、今でいう本業を通じたステークホルダー価値の創造を意味するものである。

続けて、次のように明言する。「現代の経営者は、倫理的にも实际的にも単に自己の企業の利益のみを追うことは許されず、経済・社会との調和において、生産諸要素を最も有効に結合し、安価かつ良質な商品を生産し、サービスを提供するという立場に立たなくてはならない。・・・経営者の社会的責任とは、これを遂行することに外ならぬ。」

(2) 1970年代と2000年代のCSRの“うねり”

CSR論議が大きな“うねり”となって湧き上がる時は、社会の企業に対する価値観が大きく転換する時と一致する。日本では1970年代と2000年代に顕著に現れている。いずれも企業不祥事に代表される企業体質のネガティブな側面が、市場や社会から厳しい批判を受けたことが直接の契機となっている。

①1970年代のCSRの“うねり”

甚大な被害をもたらした産業公害を伴いつつ高度成長期を経た1970年代には、列島改造論を背景に地価が高騰し、企業の土地投機が社会問題化した。さらに1973年の第一次石油ショック後の石油業界をはじめ企業による便乗値上げや買占め・売り惜しみによって生活物資が高騰し、折からの欠陥商品問題もあってCSRが問われ、反企業ムードが高まった。一方で、経済団体による企業のあるべき姿についての提言も相次いだ。

国会でも狂乱物価の集中審議が行われ、企業の利益至上主義が批判された。1974年の商法改正時の国会付帯決議でも、CSRが筆頭にあげられるほどであった。これに対し経団連を始め財界はCSR法制化反対の論陣を張るなど、CSRが大いに議論された。しかし、企業の対応は対症療法的な公害部の新設や財団設立などによる利益の社会還元が中心で、本業に直接かかわるものではなかった。ただし、このような発想は今でも企業の中に存在する。

②2000年代のCSRの“うねり”

2000年代のCSRの“うねり”にはグローバルな要素が入ってきた。1992年のリオの地球サミットを機に日本でも様々な環境法令が成立し、さらに1996年のISO14001（環境マネジメント規格）の発行により、日本企業は公害対策を脱して「環境経営」に転換した。地球環境問題（特に地球温暖化）は経営にかかわる重要課題であることが判明したからである。また、海外調査機関からSRI（社会的責任投資）の調査票が日本企業にも届くようになった。他方、2000年頃から立て続けに企業不祥事が発覚して大きな社会問題となり、日本企業でも「CSR経営」が認識され始めた。

筆者が「CSR経営元年」と呼ぶ2003年以降、リコーを筆頭にCSR室を創設する企業が相次ぎ、CSRにかかわる多様な法律も成立した。さらに、「組織の社会的責任」の指針ISO26000（組織統治、人権、労働、環境、公正取引、消費者、コミュニティ参画の7領域）が現在パブリック・コメント中であり、2010年秋に発行の予定である。このような状況のなかで、CSRは単なる社会貢献や法令遵守ではないことが、日本企業にも少しずつ理解されてきている。

2. 日本におけるCSRの現状と課題

(1) CSRの誤解と本質

①日本における典型的なCSRの誤解

CSRには一義的に説明できないもどかしさがあり、多様な表現がありうる。そこで「何がCSRであって、何がCSRでないのか」を考えることは、CSRの本質を考える一つのアプローチであろう。日本では、次のようなCSRの説明をよく聞く。

- 企業倫理を確立し、法令を遵守すること。
- 企業不祥事を未然に防ぐために取り組むこと。
- 利益を社会に還元し地域社会に貢献すること。
- 本業を全うし、社会の発展に寄与すること。

しかし、このような説明はCSRの一部ではありえても、CSRの本質を表わしていない。なぜならば、企業の「法律的義務」や「社会的奉仕」が混在し、さらに企業の「社会的責任」と「産業的役割」が混同されているからである。つまり、上記4つの説明は典型的なCSRの誤解であり、日本におけるCSRの現状は混乱していると言わざるを得ない。

②CSRの本質と定義

CSRとは、本来、企業が本業を通じて社会的課題を解決し、社会の持続可能な発展を図るとともに、企業価値の創造や競争力向上に結び付けるべきものである。その意味で、企業活動の経済的・環境的・社会的の三側面は密接不可分のものとして考えられる。それゆえ、CSRは企業経営の中核に位置付けるべき課題であり、必要悪的なコストではなく企業の持続的発展に向けた戦略的投資である。

つまり、CSRは本業とは別のところで行われる特殊な取組ではなく、本業のプロセスとプロダクトにおいて実践すべきものである。このように考えると、CSRは企業存続のための企業倫理確立や不祥事防止ではなく、法令遵守という義務的取組でもなく、また企業に余裕がある時の社会への利益還元や社会貢献でもない。CSRの本質とは、「本業を通じた、社会と企業の持続可能性の同時追求」である。

以上を総合して、筆者はCSRを次のように定義している。「CSRとは、法令遵守や社会貢献を超えて、企業が本業のプロセスとプロダクトを通じて社会的課題を解決し、持続可能な社会の実現のために自ら実践することである。」

(2) 社会的課題の明確化とCSRの実践領域

①解決すべき社会的課題の明確化

CSRの実践すべき内容を曖昧にしないためには、まず解決すべき社会的課題は何かを明らかにしておく必要がある。それは地球レベルと地域レベルに分けて考えることができる。地球レベルの課題とは、地球を一つの社会とみた場合の解決すべき課題であり、地球環境と地球社会の持続可能性である。一方、途上国に限らず先進国にも、それぞれの歴史・宗教・文化などを背景として、健全な発展を阻害する地域固有の様々な社会的課題がある(図表2)。

図表2：解決すべき主要な社会的課題

[地球レベルの社会的課題]

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: 途上国の貧困・人権問題、先進国・途上国間格差の解消

[地域レベルの社会的課題]

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、EU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、格差社会

(資料)ニッセイ基礎研究所

②CSRの実践領域

社会的課題の解決のためのCSRの実践領域は、「基盤的CSR」と「創造的CSR」に分けられる(図表3)。いずれも筆者独自の呼称であるが、前者はCSR経営のための基盤整備であり、広義の企業統治を意味する。しかし、それだけではCSRとはならない。後者がその上に築かれる上部構造であり、ステークホルダー(市場、環境、社会、従業員)への責任を果たし、その価値を積極的に創造し向上させるものである。

なお、前述のISO26000(SRガイダンス)で検討されている「統治」は前者に、他の6項目(人権、労働、環境、公正取引、消費者、コミュニティ参画)はすべて後者に対応する。

図表3: CSR経営の実践領域:「基盤的CSR」と「創造的CSR」



(※) 企業がステークホルダーの考え方や行動を理解し、企業の活動および意思決定過程に関与して、あらゆる努力を含む包括的な用語であり、ステークホルダーへの情報伝達や相談、対話、協働等の相互的で意欲的な協力関係をいう。

(3) CSRの「取組」から「成果」へ

①CSR経営の特徴と課題

日本では「CSR経営」の模索が続くなかで、環境報告書を含むCSR報告書を自主的に発行する企業数はすでに1,000社を超えた。企業がCSR経営で何をめざし、何を実践し、何が達成できたのか、そして是正すべき課題は何か。これを報告するのが、本来のCSR報告書である。しかし、現状では必ずしもそうはなっていない。現在のCSR報告書から読み取れる日本企業のCSR経営の特徴は以下のとおりである。

- 自社の目指すCSRの姿の曖昧さ
- 重点は企業統治や法令遵守の体制構築
- 理念なき要素論的なCSR活動

このようなCSR経営の現状を打破し本来の姿とするためには、次のような課題があげられる。

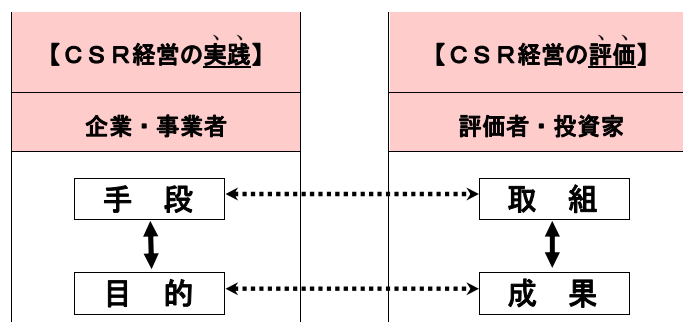
- ◇ トップの本質的理解と明確なコミットメント
- ◇ 社会的課題から自社のCSRを考える
- ◇ 目指すべき自社の姿の明確化・共有化
- ◇ 定量的な長期目標の策定
- ◇ 明確なバウンダリーの設定（連結経営）
- ◇ P-D-C-Aのマネジメント・サイクルの確立

②CSR経営の「取組」と「成果」の峻別

企業がCSR経営を模索する中で、まず方針を定め体制や仕組みを整え、取組を始めることは大事である。しかし、取組を進めるうちにその「手段」と「目的」が混同され、いつしか「目的」が忘れ去られてしまうこともある。その「目的」は、CSRの本質である「本業を通じた、社会と企業の持続可能性の同時追求」であるにもかかわらず、それを実現するための「手段」すなわち仕組み作りやCSR活動で事足りると錯覚するのである。

ここで重要な役割を果たすのがCSR経営の評価者（投資家を含む）である。手段にすぎない「取組」を評価するのか、具体的なパフォーマンスである「成果」を評価するのか。評価視点によって、評価結果だけでなく企業の実践内容も変わってくるからである（図表4）。

図表4：CSR経営の「実践」と「評価」の相互関係



(資料)ニッセイ基礎研究所

これまではCSR経営の「取組」だけが問われてきたため、「成果」が出ていなくても方針や体制あるいは取組状況が良ければ、“CSRに優れた企業”と評価されたのである。それゆえ、一部には“名ばかりCSR経営”も見受けられる。しかし、これからは社会的課題の解決につながるCSR経営の「成果」が問われる。たとえCSRの方針・体制の整備や取組が良くても、具体的な成果がでなければ評価されない。

例えば、環境マネジメントシステムの導入や運用が適切であれば、CO₂に代表される環境負荷が継続的に増大している企業を評価してよいのか、という問題である。この意味で、評価者や投資家のスタンスが重要である。さらに現下の世界同時不況にあって、各企業のCSRの“本気度”が試されることにもなるだろう。

ニッセイ基礎研究所 保険・年金研究部門 上席主任研究員 川村雅彦