

## REPORT III

# 2003年は「日本のCSR経営元年」

- CSR(企業の社会的責任)は認識から実践へ -

社会研究部門 川村 雅彦  
kawam@nli-research.co.jp

今年に入って、わが国ではCSR (Corporate Social Responsibility) に関する動きが急展開し始めた。とりわけ、トップ直結のCSR専門組織を設置し担当役員を任命して、「CSR経営」に転換する企業が相次いでいる。

本稿では、「日本のCSR経営元年」という認識のもと、今年になって顕著になったCSRにかかわる状況変化を概説する。企業だけでなく様々なステークホルダーの特徴的な動きを理解したうえで、日本企業に求められるCSR経営の要点を考察する。

### 1. CSRは時代のキーワードへ

#### (1) わが国でも急速に広まるCSR

今や、CSRは時代のキーワードになりつつある。CSRは一応外来語であり、文字どおり社会的存在としての企業が果たすべき責任を意味するが、ここ2年で急速にわが国でも広まった。CSRを投資・融資という“資金の流れ”から促進するものがSRI (社会的責任投資: Socially Responsible Investment) であるが、これは1999年にエコファンド (環境にも配慮した投資信託) がわが国に始めて登場した時には既に使われていた。

ここで1980年以降に日経四紙に掲載されたC

SRやSRIなどの記事件数の推移をみてみよう(図表 - 1)。まずエコファンドについては最初に発売された1999年に急増したが、名称普及のためか2001年から減少している。これに対して、SRIは1990年代から掲載されているが、CSRは1998年までは皆無であった。

なお、CSRの訳語ではない「企業の社会的責任」は、1980年代からわが国においても普通に使われていることがわかる。特に、山一証券や北海道拓殖銀行などの破綻が相次いだ1990年代前半には頻りに掲載されている。現在使われている意味とは多少異なるものの、わが国においても企業の社会的責任という概念は、CSRという言葉が輸入される以前から存在したのである。

図表 - 1 日経四紙のCSRなどの掲載件数

年	エコ ファンド	SRI	CSR	企業の 社会的 責任
*2003	1	20	32	34
2002	17	45	20	38
2001	43	25	17	22
2000	85	6	8	20
1999	82	10	3	18
1998	3	2	0	13
1997	0	1	0	32
1996	0	0	0	21
1990~95	0	10	0	269
1989以前	0	0	0	193

(\*)2003年は5月末まで

(資料) 日経テレコンよりニッセイ基礎研究所にて作成

最近では、多様な主体によるCSRをテーマとする研究会やセミナー・シンポジウムが目白押しである。例えば、日本能率協会は先ごろの60周年事業でCSRを踏まえた環境経営シンポジウムを開催し、環境報告書ネットワーク(NER)も設立5周年記念シンポジウムでCSRを取り上げた。またGRI日本フォーラムはCSRに関する研究会を立ち上げている。NPO法人環境経営学会傘下の環境経営格付機構は昨年度からCSRを踏まえた“環境経営格付”を実施している。

## (2) 企業価値を高めるCSR

CSRは欧米で発達した概念であり、狭義には法令遵守、不正・腐敗防止、雇用均等、人権擁護、労働安全衛生、消費者保護、地域貢献、調達基準、海外事業などの倫理面・社会面が強調される。CSRがわが国で認識されたのはエコファンド登場と前後しているが、特に欧米の調査機関による投資銘柄選定のための日本企業へのSRIアンケート攻勢が契機となった。幸か不幸か、一連の企業不祥事が報道された時期とも重なっている。

わが国のCSRは、模索しながらも定着していくと思われるが、中長期的には必ず企業価値を高めるものである。CSRの実践はまず経営リスク・マネジメントや情報統括を意味し、さらに社会的信用力や競争力を高め、21世紀型の企業ブランドを創出するものである。それゆえ、今後もCSRへの関心はますます高まっていくと考えられる。

## 2. 金融機関・機関投資家にもCSR浸透

### (1) 金融機関のSRIへの参入

「金融においても、環境を考えることができる。」これを具体的な形で示したエコファンドが、わが国に初めて登場したのが1999年夏であ

った。それから4年経った現在、その社会的認知が進むなかで、環境だけでなく消費者対応、雇用、社会貢献さらにはサステナビリティなどの視点から企業を評価するSRIファンドが10本近く発売されている。その資産残高の合計は約1,200億円と多くはないが、金融機関でも投資先を財務的要素に加えて「非財務的要素」からも選別する動きが顕在化したことは間違いない。

この間SRIファンドを担ってきたのは、証券系・銀行系・損保系・生保系の金融機関であった。今年に入って、金融機関において新しい動きがみられる。例えば、住友信託銀行は企業年金を対象とするSRIファンドを準備しており、運用受託を募りこの7月には20~30億円規模で運用を開始する。企業評価については、日本総合研究所が環境的責任、法的責任、社会的責任の観点から“CSR格付”を行う。また、同行はこの取組に合わせて、自らの業務においてもCSR対策を進めるべく、CSR専門組織「社会活動統括室」を6月に新設した。ニッセイアセットマネジメントでは海外の年金基金向けの企業統治ファンドを販売する予定である。

### (2) わが国初の年金資金のSRI運用

東京都教職員互助会(会員約11万人)は、840億円ある年金積立金のうち20億円を特定金銭信託として、自主運用の独自SRIファンドで今年から運用を開始した。日本では個人向けが先行しており、このような年金資金のSRI運用は国内初と言われる。ごく一部とはいえ、250兆円あるわが国の年金資金がCSRで企業選別を始めたことは、エコファンドの登場に匹敵する画期的なことである。

スクリーニング(企業選別)の助言は、わが国にエコファンドを最初に導入したSRI専門の投資顧問会社(株)グッドバンカーである。その選別基準には、環境保全、教育制度、従業員

の処遇、社会貢献活動、インターンシップ制度、女性管理職の比率、企業不祥事などがある。

(3) 年金基金も議決権行使へ

CaLPERSなどの米国の年金基金は「物言う株主」として有名であるが、わが国の年金基金も議決権行使に動き始めている。厚生年金基金連合会は本年2月の「株主議決権行使基準」において、受託者責任として運用機関に積極的な議決権行使を求め、その報告義務を明記した。地方公務員共済組合連合会も「基金運用指針」に“株主議決権の行使”を明記し、株主への利益配分や取締役会の構成などの投資先企業に関するチェック項目を盛り込んでいる。

### 3. 企業監査にもCSRの視点

(1) 企業監査を厳格化する監査法人

企業監査の新基準導入により本年3月期決算から、上場企業に対して企業存続にかかわる重要なリスク情報の開示が義務付けられた。日本経済新聞によれば、29社が2003年3月期の決算書で経営リスク情報を開示したが、内容的には債務超過が最も多く、次いで事業悪化、資金繰りなどであった。

りそなホールディングスは典型的事例で、連結自己資本比率が4%を下回ったことが決算書に記載された。結果として公的資金の注入申請につながったが、監査法人が税効果会計の厳格化を迫ったことが背景にある。欧米基準では、企業経営の継続に懸念がある場合の情報開示を「ゴーイング・コンサーン条項」と呼び、重要な財務情報として定着している。しかし、これまでわが国ではこのような明確な開示基準がなく、会計士が特記事項として監査報告書に意見表明してきた。

(2) ブランドイメージ悪化も開示義務

新基準で開示が義務付けられた経営リスク情

報には、直接的な財務や営業の関連事項だけでなく、実は「ブランドイメージの著しい悪化」も含まれている。これは、企業がCSRにかかわる不祥事を起こし、あるいはその対処を間違った場合に、法律的制裁リスクにとどまらず取引先や消費者などから受ける市場的・社会的制裁リスクを意味する。

これが財務的損害リスクとなり、さらには企業存続のリスクへと発展しうるのである。実際に企業の解体や消滅に至った事例は、周知のとおりである。

### 4. 経済団体もCSRを強く認識

(1) 経済同友会による企業評価基準の公表

一連の企業不祥事を受けて、経済団体も危機感を募らせCSRに関する動きが最近になって活発化してきた。経済同友会は本年3月の「企業白書」で、CSRとコーポレート・ガバナンスに関する企業評価基準を公表した。これは前代表幹事の強い問題意識が背景にあると言われている。副題に「総合的な企業価値の増進に向けた『現状評価』と『目標設定』のための実践ツール」とあり、経営者自身の自己評価を目的として、110項目からなる経営指標を提示している。

CSRでは「市場」「環境」「人間」「社会」の4分野について、「仕組み」と「成果」を評価対象とする。コーポレート・ガバナンスについては、従来型の株主価値を最大化させる狭い意味ではなく、「理念とリーダーシップ」「マネジメント体制」「コンプライアンス」「ディスクロージャーとコミュニケーション」の現状を評価する。同友会ではこの評価基準による結果を集計し、来年春には公表する予定である。

なお、同友会は昨年末に会員企業を対象としてCSRに関するアンケートを実施した。その

結果によれば、経営トップのCSRに対する認識は高く、大半が「社会に存在する企業として、払うべきコスト」であり、「経営の中核に位置付けるべき重要な課題」と回答している。しかし、実際にCSRを収益に結びつける戦略を立案・実行しているのは1割未満であった。

#### (2) 日本経団連による企業行動憲章の見直し

食品メーカーの食中毒事件や牛肉偽装表示、自動車メーカーのリコール隠し、総合商社の不正入札、電力会社の原子力発電所データの改ざん・隠蔽などの相次いだ企業不祥事の再発防止に向けて、日本経団連は会長の陣頭指揮のもと昨年10月に「企業行動憲章」を改定した。これまでも何回か見直しは行われたが、今回は会員企業の点検・評価にまで踏み込んでいる。

具体的には、会員企業に対する「社会報告書」などによる経営姿勢や取組の情報開示の要請や年一回のフォローアップ(会員企業の取組状況の調査と結果の公表)、さらに会員資格の停止・除名・退会を含む罰則強化の厳しい措置にも言及されている。ただし、具体的な拘束力は少なく、当面は各企業の自主的取組に委ねられている。経団連としては、まず企業倫理専門部や相談窓口などによる支援体制を整備した。

なお、今回の憲章改定では環境対策の強化を直接的には求めている。しかし、地球温暖化対策や廃棄物対策の自主行動計画を踏まえて、10原則の4番目に「環境問題への取り組みは、企業の存在と活動に必須の要件であることを認識し、自主的・積極的に行動すること」と明記された。環境問題への取組が、CSRの一つとして明確に認識されたのである。

#### (3) 海外事業活動関連協議会(CBCC)

日本経団連傘下の海外事業活動関連協議会(CBCC)では、多国籍企業に求められる社会的責任に関する研究会を設置し、昨年5月に

は「企業の社会的責任(CSR)に関する国際基準・規格の現状と今後の対応について」を公表している。同レポートでは、CSRを「社会が企業に対して抱く、倫理的、法律的、商業的、かつ公共的な期待に応え、あるいはそれを上回る方法で事業を展開していくこと」と定義されている。

#### (4) 業界団体の独自の取組

日本経団連による企業行動憲章の改定を契機として、不祥事を起こした業界を中心にいくつかの業界団体は独自の対応策を講じている。日本ハム・ソーセージ工業協同組合、日本貿易会、電気事業連合会の3団体は、コンプライアンス特別委員会や信頼回復委員会などを設置し、昨年末に業界としての再発防止策を決定した。また鉄鋼連盟、自動車工業会、電機工業会などにおいても、独自の取組を検討している。

## 5. 行政もCSRに積極的関与

#### (1) 経済産業省のCSR標準委員会

相次ぐ企業不祥事を受けて、国も対応策の強化に乗り出している。経済産業省ではISOのCSRマネジメント規格化の動きに対応すべく、昨年末にCSR標準委員会を設置した。実質的な活動は今年にはいつからである。この委員会の趣旨は、ISOの高等諮問会議に対する日本サイドの意見調整、および今後の日本CSRの進むべき方向性の検討といわれている。最終的には日本企業のCSR普及・定着を目指しているが、当面はISO規格化において各国の文化的・社会的背景の違いを的確に反映できる仕組みとなるよう働きかけていくものと考えられる。

同委員会には、日本経団連、関西経済連合会、東京商工会議所などの経済団体とともに、イトーヨーカ堂、資生堂、リコー、NEC、損保ジ

ヤパンなどの企業も参加している。事務局は日本規格協会に設置され、ワーキンググループも活動を開始した。なお、経済産業省ではCSR標準委員会とは別に、「企業の内部統制システムのあり方」の検討も行っている。

#### (2) 内閣府の国民生活審議会

首相の諮問機関である国民生活審議会の消費者政策部会は、本年5月に企業の不正行為を通報した内部告発者を保護する制度についての報告書をまとめた。消費者側と産業界の間で争点となっていた「保護する通報の範囲」については、「消費者の利益（生命、身体、財産等）を侵害する企業の法令違反」とした。さらに「設備事故の発生により人の健康・安全に危険が及ぶ場合や、廃棄物等により環境に悪影響が及ぶ場合も通報の対象として含めることが望ましい」となった。

なお同部会では、2001年4月施行の消費者契約法を受けて、昨年4月に消費者の信頼獲得に向け「自主行動基準指針」を策定している。その基本的な考え方は、企業や業界団体の自主行動基準の策定促進により、消費者契約法の具体化と法令への上乗せを図る。コンプライアンス経営の促進により、法令基準と自主行動基準に基づく企業の消費者対応の実効性確保を図る、の2点である。

#### (3) エビアン・サミットでもCSRの議論

この6月にフランスで開催された先進国首脳会議（エビアン・サミット）においても、実はCSRが議論されたのである。イラク問題に隠れて目立たなかったが、経済セッションの採択文書の一つに「成長の促進と責任ある市場経済の増進」がある。これにはCSR重視のメッセージが込められている。

今後の経済成長とグローバル化には、企業による地域雇用確保や環境配慮が重要であると表

明し、OECDの「企業統治原則」や「国際企業ガイドライン」の遵守を呼びかけている。経済のグローバル化が先進国に及ぼすマイナス効果として、企業の海外進出に伴う国内産業の空洞化と雇用機会の喪失、あるいは環境基準の低い途上国への生産拠点の移転により価格競争力を上げる“環境ダンピング”などを指摘した。

その是正のために、株主利益の最大化だけを優先する従来型のコーポレート・ガバナンス（企業統治）に発想の転換を求めている。議長総括でも「コーポレート・ガバナンスを改善し、市場の規律を高め、透明性を拡大することによって、投資家の信頼を強化する」と述べている。

## 6. 日本企業の「CSR経営元年」

#### (1) CSR経営に転換する日本企業

2003年は日本企業にとって「CSR経営元年」となった。リコー、J-フォン、帝人、ソニー、松下電器産業、ユニ・チャーム、キヤノンなどは、CSR経営への転換を機関決定し、今年に入ってCSR担当組織の設置やCSR担当役員の任命など具体的なCSR経営を開始した。このような動きは昨年までは見られなかったことであり、今後、急速に増えることが予想される。

上記企業のほかに、CSR体制整備の検討に着手している企業もある。例えば、三菱電機、富士ゼロックス、NEC、東芝、富士通やアサヒビールなどである。イトーヨーカ堂には数年前から、CSRを念頭においた「企業行動委員会」（委員長＝常務取締役総務本部長）がある。また、CSR担当役員だけをとりあえず任命した企業も散見される。以下、わが国のCSR先進企業の概要を述べる。

#### (2) 日本のCSR先進企業

リコーは、本年1月に社長直轄の「CSR室」を設置した。担当役員（専務）の下、メンバー

は6名構成で、人事・企画出身の室長、環境・法務各2名、総務1名。9月にCSR行動規範を策定する予定である。労働・就業環境や人権なども視野に入れるが、当面は法令遵守と環境対策に重点をおく。「CSR委員会」によりグループ企業や主要サプライヤーにも要請する。

J-フォンでは、総務部(部長=専務)の中に「CSRグループ」を新設した。2001年に親会社ボーダフォンが、CSRとして環境・社会・経済への貢献を表明したことが背景にある。顧客、従業員、成果、地球社会を企業価値の4コアとし、11の行動方針を決定した。ボーダフォングループは、2006年までに世界のCSR企業トップ10を目指す。

帝人は、新ロゴマーク採用を契機にCSR経営を機関決定し、今年「コンプライアンス・リスクマネジメント室」を設置した。世界的な化学関連企業が参加するレスポンシブル・ケアに対する同社のこれまでの取組が、環境・安全・健康・防災の意識を強めている。Dow Jones Sustainability Global Indexesのテキスタイル&フットウェア部門で、2年続けてリーディング・カンパニーに認定されている。

松下電器産業は、本年4月に本社内に「CSR情報連絡会」を設置した。CSRの共通認識をサプライヤーも含めて確立するためであり、欧米の地域統括会社と規定の策定を目指している。同社のノンフロン冷蔵庫が成功した背景には、世界的環境NPOグリーンピースが同社に早期商品化を求めていたこともあり、NPOや消費者の意見を積極的に聞く姿勢が特徴的である。

ユニ・チャームでは、CSRが今年度の重点方針の一つ。本年4月に環境推進、品質推進、商品安全、薬事の4部門を集約して「CSR部」を新設した。執行役員が部長を務め、社内選抜

の専門職25名で構成する。従来各部門任せであった環境・品質・安全・薬事などを第三者的に監査し、コスト意識を踏まえたCSR経営を目指す。

ソニーは、本年3月にこれまで環境全般を担当してきた「社会環境部」を機能別に4分割した。「環境・CSR戦略室」がCSRを担当するが、全社戦略を所掌する総務部門のグローバル・ハブに属するコンプライアンス部門の中にある。戦略立案・実行・監督の分離が組織再編の特徴であり、ガバナンス機能の強化を図る。

### (3)調達基準にもCSR導入へ

CSR経営に取り組む企業が自らを律するだけでなく、原材料や部品・資材の調達先にもCSRを要求し始めた。これは「CSR調達」とでも呼ぶべき必然的な企業行動であり、環境経営を実践する企業が「グリーン調達」により自らの環境負荷を削減することと同じである。調達先や取引先を含めて不祥事の未然防止体制を構築することは、経営リスクの回避・軽減だけでなく、企業ブランドの維持・向上にも不可欠となる。このような視点から欧米のSRI評価機関の多くは、評価項目として“サプライチェーンマネジメント(SCM)”を採用している。

日本の電機メーカーでは、リコーが策定中のCSR規範をグループ企業や主要取引先に対応を求める方針である。ソニーは新規取引先の決済口座開設に際して、環境対応に加え人権擁護や法令遵守などを評価基準とする。松下電器産業では中国などへの生産移転による現地調達や新規取引先の急増に対応するために、CSR基準を策定する。

国連のグローバル・コンパクト(多国籍企業の行動9原則)に参加しているアサヒビールでは、原材料の調達先に対してCSRアンケートや現地調査を行う。その結果を調達先の選定評

価システムに反映させる。またいくつかの食品メーカーでは、素材や原料を遡ってチェックするトレーサビリティを導入している。

## 7. 「CSR経営」の意味するもの

### (1) 「情報開示ありき」ではない

わが国の主要企業の多くは環境マネジメントシステムを導入し、環境関連の情報開示については充実してきた。しかし、社会的・倫理的側面については、多岐にわたる分野を統括的に対処できない。そもそも社会的側面の情報を開示する発想自体がこれまでなかったのである。

最近では、頻発する企業不祥事を背景に、可能な範囲で情報発信しようという動きもみられる。しかし、本来、「情報開示ありき」ではない。まず、企業の社会的責任と持続可能性の認識に基づく明確な経営理念があり、次に行動があり、そしてその結果を公表するのが筋道である。間違っても、実態のない中でCSR的要素を広告キャンペーンやイメージアップに使ってはならない。すぐにメッキははがれる。

### (2) 求められる日本型CSRの概念

欧米から求められるままに情報開示すればよいというものではない。わが国の社会風土に適合しつつも、独善ではない新しい自社独自のCSRを確立する必要がある。その際に大事なことは、経営トップがビジョン（具体的なあるべき姿）を曖昧にしないことである。以上のことから、CSRの観点からみた日本型企业経営の建て直しには、次の3点が必要不可欠である。

“建設的社会貢献”と“不正はしない”という経営トップの断固たる決意表明。

トップ直轄の「CSR統括部の設置」と「担当役員の任命」

第三者（マルチ・ステークホルダー）視点の導入。

### (3) CSRは21世紀型の企業価値

CSR経営とは、“持続的な株主価値”と同時に“持続的な社会価値”を追求することである。つまり“持続的なステークホルダー価値”を追求することである。これは企業の利益追求と相反するものではなく、むしろ21世紀型の新しい企業価値を創造するものである。

CSR経営とは、多様な“社会の声”を謙虚に聞くことでもある。このことは一連の内外の企業不祥事をみれば明らかである。今後、企業の持続可能性の観点から、経営リスク・マネジメントの一環としても重要な位置づけとなり、最高位の経営戦略に統合されなければ無意味である。CSR経営の実践のためには、経営トップのコミットメントとリーダーシップが必要不可欠である。単に担当部署を作るだけでは社内は動かない。そして、CSR経営の目指す透明性とアカウンタビリティは、企業体質・文化にかかわる最も基本的なインフラである。

### (4) CSR経営確立のための問い直し

自社独自のCSR経営を確立するためには、主力とする事業や製品・サービスについて、思い込みを捨てて新たな視点から謙虚に見直すことから始めねばならない。たとえば、次のような視点である。

従業員はどう見ているのか？

市場はどう見ているのか？

社会はどう見ているのか？

地球社会のどこまで及んでいるのか？

社会的な便益とリスクはなにか？

見過ごしたステークホルダーはないか？

### (5) CSRとは「経営の誠実さ」

欧米で発達したSRIであるが、その基準となるCSRは国や地域によって大きく異なる。わが国では企業によるCSR経営の実践が始まったばかりであるが、その普及には独善ではな

いわが国独自のCSR概念が確立されねばならない。それを一言でいえば、「経営の誠実さ」ではないかと思う。英語ではintegrityに相当するが、語感としては“言行一致”に近い。

(株)イースクウェアのピーダーセン氏によれば、CSRと欧米の人々に言われなくとも、わが国には1600年代から近江商人の「三方よし」という言葉があった。これは「売り手よし、買い手よし、世間よし」を意味し、日本版CSRの原型である。CSRという外来語を金科玉条のように考えることはない。“企業の社会的責任経営”とは、最終的には自らの見識に基づき、自ら決断すべきことである。

図表-2は、さきごろわが国の二機関により公表されたCSR評価の大項目である(詳細は割愛)。環境経営学会では各評価側面(A~S)において、「戦略」「仕組」「成果」が問われている。経済同友会のCSRでは「仕組み」と「成果」の現状と目標設定、コーポレート・ガバナンス(CG)では現状が問われている。参考とされたい。

-----  
(参考文献)

- 高嶽他「企業の社会的責任」日本規格協会 2002年5月
- 川村雅彦「社会的責任投資(SRI)のすすめ」ニッセイ基礎研レポート2002年1月
- 川村雅彦「迫られる日本型CSR(企業の社会的責任)の確立」ニッセイ基礎研レポート2002年11月

図表 - 2 CSR評価項目の事例

環境経営格付機構(調査票2003年版原案)

I 経営健全性	
A	経営理念
B	企業倫理
C	情報開示と説明責任
D	経営リスクマネジメント
II 環境保全	
E	地球温暖化防止および省エネルギー
F	資源循環・廃棄物抑制
G	化学物質管理
H	土壌汚染対策
I	自然環境の保全
J	グリーン調達
K	エコデザイン
L	物流
M	環境会計
III 社会・文化	
N	地球社会への貢献
O	社会ストックの形成
P	顧客・消費者への配慮
Q	労働安全衛生
R	雇用・就業の機会均等
S	女性の就業支援・自己実現

経済同友会(企業評価基準第1版2003年)

I 企業の社会的責任(CSR)	
1. 市場	持続的な価値創造と新市場創造 顧客に対する価値の提供 株主に対する価値の提供 自由・公正・透明な競争・取引 信頼の構築
2. 環境	環境経営を推進するマネジメント体制 環境負荷軽減 ディスクロージャーとコミュニケーション 信頼の構築
3. 人間	優れた人材の登用と活用 従業員の能力向上 ファミリー・フレンドリーな職場環境 働きやすい職場環境
4. 社会	社会貢献活動の推進 ディスクロージャーとパートナーシップ 政治・行政との適切な関係 国際社会との協調 信頼の構築
II コーポレート・ガバナンス(CG)	
1.	理念とリーダーシップ
2.	マネジメント体制
3.	コンプライアンス
4.	ディスクロージャーとコミュニケーション

(資料) 各機関資料をもとにニッセイ基礎研究所にて作成