

基礎研 レポート

日本の「CSR経営元年」から10年 “日本CSRのDNA”は、いかに形成され、どう変貌するのか

保険研究部門 上席主任研究員 川村 雅彦
(03)3512-1789 kawam@nli-research.co.jp

はじめに

筆者はニッセイ基礎研 REPORT2003年7月号に「[2003年は日本の『CSR経営元年』](#)」を執筆した。それから10年経とうとする現在、1956年の経済同友会決議「経営者の社会的責任の自覚と実践」を起点とする日本CSRは、60年近い歴史の中で最も大きな転換期を迎えようとしている。

欧米CSRとの比較において、日本CSRは「法令遵守+社会貢献+環境対応」と言われる¹。この“日本CSRのDNA”とも言うべき特徴は、1960年代から1990年代にかけて、日本企業が不祥事と反省・自戒を繰り返すなかで、国内での論議から独自に形成されてきたものである。

ところが2000年代に入ると、欧米調査機関からSRI（社会的責任投資）銘柄選定のために膨大なアンケートが届くようになり、日本企業は自分達の考え方とは異なる欧米CSRを知った。この“欧米CSRショック”を契機にCSRの概念や実践に関する彼我の反発・理解・模索という「日本CSRの過渡期」の10年が始まった。その流れの中で、2003年の「CSR経営元年」を迎えたのである。

2010年代になると、世界的なCSRの新しい動きが始まった。2010年にISO26000（社会的責任の国際規格）が正式に発行され、CSRの基本概念と実践課題が国際的に合意された。翌2011年にはIIRC（国際統合報告委員会）が、財務情報と非財務情報（環境・社会・統治）を統合して報告するフレームワーク（案）を提示した。そして、世界の企業が参加する実証プロジェクトが始まった。

今、CSRは世界が歩調を合わせながら新たな方向に動き出したのである。このグローバルな新潮流を背景に、日本企業は好むと好まざるとにかかわらず、これまでの日本CSRのDNAとは異なる、新しい発想に基づくCSR経営に取り組むことになる。

本稿では、“日本CSRのDNA”が1960年代以降いかに形成されたのかを概観し、2000年代の“欧米CSRショック”を経て模索する状況を分析する。そして、2010年代に入って登場した二つの世界標準（ISO26000と統合報告）によって、グローバルにCSRの概念・実践・報告が統一されていく中で、日本企業がこれまでの発想とは異なる新しいCSR経営に取り組む必要性を論じる。

¹ 藤井敏彦「ヨーロッパのCSRと日本のCSR」（日科技連出版社、2005年）によれば、米国CSRは「(株主価値+)フィランソロピー×地域社会+企業市民」、欧州CSRは「社会問題+人権問題+従業員問題」と要約できる。

1——日本CSRのDNAは、いかに形成されたのか？

1 | 60年に及ぶ歴史をもつ日本独自のCSR

日本におけるCSRは、2000年頃に“黒船”のように欧米から突然突き付けられたものではない。経済同友会が「経営者の社会的責任の自覚と実践」を決議した1956年を「CSR元年」²として、60年に及ぶ長い歴史がある。この間に日本企業は不祥事と反省・自戒をほぼ10年ごとに繰り返し、そのたびにCSRの社会的論議が再燃するなかで、日本独自のCSRのDNAが形成されてきたのである。

これが、欧米CSRとの比較で日本CSRが「法令遵守+社会貢献+環境対応」と言われる要因である。そこで、各時代の経済社会状況に対応した日本CSRのDNAの形成過程を概観する(図表1)。

図表1: 日本CSRのDNAの形成過程

<p>起点 (1956年)</p>	<p>経済同友会の決議「経営者の社会的責任の自覚と実践」: 1956年 ⇒ 1956年は日本のCSR元年</p>
<p>第1期 (1960年代)</p>	<p>産業公害に対する企業不信・企業性悪説 ⇒ 公害対策基本法の成立(特定汚染規制、出口管理): 1967年 ⇒ 企業現場での産業公害への個別対策</p>
<p>第2期 (1970年代)</p>	<p>列島改造論・石油ショック後の企業の利益至上主義批判 ⇒ CSRと商法改正の大論争、CSR国会決議: 1974年 ⇒ 公害部の創設、利益還元財団設立</p>
<p>第3期 (1980年代)</p>	<p>相次ぐ総会屋事件とカネ余り・バブル拡大 ⇒ 企業市民としてフィランソロピーやメセナの展開</p>
<p>第4期 (1990年代)</p>	<p>バブル崩壊と企業倫理問題、地球環境問題の顕在化 ⇒ 経団連「企業行動憲章」の制定: 1991年 ⇒ ISO14001の発行(環境マネジメント・システム): 1996年 ⇒ 企業行動規範の策定、地球環境部の設置</p>
<p>第5期 (2000年代)</p>	<p>相次ぐ企業不祥事、新しいステークホルダーの認識 ⇒ 欧米SRIファンドの襲来、CSR格付の普及 ⇒ CSR部・室の設置、バウンダリーの認識 ⇒ 2003年は日本のCSR経営元年</p>
<p>第6期 (2010年代)</p>	<p>ISO26000(社会的責任の国際規格)の発行: 2010年 ⇒ 日本経団連「企業行動憲章」の改訂: 2010年 ⇒ ISO26000を基にCSR経営・報告の見直し IIRCの「統合報告」公開草案の公表: 2011年 ⇒ 日本を含め世界的に統合報告書の発行企業の増加</p>

ここまでは国内独自視点で日本CSRのDNA形成

日本CSRと欧米CSRの反発・理解・模索
⇒ 日本CSRの過渡期

ここからは世界的視点でCSRの概念・実践・報告の統一

(注1) 1970年代から日経新聞にCSR記事のない年はない。ただし、「CSR」の英語表記は2000年頃から。

(注2) 網掛けは企業の対応を示す。

(資料) 筆者作成

² 「企業の社会的責任」の言葉と概念自体は、戦後まもなく米国から輸入されたもので、その後国内で独自の発展を遂げた。

2 | 各年代における企業不祥事批判から得た日本CSRへの教訓

① 1960年代の産業公害に対する批判からの教訓

1960年代にCSRが問われたのは、高度経済成長の過程で企業が私的利益を優先した結果、水俣病に代表される産業公害の社会的弊害が激化したからである。公害に対する住民や被害者の運動が活発化し、訴訟も相次ぎ企業不信が高まった。これに対して1967年に公害対策基本法が成立し、有害物質を大気や水域への排出直前に除去することが義務付けられた（排出端での直接規制）。当初の不誠実な態度から企業性悪説が唱えられたこともあり、製造業を中心に企業は生産現場で法令を忠実に守って公害対策を実施した。

これが、法令遵守と公害対策を重視する日本CSRのDNAの基盤となったと考えられる。なお、脱硫や廃水処理など浄化装置の設置義務が、日本の公害防止技術の発展を促したのも事実である。さらに1970年代の石油ショックに伴う省エネ技術の向上と相まって、後年の環境技術の飛躍的な発展につながったことが、日本CSRの環境対応への親和性をより高めた。

② 1970年代の利益至上主義に対する批判からの教訓

1970年代に入ると、日本列島改造論を背景に地価が高騰し、企業の土地投機や商社の商品投機が社会問題化した。1973年の石油ショック後には、企業の便乗値上げや買い占め・売り惜しみで生活物資が高騰し、国会で狂乱物価が集中審議され、企業の利益至上主義が強く批判された。1974年には石油連盟が独禁法違反で強制捜査を受け、この頃頻発した欠陥商品問題もあって反企業ムードが広がった。

厳しい企業批判を背景に、1970年代には「企業の社会的責任」（当時はCSRと表現せず）が社会的に大きくクローズアップされ、多くの著書や論文が出された。日本経済新聞社、日本生産性本部、通商産業省などは企業評価指標を提案している。また商法学者と経済団体を巻き込んで、CSRの法制化についての論議も活発となり、1974年の商法改正時にはCSRに関する国会決議がなされた。

このようなCSR論議の盛り上がりに対して、1973年に経済団体は企業のあるべき姿について提言したが、企業の対応は公害部の創設や利益の社会還元のための財団設立にとどまった。この時期に「本業の根幹に係わるものではないが、法令遵守、社会貢献、公害対策がCSR」という日本CSRのDNAの基本形が確立したと考えられる。因みに、「企業の社会的責任」という言葉が「現代用語の基礎知識」（自由国民社刊）に初めて登場したのも、この年であった。

③ 1980年代の生活ゆとり論議と米国発の社会貢献概念の定着

1980年代はCSRの後退期と言われる。上場企業の総会屋事件が話題となったが、1970年代後半の企業の自戒により大きな企業不祥事がなかったからである。他方、1985年のプラザ合意による急激な円高の影響で日本企業は海外に進出し、欧米の企業文化や国民生活に接して彼我の差にカルチャーショックを受けた。国内ではウサギ小屋と揶揄された住宅事情や長時間労働など生活のゆとりのなさ、また男女不平等待遇も社会問題となり、企業と従業員の関係が注目された。

他方、カネ余りからバブルの予兆がある中で、企業市民の概念が米国から導入された。1980年代前半は企業財団設立ブームとなり、学術・芸術・福祉などの分野で助成を通じた社会貢献活動が活発化した。母体企業でもフィランソロピー（慈善事業）やメセナ（芸術支援）が盛んとなり、1989年に企

業メセナ協議会、1990年に経団連1%クラブが設立された。これらの動きから、CSR＝社会貢献という発想が日本CSRに定着したようである。

④ 1990年代のバブル崩壊後の倫理問題と地球環境問題からの教訓

1980年代末期から日本社会はバブル景気に沸いたが、1990年前後をピークにバブルは弾けた。バブル崩壊の過程で、証券会社の大口投資家への損失補填、建設業の談合、機械メーカーのココム違反、さらには不正経理による大手金融機関の破綻などが続出し、国際的にも企業不信を招いた。バブルの危うさを憂慮した経団連は、1991年に「企業行動憲章」を制定することになった。これに対応して、企業の多くは独自の行動規範を策定し、企業倫理や法令遵守を再び強調した。

一方、1990年代に入って、オゾン層破壊、熱帯雨林破壊、地球温暖化などの地球環境問題が深刻化してきた。世界的に地球環境の持続可能性が認識され、1992年には世界の首脳が一堂に会した地球サミットが開催された。日本の環境政策も直接規制から経済的手法へと転換し、企業には従来の公害対策に加えて、事業活動と製品・サービスにおける環境負荷の低減が求められた。それゆえ、公害対策は環境対応へと拡大した。

環境問題への親和性が高い日本企業は、1996年にISO14001(環境マネジメントシステムの国際規格)が発行されるとその認証を競うように取得し、公害部を解消して地球環境部を設置した。これを契機に日本企業の環境経営の取組が始まった。1999年には日本初のエコファンドが登場し、環境格付が普及した。そこで得た教訓は、地球環境の持続可能性とともにP-D-C-A型マネジメントサイクル、さらにステークホルダーやサプライチェーンの認識であり、後のCSR経営に繋がった。

これまで述べてきたことから、「法令遵守+社会貢献+環境対応」と言われる日本CSRのDNAは、1960年代から1990年代に至る国内での教訓の積み重ねによって独自に形成されたことがわかる。

⑤ 2000年代の頻発した不正行為と欧米CSR襲来からの教訓

【頻発する不正行為に対する厳しい批判への対応】

2000年代に入ると、ブランド企業の不正行為が相次いで明らかになり、再び厳しい批判を浴びた。2000年に食品メーカーの食中毒事件や自動車メーカーのリコール隠し、2002年に食品メーカーの牛肉偽装、電力会社の原発トラブル隠し、さらに2004年には総合商社のDPFデータ捏造、鉄道会社の株主虚偽報告などが発覚した。2000年代前半の企業不祥事には枚挙の暇がなく、内部告発により発覚したことも特徴であった。

2000年代後半には、“食品業界の常識”とも言われた産地偽装、期限切れ材料の使用などが立て続けに発覚し、消費者の食の安全意識を背景に企業の存続問題にもなった。この時も企業体質や企業倫理、法令遵守が厳しく問われた。折からの保険会社のいわゆる保険金不払いについても、“契約者の請求主義”に基づくものの、一部では同質の問題が指摘された。

企業の信頼性が根底から揺らぐ事件の続発を目の当たりにして、経済団体をはじめ監査法人やNPOは、企業倫理や法令遵守はもとより経営のありかたを根本的に見直すことを強く求めた。経済同友会の「2003年版企業白書」では、企業のあるべき姿やCSRの本質を論じ、CSRの実践領域として企業統治ならびに市場、環境、人間、社会を明確に提示した。

〔欧米CSRの襲来と日本CSRの模索の始まり〕

上述した一連の企業不祥事と時同じくして、2000年頃から日本CSRとは基本概念が異なる欧米CSRが、遠慮なく日本企業に押し寄せて来るようになった。つまり、予期せずに欧米調査機関からSRI銘柄選定のための膨大なアンケート攻勢に見舞われたのである。これによって日本CSRは転機を迎えることになるが、確かに“黒船”だったのかも知れない。

アンケートでは法令遵守や環境問題だけでなく、馴染みのない企業統治や人権・労働あるいは顧客・消費者など幅広い社会的課題への対応が問われた。日本企業は違和感を覚えながらも、世界の投資家からのCSR格付でもあり、回答せざるを得なかった。それまでの日本CSRとは違う欧米CSRを知って、日本企業は当初反発したが、事業のグローバル化の中で次第に理解できるようになり、そこから模索が始まった。つまり、「日本CSRの過渡期」の10年の始まりである。

こうした動きの中で、2003年にはリコーを筆頭に問題意識の高い企業は、社長直轄のCSR室を設置し担当役員を任命してCSR経営に転換した。これと軌を合わせるように、国内でもSRIファンドが本格化した。それゆえ、筆者は2003年を「CSR経営元年」と呼ぶ。ここで得た教訓は、企業倫理と法令遵守（内部統制）の再認識に留まらず、グローバルな視点からの社会の持続可能性とともに、企業統治や説明責任、さらに新しいステークホルダーの存在の認識であった。

しかし、現実には2000年代も企業不祥事が相次ぎ、多くの企業は企業倫理や法令遵守への対応に忙殺され、社会の持続可能性を考える本来のCSRには至らなかった。経済同友会は2006年の「日本企業のCSR：進捗と展望」で次のように憂慮している。「企業不祥事が後を絶たず、本来は企業と社会の相乗発展をめざすべきCSRが、依然として不祥事防止を中心に語られている現状は遺憾である。」

3 | 4つの流れが合体した日本CSRのDNA

日本CSRは、1990年代までに企業不祥事からの教訓の積み重ねで独自のDNAが形成され、2000年代の模索の中で基本理念なきままに4つの流れが合体した（図表2）。総括的に言えば、利益至上主義と不正行為への批判に対応する「企業基点の発想」が強く、社会の持続可能性に向けた「社会的課題の発想」は弱い。ここで日本CSRへの4つの流れについて、それぞれ簡単にまとめる。

① 企業不祥事の反省・自戒の積み重ねによる「法令遵守」の重視

なぜ、日本CSRは法令遵守を重視するのか³。頻発する企業不祥事に対する厳しい批判を目の当たりにして、企業は社会や市場の信頼を回復するために、まず企業倫理や法令遵守を徹底していることを対外的に示す必要があった。社内的には再発防止や内部統制、コンプライアンス教育に努めた。つまり、企業の存続性に焦点を当て、企業不祥事を防止するために自己規律的な企業倫理や法令遵守をCSRの基本と位置付けるようになり、体制整備を重視した。

② 本業とは直接関係のない利益還元型の「社会貢献」の推進

CSR＝社会貢献とする考え方は、今でも日本企業に根強い。企業体質のネガティブな側面に対する企業批判を受け、企業イメージ向上をめざして利益の社会還元のための企業財団が多く設立された。

³ 現在では、CSRとして法令遵守は当然のことであり、CSR＝Beyond Complianceが世界的な常識となっている。

母体企業とは別組織の社会貢献活動ながら、それによって社会的責任を果たすという発想が定着し、日本企業には弱かった社会的視点を醸成したという点では大きな意味がある。しかし、長年培われたDNAから、本業との関係は薄い利益還元型の社会貢献概念が日本CSRに定着した。

③ 産業公害の経験と地球環境の持続可能性から「環境対応」の積極化

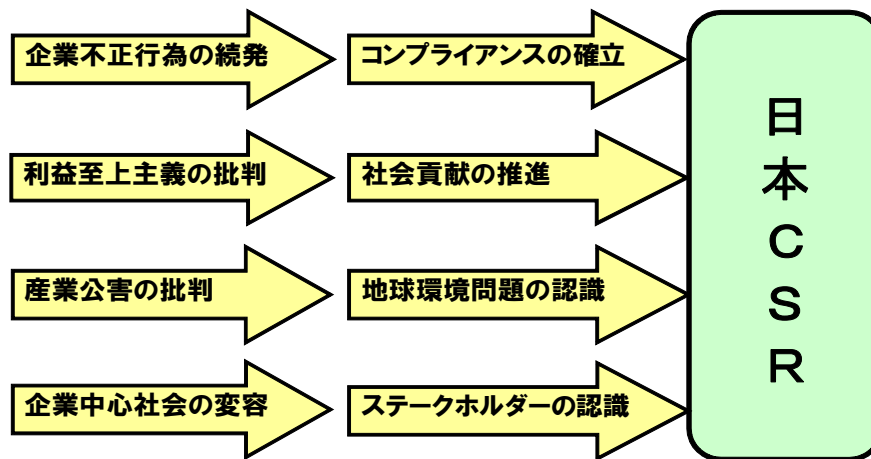
日本企業は環境問題に関心が高く、ISO14001の認証取得数も世界一となった。これは産業公害の苦い経験に負うところが多く、環境問題への親和性が高いからである。特に地球環境問題が顕在化したことから地球環境の持続可能性が認識され、多くの日本企業が環境マネジメントシステムを導入して環境経営へと転換した。グローバルなサプライチェーンにおける環境対応も始まった。当初は製造業中心であった環境経営は、次第に金融機関を含む非製造業にも浸透した。

④ 企業価値にかかわる新しい「ステークホルダー」の認識

日本社会の企業中心の価値観は、高度成長期に多様なステークホルダーを運命共同体として内部に取り込む形で形成されてきた。しかし、企業不祥事の頻発で、モラルの脆弱さや内向きの企業風土が指摘され、情報開示や説明責任が信頼回復の要諦となった。一方で、これまで認識していなかった新しいステークホルダー群が登場し、その利害を尊重することが企業価値の向上にも繋がることと理解されてきた。

国内では顧客・消費者と従業員を中心に新たな取組が始まったが、サプライチェーンにおける新興国や途上国の労働現場での人権問題や貧困問題にはなお疎いままである。因みに、近年の日本企業のCSR報告書は、ステークホルダー別に構成されることが多い。

図表 2: 4つの流れが合体した日本CSRのDNA



(資料)筆者作成

2— 模索する日本CSR:これまでの10年

2003年はCSR経営元年となったが、実は2000年代のCSR模索の始まりでもあった。その後、CSR経営の体制や報告は一定のパターンが確立したが、社内浸透も十分でなく様々な要因から“踊り場”で悩むようになった。

1 | 2003年は日本の「CSR経営元年」

2003年は日本企業が経営レベルでCSRに取り組むようになった節目の年、CSR経営元年である。象徴的であったのは、リコーが1月1日に社長直轄のCSR室を設置したことである。人事・企画出身の室長以下、環境・法務・総務出身者による室員構成で、専務をCSR担当役員に任命した。9月にはCSR行動規範を策定し、CSR委員会を通じてグループ企業や主要サプライヤーにも要請した。

この年はリコーに続いて、J-フォン（当時）、帝人、ソニー、松下電器産業（当時）、ユニ・チャーム、キヤノンなどがCSR経営への転換を機関決定し、三菱電機、富士ゼロックス、NEC、東芝、富士通、アサヒビール、イトーヨーカ堂などはCSR体制整備に着手した。また、CSR担当役員だけを取りあえず任命した企業も少なからずあった。

筆者がCSR経営元年と呼ぶのは、企業だけがCSR経営に転換したからではない。経済団体をはじめ業界団体、金融機関や機関投資家・年金基金、監査法人、評価機関さらに省庁や行政機関など様々なステークホルダーがCSRにかかわる動きを活発化させたからである。また、NPOを含む多様な主体によるCSRをテーマとする研究会やセミナー・シンポジウムも目白押しであった。

2 | “踊り場”で模索する日本CSR

今振り返ると、2003年のCSR経営元年は、正確にはCSR模索の開始であった。2000年代後半になると、日本企業はCSR経営を模索する中で一定の到達感があったものの、思考のパターン化に陥った。キーワード「持続可能性」を認識するものの、DNAを統合する基本理念がないため要素論的な印象がある。CSR報告書の内容もパターン化して、満足感なき足踏みとも言える状態になった。

“踊り場”で模索する日本企業におけるCSR経営の悩みの構図を示したものが、図表3である。

図表3：日本企業におけるCSR経営の悩みの構図

(1) CSRの定義の曖昧さ・多義性
<ul style="list-style-type: none">➤ 社是・社訓は具体的な行動規準とはならない➤ 法令遵守、環境対応、顧客満足、従業員対応、社会貢献の個別活動の集合体➤ 総花的で全体を統括する基本軸がない ⇒ 戦略性や優先順位が曖昧
(2) CSRの経営戦略上の位置づけが不明確
<ul style="list-style-type: none">➤ 経営層の理解・認識が弱い ⇒ 明確なビジョン・目標が描けない➤ 従業員の意識が低い ⇒ 従業員教育の不足➤ 費用 VS 効果が見えにくい ⇒ グループ企業やグローバル展開が困難
(3) ステークホルダー・コミュニケーションの不十分さ
<ul style="list-style-type: none">➤ 「本業でのCSR」の呪縛 ⇒ 主力商品との関連付けが曖昧➤ いかにかCSR報告書を読んでもらうかに腐心 ⇒ 報告書の「作品化」「特集化」➤ 評価機関からは高いCSR格付をもらいたい ⇒ 世界標準の取り込み
(4) 自社のCSR体系と世界標準との不整合
<ul style="list-style-type: none">➤ 取組と報告における網羅性と重要性のバランスをどうとるか➤ 社会の持続可能性と企業の持続可能性の2軸から考え始める➤ 自社のCSR体系とISO26000(案)の主要テーマとの整合性をどうとるか

(資料)筆者作成

3—CSR概念の世界的な統一に向けた動き

2010年代に入ると「ISO26000」と「統合報告」というCSRの世界標準が立て続けに登場し、世界のCSRが一気に収斂する様相を呈してきた。それぞれの概要と影響の大きさ、ならびに日本企業の先進的な対応事例を述べる。

1 | CSRの国際規格 ISO26000 の発行とインパクト

10年の歳月をかけて、2010年11月にCSRの国際規格ISO26000が正式に発行された。その開発には、新興国・途上国を含む90を超える国および約40機関の専門家が関与するマルチステークホルダー・アプローチ⁴が採用された。ISO26000の根底にあるのは地球環境・社会の持続可能性であり、CSRを「企業の意思決定や事業活動が、社会および環境に及ぼす影響に対する企業の責任」と定義し、7原則⁵を明確に示した。そのうえでCSRの7中核主題（主要テーマとして、企業統治、人権、労働、環境、事業慣行、消費者、コミュニティ参画・発展）と37の実践課題を明示するとともに、300以上の推奨アクションを提示した。

ISO26000を新しい世界共通のモノサシとして、CSRを見直す日本企業は少なくないが、最も影響を受けたのは、その開発に係わった日本経団連だったかも知れない。ISO26000に準拠して2004年版「企業行動憲章」を2010年に改訂したからである。特に、前文において企業の位置づけを「利潤を追求する経済的主体」から「付加価値を創出し、雇用を生み出すなど経済社会の発展を担う」に変更した。以下、企業の先進的対応事例である。

① ISO26000によるCSR経営・報告の見直し

日本企業のISO26000に基づくCSR経営の見直しは始まったばかりであるが、その影響は早速2011年版CSR報告書に現れた。世界的に合意されたCSR標準というだけでなく、グローバルな事業展開におけるリスクマネジメントとしても必須要件となったとの認識が要因と考えられる。企業により具体的な対応は様々であるが、大きく3通りに分類することができる。

1) 自社の既存CSR体系のまま取組総括でISO26000対照表を添付

例：帝人（既存CSR体系からISO26000への適合性を見る）

トヨタ（ISO26000から既存CSR体系の実施項目を見る）

2) 自社の既存CSR体系とISO26000の中核主題・実践課題との関連付け

例：リコー（編集プロセスで主要取組について検証・評価し、掲載記事を決定）

損保ジャパン（中核主題ごとに今後の取組課題を抽出）

3) 自社の既存CSR体系をISO26000の中核主題・実践課題に準じて変更

⇒CSR報告書の目次も準拠

例：東芝（CSR経営強化のプロセス開示）

大成建設（中核主題を基にしたCSR活動の再編）

⁴従来行われていた先進国の専門家中心のISO規格策定とは異なり、関係するステークホルダーが一堂に会して行う方式であり、本件では世界中から政府・産業・労働・消費者・NGO・研究者の代表が参加した。

⁵説明責任、透明性、倫理的な行動、ステークホルダー利害の尊重、法の支配の尊重、国際行動規範の尊重、人権の尊重

② ISO26000 に基づくP-D-C-AツールとしてのKPI体系化

さらにもう一つ重要な ISO26000 の影響がある。C S R経営の見直しのなかで、ISO26000 を基に独自の KPI (Key Performance Indicators : 主要業績評価指標) 体系を構築し、P-D-C-A ツールとして運用を開始する企業がでてきた。KPI の採用は数値目標の設定と評価を意味し、定性的な評価になりがちな C S R経営の取組を超えて、定量的な成果を重視する姿勢の表れでもある。ここで、先進事例をいくつか紹介する。

東芝では ISO26000 に基づく C S Rマネジメント・サイクルが特徴的である。コーポレート部門と各事業部門が連携して、本業 (事業プロセスと主要プロダクト) における社会的影響度の観点から、取組点検⇒課題抽出⇒KPI 設定⇒計画実施⇒達成点検というサイクルを廻す。具体的には、ISO26000 の中から 235 推奨項目をグループ共通の KPI (中期的な主要評価指標) として設定し、達成状況を自己点検する。なお、そのマネジメント強化プロセスを WEB 上で開示していることは注目に値する。

大和ハウスでは ISO26000 を基に独自の KPI (財務を含む 8 分野、18 課題、40 指標) を策定して新たな C S R体系を構築し、ステークホルダー・ダイアログ、事業部門別、全社評価会議による多層スコア評価により運用する。その KPI (同社は C S Rインディケータと呼ぶ) は、自社の業種特性を考慮しつつ中核主題の社会的課題の項目ごとに分かりやすく設定されている (図表 4)。

図表 4: ISO26000 に基づく KPI 体系化の先進事例

大和ハウス: CSR自己評価指標(CSRインディケータ)の抜粋

分野	社会的課題	指標 (KPI)
人権	苦情解決	倫理・人権ヘルプラインの解決率
	差別および社会的弱者★	障がい者雇用率、女性管理職比率(目標達成率)
労働慣行	労働における安全衛生★	労災件数(前年比増減率)、有給休暇取得率
	人材育成、訓練★	若年層の資格取得率、経営幹部候補者の外部評価
環境	気候変動の緩和、生物多様性★	製品の CO ₂ 削減貢献量、事業所の CO ₂ 排出削減率
	環境汚染の予防	生物多様性の自主基準の適合率 建設廃棄物排出量の削減率
事業慣行	公正な競争	下請法の対応(解決率)、社員行動の取引先アンケート
	バリューチェーン	契約業務の自主基準の適正度
コミュニティ 参画・発展	コミュニティへの参画★	社会貢献(件数、実施率)、NPO・NGO 協働機会
	社会的投資★	社会貢献活動費用、ボランティア休暇取得率
消費者	消費者の安全衛生	製品性能仕様の特別点検の実施率
	消費者の支援・苦情の解決	住宅オーナー(購入者)の満足度
組織統治	透明性	CSRレポート外部評価、IR サイトの外部評価
	ステークホルダー	ステークホルダー・ダイアログ参加者(公募)の満足度
	社会的責任の理解	CSRレポートの GRI ガイドライン対応度
財務指標	収益率(営業利益率)、成長性(売上高、営業 CF)、安全性(金利負担力)	

(資料) 大和ハウス工業「CSRレポート2012」 31～32 頁、2012 年度より運用開始 (★は当面の重点取組課題)

2 | 世界的な試行錯誤が始まった統合報告

企業の情報開示において、「統合報告 (Integrated Reporting)」の模索が世界的に始まっている。統合報告とは、企業の売上や利益など財務情報と、ESG (環境・社会・統治) 問題や中長期経営戦略など非財務情報を関連付けてステークホルダーに報告するものである。背景には、グローバル化に伴う企業の事業環境や社会的課題の認識に変化が起きていることがある。

① IIRCの統合報告フレームワーク草案とパイロット・プログラム

IIRC (国際統合報告委員会)⁶が、2011年9月にフレームワーク草案を公表し、統合報告の定義や基本原則、構成要素について提案し、パブリックコメントを求めた (図表5)。IIRCは投資家を対象とする統合報告によって、企業報告における主流化を目指している。実証実験的なパイロット・プログラム⁷が2011年10月から開始され、2013年末に総括が行われる予定である。つまり、実際どのような報告書を作ればよいのか、実務的に試行錯誤をしながら統合報告の枠組と内容の議論が本格化している。

IIRCは「世界は変わった。報告も変わらなければならない。」と訴える。世界の変化とは、経済のグローバル化を背景に地球規模の相互依存の強化、人口急増や消費増大に伴う資源逼迫に起因するものである。この変化が、地球環境問題とともにエネルギーや水・食糧など資源の利用可能性と価格に重大な影響を与えている。それゆえ、社会・環境への影響力を強める企業には透明性と説明責任が期待されている。つまり、財務情報中心の企業報告は20世紀型モデルとして確立されたが、21世紀に入って事業環境の枠組に大きな変化が起きており、企業報告を超えて企業経営のあり方や企業価値の意味も問われているのである。

図表5: IIRCの統合報告の考え方

統合報告フレームワーク(案)

① 投資家が求める広範囲で長期的な観点の情報を提供
② 社会の持続可能性と経済的価値の関係を明確にし、意思決定にESG要素と財務要素を相互連携
③ 報告と意思決定のため、ESG要素を会計に体系的に組み込むための枠組を提供
④ 短期的な財務パフォーマンスの過度な依存から脱し、パフォーマンス指標を再検討
⑤ ビジネスをマネージする経営層にも十分に利用できる情報を報告

統合報告の原則と構成要素

5つの基本原則	6つの構成要素
・長期的価値創造に向けた経営戦略の明確化	・価値創造の経営戦略とビジネスモデル
・財務情報と非財務情報の関連付け	・事業環境(リスクとチャンスを含む)
・将来の事業方針の明確化	・戦略目標と達成するための戦略
・ステークホルダーの意見の取り入れ	・企業統治と役員報酬の関係
・重点を絞った簡潔かつ信頼できる情報提供	・戦略達成に向けた活動実績(KPIとKRI*)
	・戦略達成に向けた課題と不確実性

*Key Risk Indicators

(資料)IIRC「統合報告フレームワーク(公開草案)」

⁶ 世界の大手企業、機関投資家、会計士団体、NPOなどにより2010年に設立され、日本からのメンバーは東京証券取引所CEOや日本公認会計士協会常務理事など。議長は英国チャールズ皇太子の秘書が務める。

⁷ 世界から70社以上が参加し、日本からは武田薬品工業、昭和電機、新日本監査法人が参加している。

② 世界的に増える統合報告書

現在、多くの企業は財務情報と環境・CSRなどの非財務情報を別々に開示している。しかし、ESGの取組や中長期的な経営戦略が、財務パフォーマンスや経営実績にどのように影響を与えたのか分かりづらい。それゆえ、将来志向の「統合報告」が必要となった。実際、財務報告を行うアニュアル・レポートにCSR情報を掲載した統合報告書が世界的に増えており、欧州を中心に既に約350社が2011年版報告書を発行している。

日本企業でも武田薬品工業、日東電工、昭和電工は数年前から統合報告を発行しており、海外株主比率の上昇などを背景に2012年版を発行した企業は既に40社を超えている。ただし、現状では財務情報と非財務情報の「合体」から「統合」まで多様な形態が見られる。言うまでもないが、現在は試行錯誤期とは言え、統合報告を考えるに当たっては、手段と目的の混同を避けるために、「何をどのように報告するのか」の前に、「なぜ報告するのか」を忘れてはならない。

3 | CSRの方向性を決める世界標準

ここまでは「ISO26000」と「統合報告」について述べたが、さらにこれらとの関係でCSRの方向性に影響を与える新たな動きもある。つまり、「GRI⁸の持続可能性報告ガイドライン第4版(公開草案)」と「EU新CSR戦略」である。これら4つは相互に関連を保ちながら、今後、CSRの実質的な世界標準を牽引していくと考えられる。

① GRIガイドライン第4版の草案(2011年9月公開)

GRIガイドライン第4版(草案)はガバナンス、サプライチェーン、マネジメント・アプローチにおいて2004年発行の第3版から大きく変わり、国際的に合意された基準などとの整合性を図っている。特に企業活動の社会・環境への「影響(impacts)」は、ISO26000の影響を強く受けている。つまり、第3版では企業の操業や活動に関してやや曖昧に使われたが、第4版(草案)では明確な企業の価値創出の文脈で、企業の事業活動や製品・サービスが経済・社会・環境に対して与える影響と定義された。これは、言うまでもなくISO26000によるCSRの定義そのものである。

さらにGRI第4版(草案)では他者への「影響力(influence)」も強調し、その行使により4種類・8方向の効果を示して、その見える化のための「バリューチェーンのマッピング」を新たに盛り込んだ。このことから、GRI第4版(草案)は自社の社会・環境への影響力をマネジメントすることをCSRの中核に位置付けており、今後のCSR経営の重要な論点となろう。

② EU新CSR戦略(2011年10月発表)

上記のGRIと前後して、欧州委員会は欧州における2012年から2014年までの新しいCSR戦略を発表した。欧州委員会もCSRの定義を変更している。従来は「企業が業務運営とステークホルダーとの相互交流に社会・環境問題を自主的に組み込むコンセプト」であったが、新戦略では「社会・環境への影響に対する企業の責任、そのための長期的・戦略的アプローチ」となった。ここでもISO26000の影響が見られ、CSRの基本概念が世界的に収斂していることが読み取れる。

一方、この影響に対する責任を事業プロセスに組み込み、株主や社会、ステークホルダーに対する

⁸ CSR報告書のガイドラインを策定する国際的NPOで、Global Reporting Initiativeの略。

「共有価値の創出（Creating Shared Value：CSV）⁹」の最大化も求めている。つまり、CSRは企業の社会的課題解決と競争力強化（社会価値と企業価値の両立）の文脈でも語られていることになる。なお、統合報告については、中長期の重要なゴールであり、欧州委員会に関心を持ってIIRCの活動をフォローするとしている。

4—これからの日本CSRの方向性：世界標準との整合性

① 世界標準と日本CSRのDNAの変化

これまで述べてきたことから、法令遵守、社会貢献、環境対応、ステークホルダーから成る日本CSRのDNAは、重要だがISO26000のCSR概念の一部の要素でしかないことがわかる。それぞれの状況は以下のとおりである。

法令遵守はISO26000の中核主題でも実践課題でもない。法的義務を遂行し、“やってはならないことをやらない”という、当然過ぎる「原則」の一つである。社会貢献（利益還元型の慈善事業）は中核主題「コミュニティ参画・開発」の一部ではありうるが、地域の社会的課題を解決し持続可能な発展に貢献するという本来の目的からは遠い。環境対応については、日本企業は総じて積極的であるが、CSRが本来求めるものは環境と同時に社会の持続可能性であり、環境だけでは不十分である。ステークホルダーの認識は比較的最近ではあるが、まだ視野が狭い。CSRの定義が「社会・環境への影響に対する責任」であるため、国内の関係者に留まらず海外の事業所やサプライチェーンへの拡がりが必要である。

このように見ると、日本CSRのDNAの要素自体は間違っていないが、これで十分と考えるとCSRのあるべき全体像を見失う。培われたDNAを大事にしながらも、世界的に合意されたCSRのフレームワークに組み入れることが肝要である。他方、日本CSRのDNAでは本業とは直接関係ないところでの活動と思いこんできたが、統合報告の観点からは企業統治や企業戦略として財務・非財務を相互連携・表裏一体で考えなければ、21世紀型の企業価値は生み出せない。

ところで、日本には江戸時代からの商人道として、近江商人の「三方善し」や石田梅岩の「石門心学」があり、自分だけが儲かるビジネスモデルは長続きしないと諫めてきた。これは日本人の勤勉さや倫理感との共感性が高かったため、日本CSRのより深いDNAと考えることもできる。しかし、今で言うステークホルダーの感覚はなく、グローバル化の中で人口増大や資源制約のある現代においては、環境・社会の持続可能性という基礎的な条件が決定的に異なることを銘記すべきである。

② 日本CSRのこれからの方向性

1960年代から1990年代にかけて独自に形成された日本CSRのDNAは、2000年代の“欧米CSRショック”を受け、自分とは異なる考え方のCSRを知った。それ以降、CSR模索の10年となり、最近ではCSRの取組も報告もパターン化して“踊り場”状態となっていた。その後2010年代に入った途端に、CSRの概念・実践・報告をグローバルに収斂・統一させる世界標準が登場した。

⁹ 米国の経営学者マイケル・ポーターが、CSRを超えるものとして2011年2月に提言したビジネス戦略論。保険会社のAflac（日本）は先頃2012年版のCSV報告書を発行した。

実務的に言えば、「CSRとは、企業の意思決定と事業活動に伴う社会・環境への影響に対する責任である」ことを強く認識し、まずは ISO26000 に基づく CSR 経営の再構築と CSR パフォーマンス (KPI) の自己評価を行うことが肝要である。そして、“合体”でも“統合”でも良いから、財務情報と非財務情報 (ESG) の“一体報告”を試みることである。これは従来の発想では考えられなかったことゆえ、これまでとは違う新しい世界が見えてくるはずである。

日本 CSR はその DNA から脱却する時が来た。今後、グローバル化がさらに進展するなかで、社会・環境の持続可能性と企業の持続可能性の同時実現 (あるいは社会・環境価値と企業価値の両立) は不可欠である。社会・環境への影響力を強めた企業が、その本業 (プロセスとプロダクト) においてこそ社会的課題を解決しなければならない。それが本業における「影響力の行使」であり、CSR 経営の実践に他ならない。

また、統合報告に求められるように、いずれ経営戦略 (企業統治) において財務要素と非財務要素が統合される。なぜならば、様々な制約の強まる 21 世紀の経営環境において、統合報告は新しい企業価値を生むインフラに他ならないからである。このような発想は、これまでの日本 CSR の DNA から決して生まれえない。新たなリスクマネジメントの論点も含めて、日本 CSR の DNA の大いなる転換の時が来たのである。

〔主要参考文献〕

- ・森本三男「企業社会責任の経営学的研究」白桃書房、1994 年
- ・藤井敏彦「ヨーロッパの CSR と日本の CSR」日科技連出版、2005 年
- ・松野弘編『『企業の社会的責任論』の形成と展開』ミネルヴァ書房、2006 年
- ・谷本寛治「SRI と新しい企業・金融」東洋経済新報社、2007 年
- ・鈴木幸毅先生古希記念論文集刊行委員会編「企業社会責任の研究」中央経済社、2008 年
- ・小河光生「ISO26000 で経営はこう変わる」日本経済新聞出版社、2010 年
- ・関正雄「ISO26000 を読む」日科技連出版、2011 年
- ・仁木一彦「儲からない CSR はやめなさい!」日本経済新聞出版社、2012 年

(以下、拙稿)

- ・『『環境経営指標』の時代へ』ニッセイ基礎研所報、2002 年
- ・「2003 年は日本の『CSR 経営元年』」ニッセイ基礎研 REPORT、2003 年
- ・「日本の『企業の社会的責任』の系譜 (その 1)」ニッセイ基礎研 REPORT、2004 年
- ・「日本の『企業の社会的責任』の系譜 (その 2)」ニッセイ基礎研 REPORT、2005 年
- ・「CSR 経営で何をめざすのか?」ニッセイ基礎研所報、2006 年
- ・「金融機関の本業における CSR を考える」ニッセイ基礎研所報、2007 年
- ・「低炭素経済における『炭素債務』の考察」ニッセイ基礎研所報、2008 年
- ・「機関投資家に拡がる『気候変動リスク』の認識」ニッセイ基礎研年金ストラテジ、2009 年
- ・「ISO26000 (社会的責任の国際規格) の狙い」ニッセイ基礎研インフォメーション・ファイル、2010 年
- ・「ISO26000 が変える日本の CSR」ニッセイ基礎研インフォメーション・ファイル、2011 年
- ・『『21 世紀金融行動原則』の第一回総会』ニッセイ基礎研インフォメーション・ファイル、2012 年
- ・「最近はやり(?)の儲かる CSR」ニッセイ基礎研研究員の眼、2012 年