

国際的な CSR の動向 (1)

麗澤大学国際経済学部 教授 スコット・デイビス

(テクノファ主催特別セミナー「待ったなしの経営課題 CSR」2004年2月14日収録)



Prof. Scott T. Davis

私はオーストラリア生れだが、EUに興味を持ち深く関わってきた。今日は欧州委員会が進めて来た‘CSR initiative’、今後の方向、幾つかの国レベルでのCSRの概念とその構成、そしてCSRのツールといわれるレポーティング、SRI(社会責任投資)について説明する。またCSRを日本に流入した時のインパクト、その対応などについて述べる予定である。

CSRの概念 なぜ今CSR

「企業の社会責任(CSR)とは」

私は次のように定義する。

CSRとは、開示性と透明性の高いビジネス・プラクティスであり、企業の倫理観に基づき従業員や地域社会、環境の尊重を自ら実践することである。

CSRによって「持続性ある株主価値」と「持続性ある社会価値」を同等に創造することが求められる。

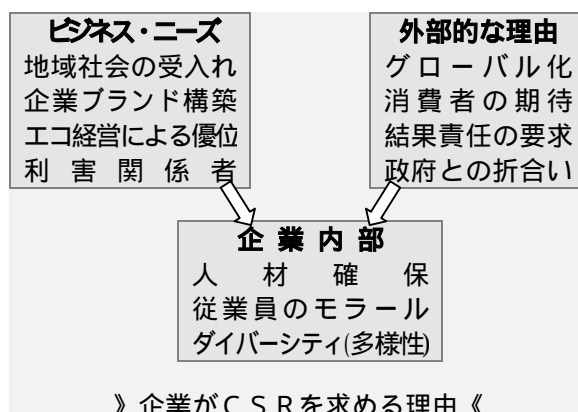
これで多くの人が言おうとするCSRがカバーできるだろう。キーワードは開示性と透明性の高いビジネス・プラクティス、倫理観に基づく多くのステイクホルダーの立場を尊重する経営方針である。

CSRの目指すところは、「持続性ある株主価値」、「持続性ある経済価値」そして「持続性ある社会価値」である。言い方を変えれば経済価値と社会価値を実現するために、透明性高い経営により利害関係者、ステイクホルダーと倫理観をもって接して行くということである。

3P(プロフィット、ピープル、プラネット)という言葉もCSRの概念と目標を端的に表現するのに良く使われる。

CSRの定義は簡単にできるが、実行することは難しい。なぜならば、置かれている立場により話が違い複雑になってくるからである。

「企業がCSRを求める理由」 右図を見てほしい。CSRが求められる理由は外部的な理由、ビジネス・ニーズに分けられる。これが企業内部に変化をもたらす要因である。大きくはグローバル化と産業構造の変化、



あまり意識されなかった課題が極めて注目を浴びる。

また消費者と投資家にとっての社会的要因の重要性が増してきた。環境を重視して投資する人、人権を重視した商品を購入する人が多くなった。経済開発の影響、メディアの発達、情報技術等もある。小さなこともすぐその情報を発信することが可能になって来ている。E-mail で社内外に配信して永遠に残る、裁判で求められる等、いろいろな意味で情報技術が企業・組織の透明性を無理やり高めている。

少々違う観点からCSRにはこういう背景がある。最近の話ではなく昔から、CSRを求めてきた人達がいた。彼らはヒッピー族とも言われ、環境・自然・自由...その他もろもろ、当時の社会の主流とは異なる価値観を持って、企業と社会に接して来た。害はなさそうだが、普通の社会にはあまり迎合しなかった。

少し経って「対立」するグループが現れてきた。例えば熱帯雨林を守ろうとするグループ。彼らなりの価値観を持ち、企業にそれを強制しようとする。それは一概に悪いとは言えないが、企業に対し何らかのアクションを求めてくる。グループによってまちまちで、無視することもできるが、場合によっては付き合うしかない。私が知る日本の薬品会社は、昔からこの人達と付き合いをして来た。動物の権利を主張するそのグループはラボの動物実験に反対して、社員に危害を加えたり設備を破壊する過激なグループである。しかし会社としては安全のために動物実験は必要で要求には応えられない。

あるマーケットは買い物袋を持参すると5セント引きしてくれる。面倒なことだが、自分の価値観に沿って行動する人には嬉しいことなのである。日用品等の小さな会社が味方にする人達である。独特な価値観を持つ人にアピールする会社が出て来る。大型スーパーでも客は商品を良く見る。値段だけでなく、産地、成分、ブランド、エコマーク等々、責任ある消費活動を熱心に行っている。総てとは言えないが、これらが消費パターンの主流となっている。

2002年に至って、今度は消費者とか社会に不満や不安を持つ活動家ではなくて、ビジネスの中心に立つ人達が、これからはCSRが会社にとっての急務だ、最低限の責任だと言い始めた。

CSRの進め方は幾通りかある。それに絡む経済価値と社会価値について説明しよう。一番簡単なのは、経済価値 or 社会価値。経済価値を求めるか、社会価値を求めるかである。こちらを立てればあちらが立たず、対策がとれないものもある。製品にするためには資源を掘り起さなければならない。今の技術では方法がないから、被害は後で何とか手当しよう。

経済価値 or 社会価値
 and



次が経済価値 and 社会価値。持ち合わせていこう、できたら両方やろう。日本で最もよく見

受けられるパターンである。経済価値、社会価値を別々に考えて行くこともある。外国企業の例ではマイクロソフト社、大変にもうかっている。もうけ過ぎのお返しということだろうか、夫人と基金を設立し「結核廃絶」のための寄附活動をしている。マイクロソフト社の義務ではないが、オーナーの発想である。

三つめが理想の姿、経済価値 = 社会価値。CSRを本格的に実現していこうという会社の基本である。もしくは消費活動において価値観を非常に重要視する消費者を追いかけたい会社である。これで痛い目にあう会社が多いのである。理解してもらえるかどうか難しいが、強いてマース・スチュアート社の例を上げる。同社は責任ある暮らしを売り物にしている。それ程きつくはないが、環境を大事にしよう、人権を大事にしよう、送ってみたい生活を皆が送ろうという主張である。

彼女(オーナー)は癌を治す薬が上手く商品化できなくて株を手放した。社会価値を犠牲に経済価値をとろうとした。彼女の財産とか、会社の売上から見れば微々たるものである。こうして価値観を剥き出

しにしてビジネスを展開していこうとすると、あっという間に元も子も失くすことがある。

最近になって社会価値の中に経済価値が戻って来た。これは理想的な形だが簡単には出来ない。産業によっては技術革新や市場開発のために経済価値が優先される時期がある。しかし基本的には経済価値は社会価値の中に入っていなければならない。何故ならば経済価値も社会価値も別々には存在しないと思うからである。それはつまり付加価値である。経済価値も社会価値も両方とも付加価値に含まれているのである。お客が求める価値、お客が製造原価からどれだけ多めに払ってくれるか、認めてくれるマージンが付加価値である。

どれだけが経済価値で、どれだけが社会価値なのかということが最近見えなくなってきたが、それを付加価値だと考えていけば理解しやすいだろう。これが最初に警告した思い込みと偏見の一発目である。

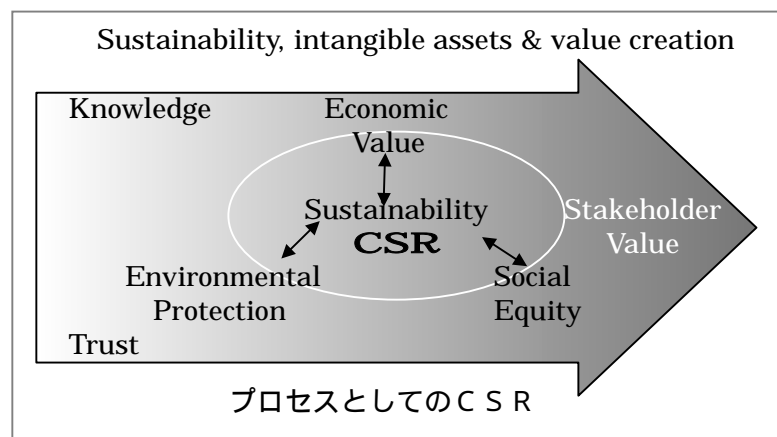
「プロセスとしてのCSR」 さて偏見第二発目だが、プロセスとしてのCSR。

基本的にCSRそのものはビジネスだと私は考えている。CSR = ビジネス = ハートである。会社が利益を犠牲にして社会価値を選ぶということではなくて、社会価値と経済価値を一つのものとしてひっくるめて考えて同時にとらえた方が、競争力が増してくる。差別化もはかれてライバルが真似のできない競争優位になる原理ではないかと思う。

少し前、あるNGOに呼ばれてCSRの話をした時、まずい雰囲気になったことがある。CSRは競争優位を勝ち取るためのものと言った時、動物はどうする、環境破壊はどうする...と、あまり理解してもらえなかった。しかし、どうしてもこれしかないと思う。CSRの定義はできると思うが、しかし変わるものである。CSRは基本的にダイナミックである。

話を少し戻すが、CSR = 商売（ビジネス）である。このことはよく理解されているだろう。年がら年中、何十年も同じことをやっていて商売が成り立つことはほとんどない。ライバルが出現する、商品が古くなる、経済状況が変わる...、昔はそれなり強かったとしても、誰でもできることは長続きしない。経済価値も社会価値も絶えずレベルアップされ変わっていく。CSRをビジネスとして考えた時に絶えずCSRの目的をレベルアップしていかなければならない。右はそれを表わした図である。

CSRは環境 (environmental protection)、経済価値 (economic value)、そして公平性 (social equity) の3つのことを指している。関係者全員にチャンスを与えていこうという。こういうことを意識していく会社は持続可能競争を目指している。その会社の



持つ資源は産業界、企業によりまちまちである。一概に何かは言えないだろうが、その会社の持つ知識・ノウハウ knowledge、そして信頼・信用 trust、これを最大の資源として持続可能経営戦略を展開して、利害関係者から見て何らかの形の価値、つまり付加価値を目指す。これを矢印の上に書いたわけは絶えず動いているからである。競争相手が出て来た時に持続可能かどうかが変わる。利益は出ないが持続は可能...という話は全く通用しない。資源を効率的に活性化していったライバルと思いきり差をつけて、顧客をぐっと満足させて行こうと思うならば毎日考えなければいけない。これが私から見たCSRによる価値創造のプロセスである。

さて、CSRにはポジティブ的な側面とネガティブ的な側面、二つの側面がある。まずポジティブ面から見て行こう。この絵はよく出来ている他人の資料を拝借した。タテ軸が関心度（ヨコ軸は時間軸）である。今回は環境問題に特化しているが、環境問題にどれだけ関心が示されるか。これは出所がしっかりした研究成果であるが、これによればじわじわと上っているということで、ピークは第1、第2、第3とあり波を作っている。

First wave: 'limits'. 最初のピークは1969年～73年で幾つかの出来事があった。Earth Day 設立、国連ストックホルム会議、アラブ石油産出制限、最初の石油ショックである。この第一の波をうまく活かして世の中の流れをきちんと読んだ会社は結構ある。この時代、一般社会の求める付加価値は「危機管理」である。最初から油をこぼすなど言いたい所だが、こぼしたらきちんと回収せよということである(海の重油回収写真を示す)。

Responsibility を示す会社が強く評価される。強く意識した会社の例は Johnson & Johnson。当時最も売れていた鎮痛剤に何かが混入された。会社はすぐ薬を回収し容器変更して再発売した。従来も高く支持されていた J & J 社は一層信頼を得た。一朝事あれば環境も家庭も大事にするというテーマだった。

Second wave: 'green'. 次のピーク、時代は1988年～1991年頃。モントリオール議定書、先代ブッシュによる湾岸戦争、リオの地球サミットなど。地球は有限、大切にということで、この時代エコマネジメントを主張する会社は高い評価を受ける。何かあってやるのではなく、事前にエコマネジメントに力を入れるということである。

Third wave: 'globalization'. 三つめはグローバルである。環境のみでなく、経済にも責任を持って企業経営をして行こうという話である。世界経済サミット(シアトル戦争)では大勢のプロテスタントが掴み合いの騒ぎを起こした。ここで高く評価される会社は Global Steward Ship。地球全体を考えたCSR戦略を展開する会社が最近高く評価される。地球を任せた積りはないが、「地球を大切にする会社だから安心して…」ということが通用する。

話は重複するが今は、社会的課題、環境的課題、経済的課題が編物のように絡み合っている。会社の内部形成要因 internal driving forces と外部形成要因 external...の影響を受けて、マネジメント = CSR というふうに変ってきている。プロダクティブにこれに対応して進めている会社は極めて強い。後で何度も言うが会社の価値観、これが重要なのである。

少し脅しになるかもしれないが、ネガティブなところでは accountability の危機である。イタリアのパーマラットの真偽は分らないが、メディアによれば倫理的な問題を起こしたと言われている。その他、エンロン、ワールドコム、少し遡ってシェル、エクソン...。最近はずいことを隠そうとしてスキャンダルに巻き込まれている会社が多い。環境破壊、不正経理で利益を捏造し株価を操作したとか、政府への不正報告やごまかしとかいろいろあるが、最近はどうな悪いことも結論はCSRの問題になる。

しかし中にはCSRと無関係と思われるものもある。私はパーマラットの問題もその類だと思う。昔からやって来た会計方法が法律に反していたということが何故かCSRの話にすり替っている。

ブッシュ大統領は 'Responsibility' と大書した看板の前で、エンロン、ワールドコムの問題は無視できないと政権としての行動を示した。ビジネスは人間関係と同様、信用と正直 integrity の上に構築されている。しかし大統領は早急に対策法の議会通過を命じた。現時点では国外企業についても遵法を要求しているのである。話は少し脱線するが、大統領はテキサス州出身で問題が起きると誰がやった、悪い奴は懲らしめろというカウボーイ的なところがある。湾岸戦争でも 'dead or life' (フセインは生死に拘わらず引きずり出せ...の意)と、国際法に引っ掛かる発言をしたようだ。CSRに対しても同様、

‘ dead or life ’ でいけと言う。財務報告に経営責任者が自らサインし、身を持って保証するのがサバーンズ・オックスリー法の主旨である。

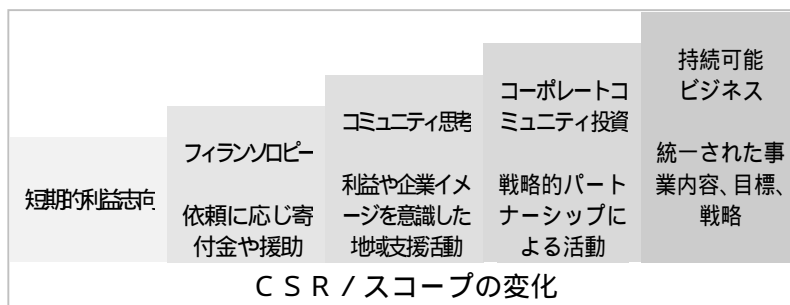
基本的に ‘ dead or life ’ は C S R 時代だからこそ生まれてきたと言われる。これぞネガティブの証ではないかと思う。ビジネスにはリスクが伴う。リスクがなければリターンがない...と昔は言われた。そのリスクを個人で受けるというのだ。C S R という概念がかなり弾力的に使われて、integrity(正直)の問題でもそのように言われる可能性が随分高くなってきたと言える。彼にも予備兵としてきちんと務めたかどうかの integrity の問題が出てきた。本人に証明してもらう出番も回ってきたようである。

「C S R / スコープの変化」 C S R の概念はポジティブもネガティブも併せて考えると大きな変化が見られるようになってきた。企業活動における C S R のスコープも変化している。昔、経済価値が重視された時代、フリードマンは企業の最大の責任は利益を上げること、株主価値を拡大することであると。当時は妥当な発言だったと思う。企業最大の C S R は短期的利益志向であった。

次はフィランソロピー。支援すべき活動を展開しているグループに対して、依頼されれば利益の一部を使って活動を奨励する。かつては株主価値の不当な転用で法に抵触すると言う人もいたのである。

次がコミュニティ思考である。地域の支援、世話になっている地元貢献しようというもの。

その次がコーポレートコミュニティ投資。戦略的なパートナーシップを組んで他の組織を支援する。それから持続可能ビジネス、総合的にいろいろな

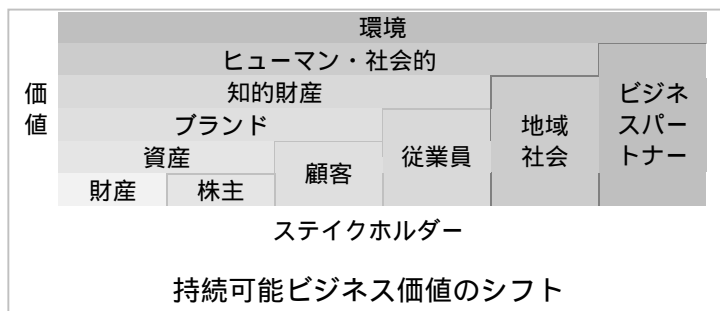


目的を持ち合わせて経済活動、ビジネスを展開していこう。極く表面的なところから、プラス 的、もろにビジネス...というように C S R が入り込み浸透して来た。遊びの時間で C S R をやるということではなく、9時から5時までビジネスとしてやるべきものだ、と、スコープが非常に拡大されて来た。ビジネスが創り出さなければならない価値そのものが変わってきた。

「持続可能ビジネス価値のシフト」 下図は理解して貰えるだろうか、上手い表現方法が見つからない。

言いたいことは、ビジネスにおいて最も価値ある資源は何か、そして最も中心的なステイクホルダーは誰か、どんな組織かということを考えて、インターフェースが最近どのようにシフトして来たかである。

価値が財産中心だった時、ステイクホルダーは株主。そして資産 / 顧客、ブランド



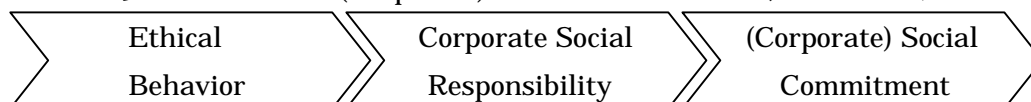
／従業員、知的財産 / 地域社会...トータルとして順々に足していくという感じである。競争優位を勝ち取るためにステイクホルダーとしてビジネスパートナーシップが重要になってくる時期はヒューマン・社会的価値とか環境価値が重視されて来る。資産だけでよい競争が出来る会社は極めて限られる。競争優位を勝ち取るブランド力、知的財産、ヒューマン・社会的...昔で言うならば暖簾(のれん)である。C S R は「舶来品」だと思っている人が多いようだが、海外で注目されてきたのは最近のこと。日本では江戸時代から商売の社会的責任は何かを熱心に考える人が大勢いた。私は舶来バージョンで C S R の話

をしているが、きちんとした日本語に置き直すことができるのである。私がきちんとした日本語などと言うのは僭越だが、そのくだけは結論に残しておこう。

「CSRからCSへ」 CSRという企業に対する社会的責任の要求は一体どこまで続くだろうか。ここまで来ると気になるのである。倫理的行動 ethical behavior を求められる時代があった。今でも続いているが、最近CSRが中心になってきた。

社会的、倫理的、環境的な拘束、ルール、法律、規制等を意識しそれに沿って経営をしよう。ルール破りをしないという倫理的経営以上にプラス、自発的に社会価値、経済価値は勿論のこと、環境価値を意識して、更に高めるための経営をしよう。出来たら強いし、大賛成である。

最近言われるようになったのが“(Corporate) Social Commitment”、CSもしくはCSC。



企業の社会に対するコミットメントである。コミットメント型経営という概念とは違う。

これはかなりきつい。CSRを重視した経営をする。Best practicesを奨励する動きも含まれる。これは大変結構なことだと思う。本来なら国が行う福利厚生や社会政策にも会社が積極的に参加して、社会問題の解決を図る。出て来て間もないことなので、国、地域によっても具体的なものはまだ見えて来てはいない。例えば国に代って企業が年金問題をやる。また昔から企業年金はあるけれど雇用機会に恵まれず失業率の高い若年層の教育訓練を、会社とは切離して行うとかである。会社にそれをやって貰うのが理想という話は分からないではない。しかし健康維持向上のためのヘルスプランを一般市民に義務として提供するなどという話までくると、じゃあ政府は一体何をするというのか。政府がそこまで民間にやらせるといふなら公務員報酬と軍事予算以外の税金を返せ。民間企業がそこまでやるなら、政府はなくてもよいではないか。この話は別の機会にしよう。

企業の社会に対する責任には自ずから限界がある。まだ限界に達していない会社は沢山あると思うが、出来る範囲でやるという時代は終わった。そろそろCSRはどこまでやればいいのかを考える必要がある。何故ならば、消費者が企業に求めるCSRに加えて、今度は政府が求めるCSRというレベルが表れてきたからである。

ブッシュ大統領が会計の不祥事は integrity の問題だというのは理解できなくもない。しかし企業には若年層の雇用機会をつくる義務までではないのに、若者の失業問題が地域や会社の責任だということまでくると、これは資源や知識のムダ遣いである。また違う意味での信頼の問題になるのではないか。ここでそういう意味での事例として、欧州が現在進めているCSR initiative の話をしてみたい。

(つづく)