

アソシエーツ、オルタナ編集部)

スピーチや会議での発言で、
本気度」が分かります。

傾度以上で開かないと意味が

の担当役員を置くことはもちろ

当者は社内調整に疲労して

活動理念には賛同しても、知

ませんか。独自のCSRガイド

なければCSR活動は活発化

戦略を立てることが重要になっ

も。出席者の意見に対して、
しよう。

や雑誌、テレビにアピールしま
感の醸成につながります。

服だけでなく、CSRなどの非

面的なCSR活動は生まれませ

て良いか分かりません。その
エックしましょう。

いるのかが如実に現れます。
よう。

イトに窓口を設けて、NPOや

① 尖ったCSRですか
上の表を見てほしい。今
会社でいくつ当てはまるぞ
えの左列が8個以上当ては
合各々。1つ以上なら、

feature story

横並び CSRなら やめちまえ

CSR(企業の社会責任)は、企業の義務ではありません。あまり成果が
上がらないなら、あるいは社会から評価されないなら、やめてしまうのも一
の手です。でも、ちょっと尖ったCSRで社内外を動かし、多くの人に感謝され、
会社を良い方向に変えていくのも悪くありません。そのために何が必要か、
なぜCSRなのか——を考えてみました。

文●森 撰、ロサンゼルス=岩下慶一、ニューヨーク=加藤靖子 写真●大洞博泰

- ① 尖ったCSRですか
- ② 「なぜ」を理解していますか
- ③ 社員や支援先が喜んでいますか

変わっている会社が、面白くて尖ったCSRをやる」と解説する。

CSRを理解し、信念を持ち、行動力を持って突き進む。他社が集まる会合に積極的に顔を出し、情報を発信するとともに、情報を集めてくる。

そういう人間を抱える会社が、CSRで高い評価を集める。大企業では2-3年で担当替えになることも多いが、できれば5年以上は任せたい。「CSRは、最低限やるべきこと以外に1つか2つ尖ったことを続ければ社会は評価してくれる」(坂本氏)。

テレフォニーの水野雅弘社長によると「CSRの本気度は、CSRの専門部署がどの組織にぶら下がっているかを見れば分かる」。総務部や法務部ならコンプライアンス(法令順守)以外は後手に回りかねないし、広報部なら広報戦略の域を出ない。社長直轄の組織であるべきだと指摘する。

②「なぜ」を理解していますか

「社会貢献活動」という言葉には違和感がある」と話すのは、大和証券グループ本社の金田晃一・CSR室次長。「社会のため」といながら実際は企業の都合で行う部分もあり、「おこがましい」からだ。前職のソニー勤務時代、「社会貢献室」という名称を「コミュニケーション・リレーション室」に変え、大和

証券でも冊子やウェブ上の表現を「企業市民活動」に変更している。

金田氏は、企業のCSRには大きく3つの動機があるという。すなわち社会の持続可能性の見地など企業の「使命感」。ハード/ソフト・ロー対応やステークホルダーへの配慮など「社会への対応」。収益、リスク管理、評判など「自社の利益」の3つだ。CSR活動の内容によって3つの動機の比重は変わる。

企業は社会に貢献すべきか。やるにしても、どのように、どこまでやるべきか。この問題を考える時、常に引き合いに出されるのが、ノーベル経済学賞受賞の米経済学者ミルトン・フリードマンの主張だ。

「企業の社会的責任は一つしかない。それは利潤を増大させることである。企業の社会的責任と称して経営者が独断で慈善事業に寄付したりするのは、企業のオーナーである株主に対する一種の背任でしかない」(マグロウヒル好学社「資本主義と自由」)

これに対して、岩井克人・東京大学教授は、著書で次のように反論する。「ミルトン・フリードマン流の考え方というのは、会社の社会的な存在意義を経済的利益の有無に限定してしまおうというものです。(中略)少なくとも原理的には、法人企業としての会社の

存在意義を、利益の最大化に限定する必要などないことが分かります」(平凡社「会社はだれのものか」)

岩井教授は、法人は社会にとって価値を持つから社会によってヒト(法人)として認められているという法人制度の原点に立ち、会社の社会的価値は会社が決めるもので、ここに真の意味でのCSRの出発点がある、と書いた。

一橋大学大学院の谷本寛治教授も「ミルトン・フリードマンが前提にする市場はビュアな市場。市場は現実社会の上に成り立っており、ビュアな市場はあり得ない」と指摘する。さらに「社会には多様な価値観があり、その価値観も時代とともに変わっていく」として、時代の変化に合わせたCSRのあり方が必要と説いている。

「寄付」に対して否定的な日本企業も多い。「単なるバラまき」と見られかねないからだ。マイケル・ポーター、ハーバード大学教授の論文「競争優位のファイランソロピー」(03年)にも「現在のファイランソロピーを見ると、企業の寄付の大多数はバラまき型で、焦点が絞られていない」との記述がある。

だが、寄付は否定されるべきものではない。ポーター教授の論文は「企業は自らの事業環境の質を改善するためファイランソロピーを活用することで、社会的目標と経済的目標との調和を図

られる」と続く。1%FTTPを通じた寄付も、その意味で極めて戦略的であり、社会的目標と経済的目標が合致している。

③社員・支援先が喜んでいますか

「私たちができないことをしてくれてありがとう」——。松信章子オフィス・パースベクティブ代表はNGO(非政府組織)ピースウィンズ・ジャパン勤務時代、寄付をしてくれることになった、ある米系企業のスタッフにこう言われて驚いた。

感謝の言葉の真意は、こうだろう。企業は、自らできないことをするNGO/NPOなどを支援することで、社会問題の解決を進める。その意味で、協働してくれる相手に対して、先の感謝の言葉があった。

一方でこんなエピソードもある。ある企業の会合に呼ばれた環境NPOのスタッフが、なぜ呼ばれたかを聞いたところ、その企業は「取引先の欧州企業のガイドラインに、NPOとの対話が入っていましたから」と答えたという。あまりにも正直な答えに、そのNPOスタッフは言葉を失った。

最近ますます、企業のCSRの重要な分野として、NGOやNPOなどとの協働が大きな課題になってきた。そして「協働に企業の社員たちがどれだ

CSRを巡る7つの誤解

一橋大学大学院の谷本寛治教授に聞く

CSRは企業だけの問題ではない



CSRは何か——を正確にとらえるのは容易ではない。「日本の学者や経営者、コンサルタントにもCSRの本質を誤解している人が少なくない」と指摘する一橋大学大学院商学研究科の谷本寛治教授に、CSRを巡る誤解を聞いた。

① CSRは企業の問題である ×

CSRは一見、企業だけの問題に見えるが、実は私たち自身の問題でもある。消費者として、NPO(特定非営利活動法人)やNGO(非政府組織)として、企業活動にかかわる社会・環境問題について関心をもっているか。消費者・市民である私たちが、行政、社会が変わらなければ、企業行動は変えられない。とりわけ私たちが、企業を厳しく冷静な目で見る事ができるかが問われている。

② CSRは社会のニーズから生まれた △

ナイキやウォルマートなどのようにスウェット・ショップ問題でNGOから批判を浴びた企業がCSRに動いた米国や、政府主導でCSRにまつわる規制が強化された欧州と違い、日本ではグローバル企業が先行する形で、CSRが移入された。日本のCSRの議論は米欧と違い、市民運動や消費者からの要求で生まれたとは言えない。日本ではもともとCSRについての社会のニーズを明確にすべきである。

③ CSRはコンプライアンス(法令順守)を超えたところにある ×

「企業にとってコンプライアンスは当たり前で、CSRはそれを超えたところにあるものだ」との論があるが、そうではない。コンプライアンスは法令順守やリスク管理という「守りのCSR」であり、それぞれの

課題に積極的に取り組み、新たな社会的価値を創造していくという「攻めのCSR」のレベルがある。

④ 本業を通じてCSRをやるのが正しい △

社会的課題に本業を通して対応することは大切であるが、それがCSRの中核だというわけではない。その前に問われることは、コンプライアンスから始まって、企業経営のあり方そのものである。公平性、倫理性、社会性、環境や人権など日常の経営理念の哲学によって問われるべきものなのである。

⑤ CSRでは企業の「道徳」が問われている ×

CSRだの、コンプライアンスだの制度をつくっても、業績など評価のモノサシが変わらなければ社員は動かない。相変わらず売上高重視、コスト削減重視の中でCSRと言われても、社員は「手足を縛って泳げ」と言われているようなものだ。経営者は、仕事の評価の基準を考え直すべきだ。例えば、保険金の不払い不祥事が頻発した保険会社で、「仮に成約率が伸びなくても、解約率が下がれば社員を評価する」と評価基準を変えることができるかどうかのポイントとなるだろう。

⑥ CSRを世に喧伝するのは「陰徳」の文化になじまない ×

朱子学には「陰徳あれば陽報あり」という言葉がある。何か素晴らしいことは人に隠れてやるべきだ、そうすれば必ず報われる、逆に隠れてやらないと価値がない——という意味だ。だが企業のCSRは陰徳にはあたらない。逆に、消費者、株主、従業員など、さまざまなステイクホルダーに向けて、それぞれコミュニケーションを戦略的にもつことが重要だ。いかにステイクホルダーとの信頼関係を構築していくか、企業にとって重要な課題となっている。

⑦ 日本には昔からCSRの発想があった △

例えば江戸時代から明治にかけて近江商人による「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」がある。欧米の議論を聞かずとも、そもそも日本にもCSRの発想があったのだという指摘があるが、むしろ、そうした商人的規範がなぜ、現代の企業社会に生きてこなかったかを問うことが重要である。どのような企業社会の構造がこれまでCSRを共通の課題と認識させなかったのか、その背景こそが大事である。