

〔報告〕

「企業の社会的責任」の実態調査に基づく分析（その2）

那 須 幸 雄

〔Report〕

Analysis of “Corporate Social Responsibility” Research (Section 2)

Yukio NASU

目次

- 6. 企業の社会的責任（CSR）についての企業インタビュー調査
 - 6-1. 企業インタビュー調査の目的
 - 6-2. 企業インタビュー調査の結果と分析
 - 6-3. 有識者アンケート調査結果との対比
- 7. 企業の社会的責任研究の外延

Abstract

We, the Corporate Social Responsibility (CSR) Study Team, has performed CSR questionnaire survey to Japanese intelligent persons at the beginning of 2005, and research results are shown in the CSR Research (Section 1). And, it also done interviews to some Japanese companies that are earnest to adopt CSR activities as their policies expression to social concerns. CSR policy is deeply combined to corporate management philosophy and corporate strategy to complete the company's social affirmative actions.

Our aim is to analyze and compare these survey results.

- 6. Company interview survey
 - 6-1. Aim of company interview
 - 6-2. Results of interviews and analysis
 - 6-3. Comparison of questionnaire survey and company interview
- 7. Extension of CSR Study

6. 企業の社会的責任（CSR）についての企業インタビュー調査

急速に複雑化し、広範な分野にわたりつつある企業の社会的責任について着目し、CSR研究チームは、平成16年度（2004年度）に「企業の社会的責任の研究」について本学（文教大学）学長調整金の助成を得て、有識者アンケート調査と企業インタビュー調査の双方を実施した。

大衆（シビック）との間における社会問題解決への企業の積極的参加の必要性が高まっており、しかも全世界的にこれを企業行動の標準に取り入れようという方向に動いている。

国際標準化機構（ISO）によるCSR規格の作成は2005年1月より本格的に行なわれており、社会の幅広い要請に答え、企業の価値を高める経営を実現できる基準として国際的に受け入れられることが予

期される。これはISO26000として現在作成中であり、企業などの組織が地域や活動の性格にかかわらず、それぞれの利害関係者との間に社会的責任を促すことを目指している。2008年10月からの発効が予定されている。

このように国際的にも重要な課題について、大衆を代表する有識者側からのインタビュー調査結果と企業の意見を双方調べるのが、現在日本で話題になっているCSRの現状分析にとって、必要であろう。

6-1. 企業インタビュー調査の目的

有識者アンケート調査と並行して、我々はCSRに熱心とされる、社会的に声望の高い大規模な企業へのインタビュー調査に取り組んだ。有識者からの要望をまとめたアンケート調査結果と企業の考え方を対比して、どのような相違が見られるか、調べるためである。

企業訪問は、各社に依頼した結果、大企業4社（東京本社2社、関西本社2社）を訪問して、インタビューを行なうことができた。

企業インタビューの柱は、企業の経営理念、CSRの内容、コンプライアンス、社会貢献活動、顧客対応、CSR担当組織の6点とした。企業の経営理念や戦略との関係で、CSRをどのように捉えているか、最近話題の多い社会貢献活動はどうか（有識者アンケート調査ではまだ関心が行き渡っていない分野である）、顧客との関係においてどう考えるか、担当組織はどうなっているか、を調べる。

有識者アンケート調査との関係は次のようになっている。

有識者アンケートの柱	企業インタビューの柱
企業の経営戦略・組織体制	企業の経営理念 CSRの内容
企業コンプライアンス (法律などの遵守)	コンプライアンス
企業の社会貢献活動	社会貢献活動
消費者・取引先への対応	顧客との関係 担当組織

6-2. 企業インタビュー調査の結果と分析

インタビューした結果得られた回答は、表1~4に示されている。

その結果得られた結論として、次の点をあげることができる。

- ・企業によってCSRの考え方、概念は大きく異なる。
- ・CSRマネジメント（管理）という概念があり、それは、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、企業の資産価値（例えばROI、ROE、ROAなどで表示される）向上、ステイクホルダー（利害関係者）の要求満足、企業経営の透明性確保など多くの活動と密接に関係している。

- ・コンプライアンスに重点がある。企業によって、コーポレートガバナンスと連動させたり、リスクマネジメント（企業の危険管理）と連動させたりしており、重点の置き方は異なる。
- ・サステナビリティ（企業の耐久・是認可能性）向上のためにCSRに積極的に取り組んでいる。
- ・「社会貢献活動は『社員力』を高める」と一般的に言われるが、どこの企業も熱心を実施している。ただ企業の中核としての位置付けは不鮮明な部分がある。

(1) CSRの考え方

CSRについて、企業経営理念の影響が大変強く、それが企業の特徴になっている。例えばA社とC社は産業分野が異なるが、コーポレートガバナンス（企業統治）体制でのリスクの把握と回避に主眼がある。それはD社のサステナビリティ志向とも通じる。B社にはグリーン企業志向がある。

(2) CSRマネジメント

CSRとして実施している内容であるが、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、企業の資産価値向上、ステイクホルダー（利害関係者）の要求満足、企業経営の透明性確保など多くの活動があり、これらと密接に関係している。CSRは、これらと関係付けて、社会との関係でまとめを付け、行動させる概念と考えられているのであろう。

A社とC社では、CSRの内容はコーポレートガバナンスとコンプライアンス（法律など、また社会的な常識とされることの遵守）が中心であり、それに対してB社はコンプライアンスとグリーン経営などの全社的まとめの意味がある。D社は総合的なCSR活動として考えている。

(3) コンプライアンスへの重点と社会貢献活動

各社では、コンプライアンスとして、従業員用の手帳、グリーン調達規定、コンプライアンス・マニュアル、教育用資料などが作成されて、教育活動によって全社的な法律等の遵守に取り組んでいる。一方、社会貢献活動は熱心に行なわれているものの、企業の経営理念との関係は明確にされているとは言えない。「企業市民活動」として捉えられている。

(4) 担当組織

CSRの組織は、顧客相談窓口、経営企画室の下のCSR推進室、CSR室、CSR担当室のような形で設けられている。CSR室などは、比較的最近、CSRの名前を冠して設けられており、以前はCSR情報連絡会やコンプライアンス・リスクマネジメント室であったりしている。

6-3. 有識者アンケート調査結果との対比

有識者調査では、CSR活動として、コンプライアンス、経営戦略・組織体制の健全さが最も重視されており、一方、社会貢献活動については温暖化ガス・廃棄物の把握と削減を除いてあまり明確に考えられていなかった。その点、企業調査でも同様の傾向（位置付けが不明確）が見られる。

わが国ではまだ社会貢献をビルトインして、CSRの必要な主柱の一つとして考えることが、定着したとは言えない（その点、総合的CSRの時代はまだ始まっていないとも考えられる）。

企業のCSR理解は、コーポレートガバナンス（企業統治）やリスク察知と回避、グリーン経営にポイントがあり、これはやむを得ないことであろう。そうした活動に関しては、企業も有識者も大変積極的である。ただ有識者の回答に見られた内部告発の許容や公正取引委員会への従順さについては、企業インタビューでは言及は無かった。

7. 企業の社会的責任研究の外延

CSR調査を終えるに当たって、次の点を指摘したい。

(1) 経営とCSRの連動の必要性

ビジョンと戦略の再構築、企業の将来への明確なシナリオ作成、社内の周知徹底→ 団結力向上、組織全体をビジョンと戦略の達成に向かって集中させる経営管理

(2) そのためのCSRを組みこんだ経営体制の構築

例えば、バランススコアカード（Balanced Scorecard）は、ビジョンと戦略を行動に入れて、成長力と競争力を付け、未来を切り開き、成功に導く戦略的マネジメントシステムである。CSRマネジメント手法として、大きな武器の一つと言えよう。

表1. A社におけるCSR

視 点	活 動 内 容
事 業	素材、部品・デバイス、完成品（ソーラー発電システム、プリンタ、カメラなど）の製造
理 念	サステナビリティ経営（サステナブル企業）：従業員の物心両面の幸福、高収益の継続、社会からの信頼と尊敬
C S R	<p>コンプライアンス経営の実践、コーポレートガバナンス体制の充実が中核である。経営管理として「アメーバ経営」を実施している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コーポレートガバナンス（企業統治）→ 経営の健全性、透明性、効率性を高い水準に保持→ ステークホルダーへの企業価値の最大化 ・コンプライアンス（法令、ルール、規則等の遵守）：関係法令の周知徹底、監査体制（業務会計監査＋法令業務監査）、輸出管理のためのコンプライアンスプログラム、ディスクロージャー委員会 ・アメーバ経営：小集団活動に基づく従業員経営参加意識の向上、責任体制の明確化→ 課題のダブルチェック体制
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ・「フィロソフィ手帳」、「会計学手帳」と共に「行動指針手帳」が全従業員に保持されている。会計では、時価あたり採算を算定し付加価値に繋げる。 ・環境会計、グリーン調達の実施：環境に配慮した商品を提供するためにグリーン調達規定がある。 ・コンプライアンス教育：フィロソフィ教育、リスク管理研修、独占禁止法講習会、契約実務講習会。リスク管理室が担当。
社会貢献活動	<ul style="list-style-type: none"> ・子女海外研修ツアー：日本、アメリカ、中国の少年少女を海外に招待して、従業員家族でのホームステイも含めて、異文化体験。累計1,300名超過。 ・その他、大学の経営学講座、美術館、ライブラリーなど
顧 客 対 応	「お客様相談室」で苦情、問い合わせに対処（B to B中心のビジネス）。
C S R 担 当 組 織	専門組織はまだ無い（05年3月現在）。環境安全部が取りまとめて検討中。CSR担当役員も不在。

表2. B社におけるCSR

視 点	活 動 内 容
事 業	AV・通信機器、電化機器、情報機器、電子材料の製造
理 念	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の物の科学、企業の発展＝従業員の発展、販売先・株主との共同繁栄、の3つの経営理念がある。 ・グリーン企業への志向：2010年には「温暖化ゼロ企業」を目指す（太陽電池の公共施設への提供なども含めて）。 ・「誠意と創意」
C S R	<ul style="list-style-type: none"> ・04年に企業行動憲章を作成。全社員に憲章を配布。 ・環境保全、コンプライアンス、社会貢献活動などの全社的な統括：事業本部長は、各事業領域でのCSR推進責任者である。海外の生産会社・販売会社は、それぞれの社長がCSR責任者である。 ・従業員と家族の健康づくりサポートのプログラム「健康B社21」
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ・社長の言葉：「コンプライアンスが無ければ会社の利益は無い」（数年前の関係企業社員コンプライアンス違反の時）→ 3年間掛けて教育研修をし直した。 ・コンプライアンスマニュアル：体系的に作成し、法務室と共に実施。 ・グリーン調達：買い入れ部品の選別、コンプライアンス違反企業からの購入中止など→ 協力工場、海外取引先にも購買条件のチェックを依頼。
社会貢献活動	<ul style="list-style-type: none"> ・グリーンクラブ：企業と労組に事務局を置き、全従業員が環境面で社会に貢献することを認めている（経費は会社持ちである）。 景観整備、公園の環境整備など ・子会社「特選工業」：障害者雇用の場
顧 客 対 応	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客相談窓口：統合コールセンター→ 市場品質アクションセンター→ 商品開発技術、商品企画、品質管理部門に連結。 ・顧客満足（CS）調査の定期的実施
C S R 担 当 組 織	<p>経営管理担当副社長がCSR担当役員。 経営企画室の下にCSR推進室を04年に設置。 コーポレートガバナンスは、監査役（社外監査役を含む）も関わる。</p>

表3. C社におけるCSR

視 点	活 動 内 容
事業	衣料繊維、産業繊維、フィルム・プラスチック等化成品、医薬品の製造。事業領域が広い。03年から完全持株会社のグループ経営となる。
理 念	<ul style="list-style-type: none"> ・「社会と共に成長」、「社員と共に成長」→ 生活の質（QOL）の向上 ・人本主義
C S R	<ul style="list-style-type: none"> ・「コーポレート・ガバナンスガイド」：03年にグループ経営になった時に作成。（副題）『コーポレートガバナンスとコンプライアンス、リスクマネジメントに関する指針』 総合職以上の新入社員は必ずガイドを読む。
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ・コーポレートガバナンスにおけるコンプライアンスとリスクマネジメント→ 企業統治の強化。キーワードは、経営の透明性・公正性、経営監視の独立性、意思決定の迅速化。 ・リスク管理は、「トータルリスクマネジメント（TRM）コミティ」で、リスク管理と企業倫理が合わせて運営されている。 ・「法律遵守のためのコンプライアンス」：幹部用教本 ・「企業倫理ハンドブック」：全社員用教本 ・CSR管理を年1回実施：年に何時間、CSRの活動をしたか、も検査される。 ・CSR室員（4.5人）は、全国事業所を巡行して把握して、それをベースにコンプライアンスリスク研修を実施。 ・FAQ（よく聞かれる質問）：60問で作成。
社会貢献活動	<p>社会貢献活動が経営戦略の一つである。「企業市民活動」ともいう。ただ経営戦略の中でまともっていない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・奨学金制度（C社奨学会、03年に創立50周年）、環境学習支援、ボランティア休暇、スポーツ大会支援など
C S R 担 当 組 織	<ul style="list-style-type: none"> ・「トータルリスクマネジメント（TRM）コミティ」：取締役会に接続して、グループ関係会社のリスク管理責任者もメンバーとなっている。 ・CSR室（05年4月より）：室員4、5名。企業グループの中にCSR事務局がある。 <p>前はコンプライアンス・リスクマネジメント室（コンプライアンスを担当。室員3.5名）。コーポレートガバナンス組織の一部である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・CSRO（Corporate Social Responsibility Officer）は副社長が務める（05年4月～）。その前はCRO（リスクオフィサー）であった。 ・アドバイザーボード：経営の透明性向上のため、社外有識者など5名から助言を受ける（年2回開催）。

表4. D社におけるCSR

視 点	活 動 内 容
事 業	総合電機メーカー
理 念	<ul style="list-style-type: none"> ・企業は社会の公器、キャピタルコスト・マネジメントの考え方（投下資本に対するゲインの管理）
C S R	<ul style="list-style-type: none"> ・サステナビリティの追求：経済的側面、社会的側面、環境的側面の一致を求める。サステナビリティレポート（CSRを中心とする）あり。 ・ステークホルダーアライアンス：企業の理念や行動を監視・識別するため、評価を頂く。様々なステークホルダーの要求顕在化、外部の目が強化されている。 ・CSR会議：常務取締役以上の役員の参加。海外地域は主要な代表者がCSRに責任を持ち、地域ごとの本部（本社内）と連結。 ・CSR推進委員会：各職能の課長クラスが参加し、各部署で実施。中には消費者満足、取引先、社会貢献の担当者が含まれる。
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス委員会、コンプライアンスマニュアル（本の形。00年位から）がある。 ・環境報告書でGRIを導入（00年～）：Global Reporting Initiative(持続可能性報告書の世界的ガイドラインを発行する団体) 環境問題の取り組みでは電機業界の先頭を切って、EUの規制に合わせた。→ CSR関連情報を社内で共有開始（01年～） ・co2排出権：社内の分社ごとに実験をしている。
社会貢献活動	<p>企業市民活動を実施：子供のための演劇公演、出前コンサート、アーツプロジェクト（芸術表現活動の場を提供）、日本の伝統工芸への支援（ネットギャラリー運営支援・賞の提供）</p>
C S R 担 当 組 織	<ul style="list-style-type: none"> ・CSR担当室（03年～）：前はCSR情報連絡会（02年～）。06年から新中期計画を策定するが、CSRを連動させる。 ・CC（Corporate Communications）部副本部長がCSRを兼任。