

# 現代企業における CSR と持続可能な成長

## — CSR 経営会計の必要性とその課題—

柳 田 仁

### I 問題の提起

前世紀から始まった急激な環境破壊の波は、21世紀を環境保全最優先の時代に方向付けている。環境汚染、資源の枯渇化は、人類の存亡を左右することが一般に認識されるようになったからである。

旧来のように道徳・宗教等ではほとんど規制不能なことが明確になった現代社会においては、法規制、税制、優遇策等に頼らざるを得なくなっている。

しかも、株主、債権者、従業員、取引先、消費者等ステークホルダーの意識の変化で、企業は CSR に対してかつてのように消極的な姿勢をとって社会から見放されてしまう。かつて、羊のように黙っていたステークホルダーがものいう集団に変貌したのである。

そういった中で、現代企業においてイメージをアップすることにより、ステークホルダーの心を捉えるという経営戦略が必要とされるようになった。そのような視点から CSR を加味することで企業の長期持続性を目指すことになる。CSR は本来企業それ自体が当然なすべき責務であるが、営利を究極目的とする企業においては経営戦略の重要な一端を担うことで、積極的な推進が期待されることになったのである。

### II これまで特に注目をあびた CSR に係る事例

以下では、欧日における CSR 活動の不十分

さのために失敗した事例とその活動を誠実におこなったために成功した事例を紹介し、若干の論評を加える。

#### 1. 欧米企業の場合

##### (1) ロイヤル・ダッチ・シェルグループ

ドイツ留学中の1995年、国内の騒然とした空気は今も忘れられない。

まさに「ドイツ燃ゆ」の様相であった。私の主宰する研究会に参加していた学生が、ビックニュースといって研究室に駆け込んできて、興奮気味にデモンストレーションの模様を語ったが、その日のドイツの新聞・テレビはロイヤル・ダッチ・シェルのニュース一色であった。あの日、北海に浮かぶ原油採掘ステーションの写真は今もこの目に焼きついていてる。

世界第2位の石油コンツェルンであるロイヤル・ダッチ・シェルグループは、その企業活動の内容・規模および行動から常に環境保全との関係が、各国の環境団体の注目の的となってきた。

そのようなシェルが長年使用し老朽化した原油採掘プラットフォームを海中に沈めて処理することを公表すると、前述のような大きな騒ぎとなり、周辺諸国の環境保護団体をはじめ、環境に関心のある人々の議論の対象になった。シェルは、プラットフォームの処理に関しては環境問題が発生しないことを事前に専門家から保証を受け、イギリス政府からも許可を得ていた。

したがって、シェルはこのような反対運動をうけるとは、予想だにしなかったのである。し

かし、1995年4月30日、グリーンピースの活動家がシェットランド諸島の北東190キロに浮かぶシェルのプラットフォームを占拠し、それを海中に埋めることによって生じる甚大な環境汚染に関して注意を一般に喚起した<sup>1</sup>。

この抗議行動には、当時ドイツの環境大臣である Angela Merkel を含め多くの団体・政府が同調し、更に騒ぎは大きくなったのである。5月下旬にグリーンピースの活動家たちが原油採掘プラットフォームから排除されると、環境団体はシェルのガソリンスタンドでの給油を消費者がボイコットすることを全世界に呼びかけ、消費者をも巻き込んだ大規模な反対運動へと発展していくのである。また、6月上旬には、ノルウェー、イギリスは抗議行動に反対したものの多くのヨーロッパ諸国の担当大臣が第4回北海保全会議において、当該プラットフォームを再利用するか、あるいは解体すべきであるとの合意に達した<sup>2</sup>のである。

シェルは、6月下旬反対派の要求に屈し、プラットフォームを北海に沈めることを断念した。その後、2年半の間に政治的議論も含めて様々な提案・議論が種々の団体・個人からプラットフォームの全面廃棄に関して提案がなされたが、結局、1998年1月に、それを陸地で処理し、プラットフォームの大部分をノルウェーの港近くの埠頭建設資材として利用することに決定した。この一連の出来事を後にブレント・スパー (Brent Spar) 事件<sup>3</sup>と呼んでいる。

この事件において、シェルはプラットフォー

ムを海中に埋めることを事前に一般に広く周知せず、守りの姿勢、すなわち H. Dyckhoff のいう防衛的、「アウトプット指向型」環境保全戦略<sup>4</sup>を採用し、攻撃的、「サイクル指向型」環境保全戦略<sup>5</sup>を採らなかつたことによって事件を大きくしてしまったといえる。

## (2) イケアコーポレーション

つぎに、スウェーデンの家具メーカー・イケアコーポレーションの児童労働問題が事例として挙げられる。

イケアは、CSR に早くから取り組んできたが、その納入業者が進出先の国で幼い子供を雇用していたという児童労働が発生したのである。その一つは、機織機につながっていたパキスタンの子供の事件である。イケアは、このことを知ると告発を調査するために、絨毯事業部のマネジャーをパキスタンに派遣すると共に、当該納入業者との契約を打ち切るという厳しい姿勢を示した。その後、イケアは迅速に、あらゆる自社の製品に児童労働が関与することを禁止する条項を納入業者との契約書に追加した。また、同社はコンサルティング会社を使って納入業者がこの新方針を遵守しているかどうかを監視している。更に、イケアは、国際児童基金 (ユニセフ) や国際労働機関、個別の組織を訪問し、児童労働問題に対して、様々な解決策を探っている。同社は数ヶ月の間に、児童労働虐待防止プログラムを支援するために50万ドル以上を拠出したことは好感をもって迎えられた<sup>6</sup>。

<sup>1</sup> グリーンピースは残油数量で、故意にオーバーに発表したとして、後に批判を浴びることになる。

<sup>2</sup> Dyckhoff, Harald, Souren, Rainer: *Nachtige Unternehmensfuehrung-Grundzuege industriellen Umweltmanagement* 2008, Sprnget, 109頁。

<sup>3</sup> Dyckhoff, H.u.andere, a.a.O.S. 109-111

<sup>4</sup> 「必要な分だけ行う」という消極的 (防衛的) 戦略である。この戦略タイプは、法令を遵守できるように直接的、事後的追隨的環境保全処理に照準を合わせたものである。

<sup>5</sup> 「自分のところでも他でもできる限りのことをする」という積極的 (攻撃的) 戦略である。この戦略タイプでは、企業の大領域における包括的な計画の実現の課題が伴い、また戦略導入後もサイクルのパートナーとの密接な協力が必要である。

「アウトプット指向型」環境保全戦略と「サイクル指向型」戦略との中間に「プロセス指向型」戦略がある。この戦略は防衛的から攻撃的戦略への移行過程にある。拙著『企業と社会のための経営会計論』2008年、創成社、171-172頁。

<sup>6</sup> 日本広報学会監修・スコット・M・カトリップ他著『体系パブリック・リレーションズ』2008年、ピアソン・エデュケーション、468-469頁。

イケアはこうした万全な取組体制は、むしろ勤勉さから来ている。それは危機に迅速に対応する中で形作られ、必要時には戦略的に後退することで強固なものとなり、イケアが正しいことを実行しようとするときでさえ、控えめに沈黙する方針を貫いた。イケアは、2,000社に及ぶ全納入業者に対し、時間外労働からリサイクル技術までに至るすべてを統治する行動規範を作成した。そして、世界中で同社の検査官は、納入業者を259項目のチェックリストに基づき、2年ごとに評価している<sup>7</sup>。

以上のように、イケアは経営上の不祥事を迅速に処理し、更にその先を見つめたCSR戦略を実施し、ステークホルダーの評価を得てきた。このようにイケアは、攻撃的、「サイクル指向型」環境保全戦略をとることで、ますます企業のイメージをアップしている。

## 2. 日本企業の場合

### (1) パナソニック

パナソニックは、「社会の公器」として本業を通じて社会に貢献していくという経営理念を創業以来のDNAとして受け継いできた。そして「持続可能な成長」と「持続可能な社会への貢献」をグローバルに果たすことが重要であるとしている立場<sup>8</sup>からして、CSRに反するような事象が生じてはならないとしている。

そのようなパナソニックにおいて自社製の石油ファンヒーター「ナショナルFF 石油暖房機（1985-1992年）」製使用による死者が出るという大事件が生じた。

この時、パナソニックの採った政策は、パロマ工業<sup>9</sup>の透明性を欠いた処理とは対照的に、事実の非をいち早く認め、それを徹底的に公表

し、修理・回収に努めた。まさにCSR報告書等で明言している内容にしたがって、その処理をしたのである。

すなわち、パナソニックは、事件が解明されると即座に反応し、テレビ、インターネット、ラジオ、環境報告書・CSR報告書、新聞、チラシ等によって、呼びかけると共に社員を日本全国北海道から九州までその現場に出張させ、同型ファンヒーターの回収・修理に努めた。この活動は、多額のコストが投入され、現在もお続けている。

そのようなチラシの1つを以下に例示する。

チラシからもわかるように、ファンヒーターの設置場所（劇画付）、対象製品・品番（写真付、品番の記載場所）、連絡先、フリーダイヤル（24時間対応）等が記載され、対象製品の引取りには1台当たり5万円を支払うことも約している。また、高齢者・子供、無関心な人にもわかりやすいように配慮していることがうかがわれる。

以上のように、パナソニックは、CSR戦略は前述の攻撃的なサイクル指向型戦略に該当するものである。この結果、欠陥製品に対してそこまで責任をもってCSR活動をしていることが、好意的に認められ、いわばピンチをチャンスに変えたともいえる。これによって、パナソニック株は、むしろ上昇したのである。しかし、パナソニックとしては、むしろ社是に沿って粛々と処理したに過ぎない。この事例は、事後的な処理ではあるが、攻撃的CSR実施の成功事例として後に高く評価されることとなり現在におよんでいる。

<sup>7</sup> 日本広報学会監修、前掲書、469頁。Miller, Karen Lowry, "Pro Quest: The Teflon Shield; TRENCH WAR" Newsweek (International ed.), New York: Mar. 12, 2001. P.26. 文中に "the prototypical Teflon multinational" 多国籍の元租テフロン（スキングル等に傷つかない政治）という用語が使用されているようにイケアの堅実な経営がうかがわれる。

<sup>8</sup> パナソニック・サステナビリティレポート2010（詳細版）、29, 67頁。

<sup>9</sup> パロマ工業のガス湯沸かし器で一酸化炭素中毒が、相続していた。

**Panasonic**  
Ideas for life

総合商品一覧 総合お客様サポート 総合サイトマップ **検索**    ナショナルホーム

ホームアプライアンス社

会社概要 ニュース 展覧活動 商品一覧 お問い合わせ窓口

※このホームページ(本サイト) 謹告 5(検索) お客様へのお願いです 25年～19年前のナショナルFF式石油暖房機を探しています。

**謹告** **引き続き、お客様へのお願いです**  
**25年～19年前のナショナルFF式石油暖房機を探しています**

1985年(昭和60年)から1992年(平成4年)製のナショナルFF式石油温風機及び、石油フラットラジアントヒーターには事故に至る危険性があります。当該対象製品を未処置のままご使用になりますと、一酸化炭素(無臭)を含む排気ガスが室内に漏れ出し、死亡事故に至るおそれがあります。

2005年4月21日「謹告」にて部品交換等の実施に関わるお知らせをお願いをさせていただいておりますが、同11月に未処置品において一酸化炭素中毒事故が発生いたしました。対象製品につきましては、現在も全力を挙げて、引き取り回収や、給気ホース部の点検修理活動を行っております。

皆様からの多数の情報、ご協力をいただいておりますが、依然として全台数を確認するには至っており、ご迷惑とご心配をおかけしております。

誠にお手数ですが、ご使用のFF式石油温風機及び石油フラットラジアントヒーターの品番をお調べいただき、未処置のお客様は、直ちにご使用を中止されるとともに、下記フリーダイヤルまたは、ご購入販売店もしくは最寄りのパナソニックのお店までご連絡をお願い申し上げます。また、ご自宅以外の場所(ご親戚宅・空家・別荘・集会所等)でお心当たりのある方、或いは過去にご使用になられたお客様からの廃棄情報もお待ちしております。

ご専用の皆様には、大変ご迷惑をおかけしておりますこと心よりお詫言申し上げますとともに、なにとぞご理解とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

2008年10月1日

パナソニック株式会社(旧社名:松下電器産業株式会社)

対象製品のお引き取り(1台あたり5万円お支払いいたします)、もしくは無料で給気ホース部の点検修理をさせていただきます。不使用の対象製品も、お引き取りさせていただきます。

**今でもこのようなところで見つっています**

**見つかった事例のご紹介**



その他、納屋・農作業倉庫内や、ガレージ、押入れ、ご実家、ご親戚宅などで見つっています。

**対象機種の一覧**

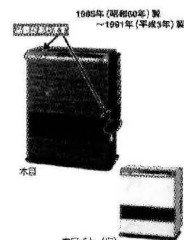
対象の製品には、屋外に“給排気筒”又は、“煙突”があります。

**FF式石油温風機**

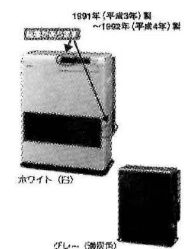
(FF式石油温風機の対象機種名及び特徴)

製造年	品番	品番表示位置	特徴
-----	----	--------	----

- 1985年～1991年
- OK-2525
  - OK-2526
  - OK-2535
  - OK-2536
  - OK-3525
  - OK-3526
  - OK-3527
  - OK-3535
  - OK-3536
  - OK-3537
  - OK-4020
  - OK-4030
  - OK-2520HA
  - OK-3527HA
  - OK-4020HA



- 1991年～1992年
- OK-302B
  - OK-303B
  - OK-402B
  - OK-403B

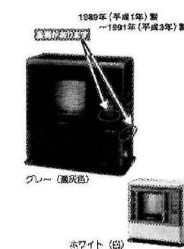


**石油フラットラジアントヒーター**

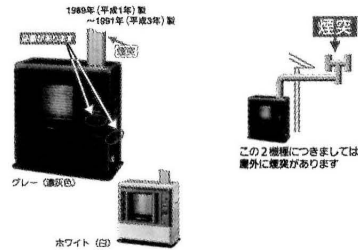
(石油フラットラジアントヒーターの対象機種名及び特徴)

製造年	品番	品番表示位置	特徴
-----	----	--------	----

- 1989年～1991年
- OK-R500F
  - OK-R501F
  - OK-V501F
  - OK-U501AF



- 1989年～1991年
- OK-R800C
  - OK-R800AC



#### お客様お問い合わせ先

パナソニック株式会社(旧社名:松下電器産業株式会社) FF市場対策本部

#### ◇ お電話によるお問い合わせ

フリーダイヤル(無料) **0120-872-773**

受付時間:9時～17時(土曜日、日曜日、祝日を除く)  
上記時間外につきましては、留守番電話にて受付させていただきます。

※電話番号はおかけ間違いのないようお願いいたします。

#### ◇ FAXによるお問い合わせ

フリーダイヤル(無料) **0120-870-779**

※電話番号はおかけ間違いのないようお願いいたします。

#### 印刷用チラシのダウンロード (2008年10月1日更新)

対象の機種名、お客様お問い合わせ先等について記載した「チラシ」を印刷される場合、以下から印刷用データのダウンロードが可能です。

印刷用PDF形式ファイル ナショナルFF式石油暖房機を探しています。(PDF形式 552KB)(2010年9月1日更新)

印刷用PDF形式ファイル 英文[A further heartfelt plea for your cooperation](PDF形式 532KB)(2010年9月1日更新)

印刷用データにつきましては、PDF(Portable Document Format)形式を使用しています。このファイルをご覧いただくには、PDF Readerが必要です。PDF Readerについては、Adobe Systems 社のサイトからダウンロードしてください。

#### 個人情報の取扱いについて

(1) 会社名および個人情報保護管理者  
パナソニック株式会社(旧社名:松下電器産業株式会社) FF市場対策本部  
企画渉外グループ グループマネージャー

(2) 個人情報の利用目的

1. 当該製品の点検と処置目的
2. お問い合わせ・ご相談への対応、確認、およびその記録

#### (3) 個人情報の提供

取得した個人情報は、「個人情報の利用目的」以外の目的で、弊社以外の第三者に個人情報を開示・提供いたしません。

#### (4) 個人情報の取扱いの委託について

取得した個人情報の取扱いの全部又は一部を、上記利用目的に必要な範囲において、委託することがあります。

#### (5) 開示対象個人情報の開示等および問合せ窓口について

ご本人からの求めにより、当社が保有する開示対象個人情報の、利用目的の通知、開示、内容の訂正、追加または削除、利用の停止、消去および提供の停止(「開示等」といいます。)に応じます。  
開示等に応じる窓口は、下記となります。

パナソニック株式会社(旧社名:松下電器産業株式会社) FF市場対策本部

#### ご販売店様からの個人情報のご提供について

緊急対策のひとつとして、家電や灯油等のご販売店様より、対象製品のご利用者あるいはご利用されている可能性のある方の氏名、連絡先等の個人情報を提供していただき、対象製品のお引取り若しくは、無料で給気ホース部の点検修理等を推進いたします。

この対策における個人情報保護法上の考え方については、石油暖房機の緊急対策に伴い個人情報をご提供いただくことについてをご確認ください。

サイトマップ | 本文の先頭に戻る

サイトのご利用にあたって 個人情報保護方針 免責事項  
© Panasonic Corporation 2011

## (2) パロマ工業

パロマ工業は、自社製ガス湯沸器による一酸化炭素中毒事故で28件の事故を起こし21人の死者を出した。この事件で死亡した長野県の女性の遺族と、一時意識不明になった奈良県の夫妻が同社と販売元のパロマに合計4,100万円の損害賠償を求めた訴訟の判決が2010年9月9日、大阪地裁であった。同裁判長は、女性の事故について、その原因をパロマ従業員の配線図に従わず、配線替えをして意図的に機能変更を図った修理ミスとし、製造業者としての賠償責任は認めず、使用者責任を認定して合計約1,900万円の支払を命じた(2010年9月10日読売新聞)。

同種事故で業務上過失致死傷罪に問われたパロマ工業元社長を有罪とした5月の東京地裁判決は、製造業者責任を認定しており、原告側の代理人弁護士は「対照的な不当判決である。多数の死者を出した製品事故という視点がなく、単なる偶然的な事故に過ぎないととらえている」と批判した。更に、原告側は、欠陥商品を製造販売し、保守管理や安全性に疑問が生じた後の回収を怠ったとして両者に製造業者としての義務違反があったと主張している。

これに対し大阪地裁裁判長は、パロマ側が改造を禁じる文書を配布し、「不正改造を行わないように注意を喚起する義務を果たしていた」ことを認定した。

しかし、パロマ工業が「メーカーの視点に偏ることなく、全社員が消費者の視点を持ち製品安全を第1に考える会社風土を作り上げ」<sup>10</sup>ていれば、裁判までに持ち込まれ、このように事故が長期化することはなかったであろう。防衛的アウトプット指向の環境保全政策を採ったことがCSR失敗例に挙げられる結果となった。しかし、回収作業はまだ終わりは見えないが、現在もなお多額の資金と人員を投下して回収・修理活動が行われていることは評価したい。

## Ⅲ 環境会計からCSR経営会計への展開

### 1. 環境会計のCSR経営会計への包摂

環境保全や社会的貢献活動等には道徳・信仰の観点から、あるいは温情主義に期待することは高度資本主義下の競争社会においては限界がある。それ故に、強制的な法規制、優遇策等が実施されることが多くなった。

環境問題には地球温暖化現象、廃棄物の爆発的増加、海洋・河川等の汚染、酸性雨被害の増加、オゾン層の破壊、熱帯雨林の減少、砂漠化の進行等種々の課題がある。これらの課題のうち地球温暖化現象以外のものは、その因果関係が解明されたものが多く環境再生・保全が進められつつある。

最近の更なる環境問題の深刻化によって環境保全に注目が集まることで、学問的な研究も盛んになった。すなわち、社会学、経済学、経営学、会計学等の領域において多彩な研究が見られるようになった。このような領域の1つに環境会計がある。それ以前にも、散発的議論はあったが、1980年代の後半以降、ドイツをはじめとする欧州諸国で環境会計が盛んになったのである。

周知のように、環境会計とは企業等が、長期持続可能な発展を目指し、環境保全への取組を効率的に推進するために、事業活動における環境保全のためのコストとその効果を、可能な限り貨幣・物量単位等で測定伝達するしくみである<sup>11</sup>。

さらに世紀末から、今世紀にかけて企業の社会的責任は環境保全だけではないとして社会全般を対象とするCSR経営会計への展開が図られた。現在において、環境問題は生物多様性の保持<sup>12</sup>を含めて企業の社会的責任の一部に包含されることになった。

ところで、CSRとは何か。種々の定義があ

<sup>10</sup> 株式会社パロマ・パロマ工業株式会社「今後の取組課題とそれに対する実行計画」(平成20年11月7日)

<sup>11</sup> 環境省『環境会計ガイドブック2002年版』

<sup>12</sup> 生物多様性が損なわれている要因としては、①開発や乱獲など、人間の活動による種の減少、絶滅、生息地の減少、②人間活動の縮小による自然の荒廃、③外来種や化学物質などの持込による生態系のかく乱、④地球温暖化等が挙げ

るが小論では、次節のように OECD 等の定義を紹介しておく。

## 2. 企業の持続可能な成長と CSR 経営会計

環境会計を包括した CSR 経営会計は、前述のように自然環境を含め、社会的側面を配慮した広く、多種多様な領域であり、学際的研究が要請される。

すなわち、CSR の重要な項目として自然環境の保全、生物多様性への対応、雇用の安定、従業員のワーク・ライフ・バランス制度の整備、企業倫理、法令遵守、社会貢献、人権尊重、男女平等、健全な労使関係の維持、人材の活用と育成、ダイバシティの推進、品質管理・製品責任、顧客との接点の重視、強制労働の禁止、児童労働禁止、地域住民への配慮、社会政策等<sup>13</sup> 多くのものを挙げることができる。

リオサミット以降、持続可能な成長は、経済的側面、環境的側面、社会的側面を統合することによってのみ実現可能であるという共通理解が浸透している。この考えでは、持続可能性は、同世代および世代間の公平性を目指し、人間の行為が生活空間において長期間、脅威を与えないことを保証している<sup>14</sup>。

CSR と持続可能な成長との関連で、OECD では CSR を持続可能な開発に対する企業の貢献、すなわち企業行動は株主に利益、従業員に賃金を、そして消費者に製品とサービスを保障するだけでなく、社会的・環境的関心事にも反応しなければならぬと定義している<sup>15</sup>。

企業の持続可能性を実現するプロセスである持続可能なマネジメントによって、持続可能性のある経済的側面、社会的側面、環境的側面が

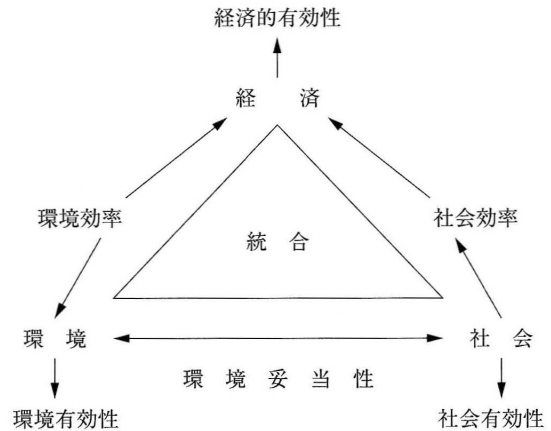


図1：企業の持続的成長

出所 Mueller, M. & Schaltegger (Hrsg.): Corporate Social Responsibility, 2008, Oekom, S.43.

統合される。この3つの側面すべてを統合した考察を求める動きは、企業を特別な課題に直面させることになり、そのために特に環境効率や社会効率、環境有効性や社会的有効性等の概念に、特別な意味が付与されるようになる(図1参照)。

CSR において持続可能な企業経営を実現するために、一方では「ビジネスレベル」における企業維持、他方では「マクロレベル」における国民経済の持続可能な発展という目的を目指すことになる。それ故に、CSR には「長期的な戦略的思考」が含まれており、それは「終わりからの思考を可能」にし、その結果「経営管理者と従業員との間の相応の意識の変化」が見られるようになる。Kreikebaum は特に、本来的には経済的倫理的責任を負い、場合によっては利益の最大化に向けた短期的な努力とは異なる方向の行動をとる意思を表明しなければならない企業の役割を確認している。更に、「社会

られる。生物多様性が喪失してしまうと、社会の持続性や、人間の生存に不可欠な基盤まで揺らいでしまうので、その保全に向けた新しい行動が世界に求められる。

名古屋市で開かれた第10回締結国会議(COP10)では、締約国や関連国際機関、NGO等が議論し、以前資源の取得利益配分(ABS)の枠組を定める「名古屋議定書」と、世界の生態系保存目標「愛知ターゲット」が採択された(日本経済新聞(第二部、2010年12月7日))。

<sup>13</sup> その他、従業員の健康・安全、プライバシーの尊重、政治献金、贈収賄等不正防止、公正な競争・価格設定、結社の自由、団体交渉権、取引先との関係等がある。NTTグループ、環境 goo『環境・社会報告書シンポジウム2010 環境・社会報告書アンケート結果報告書』(2010年12月)参照。

<sup>14</sup> Crane, A & Matten, D., Business ethics: A European perspective, 2004, P. 20-25, Oxford University Press.

<sup>15</sup> OECD, Corporate social responsibility: Partners for progress, Paris, OECD.

レベル」で持続可能な成長を実現されることも CSR の目的であり、そのために、CSR は、経済的、倫理的、環境的、社会的、フィランソロピの姿勢にまで及ぶのである。要するに、企業の社会的責任は、不動の概念とも一般的な基準とも見なすことができず、企業とその周辺グループが互いに影響を及ぼし合う継続的なプロセスである<sup>16</sup>。

#### IV 現代企業における今後の課題

環境保全に更に社会的要請を加えることで近年、CSR 論、CSR 経営会計論が登場した。

CSR 経営会計の課題としては、関連する事項が多種・多様であるため貨幣化・物量化が困

難な上に、評価に個人差があることから客観性が欠如していることである。また、実践上の問題として予算・人材との関連で、中小企業ほど実施が困難で、開示の程度が低くなる虞がある。更に、短期的には CSR と企業の成長性とは連動しないため、企業の業績、好・不況によってその実施が左右されやすい面もある。更にまた、各国の歴史的・地理的・民族的、宗教的事情、慣習等についても考慮しなければならない。

いずれにせよ CSR には、多種・多様な項目が含まれているために CSR 教育とともに隣接科学・諸研究者・実務家の支援が是非とも必要である。したがって、多方面からますます学際的な研究が要請されることとなる。

---

<sup>16</sup> Mueller, Martin & Schaltegger, Stefan, Corporate Social Responsibility, 2008, oekon, S.66-67.