

第1章 企業の社会的責任の本質

大田博樹

キーワード：企業の社会的責任(CSR)、社会的権限、企業の本質、企業不祥事、
持続可能性

1. はじめに

現在、企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility: CSR)が関心を集め、世界各国で活発な議論が行われており、多くの企業がCSRを経営上の最重要項目の一つとして捉え、幅広い活動を行っている。

今日の社会では、「CSR」的な企業経営は、広く社会に受け入れられている印象を受けるが、実際にはCSRの概念は非常に曖昧な部分を残していると思われる。今日のCSR概念には、特定の領域はなく、企業におけるCSR活動も従業員の雇用の創出から環境対策、NPOとの協働など多岐に渡っている。日本では、公害問題や80年代以降のメセナやフィランソロピー活動が中心となっていたが、グローバル化の進展や環境問題の深刻化で幅広いCSR概念が議論されるようになってきた。日本経団連は2004年の「企業行動憲章」の中で、また、経済同友会も15回企業白書の中で「市場の進化と社会的責任経営」としてそれぞれCSRについて言及している。

しかし、現実には商品偽装問題や保険金不払い問題、環境問題など利害関係者を軽視あるいは無視した企業不祥事が起こってしまっている。CSR活動の中で、「消費者の期待に応える」などと謳っている企業ですら、結果的に消費者の期待を裏切る不祥事を起こしているが現状である。このように理想と現実が大きく剥離してしまっている原因の一つには、企業の目的と社会的責任に関する本質的な議論が行われないうちにCSR経営が行われてきた点が指摘されている。つまり、会社の目的や役割から議論を始めない限り、

「社会的責任」の本質については明らかにすることは難しいのである（岩井、2005）。

この点についてドラッカーは、『企業とは何か』（ダイヤモンド社刊）の中で、企業の本質と目的とは「経営的な業績や組織の構造そのものではなく、企業と社会の関係、および企業内の人間との関係にある」と指摘している。そして、企業は、「第一に事業体としての機能を果たしつつ、第二に社会の信条と約束の実現に貢献し、第三に社会の安定と存続に寄与しなければならない」と今日のCSR的な概念の重要性を60年以上も前に書かれた書籍の中で指摘している。

本研究では、上記のようなドラッカーの社会的責任に対する視点を中心に、CSRに関する概念の再検討をするとともに企業の社会的責任の本質を明らかにすることを目的としている。

2. 企業環境の変化とCSR

(1) 企業の目的と役割

今日の社会に多く見られる株式会社の起源は、1602年に設立されたオランダの東インド会社まで遡ることができる。企業形態は個人企業や合名会社など、企業環境の変化や経済活動の規模などに応じてその形態を変化させてきたものである。その中で株式会社は、不特定多数の投資家から資金を集めることが出来る大企業に適した形態で、株主の有限責任や株式の自由譲渡、資本と経営の分離などの特色を持っている。このような株式会社の登場により、多くの資金を集め企業規模を拡大した企業の中には、一国のGDPを凌ぐほどの売上高をあげる企業も現れるようになってきた。その結果、大企業は仕入や販売、雇用、納税など地域経済に大きな影響を与えるようになり、それに伴い企業の利害関係者も広い範囲に及ぶようになったのである。個人企業であれば利害関係者は経営者とその周辺に限定されるが、大企業となればその利害関係者は株主や債権者、従業員、消費者など多岐に渡ることになる。

高度に発達した資本主義社会においては企業が重要な牽引者になるが、こ

のような社会を安定的に維持していくためには企業経営が適正に行われる必要がある、そのためには、各種利害関係者に対して企業はフェアな経営が求められる。しかし、かつて先進的な資本主義社会を形成していたアメリカでは、2001年にエンロンやワールドコムといった大企業が相次いで粉飾決算を行い、米国型ガバナンスに疑問符が付いたのは周知の事実である。米国型ガバナンスの特徴は、極端に進んだ株主優先主義でマーケットが企業価値を決めるというものであるが、このような株主優先主義が株価を上げるために粉飾決算を誘引したことは、容易に推測ができる。このような企業不祥事は世界中で起こっており、その度にガバナンスがきちんと機能していたのかという議論が沸き上がる。

企業がフェアルールに従って経営を行っているかどうかについては、コーポレート・ガバナンスでさかんに議論されてきたが、ガバナンスについて議論するためには、まず「企業は誰のものなのか」、また「誰のために経営が行われるのか」について明らかにする必要がある。米国型ガバナンスにおいては、企業は株主のもので株主のために経営が行われるために株価を上昇させるような経営が行われてきた。そのため企業経営は短期的利益の追求に力を注ぐ事になり、結果的に企業不祥事を誘引し、社会的な混乱を招くことになったという指摘もある(岸田雅雄,2008)。米国型ガバナンスの失敗により、一部の利害関係者にのみ偏ったマネジメントでは、企業経営の健全性を保つことが困難であると再認識されることとなり、今日では企業は広く社会のために経営を行うという考え方が注目されるようになってきた。

ドラッカーは、「企業とは何か」という命題に対して、同名の自著の中で企業とは社会的組織であるとしている。ドラッカーは、連邦破産法が企業の存続を株主の権利よりも重視していることを例に挙げ、既に我々が法律的にも政治的にも企業を単なる株主の財産権の集積であるとの考え方を放棄していると指摘した(ドラッカー、2008)。そして、企業の本質と目的は、経営的な業績や組織の構造そのものではなく、企業と社会との関係にあるとして、「第一に事業体としての機能を果たしつつ、第二に社会の信条と約束の実現に貢献し、第三に社会の安定と存続に寄与しなければならない」と結論付けている。さらに、企業は「自らの利益の追求が、自動的に社会的責任の遂行

を意味するよう経営しなければならない」と社会的責任の重要性を説いている。

ドラッカーの指摘のとおり企業を社会的組織であると考え、株主は企業にとっての唯一の利害関係者ではなく、利害関係者の一要素となり、企業は自らの利益を社会の利益と共有するようになる。また、CSRを意識した企業経営を行うことで、健全な社会を作りだし、その結果、健全な社会が企業を成長させることが期待できるのである。したがって、これからの企業は社会的組織としての役割を果たすために、CSRを意識した経営を行うことが重要であると言える。

(2) 企業環境の変化と企業行動

前項で考察したように、企業が社会的組織としての役割を果たすためには、株主を中心としたこれまでの利害関係者の概念が大きく変わる事になる。すなわち、企業が社会的組織としての役割を果たすということは、企業の利害関係者が大幅に拡大させることを意味している。これまでの利害関係者の主役であった株主に加え、従業員や債権者、取引先、消費者など企業に直接関係のある関係者に、さらに地域住民などの潜在的な利害関係者が加わる事となったのである。そして、このような利害関係者の拡大は、社会的組織としての企業の責任を拡大させることとなり、これからの経営者は拡大された利害関係者に配慮し、様々な企業環境の変化に対応する事が求められてくると言える。

たとえば、株主や債権者といった従来型の利害関係者に対しては、利潤追求によりある程度の責任を果たすことができるが、消費者や地域住民といった利害関係者に対しては十分に対応できていない可能性がある。地域住民であれば環境問題への対策や地域への貢献等への期待があり、消費者であれば製品の安全性や使いやすさの向上等への期待が考えられる。環境省の調査¹

1 本調査は、環境省が毎年実施している「環境にやさしい企業行動調査」で、東京、大阪、名古屋の各証券取引所の1部、2部上場企業2,695社および従業員数500人以上の非上場企業等3,749社、合計6,444社を対象としており、平成18年8月に調査開始。有効回答数は、上場企業1,213社(45%)、非上場企業等1,478社(39.4%)、合計2,691社(41.8%)となっている。

によれば、67.5%の企業が「多様なステークホルダーとの信頼性確保」するためにCSRを意識した経営を行っていると回答しており、企業が広い範囲で利害関係者との良好な関係を築くことを重要な課題と認識していることが分かる。

利害関係者の期待は、経済や社会情勢などの企業環境の変化に大きな影響を受けることがあるが、最近の企業環境の大きな変化として挙げられるのは、環境問題の深刻化や利害関係者のCSRへの関心の高まりなどがある。環境問題については、日本では1960年代の公害問題まで遡る事ができるが、最近のCSRへの関心の高まりの背景は、公害問題よりも地球温暖化や環境問題に関する国際会議の影響が大きいと思われる。特に、ノーベル平和賞を受賞した元アメリカ副大統領のアル・ゴア氏の「不都合な真実」が注目を集めた事や日本を初め世界各国で発生している異常気象の影響で環境問題への関心が高まってきていると言える。

また、1997年に京都で開かれた「気候変動枠組条約第3回締結国会議」（京都議定書）で、日本は2008年から2012年の間に、温室効果ガスを1990年比で6%削減することが求められることとなった。そして、日本では京都議定書の採択を受けて、環境問題に取り組むためのフレームワークとして地球温暖化対策推進法が成立している。そのため、各企業は積極的な環境問題への取り組みが求められている。さらに、2005年4月には「環境配慮促進法」が施行され、特定の事業者は環境報告書を作成することが義務化された事もあり、企業は制度的にも環境問題への対応が求められている。

また、環境問題だけでなく、CSR全般の企業行動を評価する社会責任投資（SRI：Socially Responsible Investment）の登場もCSRへ取り組む強い要因となっている。SRIと従来の投資信託との大きな違いは、従来の投資信託は投資のための尺度として投資先企業の安定性や成長性などを判断材料としていたが、SRIは分析資料に財務情報だけではなく、その企業の業種や環境対策の状況、地域への貢献に関する情報などの非財務情報も企業評価に加味している点にある。環境活動を積極的に行なっている企業は、環境リスクを低く抑えられるため、将来的に企業価値が低下する可能性が低いと考えられている。また、社会的責任を果たしている企業に対しては、消費者や地域住民

のイメージが高くなり、その結果として商品の購買活動に繋がる可能性も期待することができるからである。

このSRIは、現在は欧米を中心に運用されている。日米欧の2001年度におけるSRIファンド数は、日本が9本、欧州が280本、米国が181本²となっており、日本でのファンド数が欧米に比べると少なくなっているが、日興証券が日本で初めてのエコファンドを発売して以来、各社から様々なSRIファンドが発売され、注目を集めている。このような様々な企業環境の変化は、今後、企業に社会的責任を果たす圧力として働くことが予想される。

(3) CSR概念の意義と発展

CSRの具体的な内容については、国や地域、企業によって異なっているため、現在のところ明確な定義付けはされていない。しかし、CSRの重要性が高まる中で、国際機関や経済団体などがCSRに関する指針やガイドラインを公表している。たとえば、日本経済団体連合会は『企業の社会的責任(CSR)推進にあたっての基本的考え方』の中でCSRの定義について、「企業活動において経済、環境、社会の側面を総合的に捉え、競争力の源泉とし、企業価値の向上につなげること」としている。また、国連のグローバルコンパクトでは、「企業に集団行動を通じて責任ある企業市民として向上することを求め、それによってグローバル化の挑戦に対する解決策の一環を担うことができる」としている。そのほか、ISO26000や経済同友会などが、CSRに関する指針やガイドラインを公表している。これらの組織が提言しているCSR概念について共通点を抽出すると、各種の利害関係者を意識し、利益以外の側面も同時に両立させながら事業活動を通じて持続可能な社会作りに貢献していくという一つの方向性が見えてくる(内田、2009)。それは、コンプライアンスだけでは十分ではなく、それ以上の領域も考慮することを意味している。

このようなCSRの概念は、最近になって生まれたものではなく、日本では古くは武士道や近江商人などの日本古来の精神として知られていた(日本取

² 日米欧のSRIファンドの比較に関しては、谷本寛治著『CSR経営-企業の社会的責任とステイクホルダー-』中央経済社、2004年を参照されたい。

締役協会、2008)。特に、石田梅岩の石門心学の教えは、日本古来の倫理観の原点としてCSRを議論する際に取りあげられる事が少なくない。そして、日本人の倫理観として武士道や商人の精神は、現代の「六方よし」などに引き継がれている。1980年代になると、日本企業はバブル経済により業績を伸ばし、活動の範囲を世界へと広げた。そして、当時アメリカなどの先進企業が積極的に取り組んでいたフィランソロピーと呼ばれる芸術や文化、学術福祉、環境保護などに取り組む社会貢献活動に影響を受け、日本企業もフィランソロピーに取り組んでいくことになる(水尾、2000)。

このフィランソロピーは社会貢献活動として捉えられているが、現在のCSRと呼ばれる社会貢献活動とは性質が異なっている(内田、2009)。フィランソロピーは、人道的な立場から無償の行為として行われるチャリティー的な要素が強く、企業が直接社会が抱える問題に関与している訳ではない。フィランソロピーは、企業が間接的に関わるもので、欧州では利益処分の一環に過ぎないとみなされるという。メセナも同様で企業は文化活動等の活動者に一方的に資金が提供されるものである。この点が現在のCSRとは大きく異なっている。CSRは事業活動を通じて、持続可能な社会作りに貢献していくものなので、CSRの内容は事業活動と何らかの関係を持っているのである。たとえば、ある企業が大気を浄化する装置を所有していて、その装置を開発途上国に無償提供するのがフィランソロピーで、さらに高性能な浄化装置を開発して地域に貢献する活動をCSRと考える事ができる。今日の社会貢献活動であるCSRは、事業活動を通じて利害関係者との信頼関係を高めていく事が出来ると考えられる。

しかし、日本の高度経済成長期における公害問題の事例からも分かるように、かつてはエコロジーとエコノミーは両立しないと考えられてきた。汚染防止あるいは浄化のためのコストの増加は、製品原価を押し上げ競争力の低下に繋がると考えられてきたのである。つまり環境問題を含めたCSR活動と企業収益との間には、トレードオフの関係があるということである。フリードマン(Milton Friedman)は、企業の社会貢献活動について、市場経済を根本的に誤解した主張で、市場経済において企業が負うべき社会的責任は、公正かつ自由でオープンな競争を行うというルールを守り、資源を有効活用し

て利潤追求のための事業活動に専念する事であると指摘している。そして、これが企業に求められる唯一の社会的責任であり、経営者が株主利益の最大化以外の社会的責任を引き受ける傾向が強まることは、自由社会にとって危険な状態であるとしている(フリードマン、2008)。

フリードマンの主張については、CSR反対派の中心的主張者として取りあげられる事が多いが、本主張の矛先は主にフィランソロピーのような一方的な慈善活動に向けられた物で、今日のCSRには当たらないと思われる。CSRに配慮した経営は、健全な社会を作りだし、結果的に健全な社会が健全な企業経営をサポートすることになるからである。エコロジーとエコノミーの両立の問題については、マイケル・E・ポーターは、政府の規制とそれに対応しようとする企業行動が新しい技術を生み出し、収益性を向上させることが出来ると指摘している(ポーター、1996)。また、ドラッカーが指摘したように、CSRを意識した企業経営を行うことが健全な社会を作りだし、そして、健全な社会が企業を成長させるとしたら、適切な環境対策が最終的には健全な収益を生む企業経営を可能にすると考えることが出来る。したがって、今後もCSR概念は企業経営にとって重要な概念であるということが指摘できるのである。

3. CSR経営の状況

(1) CSRマネジメントの現状

日本経済団体連合会の「社会貢献活動実績調査」(2005年度)³と環境省の「環境にやさしい企業行動調査」⁴の結果を基に、企業のCSR活動の現状について考察する。

3 本調査は、経団連が毎年会員企業および1%クラブ法人会員の合計1,403社。2005年度の有効回答数は、447社(31.9%)で、調査時期は2006年8月～10月となっている。調査内容は、2005年度の社会貢献活動実績に関する調査とCSRに対する意識・制度調査である。

4 本調査は、環境省が毎年実施しているもので、平成21年7月29日から平成21年8月20日まで行われた。調査対象は、東京、大阪及び名古屋証券取引所1部及び2部上場企業2684社と従業員500人以上の非上場企業及び事務所4146社で回答率は44.3%。

まず、経団連の調査結果によると、CSR活動を行っている企業のうち86.1%が「社会的責任の一環として」行っていると回答している。続いて、75.2%の企業が「地域社会への貢献」、36.9%が「経営理念の具現化の一方策」、30.9%が「社会とのコミュニケーション」と回答している。そして、51.9%の企業がこの3年間で活動プログラムの規模や数、予算などの面で社会貢献活動を強化したという。これらの調査結果から、企業が積極的に社会貢献活動に取り組んでいることが分かる。さらに、今後3年間の重要課題として、55.9%の企業が「社員の理解・社会参加の促進」、45.4%が「推進体制の整備・強化」、30.9%が「企業の社会的責任との関連性の整理」を挙げており、今後の社会貢献活動への取り組みが期待出来る結果となっている。

そして、社会貢献活動の支出額⁵は、05年度は1,444億円で、一社あたりの平均支出額が3億5,400万円にのぼる。また、税引前利益に占める割合は、平均で1.67%となっている。この支出は、2000年度から大きな変化はなく毎年1,200億円以上支出している。一方、税引前利益に占める社会貢献活動費の割合は、01年度を境に年々減少しているが、経団連はこの減少の背景には、アンケート回答企業の業績が回復したことにより相対的に割合が減少したと分析している。

次に、具体的な社会貢献活動の分野別割合(2005年度)は、次のようになっている。一番多かったのが、「教育・社会教育」と「文化・芸術」分野で、共に16.1%となっている。「教育・社会教育」分野は、前年度が12.6%で3.5ポイント増加しているのに対して、「文化・芸術」分野は前年度比で2.6ポイント減少している。次に多かったのは、「学術・研究」分野で14.2%、そして「環境」分野が10.8%、「地域社会の活動」が10.2%となっている。逆に、割合の低くなっている分野は、「人権」が0.1%、「NPOの基盤形成」と「防災まちづくり支援」が0.3%となっている。この調査では、企業の社会貢献活動が社会教育や芸術、環境問題など社会的に関心の高まっている分野に集中しており、人権問題やNPOへの支援など日本ではあまり浸透していない問題についての貢献度が低いことが分かる。

5 社会貢献活動支出額は、寄付金総額と社会貢献を目的とした自主プログラムに関する支出額の合計で計算されている。

業種別の社会貢献活動の割合については、1位が輸送機器で924百万円、2位が電力・ガスで839百万円、3位が食品で520百万円となっている。自動車関連と電力・ガス業界で支出額が多くなっているのは、それぞれの業界が環境問題への影響が大きいことから積極的に社会貢献活動に取り組んでいることが予想できる。また、食品や情報通信業界では、顧客が不特定多数に及んでおり利害関係者の裾野の広さが業界全体の支出額を上げていると考えられる。

そして、社会貢献活動推進のための社内体制の構築について、64.4%の企業が「社会貢献活動のための専門の部署または専任担当者を置いている」と回答している。専門部署は社会貢献活動だけではなく、活動に関する事後評価も行っている。事後評価は、「対象受益者からのコメント」や「社会的影響」、「社員の参加人数」などをの基準を使っているという。

以上の考察から、企業の多くは幅広いCSR活動に関心を持っているが、NPOやNGOなどの市民グループとの連携は積極的には行われていないことが明らかとなった。企業が社会的組織としての役割を果たすためには、企業サイドからの一方的な対策だけではなく、利害関係者の立場に立ってCSR活動を行う事が重要であるため、今後は外部組織との連携が課題と言える。

企業の利害関係者とのコミュニケーション手段について会員企業を対象にアンケートを行った経団連の別の調査結果である「企業の社会的責任に関するアンケート調査」⁶によると、自社のCSR活動について利害関係者から意見を聞く設けている企業は、調査対象の62%となっている。半分以上の企業が何らかの方法で、利害関係者とのコミュニケーションをとる努力をしている事が分かる。下記、図表1は、各企業がどのように利害関係者とコミュニケーションをとっているのかをまとめたものである。

6 経団連が会員企業1297社を対象に行ったアンケート調査で、2009年5月から7月にかけて行われた。回答社数は437社で、回答率は33.7%。

図表1 利害関係者とのコミュニケーション手段概要

	A	B	C	D	E	F	G	計
顧客・消費者	23 (9%)	79 (30%)	25 (9%)	28 (10%)	1 (0%)	88 (33%)	24 (9%)	268
株主・機関投資家	39 (14%)	59 (22%)	42 (15%)	24 (9%)	2 (1%)	76 (28%)	30 (11%)	272
従業員	100 (19%)	126 (24%)	104 (20%)	67 (13%)	41 (8%)	68 (13%)	19 (4%)	525
地域社会	32 (14%)	34 (15%)	47 (20%)	25 (11%)	0 (0%)	73 (32%)	20 (9%)	231
NPO・NGO	12 (6%)	28 (15%)	25 (13%)	41 (21%)	6 (3%)	67 (35%)	13 (7%)	192

(出典:日本経済団体連合会編『企業の社会的責任に関するアンケート調査結果』2009、所収 p.36)

- A：日常的な活動の一環としてのCSRに関する説明会等の実施
- B：CSRに関するアンケート調査等の実施
- C：CSRに関する説明会や懇談会の開催
- D：CSR報告書等に関する意見交換
- E：CSR委員会等への参加
- F：個別事業に関する対話
- G：その他

図表1によると、企業がコミュニケーションをとっている利害関係者のうち、従業員が最も多く、顧客や地域住民の2倍近くとなっている。このことから企業外部、特に地域住民やNGOなどへのアプローチが少ない事が明らかである。コミュニケーション手段として最も多いのは、CSRに関するアンケートと説明会・懇談会の解説、あるいは個別事業に関する対話となっている。こちらの手段については、それぞれの利害関係者によって使い分けられている事が分かる。企業内部に対してはアンケートや説明会が多いのに対して、企業外部に対しては個別事業に関する対話が多く利用されている。利害関係者との対話は、ステークホルダー・ミーティングやステークホルダー・ダイアログと呼ばれ、大和ハウス工業やオムロンなどの企業で実践されている。ステークホルダー・ダイアログは、自社のCSRへの取り組みについて地域住民や消費者、学生、有識者などに議論をしてもらい、その結果をCSR活動に反映させ、活動内容を見直す事を目的としている。ただし、日本では導入事例が少ないのが現状である。

次に環境省による調査結果を基に、企業の環境対策への取り組み状況を考察する。まず環境対策の目的については、81.9%の企業が、社会的責任の一

つとして行っていると解答している。逆に法規制等をクリアするレベルと解答したのは、わずか2.7%となっている。環境対策の具体的な内容について一番多かったのが、「印刷、コピー、事務用品等の削減」で全体の92.9%で、続いて91.8%が「省エネルギー、省資源の推進」、87.7%が「クール・ビズ運動の実施」などとなっている。しかし、これらの実施項目について市民団体などとの連携を行っている企業は、18.6%と低い水準となっている。環境に関する社会貢献活動に関して一番多いのは、「清掃活動の実施又は参加」で65.7%の企業が実施していた。その他、42.4%の企業が「リサイクル等の資源回収活動の支援」、42.1%が「チーム・マイナス6%への参画」と続いている。このような活動を利害関係者に伝えるためのコミュニケーション手段として環境報告書やCSR報告書を作成する企業が増えているが、調査対象企業の38.3%にあたる1,160社が公表しているという調査結果が出ている。1997年の調査開始から2007年度を除き年々増加傾向にあり、2008年度は過去最高の企業数となっている。この結果から、企業が利害関係者に対して積極的に情報開示しようとしている姿勢が伺える。

次に環境ビジネスについては、全体の42.1%の企業が「既に事業展開をしている、又はサービス・商品等の提供を行っている」と解答している。今後は環境ビジネスに取り組む予定あるいは取り組みたい企業を含めると、その割合は6割を超え各企業が環境ビジネスに関心を持っている事がわかる。しかしながら、環境ビジネスは「消費者の意識・関心がまだ低い」(33.6%)ことや「追加投資を考えるとリスクが高い」(29.6%)、「市場規模が分からない」(26.7%)、「現状の市場規模では採算が合わない」(23.3%)と考える企業もあり、現実には環境がビジネスに結び付くのは簡単ではないことが調査結果から伺える。環境ビジネスが進展するためには、「税制面での優遇措置」(65.6%)や「消費者・ユーザーの意識向上のための啓発活動」(44.8%)、「新たな市場作り」(26.4%)などが必要であると回答している。

(2) 企業不祥事発生とメカニズム

前項で考察したように、現在は多くの企業がCSRに積極的に取り組んでい

る。しかし、一方で企業不祥事も頻発しており、社会貢献活動に積極的に取り組んでいるのにも関わらず、もう一方で不祥事事件を起こしてしまう企業も少なくない。CSR活動は企業が社会的組織の一員としてその役割を果たす事が目的であるが、企業不祥事はその社会に大きなダメージを与えてしまう恐れがあり、CSRと不祥事事件は全く逆のベクトルを持っていると言える。しかし、全く逆の性質であるCSRと不祥事事件が同時に起こってしまうのは、企業の多くがCSRの本質を誤解している事に起因している。本項では、企業不祥事の発生メカニズムを考察することで、CSRの本質にアプローチを試みる。

企業不祥事研究で頻繁に取り上げられるのは、エンロンやワールドコム、ライブドアの粉飾決算事件であるが、日本ではそれ以外にも保険金不払い問題や食品偽装問題など様々な事件が発生している。これらの事件は経営者の暴走や担当社員の不正行為など原因や内容に違いがあるものの、不祥事事件の根底には経営者や従業員の倫理観の欠如があると指摘されている。

戦後の高度経済成長期には日本的経営が注目を集め、銀行によるメインバンク制や株式の持ち合いなどにより、ある意味でガバナンスが機能しており、現在ほど不祥事が明るみに出る事はなかった。しかし、バブル経済崩壊後の経済システムの変化により日本的経営は崩壊し、逆に日本独自の企業風土が原因となって不祥事事件が発生するようになってきた。アメリカではエンロンやワールドコムといった巨額の粉飾決算事件が発生したことで、不祥事を未然に防ぐ事を目的にサーベンス・オクスリー法が施行され、また日本でもライブドア事件が発生したことでJ-SOX法が施行された。そして、本法の対象となる企業は、内部統制を構築することになったが、企業不祥事は完全になくなった訳ではないのが現状である。

企業不祥事が発生する原因には、プレッシャー・機会・正当化の3要素があるという⁷。

- ・プレッシャー－他人と共有できない問題について、不正により問題解決を試みる

7 詳細については、公認不正検査士協会のHPを参照のこと。

- ・ 機会 – 不正を秘密裏に実行できる環境
- ・ 正当化 – 不正行為の正当化

これらの3要素が重なった時に、不正行為の発生率が高まると言われている。たとえば、売上が目標を下回ったり、意志決定を誤ったりした際に、会社からの信頼を失わないために何らかのプレッシャーがかかることがあるという。これらのプレッシャーは、時として非法な手段を取らせてしまうことがあり、技術とタイミングという「機会」があれば、不正行為を実行に移す事が可能となる。そして、不正行為を行った者は、「私だけではない」や「それほど大きな犯罪ではない」などと自己の正当化を試みる事になる。

このような不正行為の3要素は、特にアメリカ型の株主重視のガバナンスに多く見られる。株主の利益を重視するという事は、企業の短期的な利益を重視することを意味しているが、目標が達成出来ない場合に不正行為の3要素があれば利益の水増しなどの粉飾決算が行われる危険性がある。エンロンも株価を高値で維持するために簿外となる特別目的会社を悪用した粉飾事件で、会計担当者にはプレッシャーと機会、そして正当化の要素が揃っていた。会計は絶対的な真実性ではなく相対的な真実性を求めるため、ある程度の会計担当者の主観が入る余地はあるが、内部統制を構築して、どんなに複雑な監査システムを作り上げても、最終的にこれらのシステムを運用する担当者や組織の倫理観が欠如していれば不祥事事件を未然に防ぐ事は難しいと思われる。

(3) 事例研究(トヨタ自動車株式会社)

トヨタ自動車は、売上高20兆円(平成21年3月期)を超す日本を代表する企業で、連結子会社が530社、従業員数が32万人と世界有数の企業でもある。リーマンショック以降の世界同時不況の影響で平成21年度は売上高が減少したが、現在でも世界で756万台の自動車販売する大企業である。発行済株式数は34億株で、そのうち個人株主は22%、外国法人等は24%を占めている。トヨタ自動車は高い技術力と強力な販売網を駆使し売上を伸ばしてきたが、社外取締役を採用しない経営体制にガバナンスの視点から問題があるとの指

摘がされてきた。しかしながら、これまでトヨタでは会社が倒産してしまうような不祥事は起こっていない。その理由としては、トヨタ独自のシステムである「カイゼン」が現場労働者の意識改革を行い、製造効率を高めるだけでなく、不祥事も未然に防いでいたものと思われる。経営の透明性を高めるために社外取締役を採用する企業が増加している中で、トヨタ自動車が社外取締役を採用しない日本独自の経営体制の元で安定した売上を誇っていたのは非常に興味深い。

ここではCSRに積極的に取り組む一方で不祥事を起こしてしまった事例としてトヨタ自動車のリコール隠し問題を取りあげる⁸。事件の発端は、2004年8月に熊本県内の県道でトヨタ自動車製造のハイラックスが事故を起こした事に始まる。事故を起こした車は、ハンドル操作が利かずに対向車に衝突している。同年10月にトヨタ自動車は事故を起こした車と同じ車種のハンドル操作に関わるステアリングリレートッドという部品のクレームがあったとして、88年から96年に製造されたハイラックス33,496台のリコールを国土交通省に届け出た。この届け出により2004年の熊本県での事故との関係が浮上り、熊本県警が調査したところハイラックスのステアリングリレートッドが破損する問題が国内外合わせて80件起きていたことが分かった。この破損事故の原因は、88年にハイラックスがモデルチェンジした際に車重が100kg近く重くなったのにも関わらず、部品の強度検査を行わないままモデルチェンジ前の部品を流用したことにあった。そして、95年から96年にかけて社内で行われた実験の結果、ステアリングリレートッドの強度不足が明らかとなり、その後に販売されたハイラックスについては強度の高い部品が使われるようになった。しかし、96年以前に販売された車に関してはリコールされなかった。トヨタ自動車は、今回の問題を受けて国土交通省に、利用者から受け付けた不具合情報を2週間を目処に再確認をすること、そしてリコールに関する資料の保管期間の延長、社内監査の回数の増加などの業務改善報告を行った。今回の事件では、販売済みの車に危険性があることを知りながら、8年間も放置したことになる。そして、2010年には、再びリコール問題が波紋を

8 本事件については、齋藤憲監修『企業不祥事事典』日外アソシエーツ、2007年を参考にした。

広げている。

一方、トヨタ自動車の社会貢献活動は、その企業規模に見合った幅広い活動が行われている。トヨタはその創業者である豊田佐吉の考え方をまとめた「豊田綱領」をもとに「トヨタ基本理念」を策定し、その理念に基づいてCSR活動を行っている。トヨタ基本理念には、「内外の法や精神を遵守し、企業活動を通じて国際社会から信頼される企業市民を目指す」ことや「各国や各地域の文化・慣習を尊重し、地域に根ざした企業活動を通じて、経済・社会の発展に貢献する」ことなどが書かれている。そして、その理念に従って環境技術の開発や車両の安全、屋上の緑化事業、ドライバー講習などを行っている。さらに、2007年1月には、CSR活動を推進するためにCSR室を新たに設置し、社内外へのCSRの展開や利害関係者とのコミュニケーションを行っているという。

トヨタ自動車のCSR活動の内容は、大きく分けて「環境」「社会」「経済」の3領域となっている。環境領域では、環境技術の開発や環境負荷物質の排出低減、リサイクルがあり、さらに広い領域で環境活動女性プログラムや自然学校などを開設している。社会領域では、車両の安全やお客様第一主義、交通システムの高度化があり、さらに広い領域でドライバー講習や歩行者交通安全キャンペーンなどを展開している。そして、経済領域では、納税や雇用の創出、株主への配当金の支払いがあり、さらに広い領域では文化芸術活動への支援活動を行っている。そして、2008年度は、環境と交通安全、人材育成、芸術・文化、そして共生社会の5分野での活動実績があるという。

CSR活動を積極的に行っているトヨタ自動車ほどの企業ですら、リコール隠しという不祥事事件が起ってしまった。その背景には、不正行為が起こる要素があったことが考えられるが、トヨタ自動車でもこのような不正行為が起こらないような「しくみ」は作られていたはずである。しかし、現実には不祥事事件が起こってしまったのは、どんなに優秀な不正防止システムを構築しても、そのシステムを運用する担当者の倫理観が欠如していれば不祥事が起こってしまうのである。それは、コンプライアンスや倫理綱領などでは対応できるものではなく、CSRの本質を理解する事が重要であると言える。

4. 社会的責任と権限

(1) 社会的責任の意味

これまで考察してきたように、CSRは世界各国で活発な議論がされており、多くの企業がCSRを経営上の重要項目の一つとして捉え、幅広い活動を行っている。CSR活動については特定の活動を指している訳ではなく、企業が社会的組織としての役割を果たすための活動全般であり、国や地域、企業毎に重視する活動内容は異なっている。日本では、公害対策や80年代以降のメセナやフィランソロピー活動を中心に行ってきたが、グローバル化の進展や環境問題の深刻化などの影響で幅広いCSR概念が議論されるようになってきた。そして、現在では多くの企業がCSR経営に積極的に取り組んでいる。

CSR活動は、社会的組織としての責任を果たすことが重要であるが、CSR活動を積極的に行っている企業でも、一方で不祥事事件を起こしているのが現状である。この矛盾の背景には、CSRの本質を理解しないままにCSRの活動計画が策定されていることにある。企業の目的はドラッカーが指摘したように、社会的組織としての役割を事業活動を通じて果たすことであり、そのための手段の一つとしてCSRが行われるべきであり、決して企業不祥事の免罪符や広告宣伝目的にCSRを使うべきではないのである。

しかしながら、現在のCSR活動の中には、事業活動とは全く関係のない内容であったり、あるいは事業活動と関係があっても社会との接点がない活動も少なくない。そのため、事業と関係のない領域でCSR活動を行うことで、期待したほどの効果が得られないケースも見られる。また、企業の社会的組織としての役割を誤解している社員がいることで、短期的利益のみ追求するという企業行動を取らせ、結果的に企業不祥事にまで発展する危険性もある。このようなCSRの本質的な意味を理解していないことが、CSRの効果を低下させてしまうだけでなく、最悪の場合、企業不祥事の発生により企業存続すら危ぶまれることになるのである。

上記のように、現在のCSRが本質が理解されていない背景について、

PorterとKramerはCSRを推進する際の裏付けとなっている持続可能性などの概念に正当性が乏しいことが問題であると指摘している (Michael E. Porter, Mark R. Kramer, 村井邦訳, 2008)。二人は現在のCSR概念を支える論拠として、「道徳的義務」と「持続可能性」、「事業継続の資格」、「企業の評判」の4つを挙げ、それぞれの問題点について次のように指摘している。

まず、「道徳的義務」は、企業は善良な市民としてCSRに取り組み義務があるという視点だが、いくつかの社会的便益を費用対効果で測定する際にどのような評価基準によって道徳的に分析すべきなのか意志決定は非常に難しいとしている。

次に「持続可能性」は、ブルントラント委員会が出した声明で、将来世代のニーズを損なわない範囲で現在も成長を続けるというCSRには欠かせない概念であるが、「持続可能性」という概念は非常に曖昧であり、倫理的に正しくても、環境問題という長期的な視点で企業経営の短期的なコスト計算の判断基準には向いていないという問題がある。

「事業継続の資格」については、企業は必ず利害関係者との理解を深め企業活動を行う必要があることを意味しているが、製造業など周辺領域に影響を及ぼす可能性の高い産業では積極的に議論される内容である。ここでの指摘は、健全な企業経営が健全な社会を作り、また健全な社会が企業を育てるという事実は認識しつつも、全ての利害関係者からの要求が必ずしも企業や社会にとって重要な論点ではないということである。しかも、一部の利害関係者への対応の手段としてCSRが利用されているとしたら、それは単なる広告宣伝の意味しか持たないことになる。

CSRに取り組む理由の中で、「企業の評判」については、非常に分かりやすい理由であると思われる。環境問題の深刻化などの影響から環境問題に積極的に取り組んでいる企業のイメージは悪くはないはずである。また、SRIなどの登場で資金コストが低下するとの見方もある。しかし、ここでのPorterとKramerの指摘は、評判を気にする企業は社外の誰かを満足させたいという気持ちからCSRに取り組んでいる可能性があり、特に環境への悪影響が予想される製造業などはCSRを事故が起こった際の単なる保険とでしか見ていないという。普段からCSR活動を行っておくことで評判が良くなり、

万が一事故が起こった際にも大きく評判が下がる事がないとの見方で、CSRを単なる広告宣伝の手段とでしか見ていない危険性があると指摘している。

そして、CSRの論拠である4つの視点の共通の弱点として「企業と社会の関係の捉え方」を挙げている。つまり、健全な企業経営が健全な社会を作り、また健全な社会が企業を育てることになるのにも関わらず、これらの視点は企業と社会の共存関係ではなく、対立関係に注目しているのである。ここで引用したPorterとKramerの指摘は、CSR活動を否定的に捉えた少し強引な面もあるが、現在のCSRを議論する上で欠かせない論拠の課題について鋭く問題提起している。

上記のようなCSRに関する課題をクリアし、CSRの本質的な活動を行うためには、ドラッカーの指摘する企業は社会との関係に注目し、企業の目的を「第一に事業体としての機能を果たしつつ、第二に社会の信条と約束の実現に貢献し、第三に社会の安定と存続に寄与」する組織に変革する必要があると思われる。したがって、今後の企業経営は事業体としての機能の中でCSR活動を行い、社会に貢献していくことが重要であると言える。

(2) 社会的責任の範囲と限界

企業が社会的責任を果たす行動には、本来の事業活動との関係が重要であるという事が明らかとなったが、具体的にどのような活動内容が必要なのか本稿で取りあげたトヨタ自動車の事例を参考に考察したい。トヨタ自動車のCSR活動は、「環境」と「交通安全」、「人材育成」の重点領域に加え、「芸術・文化」と「共生社会」の2分野を加えた5つの領域で実績を残しているという。また、海外でも環境活動助成プログラムや緑化事業などの活動を行っている。これらのCSR活動は、大企業として十分な社会貢献していると考えられるが、事例研究で取りあげたように積極的なCSR活動の裏でリコール隠しという自動車の安全性を根底から覆してしまうような事件が発生している。そこには、リコールを届け出ることによるコストの発生と企業イメージの低下という現実に対して、担当者に何らかのプレッシャーが働いたことが推測できる。トヨタ自動車は、「トヨタ基本理念」に従業員に浸透させることでCSR活動を

行ってきたが、結果的に「社会から信頼される企業市民」を目指し、「安全な商品の提供」という理念が守られていなかったことになる。この事件は、コストの発生と企業イメージの低下、そしてそれに伴う株価の低下など経済的な視点のみに偏った考え方で、企業の社会的組織としての役割を無視した結果となってしまったのである。また、2010年に起こったブレーキの不具合問題についてもGMに追いつけ、追い越せの拡大路線を進めすぎた結果、事件が起こっているとの指摘もあるので、以前に起こったリコール隠しの問題と根本的に同じ種類であると言える。

企業が社会的組織としての役割を果たすためのCSR活動を考えるためには、企業と利害関係者の接点を探す必要がある(Michael E. Porter、Mark R. Kramer、村井邦訳、2008)。トヨタ自動車の本来の事業活動である自動車の製造をサプライ・チェーンを中心に考えてみると、利害関係者との接点は無数にある。今回の事件では、設計過程とユーザーへのリコール対応の2つに絞る事が出来るが、安全な商品を提供することが企業にとってのCSRであり使命でもあるため、この行動が結果的に企業の信頼性を高めることを担当者に理解させることが重要となる。また、ユーザーへのリコール対応に対しては、販売店がユーザーからクレーム等の情報を受けた際に、本社はそれらの情報を精査し、適切な対応を取る必要があることは言うまでもない。リコールの届け出は、一時的に企業収益を圧迫する可能性があるが、事故が起こってから事後的に対応するよりもコストが少なくなることが期待される。このように企業活動と利害関係者との接点を探し、CSR活動の視点を定める事で、適切なCSR活動を行うことが可能となるだけでなく、企業不祥事も未然に防ぐようなシステムの構築が期待できるのである。

現在のCSRで問題なのは、PorterとKramerが指摘するように、企業は利害関係者に対してどこまで対応する必要があるのか、という事である。この点について、ドラッカーは、「社会的責任と権限」の関係に注目し、企業の社会的責任の限界について、次のように指摘している。社会的な「責任」と「権限」は表裏一体で権限がなければ、責任を引き受けるかどうか慎重に検討しなければならない。もし、社会的責任が組織体が社会へ与えた影響から発生した場合には、責任の発生は当然のものとして考えられるが、その際には取

益をあげうる事業機会に転換することが重要としている。そして、事業化できない場合には、同一産業内の規制する立法化を検討する必要があるとしている。

一方で、社会自体の問題から発生している場合には、経営者の責任は、企業の健全性維持であり、健全な企業と病気の社会とは両立し得ないし、社会の健全性は企業が成功し成長するための必要条件であるため、適切に対処する必要があるとしている。しかしながら、この責任を取ることによって健全な企業経営が阻害されたり、能力を超えた領域であったり、あるいは責任を引き受けることにより不当な権限を手に入れることになるとしたら、その責任は引き受けるべきではないとしている(ドラッカー、2007)。

以上の考察から、企業がCSR活動を行うのに当たって考慮すべきこととして、企業本来の事業活動の範囲内で利害関係者との接点を探り、そしてその事柄に対して責任を有しているのかを確認する必要があるということが明らかとなった。

5. おわりに

本稿では、ドラッカーの指摘を基に、企業の社会的責任の本質について考察した。ドラッカーは、企業の本質と目的が、経営的な業績や組織の構造そのものではなく、企業と社会との関係にあるとして、「第一に事業体としての機能を果たしつつ、第二に社会の信条と約束の実現に貢献し、第三に社会の安定と存続に寄与しなければならない」としている。しかし、全面的にCSR概念を受け入れている訳ではなく、責任と権限の関係が重要であり、権限が企業の能力や機能を超える場合においては、責任を引き受けるかどうかを慎重に検討する必要があると結論付けている。

また、CSR否定論のフリードマンは、企業の最大の社会的責任は株主利益の最大化であり、その他の社会的責任はないとしている。しかし、今日のCSR活動は健全な社会を作り上げ、その結果企業を成長させる可能性を秘めているため、CSR活動が企業価値を高めることを考えると、必ずしもフリードマンの指摘は正しくないと思われる。

しかし、ポーターが指摘するように、今日のCSRは論拠に乏しい面もある。その結果、CSRへの誤解から効果の低いCSR活動へ投資したり、あるいは企業の社会的組織としての役割を誤解してしまったことで企業不祥事にまで発展してしまうケースもある。このようなケースを防ぐためには、企業の本来の事業活動から利害関係者との接点を探り、CSR活動に展開していくことが重要であるということが明らかとなった。

本稿で考察したCSRは、60年代以降ブームになりながらも、その後の経済や社会情勢によって浮き沈みが激しかったと言える。現代の社会は、環境問題や人権問題など様々な問題を抱えているが、企業のCSR活動がこれらの問題を解決に導く可能性を秘めていることから、これからのCSR活動の充実に期待したい。

参考文献

- Jack Maurice[1996] *Accounting Ethics*, PITMAN PUBLISHING
Jack Uldrich [2008] *Green Investing*, Avon Massachusetts
Peter F. Drucker[1999] *Management*, Revised Edition, COLLINS BUSINESS
- 稲垣浩二 [2008] 『不正会計防止プログラム』 税務研究会出版局
岩井克人 [2005] 『会社はだれのものか』 平凡社
内田宏樹 [2009] 「CSRとは」『サステナビリティと本質的CSR』 三和書籍
エリザベスハースイーダスハイム(上田惇生訳) [2007] 『P・F・ドラッカー
-理想を求めて-』 ダイアモンド社(原書はElizabeth Haas Edersheim,
[2007] *The Definitive Drucker*, New York: McGraw-Hill)
環境省 [2004] 『環境にやさしい企業行動調査』 ぎょうせい
岸田眞代 [2006] 『企業とNPOのパートナーシップ』 同文館出版
弦間明、小林俊二、矢内裕幸監修 [2008] 『明治に学ぶ企業倫理』 生産性出版
齋藤憲 [2007] 『企業不祥事事典』 日外アソシエーツ
谷本寛治 [2004] 『CSR経営-企業の社会的責任とステイクホルダー-』 中

中央経済社

P・F・ドラッカー(上田惇生訳) [2008] 『企業とは何か』ダイヤモンド社(原書はPFDrucker,[1946] *Concept of the Corporation*)

P・F・ドラッカー(上田惇生訳) [2008] 『傍観者の時代』ダイヤモンド社(原書はPFDrucker,[1979] *Adventures of a Bystander*)

P・F・ドラッカー(上田惇生訳) [2007] 『断絶の時代』ダイヤモンド社(原書はPFDrucker,[1969] *The Age Of Discontinuity*)

P・F・ドラッカー(上田惇生訳) [2007] 『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社(原書はPFDrucker,[1993] *Post-Capitalist Society*)

日本規格協会 [2004] 『CSR－企業の社会的責任－』日本規格協会

日本総合研究所 [2005] 『わが国企業のCSR経営の動向2004』日本総合研究所

ミルトン・フリードマン(村井章子訳) [2008] 『資本主義と自由』日経BP社(原書はMilton Friedman [2002] *Capitalism and Freedom*)

マイケル・E・ポーター [1996] 「環境主義がつくる21世紀競争優位」『ハーバード・ビジネスレビュー』

マイケル・E・ポーター、マーク・R・クラマー(村井裕訳) [2008] 「競争優位のCSR戦略」『ハーバード・ビジネスレビュー』ダイヤモンド社(原書はMichael E. Porter, Mark R. Kramer, [2006] *Strategy and Society*)

水尾順一 [2000] 『マーケティング倫理』中央経済社

森本三男 [1998] 『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房

宮本幸平 [2002] 『企業不正支出とコーポレートガバナンス』中央経済社