

東京大学大学院新領域創成科学研究科  
環境学専攻国際環境協力コース

平成 17 年度

修士論文

日本企業の社会貢献活動による  
途上国支援の可能性と限界

2006 年 3 月提出  
指導教員 池本 幸生 教授

46847 岡野 麻里

## 目次

序章 CSRの背景と課題.....	1
第1節 本論文の背景と問題意識.....	1
第2節 先行研究.....	4
第3節 本論文の構成.....	6
第1章 CSRと社会貢献（CP）活動.....	8
第1節 CSRの定義.....	8
第2節 社会的責任の概念と社会貢献の位置づけ.....	11
1．キャロルの分類.....	11
2．森本の分類.....	11
3．CPを外延的に捉えた分類.....	12
第3節 ステークホルダーから見たCSRの理論.....	14
1．フェーズ1：所有者である経営者による企業の利潤最大化マネジメント.....	15
2．フェーズ2：信託的経営者はステークホルダーの利害を認識.....	16
3．フェーズ3：啓発された利己心に基づいて従業員や社会との融和を模索.....	17
4．フェーズ4以降.....	18
第2章 CSRの展開.....	21
第1節 日本のCSRの実践.....	21
1．戦前まで.....	21
2．戦後.....	22
第2節 米国のCSR.....	25
1．キリスト教精神に基づく、伝統的なフィランソロピー精神.....	25
2．バブル崩壊や不祥事により、短期的利益追求から長期的利益の追求へ.....	25
3．活発なNGO活動による圧力.....	26
4．「見返り」を求めるCSR.....	26
第3節 欧州のCSR.....	27
第4節 最近の流れ.....	31
1．サプライチェーンにおけるCSR.....	31
2．NGOとの協力関係の構築.....	33
第5節 日本の経営者が考えるCSR.....	33

第3章 日本におけるCP活動の現状	36
第1節 日本企業のCP活動の「定義」	36
第2節 日本企業のCP活動の実践	37
第3節 自己利益のためのCP活動	38
1. 短期的利益：広告効果	39
2. 中長期的利益となるもの	39
第4節 外部からの圧力によって実現するCP活動	45
1. NGOによる抗議や要請	45
2. 経済団体からの要請	46
3. 外部評価機関のインパクト	46
4. 親会社の方針	47
第4章 CP活動の新しい動き	49
第1節 自己利益に限らないCP活動の行われる背景	49
1. ポスト産業主義社会：ヒトが重要になる社会	49
2. サステナビリティの視点	51
第2節 従業員によるボランティア活動と企業によるサポート	54
第3節 自己利益に限らないCP活動：「建前」的な理由	56
第4節 自己利益に限らないCP活動：「本音」の理由	57
1. 他社との差別化からCP活動の連帯へ	57
2. 従業員のため：働く意欲、やりがい、新しい「可能性」に対する期待	58
3. 新しい形のPR	59
第5節 「CSR」の浸透による変化：従来のCP活動が認められるようになる例	60
1. 企業内部：CP活動の「位置づけ」の形成	60
2. 企業外部：外部から認められること	61
終章 結論と課題	64
付録A：事例研究	66
A社	68
B社	74
C社	77
D社	83
E社	86
付録B：ラオス教科書プロジェクト	90
参考文献	92

## 序章 CSR の背景と課題

### 第1節 本論文の背景と問題意識

CSRという言葉が頻繁に使われるようになった。CSRはCorporate Social Responsibilityのことであり、日本語では「企業の社会的責任」と訳さる。しかし、CSRという言葉が頻繁に使われるようになったのは、ごく最近のことであり、2003年が「CSR元年」と言われる。企業がCSRレポートを発行したり、大手企業ではCSR室が設置されたりするようになるのはそれ以降のことである。

しかし、CSRは21世紀になって突然沸いてきたものでもない。「企業の社会的責任」は1970年代にもよくマスコミなどで取り上げられた。当時と現在で共通しているのは、公害や企業の不祥事など、企業が社会に対して「よからぬこと」を行なったときにそれを契機として「企業の社会的責任」が論じられるようになったということである。近年では不祥事などの中心となった企業の経営者が自ら「社会的責任」を口にすることも多くなってきている。最近では、石綿（アスベスト）含有製品を製造してきた企業が、アスベスト製品の製造状況を公表し、健康被害を受けている従業員がいること、旧工場周辺に居住していた3名の中皮腫患者に対して見舞金を支払うことを決定したと発表した際に「企業の社会的責任を明確にするという観点から」と説明している。またマンションの耐震偽造問題に関わったとされる建設会社の社長も証人喚問で「自らの財産を投げ打ってでも購入者に対する償いをしたい」という文脈で「社会的責任を果たすため」と述べていた。

CSRがこのように近年ブームといえるほどの様相を呈している背景には、日本のみならず、欧米、特に欧州の動きがある。欧州統合に伴う社会問題の拡大や、米国での相次ぐ企業不祥事などは、社会が企業に対してCSRに真剣に取り組むように要請する契機となった。

日本では経済同友会が「市場の進化」というコンセプトを掲げ、CSRを「市場の進化」の延長線上に位置付けている。「市場の進化」とは、市場が単に経済性だけでなく「社会性」や「人間性」をも含めて評価するようになることであり、企業は「市場の進化」へ向けて努力すべきであり、それこそが同友会の目指す「市場主義の真の姿である」としている<sup>1</sup>。

経済同友会がCSRを「市場の進化」と関連付けていることから窺われるように、近年のCSRは、単に企業の不祥事への対応といった「リスク管理」のみにとどまっていない。CSRという言葉が指す内容は時代とともに発展してきている。現在ではCSRがカバーする範囲は法令遵守から少子化対策にまで及ぶ。実際、CSRと聞いて人々が思い浮かべるものは様々である。金融に携わる人ならSRI（Social Responsible Investment：社会的責任投資）を思い浮かべるかもしれないし、産業医なら企業の労働安全衛生を思い描くかもしれない。企業の社会貢献（Corporate Philanthropy：以下、「CP」と略称）活動もCSRの一環として求められるようになってきている。「社会貢献」について、日本経済団体連合会（以

<sup>1</sup> 経済同友会『21世紀宣言』2000年12月。

下、経団連)では「社会の課題に気付き、自発的にその解決を目指し、直接の対価を求めることなく、その持てる資源を投入すること」と定義している。また、経団連では、日本企業がCSRを視野に入れた活動を行うために参考にする資料として『CSR推進ツール』を発行しているが、CSRの主要項目の中に「社会貢献」が含まれ、CP活動がCSRのひとつの領域であることが示唆されている。

一方、CSRに対する期待は企業外でも高まっている。すなわち、企業が社会の諸問題解決に積極的な役割を果たすことを求める声が一段と高まっているのである。国際開発の分野もその一つである。世界銀行(以下、世銀)では、貧困削減への大きな柱として民間主導を掲げている。そのひとつの柱として民間企業の役割に注目し、CSRにもとづく民間企業の活動に期待をかけている。世銀ではCSRに関するセミナーが頻繁に開かれ、世銀自身も、自らの活動をCSRレポートの形で“Focuses on Sustainability 2004”にまとめている。

日本の政府開発援助(ODA)においても、民間企業のCSRには期待が寄せられている。ODAはその性格上インフラ整備に偏り、道路は出来たが誰も使わない、「開発」プロジェクトによって少数民族の生活を破壊した、などの批判が後を絶たない。また、国家レベルで行なわれるが故の制約も存在する。援助にきめ細かさを取り入れる一つの方策として、NGOとの連携は既に始まっているが、最近ではさらに民間企業も連携先の一つとして注目されている。経済産業省は、「産業構造審議会貿易経済協力分科会経済協力小委員会の中間取りまとめ：我が国経済協力の成功経験を踏まえた『ジャパン・ODAモデル』の推進-」の中で、日本の経済協力の今後のあり方を論じているが、その中で、NPO(Non Profit Organization：非営利組織)や大学等との連携強化とともにCSRに基づく民間企業の活用を提案している。

CSRにおいて企業の支援はNGO(Non-Governmental Organization：非政府組織)<sup>2</sup>にも向けられる。資金・人材・経営ノウハウ不足が指摘されているNGOにとっても企業の支援があれば、より効果的・効率的な活動を行ないやすくなる。

企業は途上国開発の一つのアクターとなりうるのか。現状はどうなっているのか。CSRの高まりがどのように途上国支援に結びつくのか。これらが本論文の問題意識である。企業が途上国の開発に関わる方法には、直接投資や貿易など本業を通して途上国の経済発展に貢献することがあり、従来の研究はこの分野が中心であった。本論文では、経済同友会の「市場の進化」が「社会性」や「人間性」をも含めて評価するように、本業の分野を越

---

<sup>2</sup> NPOとNGOでは、非営利が強調される場合にNPO、非政府が協調される場合にNGOが用いられているが、あくまで自称であり両者に厳密な区別はなされていない。参考文献でどちらか一方の表記がなされているときはその表記に従う。特に区別しないときはNGOで統一する。

えて企業の CP 活動に焦点を絞り、それが途上国の支援に有効なのか、有効とするためにはどのような条件が必要なのかを考察する。

現実には、世銀や経済同友会、経済産業省などの期待とは裏腹に、企業の CSR が CP 活動にはあまり向けられず、増してや途上国支援には結びつきにくい。そこで本論文では、次のような問いを立てる。

日本企業の CSR において、CP 活動が活発でないのは何故か。また、CP 活動に途上国支援が含まれることが少ないのは何故か。

この問いに対して検討すべき仮説は次のようなものである。

日本企業の CSR の捉え方は、通常の企業活動をしっかり行うことこそが社会的責任であるとの考えが根強く、従来の企業活動の領域を越えて価値変換を迫る CP 活動、つまり利益追求には直接結びつかない活動は敬遠される。途上国支援も企業の利益に直接結びつかないため、CP 活動として取り上げられることが少ない。

企業が CSR、特に CP 活動を行うかどうかは、企業の目的を単に利益最大化のみにあると見なすか、あるいは、企業は社会的存在であり、それ以上の行動が求められていると見なすかによって違ってくる<sup>3</sup>。経済学における単純化された企業モデルでは、企業は利益最大化のみを目的とする存在である。しかし、経済学の中では、企業は「利己心」に基づいて利益を最大化することこそが社会のためになるという市場メカニズムに対する強い信頼がある。多くの日本企業が「CSRとは、通常の企業活動をきちんと行うことである」と考えている背景にもこのような見方があると考えられる。そのことが、翻って「企業の利益につながらないような CSR 活動は行わない」という消極的態度につながっている。CSR の中でも日本企業が「環境」に熱心であるのは、「環境」に努力すると利益面でフィードバックがあると見なされるからである。それに対して、CP 活動は「環境」に比べれば利益面でのフィードバックが少ないと考えているために、日本企業が CP 活動に熱心にはなれないと考えられる。やるとしても、CP 活動を行えば、中長期的に利益としてフィードバックされると計算していることが多い。

しかし、市場メカニズムに対する信頼を悪用して、どんな手段を使っても利益さえ上げれば社会のためになるのだということを正当化することに使われるかもしれない。しかし、結果（利益最大化）が手段を正当化しないということは、最近の企業の不祥事からも明らかである。企業はまず正しい行いをすべきであるという考え方は日本では古くから言われてきたものである。例えば、近江商人の「売り手よし、買い手よし、世間よし」という「三方よし」の考え方は、「自分だけのことを考えて一挙に高利を望むのではなく、人様の役に

---

<sup>3</sup> この議論は、哲学における「目的論」と「非目的論」との対立に対応するものである。

立つことのみを心がけよ」とし、儲かるかどうかは「天道の恵み次第」とするくらいでちょうど良い、という発想を源流とするものであった<sup>4</sup>。つまり「まず正しいことをすべきで、利益は後からついて来る」という考え方である。松下幸之助は「企業は社会の公器である」とした。つまり「いかなる企業であっても、その仕事を社会が必要とするから成り立っている。企業の活動は人々の役に立ち、それが社会生活を維持し潤いを持たせるものであるべきである」という観点から、「企業の目的は利益そのものではなく、本来の使命を全うしていくことだ」と考えていた<sup>5</sup>。日本的経営が賞賛されていた頃には、少なくとも表面上はまだ根強かった考え方であった。それが、グローバル化とともに利益を出さなければならない状況に変化していくと、「まず利益」という考え方が前面に出てきた。その悪影響が、企業の不祥事として噴出した。それを正す意味でCSRが強調されるようになったと考えられる。

企業が何を目的にするかは、だれがステークホルダーか、その範囲が重要な意味を持つてくる。例えば、企業は株主のみのものであると考えるなら、企業は利益を最大化するためにのみ努力し、そのために環境を破壊することも厭わないかもしれない。もし企業が関係する地域の住民までステークホルダーに含まれるならば、その地域の環境は守られるかもしれない。さらに、地球規模でのサステナビリティまで考慮すれば、地球環境や途上国もステークホルダーに含まれることになり、企業が地球規模での環境問題の解決や途上国への支援も自らの責任の範疇として捉えることになるだろう。

## 第2節 先行研究

CSR および CP 活動に関する先行研究は、以下のように分類することができる。

企業の社会的責任（CSR）に関する学術研究

企業の CP 活動に関する学術研究

CSR に関する、実務者による研究（研究所等の実務者によるもの、企業で CSR に携わってきた担当者によるもの）

に関しては、主に経営学の観点から、企業の社会性について研究したものが多く、企業の社会的責任（CSR）を企業と社会との関係から捉える「企業と社会」論の中で説明されるものである。そこでは、企業のCP活動はCSRの中の一つの項目として扱われる（高田<sup>6</sup>、Steiner<sup>7</sup>、櫻井<sup>8</sup>、Carroll<sup>9</sup>、十川<sup>10</sup>）。経営学におけるCSR研究は米国において1920年代か

<sup>4</sup> 末永國紀『近江商人学入門：CSRの源流「三方よし」』サンライズ出版、2004年、13-15ページ。

<sup>5</sup> 松下幸之助『企業の社会的責任とは何か？』PHP研究所、2004年。  
また、松下は同著で「本来の使命を全うしつつ、その活動の所産として適正な利益をあげていくこと自体もひとつの社会的責任である」と述べてもいる（95ページ）。

<sup>6</sup> 高田馨『経営者の社会的責任』千倉書房、1974年。

<sup>7</sup> Steiner, G.A., *Business and Society*, 2<sup>nd</sup> ed., Los Angeles, 1975 (1<sup>st</sup> ed., 1971)..

<sup>8</sup> 櫻井克彦『現代の企業と社会：企業の社会的責任の今日的展開』千倉書房、1991年。

<sup>9</sup> Carroll, A.B., *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 3<sup>rd</sup> ed.,

ら始まっている。O.Sheldon[1924]はすでに経営者の社会的責任に言及している。日本では1971年に出版された社会学者の富永健一編著の『経営と社会』が、企業と社会について体系的に論じることを試みた最初の著作であるといわれている<sup>11</sup>。1990年代に入ると、森本[1994]は、経営学の視点から実践理論としてのCSR論の構築を試みている<sup>12</sup>。また、谷本[2002]は、企業と社会との新しい関わり方として企業とNPOとのコラボレーションが起こりつつあることを指摘している<sup>13</sup>。

CSRに対しては概ね積極的な論が多いが、反対論も存在する。代表的なのは、ミルトン・フリードマンであり、企業に社会的責任があるとしたら、それは利益を最大化することにはほかならないとする<sup>14</sup>。

に関しては、米国企業のフィランソロピー論をひいて企業のCP活動に関する研究がなされている。日本のCP活動に関しては、ロンドン[1992]が日本企業のCP活動について、制度的・文化的側面から考察を加えている<sup>15</sup>。また丹下[2001]は、現代における企業経営の社会性という観点からCP活動について考察している。

に関しては、実務者や経済団体により近年多数の著作が刊行されている。多くが企業の視点に立ち、CSRの有用性を論じたものである。代表的なものは経済同友会による『第15回企業白書』<sup>16</sup>である。同書は、市場参加者が、企業の経済価値のみならず社会価値、人間価値をも評価する形に変わっていくことを目指し、現実の市場もそう進化しつつあると指摘している。また、総合研究所や企業のCSR担当を経た著者などによる研究は、2003年以降に発表されたものが多い。足達、金井[2004]は、日本に古くからある社会責任論と、現在「CSR」として海外から入ってくる言葉をどのように整理すべきか、という問題意識に立ち、CSR経営についての近年の傾向をまとめている<sup>17</sup>。

途上国支援に関しては、の段階では特に触れられることはなく、主にの実務者による研究の中で、サプライチェーンでのCSRマネジメントに基づくものとして一部に登場している。海野[2004]は経済のグローバル化に伴って発生する、途上国の社会問題の解

---

Cincinnati, Ohio, 1996 (1st ed. 1981) .

<sup>10</sup> 十川廣國『CSRの本質：企業と市場・社会』中央経済社、2005年。

<sup>11</sup> 富永健一編著『経営と社会』現代経営学全書15、ダイヤモンド社、1971年。

<sup>12</sup> 森本三男『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房、1994年。

<sup>13</sup> 谷本寛治『企業社会のリコンストラクション』千倉書房、2002年。

<sup>14</sup> ミルトン・フリードマン、ローズ・フリードマン、西山千秋訳『選択の自由：自立社会への挑戦』日本経済新聞社、1980年。

<sup>15</sup> ナンシー・R・ロンドン、平山真一訳『日本企業のフィランソロピー：米国人が見た日本の社会貢献』TBSブリタニカ、1992年。

<sup>16</sup> 経済同友会第15回企業白書『「市場の進化」と社会責任経営：企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて』2003年3月。

<sup>17</sup> 足達英一郎、金井司『CSR経営とSRI：企業の社会的責任とその評価軸』金融財政事情研究会、2004年。



決に企業がサプライチェーンの観点から関わる必要性を述べている<sup>18</sup>。

そのほか企業倫理の観点から学術的にCSRにアプローチするものに高 = ドナルドソン [2003]がある<sup>19</sup>。

これらの文献は CSR に対する関心の高まりを示しているが、開発援助側で企業が CSR に基づいて援助にかかわることを期待しているにもかかわらず、開発援助に関わる研究では経済投資的な側面を除いて企業の役割についての調査・研究は多くはない。また、CSR に関する研究では、企業と社会の関係や企業の CP 活動に関して経営学の論者や実務者によって論じられているものの、途上国支援に焦点を絞ったものはほとんど見られない。CSR が人々の認識に上るようになってまだ日が浅く、刻一刻と進化を遂げているために全体像が捉えにくいとも言えよう。このような状況において本研究は、CSR と開発援助を結びつけて考察しているという点で意義のあるものである。

### 第3節 本論文の構成

本論文の構成は以下の通りである。

第1章ではまず CSR の概念について論じる。CSR が CP 活動と混同されることが多いので、両者の区別を明確にする。CSR の内容や性格は時代により変遷を遂げてきた。地域や国によっても、あるいは人によっても様々な形で定義され、用いられてきた。そこで、CSR 先進地域である欧州、米国の代表的な CSR 推進団体による公の定義づけを検討し、続いて日本の経営者団体や経営者が CSR をどう捉えているかを見ていく。これらの分析を通して、CP 活動を CSR の中に正しく位置づける。

第2章では、このように定義された CSR がどのような歴史的経緯を辿ってきたかを追う。まず CSR の歴史を経営学の理論的側面からその展開を跡付ける。経営学の分野では CSR は企業と社会との関係として捉えられる。企業はその目的を純粋な経済活動のみに限定する段階から、次第に社会的要因に視野を広げていく過程として捉えられる。続いて日本の経営者たちが具体的にどのように実践してきたかを見ていく。それと関連して、米国や欧州における CSR や、CSR の最近の特徴についても触れる。企業の CP 活動を含む CSR をより包括的に捉えることがこの章の目的である。

第3章では、日本企業が実際に行っている CP 活動の事例を、途上国支援活動を中心にいくつか取り上げ、企業がなぜ経済活動に加えて CP 活動を行う必要があるのか、企業の利益に結びつかない活動がなぜ許されるのかについて考察する。日本企業による CP 活動は多くがなんらかの形で企業利益に結びつくものか、もしくは外からの圧力が働いた場合に行われていることを明らかにする。

---

<sup>18</sup> 海野みづえ「グローバル化するサプライチェーンでのCSRマネジメント」高巖、日経CSRプロジェクト編『CSR：企業価値をどう高めるか』日本経済新聞社、2004年。

<sup>19</sup> 高巖、T.ドナルドソン『ビジネス・エシックス・企業の社会的責任と倫理法令順守マネジメント・システム』新版、文眞堂、2003年（第一版1999年）。

第4章では、日本企業が自社利益とならないCP活動であっても自発的に行っている事例を取り上げ、利益にならないものが自発的に行われる要因について分析する。従業員によるボランティア活動の形をとったCP活動では、企業利益となるものが求められないことが多い。CSRへの認識の高まりは、従業員が主体となるCP活動を会社が推進する動力となるとともに、従来から行われていたCP活動に企業の活動としての位置づけを与える働きもある。

## 第1章 CSR と社会貢献（CP）活動

### 第1節 CSR の定義

CSR の定義について、誰もが認める一致した見解はない。「Social(社会)」が意味するものや「Responsibility(責任)」の範囲は絶えず発展し続けており、時代のみならず地域によっても異なってくるからである。それらの多くの定義の中から本節では、いくつかの機関や組織が公式に発表している「定義」を検討することによって、本論文で用いる CSR の概念を明確に提示する。本節で取り上げるのは CSR 先進国の米国、欧州と、日本の事例である。

米国で CSR を推進している企業団体である BSR (Business for Social Responsibility) による定義は次のようなものである。

CSR means addressing the legal, ethical, commercial and other expectations society has for business, and making decisions that fairly balance the claims of all key stakeholders.

(CSRとは、法的、倫理的、商業的、およびその他の面で社会が企業に対して抱く期待に答えるために、全ての鍵となるステークホルダーの要求を公正にバランスさせるよう、意思決定を行うことを指す<sup>20</sup>。)

すなわち、米国の CSR が求めているのは、「法令を遵守し、倫理的に行動し、必要とされるモノ・サービスを生み出し利益を上げること」という企業本来の義務を越えて、企業がステークホルダーの要求に答えることを制約条件とし、社会の期待に答えることを最大の目標とする企業モデルであると考えられる。ここでのポイントは三つある。ひとつは、「法的、倫理的、商業的、およびその他の面」ということである。企業は法的な制約の下で商業的な活動を行う。前者は企業が当然行うべき義務であり、後者は企業が本来自発的に目的とするものである。それに対して、倫理的な面は利益追求のために疎かにされるかもしれない。さらに「その他の面」まで考慮しなければならないということである。第2のポイントは、「社会が企業に対して期待する」という点である。これは第3のポイントである「全ての鍵となるステークホルダー」よりも範囲が広い。ここではステークホルダーに誰が含まれるか言及されていないが、企業が社会全体の期待に答えなければならない存在であると考えていることは明らかであろう。

これに対して欧州連合（EU）では明確に社会・環境問題への配慮が打ち出される。EU

---

<sup>20</sup> 足達英一郎、金井司『CSR経営とSRI：企業の社会責任とその評価軸』社団法人金融財政事情研究会、2004年、6-7ページ。

の中央政府的位置を占める欧州委員会（European Commission）が 2002 年 7 月に出した「CSR に関する通達」の中では、CSR は以下のように定義されている。

CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis<sup>21</sup>.

（CSR とは、企業が自発的に社会・環境問題を業務やステークホルダーとの相互関係に取り入れるための概念である。）

ここでは、企業活動に社会や環境への配慮を取り込むことを明確に求めており、しかもそれが自発的であるということ、裏返せば、リターンを求めない活動として行われるべきことが謳われていると解釈できる。

さらに欧州委員会が中心となって設立したマルチステークホルダー・フォーラム（Multi-Stakeholder Forum）が 2004 年 6 月に出した最終報告書では次のように述べられている。

CSR is the voluntary integration of environmental and social considerations into business operations, over and above legal requirements and contractual obligations. CSR is about going beyond these, not replacing or avoiding them<sup>22</sup>.

（CSR とは、環境および社会面での配慮を自発的に業務に統合することである。それは法律上の要件や契約上の義務を超えた事柄である。CSR は法律や契約上の義務以上のことを行うことであって、法律や契約に取って代わるものでも、回避するものでもない。）

ここでは、CSR が「法律上の要件や契約上の義務を超えた事柄」であることがはっきり述べられている。すなわち、EU の定義では、企業が企業の利益を越えた活動、すなわち、ボランティアな活動を求めていると理解できる。

日本では、経済同友会が CSR に熱心であり、「社会的責任経営」という言葉で次のように CSR を説明している。

（「社会的責任経営」とは、）様々なステークホルダー（顧客、株主、従業員、将来の

---

<sup>21</sup> <http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/CSR/index.htm>

<sup>22</sup> European Multistakeholder Forum on CSR: Final Results & Recommendations, 29 June 2004, p.3, [http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/CSR/documents/29062004/EMSF\\_final\\_report.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/CSR/documents/29062004/EMSF_final_report.pdf)

世代、地域社会など)を視野に入れながら、企業と社会の利益を高い次元で調和させ、企業と社会の相乗効果を計る経営のあり方<sup>23</sup>。

ここでは、社会の利益について言及されており、さらにステークホルダーとして「将来の世代」が含まれている。住みよい環境を維持し、将来の世代に残すべきであるとの観点に立てば、この定義は環境も視野に入れたものとなっていると解釈できるだろう。企業モデル的に表現すれば、企業は「企業利益と社会の利益から成る目的関数」を最大化することであり、その制約は「顧客、株主、従業員、将来の世代、地域社会」それぞれの広い意味での「利益」である。注目すべきは、「会社はだれのものか」という問いに対して、ステークホルダーを拡大したことにより、単に株主のものであるという議論を超えて、社会のために活動すべき存在として捉えられているということである。

三者を比較して表にまとめると次のようになる。

**表 1 【CSR の定義の比較】**

	ステークホルダーの範囲	配慮すべき領域
米国	全ての鍵となるステークホルダー	法的、倫理的、商業的、およびその他の面で社会が企業に対して抱く期待に答えること。ステークホルダーの要求を公正にバランスさせること。
EU	特に明示せず。	環境および社会面での配慮 法律上の要件や契約上の義務を超えた事柄
日本	顧客、株主、従業員、将来の世代、地域社会など	企業と社会の利益を高い次元で調和させる。 企業と社会の相乗効果を計る。

出所) 筆者作成。

この表から言えることは、地域により解釈の仕方が微妙に異なっているということであろう。三者ともステークホルダーに配慮する点では一致しているが、その範囲は日本を除いて明確ではない。CSR に熱心な企業はそれを広く解釈することもできるし、そうでない企業は狭く解釈することもできる。極端な場合にはステークホルダーを株主のみに限定してしまえば、「株主の要求に配慮しながら、社会に貢献する」ことになるだろう。逆に、発展途上国の貧しい人々もステークホルダーに加えるなら、途上国への支援に向かうことになるだろう。ステークホルダーをどこまで広げるかがCSRやCPにおけるひとつの鍵となる。

<sup>23</sup> 経済同友会『日本企業のCSR：現状と課題-自己評価レポート 2003』、2004年、4ページ。

## 第2節 社会的責任の概念と社会貢献の位置づけ

本論文の主たる対象は、企業の CP 活動としての途上国支援であって、CSR そのものではない。しかし、CP は CSR と混同されることが多いので、CSR における CP の位置づけを明らかにするために本節では CSR に含まれる「企業の責任」の内容について理論的に整理し、その上で前者について検討する。

企業の社会的責任が何を意味するかについては、経営学において論じられてきた。経営学者を初めとする様々な論者が、「企業の社会的責任」に含まれる責任を分類している。次にいくつか代表的なものを挙げる。

### 1. キャロルの分類

米国の経営学者キャロル (A. B. Carroll) は 1930 年代以降の CSR 概念の諸説を検討した上で、企業の社会的責任を四つに分類した。

経済的責任 (Economic Responsibilities)

法的責任 (Legal Responsibilities)

倫理的責任 (Ethical Responsibilities)

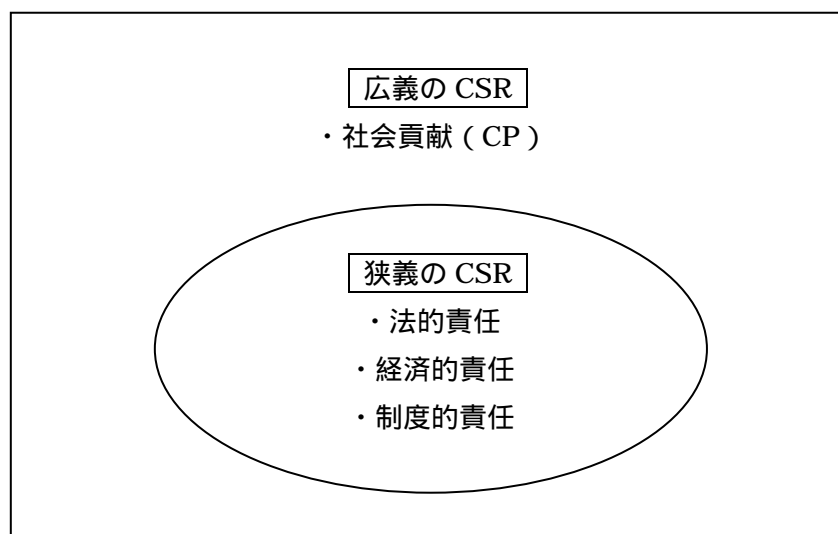
裁量的責任 (Voluntary/Discretionary/Philanthropic Responsibilities)

の経済的責任は企業が社会が求める物やサービスを適正価格で販売し利益を上げ、株主に報いる責任であり、株主・消費者に対して負う責任である。の法的責任は法令遵守の責任であり、企業が当然守るべきものである。の倫理的責任は、法的責任のように強制的に守られるものではなく、道徳や社会通念をベースに築かれた成文化されていない行動ルールを遵守することである。社会通念をベースとしていることから、社会に対して負うべき義務である。は社会的期待に応えて自発的に行う企業の役割や行動を指し、これが CP に当たる。

### 2. 森本の分類

Carroll の分類を下敷きに、森本は CSR の責任の範疇を、「狭義の CSR」と「広義の CSR」のふたつに分けた。「狭義の CSR」には法的責任、経済的責任、制度的責任が含まれる。これらは企業が最低限守らなければならないものであり、いわば「当然負わなければならない責任」である。一方、「広義の CSR」は法律、経済、制度的義務を超え、企業が自発的に行う活動も含んだ概念である。森本によれば、CP は広義の CSR へと視点を広げたときに含まれる活動である。

図 1 【森本の考える CSR の範疇】



出所) 筆者作成。

### 3 . CP を外延的に捉えた分類

森本と同様に、CPをCSRの外延的な概念と見る分類がいくつかある。Steiner[1975]は、企業の負うべき責任を義務的な「内部的社会的責任」とそれ以上の「外部的社会的責任」に分ける<sup>24</sup>。一方、土屋[1991]は「職務責任」と「対応責任」に分類する<sup>25</sup>。「職務責任」とは、Steinerの言う「内部的社会的責任」に当たるものである。つまり、「企業内部の経済的な役割を果たすこと」、及び「社会的に有用な財やサービスを生産し、利益を上げて株主に配当し、雇用機会を維持していくこと」である。法を守り、資源を効率的に利用して利潤追求を第一に考えることが顧客満足や株主利益増につながり、ひいては従業員の生活向上や地域社会の活性化につながるというものである。それに対して「対応責任」はSteinerの「外部的社会的責任」に当たるものであり、「企業活動が経済的側面にとどまらず、思いがけないところで巻き起こした被害、反感などの派生的影響に対する責任」である。つまり「企業とそれを取り巻く利害関係者との関係において生じる社会的責任」及び「企業がより広く全体社会、文化との関わり合う領域で生じる社会的責任」を含む。CPは後者に含まれると考えられる。

論者によっては、法令遵守に当たる法的責任と、利益の追求という経済的責任のどちらが優先されるべきかに関して論が分かれるものの、ほとんど全ての論者は法的責任および経済的責任を社会貢献やフィランソロピーよりも高い優先順位は与え、それに対して後者

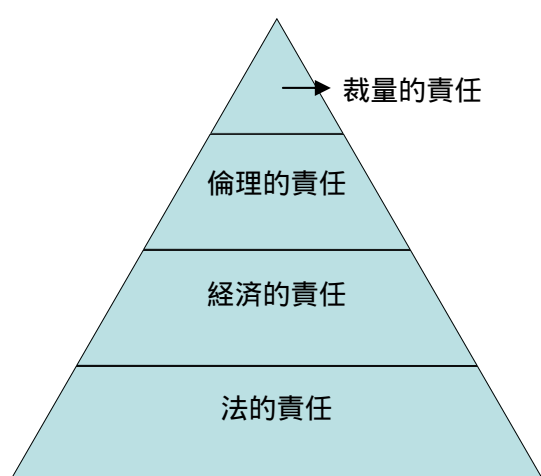
<sup>24</sup> George A. Steiner *Business and Society*, 2<sup>nd</sup> ed. Los Angeles, 1975.

<sup>25</sup> 土屋守章『現代企業論』税務経理協会、1991年。

は企業の裁量に委ねられる部分が多いものとなっている。

以上の議論を踏まえ、本稿では CSR を「企業が社会の一員として当然担うべき義務を負うこと、社会・環境に対してネガティブな影響を及ぼさないよう配慮すること、及び社会・環境問題の解決に対してより積極的な役割を担うこと」の責任」と定義する。キャロルの分類法を借用するなら、法的責任、経済的責任、倫理的責任、裁量的責任、が CSR に含まれる「責任」であり、CP は 裁量的責任に含まれると考える。

図 2 【筆者の考える CSR の分類】



出所) 筆者作成。

経済活動をすることは企業の義務でも責任でもなく企業の存在目的そのものである。経済活動によって利潤を上げなければ少なくとも資本主義社会では民間企業は存続できない。よって、経済活動に関しては企業の「責任」というよりも「義務」の要素が強い。

「法令遵守」(キャロルや森本の概念で言えば法的責任)に関しても、企業の「責任」というよりも、むしろ当然行われるべき義務である。したがって、法令遵守は「社会的責任」を持ち出すまでもなく、守られるべきものである。これに対してキャロルのいう倫理的責任や裁量的責任は、企業が環境汚染など社会に対して負荷を負わせない責任や、社会に対して積極的に働きかけるという意味で企業が自発的に果たすべき「社会的責任」になっている。従って法的責任と経済的責任は「義務」的責任であり、倫理的責任と裁量的責任こそが本当の意味での「社会的責任」であると考えられる。

しかし、現実には倫理的責任と裁量的責任こそが CSR であると考えている日本企業はほとんどない。企業の CSR 報告書を見てもまず取り上げられるのは法令遵守である。また、本業をしっかりと行い税金を納めることといった「経済的責任」を「社会的責任」として考



えている企業も多い。したがって本稿でも法令遵守と経済的責任を「社会的責任」に含めることにした。経済的責任と法的責任では、法律を遵守した活動をしてこそ経済的活動も行いうるという観点から、法的責任を一番下に置き、以下経済的責任、倫理的責任、裁量的責任と続くピラミッド型の構造をとるものとする。企業にとっての重要性はピラミッドの下になるほど大きくなる。

### 第3節 ステークホルダーから見た CSR の理論

第2節では、CSRとCP活動がどのような関係にあるのかを理論的に概観した。本節ではCP活動をその動機から考察する。企業がCP活動を行う理由として鍵となると考えられるのが、「ステークホルダー理論」である。ステークホルダーとは、日本語では「利害関係者」と訳されるが、「企業を存続・維持するためには、不可欠な支持者集団」を指す<sup>26</sup>。経営学におけるステークホルダー理論は、1950年代に米国の行政学者マートン（Merton, R.K.）により造語されたと言われている<sup>27</sup>。アンゾフとマクドネル[1990]は、「企業や経営者が選好する正当化戦略を進展させることができるかどうかは、自社に対する利害と制約を課す権限を持ったステークホルダーズ集団との政治的な交渉過程を通して決定される」とした<sup>28</sup>。

企業が社会貢献を行う理由について、経営学でよく議論されるのが、「啓発的自己利益」（enlightened self-interest）である。自己利益を追求するのが至上目的のはずの企業が社会貢献活動やフィランソロピーを行う理由は、長期的に企業の益にかなうとみなされるからである。つまり、企業が社会貢献を行うことで、企業が所属する「社会」の福祉が増進されることや、「あの企業は良いことをしている」といったような名声を獲得することは、回りまわって企業の益になる、という考え方である<sup>29</sup>。米国の経営学者J.M.クラークがこのことを「啓発的自己利益」として、社会的責任の重要性を指摘した。「企業の利益は、その時点だけの企業活動の成果ではなく、企業がそれまで果たしてきた長期に渡る活動の成果である」とされている<sup>30</sup>。啓発的自己利益の考え方をベースにしたCP活動は、特に米国において特徴的に現れていることは前述した通りである。「社会への配慮が回り回って自らの利益になる」ことは、日本の近江商人の「三方よし」の考え方にも通ずるところがあるし、現在CPに熱心な日本企業にもCP活動を行うための根拠の一つとして言及される。

この種の考え方で疑問に思われるのは、企業がどのような時間的スコープを持っているかで「利益」の範囲が違ってくるということである。短期的に見るなら、CSRもCPも企

<sup>26</sup> 李正文『多国籍企業と国際社会貢献』文眞堂、1998年、237ページ。

<sup>27</sup> 同237ページ。

<sup>28</sup> 同237ページ。

<sup>29</sup> 横山啓子『企業の社会戦略とNPO：社会的価値創造にむけての協働型パートナーシップ』白桃書房、2003年。

<sup>30</sup> 日経CSRプロジェクト[http://www.nikkei.co.jp/CSR/enquiry/frameset\\_01.html](http://www.nikkei.co.jp/CSR/enquiry/frameset_01.html)

業の利益に直接貢献することなく、利潤最大化だけを目的とする企業にとって CSR も CP も考慮することなく短期の利潤最大化に専念すればよいということになる。しかし、もし利益を長期的に見るなら、CSR も CP も企業のイメージを向上させるという意味で重要な宣伝活動であり、長期的には利潤最大化の一環として CSR も CP も行われることになる。そのときには、CSR も CP も自己利益のためであり、社会への配慮とは乖離していくことになる。果たしてそれが本来の CSR の精神に沿ったものかどうかは問い直さなければならなくなる。

本論文では、ステークホルダーの観点を重視して企業の CP 活動のあり方を考える。そのためにまず十川[2005]の論を参考に、CSR や CP 活動の議論がどのような変遷を遂げてきたかをステークホルダーの観点から概略する。十川は米国における CSR についての主張を 1970 年代までの 3 つのフェーズと現代までとに分けて考えている。以下、十川の枠組みを用いて、各フェーズにおける米国の企業経営と CSR についての考え方が日本企業にどのような影響を与えているかを見ていく。

### **1. フェーズ 1：所有者である経営者による企業の利潤最大化マネジメント**

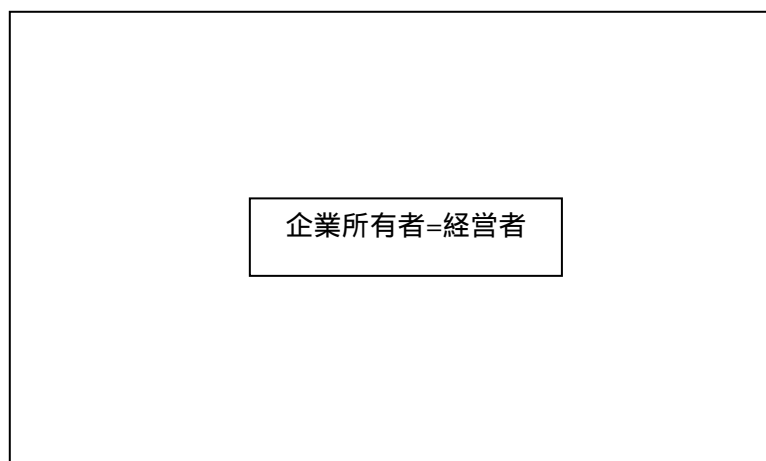
このフェーズは、「企業の唯一の目的は利潤最大化であり、この目的に向かって行動することこそが企業の社会的責任である」とする考え方が主流であった段階である。このフェーズでは、個々人が自らの利益を追求して行動していれば、競争的市場の規制を通じて自然と公共の利益が最大化される、と考えられていた。この考え方はアダム・スミスに始まる古典的自由経済や古典的経営理念に相当し、米国では 19 世紀から 20 世紀前半まで広く受け入れられてきた考え方であるとされる。

「利潤最大化こそが企業の社会的責任」という考え方が受け入れられていた当時は、企業において「所有と経営の分離」は進んでおらず、経営者 = 所有者、の図式が成立していた時代であった。企業の成長と富の蓄積が米国社会における目標として捉えられており、企業の利潤最大化行動こそが社会的目的達成のための最善の手段として認められていた。出来る限り多くの利潤を上げること、企業にとっての「善」が社会にとってに「善」に直接結びつくと考えられていた。

このフェーズでは各ステークホルダーに対する企業の責任も自由放任主義的である。消費者は自らの自己責任で商品を市場から購入しているので、経営者は消費者に対して特別の行動を取ることはない。また、労働は市場で売買される商品と考えられており、従業員の問題は家庭にあるべきで、労働者の福祉は経営者とは関係がないとされていた。経済人は社会人、家庭人からは分離されていたのである。この段階の米国では、経営者はひたすら自由市場の下で利潤最大化行動を取っていれば、労働者も消費者も、利害は市場で調整されると考えられていた。企業の経営者は意思決定においてステークホルダーの利害を考慮する必要性を感じていなかった。

この段階で経営者 = 所有者となる企業モデルは日本では財閥企業として存在することになった。

図 3【フェーズ1において考慮されるステークホルダー】



出所) 筆者作成。

## 2. フェーズ2：信託的経営者はステークホルダーの利害を認識

このフェーズは、企業の所有と経営の分離が進行する時期である。バーリとミーンズは、1930年代の米国企業において、株式所有の分散という形で所有権が分散した結果、株主は企業の物的財産に対する支配力を失い、単なる報酬の受取人になったと主張した。企業を経営するのは所有者 = 株主からの信託を受けた信託的経営者であり、経営者は株主の利益を最大化することだけにとらわれることなく、利潤以外への事柄にも関心を向けるようになった。信託的経営者は、フェーズ1の頃と同様に利己心に基づき自らの行動を決定する。しかし同時に企業組織に貢献する消費者・ユーザー・従業員、取引業者、金融機関、政府などの利害をも認識するようになる。そのため、このフェーズでは経営者のアカウンタビリティは、所有者だけではなく、多くのステークホルダーに向くことになる。

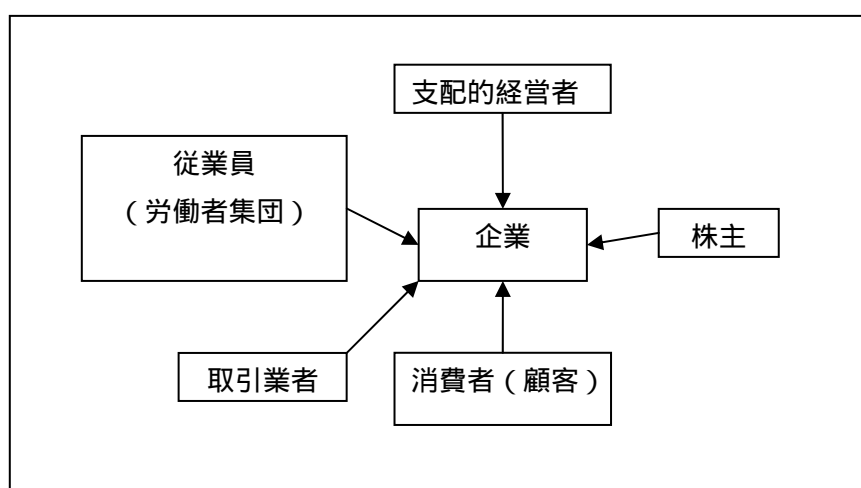
この時期、モノを生み出すための技術革新は企業に利益をもたらすためだけではなく、それを通して人々の高い生活水準をもたらすがゆえに推奨されるべきであるという考え方が広まる。重要なのはモノそのものではなく、モノにより人々の生活がどう良くなったかであり、物質主義だけでなくヒューマニズムも重要とされた。フェーズ1では、企業は自社の技術、製品のことを考えているだけでよかった。売った後のことは企業ではなく消費者の自己責任であるとされた。しかし、フェーズ2では消費者の生活まで配慮するようになったということである。

日本においてもフェーズ2の経営形態と同様なものが見られたが、日本流に改良が加え

られた。日本企業においてはステークホルダーの中でも特に従業員が重視され、従業員の福祉を重視する日本型経営の基礎が作られた。

経営者がステークホルダーへの配慮を始めたとはいえ、フェーズ2では、あくまで利己心に基づいて配慮を行っているところに特徴がある。ステークホルダーへの利害の充足は制約条件とされ、その中で経営者は自己利益を追求するという形になる。フェーズ2では、所有と経営の分離が起こってはいるが、所有者と異なる経営者は企業利益に代わって自己の利益を追求していることと考える。フェーズ2では、経営者は自己の効用最大化を求め、企業成長を重視する。これは基本的な自己利益追求とは何ら変わらない。経営者の自由裁量行動は市場における競争の状態によって制約されることになる。

図 4【フェーズ2において考慮されるステークホルダー】



出所) 筆者作成。

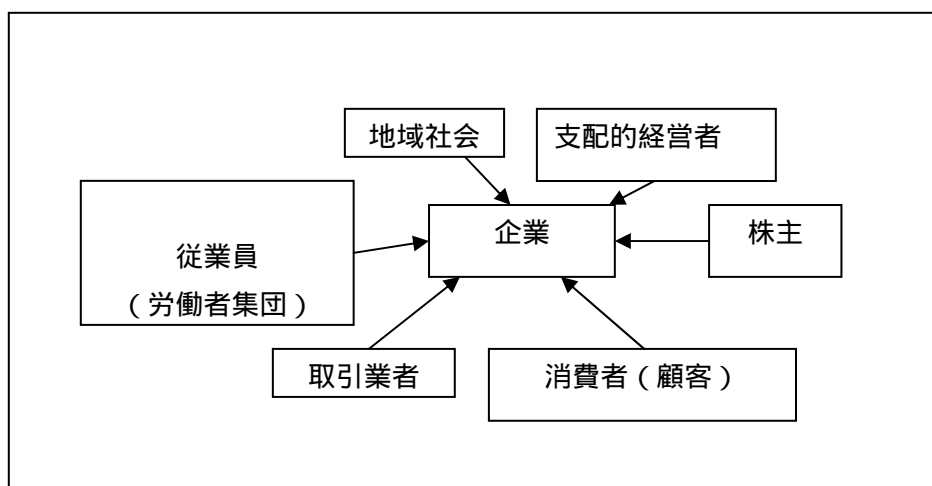
### 3. フェーズ3：啓発された利己心に基づいて従業員や社会との融和を模索

このフェーズになると、啓発的自己利益や生活の質 (quality of life) という価値が強調されることになる。この段階では、経営者を動かすのは私的な金銭的報酬ではなく、「啓発的自己利益」である。

フェーズ3では経営者の意思決定や報告責任にあたり、社会が強く配慮されるようになる。企業と政府は社会の問題の解決に協力することが期待されており、経営者は意思決定にあたり社会のためになるかを配慮することになる。「社会にとって善となるものは、会社にとっても善である」という考え方である。また、フェーズ3では、経営者としての報告責任は所有者だけではなく、社会に対しても生じるものとされる。また、より人間的価値が重要となってくる。フェーズ1では経済人は社会、家庭とは切り離されるべきであるという考え方であったが、この段階になると人間を経済人と家庭人とに分けることは出来ず、徹底的な個人主義よりも集団的参加が、組織の成功にとっての決定的な要因であるとされ

る。むしろ経営者支配の企業では、従業員や社会との関係を融和的にするために莫大な費用を使いさえる。しかし、この段階ではあくまで経営者の自己利益のための CSR であるため、市場の競争や景気によっても大いに左右される。

図 5【フェーズ3において考慮されるステークホルダー】



出所) 筆者作成。

フェーズ1からフェーズ3までの考え方をまとめると、次のようになる：CSRの範囲はステークホルダーの範囲が拡大するに伴い、フェーズ1から3と順を追うごとに拡大されてはいるものの、いずれも「経営者の自己利益の拡大」として取り扱われている。例えばフェーズ1は所有者の自己利益、フェーズ2, 3、ではいずれも経営者の利己心の範囲の拡大によってCSRについて考えようとするものである。十川は「フェーズ2と3はマネジアルリズムの点では同質のもの」としている。

#### 4. フェーズ4以降

90年代に入ると、米国で再び経営改革が起こった。米国では80年代に経済不況を経験し、レーガン政権の下で新古典派主義が台頭した。企業は所有者である株主のもので、「企業の至上命題は株主利益を最大化することである」という株主主権論が叫ばれるようになった。ステークホルダーの中で、株主が存在感を高めてきたのである。日本では90年代に入り、バブルが崩壊し、「失われた10年」と呼ばれることになる長期の不況に突入すると、それまで礼賛されていた日本的経営から米国型に転換するべきだという議論が巻き起こり、それまでの終身雇用、年功序列主義を転換して、主に中高年従業員をターゲットにした大規模な人員削減や成果主義の導入が行われた。ステークホルダーとして大きな位置を占めてきた従業員の「地位」が低下したということが出来る。しかし企業の不祥事が相次ぎ、株

主以外のステークホルダーを軽視して株主利益最大化を最優先する経営に疑問が投げかけられるようになる。日本においても、多くの企業がステークホルダーとしての従業員を軽視した経営に転換したものの、一時的な業績回復にはなっても日本経済全体の構造的な不況からは脱することが出来なかった。大規模な人員削減や中途半端な成果主義の導入はかえって従業員のやる気を損ない、企業業績は悪化した。一方で従来通りステークホルダーとしての従業員を重要視し、従業員の雇用を守った企業が好調な業績を上げたことが注目された。

株主を最大のステークホルダーとして、株主利益を最重要視する経営が進められる一方で、90年代以降、CSRが徐々に企業経営の中心課題として受け止められるようになった<sup>31</sup>。背景には消費者、NGO、投資家の存在感の高まりがある。彼らが市場を通じて企業活動に影響力を持つようになったのである。消費者やNGOは、身近な地域の社会問題だけではなく地球規模の環境問題や途上国の貧困問題に関しても企業が役割を果たすことを求めている。またSRI（Socially Responsible Investment：社会的責任投資）を通して投資家も企業が社会的に責任を果たしているかどうかを監視できる時代になった。

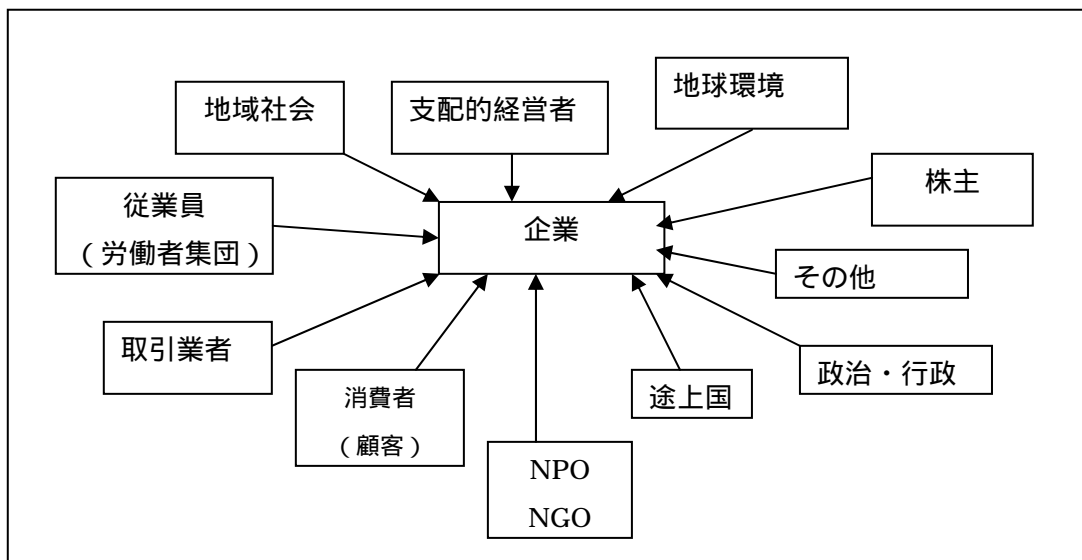
今や企業は多様なステークホルダーとかわかりを持っており、彼らへの配慮なくしては存続できない、という考え方が大きく広まっている。この意味では「企業は社会的制度としての性格を持つ」といえるが、一方で企業は経済的実体としての存在でもある。企業は今、本来の目的であった経済的実体としての性格と、社会的制度としての性格とをいかに両立させていくことができるか、という課題を負っている。

ステークホルダーへの配慮は、現在、企業にとっては自明なものとなっており、CSR関連の文書や書籍、企業の報告書などには「ステークホルダー」が頻繁に登場する。序章で触れた経済同友会による企業の社会的責任の定義でも「すべてのステークホルダーを視野に入れながら…」という表現が用いられている。問題はどの範囲までステークホルダーとみなすかである。CP活動が有効になるのは、ステークホルダーの範囲をもっと広く捉えた場合である。日本経団連が発行している『CSR推進ツール』では、消費者・顧客、取引先、株主、社員、政治・行政、コミュニティ、NGO/NPO、途上国までステークホルダーとして挙げられている。企業活動がグローバル化し、原材料の調達、製品の輸出、外国人労働者の受け入れ、製品開発<sup>32</sup>などの観点から企業のステークホルダーもグローバル化し、ステークホルダーへの配慮という観点から社会貢献活動を行うことが、途上国支援に結びつく必然性は高まっている。

<sup>31</sup> 谷本寛治「CSRと企業評価」『組織科学』38（2）2004年、19ページ。

<sup>32</sup> ステークホルダーに対する配慮は製品開発の点からも重視されている。多くの大手企業では近年、ステークホルダー・ダイアログを開催し、自社製品開発やCSRへの取り組みに関してステークホルダーの意見を聞く機会を設けている。

図 6【フェーズ4以降において考慮されるステークホルダー】



出所) 筆者作成。

## 第2章 CSRの展開

第1章では、SCRおよび社会貢献活動の概念を理論的に整理した。本章では、CSRの実践を歴史的に概観し、ステークホルダー理論の観点からその変化を見当する。具体的事例としては、まず日本におけるCSRの実践の歴史を概観する。続いて欧米のCSRの潮流について触れ、最後に近年のCSRの注目すべき取り組みについて述べる。

### 第1節 日本のCSRの実践

CSRという言葉が使用されるようになったのは最近のことであるが、実態として「企業の社会的責任」ははるか以前から言われてきたし、CSRの理念を実践する企業は存在していた。本節では、日本においてCSRに相当する実践がどのような歴史を辿ったかを概観する。

#### 1. 戦前まで

CSRや「企業の社会的責任」という言葉が広く認識されるはるか以前から、日本には古来のCSRが存在していたとしばしば指摘される。その例として筆頭に挙げられるのが江戸時代の近江商人の「三方よしの精神」である。「三方よしの精神」とは「売り手よし、買い手よし、世間よし」の経営理念のことである。近江商人は、自らの商売と社会（世間）が密接にかかわっていることを認識して橋の架け替えなどの土木工事を行ったり、凶作の年には貧民へ米銭を施したりなどの慈善寄付を行い、地域社会へ貢献しようとした<sup>33</sup>。商売がただ経済的利益を目的とするだけでなく、自らの商売が社会（世間）の一部であり社会とは切り離して考えられないということを近江商人は認識していたという。このような社会や地域に配慮した経営を続けることによって、近江商人の一家が救われたこともある。大宮郷に出店していた八尾家は、外来商人であり、当時既に最大の商家となっていたにも関わらず、1884年に勃発した秩父事件では焼き討ちを免れたという。秩父事件で秩父困民党を組織した蜂起軍は、八尾家は高利貸しのような悪徳業者ではないと認定し、兵糧の炊き出しの依頼をするのみで通常のように開店営業することを保証したという<sup>34</sup>。地元民が日頃の八尾家の行動を理解し、評価していた結果であろう。

明治以後の産業化の過程でも、先駆的経営者がCSRの理念を実践していた<sup>35</sup>。例えば松下電器産業株式会社の創業者松下幸之助は「企業は公器」と発言し、企業は経営者のものでも、株主のものでもなく、社会のものであるという考え方を提示している。

<sup>33</sup> 末永國紀『近江商人学入門：CSRの源流「三方よし」』サンライズ出版、2004年。

<sup>34</sup> 末永、前掲書、55-56ページ。

<sup>35</sup> 森本、前掲書、77ページ。



1980年代までの日本的経営を賞賛する議論によれば、日本では伝統的に、会社は株主のものであるといった株主主権論が米国に比べて弱かった。株主が大きな影響力をもち、ROIやROEが重要視される欧米の企業に比べ、日本では企業間の株式持合い関係が築かれ、企業は実質的に経営者支配のもとに置かれていた。そのため株主への配慮はほとんど必要なかった<sup>36</sup>。このことは、欧米の企業に比べ日本の企業は中長期的な経営計画を立てやすかったことを意味し、日本企業にとっては短期的な利益追求に走るよりは長期的に取引先や世間との信頼関係を築くことが重要であった。この「長期的視点」は、企業がCSRに留意するときに欠かせないものである。つまり、長期的視点に立つ「日本的経営」においては、CSRは当然のこととして受け入れられやすい背景となっていたと考えられる。

しかし、このことは、すべての日本企業が昔から社会の一員であることを意識し、「社会的責任」をもって行動していたということの意味しない。そもそも、「社会」という言葉は明治時代に「society」の訳語として造られたものであり、概念自体が不明瞭であった。国全体が「国家への奉仕」を求められた戦前に企業倫理の方向性を決めていたのは国益主義であった。国益主義は当時の日本全体の動く方向と軌を一にし、急速な工業化を導いた<sup>37</sup>。

## 2．戦後

戦争が終結すると、戦前の国益主義は目標を失い、日本の企業は倫理的にも物理的にも混乱状態に置かれた。企業の社会的貢献（CP）は後退したものの、法的・経済的責任については現代化が進んだ。背景には戦後「民主的平和国家」への脱皮が叫ばれ、慈善・福祉の問題は基本的に政府や行政の責任とされたことや、戦争によって企業が荒廃していたことがある。法的側面に関しては、商法改正、労働法や独禁法の整備などが進んだ<sup>38</sup>。

日本における「企業の社会的責任」論の起こりは1956年11月の経済同友会の全国大会決議「経営者の社会的責任の自覚と実践」であるとされる<sup>39</sup>。これを契機として問題提起と論争が行われた。森本[1994]はここで日本企業が「CSR実践の認識段階」に入ったとしている。企業の社会的責任が説かれるようになった背景には、日本経済の復興が一段落したことがある。「もはや戦後ではない」がキャッチフレーズとなり、企業の自主的行動が本格化し始めた時期である。

## 3．1960年代

CSRが実践課題となったのは1960年代に入ってからである。高度成長に伴い、公害が広がっていく。公害を引き起こす企業に対して不信感が強まり、企業性悪説が一般に持た

---

<sup>36</sup> 谷本、前掲論文。

<sup>37</sup> 土屋、前掲書、35ページ。

<sup>38</sup> 森本、前掲書。

<sup>39</sup> 鈴木治雄ほか『企業の社会的責任とはなにか』昌平社、1974年、112ページ。

れるようになる。住民運動が活発化する中で企業は個々の現場で対処を迫られた。当時はこういった負の側面への対処をすることが社会責任を果たすことであると捉えられていた。1960年代後半から70年代前半にかけてステークホルダーとして住民が重要な位置を占めるようになり、企業は「企業性悪説への対処」に奔走する。

#### 4．1970年代

1970年代は、企業の社会的責任が大きくクローズアップされた「第一次CSRブーム」とも言うべき時期である。環境悪化が世界的に深刻に受け止められ、環境破壊をもたらす企業の利益至上主義が批判された。これに伴い多くの企業では公害部が新設され、また企業財団の設立ラッシュが起こった。財団設立の目的は、企業が経済活動で得た利益を社会に還元するものとされた。1973年には経団連が総会決議で「企業の社会的責任」を初めて取り上げ、翌年の1974年には「企業の社会性部会」が設置された<sup>40</sup>。このような状況を見ると、1970年代中葉は「CSR実践の本格化段階」(森本、1994)と位置づけられるかもしれない。

しかし、このときのCSRの高揚は長続きしなかった。73年の第1次石油ショックを経て、日本経済は深刻な状況に陥る。社会的な責任よりも、まず企業が生き延びること、日本経済が立ち直ることが優先された。「企業の活動がわが国の経済発展と国民生活の向上をもたらしている」という認識が強く働いていたからである。「企業の経済的活動により、人々の生活が向上し、国の発展が保証される」という構図が人々の頭の中に描かれていた<sup>41</sup>。日本における「企業の社会的責任」は消極的、受動的、かつ義務的なものに後退した<sup>42</sup>。

#### 5．1980年代後半

森本によれば1980年代以降は「CSR実践の全面化段階」である。80年代半ば過ぎごろから、人々の企業に対する認識が変化し始めた。「企業あつての国の発展」という構図は揺らぎ始め、企業が経済的利益を至上の命題として追求することへの疑問が高まってきたのである。激しい企業間競争の末、従業員・社員は長時間労働を強いられ、家庭と教育の崩壊に拍車がかかった。また、バブル期の過度の土地開発で自然社会と地域社会は破壊されてしまった。商品やサービスは潤沢にあっても、人々の生活や社会は本当に潤っているのか、企業は本当に人々の生活の質を向上させているのか、といった疑問が投げかけられるようになった<sup>43</sup>。

企業の社会貢献(CP)が行われ出したのはこの時期である。80年代後半のバブル経済の拡大とともに、企業に金余り現象が起こり始め、企業ではだぶついた資金を芸術活動など

<sup>40</sup> 「特集：企業はCSR(企業の社会的責任)にどう取り組むべきか」『経済Trend』2004年7月、6-15ページ。

<sup>41</sup> 梅澤、前掲書。

<sup>42</sup> 梅澤正『企業と社会：社会学からのアプローチ』ミネルヴァ書房、2000年。

<sup>43</sup> 梅澤、前掲書。

につぎ込んだ。この頃、「企業市民としてのフィランソロピー」という概念が注目されるようになる。また、1985年のプラザ合意後の円高で企業の海外進出が加速し、日本企業の積極的な海外投資や直接投資が行なわれるようになり、その結果、投資摩擦が起きることもあった。そこで、海外進出している日系企業が現地の地域社会と融和するための方策として、地域貢献活動が行われるようになった。1987年には経済7団体で「海外投資行動指針」が作られている<sup>44</sup>。但し、日本企業が進出先で行う地域貢献活動は、いわば批判回避が目的であり、経済活動の負の側面を和らげる意図が強かった。また、企業としてCP活動は活発化してきたものの、従業員が参加するところまでは至っていなかった。

## 6 . 1990 年代

1990年は「フィランソロピー元年」とも呼ばれる年である。1990年には経団連の「1%クラブ」が発足し、メセナ協議会が設立され、公益団体、公益信託の数が急増した。経団連では会員企業の申し合わせとして1991年に「経団連企業行動憲章」を初めて制定した(その後何度か改定している)。この憲章は、「企業の社会的責任を果たす7原則」、「公正なルールを守る5原則」、「経営トップの責務3原則」からなり、企業が単に法律を遵守するだけではなく、「社会的良識」をもって行動することを呼びかけたものである。個別企業においてはフィランソロピーやメセナ担当部門の設置ラッシュが起こった。翌1992年には経団連で『社会貢献白書：企業と社会のパートナーシップ』が刊行されている。

しかし、バブルが崩壊し、景気低迷で企業業績が総じて悪化してゆくに伴い、バブル期に隆盛を誇った企業メセナやフィランソロピーも衰退した。特に理念や主張を持たず、だぶついた資金をブームに乗って慈善活動やCP活動に充てていたような企業の場合は、業績悪化とともに活動を続ける余裕も理由もなくしていった。但し、全ての企業がブームに乗り、ブームが去るとともに撤退したわけではなかった。バブル時代を通じて「社会への貢献はひいては自社の活力になる」といった考えや「社会との共生」といった哲学や理念を持ち、方向性の明確なCP活動を行っている企業は存在していた。そういった企業のCP活動はバブルが崩壊しても継続された<sup>45</sup>。バブル期の反省を受け、社会貢献のあり方として企業と社会双方にとっての長期的な展望が模索されるようになった。企業経営の柱の一つとしてCP活動に取り組む企業も増加した。

また、1991年の証券会社による損失補てん事件などを契機とし、企業の倫理問題がクローズアップされるようになった。経済団体連合会(現在の日本経団連)は1991年に会員企業のコンプライアンスへの取り組み促進を目的として「企業行動憲章」を策定・発行した<sup>46</sup>。

<sup>44</sup> 丹下博文『企業経営の社会性研究：社会貢献、地球環境、高齢化への対応』中央経済社、2001年。

<sup>45</sup> 横山恵子『企業の社会戦略とNPO：社会的価値創造に向けての協働型パートナーシップ』白桃書房、2003年、12ページ。

<sup>46</sup> 1996年にこれを改訂し、併せて具体的な実践指針を作成している。  
高巖『コンプライアンスの知識』日本経済新聞社、2003年、39ページ。

森本はこの時期を「CSR実践の個別化段階」としてしている。地球環境問題も重要視されるようになった。この傾向は2000年代に入っても受け継がれているといえよう。

## 第2節 米国のCSR

### 1. キリスト教精神に基づく、伝統的なフィランソロピー精神

1988年に日立総合計画研究所が発行した『海外現地生産時代における企業の社会的責任』では、米国の企業の社会的責任の特徴を以下の三点に要約している<sup>47</sup>

1. 社会的責任 = 寄付貢献活動というくらいに重点がある。
2. 自発的な奉仕精神と慈善的寄付に長い歴史があり、最近では寄付財団活動が政府の代替機能を果たしている。
3. 地域社会へのコミットメントが深く「良き企業市民」としてのグラスルーツ活動。

つまり、米国のCSRは、おおまかに言ってフィランソロピー及び地域社会への配慮、つまり「利益を地域社会に還元する」活動であるといえる<sup>48</sup>。

米国ではCSRの中に占めるフィランソロピーの位置が大きい。この理由としてしばしばキリスト教の博愛慈善の精神や「ノブレス・オブリージュ」と呼ばれる経済騎士道(Economic Chivalry)精神があげられる<sup>49</sup>。慈善活動を行うのは富める者としての義務であるという考え方である。また米国では、「良き企業市民」の考え方も浸透している。つまり、企業は地域社会の一員として一般市民と同様に地域の発展に努める義務がある、という考え方である。米国では企業市民としてフィランソロピーなどの各種企業に積極的でない企業は一流とはみなされない、という傾向がある<sup>50</sup>。

### 2. バブル崩壊や不祥事により、短期的利益追求から長期的利益の追求へ

米国では伝統的な株主主権論が幅を利かせ、会社は株主のものである、という考え方が浸透している。そのため企業は短期的な利益追求に力を入れがちで、広い意味でのCSRが省みられることはあまりなかった。しかし、近年は米国の企業もCSRに力を入れだした。背景のひとつにドットコム・バブルの崩壊や、株主利益最大化を追求した結果の不祥事の多発がある。今や企業への信頼は失墜し、経営者は株主や顧客、従業員からの訴訟を以前にも増して気にするようになってきている。エンロンやワールドコム<sup>51</sup>の崩壊はこの傾向に拍車をかけた。株主利益を最重要視した結果、短期的な利益追求に走ることとなり

<sup>47</sup> 藤井、前掲書、45ページ。

<sup>48</sup> 同43ページ。

<sup>49</sup> 古賀純一郎『CSRの最前線』NTT出版、2005年、76ページ。

<sup>50</sup> 同83ページ。

<sup>51</sup> 全米7位の売上高を誇る優良企業とされていた大手電力会社のエンロンは、監査法人と結託し、虚偽の情報を投資家に提供していたこと、経営トップがインサイダー取引をしていた事実が明るみに出て2001年12月倒産した。それから一年もたたないうちに全米第二位の長距離通信会社のワールドコムでも、同じく監査法人と結託した粉飾決済が明らかになり経営破綻した。

崩壊した企業は、逆に株主から訴訟を受ける立場になった。企業はそれまでの短期的利益追求を見直し、長期的に持続可能な成長を視野に入れざるを得なくなったのである。

### 3 . 活発な NGO 活動による圧力

企業を糾弾し続ける非営利セクターの存在も重要である。米国には伝統的に第三セクターが強い。NGO活動が活発で、日本とは違い社会的地位もあり、世論の形成に大きな影響力を持つ。このNGOの存在が、米国におけるCSRやCP活動推進の原動力になっている。ナイキがベトナムの下請工場で児童労働を使用していたことがNGOによって暴露され、ボイコット運動が全米に広がったことは記憶に新しい<sup>52</sup>。その後、ナイキ社は米国のCSRのシンボルに変貌を遂げた。2005年5月に発行されたナイキのCSR報告書では、ナイキ・ブランドのシューズや衣類を作っている700以上の下請工場の名前と所在地を公表するまでになった<sup>53</sup>。

米国で民間による社会貢献が活発なもうひとつの理由として、開拓者精神が挙げられる。政府は失敗するものであり、政府の権限は最小限に抑え、政府の欠陥は民間部門が補わなければならないという考え方である。米国でNGOなどの第三セクターが発達しているのはこのためである。政府ではなく民間が公益セクターを担うというやり方である。このように米国ではステークホルダーとしてNGOが重要な位置を占めている。

### 4 . 「見返り」を求める CSR

米国のCSRの定義に関連して紹介したBSR (business and Social Responsibility) はCSRについて次のように述べている。

achieving commercial success in ways that honor ethical values and respect people, communities, and the natural environment  
(倫理的価値、人々、コミュニティ、自然環境を尊重することにより、商業的成功を達成すること<sup>54</sup>)

つまり、CSRの活動の最終的目的地は経済的成功だと言っているのである。米国最大の雇用主であり、かつ世界最大の小売業者であるウォルマートは、米国で「最も賞賛される企業」と言われる。確かに未熟練労働者に雇用機会を与え、消費者には商品を安く提供するという点では賞賛を受けるに値する企業である。一方で、近年では海外の仕入先の劣悪な労働環境、従業員の福利厚生の不備などが次々と糾弾されている。「批判には全て耳を傾ける。そこから学びたいからだ。それはよりよい企業になることにもつながる」と言い、

<sup>52</sup> ナイキのボイコット事件についてはサプライチェーンについての項で詳述する。

<sup>53</sup> Nike Corporate Responsibility Report  
[http://www.nike.com/nikebiz/gc/r/fy04/docs/FY04\\_Nike\\_CR\\_report\\_full.pdf](http://www.nike.com/nikebiz/gc/r/fy04/docs/FY04_Nike_CR_report_full.pdf)

<sup>54</sup> 足達、金井、前掲書、15-16 ページ。

従業員や顧客は大事だと言う一方で、どれほど批判されても労働組合を受け入れない<sup>55</sup>。ウォルマートにおけるCSRにははっきりとした基準がある。それはあくまで経済的利益につながるという理由でのみ注視されるということである。ウォルマートは、儲けにならないCSR活動には関心はない。ウォルマートほど極端ではなくても、CSRが業績向上の使命を負っていることはどの企業も同じである。

米国では、内外の社会問題解決のために企業が役割を果たすことが期待されている。あるいは社会運動の潮流にあわせて企業が画期的な見解を示したり、象徴的なプロジェクトを開始したりすることが期待されている。企業にとってこうした期待に応えることは、批判の回避や企業ブランドの向上という形で企業利益に還元される。その結果、企業の経済的成功が実現されることがCSR推進の理由と理解されている<sup>56</sup>。

また、米国のCSRには、米国の社会構造が色濃く反映されている。米国では、不祥事に端を発する企業批判ばかりでなく、職場での差別問題、途上国での児童就労への関与、人権上問題のある国での事業活動などが、社会運動と軌を一にして企業に対する問題提起となって表れている<sup>57</sup>。問題の根底には社会に根付く差別意識などがあり、社会的に影響力の大きい企業だからこそ、非難の矛先に立たされやすいというのが現実である。従って企業の取り組みは対処療法的になりがちである。NGO活動が活発な米国では、企業は様々な社会運動に繰り返し直面する。いち早く新たな社会運動の萌芽を発見し、非難の矛先に立たされないための事前の予防策を講じておくことで、影響を緩和しておこうというリスク管理的な発想を米国企業のCSRは色濃く持っている。米国の企業にとってCSRとは、サプライチェーン<sup>58</sup>上の人権配慮だったり、自社の地球温暖化対策であったりと個別のかつ具体的レベルで認識されている。米国においてCSRとは、従来の市場メカニズムに構造的に修正を迫るという性格のものではない。むしろ「市場で競争を行なうための参加証を得るための活動」である。米国で依然として社会・地域貢献活動が重視されているのも、こうした文脈から理解することができる<sup>59</sup>。

### 第3節 欧州のCSR

#### 1. 政府主導

欧州のCSRは、米国のものと性格を異にしている。米国のように企業が個別の社会問題への対処を迫られるといった性格は薄く、社会システムの理念そのものとして議論されている。欧州では欧州委員会による「CSRの定義」でも見たように、CSRは法的要請を上回るものであり、環境、社会面の考慮を「業務に統合すること」である。また、米国では民

<sup>55</sup> 『ニューズウィーク日本版』2005年6月15日号。

<sup>56</sup> 足達、金井、前掲書、22ページ。

<sup>57</sup> 同16ページ。

<sup>58</sup> 「サプライチェーン」とは、部材・資材等の調達から製造・卸・小売そして顧客までの一連の供給連鎖のことをいう。詳しくは後述する。

<sup>59</sup> 足達、金井、前掲書、16ページ。

間主導、活発なNGO活動によって進められている米国とは異なり、欧州では政府がCSRの普及、推進に大きな役割を果たしているのが特徴である。NPO/NGOによる企業批判から生じるリスクを回避することが米国のCSRの主な動機であったのと同様に、欧州においてもNGOによる企業批判は存在し、企業側も批判をかわしたいがためにCSRに尽力するという面もある。しかし、欧州ではCSRにそれ以上の大きな期待がかけられている。従来、政府が担ってきた役割の一部を企業に肩代わりしてもらいたいという意図が政府内に存在し、市場メカニズムの中に、環境性、社会性という新たな価値を評価するような仕組みを導入することを構想している<sup>60</sup>。ソーシャル・ラベルの導入、企業のCSR格付の結果公表、企業のCSRに関する取り組みの情報開示義務化などの諸制度がすべて政府によって誘導されている。先進国では、企業がモノを作るだけでは売れない時代、モノの価格や品質では差がつけられない時代に入っている。これを岩井は「ポスト産業化時代」、足達は「知識基盤型経済」と呼んでいる。欧州では製品、人材、資本などの市場で新たな企業評価の物差しを定着させる試みが政府主導で行われているのである。同時にCSRを欧州企業の米国企業に対する競争力として、積極活用できるのではないかと期待も働いている。

また、欧州では「持続可能性」に配慮する傾向が強い。「ポスト産業化時代」に向け、従来型の「モノの品質と価格のみで勝負する企業」から、環境性、社会性を加味して長期的に市場から評価される企業活動を目指すということであり、CSRへの取り組みが企業の評価を左右するというコンセンサスが欧州では徐々に出来上がりつつある<sup>61</sup>。

CSRを欧州企業の競争力の鍵にするという戦略は、欧州連合（EU）がその牽引役となっている。欧州委員会は2001年7月にCSRに関するグリーンペーパーを発行して、CSRの考えを整理した<sup>62</sup>。その中で欧州委員会はCSRが経済競争力を向上させる、との見方を示している<sup>63</sup>。また、グリーンペーパーを公表した後、様々な主体からの意見を募り、その結果をまとめた『コミュニケーション・ペーパー』と題する報告書を2002年7月に発表し、今後のCSRを政策的に推し進めていく基本戦略を提示した<sup>64</sup>。その後も様々なミーティング、協議会が開かれている。

## 2. 広範な社会・人権問題が対象

<sup>60</sup> 同 21 ページ。

<sup>61</sup> 足達、金井、前掲書、21 ページ。

<sup>62</sup> European Commission, “Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility”, July 18, 2001.

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/CSR/greenpaper\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/CSR/greenpaper_en.pdf)

<sup>63</sup> Newsweek日本版 2005年6月15日号。

<sup>64</sup> 足達、金井、前掲書、23 ページ。

Commission of the European Communities Communication From the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development, July 2, 2002.

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/CSR/CSR2002\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/CSR/CSR2002_en.pdf)

日本や米国と異なる欧州のCSRのもう一つの特徴は、広範な社会・人権問題を対象としている、ということである。欧州では歴史的に社会問題といえば失業・雇用問題を指している<sup>65</sup>。このため、企業に社会問題への配慮や対処を求めるCSRで失業・雇用問題が議論されることは自然な流れとも言える。また、欧州では発展途上国の人権問題もCSRの重要な柱の一つとして挙げられている。背後にはグローバリズムの負の側面への反省と、政治的立場がある。経済の国際化が貿易量で計られた時代には、グローバリゼーションの負の側面は「隷属的な貿易構造」であった。先進国が付加価値の高い製品を途上国に売り、途上国の農産物や鉱物資源は安く買いたたかれ、途上国は貧困から脱出できない、という構造である<sup>66</sup>。これは先進国と途上国との間の分業の不公平、すなわち「国と国の問題」であった。しかし多国籍企業の存在と活動が大きくなった今日では、グローバリゼーションは「国単位の輸出入」の問題ではなく「大企業の途上国への資本投下」の問題になっている。NGOの批判の矛先は今や政府よりもグローバル企業に向けられる。欧州の政治的立場も影響を与えている。欧州はアフリカ諸国の旧宗主国である。欧州はアフリカに対する政治的責任を負っており、つながりも深い。アジアにも搾取的工場労働は存在し、関心対象となっているが、アジア諸国は経済成長を続け、人々の生活水準は向上しグローバリゼーションの恩恵を比較的受けていると言える。それに対してアフリカ諸国は経済発展という面に関しては、グローバリゼーションの恩恵に浴しているようには見えない。アフリカ経済の停滞は、欧州が「開発」をCSRの重要な一項目とした背景の一つである<sup>67</sup>。

### 3. イギリスのCSR

欧州の中でも、企業がCSRに特に熱心に取り組んでいるといえるのがイギリスである。『ニューズウィーク日本版』では、2004年から「世界企業ランキング500」と題し、財務業績にCSRを加味して独自に世界企業の格付けを行なっている<sup>68</sup>。その中で上位を占めた多くの企業は欧州、特にイギリスの企業であった。「主要国企業のCSR分野別平均点」では、イギリス、ドイツ、フランス、日本、米国との比較を行なっているが、イギリス企業は企業統治、従業員、社会、環境、全てで平均点を上回っている。「環境」以外では5カ国中すべてトップを得点している。

表2 【主要国企業のCSR分野別平均点】

<sup>65</sup> 海野みづえ「グローバル化するサプライチェーンでのCSRマネジメント」、高巖ほか編『CSR：企業価値をどう高めるか』、日本経済新聞社、2004年。

<sup>66</sup> 藤井敏彦『欧州のCSRと日本のCSR：何が違い、何を学ぶのか』日科技連出版社、2005年、31ページ。

<sup>67</sup> 藤井、前掲書、31ページ。

<sup>68</sup> ランキングの対象は、英FTSE先進国指数を構成する事業会社の売上上位500社で、韓国や香港以外の中国などFTSE全エマージング指数に分類される国・地域の企業は含まれない（『ニューズウィーク日本版』2004年6月2日号51ページ）。



国名	500 社中 企業数	CSR 得点合計 (60 点満点)	企業統治 (15 点満点)	従業員 (15 点満点)	社会 (15 点満点)	環境 (15 点満点)
全 500 社の 平均	500	36.51	9.75	8.35	10.77	8.48
イギリス	64	44.55	12.38	10.88	12.81	8.48
ドイツ	26	40.97	9.91	10.77	10.77	9.52
フランス	29	38.45	9.55	10.30	10.93	7.67
日本	110	37.54	8.05	8.40	10.51	10.59
米国	169	30.79	9.80	6.15	9.92	4.93

出所)『ニューズウィーク日本版』2005年6月15日号、64ページ。

イギリスではCSRを競争力の鍵として捉え、かつ国のあり方として目指そうとする動きが見て取れる。CSR担当の閣外大臣が任命されているし、CSRを推進するための超党派の議員連盟も存在している。その意味では、既にCSRは政治のアジェンダにもなっている<sup>69</sup>。政府主導でCSRを進めていこうという欧州の動きの先陣を行くのがイギリスであるといえるだろう。2000年7月には年金法が改正された。職域年金基金に対して、環境・社会面での配慮を企業年金の運用にあたっての運用方針に盛り込んでいるか否かを情報開示するというものである。これによりイギリスでは社会的責任投資が大幅に進展した。社会的責任投資が拡大することで企業への圧力にもなり、企業のCSRへの取り組みが進展することとなった。これに加えて、会社法を改正し、企業の取締役会の責務の一つとして、環境もしくは社会面のリスクをレビューし、報告して行く義務を明示しようという動きが進んでいる<sup>70</sup>。また、500万ポンドを超える売上を持つ企業に対して、財務情報以外にも社会・環境面での情報開示を義務付けようという会社法の改正法案が議会に提出された。

政府だけではなく、消費者が企業の社会性に対して比較的高い意識を持っていることも、欧州でCSRが活発になっている理由の一つとして挙げられる。フェアトレードが生まれたのはオランダであるし、欧州ではフェアトレード製品が日本よりも普及している。そういった製品を進んで買う消費者の意識も日本より高い。世論調査会社MORIが行なった英国の調査(2002年)では、一般消費者は製品を購入する際に、44%の人がその企業が社会的な責任を高いレベルで果たしていることを極めて重要視しているという結果が出ている<sup>71</sup>。1998年には28%だったから、英国といえども昔から企業の社会的責任への消費者意識が高かったと言うわけではなく、関心の高まりは最近のことである。しかし、消費者の意識の高まりがあったからこそ、CSRへの取り組みが企業の競争力にとってプラスに働き始めている。

<sup>69</sup> 足達、金井、前掲書、22ページ。

<sup>70</sup> 同22ページ。

<sup>71</sup> 足達、金井、前掲書、31ページ。

## 第4節 最近の流れ

以上、欧米のCSRの特徴を概観してきたが、欧米の先進的企業から発し、日本にも広がりがつつあるCSRに関する具体的取り組みや考え方について見ていく。

### 1. サプライチェーンにおけるCSR

「サプライチェーン」とは、部材・資材等の調達から製造・卸・小売そして顧客までの一連の供給連鎖のことをいう。世の中の商品やサービスが原料の段階からそれが加工され部品となり、それが組み立てられ製品となる。そして、それが商品として代理店や販売会社、小売店を經由して最終的に消費者に届くまでの全ての流れのことをさす<sup>72</sup>。サプライチェーン・マネジメント（SCM）とは、このサプライチェーンを、会社全体あるいはモノの流れ全体という視点から業務の流れを捉え、管理・運営することにより、より早く効率的に、安価に、質の高い、かつ競争力のある製品やサービスを顧客に提供しようとする経営手法である<sup>73</sup>。CSRの文脈では、サプライチェーン全体にまで、環境・労働・人権などに配慮することを指す。

欧州では、発展途上国の人権問題もCSRとして取り扱うということはすでに述べた。1990年代になって、経済のグローバル化に伴って発生する発展途上国の社会問題の責任を先進国の企業にも問う動きが活発化してきた。途上国の人権問題を政府や国際機関だけではなく、民間企業も負わなければならない背景として次の点が指摘できる（海野、2004）。第一に、多国籍企業の巨大化とグローバル化が挙げられる。企業活動が途上国の社会に及ぼす影響が増大してきており、今やNGOなどが問題改善要求をつきつける相手として大企業の方が効率的である。発展途上国はしばしば政情不安定で政府も信用が置けず、文化の違いもある。それに対して大企業は一国のGNPをはるかに上回る規模を持つことも多く、経済・社会に及ぼす影響も大きい。消費者や地域住民というステークホルダーの立場からアプローチすることは合理的でもある。こうしたことから企業の責任は、地域のガバナンスの面でも求められるようになってきている<sup>74</sup>。

二番目の背景は、世界的な政府の役割の縮小傾向である。国と国との問題は、利益が真っ向から対立し、国連でもまとめきれない。そこで法規制によらない企業の自主的な取り組みが要請されるようになる。例として分かりやすいのは地球温暖化問題である。いざ数値目標の設定となると各国の利害が交錯し交渉が進まないが、対応策として排出権取引という市場原理を活用した手法が考案された。法律によらずに責任を負わせる方策の一つで

---

<sup>72</sup> 太田昭和監査法人ほか『実践的サプライチェーン・マネジメント』大蔵財務協会、1999年、3ページ。

<sup>73</sup> 同5ページ。

<sup>74</sup> 海野みづえ「グローバル化するサプライチェーンでのCSRマネジメント」高巖、日経CSRプロジェクト編『CSR：企業価値をどう高めるか』日本経済新聞社、2004年、249ページ。

ある<sup>75</sup>。

もう一つの背景は、企業も地球市民の一つという考え方である。グローバル化の一つの側面だが、調達から廃棄までの行程を考えると、今や一国内だけで完結する活動はほとんどあり得ない。例えば、衣料品は「Made in Japan」とタグには記されていても、それは最終的に裁縫をしたのが日本であることを示すだけで、布はMade in Indiaかもしれないし、Made in Chinaかもしれない。糸はまた別の国や地域で製造されたものかもしれない。原料やエネルギーの調達まで元を正せば、グローバルなサプライチェーンにかかわっていない企業はほとんどない。先進国の物質的に「豊かな暮らし」は途上国の人々の生活と深くつながっている<sup>76</sup>。途上国で生産された製品はしばしば、不当な低賃金の産物であるとして、「途上国の労働者に公正な賃金を支払う」ことを目指すフェアトレード運動は、生産者と消費者との距離が離れてしまった現代において、消費者が生産サイドまで配慮することを意図している。この考え方はサプライチェーンへの配慮であるといえるが、フェアトレードは限られた市民による消費者活動でしかなかった。フェアトレードで扱われる製品も、コーヒーやチョコレートなどの第一次産品がほとんどであった。CSRによるサプライチェーンへの配慮が広まることにより、フェアトレードが持っていた「生産者への配慮」の考え方がより一般的に企業も取り入れられるようになったと言えよう。

世界経済フォーラム（World Economic Forum：WEF）では、2003年1月に世界で46人のCEOが集まってCSRを推進するグループを組織した<sup>77</sup>。WEFが認識する社会課題は、気候変動などいずれもグローバルなレベルのものである。この中に「サプライチェーンにおける社会・環境リスクの管理」も主要なCSRの要請として含まれている<sup>78</sup>。

サプライチェーンにCSRを取り込んだ展開をしている企業で最も有名なものの一つは、米国のナイキ社である。1997年、ナイキが委託するベトナムなど東南アジアの下請工場で、児童労働や強制労働の問題があることがNGOにより暴露されたのである。これに対して米国の学生が反対運動を起こし、ナイキ製品のボイコットは全米中に拡大し、同社は窮地に陥った。アパレル工場は自社で工場を持たず、その生産・流通プロセスはかなり複雑なため、末端での労働者が搾取される構造になる。発注元の先進国ではできるだけ安価な製品を求め、その要求に応えようとする途上国の工場主や雇い主が低賃金の労働者を使おうとする。ナイキはこの事件以来、多数のNGOからサプライチェーンへの対応を監視され続けている。今ではサプライチェーンへの配慮は同社の経営の中核の対応として展開されている<sup>79</sup>。

---

<sup>75</sup> 同 249 ページ。

<sup>76</sup> 同 249-250 ページ。

<sup>77</sup> 同 251 ページ。

<sup>78</sup> 同 251 ページ。

<sup>79</sup> 同 255 ページ。

## 2 . NGO との協力関係の構築

欧米の NGO は日本に比べて活発で社会的信頼も厚い。かつて企業と NGO は敵対関係にあるのが普通だった。企業にとって NGO は自分達に対して批判、攻撃、ボイコットを仕掛けてくる存在であったからである。しかし近年では様相が変わってきている。NGO 側も成熟を遂げ、企業を批判するだけでは、よりよい社会の実現にはつながらない、むしろ企業との連携を模索してゆくべきであるとの理解をするようになってきている。企業側も CSR の機運が高まるにつれ、CSR の一環として NGO との連携に取り組み始めている。連携のパターンは様々である。環境問題に対する処方箋を NGO とともに考える、企業の環境問題への取り組みに対し NGO がモニタリングを行う、企業の取り組みに関する情報発信を NGO とともに行う、などである。

例えばE社では、環境保護NGOからの要請を受け、ノンフロン冷蔵庫を日本で始めて開発、発売した。ノンフロン冷蔵庫は実際には開発途中だったとのことだが、NGOからの要請により発売の時期が早まったという<sup>80</sup>。これは敵対関係から協働関係になった例であろう。また、企業とNGOが協力関係にあった場合でも、これまでは企業がNGOに対して金銭的寄付を行なう、一方的パターンが多かった。しかし近年では企業が従業員のNGO活動を奨励したり、企業とNGOとが協働で何かを行なったりする例が増えてきている。あるNGOのホームページでは、震災や難民支援のためのテントの開発を企業と共同開発している例などが報告されている<sup>81</sup>。

## 第5節 日本の経営者が考える CSR

本章の最後に、日本の経営者が実際に CSR をどのように捉えているかを概観しておきたい。第1章で見たように日米欧の諸機関による「CSR の定義」にはそれぞれ微妙な差がある。企業についても同様のことが言え、CSR の解釈はそれぞれの企業に委ねられている。日本では近年、企業の不祥事に絡めて法令遵守から地球環境保護に至るまで何でも「社会的責任」の範疇で語ろうとする傾向が見られるが、実際にそれぞれの企業が同じような認識を持っているとは限らない。

実際に日本の経営者がCSRと言って何をイメージするかを把握するためには、経済同友会が行ったアンケートが有益である<sup>82</sup>。ここで取り上げられているCSRの内容を第1章で述べたキャロルの分類に従って分類すると、以下の表のようになる。

---

<sup>80</sup> E社CSR室 E氏へのインタビューより。

<sup>81</sup> [http://www.peace-winds.org/jp/support/collabo/CSR\\_ex1.html](http://www.peace-winds.org/jp/support/collabo/CSR_ex1.html)

<sup>82</sup> このアンケートは、2002年11月上旬～下旬にかけて、経済同友会会員所属企業（会員となるのは個人）の代表者（社長等各社より会員1名）及び東証1・2部上場企業の代表者（社長）に対して行われた「企業の社会的責任」に対するアンケートであり、全体の26.1%にあたる643名が回答している。

表 3 【日本の経営者が考える CSR】

	内 容	%	分 類
1	より良い商品・サービスを提供すること	93.1	経済的責任
2	法令を遵守し、倫理的行動をとること	81.4	法的責任
3	収益を上げ、税金を納めること	74.9	経済的責任
4	株主やオーナーに配当すること	67.6	経済的責任
5	地球環境の保護に貢献すること	61.9	裁量的責任？
6	新たな技術や知能を生み出すこと	52.1	経済的責任
7	自社が所在する地域社会の発展に寄与すること	51.6	裁量的責任
8	雇用を創出すること	48.0	経済的責任
9	人体に有害な商品・サービスを提供しないこと	45.4	倫理的責任
10	人権を尊重・保護すること	32.3	倫理的・裁量的責任
11	フィランソロピーやメセナ活動を通して、社会に貢献すること	21.8	裁量的責任
12	世界各国の貧困や紛争の解決に貢献すること	3.6	裁量的責任

出所) 経済同友会『第 15 回企業白書』172 - 173 ページ。

ここの回答の上位 3 つは

- ( 1 ) より良い商品・サービスを提供すること 《経済的責任》
- ( 2 ) 法令を遵守し、倫理的行動をとること 《法的責任》
- ( 3 ) 収益を上げ、税金を納めること 《経済的責任》

である。これらは企業として当然なすべきことであり、CSR という言葉を持ち出すまでもないように思えるが、実際はこのように「当然のことをしっかりやるのが CSR だ」と考える日本の経営者が多いことがこの表から読み取れる。換言すれば、本業の義務を果たすこと、つまり「経済的責任」と法令遵守の義務を果たすこと、つまり「法的責任」が日本の経営者の考える CSR として大きな位置を占めている。

この現象の説明として藤井の説明をひいておこう。藤井は、今日の日本のCSRは「環境+社会貢献+法令遵守」であるとしている。経済同友会のアンケートの項目も、「経済的責任」を除けば、「環境+社会貢献+法令遵守」の内容から構成されている。この理由を藤井は、日本はCSRをパッケージコンセプトとして取り入れたと考えると理解しやすいという。藤井はその理由を「法令遵守の系としての企業倫理やインテグリティなども含め従来から提起されていた 이슈をCSRという外来語でパッケージすることで社会的推進力を与えようとした」としている<sup>83</sup>。

藤井が言うように日本企業の CSR は「環境+社会貢献+法令遵守」の要素が強いと言える

<sup>83</sup> 藤井敏彦『ヨーロッパのCSRと日本のCSR：何が違い、何を学ぶのか』日科技連出版社、2005年、48ページ。

が、注目したいのはその優先順位である。環境、社会貢献、法令遵守が等しく重要視されているわけではない。アンケートでの下位項目3つは

- (1) 世界各地の貧困や紛争の解決に貢献すること 《裁量的責任》
- (2) フィランソロピーやメセナ活動を通じて社会に貢献すること 《裁量的責任》
- (3) 人権を尊重・保護すること 《倫理的責任・裁量的責任》

となっており、CPの内容を含むものは下位にくる。特に「世界各地の貧困や紛争の解決に貢献すること」は僅か3.6%の支持しか得られていない。日本企業にとってのCSRには、未だ法令遵守や本業といった「義務を果たすこと」の色彩が濃く、CP活動はCSRとして捉えられてはいるものの優先順位の低いものとして捉えられていることが伺える。

## 第3章 日本におけるCP活動の現状

「日本企業はCP活動として途上国支援を行なう可能性はあるか」というのが本稿の主たるテーマである。前章までは、ステークホルダーの役割について注目しながらCSRが時代とともにどう変遷し、その中でCP活動がどのように位置づけられているかを見てきた。本章では、実際に日本企業がどのようなCP活動を実践しているのかを見ていくことにする。本章の分析は、主に企業のCSR担当者へのインタビューや企業のCSR報告書やホームページ、等に基づいている。

途上国支援の実際をより明らかにする為に、インタビュー時にラオスの農業学校に対する教科書支援プロジェクトを幾つかの企業に対して提案してみた<sup>84</sup>。具体的な提案を示すことによって、企業の担当者から具体的な条件や手続きなどについて聞くことができた。個々の企業のホームページや報告書からは、企業の一方的な報告しか見ることが出来ないし、一般向けのホームページや報告書には詳しい内容も報告されていないことがほとんどである。増してや途上国支援を行うかどうかの明確な基準は記されていない。具体的なプロジェクトを提案することで、企業はどのような基準で途上国支援を行うのがより明確になったと考えられる。

### 第1節 日本企業のCP活動の「定義」

本節では、日本企業にとってCP活動がどのような内容を指すのか検討する。CSRと同様、CP活動についても明確な定義がなされているわけではないが、CSRの一環として社会貢献活動を取り入れている企業の多くは、環境、福祉、教育、芸術、文化、地域社会への貢献などを重点分野として掲げている。

日本経団連では企業がCSRを視野に入れた活動を行うための指針として、2005年10月に『CSR推進ツール』を発行した。これは「多くの企業がCSRに配慮しつつ取り組んでいる諸課題を、日本経団連の『企業行動憲章』と『実行の手引き』を参考として課題分野およびステークホルダーの二つの側面から整理し、参考事例を添付したもの」である<sup>85</sup>。企業がCSR活動を行うに当たって参照できるようになっている。主要項目には「コンプライアンス・企業倫理」「情報」「安全と品質」「人権・労働」「環境」「社会貢献」が含まれる。「社会貢献」の項目には以下のような「基本原則」が掲げられている<sup>86</sup>。

#### 基本原則

健全で持続可能な社会作りのため社会貢献活動を展開する。

<sup>84</sup> プロジェクトの詳細は補論参照

<sup>85</sup> 財団法人日本経済団体連合会『CSR推進ツール』 ページ。

<sup>86</sup> 同 27 ページ。

(基本原則に関する参考事例)

- 社会貢献の方針や重点分野を決めて活動を展開する。
- 社会貢献活動を「社会への投資」ととらえ、社会の課題解決のために、経営資源や専門能力を投入する。
- 社内外のステークホルダーに自社の社会貢献活動をわかりやすく説明する。
- NGO、地域社会等、課題解決のために必要なパートナーと連携する。
- 従業員の自発的な社会参加を支援する。

CP 活動として具体的に何をするかは個々の企業に委ねられている。『CSR 推進ツール』は CSR を推進したいがどうしたらいいかわからない、という企業に向けた指針という側面を持つことを考えると、企業の実情ではなく日本経団連が「こうあるべき」と考える CP 活動が記されているといえる。

上記の「基本原則」と「基本原則に関する参考事例」から経団連の考える CP 活動の内容をまとめてみると、まず CP 活動の目的は「健全で持続可能な社会」を築くことであり、利益最大化という従来の企業モデルの枠を越えていることが分かる。「社会への投資」ということは、将来、そのリターンが何らかの形で返ってくることを期待しているようにも見える。現状では多くの企業が CP 活動を「コスト」と捉えていることが伺える。コストではなく投資である、企業にとってメリットになる、ということを強調しないとなかなか CP 活動に踏み切らない企業が多いことが推測される。しかし、そのリターンは必ずしも直接的に返ってくるものではなく、その場合には純粋な CP 活動をエコノミスト風に表現したものと見える。曖昧な用語を使用しているのは、CP 活動に対して積極的な企業からそうでない企業まで様々な立場の企業を取り込めるようにするためであると考えられる。経営資源や専門能力を生かすことが推奨されていることは、単なるボランティア活動にはとどまらない踏み込んだ活動が期待されているということを示している。

ステークホルダーに関しては、「社内外のステークホルダー」と言及され、「NGO、地域社会等」のパートナーや「従業員」はそこに含まれるものと考えられる。したがって、「企業は株主のもの」という狭いステークホルダーの考え方を越えたところに CP 活動を行う意義がある。

## 第2節 日本企業の CP 活動の実践

本節では、日本企業が実践する CP 活動を考察する。企業インタビューから見てきたことは、日本企業の CP 活動の多くが「利潤追求の企業活動」の枠内で行われているということである。

本研究では、ラオスの農業高校に対する教科書支援プロジェクト（以下、「ラオス教科書プロジェクト」と呼ぶ）を具体的材料として企業インタビューを行なった。このプロジェクトは、ラオス南部のサバナケット市にある農業高校の教科書を作ろうというものである。



ラオスでは教科書が不足しており、教師は十年前のものを使い続け、生徒は先生が読み上げる文章をノートに書き写すという作業を繰り返している。もし生徒に配布できる教科書があれば、学習はもっと能率的に行われるだろうという海外青年協力隊員の提案によるものである。そのコストは30万円程度であり、学校を建てるよりもずっと経済的で、はるかに効果的なものである。わずかな額であるが、このラオス教科書プロジェクトへの支援を企業にお願いしたとき、たいていの企業からは「それは難しい」という趣旨の回答が即座に返ってきた。CSR や CP 活動においてもリーダーシップをとって努力している大企業であっても、ラオスとは直接、関係がないことを理由に断られてしまった。ラオス教科書プロジェクトが農業関連であり、またラオスでは日本の農機具が多く使われていることから大手の農業機械メーカーでのインタビューでも提案してみたが、このプロジェクトに支援することは困難であるとの答えだった。それは、教科書の裏に広告を付けるという条件を付けたとしても、答えは同じだった。ラオスで使われるこのメーカーの農業機械は実際にはタイの合弁企業で製造されており、そこからラオスに輸出されているので、タイの合弁企業でならラオス教科書プロジェクトに支援できるかもしれないということであった。

支援を受け入れてもらえそうなケースは、それがイメージ戦略として用いられるケースであった。例えば、カンボジアなら人々の注目度は高く可能性はあるが、ラオスはあまり注目度が低いのでやはり困難だとの答えだった。

もちろん、この種の支援の話は数多く持ち込まれており、それにいちいち答えることはできないので、簡単に応じてもらえるはずはないし、本気で支援してもらいたいのなら、それなりに真剣に説得しなければならぬだろう。われわれの目的は、あくまで CP 活動の調査であったという限界に留意しておく必要がある。

企業インタビューにおけるラオス教科書プロジェクトの議論を通して明らかになってきたことは、現在の日本企業の CP 活動はやはり自己利益を重視しており、儲けにつながらなければ CP 活動は行わないということであり、やるとすれば、それは外部からの圧力によってであるということである。前述の「基本原則」では、CP 活動は「健全で持続可能な社会作りのため」と述べられているが、それは建前であり、実際には「企業の利益」が優先される。この特徴は、CP 活動が途上国支援に向けられる上での「限界」でもあると言えるだろう。本当に必要としているところに支援は届きにくいのである。

以下、自己利益目的の CP 活動と外部からの圧力によって実現する CP 活動を順に見ていくことにする。

### 第3節 自己利益のための CP 活動

大企業ともなると様々な団体から支援の要請を受ける。全ての要請に答えていたのでは財源も人材もパンクしてしまう。そこで、どの要請に答えるべきかを決定するために基準が設けられる。その基準はどの企業でもはっきりと決まっているわけではないが、支援に

対する効果（見返り）が重要な判断材料となる。前章で述べた「啓発的自己利益」が企業の CP 活動の動機や目的であるとすれば、見返り（自己利益）が期待できるものへの支援が優先されるのも不思議ではない。それは利潤最大化を求める企業活動とも矛盾しない。

自己利益のための CP 活動には、短期的利益を求めるものと、中長期的利益を求めるものがある。以下、この順に見ていく。

## 1．短期的利益：広告効果

CP 活動が企業にとっての「短期的（視点での）利益」を生み出すとなれば、厳密には CP 活動とは呼べない、という考え方もありうる。CP 活動なのかそうでないのか、区別が曖昧になる活動の代表例は企業広告を兼ねた CP 活動である。企業広告を兼ねた CP 活動には、美術展などの文化的活動や NGO の主宰するセミナーに「協賛」する代わりに「協賛企業」としてどこかに企業の名前を載せる、といったものがあるが、企業にとって広告なのか CP 活動なのか曖昧で、線引きが難しい。C 社では「広告・宣伝活動」と「社会文化活動」（CP 活動）を分けて考えている。但し明確な基準はないため、活動の内容により商品の宣伝に結びつく要素が強ければ「広告・宣伝活動」、社会貢献が目的ならば「社会文化活動」と区別をつけている。D 社では J リーグチームの運営を行っているが、この活動はホームページ上で「社会活動」として紹介されている。「社会活動」は CP 活動と同じ意味で使われている。J リーグチームの運営は広告効果を狙った活動であることは周知の通りだが、この企業では CP 活動に含めているわけである。広告効果のある CP 活動は、広告効果のないものよりも企業の利益に結び付きやすく、実施されやすい。企業は広告・宣伝のための予算を潤沢に持っているのに対し、CP 活動のための予算を持っているところは少ない。

現行の日本の法律では、「寄付」には税金がかかるが、「広告」には税金はかからない。税金を減らし、予算を有効に使おうとすれば、たとえ純粋に CP 活動目的であったとしても、CP 活動として支出するよりも、広告・宣伝とした方がよい。したがって、会計上は広告費であっても純粋な CP 活動ということもありうるので、単純に会計上の区分で分けるわけにはいかない、という側面もある。

企業の利益に結びつきやすく、かつ税金もかからない、という点で、広告効果のある CP 活動は広告効果のないものよりも「優位に立つ」と考えられる。

## 2．中長期的利益となるもの

### 進出先への「地域貢献」

「自社の進出先の国・地域へ支援を行なう」傾向は、企業の CP 活動全般に見られる。現地法人がある場合には、進出先のコミュニティに受け入れてもらうために CP 活動を行うというのもよく見られるケースである。「地域社会」はステークホルダー理論においてもステークホルダーの一つとされている。1980 年代後半に CP 活動が活発化するのも、円高による日本企業の海外進出に伴って起こったものであった。

第2章で見たように、CSRとして「地域社会」へ向けたCP活動をする、というのは米国企業のCSRでよく見られる傾向でもある。藤井は、これを地域社会がまず形成され、それから州ができ、国家が成立するという歴史を辿った米国の生い立ちそのものに根ざしているとしている<sup>87</sup>。日本企業のCP活動でも「地域貢献」を重要視する傾向が強いのは、近江商人の話が示しているように日本企業が伝統的に自社工場や支店などがある地元社会との融和に心を砕いてきた歴史があることに加え、米国型のCSRを導入しているためであるという。米国型CSRが広まった背景には、米国との貿易摩擦がある。米国に進出して長い年月が経っているのに、1980年代に貿易摩擦に火がつき、日本企業は米国社会に受け入れられていなかったことがはっきりした。この「苦い経験」があって、多くの日本企業が地域貢献を目的とするCP事業に始めることになったのである<sup>88</sup>。

### 取引先への「恩」と「義理」

ロンドン[1992]は日本企業の社会貢献は「恩」と「義理」すなわち恩恵と感謝が動機になっていると指摘する。

(日本企業の社会貢献は)「恩」すなわち恩恵に報い、「義理」すなわち、種々のグループや社会セクターに対する感謝を表現したいという義務感が動機になっている。・・・(中略)・・・恩恵や感謝の気持ちは、いまだかつて会ったことのない人や団体の間では発生し得ない。だから社会貢献活動も、そのような間柄では行われなないことになる<sup>89</sup>。

ロンドンにならって、このような動機に基づくCP活動を「恩」と「義理」に基づく動機と呼ぶことにする。このような人間関係を重視するという事は、長期的にビジネスを続けていく上で重要である。その意味では、「見返り」を期待していると言えなくもない。

企業の進出先だけではなく取引先があるところもCP活動の条件とするところが多い。ラオスの支援には全く興味を示さなかった企業も、2004年暮れに起きたスマトラ沖大地震・インド洋津波の際には義援金や自社製品・サービスを通じた支援を行なったと答えた。その理由は自社の進出先や取引先の国が含まれていたから、ということだった。このことは逆に言えば、企業が進出しないような国・地域を支援することは難しいということである。

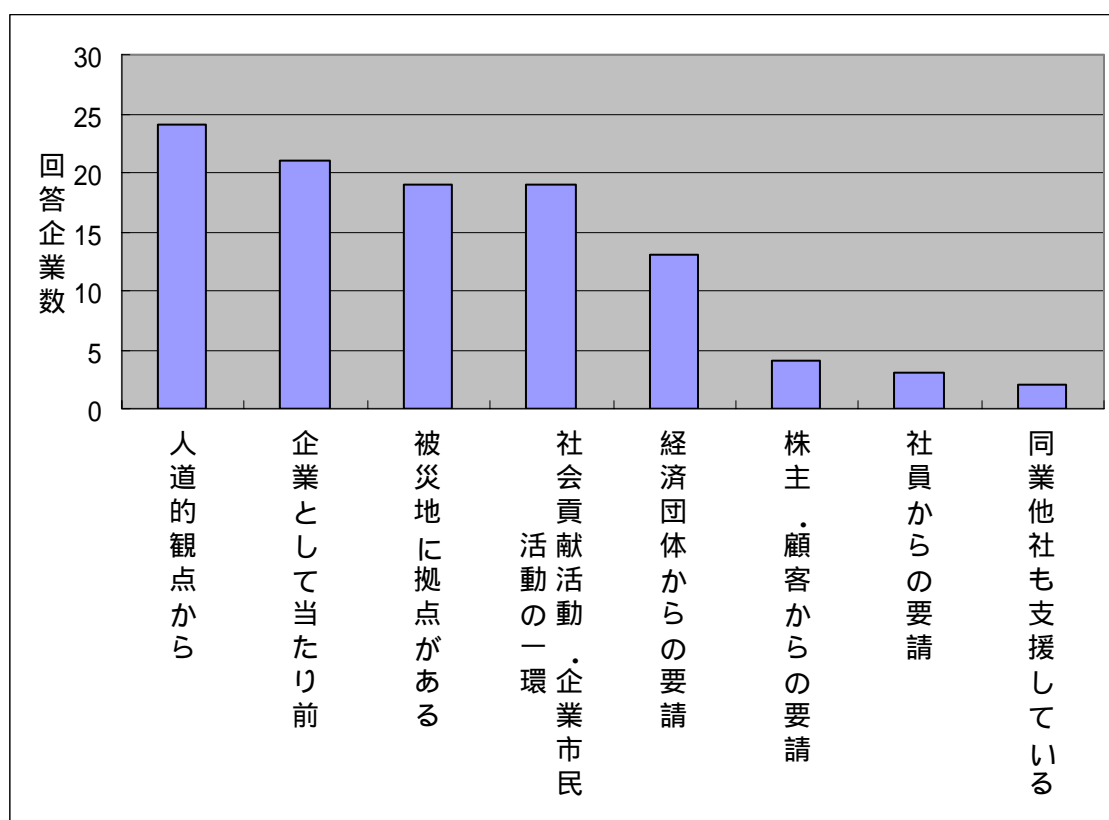
スマトラ沖大地震・インド洋津波に関しては、支援金額が500万円以上の企業63社を対象に『国際開発ジャーナル』誌が2005年3月にアンケート調査を行っている(回答は30社、複数回答可)。それによれば、支援の理由は次の通りである。

<sup>87</sup> 藤井、前掲書、43ページ。

<sup>88</sup> 藤井、前掲書、47ページ。

<sup>89</sup> ナンシー・R・ロンドン、平山真一訳『日本企業のフィランソロピー：米国人が見た日本の社会貢献』TBSブリタニカ、1992年、32-33ページ。

図 7【スマトラ沖大地震・インド洋津波被災者・被災地に対する支援理由】



出所)『国際開発ジャーナル』2005年5月。

最初の二つは、経済的見返りを超えた一般的な理由だが、3番目の「被災地に拠点があるから」という理由は、現地との関係を大事にしようとする姿勢が見られる。インタビュー調査でも、全ての企業がスマトラ沖大地震・インド洋津波の際に支援を行っており、その理由として「仕事上関係がある」「現地法人がある」と答えた企業が多かった。被害を受けた地域にはタイやインドネシアなど、日本企業が数多く進出している国・地域が含まれていたことが支援の大きな動機になっている。現地法人がある場合は、現地法人も寄付を行なっている。

その際、支援は金銭的に行うだけではなく、各企業のリソースを生かす形で行われている。例えば、ディーゼル・エンジンのメーカーはスリランカの小型船舶用のエンジンの修理を無償で行ったりしている。形式的には、自社製品に限定しているわけではないが、実質的に修理できるエンジンは自社製品に限られてしまう。その意味では、自社の顧客へのサービスであり、営業活動の一環と言えなくもない。さらに言えば、「アフターサービス」の良さを印象付けることは、広告活動の一環と言えなくもない。しかし、人が災難に遭っているときに、営業活動を行うのは不謹慎であり、「人道支援」が前面に出てくることになる。

## 本業を生かした CP 活動：投資戦略

インタビューの中で、企業の CP 活動としてよくあげられていたのが、「本業を生かした貢献」であった。本業を生かした社会貢献、とは、もともと企業が持っている技術や資源といった経営リソースを生かす支援のことである。本業を生かした CP 活動には消極的なものと積極的なものとに分けられる。「消極的な本業を生かした社会貢献」とは、企業活動そのものが製品やサービスを生み出すことを通して、また、利益を税金という形で社会に還元しているのだから、社会貢献になっているという考え方である。この場合、実質的な CP 活動は何も行っていないとも言える。これに対して、本来の意味での CP 活動であり、ここで取り上げる「積極的な本業を生かした社会貢献」とは、企業が経営リソースを使いつつ、本来の業務の範囲を超えて行う社会貢献のことである。企業はより積極的な社会貢献を行うことが期待されるが、同時に常に業績拡大の使命を負っている。社会貢献と業績拡大という、この二つの目標を同時に達成するために、企業は社会貢献活動を本業に結びつけ、本業の強みを生かした CP 活動を志向するのである。CP 活動をすることで、間接的であれ長期的であれ、将来、本業の方にいい効果があるということを企業は期待している。スマトラ沖大地震・インド洋津波の際の支援でも見たように、途上国支援も各企業の本業を生かしたものが多くなっている。

「本業を生かした貢献」には企業にとって二つのメリットがある。ひとつは、社会貢献活動に企業が本業として持つ独自性を加えられるということである。単にお金を寄付するだけの活動と違い、自社らしさが出せるということである。バブル期の企業メセナやフィランソロピーが「ただお金を出せばよい」という雰囲気だったために、バブル崩壊後、瞬く間に消滅してしまったことへの反省も込められている。流行にのってお金が余ったときだけ気まぐれに寄付をするということでは、社会貢献活動を根付かせることは出来ない。もう一つのメリットは、自社の営利活動と併用できることである。CP 活動そのものが直接的利益につながらなくても、将来の市場、将来の顧客としてポテンシャルのあるところに自社製品を売り込む効果がある。本業を生かした CP 活動は企業にとって中長期的な「広告」の効果、もしくは新たなビジネスチャンスに期待した投資戦略の側面も持っているといえる。

自社の持っているものを生かしながら自社の「本業」と並行させ、場合によっては本業の一部として新しいビジネスモデルの確立を目指している。ただ企業側の説明によれば、利潤を上げることを目的としたビジネスモデルではなく、支援することが目的で、利潤は最小限に抑えている。多大な儲けを出すことよりも支援の継続性を持たせることに主眼が置かれている（そのために CP 活動に含まれる）という。

電器会社E社では、経営理念を「事業を通じて社会に貢献すること」としており、社会貢献活動の方向性もはっきりと「本業を生かしたもの」を志向している。エチオピアの教育省から依頼を受けて、遠隔教育システム用のプラズマディスプレイパネルを、利益は度外視した低価格で提供したという。この場合の企業への効果は、E社のロゴが入ったTVを子

ども達が頻繁に目にすれば、将来彼らが何かを買いたいというときに、E社の製品を信用して購入してくれるかもしれない、といったことであろう。飲料水が希少とされるインドネシア用にポンプを開発する、というCP活動も行っている<sup>90</sup>。これらは、日本国内向けの広告としても使えるし、現地での広告としても使えるという効果があるだろう。

証券会社F社グループでは、スマトラ沖大地震・インド洋津波の被災者復興を支援する為に、「本業を生かした貢献」として新たな「津波復興基金」を創設した。現地NGOと組んで、2005年から2014年までの10年間にわたって、年1000万円、総額1億円の資金を子どもの教育やマイクロファイナンスなどに拠出するというものである。この資金はSRIファンドに関連したグループ会社から寄付されたものである。また、期間を10年間という長期にしたのも長期的な金融的支援が金融機関の役割でもあると考えたからである。災害復興への関心が高いときは一時的な支援も多く集まるが、関心が去った後は支援が集まりにくくなることを見据えての復興支援である<sup>91</sup>。

このように「本業を生かした支援」は、企業の活動と並行でき、企業の宣伝効果もあるために、企業にとっては好都合な支援方法であるといえる。「本業を生かした貢献」は、日本経団連も推奨していることである<sup>92</sup>。しかしこの手法の問題点は、本当は支援しなければならないことであっても、企業の本業を生かせない分野には支援できないということである。

### 「目立つところ」への支援：イメージ戦略

企業が利潤を上げるという使命を負っている以上、CP活動で見返りが得られれば、そちらの方が企業にとって「得」であるから優先されることは理解しやすい。しかし、それでは企業の進出している、ある程度、経済開発が進められているところにばかり支援が行き、本当に支援を必要としているものの、企業が進出すらしない、あるいはできない貧しい地域には支援がされないという悪循環に陥る。近年では従業員によるボランティアサークルなどがCP活動を行っており、この場合には企業の進出先であるかどうかには左右されにくい。しかし、企業のように「見返り」を求める必要は必ずしもないからといって、必要なところに支援が回りやすくなるとは限らない。

多くの企業はCP活動にいくつかの重点分野を置いており、途上国支援は「教育」と「環境」分野がそれに当たる。そのなかでも好まれる活動内容や地域がある。「カンボジアで小学校建設」(寄付)や「中国で植林」(従業員が参加)はその例である。植林や小学校建設が好

<sup>90</sup> E社CSR室室長、遠藤氏へのインタビューより

<sup>91</sup> F社CSR室次長、金田晃一氏による講演。世界銀行セミナー「持続可能な開発と企業の社会的責任(CSR)」2005年7月22日より。

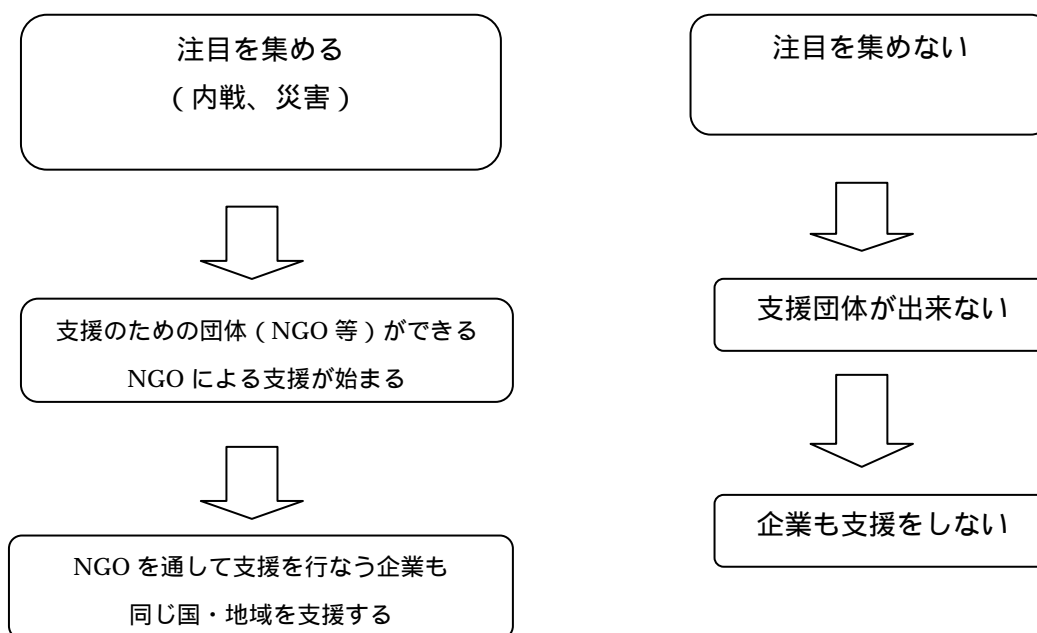
<sup>92</sup> 『CSR推進ツール』の社会貢献に関する「基本原則に関する参考事例」の中で「社会問題の課題解決のために、経営資源や専門能力を投入する」と表現されている(27ページ)。

まれるのは、そのモニュメント性によるものであろう。また、地域も同程度の経済レベルであるにもかかわらず、ラオスよりカンボジアが選ばれやすいのは、「より注目を浴びるから」であると考えられる<sup>93</sup>。企業がCP活動で途上国支援を行なう場合、多くがNGOの活動に対して金銭的・その他資源を間接的に提供する形をとっている。NGOとしても企業から支援を受けるためには、「より注目を浴びるところ」に援助対象を設定しがちである。マスコミなどで頻繁に取り上げられることで「悲惨さ」の存在が認識され（場合によっては創造され）、支援すべきことを訴えかけやすくなるからだと考えられる。カンボジアはポル・ポト派による民族虐殺、国連のPKOによる政治的混乱を経て経済は未だに疲弊状態にあることがマスコミを通じて頻繁に報道される。日本人が一般的にカンボジアからイメージするものは、世界遺産のアンコール・ワットだけではない。ポル・ポトの虐殺から始まり国中にまだ多数埋もれているという地雷や、人身売買など、「悲惨な状態」を連想させる多くのものがある。それに対して、ラオスはまだ馴染みが薄い。ラオスは一人当たりGDPではカンボジアとさして変わらないし、ベトナム戦争で米軍の爆撃によって大きな被害を受けている。しかし、マスコミに報道されてきた頻度を考えると日本人にとっての存在感は雲泥の差である。かくして、それぞれの援助が現地の人々に及ぼす効果を十分に検討することもなく「カンボジアの小学校建設」への支援が「ラオスの教科書作り」への支援より好まれることになる。「現地の人々のために貢献する企業」というイメージは、日本においても企業イメージを高めるのに貢献する。支援先が注目を浴びやすい地域ならなおさらである。

---

<sup>93</sup> インタビューでも、教科書プロジェクトがカンボジアなら支援の可能性はあると答える企業があった。

図 8 【企業による支援先の決定】



出所) 筆者作成。

#### 第4節 外部からの圧力によって実現する CP 活動

CP 活動の中でも自己利益につながるとわかっているものには自主的に取り組むものの、そうではないものには企業はなかなか手を出そうとしない。そういう活動に企業を参加させる要因は、外部からのプレッシャーである。外部からのプレッシャーは、CP 活動だけでなく CSR 全体に影響を与える要因である。外部から企業にプレッシャーを与える主体としては、NGO や SRI などの外部評価機関があり、日本独特のものとして日本経団連などの経済団体が挙げられる。また、外部とは呼べないとしても、親会社の方針として CP 活動を行っている場合もこの項に含めた。以下、NGO からの圧力、経済団体からの要請、外部評価機関、親会社の方針の順に見ていくことにする。

##### 1. NGO による抗議や要請

欧米で企業が CSR に取り組む大きな要因として、NGO や消費者からのプレッシャーがある。日本でも 1970 年代に公害が問題となったときには、消費者や市民団体の反公害企業運動が大きなプレッシャーとなった<sup>94</sup>。当時、日本で「企業の社会的責任」論がブームとなったのは、そのような批判を回避する意図が強く働いていた。

しかし、現在の日本では、欧米ほど NGO の力は強くない。米国のナイキ社のように、NGO の糾弾で企業の不祥事が明らかになったということもほとんど聞かれない。企業不祥事に

<sup>94</sup> 梅澤、前掲書、2 ページ。



関しては、近年では外部団体の圧力ではなく、内部告発の方が多い。しかし、NGOからの圧力が全くないわけではない。すでに述べたように、E社では、NGOの圧力によりノンフロン冷蔵庫の開発と発売の時期が早まったと言われている。しかし、実際には元から企業内でノンフロン冷蔵庫の開発の話が出ていたのであり<sup>95</sup>、NGOの圧力は元からあった動きを促進することにはなったものの、企業に一から商品を開発させるほどの影響力は未だ持ちあわせていない。また、圧力をかけたNGOも、米国に本部を置く国際NGOであった。

## 2．経済団体からの要請

日本企業のCP活動において大きな位置を占めているのが経済団体の存在である。スマトラ沖大地震・インド洋津波の時をはじめ、国内外の大災害の時には日本経団連をはじめとする経済団体は支援を呼びかけている。『国際開発ジャーナル』のアンケートでも、支援の理由を「経済団体からの要請」とする回答が「被災地に拠点があるから」などの理由に次いで多かった。寄付の際に指定されている支援NGOが日本赤十字社やジャパン・プラットフォーム<sup>96</sup>、実際に企業の多くがこの二団体に寄付を行なっている<sup>97</sup>。企業の多くがこの二団体に寄付を行ったのは、支援すべきNGOに関する情報を欠いていたからでもあり、この意味で経済団体はプレッシャーを与えるとともに支援のノウハウを持たない企業に情報を提供する役割も担っている。

## 3．外部評価機関のインパクト

NGO 以外に、外部からの圧力が企業の CSR を後押ししている要素としては、SRI のような外部評価機関や ISO のような基準が挙げられる。NGO は、企業に対して直接要求を突きつける存在として、欧米では影響力を持っているが、日本では公的機関や民間企業と比較して社会的信用も未だ低く、それほど大きな影響力を持っているとはいえない。

SRIの影響力はNGOと比べると潜在的な影響力が大きいことは推測できる。SRIではCSRが直接、企業の評価に関わってくるからである。社内にCSR専門部署が設置された理由として、SRIを挙げる企業もあった。2003年はCSR元年といわれ、2003年に社会貢献推進室などのCSR専門部署を設置した企業も多い。ちょうどこの頃、企業に対してSRIのアンケートが頻繁に来るようになってきている<sup>98</sup>。企業不祥事が多く起こったことに加え、SRIのように外部でCSRを評価しようという動きが出てきたことが企業の腰をあげさせたと考えられる。

しかし SRI 市場は日本では欧米に比べ非常に小さく（表 4 参照）、SRI が現在の日本企業の行動に影響を与えないとは考えられない。

<sup>95</sup> E社担当者へのインタビューより。

<sup>96</sup> <http://www.keidanren.or.jp/japanese/profile/1p-club/news/20041228.html>

<sup>97</sup> 『国際開発ジャーナル』2005年5月号。

<sup>98</sup> E社担当者へのインタビューより。

表 4【世界の社会的責任投資の残高推計（2001年）】

	10億ドル
米国	2332.0
英国	326.6
カナダ	31.4
欧州	17.6
日本	1.9
豪州	1.1
合計	2710.6

出所) 経済同友会『第15回企業白書』、第二部、40ページの表より作成。

環境分野では環境経営のシステム規格であるISO(International Organization for Standardization、国際標準化機構)14001の取得が企業にとって「環境経営」を進めているか否かの基準のひとつとなっている。日本はISO14001の最大のユーザーであるという<sup>99</sup>。CSRの分野においても、ISOによって規格作りが進められている。認証制度ができ、CSRが数値化、規格化されると、外部から見た「わかりやすさ」は増す。ISO基準取得をビジネスチャンスとするところも出てくるであろう。しかし、基準値だけを満たせば良いと考える企業が出てきたり、企業の取り組みが正当に評価されないケースが出てきたりすることは避けられない。日本企業の多くは、CSRは自主的に取り組むべきものであって、基準が設定されるのは望ましくないとしているが、世界の潮流がISOの認証取得へと動いているとき、それを無視することはできないだろう。

#### 4. 親会社の方針

CP活動は従業員や子会社にとってはしばしば単なる「会社の方針」として行っている場合もある。CP活動の趣旨が何で、狙いがなにか、が従業員に理解されていなかったり、企業側がはっきりと把握していないことが理由として考えられる。

米国に本社があり、世界中でコーヒーショップを展開するG社ではフェアトレード・コーヒーを店頭販売しているだけでなく、コーヒー豆の買い付けに独自の基準を設け、国際価格より高い値段で買い上げる、コーヒー生産農家向けの社会貢献プロジェクトを行っている。G社の活動は、「コーヒー生産地への貢献」と題されたリーフレットとなって店頭で紹介されている。G社のコーヒーショップに来るお客は、G社がコーヒー生産地にまで配慮した企業であるという印象を持つだろう。イメージ戦略としては成功していると考えられることも出来るだろう。しかし、いざG社日本法人にリーフレット以上に詳しいことを問い合わせようとする、日本側の広報担当者からは、「米国の方針を踏襲しているだけなの

<sup>99</sup> 藤井、前掲書、17ページ。

で、詳しい質問は米国まで問い合わせなければならない。生産地のことについてはよく知らない。」との答えが返ってきた。「生産地の貢献」を大きく掲げている企業であるが、子会社は親会社の方針をただ踏襲しているだけであった。

## 第4章 CP活動の新しい動き

第3章では、日本のCP活動は主に企業利益につながる場合か、外部からの圧力を受けた場合の活動であることを明らかにした。日本企業がCP活動として利益につながるものを選択するのは、CP活動を余裕があるときだけの単発的行動ではなく、長く行えるものにしたという企業側の思いも込められているのだが、逆に言えば利益につながらないものは企業活動として根付かない、と考えられていることがわかる。

企業の利益につながる場合か、外部の圧力があつた場合、にCP活動に限られるとすると、途上国支援、特に企業の営利活動のターゲットとならないような地域への支援はCP活動の対象には入らないことになる。いくらCSRが注目を浴び始めたからといっても、途上国支援は、日本のCP活動ではほとんど行われることはない。

しかし、取引先でなければ企業が支援をする必要はなく、SRIのような評価機関が「企業のCSR価値」を測らなければ企業がCSRに留意したり、CP活動を行ったりしないのだろうか。企業のCP活動は企業の自己利益追求に沿ったものでしかなく、自己利益につながらないCP活動は見向きもされないのだろうか。実際は、一見企業の自己利益とは直接関係のないCP活動も存在している。企業の利益や外部からの圧力とは関係のない自発的な活動である。このようなCP活動のもとでは、企業の進出先や取引先でもなく、将来の有望市場ともみなされていない地域でも支援の対象になる場合がある。これは自己利益にとどまらない、「CP活動の新しい動き」だといえるだろう。本章では、このような、CP活動の新しい動きについて概観する。

### 第1節 自己利益に限らないCP活動の行われる背景

自己利益に限らないCP活動が行われる背景を「企業を取り巻く社会的変化」という枠組みから捉える。日本企業が必ずしも自己利益に還元されないCP活動を認めるようになった背景には、「ポスト産業主義社会」への移行とサステナビリティの考え方の浸透がある。

#### 1. ポスト産業主義社会：ヒトが重要になる社会

企業が従業員のやりがいや充足感に配慮するCP活動が行われる背景として、現代日本が「産業資本主義」から脱した「ポスト産業資本主義」に入っているとする岩井[2005]の論をひいておこう。

20世紀後半までの資本主義は「産業資本主義」と呼ばれる。産業資本主義とは、機械制工場を利益の源泉とする資本主義のことである。産業資本主義の下では、ある程度以上の工場設備を持ち、モノを作っさえいれば、例えそれが隣の工場の作る製品と同じものだったとしても利益を得ることが出来た。産業革命により大量生産が可能になったことに加え、農村部から大量に流れ込んでくる労働力を安く雇うことが出来たからである。

ところが 20 世紀後半になると、産業資本主義が発展し、農村にも人が余らなくなり、労働者の賃金を安く抑えることが出来なくなってしまった。会社は他社との違いを生み出すことで、利益を上げるしかなくなってしまった。「違い」はすぐに真似をされる。「違い」を絶えず保ち続けていくためには、常に「違い」を新しく作り出していかなければならない。新しい技術、新しい製品、新しい市場、新しい経営手法の開拓など、常に新しいものが求められる。これが「ポスト産業資本主義」である。新しいもの、他社との違いを生み出すのに必要なものがヒトである。

岩井はポスト産業資本主義社会においては、「おカネ」の重要性が相対的に低下し、かわりに「ヒト」が重要になってくる、と言う。産業資本主義の時代には、「おカネ」が重要視された。機械制工場を持つためのおカネがあればそれで利益を生むことができ、機械制工場を持ってさえいれば人手は安く雇えたからである。しかし時代は「ポスト産業資本主義」社会に入り、他社との「違い」を意識的に生み出す必要に迫られるようになった。「違い」を生み出すときに必要なのは、ヒトが持つ知識や能力、ノウハウなどである。つまり「ヒト」がより重要になるのである。と同時に、おカネは産業資本主義社会において保持していたほどの力を持たなくなる。

言うまでもなく、おカネを支払って、ヒトを雇い入れることはできます。じじつ、高い報酬を与えれば、たいていのヒトは、喜んで働くでしょう。これを比喩的に「ヒトを買う」と言い表します。少なくとも一定の時間は、そのヒトの行動を制約することができるからです。だが、どんなにおカネの力でヒトを縛りつけたとしても、そのヒトの頭の中を完全にコントロールすることは不可能です。ヒトには自由意志があるからです。せっかく高い報酬を支払っても、そのヒトがどのように自分の頭の中にある知識や能力を発揮してくれるかには、何の保証がありません。とりわけ、それが創造的な仕事であればあるほど、おカネではない何かが必要とされます。それは、自由な時間や、楽しい環境や、信頼できる仲間や、共感できる目標や、社会的な尊敬などです。いずれもおカネでは買えない何かです。さらにいえば、それらがおカネではなかなか買えない何かであるからこそ、逆に高い価値を持つことになるものなのです<sup>100</sup>。

ヒトが重要になった現代日本の企業にとって、従業員にとっての「おカネ以外の何か」を提供することが重要になってきているということである。CSR や CP 活動は従業員の働きやすい職場環境を提供し、従業員にとってのやりがい、誇りを生み出す。この従業員のやりがいや誇りのために CP 活動を推進しようとしている企業も実際にある。自社が CP 活動を行うにあたり期待するものは、直接の利益ではなくおカネ以外の「何か」である、とインタビューで語る企業担当者もあつた。

「ポスト産業資本主義」時代を迎え、モノとサービス面を充実させるだけでは消費者だ

---

<sup>100</sup> 岩井、前掲書、52-53 ページ。

けでなく従業員もつかんでおくことが出来ない時代になった。「従業員をつかむ」という意味では、潜在的従業員に対するアピールの意味の方が大きいかもしれない。一度雇用した従業員なら辞めるのは難しいが、これからその企業への応募を考える可能性のある大学生には企業の良いアピールポイントになる。CP活動を活発化させることで優秀な社員が集まるのであれば、企業にとっても長期的視点で見れば利益になるといえる。CP活動による社員の変化に対する企業への効果の計量は困難だが、企業側はその「計量できない価値」を価値として認識し始めたといえるのではないだろうか。

## 2. サステナビリティの視点

第3章では、ラオス支援に前向きな回答を得られなかった例から、自己利益に基づかないCP活動の限界について述べた。しかし、ラオス支援に前向きな回答をした企業もあった。自社と直接つながりがあることだけが企業利益ではない、地球規模での問題に貢献することがCP活動の理由として十分に認められるから、というのが、ラオス支援に肯定的な理由だった。地球規模での問題に貢献することで地球全体の「持続可能性」を高めることに貢献する、という考え方であり、この理由は「サステナビリティ」を意識したものであると言えるだろう。企業活動はひとつの企業で完結しているものではない。企業は、関連するステークホルダーの利害を配慮して活動すべきであるというステークホルダーの考え方は既に述べた。近年では、このステークホルダーの範囲を更に拡大して、企業を取り巻く地域社会だけではなく、企業を広く「地球市民」として捉える考え方が徐々に広まりつつある。地球単位で「持続可能」(sustainable)な社会になってこそ、企業の繁栄もあるという論理である。この考え方をここでは「サステナビリティの視点」と呼ぶ。CSRにサステナビリティの視点を取り込むことにより、企業活動とは直接的に関係のないように見える環境問題や途上国の貧困問題などの国境を越えた社会問題にまで企業に役割を求める根拠となる。この考え方は前節で述べた「建前としての理由」と一致している部分が多い。企業が「サステナビリティ」に配慮するようになった背景には、地球規模の環境問題などへの対処からより大きな概念である「地球規模での持続可能性」に向け、企業に対する期待が国際的に高まっていることがある。以下、サステナビリティの概念が企業活動に与える影響を概観する。

### 「サステナビリティ」の概念

サステナビリティ(持続可能性)とは、「持続可能な発展(Sustainable Development)」の概念が基となって生まれた言葉である。1972年にローマクラブが「成長の限界」を発表後、1980年代を通じて、国連などで環境問題、南北問題、貧困などが議論されたことと深く関わっている。「持続可能な発展」はノルウェーのブルントラント首相(当時)が主催した「環境と開発に関する世界委員会」(通称ブルントラント委員会)の全体報告書“ Our Common Future”(1987)のなかで、「将来の世代が自らの欲求を充足する能力を損なうこ

となく、今日の世代の欲求を満たすような発展のあり方」と定義された<sup>101</sup>。地球上の一部の人々が大量生産・大量消費で物質主義を謳歌することは、地球上の他の地域、もしくは次世代の資源を食いつぶしているだけであり、もはや「発展」とは呼べない、目指すべき「発展」の形ではないということが示された。以後、現在に至るまで「持続可能な発展」「サステナビリティ」の概念は国際機関や政府、民間企業においても好んで取り上げられている。

2002年、持続可能な発展に関する世界首脳会議が南アフリカのヨハネスブルグで開催された。ここで参加国は「持続可能な発展に関するヨハネスブルグ宣言」に合意した。地球サミットにおいて出されたリオ宣言は「環境と開発」と題され、関心の中心は環境問題であったのに対し、ヨハネスブルグ宣言では環境問題から貧困、人権問題にまで射程が拡大し、「持続可能性」が謳われた。更にヨハネスブルグ・サミットにおいては企業（特に大企業）に期待される役割が大きく変化した。特に社会的責任の認識の下、地域や地球レベルの問題解決に政府や市民セクターとのパートナーシップが強調された<sup>102</sup>。

世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）では、1990年代末からCSRが主要議題となっているが、2005年1月に開かれた会議にはそれまで蚊帳の外に置かれていたNGOが参加し、「世界が直面する最も緊急の課題」には、「貧困、均衡の取れたグローバル化、そして温暖化」が選ばれた。また、大手企業のトップは相次いでビジネスと地球規模の問題解決に関するスピーチを行った<sup>103</sup>。ビジネスの世界においても、もはや短期的な経済的利益だけを追い求めるのではなく、長期的な視野で持続可能な世界を作っていくことの重要性を認識し、そのために協力し合おうという空気が生まれてきている。財界においても「サステナビリティ」の重要性が認識されているという傾向が見て取れる。

### 「環境報告書」から「サステナビリティ報告書」へ：GRI

Global Reporting Initiative(GRI)は、オランダに本部を置くNGOで、UNEP(国連環境計画)の公認協力機関でもある。国際的なサステナビリティ・レポートのガイドライン作りを使命としている。企業の発行する「持続可能性報告書」のためのガイドラインを作ることにより、全世界で通用するものにし、持続可能性報告を財務報告と同じように慣例化させ、普及させるという狙いがある。GRIは、1997年にまず環境報告書のグローバル・スタンダードを作る目的で活動を開始したが、すぐに「持続可能な発展のためには環境報告だけでは不十分であり、持続可能性に関わる3つの側面、すなわち環境・経済・社会に

<sup>101</sup> 天野ほか編『持続可能性社会構築のフロンティア：環境経営と企業の社会的責任(CSR)』関西学院大学出版会、2004年。

実際は論者により定義は若干異なっている。

<sup>102</sup> 川村雅彦「日本の『企業の社会的責任』の系譜(その2)：CSRの「うねり」は企業経営の価値転換へ」『ニッセイ基礎研究所REPORT』2005年5月号。

<http://www.nli-research.co.jp/doc/li0505b.pdf>

<sup>103</sup> 『ニューズウィーク日本版』2005年6月15日号、37ページ。

関する持続可能性報告であるべし<sup>104</sup>」との結論に達し、活動が開始された<sup>105</sup>。CSR報告を行うほとんどのグローバル企業は、GRIのガイドラインを参考としている。

日本では2003年の「CSR元年」を境にして、大企業が続々と「CSRレポート」や「サステナビリティレポート」を発行し始めた。それまでは「環境報告書」の体裁をとっていた企業が多いが、CSRの機運が高まるにつれ、そして「環境」も広くは地球全体の問題を広く捉えなおし「持続可能性」を見据え、社会性配慮やCP活動にも触れて広くCSRやサステナビリティの観点から報告書を編纂する企業が増えてきている。環境報告書に加えて社会貢献報告書を別に作っている企業もある。企業がサステナビリティ報告書を編纂する際、多くの企業でGRIのガイドラインが参考にされている。持続可能性がおぼろげに「環境」だけの枠組みの中で捉えられていたものが範囲を拡大し、社会性や国際貢献などが含まれるようになってきている。

### サステナビリティとCSR

企業にとってのサステナビリティとは、存続可能な地球づくりを目指すということだけではない。企業が「サステナビリティ」を声高に叫ぶのは自らの企業の存続のためである。「企業が利益を上げ、将来においても顧客に製品を供給し続けられる可能性を現在において持っていること」という意味が「サステナビリティ」には含まれる。

サステナビリティとCSRとは今や切り離せない関係にあり、サステナビリティを念頭に企業活動を行なうことと企業の社会的責任を果たすことが現在の企業では並行して進められている。[企業の社会的責任を果たすこと]=[サステナビリティを向上させること]、であり、企業の利にもかなっているといえる<sup>106</sup>。

### 「環境」と「教育」分野

CSRの一部としてCP活動を取り入れている企業の多くは、いくつかの重点分野を設けている。重点分野には環境、福祉、教育、芸術、文化、地域社会への貢献、などが含まれているが、重点分野を得に明記していない企業もある。

日本経団連の『CSR推進ツール』で示された社会貢献の基本原則は「健全で持続可能な社会作りのためCP活動を展開する」ことであった。ここにはサステナビリティ（持続可能性）がはっきりと示されている。この原則に沿うように「持続可能性」に繋がる「環境

<sup>104</sup> この考え方は「トリプル・ボトムライン」に由来するものである。トリプル・ボトムラインとは、イギリスの戦略経営コンサルタント兼シンクタンク、サステナビリティ社のジョン・エルキントンが提唱した考え方で、企業の評価軸を財務パフォーマンスのみではなく、環境的側面、社会的側面、経済的側面の三つの側面から捉えようというものである。（天野明弘、大江瑞絵、持続可能性研究会編著『持続可能性社会構築のフロンティア：環境経営と企業の社会的責任（CSR）』関西学院大学出版会、2004年。）

<sup>105</sup> 岡本享二『CSR入門：「企業の社会的責任」とは何か』日本経済新聞社、2004年、129ページ。

<sup>106</sup> [http://www.mitsue.co.jp/case/glossary/c\\_030.html](http://www.mitsue.co.jp/case/glossary/c_030.html)



保護」や次世代を担う子ども達への投資という意味で「教育」分野が支援対象とされることが多い。ラオスの支援を打診したとき、肯定的な反応を示したC社では、支援に肯定的な理由として、プロジェクトの内容が教科書作りであり、「教育」に関するものであったことが大きい。この企業でもCP活動<sup>107</sup>の重点分野のひとつに「教育」をあげている。

一般的に「途上国支援」は一つの「分野」としてCP活動の重点分野に直接カテゴライズされることはない。企業単位の支援ではあくまで「環境保護」「地域貢献」などの視点がメインであり、「環境保護」の視点で支援をする先が途上国になることもある、という形をとっている。途上国が支援先となる場合は多くが「環境保護」「教育」のカテゴリーで行われているものである。前述したE社の例では、エチオピアへ液晶プラズマディスプレイを低価格で提供したのは「子どもたちの教育」分野の支援であった。

## 第2節 従業員によるボランティア活動と企業によるサポート

利益につながることを目的としないCP活動は、従業員が主体となる形態をとるケースが多い。従業員が主体となるCP活動は、企業単位で行う「CP活動」と異なり、フィランソロピーの側面の強い活動となっている。それは企業があくまで経済的利益を上げる使命を負っており、どうしても「長期的にみて自社の利益になるような活動」を志向するのに対し、従業員が主体となり自主的に行うCP活動は必ずしも企業の益を目標とはしていないからである。従業員がCP活動を行うのは、社会問題や地球規模の問題の解決のために何かをしたいと考えるからで、主な効果は自らが社会問題解決の為に少しでも役立つことをしている、という充実感である。充実感は、経済的利益から得られるとは限らない。むしろ経済的利益にならないものから大きな充実感を得られたりする。充実感を狙いとする活動なら、内容はあまり自社利益に関わるものに縛られずに済む。株主への配慮など、建前もいらない。企業活動に縛られず、比較的柔軟であるという点で、従業員主体のCP活動は途上国支援向きであると考えられる。支援を必要とする人々は日本の企業活動とは直接の係わり合いを持つとは限らない。日本企業の製品のユーザーになるほど経済力がないことも多い。こういった、自社と直接関係のないところへの支援が実現するのは、従業員主体のCP活動が必ずしも自社利益に還元されることを求めないからである。

従業員主体のCP活動は多くの場合、従業員が自主的に行うボランティア活動の形態を取っている。毎月の給料から有志が小額ずつ寄付を行い集まった寄付金で、福祉施設や文化活動、NGOの支援を行なっている。支援には金銭的援助だけではなく、物的な支援や、従業員が労働力を提供する人的支援も含まれる。

---

<sup>107</sup>C社では「CP活動」という言葉は使わず、「社会文化支援活動」と呼んでいる。

## 事例1 . A社

従業員が主体となって運営されている社会貢献組織の代表的なものは、A社の「端数倶楽部」である。端数倶楽部は1991年に会員募集を開始、現在では他社にも徐々に広がりを見せている社内ボランティア組織のお手本的な存在となっている。端数倶楽部はもとは従業員が各職場に募金箱を設置したことが始まりである。現在では社員だけでなく役員、退職者も会員となっている。毎月の給料と各期の賞与の『端数』(100円未満の金額)に、個人の自由意志による拠出金(1口100円で最低1口から最高99口の範囲で任意)をプラスし、年間14回継続的に拠出し(退職者は年1回払い)、会員が必要と考える4分野(福祉、文化・教育、自然環境、国際支援)で、その資金をCP活動に充当している。この資金を外部に寄付するときには、会社から同額(マッチングギフト)がプラスされる。2004年の寄付実績は117件、総額1,115万円<sup>108</sup>である。寄付や活動を充実させるために、会員は上記の5分野に分かれ、年3回討議を行う。会員は全国から集まるが、会合の際の交通費は会社が負担し、平日はみなし勤務とする、というように会社側も端数倶楽部の活動をバックアップしている。どんな寄付、活動にするか、は年二回開催される運営委員会で決定する。端数倶楽部最大の特徴は、「会員の目と行動力を重視すること」と表現されている<sup>109</sup>。つまり援助対象は会員の推薦を大原則とし、「社員が関わっている活動」であることが重要視される。会員は現地に年数回は出向き、直接触れ合い、援助の判断材料にする。

## 事例2 . B社

同じ複写機メーカーのB社にも、従業員主体で運営されている社会貢献組織がある。「社会貢献クラブ・FreeWill」(以下FreeWill)がそれである。FreeWillは社員参加型の草の根支援組織を目指して1999年に結成されたものである。会員となった社員は、毎月の給与と賞与の端数(給与の100円未満、賞与の1000円未満)を献金する。集まった資金はCP活動に役立てられる。支援先はB社グループ社員から募集し、会員代表によって構成される運営委員会で選考を行い決定している。FreeWillが贈る支援金には、端数倶楽部と同じように会社からマッチングギフトが行われる<sup>110</sup>。

A社やB社を初めとする先進的な企業では、従業員のボランティア活動をバックアップする為に会社も協力している。会社によるバックアップは従業員のボランティア組織が寄付を集めた際にマッチングギフトを行うというような金銭的なものと、ボランティア休職・休暇制度のような制度的なものがある。

<sup>108</sup> 会社からのマッチングギフトは含まない。

[http://www.fujixerox.co.jp/company/social/5\\_2.html](http://www.fujixerox.co.jp/company/social/5_2.html)

<sup>109</sup> 「特集：企業の社会貢献力」週刊東洋経済 2005年2月19日号、37ページ。

<sup>110</sup> B社社会貢献クラブFreeWill『5年間のまとめ』2ページ。

### 第3節 自己利益に限らないCP活動：「建前」的な理由

インタビューを行った企業の回答や企業のCSR報告書、ホームページに記載されている内容を中心に分析してみると、自己利益のためだけではないCP活動を行う理由には「建前」的な部分と「本音」的な部分があることがわかる。何が「建前」で何が「本音」かを断定するのは不可能なので、ここでは企業のホームページやCSR報告書などで「社会貢献に対する考え方」で理念として明文化されているものを「建前」的な理由とした。他方、主にインタビューから得られた回答からは、「建前」だけに限らない情報も得られた。そこでは企業利益だけでなくCP活動そのものの普及を企業が目指し、そこから従業員の意欲の活性化につなげたいという企業の願いも読み取れる。このような、明文化されて公開されていない部分を「本音」的な理由とした。

A社の「社会貢献についての考え方」には以下のように記されている。

企業が社会的な存在であることを考えるとき、従来の、企業の手の届く、あるいは目に見える範囲の社会的責任の認識から、一步踏み出して、よりよい社会をつくりあげるために、長期的な、グローバルな、あるいはローカルな視点から、経営資源を自発的に活用して、より積極的な役割を果たしたいと考えています。(下線筆者)

C社の「社会貢献についての考え方」には以下のような記述がみられる。

「真のグローバルエクセレントカンパニー」となるためには、事業活動以外の側面でも社会的責任を果たすことが求められます。《C社》はより良い製品をお客様に提供し、満足いただけることはもちろんのこと、「共生」の理念のもと、地域社会や自然環境に対しても良い関係をつくり、地球上に存在する社会的な重要課題に対して、企業市民として積極的に問題解決に取り組んでいきたいと考えます。(下線筆者)

両者に共通点として、企業を「社会の一員」として捉えているということが「社会的な存在」「企業市民」という表現から伺うことが出来る。経済のグローバル化時代を迎え、「社会」の範囲も国境を越えたものとなっている。B社へのインタビュー<sup>111</sup>で担当者は、「もはや会社は、市場の枠を超え、グローバル規模で広く社会の一員としての役割を担っている存在」となり、企業が社会の中で存続することを求められていると語っている。まとめると、「社会の一員として」、企業は存在しているのであるから、社会が存続しなければ企業も存続できない。よって「地球上に存在する様々な重要課題」は企業の問題でもあると考えることも出来、たとえ本業と直結していなくても企業は「積極的に」それら課題に取り組む必要がある、ということになる。

<sup>111</sup>B社担当者へのインタビューより（Eメールによる回答）。

企業が自社工場や事業所を置く地域への貢献だけではなく、「地球上に存在する重要課題」が CP 活動の射程とみなすようになれば、企業の利益に結びつくとは限らない地域、海を越えた遠い地域への支援も CP 活動の対象となる可能性が開けてくる。

「企業は社会の一員」「企業市民としての行い」は、CP 活動の「建前」的な理由ではあるが、CP 活動の射程を広げる可能性を持つ考え方であるとも言える。

#### 第4節 自己利益に限らない CP 活動：「本音」の理由

自己利益につながるとは限らない CP 活動を認めたり、ボランティア活動支援などの形で企業が従業員の CP 活動をバックアップしたりすることの「建前」的な理由として、企業が、社会、広くは地球あってこそ存在しうるものであると捉え、地球上の問題のために役割を果たすという考え方が展開されていた。それに対して「本音」的な理由と言えるのは、企業が広く社会のためを考えるというよりは、自社にながしかの効果が生み出されることを狙っているものである。この「効果」は、「中長期的利益」となる「啓発的自己利益」よりも更に曖昧な「効果」である。曖昧というのは、CP 活動を通じて自社に良い効果が返ってくることを期待していると共に、CP 活動そのものの活発化も狙っている側面があるからである。以下に例を挙げる。

##### 1. 他社との差別化から CP 活動の連帯へ

CSR に注力する理由の一つとして、A 社の担当者からは「製品面で他社との差別化がしにくい時代になっているため」というものが挙げられた。実際、複写機の特許は 1971 年前に切れているため、現在はどの企業でも同じようなものを製造しているというが、製品面以外で他社との差別化が求められているのは、複写機業界に限った話ではないだろう。

岩井[2005]が、ポスト産業資本主義時代において企業が他社との差別化することの難しさや重要性について語っていることは既に述べた。労賃の安かった時代は、横並びでやっても利益が確保されていたが、そのような時代は 20 世紀後半に終わってしまい、現在会社は、競合他社との違いを意識的に生み出さないと利益を上げられない時代となっている、というのである<sup>112</sup>。他社との差別化が必要であると同時に製品面で差をつけるのは極めて難しい現代において、CSR は差別化の手段となりうる。CSR に力を入れることで、企業はモノ・サービスの面では差のつけにくい他社との違いを社内外にアピールすることが出来る。社外のアピール先は消費者やクライアントであり、社内のアピール先は現在の従業員や将来の従業員である。優秀な従業員を確保するために、従業員にとっても魅力のある企業作りが求められている。「従業員にとっても魅力ある企業作り」は、CP 活動についても当てはまる。本業とは関係のない CP 活動をすることも認め、バックアップのための制度を持ち、CP 活動に活発に取り組んでいる企業は、従業員にとっての「誇り」にもなるだろう。

他社との差別化を CSR に求めている側面があるかと思えば、「競合他社がやっているから

---

<sup>112</sup> 岩井、前掲書、pp.42-43

うちもやらないと」「これくらいやっておかないと恥ずかしい」といういわば「横並び」的な側面もある。このような横並び的意識は、第三章で述べた「外部からの圧力」にも類似するものがある。横並び的意識のもと、企業（特に大企業）はCSRに半ば「取り組まざるを得ない」状況に置かれているともいえる。例えば、A社、B社、C社の三社はいずれも複写機、OA機器を主力とする企業であるとともに、CSRやCP活動の積極的な取り組みで有名である。CP活動の内容に関しても、社員によるボランティアグループが結成されている点<sup>113</sup>など、類似点が見られる。

しかし、このような横並び意識がすっかり定着し、全ての企業がCSRに注力するようになると、「他社との差異化」の手段の一つであったはずのCSRが一般化し、差異化の手段とはなくなってしまうと危惧される。このことについてインタビューに応じてくれた企業の担当者たちは、横並び主義にとどまらず、ライバル意識によってCSRやCP活動に関して切磋琢磨していくのは望ましい傾向ではないかと答えた。また、CP活動に関しては、横並び意識だけではなく、他者の良いところを学び自社の活動にも取り入れるために、情報交換が行われているという<sup>114</sup>。同じ複写機メーカーが揃ってCP活動に積極的なのは、互いに刺激を与え合い、情報交換する「CP活動のライバル関係」が構築されているためだと考えられる。

ここで再び岩井[2005]の言を引用すると、

たしかに、CSRは一つの会社が単独で実践すると、その会社を競争の上で不利にしてしまいます。しかしながら、一つの会社だけでは不可能なことで、多数の会社が同時に行なえば不可能ではありません。もし多くの会社が同時にCSRを実践していくようになれば、一つの会社の競争上の不利は軽くなっていくはず<sup>115</sup>。

競争上の不利はCSRが一般化すれば軽減されてゆく。CP活動でも同じだろう。CP活動に熱心な企業では、CP活動を他社との差異化の手段と考えると同時に、「CP活動の一般化」を望んでもいると考えられる。

## 2. 従業員のため：働く意欲、やりがい、新しい「可能性」に対する期待

CP活動を単に「社会貢献」としてだけ考えるのではなく、活動を通して従業員がスキルアップしたり、より柔軟な発想が出来るようになったりすることを期待していると考えられる企業もある。

『週刊東洋経済』2005年2月19日号の「企業の社会貢献力」特集では、従業員主導で

---

<sup>113</sup> 前節で紹介した富士ゼロックス株式会社の「端数倶楽部」やB社の「社会貢献クラブFreeWill」、C社でも同様のボランティア組織が2005年10月に発足した。

<sup>114</sup> C社担当者へのインタビューより。

<sup>115</sup> 岩井、前掲書、p.96.

CP活動に取り組む企業の例が紹介されている。そのうちの一つ、H社のCSR・環境推進室長はCSR・CP活動に取り組む理由を「誇りを持ち、生き生きと働く社員こそ最高のサービスができる。ES（従業員満足）がCS（顧客満足）を生む好循環となる。それをドライブするのがCSRであり、CP活動だ」と述べている<sup>116</sup>。

A社ではボランティア休暇とは別に社会奉仕活動に関する最大 2 年のボランティア休職を認めている<sup>117</sup>。この制度を利用して青年海外協力隊として途上国で活動し帰国する社員もいるが、このような社員達には帰国後リーダーシップを発揮するようになったり、より自発的行動を取るようになったりと、確実に変化が見られるという<sup>118</sup>。A社では、1990 年からボランティア休職制度を設けている。「CSR元年」の 2003 年より遥か前に設けられた制度であるが現在も続いており、2005 年現在でこれまでに 38 名が制度を利用して活動しているという<sup>119</sup>。これを少ないとする見方も出来るだろう。また、A社の取り組みは日本企業の中で最・先進的と言ってもよく、同じ制度を追従して取り入れている企業が未だないことを考えると、同社のような取り組みは異例のもので、今後も広がることはないかもしれない。しかし、この制度の狙いは「CP活動を通して、個人の社会を見る目を養い、社員の日頃の夢や願望を自己実現し、保有する可能性を徹底追求できる場を提供する。そうすることによって、より一層人間的に魅力ある社員や社会風土を育て上げる」ことにあり、この考え方は、従業員の人間性に配慮するという、前述のH社のCSR・環境推進室長のCP活動に対する考え方と共通したものがある。従業員を魅力的にするための手段の一つがCP活動というわけである。

### 3 . 新しい形の PR

「本音」の理由の三点目に挙げたいのは、CP 活動をしていることが企業の PR になるという側面である。地域社会のような特定のステークホルダーを対象にした CP 活動ではなく、CP 活動を行っていることそのものが PR となる考え方である。第三章で触れた「宣伝・広告」やイメージ戦略も企業の PR と言えるが、ここで取り上げるのは、株主に対する PR である。

CSRやCP活動と株主との関係という、株主はそれらに反対の立場をとると受け止められがちである。CSR、特にCP活動に会社の金を使うことに対して、市場主義者や株主主権論者は反論を唱える。会社の利益は株主に還元されるべきもので、CSRやCP活動にまわすべきではなく、企業の役割は、利潤を最大化追求することのみにある、という考え方によるものである。株主主権論者によれば、企業がCP活動に励むと、株主が「企業の金の使い込みである」と言って納得しないというのである。しかし、インタビューでは「実際のと

---

<sup>116</sup> 「企業の社会貢献力」週刊東洋経済 2005 年 2 月 19 日号、43 ページ。

<sup>117</sup> 休職期間中も給料・賞与相当額が援助金として支給される。

<sup>118</sup> A社担当者へのインタビューより。

<sup>119</sup> A社社会貢献レポートより。

ころ、株主は怒らない」という明快な回答が戻ってきた。怒るところかむしろ賛成し、株主に対してもCP活動を勧める企業もある<sup>120</sup>。また、そもそも会社の経営に影響が及ぶほど多額の金がCSRやCP活動の為につぎ込まれてはいないのである。日本経団連では1%クラブを作っているが、そもそもこれは欧米にあるものを真似たもので、米国では3%クラブや5%クラブもある。CP活動をするからといって経営に悪影響はなく、それどころか会社にとっては従業員のモチベーションアップなど、プラス面の効果の方が大きいという<sup>121</sup>。また、B社では株主をもCP活動に巻き込む「社会貢献積立制度」があるが、「株主より利益相反等のクレームもない。時代の趨勢もあり、好意的な反応と受け止めている」という<sup>122</sup>。

このように株主は考えているからこそ、「抗議」がないどころか、CP活動は株主に対するPRにもなる。CP活動は、一般にCSRの中では法的、経済的、倫理的責任を果たした後、「最後の段階」で取り込まれると考えられている。CP活動に経営資源を注ぎ込めるということは、企業にそれだけ「余裕」があるということを示すことも出来る、という。つまり株主に対して業績が好調であるとPRする役割をCP活動が担っているというのである<sup>123</sup>。この効果は新しい「企業のPRの形」と言えるだろう。但し、不祥事が明るみに出て破綻した企業が、慈善団体に多大な寄付を行っていたという話もあり、CP活動に熱心だからといって経営がうまく行っているとは限らない、という側面もある。

## 第5節 「CSR」の浸透による変化：従来のCP活動が認められるようになる例

CP活動は通常それ自身では利潤を生まないと考えられている。故に企業活動とは全く関係のないもの、企業が関わる必要もないものとされてきた。従業員がプライベートでボランティア活動などの慈善活動を行うのは自由だが、それは仕事の外で行うもので、企業が関わることではない、ましてや企業側がそのために休暇を与えるなどのお膳立てをすることもないと考えられてきたのである。変化しつつあるとはいえ、今でも多くの企業はそうであろう。しかし近年のCSRの認識の広がりや、企業側の意識の変化を引き起こし、従来から行われていた従業員のCP活動にも影響を与えている。

### 1. 企業内部：CP活動の「位置づけ」の形成

「CSR元年」を経て、CP活動がCSRの一つとして認知されてきたことで、以前からあった「CP活動」に従業員が参加しやすくなった。日本ではそもそも欧米のようにキリスト教精神に基づいたボランティアや寄付文化はない。NGOも活発ではない。更には、日本ではボランティア活動やNGO活動は奇異な人が行うものとする人も多い。1986年に米国リーバイ・ストラウス社地域対策課長が来日し、同社が米国その他で実施したのと似通っ

<sup>120</sup> B社には、株主に社会貢献支援の一端を担ってもらうことを目的にした「社会貢献積立金」制度がある。( <http://www.ricoh.co.jp/kouken/fact/sys.html> )

<sup>121</sup> A社担当者へのインタビューより。

<sup>122</sup> B社担当者へのインタビュー（Eメールにて回答）より。

<sup>123</sup> C社担当者へのインタビューより。

た社会貢献プログラムを日本で実施しようと試みた。このプログラムは従業員の自発的な参加を前提とする、独創的で活動的な計画として著名なものであった。しかし、日本の従業員側は、実際の活動に加わるというアイデアには全く熱意を示さなかったという。個々の従業員は会社の資金を使う責任をとることを躊躇し、このような社会貢献プログラムが本当に経営者に喜ばれるのかを疑ったり、CP活動に時間を割くことが昇進にひびかないかを心配したという<sup>124</sup>。米国流の社会貢献プログラムは欧米人にはすんなり受け入れられても、日本の企業文化においては受け入れに時間を要する「新しいもの」であった。中には活動自体に興味を持った従業員もいたであろうが、コンセンサス重視の日本人は、周りが参加しないプログラムに自分ひとりで手を挙げることに躊躇してしまったのかもしれない。そうして互いに牽制し合った結果「全く熱意を示さない」というような意思表示になったのであろう。

CP活動に対しCSRという位置づけが与えられた現在ではCP活動に対する企業と従業員双方の姿勢が変わってきている。『週刊東洋経済』2005年2月19日号で紹介されている企業の一つであるI社では、「企業は何故社会貢献をするのか」について、1990年代初頭まで企業の担当者たちはよく集まっては議論したという。「CSRという傘がかかってようやく位置づけがびたっと来た。暇な人、奇抜な人がするものとする社員も減った<sup>125</sup>」と担当者は述べている。

CSRという位置づけが与えられるまでは、CP活動はいわば企業の中の根無し草であった。従業員の善意から始められた活動であっても、企業として行う必要があるのか、というレベルから議論しなければならなかった。しかし、CSRの認識の広がり、CP活動に「CSRの一環」という「位置づけ」を与えた。企業が「CSRの一環」とみなすようになることで、従業員のボランティア活動をバックアップするような制度も企業が進んで構築するようになる。従来からCP活動に取り組んでいた従業員にとっては、活動がしやすくなったと言えるであろう。

## 2. 企業外部：外部から認められること

CSRの考え方の広がり、企業内部だけではなく、企業を取り巻く地域社会やNGOの、企業に対する考え方の変化も引き起こしている。CP活動として企業が地域社会のために何かを行いたいと思ったとする。しかし、企業側だけがやる気を見せても、それを受け入れる主体がないと「やる気」は空回りしてしまう。例えば企業が小学校の子どもを対象に何かCP活動をしようとしても、小学校側に断られてしまえばCP活動は実現できないのである。企業の行うことがすべて営利目的とされていた頃は、企業が営利活動抜きで地域社会の為に何かをするということ自体が信じられていなかった。そのためCP活動を行いたい企

<sup>124</sup> London, N.R. 『日本企業のフィランソロピー：米国人が見た日本の社会貢献』平山眞一訳、TBSブリタニカ、1992年。

<sup>125</sup> 「企業の社会貢献力」『週刊東洋経済』2005年2月19日号、38ページ。



業は苦勞したという。CSR が認知されるようになり、企業を取り巻く外部の認識が変化し、CP 活動が受け入れられやすくなってきている。

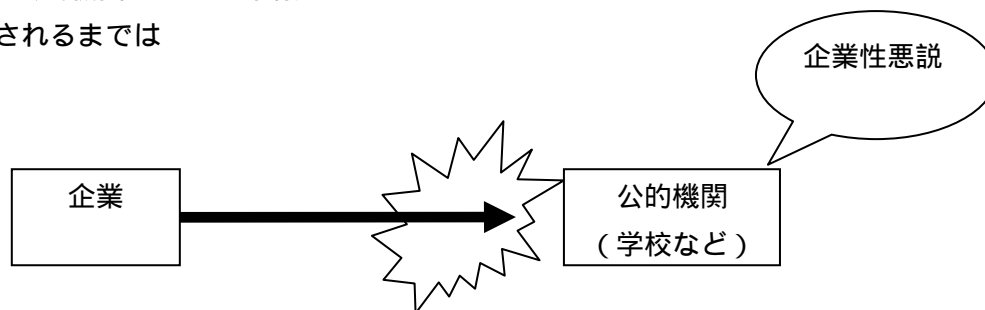
### 事例：C社

C社では、2000年代に入りCSRが注目される以前からCP活動に取り組んでいたが、「やりにくい時代」もあった。企業が社会貢献に関わるということに対して、特に自治体などの公的機関が懐疑的だった。企業が何かすると言っても企業の宣伝目的であろうと受け取られ、企業側が公的機関とパートナーシップを組みたいと思ってもなかなか受け入れてもらえなかった。現在は逆に公的機関の方が企業とのパートナーシップを求めている。理由の一つに公的機関側の予算の問題がある。自治体は経費削減に追われている現在、企業と組んで何かを行えば企業の資金力を使うことが出来て効率的である。企業の側もCP活動のために公的機関と組むことは好都合だと考えている。このように双方の利害が一致した形で、パートナーシップが進んでいる。

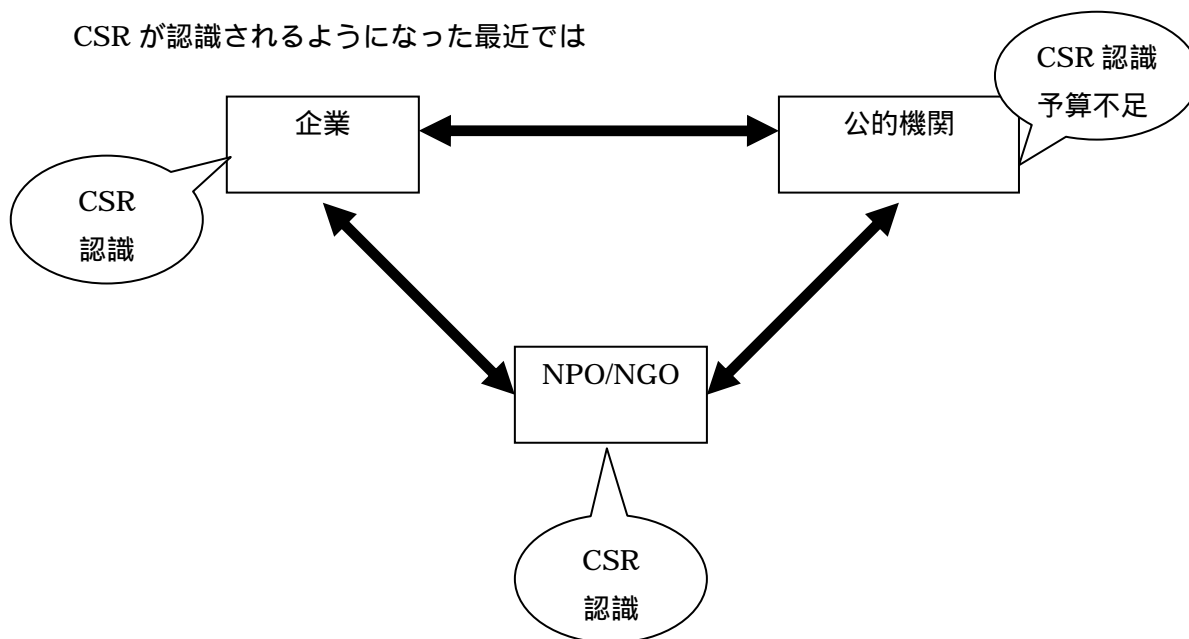
また公的機関と企業のパートナーシップに重要な役割を果たしているのがNPOである。企業と公的機関が直接パートナーシップを組もうとすると、どうしても企業の広告宣伝の狙いを疑ってしり込みしてしまう公共機関も、NPOが間に入り調整役を果たすことで、パートナーシップが成立しやすくなる。例を挙げると、C社では本社のある大田区の小・中学生を対象に、子供向けの写真展を行っている。自社製品の宣伝という意味合いではなく、子ども達に写真に親しんでもらう目的で、写真教室と写真展を開く。写真教室を開く際に、地域の小・中学校に呼びかけを行うが、このときにNPOが間に入ることで、企業の営利目的のイベントではないことが学校側にも理解してもらえるのだという。他にも環境をテーマに子ども達や地域住民とのコミュニケーションを図るイベント「夏エコ祭」を2002年より毎年夏に開催しているが、これは大田区とNPO法人の環境学習研究会も関わって行なっているものである。

### 図9【企業・公的機関・NPOの関係】

CSRが認知されるまでは



CSR が認識されるようになった最近では



出所) 筆者作成。

## 終章 結論と課題

企業の不祥事から地球規模の課題に至るまで、今や様々なことが「CSR」の範疇で語られるようになった。それだけ社会における企業の存在感が増したということであり、企業は日本国内だけではなく世界中の人々の生活に何らかの形でかかわっている。これだけ人々の暮らしに大きな影響力を持つ企業が、社会の問題解決に乗り出すことに期待が高まっている。CSRへの期待は、労働安全衛生の向上や社内の女性の活用から地域の活性化にも及んでいる。国際協力の分野においても同様にCSRにもとづき、企業が開発援助において支援の役割の一端を担う声が上がっている。しかし、CSRの注目が急速に高まっているにもかかわらず、民間企業がCSRを理由として開発援助の主要なアクターになることは少ない。それはなぜか、というのが本論文の出発点であった。

そして明らかになったことは、まず第一に、日本企業のCSRそのものに対する考え方が「義務の遂行」と「利益追求」の枠を出ていないということであった。つまり、多くの日本企業はCSRを法令遵守や経済的な義務の遂行という、企業にとって「当然やるべきこと」に置き換えていたに過ぎなかったということである。そのようなCSRの認識の下で、日本企業がCP活動を行う動機は大きく二つに分かれる。ひとつは、CP活動が自社の利益に結びつくことである。日本経団連の発行した『CSR推進ツール』で掲げられたCP活動の「基本原則」には「健全で持続可能な社会作りのため社会貢献活動を展開する」と掲げられ、企業は利益以上のものを求められているにもかかわらず、企業が単独で行うCP活動は、企業にとって利益につながるということが依然として必要になっている。「利益につながる」とは広く解釈されて、取引先や地域社会から支持を得ることや、自社の宣伝まで含まれることもある。いずれにせよ、CP活動そのものが目的なのではなく、「企業利益」という目的を達成するための手段として捉えられているとも言えよう。途上国支援も同様で、企業に関係のある途上国なら支援の対象となるが、取引先でもなく、現地拠点もない途上国をCP活動の対象とすることは稀である。利益志向なのだから、最初から企業が支援に興味を持たないのは当然であるともいえる。

日本企業がCP活動を行うもうひとつの要因は、外部からの圧力によるものである。加盟する経済団体からの要請や(少ないながらも)NGOやSRIからプレッシャーなどが主なものである。災害時に企業が寄付を行うのは経済団体から要請があることが大きな要因になっている。外部からプレッシャーがあった場合にそれを無視していることは将来、悪影響が及ぶことを考慮しての対応である。

外部からの圧力はステークホルダーの広がり結びついている。企業にとって株主だけがステークホルダーであるなら、CSRなど無視して利益最大化に専念すればよい。しかし、利益最大化という企業にとって最大の目的のためなら手段を選ばない、という姿勢がエンロン事件を生み出した。この傾向はやむことがなく、企業不祥事が続出し、最近では耐震偽造問題やIT企業の粉飾決済問題が明らかになっている。このような状況への反省から、

企業はステークホルダーを広く取ろうとした。つまり企業にとってのステークホルダーは株主だけではなく、従業員、取引先、自社の立地する地域社会、そして究極的にはサステナビリティの概念によって地球規模にまでステークホルダーは拡大した。

このような利益優先型や外部からのプレッシャーによるCP活動が主流を占める中で、自社の利益を越えて途上国への支援へと向かう動きが現れてきている。このような新しいCP活動であれば、企業が直接関係を持たない途上国であっても支援をする可能性が開けてくる。このようなCP活動の代表例として、従業員が中心になって行うボランティア活動に対して企業がそれを制度的・金銭的にバックアップするというケースが挙げられる。例えば、従業員により形成されるボランティア組織の積立金に同額のマッチングギフトを行う、ボランティア休暇制度を設ける、などである。このようなCP活動は、企業利益よりも「良いことをすべきである」という従業員のボランティア意識や、やる気が尊重されている。このような活動を企業が認めたり推進したりするようになった背景としてふたつ挙げられる。ひとつは、ヒトを重視する産業社会の変容であり、企業は従業員のやる気ややりがいなどを大事にしようとする。もうひとつの背景は、地球全体をステークホルダーとし、地球規模の持続可能性に貢献することも企業の重要な役割のひとつであるとする見方が浸透してきたことが挙げられる。

CSRが社会的に認識されるようになったことも企業をCP活動に向けさせる要因となっている。製品では他社との差別化を出せなくなった企業が、差別化のひとつの手段として行ってきたCP活動も、CSRへの注目度が高まるとともに、同業者同士で同じ取り組みを行うなどの連帯も生まれてきている。また、CSRへの認知度が上がることで、利益のためではないCP活動が株主にも肯定的に受け止められる効果も生んでいる。

また、支援は常に「注目を浴びやすいところ」に集まるのは、PRなどの利益目的の支援であっても、「良いことをするため」の支援であっても変わらない。注目を浴びる地域・分野の支援だからこそ資金が集まり、NGOが出来るが、注目を浴びない地域・分野には資金も集まらずNGOもできない。これは援助に共通する課題でもある。この課題解決のためには、ステークホルダーとしての消費者、NGOが、本当に支援を必要としているのは誰なのかを正しく見極める目を持つことが重要である。まずわれわれ消費者が賢くなることが、今後CP活動を含めた途上国支援・開発援助全体を充実させるためには必要である。

## 付録 A：事例研究

本論文では、実際に企業がCSRやCP活動をどのように捉え、実践しているかを明らかにするために大手企業の担当者にインタビューを行った。また、ラオス教科書プロジェクト<sup>126</sup>についての反応をみることも目的としている。

インタビューを行なったのは下記の5社である。

- A社（事務機器メーカー）
- B社（事務機器メーカー）
- C社（事務機器メーカー）<sup>127</sup>
- D社（農業機械メーカー）
- E社（電器メーカー）

A社、B社、C社をインタビュー先として選択した理由は、この三社がCSR及びCP活動に熱心なことで有名<sup>128</sup>であるだけでなく、本業の業種も同種か極めて類似の関係にあるためである。三社の主力商品にコピー機があるが、コピー機の特許は30年前に切れているため、現在ではどこの会社も同じような製品を作っている。製品面では他社と差別化しにくいいため、会社の独自性を打ち出そうとして始まったCSRが逆に業界同士のつながりで波及しているのではないかと考えた。D社をインタビュー先として選択したのは、ラオス教科書プロジェクトがラオス高校生の農業の教科書作りへの支援であり、D社の「本業」である農業と関連が深いので、何かの支援を検討してもらえるかもしれないと考えたためである。E社は、日本を代表する電器メーカーの一つであるため、日本の大手メーカーの代表例として参照することにした。E社のCSRやCP活動に対する考え方や取り組みは、大手日本企業の「平均的」なCSRの取り組みを示していることが推測される。また、日本企業全体へ与える影響力も大きいことが予想され、日本企業のCP活動を大まかに捉えるために有益であろう。

インタビューでは、CSR全般に関してと、CP活動に関して、企業が実際にどのように考えているか、を把握することを目的とした。インタビュー形式のため、決まった質問だけではなく挿話的な話題もあったのでここに収録している。従って、企業ごとに質問内容が微妙に異なっているが、共通する質問事項は以下の通りである。

CSR全般に関して

- 1) CSRに取り組む理由
- 2) CSRに取り組むようになった時期
- 3) 株主、消費者、ユーザーなどの反応

<sup>126</sup> 詳しい内容については付録Bを参照。

<sup>127</sup> 学生のインタビューは個別対応していないため、質問にメールにて回答して頂いた。

<sup>128</sup> B社、C社は「世界企業ランキング500」(Newsweek日本版2005年6月15日号。)で、上位にランクイン(財務評価とCSRにおける評価)した。その他様々な団体でCSRに関する賞を受賞。富士ゼロックス株式会社は「世界企業ランキング500」の対象企業には入っていないものの、CSRへの取り組みに定評がある。

CP 活動に関して

- 1) CP 活動を行う理由
- 2) 活動内容や枠組みなどは誰がどのようにして決めているか
- 3) CP 活動を行う上での問題点など
- 4) CP 活動における NPO/NGO 支援を行っている場合、支援先はどのようにして決定されるか

## A 社

インタビュー：A 氏（社会貢献推進室室長）

A 社取締役会長は 1999 年度 2002 年度まで経済同友会の幹事を務めていた。2003 年 3 月経済同友会発行の『第十五回企業白書』は「市場の進化と 21 世紀の企業研究会」によって著されたものだが、A 社取締役会長は当時この委員長も務めている。経営者が CSR に対して積極的であることが A 社の従業員の CP 活動にも影響を与えている。同社は 1990 年に日本で初めて社員のボランティア休暇制度を打ち出すなど、CSR や CP 活動の先駆的取り組みで有名である。

Q：いつから CSR に取り組み始めたのか？

A：「よい会社構想」を社長が 1992 年頃に掲げた。コンセプトは「強い、やさしい、面白い」。欧州では経済性・環境性・社会性に配慮する「トリプル・ボトムライン」が言われているが、その A 社版といったところである。「やさしい」というのは社会に対して優しい、ということ。「強さ」は企業業績や高い品質の製品を作ることなどを指し、「やさしさ」は環境や社会へのやさしさを表し、「面白さ」は従業員が仕事や人生を「面白い」と感じられるような人間的側面を配慮したものである。強い、優しい、面白い、の三つの側面をバランスよく備えた企業を目指している。

CSR の側面を重視した企業行動に関しては、欧米の企業の方が進んでいたもので、それを見習おうとした。しかし、実際には「CSR なんて結局、当社は昔からやっている（CSR 的な考え方は昔からある）」ということである。社会的貢献という言葉は使われていないが、日本では江戸時代から言われていたことだった。1990 年ごろに企業行動が社会問題化し、東南アジアにミッションを送った。

Q：何故その頃そのような構想（「よい会社構想」）が出来たのか？

A：1990 年に経団連の「1%クラブ」が発足して、CSR への関心が高まっていた。当社は最初から加盟している。加盟しても、やる気のない会社はあまり会合に出席しないということもある。経団連に加盟している会社でも 1%クラブに加盟するとは限らない。1%クラブは、経常利益の 1%相当を CP 活動に使用しようという趣旨の集まりである。何故 1%なのかというと、米国の例では 3%クラブや 5%クラブもあるが、3%くらいなら会社の活動に支障はなく株主も認める範囲であるということがわかったためである。しかし、日本で経常利益の 3%や 5%を CP 活動に充てるのは現実的ではないと考えられて 1%になった。

当社では他者に先駆けてソーシャル・サービス制度（ボランティア休暇制度など）を作った。米国の親会社で既にやっていた制度を導入したものである。最近では多くの大手企業がこのようなソーシャル・サービス制度を設けるようになった。制度を作っても、忙しすぎるなどの理由からなかなか社員が手を挙げないという会社もあるが、当社ではこの制

度に対し今までに 39 名の応募者がある。その 4 分の 1、約 10 人は青年海外協力隊に参加した。若い人の中には、そういう活動を認めてくれる会社に就職したいという人もいる。実際当社のこういった制度を入社動機にする人もいる。ボランティア休暇制度を利用し、青年海外協力隊で途上国に行き、プロジェクトに携わって帰ってきた社員達は成長して帰ってくる。リーダーシップが発揮できるようになり、「指示待ち人間」ではなくなる。これは会社にとっても正の効果かもしれない。JOCV に行って帰ってきても、就職先がないという話もあるが、そういうことを考えても、会社に所属しながら出来るようにするのは会社の務めだろうと思う。JICA も職務経験のある人を求めている。

Q：CP 活動の内容、枠組みは誰が決めているのか？

A：社会貢献に関しては、踏み込んだことをやろう、と会社も勧める。社会貢献プロジェクトの提案は会社だったり社員だったりする。小林節太郎記念基金の設立などは会社主導の活動だし、「端数倶楽部」は社員のイニシアティブで出来たものである。端数倶楽部は給料の 100 円未満を寄付するもので、任意加入。社員の 3 分の 1 程度が加入している。役員も会員になっているが会社での立場は関係なく、平等。どこに寄付をするかは運営委員会が審議し、寄付額を決める。決まった寄付額に会社が同額をプラスしてマッチングギフトにする。会社は端数倶楽部の運営委員会事務局（一名）の人件費を負担している。

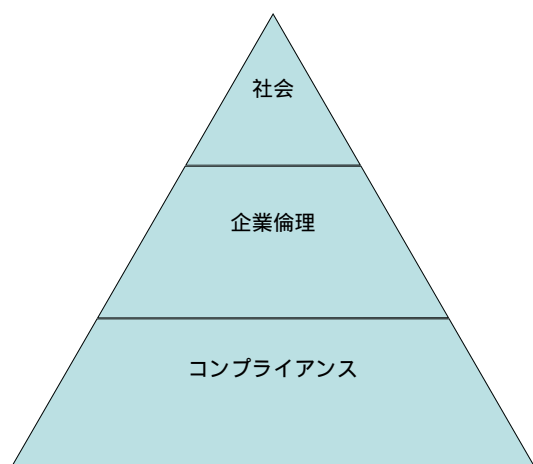
現在は、社員のボランティア活動を活性化したいと考えたり、いかに活性化するかに心を砕いている企業が多くある。

➤ CSR の構造を示す三角形（次ページの図参照）

最も基礎的なものはコンプライアンスで、これは企業として最低限やるべきことである。その次に企業倫理がある。これは法律とは別に各企業が定めるものである。この上に社会貢献が来る。頂点部分（最も後回し部分）をどのようにするかは企業の経営者によって異なるだろう。CP 活動は絶対にしなければならない部分ではないが、「魅力的な会社」であるためには必要な部分である。経済同友会も、CSR は「儲かったときに企業の利益を社会に還元する行動ではなく、企業が存続するための必要なコストであり、予算化すべきものであり、投資である」としている。企業のほうも「とにかく儲ければ良いというわけではない」と気がついてきた。CP 活動は何もないという企業はもちろんまだ沢山あるが、社員は寂しい思いをしているのではないか。



図 10 【A社の考えるCSRの構造】



出所) 筆者作成。

➤ 企業にとっての効果

CSRに熱心というのはリクルートの面でも売りになる。ブランド効果もある。SRIの評価の面でもプラスになる。タバコ産業や軍事産業は高い評価を受けることは出来ない。社会環境報告書で社会貢献のところは白紙だとみっともない、と思えるような時代になってきている。

昔は「陰徳」という考え方があり、自社で行っているCP活動などの「よいこと」を大っぴらに社外に広めるのは良くない、とされていたが、今は公開したほうがいい、と考えられている。アカウントビリティの面でも、「こういうことをやった」と公開して、ステークホルダーに理解を求める、という形。ただ、誇張しすぎても却って逆効果なのが難しいところである。

Q：CSRやCP活動はユーザーに対するPRになるのか？

A：当社のユーザーは基本的に企業で、Business to Business (B to B)の商売であるために、部品や紙のリサイクルといった「環境活動」がPRになることが多い。ただ、環境対策の場合は、法規制があるので、コンプライアンスの面を考えてもやらねばならない、という場合が多い。

➤ ISO認証(環境対策)について

ISOの影響は大きい。認証に対しては賛否両論あるが、認証ができると、それをビジネスチャンスとするところが沢山出てくる。ISOは認証機関の質がばらばら、という問題も

抱えている。

➤ 1990年代の意味するもの

Q：1990年代はグローバル化が進み、多くの企業に成果主義が導入されて、経済効率性が求められた時代であったが、その頃にCSR意識が高まったのは何故か？

A：1990年代は企業の不祥事も多くあった。これに反応した側面が大きい。また、当社でも成果主義は導入してはいるが、パソコンや語学能力だけではなく、年を取ることによって生まれる人間的な深み、面白さ、などは成果主義の評価対象になっていなかった、という反省があった。よって年功序列主義のよさも見直すべきだということになった。

➤ 途上国支援に関して

当社では「途上国支援」と銘打って活動している部分はないが、途上国支援に関わる活動としては端数倶楽部の活動がある。また、海外の現地法人が地域で何らかの貢献を行っている。

➤ ラオスの教科書作りプロジェクトに対しては

同じように教科書を作る活動をするNGOがあったと思う。こういったNGOに対して端数倶楽部が寄付を行う、ということはある。ただ、NGO支援にも条件がある。端数倶楽部には社員のボランティア活動を活性化させたい、という思いがあるので、NO活動に対する社員の関与度が問われる。例をあげると、障害者支援活動には障害児を持つ社員が関わっていた。また、ソマリアに対する支援活動には、社員が「友人」という形で仲介役となった。単に社員が「新聞を見て、かわいそうだからここに寄付してくれ」というのは認められない。ラオスに支援するとしたら、ラオスに特化するNGOなどが出来、そこに社員が関わっているということが大事である。そこに支援をする、という形になる。ラオスには派手な悲惨さのような「目をひく」ものがないから支援先になりにくいという側面もあると思う。企業としても予算制約があり、メリハリをつけた支援をしたい。ということは、何らかの効果を狙っているということ。

➤ 拡大教科書作り

当社のCP活動に、拡大教科書作り支援というのがある。元は奥さんがボランティアで、手書きでやっていたのを見た社員が会社の社会貢献推進室に相談を持ちかけたのがきっかけである。ショールームに置いてある、あいている機械を使用して拡大教科書作りをしている。これなら本業を生かして(経営リソースを活かして)理想的な貢献活動だといえる。この「拡大教科書作り」は当社の「専売」活動。他の企業ではやっていない。

Q：B社、C社など、同じ事務機器の企業もCSRやCP活動に熱心なことで有名だが、競

争心のようなものはあるか？

A：ある。ただ、これは歓迎すべき「競争」だと思う。同業他社も CSR に熱心になったのは、当社が熱心だからである。今は商品で差がつけにくい時代になっているので、企業のほうも CSR、CP 活動などで差を生み出そうとしている。

#### ➤ NGO との連携

人権問題に関して活動する国際的 NGO がフェアトレードの「チョコレート・シンポジウム」を行うに当たり、当社が協賛して施設提供をした。180 人程度収容の部屋を提供した。A のような団体と一緒に何かやるのは抵抗がある人もいるが、今回はフェアトレードで児童労働などに関することも含むので、妥当と判断した。思想的に偏りがあつたりすると協力はできない。ほかにも協賛している企業がある。このシンポジウムに協賛している関係で、製菓会社からクレームの電話があった。商社を通して買っているので、関係ないということだったが、それでは企業としての責任を果たしていないと説明した。従来、サプライチェーン・マネージメントはコストダウンだけが目的のように語られていたが、本当はサプライチェーンを辿って不正義を正していくことが必要だと説明した。

コピー業界も紙の浪費を批判される。環境問題を扱う NGO からは、バージン・パルプを使うことに対してさかんにプレッシャーがかかるので、当社はニュージーランドで植林を行っている。

#### ➤ 税金の問題

こういった協賛をしていると、「熱心な会社」と思われて他にも協賛の依頼が来るようになる。「協賛」扱いになると広告費で落とせる。

Q：端数倶楽部のマッチングギフトは「寄付」になるのか？税金はどうなるのか？

A：寄付扱いになる。100 万円を超えて寄付すると 70 万円の税金がかかってしまう。「協賛」として社名が載ると広告費で落とせるので、税金はかからない。ちょっと名前が載るくらいで 100 万円以上を寄付していたら、「これではいけない」と会社側から言われる事はあると思うが。

Q：1%クラブのいう 1%には、広告宣伝費で落としたものもカウントされるのか？

A：経常利益の 1%以上となっているが、1%「相当」であれば良い。広告宣伝費でも何でも、社会に貢献できることに使いましょうという主旨の活動である。会場の貸し出しや社員が大学の講座でレクチャーした場合も、金額にカウントする。日本経団連に金銭的カウントのガイドラインがある。税金に優遇措置があればもっと楽になるだろう。

NGO が「特定公益法人」として認可されると、そこに対する寄付は税金控除になる。ただ、認可されている団体は日本赤十字社など、まだ数は少ない。

米国では寄付の税制上の措置がある。キリスト教的人道主義に基づく寄付の文化もある。可処分所得の3-5%を寄付したりする。日本ではまだまだ、個人レベルでの寄付文化はない。制度を作ったとしても、国民が寄付を進んでするようになるとは限らない。

エンロン事件の影響は大きかった。「会社は株主のものだ」という論理を徹底させた結果、粉飾決済が明るみに出て倒産した<sup>129</sup>。

会長がCSR的な観念を持っているのは、米国に留学して、米国の良いところを学んできた結果であろう。ただ、CSRの考え方は昔から日本にあった。近江商人の「売り手よし、買い手よし、世間よし」という三方よしの精神が代表的なものである。

#### ➤ 再びラオスのプロジェクトに関して

当社ではカンボジアの学校を作るNGOと組んでやっている活動がある。ラオス支援のNGOを探すと良いのではないか。

コピー作業、印刷だったら（椎野さん個人の活動として）協力できるかもしれない。この場合だと、日本で教科書を印刷して渡す感じになる。手順としては拡大教科書支援と似ている。当社の機械はメンテナンスが大変なので、現地にコピー機を持って行って印刷するというのは無理である。

1万ページはちょっと大変。500-1000ページくらいなら問題はないが…。教科書よりも「資料」としてのレベルくらいならできる。カラーでもOK。機械があいているときにやる、という感じになると思う。

なかなか草の根レベルの支援には手が回らない、というのが正直なところである。NGOとの会合用の資料提供、というのはあるが。

端数倶楽部の寄付は、最初は大体5万円。これに会社からのマッチングギフトを足して計10万円が寄付の限度額になる。

端数倶楽部は運営委員50人。これ自体は社員の活動だが、会社は会合のための交通費を支給したり、勤務時間内の活動であってもみなし勤務としたり、などの協力を行っている。社員のボランティア活動を根付かせるために、制度を作ったり金銭的支援を行ったりして会社が背中を押す役割を担っている。会社として支援しないとなかなかボランティアのなり手がないのが実情である。

ボランティア休暇は短期なら有給休暇3年分を使える。ひと月5日間まで取れる。

社内のイントラネット掲示板があり、そこに趣味・仲間募集や社会活動掲示板、があり、そこでシンポジウムなどの情報発信を行っている。

---

<sup>129</sup> 不正が明るみになるまでは、エンロンは巨額の寄付を慈善団体などに行っていて、「最も尊敬する会社」に選出されることもあった。エンロンが株主主権にのっとりた経営をしていたからといって、「CP活動」をしていなかったということではない。CP活動を不正の「隠れ蓑」にしていたことの方が問題であろう。

## B 社

インタビュー：B 氏（社会貢献推進室）

ホームページの問い合わせ窓口からメールにてインタビューの依頼をしたが、CSR 関連の問い合わせが最近特に多く来ているようで、学生には個別に対応して頂けないとのことになり、こちらが質問事項をメールで送信し、担当者の方に答えていただく形になった。

CSR に関して

Q：貴社では CSR への高い配慮・重視が有名だが、それはいつ頃から始まったのか？

A：CSR が出来たのは、2003 年 1 月 1 日である。その半年前に、社内の本社関係部門が集まり、PG 活動（当社の CSR の方向性についての検討）を開始した。

CP 活動に関して

Q：何故 CP 活動を行うのか？環境活動の場合は「地球温暖化」に基づく CO2 削減という数値目標も決まった問題があり、国も企業に対応を求めている。しかし CP 活動に関しては国からの要請もない。CP 活動が貴社にとって PR になるという考えはあるか？CP 活動の会社にとっての益はどのようなものか？

A：もはや会社は、市場の枠を超えグローバル規模で、広く社会の一員としての役割を担っている存在といえる。自然環境と社会に対するインパクトが大きくなるにつれ、企業が社会から監視される場面が（特に環境面で）多くなってきた。逆にいえば、環境にやさしい会社というイメージは、企業にとっても不可欠ともいえる。同時にこれからは、社会の中での存続を求められ、ポジティブな面で信頼される企業として認められることが重要になりつつある。そのための有力な手段の一つとして、CP 活動の重要性が考えられるようになり、中長期的なイメージアップにもなると考えている。

Q：どのような途上国支援活動が行われているか？長期的な寄付や支援は行なっているか？

A：地球規模で事業展開をするリコーグループにふさわしいグローバルなプログラムとして、当社では環境分野の活動を 5 年前から実施している。具体的には、『森林生態系保全プログラム』として、アジア圏、アフリカ圏を中心とした 3 ヶ年プログラムを基本に、国際的 NGO と共同で実施している。

Q：CP 活動の活動内容、枠組み、などはどのようにして決められているか？

A：CSR本部 社会貢献推進室は現在<sup>130</sup>、当社のみを統括推進を担う機能を有しているが、近い将来には、グループ会社全体（グローバル・エリアで）を統括する予定である。ただ、実施プログラム自体は、各地域に特有なものを現地で企画から進めることには変わりはない。当面は、グループ方針の周知、情報の一元管理の統括が考えられる。

---

<sup>130</sup> 2005 年 8 月現在。

Q：株主、消費者、ユーザーの反応はどうか？

A：【株主】社会貢献積立金制度がある。この制度は、利益処分の一定額を CP 活動のために積み立てているものである。制度の始まった 1998 年以降、株主より利益相反等のクレームもなく、時代の趨勢も手伝って好意的な反応と受け止めている。（8 番目の質問との関連）もともと、当社は OA 機器を製造販売している会社であり、主に B（ビジネス） B（ビジネス）の企業と位置づけられている。従って、ビジネス上だけの受発信がどうしても先行してしまい、一般社会での認知度は期待ほど高くはない。そこで、以下のような方法を採用し、一定の評価を頂いている。

【ユーザー】これまでグループ全体で進めてきた『環境経営』のノウハウを積極的に開示する活動（講演会の実施、B 社及びグループ関連会社のグローバル規模活動の展開）が特徴的である。

【消費者】青少年育成分野に特化した自主プログラム（キッズワークショップ、市村自然塾等）を通して、多方面より反響を頂いている。

Q：環境活動と比べるとどうか（PR 度、消費者・ユーザーの反応など）？

A：話題性等からメディアも環境意識の啓発には積極的なので、一般の人も CP 活動はどちらかというところ赤十字のイメージと見がちである。そこで、企業だからできる独自性を持ったプログラムを提供し、楽しく体験のできるものに参加してもらうことで、実態を認知してもらうことが大切だと考えている。キッズワークショップは、その点で成功事例だと思っている。

Q：CP 活動や途上国支援を行なう上での問題点、苦勞する点は？

A：企業の推進者の立場から、苦勞している点としては、やはり企業の顔が見えるプログラムを重視しなければならないことがあげられる。同時に、社員が積極的に参加したくなるプログラムをアレンジし、提供し続けていくことが必須であり今後の課題でもある。

Q：支援の NPO/NGO はどのように決められているか？

A：現状では、残念ながら余り明確な判断基準はない。NPO センターのようなインターメディアイトな団体あるいは情報提供のできる第三者機関があると便利なのだが。社員が行なう社会貢献クラブの支援先に関しては、会員有志からなる運営委員会にて医療、社会、環境、人権、平和など 12 項目の分野で活動展開している団体を対象としている。

Q：企業は株主に対して責任を負うべきであり、利益を株主に還元せずして寄付や CP 活動に費やすべきではないという議論があるが、それに対してはどのように考えるか？

A：そのように考える経済学者もいるが、SRI ファンドが世の中にある時代なので、以前ほ

ど神経質になることはないと思う。前項でも触れたが、リコーの社会貢献積立金に関して、特にクレームがあったことはない。

Q：会社として行う CP 活動と、社員が行う CP 活動の区別はされているか？

A：仕組みとしては明確に分けるべきであるし、そうしている。しかし、運営上では、むしろ、社員が会社の活動に参加することを促進するほうがよい結果を生むこともあると思う。

## C 社

インタビュー：C 氏（宣伝部 コーポレートコミュニケーションセンター）

### ➤ 「CSR 部」「社会貢献部」とは呼ばない理由

当社では自社の活動をあえて「CSR」という言葉を使わず独自の呼称を用いている。「社会・文化支援活動」はその一つである。それは、昨今 CSR という言葉が流行り持ち上げられているが、キャノンでは CSR とされるコンプライアンスや環境配慮、CP 活動などは元々きっちりとやってきたという自負があるからである。社内での横断的なつながりもある。

### ➤ 社会・文化支援活動をする理由

大まかに言えば、会社のイメージを上げるため。また、「社会的責任」を果たす一つの条件として社会・文化支援活動を考えている。

当社の企業理念は「共生」である。これは 1988 年に打ち出された。「共生」とは、「文化、習慣、言語、民族などの違いを問わず、全ての人類が未永く共に生き、共に働いて幸せに暮らしていける社会」のこと。この「共生」の理念の下、当社では、社会・文化支援活動の主な分野を次の六分野としている： 環境保全、 人道・災害、 芸術・文化・スポーツ、 教育・学術、 地域社会、 社会福祉。この重点分野は、日本経団連で推奨しているものである。分類の仕方も日本経団連に倣っている。

### ➤ C 社の社会・文化支援活動の歴史

当社の CP 活動は 1974 年に出来た福祉機器事業が母体である。福祉機器とは身障者用の機器、例えば目の不自由な人向けの読書機やテブライターなどである。福祉機器はもとは米国で発達していたものだが、ライセンスを取得し、本格的に技術導入したのが当社である。「技術をもって社会に貢献する」という創業者の思いがあったため、福祉機器事業の導入に結びついた。しかし、福祉機器は量産できず、しかも身障者の症状は一人一人違うために、画一的な機器では対応が難しい、という問題があった。また、世の中の流れとして、多数派の健常者向けのものから、誰にでも使えるユニバーサル・デザインを求めるものへと変化してきた。このため当社でも、CP 活動の考え方をハード中心からソフト中心へと変化させることとなった。

1991 年に「社会文化支援センター」が社内に作られた。このころは丁度バブル華やかなりし頃で、メセナがはやった時期でもある。この頃の CP 活動は、お金を使ってメセナ活動に「協賛」するなど、お金のかかりかつお金を出すだけの活動が多かった。

その後バブルが崩壊すると資金的に余裕がなくなった。バブル期の CP 活動のあり方への反省から、お金をかけないこと、自社に何が出来るか、ということを考えるようになり、写真関連など、自社リソースを使った CP 活動を行うようになった。

2000 年には社会文化支援センターは「社会文化支援室」となった。福祉機器事業は収束



し、新たに「共生」の理念の下で社会に貢献していくという社会貢献の枠組みが作られた。  
現在は広報・宣伝部のもとに社会文化支援室が置かれている形になっている。

Q：フェアトレードなどのイベントに協賛し、CP活動を「宣伝活動」とする場合があるが？

A：これは企業が宣伝に使いたいというよりはあくまで手続き上、税務上の関係である。寄付には税金がかかるが宣伝費としてならスムーズに予算として引き落とせるし税金もかからない。

Q：「社会貢献」に関する予算はあるか？

当社では、CP活動用に予算が確保されている。経団連1%クラブに加入しており、グループ会社トータルで経常利益の1%を予算として計上している。全部で約47億円である。この予算が充てられるのは環境活動も含む。環境面でのCP活動の例としては、UNEPへの設備機器などを通じた支援がある。福祉などは社会・文化関係に分類されるが、予算は5～7億円弱である。

Q：「社会貢献」を加味した事業を作り、これを「社会貢献」とするところもあるが、貴社ではどうか。

A：当社では事業とCP活動は分けている。自社の資材やノウハウを使って貢献することが出来るのが望ましいのはもちろんだが、事業にするかは別の話である。当社ではむしろ事業以外の側面で社会的責任を果たそう、という考え方をしている。

Q：支援のNPO/NGOはどのようにして決められているのか？

A：地域(大田区)のボランティア・センターが情報を提供しているのでそこを参照したり、日本フィランソロピー協会などを仲介として頼ったりする。例えば寄付をしたいと思ったらボランティア・センターに相談するなどする。様々な団体がキャノンに寄付や支援を求めて来るが、全てに支援するというわけにはいかない。キャパシティーの問題もあるし、支援を求めてきたNGOがしっかりした団体であるのかも判断する必要がある。怪しいNGOに支援するわけにはいかないからである。支援を要請してきたNGOは徹底的に調べて、候補を絞ってゆく。社員が関わっているところに支援する、というのも支援先決定の要素になる。また、お金をかけずに関わっていく、というのが一つの目標でもある。お金だけをポンと寄付するのではなく、社員の労働力も使うのが望ましいと考えている。例えば社員を参加させて、国内のグループ社員から古本やCDを集めてチャリティー・ブックフェアを開催する、書き損じハガキを集める、などの活動が行われている。本もハガキもかなり集まる。普段ボランティア活動にはあまり関心を示さないとされている日本人でも、このような「きっかけ」を会社が提供すれば、反応を示してくれるものである。

Q：従業員によるボランティア組織はあるか？

A：A社の「端数倶楽部」と同じように、従業員の100円未満の端数を寄付金とする、という組織を2005年に立ち上げた。一口100円で、一人99口まで募金できることになっている。実は構想は長く、トップに話を通してやっと立ち上がった。

Q：前述の従業員の募金の組織は、どのようにして出来上がったのか？個々の従業員がやりたいと声を上げたものか？

A：当社ではトップダウン型で進められている。この例も個々の従業員が声を上げたのではなく、社会文化支援の担当者が、他社の調査などをして声を上げたものである。

➤ C社と「CSR」の用語について

当社では「CSR」という用語を意図的に使わないようにしている。何故なら、一般的にCSRとされているコンプライアンスや環境活動、CP活動などは「CSR」が注目される前から行っていたことであるし、これらの分野に関して社内の横のつながりも以前からあった。つまりC社にとって、まず「CSR」の概念ありきで内容を伴わせていこうというわけではなくて、もともときちんと会社としてやるべきことをやっけていこう、という考えなのである。

➤ 企業と地域、NPOの関係と役割：「子供向け写真教室」の例

11月に子供達の写真展を開く。これはきちんと予算を取って行っているCP活動であり、当社の自主活動である。製品の宣伝ではない。写真展は2年目になる。写真教室に集まってもらった子供達は小学生が多いが、地域の小学校などに呼びかけた。このとき、NPOが重要な調整役を果たした。つまり、企業が直接「写真教室を開きたい」ということを言っても、学校側は「企業の営利主義」を疑わないため、「どうせ宣伝だろう」というように捉えてなかなか信用しない。そこでNPOに間に入ってもらって、企業の営利活動に利用する意図はないことを学校側にわかってもらう。

Q：逆に「宣伝として」行われるCP活動はあるか？

A：Jリーグのスポンサー活動に関連するCP活動がある。障害を持つ子どもたちに試合観戦の機会を提供したり、選手との交流会を企画している。Jリーグ側もCP活動には積極的である。というのはサッカーの盛んな欧州で、選手によるCP活動を推進していることが大きい。サッカー選手は10代から選手になる場合が多く、社会勉強もできないまま練習だけに明け暮れる場合が多い。そこで、10代から社会とのつながりを持たせようと、選手にボランティア活動などの社会貢献をさせるのである。

Q：時代の変化でCP活動に対するやりやすさは変化したか？

A：変化した。当社では2000年代に入りCSRが注目される以前からCP活動に取り組んで

いたが、「やりにくい時代」もあった。企業が社会貢献に関わるということに対して、公的機関が懐疑的でなかなか受け入れてもらえなかった。現在は逆に公的機関の方が企業とのパートナーシップを求めている。理由の一つは予算の問題。自治体も予算不足なので、企業のお金をあてにしている。企業の側も CP 活動のために公的機関と組むことは好都合なので、双方の利害が一致した形で、パートナーシップが進んでいる。また、前述したように NPO が公的機関と企業との間に入って調整役をしたりもする。

➤ NPO と公的機関との協働の例

例えば子供達を対象にしたイベントの場合、NPOがC社と大田区の調整役を担い、ゲームの企画を行う。大田区は小・中学校への呼びかけを行い、C社は自社施設の提供と従業員をボランティアとして動員する、といったことを行っている。下丸子本社では、環境教育を目的として、大田区とNPO法人環境学習研究会とともに「夏エコ祭」を開催している<sup>131</sup>。

大田区には企業、区、NPOのパートナーシップ委員会がある。2000年に入ってから（はっきりとした設立年は定かではない）大田区が作ったものである。公的機関とのパートナーシップという点では、東京都も民間企業とのパートナーシップを推進している。例えば、東京都では自然公園を中心とした地域における自然保護と適正利用の担い手として、「環境レンジャー」制度<sup>132</sup>を創設して、環境教育に努めているが、この制度にも当社は機材提供で協力している。当社のほかにも企業がいくつか関わっている。

➤ ラオスの支援に関して

当社ではCP活動による途上国支援活動の一つとして、NGO「ラオスのこども」の支援を行っている。この支援は、毎年行なわれる、従業員から集めた古本を売る「チャリティ・ブックフェア」の収益金と寄付をもとに行われている。「ラオスのこども」を通して、8校の学校図書室の開設支援とその後のメンテナンスや、「絵とき辞書」の制作を支援している<sup>133</sup>。実際に学校図書室がどのようになっているか、メンテナンスがきちんと行なわれているかどうかを視察しに、宮崎氏もラオスに行ったという。「何故ラオスなのか」と社外の人から聞かれる場合も多い。確かに、企業として社会貢献をするのであるから、事業所があるなど拠点があるところへ支援をするのが基本であるが、視点を広げてみれば同じ地球上の問題である。地球市民として地球上の問題解決に貢献しようという考え方に基づけば、拠点の有無に必ずしもこだわることはない。これが本当の意味での「支援」ではないか。教育、福祉関連であれば、当社の経営理念である「共生」に叶うということでOKが出やすい。ラオスは日本ではあまり知られていない国で、どのような文化なのか？ということも知られていない。そこに却って当社の支援のユニークさも出せると考えている。また、

<sup>131</sup> <http://canon.jp/ecology/report/education.html>

<sup>132</sup> 環境レンジャーの詳細については下記参照

<http://www2.kankyo.metro.tokyo.jp/sizen/kouen/ranger/ranger.htm>

<sup>133</sup> <http://web.canon.jp/scsa/education/04/index.html>

「ラオスのこども」の活動内容は当社のCP活動の軸の一つである教育関連とも関わっている。支援をする意義がある。現実的には支援先の決定は担当者の思い入れが左右することが多い。「ラオスのこども」の活動支援の場合も、宮崎氏を初めとする担当者たちの思い入れが大きかったことが、会社のトップに支援のゴーサインを出させる大きな要因となったようである。「ラオスのこども」の場合は、事務局が大田区にあるということもポイントになり、支援が決まった。

➤ 地震の際の援助に関して

その時々で必要だと思われる支援を行っている。例えばスマトラ沖大地震、イラン地震の際も義援金の寄付を行なった。この時は、日本経団連の要請があり、日本赤十字社への寄付という指定があった。このように日本経団連から要請を受けるのは支援の際の一つの目安になる。緊急度や社会的な要請を加味し、ポリシーに賛同できれば他のNGOに寄付をすることもある。

Q：「宣伝」活動と「CP活動」の線引きはどのように行われているか？

A：行う活動の目的を考える。目的によって、宣伝がメインだなというときは宣伝活動、社会貢献メインだというときはCP活動として扱っている。予算など明確な数値で評価指標があれば分けやすいのだが、ないので、中身をみて判断している。毎回きっちりと内容を検討して、宣伝か社会貢献かの線引きを行っている。C社のロゴを出したからといって、全てが自動的に「宣伝」活動とみなされるとは限らない。「宣伝」活動になるかどうかは、C社製品の販売につながるかどうかの一つの目安になる。

Q：CP活動をする理由は何か？

A：CP活動をすることで、当社がいい会社だと広く思ってもらうことが目的である。直接の益を期待しているわけではない。例えば子ども達を対象にした写真教室や写真展を開くのは、子ども達がこのイベントを通して写真を好きになってくれて、将来「こんな会社があったな」と心の隅にとどめておいてくれれば良い、位の気持ちである。

Q：株主の評価はどうか？

A：近年では、株主の方が社会貢献の意識が高い。CP活動に対し、「会社のカネを使い込むとはあるまじき行為である」という反応はしない。このように株主の意識が高まってきたのは2000年に入ってからである。背景には、SRIの進展があるだろう。また、CP活動ができる、そこに予算が回せるということは、いい意味でその企業に「ゆとり」があるということでもある。普段の経営だけで精一杯であれば、CP活動に資源を振り分ける余裕はないはずだからである。CP活動は企業に新たな価値をつけていると言えるだろう。

➤ 「CP 活動」の位置づけ

雇用を守る、などの企業の活動をしっかり行った上での CP 活動である。また、バブル期の活動の反省を込め、景気に左右されないように、自社のリソース活用を中心にした自主的な活動をまずやろうというスタンスである(「写真新世紀」などの活動は自主活動である)。よって、CP 活動で音楽関連はまだ何もやっていない状態で、将来的には音楽分野への支援も考えたい。

Q：C 社のほかに A 社、B 社、と、CP 活動に熱心な企業は業種が被っているが、何か関係があるのか？

A：ある。複写機業界は互いの情報交換を行うことが多い。同業者同士での社会貢献担当者の集まりも持たれていて、そこで情報交換している。いいアイデアがあれば真似させてもらう。このような形でお互いに刺激しあって CP 活動を充実させることが出来るなら、良い傾向だと思う。

➤ 教科書プロジェクトについて

内容・目的もしっかりしているし、この間立ち上げた従業員の組織に出せると思う。内容的に「教育」なので CP 活動の軸と照らし合わせても申し分ない。ただ、既に「ラオスのこども」に支援をしていて、内容も本関連なので被っていると思われる。これだと「何故同じようなものにまた支援をするのか(他にも支援する場所はあるのに)?」という質問が上層部からきそうなので、「自分達はここが違う!」と言えるような部分があるといい。

## D 社

インタビュー：D 氏（特機エンジン事業部 特販営業部 東京特販部 海外プロジェクトグループ 課長）

D 社の本社は大阪で、社会貢献に関しては本社の総務部の担当だが、東京で途上国支援に関する社会貢献、ということでお話いただける方として、D 氏を紹介していただいた。D 氏は海外営業担当で、担当地域は先進国以外。ODA を専門にやっていた、ということである。

### ➤ 現在行っている CP 活動（ホームページ掲載分について）

D 社での CP 活動は、あまり広告・宣伝していない。環境対策には力を入れている。「どんどん生産」から「安全、人への優しさ」に重点が移っている。

### ➤ 途上国との関係

途上国ということでいうと、まずタイ、インドネシア、ブラジルに拠点がある。タイの拠点は 2004 年に設立された。エンジンの製造会社は以前からあったが、農機（トラクター）販売も行うため、新たに会社を設立した。蓄力 耕運機 四輪トラクターの順に必要なになっていくが、タイは四輪トラクターが必要な段階に来ている<sup>134</sup>。エンジンはタイで作ったものである。タイ国外に売ることもあるが、ほとんどはタイ国内用である。

インドネシアでも国内需要がほとんどである。近隣諸国に一部販売している。

ベトナムは、1970 年にドンナイ省にエンジン工場を作った。が、1974 年にサイゴンが陥落し、社会主義政府に没収され、国営として動くことになった。ここの工場にはエンジンの枢軸部分だけ日本から出している。当社の部品とミックスした国産品をベトナムで作っている。品質は良くないが、但し値段が安い。日本製の 2～3 割くらいである。

D 氏の担当地域は先進国を除く地域で、ずっと ODA を専門にやっていた。米国が「ケネディ・ラウンド（KR）」という食糧増産援助政策を提唱。2<sup>nd</sup> KR では間接的な食糧増産援助として、肥料、農業機械、農薬が援助されていた。D 社はそこの農業機械を提供していた。その後、援助額が 250 億～300 億円から 50 億円に縮小し、援助はほとんどが肥料になり、農業機械が減少した。援助の中身が変化したというもある。貧困、人権、教育、環境保護、などが援助の重点分野となり、給水、小学校、医療、などの人道援助が中心となった。JICA はアフリカ重視を打ち出している。アフリカ重視は人道的な援助へのシフトに加え、政治的な理由もある。政府が安保理常任理事国入りを目指しているためである。

日本の会社はまだアフリカには進出できない。これには地の利が関係する。アフリカ諸国は欧州諸国が植民地としていた国が多いので、その関係で欧州諸国の縄張り意識がある場所。日本は入っていきにくい。欧州の援助とダブってもいけないし、離れすぎてもいいけ

---

<sup>134</sup>四輪トラクターは日本から輸入して販売するとのこと。

ない。

Q：援助で途上国に納入した農業機械のメンテナンスはどうしているのか？

A：援助で農機が入った場合は、現地にサービスが出来る店を作る。コートジボワールでは、機械を納入したとき、農業機械化センター（整備工場）を作った。

Q：D社はラオスとの関係はあるか？

A：（D氏自身は）2年前初めて訪れた。機械化センターを置くほどには機械が入っていない状態である。ラオスではポピー栽培（アヘンのため）が行われている。国連主導でポピー栽培の削減計画が行われ、栽培している人々を山奥から引っ張り出して普通の農業をやってもらふ、ということが行われている。

Q：タイでのCP活動は何かしていないのか？

A：広告活動としてやっているようだが、把握していない。

#### ➤ スマトラ沖大地震・インド洋津波への援助

タイでサービス・キャンペーンを行った。タイではエンジンのユーザーが多数居るためである。津波後すぐにキャンペーンを組み、水を被ったエンジンの修復を無償で行った。モルディブ・スリランカ・インドネシアでは、電源のないところに発電機を提供した。

無償の場合、会計上は寄付金扱いになる。

D社グループ全体で1000万円を援助した。金額としては多くはない。お金よりも、自分達の持っている製品で援助を行った。発電機の提供や、機械の修復など。災害の援助にはスピードが大切。部品があれば他社製品の修復でもやるが、他社製品だと部品がないことが多い。また、FAOの要請があり、耕運機をアチェに2分の1~3分の1の価格で納めた。モルディブ、スリランカでは船が必要になる<sup>135</sup>。97%はD社のエンジンが搭載されている。人が住んでいる主要な島には、ほとんどD社のサービスセンターがある<sup>136</sup>。1970年頃は帆船や手漕ぎの船がほとんどだった。D社のエンジン導入後に動力化が始まった。

無償で部品を提供したり、技術者を送ったり、という援助も行った。災害でやられたのは皆古いエンジンだった。インドネシアの場合も無償で部品を提供した。

Q：本来は還元するはずの利益をCP活動に回すことに対して、株主を説得できるのか、という議論があるが？

A：D社は上場していないし、CP活動によって配当が変わるというわけでもないから影響はない。むしろ、CP活動により社員のやる気が上がるという点の方が重要である。

<sup>135</sup> 1500~2000隻ほど必要になる。

<sup>136</sup> サービスセンターは13箇所。

Q：津波の際の寄付の決定は誰が行ったのか？

A：インドネシアの社長の判断だった。シンガポールに D 社の現地法人があるが、その社長（日本人）の判断で、タイにおけるサービス・キャンペーンが行われた。日本の本社の社長にその都度お伺いを立てることはしない。

Q：社会貢献のための予算はあるのか？

A：寄付ために予算を組むことはありえない。予算決定のためには、来年のいつ頃コストがこのように発生する、というように説明する必要があるためである。津波の寄付は、社長が決済した。今までお世話になったユーザーが沢山居る地域が困っているから援助する、という発想で行なわれた。

➤ ラオスの教科書プロジェクトについて

まず、得るものがないところにお金は出せない。もし、教科書の後ろにヤンマーの名前を入れる場合は広告となる<sup>137</sup>。その場合も、何に対しての広告か、どんな効果があるのか、を本社にお伺いを立てないといけない。きちんとした理由がないと説得できない。ラオスに対する当社の商業的な利益はなく、ラオスに対するODAも途切れているので、ラオス向けのこのプロジェクトには会社向けの説得材料がない。

D 氏は 96 年～98 年までベトナムに駐在していた。ベトナムに居たときもいくつか寄付の話は持ち込まれた。\$100～\$200 くらいの小額なら現地の判断で実施する。現地で\$1000 だと困難になる。大きい額だと本社の経理に聞く必要がある。特別寄付金扱いになるか、ならないか、などの事務的処理が必要となるためである。日本人学校を作る、という話がベトナムであり、日本人会に寄付金を募っていた。学校建設だと無税扱いになる。このように免税措置が出る方法がある。「指定寄付金」として日本側で処理することになる。「贈与」になると、交際費と同じで税金が取られてしまう、とのことである。

---

<sup>137</sup> 広告宣伝費は本社が扱うので、伊藤氏はわからないとのこと。



## E 社

インタビュー：E 氏（CSR 担当室 室長）

### ➤ E 社の CSR 全般について

当社の CSR 室は、CSR「担当」であって「推進」ではない。推進するのは社長だからである。CSR 担当室がやることは、会社としての CSR 活動の方向性を決めることである。会社トータルでどうするか、ということを考えるところである。実際にやるのは元々あるセクションである。CSR を「全員の活動」とするために、担当室が作られた。CSR 推進室を作って、そこだけで活動していればいいというものではない。

よって、CSR のために発生する具体的金額などは把握していない。把握は事実上不可能である。当社の CSR は、本社としてやっているもの、事業所がやっているもの、会社ごとにやっているもの、と様々に分かれる。よって、全体の把握は難しい。また、金をかけすぎることもできない。E 社の社員は約 33 万人いる。CSR はどこか一箇所でやればいいというものではなく、サプライチェーンにまで及ぼさなければいけない。E 社本社だけでやればいいというものではない。連結子会社でも行う必要がある。

Q：なぜ CSR 活動をするのか？

A:企業が社会に及ぼす影響の大きさが国並みになっている。各国 GDP と企業（連結子会社含む）の大きさを順に並べると、上位 100 のうち半数が企業である。よって、企業も国と同列に責任を負うべきである、という考えが主流になってきた。

また、SRI などの発展により、外部の目が厳しくなってきた。企業も自社の経済的利益を追うだけでなく、世の中に望まれるようなことをするべきである、という考え方が出てきた。

2003 年春先に A などに CSR の専門部署が誕生した。E 社の CSR 室設置は少し遅れて 2003 年 10 月である。同 8 月に社長から「CSR 室を作る」と言われ、書店で CSR 関連の本を探したが、見つけることは出来なかった。しかし今では溢れている。

CSR 室は社長直轄であり、東京に事務所がある<sup>138</sup>。社会のステークホルダーとのコミュニケーションを大事にするべきだ、との考えからである。

CSR は、「リスクマネジメント」すなわち不祥事などマイナス面の予防と、企業価値のアップというプラス面の二面性を持っている。

### ➤ E 社の CSR

E 社の CSR は、本業を通じた社会貢献、が柱である。創業者の経営理念でもある。

CSR にはトップダウン性が必要である。

---

<sup>138</sup> E 社の本社は大阪にある。

企業の透明性を高めなければならない、という社長の考え方のもと、「スーパー正直な活動」を進めている。CSR 担当室発足時直後の、全社員に向けた社長のメッセージは、ホームページにも掲載されている。社長は E 社の CSR を「スーパー正直」という言葉で表現している。

実際面では、「8つの視点」がきちんと回っているか、で CSR が進んでいるかを判断する。

「8つの視点」とは、8つの「共通的观点」、つまり、

- ガバナンス
- グローバル&グループ
- 倫理・法令順守、
- リスクマネジメント
- サプライチェーン
- ブランドマネジメント
- 情報開示
- 公益貢献

を、主要な8つの構成要素

- 環境
- 公正な事業活動
- 労働・人権・安全衛生
- 情報セキュリティ
- 企業市民活動
- 品質
- CS(お客様対応)
- ユーザビリティ(使いやすさ)

で測ったものである。各「共通的观点」が各構成要素を持つ。

E 社の CSR 全般についての説明をしていただいた後、質問に移った。

Q：途上国支援、に関する活動はどう捉えてやっているか？

A：CP 活動の中で特に「途上国支援」に関する基本の考え方はない。あくまで本業を通じた社会貢献を目指している。途上国の生活水準を上げるために、世界の市場を開発しなければならない、という考えの元で、電気の引かれていないところのために電池を製造したり、ということをしている。

Q：途上国支援は要請があって行うのか？

A：要請があって行う。例えば、エチオピアの文部省から要請があり、エチオピアにプラズマディスプレイを届け度外視で売った。プラズマディスプレイは、学校の授業のために使

われた。「まず人づくりから」という考えのもとで行ったものである。海外に出て行ったら、その国のために、その国に貢献できることをしよう、というのがある。

Q：NPO/NGO 支援は要請があってやるのか？

A：色々なパターンがある。要請があってやるというのものもある。「環境・子ども」を柱にして支援することが多い。「子ども ネットワーク」では幅広く応募を募って支援先を決定している。「社会・文化グループ」にて行っている。

鳥取事務所に要請が来て支援したパターンもある。事務所に要請が来ても、事務所の決定にて支援ができる仕組みになっている。意思決定に本社を通す必要はないということである。

Q：予算は決まっているのか？

A：社に「制度」があり、そこで年間いくらからい、という感じで決まっている。経団連1%クラブなどがあるが、「まず数字ありきではない」と考えている。が、本当にそれでよいのか、という訳で2010年に向けて、ロードマップ作りをし、目標をはっきり定めようとしている。

Q：CSRの評価はどのようにしてなされるのか？

A：評価軸の主導権争いが行われているところだが、まだはっきりとした基準はない。ISOが規格を作ろうとしているが、CSRではなくてSR(Social Responsibility)の規格である。ガイダンス文書を作るか否か、を決めている。

Q：E社が2003年秋、A社は同年春。その頃に各社がCSRに取り組み始めたのはなぜか？

A：まず、「困ったことにならないように」というのが最初である。この頃から、SRIなどのアンケートがたくさん来はじめた。2002年から2003年にかけて、大手企業の不祥事が次々と明るみに出て、それら企業が糾弾されることになった。米国のエンロン社やワールドコムの不祥事も含まれる。

企業の第一目標は、利益追求と納税である、と考える企業も確かに存在する。しかしE社では「企業は社会の公器である」という考え方をしている。社会のためになることをするのは当たり前である、という考え方である。経営理念の教育は社員に対して徹底的に行われている。

「ステークホルダー・ダイアログ」を開催している。ステークホルダーは出来るだけ色々なメンバーになるように考えられている。直接に当社のユーザーでなくてもよい。その場合は「何故当社製品を使わないのか」という意味で勉強になる。また、世界各地からのアンケートを一元化してCSR室にて検討している。

Q：ラオスの教科書プロジェクトに関しては？

A：支援するのは今の段階では難しい。何故なら現在当社はラオスと関係がないからである。社会貢献といえども、無尽蔵に出来るわけではない。優先順位をつけなければならない。すると当社が進出しているところが先になる。当社が進出しているところであれば社会貢献の実績はたくさんある。「国によってこういうことが望まれている」と判断すれば、新しい事業ができることもある。例えばインドネシアでの井戸掘り。インドネシアでは飲み水が貴重なので、インドネシア用のポンプを製造した。現場の要請+本業を通じた貢献が出来るのがベストであると考えている。

CSR 活動に関しては目標を定めようとしている。例えば「環境」に配慮しているブランドもある。また、多様なユーザーへの配慮をすることで、新しい事業が延びて行くことにもなる。例えばデジタル化でお年寄りが使いにくくなる製品を、使えないお年寄りに配慮した作りにすることでまた事業が延びていく。

➤ NGO との「対話」

環境保護 NGO からの要請でノンフロン冷蔵庫を製造した。これは事業に対する NGO との協働だと言える。当時ノンフロン冷蔵庫は時期尚早だと訴えたが、この NGO では再三要請してきた。お陰でノンフロン冷蔵庫の開発が進み、競合他社の中で E 社が最初にノンフロン冷蔵庫を製造・販売にこぎつけた。また、人権問題を扱う NGO とも定期的に対話を行っている。CSR 室が出来てからずっと行っており、最近では網羅的に行うようになった。消費者との対話、は部署単位でずっとやっていたこともあり、元から出来ていたと自負している。労務関係は人事部がやる、などの分業が出来ている。労組の立場から何か出来ないか、労組への呼びかけも行っている。

## 付録 B：ラオス教科書プロジェクト

インタビューを行うにあたり、実際の途上国支援プロジェクトの話をし、そこに支援してもらえるかを尋ねることで、各社の CP 活動に対する考え方や方針を調査した。プロジェクトの詳細な内容は以下のようなものである。

日本人は発展途上国に学校を建てるのが好きである。勉強することは人々の潜在能力を伸ばすことにつながる。それは人々の生活を豊かにし、職業選択の幅を広げる。教育の重要性は明らかである。しかし、なぜ学校という建物なのだろうか。動機は様々であろう。本当に建物が重要だと思って援助する人たちもいれば、モニュメント的な建物の前で現地の村長や校長と握手をしながら写真を写すとそれが個人的な手柄になり、それが新聞にも載るともっと大きくアピールできると思っている人たちもいるだろう。

でも、悲しいことに、本当に建物が必要とされているとは限らない。日本人の目から見れば「立派な学校」に見えても、現地の事情に合っていないために使われずに放置されていることもある。窓が小さくて、電燈がなければ暗くて使えないような学校を建ててはみたものの、電気が来ていなかったり、蒸し暑くて使えなかったり、……。伝統的な竹の建物の方が風通しがずっとよくて子どもたちにとってはずっと快適かもしれない。

小学校は、場所によっては親がボランティアで建てるものである。親は、子どもたちがしっかり勉強できるようにと心を込めて学校の建物を作る作業に参加し、子どもは親が建ててくれた学校で親の愛情を感じながら勉強しているかもしれない。建物だけではなく、運動場の整備も親がやったりする。学校はコミュニティが支える場になっている。そういう大事な場であることに気が付かないで、ただ「立派な建物」を建ててあげればいいと思っているのは「大事なもの」に気が付かない人たちのやることである。

では、何も支援しなくてもいいかということそうではない。親やコミュニティの努力だけではどうしようもないことがある。例えば、ラオスの場合、自前の教科書が作れないことが大きな課題となっている。生徒たちは、自分の教科書を持たず、先生も古い教科書しか持っていない。先生はその古い教科書を読み、生徒はそれを書き写す。それがラオスの授業風景である。もし生徒ひとりひとりに教科書があれば、もっと有効に時間を使うことができるだろう。また教科書が学校を離れて人々の目に届くようになれば、知識の普及という点で大きな成果を挙げることになるだろう。教科書は教育を考える上で、建物よりもずっと緊急性の高いものである。

ラオスは隣国のタイと同じ民族に属し、言葉や文字も非常に近い。ラオスの人たちはタイ語を読むことができる。だから、タイで教科書を買ってきて、それを大学で使っていたりもする。だからといって、タイで教科書を買ってきて、それをラオスに援助するということであってはならない。ラオスの人たちにはラオス人としての誇りがある。ラオスが、タイと対等の立場で付き合いしていくためには、ラオスの自前の教科書を作る必要がある。

ラオスの先生が自分たちの言葉で自分たちの知恵を盛り込んだ教科書を作らなければならない。

私たちの予算計画は次の通りである。

ラオスの先生は、学校の給料だけでは生活していくことができず、アルバイトに精を出さざるをえない。教科書を書くことに専念してもらうためには、原稿料として十分な額が支払われる必要があるだろう。半年間で書き上げてもらうとして、1日5ドル支払うとすると5ドル×180日=900ドル(約10万円)かかる。

印刷費を1冊1ドルとして1000冊印刷し、それを生徒全員に無料で配布すると、1000ドル(約11万円)かかる。

最低限、これだけは必要だから、合計21万円となる。

ここにパソコン・プリンター・デジカメが追加されたとしても、20万円はしないだろう。これを加えても、合計40万円である。使い勝手の悪い学校を作るよりもずっと役に立つと思うのだが、どうだろうか。

## 参考文献

### 【外国語文献】

- Ballet, Jerome and Bazin, Damien, *Business Ethics and Ethics of Care*, Zagreb International Review of Economics and Business, 7(2), 43-54, 2004.
- Ballet, Jerome and Bazin, Damien, *Firms and Their Responsibility Towards Nature*, Journal of Social Sciences 1(1): 31-18, 2005.
- Ballet, Jerome and Bry, Francois de, *Corporate Social Responsibility and The Firm as a Person*, Zagreb International Review of Economics and Business, 6(1-2), 57-69, 2003.
- Carroll, A.B., *Business and Society: Ethics and Stakeholders Management* 3<sup>rd</sup> Ed., Cincinnati, Ohio, 1996 (1st ed., 1981).
- Commission of the European Communities *Communication From the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development*, July 2, 2002.  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/csr2002\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr2002_en.pdf)
- European Commission, *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, July 18, 2001.  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_en.pdf)
- European Multistakeholder Forum on CSR: Final Results & Recommendations, 29 June 2004.  
[http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/csr/documents/29062004/EMSF\\_final\\_report.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/csr/documents/29062004/EMSF_final_report.pdf)
- Nike Corporate Responsibility Report  
[http://www.nike.com/nikebiz/gc/r/fy04/docs/FY04\\_Nike\\_CR\\_report\\_full.pdf](http://www.nike.com/nikebiz/gc/r/fy04/docs/FY04_Nike_CR_report_full.pdf)
- Starbucks Coffee Company, *Striking a Balance: Corporate Social Responsibility*, Fiscal 2004 Annual Report.
- Steiner, G. A., *Business and Society*, 2<sup>nd</sup> ed., New York, 1975 (1<sup>st</sup> ed., 1971).
- World Bank, *Focus on Sustainability 2004*.

### 【邦語文献】

- 「CSR をめぐる最近の動向と日本経団連の対応：廣瀬博・社会的責任経営部会長に聞く」  
『日本経団連タイムス』No.2737、2004年9月9日。  
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/journal/times/2004/0909/02.html>
- M.ヘルド、企業制度研究会訳『企業の社会的責任：企業とコミュニティ・その歴史』企業の社会的責任シリーズ2、雄松堂書店、1975年。

- R.エドワード・フリーマン、ダニエル・R.ギルバート,Jr.、澤井敦ほか訳  
『企業戦略と倫理の探求』文眞堂、1998年。
- 秋川卓也『サプライチェーン・マネジメントに関する実証研究：企業間調整行動の  
視点から』プレアデス出版、現代数学社（発売）2004年。
- 朝日新聞文化財団企業の社会貢献度調査委員会編『企業の社会貢献』1994年度版。
- 朝日ビールグループ『CSRレポート2005』
- 足達英一郎、金井司『CSR経営とSRI：企業の社会的責任とその評価軸』  
社団法人金融財政事情研究会、2004年。
- 天野明弘ほか編『持続可能性社会構築のフロンティア：環境経営と企業の社会的責任  
（CSR）』関西学院大学出版会、2004年。
- 米国科学アカデミー編、宮崎勇訳『企業社会のゆくえ：その社会的責任をめぐって』日本  
経済新聞社、1973年。
- 安生徹「CSR経営と雇用・労働」『日本労働研究雑誌』46（9）2004年、33-44ページ。
- 石川英二「製造販売業として本業に特化したCSRの推進」『経済Trend』2005年11月、  
74-75ページ。
- 伊東正行「銀行業務を通じたCSRの実践」『経済Trend』2005年9月、62-63ページ。
- 稲葉元吉編著『社会の中の企業』現代経営学講座3、八千代出版、2002年。
- 今井斉、宮崎信二編著、長尾晃宏ほか『現代企業と社会』八千代出版、2004年。
- 岩井克人『会社はこれからどうなるのか』平凡社、2003年。
- 岩井克人『会社はだれのものか』平凡社、2005年。
- 梅澤正『企業と社会：社会学からのアプローチ』Minerva text library 16、ミネルヴァ書房、  
2000年。
- 梅澤正『サラリーマンの自画像：職業社会学の視点から』Minerva20世紀ライブラリー27、  
1997年。
- 遠藤啓一「『社会の公器』として事業を通じて社会に貢献する」『経済Trend』2005年6月、  
52-53ページ。
- 太田昭和監査法人ほか『実践的サプライチェーンマネジメント』大蔵財務協会、1999年。
- 岡本享二『CSR入門：「企業の社会的責任」とは何か』日本経済新聞社、2004年。
- 小野桂之介『CSR入門』やさしいシリーズ13、日本規格協会、2004年。
- オリンパス株式会社『CSR Report 2005』
- 角瀬保雄『企業とは何か：企業統治と企業の社会的責任を考える』学習の友社、2005年。
- 金田晃一「『ダイワSRIファンド』助成プログラム：NPOとの協業を通じたCSRの推進」  
『経済Trend』2005年12月、62-63ページ。
- カルピス株式会社『環境報告書2005』
- 「特集：企業はCSR（企業の社会的責任）にどう取り組むべきか」『経済Trend』  
2004年7月、6-15ページ。



川村雅彦「日本の『企業の社会的責任』の系譜(その2): CSRの「うねり」は企業経営の価値転換へ」『ニッセイ基礎研 REPORT』2005年5月号。  
[www.nli-research.co.jp/doc/li0505b.pdf](http://www.nli-research.co.jp/doc/li0505b.pdf)

企業メセナ協議会編『メセナマネジメント: 戦略的社会貢献のすすめ』メセナ白書シリーズ、ダイヤモンド社、2003年。

「企業倫理の確立と企業行動の新たな展開」『経済 Trend』2003年10月、6-15ページ。

キャノン株式会社『キャノン社会・文化支援活動2004/2005』

九州電力株式会社『環境に優しい企業活動を目指して: 2005九州電力環境アクションレポート』

キューピー株式会社『環境・社会報告書2005年度版』

株式会社クボタ『社会・環境報告書2005』

株式会社クラレ『クラレCSRレポート2005: 環境・社会活動報告』

桑山三恵子「資生堂のCSRの原点は創業の精神」『経済 Trend』2005年7月、66-67ページ。

経済界「ポケット社史」編集委員会『リコー: 信頼と魅力の世界企業をめざして』ポケット社史、経済界、1989年。

経済開発委員会、経済同友会編訳『企業の社会的責任』鹿島研究所出版会、1972年。

「企業の社会貢献アンケート: 企業は『なぜ』、『どうやって』、『誰に』支援するのか」『国際開発ジャーナル』2005年5月、16-25ページ。

経済同友会『第15回企業白書: 「市場の進化」と社会的責任経営: 企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて』2003年3月。

経済同友会『日本企業のCSR、現状と課題: 自己評価レポート2003』2004年1月。

古賀純一郎『CSRの最前線』NTT出版、2005年。

後藤芳一「企業の社会的責任(CSR)とわが国の対応: 日本の経営と国際的な発信」『化学経済』2004年6月号、2-13ページ。

櫻井克彦『現代の企業と社会: 企業の社会的責任の今日的展開』千倉書房、1991年。

佐々木聡編『革新と社会貢献』日本の企業家群像佐々木聡編2、丸善、2003年。

サンデン株式会社『2005CSR報告書』

ジェリー・W, Jr. アンダーソン、伊佐淳、森下正訳『企業の社会的責任』白桃書房、1994年。

資生堂『資生堂CSRレポート2005』

ジャン＝ピエール・ボリス、林昌宏訳『コーヒー、カカオ、コメ、綿花、コショウの暗黒物語: 生産者を死に追いやるグローバル経済』作品社、2005年。

首藤恵、杉浦哲郎「CSRは企業戦略そのもの」『みずほリサーチ』2005年4月。

白鳥和彦「『環境』『CS品質』『人材』で際立ち、事業を通じて社会へ貢献」『経済 Trend』2005年10月、58-59ページ。

末永國紀『近江商人学入門：CSRの源流「三方よし」』サンライズ出版、2004年。

菅慶太郎「持続的な利益ある成長へ向けて：コミュニケーションを軸に社内のCSR力を強化する」『経済Trend』2005年8月、62-63ページ。

鈴木治雄ほか『企業の社会的責任とはなにか』昌平社、1974年。

鈴木均「CSRをNECグループのDNAに」『経済Trend』2005年5月、76-77ページ。

住友商事株式会社『社会と環境に関するレポート2005』

セイコーエプソン株式会社『サステナビリティレポート2005』

「世界企業ランキング500」『ニューズウィーク日本版』2004年6月2日、38-83ページ。

「世界企業ランキング500 2005」『ニューズウィーク日本版』2005年6月15日、34-75ページ。

十川広國『CSRの本質：企業と市場・社会』中央経済社、2005年。

ダイキン工業株式会社『環境・社会報告書2005』

大和証券グループ『持続可能性報告書2004』

高巖『コンプライアンスの知識』日本経済新聞社、2003年。

高巖、トーマス・ドナルドソン『ビジネス・エシックス：企業の社会的責任と倫理的法令遵守マネジメント・システム』文眞堂、2003年。

高巖、日経CSRプロジェクト編『CSR：企業価値をどう高めるか』日本経済新聞社、2004年。

高田馨『経営者の社会的責任』千倉書房、1974年。

高田馨『経営の倫理と責任』千倉書房、1989年。

竹田義信「CSRは『CS+R』」『経済Trend』2006年1月、60-61ページ。

谷本寛治「NPOと企業の境界を超えて：NPOの商業化とNPO的企業」『組織科学』33(4)、2000年、19-31ページ。

谷本寛治『企業社会のリコンストラクション』千倉書房、2002年。

谷本寛治「CSRと企業評価」『組織科学』38(2)、2004年、18-28ページ。

谷本寛治、田尾雅夫『NPOと事業』ミネルヴァ書房、2002年。

丹下博文『企業経営の社会性研究：社会貢献・地球環境・高齢化への対応』中央経済社、2001年。

丹下博文『検証・社会貢献志向の潮流：フィランソロピーの新しい方向性を探る』同文館出版、1994年。

土屋守章『現代企業論』税務経理協会、1991年。

「特集：企業はCSR（企業の社会的責任）にどう取り組むべきか」『経済Trend』2004年7月、6-36ページ。

東京電力株式会社『サステナビリティレポート2005』

株式会社東芝『CSR報告書2005：社会的責任・環境経営報告』

富永健一『経営と社会』現代経営学全書15、ダイヤモンド社、1971年。

トム・L・ビーチャム、ノーマン・E・ボウイ編、加藤尚武監訳  
『倫理的原理と企業の社会的責任』企業倫理学1、晃洋書房、2005年。

中村久人「日本国内企業の社会貢献：もう一つの企業フィランソロピー」『経営論集』  
第58号、2003年3月、71-91ページ。

ナンシー・R・ロンドン、平山真一訳『日本企業のフィランソロピー：米国人が見た  
日本の社会貢献』TBSブリタニカ、1992年。

西垣昭、下村恭民、辻一人『開発援助の経済学』第3版、有斐閣、2003年  
(第1版、1993年)。

西川潤『人間のための経済学』岩波書店、2000年。

日興コーディアルグループ『CSRレポート2005』

日本経済団体連合会『企業行動憲章』2004年5月18日。  
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/cgcb/charter.html>

日本経済団体連合会企業行動委員会、社会貢献推進委員会、社会的責任経営部会『CSR推  
進ツール』2005年10月4日。  
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/csr/tool.pdf>

日本経済団体連合会企業行動委員会、社会貢献推進委員会、社会的責任経営部会  
『CSR(企業の社会的責任)に関するアンケート調査結果』2005年10月21日。  
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2005/066.pdf>

日本経済団体連合会社会貢献推進委員会・1%クラブ  
『2003年度社会貢献活動実績調査結果』2005年6月9日。  
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2005/037.html>

日本経済団体連合会社会貢献推進委員会・1%クラブ  
『2002年度社会貢献活動実績調査結果』2004年1月20日。  
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2004/004.html>

日本労働研究機構編『日本の人づくり協力：政府、NGO、企業の活動を総合的に捉える』  
調査研究報告書、No.84、1996年。

パイオニア株式会社『Environmental Report 2005』

長谷川公彦「新たな社会貢献の道を拓く：第13回経団連ゲストハウス社会貢献  
フォーラムで徹底討論」『経済Trend』2004年5月、54-55ページ。

長谷川公彦「『社会への投資』としての社会貢献活動：第14回経団連ゲストハウス  
社会貢献フォーラム報告」『経済Trend』2005年5月、72-73ページ。

パートナーシップ・サポートセンター、岸田真代編著『NPOからみたCSR 協働への  
チャレンジ：ケース・スタディ』同文館出版、2005年。

株式会社日立製作所『日立グループCSR報告書2005』

日立総合計画研究所『海外現地生産時代における企業の社会的責任』1988年。

日立マクセル株式会社『2005環境報告書』

一橋大学商学部経営学部門編『経営学概論』税務経理協会、1999年。

株式会社ファミリーマート『ファミリーマート社会・環境報告書2005』

平井良介「社会（ステークホルダー）から愛され、存続が望まれる企業を目指して」  
『経済Trend』2005年4月、50-51ページ。

廣瀬博「CSRを日本企業の『強み』にする：日本経団連の今後のCSR推進活動方針」  
『経済Trend』2004年11月、60-61ページ。

深田静夫「劇的な展開を見せた国際対話：国際標準化機構（ISO）社会的責任（SR）  
国際会議報告」『経済Trend』2004年9月、58-59ページ。

福井純ほか「特集 企業の社会貢献力：貢献指数の高い企業は評価される」『週刊東洋経済』  
2005年2月19日、32-49ページ。

藤井敏彦『ヨーロッパのCSRと日本のCSR：何が違い、何を学ぶのか』日科技連出版社、  
2005年。

富士ゼロックス株式会社『サステナビリティレポート2004』

本田技研工業株式会社『Honda環境年次レポート2005』

松下グループ『社会・環境報告書2005』

松下幸之助『企業の社会的責任とは何か？』PHP研究所、2004年。

松下電器産業株式会社『松下電器グループの企業市民としての社会貢献/主要活動報告』

三浦典子『企業の社会貢献とコミュニティ』都市社会学研究叢書10、ミネルヴァ書房、  
2004年。

水尾順一『CSRで経営力を高める』東洋経済新報社、2005年。

水谷内徹也「企業の社会戦略と経営者の役割」『現代企業と社会』（経営学論集 日本経営  
学会編 第65集）、日本経営学会編、千倉書房、1995年、114-119ページ。

水谷内徹也『日本企業の経営理念：「社会貢献」志向の経営ビジョン』同文館出版、  
1992年。

三菱電機株式会社『三菱電機グループ環境・社会報告書2005』

宮坂純一『ステイクホルダー行動主義と企業社会』晃洋書房、2005年。

ミルトン・フリードマン、熊谷尚夫（ほか）共訳『資本主義と自由』マグローヒル好学社、  
1975年。

ミルトン・フリードマン、ローズ・フリードマン、西山千明訳『選択の自由』  
日本経済新聞社、1980年。

森本三男『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房、1994年。

矢野昌彦ほか『経営に活かす環境戦略の進め方：環境経営からCSRに向けて』オーム社、  
2004年。

山脇直司『経済の倫理学』現代社会の倫理を考える8、丸善、2002年。

横山恵子『企業の社会戦略とNPO：社会的価値創造にむけての協働型パートナーシップ』  
白桃書房、2003年。

李正文『多国籍企業と国際社会貢献』文眞堂、1998年。

渡辺利得『経営活動の社会貢献』嵯峨野書院、1994年。

【参考ウェブサイト】

CSR Europe

<http://www.csreurope.org/>

CSR Archives

<http://www.csrjapan.jp>

三菱総合研究所「企業の社会的責任」

<http://www.socially-responsible.gr.jp/index.htm>

日本経済新聞社広告局「日経 CSR プロジェクト」

<http://www.nikkei.co.jp/csr/>

社団法人日本経済団体連合会 1%クラブ

<http://www.keidanren.or.jp/japanese/profile/1p-club/index.html>

GRI サステナビリティガイドライン 2002 年度日本語版

<http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/2002.Japanese.pdf>