



【コラム】CSR とは何か

CSR コンサルティング株式会社

代表取締役 河合弘之

I. Corporate Social Responsibility (CSR) 企業の社会的責任

■CSRの思想的背景は何か

アダム・スミスの「見えざる手による自然調和」または「予定調和」が背景となっています。「経済人」（最小コストで最大利益を求める）が利己心を追求し市場で自由競争をすれば見えざる手による自然調和により経済はうまく行くというものです（ダーウィンの進化論－適者生存－とタイアップ）。現実には貧富の固定化と抑圧があり、社会主義（マルクス主義）の台頭（労働価値説、計画経済、「能力に応じて働き、必要に応じて受け取る」と破綻があります。アダム・スミスの理論を現代の高度資本主義社会に適用したのが下図のフリードマンの学説です。

これが米国での有力な考え方です。しかしアダム・スミスにせよ、マルクス主義にせよ、フリードマンにせよ経済学説が現実社会においてそのまま実現され成功した例はありません。

その理由はそれぞれが前提とする人間像（アダム・スミスの場合「経済人」、マルクス主義の場合「真面目な支配者、労働者」、フリードマンの場合「儲かったら必ず CSR をする金持ち」）のとおりの人ばかりではないからです。すなわち経済を担うのは生身の人間だからです。ひとつの原理だけで説明しつくすのは無理なのです。だから実際には貧富の差の拡大、巨大会社の市場支配、世界的不公正の拡大、南北格差の拡大、経済のグローバル化の弊害、地球環境悪化、人種差別、民族紛争、テロなど矛盾が噴出するのです。

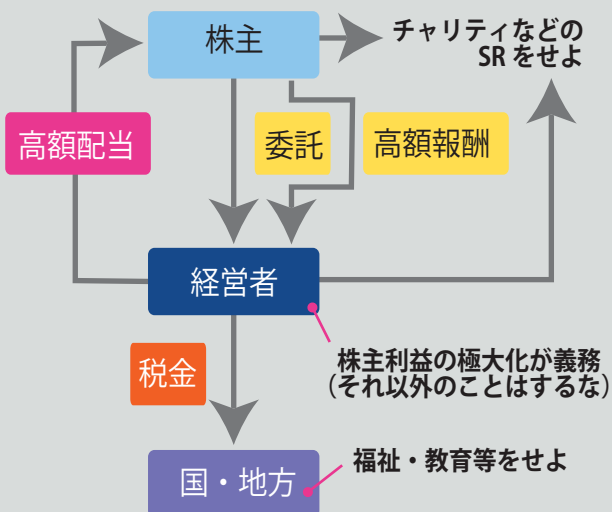
例えば、日本でフリードマン理論を適用しても、配当は小さく、役員報酬も小さいので CSR をやる者はいなくなります。そこで会社での CSR の必要性が出てきます。結局、結論的には企業も社会的存在（社会あつての企業）なのだから株主以外のステークホルダー（stakeholder 利害関係者）への配慮もしつつ公正に企業経営していくべきなのです（道義的資本主義 Moral Capitalism – Stephen B.Young）。ただしその考え方に対してはそれでは指導原理の欠落だ、法的裏付けが弱い、曖昧だ、との批判があり得ます。

そこでコーポレートガバナンス論が盛んになり CSR 論の隆盛に至っているのです。

企業にとってのステークホルダーは何か

それらに対して企業はどのような優先順位でどのように配慮、貢献すべきなのでしょう。これが CSR の核心です。企業は利益追求が第一義で CSR はそのための手段もしくは補完と考える（長期的利益確保または株価下落リスクの排除という大義名分により初めて CSR が正当化される）か、企業は本来的に社会的存在であり CSR は企業にとって内在

■CSRのフロー■



的本質的要素と考えるかです。またさらに企業市民という考え方があります。法人実在説か法人擬制説かという争いがあります。古くて新しい議論です。どちらが CSR に親和的かという法人実在説です。ステークホルダーとしては

①株主②経営者③従業員④原材料・部品等供給業者・下請⑤顧客⑥地域社会・地方自治体⑦国民・国家⑧世界の人々・国際社会⑨地球環境⑩未来の世代などが考えられます。

■現象的な流れ

日本

バブル経済（当時は地価の高さ以外は全て順調と意識されました）とその崩壊（各ステークホルダーとの関係の悪化）の結果、不祥事が多発し、法令遵守（コンプライアンス）の重要性が強調されました。景気が回復すると、各ステークホルダーとの関係が再構築され、一方で会社は悪をなさねばそれだけでよいということから CSR に関心が強くなっていました。

EU

ユーロ導入条件として「財政赤字を毎年 GDP 比 3%以内に」とされ、財政支出抑制、雇用確保が重視された結果、社会基盤確保に企業の役割重視、CSR 重視の流れが生まれ「CSR に関する欧州枠組みの推進」（グリーンペーパー＝政策提案文書）、「CSR に関する EU マルチ・ステークホルダーフォーラム」発足、英国での年金法改正（運用受託者は SRI 報告義務）、CSR 担当大臣設置というような政策が次々ととられ、それが日本に影響しました。

■コンプライアンス（法令遵守）と CSR の違い

コンプライアンスは法令違反をしてはならないという消極的観念であり必要条件です。CSR は〇〇をすべしという積極的観念であり十分条件です。この二つは各々重要ですが別の観念です。この二つはよく混同されます。

■企業メセナとフィランソロピー

（1）企業メセナと CSR の違い

企業メセナと CSR の違いは文化性です。企業メセナはローマ時代から起こり、バブル期に盛行しました。芸術文化のパトロンです。CSR の一分野です。芸術、文化は市民社会に不可欠なものです。例として、ブリヂストン美術館やサントリーホールがあります。富の偏在を社会に還元する効果があります。

（2）フィランソロピー

企業による慈善的な寄付行為を通じた社会貢献活動です。これも CSR の一分野です。

II.CSR の実践

1.CSR の具体例

CSR の具体例には以下のようなものがあります。
対ステークホルダー（利害関係者）ごとに考えていくと分かりやすいです。

(1) 対従業員—単なる労働条件の向上（例えば賃上げ）とは違う

1. 育児介護休業法が定める「1 歳まで」をたとえば「3 歳まで」に自主的に延長する（少子化対策）。
ジョンソン&ジョンソンはこれに加えチャイルドケア資金（年 30 万円）、男性に有給育児休暇など
2. 次世代育成支援対策推進法（301 人以上の企業は育児支援行動計画をせよ）を実行し、社内託児所を作るなど※厚労省はファミリーフレンドリー企業を表彰、育児・介護の支援を良くしているかが基準
3. エンployアビリティ（雇用されうる力）の養成支援—リストラの補完、リファンド制度（自己研修費用の払い戻し）、会社主催の能力開発など
4. 従業員のボランティア活動支援
A：ボランティア休暇制度—年 5 日程度が多い有給にしている企業もある。
B：ボランティア休職制度—1、2 年
C：従業員社会活動援助金制度
※A～C：従業員へのアカウントビリティ（説明責任）が重要
D：マッチングギフトプログラム—従業員の寄付行動に協賛—普通は同額をプラス（従業員の企業への忠誠心や誇りにプラス）
5. 社内禁煙運動—従業員の健康、母胎の保護。
6. 障害者を十分に雇い入れる。有効に働かせる
7. 公益通報者保護法（内部告発者保護）を拡充運用して、違法行為告発だけでなく CSR 違反の告発・苦情も受け付ける

(2) 対原材料・部品等供給業者・下請（サプライヤー）

1. 必要以上に買いたたかない
2. エコ調達をする（取引先の環境貢献を支援）
3. 従業員を大切にしているかを発注基準のひとつにする

(3) 対顧客—「良い物を安く」（商売の常道）とは別—これは当たり前

1. ハイブリッドカー、燃料電池車など環境対応商品の開発・販売：トヨタなど
2. カタログハウス社の「通販生活」商品の徹底したテスト（性能、安全、エコ性）をして販売（広告をとらず。必ずしも安くない）
3. トレーサビリティの確保：生産地、生産者、無農薬、流通経路などの確認の容易性の確保—イトーヨーカ堂（「顔の見える野菜」のコーナー。安くないが）など

(4) 対地域社会・地方自治体—地域社会から受け入れられる存在となる・地域社会をよりよいものとする

1. 地域の行事に積極的に参加（協賛金、人手の参加）
2. 自治体の行事、キャンペーンへの協力
3. 地元からの雇用を意識的に強化する—地元で愛される、転勤・単身赴任を減らして社員全体に歓迎される（ファミリーフレンドリー）
4. 街頭清掃運動
5. 地域でのクラシック演奏会—（財）三井住友海上文化財団（年間 30 回予算 7000 万円）
6. 旅行会社が母子家庭を旅行に毎年招待—H.I.S
7. ホームレス自立支援
8. 母子家庭専門の無料保育園を運営—ハウスメイトパートナーズ
9. おもちゃ会社が少子化対策に取り組む—第 4 子に 100 万円とか、おもちゃを寄付とか

10. イオンの「ふるさとの森作り」 400 カ所 500 万本以上を住民と共に植え育てる
12. 地域の NPO との協働・支援

(5) 対地球環境（対未来世代）—地球環境、未来世代自体をステークホルダーと考えるべし

1. 社用車をエコカーに切替、アイドリング禁止
2. 従業員・役員の通勤をエコ通勤に切替させて報賞金（車→電車、自転車、歩き）
3. 物流の改善（過剰な高効率—在庫ゼロなどはエネルギーの浪費？）—キャノン—モーダルシフト
自動車から貨車、船へ（Co21/9、1/4）
4. 事業場の省エネ・省水—エスコ事業会社の利用
5. 社内ゴミの分別出しの徹底、ゼロエミッションなど
6. 製紙会社が原生林保護事業
7. 石油会社の植林事業
8. 虎屋が WWF と協力してトラの保護運動
9. 自然エネルギーを製造販売—風力発電（IPPJ）、自然エネとエスコ事業、市民出資システム構築（自然エネルギードットコム）
10. 旅行会社が観光資源としての史跡、自然の保護運動をする
11. 環境 NGO との協力・支援—・帝人と NPO ピースウィンズジャパンがバルーンシェルター（災害時や難民保護に使う）を開発商品化
・霧多布湿原のナショナルトラスト運動にイトーヨーカ堂、キューピーマヨネーズが協力
・国内、海外に強力な環境 NGO は多数かつ他分野にあるのでそれとの提携は有効（餅は餅屋）

(6) 教育関係（対未来世代）

1. 奨学金基金設立または奨学金基金への寄付
東熱の創業者坪井一郎とその妻仁子は東熱株約 4 億円をさばうと 21（難民留学生への奨学金）に遺贈
2. 交通遺児への就学支援
3. 母校や地域の学校にまとまった図書（たとえば 100 万円相当）を寄付して「〇〇文庫」と命名してもらう

4. 苦学生に特化した低利学生ローンまたは奨学金
5. コンピューター会社がパソコンを学校に寄付
6. 東大等国立大学法人への寄付（松田トシさんが芸大へ遺贈）

(7) 対世界の人々・国際社会（平和、人権、緊急支援、貧困救済など）

- ・ファミリーマート、イオンがコーヒー豆をフェアトレードで購入・販売
- ・路面下の空洞探査会社が対人地雷除去機を開発・実施—JAHDS（セコムの飯田氏が会長を務める）
- ・ドンペリニヨン社と帝国ホテルがセーブ・ザ・チルドレンと協賛でシャンパン飲み放題パーティー。全収益をセーブ・ザ・チルドレン・ジャパンへ（一晚で 1300 万円）
- ・ファミリーマートが店頭で募金してセーブ・ザ・チルドレン・ジャパンに寄付
- ・日本フィリピン企業協議会（いわゆる 3K 企業）がフィリピン日系人を雇用するとともに彼等の出自調査、国籍確認を支援
- ・平和、人権、緊急支援 NGO と協働・支援

2.NGO・NPO との提携と 既存組織利用の功罪

メリットとしては経験、ネットワーク、信用があるので有効な貢献ができることが挙げられます。逆にデメリットについては他人任せになり、参加感がうすくなることが挙げられます。そこでデメリットの解消のコツは人を出すことと、アカウンタビリティ（説明責任）をしっかりと要求することです。

従来、日本での国と NGO・NPO の関係は官尊民卑、邪魔者扱い、相互不信が見られましたが、最近になり協働と相互信頼の方向に改善されつつあります。他方地方自治体と NPO は一般的に良好な関係を築いています。

外国では NGO の力が伝統的に強く、政府は NGO に敬意を払い、一般的にいうと協力関係はうまくいっています。

III.CSR の論点

1.「それは国の仕事だ」は正しいか

「それは国の仕事だ」は正しいのでしょうか。CSR をしていると、「そんなことは国にやらせるべきだ」という人がいます。しかしそれは間違いだと思います。社会問題の解決を全て官に押しつけると、どうしても「大きな政府」となります。それでよいのでしょうか。「小さな政府」は世界の流れです。

2.CSR の「メリット」

CSR のメリットは下図のとおりです。

CSR のメリット

社会の安定は企業の維持
発展の基盤ー根本的メリット

IR (Investor Relations)
株主に好感

社員の誇り

エコ調達、グリーン調達、CSR
調達（官側から）にたえる調
達法（国等による環境物品の
調達の推進等に関する法律）
民側からもグリーン購入ネッ
トワーク（NPO）によるグリーン
購入大賞あり

顧客に好感される

SRI（ソーシャル・レスポンシ
ビリティ・インベストメント）
厚生年金基金などにたえる
日興コーディアルの
エコファンドなども

3.企業価値（株主利益）の 極大化と社会貢献

- (1) 社会貢献をすべきは会社か個人か
- (2) 経済的成功とチャリティに対する評価の日米の違い
- (3) 「良き株主」論 要はバランス

4.CSR と広報

陰徳は善でしょうか（H.I.S. の例）。CSR 報告書が盛んに発行されています。社会及び株主への説明責任が重要（株主は会社の所有者だから）です。

5.「事業遂行自体が最大の社会貢献」という考え方

納税と雇用は最大の CSR です。でもそれだけでは十分ではありません。

6. 本業による社会貢献と本業以外による社会貢献

CSR にはこの2種類があります。具体例 トヨタ（ハイブリッド車の開発と商品化、トヨタ財団による寄付） RAJA（足指マッサージと募金）本業による社会貢献の長所は力強さ、本物らしいという点が挙げられます。本業による社会貢献の欠点は広がりがない、カバーができない範囲が広いという点が挙げられます。

本業以外による社会貢献の長所は誰でもやれる、カバーができる範囲が広いという点が挙げられます。本業以外による社会貢献の欠点はウソっぽい、やりっぱなしになるおそれが挙げられます。本業による社会貢献だけが本道という考え方もあり得ますが本業による社会貢献も本業以外による社会貢献も両方を工夫すべきです。

7. 企業収益と CSR の相関関係

一応ポジティブの調査結果が出ています（ですが鶏が先か卵が先かという反論も出ています）。

8. 寄付による CSR の効用とその限界

確実な効果、物足りなさ（報告不足のせい？）
1990 年代後半の米国での見直し（checkbook philanthropy に対する）他の経営資源（skill や人材）の活用による CSR を工夫すべきです。

9. 利益あつての CSR か利益なくても CSR か

その場合の利益とは荒利か、経常利益か、税引前利益か、税引後利益か

企業存続あつての CSR か CSR はコストか投資か。こういう議論があります。確かに会社がつぶれてしまつては CSR どころではありません。でも利益が少し減少したというだけですぐ CSR を中止するのも考えものです。CSR は将来に向かっての投資と考えて、経営が少々苦しくなっても継続するというのがあるべき姿かと思います。

10. CSR と税金

■法人税

1. （所得の 2.5% + 資本金等の 2.5%）の半分まで寄附金の損金算入
2. 国、地方公共団体への寄附金、民法法人への指定寄附金は損金になります。
3. 認定 NPO 法人への寄附金は損金になります。
4. 学校法人・社会福祉法人、独立行政法人（国立大学など）等公益の増進に著しく寄与する法人への寄附金の優遇

■所得税

1. 所得の 25% までの特定寄附金（国、学校法人、社会福祉法人への寄附金）は寄附金控除になります。

2. 認定 NPO 法人への寄附金も

■個人住民税

当該自治体、赤十字、赤い羽根への寄附（所得の 25% まで）は寄附金控除になります。これらについて、正確には税理士さんにお尋ね下さい。

11. ロータリークラブと CSR

ロータリークラブの「職業奉仕」（Vocational Service）とはコンプライアンス + 職業倫理 + 本業による CSR のことです。「社会奉仕」（Community Service）とは地域に対する CSR（対象による分類）
ロータリーの歴史的文書として

1. 1987 年 RI 理事会声明「職業奉仕に関する声明」
2. 1989 年規定審議会宣言「ロータリアンの職業宣言」があります。

- (1) 対従業員
- (2) 対原材料・部品等供給業者・下請（サプライヤー）
- (3) 対顧客
- (4) 対地域社会・地方自治体
- (5) 対地球環境（対未来世代）
- (6) 教育関係（対未来世代）
- (7) 対世界の人々・国際社会（平和、人権、緊急支援、貧困救済など）