

## CSR 企業調査から見えてきた持続可能な社会をつくる企業のすがた

東京財団研究員 亀井善太郎

### 1. 東京財団 CSR 企業調査について

#### (1) 本調査の構造

日本企業の CSR の実態を把握する際のベースとなるのは、各社が公表する「CSR レポート」や「サステナビリティ報告書」等である。各社のレポートだけでは他社との比較はしにくい。しかし近年、日本でも統合報告書の発行が本格化しはじめるなどガイドライン化が進んでいる。また、東洋経済新報社等による調査<sup>1</sup>、NTT グループによる「環境・社会報告書読者アンケート調査」<sup>2</sup>があり、投資家の視点を活かした SRI（社会的責任投資）に関する調査<sup>3</sup>も拡大しつつある。これらの調査結果もあり、横の比較や、企業経営の一課題、企業活動の一部分としての CSR の現状が把握しやすくなってきた。

とはいえ、社会課題を解決する主体としての企業への期待が高まっている中で、社会課題解決への取り組みが、企業にとってどのような意義を有し、企業価値の創出や保全とどのような関係を有するのかといった、社会と企業双方のサステナビリティに関する分析・検証は、まだ進んではいない。

そこで、『CSR 白書 2014』（東京財団、2014 年）で明らかにした「統合」の重要性、また「統合」に向けた課題をふまえ、第 2 回本調査のアンケート設計では、「社会課題」を再編し、統合に向けた打ち手仮説を改編するなどした<sup>4</sup>。その際、定点観測の意義を重視し、昨年の骨格——社会課題解決の優先順位や事業との関連性、非政府組織（NGO）／非営利組織（NPO）との協働、CSR を進める上での課題等、は維持した。

社会課題を抽出する際には、ミレニアム開発目標（Millennium Development Goals : MDGs）や国連グローバルコンパクト（The United Nations Global Compact : UNGC）、CSR に関するガイドライン ISO24000 等を参考にし、政策シンクタンクとしての独自の認識もふまえて行った。本来、社会課題は国境を越えた共通の課題である。しかし、日本企業の現状として、国内の社会課題と海外の社会課題を分けて考える企業が多く、相対的に海外の社会課題への関心が低い。そのため、今回の調査においても引き続き、社会課題を国内と海外に分けて考えることにした。

<sup>1</sup> 東洋経済新報社『CSR 企業総覧』など。

<sup>2</sup> CSR レポートの読み手を対象とした「環境・社会報告書読者調査」は 2000 年から実施。国際比較も行われており、日本の CSR を見る上できわめて重要な資料の一つである。同調査結果を受けたシンポジウムも併せて開催されている。

<sup>3</sup> JSIF による調査（<http://www.jsif.jp.net/>）等。

<sup>4</sup> アンケートの具体的な設問については、東京財団ホームページ「第 2 回 CSR 企業調査実施」（<http://www.tkfd.or.jp/research/project/sub1.php?id=415>）からアクセスできる質問票を参照されたい。

社会課題を再編する際には、社会課題を現象としてではなくその対象と原因に着目した。サポートすべき対象が同じ、または同じような原因を有す課題を括り直すとともに、同じ視点から見て分別すべき課題を細分化した（図1）。

図1 社会課題の再編<sup>5</sup>



そして「統合」を実現するためには、具体的にどのような打ち手が有効と思われるのかを聞いた（図2）。また、企業の属性や取り組みによる違い等を明らかにするため、個々の状況について、さらに詳細に聞くことにした。

<sup>5</sup>以下、本稿では、特段の記載がない場合、図表の出所は「第2回『CSR企業調査』をもとに東京財団が作成」したもの。

図2 統合に寄与する打ち手仮説に関するおもな調査項目（改編後）

<p><b>グローバル化の度合いの影響</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高別、従業員別</li> </ul> <p><b>PDCA、とくにCAの取り組み状況との関係</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・取り組みに対する成果の把握の有無、その方法</li> <li>・個別の取り組みの継続期間</li> </ul> <p><b>対話の取り組み状況との関係</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・とくに対話の相手による違い</li> </ul> <p><b>企業統治体制（取締役会の構成）の影響</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・役員の出身、ダイバーシティの状況との関係</li> </ul>
--

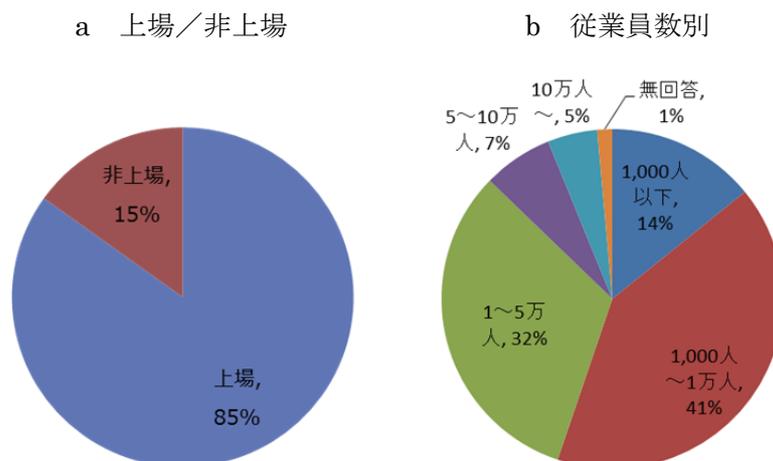
(2) 回答状況

1) 引き続き 200 社超の回答を得た

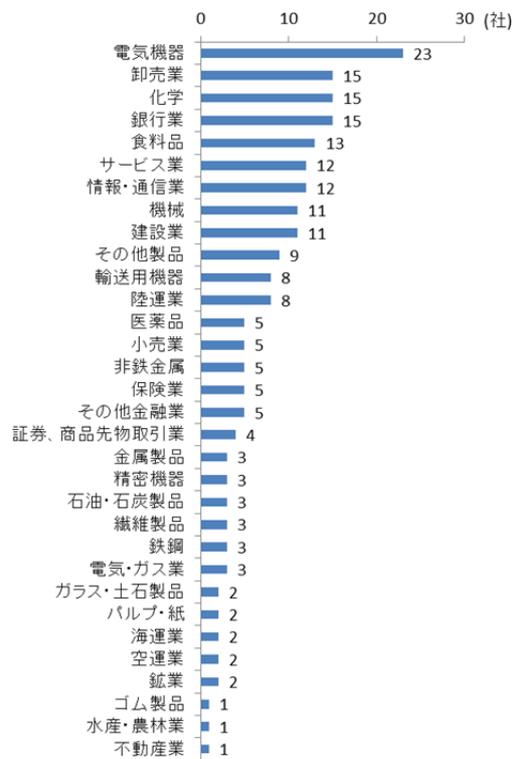
以上をふまえ、2014年8月1日、公開情報をもとに上場企業や大手非上場企業約2,000社に郵送によりアンケートを送付した。回答期限は10月31日。郵送またはメールにより212社から回答を得た。

回答企業の構成は、上場企業が85%、非上場企業が15%。従業員数では1,000人以上が8割以上を占めた（図3a、b）。回答企業の業種別の傾向は図3cのとおり。昨年とほぼ同様であった。

図3 本調査の回答状況



c 業種別



## 2) 回答企業はどのような企業か

回答企業数 212 社とは、CSR 企業調査としてどれほどの規模なのだろうか。

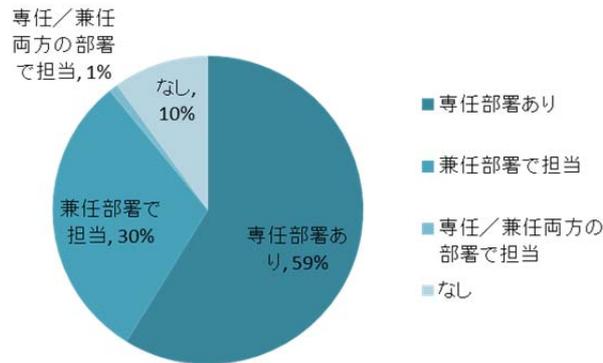
いうまでもなく、この調査は無作為抽出ではないので、日本企業の CSR や社会課題解決に関する意識全体についての統計学的傾向を掴めるものではない。

企業には、こうした類のアンケート回答の要請が多数寄せられるという。Responsibility の観点から、企業はそれぞれに丁寧に回答している。それでも限られた時間と人員の中で優先順位をつけざるをえない。そうした環境をふまえ、CSR に長年関わってきた人の多くは、回答数が 100 社を上回ればアンケートとしては成功だという。

より重要なのは、本調査の回答のバイアスをどう見るかという視点だ。

先に紹介したように、回答企業のほとんどが大企業である。また、回答企業の 9 割は CSR 担当部署を兼務も含めて有している (図 4)。ちなみに、日本企業で CSR 担当部署を設けているのは 400 社程度だといわれている。

【図 4】 回答企業の CSR 担当部署の状況



昨年も今年も、アンケート調査依頼先企業の多くから、本調査の設問に答えるのは難しいとの指摘を受けた。単なる CSR 活動の内容ではなく、その目的である社会課題は何か説明を求められる。「答えるのが難しい」といわしめる背景には、『CSR 白書 2014』でも指摘した「検討よりも実行重視」<sup>6</sup>という日本企業の一つの特徴が見え隠れする。「社会課題を俯瞰し、自社として解決すべき社会課題を選び、自社の強みや事業との関連性をふまえ、どんな実践ができてきているか」との認識が希薄なのである。

そうした難しく、ハードルの高い問いに答えられるのはどのような企業か。規模が大きく、CSR の担当者を置くことができ、長期の視点で社会課題を認識できている——それは、CSR におけるトップランナーの一群だと思われる。そうした意味で、本調査は、CSR に関するトップの階層に位置する企業の状況を捉えたものだと認識してもよいのではないだろうか。

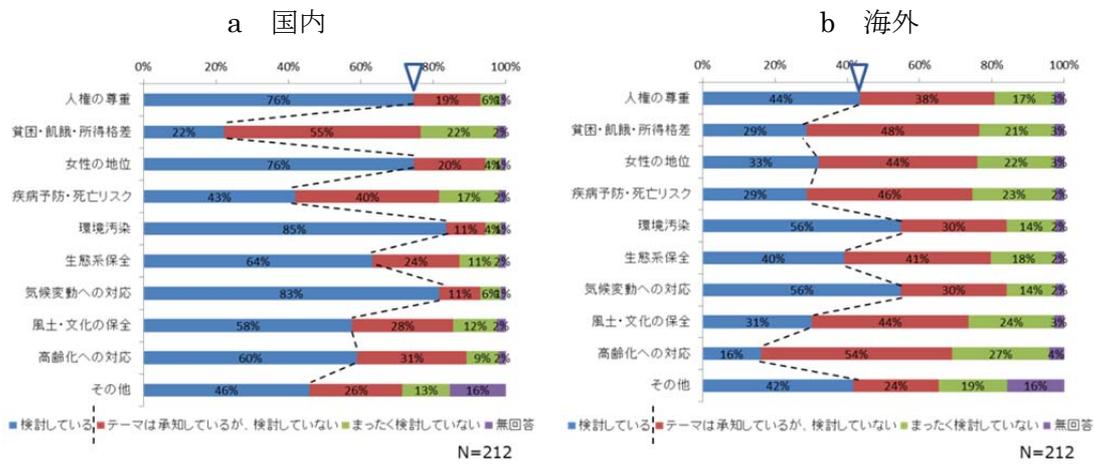
## 2. 本調査から明らかになってきたこと

### (1) 社会課題別の取り組み状況

まずは、社会を持続可能なものにするため、企業はどのような社会課題分野に、どの程度関心があるのかを見てみよう。10 個の社会課題（その他を含む）それぞれを、国内と海外に分けて尋ねた。その結果は図 5 a、b のとおりだ。

<sup>6</sup> 『CSR 白書 2014』（東京財団、2014 年）21～22 頁、246 頁等を参照されたい。

図5 社会課題別に見た「検討」の状況



注 「貴社は、以下のそれぞれの社会課題分野の解決について、現在、どの程度の関心を有していますか」に対する回答。選択肢は「当該テーマの解決について複数回以上会議を持ち、具体的に検討を重ねている／テーマとしては承知しているが、具体的な検討は行っていない／まったく検討していない」。

### 1) 環境でも「生態系保全」は弱い

まずは国内の社会課題について。昨年の調査で明らかとなった企業経営との統合度が高い「環境」を「環境汚染」「気候変動への対応」「生態系保全」の3つに細分化して関心の度合いを尋ねた。「環境汚染」や「気候変動への対応」への関心は高いものの、「生態系保全」については劣後していることが浮き彫りとなった。

「貧困・飢餓・所得格差」への関心は昨年同様に低く、全課題の中でもっとも低い水準となった。

### 2) 会社の中だけの課題を社会の課題としてはいないだろうか

国内と海外の社会課題の検討状況を比較すると、全体として海外の課題検討が劣後している。

その中であって、「貧困・飢餓・所得格差」のみ、海外のほうが高い関心をもたれている。日本国内においても貧困問題は深刻であり、悪化傾向にある<sup>7)</sup>にもかかわらず、企業社会の関心は低い。

「人権」「女性の地位」「高齢化」は国内のほうが全体の傾向を上回り高い水準にある。「高齢化」については改めて詳述するが、「人権」「女性の地位」はいずれも社内向けの課題として扱われている可能性が高い。つまり、社会の状況に応じて企業が関心を有していると

<sup>7)</sup>日本の相対的貧困率は経済協力開発機構（OECD）諸国の中でも高く、時系列で見ても悪化する傾向にある。また、母子世帯の貧困率はきわめて高い水準にある（内閣府『男女共同参画白書』等）。

いうよりは、社員やその周辺に限定した問題として位置づけているものと考えられる<sup>8</sup>。企業内における連帯の維持強化の観点からは十分なかもしれない。しかし、「社会に関心を持ち、社会との開かれた対話を通じて、社会課題を探る。それが企業の社会における存在意義につながる」というしなやかな企業のあるべき姿から考えれば、一見十分に対応しているように見える国内の社会課題といえども、まだまだ取り組むべき余地は大きいものと思われる。

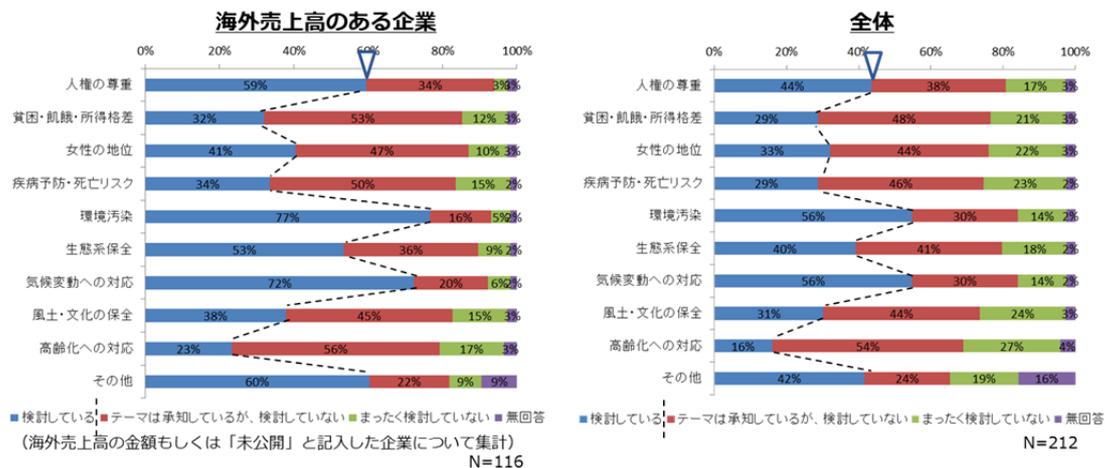
日本でトマ・ピケティが本格的に流行りはじめたのは、このアンケートの回収を終えてからであった<sup>9</sup>。ピケティの『21世紀の資本論』の日本語版刊行を契機に格差問題への関心は急速に高まったが、それがCSR活動の検討や実践に結びついたという話はまだ伝わってこない。企業経営から考えて、社会の変化はリスクに直結する可能性も、ビジネスチャンスにつながる可能性もある。企業が社会課題に関心を持ち、その課題解決を担っていこうとするならば、社内の課題と社外の課題の垣根を取り払うことから始めるべきであろう。そのためにも、後に詳述するステークホルダーとの「対話」がきわめて重要になるのである。

### 3) 海外売上高のある企業は、内外ともに社会課題への関心が高い

海外売上高のある企業と全体で社会課題の関心の度合いがどのくらい違うのかを分析したのが、図6だ。

【図6】海外売上高のある企業と全体の比較：社会課題別にみた「検討」の状況

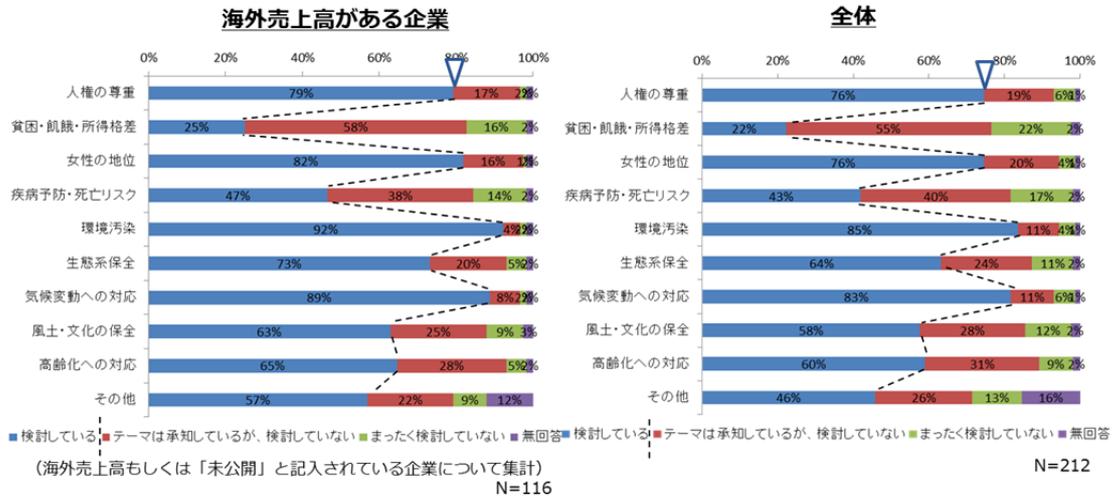
#### a 海外



<sup>8</sup> こうした社会課題への対策として各企業で行われているのは、研修や社内制度等、社員向けプログラムが大半を占める。

<sup>9</sup> 原典の仏語版刊行は2013年夏、英語版は2014年4月、日本語版は2014年12月。

b 国内



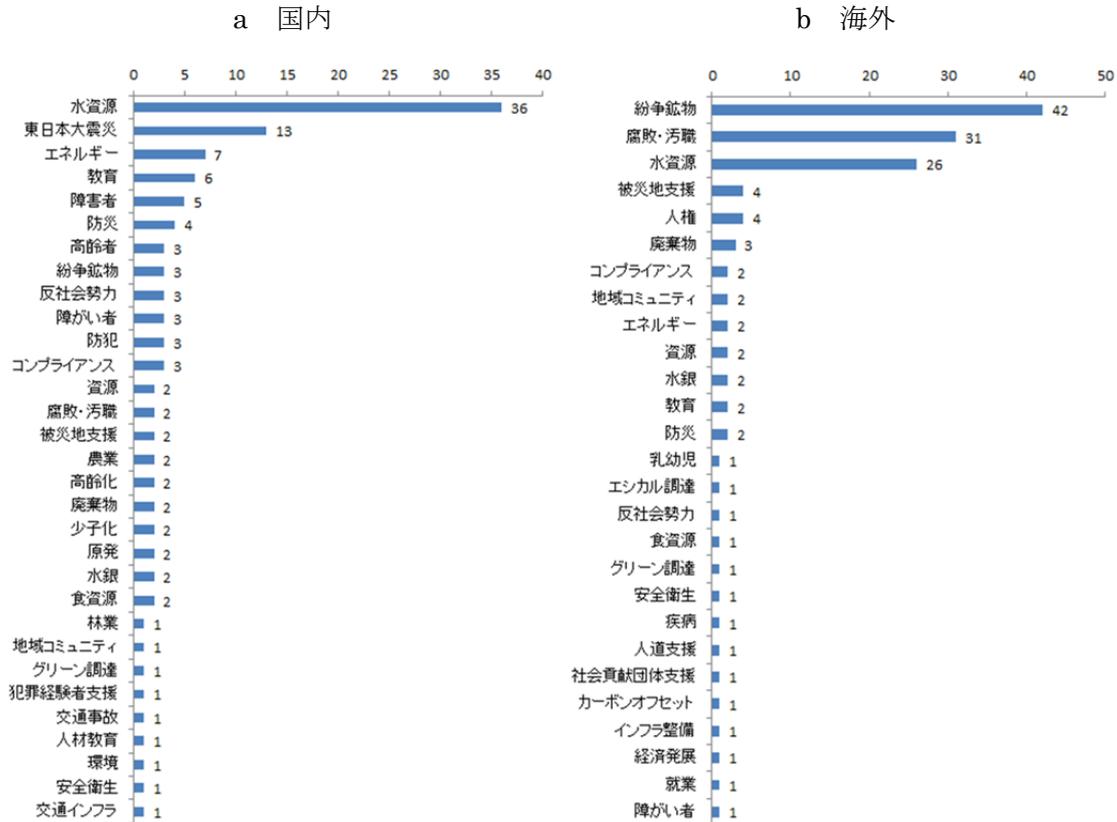
海外売上高のある企業と企業全体との間で、海外の社会課題に対する関心の度合いに大きな差があるのは当然ともいえる。海外売上高のある企業においては、とくに「環境」の3分野と「人権」への関心が突出している（図6 a）。これらは事業プロセスにおいて向き合うことの多い社会課題である。売上ばかりではなく、事業拠点そのものが海外にシフトしていることがうかがわれる。

ここで見るべきは、国内の社会課題についても海外売上高のある企業と企業全体との間に有意な差が見られたことだ（図6 b）。つまり、海外売上高のある企業は、国内の社会課題についてもより強い関心をもつことが明らかとなった。これは、CSR、ひいては社会との向き合い方について、上記のとおり、まだまだ改善する余地があることを別の視点から明らかにしたのもといえよう。

4) 次なる社会課題も見えてきている

社会課題は常に変わる。社会の変化を映じて変わる。ここでは、あらかじめ設問で設定した9つの社会課題以外の「その他」の中身を見ることを通じて、社会課題はどう変化しているのかを探ってみたい（図7）。

図7 社会課題「その他」の内訳 (件)<sup>10</sup>



国内（図7a）で多いのは「水資源」。昨年の調査ではほとんど見られなかった分野だ。急速に社会課題として認識されつつあることがうかがえる。海外（図7b）での伸びも顕著だ。各社発行のCSRレポートでも、水を守る取り組みに関する特集が組まれているのが目立つ。

去年は多く挙げられた「東日本大震災関連」は、個別に見ればそれぞれのプログラムが地道に継続されているものの、「その他」の項目として挙げる企業は減少している。

海外では、「紛争鉱物」の伸びが目立つ。各社の取り組みを見ると、サプライヤーへの声掛け等に着手しはじめた企業が出てきている。「公務員贈賄」も重大だ。ガイドラインの設定や組織向けの浸透等の具体的な対応が進められつつある<sup>11</sup>。

## （2）CSRによって得られた企業にとっての成果

優れた成果を発揮している自社の取り組みから学ぶ意味—「統合」をめぐる

ここで、『CSR白書2014』のテーマでもあった「統合」の状況を確認しておきたい。図

<sup>10</sup> 設問で設定した社会課題と同じ名称の記載が散見されるが、回答企業が別枠で位置づけているためと想定し、あえて「その他」のままとした。

<sup>11</sup> 詳細は、高巖「なぜ海外腐敗行為が大きなグローバル・リスクとなるのか」『CSR白書2015』114～119頁を参照されたい。

8はCSR活動を通じて得られた効果を社会課題ごとに見たものだ。また、この図の最下段は、各企業が「優れた成果を発揮している取り組み」として自己評価している事例を対象に、同じ質問をした結果だ。縦軸に社会課題、横軸にそれぞれから得られた効果を並べている。

図8 CSR活動等により得られた自社にとっての効果

	新しいビジネスチャンスを得ることができた	企業収益の向上に寄与した	自社の技術力を向上することができた	自社の人材育成に役立てることができた	新しい優秀な人材の確保に役立てることができた	リスクの発見・分析、リスクの回避・縮減	自社のイメージアップにつながった	今のところ明確な効果は感じていない	その他	1社当たり平均回答(選択)数	
国内	人権の尊重	5%	6%	4%	57%	27%	50%	34%	8%	4%	1.9
	貧困・飢餓・所得格差	14%	16%	7%	36%	9%	27%	55%	5%	9%	1.8
	女性の地位	7%	12%	7%	72%	62%	16%	47%	7%	4%	2.3
	疾病予防・死亡リスク	20%	18%	18%	31%	19%	57%	38%	4%	5%	2.1
	環境汚染	33%	37%	35%	31%	16%	50%	58%	4%	3%	2.7
	生態系保全	24%	20%	24%	33%	14%	32%	71%	8%	5%	2.3
	気候変動への対応	39%	41%	40%	32%	19%	43%	61%	3%	4%	2.8
	風土・文化の保全	18%	10%	10%	22%	10%	10%	76%	5%	5%	1.7
	高齢化への対応	43%	28%	29%	40%	21%	24%	39%	7%	4%	2.4
	その他	33%	30%	31%	32%	14%	45%	47%	4%	5%	2.4
海外	人権の尊重	7%	7%	4%	56%	26%	52%	34%	7%	5%	2.0
	貧困・飢餓・所得格差	15%	10%	6%	32%	10%	16%	67%	10%	8%	1.7
	女性の地位	6%	9%	6%	63%	53%	16%	51%	9%	4%	2.2
	疾病予防・死亡リスク	23%	18%	20%	26%	12%	39%	52%	6%	3%	2.0
	環境汚染	39%	43%	43%	32%	18%	56%	59%	3%	3%	3.0
	生態系保全	30%	25%	27%	25%	15%	42%	70%	4%	4%	2.5
	気候変動への対応	47%	47%	48%	35%	21%	52%	58%	2%	4%	3.1
	風土・文化の保全	26%	11%	15%	28%	11%	19%	69%	4%	6%	1.9
	高齢化への対応	56%	29%	41%	29%	24%	35%	35%	3%	9%	2.6
	その他	29%	20%	23%	20%	9%	62%	34%	7%	6%	2.1
優れた成果を発揮している取り組み	62%	51%	58%	67%	38%	31%	86%	4%	8%	4.1	

注 (解決のための)『具体的な取組みがある』を選択された活動について、貴社にどのような効果がありましたか。それぞれの社会課題分野別に、以下の選択肢について、該当する場合はチェックをつけてください。(複数回答可)に対する回答。N=212

横軸の左側、「新しいビジネスチャンスを得ることができた」「企業収益の向上に寄与した」「自社の技術力を向上することができた」はどちらかといえば企業価値の創造に寄与するものと考えられよう。また、真ん中の四つ「自社の人材育成に役立てることができた」「新しい優秀な人材の確保に役立てることができた」「リスクの発見・分析、リスクの回避・縮減につながった」「自社のイメージアップにつながった」は事業プロセスの改善および企業価値の保全につながるものと位置づけられよう。つまり、横軸は、左側が企業価値の創造により寄与していると思われるもの、右に行くに従い、企業価値の保全に寄与する度合いが高まるものとした<sup>12</sup>。攻めと守りという換えてもよいかもしれない。

まず最下段の「優れた成果を発揮している取り組み」を見ると、いずれの項目について

<sup>12</sup> 長い時間軸で考えれば、どれも企業価値の創造に資するものとして位置づけることもできる。

も高い効果を得られたことがわかる。とくに企業価値の創造への貢献が大きい。右にある1社あたりの平均回答数（すべてに効果があったとする満点は7）も多い。新しいビジネスチャンスや収益への寄与など事業の「攻め」と人材確保・育成やリスク回避など「守り」のいずれの選択肢も比較的高い割合となっており、その両立が理想という企業の想いが現れている。

これに対し、社会課題別に見ると、いずれもうまくいった「優れた成果を発揮している取り組み」を下回る。より近いものといえば、国内・海外の「環境汚染」「気候変動への対応」、海外の「高齢化への対応」である。国内でも「高齢化への対応」は企業価値の創造への貢献が相対的に大きい。社会課題解決を自社のビジネスとして今後採り上げる動きが出てくるかもしれない。

もちろん、企業価値を創造することが優れていて、保全することが劣後しているわけではない<sup>13</sup>。日本企業の多くはB to B企業である<sup>14</sup>。企業価値の創造はバリューチェーンの川下で起きやすいことから、自社のバリューチェーンの中だけでは実現しにくい現状もふまえておく必要がある。とはいえ、CSRによる自社への効果のもっとも大きなものが「イメージアップ」だというのは「統合」からはかけ離れている。「優れた成果を発揮している取り組みから自社自身が何を学ぶか」という視点は、自社のCSRをよりよいものにしていく上で重要であることに間違いはあるまい。

### （3）CSRにおける検討→実践→評価・改善（PDCA）プロセス

以下、本節では、CSRにおけるPDCAプロセスの状況を詳しく見ていきたい。

#### 1) 社会との接点・検討プロセスの課題

##### ①社会課題を担う部門の有無と社会課題への関心に相関がありそう

まずは、社会との接点を含む検討プロセスの実態を見てみよう。それぞれの社会課題ごとに検討プロセスがどう行われているのか、誰と行っているのかを聞いたのが図9だ。基本的には、社内各部門における話し合いによって「検討」が進められていることがわかる。「貧困・飢餓・所得格差」を除けば、CSR担当部門内よりも、それぞれの社会課題に応じた各部門における検討がメインだということだ。逆に、「貧困・飢餓・所得格差」に関する関心の低さを考慮すれば、それぞれの社会課題を担う部署の有無が、会社としての関心の高さに影響を与えていることも考えられよう。

<sup>13</sup> この点はきわめて重要である。本業の中で行うCSRだけがよいものとされたり、CSV（Creating Shared Value）もこの文脈で語られることが多いが、CSRの本旨からすれば、浅い理解ではないだろうか。

<sup>14</sup> 『CSR白書2015』第2部の企業事例でも詳述した。特にデンソーにおけるBtoB企業ならではの自社の付加価値の明示化と社会の窓としての再定義（同書）63～73頁）等を参照のこと。

図9 対話の実施状況およびその相手（相手は複数回答）

	CSR担当部門 における検討	社内の各部門 を交えた検討	社外のステーク ホルダーを交え た対話	社内を対象とし たアンケート	社外のステーク ホルダーを対 象としたアン ケート	その他
△ 国内						
▽						
人権の尊重	51%	88%	30%	27%	4%	7%
貧困・飢餓・所得格差	70%	60%	32%	4%	4%	13%
女性の地位	42%	86%	31%	28%	4%	7%
疾病予防・死亡リスク	54%	80%	27%	9%	3%	7%
環境汚染	51%	88%	39%	11%	8%	3%
生態系保全	63%	79%	45%	7%	7%	3%
気候変動への対応	53%	87%	38%	11%	7%	3%
風土・文化の保全	60%	79%	36%	3%	3%	6%
高齢化への対応	42%	87%	25%	6%	5%	5%
その他	58%	88%	43%	8%	5%	3%
△ 海外						
▽						
人権の尊重	65%	85%	39%	18%	8%	8%
貧困・飢餓・所得格差	75%	64%	46%	5%	5%	8%
女性の地位	66%	81%	26%	12%	3%	7%
疾病予防・死亡リスク	56%	82%	38%	3%	5%	11%
環境汚染	59%	91%	39%	9%	6%	3%
生態系保全	64%	77%	46%	10%	8%	5%
気候変動への対応	58%	85%	41%	11%	8%	3%
風土・文化の保全	64%	84%	45%	5%	3%	3%
高齢化への対応	71%	94%	29%	9%	6%	9%
その他	60%	90%	39%	7%	10%	2%

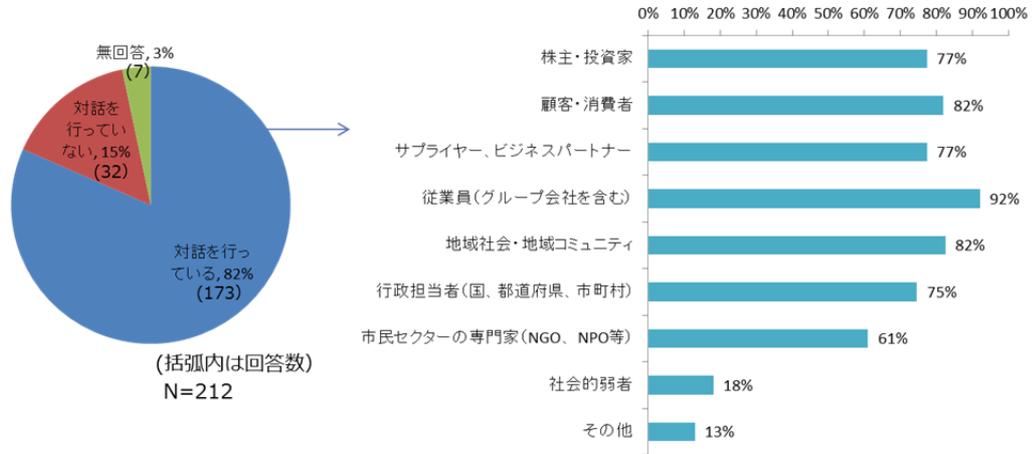
(回答企業ベース)

②社会課題をテーマにした対話が少ない

社外のステークホルダーを交えた対話となると、実施傾向のもっとも高いものを見ても、国内では「生態系保全」で45%、海外では「貧困・飢餓・所得格差」で46%と半数に満たない。どちらかといえば「得意ではない」「関心が低い」「実態がよくわからない」社会課題が相対的に対話の実施割合が多いようにも思われる。では、それ以外の社会課題の実態を企業はよく承知しているのだろうか。

図10のステークホルダーとの対話の実施状況を見てみよう。ここでは内外の差は見えない。全体の82%が従業員も含めたステークホルダーとの対話を実施しており、その内6～8割が社外との対話を実施しているとある。それでは、図9と図10の違いをどう見ればよいのだろうか。考えられるのは、外部のステークホルダーとの対話が社会課題ベースになっていないことだ。各社のCSR部門の担当者の話を聞くと、対話すること自体が目的化してしまいがちだという。ステークホルダーとの対話の目的は「常に変容する社会の自社に対する要請を知ること」にある。社会の要請の源泉には社会課題があるはずだ。個々の社会課題に関する話を聞かないで、企業は何を見ようというのだろうか。

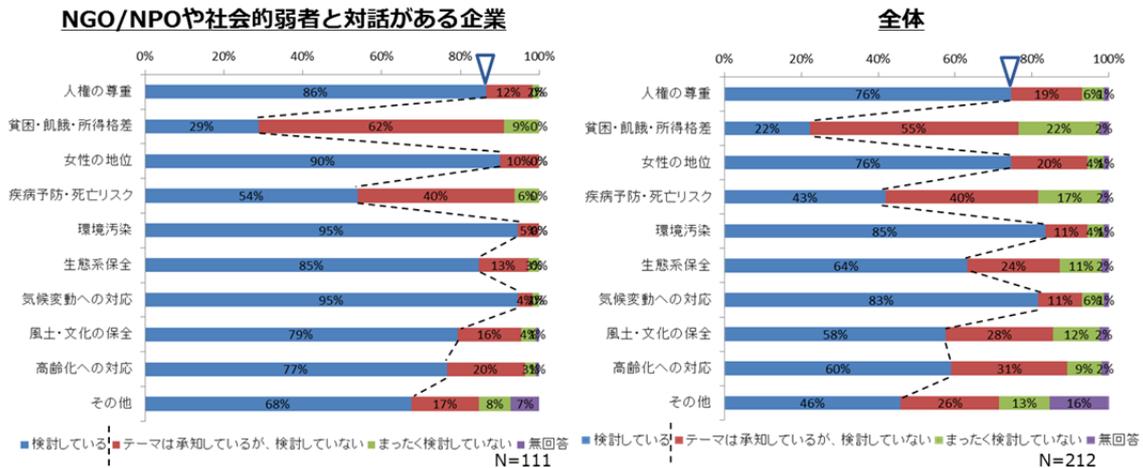
図 10 社会課題についての検討方法（複数回答）



③対話の相手に関する選択が社会課題に対する関心に影響する

図 11 は、対話の相手に社会課題に直結する傾向の高い市民セクターの専門家（NGO、NPO 等）や社会的弱者を選択している場合、社会課題に対する関心は変わるかどうかを見たものだ。左は「市民セクターの専門家や社会的弱者と対話のある企業（111 社）」、右は「全体（212 社）」だ。社会課題ごとに見れば明らかだが、絶対的な水準の低い「貧困・飢餓・所得格差」を除いて 10%以上の差があり、それぞれに有意な差を見ることができる。

図 11 社会課題への関心（対話の質が与える影響）



社会、企業それぞれを持続可能にしていくためには、社会課題に対する関心を高めていくことが不可欠である。そのための一つの打ち手として、対話相手の選択がある。市民セクターの専門家や社会的弱者と対話を行っていない企業は対話の相手を今一度考えてみることを提案したい。また、これまで対話を続けてきた企業についても、社会が自らに求めるどのようなテーマについて、誰と対話を行うのか、その対話の意義を今一度吟味してみ

ることが自社の CSR を磨くことに直結するものと思われる。

『CSR 白書 2015』の企業事例<sup>15</sup>では、そもそも、対話とは何か、対話によって社会と企業はそれぞれ何をすることができるのか、優れた対話はどのように実現できるのか等について分析している。対話というと、有識者を招いた経営者との懇談、投資家向けミーティング、社員集会等、ある種の典型的なかたちばかりを考えがちだが、本物の対話は業務のあらゆるところにあること、社会はもちろん、自社にとっての意義も大きいことを実感させられる。

## 2) 実践プロセスにおける課題

### ①高い独自プログラムの割合

それぞれの社会課題に関する実践の内容を見てみると「自社による独自プログラム（事業活動を含む）」の割合が全体として高いことがわかる（図 12）。「貧困・飢餓・所得格差」や「風土・文化の保全」については独自プログラムの割合が低く、金銭寄付の割合が高くなる。具体的には、「貧困・飢餓・所得格差」では専門とする NPO 等への金銭や製品の支援、「風土・文化の保全」では地域イベント等への寄付などがなされている。

---

<sup>15</sup>資生堂における二つの対話—がんサバイバー等に対するケア、動物実験廃止プロセスにおけるステークホルダーとの円卓会議（『CSR 白書 2015』40～53 頁）、マークス・アンド・スペンサーにおけるステークホルダーとのさまざまな対話（同書 54～62 頁）、ファンケルにおける福祉施設との長年の交流の意義を再設定した CSR のつくり直しプロセス（同書 74～83 頁）。

図 12 実践の内容

	NGO、NPO等への寄付(金銭)	NGO、NPO等への寄付(企業製品等の物品)	役職員の各種社会活動プログラム(自社企画ではないもの)への参加支援	貴社独自プログラムの実施(事業活動を含む)	
国内	人権の尊重	18%	6%	18%	89%
	貧困・飢餓・所得格差	45%	27%	20%	70%
	女性の地位	7%	2%	17%	93%
	疾病予防・死亡リスク	27%	8%	20%	87%
	環境汚染	18%	4%	20%	90%
	生態系保全	46%	9%	36%	86%
	気候変動への対応	20%	5%	21%	92%
	風土・文化の保全	49%	10%	30%	66%
	高齢化への対応	14%	7%	19%	93%
	その他	26%	7%	22%	90%
海外	人権の尊重	21%	8%	13%	86%
	貧困・飢餓・所得格差	63%	30%	24%	61%
	女性の地位	13%	4%	10%	87%
	疾病予防・死亡リスク	39%	20%	15%	68%
	環境汚染	16%	3%	19%	89%
	生態系保全	42%	4%	23%	89%
	気候変動への対応	19%	3%	17%	92%
	風土・文化の保全	44%	14%	24%	74%
	高齢化への対応	12%	3%	15%	85%
	その他	18%	4%	13%	90%

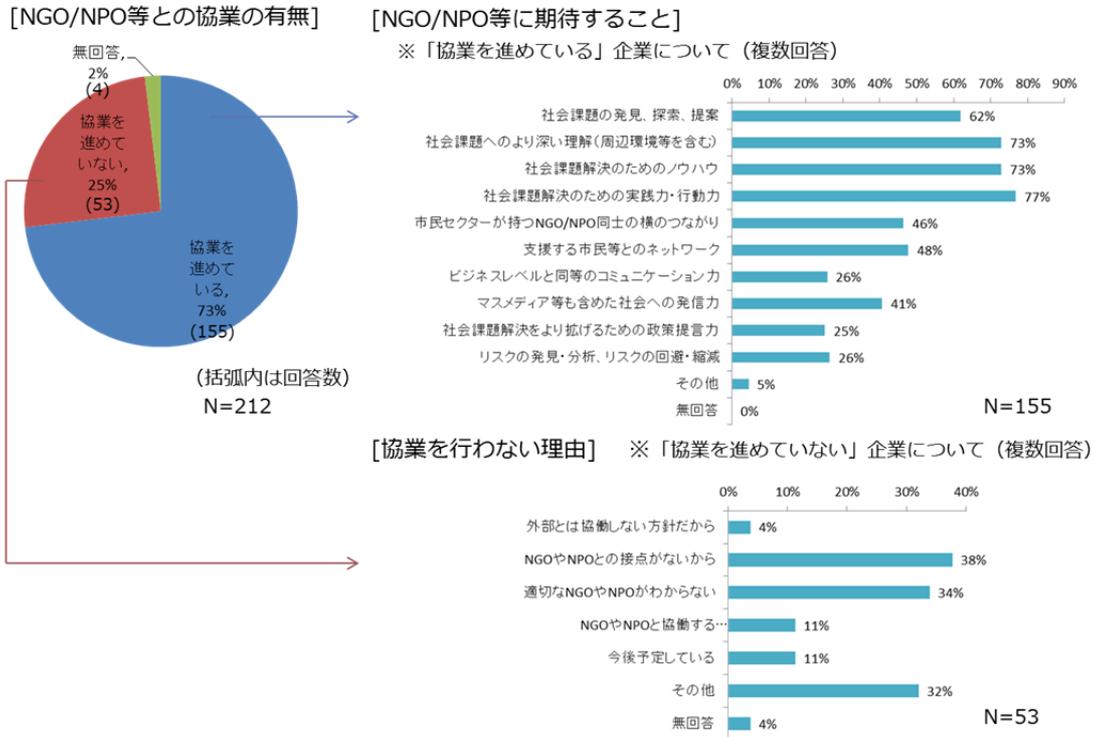
②NGO/NPO との協業の意義をどこまで広げることができるか

NGO や NPO 等の市民セクターの外部組織との協業の状況も見た (図 13)。73%の企業が協業を進めており、とくに「社会課題解決への実践力や行動力」への期待が 77% (協業を進めている企業の内、以下同) ともっとも大きいことがわかる。また、「社会課題解決へのノウハウ」や「社会課題を取り巻く周辺環境等に対する理解」を深めるために NGO 等と協業する意向はいずれも 73%と同様に大きい。加えて「社会課題の発見・探索・提案」という検討プロセスにおける協業の意義を認識する企業も 62%に及ぶ。このような協業の意義づけを今後もいかに広げていけるかが、企業、市民セクター双方にとっての課題である。

一方、本調査に回答したトップクラスの企業にあっても、市民セクターの外部組織との協業ができていない企業が 3 割弱存在することも忘れてはならない。協業を行わない最大の理由が、「NGO や NPO との接点がない」「適切な相手がわからない」である。NPO を支援する NPO としての中間支援組織<sup>16</sup>等にとっての課題とも思われる。

<sup>16</sup> 「多元的社会における共生と協働という目標に向かって、地域社会と NPO の変化やニ

図 13 協業の状況



③CSRの範囲は自社のみならずサプライヤー等への拡大が求められている

相手がサプライヤー等の場合のCSRの取り組み状況はどうだろうか。ここでは、「自社、子会社、関連会社、他社・他者」それぞれの企業のバリューチェーン等において、CSRに関する取り組みの範囲はどこまでなのかを聞いてみた(図14)。

ーズを把握し、人材、資金、情報などの資源提供者とNPOの仲立ちをしたり、また、広義の意味では各種サービスの需要と供給をコーディネートする組織」(内閣府「平成13年度中間支援組織の現状と課題に関する調査」

<https://www.npo-homepage.go.jp/toukei/2009izen-chousa/2009izen-sonota/2001nposhien-report>)。

図 14 自社の CSR 活動の範囲に関する認識

<国内>		自社	子会社	関連会社	他社・他者
バリューチェーン	R&D・製品企画	93%	90%	76%	44%
	原材料生産	89%	86%	73%	68%
	生産・加工	93%	91%	77%	65%
	輸送・保管	93%	90%	79%	64%
	販売・サービス	96%	90%	80%	59%
	販売先・消費者	92%	86%	79%	60%
業務支援	マーケティング・営業	98%	90%	76%	45%
	総務・広報	99%	92%	75%	45%
	人事・労務	97%	92%	75%	48%
<海外>		自社	子会社	関連会社	他社・他者
バリューチェーン	R&D・製品企画	87%	79%	70%	36%
	原材料生産	84%	78%	67%	67%
	生産・加工	86%	83%	72%	62%
	輸送・保管	87%	80%	70%	58%
	販売・サービス	88%	82%	73%	52%
	販売先・消費者	84%	79%	75%	52%
業務支援	マーケティング・営業	90%	84%	71%	40%
	総務・広報	91%	85%	70%	39%
	人事・労務	89%	85%	69%	43%

(事業活動において該当するサプライチェーン／機能が存在しない企業、無回答の企業を除いた集計)

自社および国内子会社の取り組みがあらゆるバリューチェーンで徹底しているのに対し、海外子会社になるとやや劣後することが観察される。海外の子会社における CSR の対象が国内ほどには徹底できていない現状の反映と考えられる<sup>17</sup>。

原材料や生産加工プロセスにおける関連会社や他社・他者に対する取り組みの進捗については、『CSR 白書 2015』の企業事例で詳述している<sup>18</sup>。今後は内外の差や資本関係の有無にかかわらず、「CSR 調達」等の社会にとっての持続可能性の視点を入れた企業活動は、社会の要請として拡大することはあっても、縮小することはないものと思われる。また、単なる対象サプライヤーの拡大ばかりではなく、ハードルが次第に高くなっていくことも含め、その内容の変化にも注視が必要であろう。

#### ④わからないことを考える、付き合いプロセスが軽んじられてはいないだろうか

<sup>17</sup> 『CSR 白書 2014』でも指摘したが、多くの CSR レポートを見れば、海外子会社の場合、社会課題別というよりは拠点別のボランティア等の活動状況報告にとどまっているのが現状である。

<sup>18</sup> 富士ゼロックスにおける定量化目標の設定およびサプライヤーとの協働等に関する事例等 (『CSR 白書 2015』91～110 頁)。

『CSR 白書 2014』で「体系化されない CSR 活動の展開」<sup>19</sup>として、検討よりも実践プロセスに重きが置かれがちとの問題提起をしている。本調査でも同様の傾向が明らかとなった。図 15 は、それぞれの社会課題について、CSR の検討プロセスと実践プロセスの取り組みの件数を比較したものだ。

図 15 検討と実践の関係

<国内>				<海外>			
	具体的に検討している (a) <sup>*</sup>	具体的な取り組みがある (b) <sup>**</sup>	実践/検討 (b/a)		具体的に検討している (a)	具体的な取り組みがある (b)	実践/検討 (b/a)
人権の尊重	158	157	99%	人権の尊重	92	91	99%
貧困・飢餓・所得格差	47	44	94%	貧困・飢餓・所得格差	61	79	130%
女性の地位	158	161	102%	女性の地位	68	68	100%
疾病予防・死亡リスク	89	91	102%	疾病予防・死亡リスク	61	66	108%
環境汚染	177	181	102%	環境汚染	116	117	101%
生態系保全	134	146	109%	生態系保全	83	91	110%
気候変動への対応	173	176	102%	気候変動への対応	116	113	97%
風土・文化の保全	122	144	118%	風土・文化の保全	64	72	113%
高齢化への対応	125	117	94%	高齢化への対応	34	34	100%
その他	97	97	100%	その他	88	90	102%

\* 「貴社は、以下のそれぞれの社会課題分野の解決について、現在、どの程度の関心を有していますか」の問いに対して「当該テーマの解決について複数回以上会議を持ち、具体的に検討を重ねている」と回答した企業数。

\*\* 「以下の社会課題分野それぞれについて、貴社が解決のための具体的な実践に取り組んでいるのはどの分野ですか」の問いに対して「課題解決のため、独自プログラム、寄付、役職員の参加等、企業としての具体的な取り組みがある」と回答した企業数。

本来のプロセスならば、検討のない実践プロセスはないはずだ。検討しても実践しない場合もあるので、その件数を比較すれば「検討>実践」となるのが通常であろう。とくに、CSR の場合は、社会課題は常に変容するのでなおさら検討は必要だ。ところが、本調査でも、多くの社会課題で「検討<実践」の結果が出た（図 15 の「実践/検討」で 100%より大きい数値となっているもの）。

上述の対話の状況に加え、こうした検討と実践の関係を見ると、日本企業、ひいては日本社会の根源的な課題の本質の一つが見えてくる。

日本企業や社会は知らず知らずのうちに「一致(ユニゾン)」を好んではないだろうか。これは人材の流動性にも起因するかもしれないが、日本企業、とくに伝統的な大企業の多くは新規卒業で入社してきた社員で固められている。近年は企業の合併や買収が進み、そうした環境も変化しつつあるというが、合併を経験した企業でよく聞かれるのが、旧企業

<sup>19</sup> 『CSR 白書 2014』 21 頁ほか。

風土から新たな企業風土への変革が進まない、ということだ。社風が一致していれば、目的がはっきりし、答えが見えているときにはきわめて強い組織となるし、そうでない場合には強い組織になるとは限らない。こうしたユニゾンの文化は日本特有のものだという人もいる。たしかに西洋にはソクラテス、プラトンから連なる対話の文化が脈々と続いている<sup>20</sup>。日本においても、宮本常一が見出したように暮らしの近くには対話は当たり前にあったという意見もある<sup>21</sup>。ただ、どういうわけか、大企業となった日本企業の多くはユニゾンの文化をよしとしているようにも見える。

CSR とは、社会の持続性のために自社ができることを明らかにし、その実践を進めることだ。社会も、自社の競争力の源泉も固定されている時代においては、ユニゾンの組織は強さを発揮するだろう。しかし、繰り返し述べてきたとおり、社会は変容する。この変容に対応するために必要なのは、ユニゾンを変えていくことだ。おそらく自社の強みだと信じられているがゆえに、変えていく上での壁は多そうだ。しかし、社会を持続可能にし、自社もその社会の中で持続可能にしていくためには避けてはならない道である。

そのために必要なのが、検討プロセスであり対話なのだ。アンテナを張って社会の声や動きに敏感になり、自らの競合優位性が社会の中でどんな形で活かされるかを考え続けることだ。実践重視の日本企業らしさは、目的や答えが見えやすかった近代においては強みを発揮したかもしれない。しかし、多様な価値観がぶつかり合う、答えが見えない課題に直面するこれからの時代においては、「日本企業らしさ」の転換が迫られているようにも思われる。人材の流動性、人材育成のあり方をいかに変えていくのかが社会と企業の持続性にとって重要な課題なのだ<sup>22</sup>。

#### ⑤「継続は力なり」「善行ゆえに変えられない」——長期化傾向は日本の CSR の強みか弱みか

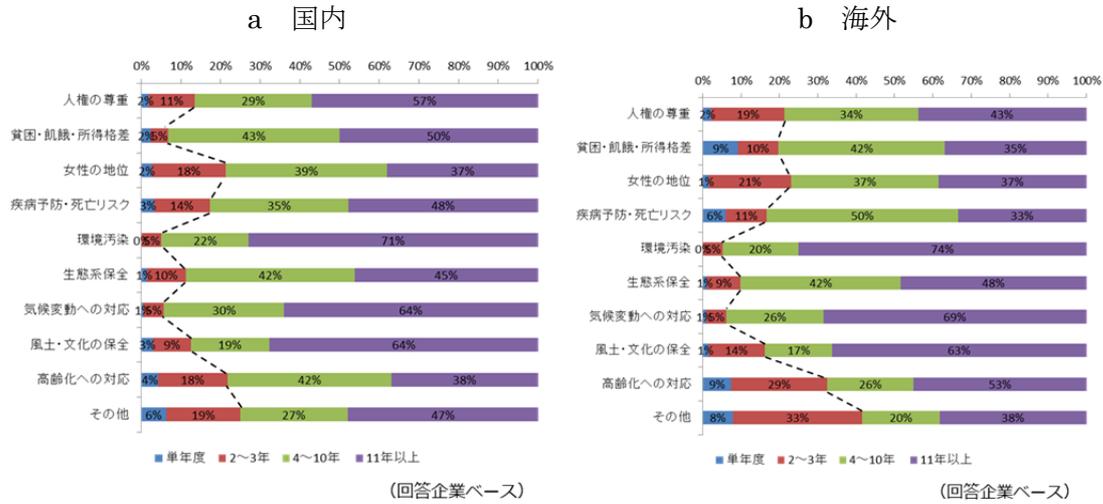
本調査で明らかになったことの一つに、CSR の個々の取り組みの継続期間が長期にわたっていることが挙げられる。図 16 は社会課題解決のための各々の実践活動の継続期間である。

<sup>20</sup> プラトンによる数々の対話篇、ミシェル・ド・モンテーニュ『エッセー』等。

<sup>21</sup> 『忘れられた日本人』等。

<sup>22</sup> CSR を人材育成の視点から大きくしていくとの視点は、『CSR 白書 2015』の企業事例の随所に見ることができる。

図 16 実践活動の継続期間



\* 『具体的な取組みがある』を選択された活動について、それらの活動はどの程度の期間、継続して行われていますか』の問いに対する回答。

大半の取り組みにおいて、4年以上が約8～9割を占めた。また、11年以上が半数を超えているものも多い。

このことから、日本企業の長期にわたるコミットメントの強さを指摘することができる。『CSR 白書 2015』で採り上げた企業事例の多くも同様である。社会企業家との協働、社会的弱者への支援は、一度取り組んだからには長期継続するのが日本企業の一つの特徴といえる<sup>23</sup>。

他方、社会は変容する。同じ言葉でも、数年経てば、異なる社会課題を表象することすらある<sup>24</sup>。同じ取り組みを継続することに、その課題に関わるステークホルダーは満足するかもしれない。しかし、社会の要請の変化を見逃す可能性も孕んでいることに留意すべきである。それは社会にとっての損失であるのはもちろん、企業にとっても企業価値を創造し、保全する機会を失い、企業自身の持続性を危うくすることにもつながる。

活動の長期化傾向の分析は今後の日本のCSRの課題の一つともいえる。『CSR 白書 2015』

<sup>23</sup>筆者もNPO運営に関わる一人としてそう感じることは多い。協働が始まるまではきわめて慎重だが、特定の社会課題へのコミットを始めたからには、徹底的に付き合いを深める企業が多いように思われる。

<sup>24</sup>例えば「人権」をめぐる理解は大きく広がりつつある。「人権」とはきわめて広い意味、範囲を含む言葉であり、世界中のすべての人（Human）が生まれながらに当然にもっているさまざまな権利（Rights）のことである。権利はRightsとあるように複数の権利の総体を表している。生きることそのものはもちろん、生活水準、健康、教育、勤労、労働の条件、社会への参画、表現、思想、宗教等々の多くの概念を含む。企業活動から考えれば、これらをどう捉えるのだろうか。その地域の固有の考え方の尊重等も含め、あらゆる「人権」に照らした対応が求められることはいうまでもない。

で取り上げた企業<sup>25</sup>は、長期にわたるコミットメントの強みを活かしている。社会、そして自社それぞれにとっての目的を再設定することによって、自社の存在意義をより本質的なものとしているのである。このことは、日本企業が CSR を見直す際の一つの視点となるであろう。

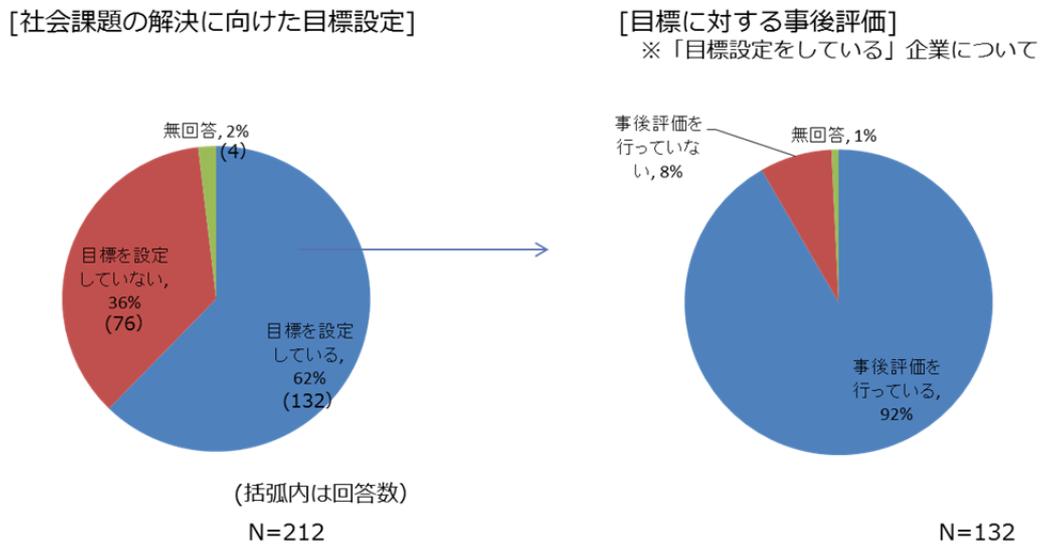
### 3) 評価・改善プロセスにおける課題

#### ① 目標設定と事後評価は進むが、その内容は活動報告にとどまる

CSR に関する活動においても、目標設定と事後評価は重要だ。図 17、図 18 では、目標設定と事後評価の状況、そして、事後評価の具体的な内容について見ている。

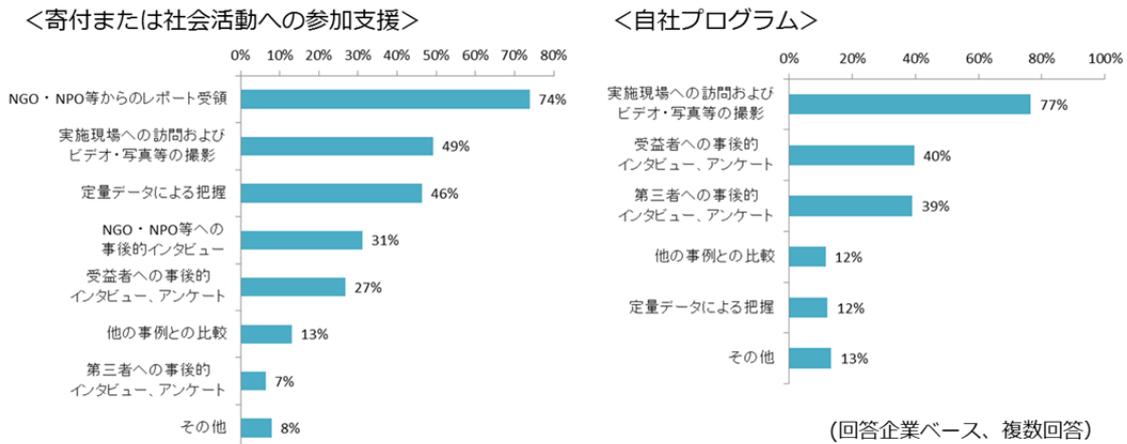
CSR 活動において目標設定をする企業は6割を超えており、その大半が事後評価を行っている（図 17）。その成果の把握方法として多く挙げられたのは、寄付等の場合は、寄付先の NGO や NPO 等の活動レポートの受領や活動現場の訪問、また、活動の多くを占める自社による独自プログラムの場合も、活動現場の訪問である。半数には満たないが、受益者や第三者へのインタビュー等によって自社の活動の評価を客観視している企業もある（図 18）。

図 17 目標設定と事後評価



<sup>25</sup> マークス・アンド・スパンサーにおける長期ビジョン（『CSR 白書 2015』54～62 頁）、デンソーにおける社会の窓としての CSR の事例（同書 63～73 頁）、ファンケルにおける CSR つくり直しの事例（同書 74～83 頁）等。

図 18 成果の把握の方法（寄付等、自社プログラムそれぞれ）



寄付等の場合の「レポート受領」によって成果を把握するのは当然のことである。NGO や NPO が受益者にとってどんな意義があったのかを明らかにすることがレポートの目的でもあるからだ。受益者にとっての意義が伝えられないレポートであれば、次のチャンスを得られるはずがない。

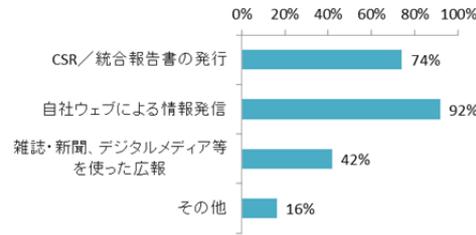
これに対し、自社の独自プログラムの場合には成果の把握が十分なされているとはいえない。ここにも「実践重視」の課題が現れているように思われる。現場訪問で見える活動成果とは何だろうか。受益者が一緒にいればその反応を見ることもできるかもしれない。しかし、それはあくまでも実践そのものの一時的な結果にすぎない。アウトプットとアウトカムという言葉があるが、ここで見ているのはアウトプットであろう。受益者への事後インタビューが4割という現実が、アウトカムへの関心が低いことを物語っている。

この問題の背景には、自分たちが何を目指して CSR 活動を行っているのか、どんな社会課題を解決するために活動しているのか、それはどんな状態になれば解決したといえるのか、自分たちは何かを成し遂げたといえるのか、といった問題意識が曖昧であることが想定される。いい換えれば、検討プロセスの中でやるべき目標設定がきちんとなされていないということだ。

CSR においても目標を設定しようとしている企業は増えてきている。しかし、その内容は発展途上にある。例えば、日本企業が本業において得意分野のはずの「目標の定量化」は進んでいない。CSR でどうやればよいのかがわからないという声も聞こえてくる。定量化といっても奥は深い。『CSR 白書 2015』では、社会の持続性にとって自社の活動がもつ意義をふまえ、具体的な目標設定・成果評価を実行している企業事例を紹介している<sup>26</sup>。目標の定量化は、組織として目指すものを明らかにし、共有化することもできる。つまり「内包化」の重要な要素である。

<sup>26</sup> デンソーにおける目標の落とし込み（『CSR 白書 2015』63～73 頁）、富士ゼロックスにおける CSR 目標の定量化（同書 91～110 頁）等。

図 19 CSR の発信の媒体（複数回答）

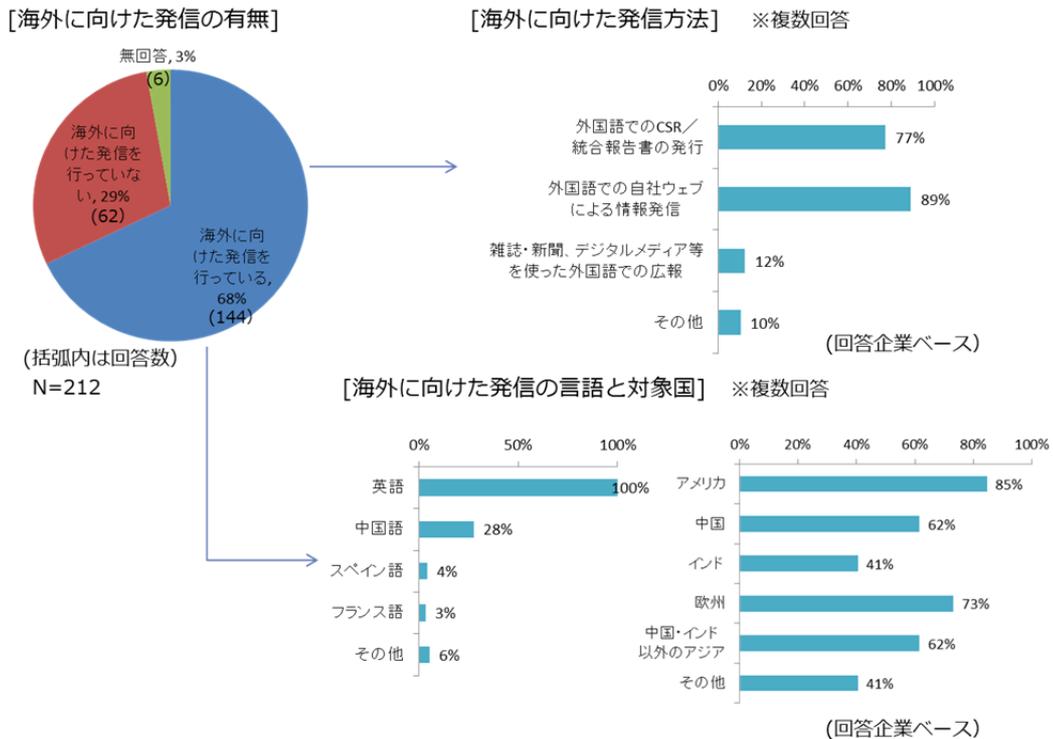


②多様な方法、多様な言語による発信が進む

CSR 活動に関する発信は多様だ（図 19）。もっともカバーされているのが自社のウェブページを通じた発信だ。次に、CSR レポート／統合報告書と続く。本調査の回答企業の傾向を考えれば、妥当な傾向といえよう。インタビュー結果や実際の発信状況を見れば、ウェブとレポートの特性に応じた役割分担も明確化されてきている。

調査対象先が CSR トップ企業であることもあって、海外に対する発信も約 7 割の企業で実施されている（図 20）。発信対象は米国、欧州、中国・インドを除くアジア等を中心とし、発信言語としては英語が 100%、これに続き 3 割程度で中国語が続く。日本語以外の言語でも、ウェブとレポートを併用して発信している企業が目立つ。インタビューベースでは、日本語版の翻訳をそのまま掲載する企業が多いが、一部では、その地域社会の要請に応じた特集を組むなど、地域に根差した発信を CSR の一環として取り組む企業も見られる。

図 20 海外に向けた発信の状況



#### (4) ガバナンスの影響

##### ・ガバナンス改革の影響はまだ見えてきていない

2014年は、日本のCSRの歴史の中で、スチュワードシップ・コードが本格的に導入された年として記憶されるであろう。スチュワードシップ・コードとは、『責任ある機関投資家』の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》～投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために～<sup>27</sup>として、金融庁に設置された有識者検討会が2014年2月に公表したものである。これは、機関投資家が、責任ある投資家として、顧客・受益者（投資を機関投資家に委託する人たち）と投資先企業の双方を視野に入れ、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解に基づく建設的な「目的をもった対話」（エンゲージメント）などを通じ、投資先企業の企業価値の向上や持続的成長を促すことにより、顧客・受益者にとっての中長期的な投資リターン拡大を図るために有用と考えられる原則を示したものだ<sup>28</sup>。

また、2014年は、企業統治の強化を旗印に、外部取締役の導入等の会社法改正が行われた年でもある<sup>29</sup>。取締役会の業務執行者に対する監督機能を強化するため、社外取締役をより積極的に活用すべきであるとの指摘が強くなされていたことを受け、①監査等委員会設置会社制度の創設、②社外取締役等の要件の厳格化、③社外取締役を置くことが相当でない理由の説明等が導入された。

こうした企業統治をめぐる制度変更は、英国において2000年の改正年金法の施行<sup>30</sup>がCSRの普及に寄与したのと同様のインパクトをもつのだろうか。

本調査では、各社の取締役会の構成を聞く（図21）とともに、その構成の違いが社会課題への関心に差異をもたらすか分析を進めた。具体的には、取締役会における少数派といえる女性あるいは外国人を取締役にしている企業（73社）と全体（212社）でその差を見た（図22）。

<sup>27</sup> <http://www.fsa.go.jp/news/25/singi/20140227-2/04.pdf>

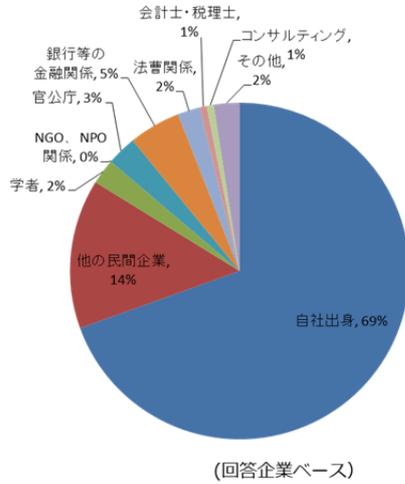
<sup>28</sup> 投資家の姿勢等については、荒井勝「社会的責任を金融と企業はどう担うか—投資家の立場から」（『CSR白書2015』125～131頁）が詳しい。

<sup>29</sup> 「会社法の一部を改正する法律」2014年6月20日成立、同月27日公布。

<sup>30</sup> 年金基金が投資方針において「社会、環境、倫理の側面を考慮しているか、している場合はどの程度か」の開示が義務づけされた。これにより、同国ではSRI（社会的責任投資）を掲げる年金基金が増加した。

図 21 取締役会の構成

[取締役のバックグラウンド]



[外国人／女性取締役の有無]

※外国人／女性取締役が1名以上いる企業の割合

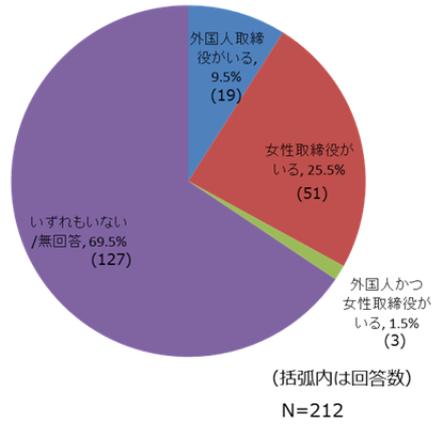
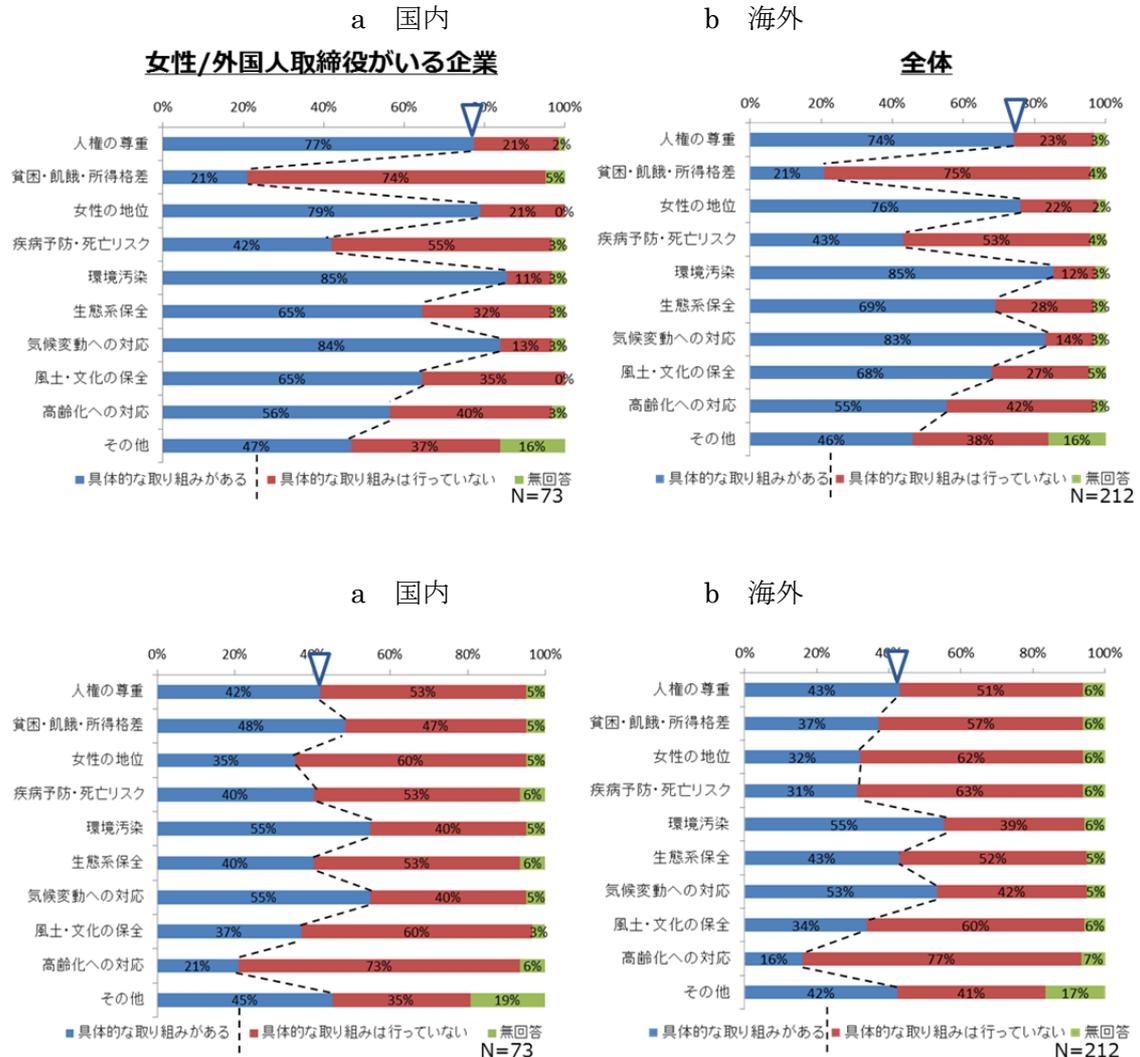


図 22 社会課題に対する実践の状況（取締役会の構成の違いによる比較）



海外における社会課題のうち「貧困・飢餓・所得格差」において 10%以上の差を見たものの、これ以外の社会課題では有意な差を見ることができなかった。

この結果は、現時点の取締役会における CSR の取り扱いを考えれば、当然ともいえよう。CSR については取締役会で報告されることはあっても、審議の対象にはなりにくい。本来、CSR は、社会の自社に対する要請をいかに受けとめるかという経営の中心課題のはずだが、現状はそうっていない。また、社外取締役が導入されたとしても、ほかの民間企業出身では、社会の多様な視点を導入することは難しい。そうした現状では、具体的な違いが現れてくるには時間がかかるものと思われる。

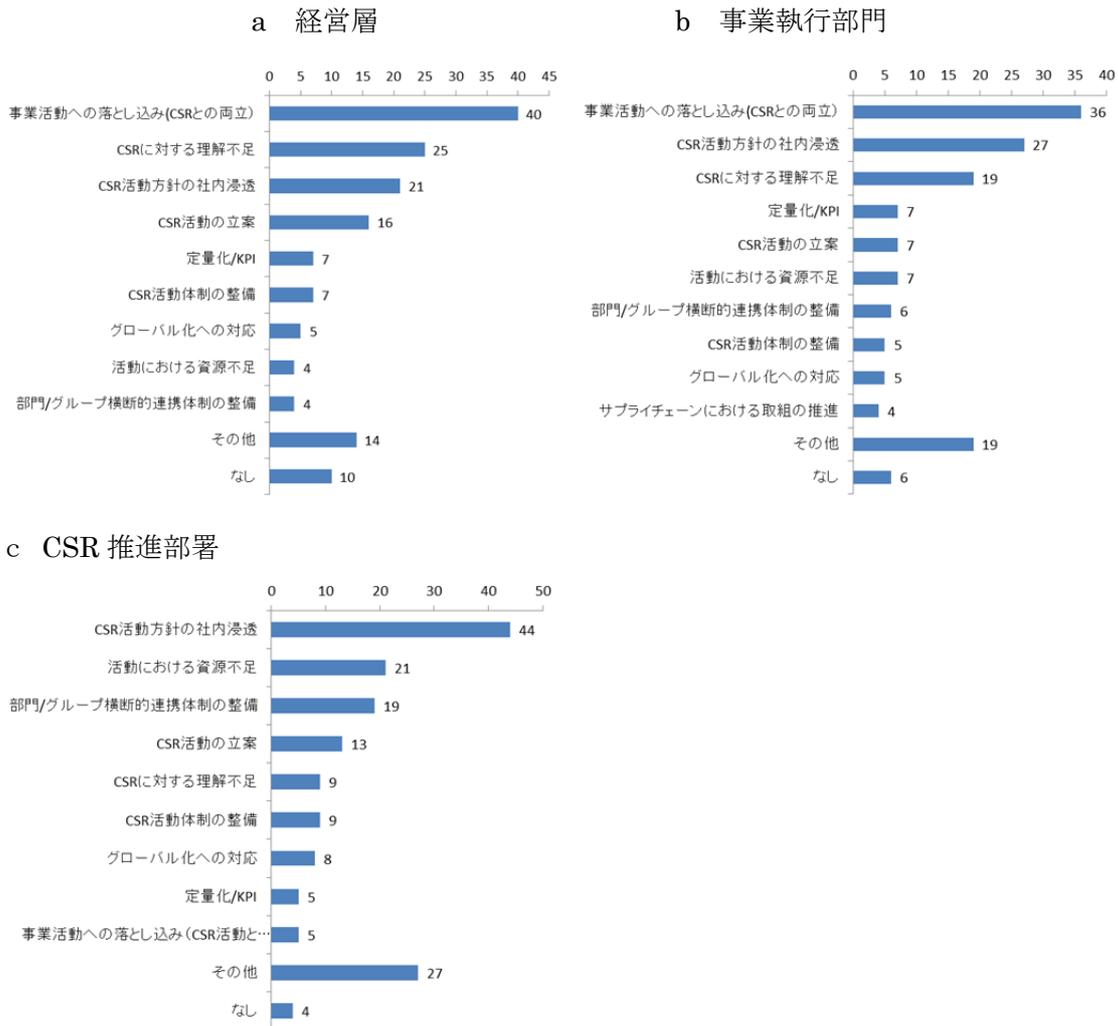
この視点は CSR において重要な問題であり、本調査を充実させる過程で今後も定点観測していきたいと考えている。

(5) CSRを進めていく上での課題

・課題に対する認識はおおむね共通している

本調査の分析の最後に、CSRを進めていく上での課題を、経営層、事業執行部門、CSR推進部署、それぞれがどう捉えているのかを見ておこう(図23)。

図23 CSRを進める上での課題(複数回答、件)



経営層(図23a)と事業執行部門(図23b)の上位は共通しており、「事業活動への落とし込み(CSRとの両立)」「CSRに対する理解不足」「CSRの活動方針の社内浸透」がトップ3であり、件数もほかに比べて多い。これらの課題は本稿で指摘してきた課題とも重なる部分が多く、CSRに熱心な企業といえども、共通の悩みを抱えていることがうかがえる。

CSR推進部署(図23c)を見ると課題はやや異なるようだ。「社内浸透」は自らのミッションでもありもっとも重要な課題だが、二番目にはヒト・モノ・カネの「資源不足」が挙げられている。本稿で指摘してきた「取り組みの長期化」や「目標設定や評価のあり方」

等の問題を併せて考えれば、CSR の優先順位づけ、また、そのモノサシとなるべき基本方針の策定、対象とする社会課題の特定、相手を吟味した対話等、迂遠とも思えるかもしれないが、「CSR の見直し」をいかに図っていくかが直面する課題ともいえよう。「部門横断的連携体制の整備」の課題については、社内浸透の問題と重なる部分もある一方、『CSR 白書 2014』で示した孤立しがちな CSR 担当の問題<sup>31</sup>としても捉える必要がある。これは CSR 推進部署の問題というよりは経営そのものの問題であり、このあたりに CSR とはそもそも何かという共通認識をまだつくることができていない一つの現象が現れているのかもしれない。

---

<sup>31</sup> 『CSR 白書 2014』（22～23 頁）。