

持続可能な
未来に
つなぐ
CSR
その本質と新しい潮流

持続可能な社会を目指す、 企業と ステイクホルダーの 新たな関係と社会的責任

谷本 寛治

Interview with Kanji Tanimoto

一橋大学大学院商学研究科教授

持続可能な未来のために 問われるCSR

企業の社会的責任、CSRは、これからの時代の企業活動を方向づけるファクターであるとともに、地球社会の持続可能な未来にもつながる重要なファクターである。こうした観点から、ここでは社会を構成する多様なステイクホルダーとの関係性やグローバルバナーズの展開を中心として、企業に今、CSRが問われることの本質的な意味について考えてみたい。

はじめに、社会的責任という考え方においては、次のふたつのことを分けて捉える必要がある。

まずひとつは、2010年11月に動きだした社会的責任の国際ガイドラインISO26000で示されたように、企業だけでなく、すべての組織が社会的責任をもっているのだということ。行政やNGOでも、どんな組織でも、人権や環境を配慮しなければならない、法律を守らないといけない、というのは当然のことである。

それとは別に、企業のCSRの具体的な内容の中には、例えば、環境保護、障害者の支援、消費者の問題や途上国支援などのように、それぞれが地球環境や社会全体に関係する課題であるために、企業単独では解決しきれないものも存在するということ。これらは持続可能で公正な社会をつくるためには、必ず取り組んでいかなければならない課題である。それらを現実に解決していくためには、企業を含む多様なステイクホルダーが協力し合うとともに、それぞれの責任や役割を果たしていくことが求められる。

つまり、企業も含めてすべての組織に社会的責任があるということと同時に、企業にCSRとして問われている持続可能な社会づくりに向けた諸課題には、それに関係する各ステイクホルダーが共に解決に努める責任と役割をもっているということである。

例えば、地球温暖化問題は地球全体の持続可能性に関わるテーマである。当然、市場における大きな経済主体である企業には、ものづくりや流通、消費、最終廃棄などのすべての活動の中で、温室効果ガスを削減しなければならぬ責任がある。それと同時に、消費者である我々は、大量生産・大量消費の中で次々と大量廃棄していくようなライフスタイルを改め、省エネにも努める必要がある。こうしたことは、よりローカルな課題においても同様で、関係する各ステイクホルダーがそれぞれの責任を共に果たしていくことが必要である。今こうした流れの中で、CSRのあり方が問われるようになってきているのである。

経済活動そのものの中にある

環境・社会の問題

日本では、従来どちらかと言えば、社会的責任は不祥事や法律違反に対するコンプライアンスの問題として問われてきた。しかし今、問われているCSRの本質は、先述したように持続可能な社会をどのようにしてつくっていくのかを問う時に企業に求められる新しい責任や役割である。実際、CSRに関するグローバルな議論は、これまでそういう流れの中から出てきたものである。

「持続可能な発展」の議論ベースとなったのは、国連の「環境と開発に関する委員会」が1987年に出したブラントラント報告書における考え方で、「将来の世代の能力を低下させることなく現在のニーズに沿って発展させる」というものである。

そして、これに先進国と途上国との関係性も加えられるように

■ 持続可能な発展とは

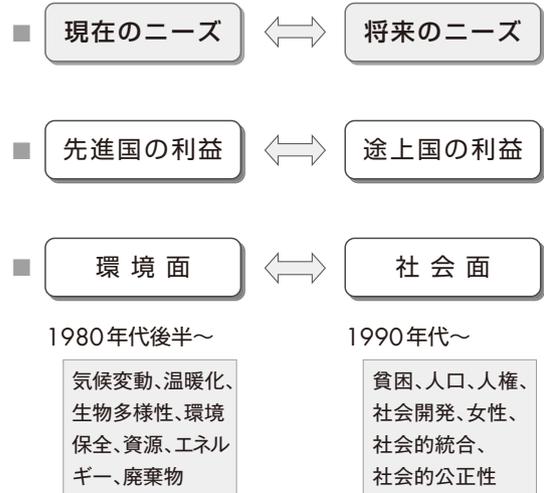


図1 持続可能な発展とは

なる。かつてはグローバル化が進むことで途上国も豊かになるという幻想があったが、現実には、途上国の利益が必ずしも尊重されない中、先進国だけが豊かさを享受している状況がある。これでは持続可能な地球社会を築くことはできない。

さらに、社会的な面での問題意識の高まりもある。地球環境そのものの持続可能性はもろろんのこと、1990年代半ばから言われてきたのが貧困や人権の問題、あるいは社会的排除をなくすなどの社会的な課題である。この問題は先進国にも途上国にもある。こうした社会的課題を同時に考えていかないと持続可能な発展は望めないし持続可能な地球社会はつくれないのである。

時代の変化をふり返ると、1970年代には20世紀型の産業社会のあり方が問い直され始め、90年代に入ってグローバル化が大

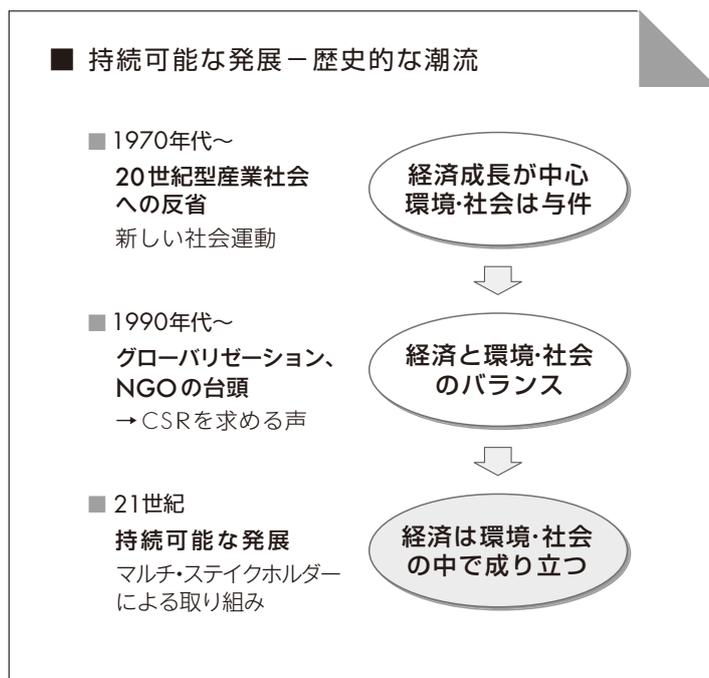


図2 持続可能な発展－歴史的な潮流

大きく進んだ。そこにはもちろんたくさんのプラス面はあるが、マイナス面も顕在化中、経済と環境・社会がバランスのある発展をするべきだという議論が高まっていく。しかし、経済性と社会性を両天秤に乗せ、バランスを取るという考え方は必ずしも正確ではない。両者は別個のものではなく、経済活動そのものの中に環境・社会の問題が存在している。経済活動に「プラスα」として環境配慮をするのではなく、経済活動の中の、ものづくりから流通、廃棄までのすべてのところで環境の問題をしっかりと捉えていくべきなのである。社会的な問題に対しても、例えば人事管理があり、それに「プラスα」として人権配慮があるのではなく、人を雇えば、採用や昇進の際に、特定の民族や性別などで差別があつてはいけないの

は当然のことである。企業経営そのものの中にそれらが組み込まれていなければならないことが、今、CSRとして問われている本質的な課題なのである。

持続可能な社会をつくるためには、産業界のみならず各セクターはそれぞれに役割と責任を担う必要がある。政府セクター、そして市場という企業が主体となるセクターがあり、NPOや市民社会という第三のセクターがある。従来、社会的な問題は基本的には政府が担うことだという理解が主だったが、現実には一国の政府だけでは対応しきれない複合的な課題が数多く出てきている。地球環境問題をはじめとして、モノも人も国境を越える中、既存の境界線を越える様々な問題が顕在化してきた。

こうした問題の解決には、国連のような国際機関が中心的な役割を果たすべきだという考え方もある。しかし、基本的には国連は政府代表が集まるところで、各国政府の利害がどうしてもぶつかり合う。近年では国境を越えた存在として非政府組織がその存在意義を持つようになってきた。こうしたことが生じるのは、既存の制度的枠組みの限界や「政府の失敗」によるものではある。実際には、すべてのことに政府が対応することはできない。財政上の限界もあるし、細かい経済活動までのすべてを法律で縛ることもできない。一方、企業にだけ、市場にだけに任せることでそれが解決するわけではないし、またNPO/NGOの力だけでも十分ではない。今求められているのは、まさにセクターを超えた「協働」(コラボレーション)なのである。

そのような中で、一番大きな経済主体である企業に対しては、CSRとしてこれまでにない役割が求められている。重要なのは、持続可能な社会をどのようにつくっていくのかということ。持続可能な社会のあり方を考える時、各セクターに新しい役割や責任が求められるようになってきた。そして現実の課題の解決のためには、ローカル/グローバルにおいて、より具体的な協働が求められるようになってきているのである。

持続可能な発展に向けた 世界的な潮流

持続可能な発展という考え方について、ひとつの大きな歴史的転換点になったのは、1992年にリオデジャネイロで開かれた「国連環境開発会議」である。ここでは主として「環境」が議論され、地球環境と持続可能な発展をどう考えていくかが問われた。そして10年後の2002年、ヨハネスブルグにおけるリオ+10では、会議名が「環境」ではなく、「持続可能な開発に関する世界サミット」となった。ここでは、経済成長と公平性、天然資源と環境の保全、社会開発の問題などが論議されたが、それは、「持続可能な発展」を問うためには、経済・環境・社会の3つを同時に考えていくべきだという認識によるものである。

また、リオデジャネイロの会議において「アジェンダ21」が採択され、その中で次のような提案がなされている。「持続可能な発展に関する国家戦略」を各国で策定すること、さらに「持続可能な発展に関する国家委員会」を、すべてのセクターから参加するマルチ・ステイクホルダーで設置すること、である。

ヨーロッパではこれを受け、2002年のヨハネスブルグでの会議に向けてEU全体としての戦略を立て、主要国でも国家戦略を策定してきた。2000年に発表したリスボン宣言では、「より良い雇用と社会的統合を伴う持続可能な経済成長を可能にする競争的ダイナミックな知識ベースの経済の構築を2010年までに目指す」とし、CSRはそれに重要な貢献をする位置づけられている。その翌年には、「持続可能な発展」のための経済的発展、社会的平等、環境保護について、ヨーロッパ全体としての戦略目標をまとめ、「気象変動とクリーンエネルギー」「持続可能な交通」「持続可能な消費と生産」「自然資源の保存と管理」「健康」「社会的統合」「貧困」という7つの主要課題を提示している。

ここでは、経済でも環境でも社会政策でも従来の縦割りではなく、全体として問題を捉え、なおかつ政府の代表だけでなく、各ステイクホルダーが同時にこの問題を考えていく必要があるという認識がある。それぞれの国レベルでは、状況に合わせて、政府、労働組合、消費者団体、NGOや有識者など、様々なステイクホルダーの代表が集まりカウンシルをつくって議論している。このカウンシルの置き方については国によってそれぞれ異なる。首相の諮問機関、議会の直轄など様々なスタイルがある。

ドイツでは、2000年にGerman Council for Sustainable Developmentを立ち上げている。2010年9月には10周年の会議を行ったが、当時、私はたまたまベルリンに滞在しており出席の機会を得た。産業界を含め各ステイクホルダーの代表が千人以上集まった会議において、メルケル首相が基調講演をし、ドイツで過去10年間に進めてきた各分野における政策等をふり返り、さらに未来に向けての課題を率直に述べた。会議のテーマは、これから40年後に2050年のドイツはどうあるべきかについてであり、未来への展望をセクターを越えて熱心に議論していたのが印象的だった。

マルチ・ステイクホルダー・プロセスの時代

ひとつの組織だけでは解決が困難なグローバルな課題に対し、政府のみならず非政府組織など多様なステイクホルダーが協働して取り組み、解決しようとする枠組みが、新しいグローバルガバナンスのスタイルである。今マルチ・ステイクホルダーによるガバナンスのあり方が求められており、ガバナンスのスタイルが大きく転換しつつある。

これまで、世界一の軍事力や経済力をベースにしたアメリカを中心としたガバナンスがなされていた。それが変化し、国連が中

心となつてグローバルに統治していくべきだという議論もある。しかし国連も本来は第二次世界大戦の戦勝国によつてリードされてきた組織である。もちろん長い時間を経過して今では192に及ぶ国が加盟し、国連のあり方やその意義も大きく変化してきたのは確かである。それでも、国の代表が集まる組織だけで、すべての問題を解決することも難しい。そこにNGOが重要な役割を果たすようになっていくし、さらに産業界も含めて各セクターが協働するような形が必要になってきている。

こういった背景から、マルチ・ステイクホルダーのパートナーシップが重要視されている。課題によつて、多様なステイクホルダーが適切なガバナンスシステムをつくっていくことになる。ただし、そこには初めからこれがベストだというモデルやメカニズムがあるわけではない。さらに、その実行のためには非常に手間暇がかかる。意思決定には時間がかかるし、その際には単純な多数決も採りにくい。しかし、こういう形で協議することで、議論した内容に対しては、各ステイクホルダーも責任をもつて実行していくことになるし、協働の精神も生まれてくる。それはまさに民主的なプロセスだと言える。

その典型例と言えるのが、ISO26000の策定のプロセスである。政府、産業界、労働界、消費者団体、NGOとその他有識者の6つのセクターからのステイクホルダーによつて議論がなされた。そこでは多数決という形はとらず、全会一致をベースにし、ワーキンググループにも先進国と途上国からそれぞれ代表を出し合うという形をとった。こうしたことは、ISO規格の策定においても初めてのスタイルであった。

EUでは、CSRに関する円卓会議がつけられており議論がなされてきている。ここもまさにマルチ・ステイクホルダーで構成して議論していくもの。持続可能な発展あるいは持続可能な市場社会をどう構築していくのかについて、NGOや消費者団体、労働団体などを含めて議論するものである。これまで貸金交渉を中

心とした労働条件などは、政府、経営者団体、労働組合の3者構成の中で議論されてきたが、生活領域における様々な環境問題や消費者問題については議論できるわけではない。もちろん、従来から企業とNGOが議論することはあったし、企業と消費者団体が課題ごとに議論することもあった。しかし、CSRとは何かを考え、どう進めていくのか、あるいは持続可能な社会をどうつくるのかというテーマについて、EUのフォーマルな場でマルチ・ステイクホルダーが同じテーブルにつき議論することは従来なかつたことである。これはガバナンスの仕組みの大きな変化であると言える。

これがマルチ・ステイクホルダー・プロセスである。グローバル、ナショナル、リージョナルのレベルで、特定の課題に関係するすべてのステイクホルダーが、その解決という共通の目標に向かって参画するもので、持続可能な社会をつくっていくにあたっては、こういう形でないと今後は議論ができなくなるだろう。ISOやEUの例もそうだし、国連の会議などでもこの流れが目立つようになってきた。

では、このマルチ・ステイクホルダー・プロセスをどう運営し、これにどう関わっていくべきだろうか。先述したように、それは初めからルールやモデルがあるわけではない。具体的な議論をしながら、その中で、ルールも同時に考えているのが現状である。

また、ガバナンスのスタイルが変わってきたといっても、それは政府に取って代わるものではない。むしろ政府の意思決定のプロセスに情報を提供するものであるだろう。多様な議論がなされた上でひとつの方向性が出てくることになり、政府が初めから何かの課題と方向性を決めて進める審議会とは性格が大きく異なる。ここでは政府もひとつのステイクホルダーとして、共通の課題に責任を持つてかわる。同時にNGOや消費者団体の人たちも、政府に戦略目標などを提案して終わりではなく、その課題に対する自分たちの責任と役割が何かを明確にして持ち

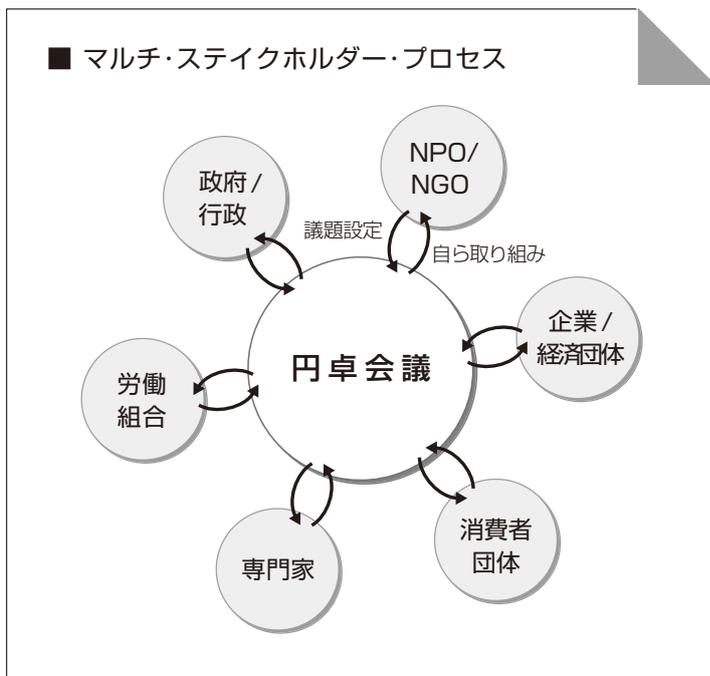


図3 マルチ・ステイクホルダー・プロセス

帰り、その目標に向かい自分たちも相應の役割を果たす。こういう議論の仕方や協力し合うプロセスが、持続可能な社会の構築につながっていく。特に経済・社会・環境の領域が統一的に議論されるような場においては、今後このプロセスは不可欠なものとなってくる。

日本でも、これに類似した円卓会議が存在し、内閣府における国民生活審議会総合企画部会での議論から始まった。これには私も当時から参加している。この時に出した報告書には2つの目玉があった。消費者庁と円卓会議の設置要請である。円卓会議については、2007年の秋から研究会を続け、翌年には準備委員会を設けた。その枠組みを踏まえ、2009年3月に「安全・安心で持続可

能な未来に向けた社会的責任に関する円卓会議」という名称でスタートした。メンバー構成は、経済団体、労働団体、消費者団体、NPO／NGO、金融セクター、専門家の代表からなる。同年8月に中間報告を出したが、そこでは、「ともに生きる社会の形成」「地球規模の課題解決への参画」「持続可能な地域づくり」「人を育む基盤の整備」の4つの課題を提示した。政権交代後一旦ストップしたが、2010年3月に再スタートした。ワーキンググループをつくり、各ステイクホルダーの代表が入って、4つの課題に関して具体的な戦略目標を立てることが進められ、2011年3月に発表される見通しである。

ここで最も重要なのは政府の中での位置づけである。この円卓会議での議論や戦略目標について、政府が政策の中に明確に位置づけないと、各ステイクホルダーの人たちがいくら懸命になっても、それだけでは問題解決には向かわない。マルチ・ステイクホルダーで議論することの大切さと課題を学びながら、少しずつ具体的な取り組みが進むように期待したい。

CSR理解の深まりと パラダイムの転換

このように見てきた時、企業にとってCSRは余裕があれば取り組むようなものではないことが理解できるだろう。しかしながら、2008年からの世界金融危機を経て、CSRが実際の経営の中に組み入れられてない企業が、残念なことにまだ多いことも明らかになった。特に金融機関にはCSRへの誤解があったり、ガバナンスも機能しなかったりしたため、多くの問題が生じたという批判も強い。

それでも変化は確実に起こっている。2009年初めに、世界の経済人および学者やNGO、労働組合の人に尋ねたアンケート

(Sustainability Survey 2009)では、「金融危機が持続可能な発展へのチャンスになるか」という設問に対し、ポジティブなインパクトを感じている人が全体の40%あり、ネガティブに受けとめる人の48%と拮抗している。

もうひとつ、世界の経営トップ(CEO)を対象とした2010年のアンケート調査(A New Era of Sustainability 2010.6)がある。これは、1999年にアナン国連事務総長(当時)が企業の自主行動原則である「国連グローバルコンパクト」を提唱してから10年経ったことを節目に行ったものである。「サステイナビリティ」という課題があなたのビジネスの将来にとって重要なテーマになりますか」という設問に対し、93%のCEOが「重要」だと答えている。さらに「環境や社会やガバナンス」という問題が企業経営の中に組み込まれていますか」という設問に対しても、肯定する回答が96%ある。2007年の結果が72%であり、金融危機を経てもこの間に24%も増えている。こうしたことから同調査では、「サステイナビリティ」は2007年にはビジネスの周辺課題であったが、今ではその重要性を増し、競争のルールを変え始めている」と結論づけている。

日本でも、金融危機後の2009年の日本経団連によるCSRに関する調査で、「CSR活動の意味は何か」という問いに、「持続可能な社会づくりへの貢献」を選んだ企業(複数回答)は82%となっている。

日本企業の現状をみると、制度面ではかなり進んできていることがわかる。千社を超える企業のデータベースである東洋経済新報社の『CSR企業総覧』によると、2009年で64%を超える企業がCSR部を設けている。また、約6割の企業がCSR担当の役員を置いている。CSR報告書や環境報告書についても、4割を超えているところが出しているなど、多くの企業がCSRに積極的に対応していることがわかる。

しかし日本の企業には横並びの意識が強いし、業界によってその取り組みに差があることも事実である。ITや機械、電気、自動車など、北米やEU市場への依存度が高い企業、あるいは外国人持ち株比率が高い企業は、CSRに早い段階から積極的に取り組んでいる。ただし、それらが実際の企業経営、ガバナンスの仕組みの中にどこまで本当に組み込まれているのかについては、まだ不十分な面も多い。財務の部分だけでなく、非財務の部分までを含めたCSR経営がどこまでできるかがこれからの課題である。

CSRに関連して「社会貢献」を進める場合でも、例えば環境保全に取り組みNPOなどに資金を出して支援するだけではなく、自分たちもそこに一緒に参加し、知恵や経験を共有することなども、企業にとつては大切な役割になってきている。地域の課題に共に取り組み、企業市民として地域社会の中でその役割を果たすことも重要である。行政や地域のNPOなどと協働していくことで、より大きな成果も期待できる。

CSRは、地球社会を持続可能な未来につながる重要な要素のひとつである。その意味で、企業に求められる役割や責任は広がってきている。持続可能な社会の実現に向けて、市民社会のパラダイムの転換がすでに始まっている。

本稿は、谷本寛治氏へのインタビューに基づいて、編集室にて構成したものです

谷本寛治 (たにもと・かんじ)

一橋大学大学院商学研究科教授。1955年大阪市生まれ。79年大阪市立大学商学部卒業。84年神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。89年経営学博士。97年一橋大学商学部教授。2000年から現職。11年「企業と社会フォーラム」(学会)を立ち上げる。専門は、企業・システム論、企業社会論。主な著書は、『CSR経営』(中央経済社)、『CSR—企業と社会を考える』(NTT出版)、『SR—新しい企業・金融』(東洋経済新報社)など。