

グローバル時代の戦略的 CSR 経営に関する一考察 —企業と社会の相即的發展と進化—

小 原 久美子

A Study on Strategic Corporate Social Responsibility in the Global Age : On Evolution of the Integration of Business and Society

Kumiko OBARA

I. 研究の背景

現代の企業経営を取り巻く環境変化は、グローバル化の進展と新興国の台頭、情報技術革新による個人の情報発信力の増大など、世界の経済・社会の構造は著しく変化し、時代は大きな転換点にある。そうした中で、国内においても、急速に進む少子・高齢化と人口減少や国内経済の成熟化、そして、東日本大震災の混乱状態が続いている。

余震が続き、東京電力の福島第1原子力発電所で起きた事故も収束のメドが立っていない状態である。他方、多くの企業が多額の義捐金を寄付し、社員をボランティアとして被災地に送る動きも出ている。まさに、CSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任) が問われる只中にある。CSR とは何か。企業は社会といかに関わり、どのように貢献していくべきなのか。これらの問いについて今こそ企業は再考する必要に迫られている。

そもそも、1990年代からグローバルに広がってきたCSRを求める潮流は、日本の企業社会に大きな影響を与え、社会的に責任ある企業の経営のあり方そのものを本格的に問うことを求めるものである。¹⁾

さて、国内では、企業不祥事が多発した時期と重なる2003年をCSR元年としているが、CSRとは、不祥事や法令違反に対して責任が問われるというレベルにとどまるものではない。また、事業活動と離れたところで何か特別な慈善行為や社会的貢献活動のみが求められているというわけでもない。実際、CSRを経営戦略として位置づけるという論点は、比較的最近のもののように受け止められているが、社会的責任を意識した企業経営が当該企業に対する評価を高め、経営的にも寄与するものになるという論理自体は、近江商人の「三方よし」の思想や石田梅岩、二宮尊徳、渋沢栄一他の思想²⁾にみられるように決して新しいものではない。にもかかわらず、なぜ、今日まで自社の企業利益最優先に起因する企業不祥事が相次いでいるのだろうか。また、企業の社会的責任は、1950年代に水俣病の事例に端を発してから現在まで60年をも経過しながら、なぜ、2003年以降に「CSR」と称し議論されるのだろうか。

本研究においては、現在のグローバルな潮流であるCSRの問いかけとは何か、従来の企業の社会的責任とどのように違うのか、企業と社会の基本的関係はどのように変化しているのか、企業に今、何が求められ期待されているかを理解し、グローバル化した時代における戦略的CSR経営に関する研究をなすものである。この考察を通じて、今日の社会的に責任ある企業の経営のあり方そのものを本格的に問うことにしたい。

II. 本研究の目的

本研究では、CSRに関するグローバルな潮流を受けて、本格的に日常の企業の経営活動のありかたそのものを問うことにある。

- (1) 企業と社会の基本的関係はどのように変化しているのか、さらに、これからの企業と社会はどのような関係にあるべきなのか、企業に今、何が求められ期待されているかを、経済同友会「経営者意識調査」を基に考察する。
- (2) 次に、ポーター（Porter, M）とクラマー（Kramer, M. R）の2006年のCSR戦略論を中心として、グローバル化した現代の本格的なCSR理念の前提を考える。そして、グローバル時代の戦略的CSR経営へと展開し考察する。
- (3) グローバル時代の戦略的CSR経営理念の確立の重要性を示し、その理念モデルと実践事例を取り上げる。

III. 企業と社会の基本的関係の変化と経営者のCSR認識の変容

(1) 1950年代～現在までのCSRに関する経営者の態度の変化

国内では1950年代に公害問題が起こったのであるが、この時期のほとんどの経営者は、現在のCSR、少なくとも地球環境問題そのものを認識していない。³⁾ 当時は戦後の復興期であり、日本の政府や産業界は、産業化を経済成長の基本政策と考えていた。国の発展には、重化学工業の育成が不可欠であり、そのためには生活環境の劣悪化はやむを得ないとし、高度成長の開始とともに美しい海岸は埋め立てられて重化学工業地帯となり、無数の煙突や排水溝から大量の汚染物質が放出された。

戦前の日本人のライフ・スタイルは質素・儉約を旨としていたが、戦後になると、ようやく普及し始めたテレビ放送を通じて、アメリカ人のライフ・スタイルが垣間見られるようになる。それは輝くばかりの物質的豊かさに囲まれていたので、それ以降、日本の伝統的なライフ・スタイルは旧弊とされ、アメリカ式の物質的欲求が美德とされるようになる。こうして、アメリカのような大量生産・大量消費、そして、惜しげもない大量廃棄のライフ・スタイルが日本人の憧れの的となった。

戦後の経営者は、こうした社会風潮に敏感に反応した。松下幸之助氏は「水道哲学」を唱え、経営者の使命は「湯水のように」すべての社会の人々に平等に物資を生産し供給することだと考えた。また、ダイエーの中内功氏は、流通業の使命を「安価で良質な商品をドンドン」無尽蔵に提供することだと考えた。大量生産・大量販売を究極の理想とする経営パラダイムが、戦後の日本経済を風潮していたのである。

経済成長に過度に価値を見出す経済は、必ず公害を発生させる。1960年代の中頃になると、大

工業地帯の上空はスモッグで覆われ、昼でも太陽が見えない状態になり、河川は垂れ流しの工業廃液で汚染され、魚介類はもちろん、水鳥も棲めない環境となった。公害は「加工貿易」という経済構造の副産物だった。資源・エネルギーに乏しい日本は、それらを大量に輸入し、輸入した鉱石や原油は精錬・加工され、鉄板やプラスチックなどの工業原料となる。またそれを耐久消費財へと加工し付加価値を高めて輸出した。稼いだ外貨で資源・エネルギー代金を支払い、残った外貨で経済発展に必要な技術や機械設備などを購入した。この仕組みを効率よく回転させれば急速に経済は膨張する。こうして、日本は1970年代には貿易黒字国となったのである。しかし、重化学工業による経済発展は、その国の自然環境、つまり、水・空気・生物・人間を汚染する。東欧・ソ連の経済崩壊は、この環境破壊が一因であったのである。

1970年代、公害問題は緊急に解決を要する社会問題になった。水俣病、イタイイタイ病など多数の被害が明るみになり、刑事事件になった。⁴⁾

この状態になるまで、政府と産業界は「公害問題」の存在を認めなかった。日本が先進国並みの豊さに達するまではと問題を先送りした。公害に苦しむ地域住民にとって、経営者の説く「がまん哲学」は、企業の社会的責任を無視した言い逃れにすぎなかった。不幸なことに、こうした「問題先送り」の体質は、日本の高度成長のなかで、この国の文化の一部として定着してしまったのである。(現在の東日本大震災の政府の対応も「問題先送り」の体質が色濃く残っている。)

ようやく、環境破壊を容認した政府の責任が追及され、産業経営者の社会的責任が問われた。多数の公害裁判で経営者は被告席に立たされ、社会的弾圧を受けた。チッソ水俣事件では、経営者が土下座をして被害者に詫げる光景がテレビで放映された。(現在の東京電力の経営者も今日の原因事故の問題で土下座をした姿がテレビで放映されている。)

こうして、経営者は公害問題の存在を公式に認めるようになったが、パイプの末端の処理、つまり、対症療法的な受身の「公害対策」で十分と考えた。また、大量生産・大量販売・大量廃棄による「豊かな社会」のビジョンは、相変わらず国民から圧倒的な人気を博していたのである。

さらに、今日のCSRで問われている地球環境危機の認識は、この時期である1972年のローマ・クラブによるレポート『成長の限界』によって地球環境に対する危機が認識され、ドイツでは緑の党が結成された。⁵⁾

しかし、日本では、警告に耳を傾ける経営者は少なかった。当時の地球環境科学の水準が低く、科学的な証明が不十分であったからである。(今日の大震災による原因事故により、日本の原子力開発技術も不十分であることが明らかとなった。)

1990年代になると、地球科学の進歩によって、近未来のある時期に、地球規模で起こりうる環境危機の状態を、かなりの確率によって予測できるようになった。それと同時に、自然の脅威による災害が世界各地で現実起こることによって、もはや誰の目にも「地球環境の異常」は明らかとなったのである。

2000年以降になると、人類は、循環経済の構築、資源・エネルギーの有効利用と廃棄物ゼロの産業システムの実現に向けて英知を結集するようになった。日本では2003年以降、CSRへの対応が進み、先進的な企業においてCSR担当部署を立ち上げたり、サステナビリティ報告書を発行する企業が増大した。

しかし、その背景として、CSRを求める日本の市民の声や監視・提言するNPO/NGOの運動が圧力となりCSRの議論が高まったというわけではない。これまで企業の不祥事が絶え間なく立ち現われようともである。その批判の声は一時的には高まっても、企業中心に構造化してきた企

業社会システムにおいては、大きなムーブメントになるわけではなかったのである。⁶⁾

日本における CSR の議論は、一部のグローバル企業、経済団体が主導しているのである。経済同友会は、『21世紀宣言』(2000年12月)において表明した「市場の進化」「社会的存在としての企業」の概念を具体的に検討し、CSRをテーマとする企業白書『「市場の進化」と社会的責任経営』(2003年3月)を出している。日本でCSRの議論が高まった背景には、アメリカ、EUにおけるCSRの議論や取り組み、持続可能な発展を求めるグローバルな潮流がある。

つまり、①持続可能な発展を求める流れ、②NGOの影響の拡大、③CSRに関する国際行動基準の広がり起因するのである。

これまで1950年代～現在に至るまでの国内における企業の社会的責任を、経営者のその認識と社会風潮を中心に考察したが、ここで以下の4点を指摘しておきたい。

- ① 国内の局所的地域における公害問題を中心とした1950年代から1980年代までの企業の社会的責任と、グローバルな潮流の影響を受けての地球環境問題を中心とした1990年代からのCSRとは区別する必要がある。地球環境問題は、国内の公害問題の延長線上にあるものではないからである。
- ② 現在求められているグローバルな潮流からのCSR概念は、地球環境問題のみならず、労働問題、人権問題、消費者問題、コミュニティ問題、金融機関問題など、企業を取り巻く多くのステイクホルダーに対しての責任が問われていることにある。また、その責任も経済的責任、法的責任、倫理的責任、社会貢献責任まですべてを含み、経済業績のみならず、社会業績、環境業績をも達成することを意味している。(このことは、まさに、後に述べる戦略的CSR経営そのものを志向することに他ならないであろう。)
- ③ 日本においてCSRの議論が2003年以降進んだのは、グローバルな潮流の影響による受動的なものであり、今後は企業と社会の自発的・主体的な取り組みが求められる。これまで経営者のみならず、社会の風潮が公害問題には関心を示さず、ひたすらモノの豊かさのみを追い求めてきたのは、戦後、政府－行政－企業の内向きの相互依存関係が強固にした閉じたネットワーク・システムとしての企業社会が形成されてきたからである。社会の人々は、そのモノがいかなるプロセスでつくられてきたのか、企業活動をチェックすることが可能な開かれた社会のネットワーク・システムに転換する必要がある。
- ④ 経営者の企業の社会的責任に関する認識から理解できることは、企業と社会を切り離して捉えており、むしろ、企業と社会は対立するものという認識が強かったことが指摘できる。現代経営者に求められるのは、まずは、グローバル化した時代の自らの企業のCSR理念の確立にあるだろう。そして、今こそ、社会的に責任ある企業の経営のあり方そのものを本格的に問い、その実践を主体的に推し進めなければならない。

(2) 今日の経営者のCSR認識の変化について－経済同友会「経営者意識調査」結果から－

ここで、経営者の今日のCSRに関する認識の急激な変化について述べておかなければならない。経済同友会が実施している「企業の社会的責任(CSR)に関する経営者意識調査」結果によれば、この10年間で経営者のCSRに関する認識が急激に変化している。⁷⁾

1999年『第14回企業白書』では、経営者がこれまで重視してきたステイクホルダーは、第1「顧客」、第2「従業員」、第3「株主・資本金家」であり、それ以外の「取引先」、「親会社・子会社等のグループ会社」、「金融機関」、「政府・政府機関」などの主要なステイクホルダーは、第3

までと比較すると格段に考慮されているとは言い難い状況であった。ところが、今後重要になるステイクホルダーにおいては、「株主・資本家」の重要性が高まり、「従業員」は後退し、第2と第3が逆転している。しかし、依然として、その他のステイクホルダーについては考慮されていない。1999年代は、長引く日本経済の停滞の中であり、経営者はグローバル競争力を高めるために第1に、資本効率を重視した戦略的経営への転換を求め、人材面においても成果主義へと方向を定めたことが、企業の経済的側面一辺倒に偏ることとなり、企業不祥事を頻発させる方向へと拍車をかけたといえるだろう。

こうして、2003年のアンケート項目には、企業不祥事の原因や不正行為の有無を求める項目が相次ぐことになる。経営者も自戒の念がみられ、企業不祥事の原因として、第1にコンプライアンスに関する意識やリーダーシップの欠如等が上げられ、73.2%にも及んでいる。第2が暗に不正を助長するような企業風土、営利・業績第1主義等の社内体質が上げられ、56.5%となっている。また、市場原理や株主価値を追求する、いわゆる「米国市場主義」については、「間違った方向ではないが、行き過ぎや不完全な部分を是正していく必要がある」との回答が89%となり、利益第1主義の行き過ぎを改善する意識をもつようになってきた。CSRの考え方については、重要な順として、「よりよい商品・サービスの提供」「法令の順守、倫理的行動」「収益確保、納税」「株主への配当」「地球環境保護への貢献」と変化しており、株主重視以前に、企業としての法令順守や倫理的行動を選択したのは進歩である。

2006年の調査では、「CSR」という言葉が一般的でなかった3年前と比べると、企業の社会に対する責任としての経済面のみならず、「人権」「環境」などをあげる会社が増加し、69%が「CSRは経営の中核課題」とし、「利益の還元」「払うべきコスト」という意識はやや薄れた（2002年65.3%に対し、2005年55.4%）のはよいことであるが、CSRに関してもコストとしてみる意識が全体の半数以上であることは意識改革を要する。また、雇用の創出という項目に関して伸び幅が10%を満たないのも問題である（2002年48.0%に対し、2005年57.3%）。

2010年1月調査では、「世界的な経済危機により、CSRへの取り組みにどのような影響がありましたか」という質問項目が追加され、「景気の動向に左右されることなく、CSRに取り組んでいる」が80.3%を示している。また、CSRの取り組みにおいて、「CSRを企業戦略の中核に位置付け、利益や成長に結び付ける戦略立案・実行している」が31.3%、「法令や社会から求められていないことでも、積極的に取り組んでいる」が33.6%で、合わせて64.9%がCSRに積極的に取り組んでいることが示された。また、「企業行動基準の策定・CSR推進体制の構築など、仕組みの整備にとどまらず、機会あるごとに社長自ら率先して、組織内部でのCSR浸透を図っていますか」という質問では、66%が率先して浸透を図っていると答えおり、「経営理念の浸透・価値の共有」が十分に行き届く傾向が示された。

これらの結果から、この10年の間に日本における経営者のCSR認識はかなり高くなっていることが示されていることはよいことである。ところで、『グローバル時代のCSR－変化する社会の期待に応え、競争力を高める－』（2011年4月）において、グローバル時代のCSRの本質を以下のように進化させている。

「CSRは、経営の中核であり、企業と社会の持続的な相乗発展に資する。CSRは、社会の持続的な発展とともに、企業の持続的な価値創造や競争向上にも結び付く。その意味で、企業の経済的側面と社会・人間的側面は「主」と「従」の関係ではなく、両者は一体のものとして考えられる。」10頁

まさに、この本質の捉え方は、戦略的 CSR 経営論のコンセプトに通じている。

IV. 今、求められる戦略的 CSR 経営

—ポーター（Porter, M. E.）&クラマー（Kramer, M. R.）の见解を中心として—

ポーターとクラマーは、「競争優位の CSR 戦略」（Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility）において、CSR に関する新たなパラダイムを考察し次のように主張している。⁸⁾

(1) 事業と CSR の一体化

企業は、自社の活動が社会や地球環境に及ぼす悪影響を相当改善してきたが、まだまだ不十分であるとする。その理由として第1に、企業と社会を対立するものと捉えていること、第2に、CSR は可もなく不可もない対応に終始しているという。現在支配的な CSR の考え方は、あまりにも部分的であり、事業や戦略とも無関係で企業が社会に資するチャンスを限定している。むしろ、事業上の判断を下すのと同じフレームワークに基づいて、その社会的責任を果たすというように考えれば、CSR はコストでもなく、ビジネスチャンスやイノベーション、そして競争優位につながる有意義な事業活動であることが理解できるはずだというものである。

ポーターらによれば、本格的な CSR を推進するためには、まず企業と社会の一般的な関係に基本を置きつつも、そのうえで戦略と事業と関連づける必要があり、企業と社会が相互に依存しあっていることが、やはり基本となる真理であるとする。諸説が引き起こした混沌から企業を救い出すには、やはりここに立ち戻るべきなのである。⁹⁾

企業の成功には健全な社会が欠かせない。生産性の高い労働力を確保するには、優れた教育や医療、機会均等が前提となる。安全な製品と労働環境は、顧客を引き付けるだけでなく、事故による内部コストも減少させる。土地、水、エネルギーなど天然資源の有効活用は、企業の生産性を高める。また、優れた行政や法制度、私有財産権は、効率化のイノベーションに不可欠である。法規制がきちんとしていれば、消費者も競争力ある企業もいたずらに搾取されることはない。健全な社会はより多くのニーズを満たし、人々の向上心を引き出し、最終的には需要を拡大する。コミュニティを犠牲にして、おのれの利益だけを追求する企業は、成功しても、それは幻想であり、一時的である。

同時に、健全な社会には成功企業が欠かせない。いかなる社会的プログラムであれ、長期的に生活水準と社会環境を向上させる雇用、富、イノベーションの創出という面では、産業部門に太刀打ちできない。政府、NGO（非政府組織）、その他市民社会の構成員たちが、もし生産性の高い企業を妨害したりすれば、部分的には勝利しても全体としては敗北する。企業と地域社会の競争力が低下し、賃金も上がらず、雇用が悪化し、税金やNPOへの寄付の財源も目減りしていくのである。企業のリーダーも市民団体のリーダーも牽制し合い、互いの利害が一致する接点への関心がたりないのである。企業と社会が相互依存関係にある以上、事業判断も社会政策も、共通の価値に従うべきである。つまり、企業のどのような意思決定も、企業と社会の双方が利するものでなければならぬのである。企業であれ社会であれ、自らの利益のために相手を害するのは危険な道である。どちらかの一時的な利益が、双方の長期的な繁栄を阻害することになりかねないのである。

このような一般的な原則に従って、企業は、競争関係の把握や事業戦略の指針というフレーム

ワークに、社会の視点を取り込まなければならないのである。次に、考えなければならないのは、企業と社会の依存関係による互いの影響関係を2つの方向から分析することである。

(2) 企業と社会の依存関係の2つの方向

ポーターらは、企業と社会の相互依存関係には、2つの方向があると捉える。第1は、企業は日常の事業活動を通じて影響を及ぼす、つまり、「内から外への影響」である。企業のバリューチェーン内の諸活動は、事業転換している地域社会と接点を持ち、社会にプラスあるいはマイナスの影響を及ぼす。そのため、バリューチェーンモデルでCSRを考えてみることに有効となる。第2に、企業活動が社会に影響を及ぼすのと同じく、外部の社会状況も企業にプラスとマイナス両面の影響を及ぼす、つまり、「外から内への影響」である。いかなる企業でも、事業を遂行する上で、何らかの競争関係の中に置かれているわけであるから、そのため戦略の実現は、特に長期的に大きな制約を被る。社会状況も、企業を取り巻く競争環境の一部として重要であるというものである。

ところで、いかなる企業であれ、すべての社会問題を解決したり、そのコストをすべて引き受けたりはできない。そこで、対応すべき社会問題を選ぶことが重要となる。¹⁰⁾

(3) 対応すべき社会問題の選択

ポーターらは、対応すべき社会問題の選択においては、自社の事業と関連性が高い社会問題だけを選択せざるをえないとする。CSRの指針とすべき条件において、「その大義が努力に値するものかどうか」ではなく、「共通の価値を生み出す可能性があるかどうか」が最も重要であるとする。つまり、社会と企業の双方にとって有意義なものでなければならないからである。そこで、ポーターらは、まず、CSRの対象となる社会問題を3つに分類し、受動的CSRと戦略的CSRの概念を呈示している。受動的CSRは、従来からの社会からの要請、例えば、善良な企業市民として行動し、ステイクホルダーの社会的関心事の変化に対応することなどであり、社会へのメリットとなる。戦略的CSRは、「善良な企業市民」「バリューチェーンの悪影響の緩和」から一歩踏み出し、社会と企業にユニークかつインパクトの大きいメリットをもたらす活動に集中することにある。つまり、社会と企業の「共通の価値 (share value)」を求めることを意味する。具体的には、自動車メーカーによる環境配慮車の製造・販売は、企業には利益をもたらす、社会的には環境の負荷を実現する。また、食品メーカーによる発展途上国の小規模農家との直接的な取引は、企業にはバリューチェーンの効率化 (低コストの原材料獲得) を可能にし、社会的な貧困で苦しむ小規模農家の所得向上につながるなどである。

以上のように、ポーターとクラマーが呈示する戦略的CSRの本質は、企業と社会は対立するものではなく、相互依存関係にあると捉え、企業と社会の共通の価値を主体的に生み出すことにあるといえよう。無数に存在する社会問題の中から、自社の事業に関連付けられるもの、つまり、自社の能力によって解決できる社会問題を抽出し、的を絞って積極的に首尾一貫したCSR活動を展開し、それによって持続的に企業と社会の双方に発展と進化をもたらすことこそが、まさに戦略的CSRであるといえよう。次章では、戦略的CSR経営理念の実践事例としてYKKを取り上げる。

V. グローバル時代の戦略的 CSR 経営理念の確立の重要性 － YKK の経営理念モデルの実践事例を中心として－

日本において本格的に戦略的 CSR 経営を実践しようとする場合、各企業の経営者が、自社特有のユニークな「戦略的 CSR 経営理念」をまず唱えることが重要であろう。そこで、グローバル企業である YKK の戦略的 CSR 経営理念と、その実践事例を検討してみる。¹¹⁾

YKK は、現在の代表取締役会長 CEO である吉田忠裕を中心に、全役員が理念の「語り部」になることを義務づけているユニークな会社である。役員は自らの経験に照らし合わせながら、創業者が訴え続けてきた YKK の精神を語る。2010 年 9 月から役員全員の参加が「義務化」されたことで、東京本社、主力工場のある富山県黒部市など、主だった事業所で「社長車座集会」など、首脳陣が社員と語り合う機会を設けていた。日本企業のあいだでは、経営理念の重要性が語られるようになって以降、社長が社員と交流する場を持つ企業はそれほど珍しくはなくなってきている。しかし、役員全員にそうした役割を義務づけ、全社活動としている会社はあまり聞かない。しかも、参加する社員に特に資格条件などはなく、部署や肩書、年齢を問わず、誰でも加わることができる。この取り組みは「経営理念浸透活動」と呼ばれ、2008 年から社長が始めた車座集会を拡大したものである。吉田忠裕社長は年 10 回、3 時間以上にわたって全国各地で社員と語り合う。その労力は小さくはない。

未だ明るさがみえない世界景気の中にあって、YKK においても 2011 年 3 月期の経常利益は、2010 年 3 月期を上回る見込みだが、売上高は 3 期連続で前の期を下回ると見ている。多くの企業は、このような状況下であれば、少しでも収益改善を優先したいと考えるが、企業理念や精神といった非経済的な側面の活動に力を入れるのはなぜか。まず創業者が掲げた経営理念から見てみたい。

(1) YKK の「善の循環」という精神について

1934 年 1 月（昭和 9 年）、創業者吉田忠雄が東京都日本橋にサンエス商会を設立し、ファスナーの加工・販売を始めた。吉田が掲げた経営理念は、「善の循環」という精神であり、「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という考え方である。その実践例として社内で語り継がれているものは、1973 年に発生した石油ショックの時の対応にある。その翌年、消費者物価上昇率は、23.2%を記録し、あらゆるモノが高騰したにもかかわらず、創業者は自社製品の値上げを許さなかった。短期的には足を引っ張ったが、結果は、取引先から信頼獲得につながり、YKK がさらなる飛躍を遂げる一助となった。

しかし、93 年に創業者が亡くなり、一方で事業がグローバルに拡大していくと、直接薫陶を受けた社員は退職等により数えるばかりとなる。それとともに、「善の循環」という創業者の精神に対する意識も薄らいでゆくこととなった。

こうして、2007 年、YKK に不祥事が起こった。欧州でファスナーや関連機器の価格カルテルに問われ、欧州委員会から約 245 億円もの制裁金が科された。

さらに、2008 年には国内で、建材の耐火性能偽装が発覚し、社会から厳しく指弾されることになった。

(2) 吉田忠裕社長の危機感からの再出発

国内で不祥事の起きた 2008 年は、奇しくも、創業者の生誕 100 年目に当たり、会社にとっては大事な節目の時期であった。「会社が緩んでいる」。創業者の後を継いだ 2 代目の吉田忠裕社長

は、危機感を新たに。「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という YKK の精神を社員が理解していれば、自分たちの利益を優先させようとして起きた不祥事は本来ありえないはずである。カルテルや性能偽装は、YKK の存在意義を自ら否定するものであった。

もちろん、吉田忠裕社長は、理念を伝える努力を怠ってきたわけではないが、「創業者ほど理念の伝達に力を入れてきたかと問われれば、そうとはいえない」と吉田自身、反省せざるを得なかった。

創業者は在職中、自らの考えを現場に何度も説いて回り、そうすることで社員は創業者の理念を身につけ、行動の指針とした。かつて通信手段が乏しく、自分以外に日本人がいないような国や地域に駐在した社員は、その理念をよりどころに顧客を開拓し、今の繁栄を築いた。「薄まりつつある YKK の理念や精神を、社員一人ひとりにエネルギーとして『インプット』したい。そうしなければ、会社は停滞を免れない。」吉田社長はそんな思いに駆られて、改めて理念の浸透強化に乗り出したのである。

吉田社長は、社員に YKK の理念や精神を伝えることはできるのか、その考え方を実践に生かしてもらうにはどうすべきか、を考えた。まず、トップが大所高所から叫ぶだけでは受け入れられない。創業者のように自ら説いて回るやり方にも限界がある。なぜなら、YKK の拠点は世界 71 カ国と地域に及び、従業員は世界で約 4 万人、日本だけでも 1 万 8000 人いるのだから無理もない。また、時代や社会の変化とともに職場内の人間関係のあり方も変わり複雑となった。吉田社長は悩んだ末に出した答えが、経営陣と社員との「語らい」だったのである。

執行役員クラスまでは創業者の薫陶を直接受けた者も多い。そこで社長を含めた役員全員が理念や精神について直接語りかけていけば、創業者を知らない社員にも伝わっていくのではないか。自らの経験に即した形で話せば、理念を実践に生かしてもらえるのではないか。それができればかつてのような社員一人ひとりの自律的な行動につながっていくはずである。経営理念浸透活動にはこのような思いが込められている。その思いは、グローバル化が進んだ今、私たちがすべきことは現地の従業員にも当社の理念をきちんと理解してもらうことにまで及ぶ。

吉田社長は次のように述べる。「日本企業の理念が伝わるのかという疑問もあるでしょう。それもまた、伝わるか伝わらないかではなく、伝わるように洗練させていくのが重要です。理念こそ、当社が当社であることを示す最も大切な『哲学』なのですから。」

VI. 結び

本研究では、CSR に関するグローバルな潮流を受けて、本格的に日常の企業の経営活動のありかたそのものを問うことを目的とした。そこでまず、企業と社会の基本的関係はどのように変化しているのか、さらに、これからの企業と社会はどのような関係にあるべきなのか、企業に今、何が求められ期待されているのかについては、経済同友会「経営者意識調査」を基に考察した。国内において、特に 1950 年代～1980 年代あたりまでは、経営者のみならず、社会の風潮が公害問題に関心を示さず、ひたすらモノの豊かさのみを追い求めてきたのは、戦後、政府－行政－企業の内向きの相互依存関係を強固にした閉じたネットワーク・システムとして企業社会が形成されてきたからであり、企業と社会は対立するものとして切り離れた関係にあった。しかし、1990 年代になり、グローバルな潮流の影響（①持続可能な発展を求める流れ、② NGO の影響の拡大、③ CSR に関する国際行動基準の広がり）で受身的ではあるが、閉じた企業社会システム構造から

脱却しつつあり、社会的存在としての企業として開かれたネットワーク・システムに変化しつつある。企業に今、求められているものは、グローバルな潮流からの戦略的 CSR 経営であり、地球環境問題のみならず、労働問題、人権問題、消費者問題、コミュニティ問題、金融機関問題など、企業を取り巻く多くのステイクホルダーに対する責任が問われている。また、その責任も経済的責任、法的責任、倫理的責任、社会貢献責任まですべてを含み、経済業績のみならず、社会業績、環境業績をも達成することを意味している。

次に、ポーターらの 2006 年の戦略的 CSR 論を中心として、グローバル化した現代の本格的な CSR 理念の前提を考えた。そして、グローバル時代の戦略的 CSR 経営へと展開し考察した。ポーターらの戦略的 CSR 論の概念は、経済同友会が打ち出している『グローバル時代の CSR - 変化する社会の期待に応え、競争力を高める -』（2011 年 4 月）において、グローバル時代の CSR の本質を進化させて「CSR は、経営の中核であり、企業と社会の持続的な相乗発展に資する。CSR は、社会の持続的な発展とともに、企業の持続的な価値創造や競争向上にも結び付く。その意味で、企業の経済的側面と社会・人間的側面は「主」と「従」の関係ではなく、両者は一体のものとして考えられる」とほぼ一致している。ポーターらの戦略的 CSR 論は、「企業と社会を対立するものとして捉えるのではなく、むしろ、企業経営そのものの事業上の判断を下すのと同じフレームワークに基づいて社会的責任を果たせば、CSR はコストでも制約でも慈善事業でもなく、ビジネスチャンスやイノベーション、そして競争優位につながる」というものであり、まさに戦略的 CSR 経営を志向しているものにほかならないであろう。

最後に、グローバル時代の戦略的 CSR 経営理念の確立の重要性を示し、その理念モデルと実践事例を取り上げることが目的としたのは、本研究が CSR に関するグローバルな潮流を受けて、本格的に日常の企業の経営活動のありかたそのものを問うことにあったからである。日本において本格的に戦略的 CSR 経営を実践しようとする場合、各企業の経営者が、自社特有のユニークな「戦略的 CSR 経営理念」をまず唱えることが重要であると考えたからにほかならない。実践事例としては、理念継承は全従業員の義務と考え、理念をグローバルに共有している YKK が大いに参考になるであろう。それは、「善の循環」という精神。「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という考え方である。

注)

- 1) 谷本寛治『CSR 経営－企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社，2004 年，1 頁。
- 2) 末永國紀『CSR の源流「三方よし」－近江商人学入門』サンライズ出版，2004 年。
- 3) 安室憲一編著『地球環境時代の国際経営』白桃書房，1999 年，21 頁。
- 4) 富樫貞夫『水俣病事件と法』石風社，1995 年参照のこと。
- 5) ヘルベルト・グルール著，辻村誠三・辻村透訳『収奪された地球：経済成長の恐るべき決算』東京創元社，1984 年。
- 6) 谷本，前掲書 9 頁。
- 7) 1999 年～2008 年までの、経済同友会「経営者意識調査」データについては、筆者の次の文献を参照のこと。小原久美子「現代企業制度の特質と経営者の意識変容－CSR と次世代経営者の教育課題の一考察」県立広島大学経営情報学部論集，第 2 号，2010 年，123-135 頁参照のこと。

- 8) Porter, Michael and Kramer, Mark R, “Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, Vol.84 No12, 2006. (村井 裕訳「競争優位の CSR 戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年1月。)
- 9) Ibid., p.83. 同上訳書 42 頁。
- 10) Ibid., p.84. 同上訳書 43 頁。
- 11) 寺山正一編「YKK 理念継承は全従業員の義務『語らいの場』で、バトンを渡す」日経ビジネス『ビジョナリー経営—ブレない組織はなぜ強い—』日経 BP 社, 104-107 参照。

参考文献)

- 1) 谷本寛治『CSR 経営—企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社, 2004 年。
- 2) 末永國紀『CSR の源流「三方よし」—近江商人学入門』サンライズ出版, 2004 年。
- 3) 安室憲一編著『地球環境時代の国際経営』白桃書房, 1999 年。
- 4) 富樫貞夫『水俣病事件と法』石風社, 1995 年。
- 5) ヘルベルト・グルール著, 辻村誠三・辻村透訳『収奪された地球: 経済成長の恐るべき決算』東京創元社, 1984 年。
- 6) 小原久美子「現代企業制度の特質と経営者の意識変容— CSR と次世代経営者の教育課題の一考察」県立広島大学経営情報学部論集, 第 2 号, 2010 年。
- 7) 小原久美子「現代企業制度の特質と経営者の意識変容— CSR と次世代経営者の教育課題の一考察」県立広島大学経営情報学部論集, 第 2 号, 2010 年。
- 8) Porter, Michael and Kramer, Mark R, “Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, Vol.84 No12, 2006. (村井 裕訳「競争優位の CSR 戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年1月。)
- 9) 寺山正一編「YKK 理念継承は全従業員の義務『語らいの場』で、バトンを渡す」日経ビジネス『ビジョナリー経営—ブレない組織はなぜ強い—』日経 BP 社, 2011 年 4 月 1 日。
- 10) 野中郁次郎監修・リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所著『日本の持続的成長企業—「優良+長寿」の企業研究—』東洋経済新報社, 2010 年。