

論 説

CSRとしての企業のイノベーション

中 原 秀 登

1 はじめに

イノベーションが企業活力の源泉であり、日本経済の活性化にとって必要不可欠であることは言を待たない。他方で、近年イノベーションの要素となる製品・サービスの安全性や品質に関する評価は厳しく、かつ地球環境保全など社会問題に対する企業への期待が高まり、いわゆる社会的責任としてそれらの期待に応えていく企業の活動が課題となっている¹⁾。事実、社会問題である環境負荷を軽減するためのエコ製品に代表される環境配慮型製品や全ての人に使いやすいユニバーサルデザイン (Universal Design : UD) の開発など企業の社会的責任 (Corporate So-

-
- 1) 2003年以降、リコー、パナソニック、ソニー、キヤノンなどの先進企業は、CSR担当の専門組織の設置やCSR担当役員の任命などCSR経営の体制整備に取り組んでいる。経済同友会は、2003年に15回企業白書『市場の進化と社会的責任経営』の中で、CSRは「議論の段階から実践の段階へ移行すべき時期にある」と述べ、日本経団連でも2004年に「企業の社会的責任 (CSR) 推進にあたっての基本的な考え方」を公表し、CSRを踏まえた企業行動憲章を改定するなど経済団体もCSRへ関心を示している。さらに経済産業省は、2004年にISOのCSRマネジメント規格化の動きに対応すべく「企業の社会的責任 (CSR) に関する懇談会」を設置し、環境省でも2004年に「社会的責任 (持続可能な環境と経済) に関する研究会」を設置するなど行政サイドでのCSRへの積極的な関与がみられる。このようにCSRは、今日経済団体や行政を巻き込みながら、実践面において企業が取り組むべき重要な経営課題となっている。

cial Responsibility：CSR）と関連した領域で新製品の開発や新事業の創出などのイノベーション活動が促進されている²⁾。これも、イノベティブな事業活動が単に企業価値や企業競争力の向上をめざすばかりか、CSRを指向する動きと結びついた形で展開されるようになっていることを示唆するものである。しかも社会環境として様々な特性をもつステークホルダーと密着して取り組むイノベティブな事業活動は、他企業との差別化による企業競争力の強化と同時に、より広範な経済活性化や社会発展につながる要因ともなる。

そもそも企業の競争力は、社会的課題やニーズを先取りし、それをいち早く社会に有意義な製品やサービスの形で開発し、市場創造へ結びつけるイノベーションによって実現し、発揮されるものであり、社会変革や企業成長の原動力となるものである。その意味で、企業のイノベティブな事業活動は単に企業の競争力を発揮するばかりでなく、法令遵守という受動的で、義務的な活動を越えた企業と社会の相乗的な変革や発展に資する、いわばCSRの役割を内包するものでもある。

いずれにしても今日の成熟した不確実な経営環境に対応して企業が成長・存続していくには、その事業活動においてイノベーションと同時に、CSRの役割を果たしていく必要に迫られている。とはいえ、企業の成長・発展、ひいては経済活性化のために不可避のイノベーションを、CSRの観点から関連づけて分析する研究³⁾はあまりみられない。

そこで本研究では、新製品の開発や新事業の創出などにより企業の持続的な成長や発展をもたらすイノベーションおよびイノベーション・プロセスとCSRの関係、そして両者の関係を踏まえたイノベティブな

2) 環境負荷の軽減や低炭素など地球環境に配慮した環境配慮型の製品事業をはじめ、全ての人々が簡単で、安全かつ身体に負担の少ないユニバーサルデザイン（UD）の製品事業、さらに環境負荷の低減に努める業者から優先して調達する「グリーン調達」も、社会環境に配慮した新しい取引関係の構築というイノベティブな事業活動といえる。

CSRの特質とそのマネジメントについてみていく。具体的には、今一度イノベーションと企業の社会的責任（CSR）の概念をそれぞれ整理し、CSRが企業のイノベティブな事業活動およびイノベーション・プロセスと大きく関連する特質についてみていく。次いで、地球環境や資源、全ての人に使いやすいUDの事業分野を中心に日本の基幹産業であり、かつ地球環境負荷の軽減に取り組んでいる代表的な電機や機械企業の事例を踏まえながら、企業と社会の同時発展をめざすイノベティブなCSRの特性についてみていく。さらにイノベティブなCSRの経営上の意義と課題を通して、そのマネジメントのあり方について考察していく。

2 イノベーションからみたCSR

1) 価値創造としてのイノベーション

イノベーションは、知の創造や活用を通して新たな価値を社会経済にもたらす活動を表わす。イノベーションとは、その第一人者であるシュムペーターによると⁴⁾、新しいものを生産するあるいは既存のものを新しい方法で生産することを意味し、従来と異なる形で諸要素を結合することである。新結合によるイノベーションの形態として、①新製品の開発、②新生産方法の開発、③新市場の開拓、④原料ないし半製品など新しい供給源の獲得、⑤新しい組織改革の5つをあげ、イノベーションを単なる新製品や新技術の開発だけでなく、工程開発、新市場の開拓や組

3) 経済同友会において、経済活性化に対してCSRへ取り組むことによって企業の事業活動を変革し、その変革が企業の競争力を高め、社会を成長・発展させていくというイノベーションの視点からCSRが論じられている。経済同友会『CSRイノベーション』2007年。また十川は、企業の価値創造プロセスの活性化という、いわばイノベーションの観点からステークホルダーとの良好な関係を構築するCSRのあり方を理論的かつ実証的に論じている。十川廣國『CSRの本質』中央経済社、2005年。

4) J. シュムペーター著、塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論（上）』岩波書店、1977年、180～185頁。

織改革を含む広義な形で捉えられている。その他、イノベーションについては、総合科学技術会議による「新たな発明・発見が、経済・社会に大きな付加価値をもたらし、その変革につながる事」⁵⁾、通商産業省イノベーション研究会による「新しい技術の創出等の創造的活動によって生み出された新しい財やサービスが社会に普及し、経済社会の変革をもたらされる事」⁶⁾などの規定がみられる。

これらの定義づけから、イノベーションは新製品の開発やそのための新たな科学技術的な知識の創出にとどまらず、市場との相互作用の中で産出された財やサービスにより社会経済に新たな価値をもたらす、変革していくプロセスまでを対象とした広義の概念で捉えられることとなる。かくして本論では、新たな科学技術的知識の創出や既存知識の組み合わせにより新しいないし改善された製品やサービスをはじめ、新しい生産方法の開発、市場の開拓などにより社会経済に意義ある価値をもたらす、浸透し、変革をもたらしていくことをイノベーションとする。

2) イノベーション・プロセス

このように社会にとって有意義な価値を新たに創出するイノベーションは、事業の生産性を高め、他社との差別化を図ることから企業の存続と発展のための原動力となる。それとともにイノベーションは、経済的な成果が市場で実現、受容され、経済社会の変革をもたらす社会的なプロセスでもある⁷⁾。というのもイノベーションのアイデアや研究開発の

5) 総合科学技術会議『イノベーション創出総合戦略』2006年5月23日，1頁。

6) 通商産業省イノベーション研究会『イノベーション研究会中間報告』1998年6月，1頁。

7) 一橋大学イノベーション研究センターでは、経済的な成果をもたらす革新プロセスとしてのイノベーションが重視されている。一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社，2001年，14頁。

成果が個人によって創出されても、それだけでは社会にとって経済的価値を実現することは難しく、アイデアや研究成果を応用開発し、製造や販売など様々な部門間での協働作業によって経済的価値を生み出していく一連の事業化のプロセスを通してイノベーションは実現されるからである。また携帯電話やインターネットのプロダクト・イノベーションが社会での通信やコミュニケーションのスタイルを変革したように、新製品や新サービスが消費者や社会から受容されてはじめて経済的価値が実現され、ないしは社会へ大きな影響を及ぼしてはじめてイノベーションが実現するのである。ここに、企業が社会的な存在である限り、そのイノベティブな事業活動も社会プロセスと切り離して考えることはできないといえる。

新製品や新事業の創出など企業によるイノベーションが、社会プロセスと切り離せない論拠として、イノベーションの普及がどのようなメカニズムで行われるかについての普及理論が援用される。一般に新製品などが、社会システムに普及してはじめてイノベーションであるとするロジャースの普及理論によりみていく⁸⁾。最初に、新製品などのイノベーションに対して冒険好きで、大胆に危険を引き受けるイノベータ (Innovators: 全体の2.5%) が現れる。彼らは新製品やサービスを採用し、イノベーションを開始するが、より一層イノベーションの採用を普及させるためには、地域社会でオピニオン・リーダー的な存在で、彼らの採用がそれにまつわる不確実性を減少させ、周りの人々に承認を与える初期採用者 (Early Adopters: 13.5%) に採用してもらう必要がある。次いで、彼らの影響を受けた社会構成員の半数が採用する初期多数派 (Early Majority: 34%) に伝播する。この段階に達すれば、新製品の

8) Everett M. Rogers: *Diffusion of Innovations*, Fifth Edition, Free Press, 2003. 三藤利夫訳『イノベーションの普及』翔泳社, 2007年, 228～235頁。

採用は経済社会にインパクトを与えることとなる。さらに、懐疑的かつ警戒の念をもって新製品を採用する後期多数派（Late Majority：34％）にまで普及する。そして最後に、新製品を採用するラガード（Laggards：16％）でイノベーションの普及サイクルは終了する。このように新しいアイデアや新製品が多数の消費者に採用されるという、社会への普及プロセスを通してはじめてイノベーションが論じられることとなる。つまり新しいアイデアや新製品の採用が、イノベーターないし初期採用者にとどまっているならば、それはイノベーションとはいえず、初期・後期多数派などに採用され、社会システムに組み込まれるという普及を通してはじめてイノベーションといえるのである。

したがって新製品の開発などのイノベーションを通して経済社会へ新たな価値を創造していくには、単に企業内でアイデアや研究開発の成果を生み出すだけでなく、その成果を製品化、事業化し、経済社会と直結する市場へと結びつけていくことが、さらに市場を通して社会にとって有益な課題やニーズを把握するプロセスが必要となる。そのためイノベーションの実現に向けては、社会の課題やニーズを踏まえた将来進むべき企業の方向性を示した製品や事業コンセプトの策定をはじめ、その実現のための研究開発、製品の生産や販売など事業化までの一連のイノベーション・プロセスが不可欠となる⁹⁾。まさにこれら社会的課題やニーズに裏打ちされた事業アイデアを新たな事業価値に変換するイノベーション・プロセスを効率的に展開していくことが、企業および社会の持続的な成長、発展にとって重要な課題となる。その意味で、イノベーションの実現にとって社会的課題やニーズを踏まえた事業化までの広範な社会プロセスの観点から企業内での研究開発やその成果の活用を

9) イノベーション・プロセスの概要については、拙稿「技術経営における開発提携」『千葉大学経済研究』第23巻第1号、2008年6月、8～13頁を参照されたし。

考えることが重要となる。

3) 社会プロセスとしてのイノベーション

このようにイノベーションを社会プロセスの観点から捉えると、イノベーションは単なる企業内の経済的活動を超えたより広い意味での社会的範疇で論じられるべき現象となる。その意味で、環境保全など持続可能な社会の発展に配慮した製品やサービスの開発、新事業の起ち上げといった企業によるイノベーションは、一面で社会的な課題やニーズに向き合い、新たな価値創造につながる事業活動を通して企業と社会の持続可能な発展に対応していくCSRとして捉えられることとなる¹⁰⁾。

例えば、CSRに係るイノベティブな開発活動として、大成建設による建築廃木材からバイオエタノールを産出する開発活動は、CO₂排出量の削減および未利用資源の有効利用の二つの点でメリットをもたらすなど、いわば環境負荷やエネルギーの問題に対して社会貢献するイノベティブな開発活動といえる。またサンヨーでも、HIT太陽電池をはじめ、ニッケル水素電池、ハイブリッド自動車（HEV）用二次電池などエネルギー効率の向上にかかわる、なかでも使用時のCO₂排出量を抑えた独自の技術開発は、地球温暖化防止や環境負荷低減といった社会的課題の解決に対するイノベティブな開発活動への取り組みといえよう。あるいはTOTOによる風呂桶を魔法びんのような構造にすることにより沸かし直しの必要のない浴槽の開発、水の流し方を工夫することで洗浄水の量を従来より約6割削減した節水便器の開発なども、余分なエネル

10) 環境・社会面に配慮した新製品・サービスの開発や新規事業の起ち上げを行い、新たな社会ニーズをいち早く事業化していく、いわばCSRを原動力としたイノベーションに対する自己評価で、89.2%の企業による何らかの形でそうした取り組みがみられる。経済同友会『日本企業のCSR：進捗と展望』2006年5月、23頁。このCSRを契機とするイノベーションの関係から、企業によるイノベーションが一面でCSRと関連づけて捉えられることとなる。

ギーや資源を削減する、いわば環境負荷の低減という社会問題に役立つイノベティブな開発活動といえる。

さらにプロセス・イノベーションとして、例えば住宅の建て替えに際し、再利用率の低い住宅部材に対して、工場で劣化状態などを点検し、必要な箇所を補修して再び新たな住宅として販売する、まさに建物部分の約8割を有効に再利用することのできる積水化学工業のセキスイハイムによるユニット工法も、建て替えに伴う建設廃棄物を大幅に抑えるなど社会貢献できるイノベティブな工法の開発といえる¹¹⁾。

これらの事例は、いずれも企業がその本来的な事業活動において価値創造を活性化することで、環境負荷の軽減など社会の持続可能な発展に有意義な社会的責任の役割を同時に果たしていくことを示唆している。この点で、企業活動の中心が社会に有用な価値を製品やサービスの形で提供することにあるかぎり、まさに社会に意義ある影響を及ぼし、その存在意義を社会で認められるような企業によるイノベーション活動は、社会的責任の役割といえ、CSRと関連づけて論じられることとなる。

このCSRと密接な関係をもつイノベーションを実現していくためにも、社会的課題やニーズの発見や把握に基づく事業コンセプトの策定から、それを実現していく研究開発、製品化、事業化といった種々の局面をスムーズに展開していくことが必要となる。しかも単に顕在化した社会的課題やニーズへ受動的に応えるだけではなく、未だ顕在化していない潜在的な社会的課題やニーズを先取りして新しい価値を社会に提供していくイノベーションを実現していくことが、CSRの役割を果たすとともに、独自の競争優位を確立していくこととなろう。

11) 経済同友会『CSRイノベーション』2007年、36～38頁。

3 CSRの特徴

1) CSRの規定

企業のイノベーティブな事業活動は、そのプロセスの観点から一面でCSRと関連づけられて論じられた。では、かわってCSRの観点から企業のイノベーティブな事業活動との関連性について改めてみていこう。

まずは、CSRについては以下のような規定がみられる。谷本による「CSRとは、経営活動のプロセスに社会的公正性や環境への配慮を組み込み、ステークホルダーへのアカウンタビリティ（説明責任）を果たしていくこと」との規定¹²⁾をはじめ、水尾による「企業と社会が健全な発展を遂げるために、企業が不祥事を起こさないようにするとともに、企業を取り巻く利害関係者に積極的に貢献していくことである」といった規定¹³⁾、あるいは経済産業省による「CSRとは、今日経済・社会の重要な構成要素となった企業が、自ら確立した経営理念に基づいて、企業を取り巻くステークホルダーとの間の積極的な交流を通じて事業の実施に努め、またその成果の拡大を図ることにより、企業の持続的発展をより確かなものとするとともに、社会の健全な発展に寄与することを規定する概念であるが、同時に、単なる理念にとどまらず、これを実現するための組織作りを含めた活動の実践、ステークホルダーとのコミュニケーション等の企業行動を意味するもの」との規定¹⁴⁾、さらに経済同友会による「CSRは、社会の持続可能な発展とともに、企業の持続的な価値創造や競争力向上にも結び付くもので、事業の中核に位置付けるべき取り組みであり、企業の持続的発展に向けた投資であり、コンプライアンス

12) 谷本寛治『SRI社会的責任投資入門』日本経済新聞社、2003年、i、24頁。

13) 水尾順一『CSRで経営力を高める』東洋経済新報社、2005年、CB4F頁。

14) 経済産業省『企業の社会的責任（CSR）に関する懇談会中間報告書』2004年、29頁。

以上の自主的な取り組みである」といった規定¹⁵⁾がみられる。

これらの規定から、CSRの規定には単なる法令遵守や企業不祥事への受動的な対応ばかりでなく、企業と社会の持続可能な発展を目的に、従業員、株主、顧客など企業を取り巻くステークホルダーとの交流を通して新しい価値を創造し、提供する責任ある企業活動という要素が共通してみられる。

そこで本論では、企業の社会的責任（CSR）とは、企業を取り巻くステークホルダーを中心とした社会的な課題やニーズに向き合い、新たな価値創造につながる事業活動を通して企業と社会の持続可能な発展に対応していくことであると規定する。つまりCSRとは、法的義務を超えて社会と企業の持続可能な発展をめざし、多様なステークホルダーの抱える社会的課題やニーズに対して責任あるイノベティブな事業活動をとることである。したがって企業と社会の持続可能な発展がCSRの目的であり、イノベティブな事業活動がその手段の関係にある。その関係から、CSRを遂行することは、イノベティブな事業活動を通してその基盤となる社会における企業の正当性を高め、企業の存続や成長に資することとなる。

2) CSRでの活動領域

ところで、CSRに係る企業の活動領域については、以下のような考え方がみられる。まずは、M. フリードマンによる自由競争の下では株主の利益を最大化する活動が、つまり利益追求のための経済活動が企業にとって唯一の社会的責任の活動領域であるとの主張がみられる¹⁶⁾。

かわって、CSRを直接の経済的利益の追求を超える活動領域として捉

15) 経済同友会『第15回企業白書「市場の進化」と社会責任経営』2003年、7頁。

16) Friedman, M., *Capitalism and Freedom*, Chicago, The University of Chicago Press, 1962.

えるデビスの考え方もみられる¹⁷⁾。デビスは、CSRを一つに社会の経済発展に対する義務としての経済的責任と、もう一つに人間らしさを高めることに対する義務としての人間的責任の2つの領域で捉える。そして人間的責任領域での中心的課題として、従業員の潜在能力を十分に引き出させるよう仕事に意味をもたせるなど、労働において創造性や自由を確保すること、人間の尊厳を守ることまでをCSRの活動領域としている。あるいは同じ2分類として、ペインは企業倫理の観点から、法律に反する行為を避けることに重点を置き、規則や管理基準を遵守する厳格な統率に依存した「法律遵守」の領域と、社会的見返りを期待しての個別的な義務行為ではなく、普遍的誠実さに基づいた倫理的活動の「誠実さをめざす」領域に区分している¹⁸⁾。

またエプスタインは、3つの同心円からなる活動領域でCSRを提示している¹⁹⁾。すなわち内側の領域では、生産、雇用、経済成長といった経済的機能の効率的な遂行に対する責任があげられ、この責任がCSRの基本的な活動領域となる。次いで中間の領域は、環境保護や雇用条件、従業員との関係、製品の安全性配慮などの社会的価値および社会環境の変化に対する敏感な意識をもって経済的機能を遂行する責任領域である。前者の活動領域は、狭義の利益追求に向けた基本的な経済的活動で、後者の活動領域はステークホルダーの利害調整を図った上での経済的な活動領域である。最後の外側の領域は、貧困や都市の荒廃といった主要な

17) Davis, K., "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?", *California Management Review*, Spring, Vol. 2, No. 3, 1960, pp. 70-76.

18) Paine, L.S., *Cases in leadership, ethics, and organizational integrity: a strategic perspective*, Irwin, 1997, pp. 79-82. (梅津光弘・柴柳英二『ハーバードのケースで学ぶ企業倫理』慶應義塾大学出版会, 1999年, 134~135頁。)

19) Epstein, E.M., "The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness", *California Management Review*, Vol. 29, No. 3, 1987, pp. 99-114. (中村瑞穂他訳『企業倫理と経営社会政策過程』文真堂, 1996年, 1~21頁。)

社会的問題の解決に関与し、社会環境の改善に向けて企業が積極的かつ広範に関わる責任領域であり、経済的な活動領域というよりもむしろ社会的諸問題の解決や改善にウェイトをおいた活動領域である。

さらにキャロルは、社会的責任での活動領域を「経済的責任」、「法的責任」、「倫理的責任」、「社会貢献」の4つのパートに分類して提示した²⁰⁾。すなわち経済的制度として社会の求める財・サービスを適切な価格で提供し、利益を獲得する責任である「経済的責任」(economic responsibility)を第1の活動領域にあげている。第2の「法的責任」(legal responsibility)の領域は、社会の制定した法律や規制といったルール の範囲内で企業が業務を遂行する責任ある活動領域である。第3は、未だ法律や規制として成文化されていないが、社会によって期待されている活動を自ら行い、逆に禁止されている活動を行わないようにする「倫理的責任」(ethical responsibility)の活動領域である。第4は、フィランソロピー活動のように自発的に社会的活動へ関与するという企業の純粋な欲求から導かれる「社会貢献」(philanthropic responsibility)の活動領域である。第1と第2の領域は、利益追求の経済的制度として法令遵守に基づく経済的活動の領域である。第3の領域は、社会的課題やニーズを先取りして企業自らが自主的に対応していく経済的活動の領域である。さらに第4の領域は、単なる経済的活動を超えて社会貢献を果たす自主的な活動領域を示す。そしてCSRとは、第1から第4まで階層化された経済的、法的、倫理的、社会貢献の活動領域を同時に達成することであるとする。こうした論者の見解から、CSRの活動領域は単なる法的義務に基づく経済的活動から、それを超えて社会的諸問題へ自主的に対応していく社会貢献の活動領域まで広がっていることが分かる。

20) Carroll, A.B. and Buchholtz, A.K., *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, South-Western, 2003, pp. 36-40.

そこで、これらの見解を基にイノベティブな事業活動を通して企業と社会の持続可能な発展に責任を負うCSRの活動領域について改めてみていく。1つに、企業が社会でその存在が許される必要最低限の義務的に取り組む活動領域「基本領域」がある。この基本領域では、企業は社会的な存在として守るべき法令や果たすべき社会的使命を明確にし、それらを実行、実現する手段としての経済的活動が基本となる。もともと企業が社会で存続するためには、営利原則に従って経営資源を調達し、それらを結合して生産、販売する事業活動を実行しなければならない。また企業不祥事の結末にみられるように、法令違反は企業価値に甚大な影響を与えかねず、法令遵守や危機管理対策などに基づく事業活動が社会で存立する基本要件となる。したがって企業存立の根底に係るこの基本領域は、法令遵守に基づく経済的制度として費用対効果を意識し、営利原則に沿って経営資源を投下し、社会で事業活動を行うためのスタートラインと位置づけられる領域である。つまりこの基本領域では、経済的活動以外の社会的問題に対していくらか前向きの取り組みを行い、必要以上に高い基準で自発的な活動を行ったとしても、それだけでは経営基盤そのものが成り立たず、社会で存立できない領域といえる。

もう1つの活動領域に、法的義務に基づく単なる経済的活動の領域を超えて社会的諸課題に対して積極的に新たな価値を創造していこうとする活動領域で、自社の経営戦略等との関係の中で独自に取り組み、競争優位をもたらすとともに、社会で独自の存在意義を示すことのできる活動領域「自主領域」がある。この自主領域では、社会的課題やニーズへ対応した製品やサービスの開発が様々な経営資源を活用しながら自主的に手掛けられ、イノベティブな事業活動が行われる領域である。それは、中長期的な社会的課題やニーズを踏まえた企業の事業活動であり、まさに将来進むべき事業の方向性を示した経営戦略との関係の中で組み込まれる活動領域となる。この領域で社会に存立し、競争優位を築くた

めには、単に法的義務に沿った経済活動を重視するのではなく、将来の社会的課題やニーズを充たす社会的かつ経済的効果の追求が両立できるような事業活動を行うことである。

また自主領域の延長線上には、原則として企業の事業領域以外で自発的かつ積極的に社会の課題解決や社会の発展のために企業がその持てる資源を投入する社会貢献の活動領域が含まれる²¹⁾。自主領域の延長線上というのも、これまでの企業の社会貢献活動がどちらかという事業活動によって得られた利益の一部を社会に還元するという、純粹慈善的な考え方が主流であったが、今後は企業が社会と良好な関係を維持し、いわば企業価値へのリターンを意識した活動として社会貢献活動へ取り組んでいくことが有力な経営戦略となってきたからである。

そうした動きは、例えば社員による地域の清掃活動をはじめ、植林・植樹、交通安全、防災活動、世界遺産等の保全・修復活動、チャリティ活動、車椅子の寄贈などの慈善的な社会貢献活動において、最近では本業に関わる防災、交通安全分野での取り組みを増やし、本業との接点を意識した社会貢献活動を重視しているあいおい損害保険のケースにみられる²²⁾。あるいは従業員と地域の生活者とが共にボランティア精神の下で新店舗開設時に敷地内で行っているイオンの植樹活動も、樹木の生長が地域コミュニティの場として同社の社会貢献活動のシンボルとなり、それが本業での販売活動へ間接的な効果をもたらし社会貢献活動としても解釈される。このように社会的貢献活動も、自社の事業領域と関連づ

21) 2005年において、日本経団連会員企業と経団連1%クラブ法人会員の86.1%で、「社会的責任の一環」として社会貢献活動が捉えられ、「CSR元年」と呼ばれる2003年から3年間で51.9%の企業が、活動プログラムをはじめ、担当部署、人員や予算などで社会貢献への取り組みを強化している。このことから、CSRの領域での社会的貢献活動の取り扱いが大きくなり、社会貢献活動がCSRの一部として定着していることが窺われる。日本経済団体連合会『2005年度社会貢献活動実態調査結果：要約』2006年12月6日、9～10頁。

22) 経済同友会『CSRイノベーション』、33頁。

けて社会からの信頼を得る不可避のCSRの活動領域となってきた。また事業領域以外に直接社会へ働きかけることのできる社会貢献活動は、企業活動の自由度が高く、独自性が発揮されることから、将来の競争優位を独自に発揮しうる活動領域ともなる。

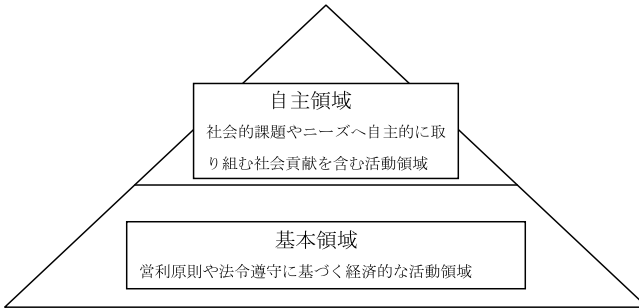
さらに法令遵守や経済的な営利原則などどの企業にとっても比較的明確な基本領域に対して、独自の経営戦略として取り組まれる自主領域での事業活動は、企業独自の経営戦略として事業構造を変革していくようなイノベーションを活発化する事業領域としても捉えられる。したがって自主領域で展開される事業は、なかでも社会へ新しい価値を創造するような事業の構築や展開は、社会を変革する企業の社会的意義を一段と高め、より競争優位を発揮することとなろう。

こうしたCSRの2つの活動領域の区分は、例えば法令遵守をはじめ、コンプライアンスやリスクマネジメントを中心とし、社会から信頼を得る「社会に対する基本的な責任」領域（コンプライアンス活動）と、持続可能な社会の実現のため事業内外の領域で社会貢献活動を含めた社会課題の解決へ寄与できる自社としての魅力を創造する「社会に対する自主的な責任」領域（魅力創造活動）に区分し、その同時達成により企業の社会的な存立意義を高め、独自の競争優位性を確立し、持続可能な社会づくりをめざしているリコーのケースがみられる²³⁾。

いずれにしてもCSRの活動領域は、図1にみられるように、企業が社会で事業活動を行う上での存立要件として、①営利原則や法令遵守に基づく企業が本来果たすべき経済的活動の基本領域と、②企業が独自の社会的意義を探索し、競争優位性を確立する上で、自らの戦略に基づいて社会的課題やニーズへ自主的に取り組む自社ならではの社会貢献活動を含む自主領域の2つに区分される。

23) リコーホームページ (<http://www.ricoh.co.jp>)。

図1 CSRの活動領域



3) CSRの形態

CSRの活動領域は、経済面に加え社会・環境面を考慮した行動も包含する。したがってその活動内容も、最も基礎的な取り組みである法令遵守に基づく経済的活動はもとより、製品・サービスの安全確保、地球環境・廃棄物リサイクル対策を含めた環境保護、公正な労働基準、人権、人材育成、公正な競争、地域貢献、さらに地域投資やメセナ活動、フィランソロピーなど様々な活動にまで及ぶ。

こうした活動に対して、CSRは次のような形で実施される。第1は、本業と直接関連した事業領域である²⁴⁾。例えば、食品残渣を堆肥化して有機野菜を栽培し、その有機野菜を使って本業の食品事業に結び付け、廃棄物量を削減する循環型の社会的責任の役割を果たしているワタミグループの事例がみられる。食品残渣の再生産は、社会に排出される廃棄物問題を解決する社会環境の保全に貢献するとともに、本業において使

24) 企業の社会的責務として何をするのが非常に重要であるかの問いに対して、経済広報センターの会員企業の84.1%で、優れた商品・サービス・技術などをより安く提供する、安全・安心を確保するといった「本業に徹する」ことが非常に重要と考え、本業を通じたCSRが重視されている。経済広報センター『第7回「生活者の“企業観”に関するアンケート」結果報告書』2004年1月、3頁。

用する食材調達にもダイレクトに貢献し、同業他社との差別化をもたらし、競争優位の確立に資する活動といえる。あるいは「省エネ」および「創エネ」の地球環境の視点から、太陽電池の事業を本業において位置づけて取り組んでいるシャープのケースも、社会のニーズにいち早く着目し、長年同社の研究や事業経験に基づき蓄積してきた技術やノウハウを活用して新たな環境ビジネスを展開するイノベティブな事業活動を通して、将来の企業成長や存続に資する企業価値の向上をもたらすとともに、低炭素社会づくりという社会環境に貢献する活動ともなる。

第2は、経営戦略の枠組みの中で、社会的責任活動と連動させて展開する関連事業領域としての取り組みである。例えば、IT事業を本業とするエヌ・ティ・ティ・ドコモは2003年から2次元コードの読み取り機能を搭載した携帯電話を活用した「トレーサビリティ」といわれる食品の生産履歴情報管理のサービスを新たに提供している。このイノベティブなサービス活動は、同社の通信関連事業の拡充を図るとともに、農産物の産地、収穫日や農薬使用状況の情報が携帯電話を通して読み取れるなど食品の安心・安全へ対応するCSRの活動としてみることができる。

第3は、本業や関連事業と直接関連しない領域での取り組みである。いわゆるメセナ、フィランソロピーなど本業や関連事業とは直接結びつかないが、社会との関わりの中で社会的に価値ある貢献行動を自発的にとることである。例えば、車の製造プロセスや自動車の走行によって多少なりとも社会環境に負荷を与えている自動車メーカーにおいて、本業や関連事業の活動と直接関係のない植林活動を通してCO₂削減など社会環境に配慮した活動を自発的に行うケースがあげられる。

ところで、自発的に取り組む企業の社会貢献活動は、社員非参加型と社員参加型の2つの形態に分けられて行われる。社員非参加型の貢献活動としては、企業（財団）による福祉施設などへの寄付やメセナ活動な

どがあげられる。例えば、学術・教育、社会福祉、文化・芸術、環境分野に対して次世代のイノベーションを担う人材を育む活動を中心に国内財団と合わせて15億円（2007年度）の社会貢献活動の支出を行っている日立、あるいは「三洋Think GAIA財団」を通して環境保護や自然エネルギーの普及、社会教育に貢献する団体に対して、同社の太陽光発電システム「ソーラーアーク」のイノベティブな事業活動によってもたらされた経済効果の相当額を、2002年から2008年の7年間で39件、4,500万円、21団体に助成しているサンヨーのケースなどがみられる。

かわって社員参加型の社会貢献活動は、自社の技術や業務特性を活かした事業活動を通した社会貢献活動と、「ボランティア」制度など社員個々の社会参加を通した社会貢献活動とに分けられる。前者の貢献活動としては、例えば1989年以来、本業でのイノベティブなフルカラーの拡大コピー機能を活用した社員参加による弱者向けの拡大教科書の製作を支援している富士ゼロックスの社会貢献活動のケースがあげられる。この社員参加による事業活動を通した社会貢献活動は、事業活動の社会的意義を社員自らが自覚しつつ、自発的に取り組める点での効果に期待される。後者の貢献活動は、社員自らが社会貢献活動へ自発的に参画することへ企業が支援する制度である²⁵⁾。例えば、社員が社会福祉機関などにおいて社会奉仕活動等を行おうとする場合、6ヶ月以上2年以内の休職を認め、その間の給与・賞与相当額を援助金として支給する有給のボランティア休暇制度としての「ソーシャルサービス制度」を設けてい

25) 経団連の調査によると、社員による社会貢献活動の支援制度として、2007年度までに「ボランティア休暇制度」（累計社数で178社）をはじめ、「地域貢献活動推進運動」（95社）、「マッチング・ギフト資金支援制度」（85社）、「ボランティア休職制度」（83社）、「青年海外協力隊参加休職制度」（81社）など休暇・休職制度を中心とした支援制度を導入している企業が目立っている。日本経済団体連合会『2007年度社会貢献活動実態調査結果：要約』2008年12月25日、13頁。

る富士ゼロックスや、社員だけではなく、定年退職者も対象に、1件25万円まで、年間100件程度のボランティア活動資金の支援をスタートさせているパナソニックなどのケースがあげられる。

こうした制度を利用することによって、企業の社会貢献が実現されると同時に、社員は自ら帰属する企業を社会的視点から捉える感性を養うことをはじめ、自己実現にふさわしい新しい働き方を社員が自発的に見出し、実行するような企業文化を醸成するなどの効果にも期待される。すなわち社会に対して自発的に取り組む姿勢は、仕事面でも自由な意見・アイデアを尊重することから、社員の自発的意思を尊重する社会貢献活動は、社員自らの自発性を尊重するイノベティブな組織風土をもたらし可能性を有しているといえる²⁶⁾。

4 イノベティブなCSRの特徴

1) 企業と社会の同時発展

企業は、社会に有用な製品やサービスを提供するイノベティブな事業活動を通して社会に存在し、社会の持続可能な発展に対する責任を負っている。その点で、イノベティブな事業活動を通して社会的課題やニーズへ対応していくCSRは、単に法令遵守や余分なコスト負担の行動を意味するものではなく、自らの存立基盤となる社会の中で競争力を高め、自らの成長、発展に、ひいては社会との同時発展にとっても必要不可欠な活動であることを意味する。確かに社会に対して新しい価値を創造するイノベティブな事業活動により利益を追求することは、営利原則に基づく企業本来の役割の一つである。ただし健全な社会、それを基盤とする市場がなければ、企業のスムーズな事業活動や存立が難しい

26) 社員参加による社会的貢献活動の意義については、工藤剛治「日本企業の組織革新と社会貢献活動に関する事例研究」『北海道大学経済学研究』第47巻第1号、1997年6月、48頁を参照。

ことも事実である。すなわち企業による財やサービスの開発、生産や配分、あるいは従業員の雇用や資材の調達といった本来の事業活動は、健全な基盤としての社会が存在してはじめて可能となり、社会で存続し続けることにつながる。ここに、企業が存立し、事業活動の基盤である社会を顧みない利益追求のみの経済主体として活動することは許されず、社会体系の中での経済主体として企業を捉え直す必要がある²⁷⁾。

したがってイノベティブなCSRは、事業活動で得た利益の一部を社会のために割く、いわば利益還元ないしコスト負担というよりも、むしろ経済主体として社会で存立するために必要とされる有用な製品やサービスを提供するイノベティブな事業活動を通して企業と社会の同時発展に資するものである²⁸⁾。それは、例えば社会の持続可能な存続に不可避の環境技術の開発や事業活動を通して社会環境の保全と自社利益の創出を同時に実現しようとしているリコーの環境経営をはじめ、社員の力をイノベーションや創造性の発揮に向けて駆使し、結果を出すことが社会貢献であるという考え方の下でイノベーションを積極的に展開し、様々なステークホルダーとのパートナーシップを重視して企業と社会の同時発展を図るCSRに取り組んでいるソニーなどにみられる。これらのケースからも、社会で必要とされる新しい価値を創造するイノベティブな事業活動を通して企業と社会の同時発展につなげることが、CSRの

27) ピーター・F・ドラッカーも、「マネジメントは、公共の利益に無関心でいることはできない。しかも、自らの利益を公益に従属させるだけでは十分でない。まさに公益を自らの利益とすることによって、公益と私益の調和を実現しなければならない」と、企業と社会の同時発展を主張している。P.F. ドラッカー著、上田惇生訳『経営の哲学』ダイヤモンド社、2003年、202頁。

28) 企業が自らの経済的価値と社会的価値の創造を同時に追及するための戦略として、「社会戦略」があげられる。社会的活動を企業戦略として企業の事業活動と関連づける社会戦略は、何らかの社会的課題の解決に向けた取り組みであるCSRを、いわば課題解決のためのイノベティブな事業活動と結びつけることでもある。

一義的な目的であることが窺われる。

① 持続可能性

社会経済が活性化し、そこでの消費や産業活動が活発化すれば、活性化した社会に対応して企業の事業活動もイノベティブなものになるという相乗効果が生まれる。そのためイノベティブな事業活動を通して企業と社会の同時発展をめざすイノベティブなCSRでは、企業の価値創造プロセスを活性化し、その事業活動への支持や信頼を社会から得ることにより企業と社会の持続的発展に結びつけるという考え方が重視されることとなる。そこからイノベティブなCSRに対しては、企業が中長期の成長・発展を目指すならば、企業の存立する社会を持続可能な発展という視点から捉えることが求められる。

例えば、リコーの複写機やレーザープリンター等の再生製品の事業は、2005年度に再生機販売台数が1万台を超え、再資源化を含めたりサイクル事業全体としてはじめて黒字化を達成している。これは、単なる製品のリサイクルだけではなく、セキュリティ機能などユーザーニーズに対応した最新の機能を搭載したり、製品の開発段階から再生しやすい機器を設計開発するといったイノベティブな取り組みによって新市場を創出すると同時に、環境保全として社会へ貢献する持続可能な事業として捉えることのできるCSRの活動といえる。あるいは凸版印刷による金属缶に代わる間伐材を含む国産材を30%以上使用した紙製の飲料容器「カートカン」の事業化も、自社の持続可能な環境配慮型の製品事業としてはもとより、原料を再生産可能な生物資源へ代替するイノベティブな活動により、地球温暖化防止に貢献するなどより環境へ配慮した持続可能な社会の発展に資する事業活動として捉えることのできるCSRの活動といえる。もちろん企業と社会の持続可能な発展という視点からCSRを捉えることは、例えばイオンのプライベートブランド「トップバリュ」の商品群における農薬や化学肥料、合成添加物などの使用を抑え

た自然に優しい農・水・畜産物やその加工食品などを全面に打ち出した独自の材料供給源に基づく事業活動は、自然環境に優しい持続可能な社会発展に貢献するとともに、同業他社との差別化を図り、競争優位を独自に発揮していくことにも資する。

いずれにしても社会的な課題やニーズに配慮して新たな価値を創造していくイノベティブな企業の事業活動は、持続可能な社会の発展を図ると同時に、社会からみた企業の存在価値を高め、信頼性の向上など企業競争力を持続的に強化することにもつながる。

② 啓発された自己利益

さらに事業活動の基盤となる社会が持続的に発展するために必要以上の資源が使われ、あるいは負荷をかけすぎると、資源不足や環境破壊など様々な社会問題が発生する。こうした社会問題を解決するには、社会の構成員たる企業に対して、事後的な対応となりやすい法令遵守を超えた事前の自発的な責任ある対応が求められる。しかもこの自発的な対応は、単なる企業経営者や従業員個々人の心理的な要因だけに期待するのではなく、現在ではむしろ環境に配慮して購入する「グリーンコンシューマー」に代表される消費者の動向をはじめ、環境負荷の軽減に努める業者から優先して調達する「グリーン調達」（付表のグリーン調達の項目を参照）やISO取得など適切な社会性を基準にして取引を行おうとする取引先企業の態度、生活環境の保全を求める地域住民など外部ステークホルダーの影響要因により強く求められている。

これら自発的な対応は、社会性の訴求に対して企業自らが率先して良いことをすれば、いずれはまわりまわって長期的に企業自らにとって信頼性やステークホルダーから評価を得るなどプラスになるという「啓発された自己利益」（enlightened self-interest）の考え方²⁹⁾と相まってCSRにおける自発的な対応を特徴づけるものとなる。

例えば、ネスレ日本による途上国などの農家に無償での教育や技術支

援をはじめ、農園の規模拡大などのために無担保での少額融資の取り組みは、単に社会環境の保護に役立つばかりでなく、農家の生産性向上や所得向上にもつながり、長期的には技術支援や教育を受けた農家が農業生産に関わることで、いずれはネスレ日本にとっても高品質な原材料を安く安定調達するという新たな供給源の開拓に資することが期待され、かつ消費者に対しても安全で高品質な商品が供給され、同社のブランド向上に寄与するなど、最終的には自社の収益向上につながるという、まさに啓発された自己利益に基づく社会活動の事例といえる³⁰⁾。このような社会の利益を尊重するCSRの活動は、いずれは自社の利益につながる「啓発された自己利益」による自発的な社会的責任の行動という特徴をもつこととなる。

いずれにしてもイノベティブなCSRは、慈善的な利益還元や社会に存立するための余分なコスト負担など単なる企業の営利原則に従属する手段としてではなく、本来の事業活動を、なかでもイノベティブな事業活動を行うための存立基盤としての社会との同時かつ持続可能な発展を目的としたその手段であると認識する必要がある³¹⁾。そのためCSRは、企業と社会の同時発展を実現すべく企業独自のイノベティブな事業活

29) 啓発された自己利益については、高田馨『経営者の社会的責任』千倉書房、1974年、70～72頁を参照。

30) 経済同友会『今こそ企業家精神あふれる経営の実践を』2009年4月、13頁。

31) 経済同友会の調査によると、CSRを経営の中核に位置づけるべき重要課題と考える企業が50.7%を占める一方で、CSRを社会に存在する企業として払うべきコストであると考える企業が65.3%、利益還元と考える企業が17.6%を占め、CSRをコスト負担と考えている企業が依然として多くなっている。経済同友会『第15回企業白書』2003年3月、175頁。しかしながら他方で、経団連の2009年度の調査によると、CSRを「持続可能な社会づくりへの貢献」(82%)、「企業価値創造の一方策」(76%)や「企業活動へのステークホルダーの期待の反映」(68%)と考える企業が圧倒的に多く、CSRは持続可能な社会づくりへの貢献や企業価値の創造として捉えられている。日本経済団体連合会『CSR (企業の社会的責任) に関するアンケート調査結果：概要』2009年9月15日、2頁。

動を必要とする。その意味でイノベティブなCSRでの事業活動は、単なる企業不祥事の回避や法令遵守といった受動的な事業活動ではなく、より広い社会的課題やニーズへ対応し、将来のビジネスチャンスを拡大するという戦略性の強いイノベティブな事業活動の特徴をもつこととなる。すなわち持続可能な企業の成長や発展を実現するには、もはや短期的なコスト／ベネフィットに基づく事業活動だけでなく、将来予測される社会的課題やニーズを先取りし、他社に先んじてイノベティブな事業活動をとることで社会の持続可能な発展と自社の競争優位性の確立へ同時に結び付けていく点で、イノベティブなCSRによる事業活動は戦略的な特質を強くもつこととなる。

2) 社会としてのステークホルダー

企業が事業活動を行う上で、その存立基盤である社会との同時かつ持続可能な発展を目的とするイノベティブなCSRにおける「社会」としては、一般に企業を取り巻くステークホルダー（利害関係者）が具体的な対象となる。企業の事業活動に係るステークホルダーとしては、企業内部では従業員があげられ、企業外部では出資者（株主）をはじめ、消費者、取引先、金融機関、行政機関、地域社会などがあげられる。そこで、企業がそのイノベティブな事業活動を通して社会との同時成長や発展を実現するために不可避な社会的要素であるステークホルダーとの関係について改めてみていこう。

① 従業員

まずは、企業のイノベティブな事業活動に係るステークホルダーの一つとして従業員の関係からみていく。企業がより良い人材を求め、雇用するのは、まさに事業活動において新しい価値を創造するイノベーションの人的担い手として重要な経営資源の一要素とみなしているからである。他方で、企業に雇用された従業員は、企業からの給付によって

社会生活を成り立たせている。さらに従業員は、単に企業へ労働力を提供するだけでなく、組織の一員として他の従業員との協働により企業内のイノベーション・プロセスを活性化するとともに、その成果を社会へ提供することで良き企業市民としての組織への帰属意識を高めることとなる。ここに、企業がイノベティブな事業活動を通して人材を雇用し、人々の社会生活を維持することは、まさに社会の人々に対する責任を果たすこととなる。

したがって企業本来の事業活動で、新たな雇用を生み出すイノベティブな事業活動は、社会での人材に対する雇用や自己実現などの責任を果たす関係にある。なかでも新たな価値の創出に結びつけ、イノベーションを実現していくには、異質であることを受容し、多様な価値観を融合させるように性別・年齢・国籍・雇用形態にかかわらず多様な人材を活かしていくことが大きな課題となる。その意味で、従業員個々人の創造性を引き出す働きやすい職場づくりや新たな組織編成を意味するイノベーションは、イノベティブなCSRにおける人材との関係を不可避とする。

例えば、富士ゼロックスは1人ひとりが自らの新しい働き方を見つけ、実行すること、およびそうした個人の自発的発想を発揮させる職場環境の創造をめざした「ニューワークウェイ」を設けている。具体的には、社内ベンチャービジネスの支援をはじめ、職住近接を基本理念とした快適なオフィス環境の整備、高齢化の進む中で意欲や能力のある社員に対して独立など多様な働き方や生き方の選択肢を提供する「ニューワーク支援プログラム」、定年後の再雇用を含む「セカンドライフ・プログラム」など社員1人ひとりが自らの新しい働き方を見つけ、個人の自発的発想を発揮させる職場環境の制度を整備し、そうした制度を通してイノベティブな事業活動を活性化すると同時に、多様な人材を活用する役割を果たしている。

いずれにしてもステークホルダーの1つである従業員を企業で雇用し、動機づけ、創意工夫を発揮させて新しい価値を創出していくような新しい働き方を創出するイノベーションは、自律した個人が新しい価値を創出することで企業はもとより、従業員の働きがいや生活の維持、発展の観点から重要なCSRの役割を果たすこととなる。

② 消費者

次いで、企業を取り巻くステークホルダーとして消費者の関係からみていく。消費者は、企業の提供する価値ある有用な製品やサービスに対価を払い、社会生活を過ごす上で便益を得る。それによって、企業は収益を得て成長し、社会で存続する相互関係にある。かくして企業は、成長・存続するために絶えず社会的要素である消費者のニーズを把握し、その充足に向けて有用な財やサービスを提供するという、まさに新しい価値を創出するイノベーションを行っていくことが必要となり、それが社会との同時発展というCSRとしての役割を果たすこととなる。

例えば今日高齢化の進み中で、年齢や能力に関わりなく全ての生活者に対して適合するデザインとしてのユニバーサルデザイン（UD）を新たに開発し、事業化していくイノベティブな事業活動は、社会での消費者の立場に立って心地よく暮らせる有用な商品やサービスを提供していく代表的なCSRの事例といえよう（付表のUDの項目の事例を参照）。

いずれにしてもステークホルダーとしての消費者に関してCSRを論じる場合、企業は広く社会の消費者ニーズに沿った商品やサービスを自主的に提供することが、またそのために新しい価値を創出するイノベティブな事業を展開することが、CSRの役割を果たすことであることを改めて認識する必要がある。

③ 株主

次に、ステークホルダーとしての株主の関係からみていく。一般に事業活動の資金となる企業への出資により株主としての関係が生じ、企業

も出資を通してイノベティブな事業に対する安定した資金調達が図られる。株主は、株主総会への参加を通して企業行動の結果に対する事実関係や対応策に関する説明を求めるなど間接的に事業活動へ関わるとともに、事業活動の結果により配当を得るという相互関係にある。なかでも近年、証券投資においてCSRを行っている企業を評価して投資する社会的責任投資（Socially Responsible Investment：SRI）の市場が急速に拡大している。また証券投資に際し、我が国において89.1%の人が環境問題や製品の安全性を中心としたCSRを考慮して投資したいと考えるなど³²⁾、今後CSRを考慮した証券投資が増加していくものと考えられる³³⁾。このようにCSRに関する事業評価が企業ブランドに大きく影響し、株主による企業評価の観点からイノベティブな事業によるCSRへの取り組みが促進されることとなる。

いずれにしても企業は、新しい価値を創出するイノベティブな事業活動を通して社会に存続していくことに対して株主から高い企業評価を得て、株主との持続的な関係を構築し、事業資金の確保につなげるというステークホルダーとしての株主とCSRの関係がみられる。

④ 取引先

さらにステークホルダーとして、取引先との関係についてみていく。企業の取引先としては、一般に製品に係る原材料・部品などの供給業者があり、企業の事業活動にとって不可欠な関係にある。なかでも多様な材料・部品を利用するネットワーク取引の進展する中で、取引業者を単

32) 環境省『社会的責任投資に関する日米英3か国比較調査報告書』2003年6月、16～17頁。

33) SRIは、金融機関を中心に進み、自社の資金運用（年金基金の運用を含む）においてSRIを考慮している企業はまだ21社（有効回答418社の5.0%）に過ぎないが、158社（同37.8%）で「考慮したい」との回答がみられ、資金運用としてCSRを重視する企業へ投資することの関心が高まっている。経済同友会『日本企業のCSR：進捗と展望』、24頁。このことから、投資企業と投資先企業の双方においてCSRに対する評価が高まっていくものと考えられる。

に調達先としてではなく、製品の品質維持や改善など自社のニーズはもとより、環境問題などの社会的課題にも応えてもらうよう、いわばCSRの観点から新たな価値を創出するパートナーとして取引先を位置づけていく新しい取引関係の構築がとられることとなる。

例えば、製品開発には高い技術力をもつ信頼できる取引先との協創（共同活動）が欠かせないという考え方に立って、日立では社長をはじめ事業部門長や主要取引先のトップが、事業方針や調達方針の説明会、技術交流会などを通して調達方針の共有と相互理解を図った上で、取引関係の強化が図られている。すなわち日立は、調達に際して取引先に対して「品質・安全性」や「環境」、「人権・労働」、「公正取引・倫理」、「社会貢献」などCSR推進の状況調査を行い、調査結果を分析し、データベース化し、さらにサプライチェーン全体のCSR推進に関する共通理解やコミュニケーションを深めるなど、長期的観点に立ってCSRの状況把握と改善に取り組み、それに基づく取引関係の構築を図っている。またパナソニックでも、安全性の確保、環境への配慮、法令遵守、人権配慮など独自の10項目のCSRの基準に沿って取引先を評価、選定し、地球環境に配慮した部材・商品を優先的に調達するなど環境負荷の少ない材料・部品を開発する価値創造のパートナーとして取引関係の新たな構築を重視している。さらに流通業においても、例えばイオンの「トップバリュ」商品の製造委託先に対して独自の「イオンサプライヤーCoC」の基準を設けて、強制労働、安全衛生及び健康、差別、環境、認証などのルール遵守を要請し、かつ外部監査機関によるチェックを通して自社だけでなく、取引先まで商品の安全・安心という社会性を重んじる新しい取引関係を構築しているケースなどがみられる。

いずれにしても企業がその事業活動において、ステークホルダーとしての取引先とともに環境保全を中心に社会的課題に対しても積極的に取り組み、新しい価値を創出するような新しい取引関係を構築していくこ

とに、企業とステークホルダーとしての取引先とのCSRの関係がみられる。

⑤ 地域社会

最後に、企業の事業活動に係るステークホルダーとして地域社会の關係からみていく。企業は、その事業活動を通して地域での雇用機会の創出をはじめ、製品やサービスを提供する市場として地域経済の活性化に資する役割を担っている。他方で、企業も地域社会に立地することで、はじめて人材などの経営資源を確保し、ビジネスの機会を得て事業を行い、存続、成長することが可能となる。その他、企業は地域での経済的な役割ばかりでなく、文化芸術活動をはじめ、祭りなどの伝統行事、地域住民と一体となったイベント活動など地域社会で大きな役割を担っている³⁴⁾。このように企業は、地域社会に存在する「企業市民」として地域の歴史や文化などを尊重した活動をとる関係にある。例えば、地元の浜松市、静岡新聞・静岡放送との共催で開催される世界的にグレードの高いジャズの地域イベントへ参加し、地元の音楽文化の啓蒙活動に貢献するとともに、企業ブランドの向上による本業での業績向上に結びつけていこうとするヤマハのケースなどがあげられる。

いずれにしても地域社会の一員である企業は、企業市民として地域社会に適した価値を提供し、存続するという、まさに新しい価値を創出するイノベティブな事業活動を通して地域に立地し、存続していくことに企業と地域社会とのCSRの関係がみられる。

34) 最も力を入れている地域貢献活動としては、「祭りや伝統行事の開催や維持」が23.9%で最も多く、ついで「商店街の活性化」の10.4%、「地域における文化やスポーツの振興」の8.5%、「地域の美化や緑化」の7.5%となっている。また地域貢献活動に取り組み始めた理由としては、51.1%の企業が「地域の企業として当然のことだから」と回答している。このことから、地域での祭りや文化活動での貢献は、地域に存立している企業として当然の活動と考えられていることが分かる。日本政策金融公庫総合研究所『小企業の地域貢献に関する実態調査結果について』2008年12月、10～11頁。

3) ステークホルダーとの関係

さらに社会としてのステークホルダーは、それぞれ異なる立場をとりながら、企業とステークホルダーの同時発展を図るイノベティブなCSRには、全てのステークホルダーに対してイノベティブな事業活動を通してその関係を保っていくことが必要となる。それは、例えば企業活動に関わる全てのステークホルダーから共感を得ることのできる企業を「よい会社」と表現している富士ゼロックスの考え方にもみられる。すなわち同社の「よい会社」の条件として、第1に顧客に対して卓越した商品・サービスを提供し、株主に対して高い配当を継続して提供できる「強い会社」、第2に社員に対して主に仕事上の自己実現を可能とする「おもしろい会社」、第3に社会に対して環境への配慮や地域の社会福祉への貢献を尊重する「やさしい会社」があげられる。このように従業員をはじめ、顧客、株主、地域社会など全てのステークホルダーとの良好な関係を重視し、またそのためのイノベティブな事業活動を通じたCSRの考え方がみられる。あるいはパナソニックでも、「顧客や取引先に対する価値を創造する」、「株主には成長性や収益力で応える」、「地球環境の保護や地域社会の発展に貢献する」、「社員には自己実現の場を提供する」などイノベティブな事業への取り組みを通して全てのステークホルダーに支持される「CSRエクセレンス」企業がめざされている。このように社会としてのステークホルダー全てに対してイノベティブな事業活動を行うことで、はじめて社会における自社の存在意義を見出し、企業と社会の同時発展に結びつけていくCSRの役割が果たされることとなる。

またCSRにおけるステークホルダーは、それぞれ異なる立場をとりながら相互関係にある³⁵⁾。その関係は、企業からの働きかけによって社会としてのステークホルダーへ影響を及ぼす一方向の関係にあるのではなく、企業が社会へ働きかけるとともに、ステークホルダーからの要請を

受け、対応するという双方向の関係にある。この相互関係は、全ての人が使いやすいUDや、CSRの観点から新たな価値を創出するパートナーとして取引先を位置づけていく取引関係の中で既にみられる。

UDに係る相互関係として、例えば消費者の生活シーンや使用実態の調査からモノづくりに活かしているTOTOでの「UDモニターネットワーク」の活動があげられる。そこでは、500人の登録メンバーによる「顧客のニーズを調べ→問題点を検討し、試作品をテストする→結果を反映して販売する→顧客の使用実態を調査し→商品を見直し→再び顧客のニーズを調べる」という開発者とステークホルダーである顧客との「対話」、「検証」のサイクルを繰り返し、誰もが使いやすいと感じる有用なUDの新しいモノづくりが取り組まれている。その結果、誰でも安心して入浴出来る浴槽のふちをつかみやすい形状にした浴槽の開発をはじめ、同じスペースでも動作にゆとりを生み出した前出寸法の小さな便器の開発、高さの選べる洗面カウンターの開発など消費者に有用な新しいUDのモノづくりが消費者と企業との相互関係を通してもたらされている³⁵⁾。またサンヨーでも、顧客へのヒアリング調査によるニーズの明確化、評価テストによる使いやすさの検証など「使用前」、「使用中」、「使用后」の各場面で顧客参加の調査や評価テストといった消費者との相互関係を重視したUDの開発が行われている。

このように社会としてのステークホルダーと企業を相互関係で理解することは、企業の目的や社会での存在意義を社会全体の中で考えることを意味する。またこの関係は、イノベーション・プロセスでもみられることから、まさにイノベティブなCSRはイノベーション・プロセスと

35) 企業とステークホルダーとの相互関係については、以下でも指摘されている。gilbert, D. R., Hartman, E., Mauriel, J.J. and Freeman, R.E. "A Logic for Strategy", Ballinger Publishing Company, 1988, p. 106.

36) 経済同友会『CSRイノベーション』, 15頁。

の関係の中で考慮されるものとなる。

いずれにしても広く社会的課題やニーズへイノベティブな事業活動を通して応えていくイノベティブなCSRにおいて、企業を取り巻く社会的要素であるステークホルダーとの相互関係を抜きにしてCSRを論じることとはできないといえる。

5 イノベティブなCSRの関心の高まり

近年、環境配慮型製品やUDなど社会的課題やニーズへ対応し、新しい価値を創出していくイノベティブな事業活動を通してCSRへ取り組むケースがみられた。その背景として、第1に環境負荷や資源問題など社会的課題やニーズへ対応していく企業の活動が、なかでもCSRとして社会性の訴求に対するイノベティブな事業活動が事業戦略として重視され、かつ事業として確立し始めたことである。すなわち地球温暖化、エネルギー問題、食料・資源、社会福祉など社会の抱える様々な問題の解決に向けて、直接または間接的に対応していく事業活動への³⁷⁾、そのためのイノベティブな事業活動への期待が高まり、かつ事業戦略として大きな意義をもつようになってきたことからである。

例えば、東芝は社会的課題として環境負荷の軽減に対して新たな価値を創造していく事業分野として、革新的な環境技術で地球温暖化防止と豊かな社会に貢献する「社会インフラ事業」をはじめ、工場環境の負荷低減に配慮しながら最先端の半導体技術でグリーンIT社会に貢献する「電子デバイス事業」、先進のデジタル技術で環境に配慮した商品を提供する「デジタルプロダクツ事業」、快適な暮らしと環境へのやさしさ

37) 環境省『地域連携型CSR活動事例集』（2007年3月）で取り上げられた51社によるCSRの取り組み分野としては、「自然環境保全」の分野が44件と最も多く、ついで「環境教育・学習」の分野が34件、「廃棄物削減・資源循環」の分野が20件となっている。

を追求した新たなエコ・スタイルの家電製品を提供する「家庭電器事業」を取り上げている。しかも2002年比で各事業におけるグループ全体に占める売上高とエコプロダクツによるCO₂排出量削減効果の比率が、2008年度で「社会インフラ事業」の33%、12%、「電子デバイス事業」の19%、6%、「デジタルプロダクツ事業」の34%、19%、「家庭電器事業」の9%、63%と、イノベティブな技術による環境負荷の軽減に配慮したこれらCSRでの関連事業の位置づけや効果が大きくなっている。また環境・省エネ関連分野を今後の重点事業領域と位置づけているサンヨーでも、独自の「製品アセスメント規定」、「グリーン調達規定」、「製品の環境負荷化学物質管理規定」に対応させることを義務づけた環境配慮型の新製品開発と製品化を目標にしている。その中で、業界トップレベルの環境配慮を実現した製品を「環境トップ商品」として選定し、2008年度でその売上高構成比が16.1%を占めるに至っているように、環境配慮型の新製品の位置づけが大きくなっている。さらにシャープでも、省エネ、省資源、安全性やリサイクルなど7つの基準に基づいて開発された環境配慮型の製品を「グリーンプロダクト」と呼び、2008年度で国内売上構成比で68%を占めるまでその比重が高く、環境配慮型製品が事業として大きなウェイトを占めていことが窺われる。あるいは富士通でも、省エネや3R (Reduce, Reuse, Recycle) など独自の基準に基づく「環境配慮型製品」の開発に取り組み、なかでも環境パフォーマンスに優れたスーパーグリーン製品を2008年に新たに42製品認定するなど、環境パフォーマンスの向上に資するCSRの関係での製品が重視され、かつ事業として大きな位置を占めている (付表の環境配慮型製品の項目を参照)。このように社会に対して少なからずの影響力をもつ企業の応分の責任として、新製品開発を中心に社会性を配慮したイノベティブな事業活動への期待が高まるとともに、現在の低成長の経済環境の中で新たな成長が期待される事業分野としてCSRに係る事業への関心が高まっている。

第2に、企業を取り巻くステークホルダーの意識が大きく変化し、益々多様化する社会のニーズや課題へ自発的に対応していく意識が高まってきたことからである。またそれまでの量産体制に基礎をおく産業化の進展により物質的な需要が満たされ、人々の生活水準が高まると、人々は物質的な「豊かさ」のみならず精神的な「豊かさ」も求めるようになる。そうした成熟社会では、地球環境・廃棄物リサイクルといった環境問題やエネルギー問題、製品・サービスの安全性、雇用のあり方などに関する意識が高まり、さらにボランティア活動など社会貢献活動により自己実現を追求する個人が増えてきている。このように個々人の意識や行動において、社会貢献に対する考え方が浸透し、社内外での人々による社会的責任の活動が自主的にとられやすくなってきたことも、CSRへの関心が高まってきた要因としてあげられる。

第3に、CSRに対する考え方を異にする国、企業、人々との交流が活発化する企業のグローバル化に伴い、これまでの日本企業によるCSRの行動基準では十分に対応しきれなくなってきたことからである。すなわち企業のグローバル化に伴い、現地経営を行っていく上で現地でのボランティア活動など良き企業市民としての役割を果たしていく必要性を学び、その経験ノウハウを蓄積してきたことからである。なかでも社会インフラの十分に整備されていない開発途上国ではもとより、欧米社会でも社会貢献をしない企業は一人前の企業とは認められず、むしろ「積極的に社会貢献」をする企業が高く評価される。そこで、企業価値を向上させるためにもCSRが重視されることから、日本企業でも企業評価の観点から環境配慮などを中心にCSRに対する関心が高まっている。

さらに経済活動のグローバル化に伴い、CO₂排出量の増加など地球環境に与える影響も全地球的な規模となっている。その結果、グローバルな視点から地球環境に配慮した社会的責任が強く求められてきたことも、CSRへの関心を高めるものとなっている。そうした動きは、2004年6月

末に国際標準化機構であるISOが社会的責任に関するガイドラインの策定に取り組むことを決定したことによっても加速化しよう。すなわちこのような国際的なガイドライン策定の流れに沿って、ISO取得という社会的責任に係る活動へ企業に取り組むことによって、環境や人権へ強い意識をもつことを取引先へアピールし、あるいはグリーン調達など調達企業の要請へ取引先が応えるなど日本の企業もCSRに対する積極的な対応が求められ、CSRへの関心を高めることとなる。

いずれにしても市場環境の低迷やステークホルダーの意識の変化、経済のグローバル化が進展する中で、地球環境など社会問題への対応により経済社会で果たすべきCSRへの期待が高まり、かつその分野での事業戦略としての意義も大きなものになってきた。そうしたことから、社会的課題やニーズへ戦略的に対応し、新しい価値を創出して企業と社会の同時かつ持続可能な発展を目的とするイノベティブなCSRへの関心が高まっていた。

6 イノベティブなCSRのマネジメント

1) イノベティブなCSRの意義

企業と社会の同時発展を目的とするイノベティブなCSRは、基本的にその目的の実現に大きな意義をもつが、ここでイノベティブなCSRへ取り組む意義について改めてみていこう。第1に、イノベティブなCSRへ取り組むことで、地球環境の保全や社会福祉などを重視する消費者の購買行動をはじめ、取引先との取引関係や株主の投資行動に対応した企業の信用力やブランド・イメージを高め、顧客、取引先や株主による企業評価を高め、ロイヤリティを高める意義があげられる。

いずれにしてもイノベティブな事業活動により社会的課題やニーズへ対応していくCSRへの取り組みは、企業評価の向上などステークホルダーに対する信頼性を高め、企業競争力の向上をもたらす意義に期待さ

れる³⁸⁾。

第2に、企業のイノベティブな事業活動を通して持続可能な社会の発展をめざすCSRへの取り組みは、それを担う従業員が誇りに思うなど従業員が動機づけられ、組織への忠誠心を高めるとともに、結果的にそれがより良い人材を組織へ引きつけるなど、創造的な企業文化や多様な価値観を尊重する企業風土を醸成する意義である。例えば、新店舗開設時にイオンの行う植樹祭には、単に地域のお客様に喜んでいただく地域貢献活動だけでなく、その活動を通して従業員自らが喜びと感じ、従業員のモラルを高め、本当の意味で仕事に対するやる気を引き出す意義がみられるという³⁹⁾。

さらにイノベティブなCSRへ取り組むことは、従業員が多様な社会的課題やニーズをもつ社会と接し、多様な価値観を尊重する社風に変革していくきっかけにつなげていく意義にも期待される。なかでも創造的な企業文化がイノベティブなCSRによって醸成される場合、従業員自

38) CSRへ積極的に取り組むことが企業の利益向上につながり、そのような企業の株価の推移や利益率が市場平均よりも良好であるという吉野の研究がみられる。吉野貴晶「日本株クオンツマンスリー2004年3月号(その2)」大和総研(<http://www.branding.daiwa.co.jp>)。あるいは地域貢献活動の成果を、売上高および採算状況との関係から分析した竹内の研究をみていくと、売上高に関しては、「売上高減少傾向」とする企業の割合は、地域貢献活動の成果が予想以上と評価する企業で37.2%であるのに対して、成果が上がっていないと評価する企業では52.3%と、CSRの成果の上がっている企業の方が売上高減少の傾向が少なくなっている。また採算状況については、「黒字基調」とする企業の割合は、地域貢献活動の成果が予想以上と評価する企業で61.4%であるのに対して、成果の上がっていないと評価する企業では55.6%と、CSRの成果の上がっている企業の方が黒字基調とする企業の割合が多くなっている。このことから、地域貢献活動で成果を上げている企業ほど、業績が悪くないという傾向がみられ、地域貢献活動は企業の業績悪化に歯止めをかけ、改善につなげていく活動といえる。竹内英二「小企業における地域貢献の実態」『日本政策金融公庫論集』第5号、2009年11月、16頁。

39) 中田安彦・梶浦雅己「流通小売業における「社会性」について」『地域分析』第44巻第1号、2005年9月、31頁。

らの自発性に依拠するイノベティブな事業活動に取り組む従業員の内発性は高く維持され、結果としてその内発性がイノベティブなCSRに対する自発性を促すこととなる。

例えば富士ゼロックスでは、社会貢献推進部と技術企画部が共同して1993年より高齢者、障害者、健常者の誰でもが使えるように配慮した人に優しい新製品の開発が、「バリアフリー・アクセシビリティ・タスク」として取り組まれている。この開発活動は、富士ゼロックスの正式の開発業務としてではなく、その趣旨に賛同する技術者が自発的に参加する自主的な開発活動としてスタートしたものである。そこへ自発的に参加したメンバーのバイタリティの高さやチームワークが、普段の開発業務ではみられないバリアフリー機器の開発を可能にしているという。それは、バリアフリー機器の開発という社会福祉に係る自発的な行動が同じ価値観をもつ技術者によって開発される以上、開発面でも社会貢献でも自発的な取り組み姿勢を持つといったシナジー効果が発揮されたことによるものと考えられる。あるいは高齢者や障害者にも使いやすい商品づくりを目指すパナソニックのバリアフリー・コンセプトの啓発推進委員会での活動も、社会貢献活動には自発性や創造性、機動性が特に必要とされることから非公式組織として開始されている。そこでの自発的な活動には、確かに経営トップによる理解という支援がみられるが、社内ネットワークによる社員の自主的な活動が経営トップを動かしている面があるという。そうしたCSRに関するイノベティブな事業活動には、倫理性や社会性に関心を持つ社員が、既存の事業部制組織の壁を越えて同じ想いの社員による自主的なネットワーク組織の編成という新しい組織文化を企業内につくりあげるケースがみられる⁴⁰⁾。

40) E & C プロジェクト (編)『バリアフリーの商品開発(2)』日本経済新聞社、1996年、135～136頁。工藤剛治、前掲稿、48～52頁。

いずれにしてもイノベティブなCSRに取り組むことは、単にイノベティブな事業活動を通した企業評価や信頼性の向上による経済的価値のみならず、従業員に対する動機づけや企業文化の変革などの非経済的価値を含めた意義をもつこととなる⁴¹⁾。

2) イノベティブなCSRの課題と対応

① ビジョンと目的の明確化

イノベティブなCSRは、確かに企業と社会の同時発展の実現に大きな意義をもち、その取り組みには経済的および非経済的な意義が期待された。しかしながら他方で、それに取り組み、マネジメントしていく上で、以下の課題があげられる⁴²⁾。

第1の課題は、何のために人材や資金などの経営資源を投入してイノベティブなCSRへ企業が取り組むのか、その目的を明確に定めることである。というのも何を目指してイノベティブなCSRへ取り組むのか、その目的が明確でなければ、CSRへの取り組みに対する社内の意思統一はもとより、ステークホルダーからの理解が得られず、その活動成果も明確に評価されないからである。なかでもCSRに係るイノベティブな事業活動が新しい分野で、あるいは活動範囲が広がってくると、従業員

41) イノベティブなCSRによる経済的および非経済的效果として、例えばサンヨーグループ全体で、2008年度において、省エネや省資源などの直接効果として113億円、環境教育効果や事故防止などによる稼働率の向上、環境配慮型商品記事の掲載による宣伝効果などの間接効果として106億円の効果がみられる。

42) 経団連による社会貢献活動を推進していく上での課題についてみていく。2008年度で「社員の理解」(61.8%)が最も大きく、「社内の推進体制の整備」(45.1%)、「経営への戦略的位置付け」(42.2%)、「トップのリーダーシップ」(37.7%)、「活動成果の評価基準の確立」(19.9%)、「ステークホルダーの声の反映」(9.6%)、「経営資源の活用促進」(8.8%)などの課題があげられている。日本経済団体連合会『2008年度社会貢献活動実態調査結果：概要版』2009年12月15日、11頁。

をはじめとしたステークホルダーとの間で取り組むCSRの目的を共有し、活動内容を理解、評価することが難しくなるからである。

そこで、イノベティブなCSRへ取り組み、マネジメントしていく上で、まず第1に社会的課題やニーズを踏まえて自社固有のコンピタンスや事業領域に基づき、企業と社会の同時発展をもたらすようなイノベティブなCSRのビジョンや目的を明確に策定することが必要となる。イノベティブな事業活動を通して持続可能な社会の発展をめざしていく明確なCSRのビジョンの策定については、例えば地球環境の保全という社会的課題に対して「イノベーションを通して持続可能な社会の実現をめざす」という日立のCSRのビジョンをはじめ、環境負荷の軽減を目標とした「Green Policy Innovation」のビジョンの下で豊かな社会の実現を目指し、ITの可能性を新たなイノベーションへと結実させて事業を展開している富士通、さらに100年先の地球を見つめ、10年先の社会を考え、現在の自らを変革すべくイノベーションを社会に次々と起こし、「豊かな価値を創造する」というトップの明確な方針の下でCSRに取り組んでいる東芝などのケースがあげられる。さらにシャープは、「省エネ・創エネ機器を核とした環境・健康事業で世界に貢献する」というCSRのビジョンを掲げ、社会の持続可能な発展に寄与する技術・製品の創出および環境事業への展開によりCSRへ取り組んでいる。あるいはINAXでも、「循環型社会の構築が人類にとって最も重要な課題であることを認識し、人と地球を考えた環境美の創造と提供を企業活動に関わるあらゆる場面で追求することにより、真の企業市民を目指す」という基本理念の下で、商品・サービスの価値を高めるイノベティブな事業活動を通して地球環境の負荷を減らすようなCSRが実施されている。

その中で、地域社会に立地する企業に求められることは、地域社会の人々を雇用し、地域の消費者や取引業者を対象に事業を実施するなど地域社会に受容されるようなCSRのビジョンを明確にし、それに基づいて

イノベティブな事業活動を実施することが必要となる。それは、例えば「地域で取れた一番美味しい産品を地域の皆様に」というビジョンの下で、地域のニーズに対応した品揃えはもとより、大型専門店や金融機関を導入するなどワンストップサービスの利便性を追求するイノベティブな事業を通して、地場産品の発掘や雇用創出など地域経済の活性化に貢献している大手スーパーイゾミのCSRの活動にみられる。

いずれにしても社会の一員としての役割を担い、イノベティブな事業活動により社会との同時発展をめざすイノベティブなCSRをマネジメントしていくには、それに係る従業員をはじめとしたステークホルダーとの間で十分に理解し、共有されるようにその基本姿勢を経営理念やCSRのビジョン、方針の形で明確にしていくことが必要となる⁴³⁾(付表の経営理念およびCSRビジョンの項目を参照)。それは、市場や社会における自社の存在意義（企業ないし事業活動が社会で受容される度合い）を社会へ表明し、イノベティブな事業活動によるCSRを正当化する第一歩となる。

② 事業戦略の策定

第2の課題は、CSRのビジョンを実現していくため自社独自の強みや事業機会を踏まえた経営戦略へと落とし込んでいくことである。というのもCSRのビジョンが自社の将来の方向を定める経営戦略へと具体的に組み込まれて、はじめてCSRとしてのイノベティブな事業活動が実践されることとなるからである。そこから、社会との同時発展に資するように自社の強みと社会的課題やニーズを的確に把握し、それをイノベティブな事業機会へと結びつけていく事業戦略を策定していくことが求

43) 生産性本部が早稲田大学と共同で実施した社は社訓の調査によると、社は社訓に含まれる内容で最も多いのは「社会との共生」(58%)であり、以下「顧客志向」(50%)、「挑戦」(48%)、「従業員の尊重」(43%)と続き、企業理念を表す社は社訓として社会との共生はもとより、顧客や従業員などステークホルダーを尊重した内容となっている。『日本経済新聞』2004年8月16日。

められる。それは、自社の競争力を強化すると同時に、社会の発展に役立つような事業戦略を策定することである。

また事業戦略の策定に際しては、同時にCSRの目的の実現に向けた中期計画ないし事業計画が策定されなければならない。まさにCSRの計画策定によって、その実現に必要な人材や資金などの経営資源の投入が明確になるとともに、タイムスケジュールに沿ってCSRの活動が実行されることとなる。例えば、日立はCSRの戦略的な実践をめざして、3年間でグループのCSRの基盤固めを行う中期計画「CSR 3カ年ロードマップ」を2006年に策定している。その計画の下で、具体的に環境保全に係るCSRの活動として2008年に環境配慮でトップクラスの要素もつスーパー環境適合製品比を15%（実績18%）にし、2009年には22%へ拡大する、あるいは省エネの推進や資源の有効利用など環境への取り組みを6つの項目で評価し、業界トップクラスの環境効率や環境負荷の低減を達成したと認定される先進的な環境配慮型のスーパーエコファクトリー&オフィスを2008年に新たに8事業所を認定（実績9事業所）し、2009年にはさらに新たに8事業所を認定するなど年度ごとに取り組むCSRの活動内容が明確に示されている。しかも計画の策定や推進体制として、CSRに関する方針を決定する執行役員による「経営会議」をはじめ、関係役員が主体となってCSR活動の方針や計画を審議する「CSR推進委員会」、関連部署によるCSRの具体的な計画を策定、推進、フォローアップする「CSR推進チーム」などが設けられ、全社一丸となってCSRの活動を推進する体制がとられている（付表の中長期計画およびCSR推進体制の項目を参照）。

さらに事業戦略の策定に際しては、CSRのビジョンを実現すべくドメインを具体的に策定することも必要となる。CSRを実践するドメインを事業戦略として明示することは、まさに企業の社会的な存在意義を訴求する上で自社のコンピタンスや経営資源を特化することにもつながる。

イノベティブなCSRを実践するドメインとして、例えば富士通では、IT分野でのコアテクノロジーをベースにCSRを推進していく事業領域として、ITを活用したビジネスの最適化を図る「テクノロジーソリューション」事業をはじめ、ユビキタス社会の実現に不可欠なパソコンや携帯電話を中心とした「ユビキタスプロダクトソリューション」事業、デジタル機器に不可欠なLSIなど電子部品を提供する「デバイスソリューション」事業の3つのドメインを定め、そのドメインに沿ってコアテクノロジーのITにより省エネやエネルギーの効率向上を通して環境負荷の低減を中心にCSRを推進していくことがめざされている。またキヤノンでは、同社のコアテクノロジーであるキーデバイスやプラットフォーム技術により差別化を図る「現業主力事業」をはじめ、大判プリンターやPODなど業容の拡大を推進する「新規事業」、医用イメージング、知的ロボットなど長期的視野に立って新事業の開拓を図る「次世代事業」のドメインを重点戦略事業として策定し、各事業領域において多くの価値をより少ない資源で生み出す資源生産性の最大化と、環境負荷の軽減を追求する技術イノベーションによってCSRのビジョンの実現がめざされている（付表の事業領域の項目を参照）。

③ 経営者のリーダーシップ

企業の持続的な将来の発展に係る戦略性の強いイノベティブなCSRは、単にCSRに係る担当者や担当部署だけの問題ではなく、全社的な問題として経営トップのコミットメントとリーダーシップの発揮を不可欠とする。なかでも個々人の創造性や自発性に大きく拠り、かつ従業員を含めたステークホルダーに対して、経営トップによる明確なCSRへのコミットメントとリーダーシップの発揮が、CSRのビジョンを浸透していくことの困難なイノベティブなCSRへ全社一丸となって取り組んでいく上で必要となる。

それは、例えば役員レベルの「戦略検討会議」で社会貢献活動などの

CSRに関する基本構想が策定、明示され、かつ社員の共感と自発性の下でCSRに取り組んでいる富士ゼロックスや、経営トップのリーダーシップの下でグループのCSRの方針が「CSR本部」で審議・決定され、決定した方針に沿って地球環境、リスク・コンプライアンスなどのテーマごとに策定したCSRの計画が「CSR推進委員会」で推進されている東芝など、いずれも経営者の明確なコミットメントとリーダーシップの下でCSRに取り組んでいるケースにみられる（付表の経営者のメッセージおよびCSR推進体制の項目を参照）。

いずれにしても全社的な企業戦略としてCSRへ取り組んでいく限り、経営者には社会と企業の同時発展の実現に向けたCSRに対する想いを明確にし、リーダーシップを発揮してイノベティブな事業活動に組み込んでいくことが、またその推進体制の整備が求められる⁴⁴⁾。

④ 人材の育成

イノベティブなCSRへ取り組み、マネジメントしていく上で、それに係る予算が十分に確保されず、適切な人材が投入されないなど資源不足の問題や支援体制の整備に係る課題があげられる。なかでも従業員個々人の創造性や自発性に依拠するイノベティブなCSRを実践していく上で、その担い手となる人材を集め、CSRに対する従業員の感性や問題意識を養い、高めていくことが大きな課題となってくる。それは、CSRに係るイノベティブな事業を実践していく上で重要な要素となる適切な人材を確保し、かつその能力を最大限に発揮させるような体制を整備することが課題となるとも換言される。

そこから、イノベティブなCSRをマネジメントしていく上で、それ

44) 経団連の調査によると、社会貢献活動を推進するために特に整備の進んでいる社内体制として、専門部署または専任担当者の設置（336社）と基本方針の明文化（264社）が圧倒的に多く、予算制度（195社）、社内横断的推進組織の設置（164社）、社会貢献担当者の設置（89社）が続いている。日本経済団体連合会『2007年度社会貢献活動実態調査結果：要約』2008年12月25日、11頁。

に係る多様な価値観を有する人材を確保し、CSRに対する意識の高揚を図る対策が必要となる。CSRに係る従業員の意識を啓蒙する方策としては、例えば社員にCSRを周知し、今後のあり方を考える場として「CSR報告書を読む会」を企画しているリコー、あるいは全従業員を対象に「人権」「環境」「CSマインド向上」などのe-ラーニングを実施するとともに、階層別にも経営幹部層から新入社員に至るまでそれぞれの役職で必要とされるCSRの教育を実施している東芝のケースにみられるように、研修などによる取り組みが一般には中心となろう⁴⁵⁾。ただし、こうした研修は一時的なものではなく、CSRの担い手でもある従業員が通常の業務の中でその価値観を共有し、働きがいや使命感へつなげていくよう日常的に参加できる中長期的な体制を整備していくことが重要となろう。

またCSRに係る多様な価値観を有する人材を確保し、その能力を最大限に発揮させるには、例えば自立した個人が自由闊達に個性や創造性を発揮し、会社も個人も成長しつづけることによってエレクトロニクスNo.1の環境革新企業を実現するという「多様性推進ビジョン」の下で、年齢、性別、国籍にかかわらず社員ひとり一人が個性を生かし、能力を発揮して活躍できる人材交流の促進やスキルアップを図る制度を整備しているパナソニックのケースにみられるような職場環境の整備も必要となろう。こうした職場環境の整備は、従業員個々の創造性や自発性を尊重する企業風土へと変革するとともに、従業員のロイヤリティや士気の向上にも役立つ。結果として、CSRに係るイノベティブな事業活動にプラスの影響が及ぼされ、ひいては企業価値の向上がもたらされることとなろう。

45) CSRを推進するために教育・研修を実施している企業での研修内容としては、「CSRに関連する個別分野」(84%)や「会社のCSRの考え方や取り組み」(82%)を取り入れている企業が多くなっている。日本経済団体連合会『CSR(企業の社会的責任)に関するアンケート調査結果:概要』2009年9月15日, 7頁。

ただし従業員の育成や組織風土の変革は、短期間にあるいは明確に現れるとは限らない。そのためにも例えば、経営者の強力なコミットメントの下で、「ものを作る前に人をつくる」や「衆知を集めた全員経営」という多様な人材の知恵を集め、多様な人材の交流を促進し、価値観を認め合い、競争し合って成長していく企業風土を醸成しているパナソニックにみられるように、ここでも人材育成の理念やそれに適した職場づくりが前提条件となろう（付表の人材育成・研修の項目を参照）。

⑤ 情報受発信

イノベティブなCSRのマネジメントに際し、社会的課題やニーズを的確に把握し、かつCSRの目的はもとより活動内容などをステークホルダーへ周知し、理解してもらい、かつ評価していく体制を整備していくことが大きな課題となる。なかでも情報公開が進む中で、CSRに係る情報の発信や収集体制を整備することが課題となる。

CSRに関する情報受発信の方策として、なかでも情報公開の手段として、CSRの基本的な考え方をはじめ、地球環境保全、社会福祉、地域社会活動など自社のCSRについて分かりやく説明し、かつ実践した結果や検証した課題を開示したホームページの開設およびCSR報告書の発行があげられる⁴⁶⁾。ただしホームページによるCSRの開設やCSR報告書の発行などは、企業サイドからの一方向の情報発信になりがちである。このためにも電子メールやインターネットなどを活用し、ステークホルダー

46) CSRに関する情報を開示している企業のうち、95%がインターネット上でCSRに関する情報を公開し、CSRの報告書を発行している企業は64%にのぼっている。情報公開の内容としては、「環境」(97%)をはじめ、「地域貢献を含む社会貢献」(94%)、「CSRに関する基本的考え方」(87%)、「トップのメッセージ」(85%)が開示され、また約半数の企業(200社)が不祥事への対応状況を開示している。さらに情報の信頼性を向上させるため、「内部監査」(49%)の他、「第三者機関・有識者からのコメント」(46%)や「ステークホルダーとの意見交換」(30%)などの方策を取り入れている企業が多くなっている。日本経済団体連合会、同上報告書、8～10頁。

からの意見を集め⁴⁷⁾、それを分析し、担当部署にフィードバックするなどCSRの取組へ反映するシステムの構築が不可欠となろう。

さらにイノベティブなCSRの目標と照らし合わせて評価ないし改善すべき点などCSRの活動を評価し、CSRをマネジメントしていく上で必要な知識やノウハウを企業内で蓄積し、将来のCSRの活動に役立てていく体制を整備していくことも必要となる。それは、例えば事業活動を通じた社会への貢献をはじめ、環境保全活動の推進、ビジネスパートナーとの社会的責任意識の共有などCSRへの主な取り組みと活動実績について自己評価し、その結果を分析してCSRに対する強み・弱みを明確にし、今後めざすべきCSRの方向性やその活動成果の検証に役立てるCSR活動の進捗状況を毎年チェックする体制を構築している日立のケースにみられる。あるいは富士ゼロックスは、2009年度より関連会社を含めて全社にわたってステークホルダーの期待や要請にどの程度応えているのかを定量的に捉える「CSRアンケート2009」を公式に実施し、その分析を踏まえて今後取り組むべきCSRの課題やCSRの重点テーマを明らかにし、中期経営計画や各部門計画に反映させるステップを繰り返し、継続的に改善を加えていくことで企業価値の向上を図っている（付表のCSR活動の進捗状況および情報公開の項目を参照）。これは、ステークホルダーとの対話はもとより、その結果を自己評価し、経営計画へフィードバックし、継続的にCSRの活動を改善していく体制といえる。

また社会貢献活動を経営理念に据えている日本アイ・ビー・エムでは、

47) CSRを推進するための研修の手段としては、15%の企業が「ステークホルダーとの対話」を活用し、また29%の企業が研修内容に「ステークホルダーとのコミュニケーション」を盛り込み、さらにステークホルダーから意見を聞く機会を設けている企業の割合は、2002年の20%から2008年の44%へと倍増している。このことから、ステークホルダーとのコミュニケーションを積極的に図っていく姿勢が窺われる。日本経済団体連合会『2008年度社会貢献活動実態調査結果：概要版』2009年12月15日、13頁。

「IBM社員はよき市民たれ」という伝統の下で、長年培ってきた社会貢献活動のノウハウや知識などを全世界の社員はもとより、定年退職者までもがオンラインで共有し、ボランティア活動ができるようにした「IBMオンデマンド・コミュニティ」というプログラムを設け、意欲ある社員は誰でもそのノウハウや知識を活用して、自発的なボランティア活動に取り組める体制を整備している事例もみられる⁴⁸⁾。

いずれにしてもイノベティブなCSRに取り組み、マネジメントしていくには、CSRのビジョンや目的を明確にし、ステークホルダーとの緊密なコミュニケーションを通して社会の抱える課題やニーズを的確に捉えかつ見極めた上で、トップのコミットメントとリーダーシップの下で企業固有の経営資源が生かせるようにCSRのビジョンを独自の事業戦略へと落とし込み、かつ従業員の自発的な活動を促すような支援体制を整備することが必要となる。

7 おわりに

現在日本経済は、環境、エネルギー、少子高齢化など将来の制約要因となる様々な問題を抱えている。また商品・サービスの事故や欠陥など企業不祥事の問題も、単に企業の問題であるばかりでなく、日本産業全体の競争力の低下による経済活動の低迷にもつながりかねない問題である。このような問題に対し、かつ新たなビジネスチャンスへつなげていくためにも、社会問題である環境負荷を軽減するための環境配慮型の製品や全ての人に使いやすいユニバーサルデザイン(UD)の開発などCSRと関連した領域での新製品の開発や新事業の創出などイノベティブな事業活動への関心が高まっていた。

しかも現在のイノベティブなCSRは、慈善的な利益還元や社会に存

48) 経済同友会『CSRイノベーション』, 34頁。

立するためのコスト負担など企業の営利原則に従属する手段としてではなく、本来の事業活動を行うための存立基盤として社会との同時発展を目的としたその手段であるとの認識を強めていた。その意味でCSRでの事業活動は、単なる企業不祥事の回避や法令遵守といった受動的な基本活動だけではなく、より広い社会的課題やニーズへ対応し、将来のビジネスチャンスを拡大する戦略性の強い自主活動の特徴をもっていた。

したがってこのイノベーティブなCSRへの取り組みは、競争優位の発揮や企業評価の向上による経済的価値のみならず、従業員に対する動機づけや企業風土の変革など非経済的価値を含む企業価値を向上させ、企業競争力の強化に資するとともに、有用な商品・サービスの提供をはじめ、充実した職場、価値創造のパートナーとしての取引関係、高い投資家の評価など社会としてのステークホルダーとの良好な関係の維持にも資する、いわば企業と社会の持続可能な発展にもつながる点で意義をもっていた。

企業と社会の同時発展を目的とするCSRに対して、社会的課題やニーズへ独自に取り組む自主領域での活動は、企業競争力の発揮に有効に作用するものであった。したがって企業の自主的な取り組みを基本とするイノベーティブなCSRをマネジメントしていく上で、CSRのビジョンや目的を明確にし、トップのコミットメントとリーダーシップの下で企業固有の経営資源が生かせるような事業戦略を策定し、かつ従業員の自発的な活動を促すような支援体制を整備することが必要となる。さらに企業サイドで一方的にCSRへ取り組むだけでなく、ステークホルダーもCSRに対する意識を高揚し、購買行動、投資行動や取引関係を通してCSRに取り組む企業を評価していくことが、よりイノベーティブなCSRへの取り組みへつながっていくものと考えられる。

(2010年11月30日受理)

付表 先進企業によるイノベーションへの取組状況

経営理念・経営者のメッセージ	東芝	日立	パナソニック	サニー
	エレクトロニクスとエネルギーの分野を中心に技術革新をすすめる、豊かな価値を創造する ・より良い地球環境の実現のため、良き企業市民として社会の発展に貢献する ・未来の地球と社会を考え、CSRを基盤とした経営に取り組む ・環境技術や社会を変革する革新的な製品・サービスを通して社会に貢献する	自主技術、製品の開発を通じて社会に貢献する ・新たな価値観に基づくステークホルダーとの対話を経営に生かす ・日立の強みを生かした社会イノベーション事業に注力する	製造業の本来に備し、モノづくりで人々の豊かなくらし、社会の発展に貢献する ・社会の公器として、社員一丸となって世界中で不変の経営理念を実践する	私たちは世界の人々になくはない存在でありたい ・独創的な技術を開発するとともに、優れた商品とまごころのこもったサービスを提供し、世界の人々から愛され信頼される企業集団になる ・環境、エナジー先進メーカーへの変革に向けて信頼の回復、高収益企業への基盤確立をめざす
CSRビジョン （環境ビジョン） CSR方針	「CSR活動方針」 ・全ての事業活動において生命、安全、コンプライアンスを優先 ・地球内企業としてCSR経営を推進	地球社会が直面する基本課題に取り組む、イノベーションを通じて持続可能な社会の実現をめざす （環境ビジョン） グローバルに広がる事業や活動を通じてより良い地球環境の実現をめざす	エレクトロニクスNo.1の環境革新企業をめざして徹底した姿勢でイノベーションをめざす ・心豊かなグリーンライフスタイルの実現をめざす「グリーンライフ・イノベーション」 ・究極のグリーンビジネススタイルの実現をめざす「グリーンビジネス・イノベーション」	「チャレンジ1000」（2008～2010年度） 環境・エナジー先進メーカーへの変革に向けて信頼回復・高収益企業への基盤確立
環境配慮型製品 （エコ製品）	資源の有効活用、地球温暖化の防止、化学物質の管理などの認定基準に基づく「環境調和型製品」（ECP）	減量化、再生資源化、省エネ性、環境保全など独自の「環境適合設計アセスメント」に基づく環境適合製品、スーパー環境適合製品	環境性能を向上したグリーンプロダクト（GP）、業界トップのダンクトップ、新トレンド創造のスーパーGP	減量化、再生資源化、長期使用、安全性、環境保全性などの「製品アセスメント」の独自評価による「環境アトバンス商品」、環境トップ商品
ユニバーサルデザイン （UD）	UD推進ワーキンググループによるUDの開発	UDガイドライン、UDコンセプトに基づくUDの開発	UD基本規定、UD方針に基づくUDの開発 パナソニックグループUD委員会	世界中の人々が「使う楽しさ」「新しい喜び」を感じ、心地よく暮らせるための商品づくりとしてのUDの開発

	東 芝	日 立	パナソニック	サ ン ヨ ー
グリーン調達	「CSR推進チェックシート」による調達監査 取引先通報制度「グリーンパートナー・ライン」	日立サブライチエーションCSR推進ガイドブック グリーン調達ガイドラインによるグリーン調達	グリーン調達宣言 パナソニックエクスセントパートナーズミューテイング	グリーン調達調査共通化協議会での「環境負荷化学物質管理基準」に基づくグリーン調達
事業領域	電子デバイス事業、社会インフラ事業、デジタルプロダクト事業、家庭電器事業	社会イノベーション事業（社会インフラ、エネルギーなど国際的課題への対応事業）	デジタルAV事業、生活快適実現事業、デバイス事業、カーエレクトロニクス事業	エナジー（太陽電池）事業、エレクトロニクス（家電製品）事業、エレクトロニクス（デバイス、デジタル）事業
CSRの中長期計画	「環境ビジョン2050」 エネルギー&エコプロダクトにより2025年までにCO ₂ 排出量11,770万トン削減	「環境ビジョン2015」 2015年までに環境負荷量と削減量を等しくする「エミッションニュートラル」の達成	「GP3計画」 全ての事業活動で環境負荷の削減を図り、2009年までの3年間で30万トンのCO ₂ 排出量の削減	「グローバル環境行動計画」 2010年までにCO ₂ 排出量と削減量を等しくする
CSR推進体制	CSR本部（社長直属） CSR推進委員会（環境、社会貢献、コンプライアンス他7委員会）	経営会議（CSRの方針決定） CSR推進委員会（CSR活動方針の計画審議）、CSR推進チーム（CSR活動の具体的推進）	全社CSR会議（社長直轄） CSR政策委員会、CSR担当室 ドメインCSR推進会議、地域CSR推進会議	コンプライアンス推進体制 （全体施策の立案・実施）
CSR活動の進捗状況 目標・実績・評価体制	「第4次環境ボランタリープログラム」 環境ビジョンに対する2012年までの環境負荷軽減の進捗状況の把握	「日立グループ3カ年ロードマップ」 2008～2010年度にかけてのCSRの取組方針、目標、実績、達成レベル、次年度目標の策定	「環境行動計画グリーンプラン2010」 2009～2010年のエコアイデアの実績把握、目標の策定	環境保全コスト・効果の分析
人材育成・研修 職場づくり	イノベーションを起こしやすい風土づくりとしての「ワークスタイル・イノベーション」 キャリア形成の支援制度としての「グループFA制度」 CSR大会（CSR表彰式など） CSRの行動基準などに関するe・ラーニング	多面的評価による能力発揮を促進する「オーブンプラン制度」 キャリア開発など能力開発の支援制度としての「チャレンジプログラム」 多様な個性の発揮を促す「ダイバーシティ」	（理念）経営の根幹は人により、知をつくる前に人をつくる、衆知を集めた全員経営 ドメイン間、モノづくりのプロセス間、海外と日本での「人材交流」 スキルチャレンジ、アビールチャレンジ、スキルアップ大学による「スキルアップ」 キャリアデザイン研修	環境教育・研修 ボランティア休暇・休戦

情報公開・CSR報告書 情報交流	東 芝	日 立	パナソニック	サ ン ヨ ー
	「CSR報告書」 社会貢献活動レポート 環境レポート CSRサイト	「日立グループCSR報告書」	「社会・環境報告」, 環境報告書 ウェブ発信による社会環境報告の 一本化	「Sustainability Report」 お客様の声検討会, CSボイスブ ログラム
経営理念 ・経営者の メッセージ	シ ャ ー プ	富 士 通	N E C	ソ ニ ー
	誠意と独自の技術をもって、広く 世界の文化と福祉の向上に貢献す る ・太陽光発電と液晶ディスプレイ の独自技術を核として、環境事 業をグローバルに展開し、地球 環境保全に貢献する	「FUJITSU Way」 ITのもつ新しい可能性を常に 追求し、新しい価値を創造し続け、 夢のある未来を提供する 常に変革に挑戦し続け、快適で安 心できるネットワーク社会づくり に貢献し、豊かで夢ある未来を世 界中の人々に提供する ・お客様や社会へ、より高い価値 を提供できる企業をめざして	・人と地球にやさしい情報社会を めざして	・革新的で機敏なかつ統合された グローバル企業になって、ネッ トワーク対応のコンスタマーエレ メントとエンターテインメントを 提供するリーディングカンパ ニーになるべく会社全体を変 革する
CSRビジョン (環境ビジョン) CSR方針	「世界No.1の液晶ディスプレイで 真のエビキタス社会を実現」 「省エネ・創エネ機器を核とした 環境・保健事業で世界に貢献」 「2010年地球温暖化負荷ゼロ企 業」 全ての企業活動における発極の環 境配慮 (CO ₂ 削減効果が排出量を 上回る) を目指す「スーパーグリー ン戦略」の展開	「Green Policy Innovation」 創造、協働、変革をキーワード に自社と社会の環境イノベーション を起こすことで低炭素で豊かな 社会の実現をめざす	「NECグループビジョン 2017」 人と地球にやさしい情報社会を イノベーションで実現するグロー バルリーディングカンパニーをめ ざす (NEC環境経営ビジョン) 2010年にCO ₂ 排出量を実質的ゼロ 「CSR基本方針」 事業活動を通して、また良き企 業市民としての社会貢献活動を通 じてイノベーションを創出し、お 客様・社会の課題解決に貢献	(ソニーグループ環境ビジョン) 自らの事業活動が環境に負荷を 与えていることを認識し、その環 境負荷を低減するために優れた技 術とイノベーションを活用して環 境に配慮した製品、サービスをお 客様に提供する 自らの事業活動および製品のラ イフサイクルを通して、環境負荷 をゼロにすることをめざす
環境配慮型製 品 (エコ製品)	省エネ・省資源・安全性・リサイ クル・再生材料・長期使用・解体 性の「GP基準」に基づくグリー ンプロダクト, グリーニンガー商 品, スーパーグリーンプロダクト	製品環境アセスメント (省エネ, 3 R 設計, 化学物質, 包装, 情報 開示など) やグリーン製品評価に 基づくグリーン製品, スーパー グリーン製品	地球温暖化防止, 資源循環, 先進 性や透明性などの基準による「エ コシンボル」「エコシンボル ター」製品の認証	環境配慮型製品に「eco infoマー ク」の使用

	シ ャ ー プ	富 士 通	N E C	ソ ニ ー
ユニバーサル デザイン (UD)	お客様の声をモノづくりに生かす VOC (Voice of Customer) に基 づくUDの開発 19品目103機種が「UD配慮家電製 品」に選定 (2009年)	富士通UD理念 (人間中心のデザ イン) に基づくUDの開発	Web研修、基本チェックリスト、 評価支援ツールの開発	持続可能な社会を実現するため、 誰でも親しみやすい手動発電を応 用した「odo」プロジェクトの開 始
グリーン調達	グリーン調達ガイドライン 部品・材料含有化学物質調査マ ニュアルに基づくグリーン調達	「CSR調達指針」 「富士通グループグリーン調達基 準」に基づくグリーン調達	NECグループ資材調達基本方針 サプライチェーンCSRガイドライ ンに基づくグリーン調達	環境保全に配慮した製品作りに協 力するサプライヤー「ソニーグ リーンパートナー基準」 「部品・材料における環境管理物 質管理規定」(技術標準) 「グリーンパートナー環境品質認 定制度」(運用制度) に基づくグ リーン調達
事業領域	液晶パネル 太陽電池	テクノロジープリユースン事業、 ユビキタスプロダクトソリユー ション事業、デバイスソリユー ション事業	IT/NW (ネットワーク) ソリユー ション事業、モバイル/パーソナ ルソリューション事業、エレクト ロンデバイス事業	エンタテインメント事業、次世代教 育 (科学・音楽・映像) 事業
CSRの中長期 計画	「エコボジティブ・カンパニー」 (2009年) 2012年までに温室効果ガスの排 出量に対する削減貢献量を2倍以 上	「Green Policy Innovation」 2010年までの4年間で累計700 万トン以上のCO ₂ 削減	「V2012」 情報通信技術を活用した多様な サービスを自由にかつ安全に利用 できるインフラの整備に貢献 「環境経営行動計画2017/2030」 情報通信技術により2017年に 1,500万トン、2030年に5,000万ト ンのCO ₂ 削減に貢献	環境中期目標「Green Manage- ment2010」 2010年度までに2000年比でCO ₂ 排出量7%以上削減 主要な製品すべてについて、環 境負荷低減に貢献するライフサイ クルアセスメント (LCA) を実 施する 「Green Management 2015」 気候変動、資源、化学物質、生 物多様性における環境負荷ゼロを めざす

	シャープ	富士通	NEC	ソニー
CSR推進体制	CSR推進本部 経営戦略会議（グローバル環境統 括会議，全社GP推進会議）	経営会議 FUJITSU Way推進委員会，リス ク管理委員会，行動規範推進委員 会，環境委員会	CSR推進委員会（CSR推進のため の重要事項の審議） CSR推進部（CSR経営の推進）	本社環境機能（環境マネジメント の統括） 地球環境オフィス
CSR活動の進 捗状況 目標・実績・ 評価体制	重点取り組みテーマ，実績，自己 評価，次年度取り組み	「富士通環境行動計画進捗」 重点分野，行動計画の目標，実 績，達成状況	CSR推進活動の進捗状況 重点項目，活動目標，活動成果， 達成度，次年度の活動目標	環境中期目標「Green Manage- ment2010」に対する地球温暖化 対策や資源循環など個別目標の設 定と進捗状況の報告
人材育成・研 修 職場づくり	「環境教育」 環境基礎研修（一般） 環境ISOトレナー研修（エキス パート） 環境マスタースタッフ養成研修（マスタースタッフ） 次世代人材育成制度，能力開発・ 意欲向上制度，教育研修・自己啓 発支援制度 ボランティア休暇制度，多目的休 暇制度	FUJITSU Wayの説明会 eラーニング	（理念）従業員一人ひとりの能力 が十分活かされ，個性が尊重され， 多様性に配慮した明るく働きやす い公正な職場づくりをめざす 残業時間の削減，長時間勤務者 の減少など「ワーク・ライフ・ハラ ンス」の推進	（理念）ソニーが国の成長を支援 し，個のチャレンジがソニーを成 長させる 「人材開発部」（研修プログラム の企画開発，実施） 「ワーク・ライフ・バランス」(社 員の能力発揮のための柔軟な勤務 制度) キャリア構築支援
情報公開・ CSR報告書 情報交流	「シャープ環境・社会報告書」	「富士通グループ社会・環境報告 書」 CSRコミュニケーション推進室 お客様総合センター	「CSRダイジェスト」 NEC CSRアニュアル・レポート NEC環境アニュアル・レポート	「CSR Report」 アニュアル・レポート

経営理念・経営者のメッセージ	リーコー	キヤノン	富士ゼロックス
	グローバルに最適な視点で持続的な価値提供をすることにより、お客様の信頼に応え続ける ・未来に対して責任をもつ ・お客様、社会へお役に立つ ・世界一の環境経営を目指して	世界の繁栄と人類の幸福に貢献するために、企業の成長と発展を果たす 世界一の製品をつくり、最高の品質とサービスを提供し、世界の文化の向上に貢献する ・経営のクオリティ向上を推し進め、持続可能な社会の実現に貢献する	知の創造と活用をすすめる環境の構築 世界の相互信頼と文化の発展への貢献 一人ひとりの成長の実感と喜びの実現 ・お客様の価値創造を通じてサステナブルな事業を実現し、社会の発展に貢献
CSRビジョン（環境ビジョン） CSR方針	「2050年長期環境ビジョン」 2050年までに環境負荷を1/8に減らす 「Three Ps Balance」 Planet（地球）、People（社会）、Profit（経済）の調和のとれた発展をめざす 「リコーグループCSR憲章」 ・誠実な企業活動、環境との調和、人間尊重、社会との調和	環境ビジョン「Action for Green」 あらゆる企業活動を通じて様々な技術革新と経営効率の向上により、企業の持続的成長を目指すとともに、豊かな生活と地球環境が両立する社会を実現 ・地球温暖化の防止、資源の効率的な活用、有害物質の廃除による環境負荷の低減	知識創造が企業と社会の持続可能性を支える
環境配慮型製品（エコ製品）	ISOで制定、検討された「環境ラベル」タイプⅠ・Ⅱ・Ⅲを採用	ISO14024にのっとったエコマークを採用 トナーカートリッジの新製品で全てエコマークを取得 製品ごとの環境配慮情報を記した「製品環境データシート」の作成	省エネ、省資源、CO排出量削減に優れた「エコプロダクト」
ユニバーサルデザイン（UD）	カラーUD活動	カラーUD活動 快適な操作性の追求によるUDの開発	より良いコミュニケーションを通じた人間中心のコンセプトに基づくUDの開発
グリーン調達	CSRを重視した調達	国等による環境物品等の調達の推進等に関する法律「グリーン購入法」を重視した調達	環境保全のための「グリーン調達基準」に基づくグリーン調達
事業領域	環境技術の領域 生物多様性の保全領域	現行主力事業で圧倒的世界No1 多角化による業種の拡大 次世代事業	オフィスプロダクト事業、オフィスプリンター事業、プロダクションサービス事業、グローバルサービス事業

	リ コ ー	キ ヤ ノ ン	富士ゼロックス
CSRの中長期計画	「リコグループ中長期環境負荷削減目標」 ・温暖化防止 (2020年までに2000年比でCO ₂ 排出量30%削減) ・省資源 (2020年までに2007年比で新規投入資源量25%削減) ・汚染予防 (2020年までに2000年比で化学物質環境悪影響を30%削減)	「グローバル優良企業グループ構想」 フェーズⅢ (2006～2010年度) リアルタイムマネジメントの実現に向けた「経営クオリティ向上」を推進するため、環境に配慮した持続可能な社会の発展に貢献する	「CSR計画」 ・お客様のダントツの満足 商品ライフサイクルにおける一貫した環境配慮 2020年に2005年比でCO ₂ 30%の削減
CSR推進体制	環境推進室、内部統制推進室、CSR室	本社管理部門 (社長直属の企業倫理推進室：コンプライアンスの方針や施策の決定)	「戦略検討会議」 (CSRに関する基本構想の策定) 「リスク&エシックス会議」 (倫理・コンプライアンス委員会) で企画の審議
CSR活動の進捗状況 目標・実績・評価体制	CSRの行動計画と実績 活動分野 (目指す姿、目標)、活動計画、活動実績、自己評価、課題	CSR重要テーマ、実施項目、実施内容と成果	CSR推進進捗状況 分野、目標指標、実績、次年度目標、課題
人材育成・研修 職場づくり	キャリアアデザイン研修 キャリアアサポート・プログラム リフレクシユ長期休暇制度、フォーシーズン休暇制度 CSR報告書を読む会 社会貢献積立金制度	「職場ミーティング」、eラーニング、研修や「コンプライアンス週間」、「コンプライアンス総合サイト」などを通じたコンプライアンス意識の向上 多様な人材の活用に向けた勤務形態 仕事と生活の調和を推進	「グローバルサービス営業本部Knowledge Dynamics Initiative (KDI)」 知識創造を実践する社会起業家集団 「エグゼクティブ交流会」 (経営層) 「変革リーダー交流会」 (部課長層)
情報公開・CSR報告書 情報交流	「リコグループ社会的責任経営報告書」 社会的責任経営報告CSR アニユアルレポート 環境経営報告書 Webサイト	「Canon Sustainability Report」	「Sustainability Report」 CSRアンケート

資料) 各社CSR関係の報告書を基に筆者が作成。

Summary

The Innovation of the Corporate as the Corporate Social Responsibility

Hideto NAKAHARA

The concern about the innovative business relevant to the Corporate Social Responsibility, such as the development of the eco-products to reduce the environmental impact is increasing.

Then, in this study, I considered the characteristic and the management of innovative CSR which aimed at simultaneous development with the corporate and society.

The business in innovative CSR corresponded not only to basic activity called mere compliance but to independence activity to cope with social subjects and needs to enlarge future business opportunity.

The innovative CSR had significance of the value of the non-economy, such as an incentive for the employee or a change of the corporate culture as well as the economic value by the improvement of the company evaluation.

Therefore, the following points were needed when innovative CSR was managed. The first is to make a vision and a purpose of CSR clear. The second is to devise the business strategy that makes use of management resources under the top's commitment and leadership. The third is to get the support system that promotes voluntary activity of the employee.