

「企業の社会的責任（CSR）」に関する研究

—中小企業への適用についての考察— （抄録）

藤 野 洋
（商工総合研究所
主任研究員）

＜要 旨＞

1. 「企業の社会的責任（CSR）」に対する注目が高まっている。その背景には、グローバリゼーション、インターネットの普及に伴うNGOsのプレゼンスの拡大、SRI（社会的責任投資）の普及、企業不祥事の続発、先進各国の財政状態の悪化による公共的活動での官民連携等があり、CSRに関する欧州マルチステークホルダー・フォーラムや英国での会社法改正（会社取締役のステークホルダーなどに対する配慮義務を明文化）など、欧州で議論が進み、社会的責任の国際規格であるISO26000が2010年に作成された。
2. CSRは「持続可能な発展」を目的としている。その第一の意味合いは「トリプルボトムライン」である。これは、企業活動を「経済（＝利益）」のみならず、「環境」「社会」を加えた三つの面からバランスよく評価し、各側面を向上しようとの考え方である。関係者は、「株主だけでなく、多様なステークホルダーの利益を尊重・考慮すること」を第二の意味合いと考えている。ISO26000は、企業のみならず全ての組織を対象とする社会的責任の規格である。途上国での人権侵害と環境汚染が意識され、多様な取り組みを推奨している。第三者認証を目的としない指針であるが、性格的にはマネジメントシステムに近く、今後普及するか注目される。
3. CSRに該当する活動は「外部性」を伴うため、標準的な経済理論や会社法理論では、（特に所有と経営が分離した株式公開）企業がCSRに取り組むことを説明することが難しい。経営学の分野では、自社の事業にCSR、あるいはCSV（ポーターが提唱するCSRを拡張した概念）を統合して推進すべきとの論調が中心であるが、外部性による限界も指摘されている。しかし、ソーシャル・キャピタル論や行動経済学を援用すると、部分的にはCSRを説明しやすくなる。
4. 中小企業のCSRに関連した動きをみると、EUでは、大企業のサプライチェーン、あるいは公共調達を通じて中小企業にCSRを一層普及する戦略が構築された。中小企業の日常的

活動の実態を反映した促進策が必要であり、欧州の中小企業団体は強制ではなく自発性を重視すべきとしている。ISO26000では、中小企業のさまざまな制約を考慮して、漸進的取り組み、業界団体や地域団体などでの集团的取り組み、CSRに精通した大企業や中間支援団体等との連携も選択肢としている。国内では、江戸時代の商人の規範や渋沢栄一などにCSRに符合する思想がみられる。近年、経済団体が作成した行動規範やISO26000のJIS規格化といった中小企業に対するCSRの促進につながる可能性のある動きがみられる。

5. 多くの中小企業では、所有と経営が一致している。こうした特性もあり、アンケート調査からは、中小企業が、社是・社訓・経営理念に基づいて、本業を軸に、地域社会への貢献を中心としたCSRに内発的に取り組んでいることが分かる。また、ソーシャル・ビジネス的に取り組んでいる企業の存在も示唆されている。CSRの自己評価からは、網羅的ではないものの特定の分野でのCSRに取り組んでいる企業が多いとみられる。企業イメージの向上はCSRに取り組むメリットとなるが、売上増等の経済面でのメリットは小さく、コスト増と人手の不足がデメリットと考えられている。
6. 日本では中小企業の経済的基盤が揺らいでいることもあり、CSRの支援策として、減税、補助金といった経済的支援が必要と判断する中小企業が多い。また、CSRに関する情報が不足しているため、情報提供が必要との判断も多い。さらに、サプライチェーンに属している企業では、販売先からの取引上の優遇を必要と判断している。減税・補助金は「外部性」への対処に有効であるが、財政負担が制約となる。大企業がサプライチェーンを通じて中小企業にCSRを要請することは有効と思われるが、その成果の大企業・中小企業間での分配（取引上の優遇）は必ずしも容易ではない。中小企業には、各種の支援策を組み合わせ、効率性を阻害せずにCSRを促進する必要がある。ただ、ソーシャル・ビジネス的にCSRに取り組んでいる中小企業も少なくないため、多様なステークホルダーと連携し、市民社会を成熟させることによって、持続的発展や社会的包摂に貢献することが期待される。なお、消費者への教育と政府の役割も重要である。

はじめに

第Ⅰ部 「企業の社会的責任(CSR)」に関する 総論

第1章 「企業の社会的責任(CSR)」をめぐる 国内外の動向

1. グローバリゼーション
2. インターネットの普及に伴うNGOsのプレゼンス拡大
3. SRI(社会的責任投資)
4. 企業不祥事の続発
5. CSRに関する欧州マルチステークホルダー・フォーラム
6. ISO26000
7. 先進各国の財政状態の悪化による公共的活動での官民連携
8. 欧州政府の動向と2006年英国会社法改正
9. 産業界の取り組み

第2章 CSRに関する基礎的概念とISO26000 の概要

1. CSRに関する基礎的概念・定義
 - 1.1 持続可能な発展(sustainable development)
 - 1.2 トリプルボトムライン
 - 1.3 ビジネスケース
 - 1.4 ステークホルダー
 - 1.5 マルチステークホルダー・プロセス
 - 1.6 EUマルチステークホルダー・フォーラムでのCSRの定義
2. 社会的責任(SR)の国際規格ISO26000
 - 2.1 規格としての特徴
 - 2.2 ISO26000での社会的責任の定義
 - 2.3 ISO26000の概要
 - 2.4 ISO26000の論点

第3章 CSRに関する理論の学際的考察(概要)

第Ⅱ部 中小企業のCSRの現状と課題

第4章 中小企業のCSRに関する国内外の議 論・動向

1. 海外

- 1.1 フォーラムとEUの新CSR戦略
- 1.2 欧州の中小企業団体の見解
- 1.3 ISO26000

2. 国内

- 2.1 日本のCSR観の源流
- 2.2 渋沢栄一の「道徳経済合一説」
- 2.3 1974年中小企業白書
- 2.4 東京商工会議所「企業行動規範」
- 2.5 ISO26000のJIS規格化

第5章 中小企業のCSRの特徴

1. 中小企業のガバナンス構造
2. アンケートにみる中小企業のCSRの現状
 - 2.1 CSRに対する認識
 - 2.2 社是・社訓・経営理念について
 - 2.3 社是・社訓・経営理念とCSRの関係
 - 2.4 CSRに含まれる個別項目への取り組み
 - 2.5 CSRに対する自己評価
 - 2.6 CSRに取り組む目的・理由とメリット
 - 2.7 CSRに取り組んだことによるデメリット
 - 2.8 CSRに取り組めない理由
3. ソーシャル・ビジネス的特性

第6章 中小企業の現状とCSRに対する支援策

1. 国内中小企業の現状
 - 1.1 収支・財務状況
 - 1.2 開業率と廃業率の逆転
2. 中小企業のCSRに対する支援策
 - 2.1 支援策の必要性に対する中小企業の判断
 - 2.2 各種の支援策とその功罪

結語

はじめに

今世紀初頭以降、「CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）」が注目を集めている。その理由は、株主、債権者、金融機関、従業員のみならず、地域（経済）、（地球）環境、消費者といった広範なタイプの「ステークホルダー（利害関係者）」¹が企業経営に影響を与えつつあることである。この背景には、経済のグローバル化に伴い、企業が海外でも地球環境や人権に対する配慮をNGOs（非政府組織）等に監視されると同時に、母国では雇用の維持・創出等の地域社会への貢献を求められていることがある。加えて、欧米を中心とするSRI（Socially Responsible Investment：社会的責任投資）の拡大に対して、株式公開企業を中心に企業統治、リスク管理の一環としてCSRに取り組むべきとの認識が広がっている。さらに、CSRに取り組む企業の企業価値は高まるとの考えも経営学の分野を中心に見受けられる。

「トリプルボトムライン」（企業は「利益（＝経済）」だけではなく、「環境」と「社会」についてもバランスをとった活動をすべきとの考え方）と呼ばれるCSRの基本的な理念は関係者間では共有が進んでいる。こうした中で、ISO（国際標準化機構）は、「企業」を含む全ての「組織」の「社会的責任（SR：Social Responsibility）」に関する国際規格であるISO26000を2010年11月に発行した。このため、今後世界各国でCSRの議論はISO26000に則って展開される可能性がある。

日本でも、ISO26000が2012年3月に、JISC（日本工業標準調査会）によって国内規格JIS Z 26000として制定された。このため、ISO26000に準拠した形で社内とサプライヤーにCSRを展開しようとする大企業製造業も現れている²。多くの大企業にこうした動きが広がると、そのサプライチェーンに属するサプライヤーである中小企業の経営に対してもCSRが影響を与える可能性がある。他方、大企業に比べると限られた経営資源の中にあっても、中小企業は本業に根差した形で、地域に密着した「環境」「社会」への貢献を社是・社訓・経営理念等に基づいて内発的に行っていると考えられるが、その評価は定着していない。実際、ISO26000の作成においても「中小企業への浸透」が課題として残った。その一因には、歴史的には「企業の社会的責任」は1930年代以降繰り返し議論されてきたが、株式公開企業、すなわち大企業の問題として認識されてきたことから、中小企業のCSRの実態がこれまであまり研究されておらず、未解明な点が多いことがある。

このため本稿では、前半（第Ⅰ部：第1章～第3章）でCSR全般に関する総論的事項を整理した上で、後半（第Ⅱ部：第4章～第6章）で中小企業のCSRの現状、特徴、課題・支援策について論じる。具体的には、第1章でCSRを巡る近年の国内外の動向をレビューした上で、第2章でCSRに関する基礎的概念とISO26000の概要を整理し、第3章でCSRに関する隣接学問分野における諸理論の概要を論じる。然る後に、第4章で中小企業のCSRに関する国内外の

1 ステークホルダーの意味については、本論において後述する。

2 2011年8月24日付け日本経済新聞朝刊「CSR、取り組み一段と『ISO26000』規格の採用国拡大」。

議論・動向を論じる。第5章で中小企業のCSRの特徴を論じた後に、第6章（終章）で中小企業のCSRの課題と支援策について論じる。

なお、第3章の詳細を含む本稿の全容については、当研究所ホームページを参照されたい。

第Ⅰ部 「企業の社会的責任（CSR）」に関する総論

第Ⅰ部では、中小企業のCSRを第Ⅱ部で検討する足がかりとして、CSRを巡る近年の国内外の動向（第1章）、CSRに関する基礎的概念とISO26000の概要（第2章）、および、CSRに関する諸理論（第3章）の順に、総論的事項を整理する。

第1章 「企業の社会的責任（CSR）」をめぐる国内外の動向

本章では、導入としてCSRを巡る国内外の動向について、主に、1990年代以降について概観する。

1. グローバリゼーション

経済のグローバリゼーションのキー・プレイヤーである多国籍企業は、発展途上国において低廉な労働力を用いて現地生産を行い、あるいは現地のサプライヤーから財・サービスを購入している。ただ、こうした生産・購入活動の過程で、現地の法制・行政の不備などから、児童

労働・強制労働などの人権侵害が現地の工場・サプライヤーで行われ、大きな問題となった³。

2. インターネットの普及に伴うNGOsのプレゼンス拡大

このような多国籍企業の不適切な行為に関する情報は、80年代以前に比べて格段に安価かつ迅速に世界中に流布するようになった。それは、人権問題等を扱う非政府組織（NGOs）が、90年代後半以降世界的に普及したインターネットを用いて情報を発信しているからである。不適切な行為を行う企業の製品の不買運動に発展するケース⁴もあり、最近では、特に消費者向けの製・商品、サービスを扱う多国籍企業（主に、株式公開企業）では、定期的にNGOsの意見を聴取し⁵、事業活動に反映するケースが増えている。

3. SRI（社会的責任投資）

また、社会的責任投資（SRI：Socially Responsible Investment）の拡大も企業のCSRへの対応を促していると言われる。1990年代以降、欧米先進国では環境や社会にとって不適切な企業への投資を抑制し、CSRに積極的な企業への投資を促進することによって、環境・社会を改善するとの考え方が広がりつつある⁶。これが現在のSRIの基本的理念であり、SRI格付機関による格付の公表やSRIファンド

3 こうした多国籍企業の不適切な行為の事例として、最も代表的な例が、米国のスポーツ用品メーカーであるナイキが利用していたアジアのサプライヤーでの児童労働である。

4 前掲脚注3のナイキのケースでは、ナイキは当初、自社ではなくサプライヤーの問題であるとして、NGOsが要求した人権侵害行為への対応を怠った。このため、NGOsはインターネットを通じてナイキ製品のボイコットを呼びかけ、一定の効果があったと言われた。その後、ナイキは不買運動の業績への影響を無視できなくなり、サプライヤーの事業活動の適切性に関して監査するなどの善後策を採った。

5 多くの多国籍企業が、CSRレポート、あるいはサステナビリティ・レポートを作成・公表するにあたって、NGOsやその他のステークホルダーとの意見交換を行っている。このような、意見交換はステークホルダー・コミュニケーション、あるいはステークホルダー・ダイアログと呼ばれる。

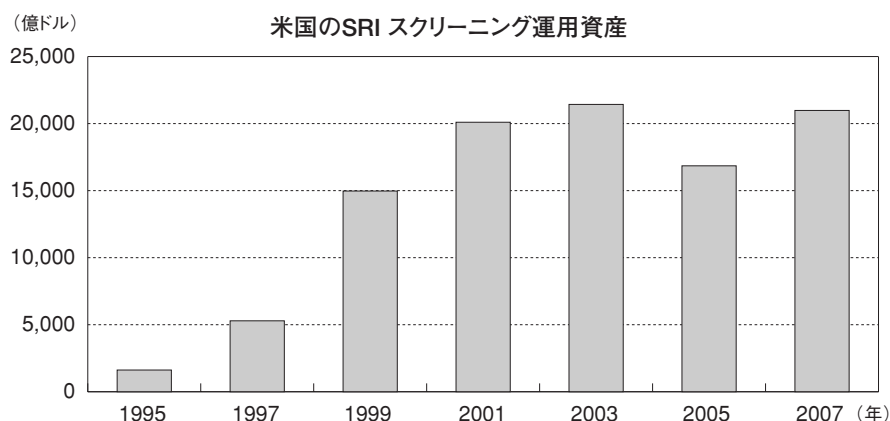
6 環境や社会にとって不適切な業種・企業を除外するように投資先を選定することをネガティブ・スクリーニング、適切な企業（すなわち、CSRに熱心な企業）を選定することをポジティブ・スクリーニングという。

の増加などを背景に、SRIがCSR推進のドライバーになっていると考えられている。

SRIは欧米で市場規模が大きい。特に欧州では年金基金が投資先の環境・社会の側面への取

り組みをどのように考慮したかを開示することを求めている国があるため、SRI的な投資が拡大しているとのことである⁷。また、日本でも徐々に増加している（図表1）。

（図表1）日米欧のSRI投資



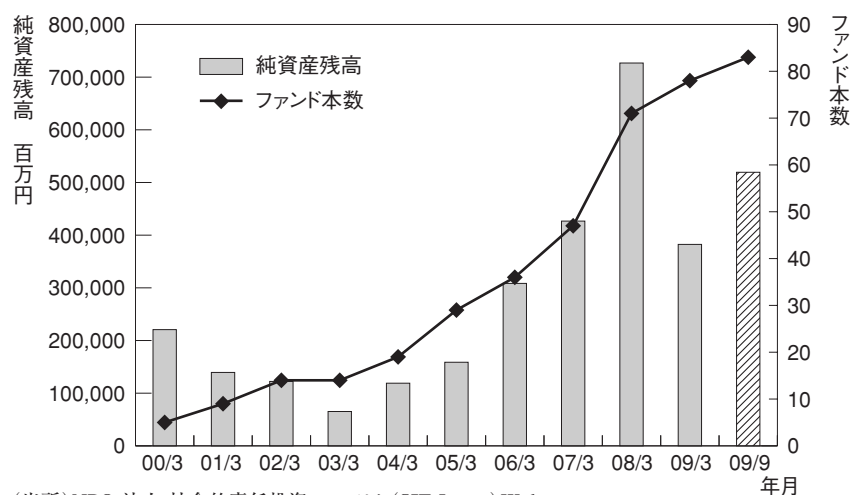
（資料）Social Investment Forum (SIF), 2007Trends Report, www.socialinvest.org
（出所）NPO 法人 社会的責任投資フォーラム (SIF-Japan) Web

欧州のSRI市場の規模 (億ユーロ)

コアSRI	5,117
広義のSRI	21,537
合計	26,654

（注）コアSRIには倫理的ネガティブスクリーン、SRIテーマファンド等を含む。
広義のSRIファンドには単純なネガティブスクリーン、株主行動等を含む。
（出所）NPO 法人 社会的責任投資フォーラム (SIF-Japan) Web

日本の公募SRI投信の純資産残高とファンド本数推移



⁷ NPO 法人 社会的責任投資フォーラム (SIF-Japan) Webによると、「2000年の英国における年金法の改正で、年金基金の運用に関して情報開示が義務付けられたことが大きく影響し、以降ESGに配慮した投資が増加。これが欧州各国にも波及し、SRIマーケットの拡大に繋がって」いるとのことである（ESGは「環境・社会・ガバナンス」のこと）。

4. 企業不祥事の続発

2000年代初頭に世界各国で企業の不祥事、あるいは不適切な行為が発覚したことも、社会からの企業に対する監視の目を強める結果となり、企業の側でも社会に対する責任、特にコンプライアンス（法令等順守）を従来以上に意識しなければならなくなった。

日本においても、2000年代初頭は、自動車メーカーのリコール隠しや乳製品メーカーの食中毒事件など、消費者に被害を及ぼす企業不祥事が続発していたこともあり、CSRの一環としてのコンプライアンスに対する認識が広まった。なお、上記のような不祥事の背景には、「これまでの行政が生産者側の立場を中心に考えられていたこと、また、いわゆる『縦割り行政』であったことが大きく影響して」⁸いるとの認識が共有された。また、「消費者の苦情や相談が一か所に集約されず、その結果、情報共有できないまま対応が遅れてしまうこと」⁹もあったということも広く認識されるようになった。このため、政府は、消費者庁を2009年9月1日に設立した¹⁰。

5. CSRに関する欧州マルチステークホルダー・フォーラム

上記のようなことを背景に、特に、欧州で活

発にCSRに関して議論され、現在にいたるCSRに関する国際的潮流をリードしている。この内、特に重要な議論の場の一つが、EUが主催した「CSRに関する欧州マルチステークホルダー・フォーラム」(European Multi-Stakeholder Forum on CSR:以下では、「フォーラム」と略す場合がある)である。

フォーラム設立の背景について述べると、EUが東欧など、西欧の加盟国と経済格差のある国へと拡大しつつある中で、2000年のリスボンサミットを契機にCSRが欧州の戦略目標とされた。このため、企業、市民、ステークホルダー間での連携と協働の必要性が認識され、多様なステークホルダーの対話の場として、2002年7月、EUを国家とみた場合の行政機関にあたる欧州委員会（EC）が以下を目的としてフォーラムを設立した。

- (a) CSRについての知識の向上、経験と好事例の情報交換を促進すること。
- (b) 既存のCSRの道具（instrument）やイニシアティブ・法制、国際協定¹¹等を考慮に入れたCSRを実行するためのガイドライン作りの妥当性を検討すること。
- (c) 上記に関して、特に、中小企業に特有の側面を強調すること。

上記の目的に関するテーマについて、使用者

⁸ 消費者庁Webより

⁹ 消費者庁Webより

¹⁰ 具体的には、消費者庁は以下のような業務を行っている（消費者庁Webより）。

- 消費者や事業者・行政機関から、消費者事故情報を集約する。集約した消費者事故情報は、事故情報データベースに登録する。
- 消費者事故の分析、原因究明をして、消費者の注意を喚起する。
- 各省庁に、消費者への注意喚起や業界指導などの対応を求めるとともに、どの省庁も対応しないいわゆる「すき間事案」に自ら対応する。
- 悪質商法、偽装表示などに対応して、特定商取引法、景品表示法、JAS法などの法律を厳正に執行する。
- 消費生活の「現場」を支える相談窓口を支援して、困っている消費者の手助けをする。
- 消費者問題の解決に向けて、関係する他の省庁や機関とのさまざまな調整や、消費者行政についての企画づくり、計画策定などを主に行う。
- 消費者の安全を確保する法律が正しく守られるよう、消費者の利益を損なうようなモノやサービスが社会に出回っていないかのチェックや、法を守らない企業などへの指導や処分・命令などを行う。

¹¹ OECD多国籍企業ガイドライン、ILO（International Labour Organisation：国際労働機関）中核的労働協定、国際人権章典（International Bill of Human Rights）等。

組織、経済団体、労働組合、NGOsがメンバーとなり、4つの円卓会議¹²で議論され、2004年6月に最終報告書（結論と勧告）が公表された。3つの目的の内、(a) 知識の向上、情報交換については、一定の前進があったものの、(b) のガイドライン作りについては意見の一致に至らず、(c) の中小企業の側面に関しては、議論が進まなかった。

その後、域内各国で政府や各種経済団体等のステークホルダーがCSRの周知・普及等の活動を展開した。2009年2月には、フォーラムのレビュー会合が開催され、フォーラム以降の域内各国でのCSRの普及状況や新たな課題等についての議論が行われるなど、欧州域内ではフォーラムを母体とするCSRについての活動が続けられており、2011年にはECが新しいCSR戦略を公表した（詳細は後述）。

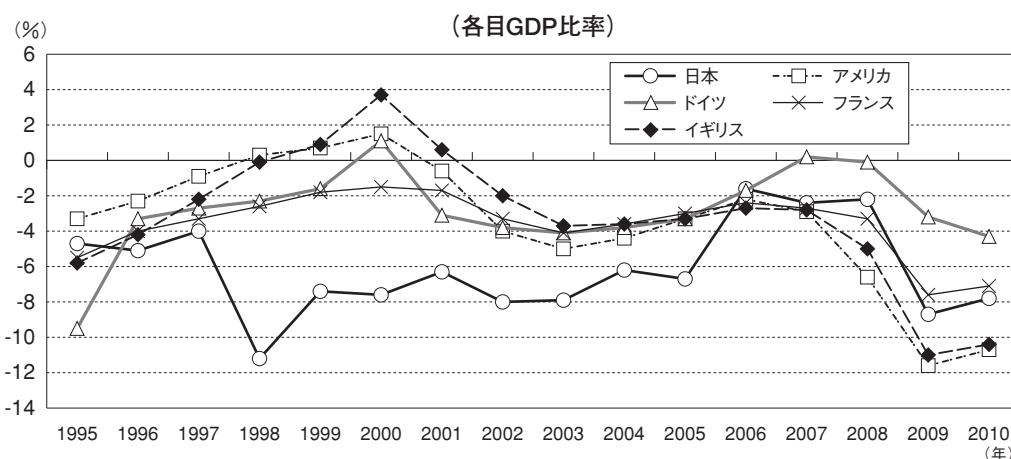
6. ISO26000

海外でのもう一つの重要な議論の場がISO（国際標準化機構）での社会的責任（SR）に関する国際規格化であった。フォーラムとはほぼ同時期に、CSRの規格を作成すべきか否かが検討・議論されてきた。2004年に作成が決定され、2010年に発行した（ISO26000の内容は次章以降で述べる）。

7. 先進各国の財政状態の悪化による公共的活動での官民連携

また、先進国においては、各国で地域経済の疲弊に伴い雇用問題が深刻化し、社会から排除される人々が問題になった。こうした「社会的な排除（social exclusion）」が「社会的な結束（social cohesion）」¹³を動揺させており、その緩和・解決に企業も関与すべきとの考え方が台頭した。主要先進国では、財政収支が赤字で推

（図表2）主要先進国の一般政府財政収支



12 4つの円卓会議のテーマは、①CSRについての知識向上と経験と好事例の交換の促進、②中小企業へのCSRの奨励、③CSRの実践とツールの多様性、収斂、透明性、④CSRの発展・開発の側面である。

13 「社会的な排除（social exclusion）」の態様としては、「十分な所得または資源の欠如（例：貧困層の拡大）」、「労働市場からの排除（例：世帯内に就労者がいない。非正規雇用等の増加）」、「サービスからの排除（金銭上の理由のため、ライフライン・交通・医療・金融等のサービスを受けられない）」、「社会関係からの排除（例：独居老人の孤独死）」などがある（阿部彩「日本における社会的排除の実態とその要因」国立社会保障・人口問題研究所『季刊社会保障研究』第43巻第1号（2007年6月）に依拠している）。なお、「社会的排除」からの脱却を「社会的包摂（social inclusion）」という。「社会的な結束（social cohesion）」とは、地域の住民が地域社会への帰属意識を紐帯として社会的・精神的に結びついた状態のこと。経済状態が厳しい地域で「社会的結束（social cohesion）」が動揺していると指摘されることがある。

移している国も珍しくない（図表2）。また、政府による資源配分が効率的でない（「政府の失敗」）場合もある。こうしたことから、社会問題の解決に対する政府の能力に対する懐疑・幻滅が生じ、政府部門に替わって企業部門に対する期待が、NGOsなどの市民社会組織（CSOs：Civil Society Organizations）の間で高まっている。また、政府部門も財政の制約に伴う自身の能力の限界を自覚し、民間活力の導入によって社会的な課題を解決しようとの志向を有しているように見受けられる。

こうした官（政府）と民（CSOs）の意識から両者が連携し、企業にCSRの推進・履行を求めると言う図式が構成されてきた（この延長線上に「マルチステークホルダー・プロセス」（後述）がある）。

8. 欧州政府の動向と2006年英国会社法改正

欧州の主要国にはフランスやドイツを始めとして、CSRの担当大臣を設置している国が少なくない。特に、英国はCSRの普及・推進に政府が力を入れている国の一つであり、ビジネス・イノベーション省（BIS）では、CSRに取り組む中小企業に対する支援などを行っている。

また、英国では、2000年の改正年金法施行によって、投資先企業の環境面・社会面・倫理面の考慮と議決権行使の基本方針の開示が年金基金運用受託者に義務付けられた。フランスで

も2001年に会社法が改正され、上場会社に対して環境的側面と社会的側面の情報開示が義務付けられた。ドイツでも英国と同趣旨の年金制度の変更が実施された¹⁴。

さらに英国政府は、2006年の会社法改正で、172条に取締役の一般義務¹⁵を明文化した。同条では「取締役は株主¹⁶のために会社の成功を促進しなければならない」との標準的な会社法理論の解釈を基本的に維持している。しかし、同時に、株主利益を向上する際の従業員、供給者、顧客その他の者というステークホルダーと社会、環境への考慮も義務付けた。さらに、417条には、172条の対象となるステークホルダーの利益が適切に会社経営者によって考慮されることを目的として、取締役報告書の事業評価（business review）の中に、環境問題、会社の従業員、社会、地域問題という要素に関する会社の政策及びこの政策の実効性の情報も含むことを求めている。これは、基本的には、株主主権を維持しつつ、英国政府のCSRに対する積極的なスタンスを成文法としての会社法にも導入するという、世界的にも稀なものである¹⁷。

上記のように、財政状態の厳しい欧州各国の政府はCSRを推進するために、直接的な財政支出は少額にとどめ、法律・制度・環境の整備に力を入れている。

9. 産業界の取り組み

14 三井トラスト・ホールディングス「社会的責任投資（SRI）の動向について」『調査レポート No.39』（2003年7月）p.13～15。

15 fiduciary duty（信託義務）を具体化したものであり、一般的には忠実義務のことである。他の多くの国の会社法では、取締役は「会社」に対して忠実義務を負うとの趣旨の抽象的な条文が標準的であり、英国ほど詳細には規定されない。

16 個々の株主や多数株主ではなく、階層としての株主全体を指している。

17 取締役の配慮義務（例：改正前の1985年英国会社法）や企業統治への参加（ドイツの共同決定制度）をステークホルダーの一類型である従業員に対して認める条項を会社法に規定する国は欧州では珍しくない。しかし、従業員のみならず、社会や環境に対するインパクトや供給者（サプライヤー）、顧客その他の者といった多様なステークホルダーを一般義務の考慮対象としたことは、先進資本主義国の会社法では類を見ない特徴である。

上記のような国内外の情勢に応じて、各国の産業界・経営者もCSRの推進について行動指針・規範等によって見解を明らかにしている。

代表的なものとして、経済人コー円卓会議(Caux Round Table。略称CRT)¹⁸の主張を見てみる¹⁹。

(a)「……地球社会をステークホルダーで構成される集団とみなすCRT『企業の行動指針』のすべての提言は、企業が……市民としての責務を果たすことに由来する」。

(b)「慈善団体でない企業は、適切な利益がねばならない。政府でない企業は、公的教育、安全、その他の公共財にカネを払う必要はない。政府が機能しないからといって、公的管理の仕事を引き受けるのは、企業の役割ではない」。

(c)「企業はまた事業活動を行う国々の人権、教育、福祉、活性化に貢献すべきである。……(中略)……しかし、実際の活動は、企業の財務の健全性や活力維持などの……責務によって制約を受ける。もし、上記の二つの責務が開発途上国において深刻な相反を起こすのならば、企業はその国において活動を停止すべきである」。

このように、CRTの『企業の行動指針』に見られるCSR観は企業にできる範囲のことを積極的に行うが、政府の行うべきことにまで手を広げるべきではないというものである。

日本でも、代表的な経済団体がCSRに関す

る行動規範を作成し、会員企業に対して、社内での活用を勧奨している(中小企業を主たる会員とする東京商工会議所の行動規範に関しては第Ⅱ部で後述する)。

第2章 CSRに関する基礎的概念とISO26000の概要

本章では以降の議論に係る基礎的概念と社会的責任の国際規格であるISO26000について論じる。

1. CSRに関する基礎的概念・定義

1.1 持続可能な発展(sustainable development)

「sustainable development」は「持続可能な発展」、あるいは「持続可能な開発」と訳される。この概念が注目されるきっかけの一つが、1972年の国連人間環境会議での人間環境宣言である。この中に、「更新できる重要な資源を生み出す地球の能力は維持され、可能な限り回復または向上されなければならない」²⁰との指摘があり、これが「sustainable development」に対する注目が集まるきっかけとなった。その後、1982年のUNEP(国連環境計画)で「持続的な社会経済の発展」という言葉が宣言に取り入れられ、1984年に国連は「環境と開発に関する世界委員会」を設置した。その最終報告

18 コー円卓会議は、「……アメリカに本部を置く、ビジネスリーダーによるグローバルネットワーク……」であり、「1986年にオランダのフレデリック・フィリップス(元フィリップス社社長)とフランスのオリビエ・ジスカールデスタン(元ヨーロッパ大学院副理事長)の呼びかけにより、激化する貿易摩擦の緩和、日米欧間の経済・社会関係の健全なる発展、並びにその他の地域に対する共同の責任を果たしていくための基盤作りを目的としてスイスのCauxに創設」された(経済人コー円卓会議日本委員会のWebサイト(<http://www.crt-japan.jp/about.html>)より)。

19 ここでの議論は、スティーブン・B・ヤング著、経済人コー円卓会議日本委員会+原不二子監訳「CSR経営－モラル・キャピタリズム－」(2005年1月)生産性出版(原典は、Moral Capitalism by Stephen Young (2003) Berrett-Koehler Publishers, San Francisco)による。

20 日本経済新聞社編「ベーシック/地球環境問題入門」日本経済新聞社(1992年)133ページ。

書「OUR COMMON FUTURE」の中では「持続可能な開発」がキーワードとなっており、その後、1992年の「地球サミット」などを経て地球環境問題に関する中核的な概念となった。

このように、「持続可能な開発」「持続可能な発展」の概念は、環境問題が将来地球に致命的なダメージを与えかねないとの危機感から生まれ、その背後にある途上国の貧困問題を解決することによって、地球環境と世界経済の発展を「持続的」なものにするとの概念に発展した。その後、特に欧州で失業問題が深刻化したこともあり、雇用問題の解決を梃子にした「社会的結束」への貢献も「持続可能な発展」のために企業が負う責任であるとして概念が拡張されつつある。

つまり、極論すると「環境と社会にダメージを与えないで経済を発展させる」ということが、CSR時代の「持続可能な発展（sustainable development）」であると言える。この概念を企業レベルに具体化したものが次に述べる「トリプルボトムライン」である。

1.2 トリプルボトムライン

「トリプルボトムライン」とは、企業活動を「経済（＝利益）」のみならず、「環境」「社会」を加えた三つの面からバランスよく評価し、各側面を向上しようとの考え方である。「ボトムライン」とは、通常は会計上の「最終利益」、つまり、経済的な業績を意味する。CSRの関係者は、企業には①経済面だけでなく、②環境

面、③社会面の業績も求められると考えており、「3つの面での業績」という意味で、「トリプルボトムライン」という用語を用いている。英国の経営コンサルタント会社であるSustainAbility社のジョン・エルキントン代表が提唱し、「持続可能な発展」と並んで、現在のCSRに関する中核的な理念となっている。

1.3 ビジネスケース

ビジネスケースとは企業がCSRを行いつつ、事業を円滑に運営し利益を上げることができる事例のことであり、ここから「CSRを行いつつ、あるいは行うことによって事業を成功させること」との意味合いで関係者の間では使用されている。

1.4 ステークホルダー

CSRのコンテキストでは、「ステークホルダー（利害関係者）」²¹は企業の内・外部に存在し、企業の行為から影響を受けたり、企業活動を支援する存在である。代表的な例としては、従業員（とその代表としての労働組合）、サプライヤー、債権者、販売先（消費者を含む）、NGOs（人権団体・消費者団体）、地域社会、（地球）環境などである。CSRの関係者は、企業は自社にとって重要なステークホルダーを同定し、対話等のコミュニケーションによって、ステークホルダーの意見を尊重すべきとする。

つまり、CSRの意味合いは第一に「トリプルボトムラインのバランスをとった企業経営」

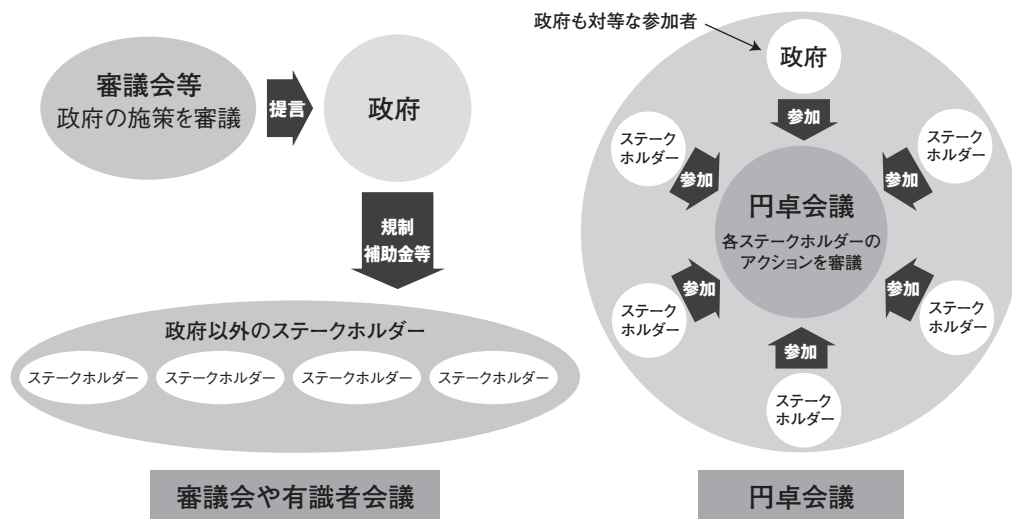
21 水村典弘「アメリカにおける企業統治」中村瑞穂編著『企業倫理と企業統治－国際比較－』第4章、文眞堂（2003年11月）によると、ステークホルダーの語源は「……アメリカの開拓時代にまで遡ることができる。ジュリアス（D. Julius）の解説によれば、“stakeholder”という英語の語源は、『正当な所有権を保有する移住民』である。新大陸発見時、移住民は自己の所有地に支柱や杭（stakes）を打ち立て、土地所有権を主張した。当時、新大陸への移住民は“stakeholder”と呼ばれていた……。」（43ページ 22行目。D. Julius, “Globalization and stakeholder conflict: A corporate perspective”, International Affairs, Vol. 73, No.3, 1997, p.454.の引用）

であり、ここから第二の意味合いとして、トリプルボトムラインのバランスをとることによって、「株主だけでなく、多様なステークホルダーの利益を尊重・考慮すること」と関係者は考えている。

1.5 マルチステークホルダー・プロセス

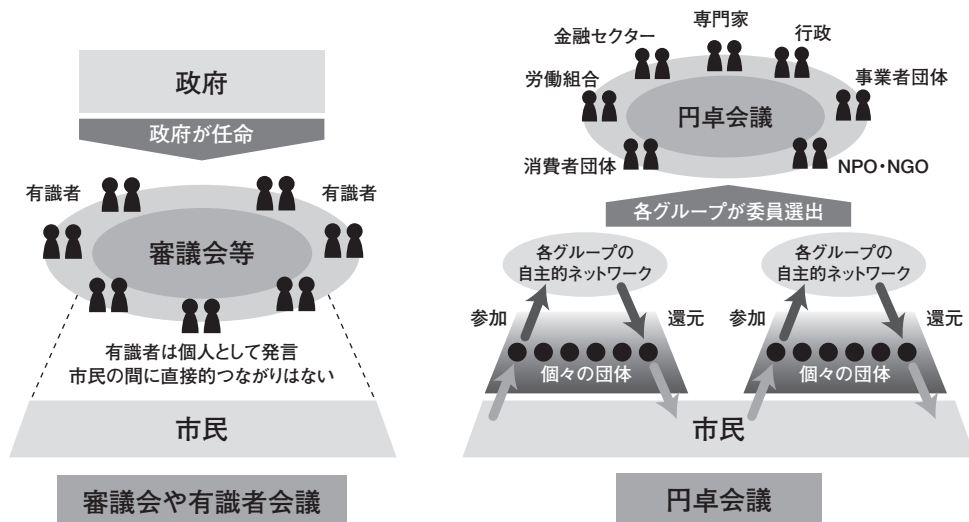
上述した国内外の情勢の下で、不祥事の防止のみならず、地球環境問題への取り組みと社会的排除からの脱却（「社会的包摂（Social Inclusion）」という）によって、「持続可能な発展」を目指すためには、政府だけが公共サー

(図表3) マルチステークホルダー・プロセスの概念図①



(出所) 内閣府HP (<http://sustainability.go.jp/forum/about/feature.html>) より

(図表4) マルチステークホルダー・プロセスの概念図②



(出所) 内閣府HP (<http://sustainability.go.jp/forum/about/feature.html>) より

ビスを提供することや、企業だけがCSRを行うのでは不十分であり、CSOs等の幅広いステークホルダーが社会的責任を果たすことが必要であるとの考え方が台頭した。

こうした考え方にに基づき、ある特定のステークホルダーだけでは解決できない課題に対処するために、「マルチステークホルダー・プロセス」が用いられるようになった。これは、内閣府「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研究会」報告書では、「平等代表性を有する3主体以上のステークホルダー間における、意思決定、合意形成、もしくはそれに準ずる意思疎通のプロセス」と定義されている。

CSRに関連して、前述のEUのフォーラムの運営やISO26000の作成がマルチステークホルダー・プロセスによって行われた。日本でも、フォーラムに範をとって、2009年3月に内閣府に「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（以下、「円卓会議」と略す）が設立された。審議会方式とマルチステークホルダー・プロセスである円卓会議の違いを述べると、審議会方式では、政府が審議会で決定した政策等に基づいて、政府以外のステークホルダーに規制をかけたり補助金を支給するのに対して、マルチステークホルダー・プロセスでは政府も対等な立場で参加する(図表3)。また、審議会方式では、政府が任命した有識者が個人の立場で発言しているため、市民(国民)との繋がりが直接にはないのに対して、マルチステークホルダー・プロセスでは円卓会議のメンバーとなる各ステークホルダーはそれぞれの所属する団体の構成員である市民(国民)を代

表しているため、多くの市民の意見がボトムアップで吸い上げられることになる(図表4)。

現在、内閣府の円卓会議のホームページでは、上記のようなマルチステークホルダー・プロセスの円卓会議の地方バージョンである「地域円卓会議」の設立を勧奨している。

1.6 EUマルチステークホルダー・フォーラムでのCSRの定義

フォーラムでEC(欧州委員会)が示したCSRの定義は、「CSRは、企業がその事業活動と社会と環境に関することを、自発的にステークホルダーとの相互作用(の両方)に統合する概念」である。

また、フォーラムでは、CSRの性質を明確にするための議論がなされた。以下はその主要な結果である。

- (a) CSRは法的要求と契約による義務を上回るものであり、これらと置き換えられるものでも、これらを回避するものでもない。
- (b) CSRの推進には経営陣の関与が根本的に重要である。
- (c) 企業は利潤を上げる一方で、環境と社会への考慮を統合し、ステークホルダーとの対話に基づくアプローチを取ることが社会の中での事業の長期的な持続性に寄与する。
- (d) 企業がコミュニケーションによる便益を得る方法の一つが報告(reporting)である。ただし、企業とステークホルダーのニーズは一致しがたいことがある。
- (e) サプライチェーンでの事業活動の環境、社会、そして経済への影響は、考慮を要する。
- (f) CSRには限界があり、公的部門(public

authority) の責任の企業への移転に利用されてはならない。

これらをみると、CSRの定義は漠然としたものにとどまっており、具体的にどのような活動・行為がCSRに合致したのかを判断することは難しい。

また、CSRの性質をみると、(a)～(c)はCSRの関係者の間では概ね認識の一致をみている。しかし、(e)ではサプライチェーンへのCSRの展開については、結論が出ず、検討すべきとされ、(d) CSRに関する報告を企業が行っても、ステークホルダーの理解を得られない場合があることを指摘している。さらに、(f)では、本来的に社会を安定・改善する責任を負うべき主体である「公的部門」、すなわち、政府・自治体が、その責任を放棄して、「企業」だけが社会的責任を負うことはできないということが言明されている。

これらの議論も踏まえて、企業だけでなく全ての形態の組織に社会的責任があることを明確化し、その履行・普及を目的に作成されたものが以下に述べるISO26000である。

2. 社会的責任(SR)の国際規格ISO26000

2.1 規格としての特徴

ISOの規格の中では、ISO9000シリーズ(品質管理規格)やISO14000シリーズ(環境管理規格)が多く企業によって使用されており、

日本でもよく知られているが、ISO26000(社会的責任)はISOの各種の規格とは異なる性質を有しており、先ずその特徴を述べる。

2.1.1 作成プロセス

ISOの規格は技術的なものが多いので、通常は専門家だけで作成されるが、ISO26000は前述したように、マルチステークホルダー・プロセスで作成された。具体的には、消費者、政府、産業界、労働、非政府組織(NGO)、その他²²の6つのステークホルダーの代表によって作成された。また、途上国からの参加者にも経済的な支援を行い、参加者を増やすことに力を入れた。これは、「社会的責任」という多くの関係者に影響が及ぶ、あるいは関連のあるテーマを議論するためには、多様なステークホルダーの協力と合意が必要であると考えられたからである。

2.1.2 手引(guidance)

通常、ISOが作成する規格は要求事項であるため、「shall(「…すべきである」または「…しなければならない」)」と記載される。一方、ISO26000は規格ではあるものの「手引(guidance)」としての性格を有しているため、推奨事項²³で構成されており、英語原文では「should(「…することが望ましい」または「…するのがよい」)」と記載されている²⁴。これは、国・文化の違いによって解釈や重視する点が異なるため、規格を統一的に強制・要求することが事実上困難であるからである。

²² 正確には、「サービス、サポート、研究及びその他」

²³ ただし、「法令順守」は「あらゆる組織の基本的義務」とであると記載されている。

²⁴ ただし、ISO26000の邦訳(ISO/SR国内委員会監修、財団法人日本規格協会編『日本語訳ISO26000：2010 社会的責任に関する手引』(2011年))は推奨事項に関しても「should」を「…すべきである」翻訳している。これは、ISO26000で参照されている国際労働機関(ILO)の国際労働基準ではshouldを「…すべきである」と訳しており、それに平仄を合わせたものである。

2.1.3 マネジメントシステム規格 (Management System Standard:MSS)でないこと

通常のISO規格は、ISO9000シリーズやISO14000シリーズのように、PDCAサイクルを回すマネジメントシステム規格(Management System Standard)である。その規格を使用する組織が、計画(Plan)→実行(Do)→評価(Check)→改善(Action)を行い、次のバージョンアップされた計画(Plan)を立てるといったプロセスを繰り返す必要がある。これには、組織内の体制構築と運用に多くの人員と費用が必要になる。このため、産業界が強く反対したため、MSSとしなかった²⁵。

2.1.4 第三者認証を前提としない

ISO9000シリーズやISO14000シリーズのように普及しているマネジメントシステム規格では、正しくPDCAサイクルに基づいて運用されているかどうかを使用者が外部に証明するために、第三者認証(third party certification)、ないしは自己認証(self certification)が求められる。第三者認証を受ける場合、その審査と認証の登録を行う機関に多額の費用を支払う必要がある。ISO26000では、産業界の反対でマネジメントシステムを採用しなかったこともあり、認証を前提としないこととなった。

2.2 ISO26000での社会的責任の定義

当初、ISOでは「企業の社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibility)」の規格の

作成を検討していたが、前節での国際的な議論の中でみたように、社会的責任は企業だけではなく、全ての組織が負うものであるとの認識が広がったため、対象を企業に限定せずに、様々な種類の組織での使用を可能ならしめるために「社会的責任(SR: Social Responsibility)」の規格を作成することになった。このため、ISO26000での「社会的責任」の定義は以下のように定められた²⁶。

「組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して、次のような透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任。

- －健康及び社会の繁栄を含む持続可能な発展に貢献する。
- －ステークホルダーの期待に配慮する。
- －関連法令を順守し、国際行動規範と整合している。
- －その組織全体に統合され、その組織の関係の中で実践される。

注記1 活動は、製品、サービス及びプロセスを含む。

注記2 関係とは、組織の影響力の範囲内の活動を指す」。

なお、注記2の「影響力の範囲(sphere of influence)」については以下のように定義されている²⁷。

「組織が個人又は組織の決定又は活動に対

²⁵ もっとも、後述するように、ISO26000の箇条7「組織全体に社会的責任を統合するための手引」は、マネジメントシステムに近い性質を有している。

²⁶ 前掲注24 ISO/SR国内委員会監修、財団法人日本規格協会編『日本語訳ISO26000:2010 社会的責任に関する手引』(2011年) p40。

²⁷ 前掲注24 ISO/SR国内委員会監修、財団法人日本規格協会編(2011) p189。なお、組織の影響力は「所有及び統治」「経済的関係」「法的/政治的権限」「世論」を要因として生じる。

する影響力をもつ、政治、契約、経済、その他の関係の領域・程度。

注記1 影響力をもつということは、それだけでは、影響力を行使する責任を意味してはいない」。

2.3 ISO26000の概要

ISO26000は、7つの箇条 (clause)、2つの附属書 (annex)、参考文献 (bibliography) で構成されている (図表5)。

箇条1から4では、適用範囲 (箇条1) で、重要な用語 (箇条2)、歴史及び特徴 (箇条3)、原則²⁸ (箇条4) という社会的責任と規格の基礎的な知識について述べている。

箇条4までの基礎的な知識を踏まえて、箇条5から7では、組織の中で社会的責任を実行する方法について述べている。

まず、組織が自らの社会的責任を認識し、自らにとってのステークホルダーを特定し、対話の機会を作り出すための活動 (ステークホルダー・エンゲージメント) を行う (箇条5)。

そして、社会的責任の中核主題²⁹ (図表6) と関連する行動及び期待を検討・分析する (箇条6)。箇条6には、中核主題の意味・内容と、期待される取り組みの例が多数掲載されており、規格の使用者の理解を促進するものとなっている。

そして、社会的責任を組織全体に統合する (箇条7)。これは、①組織の特性と社会的責任との関係、②組織の社会的責任の理解、③組織全体に社会的責任を統合するための実践、④社会的責任に関する組織の行動及び慣行の確認及び改善、⑤社会的責任に関する信頼性の向上、⑥社会的責任に関するコミュニケーション、⑦社会的責任に関する自主的なイニシアチブ³⁰、という7つのプロセスで構成されている³¹。

なお、箇条1「適用範囲」には以下のような留保・限定が表明されている。

まず、「この国際規格は、法令順守はあらゆる組織の基本的な義務であり、組織の社会的責任の基礎的な部分であるとの認識に立って、組織が法令順守以上の活動に着手することを奨励することを意図している」³²として、法令順守は社会的責任の前提であるということを示している。

また、「政府組織も他のあらゆる組織と同様に、この国際規格の使用を望むことができる。ただし、この国際規格は、国家の義務を代替したり、改変したり、いかなる方法でも変更することを意図していない」³³として、政府固有の義務を民間部門に移転することは想定していないことを明示している。

加えて、ISOは民間の機関であるため、各国の国内法、あるいは国際機関で合意された国際法を上回る権威を有していないことを次のよう

28 ①説明責任、②透明性、③倫理的な行動、④ステークホルダーの利害の尊重、⑤法の支配の尊重、⑥国際行動規範の尊重、⑦人権の尊重

29 ①組織統治、②人権、③労働慣行、④環境、⑤公正な事業慣行、⑥消費者課題、⑦コミュニティへの参画及びコミュニティの発展の7種類に分類している。この内、②の人権を始めとして、随所に途上国で多国籍企業が活動する上での責任についての問題意識が窺われている。

30 例えば、グローバル・コンパクト (国連)、責任ある企業家達成プログラム (国連工業開発機関)、企業の行動指針 (コー円卓会議) 等がある。これらの多くは、ISO26000よりも前に、社会的責任、あるいはCSRの推進のためのツールとして作成されている。その一部は特定の業種や 이슈に特化しているため、ISO26000よりも詳しい部分もある。これらを (部分的に) 採用することにより、ISO26000以上に高度な活動を行うという選択をする組織 (企業) が現われることを⑦では企図している。

31 この段落は、ISO 26000 - Social Responsibility Discovering ISO 26000 (「ISO 26000を理解する」財団法人日本規格協会訳) に依拠している。

32 前掲注24 ISO/SR国内委員会監修、財団法人日本規格協会編 (2011) p31。

33 前掲注24 ISO/SR国内委員会監修、財団法人日本規格協会編 (2011) p22。

に述べている。

「この国際規格は、…国際的訴訟、国内における訴訟を問わず、あらゆる訴訟における訴え、苦情の申立て、弁護、その他の主張のための根

拠を提供することも意図しておらず、国際慣習法の変化の証拠として引用されることも意図していない」。³⁴

(図表5) ISO26000の概要

箇条・タイトル	箇条の内容の説明
箇条1「適用範囲」	この国際規格で取り上げる主題を定義し、制限又は除外項目がある場合はそれらを特定する。
箇条2「用語及び定義」	この国際規格で使用する重要な用語を特定し、その定義を示す。これらの用語は、社会的責任を理解し、この国際規格を利用する上で基本的に重要なものである。
箇条3「社会的責任の理解」	これまでの社会的責任の発展に影響を与え、その性質及び慣行に今なお影響し続ける重要な要素及び条件について記述する。社会的責任の概念そのものについても、それが何を意味し、どのように組織に適用されるかについても提示する。この章は、この国際規格の使用に関する中小規模の組織のための手引きを含む。
箇条4「社会的責任の原則」	社会的責任の原則を紹介し、説明する。 1. 説明責任 2. 透明性 3. 倫理的な行動 4. ステークホルダーの利害の尊重 5. 法の支配の尊重 6. 国際行動規範の尊重 7. 人権の尊重
箇条5「社会的責任の認識及びステークホルダーエンゲージメント」	社会的責任の二つの慣行を取り扱う:組織の社会的責任の認識、並びに組織によるステークホルダーの特定及びステークホルダーエンゲージメント。この章は、組織、そのステークホルダーと社会との関係、社会的責任の中核主題及び課題の認識、並びに組織の影響力の範囲についての手引きを示している。
箇条6「社会的責任の中核主題に関する手引」	社会的責任に関連する中核主題及びそれに関連する課題について説明する(図表6)。中核主題ごとに、その範囲、その社会的責任との関係、関連する原則及び考慮点、並びに関連する行動及び期待に関する情報が提供されている。 (中核主題) ①組織統治 ②人権 ③労働慣行 ④環境 ⑤公正な事業慣行 ⑥消費者課題 ⑦コミュニティへの参画及びコミュニティの発展
箇条7「組織全体に社会的責任を統合するための手引」	社会的責任を組織内で慣行とするための手引を提供する。これには次の手引が含まれる:組織の社会的責任の理解、社会的責任の組織全体への統合、社会的責任に関するコミュニケーション、社会的責任に関する信頼性の向上、進捗の確認及びパフォーマンスの向上、並びに社会的責任に関する自主的なイニシアチブの評価。
附属書A「社会的責任に関する自主的なイニシアチブ及びツールの例」	社会的責任に関する自主的なイニシアチブ及びツールの限定的なリストを提示する、これらの自主的なイニシアチブ及びツールは、一つ以上の中核主題又は組織への社会的責任の統合の側面に関わるものである。
附属書B「略語」	この国際規格で使用する略語。
参考文献	この国際規格の本文で出典として参照された権威ある国際的な文書及びISO規格への参照を含む。

(出所) ISO/SR国内委員会監修、財団法人日本規格協会編(2011) p23の表1を基に作成。

34 前掲注24 ISO/SR国内委員会監修、財団法人日本規格協会編(2011) p32。

(図表6) 社会的責任の中核主題及び課題

中核主題及び課題
中核主題:組織統治
中核主題:人権
課題1:デューデリジエンス(※1)
課題2:人権に関する危機的状況
課題3:加担(※2)の回避
課題4:苦情解決
課題5:差別及び社会的弱者
課題6:市民的及び政治的権利
課題7:経済的、社会的及び文化的権利
課題8:労働における基本的原則及び権利
中核主題:労働慣行
課題1:雇用及び雇用関係
課題2:労働条件及び社会的保護
課題3:社会対話(※3)
課題4:労働における安全衛生
課題5:職場における人材育成及び訓練
中核主題:環境
課題1:汚染の予防
課題2:持続可能な資源の利用
課題3:気候変動の緩和及び気候変動への適応
課題4:環境保護、生物多様性、及び自然生息地の回復
中核主題:公正な事業慣行
課題1:汚職防止
課題2:責任ある政治的関与
課題3:公正な競争
課題4:バリューチェーン(※4)における社会的責任の推進
課題5:財産権の尊重
中核主題:消費者課題
課題1:公正なマーケティング、事実に基づく偏りのない情報、及び公正な契約慣行
課題2:消費者の安全衛生の保護
課題3:持続可能な消費
課題4:消費者に対するサービス、支援、並びに苦情及び紛争の解決
課題5:消費者データ保護及びプライバシー
課題6:必要不可欠なサービスへのアクセス
課題7:教育及び意識向上
中核主題:コミュニティへの参画及びコミュニティの発展
課題1:コミュニティへの参画(※5)
課題2:教育及び文化
課題3:雇用創出及び技能開発
課題4:技術の開発及び技術へのアクセス
課題5:富及び所得の創出
課題6:健康
課題7:社会的投資(※6)

(出所) ISO/SR国内委員会監修、財団法人日本規格協会編(2011)p24の表2を基に作成。

(注) 表の中の(※)はISO26000に特有の用語等であり、次ページにその概要を示している。

(※1) デューディリジェンス:

組織の決定及び活動が及ぼす、実際の及び潜在的なマイナスの社会的、環境的及び経済的影響を回避し、緩和することを目的として、これらの影響を明確化するための包括的で積極的なプロセス³⁵。

これはM&A等で通常用いられる資産評価の意味で用いられる「デューディリジェンス」とは異なる。国連事務総長特別代表のハーバード大学のジョン・ラギー教授が国連人権理事会に提出した報告「保護、尊重、救済: 企業活動と人権に関する枠組み」³⁶で提唱した人権に関する企業の「デューディリジェンス」の概念が人権に限らず社会的責任全体の推進のために導入されたもの。日本国内では意識されにくい、欧米では、NGOsが多国籍企業にCSRを求める理由として、多国籍企業のサプライチェーンに属する(主に、途上国の)サプライヤーが行う深刻な人権侵害(「最悪の形態での児童労働」(ILO)や強制労働、等)や環境破壊の回避・緩和がある。そのために、企業が自社及びサプライヤーの事業活動の適正性・妥当性を査定するために行うことがISO26000での「デューディリジェンス」である。

(※2) 加担:

①直接的な加担(組織が意図的に人権侵害を支援した場合に発生する)、②受益的な加担(組織又は子会社が、他者が行った人権侵害から直接的に利益を得ることを含む(例: 供給業者が基本的権利を侵害したことから組織が経済的な利益を得ることなど))、③暗黙的な加担(組織が、特定のグループをターゲットとした雇用法における組織的差別に対して明確に反対しないなど、組織的又は継続的な人権侵害の問題を関係当局に提起しないことが含まれる) ³⁷。

(※3) 社会対話:

経済問題及び社会問題に関わる共通の利害のある事項に関する、政府、雇用主及び労働者の代表者間で行われるあらゆる種類の交渉、協議又は情報交換を含む。雇用主と労働者代表者との間で双方の利害について行われる可能性がある。また、法律及び社会的政策のようなより広範な要素が加わる場合、政府をも含める可能性がある³⁸。ISO26000では、ILO(国際労働機関)での適用方法に準拠している。

(※4) バリューチェーン:

製品又はサービスの形式で価値を提供するか又は受け取る、一連の活動又は関係者の全体。これには、最終的な受益者である消費者等が含まれる。これに対して、サプライチェーンは、「組織に対して製品又はサービスを提供する一連の活動又は関係者の全体」と定義され、製品・サービスの生産段階に限定されている。したがって、サプライチェーンよりもバリューチェーンの方が広範囲に及ぶ³⁹。

(※5) コミュニティへの参画:

公共の利益、コミュニティの発展に貢献すること、及び地域の組織やステークホルダーとの協調関係を強化することなどを目的にし、コミュニティに参加しかかわること⁴⁰。

(※6) 社会的投資:

組織が行う、コミュニティの生活の社会的側面を改善するためのイニシアチブ及びプログラムに自らの資源を投資すること。教育、訓練、文化、医療、所得創出、インフラ開発、情報へのアクセス改善、又は経済的若しくは社会的発展を促すであろうその他の活動に関するプロジェクト。慈善活動(例えば、助成、ボランティア、寄付など)を排除するものではない⁴¹。

これらのISO26000のプロセス全体を図式化したものが(図表7)である⁴²。

この図式の右端に示されているように、ISO26000では、社会的責任に取り組み、実践する組織にとっての最も重要な目標は、持続可能な発展への貢献を最大化することである。

箇条1から箇条6の社会的責任についての基礎的な知識を基に、箇条7で社会的責任を実践(原文ではPractice)することと、組織の行動・慣行を確認(同Review)、改善(同Improve)することが記載されている。実践

(Practice ≡ Do) ・ 確認 (Improve ≡ Check) ・ 改善 (Improve ≡ Action) というプロセスを辿る前提として、あるいは、改善後の新たなフェーズを実践する前には、普通に考えれば「計画 (Plan)」を立てることが必要になる。つまり、ISO26000はマネジメントシステム規格ではないとしながらも、実質的にはPDCAサイクルにかなり近い性格を有している。実際、既にISO26000を採用している大手企業では社内及び、自社のサプライチェーンを構成する取引先企業に社会的責任を展開するた

35 前掲注24 ISO/SR国内委員会監修、財団法人日本規格協会編 (2011) p185。

36 ジョン・ラッジ著、雨宮寛・今井章子訳「保護、尊重、救済: 『企業活動と人権』における基本的考え方 人権と多国籍企業などの企業活動に関する国連事務総長特別報告」(上・下)『経済セミナー』2009年1月、2009年2・3月(筆者注: この邦訳では著者名を「ラッジ」と訳しているが、ISO26000関係者は「ラギー」と訳している)、関正雄『ISO26000を読む 人権・労働・環境……。社会的責任の国際規格: ISO/SRとは何か』(2011)、熊谷謙一「『組織の社会的責任』の新たな潮流 動き出すISO26000」(2011) 参照。

37 前掲注24 ISO/SR国内委員会監修、財団法人日本規格協会編 (2011) P93,94。

38 前掲注24 ISO/SR国内委員会監修、財団法人日本規格協会編 (2011) p117

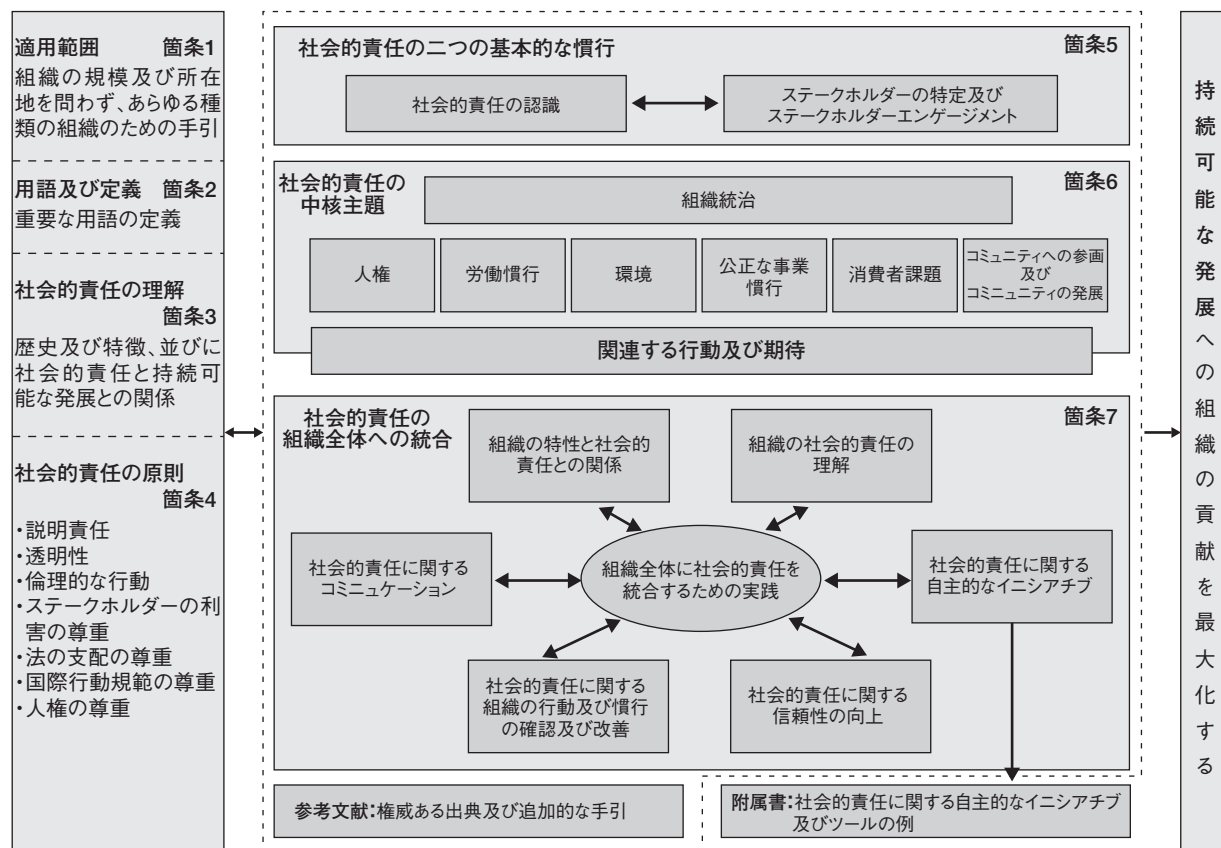
39 前掲注24 ISO/SR国内委員会監修、財団法人日本規格協会編 (2011) p41,42

40 ISO/SR国内委員会、同委員会事例WG「やさしい社会的責任-ISO26000と中小企業の事例- (解説編)」ISO/SR国内委員会Web (http://iso26000.jsa.or.jp/_inc/top/iso26000_tool/2.kaisetsur.pdf) p18

41 前掲注24 ISO/SR国内委員会監修、財団法人日本規格協会編 (2011) p181

42 前掲注24 ISO/SR国内委員会監修、財団法人日本規格協会編 (2011) p26

(図表7) ISO26000の図式による概要



(出所) ISO/SR国内委員会監修、財団法人日本規格協会編(2011) p26の図1。

めに、詳細な計画を策定している様子が報道等から窺われる。

2.4 ISO26000の論点

ISO26000の中核主題には途上国で企業が活動する際の推奨事項が多く記載されているが、その内容には日本国内で活動する企業にとっては違和感が生じうるものもある。近年、中小企業でも海外進出が珍しくなくなっており、今後も進出が増加すると見込まれていることに鑑みて、そうしたものについて言及する。

2.4.1 人権・労働慣行

違和感を持つ可能性のあるものとして、「人権」と「労働慣行」がある。

いうまでもなく、人権はすべての人に固有の基本的権利である。ISO26000では、「人権には、大きく分けて二つの種類がある。一つ目は市民的及び政治的権利に関するもので、自由及び生存の権利、法の下での平等、表現の自由などの権利が含まれる。二つ目は経済的、社会的及び文化的権利に関するもので、労働権、食糧権、到達可能な最高水準の健康に対する権利、教育を受ける権利、社会保障を受ける権利などが含まれる」⁴³とする。

しかし、特に途上国においては、政府の統治

43 ISO/SR国内委員会監修、財団法人日本規格協会編『ISO26000:2010 社会的責任に関する手引』(2011年) 86ページ。

能力が不十分な国も少なくなく、経済発展が不十分であることも一因となり、人権が十分に保護されていないケースが見受けられている。CSRのコンテキストからは、政府の統治の弱い国で生産活動を行う際に、先進国の多国籍企業あるいは、そのサプライヤーである地元の企業が児童労働や強制労働といった人権侵害を伴う労働慣行を用いることが批判される。また、途上国では、環境汚染を防止するための法規制も不十分、あるいは、基準が先進国よりも緩いため、生産活動を通じて近隣社会の環境汚染を通じて、健康被害などの人権侵害につながっているとも指摘されている。

こうした例の内、特に労働慣行と結びついた人権侵害をなくすこと、ひいてはより高度の安全衛生、福利厚生、人材の育成・訓練に従業員に付与することがCSRとして重要であると指摘されている。

中小企業が海外に進出した際にも、現地法人や現地のサプライヤーの行動にも注意を要するのである。

2.4.2 消費者課題

ISO26000では、消費者に対する「教育及び正確な情報の提供、公正で、透明で、かつ有用なマーケティング情報及び契約プロセスの使用、持続可能な消費の促進、並びにあらゆる人々にアクセスを提供し、適切な場合には、社会的弱者及び恵まれない人々に配慮した製品及びサービスを設計すること」⁴⁴が社会的な責任として含まれるとする。

この中に記載されている「アクセス」とは、**図表6**の中の消費者課題の「課題6 必要不可欠なサービスへのアクセス」のことであり、電気、水道等のライフラインが使用可能であることを意味しているが、途上国ではこのような公共サービスを政府が整備できず、そこで活動している民間企業などの組織が事業として政府に代わって提供することがある。そうした場合には、①現地の消費者の経済状態に配慮した料金設定、②料金滞納者への適切な猶予期間の付与、及び、③サービスの全面的打ち切りを行わないこと、等が推奨されており、営利を目的とする民間企業にとっては、高度な社会的責任が期待されている。

2.4.3 コミュニティへの参画及びコミュニティの発展

これは換言すると地域社会への貢献である。既に述べたトリプルボトムラインの考え方にもあるように、社会的な課題の緩和・解決もCSRとして企業に求められている項目である。ISO26000では、組織、すなわちCSRのコンテキストでは企業が自らの活動場所であるコミュニティ⁴⁵ともつ関係は「コミュニティの発展への貢献を目的としたコミュニティへの参画を基礎とすべきである」⁴⁶とし、その具体的内容として、コミュニティの住民の生活の質を高めるために、「経済活動および技術開発の拡大及び多様化を通じた雇用創出、…地域の経済発展活動を通じた富及び所得の創出、教育プログラム及び能力開発プログラムの拡大、文化及び芸術

44 前掲注24 ISO/SR国内委員会監修、財団法人日本規格協会編（2011年）146ページ。

45 「コミュニティ」とは、「組織の所在地に物理的に近接する、または組織が影響を受ける地域内にある住居集落、その他の社会的集落」を指す。前掲注24 ISO/SR国内委員会監修、財団法人日本規格協会編（2011年）165ページ。

46 前掲注24 ISO/SR国内委員会監修、財団法人日本規格協会編（2011年）165ページ。

の普及及び保存、並びにコミュニティ医療サービスの提供及び／又は推進といった社会的投資⁴⁷等によって、企業が社会的な責任として貢献することができるとする。

ここで、コミュニティを地域社会と読み替えれば、日本の企業、特に地域に密着している中小企業にとっても違和感がないであろう。ただ、医療サービスが十分に整備されていない国で活動する組織は、地域社会のメンバーの医薬品の入手への協力や医療サービス支援という、「コミュニティ医療サービスの提供」が推奨されている。

ここまでみてきたように、途上国で企業の不適切な行動があったことを背景として、ISO26000はISO9000シリーズや14000シリーズとは異なる思想、プロセスで作成されており、その取り扱い範囲はきわめて広い。この規格の今後の動向が注目されるところである。

第3章 CSRに関する理論の学際的考察 (概要)

第1, 2章は、主に1990年代末期以降の状況(第1章)とその状況下で、基本的にはCSRを肯定する立場から展開されてきた議論(第2章)をレビューしたものである。しかし、実は、「CSR」という略語が人口に膾炙する前から、「企業の社会的責任」はさまざまな国、あるいは学問領域で議論されており、関連する研究分

野も発展しつつあり、その功罪に関する研究の蓄積がなされている。

このため本章では、法学、経済学⁴⁸、経営学、その他、の各学問領域において主に株式公開企業(大企業)を対象として議論されてきたCSRに関する主要な理論・見解の概要を整理・検討する。この考察を通じて、CSRを批判的に検討することによって、次章以降の議論、特に、中小企業へのCSRの支援策の検討の足掛かりとする。

なお、本章は、当研究所ホームページに掲載している本稿全容の「第3章 CSRに関する理論の学際的考察」を抜粋・要約した「概要」である。したがって、本章の詳細については、当研究所ホームページ掲載の「全容」を参照されたい。

(概要)

会社法学や経済学では、所有と経営の分離した株式公開企業が経営者の意思でCSRを行うことには、以下のように問題があると考えている。

すなわち、株主が株式会社の主権者あるいは所有権者に類似した地位に立つ理由について、一般的には株主が残余請求権者であり、他のステークホルダーよりも企業価値の最大化に対するインセンティブが強いことが挙げられる。しかし、より重要な点は、株主は経営者の行動を完璧に規定する契約を締結することができない(すなわち、不完備契約しか締結できない)ため、他のステークホルダーよりも、その不完備な状態で資本を提供しなければならず、その状

47 前掲注24 ISO/SR国内委員会監修、財団法人日本規格協会編(2011年)166ページ。

48 後述するように、評価が概ね定まっている経済理論ではCSRを説明することは難しい。ただ、現時点では枠組み構築の途上にあり、学界での評価が未確定の理論を援用すると、部分的にCSRを説明しやすくなる。したがって、本章における「経済学」の記載内容は、「経済学界の統一見解」ではないことに留意されたい(このため、評価が未確定の理論を除外する場合、便宜的に「標準的(な)経済学(理論)」と記す場合がある)。

態をカバーすることが必要なことである（メイシー）^{49 50}。このため、会社法は株主に総会議決権や取締役の選・解任等の権利を認めるとともに、経営者に株主に対する信任義務を課すことによって、会社の所有者的地位を株主に付与している。したがって、経営者が株主以外のステークホルダーの利益を考慮することは限定的にすべきである（ハート⁵¹、ウィリアムソン⁵²）。

また、環境保護や社会貢献といった「外部性」を有する活動は市場メカニズムが適切に機能せず「市場の失敗」が起きるため、CSRを行う企業は行わない企業に比べて不利になる（ポズ

ナー⁵³、岩井⁵⁴）。本来、市場の失敗の是正は政府（政治家・公務員）の役割であり（エコノミスト誌⁵⁵、ハート、ウィリアムソン）、通常、課税、補助金、あるいは法規制によって行われる⁵⁶。一方、企業の基本的な役割は不正行為を行わずに利潤（社会的厚生）を最大化することである（フリードマン⁵⁷、エコノミスト誌）。そもそも、企業は「契約の束」であり、法によって人格を人工的に与えられた法的擬制にすぎず⁵⁸、「社会的責任」を負う存在ではない（ライシュ⁵⁹）。法人格を有する企業の行動に対して責任を負うべき存在がいるとすれば、それは

49 Jonathan R. Macey, AN ECONOMIC ANALYSIS OF THE VARIOUS RATIONALES FOR MAKING SHAREHOLDERS THE EXCLUSIVE BENEFICIARIES OF CORPORATE FIDUCIARY DUTIES, 21 STETSON L. REV. 23 (1991).メイシーは、イェール大学ロースクールの教授。

50 従業員（人的資本の提供者）は労働法、債権者（確定請求権のある資本の提供者）は契約法、あるいは担保によって守られている。また、消費者は消費者法、PL法等によって守られている。一方、株主は無期限の資本を株主に無担保で提供しているため、株主を守るものは①所有者的地位と②資本市場の規律（企業情報の適切なディスクロージャーや敵対的M&Aによる）だけである。こうした見解に立つと、一部のCSRの関係者の「株主はただの資本提供者に過ぎないで会社の主権者、あるいは所有者的地位に立つ資格はない」との議論は、公平を失った考え方といわざるを得ない。また、機関投資家やファンド等の支配株主が、従業員などのステークホルダーの利益を無視しており、不公正であるとの主張もよくみられる。しかし、機関投資家やファンドに本源的に資本を提供しているのは、一部の富豪だけでなく、年金基金等に資金を拠出している多数の一般個人である。そのような個人は、運用利回りの向上をファンド・マネージャーや機関投資家に期待・要求しており、その要求に従わずに、例えば、投資先の経営者がCSRのために会社の資金を使用した結果運用利回りが低下することをファンド・マネージャーや機関投資家が故意に看過した場合、本源的出資者である個人から受託者義務（信任義務）違反として訴訟を提起されるリスクがある。このことが機関投資家等の行動を規定する法的制約になっていることも、十分に理解されていないように思われる（ただ、近年はSRIでは、CSRに取り組む企業の方が、長期的な成長性が高いとの考え方に基いて投資しており、この考え方が正しければ、こうした制約条件は緩和される）。

51 Hart, Oliver, AN ECONOMIST VIEW OF FIDUCIARY DUTY, 43 U.T.L.J. 299 (1993).ハートはハーバード大学経済学部教授

52 Oliver Williamson, Corporate Governance, 93 Yale L.J. 1197 (1984) による。ウィリアムソンは、2009年にノーベル経済学賞を受賞した新制度派経済学の経済学者。

53 Richard A. Posner, "Managerial Discretion and the Corporation's Social Responsibilities", ECONOMIC ANALYSIS OF LAW SIXTH EDITION, Aug. 1997, Aspen publishers, § 14.11. ポズナーは、合衆国第7巡回控訴裁判所判事、シカゴ大学法科大学院上級講師。

54 岩井克人『会社はだれのものか』平凡社（2005年6月）

55 The Economist, 'The good company - A survey of corporate social responsibility', Jan 22, 2005 による。競争的な市場では価格メカニズムが機能するため、需給一致時に社会的厚生（生産者余剰（利益）と消費者余剰の合計）が最大（パレート効率的）になるというミクロ経済理論に基づいて分析している。価格メカニズムが、①（特に商品市場では）効率のかつ先見的（forward-looking）に資源の希少性を反映し、②技術革新による永続的な生産性の向上を促進することを指摘した上で、価格メカニズムによっては効率的な資源配分が達成されないケースとして、①不完全競争と②外部性を挙げている。

56 従来は、公害などに代表される環境問題への対応にしても、慈善活動や寄付を通じた地域社会への貢献による社会問題の解決にしても、発生している国で解決すべき問題と考えられていた。しかし、地球環境問題のように地域が複数の国に跨っている問題は一国政府だけでは対応できない。現代のCSR論は、こうした「国際公共財の供給」、あるいは「グローバル・ガバナンス」の問題の解決を企業に期待・要請しており、従来の議論に比べて、（特に企業にとっては）困難さ・複雑さが加重されている。国際公共財の供給の困難さについて述べると、例えば、地球環境問題が一つの国の中の環境問題よりも解決が困難な理由は、「世界政府」といった権威のある公的機関が存在していないため、国際機関を通じた多国間交渉によって環境問題の解決のための費用負担を国別に割り振るルールを構築しなければならないことにある。こうした多国間交渉は交渉に参加する国の国益が衝突するため、交渉が完了までに非常に多くの時間がかかることが通例であり、決裂することも珍しくない。

57 ミルトン・フリードマン著、熊谷尚夫、西山千秋、白井孝昌訳「資本主義と自由」(Capitalism and Freedom) 1963年（マクローヒル好學社（1975年））151ページ8行目。フリードマンの理論は、「自由」に対する強い希求と、市場を通じた「自由」な経済活動が効率の改善と発展に通じ、貧困等の社会的問題を軽減すると言う理念を基にしており、80年代以降の英米での保守主義的な経済政策の思想的バックボーンになった。1974年のノーベル経済学賞受賞者であるハイエクもほぼ同様の見解を示している（高田 馨「経営者の社会的責任」千倉書房（1974年12月）81ページ）。

58 日本ではこうした「契約の束」の概念に対して違和感を持つ者が多いであろう。例えば、1980年代のブーン・ビケンズによる小糸製作所の株式の買占めによる取締役選任要求に拒否反応が強かった。これは、日本では、企業を従業員主権の「会社共同体」と捉え、法人実在説的な思考が一般に流布していたためであろう。大陸欧州（特に、ドイツ）でも会社を実在的とする考え方が有力である。こうした考え方の差異は、基本的に米国が個人の自由を基本的価値観としているのに対し、日本や大陸欧州が個人よりも帰属する共同体を優先する集団主義的な価値観を重視していることが背景にあるものと思われる。

59 ロバート・B・ライシュ著、雨宮 寛＝今井章子訳『暴走する資本主義』東洋経済新報社（2008年6月）（原題：SUPERCAPITALISM by Robert B. Reich (2007)）。ライシュは、米国クリントン政権時の労働長官。

経営者である。しかし、企業経営者が社会的責任を負うということは、選挙や任用の手続きを経ない政治家・公務員を作り出すことになる（フリードマン、ハイエク⁶⁰）。さらに、SRIは投資対象を限定するため、分散投資によるリスクヘッジ効果を減殺する可能性がある（ポズナー⁶¹）。

以上が、会社法学や経済学が公開企業のCSRを問題視する理由である。（例えば、米国の反企業買収法の立法趣旨は経営者に社会的責任を課すことであるとしても）CSRの範囲や内容が曖昧になりがちであり、結局、自らの地位の保身を含む経営者の裁量権の無限定な拡大につながりかねない（メイシー、日本の会社法学界の通説⁶²）。また、CSRを通じた企業価値の向上（すなわち「ビジネスケース」）は、CSRが事業活動と一体化している一部の企業以外では、一般化することは難しい。

経営学界では、ドラッカー⁶³は廃棄物の製品化などによって事業活動に統合可能な社会的責任は実行すべきとするが、「外部性」の存在と経営者の信任義務を認識している。このため、企業経営者が追うべき「社会的責任」には限界があり、社会からの過剰な期待に対しては、自社だけが不利にならないように政府に適切な規

制を設けるように働きかけるべきであると論じる。ポーター^{64 65}は、フィランソロピー等の従来型のCSRは持続的でなく、企業価値への好影響や社会的意義も小さいとし、地域クラスター内のサプライチェーンの生産性向上等を通じて積極的・戦略的に事業活動に社会問題の解決を織り込み、CSRを高度化した「共通価値の創出（CSV：Creating Shared Value）」を目指すことが、企業価値の向上に不可欠であるとする（もっとも、ポーターは、ドラッカーほど「外部性」の制約を重視していない点には注意が必要である）。総じてみると、経営学は、会社法学や標準的経済理論と同様に公開企業を暗黙の前提にしているが、CSRに対してより肯定的であると言える。

会社法学や経済学でも、以下のようなことが指摘されている。すなわち、株主が残余請求権者にならないケースや種類株式による複数のステークホルダーの利害調整が可能になるケースもある（メイシー）。また、企業は「契約の束」という単なる「擬制」ではなく、法人格によって自然人のような権利・義務を有する「実在」的な存在であるため、経営者は、企業特殊的投資を行った各種のステークホルダーの利害を調整する権利、すなわちCSRを行う権限を付与

60 前掲注57高田（1974）。

61 Richard A. Posner, "Social Investing by Trustee", ECONOMIC ANALYSIS OF LAW SIXTH EDITION, Aug. 1997, Aspen publishers, § 15.7

62 1970年代前半に公害が社会問題化していたことや、第1次石油危機を契機に企業による買占め・売り惜しみ等が起きたことを背景に、法務省は「商法会社法編の中に「企業の社会的責任」に関する一般規定を導入すること、具体的には取締役に対し社会的責任に対応すべき義務を課することの是非について意見を各界に聴取した。竹内昭夫教授は、一般規定を導入しても実効性が伴わないとして反対した。その理由として、「企業の社会的責任」の概念が法律として条文化するには曖昧すぎることも挙げており、これが学界の通説となっている。竹内昭夫「企業の社会的責任に関する商法の一般規定の是非」『会社法の理論』有斐閣（1984年）（この論文は商事法務722号（昭和50年）に掲載されたものである）

63 ピーター・F・ドラッカー著、上田惇訳『マネジメント[エッセンシャル版]－基本と原則』ダイヤモンド社（2001年）p86。（原典は1973年の著作）

64 マイケル・ポーター＝マーク R. クラマー著村井裕訳「競争優位のCSR戦略」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』第33巻第1号（通巻232号）ダイヤモンド社（2008年1月号）（原題：Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility）（Harvard Business Review 2006年12月号）

65 マイケル・ポーター＝マーク R. クラマー「共通価値の戦略」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』第36巻第6号（通巻273号）ダイヤモンド社（2011年6月号）（原題：Creating Shared Value）（Harvard Business Review 2011年1-2月号）

されていると考える論者もいる（ブレア⁶⁶、岩井）。また、「市民社会」の成熟により、消費者や投資家である個人のCSRに対する意識がバブルからファンダメンタルズに変わり、標準的理論が指摘している問題点が緩和される可能性がある（岩井）⁶⁷。

この考え方と通底するソーシャル・キャピタル論では、ソーシャル・キャピタル⁶⁸の蓄積によって地域社会の住民（＝「市民社会」の構成員）の間に信頼関係が構築されると、利他的行動が促進される可能性が示唆されている。また、行動経済学では、人間は標準的な経済学が前提とするように完全合理的ではなく、限定合理的であり、利他的行動も行うことが明らかにされてきた⁶⁹。さらに、神経経済学等では、フェアトレードのような利他的な側面を持つ経済活動を促進する条件の研究が行われている^{70 71}。これらの研究は、CSRを行う企業が行わない企業に比べて不利にならない、あるいは有利になり、「ビジネスケース」が一部の先進的な企業だけでなく、多くの企業にとって一般化し、CSRの広範な普及を促進する可能性を開くものである。また、これらはCSRの実施主体である「企業」よりも、むしろ企業から財・サービスを購入する消費者、あるいは市民という

「個人」の利他的行動に着目していることに特徴がある。

以上を踏まえると、CSRの理論については、決定的なものは存在していないように見受けられる。ただ、人間は、消費者にしても、投資家にしても完全合理的ではなく、個人の信条や倫理観が経済活動にも反映される。例えば、東日本大震災後、被災地のある地方の商品を優先的に購入する消費者や株主総会で被災地への寄付を増やすべきと発言する株主がいたことは記憶に新しい。この例は、個人が自らの利益よりも被災地を含む日本全体を一つの共同体と認識し、共同体の利益を優先して利他的に行動していることを示している。この認識が持続的なものかどうかは、にわかに結論付けることはできないものの、標準的な経済理論や会社法学界が指摘するCSRの問題点が、現実の世界ではやや緩和されている可能性を示唆している。もっとも、震災などのない平時には基本的には、通常の経済活動は市場メカニズムが機能する一方で、「外部性」を有するCSR活動には市場メカニズムが機能しないことも考えられる。このため、特に中小企業にCSRを促進するためには適切な支援策が必要と思われる。

そこで、次章以降では、中小企業について、

66 Margaret M. Blair, CONTRACTARIAN DEFENCE OF CORPORATE PHIRANTHROPY, Stetson L. Rev. 1998 at 40. ブレアはバンダービルト大学ロースクール教授。

67 ここまでの議論は明示的に、あるいは暗黙の内に、CSRの実施主体として、大規模な株式公開企業を議論の対象としていることに留意されたい。中小企業は大規模公開企業とは異なるロジックでCSRを行っており、会社法学や標準的経済理論が該当する点と該当しない点がある。この点については次章以降で論じる。

68 「ソーシャル・キャピタル（社会関係資本）」は、OECDの定義によると、「規範や価値観を共有し、お互いを理解しているような人々で構成されたネットワークで、集団内部または集団間の協力関係の増進に寄与するもの」(Network together with shared norms, values and understanding that facilitate cooperation within or among others.)である。敷衍すると、人及びグループのネットワークが、その内部で、あるいは相互に緊密化することを通じて「社会」の中に信頼・協力「関係」が構築され、この関係があたかも「資本」であるかのように機能し、社会の安定・発展や経済活動の効率化・拡大に寄与するという概念である（大守隆「ソーシャル・キャピタルの経済的影響」宮川公男・大守隆編著『ソーシャルキャピタル』東洋経済新報社（2004年）3章）。

69 行動経済学とは、「人間行動の実際、その原因、経済社会に及ぼす影響及び人々の行動をコントロールすることを目的とする政策に関して、体系的に説明することを目的とする経済学」である（友野典男『行動経済学 経済は「感情」で動いている』光文社（2006年））。

70 神経経済学とは、行動経済学に脳科学の知見・手法を導入した経済学である。fMRI（機能的磁気共鳴画像撮影）を用いて人間の脳を観察することにより、人間の利他的行動をはじめとする様々な行動に関する意思決定のメカニズムの解明が研究されている。

71 内閣府国民生活局（日本総合研究所委託）「消費者の意思決定行動に係る経済実験の実施及び分析調査」（2008年10月）

CSRに関連する状況、CSRの特徴、課題、支援策を論じることとする。

第Ⅱ部 中小企業のCSRの現状と課題

第Ⅱ部では、第Ⅰ部を受けて、中小企業のCSRについて、国内外の動向（第4章）、特徴（第5章）、課題と支援策（第6章）の順に論じる。

第4章 中小企業のCSRに関する国内外の議論・動向

本章では、CSRに関する内外の動向の内、中小企業に関係するものについて言及する。

1. 海外

1.1 フォーラムとEUの新CSR戦略

前半で紹介したEUのフォーラムの目的は、CSRについての知識向上、情報交換、イニシアティブ・法制、ガイドライン作りの妥当性を、「特に、中小企業に特有の側面を強調」して検討することであった。そのために、「中小企業へのCSRの奨励」をテーマとする円卓会議が設けられた。

同円卓会議の最終報告の要約（executive summary）は以下の通りである。

「CSRは企業経営のやり方に『追加されるもの（a bolt-on）』ではない。CSRは企業経営の中核に含まれる（企業が調達、製造、販売を行う方法、ステークホルダーとより幅広い環境に関与する方法）。CSRは企業と社会の長期的な

持続性に関するものである。CSRはあらゆる形態・規模の企業に関係している。中小企業には相対的にCSRについて知られていることが殆どない。中小企業がCSRを行うとき、『CSR』という言葉を使わないことがある。最良の中小企業が概して事業の革新の起源であるように、環境面・社会面で責任感のある最良の中小企業はCSRの革新を提供すると推測されることがある。より多くの中小企業をCSRに関与させる努力はこの事実を忘れるべきではない。その努力は中小企業の日常的活動の実態（the daily realities of SME life：傍点筆者）を反映すべきである。その努力は可能な限り中小企業に近いチャンネルを通じてなされるべきであり、そのチャンネルは中小企業がすでに利用し信頼しているものであるべき。これは、地方、地域、国、EU段階、そして業種段階での広範なイニシアティブを含む。それら（initiatives）は、従業員（スタッフ）と消費者のような異なるステークホルダー・グループからのイニシアティブを含む。大学やビジネススクールと同様に社会的パートナー（social partners⁷²）、企業団体、公的機関にはCSRと中小企業についての知識の改善と共有に対する重要な役割がある」。

つまり、中小企業は用語としてのCSRを知らなくても、CSRに該当する意義の活動を行っていることが多い。より多くの中小企業をCSRに関与させるためには、財務・収支や直面している競争の厳しい状況といった「日常の現実」を理解することと、現実を理解している支援者が必要であると指摘した。

72 欧州で特有の用語。労働組合と社会対話（social dialogue）に従事する従業員（代表機関）を示す。

この中小企業円卓会議での議論をフォローするためにEU内に設立された「企業の社会的責任（CSR）と中小企業に関する欧州専門家グループ」が、2007年5月に「機会と責任－社会・環境問題の中小企業による事業への統合に対する援助方法」という報告を発表した。

そのキーメッセージは以下のようなものである。

1. CSRは中小企業にとって新しい概念である。
2. CSRは中小企業に利点をもたらす可能性がある
3. しかし個人的かつ倫理的な価値観も重要である。
4. CSRは現実的な問題を解決する機会である。
5. 地域・地方レベルで中小企業と協働することに意味がある。
6. 産業クラスターと業界を通じて集团的に取り組む
7. ステークホルダー間のパートナーシップが決定的に重要である。
8. 中小企業と協働する組織が中核的な役割を担う。
9. 言語と用語法は適切でなければならない。
10. われわれは教育にCSRをより十分に統合する必要がある。
11. 全ての中小企業が同じではない。
12. そして異なるEUの国ではCSRは異なるようである。
13. CSRに対するより大きな需要が存在する必要がある。

14. 政府も責任のある活動をしなければならない。
15. われわれはCSRと中小企業に関するより学術的な研究を必要としている。
16. 課題は大きく（big）、報いは大きい（great）。

これには、中小企業を取り巻く教育機関や政府といったステークホルダーの支援の重要性が指摘されており、ポーターが提唱した産業クラスター論を援用してCSRを競争力に転換することを目指している。

さらに、2011年11月に、それまでの議論を基に、EUの欧州委員会（以下では、「委員会」と略す場合がある）は2014年までをターゲットとする新しいCSR戦略を策定・公表した。

その概要で、CSRの新しい定義が以下のよう示された。

新しい定義

委員会はCSRの新しい定義を「社会への影響に対する企業の責任（the responsibility of enterprises for their impacts on society）」として提示した。有効な法制と社会的パートナー（social partners）との間での団体協定（collective agreements）の尊重はその責任に対処するための前提条件である。企業の社会的責任に完全に対処するために、企業は所在地で社会、環境、人権と消費者に関する問題をステークホルダーとの緊密な連携の下に自社の事業運営と中核的な戦略に統合するプロセスを持つべきであり、それは以下を目的とする。

- －所有者/株主とステークホルダー及び社会全体のためにCSVを最大化すること
- －ありうべき負の影響を同定、回避、緩和すること

このプロセスの複雑性は企業の規模とその運営の性質のような要因に依存するだろう。ほとんどの中小企業、特に零細企業にとって、「CSR」のプロセスは非公式で直観的なものにとどまっている模様である。

委員会は、ポーターのCSV論を以下のよう
に援用している。

①CSVを最大化するために、企業は、（社会福祉に貢献し、より高い質とより生産性の高い雇用に結びつける）CSRに対する長期的・戦略的なアプローチを採用し、革新的な製品、サービス、ビジネスモデルを開発するための機会を探索するように奨励されている。

②企業は完全に自社の社会的責任を満たすために、ステークホルダーとの緊密な連携の中で、自社の事業活動や中核的な戦略の中に、社会、環境、倫理や人権に関する事項を統合するプロセスを持つ必要がある。

③このプロセスを持つ目的は、プラスの影響を（例えば、社会と企業自体にとって有益な新製品やサービスの革新を通して）促進することと、負の影響を最小化あるいは防ぐ⁷³ことの両方である。

委員会は、欧州でのCSVの最大化を達成するために、2011年から2014年を対象期間とし

て、以下の8分野をカバーする行動指針を打ち出した。この行動指針の実施状況に関する報告書は、2014年央に予定されているレビュー会議に間に合うように公開する予定にしている。

①CSRの可視性向上と好事例の普及：

これは、欧州の賞の創設と、企業とステークホルダーが約束し、共同で進行状況を監視するための業種単位のプラットフォームの設立が含まれている。

②事業での信頼レベルの向上と追跡：

欧州委員会は、企業の役割と可能性に関する公開討論を立ち上げ、事業についての市民の信頼についての調査を組織化する。

③自己規制・共同規制のプロセスの改善：

欧州委員会は、将来の自己規制と共同規制の取り組みの発展を導くために短い原案（a short protocol）を開発することを提案する。

④CSRに対する市場の報酬の促進：

これは責任ある企業行動に対する市場の報酬を促進するために、消費、投資、公共調達分野におけるEUの政策を梃子として活用することを意味する。

⑤社会・環境情報の企業開示の改善：

新政策は、この問題に関する新たな立法提案を提出する欧州委員会の意図を承認している。

⑥教育、訓練及び研究へのCSRの一層の統合：

委員会は、CSRの分野での教育と訓練のためにさらなるサポートを提供し、より多くの研究への資金供与に対する機会を探索する。

⁷³ その方法として、委員会は、大企業、あるいは特定のリスクに直面している企業に、前述したISO26000でも導入されているリスクベースのデューデリジェンス（前掲図表6参照）を自社のサプライチェーンを含めて実施することを促している。

⑦国家的および準国家的なCSR政策の重要性の強調：

欧州委員会はEU加盟国に対して2012年半ばまでにCSRの推進のための独自の計画を提示または更新するよう求める。

⑧CSRに対する欧州とグローバルなアプローチのよりよい連携：

委員会は、OECD多国籍企業ガイドライン、国連グローバル・コンパクトの10原則、国連事業と人権に関するガイドライン、ILO多国籍企業及び社会政策に関する原則の3者宣言、社会的責任に関するISO 26000ガイダンス規格を強調する

上記の内、中小企業にとって最も影響が及ぶようなものが、「④CSRに対する市場の報酬の促進」である。この中で、「市場の報酬」、すなわちCSRの見返りを促進するために、「公共調達の分野におけるEUの政策」を「梃子として活用する」としている。その意味するところは、「官公需のCSR調達化」であり、「⑦国家的および準国家的なCSR政策の重要性の強調」において、EU域内の国・自治体にも同様の政策の採用を推奨することによって、中小企業にCSRを一層普及することを企図しているものと思われる。

1.2 欧州の中小企業団体の見解

欧州の各国、各地域商工会議所の連合会であるユーロチェンバース⁷⁴は、2004年5月に企業

の社会的責任に関する見解を以下のように公表した。

企業の社会的責任（CSR）は自発的かつ企業によって推進されるように維持されなければならない。

- ・ 報告は個別（の企業）ベースでなされるべきであり、（企業を特定の報告ルールを遵守するように制約しない）自発的な取り組みに維持されなければならない。
- ・ 中小企業（SMEs）が大企業から学ぶことができることがあるものの、中小企業はCSRを行う独自の方法を探究するべきである。
- ・ CSRについての経験と好事例の交換は続けられるべきである。

持続的成長の取り組みと競争力（強化）政策の間の適正なバランスが保証されなければならない。

さらに、2009年2月のフォーラムのレビュー会合では以下のような見解を明らかにした。

- ・ CSRは企業の世界での問題であり、それゆえに商工会議所にとっては新しい概念ではない。欧州の商工会議所はCSRに長期的に関与しており、多くの中小企業がすでに自身のイニシアティブでCSRを行っている。しかしながら、地域市場で操業しつつ、

⁷⁴ 欧州マルチステークホルダー・フォーラム参加団体。全ての業種・規模の欧州企業の利益に貢献し、企業に密着している唯一の団体である。ユーロチェンバースは41カ国に会員組織を有しており、その組織は1千7百万の会員企業を有する2,000の地域・地方会議所のネットワークを代表している。会議所の会員（企業）は1億2千万人の従業員を雇用している。

中小企業は正式な方法で自身の活動をコミュニケーションすることは稀であり、その活動が実際に「CSR」と呼ばれる概念の一部となっていることさえ知らない。専門語によって当惑させられるが、中小企業は自身のために、過剰な公衆に対する広報活動がなくても「正しいこと」をすることを選ぶ。

- ・ユーロチェンバースは、行動規範の自発的な要素がどのような種類のCSRにも求められる支援、正統性と必要な柔軟性を獲得するために根本的であると信じる。規格、規範とフレームワークの収斂は必ずしも企業が社会的なパフォーマンスを向上・執行するのに役立たない。
- ・強制的なアプローチは中小企業のみならず他の企業内での真のCSRの発展を抑制し、最適なCSRを発展させることを促進しないか、求められる最低限の基準を上回るのを妨げるだろう。

中小企業団体は欧州域内の中小企業が地道に、かつ自発的にCSRに取り組んでいることを指摘しているが、一層促進するために、報告や公衆とのコミュニケーションを強制することは、経営資源の制約から、難しい側面があることを指摘している。

こうしたことへの暫定的な回答がISO26000に示されており、次に述べる。

1.3 ISO26000

第I部第2章で言及したISO26000の作成者は、企業だけでなく様々な種類の組織が使用可

能な指針規格を目指した。しかし、最後まで課題として残ったのが、「中小組織（SMO）」での実行可能性であった。SMO（Small and medium-sized Organization）は実質的には、中小企業（Small and medium-sized Enterprise）を指しているが、作成の過程で、大企業のようにCSRに投入することのできる経営資源（特に、人員と資金）を十分には有していない中小企業に対して、どのようにISO26000の使用を通じた社会的責任への取り組みの実行可能性を確保するかが問題になった。また、ISO26000は無制限のポジティブ・リストであり、例えば、環境保護には取り組みが消費者課題には取り組まないといった、選択的な取り組み（「選り好み」（pick and choose））を認めていないことも、中小企業にとっては、ISO26000の導入の障害になると考えられた。

こうした、中小企業特有の状況に対する暫定的結論が以下の記載である。

「ボックス3 ISO26000と中小規模の組織（SMO）」⁷⁵より抜粋

- ・SMOへの社会的責任の統合は、実用的、単純かつ費用効果の高い行動で行うことができ、複雑だったり、費用のかかるものである必要はない。
- ・組織が、自らの決定及び活動によるマイナスの結果の全てを即座に改善することは不可能かもしれない。ときには、選択し、優先課題を設定することが必要になる場合がある。
- ・持続可能な発展にとって最大の重要性をも

75 前掲注24 ISO/SR国内委員会監修、財団法人日本規格協会編（2011）p52～54

つ課題及び影響に最初に焦点を合わせる。SMOは、残りの課題及び影響についても、時宜を得た取組みの計画を立てるべきである。

- ・ 資源を節約し、行動する能力を強化するために、適宜、単独でなく、同業者及び業界団体と共同で行動する。
- ・ SMOは、関係を持っている他の組織が、そのSMOの努力に支援を提供することを自らの社会的責任の一部であると考えていることに気づく可能性もある。
- ・ 社会的責任においてより高い能力並びに多くの経験を持つ他の組織が、社会的責任及びグッドプラクティスの課題についての認識を高めるなどの方法で、SMOへの支援を考慮することもありうる。

これを、敷衍すると以下ようになる。

- ①基本的には、コストをかけなくても使用できるとのメッセージを発信している。
- ②中小企業が業界団体や同一地域の経済団体などで集团的に取り組むことで、経営資源の不足を補完する。
- ③ポジティブ・リストの原則は維持するが、「優先課題の設定」を例外的に認めることにより、時間をかけて社会的責任に取り組む余地（「漸進性」(graduality)）を設けた（これを、日本から作成に参加した熊谷謙一氏は『時間軸』による対応⁷⁶と呼んでいる）。
- ④中小企業に「関係を持っている他の組織」（典型的には、CSRに精通した販売先の大企業が想起される）にとって、中小企業のCSR

を支援することが、自らにとっての社会的責任の一環であると考えており、そうした組織の支援を求める。

- ⑤大企業以外にも、CSRの普及を目的とするNPO等の中間支援団体が大企業等との連携を通じて得たスキルや経験を基に、中小企業のCSRを支援する可能性がある。

2. 国内

2.1 日本のCSR観の源流

江戸時代には、現在の日本のCSR観の源流と考えられている商人の行動の規範となった思想が存在する。以下では、その代表的なものを論じる。

第一に、18世紀前半から半ばにかけて活動した思想家である石田梅岩が説いた「石門心学」である。梅岩は、商人は誠実に商売を行い信用を得ることによって営利活動を行うことの重要性を強調した。当時、士農工商の階級構造の中で、商人の規範を掲げたものである。後述するように日本の特に中小企業のCSRの基本である「より良い製・商品、サービスを提供すること」、つまり本業を通じた社会への貢献の考え方の原点をここに見ることができる。

第二に、全国で行商をした近江商人の経営理念であり、後世の研究者によって「三方よし」と名づけられた考え方がある。これは、「売り手よし、買い手よし、世間よし」というものであり、「売り手」と「買い手」だけでなく、「世間」、すなわち「社会」にとっても有益な商売をすべきであるとの考え方であり、商売、すな

76 熊谷謙一『「組織の社会的責任」の新たな潮流 動き出すISO26000』日本生産性本部（2011年3月）p103,104

わち本業と社会の両方の繁栄の重要性を強調したものである。同志社大学経済学部末永國紀教授⁷⁷によると、研究者が原典とした近江商人の家訓は18世紀半ばのものである。

2.2 渋沢栄一の「道德経済合一説」

近代においては、多数の企業と、日本初の経済団体である東京商工会議所（以下、「東商」と略す場合がある）を設立した渋沢栄一の「道德経済合一説」がある。これは、「仁義道德と生産殖利とは元来ともに進むべきもの」⁷⁸との考え方である。渋沢は生涯で500以上の企業の設立に関わったといわれており、「道德経済合一説」は多くの大企業の社是や経営理念に反映されているが、中小企業が会員の大宗を占める東商にとっても活動の指針となっている⁷⁹（後述する、東商の「企業行動規範」を参照）。

ドラッカーは主著のひとつである「マネジメント」で以下のように述べている。

「日本では、官界から実業界へと転身した渋沢栄一（1840～1931）が、1870年代から80年代にかけて、企業と国益、企業と道德について問題を提起した。のみならず、マネジメント教育に力を入れた。プロフェッショナルとしてのマネジメントの必要性を世界で最初に理解したのが渋沢だった。明治期の日本の経済的な躍進は、渋沢の経営思想と行動力によるところが大きかった」⁸⁰ことと渋沢が「マネジメントの本質は、富でも地位でもなく、責任である」⁸¹と

洞察していたことを指摘し、渋沢の道德経済合一説に通じる考え方を高く評価している。

2.3 1974年中小企業白書

1974年の「中小企業白書」（以下、「白書」と略す）では、中小企業の社会的責任について論じている。白書は、この背景として、当時の3つの社会的変化（①企業の活動分野の拡大に伴い、その社会的影響力が増大したこと、②公害が発生したり、環境が破壊されたり、また、製品の安全性の確保のための配慮が十分行われなかったなど、様々な悪影響を及ぼしたこと、③国民の価値観も多様化し、企業に期待する役割も量的なものから質的なものへと変化してきたこと）を挙げている。

これに伴い「企業に大きな利益をもたらすものであっても、反社会的結果を生み出すような企業活動は、厳しい批判にさらされ、企業利益と社会利益のバランスを考慮に入れた、適正な企業行動が強く求められることとなった（p.370）」と指摘している。

さらに、中小企業の社会的責任について、中小企業に期待されている新しい企業経営のあり方を検討している。そして、（当時として）新しい企業経営のあり方を、①消費者保護の要請（より良い製品をより安い価格で提供するように努力すること）、②環境保全、地域社会との融和、③人間的な職場環境の創造、④省資源の要請、の4つに分類している。

77 財団法人滋賀県産業支援プラザWeb（<http://www.shigaplaza.or.jp/sanpou/ethos/ethos.html>）による。

78 東京商工会議所『企業行動規範（第2版）』（2007年4月）p1.

79 商工会議所の全国団体は日本商工会議所（日商）であるが、日商の会頭は東商の会頭が兼務しており、政策提言など多くの活動を日商と東商が共同で行っている。

80 P.F.ドラッカー著、上田惇生訳『ドラッカー名著集⑬ マネジメント [上] - 課題、責任、実践』ダイヤモンド社（2008年）p.22（原典は1973年の著作）。

81 前掲注80ドラッカー（2008）p.6

①については、「合理化や技術開発により価格の引き下げを行うことは、大企業・中小企業の別を問わず、いつの時代においても要請される、基本的な経営努力である」とした上で、中小企業については、「製品の品質向上、安全性のチェックに対する消費者の期待が高い」と指摘している。

②の環境保全（公害防止）と④省資源化については、改善・努力の必要があるとしている。②の地域社会との融和については、「大企業と比べて地域社会に根ざした中小企業の地域社会への貢献度は、既に相当高いものがある(p.380)」と評価している。具体的には、地元行事への人材派遣、器材供与や市町村の厚生施設建設への資金援助といった活動を多くの中小企業が行っており、「地域社会に融和し、貢献していく積極的な姿勢がうかがわれる」としている⁸²。

③人間的な職場環境の創造については、『働きがい』という見地からみた中小企業勤労者の満足度は、大企業勤労者よりも高いものと考えられ（p.376）、「中小企業の職場の特性として、事業主と勤労者が直接接触する機会が多いこともあって、労使の意思疎通が比較的行われている（p.382）」ことを中小企業の長所とみている。

総じてみると、当時の状況（公害、石油危機、買占め、物価高騰）を反映している部分も見受けられるが、地域社会に密着して地道な社会貢献活動を行っており、従業員への配慮という面でも、現在の中小企業のCSRの特徴（次章で論じる）と通じる部分が多く、総じて肯定的に

評価している。

2.4 東京商工会議所「企業行動規範」

日本初の経済団体である東京商工会議所は従来から、中小企業の環境問題、社会貢献等について検討する組織を設け、中小企業のCSRに該当する取り組みの指針などを策定してきた。

2000年代前半に、企業の不祥事が頻発し、CSRに対する注目が高まる中で、2002年に「企業行動規範」を策定・公表した。これは、東商の創設者である洪沢栄一の、「道徳経済合一説」（仁義道徳と生産殖利とは元来ともに進むべきもの）を現代的なCSRの行動規範（code of conduct）として中小企業にも理解しやすい形で簡潔にまとめたものである。2007年に、この行動規範を改定し、Webによってさらに経営者向け、従業員向け、あるいは一般公衆向けにユーザーフレンドリーなコンテンツとして再構成した。

現在の、企業行動規範は以下のようなものである。

1.法令の遵守

法令を遵守し、立法の趣旨に沿って公明正大な企業活動を行い、社会の信頼に応える。

2.社会とのコミュニケーションの促進

社会の声に積極的に耳を傾け、必要な企業情報を幅広く適時、適切に開示し、「開かれた企業」として社会とのコミュニケーションの促進をはかる。

82 ただし、「すべての企業が、こうした形で地域社会に貢献していく余力をもつとは限らないうえ、企業の立地条件、規模、活動内容により、社会とのかわり合い方も異なるので、一般化することはできない（p.380）」ということも指摘している。

3.地域との共存

地域の健全な発展と快適で安全・安心な生活に資する活動に積極的に参加・協力し、地域との共存を目指す。

4.環境保全への寄与

環境に配慮した企業活動を行い、環境と経済が調和した持続可能な社会の構築に寄与する。

5.顧客の信頼の獲得

顧客のニーズにかなう商品・サービスとそれらに関する正しい情報を提供するとともに、顧客情報等を適切に保護・管理し、顧客の信頼を獲得する。

6.取引先との信頼関係の確立

公正なルールに則った取引関係を築き、円滑な意思疎通により取引先との信頼関係を確立し、相互の発展をはかる。

7.従業員の自己実現への環境づくり

従業員の人格、多様性を尊重し、公平な処遇を実現するとともに、それぞれの能力・活力を発揮できるような職場環境をつくる。

8.出資者・資金提供者の理解と支持

公正かつ透明性の高い企業経営により、出資者や事業資金の提供者の理解と支持を得る。

9.政治・行政との健全な関係

政治・行政とは健全かつ透明な関係を維持し、不当な癒着や公正さを欠く活動を行わない。

10.反社会的勢力への対処

社会秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力、団体に対しては、毅然とした態度で対処し、あらゆる関係を持たない。

2.5 ISO26000のJIS規格化

日本規格協会（経済産業省所管の一般財団法人であり、ISO26000を作成する際に日本から代表団を送り出したISO/SR国内委員会の事務局）は、中小企業への社会的責任の普及活動を行っている。CSRに力を入れている多くの大企業ではすでに自社ISO26000に基づいて社会的責任に関する取り組み、あるいは社内体制の整備を行っており、サプライヤー（中小企業も含まれる可能性がある）に対しても同様の取り組みを期待・要請する意向であるとの報道もみられる。

さらに、2012年3月、日本工業標準調査会（JISC）はISO26000をJIS規格化し、JIS Z 26000として公示した。このことにより、日本国内でISO26000、あるいはJIS Z 26000をベースとした社会的責任の中小企業に対する普及促進の動きが活発化する可能性があるものと思われる。

第5章 中小企業のCSRの特徴

本章では、中小企業のガバナンス構造を見た上で、アンケートを基に、中小企業のCSRの特徴を論じる。

1. 中小企業のガバナンス構造

中小企業の多くは、株式を公開していない、小規模な個人経営あるいは同族会社であり、同一人物（とその一族）が物的資本の拠出者と人的資本の拠出者を兼ねており、両者が分離していないのが一般的である。これは、いわゆる「オーナー経営者」が経営する企業である。オーナーは株主として自らの企業に出資し、経営者として、従業員（人的資本の拠出者）を雇用し、銀行や仕入先等の債権者（物的資本の拠出者）との間で資金の借入や運用、あるいは、仕入取引の条件について直接交渉したり、あるいは従業員にある程度の権限を持たせて交渉させることによって、会社を経営する（図表8）。

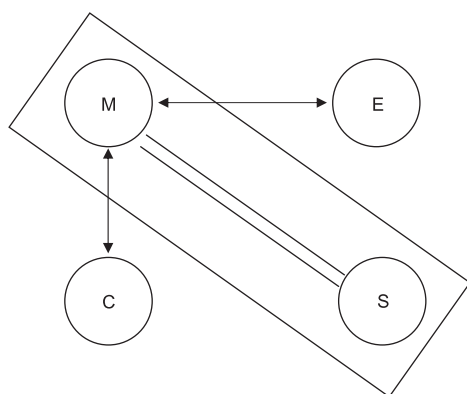
所有と経営が分離していないため、基本的にはエージェンシー問題、すなわち、株主の利益を犠牲にして経営者が自分の利益を図るという

問題は発生しない。こうした状況を維持できるのは通常、企業組織が比較的簡素で経営者（とその一族）が事業を適切に運営できる規模の企業、あるいは、エクイティ・ファイナンスによって企業規模の拡大を志向する必要のない企業である。

通常、会社の存続には、①従業員に人件費を支払い、②債権者に対して適切に債務を返済し、③租税公課を支払うことが必要である⁸³。そのために必要な利益を確保するために、本業での販売活動を行う。極論すると、経営者は支配株主でもあるので、企業価値、あるいは利益最大化ではなく、存続に必要な利益を目指すこともありうる。

こうした企業では、株式公開企業とは異なり、経営者が自分の信条や倫理観、価値観に基づいて会社の資源を、会社の存続を脅かさない範囲でCSRに自由に使用できる（あるいは、しやすい）。例えば、中小企業は事業活動のエリアが限定されていることが多く、その中で地域社会と密着・共存し、人的資本の拠出者である従業員を雇用することが多い。このため、本業を通じた地域社会への貢献、あるいは、従業員の生活や教育に会社の資源を投入するケースも少なくない⁸⁴。

（図表8）個人経営・同族会社のガバナンス構造（イメージ）



S=株主、M=経営者、C=債権者、E=従業員

宍戸善一 一橋大学大学院教授作成

（出所）宍戸善一監修、藤野 洋執筆「日米のベンチャー・キャピタル投資の『法と経済学（law & economics）』的側面からの考察」『商工金融』2011年5月号

2. アンケートにみる中小企業のCSRの現状

本節では、当研究所が2011年の10月から11月にかけて実施したアンケート調査「中小企業

83 また、事業活動に必須の設備がある場合、定期的に設備の更新投資を行うための資金を確保する必要がある。

84 このような中小企業のビヘイビアについては次節以降で後述する。従業員について付言すると、従業員を家族同然と考え、時として、自分の報酬を削減してでも、その雇用維持を優先することを社会的責任と考える経営者もいる（もっとも、従業員は企業の生産・販売活動のために必須の生産要素であるので、その人的資本を蓄積し、資本生産性を引き上げるために従業員に対して会社の資源を投資することは、株主を兼ねている経営者にとっても、合理的とも考えうる）。

の社会的責任（CSR）に関する調査」⁸⁵（商工金融先月号にて概要を掲載。以下では、「当研究所調査」と略す場合がある）に依拠して国内の中小企業がCSRにどのように取り組み、どのような課題を有しているのかについて論じる。

2.1 CSRに対する認識

用語としての「企業の社会的責任（CSR）」についての認識をみると、『知っている』（＝「見聞きしたことがあり、内容については大まかに知っている」＋「見聞きしたことがあり、内容についても詳しく知っている」）企業が過半数を占めている。また、『知っている』は規模の大きい企業、業歴の長い企業、業況の良い企業、国内の株式公開企業を主な販売先とする企業で比率が高い（図表9）。

2.2 社是・社訓・経営理念について

社是・社訓・経営理念（以下では、「社是等」と略す場合がある）を有する企業は全体の約8割であり、規模の大きい企業、業況の良い企業ほど、有する比率が高い。また、業歴の短い企業、国内の株式公開企業を主な販売先とする企業で有する比率が高い（図表10）。なお、社是・社訓・経営理念の経営への反映状況をみると、「公表している」、「計画に織り込んでいないが、社是等の精神に則っている」、「社是等に基づいて、活動方針を立てている」、「社是等に

基づいて、経営計画を策定している」の順に比率が高い。経営計画への反映は規模の大きい企業、業歴の長い企業、株式公開企業に依存している企業で比率が高い。

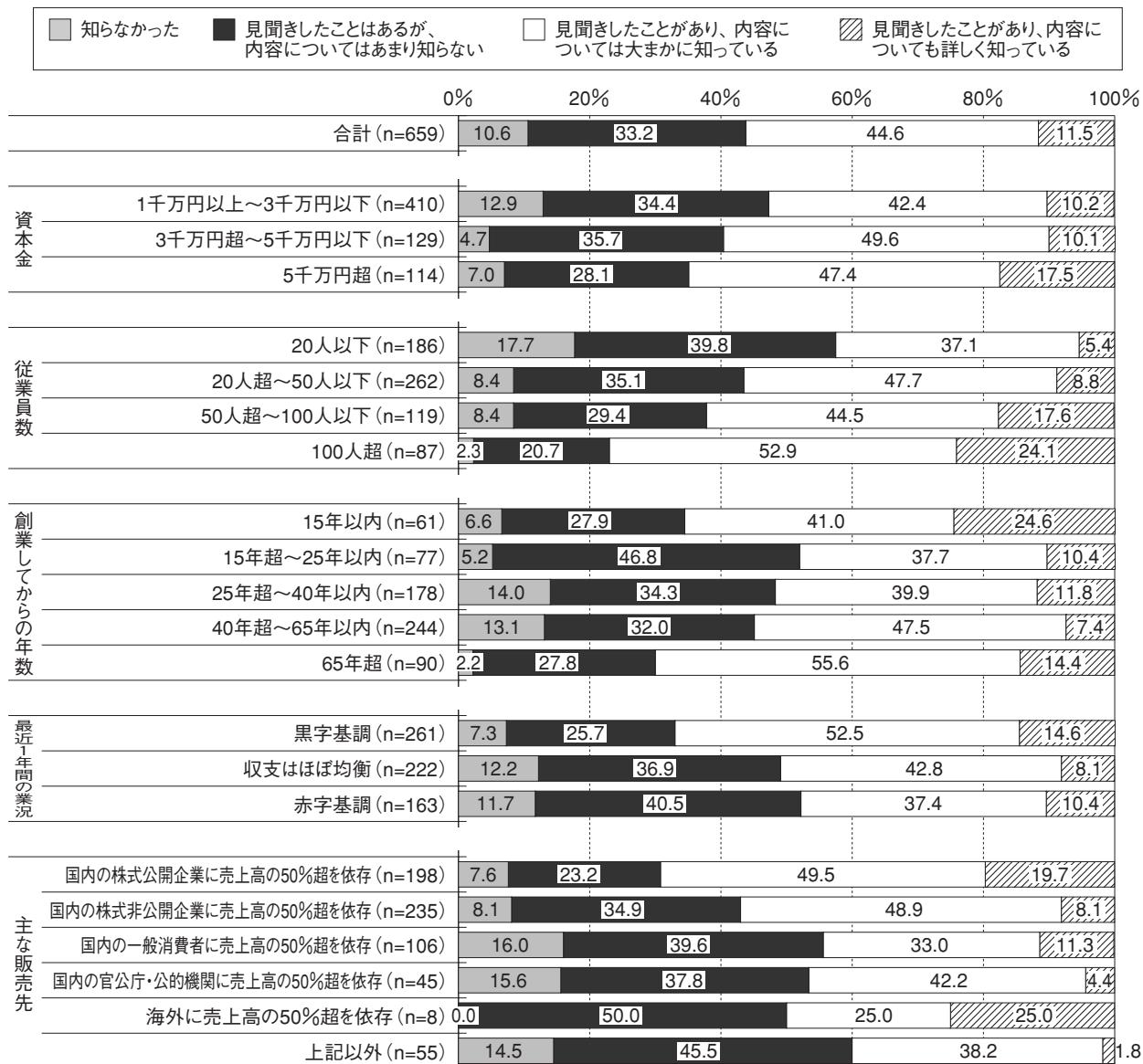
2.3 社是・社訓・経営理念とCSRの関係

中小企業は社是・社訓・経営理念に基づいて、より良い製・商品、サービスの提供、地域社会への貢献、法令順守等を中心に自社の企業の社会的責任（CSR）に取り組んでいることが分かる。ただし、社是・社訓・経営理念は創業時に作成され、変更が加えられないケースもあることが推測されるが、時代の変遷、中小企業を取り巻く環境の変化とともに、法令順守、地球環境保護、人権保護、雇用の創出を始めとして、その他の項目についても「企業の社会的責任（CSR）」としての重要性を認識する企業が増えているものと思われる。特に、地球環境の保護と人体に有害な製・商品、サービスを提供しないことは、地球環境問題の深刻化や2000年代初頭に多発した企業の不祥事を背景に最近10年間で重要性が高まったものと思われる（図表11）。

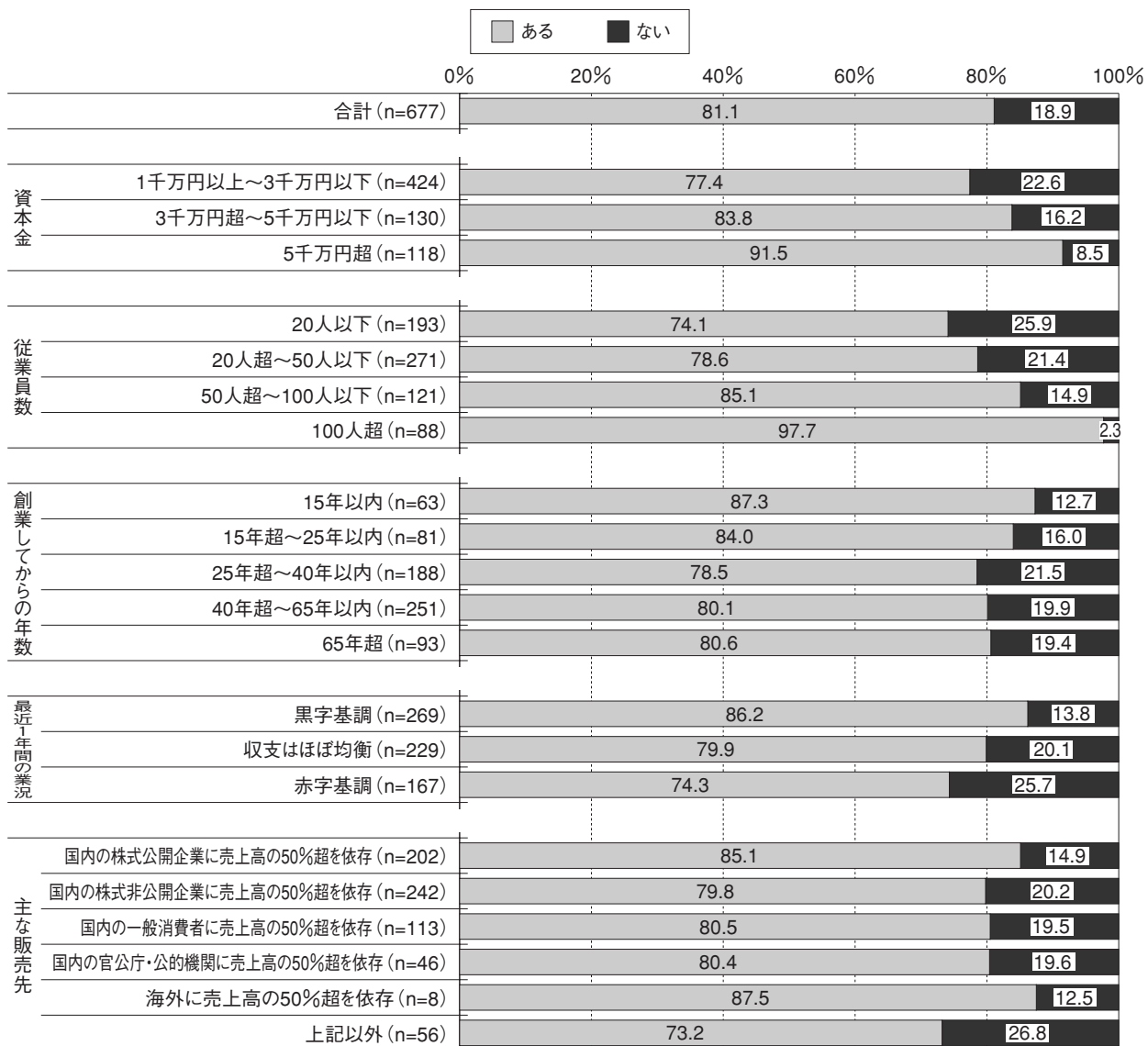
また、社是・社訓・経営理念の有無別にCSRに対する認識をみると、社是等を有する企業は有しない企業に比べて認識が高く（図表12）、さまざまな項目を自社のCSRとして考える比率が高い（図表13）。

⁸⁵ この調査では、CSRを「法令順守に基づいた事業活動により収益を確保することにとどまらず、（地球）環境の保全や（地域）社会とそのメンバー（例：従業員）への貢献とのバランスにも配慮すること等も企業が負うべき責任であるとの考え」、あるいは「そうした考えに基づく活動・取り組み。」と定義し、調査対象企業に提示した上で回答を得た。

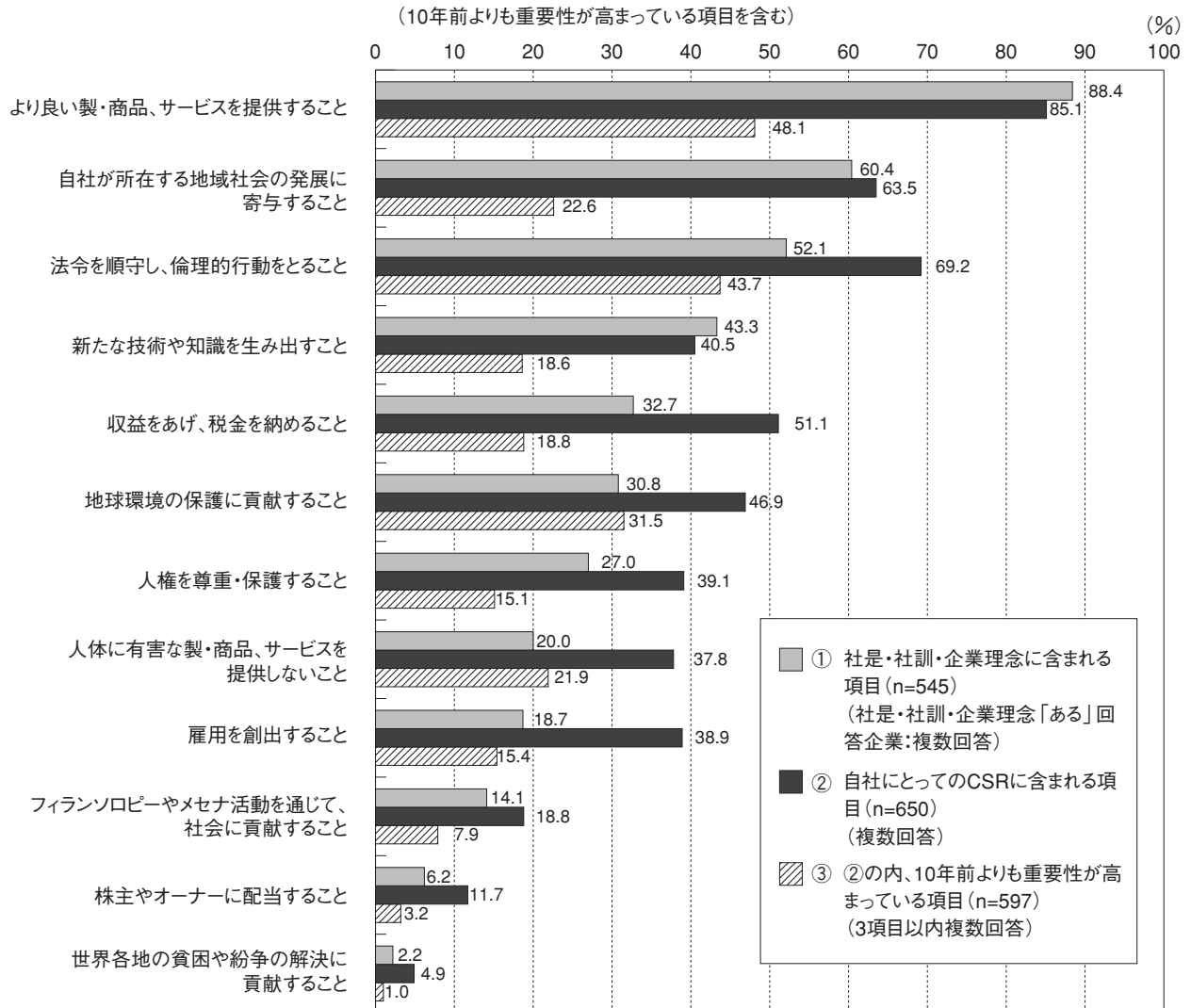
(図表9) 用語としての「企業の社会的責任 (CSR)」についての認識



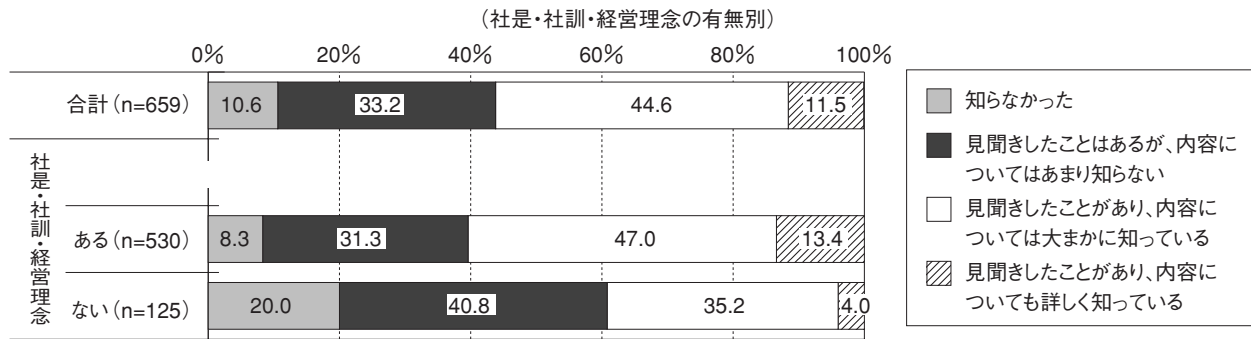
(図表10) 社是・社訓・経営理念等の有無



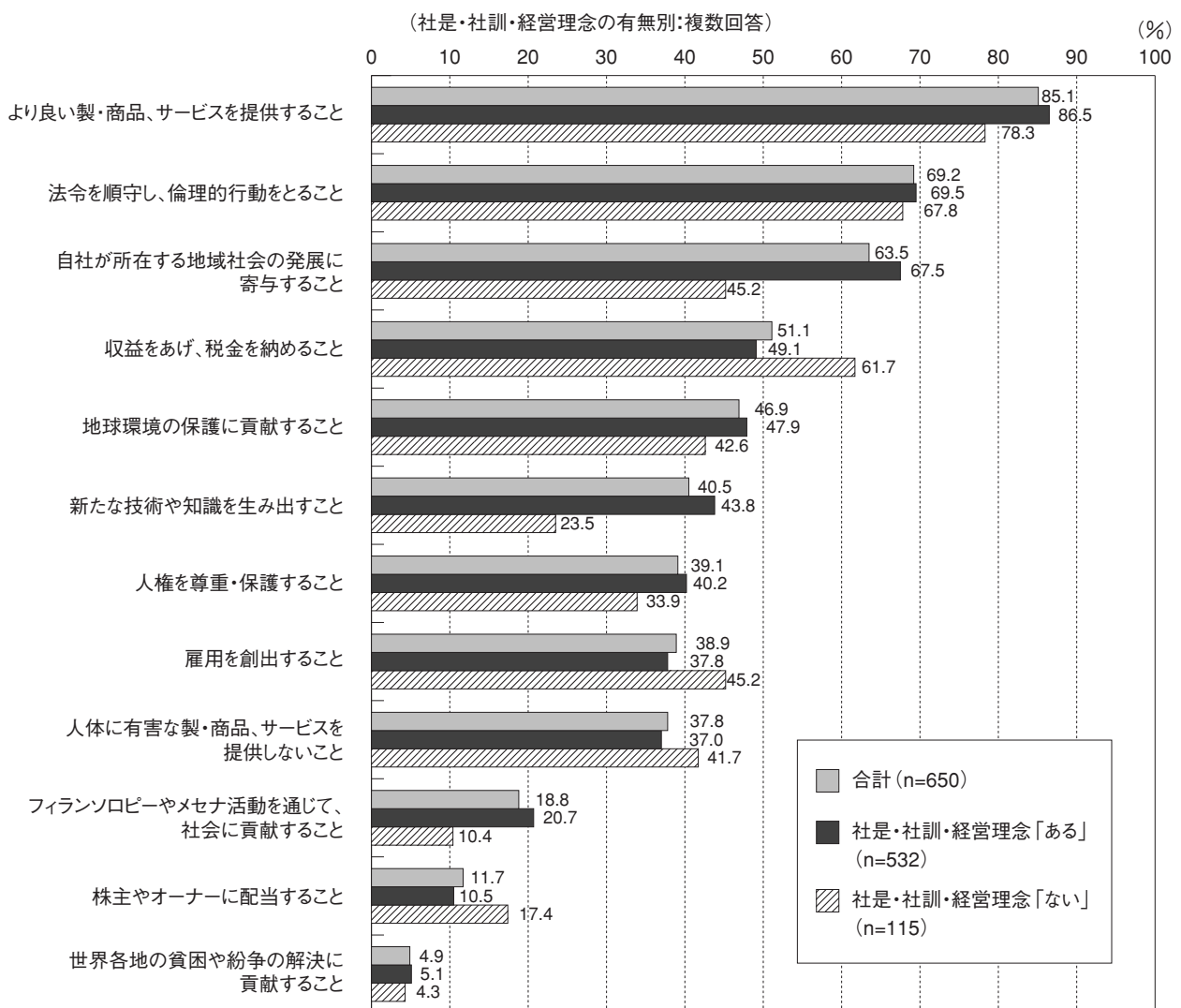
(図表11) 社是・社訓・経営理念と自社にとっての「企業の社会的責任(CSR)」の関係



(図表12) 用語としての「企業の社会的責任 (CSR)」についての認識



(図表13) 自社にとっての「企業の社会的責任 (CSR)」に含まれる項目



2.4 CSRに含まれる個別項目への取り組み

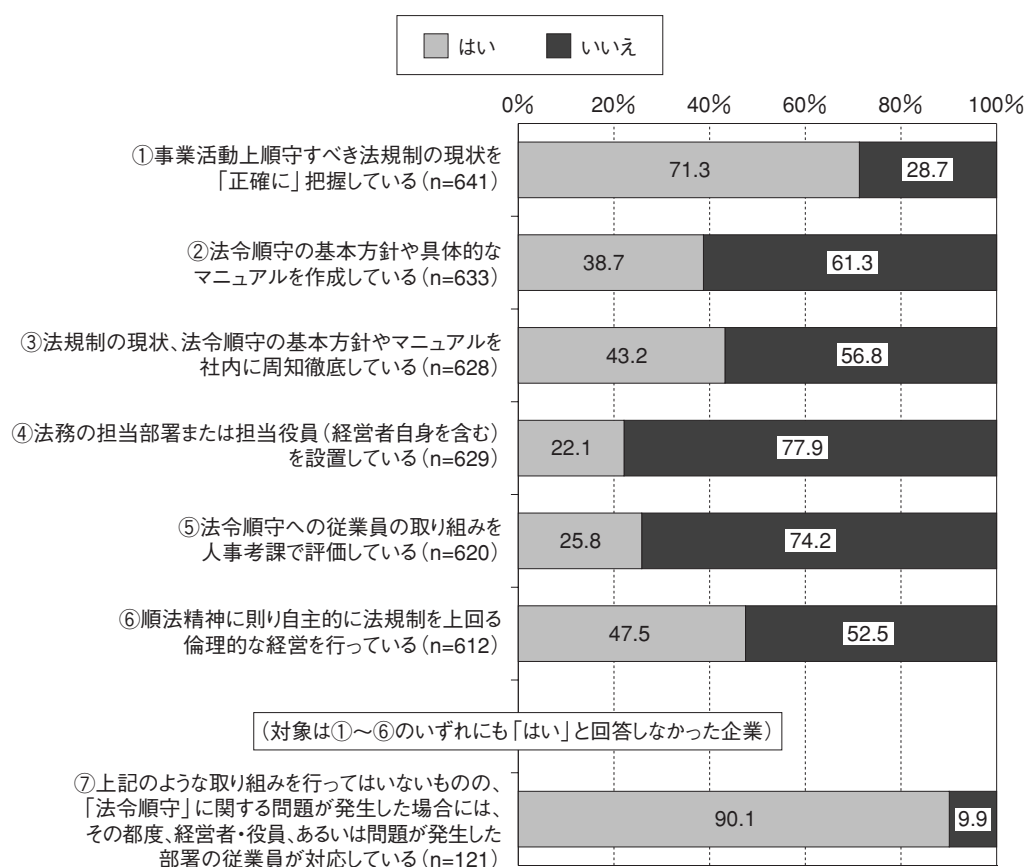
2.4.1 法令順守

法令順守については大半の企業は現状把握には留意しているものの、マニュアルの作成や担当部署・役員の設置等の体系的取り組みが進んでいる企業は少数であり、問題が発生してからアドホックに対応している企業も一部に存在しているものとみられる（図表14）。

CSRに対する認識別にみると、全ての項目で『知っている』企業の「はい」の比率が『知

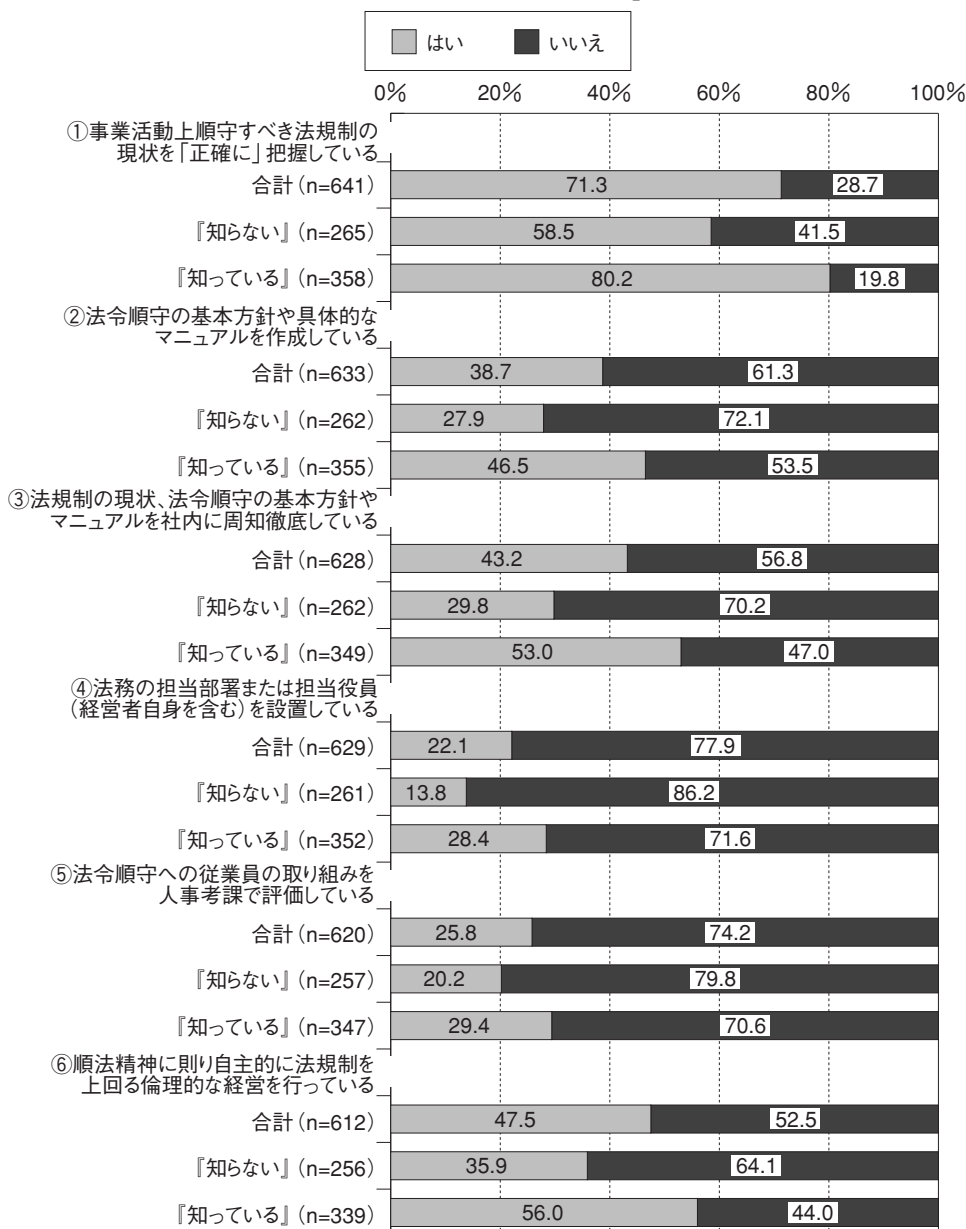
らない』企業の比率を上回っている。特に、CSRを『知っている』企業では、全体では「はい」が半数に達していない「法規制の現状、法令遵守の基本方針やマニュアルを社内に周知徹底している」(53.0%)、「順法精神に則り自主的に法規制を上回る倫理的な経営を行っている」(56.0%) が過半数に達しており、「法令順守の基本方針や具体的なマニュアルを作成している」(46.5%) も半数近くに達している（図表15）。

（図表14）法令順守の取り組み



(図表15) 法令順守の取り組み

(用語としての「企業の社会的責任(CSR)」の認識別)



『知らない』=「知らなかった」+「見聞きしたことはあるが、内容についてはあまり知らない」

『知っている』=「見聞きしたことがあり、内容については大まかに知っている」+「見聞きしたことがあり、内容についても詳しく知っている」

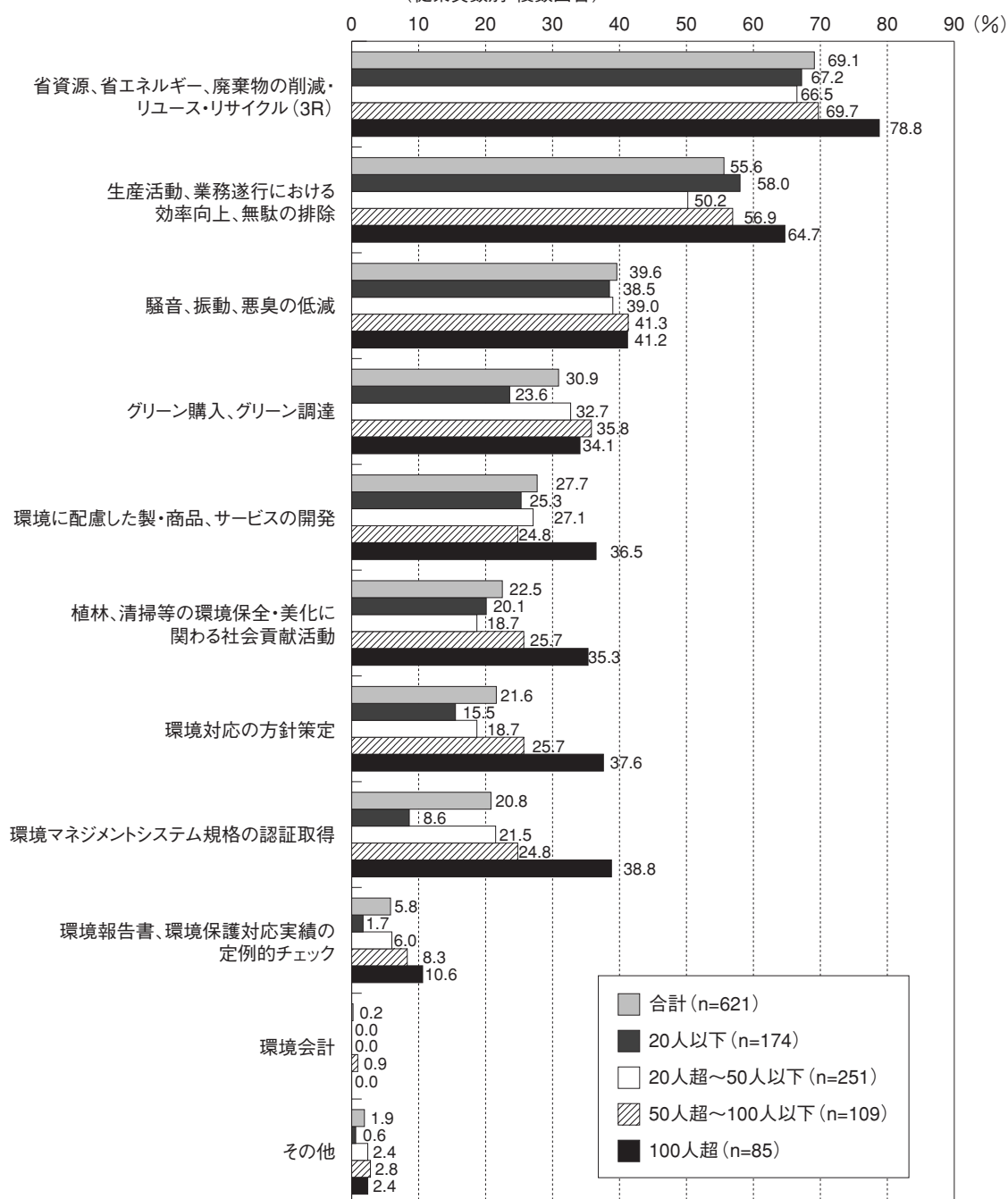
2.4.2 環境保護

環境保護の取り組みをみると、「省資源、省エネルギー、廃棄物の削減・リユース・リサイクル(3R)」の比率が約7割と最も高く、これに「生産活動、業務遂行における効率向上、無駄の排除」が過半数で続いている。以下、「騒

音、振動、悪臭の低減」、「グリーン購入、グリーン調達」等が続いている(図表16)。総じて、規模の大きい企業ほど各取り組みの比率が高い傾向がみられ、これは経営資源の有無を反映していると思われる。

(図表16) 環境保護の取り組み

(従業員数別:複数回答)



なお、「騒音、振動、悪臭の低減」、「グリーン購入、グリーン調達」、「環境対応の方針策定」、「環境マネジメントシステム規格の認証取得」、「環境報告書、環境保護対応実績の定例的チェック」は国内の株式公開企業に売上高の50%

超を依存している企業で比率が高い。環境保護に取り組む主な目的・理由をみると、「法令の順守」の比率が最も高く、これに「地域社会への貢献」が半数超で続いている。以下、「社会的な要請への対応」、「コストの削減」等が続い

ている。

主な成果をみると、「従業員の満足度、モラルの向上」の比率が最も高く、過半数に達している。これに、「業務改善、コスト削減」、「企業イメージの向上」等が続いている。一方、「売上の増加、新規顧客の開拓に結びついた」(7.3%)は1割未満に止まっている。

2.4.3 地域社会への貢献

地域社会への貢献についての活動をみると、「商工会議所・商工会等、経済団体の活動への参加」の比率が最も高く、これに「地域活動、伝統行事、文化活動、スポーツへの協力」、「従業員の雇用」、「学校教育への協力」等が続いている(図表17)。

地域貢献の目的・理由をみると、「自社の知名度・イメージの向上」の比率が最も高く、これに「地域経済の活性化」、「良好なコミュニティの形成」、「地域への愛着心・誇りを高める」等が続いており、総じて、地域への密着という中小企業の特徴を反映している。

地域貢献の活発化、円滑な遂行のために必要なことをみると、「地域住民・企業の協力」の比率が最も高く、唯一過半数に達している。これに、「行政の支援」、「社内の協力確保」、「メンバー間での意識共有」等が続いている。

2.4.4 従業員の生活・教育・人権に関する取り組み

従業員の生活・教育・人権に関する取り組みをみると、「勤務時間の適正な運用」の比率が

最も高く、これに「職場の安全や衛生の確保」が続き、過半数に達している。以下、「育児・介護の支援」、「従業員一人一人にその能力に応じた活躍の機会を与えること」、「勤務体制の柔軟性」等が続いている(図表18)。

2.5 CSRに対する自己評価

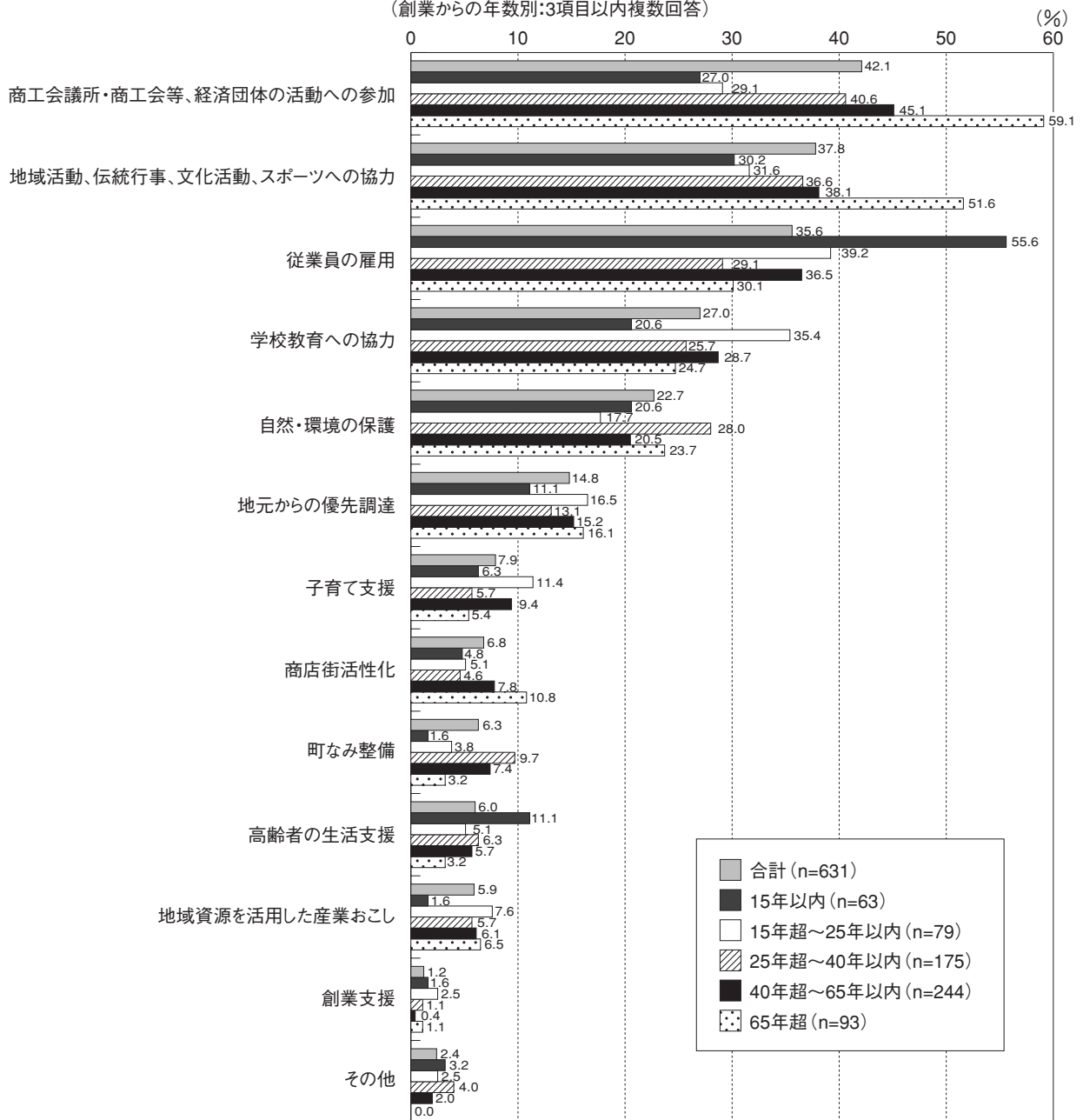
「①法令順守」については一部に「全く行えていない」と自己評価する企業も存在するものの、大方の企業が「大体行えている」、あるいは「十分行えている」と自己評価している。総合的な取り組みである「⑤企業の社会的責任(CSR)全般」については、「十分行えている」の比率は他の項目に比べて低いものの、3分の2近くは『行えている』とみており、網羅的ではないものの特定の分野でのCSRに取り組んでいる企業が多いことを示唆している(図表19)。

企業の社会的責任(CSR)全般の自己評価のDIを属性別にみると、従業員数の規模別では「100人超」、業歴別では「65年超」、業況別では「黒字基調」、主な販売先の態様別では「株式公開企業に依存」している企業のDIがそれぞれ高い(図表20)。

また、CSRの認識別に自己評価のDIをみると、「④詳しく知っている」(76.6)、「③大体知っている」(63.1)、「②あまり知らない」(53.0)、「①知らなかった」(47.3)の順に高くなっている。これらの内、「①知らなかった」(47.3)は50未満であり、『行えていない』との自己評価となっている(図表21)。

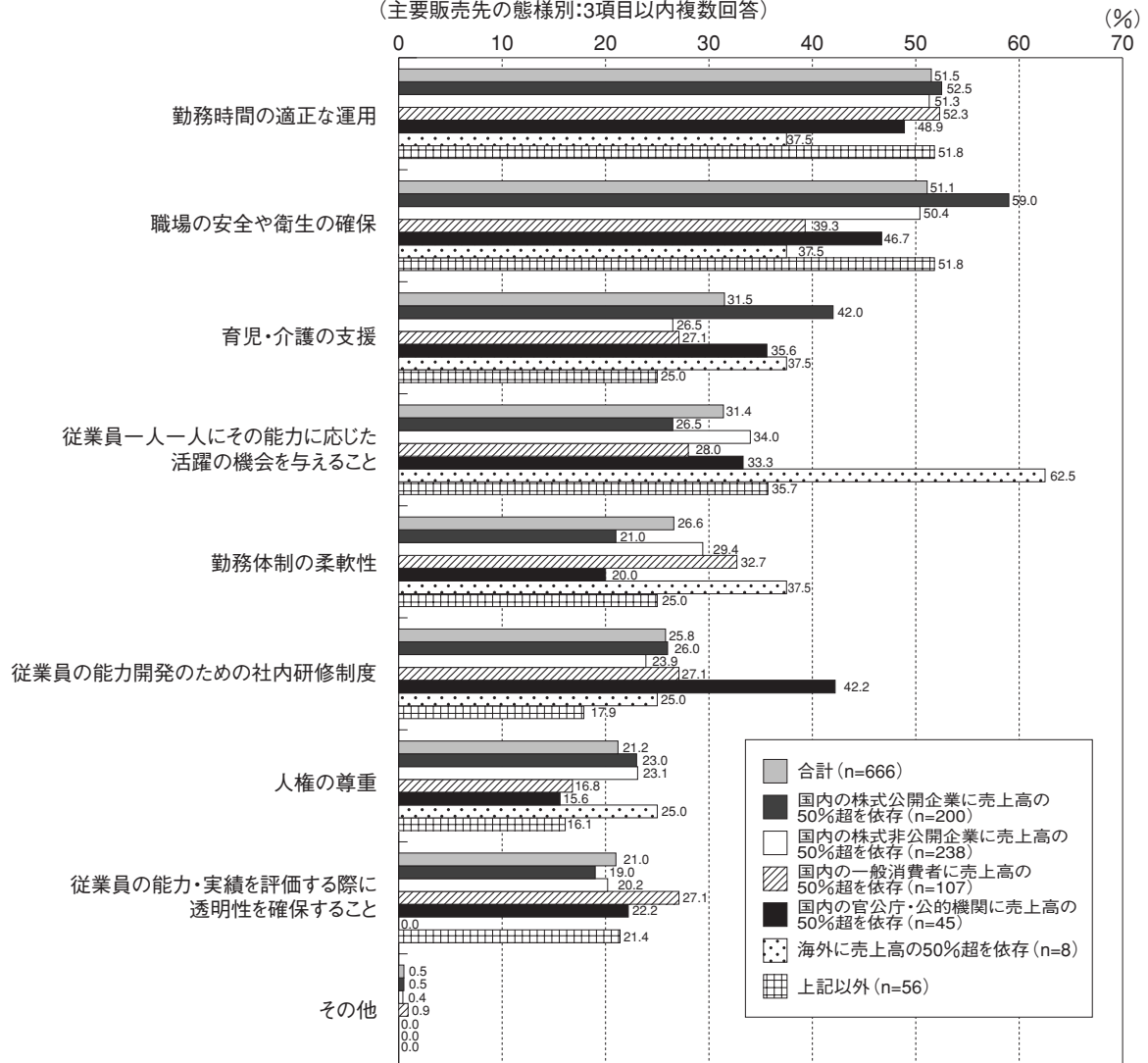
(図表17) 地域社会への貢献についての活動

(創業からの年数別:3項目以内複数回答)

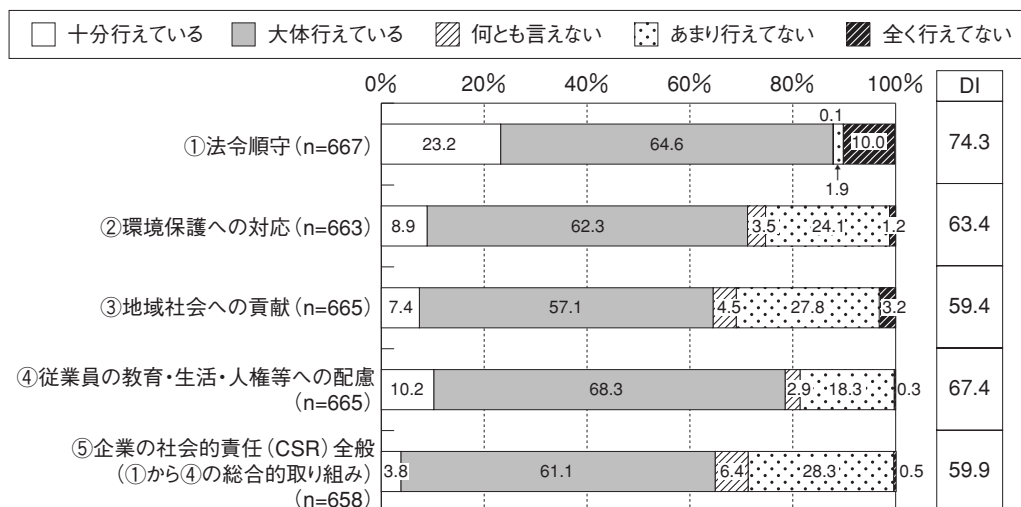


(図表18) 従業員の生活・教育・人権に関する取り組み

(主要販売先の態様別:3項目以内複数回答)

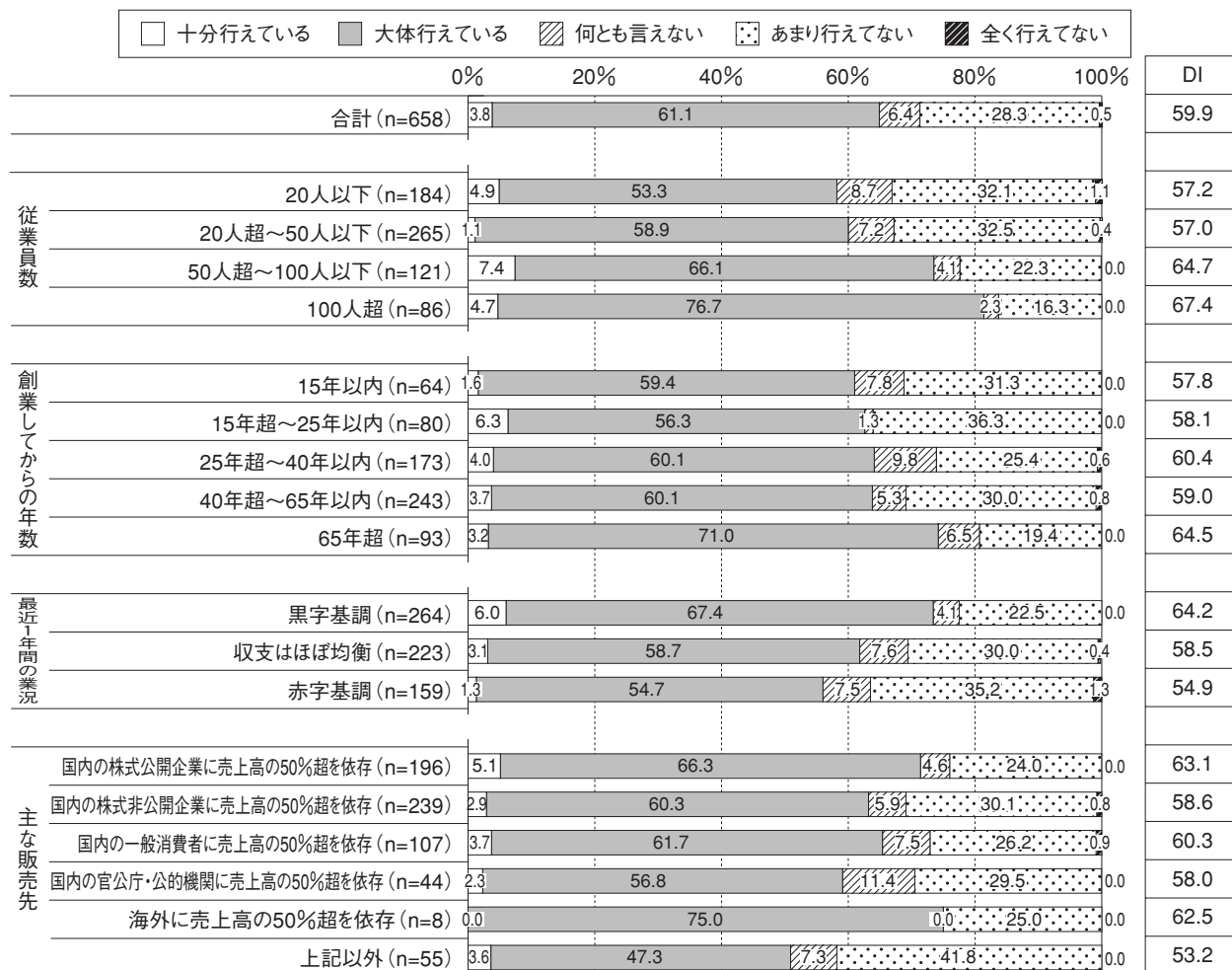


(図表19) CSRとその関連項目についての取り組みに対する自己評価



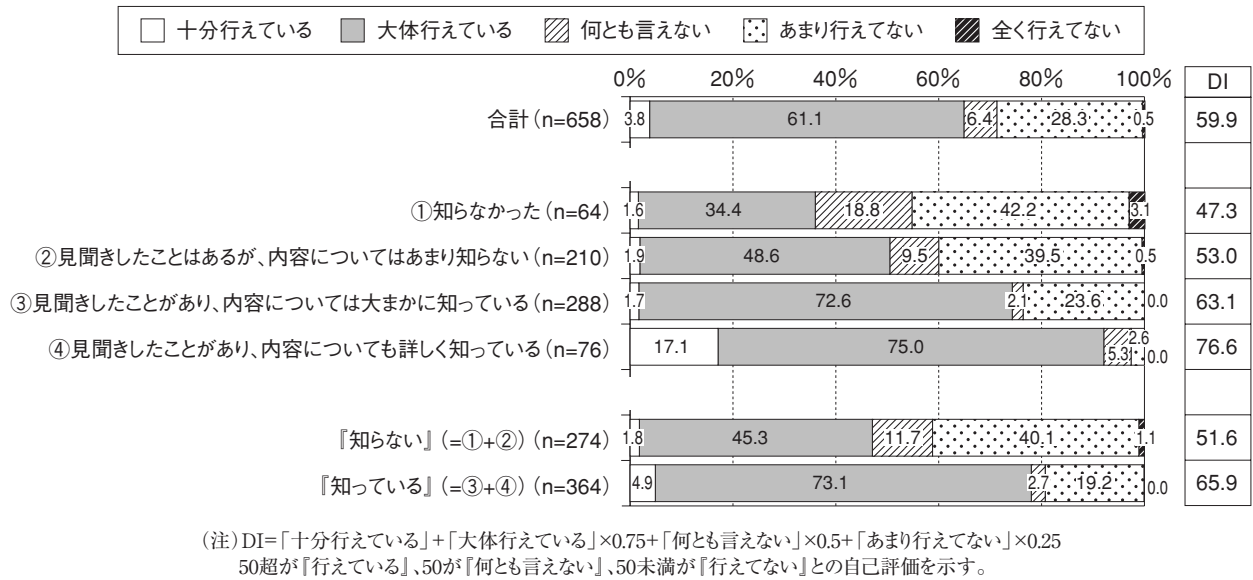
(注) DI=「十分行えている」+「大体行えている」×0.75+「何とも言えない」×0.5+「あまり行えてない」×0.25
50超が『行えている』、50が『何とも言えない』、50未満が『行えてない』との自己評価を示す。

(図表20) 企業の社会的責任 (CSR) 全般に対する自己評価



(注) DI=「十分行えている」+「大体行えている」×0.75+「何とも言えない」×0.5+「あまり行えてない」×0.25
50超が『行えている』、50が『何とも言えない』、50未満が『行えてない』との自己評価を示す。

(図表21) 企業の社会的責任 (CSR) 全般に対する自己評価
(用語としての「企業の社会的責任 (CSR) の認識別」)

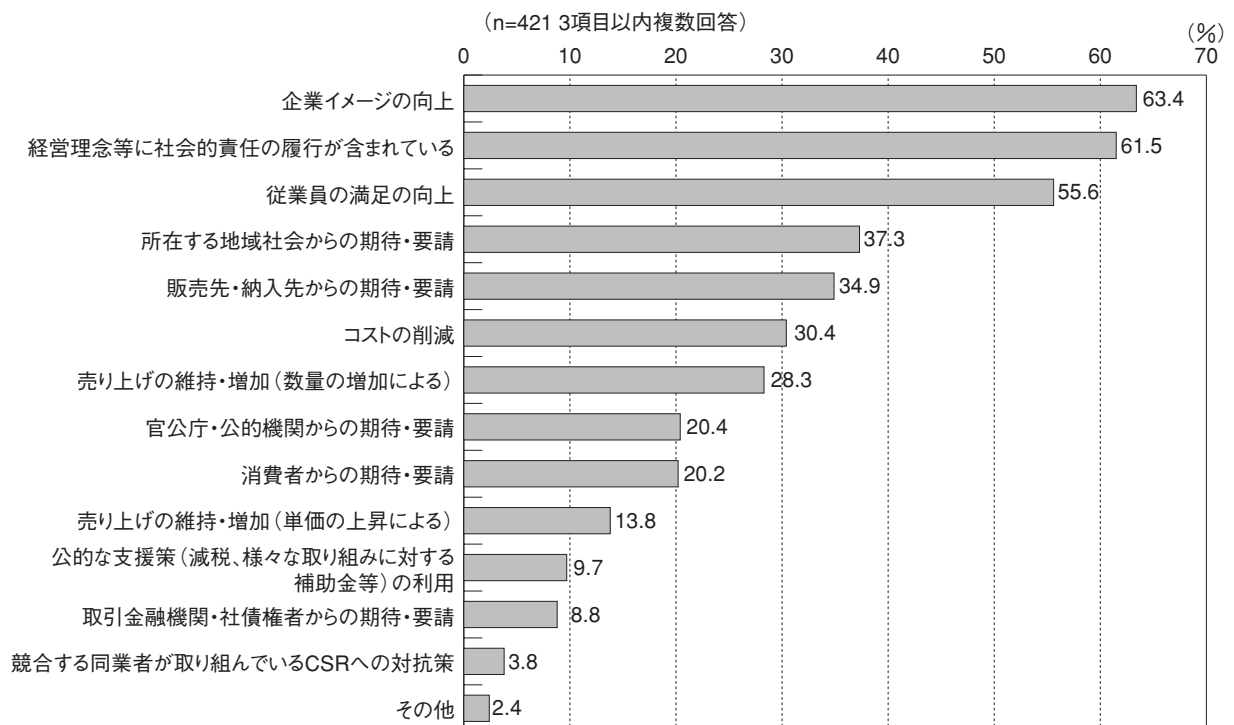


2.6 CSRに取り組む目的・理由とメリット

CSR取り組む目的・理由をみると、「企業イメージの向上」の比率が最も高く、これに「経営理念等に社会的責任の履行が含まれている」、

「従業員の満足の向上」が続き、過半数に達している。以下、「所在する地域社会からの期待・要請」、「販売先・納入先からの期待・要請」、「コストの削減」等が続いている (図表22)。

(図表22) 「企業の社会的責任 (CSR)」に取り組む目的・理由

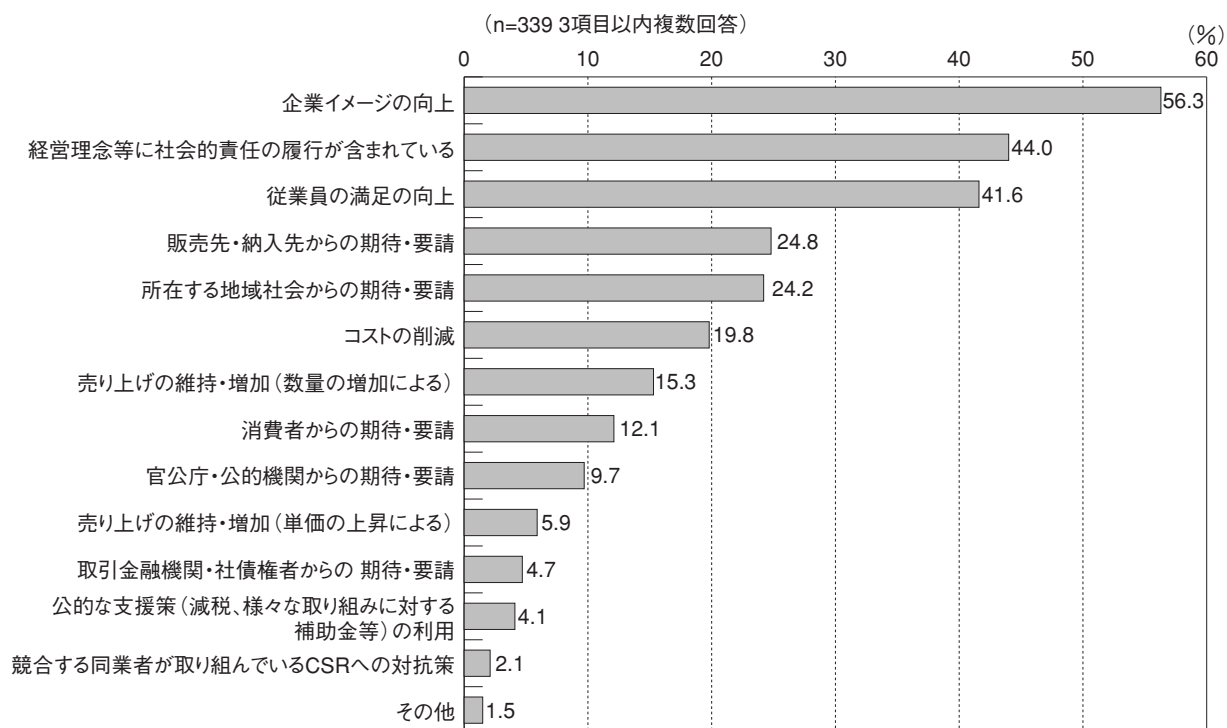


(注) 対象は「企業の社会的責任 (CSR) 全般」を「十分行えている」または「大体行えている」と自己評価した企業

これらの目的・理由の内、メリットが大きいものをみると、「企業イメージの向上」の比率が最も高く、唯一過半数に達している。これに、「経営理念等に社会的責任の履行が含まれてい

る」、「従業員の満足の向上」、「販売先・納入先からの期待・要請」、「所在する地域社会からの期待・要請」等が続いている（図表23）。

（図表23）「企業の社会的責任（CSR）」に取り組む目的・理由の中で、メリットが大きいもの

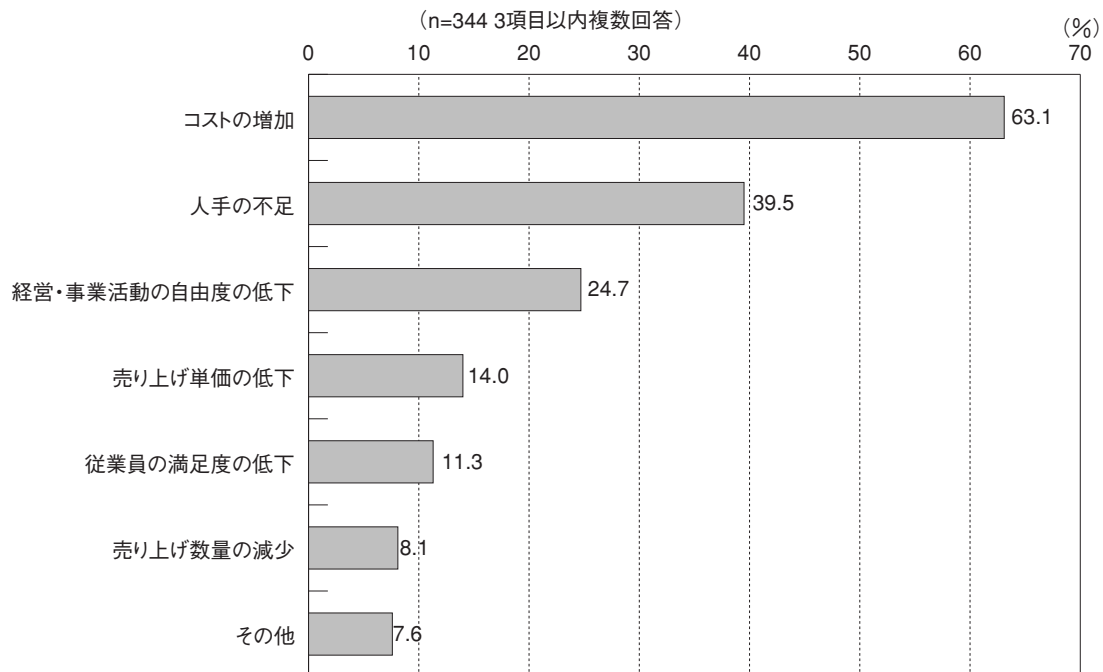


（注）対象は図表22の設問の回答企業

2.7 CSRに取り組んだことによるデメリット
CSRに取り組んだことによるデメリットをみると、「コストの増加」(63.1%)の比率が最

も高く、唯一過半数に達している。これに、「人手の不足」、「経営・事業活動の自由度の低下」等が続いている(図表24)。

(図表24)「企業の社会的責任(CSR)」に取り組んだことによるデメリット



(注)対象は図表22に同じ

2.8 CSRに取り組めない理由
CSRへの取り組みを行えていない理由をみると、「人手が足りない」の比率が最も高く、唯一過半数に達している。これに、「コストの増加が予想される」、「今まで『企業の社会的責任(CSR)』という概念を知らなかった」、「資金が不足している」等が続いている(図表25)。

3. ソーシャル・ビジネス的特性

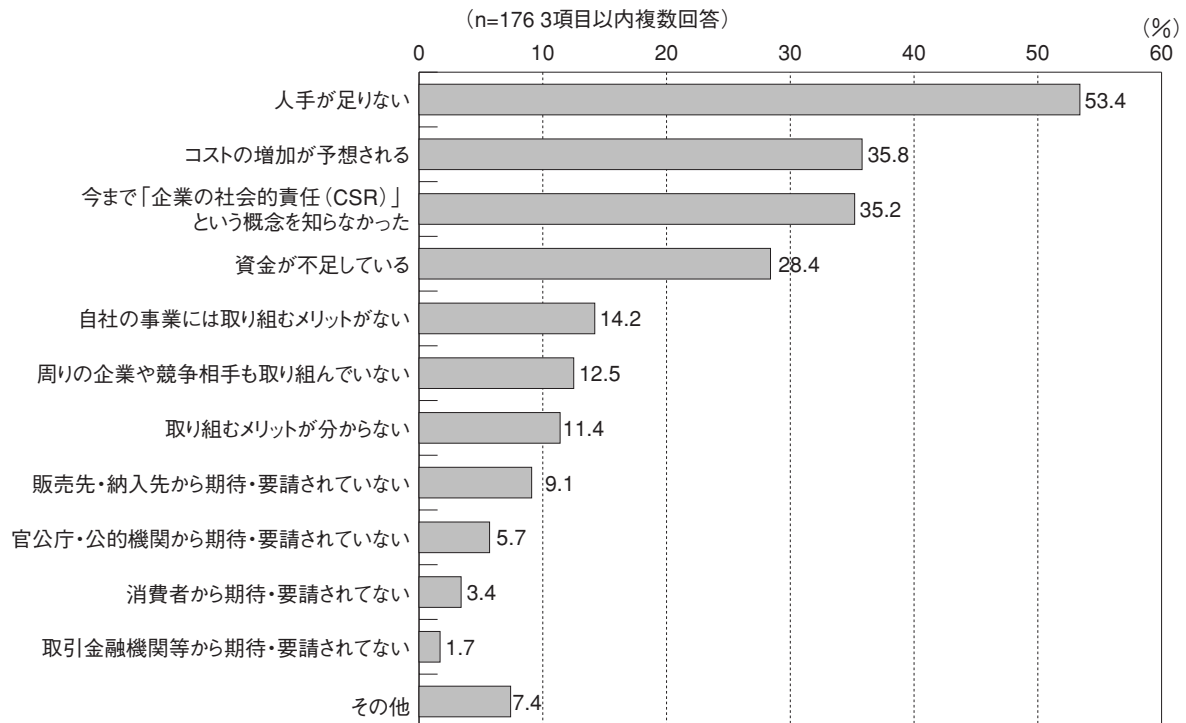
「ソーシャル・ビジネス」とは、一般的には、事業の継続に必要な利益を確保しながら社会的課題の解決を目的に運営される企業である。し

たがって、株式公開企業の基本的な目的である株主に対する配当の原資となる「利益の最大化」を必ずしも目指していない。

多くの中小企業は、株式を公開しておらず、地域社会に密着し活動しており、社是等を基に、長い業歴の中で環境変化に合わせて「企業の社会的責任(CSR)」に関する取り組みを行っている。そもそもCSRは、経済的な成功だけでなく、環境問題を含む社会的課題への対応も企業の責任であるとの概念であり、この意味で、中小企業は本来的にソーシャル・ビジネス的な特性を有していると考えられる。

そこで、当研究所調査で、主に、業歴の長い

(図表25)「企業の社会的責任(CSR)」への取り組みを行っていない理由



(注)対象は「企業の社会的責任(CSR)全般」の自己評価について、「あまり行っていない」、「全く行っていない」回答企業

企業、業況面で収支が均衡している企業、あるいは地域社会の構成員である消費者に依存している企業を対象にして、上記論点に関する集計結果をみると、以下のようなことが言える⁸⁶。

すなわち、業歴の長い企業、国内の一般消費者に売上高の50%超を依存している企業といった地域社会(とその構成員)と共存している企業では地域社会の活性化という社会的課題への対応を主たる目的として、法令順守体制を整備して、域内でのさまざまな社会貢献活動に自負をもって取り組んでいることが示唆される。その取り組みは基本的には、所在する地域内の住民・企業、社内の連携を基にしており、行政の支援には依存しないものであるが、それゆえに資金負担の軽減が必要と考えている。

このように、企業の存続のためには赤字を計上することはできないが、利益を追求することに黒字企業ほど拘っていない企業、いわば「ソーシャル・ビジネス的な特性」を有した中小企業が一定規模で存在していることを示唆しているものと思われるのである。

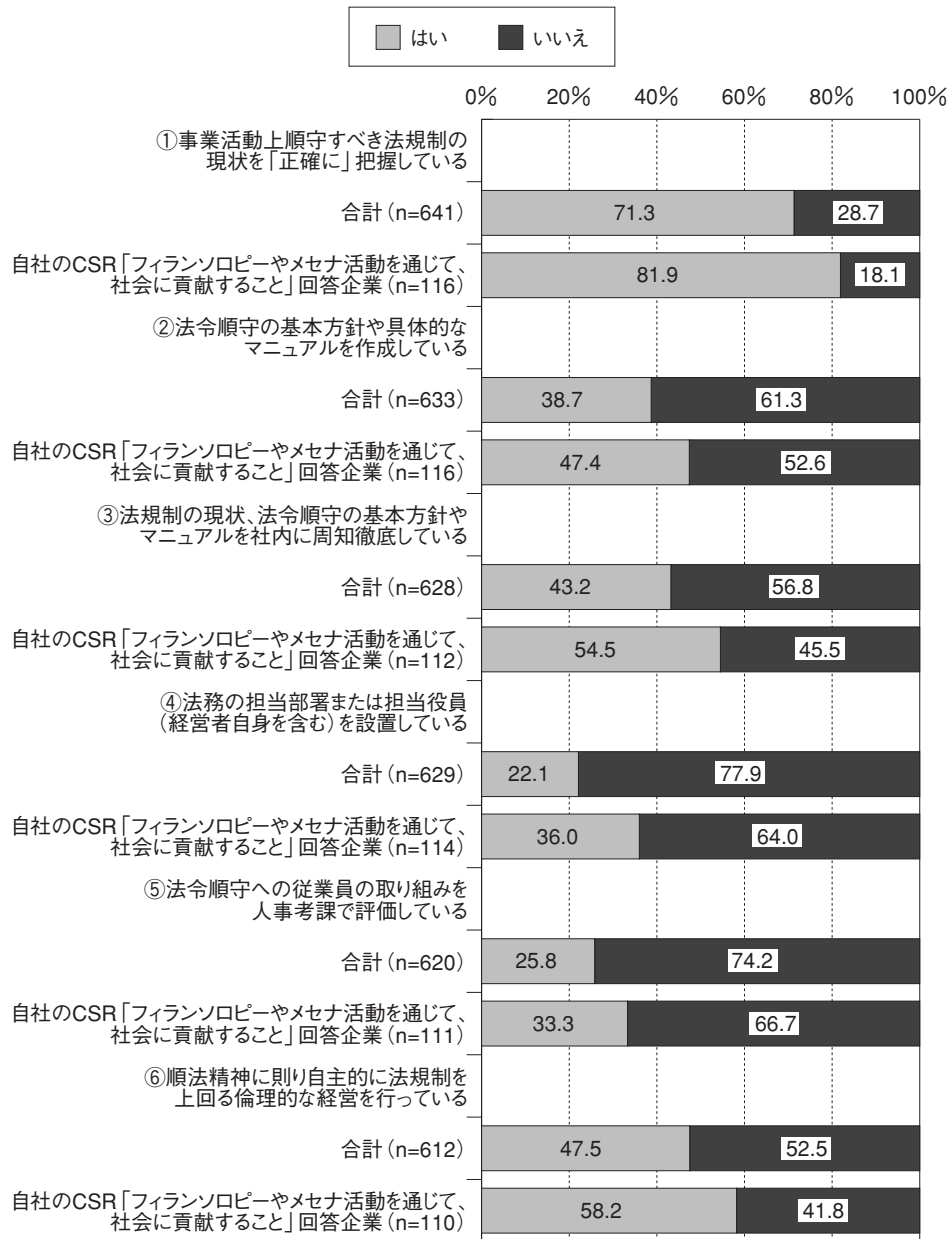
なお、「フィランソロピーやメセナ活動を通じて、社会に貢献すること」を自社の「企業の社会的責任(CSR)」に含まれるとする企業について法令順守の取り組みをみると、①～⑥の各項目の「はい」の比率が全体に比べて高い。これは、ソーシャル・ビジネス的な社会貢献活動⁸⁷を行う前提として、法令順守の体制整備が必要であることを示しているものと思われる(図表26)。

86 以下の議論は、標本数が十分に多くない集計結果に基づいているものもあるため、内容については幅を持って判断する必要があることに留意されたい。

87 フィランソロピーやメセナ活動自体は「ビジネス」ではないが、ここでは「ソーシャル・ビジネス」を広義に解釈している。

(図表26) 法令順守の状況

(自社にとってのCSR「フィランソロピーやメセナ活動を通じて、社会に貢献すること」回答企業)



第6章 中小企業の現状とCSRに対する支援策

本章では、まず、国内中小企業の現状を見る。これは、フォーラムが指摘しているように、中小企業にCSRを促進するための努力は「中小企業の日常的活動の実態（the daily realities of SME life）」を反映するべきであり、実態把握が必要と考えるからである。その上で、中小企業に対するCSRの支援策について論じる。

1. 国内中小企業の現状

1.1 収支・財務状況

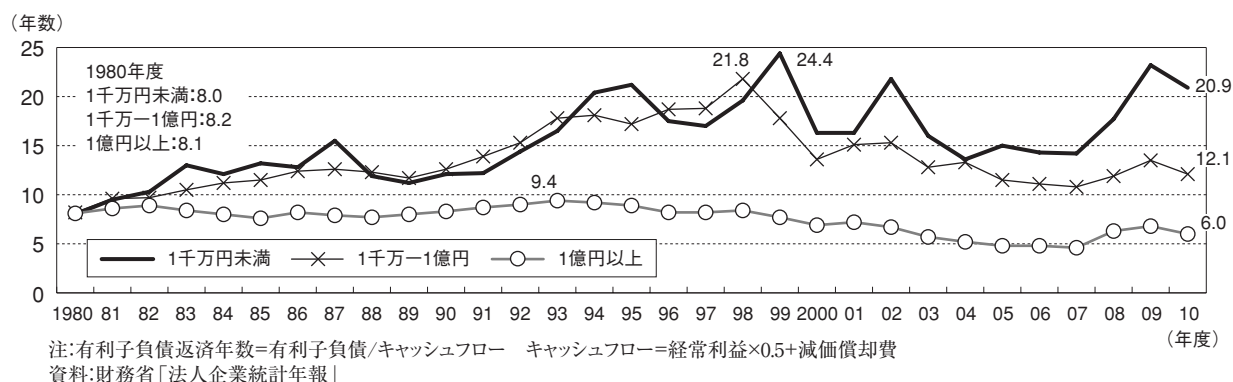
先ず、「トリプルボトムライン」の一つである「経済」、すなわち「財務・収益状況」等について概観する⁸⁸。

有利子負債返済年数をみると⁸⁹、大企業、中小企業、零細企業ともに1980年にはいずれも約8年でほぼ一致していたが、90年代に大企業では緩やかに低下する一方で、中小企業と零細企業では同返済年数が上昇し、90年代末期には、中小企業、零細企業ともに20年を上回っ

た。これは、当時の山一証券や北海道拓殖銀行の破綻を契機として金融危機が発生し、深刻な不況に陥ったため、多くの中小企業がキャッシュフローの創出力を大きく損なったためである。その後、中小企業、零細企業とも負債の縮減と収益の回復に努力したことから、返済年数は低下傾向で推移したものの、2008、2009年度は連続して上昇した。大企業が80年の8年を下回って推移しているのに対して、中小企業と零細企業は依然として80年の数値を大きく上回っている。2010年度も20年超となっており、中小企業・零細企業は常に負債の返済圧力に晒されていると言えよう（図表27）。

有利子負債の返済財源であるキャッシュフローの創出力をキャッシュフローマージン率（売上高に占めるキャッシュフローの比率。キャッシュフロー対比での企業の収益性の指標）でみると、1980年度では、中小企業と零細企業は2%台半ばで並び、大企業が3%台半ばと約1%の格差であった。その後、大企業のマージン率は断続的に上昇し2007年度までは6%前後で推移した。一方、中小企業と零細企業では概ね2

（図表27）有利子負債返済年数（全産業：資本金規模別）



88 日本では、中小企業を統一的に調査した統計の整備が十分でないため、以下では、各種統計について便宜的に中小企業と大企業を区分して論じる。

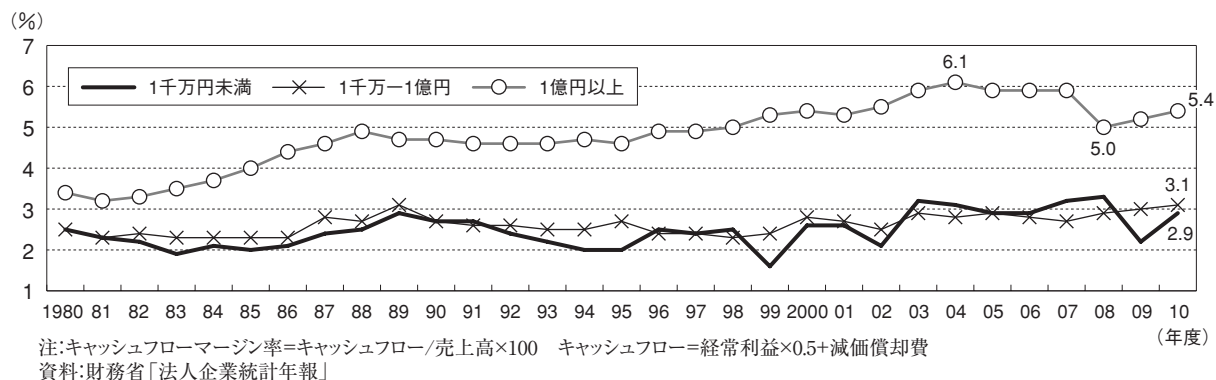
89 財務省の「法人企業統計年報」で資本金1億円以上を大企業、1千万円から1億円を中小企業、1千万円以下を中小企業の中の零細企業と便宜的にみなす。

～3%で推移し目立った上昇を見出すことはできない。この結果、2007年度では大企業との格差は3%近くに達した。2008年度は9月に発生した米国大手証券会社リーマンブラザーズの破綻を契機とした世界的な経済・金融危機（いわゆる、「リーマンショック」）の影響で大企業のマージン率は5.0%に急低下した。2010年度は大企業が5.4%と2年連続で上昇したのに対して、中小企業と零細企業は横這い圏内で推移している。このため、大企業との格差は依然として2～3%と大きい状態が続いている（図表28）。

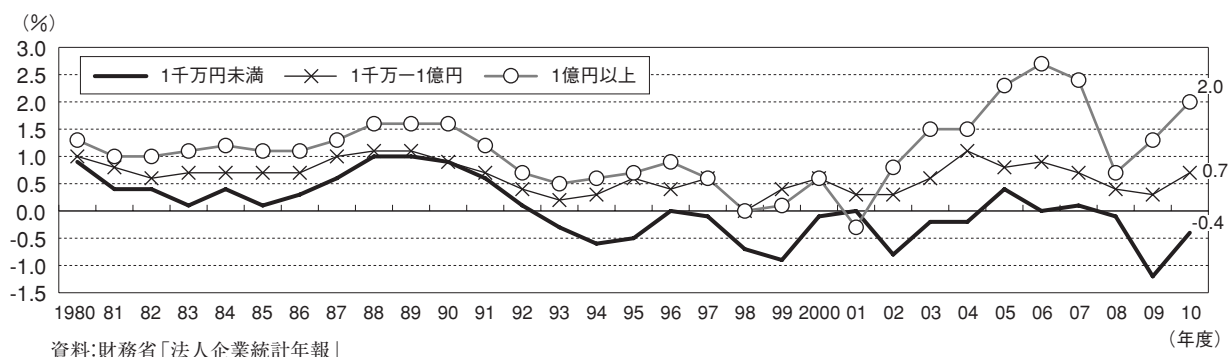
次に、売上高純益率⁹⁰で収益性をみると、大企業では2001年度はバブルの崩壊による不況

で赤字になったものの、以降は上昇基調で推移し、2005～07年度まで3年連続で2%を上回った。2008年度は前述したリーマンショックの影響で純益率が急低下したが、それでも中小企業や零細企業を上回っており、2010年度は景気回復の影響で純益率は2年連続で上昇し、2%台を回復した。一方、中小企業と零細企業をみると、零細企業で純益率が90年代半ば以降マイナスとなる年のほうがプラスとなる年よりも多く、安定的に黒字を計上することができていない。また、中小企業をみても、2010年度まで1%に満たない状況が続いている（図表29）。

（図表28）キャッシュフローマージン率（全産業：資本金規模別）



（図表29）売上高純益率（全産業：資本金規模別）



90 売上高に占める当期利益の比率。当期利益は事業活動による損益だけでなく、資産売却等による一時的な損益を含めた「儲け」から支払った法人税を控除した利益であり、理念的にはその決算期の配当の原資となる。

中小企業の中、あるいは零細企業の中で、赤字企業はどの程度存在しているのでしょうか。税務統計を基にした調査で2009年度までについて欠損法人割合⁹¹でみると、大企業（資本金1億円以上の法人）では90年代半ば以降、40％～50％台前半で推移しているのに対して、中小企業（資本金1億円未満の法人。資本金1,000万円未満の法人を含む）は60～70％台前半で推移しており、零細企業（同1,000万円未満の法人）では、70％台での推移が続いている。2009年度はリーマンショックにより経済情勢が急速に悪化したことから、大企業、中小企業・零細企業ともに欠損法人割合が上昇しているが、中小企業・零細企業は大企業よりも高くなっている（図表30）。

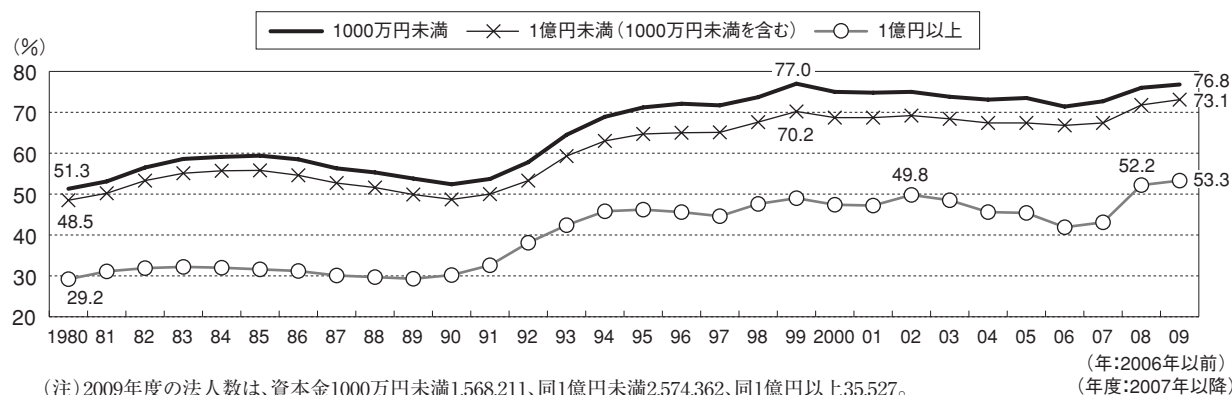
ここまでの状況をまとめると、日本の中小企業（零細企業を含む）は、90年代半ば以降キャッシュフローと当期利益のいずれでみても収益性は改善しなかった。特に、零細企業では、純益ベースでは90年代以降概ね赤字基調で推

移しており、赤字企業比率も7割超で推移している。

1.2 開業率と廃業率の逆転

日本の開業率と廃業率をみると、上記のような財務・収支の状況を反映して、他の先進国とは異なった異常な状態が現出している。すなわち、日本では1980年代末期までは、開業率が廃業率を上回っていたが、1990年代初頭以降、廃業率が開業率を逆転しているのである。この逆転現象は、廃業数が開業数を上回っているため、日本では企業数が減少し続けているということを示している。欧米では、このような長期間にわたる逆転は生じておらず、主要国では日本だけの現象である。この要因としては、様々な要因が複合していると考えられる。①人口の減少見込みによる市場の縮小への懸念、②近隣アジア諸国の生産能力の向上に伴う輸入品の増加による競争激化、③戦後に企業を創業した創業者世代の経営者の引退と後継者不足による事業承継の不活発さなどである。また、小売業に

（図表30）欠損法人割合（資本金規模別）



91 欠損法人割合は「税務上の赤字」を計上した企業の比率であり、この赤字は「財務上の赤字」とは概念が異なることには注意が必要である。

関してはモータリゼーションの進展による中心市街地の空洞化や規制緩和による大規模小売店との競争激化も何がしか影響している可能性がある（図表31）。

このように、中小企業の現状をみると、財務・収支の状況は特に大企業と比べると脆弱な状態で推移しており、開廃業率も逆転が長期化するなど、トリプルボトムラインの一つである「経済」の基盤は揺らいでいると言わざるを得ない。こうした基盤の状況が次に述べるCSRに対する支援策に対する判断にも反映されている。

2. 中小企業のCSRに対する支援策

本節では、これまでの議論を踏まえて中小企業のCSRに対する支援策について検討する。

2.1 支援策の必要性に対する中小企業の判断

まず、当研究所調査でのCSRの支援策に対する必要性の判断をDIでみると、「官公庁・公的機関、経済団体等からの情報提供（取り組み

方やそのヒント等）」を『必要』とする度合いが最も高く、これに「様々な取り組みに対する補助金」、「様々な取り組みを行うと利用できる減税措置」が続いている。

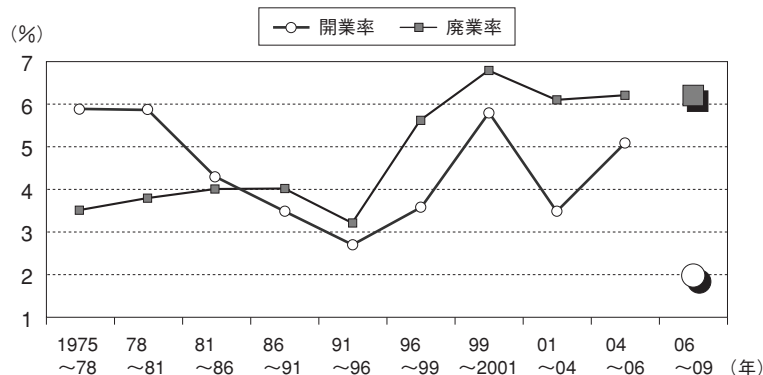
一方、「官公庁・公的機関、経済団体等による表彰制度と表彰を通じた企業のPR」、「『企業の社会的責任（CSR）』についての『第三者認証』」は『不要』と判断している。「販売先から価格面等、取引上の優遇を受けられること」、「積極的に取り組んでいる企業をメディアで紹介・PRすること」については、概ね『何とも言えない』と判断している（図表32）。

2.2 各種の支援策とその功罪

2.2.1 減税・補助金

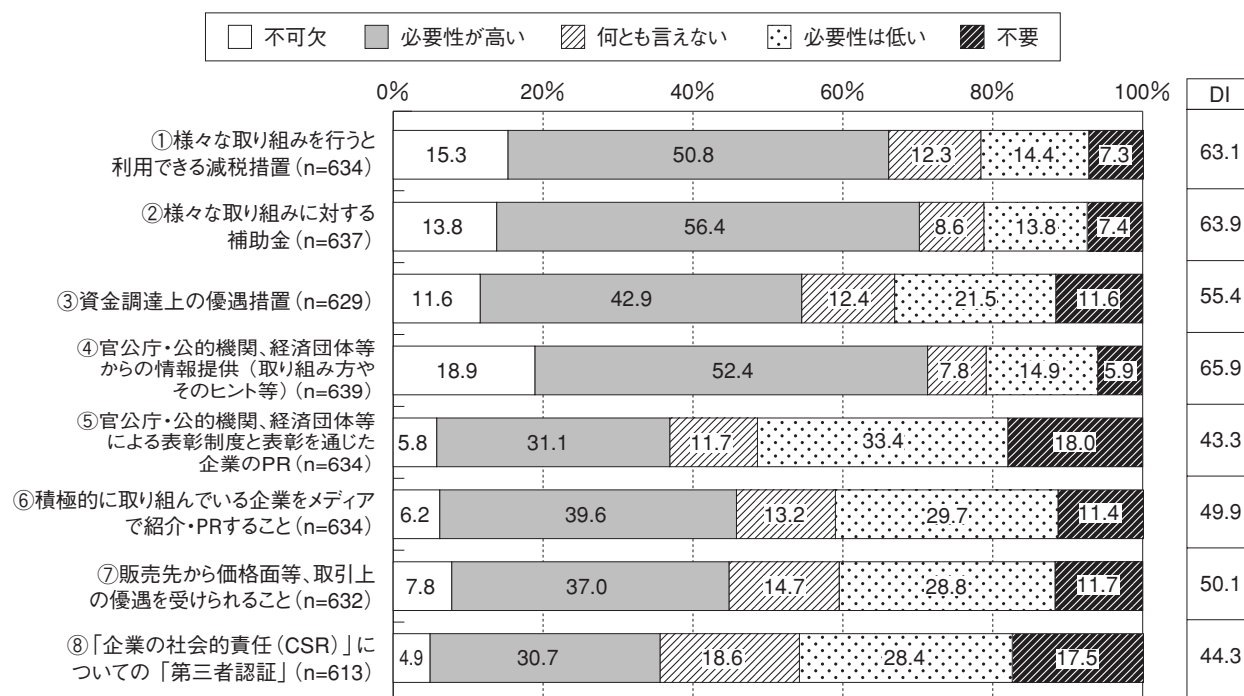
前述したように、標準的な経済理論によると、CSRに該当する取り組みは環境問題への対応にしても、社会貢献活動にしても「外部性」を有するため、社会全体に便益を及ぼす活動を民間部門だけで行うと「市場の失敗」が生じ、効率的な水準に対して過小供給になる（環境汚染は過大供給になる）。

（図表31）開業率と廃業率



（注）開業率と廃業率の計算方法が原統計の変更に伴い変更されたため、2006～09年の数値は従来と単純に比較できない。
（出所）2011年版「中小企業白書」

(図表32)「企業の社会的責任(CSR)」の支援策に対する判断



(注) DI=「不可欠」+「必要性が高い」×0.75+「何とも言えない」×0.5+「必要性は低い」×0.25
50超が「必要」、50が「何とも言えない」、50未満が「不要」との判断を示す。

このため、減税や補助金といった公的な関与によって「市場の失敗」を是正することは、有効性が認められると思われる⁹²。中小企業の必要性に対する判断もこれを支持しているものと見られる。

ただ、減税や補助金の財源は結局、租税であるため、CSRとして企業が行うのと、政府・自治体が行うのと、どちらがより効率的かの判断が必要となる。加えて、本稿第1章で述べたように、日本を含む先進国は財政赤字に悩んでおり、そもそも財源を確保しにくいということが、障害となる。

2.2.2 SRI的な金融

第1章で述べたように、現在欧米先進国では

SRIが拡大しており、日本でも徐々に増加しつつある。こうしたSRIは単純化すると、「CSRに熱心な企業の株式を購入し、CSRに反する行動をする企業の株式は売却する」ということを意味し、CSRに熱心な企業の株価は上昇し、不熱心な企業の株価は低下することを通じて、企業にCSRを行う圧力をかけるということである。これは、CSRを行う企業への投資収益率が、行わない企業への投資収益率、あるいは、一般的な株式投資の収益率に比べて高いという前提に基づいている。

これは、株式公開企業に該当する議論であるが、非公開企業である中小企業に対してSRI的な金融を供給することによって、CSRを促すという考え方が成り立つ。

92 ドラッカーも外部性のある活動に関しては、公的な規制が必要であることを指摘している。

米国では、CDFI（地域開発金融機関）と総称される小規模で地域に密着した金融機関が多数あり、貧困層へのローンなど、特定の業務に特化している⁹³。加えて、米国では、CRA（地域再投資法）によって、規模の大きい銀行に、資金を調達した地域で一定金額を地元中小・零細企業への融資やスラムの再開発、貧困層への住宅ローン等で運用するよう義務付けており、こうした社会的課題への対応を求められ、これらは広義にはSRI的な金融と言える。

また、ノーベル平和賞を受賞したグラミン銀行のマイクロ・ファイナンス等の、ソーシャル・ファイナンスを行う金融機関も途上国を中心に増加している模様であり、これらは金融機関も自身の収益性を犠牲にしないとの原則で運営されており、やはり広義のSRI的な金融と言えるだろう⁹⁴。

日本では、中小企業に対する環境格付融資などを制度化する預金金融機関がメガバンクや地域金融機関にも多数ある。また、中小企業向けの政策金融機関でも同様の融資を行っている。

ただ、投資先のスクリーニングを行うSRIについては、第3章で指摘した通り、標準的なファイナンス理論ではリスク調整後収益率の低下を惹起するとの指摘がある。また、SRIの収益性に関するさまざまな研究を検証した結果、SRIが一般的な株式投資の収益率よりも高いという証拠は得られなかったとの研究もある⁹⁵。

この研究からは、SRI的な融資を行う金融機関はリスクとリターンのプロファイルを合理的

に把握しているのかどうかについての疑問が生じる。特に、原理的には、株式会社形態の民間銀行は株主利益の最大化が求められるため、SRI的な金融のリスク調整後収益率が通常の融資よりも低いのであれば、社会貢献活動の一環として行うにしても、その供給量は株主が是認しうる水準に限られるであろう。この限界を超えるためには、原理的には地域再投資法のような法規制による公的な関与が必要となる。なお、政策金融機関については、もともと公的目的で設立されており、SRI的な金融の担い手として適切であるが、貸倒れ等のコストは最終的には国民が負担するため、やはりリスクとリターンのプロファイルの合理的な把握が必要と思われる。

2.2.3 情報提供、表彰・PR

当研究所調査によると、中小企業ではCSRに対する認識が十分には広がっていないため、支援策として情報提供の必要性が高いと判断されている。これは、基本的な認識の向上にとっては重要であると思われる。情報提供の担い手としては、政府・自治体、中小企業の経済団体、CSRに取り組む企業を支援するNPOs等が考えられる。

一方、中小企業はCSRに熱心な企業の表彰を『不要』と判断しており、メディアを通じたPRは『何ともいえない』とみている。これらの支援策の評価が低い原因の一つには、消費者ではなく企業を販売先にする企業が多いことがあろう。もっとも、当研究所調査では、消費者

93 イメージ的には、日本の信金・信組より事業の規模が小さい。

94 古屋力「ソーシャルファイナンスの未来—地球環境と人間に優しい金融のあり方—」『Newsletter』（財）国際通貨研究所（http://www.iima.or.jp/Docs/newsletter/2010/NLNo_11_j.pdf）（2010年3月4日）にも同様の見解が窺われる。

95 デービッド・ボーゲル著、小松由紀子・村上美智子・剛寸勝省訳『企業の社会的責任（CSR）の徹底研究 利益の追求と美德のバランス—その事例による検証』オーム社（2007年11月）（原題 The Market for Virtue: The Potential and Limit of Corporate Social Responsibility（ブルッキングス研究所））。著者はカリフォルニア大学バークレー校（政治学）、同校ハース経営大学院（企業倫理学）教授。

を主たる販売先にする企業でも表彰とメディアでのPRをCSRの支援策としてそれほど高く評価していない。これには二つの可能性が考えられる。

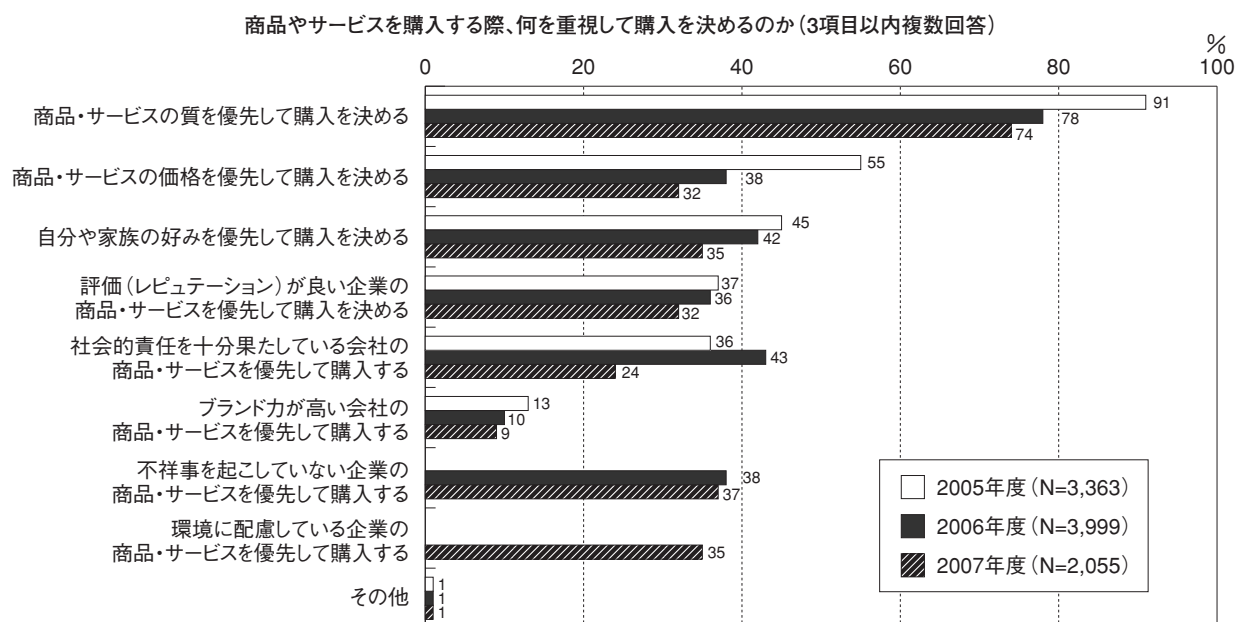
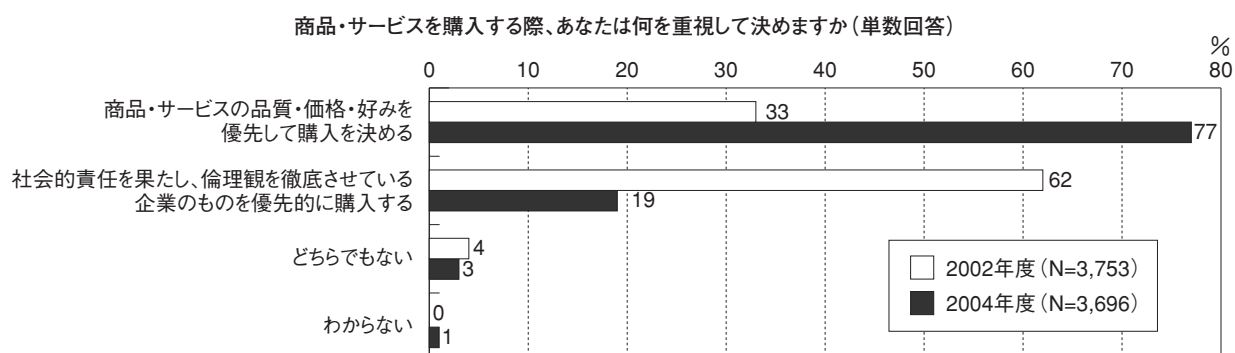
第一に、消費者が中小企業のCSRを購買活動に反映することを中小企業が期待していないことである。

経済広報センターが消費者に対して行ったアンケートによると、2002年には、「社会的責任を果たし、倫理観を徹底させている企業のものを優先的に購入する」の比率が62%で過半数

を占めていたが、2004年には19%に低下した。これは、2000年に、大手自動車メーカーのリコール隠しや食品メーカー製品による食中毒など、不祥事が頻発し、メディアで大きく報道されたことが影響しているものと思われる。

回答の選択肢の増加、複数回答への変更が行われた2005年以降をみても、「商品・サービスの質を優先して購入を決める」と「商品・サービスの価格を優先して購入を決める」以外の選択肢は過半数に達したことがない（図表33）。

（図表33）消費者の購買活動へのCSRの反映状況



（注）少数点第1位四捨五入のため、合計が100%とならない場合もある。

（資料）財団法人経済広報センター「生活者の“企業観”に関するアンケート結果報告書」（各年版）

2004年以降の結果をみると、消費者は商品・サービスの質（と価格）を重視していることが分かる。つまり、多くの消費者は不祥事を起こした企業からの購入には慎重になるが、通常は質と価格を重視して購買活動を行うという非対称的なビヘイビアをとっていることが示唆される。これは、消費者が直面している予算制約からも無理のない見方と思われる。消費者を主たる販売先とする中小企業はこのことを暗黙の内に感じ取り、（本業の、「質の良い商品・サービスの提供」以外の）CSRは業績向上に寄与しないと判断し、表彰やメディアでのPRを支援策として評価していない可能性がある⁹⁶。

第二の可能性として、消費者を主たる販売先にしている企業で顕著であるが、社是等に基づいて多くの中小企業は地域社会と密着・共存して、内発的、ソーシャル・ビジネス的に地域社会への貢献というCSRに取り組んでいるため、表彰やPRを通じた業績向上にそもそも期待していないことが考えられる。つまり、CSRを行う理由は、業績向上への期待ではなく、自社の社是等に埋め込まれている信条や価値観に合致しているということである。

実際には、両方の可能性ともありうると思われるが、どちらがより優勢かは一概には判断できない。

ただ、情報提供の必要性は高く認識されているので、コストとの兼ね合いになるが、表彰やPRを中小企業への情報提供のツールとして利用するという考え方はありうると思われる。

2.2.4 サプライチェーンを通じた推進

ISO26000では、「組織」（CSRのコンテキストでは「企業」）が、前述した「影響力の範囲（sphere of influence）」に対して社会的責任を浸透させることが推奨されている。換言すると、企業のサプライチェーン全体にCSRを普及・浸透させることが重要であるということである。

ISO26000での「影響力」の行使の方法は以下の通りである。

影響力の行使（7.3.3.2）の方法⁹⁷

- － 契約上の規定又はインセンティブを設ける。
- － コミュニティ、政治指導者、その他のステークホルダーとエンゲージメントを行う。
- － 投資決定を下す。
- － 知識及び情報を共有する。
- － 共同プロジェクトを実施する。
- － 責任あるロビー活動を行い、メディアとの関係を利用する。
- － 優れた実施例を促進する。
- － 業界団体、組織、その他との協力関係を醸成する。

「組織が他者を事実上コントロールしている場合、その行動の責任は、その組織が正式にコントロールする活動において負う責任に似ている可能性がある。事実上のコントロールとは、組織が法的又は正式にはそのような権限をもたないにしても、他者の決定及び活動を命令する能力をもつような場合を指す」

⁹⁶ この見方が正しいとすると、少なくとも現状では、多くの中小企業で「ビジネスケース」が成立する余地はそれほど大きくないということになる。前掲注95 ボーゲル（2007）では、ビジネスケースが成立するケースとして、事業に環境保護活動などのCSRが埋め込まれていることがブランド価値になっている企業や消費者を主たる販売先としており、CSRに反するとみなされると企業価値が毀損されるリスクが高い企業を例示している。

⁹⁷ 前掲注24 ISO/SR国内委員会監修、財団法人日本規格協会編（2011）p190, 191

これは、大企業のサプライチェーンに属している一部の企業が、法令順守、環境保護、あるいは人権保護等の面で不適切な行動・取り扱いを行っていたことを消費者やNGOs等が問題視し、大企業が自社内でCSRに取り組むだけでなく、仕入先等を含めたサプライチェーン全体にCSRを浸透させることが必要であるとの考え方を反映したものである。

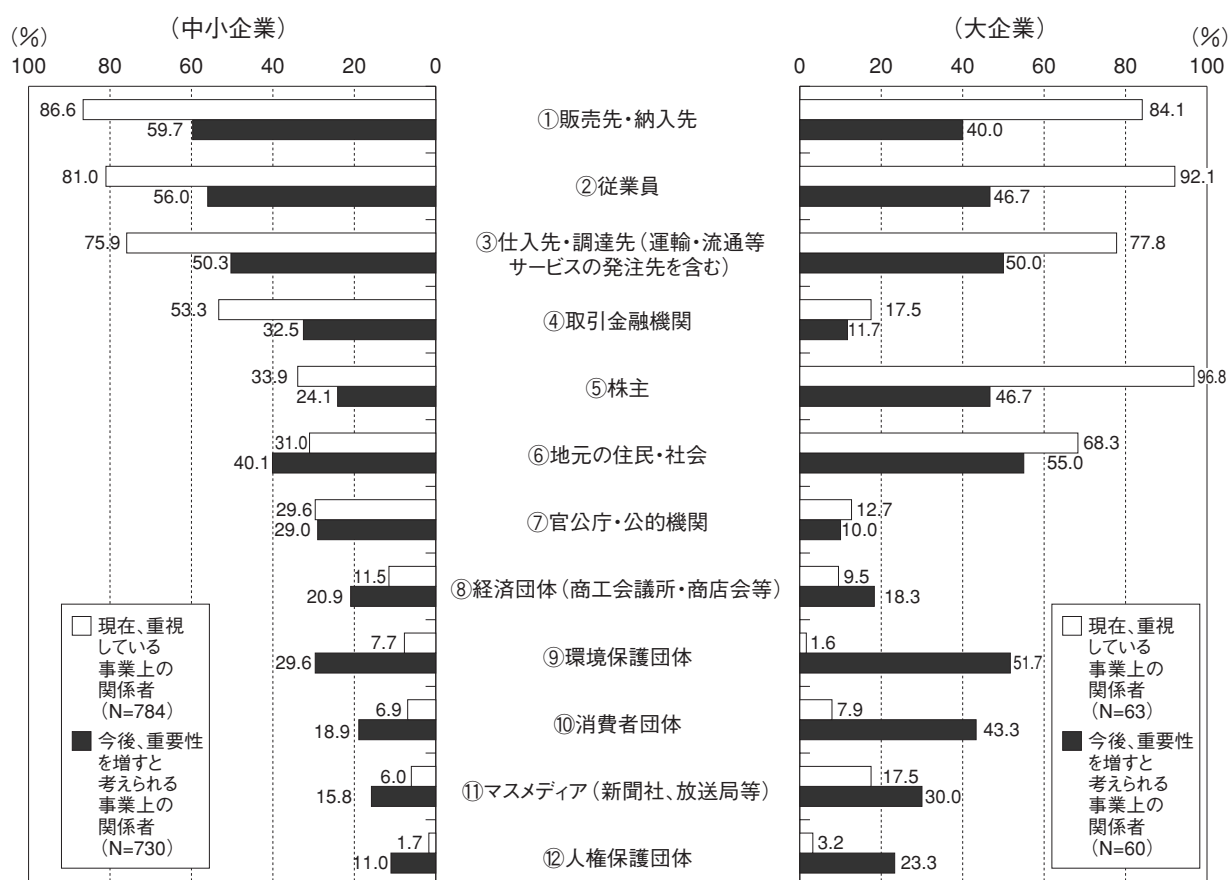
大企業にとっても、ブランド価値や評判の維持・向上のために、サプライヤーへのCSRの展開が課題となっており、今後重要性が増すステークホルダーとして、地元の住民・社会、環

境保護団体に加えて、仕入先・調達先を多く挙げている（図表34）。

このため、大企業を販売先としている中小企業にとっても、販売先である企業（主に、大企業）に対して、自社のCSRについて説明を求められる可能性がある。

当研究所調査の結果を基に、大企業（株式公開企業）のサプライチェーンに属している中小企業がCSRに対してどのような意識を有し、取り組みを実施し、あるいはどのような支援策を必要と感じているのか等についてみると、以下のようなことが言える⁹⁸。

（図表34）ステークホルダーに対する認識（5項目以内複数回答）



（注）中小企業は資本金1千万円超の法定中小企業、大企業は資本金3億円超の東京商工会議所議員企業（出所）東京商工会議所「『企業の社会的責任（CSR）』についてのアンケート調査」（2005年7月）

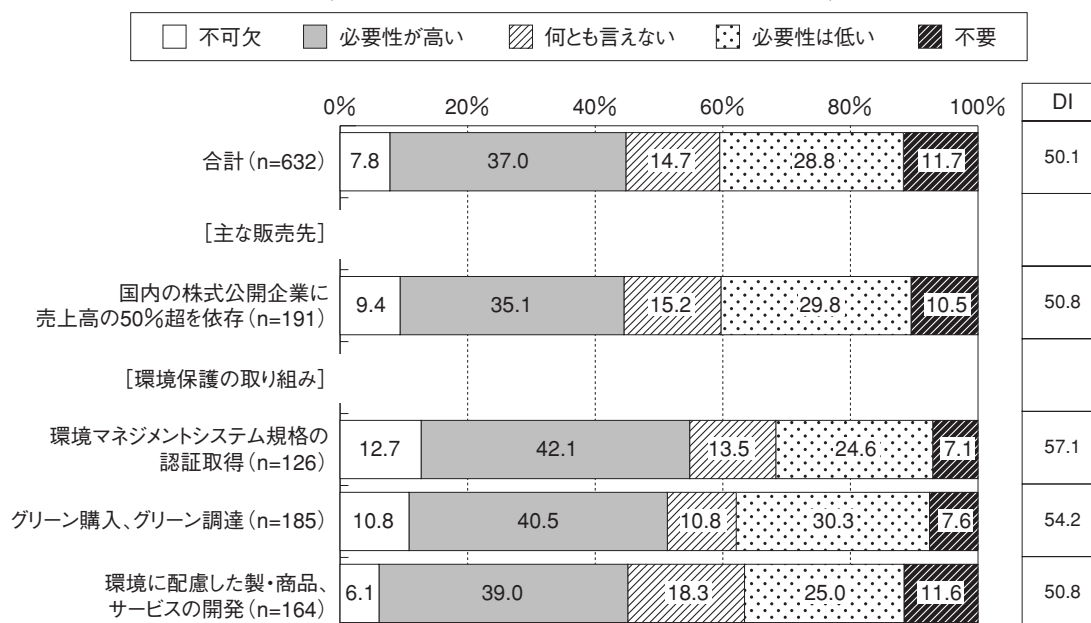
98 「国内の株式公開企業（1社に限らず）に売上高の50%超を依存」と回答した中小企業を、大企業のサプライチェーンに属しているとみなしている。なお、標本数が十分に多くない集計結果に基づいているものもあるため、内容については幅を持って判断する必要があることに留意されたい。

すなわち、サプライチェーンに属している中小企業では、販売先からの期待・要請もあり、CSRに社是等に基づいて取り組んでおり、CSRに対する認識や法令順守、環境保護（特に先進的な取り組み）、地域貢献、ワーク・ライフ・バランスなどについて他の態様の販売先に依存している企業よりも進んだ取り組みをしている。こうした取り組みによって、例えば環境保護の取り組みの成果として、販売先との関係は強化されているものの、売上増といった業績に直結する成果はあまり見られない。このため、CSRに対する支援策として、販売先から取引上の優遇を受けられることを『必要』と考える度合い（=DI）が高い（図表35）。また、「環境マネジメントシステム規格の認証取得」や「グ

リーン購入、グリーン調達」等の、サプライチェーンでのCSRと関連のある環境保護の取り組みを行っている企業でもDIが高い。

つまり、特に大企業（株式公開企業）自体がCSRへの取り組みを多様なステークホルダーから求められているために、サプライヤーである中小企業にもCSRを期待・要請している。これは、事実上の、あるいは暗黙のCSR調達であり、公開企業を主な販売先とする中小企業にとっては、これがドライバーとなりCSRに関するさまざまな取り組みを進めてきた。ただ、こうした期待・要請に応じることによって企業イメージの向上や販売先との関係強化はできるものの、売り上げ増等といった業績向上には至っていない。そのため、前述したEUのCSRの新

（図表35）「企業の社会的責任（CSR）」の支援策に対する判断
（販売先から価格面等、取引上の優遇を受けられること）
（サプライチェーンでのCSRの展開に関連するもの）



（注）DI=「不可欠」+「必要性が高い」×0.75+「何とも言えない」×0.5+「必要性は低い」×0.25
50超が『必要』、50が『何とも言えない』、50未満が『不要』との判断を示す。

戦略に含まれている「市場の報酬」として、販売先からの取引上の優遇を必要と考えているものと思われる⁹⁹。

こうした結果からは、大企業（株式公開企業）がサプライチェーンを通じて仕入先の中小企業に要請することによるCSRの展開には一定の有効性が認められる¹⁰⁰。ただ、CSRに対する「市場の報酬」を販売先とサプライヤーである中小企業との間で合理的に分配することが重要になる可能性があるろう。

しかし、この分配は欧米の企業の状況を考慮すると容易ではない可能性がある。具体的には、「……技術援助を除けば、欧米の企業は、下請け業者が基準を満たすことができるような財務的支援はほとんどあるいはまったく行っていない」¹⁰¹。つまり、「下請け業者にとっては、CSRが企業として採算が取れるという説は疑問だということになる。より責任のある行動をとれば欧米の企業との下請け契約維持には役立つかもしれないが、価格引き上げが可能になるわけではない。……コストは第一義的に途上国の生産者が負担するのに対して、その恩恵は第一義的には欧米の企業が享受する形になっている」¹⁰²ため、「ほとんどの下請け業者は、……コストが高すぎるという理由で、欧米の企業との契約

締結をあっさりとあきらめている」¹⁰³。

このように、最初から取引をあきらめてしまうという弊害¹⁰⁴もありえるが、大企業からの期待や要請にコストをかけて対応した後に、取引を打ち切られる、あるいは、本来的には販売先が負担すべきCSRへの取り組みのコストの負担を求められる、といった弊害、すなわち「優越的地位の濫用」が発生するリスクもあろう。

このような弊害を削減・緩和する方策として、考えうるものがISO26000にある。

「公正な事業慣行3：公正な競争」に関連する行動及び期待には、

「一組織が活動する社会的背景に配慮し、貧困などの社会的状況を利用して競争上の優位性を不当に享受することを避ける」

とある¹⁰⁵。

これは、「優越的地位の濫用」を戒めたものと見ることができる。日本では、「優越的地位の濫用」は独占禁止法とその特別法である下請代金支払遅延防止法によって禁止されているが、こうした国は世界的には珍しい。もちろん、ISO26000には法的拘束力はないものの、ISO26000への準拠を表明した大企業にとって

99 サプライチェーンの観点から、公共調達について付言すると、現代のCSRの議論の中心である欧州では、EUが2011年に策定した2014年までのCSR戦略の中に、特に、中小企業にCSRを普及するドライバーとして、EU域内の国・自治体等に公共調達の発注条件としてCSRを条件付けること、つまり「官公需のCSR調達」が含まれている（EUではCSRに関する戦略を「CSRに関するマルチステークホルダー・フォーラム」で多様なステークホルダーの参加の下に議論・策定している）。

回答企業数が少ないため正式な分析対象とはしていないものの、当研究所調査の結果によると、官公庁に依存している企業が、官公庁等と連携しつつ、CSRの報酬としての取引上の優遇を求めていることが示唆されている。

このことはEUの戦略の有効性の傍証となる可能性があることを示している。日本でも、EUのフォーラムに範をとって、内閣府は「社会的責任に関する円卓会議」を設置するなど、EUと類似したCSRの戦略策定プロセスの構築を目指している。このため、今後、日本国内での「官公需へのCSR調達の導入」が中小企業へのCSRの一層の普及・浸透のドライバーとして有効かどうかについて議論される可能性があることを示唆しているものと思われる。

100 これは、欧州委員会が、大企業に「デューデリジエンス」を自社のサプライチェーンを含めて実施することを促していることとも通底している（前掲注73参照）。

101 前掲前掲注95 ボーゲル（2007）p174～176

102 前掲前掲注95 ボーゲル（2007）p177～178

103 前掲前掲注95 ボーゲル（2007）p177～178

104 この弊害を経済理論的には「ホールドアップ問題」と言う。

105 前掲注24 ISO/SR国内委員会監修、財団法人日本規格協会編（2011）p143。

は、優越的地位の濫用が禁止されていない国で活動する際にも、一定の影響を及ぼす可能性があるだろう¹⁰⁶。

また、ISO26000では、「社会的責任に関する信頼性の向上：紛争又は意見の不一致の解決」について、以下のように例示している。

「組織は、ステークホルダーとの紛争又は意見の不一致を解決するため、紛争又は意見の不一致の種類にふさわしく、かつ、影響を受けるステークホルダーにとって有用な仕組みを立案すべきである。このような仕組みには、次の方法を含めてもよい。

- －影響を受けるステークホルダーとの直接的な話し合い
- －誤解に対処するための文書情報の提供
- －ステークホルダー及びその組織が自らの見解を表明し、解決策を探ることができる話し合いの場
- －公式な苦情対応手続
- －調停又は仲裁の手続
- －報復を恐れることなく不正行為を届け出ることができるシステム
- －その他の種類の苦情解決のための手続

これは、特に、大企業に対して紛争・意見の不一致を解決する方策の整備を推奨しており、ISO26000への準拠を表明した企業に対して誠実な取り組みを求めている。

既に述べたように、例えば日本では

ISO26000がJIS規格化されており、まず大企業への普及を進め、中小企業へも周知していくことがこうした推奨事項の有効性を高め、ISO26000の「ソフトロー」としての権威を高めることになるものと思われる。

2.2.5 マルチステークホルダー・プロセスによる連携

これまでの、社会的責任というと、企業だけが負うものであり、他のステークホルダーは一方的に、企業に期待・要請するという図式がよくみられた。この図式では企業と他のステークホルダー間で利害の対立が尖鋭化しがちである。

しかし、ISO26000の策定プロセスに見られるように、近年、マルチステークホルダー・プロセスが社会的課題への取り組みに広まりつつある。企業は、社会的責任に関して主要な役割を期待されているステークホルダーの一つであることには変わりがないものの、他のステークホルダーにも社会的責任があることが確認されており、マルチステークホルダー・プロセスはより建設的な対話が行われる可能性を開くものと思われる。

日本でも既に述べたように、マルチステークホルダー・プロセスで社会的課題を解決するために、「地域円卓会議」の設立が推奨されており、中小企業にとっても自社の信条や経済力に見合った形での参加が可能であると思われる。

また、第4章の「1.3」に言及したISO26000の「ボックス3 ISO26000と中小規模の組織(SMO)」にあるように、同業者や同一地域の

106 国が定めた法律のように、法的拘束力のある規則を「ハードロー」というのに対して、法的拘束力はないものの、レピュテーションの維持などの理由で遵守される規則・規範を「ソフトロー」と言う。

経済団体の共同での実施も経営資源が十分でない中小企業にとっては、CSRの実行の障害を緩和するものと思われる（もっとも、これらは社是等に基づいてCSRを行っているソーシャル・ビジネス的な中小企業にとっては、自発性が重要であり、強制されるべきものではないことに注意すべきである）。

こうした多様なステークホルダーが中小企業とともに社会的責任に参画し、「社会的結束」の再構築や「社会的包摂」を進めることによって「市民社会」の成熟につなげることが重要であろう¹⁰⁷。こうした取り組みを通じて「ソーシャル・キャピタル」を蓄積すれば、消費者もCSRに取り組む企業から優先的に購入する度合いを増やす可能性がある（そのためには、既に述べたEUのCSRの新戦略に含まれているように、特に消費者の「教育」が重要になると思われる）。これによって、「ビジネスケース」が現状よりも一般化すれば、多くのマルチステークホルダーの取り組み（これは、一種の「ネットワーク」と見ることができる）が「ネットワーク外部性」の効果で一層広がり、CSRが一般化することも考えられるであろう。これが、「CSRのファンダメンタルズ化」（岩井）であり、EUの新CSR戦略の最終的なゴールであると思われる（EUの新戦略は2014年までを一応のターゲットとしているが、以降も継続していく方針である）。

ここまで、各種の支援策についてその功罪について論じてきたが、経済的なコストをできるだけかけない方法を組み合わせて、EUのように長期的に取り組むことが必要になるものと思

われる。ここで、付言しておく、特に、地球環境問題など、国境をまたぐ課題は政府間での合意が不可欠であることから分かるように、社会的責任の取り組みにおいては、政府・自治体といった公的機関の役割が「外部性」に起因する市場の失敗の是正において重要であることに変わりはない。このため、社会的責任の効率的・公正な推進のために、マルチステークホルダー・プロセスの結節点としての役割が政府・自治体に期待されるようになるとしても、政府・自治体独自の役割が軽くなるわけではないと言えよう。

結語

「企業の社会的責任（CSR）」は歴史的には、繰り返し議論されてきたが、1990年代以降地球環境問題の深刻化や経済のグローバル化に伴う途上国での人権問題や先進国地域社会の疲弊など、従来よりも根が深い問題が中核的な主題となっている。もとより、こうした問題には「外部性」があるために、標準的な経済理論や会社法理論では、企業、特に所有と経営が分離した株式公開企業がCSRに取り組むことを説明することが難しい。

経営学の分野では、自社の事業にCSR、あるいはCSVを統合すべきとの論調が中心であるが、外部性による限界も指摘されている。

しかし、ソーシャル・キャピタル論や行動経済学、あるいは「市民社会」、「マルチステークホルダー・プロセス」、「ソーシャル・ビジネス」といった概念を導入することによって、部分

¹⁰⁷ 「社会的結束」及び「社会的包摂」については前掲注13を参照。

的にはCSRを説明しやすくなったように思われる。

ただ、企業の代表的な形態である株式会社が、東インド会社を嚆矢として「発明」されて以来担っている、「資本主義発展のエンジン」とも言うべき役割は基本的には変化していない。このため、株式会社、特に大規模公開会社を主たる対象とした標準的な経済理論や会社法理論の頑健性は根強いものがあるのも事実である。

翻って、日本の中小企業をみると、経済状況は厳しいものの、多くの企業が、「所有と経営の一致」という特性もあり、社是・社訓・経営理念に基づいて、本業を軸に、地域社会への貢献を中心としたCSRに内発的に取り組んでおり、大企業のサプライチェーンに属している企業でも、特に環境保護で先進的な取り組みを行っている企業が少なくない。

こうした中小企業が、今後増加が見込まれるマルチステークホルダー・プロセスの取り組みの中で、「社会的責任」に対する主要な役割を

負っている政府・自治体を含めて、他のステークホルダーと連携することにより、市民社会の成熟、あるいはソーシャル・キャピタルの蓄積に寄与し、経済効率性を損なうことなく「持続的発展」に貢献することも期待しうるように思われる。

今後、ISO26000が日本でも大企業を中心に導入が進む可能性があると考えられ、これに伴い、その「影響力の範囲」にある中小企業にとってもCSRやISO26000に対する理解が意味を持つであろう。もとより、ISO26000は中小企業が内発的に取り組んでいるCSRの「棚卸」を行い、もう一歩進展させるためのツールとしても利用可能であり、この面からも理解を深めることに意味があるものと思われる。

CSRは依然として、つかみどころのないものであり、本稿はその全貌を捉えることができたとは考えていないが、「中小企業のCSR」について、考える端緒となれば幸いである。