

# 食品産業における企業の社会的責任(CSR)に関する研究(I)

－戦略的CSRと社会的価値の向上－

葛西和廣・成耆政・章大寧\*

(Kazuhiro KASAI, Kijung SUNG and Daeyeong JANG)

## 〈目次〉

- 1 はじめに
- 2 CSRの枠組みと責任の階層性
- 3 価値連鎖とCSR
- 4 CSRの実践プロセスと推進者の要件
- 5 まとめ

## 【参考文献】

---

\* 南九州大学環境園芸学部アグリビジネス専攻

## 1 はじめに

CSRの重要性が叫ばれながらも、一向に無くならない企業不祥事や、企業が絡む不正などの事件が続き、企業に対する社会の信頼感を著しく損ねている。そのような経済社会で、まず企業が果たすべき責任は企業不信を払拭し、社会からの信用を得ていくことである。

従来は企業活動として重要視されていなかった分野が、外部のステークホルダーの意識や社会の情勢の変化によって、重要な経営課題となる可能性があることを示している。企業が外部のステークホルダーと常にコミュニケーションを図ることにより、ステークホルダーの考えやニーズを常に把握することが可能となり、それに真摯に対応することによって、短期的にはそれが収益につながらなくても、ステークホルダーの信頼を獲得することになる。また長期的には社会の情勢が変われば、大きなビジネスチャンスとなる可能性もある。本稿では、まずCSRの概念と責任について検討し、企業の価値連鎖とCSRの関連、CSRの実践プロセスなどについて考察する。

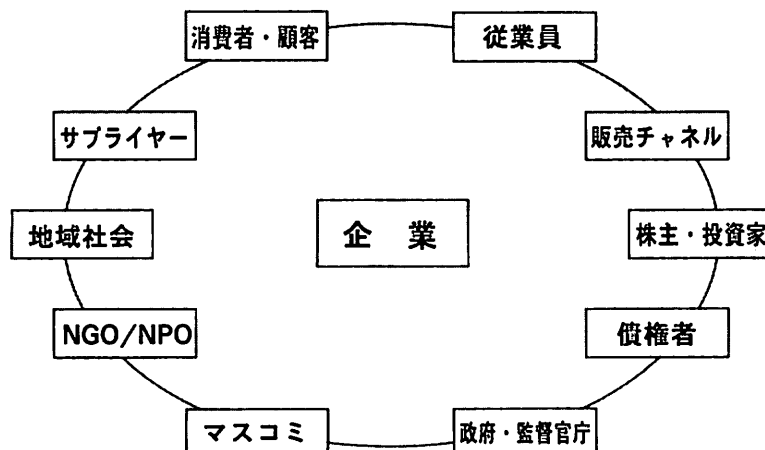
## 2 CSRの枠組みと責任の階層性

### (1) CSRの基本的枠組み

企業は単に企業防衛やリスク管理だけでなく、CSRの実践を通して持続的に発展し、社会から信頼を得られるよう、社員の働きがいや取引先との共存・共栄、自然や社会との共生などを進めていくことが必要である。そして、CSRに対する企業の考え方を明確にし、経営戦略の中にCSRの要素を取り入れていくことが必要である。そのためには、自社のCSRをどのような範囲で捉えるべきかを明確にするための枠組みが必要となる。この基本的枠組みは、企業の社会性を「予防倫理－積極倫理」「企業内へのベクトル－企業外へのベクトル」という2軸によって整理し、企業が取り組むべきCSRの領域を設定することが可能である<sup>1)</sup>。

「予防倫理」とは、社会や企業をさまざまなリスクから保護する活動であり、企業に対するネガティブな意味を持つ倫理違反行動、すなわち一般的に言われるような不祥事の発生を未然に防ぐ倫理活動である<sup>2)</sup>。一方、「積極倫理」とは、企業組織と社会の健全な成長を保護し、促進する目的を達成するために、社会福祉や健全な社会成長を積極的に支援をする活動である。

図1 企業とステークホルダーの関係



CSRを実践する対象であるステークホルダーには、顧客、株主、従業員のほか、取引先、地域住民、投資家、金融機関、政府や行政など多くの主体が含まれる。企業は、これらのステークホルダーに対する満足度の向上に努めなければならない。そのためには、ステークホルダーのニーズを把握し、どのように対応していくという戦略的アプローチが必要となる。

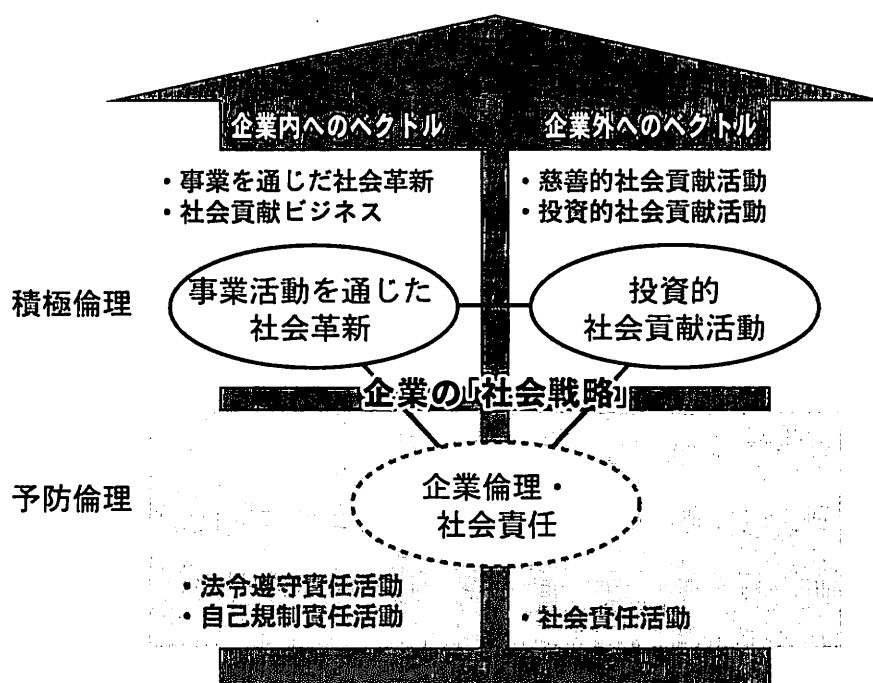
「予防倫理－積極倫理」「企業内へのベクトル－企業外へのベクトル」という2軸によって構成されるマトリックスにおいて、企業が取り組むべきCSRには「企業倫理・社会責任」「投資的社會貢献活動」「事業活動を通じた社会革新」という3つの領域が存在することになる<sup>1)</sup>。

予防倫理に位置する「企業倫理・社会責任」の領域は、社会性の根底に位置する「守りの領域」であるため費用対効果を意識し、効果的に経営資源を投下することが重要である。企業は社会的な存在として守るべき法令や、果たすべき社会的責任を明確にし、それらを実行する手立てを打ち立てる必要がある。相次ぐ不祥事が物語るように、倫理観の欠如は、企業価値に莫大な影響を与えかねず、法令遵守や危機管理対策などは企業存立の重要な要件になっている。

積極的倫理で企業外領域での取り組みとして位置する「投資的社會貢献活動」の領域である。社會貢献活動は、企業が社会と良好な関係を維持していく有力な戦略ツールであり、企業価値へのリターンを意識した投資的な社會貢献活動の戦略を立案する必要がある。

積極倫理で企業内の取り組みとして位置する「事業活動を通じた社会革新」の領域である。これからの企業経営では、事業を展開する際に、利益の獲得を第一の目標と捉えながらも、同時に事業活動を通じて社会を革新し、社会価値を創造するような戦略を通してより競争優位を発揮するケースが増えると思われる。企業が本業としているビジネス形態を抜本的に変えることは難しいが、新規事業の開発において、利益の獲得だけでなく、社会の革新を意識した事業戦略を構築できれば、企業の社会性は一段と高まることになる。

図2 戦略的CSRの基本フレーム



出所) 伊吹英子著『CSR 経営戦略』東京経済新報社、2005年、p.47を一部修正

## (2) CSRの取り組みと責任の階層

CSRを実践することで競争優位を築くためには、取り組みの基礎となる3つの本質を押さえることが重要である<sup>2)</sup>。第一は「主体的な取り組み」である。つまり、企業は独自の戦略を打ち立てることが必要である。CSRの本質は、企業が不祥事から逃れるといった消極的な取り組みではなく、企業自身が主導権を握ることによって、将来競争力の強化につなげていくという極めて前向きな取り組みである。自社が属する業界や自社の業態、ビジネス基盤の特性、価値連鎖などを分析す

ることで、自社の強みや弱み、そして競争優位の源泉を見極めることが、主体的な取り組みを行うための第一歩となる。第二は、「攻めの取り組み」である。CSRに取り組みことの意義は、リスクを回避するという守りの要素と、チャンスを拡大するという攻めの要素がある。リスク回避というのは守りの戦略であるため、競争優位の前提条件にはなっても、競争優位の源泉とはならない。企業経営者は、CSRの実践によって競争優位を築けるという可能性に着目し、守りではなく、攻めの姿勢で実践することが必要である。第三は、「日常の取り組み」である。CSRのビジョンや戦略がトップダウンで決定されたものであったとしても、それが全社のビジネスプロセスに効果的に組み込まれ、日常的に実践されなければ効果を発揮できない。CSRを企業内に効果的に展開するためには、CSRに取り組むことの経営的意義を分かり易く説明することが必要である。さらに、既存の経営管理手法を軸とした企業内展開や社内教育・トレーニング、現場を巻き込んだアイデア公募、取り組みの成果を認めるための報酬との連動などを合わせて展開することで、全社の日常的な取り組みとして組み込んでいくことが可能である。

また、「予防倫理－積極倫理」「企業内へのベクトル－企業外へのベクトル」という2軸によって構成されるCSRの枠組みで論じられる責任には、以下の4つの階層が存在している<sup>1)</sup>。

#### ① 「法的責任」

「法的責任」とは、社会契約の主体として存在する企業の最低限度の責任であり、市民の生命の安全を保護し、企業行動においては法律違反や不公正な取引の発生を未然に予防する責任を有しており、企業が経済的制度であることを前提として社会契約の遂行、すなわち企業活動を進めるに際しての遵守すべき法律や規制に対する責任である。

#### ② 「経済的責任」

「経済的責任」とは、財やサービスの生産とそれらを通じての利益獲得責任のことである。そもそも企業の活動目的は私的利潤の獲得であり、それを通じて公益に貢献することであることを考えれば、これは当然の責任であるといえる。具体的には、従業員に対して支払うべき賃金、株主に支払うべき配当、行政に対して支払うべき税金など、企業を取り巻くステークホルダーに対する支払い全般のことを指し、この行為を通じて社会に貢献するということが経済的責任の本質である。つまり、経済的責任は法的責任に次ぐ、企業が果たすべき下位次元の責任であるといえる。

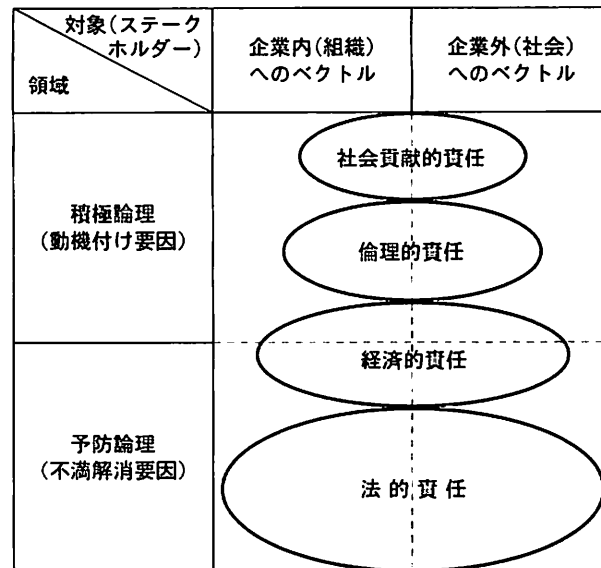
#### ③ 「倫理的責任（制度的責任）」

「倫理的責任（制度的責任）」は、法的・経済的責任を超えて、企業市民として自発的に遂行すべき責任としていることから、法令遵守を超えたレベルで企業や業界が自主的に取り組む自主基準による規制責任と捉えることができる。法による明確な規定が無く、あくまで企業が自主的に取り組む課題としているため、そのガイドラインは不鮮明であり、企業にとっては最も行動するのに困難な責任である。法的責任は企業行動に関連して最低限守るべきものであるが、自主基準による規制責任に基づく倫理観は業界や企業が独自に設定した努力目標として位置づけられ、今後重要な企業活動の指針となるであろう。

#### ④ 「社会貢献的責任（裁量的責任）」

「社会貢献的責任（裁量的責任）」は、消費者利益の保護、メセナおよび文化支援活動、地域・社会貢献、環境問題への積極的な取り組みなどを指す。これは社会からの期待感をもとにした行動であるため、企業による自発的意思決定と裁量によるものであり、企業の経営理念や創業者精神に起因する取り組みであるといえる。

図3 CSRの枠組みにおける責任の階層



出所) 水野順一・田中宏司共著『CSRマネジメント』生産性出版、2004年、p.10.

これら4つの責任レベルは、「法的責任」と「経済的責任」を当然要求され、履行すべきレベルとし、「倫理的責任(制度的責任)」を社会から期待されるレベル、「社会貢献的責任(裁量的責任)」を社会からの願望的レベルに区分することができるであろう。すなわち、「法的責任」と「経済的責任」は、企業としての基本責任であり、企業の存在自体に由来する責任であるため、責任の範囲を超え、義務に近い概念であるといっても過言ではない。「倫理的責任(制度的責任)」は、既存の法律や条文の解釈にとどまらず、むしろ立法精神などに従うことで、新たな社会要求に応えようとすることであり、倫理に立脚した企業行動であるといえる。そして、「社会貢献的責任(裁量的責任)」は、企業の存続や社会の発展のために健全な全体環境の創造が必須であるため、それを支援するための積極投資などを意味する。経済的・法的責任を義務とするのであれば、社会貢献は責任ではなく、あくまで任意であるという考え方もあろうが、今日の社会における企業の影響力の大きさを考慮すれば、広義の意味で責任に含んでも問題はないというのが広く認識された見解である。

このように、「社会的責任」には4つの階層があるとされており、それぞれは義務性の高いものから、裁量性の高いものに順位づけられている。また同時に、義務性の高いものを中心に、その遂行度に応じて制裁を科せられるというのは近年広く知られるところであろう。

では、CSRへの取り組みを進めることにより、企業はいかなるメリットを享受できるのだろうか。次のようなメリットが得られるであろう<sup>3)</sup>。

- ① 組織の継続的・安定的な成長
- ② 社会からの信頼性の確保
- ③ グローバル市場での企業競争力の向上
- ④ 効果的なコンプライアンス手法の提供
- ⑤ 地域社会(企業市民)との協調
- ⑥ SRI(Socially Responsible Investment: 社会的責任投資)からの支持

そもそも企業には社会契約の遂行、つまり企業活動の継続に際して、法律や規則を遵守する責任がある。個人同様、法人であっても法や規則に従い、社会活動全般に適応しなければならないことはいうまでもないことである。

このように、企業には守らなければならないルールや自主的に取り組みべき課題が存在している。現代企業に問われているのは「法令を遵守するなどフェアな競争条件を守っているかどうかという

ことを最低ラインとした上で、環境対策、雇用における公平性や人権問題、投資家や顧客に対する情報開示など、提供される商品の価格や品質のみならず、それがいかにしてつくられてきたか、どのような企業経営の中でつくられてきたのか<sup>3)</sup>である。そして、企業に求められているのは以下のものである<sup>3)</sup>。

- ① 企業活動のプロセスに社会的公正性や環境への配慮などを組み込み、ステークホルダー（株主、従業員、顧客、環境、コミュニティなど）に対し、アカウンタビリティを果たしていくこと。
- ② その結果、経済的、社会的、環境的パフォーマンスの向上を目指すこと

しかし、その内容や基準については、時代や地域、また企業と社会の結びつきの強弱などによって違いが生じる。事実、社会的責任概念の発祥は欧米であり、その研究や実践もこれらの地域が先行している。特に、欧州においては、社会的責任の推進により、直接および間接的に産業の競争力が促進されるとし、EU全体として積極的な取り組みを行っている。

これまで見てきたように、現代におけるCSRは制度的責任のみならず、任意に近いとされる社会貢献でさえも、その範疇に含むのではないであろうと思われるほどに、社会要求は高まりを見せており、企業側もその要求に応えるべく、積極的な取り組みを見せているのである。

### 3 価値連鎖とCSR

企業における競争優位を際立たせる重要な概念として「価値連鎖(Value Chain)」がある。この概念は競争優位の源泉を見つけるために、企業が事業活動を技術的・経済的に性格の異なるいくつかの活動に分割するものであり、価値活動と呼ばれる。価値活動は「主活動」と「支援活動」の2つに分けることができる。

「主活動」は製品の物的創造、それを買い手に販売し、輸送する活動、さらに販売後の援助サービスであり、図4で示される「インバウンド・ロジスティクス (Inbound Logistics)」, 「オペレーション (Operations)」, 「アウトバウンド・ロジスティクス (Outbound Logistics)」, 「マーケティングおよび営業 (Marketing & Sales)」, 「アフター・サービス (After-Sales Service)」の5つの活動に分けられる<sup>3)</sup>。

図4 価値連鎖(Value Chain)



(出所) M.E.Poeter & M.R.Kramer, "Strategy and Society - The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility -", *Harvard Business Review*, 2006, December, p.86.

「インバウンド・ロジスティクス (Inbound Logistics)」は、製品の原材料を外部から受け取り、倉庫に貯蔵し、配分する活動である。この活動には、原材料の計量、保管、在庫統制、輸送計画、供給業者への返品などが含まれる。

「オペレーション (Operations)」は、原材料を最終製品に形に変換させる活動であり、機械の操作、包装、アSEMBリー、機器のメンテナンス、テスト、印刷、設備の整備などが含まれる。

「アウトバウンド・ロジスティクス (Outbound Logistics)」は製品を集荷・保管し、買い手に届けるまでの活動である。この活動には、最終製品の保管、荷造り、輸送、受注処理、出荷計画などが含まれる。

「マーケティングおよび営業 (Marketing & Sales)」は、買い手が製品を購入する手段を提供し、買い手が買いたくなるように仕向ける活動である。この活動には、広告、プロモーション、セールス部隊、相場操作、流通チャネルの選択や説得、価格政策などが含まれる。「アフター・サービス (After-Sales Service)」は、製品の価値を高めたり、あるいは維持する活動である。この活動には、据付工事、修理、技術者訓練、製品供給などが含まれる。

「支援活動」はそれぞれの主活動を支援し、資材調達、技術開発、人的資源、各種の全般的機能を果たす。それが図4で示された「調達(Procurement)」、「技術開発(Technology Development)」、「人的資源管理(Human Resource Management)」および連鎖全体を支援する「企業インフラ(Firm Infrastructure)」の4つに分けられる<sup>19)</sup>。

「調達(Procurement)」は、企業の価値連鎖に用いられる購買の機能であり、購買物は原料、燃料、消耗品のほかに、機械類、研究室用機器、事務用機器、建物といった物件も入る。

「技術開発(Technology Development)」は文書を作成し、製品を輸送する場合の技術から製品そのものに投入される技術まで幅広く、価値活動に表れる無数の技術を支援する。

「人的資源管理(Human Resource Management)」はあらゆるタイプの社員を募集し、採用・訓練・教育し、給与を払うことに関する活動であり、主活動及び支援活動を援助すると共に価値連鎖全体(例えば、労組との交渉)の支援も行う。

「企業インフラ(Firm Infrastructure)」は経営、企画、財務、法規対策、対政府関連業務、品質管理など多数の活動の集合であり、価値連鎖全体を支援し、個々の活動には関与しない。

企業の価値連鎖は個々の独立した活動の集合体ではなく、相互依存活動の集合体である。ある1つの活動を実行する方法が他の活動のコストや効率に影響を与える場合、連結があると見なすのである。

CSR活動を効果的に推進するためには、価値連鎖が社会に及ぼす影響について分析し、自社が置かれている競争環境での社会的側面も分析し、理解する必要がある。それを示したのが図5と図6である。

社会的側面が企業に与える影響は3つに分けることができる<sup>20)</sup>。

#### ①一般的な社会問題 (general social issues)

社会的には重要でも、企業活動から大きな影響を受けることはなく、企業の長期的な競争力に影響力を及ぼすこともない社会的問題

#### ②価値連鎖の社会的影響 (value chain impacts)

通常の企業活動によって少なからず影響を及ぼす社会問題

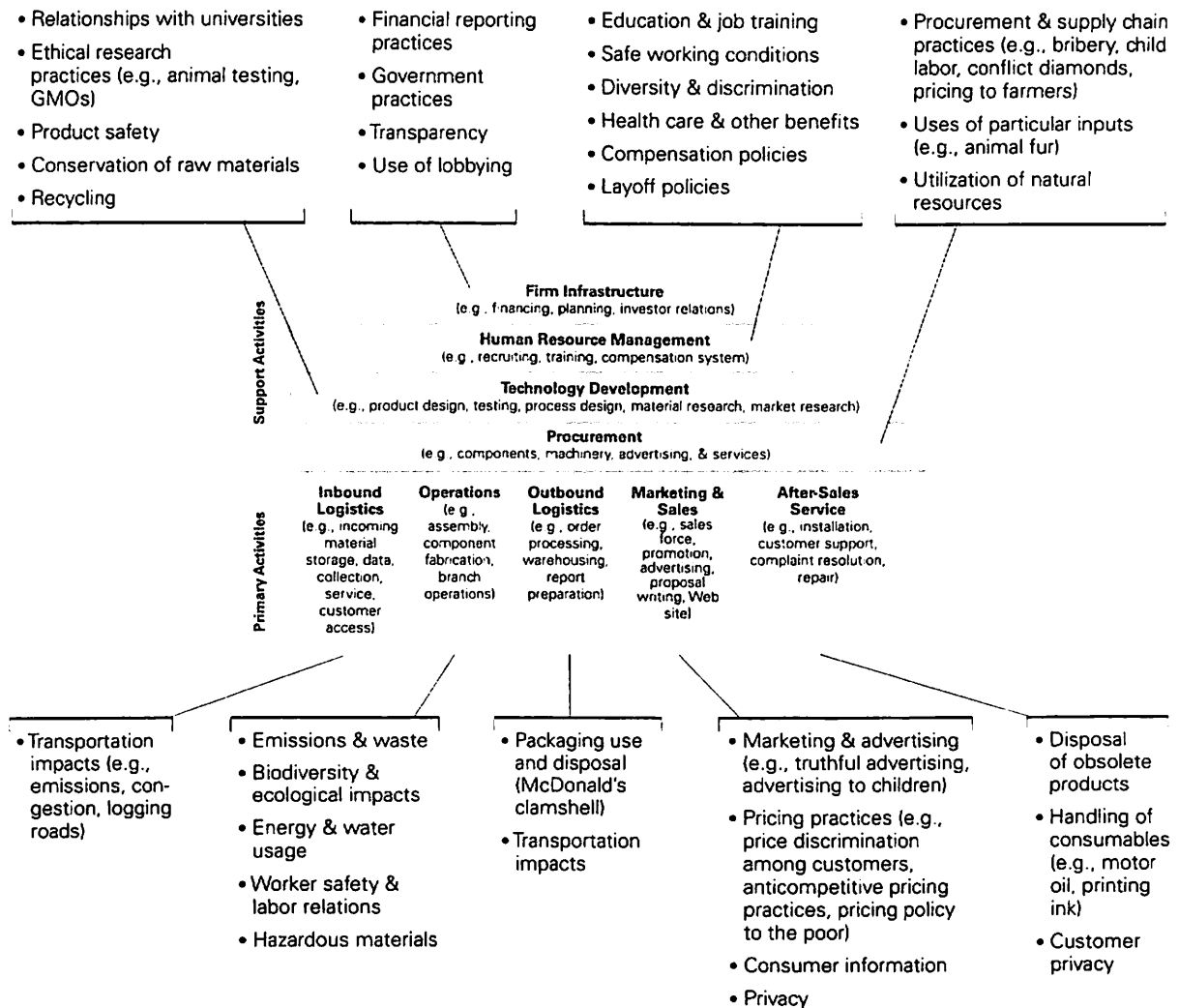
#### ③競争環境の社会的側面 (social dimensions of competitive context)

外部環境要因のうち、事業を展開する国での企業競争力に大きな影響を及ぼす社会問題

企業は数ある社会問題を事業単位別、事業地域別に分類し、影響が大きい事項から小さい事項へとランク付けすることが必要となるが、その目的は具体的かつ積極的なCSR活動を計画することである。CSR活動は、社会的価値と経済的価値の実現において、地域社会の期待を上回るものでなければならず、周囲への迷惑を減少させるというレベルにとどまるのではなく、社会を良くする

ことで戦略を強化するというレベルを目指す必要がある。

図5 価値連鎖が社会に及ぼす影響 (The Social Impact of The Value Chain)



(出所) *Ibid*, p.86.

図表6 社会問題の分類 (Prioritizing Social Issues)

Prioritizing Social Issues		
Generic Social Issues	Value Chain Social Impacts	Social Dimensions of Competitive Context
Social issues that are not significantly affected by a company's operations nor materially affect its long-term competitiveness.	Social issues that are significantly affected by a company's activities in the ordinary course of business.	Social issues in the external environment that significantly affect the underlying drivers of a company's competitiveness in the locations where it operates.

(出所) *Ibid*, p.87.



#### 4 CSRの実践プロセスと推進者の要件

CSRに取り組む場合、自社が社会から何を期待されており、対応すべき社会的責任は何かを明確にしなければならない。そのためには、自社のドメインに応じて、取り組みべき課題を体系的に整理し、重要度に応じて優先順位を明確にしながら、組織が一丸となって取り組むことが必要である<sup>12)</sup>。第一段階は組織において役割分担を明確にし組織体制の整備・構築を行っていくことである。そのためには、企業としてどの社会的課題へ対応するのか、経営トップが意思決定を行うことが必要である。経営トップ自らが、自社が対応すべき社会的課題について意思決定を行い、その決定に基づいて各事業部門がそれらの課題に対する具体的な対応策を検討することが必要である。抽出された社会的課題を各事業部門がそれぞれの事業プロセスに組み入れながら取り組んでいくためには、各事業部門の共通の理解を得ながら、意思決定プロセスにおけるコンセンサスを作ることが重要である。第二段階は、自社を取り巻く経営環境を分析し、自社が取り組むべき社会的課題を検討することである。社会からの期待や要請、課題について具体的なものを列挙し、事業戦略の策定と関連させながら重要性を評価し、解決すべき優先順位をつけていく。最終的に、重要性を評価して抽出された課題への取り組みに際して、経営トップによる意思決定が必要である。最終的な意思決定を経営トップ自身が行うことで、会社の方針として明確に位置づけられ、取り組みが明確になる。第三段階は、経営トップが決定した社会的課題を各事業プロセスの中で、どのように実践していくかである。個別の課題に対して、事業プロセスごとにそれぞれの事業部門が取り組むことで、はじめて事業を通じた活動として展開されることになる。その中で、CSR部門の役割は、大局的な観点から先導的な役割を担い、社会的課題を整理・抽出し、個別の具体的な取り組みは、CSR部門が支援しながら各事業部門が対応することになる。

以上のような取り組みは、一方的な押しつけではなく、社内のコンセンサスを得ながら進めることが必要である。また、組織構成員が自ら積極的に関与することで、より効果の高い取り組みにすることができる。もちろん、事業プロセスを通じたCSRを推進していくためには組織構成員のやる気が必要となる。いかに組織構成員のやる気を高め、それを活かせる組織風土を構築できるかがCSR活動を左右する。そのために、CSRを推進するために先導的な役割を果たしうる人材の存在が重要となる。すなわち、全体的かつ大局的な観点から社会からの期待や要請を捉え、抽出した社会的課題を自社の事業の中で進むべき方向へ先導し、同時に長期的な観点で企業の事業戦略を検討・立案していくことのできる人材である。そのための人材要件として次の4つをあげることができる<sup>13)</sup>。

- ① 常に、「なぜ」という気持ちを持ち、率先して新しい事象への理解・把握に努め、対応を図ろうとすることができる人材
- ② 局所的な課題や日常生活に忙殺されるのではなく、常に大局的な観点から物事を捉えられる人材
- ③ 常に物事の本質を探究し、本質に基づいた対応を図ることができる人材
- ④ 困難な事態に遭遇したときも、交渉を通じて解決していくことができる交渉力・解決力を持つ人材であり、相手を納得させながら、推進していくための技能を備えた人材

このような4つの要件を持ち得る人材がCSRを推進するために先導的な役割を果たすのであり、多くの組織構成員のやる気を高めることが重要である。やる気のある組織構成員が集結し、企業を取り巻く環境変化への適応を図ることで、企業は持続的に成長することが可能となる。

#### 5 まとめ

CSRの真の価値とは、企業の経済活動、社会貢献、環境対策だけではなく、企業の全般的活動を通じて、企業のあり方、風土、従業員のモチベーションを含め、さまざまなビジネスと社会との関わりの中で明確になっていくものである。そしてCSRは、利潤かCSRか、経営理念か経営戦

略か、などという二者択一問題ではなく、企業の経営哲学そのものであり、それをどのように生かしてビジネスに展開できるか、ということが重要なのである。

企業は、社会に受け入れられているからこそ存在できるのであり、多くのステークホルダーに認められることが企業存続の必要条件である。企業が長期的に社会認められるためには、短期的な自社の利益を上げるための経営戦略だけでは不十分であり、自社の社会的使命を常に認識し、社会のステークホルダーとのコミュニケーションがあってこそ社会で存続できるのである。

#### 注)

- 1) 水野順一・田中宏司著『CSRマネジメント』生産性出版、2004年、pp.5-9.
- 2) 『同上書』p.8.
- 3) 伊吹英子著『CSR経営戦略』東京経済新報社、2005年、pp.46-80.
- 4) 『同上書』、pp.80-84.
- 5) 森本三男著『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房、1994年、p.58.
- 6) 高巖・辻義信・S.T.Davis、瀬尾隆史、久保田政一共著『企業の社会的責任』日本規格協会、2003年、p.11.
- 7) 谷本寛治著『CSR経営』中央経済社、2004年、p.3.
- 8) 『同上書』、p.4.
- 9) M.E.Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985, p.35.
- 10) *Ibid*, pp.36-37.
- 11) M.E.Poeter & M.R.Kramer, "Strategy and Society - The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility -", *Harvard Business Review*, 2006, December, pp.84-85.
- 12) 大久保和孝他著『会社員のためのCSR経営』第一法規、2008年、pp.23-28.
- 13) 『同上書』、p.29.

#### 【参考文献】

- ・高巖+日経CSRプロジェクト編『CSR－企業価値をどう高めるか－』日本経済新聞社、2004年
- ・岡本大輔・梅津光弘共著『企業評価+企業倫理－CSRアプローチ－』慶応義塾大学出版会、2006年
- ・水野順一他編『CSRイニシアティブ』日本規格協会、2005年
- ・天野明弘他編『持続可能社会構築のフロンティア－環境経営と企業の社会的責任(CSR)－』関西学院大学出版会、2004年
- ・田中宏司著『コンプライアンス経営』生産性出版、2005年
- ・鈴木幸毅・百田義治編『企業社会責任の研究』中央経済社、2008年
- ・企業倫理研究グループ編『日本の企業倫理』白桃書房、2007年
- ・亀川雅人・高岡美佳編『CSRと企業経営』学文社、2007年
- ・船越克己・葛西和廣編『企業行動にみる経営学』創成社、2005年
- ・百瀬恵夫・梶原豊編『ネットワーク社会の経営学』白桃書房、2002年
- ・海野博・所伸之編『やさしい経営学』創成社、2008年

〔付記〕本稿は、2008年度松本大学「地域共同研究助成費」および日本私立学校振興・共済事業団「私立大学等経常費補助金特別補助対象事業・知の拠点としての地域貢献支援メニュー群・地域共同研究支援」より補助金を頂いて行った研究成果の一部である。また、韓国での現地調査および資料収集などにおいて韓国農林水産食品部、江原道庁、春川市庁、食品製造企業、慶北大学農学部図書館、韓国国会図書館などの関係者に多大なご協力を頂いた。ここに記し、感謝の意を表す次第である。