



本木 啓生 (株式会社イースクエア代表取締役)

CSR 部門に期待される本来のミッション

数多くの企業のコンサルティングを手掛けるなかで業種を問わず感じるのが、CSR 部門が本来担うべき役割と企業内での CSR 部門に対する期待値にかなりのギャップがある会社が多いことである。CSR 部門に着任される方も、以前の部署では CSR の役割について、ほとんど意識したことがなく、CSR 部門へ異動して業務を始めてしばらくしてから、CSR が今まで考えていたものとはかなり違うことに気付くケースが少なくない。

CSR の概念は 2000 年代初頭の黎明期からこの約 10 年間で大きな進化を遂げてきた。狭義の CSR と広義の CSR、守り(受け身)の CSR と攻めの CSR など、さまざまな表現をされることがあるが、2010 年に発行された ISO26000 によって CSR の定義は国際規格として定まった。「健康および社会の繁栄を含む持続可能な発展に貢献する」ことを透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任であると。ステークホルダーの期待に配慮し、コンプライアンスを確実なものとし、国際規範などとも整合を取る。そして、企業のマネジメントと一体のものとして取り組むものと示された。

ところが、いまだに企業の中では CSR をコンプライアンスのことだと思っている人もいるし、よく耳にする「CSR 活動としてやっています」という表現は、本業とは切り離れた社会貢献のみを指していることが多い。

マイケル・E・ポーターは、CSV (共有価値の創造) のコンセプトを引き立てるために、受け身の取り組みのみをこれまでの CSR として強調し、CSV と対照的に説明したことですらなる混乱を招いた。

CSR の本来の概念は、「CSR のゼロ線」の下と上、すなわちコンプライアンスやガバナンスの確保やリスク要因の軽減や排除など操業許可を得るためにやらざるを得ない領域と、自分たちならではの強みを発揮して社会価値の創造に貢献していく領域との両方が含まれる。そして後者には、事業を通して行うものと、純粋に社会貢献として行うものも含まれていて、CSV はあくまで CSR の一部なのだ。

激変する事業環境と CSR 部門の役割

21 世紀に入り気候変動、生態系の崩壊、枯渇性資源の減少など、環境面での制約条件が事業に実体として影響を及ぼし始めている。バランスを欠いたグローバル資本主義を背景に、多国籍企業による影響力は圧倒的に大きくなり、市民社会・NGO との関係構築が企業の生命線にもなる。シェル、ナイキ、シティバンク、アップルなど、NGO からの圧力を無視し、やり過ぎそうとして、手痛いしっぺ返しにあった企業の例は枚挙にいとまがない。

インターネットが世界的に普及するなかで、企業のネガティブ情報は一夜にして世界を駆け巡る。さらに金融機関や投資家は融資や投資の条件に、ESG (環境・社会・ガバナンス) の観点を本格的に入れようとしている。

過去の成功体験ではこれらの新たな制約条件はクリアできない。サステナビリティの観点から中長期的な視点で自社と社会の方向性をとらえ、いま手を打つ必要のある課題を抽出して、全社的に取り組むことが求められる。

ISO26000 の定義にもあるように、多岐にわたるステークホルダーの声にも耳を傾け、外部視点を経営に取り込む。他部門や組織のさまざまな階層に対して、さらにはグループ企業やバリューチェーンの企業に対して働きかけを行い、彼らの大局観を養い、自らの業務の一環として CSR にも取り組んでいくように仕向ける。

このような部門横断的・組織横断的に「自由演技」ができるのは、CSR 部門以外に対応する部署が見当たらない。経営企画、総務、経理、人事、広報、マーケティングなど、既存の部門は会社の中での役割は明確に定義され、新たなミッションを加えることは難しい。

時代の変化とともに事業環境が変われば会社のあり方を変えていく必要がある。旧来型の企業経営に固執しては早晩立ち行かなくなる。CSR 部門は、サステナビリティの文脈を前提とした企業変革の推進役を担うという重要なミッションを実は抱えている。CSR 部門が本来のミッションを実行に移せる企業こそが、これからの時代を勝ち抜いていくことになることは間違いない。

【もとき・ひろお】立教大学卒業後、1992 年から大手監査法人グループで IT 系、戦略系、環境に関するコンサルティングに従事。2001 年 4 月からイースクエアのコンサルティング事業の責任者として、多岐の業種にわたる大手企業を中心に、CSR 戦略、コミュニケーション、教育、事業開発などの分野における支援を行う。2011 年 10 月代表取締役社長に就任。2005 年から東北大学大学院環境科学研究科非常勤講師を務める。CSR・環境関連の講演活動も多数行っている。