

明治大学経営学部公共経営学科

2006 年度卒業論文

「CSR（企業の社会的責任）の本質からはずれた CSR」

指導教員 小関隆志

学籍番号 1730022089

論文執筆者 多田雅彦

## 目次

### はじめに

#### 第1章 CSRの概要

第1節 CSR (Corporate Social Responsibility) とは

第2節 CSRの起源について

#### 第2章 CSRの求められている背景

第1節 企業のグローバル化

第2節 IT技術の発達

第3節 地球環境の悪化

#### 第3章 経営戦略としてのCSR

第1節 二つのCSR (1) ステークホルダーのためのCSR

(2) 利益追求のためのCSR

第2節 CSR経営 (1) コーポレート・ガバナンス(企業統治)

(2) コンプライアンス(法令遵守)

(3) リスクマネジメント

第3節 SRI (Socially Responsible Investment = 社会的責任投資)

(1) 株式運用とSRI

(2) 実際のSRI

#### 第4章 CSRの本質とは

第1節 本質とは

第2節 企業にとってのCSR

#### 第5章 問題提起

第1節 アサヒビール

第2節 コスモ石油

#### 第6章 問題解決へ向けて

第1節 経営トップの意識改革とリーダーシップ

第2節 第三者機関(NPO・NGO)の必要性

第3節 個人の意識改革

### おわりに

参照・引用URL 参照・引用文献

はじめに

昨今、CSR（企業の社会的責任）が大きく注目されている。新聞や雑誌にもCSRの文字が頻繁に躍り、電車の中刷り広告においても目にすることができる程である。その背景には、様々な要因が存在し、昔は利潤だけを追い求めていればよかった企業が、現在は環境保護、男女平等、企業倫理、社会との共生などの社会的責任を果たすことが求められている。そんな潮流の中、企業はCSRを重要と考え、熱心に取り組んでいる。そして、それが企業の価値を計る尺度にもなっている。私も就職活動の際に、どこの企業もこぞって説明会やセミナーで声高々に「うちの会社はCSRをしっかりと果たしています。」「全工場でISO14001を取得しています。」などとアピールしていたことを覚えている。さらには、説明会に来た学生全員にCSR報告書を配布する企業さえあった。そして今や、CSR経営や経営戦略的CSRという言葉がでるなど、CSRを経営戦略として用いるケースもでてきた。しかし、私はそんな流れに疑問を投げかけたい。確かに、CSRはコンプライアンス（法令遵守）やコーポレート・ガバナンス（企業統治）などと密接に結びついており、経営に大いに用いることができるだろう。そして、それがCSRでもある。しかし、最近のそういった戦略的CSRは、CSRの本質からははずれているのではないかと私は考えている。CSRの本質はなんなのか。経営戦略としてのCSRは本当に大事なことで、CSR本質を見落としているのではないのか。本当に環境のことを考えてCSRを行っているのか。社会から求められているから行っているだけではないのか。CSRが企業のイメージアップのために使われているのではないのか。などの疑問である。この論文では、時代の流れをふまつつそうした疑問について自分の意見を交えつつ考察していきたいと思う。

第1章ではCSRとはそもそもどんなものなのかということ、第2章ではCSRの求められている背景を、第3章では経営戦略としてのCSRを、第4章ではCSRの本質について、第5章では問題提起を、第6章では問題解決に向けて自分の考えを交え論じていきたいと思う。

また、今回CSRの本質を論じるにあたり、「環境によければ企業のイメージアップに利用されていたとしても良しなんじゃないか」という意見もあると思う。しかし、本論文は、企業が社会的責任を果たす上で本質が重要であると考え、またそこに重点をおいて考えていきたいと思っている。つまり、企業の考え方の変革を訴えるものである。したがって、結果的に環境によっても、本質を見失っているCSRはCSRではないというのが、本論文の指針であるということをおおきく前置きしておきたい。

## 第1章 CSRの概要

昨今、CSR (Corporate Social Responsibility = 企業の社会的責任) に関する記事が新聞紙上をにぎわし、企業経営者の話のなかにも CSR が頻繁に登場するようになった。「企業の社会的責任」といわれれば何となくわかったような気になるが、本当に CSR が何なのかを理解している人は多くいないだろう。では、CSR (企業の社会的責任) とはなんなのだろうか。

### 第1節 CSRとは

CSR とは、簡単に言うと、そもそも社会から利益を得ている企業が社会や様々なステークホルダーに対して果たさなければならない責任のことである。例えば、日本で儲けている企業は、その社会、国、大きくは世界に対して、また企業の株主、従業員に対して様々な、果たさなければならない責任を持っているということである。ちなみに CSR (企業の社会的責任) とは、辞書では・・・企業が社会に対して負う責任。特に、企業活動において利潤の追求だけではなく、法律の遵守や社会的論理の尊重などをつねに有して、安全かつ良質な財・サービスの提供を行うという企業の責務のこととある。要は「より良い商品・サービスを提供すること」、「法令を遵守し、倫理的行動をとること」、「収益をあげ、税金を納めること」、「株主やオーナーに配当すること」だけでなく、企業が積極的に果たすべき「積極的な情報開示」、「誠実な顧客対応」、「社員の育児・介護への配慮」、「男女間の機会均等」、「環境への配慮」、「社会貢献活動への関与」、「NPO/NGO との協力・連携」、「貧困や紛争解決などの世界的諸課題解決への行動」などを包含して企業の社会的責任というのである。こうした考え方の背景には、製品・サービス市場、労働市場、資本市場など企業が対峙するさまざまな市場において、従来とは異なる基準で企業を評価する動きが出てきていることがある。例えば、誠実な顧客対応がなされているか否かが顧客の企業選択の重要な基準となっているし、NGO は時に消費者にボイコットを呼び掛けるなどの手段で企業に意見を表明するようになってきている。また新卒学生が、企業がどのような環境への配慮を講じているかを企業選択の重要な鍵と捉えているのは私の周りの学生を見ても明らかである。さらに、投資家は企業が顧客、NGO、従業員の広範な要請にどのように応え、そのことを積極的に情報開示しているか否かで投資銘柄を決定しようとしている。(SRI = 社会的責任投資) 加えて政府セクターも、企業が積極的に社会に対する責任を果たしていくことを歓迎し、これを支持する政策を打ち出している。いわゆるステークホルダー中心の経済の性格が強まっていく中で、より積極的に社会的責任を果たす企業は将来、高い企業価値を実現するという考え方が支持されてきているのである。

・トリプルボトムライン 第二次世界大戦以降の経済は、盛んな企業活動によって急激に発展してきた。そして、二十世紀の企業経営は経済中心であり、財務内容の良し悪しで企業の善悪が判断されてきたのである。しかし、1990年ごろから、企業の価値を財務内容の良し悪しだけで判断するのはどうなのか、という疑問が社会から出てきた。いわゆるト

リプルボトムラインといわれる経済・環境・社会の三点を、企業評価の尺度とする見方である。この見方が、昨今 CSR が注目されていることに密接に関係していることは、言うまでもないだろう。

## 第2節 CSR の起源

そもそも、欧米における CSR の起源は、1920 年代の教会を中心として、武器、たばこ、アルコールに関連する企業への投資を控えたことに求められ、さらに、70 年代の反戦、環境問題、公民権運動などの社会問題の拡大に起源を求める説もある。日本においては、企業が事業活動を続けていく上で、単に利益を追求するだけでなく、信頼を受け、社会的な責任を果たさなければならないという理念は、昔からの企業、とりわけ名門といわれる企業には家訓として残されていることが多く、江戸時代の商家の家訓に、現在の CSR に通じるものが見受けられる。例えば、

### 企業本来の役割を説いたもの

- ・三方よし（売ってよし、買ってよし、世間よし）= 近江商人
- ・売って悦び、買って悦ぶ = 三井殊法
- ・伝来の家業を守り、決して投機事業を企つるなかれ = 伊藤松坂屋
- ・先義後利 = 下村彦右衛門
- ・一時の機に投じ、目前の利にはしり、危険の行為あるべからず = 住友家
- ・徳義は本なり、財は末なり、本末をわするなかれ = 茂木家

### 顧客志向の経営を説いたもの

- ・物価の高下にかかわらず善良なる物品を仕入れ、誠実親切を旨とし、利を貪らずして顧客に接すべし = 伊藤松坂屋
- ・確実なる品を廉価に販売し、自他の利益を図るべし

### 正札掛け値なし

商品の良否は明らかにこれを顧客に告げ、一点の虚偽あるべからず

顧客の待遇を平等にし、いやしくも貧富貴賤に依りて差等を附すべからず

= 高島屋四つの綱領

- ・わが営業は信用を重んじ、確実を旨とし、以って一家の強固隆盛を期す = 住友家

以上のようなものがある。<sup>1</sup>

これら江戸時代の家訓からは、「投機的な（私腹を肥やそうとする）事業を戒め、本業を中心とした事業をしつつ人々のお役に立つ」という現代の CSR に通ずる考え方が見て取れる。実質的な CSR の起源には、日本・欧米ともに企業や国家のグローバル化が挙げられるが、社会のために責任を果たすという CSR の考え方が生まれた起源は、江戸時代の商家の家訓に起源があると言えるのである。

---

<sup>1</sup> 『CSR 入門「企業の社会的責任とは何か」』岡本享二著 P31~P32

## 第2章 CSRの求められている背景

前章のCSRの概要で多少言及したが、この章ではより深くCSRが求められている背景は何なのかを考えていきたいと思う。

### 第1節 企業のグローバル化

昨今、CSRが求められている理由の一つに、企業のグローバル化（資本や労働力の国境を越えた移動が活発化するとともに、貿易を通じた商品・サービスの取引や海外への投資が増大することによって、世界における経済的な結びつきが相互に深まること）が挙げられる。なぜ一見よさそうに見える企業のグローバル化がCSRの求められる理由の一つになっているのかというと、企業のグローバル化が進むことによって、先進国（富める国）と後進国（貧しい国）の格差がクローズアップされてきたからである。グローバル化により、強い力・莫大なお金を持っている先進国の大企業が世界各地の良いところを持っていったまうのである。つまり、先進国（富める国）側から見れば一見良いことづくめのグローバル化も、時に後進国（貧しい国）においては大きな社会問題を引き起こしているのである。企業のグローバル化により、先進国と後進国の格差が大きくなり、またクローズアップされたことで、「これではいけない」とCSRを求める動きが出てきたのである。

### 第2節 IT技術の発達

前述の企業のグローバル化を可能にしたIT技術の発達ももちろんCSRが求められている背景の一つだろう。IT技術の発達は、ごく一部の先進国の人々にさらなるパワーを与え、南北格差を助長するという欠点はあるが、CSRをサポートし、強力な推進力となっているのも事実である。

(1) 情報技術や情報コミュニケーションの発達は、(まだ限定的ではあるが)世界中の人々に対して、世界のどこで何が起こっているのかを知らせることを可能にした。

情報技術や情報コミュニケーションの発達によって、世界中を瞬時に情報が流れるようになり、南北の区別なく公平・公明・公正というCSRの基本についても敏感になってきた。世界中の情報が社会に広く知られるようになると、たとえば、発展途上国の惨状に対して、力のない現地の人々に代わって、先進国のNGOやNPOが中心になって問題解決に奔走する姿が見られるようになってきた。彼らは、現地での直接的な対策はもとより、企業や国に対して圧力をかけ、また、世界に向けてさらに実情を発信することによって、社会運動化することも視野に入れて活動している。

(2) 企業内においても、社員自らが不正などの情報を社会に発信し（内部告発）、その情報が瞬時に社会に広がるといった、情報にまったく垣根のない時代になってきた。

情報技術や情報コミュニケーションの発達は、従来のような部門や課で一丸となって働く

形態から、eメールやインターネットを駆使して、一人ひとりが仕事の領域を決めて仕事をすることを可能にした。それにより、人によっては在宅勤務、サテライト・オフィス、モバイル勤務などが可能になり、仕事の効率を上げる半面、従来の人的つながりが希薄なものになってきたのである。また、バブル崩壊後から続けられたリストラによって、日本の雇用制度である終身雇用制が崩壊し、会社に対する忠誠心も非常に低くなっている。さらに、今後の職務形態を考えると生涯一人一社という従来の縛りから解放され、もうすでに解放されていると言っても過言ではないが、その人個人の持っているスキルやノウハウによって、複数の企業で働くことのできる新しい就労形態の出現が予想され、現に許容されだしている。また最近のコンプライアンス（法令遵守）の強化により、たとえ自分ではなく経営陣や上司が不正を働いたとしても、それを黙って見すごすこと自体が責任を問われることとなり、企業ぐるみの不正を許すような土壌や意識はなくなるだろう。したがって、これからは上司あるいは経営陣の不正に対しての内部告発が日常化することが予想されるのである。このことから、CSR をきちんと果たしていく必要があるといえる。

### 第3節 地球環境の悪化

最後になったが、CSR の求められている背景として、地球環境の悪化が挙げられる。そして、私は地球環境の悪化こそがCSR の求められている一番の理由だと考えている。

昨今、地球環境の悪化は日本で生活していても肌身に感じるようになった。とりわけ私たちが感じるのは、温暖化の問題である。日本においても2004年、2005年と真夏日が続き、日本各地で記録を塗り替えたことは記憶に新しいだろう。そして、世界各地で次々に起こった、集中豪雨、地震、津波などの異常気象もテレビをにぎわしていた。このように、最近では地球環境の悪化を身近に感じるができる。しかし、言い換えればこのようになるようなところまで地球環境は悪化しているということなのである。私には、地球が私たちに警告しているように感じてならない。当然のことではあるが、企業は社会の中に存在する、社会あってこそその存在である。そして、その社会は地球に存在しているのである。つまり、地球があってこそその社会であり、社会の中で存在する企業ももちろん地球あってこそ企業活動が行えるのである。地球から恩恵を受けている企業、すなわち存在する企業はすべて地球環境に対して責任をもち、果たしていかなければならないのである。こうしたことから、昨今の地球環境の悪化が、CSR の求められる要因なのも当然のことだと考えることができる。

リオデジャネイロの環境サミットの頃は、環境関係者だけが声高に叫んでいるという状況だったが、科学的な根拠をもって、地球環境の悪化が明確になり始めたことにより、今や多くの市民が自分に関係することとして自覚し始めたのではないかと思う。

例えば、レスター・ブラウンの著した「プランB」にはいくつもの具体例が載っている。

・世界の人口は、1950年の25億人から2000年には61億人へと増加したが、その50年

間の増加数は、人類が出現してから 1950 年までのおよそ 400 万年間に到達した人口合計を上回るものである。

・経済の中で最初に破綻されると思われるのが食料分野である。土壌の浸食、放牧地の劣化、漁業資源の崩壊、地下水の低下、そして気温の上昇など、これらすべてが複合して、食料需要の増加に見合うだけの食糧生産の増大を困難にしている。

・2002 年の穀物生産量は 18.1 億トンで、世界の穀物消費量を 1 億トン、率にして 5% 下回った。過去最悪のこの不足によって穀物は 3 年連続して品薄となり、在庫はこの 40 年間で最低水準にまで落ち込んでいる。

・過去 30 年間、世界の平均気温は毎年上昇してきた。1880 年に陸上と海上の気温観測が開始されて以来 120 年間で、もっとも暖かかった上位 16 年は、すべて 1980 年以降であり、なかでもワースト 3 はすべて 2001 年以降である。<sup>2</sup>

また、気候変動に関する政府間パネル (IPCC) が 2001 年 (平成 13 年) に取りまとめた第 3 次評価報告書によると、全球平均地上気温は 20 世紀中に約 0.6 上昇し、それに伴い平均海面水位が 10~20cm 上昇した。(表 1 参照) 20 世紀における温暖化の程度は、過去 1000 年のいかなる世紀と比べても、最も著しかった可能性が高いとされている。同報告では、過去 50 年間に観測された温暖化の大部分が人間活動に起因しているという、新たな、かつより強力な証拠が得られたことが指摘されている。そして、同報告では、世界全体の経済成長や人口、技術開発、経済・エネルギー構造等の動向について一定の前提条件を設けた複数のシナリオに基づく将来予測を行っており、1990 年から 2100 年までの全球平均地上気温の上昇は、1.4~5.8 と予測されている。(表 2 参照) ほとんどすべての陸地は、特に北半球高緯度の寒候期において、全球平均よりも急速に温暖化する可能性がかなり高いとされており、このような気温の上昇は、過去 1 万年の間にも観測されたことがないほどの大きさである可能性がかなり高いと指摘されている。こうした地球温暖化が進行するのに伴い、人類の生活環境や生物の生息環境に広範で深刻な影響が生じるおそれがあると警告している。<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> 『CSR 入門「企業の社会的責任とは何か」』岡本享二著 P66

<sup>3</sup> 環境省 平成 17 年度版環境白書 地球温暖化の現況と今後の見通し



表1 近年観測された変化

指標	観測された結果
平均気温	20世紀中に約0.6 上昇
平均海面水位	20世紀中に10~20 cm上昇
暑い日(熱指数)	増加した可能性が高い
寒い日(霜が降りる日)	ほぼ全ての領域で減少
大雨現象	北半球の中高緯度で増加
干ばつ	一部の地域で頻度が増加
氷河	広範に後退
積雪面積	面積が10%減少(1960年代以降)

資料：IPCC『第3次評価報告書』より環境省作成

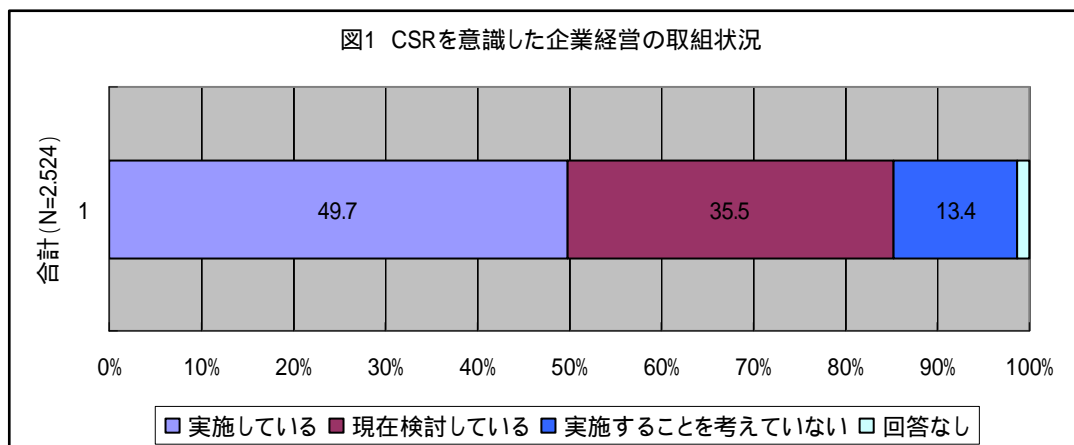
表2 地球温暖化に伴うさまざまな影響の予測

指標	予測される影響
平均気温	1990年から2100年までに1.4 ~5.8 上昇
平均海面水位	1990年から2100年までに9~88 cm上昇
気象現象への影響	洪水や干ばつの増加
人の健康への影響	熱中症患者等の増加、マラリア等の感染症の拡大
生態系への影響	一部動植物の絶滅、生態系の移動
農業への影響	多くの地域で穀物生産量が減少。当面は増加地域も
水資源への影響	水不足の地域の多くでさらに水資源の減少、水質への悪影響
市場への影響	特に一次産物中心の開発途上国で大きな経済損失

資料：IPCC『第3次評価報告書』より環境省作成

### 第3章 経営戦略としてのCSR

上述したように、いろいろな背景から求められ、非常に注目を浴びているCSR（企業の社会的責任）であるが、昨今、そのCSRを経営戦略として用いるケースが多く見られるようになってきた。（図1参照）現に、書店に行けばたくさんの「CSR経営」などのタイトルのついた書籍を見つけることができる。ではCSRを経営戦略として用いるとはどういうことなのだろうか。この章では、CSRを経営戦略としての側面から考えていきたいと思う。



資料：環境省「環境にやさしい企業行動調査」より作成

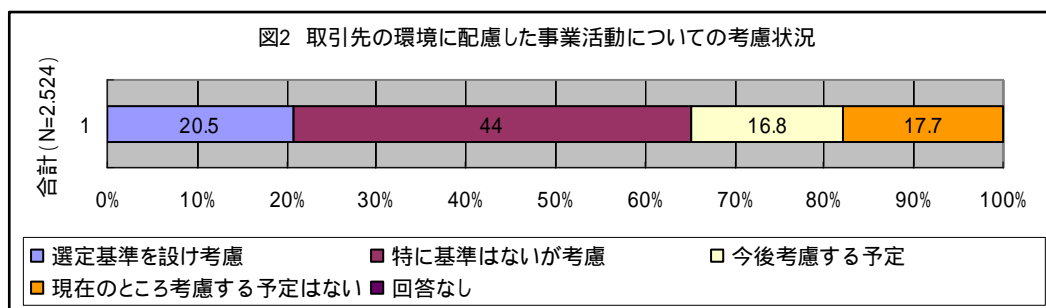
#### 第1節 二つのCSR

私は、経営戦略としてのCSRには、二つのCSRが存在すると考えている。ひとつは、ステークホルダーのためのCSR、もうひとつは、企業自体の利益追求のためのCSRである。

##### （1）ステークホルダーのためのCSR

まず、日本において、CSRの重要性が叫ばれる大きな理由のひとつとして、ステークホルダーの価値観や行動の変化がある。株主・投資家や顧客、取引先、従業員、地域社会（NPO）など、企業を取り巻くステークホルダーの価値観が変化し、より社会と調和した新しい企業経営を求め始めているのだ。日本企業が、様々なステークホルダーとの関係において、CSRを問われている背景には、これまでの日本企業がステークホルダーとの間で築いてきた安定的な関係（日本型経営システム）が大きく損なわれていることも影響している。従来の日本型経営システムにおいては、企業と従業員、企業と取引先などの企業間関係、あるいは企業と銀行（メインバンク）の関係は、長期的かつ安定的なものであった。長期にわたる安定的な関係を維持することで、従業員は長期安定雇用（終身雇用）を保障され、また企業は安心できる取引先を確保することができた。しかし、現在ではこうした安定的な関係が大きく損なわれている。もう崩壊したといっても過言ではないだろう。バブル崩壊後、長期不況によって、企業は相次ぐリストラを余儀なくされ、企業と従業員の関係（終身雇用）は崩れた。こうした中、第2章の第2節（2）で上述したように、従業員の企業へ

の反逆ともいえる内部告発も増えてきた。また、安定的な企業間関係については、信頼性を確保できるというメリットは大きかったが、一方では高コストに陥りやすいというデメリットを抱えていた。このため不況が長期化する中で、従来からの取引先であっても厳しい選別に直面することとなったのである。(図2参照)これに対して、取引先も選別されるばかりの存在ではなく、中には勇気を持って相手の不正行為を告発するものも現れてきた。こうしたように、近年の変化の特徴は、ステークホルダーの行動が企業活動に重大な影響を及ぼす可能性をもつようになったということである。このような様々な面での環境変化に伴い、ステークホルダーとの関係をすべての面で見直しを余儀なくされたというのが、近年の日本企業が直面した状況であった。環境変化によって、これまでは簡単に明るみには出なかったような企業の不正や不法行為も白日のもとにさらされるようになり、これによって少なからぬ企業が出直しを余儀なくされたのは、記憶に新しく、また企業の危機感を高めた。こうした中で企業は、従来は黙っていても安定的な関係を保っていたステークホルダーとの関係を、いかにして再構築するかという課題に取り組みなくてはならなくなった。その際に出てきた考え方は、極めて当たり前のことではあるが、企業が実際にとる行動によって、ステークホルダーの信頼を積極的に取り戻していくということであった。つまり、企業の社会的責任をしっかりと果たしていき、公平・公明・公正な企業経営をしていくということである。それがここで私が言っている、経営戦略としてのCSRのひとつである、ステークホルダーのためのCSRである。



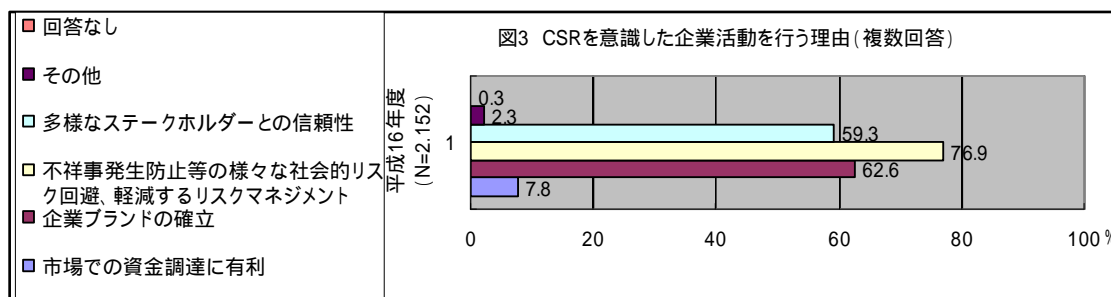
資料：環境省「環境にやさしい企業行動調査」より作成

## (2) 企業自体の利益追求のためのCSR

まず、経営戦略としてのCSRのひとつとして、企業自体の利益追求のためのCSRがあると私は考えている。これは、CSRをうまく使い本業の業績を伸ばそうという経営戦略である。では、企業はCSRをどのように利用し、利益を出そうとしているのだろうか。

企業自体の利益追求のためのCSRとは、企業ブランドの確立に利用されるのが主だろう。(図3参照)簡単に言うと、企業がCSRを行うことにより、それが企業のイメージアップにつながり、消費者の購買行動などにつながるのを狙っているのである。そして、これはあながち的外れな考えではない。というのも、公平・公明・公正な企業経営を行い様々なステークホルダーや社会に対して社会的責任を果たしていけば、企業のイメージアップにな

るのは当然のことだからである。そして、それが消費者の購買行動につながるというのは容易に予想できるだろう。このように、CSR をうまく利用し企業ブランドの確立など、企業自体の利益追求のために行う CSR も経営戦略としての CSR のひとつである。



資料：環境省「環境にやさしい企業行動調査」より作成

## 第2節 CSR 経営

経営戦略的 CSR については、上で二つの CSR があると論じたが、この節では、そのステークホルダーのための CSR と非常に密接に関係している、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントについて論じていく。

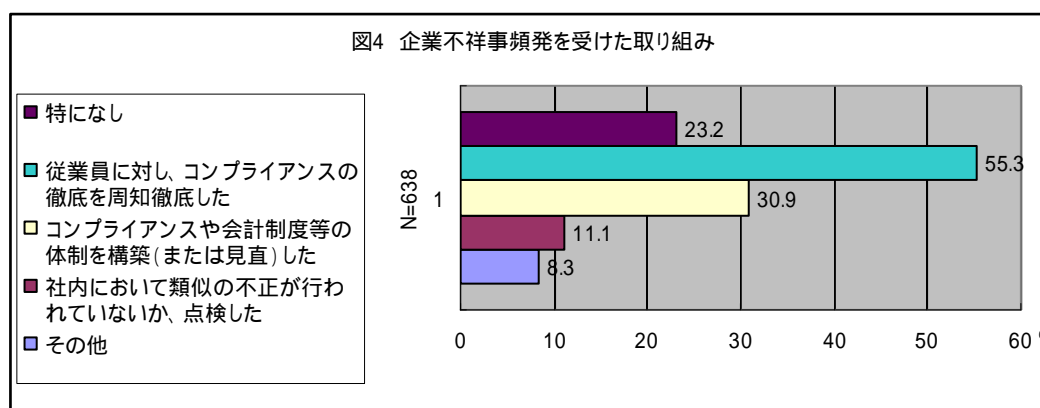
### (1) コーポレート・ガバナンス(企業統治)

一般には「企業統治」と訳され、企業を取り巻くステークホルダーである株主、経営者、監査役、従業員、債権者などとの関係がどうあるべきか、誰に向かって経営をすべきか、ということ問うものである。そして、その答えは一般的には「資本主義のもとでは、株式会社は株主のものであり、経営者は会社の運営を受託している立場にある。従って、経営者の職務は、株主のために会社の価値を高めること」とされている。具体的には、経営方針についての意思決定を行うとともに、経営者の業務執行を適切に監督・評価し、動機付けを行っていく仕組みのことである。コーポレート・ガバナンスは、その目的として経営者の不正行為や暴走、従業員の違法行為を防ぐことや、IR 活動などによる経営の透明性の確保が強調されているが、それだけではない。その本質は、企業価値を持続的に成長・発展させていく、効率的で競争力のある経営の実現にあるといえる。<sup>4</sup>企業にとって、効率的で競争力のある経営を実現していくためには、今まで以上にステークホルダーとの信頼関係が重視されている。コーポレート・ガバナンスを、株主にとっての価値や利害が、経営者や従業員、債権者などのステークホルダーにとっての価値や行動規範と一致する方向で捉え直すことが必要で、その答えのひとつがそれぞれのステークホルダーとの関係を大切に、信頼関係を経営基盤に置く CSR 経営なのである。

<sup>4</sup> CSR Japan <http://www.csrjapan.jp/>

## (2) コンプライアンス (法令遵守)

コンプライアンスとは、「～を遵守する」という意味で、一般的に日本語に訳すと、「法令遵守」や「企業倫理」になる。企業が法令を遵守すること、広く倫理や道徳を含む社会的規範を遵守することをいうのである。このコンプライアンスは、そもそも CSR 以前の問題といえるだろう。しかし、近年、雪印乳業の集団食中毒事件、雪印食品や日本ハムの牛肉偽装事件、三菱自動車の 10 年以上にもわたってのクレーム隠しなど企業の不祥事が次々に露になった。とりわけ雪印乳業は、集団食中毒事件で食品の安全を脅かし、雪印食品の牛肉偽装で違法行為を犯し、二度も社会的責任を果たさなかったということで、社会から厳しい指弾を受けたことは記憶に新しい。このような重大な事件ではなくても、最近では、顧客データの流出などは日常茶飯事であるし、食品における産地や製造年月日の偽装、果ては温泉の偽装など、大なり小なり、津々浦々企業の不祥事を新聞・テレビなどマスメディアで目にしない日はないといっても過言ではないくらいである。こうした背景から、企業が法律はもとより企業倫理や社会規範などを遵守した健全な活動を行っているかについて、取引先や投資家、そして消費者から大きな期待と関心が集まっている。したがって、コンプライアンスも CSR の一大要素といえ、CSR 経営のひとつなのである。(図 4 参照)



資料：経済同友会「第 15 回企業白書」(2003.3)より作成

## (3) リスクマネジメント

まず、このリスクマネジメントは、CSR 経営に密接に関係はしているが、CSR 経営のひとつではないと私は考えている。なぜなら、CSR 経営でもあるコーポレート・ガバナンスやコンプライアンスを行うことによりリスクが軽減できているのであって、リスクマネジメントそのものは後続的なものだからである。しかし、CSR に熱心に取り組むことが、リスクマネジメントにつながるということは自明である。

最初に、リスクには、望ましくない事象が発生する頻度と、その事象による被害の大きさの 2 つの概念が含まれ、その発生する頻度は、確率的なもの、偶発的なもの、未解明なもの、予見不能なもの、本質的なもの、条件交渉的なもの、等がある。そして、被害の大き

さには、科学的に数量化できる客観的なものと、文化的背景や倫理観、価値観に基づく主観的なものがある。リスクとは、その発生頻度と発生した場合の被害の大きさの積と考えることができるが、リスクの特定には、不確実性のとらえ方や主観的要因、想定する範囲などが大きく影響することから、多分に多様性や曖昧さを含むものといえる。リスクマネジメントとは、リスクを比較的コントロール可能な領域のものと、コントロールができない領域のものに区分し、コントロール可能な領域を最大化し、コントロール不能な領域を最小化することといえる。しかしながら、リスクが発生する因果構造は、高度に科学技術が発達しグローバル化する経済社会では、多種多様で、広域化、長期化、複合化し蓄積する傾向があり、現時点ではリスクの度合いを特定できない曖昧な領域が拡大しているのである。リスクをゼロにする社会自体が現実不可能であるとの認識を持つことが必要なのだ。したがって、リスクマネジメントの本質とは、リスクの発生を抑制するだけでなく、リスクが発生した場合に、その性格や被害の現れ方に応じた、適切で柔軟な対応を可能とする、合理的効率的なコーポレート・ガバナンスを構築することにあるといえるのである。このように、コーポレート・ガバナンスやコンプライアンスといったものが、リスクマネジメントにつながることは自明で、なおかつ、リスクマネジメントとは、CSR と密接に関係しており、企業にとって非常に重要であるといえるのである。

### 第3節 SRI (Socially Responsible Investment)

SRIはSocially Responsible Investmentの略で、日本では「社会的責任投資」と訳されている。どういうものか簡単にいうと、従来の財務内容の良し悪しによる企業選別から、非財務内容、すなわち環境側面や社会側面に対する要素を踏まえて企業を評価し、倫理、社会、環境など社会性の高い企業に積極的に投資するというものである。非常に優れた概念であり、またCSRに熱心に取り組んでいけば自然と社会的責任投資を受けやすいことも、容易に考えることができる。SRIがCSRに密接に関係していることは明白である。

#### (1) 従来の株式運用とSRI

伝統的な株式運用尺度は二つある。ひとつは企業の財務価値と現在の株価を比較して割安株を見つけ出す方法、もうひとつは企業の財務分析や社会変化を読み取って、その企業の成長性に期待して投資する方法である。いずれの場合も売上高、利益率の推移や資産内容について分析をし、評価していく。しかしこれらは、どちらも財務価値に基づく投資であることに変わりはないと言える。

これらに対して、1990年代に入ってから、財務価値だけではない非財務価値に対する評価も加えた投資の考え方としてSRIが出てきた。非財務価値とは、環境面で挙げれば、「環境マネジメントに優れていて、修復には莫大な費用がかかる土壌汚染や水質汚染のリスクが少ない」「環境配慮型製品の開発が進んでいて、より安いコストで製品ができ、市場にも受け入れられている製品がある」などで、挙げればきりがないだろう。社会面で挙げれば、

コンプライアンスはもちろんのこと、「従業員への待遇がよく、能力開発や健康安全にも配慮している」「コーポレート・ガバナンスがしっかりしていて不祥事などを起こしそうにない」「発展途上国における操業への配慮がなされている」「NPO や NGO との共生と対話ができている」「地域社会との良好なコミュニケーションがとれている」「ステークホルダーとの良好な対話ができている」などで、こちらも挙げればきりがないだろう。

そして、SRI では投資時の条件として、

- ・ 生産過程や原材料に、環境を汚染し破壊するものをつかっていないか
- ・ 公正な労働条件の下で生産されているか（児童労働や強制労働などを行っていないか）
- ・ 法令を遵守し、公正な競争条件で生産したものが
- ・ 顧客に対して、十分な満足を与えているか
- ・ 社会全体に対して、マイナスとなっていないか
- ・ 生態系や生物多様性に悪影響を与えていないか

などの諸項目を求め、より公平・公明・公正な企業経営をしている企業に積極的に投資していく動きが活発になってきた。

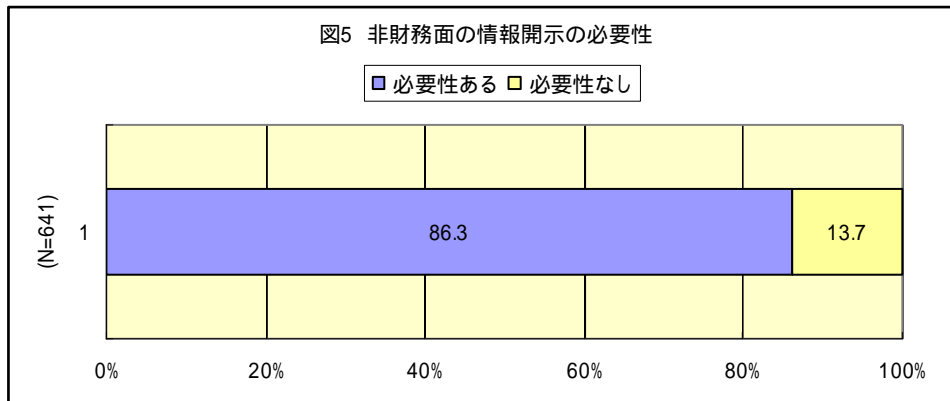
## （２）実際の SRI

まず、SRI の実際の手法をみていきたいと思う。

スクリーニング	企業の経済性、環境適合性、社会適合性の三つの側面から企業を評価し銘柄選定をする投資行動。
株主行動	社会的責任の観点から企業行動を改善させるための行動。具体的には、企業の環境問題について経営陣と話したり、株主総会での議決権を行使したりする。
コミュニティ投資	通常の金融機関では融資しにくい、マイノリティや低所得者層地域の発展のために、投融資を行うこと。

出展：CSR Japan <http://www.csrjapan.jp/>

上でまとめたように、SRI には三つの手法があり、昨今、非常に盛んになってきている。現在日本における SRI 市場規模は、2005 年現在で約 1000 億～1500 億程度といわれており、欧米に比べ市場の拡大は遅れているが、CSR が非常に注目されてきた昨今、SRI においても理解と普及が急速に進んできている。そのため、企業においても SRI の動きは軽視できないものとなり、また SRI を意識した CSR を経営戦略として重要視し、行うことによって、資金調達に利用するようになってきたのである。（図 5 参照）



資料：経済同友会「第15回企業白書」(2003.3)より作成

#### 第4章 CSRの本質とは

本章では、CSRを経営戦略として用いることに疑問を投げかけ、最近のそういった戦略的CSRは、CSRの本質からははずれているのではないかという見地に立ち、CSRの本質とは何なのか、を考えていきたいと思う。

##### 第1節 本質とは

「企業の社会的責任を实践する究極の目的」をめぐっては、過去にさまざまな議論があり、現在も結論が出ているわけではない。ここでは、こうした企業の社会的責任の目的をめぐり、考え方について触れておきたい。まず、企業の社会的責任に関して、過去の議論を振り返ると、企業の社会的責任の究極の目的は「企業の利潤追求」に帰着するか否かで二分されている。まず、企業の社会的責任の目的を、企業の利潤追求や企業価値向上以外の社会目的に位置づける考え方がある。たとえば、「奉仕」の考え方の提唱者であるアーサー・F. シェルドンが1923年に書いた文献に代表される意見である。それによれば、企業が社会的責任を果たす目的は、利潤追求ではなく社会的目的の達成にあるとする考え方が示されている。これは、企業は社会の目的を達成する一手段として存在するのであって、社会のために事業を推進しているのだとし、社会的目的を軽視してまで、自らの利潤追求に走るべきではないという考え方である。

一方、経済学者であるフリードマンは「経営者は株主から企業の経営を託された代理人である」として、企業が社会的責任を果たすことを利潤追求のひとつの手段と捉え、その目的を利潤追求に帰着させている。これは、先の主張とは相反するものである。

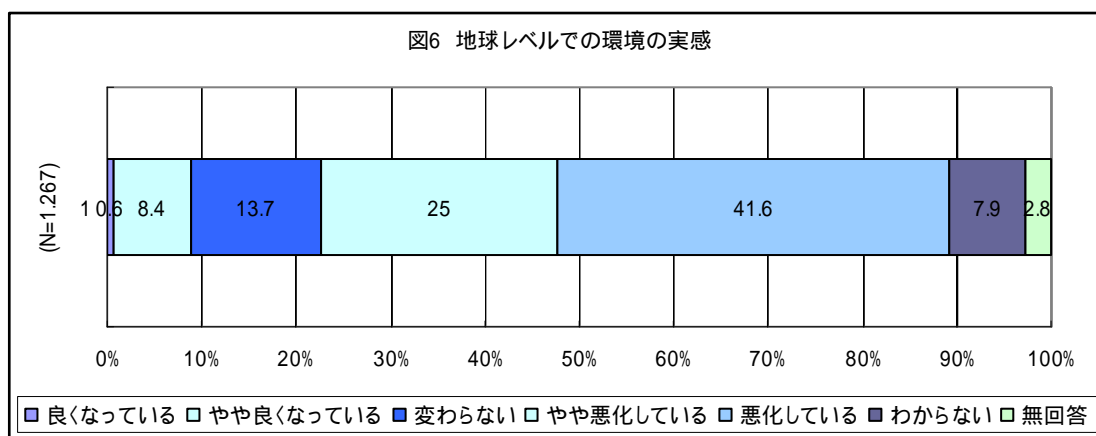
実は、こうした相反する議論は、長年にわたってまさに振り子のようにゆらいできた。<sup>5</sup>

<sup>5</sup> 『CSR経営戦略「社会的責任」で競争力を高める』伊吹英子著 P84~85



しかし、私は企業の社会的責任の究極の目的、つまり本質は、企業の利潤追求や企業価値の向上ではなく、企業の利潤追求や企業価値向上以外の社会的目的を果たすことだと考えている。特に限定的に言えば、企業の社会的責任（CSR）の本質は、地球環境の保全、すなわち生物多様性の保護や生態系の維持であると考えている。

確かに、CSR に熱心に取り組み、コーポレート・ガバナンスを強化し、コンプライアンスをしっかりとすることは、リスクマネジメントであり、ステークホルダーからの信頼を得ることができる。また、非財務的な環境側面や社会側面の取り組みをしていれば、SRI の評価も受けることができ、消費者の企業へのイメージアップにつながり、利益にもつながるだろう。したがって、企業の社会的責任の目的・本質が、企業の利益追求や企業の価値向上であるというもわからなくはない。しかし、そのような考えは本当に重要なところを、見落としているのだ。それは、第 2 章の第 3 節で言及した地球環境の悪化である。極端にいうと、地球の環境が悪化し、もし人が生活していけないような状態になってしまったら、企業は、当然のことではあるが経済活動を行うことができないのである。そして、地球環境の悪化は、もはや具体的な調査結果で見ることができるのは当たり前で、多くの人々が地球環境は悪化していると自覚できるほど悪くなってきている。(図 6 参照) だからこそ、CSR が必要なのである。つまり、CSR の本質は、企業の利潤追求や企業価値の向上ではなく、企業の利潤追求や企業価値向上以外の社会的目的を果たすことなのである。特に限定的に言えば、私は、企業の社会的責任（CSR）の本質は、地球環境の保全、すなわち生物多様性の保護や生態系の維持であると考えているのである。

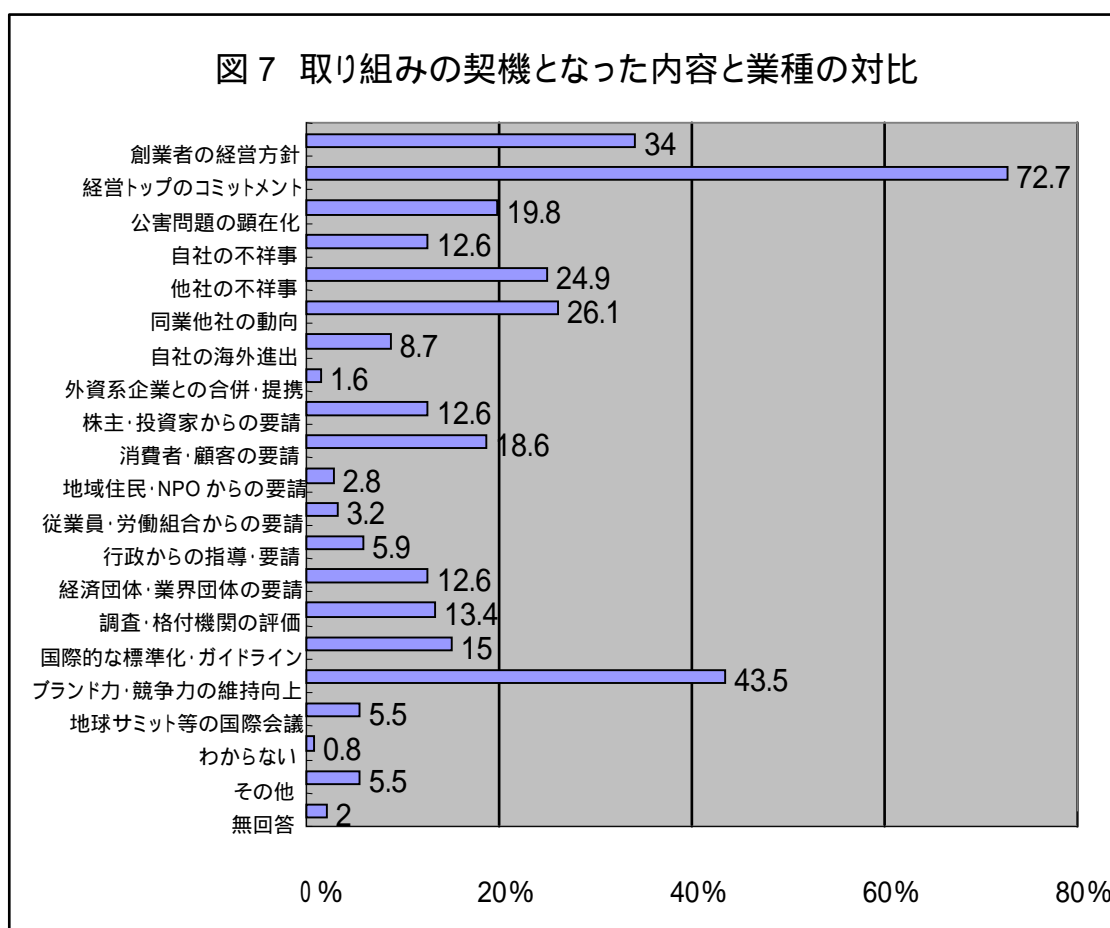


資料：環境省「環境にやさしいライフスタイル実態調査」(2002)より作成

## 第 2 節 企業にとっての CSR

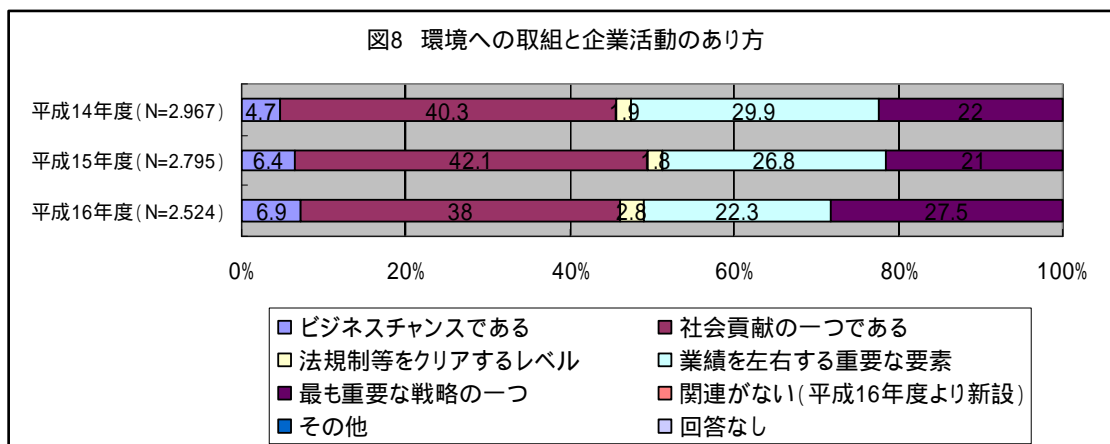
上で CSR の本質について私なりに言及したが、現在の企業にとって CSR の本質とは、企業の利潤追求や企業価値向上にあるといっても過言ではないと私は考えている。それは、下の図からも見て取れる。取り組みの契機となった内容では、一番は「経営トップのコミットメント」であるが、次に多いのが「ブランド力・競争力の維持向上」である。ここが

らは、企業がCSRを企業の利潤追求や企業価値向上のために利用していることが見て取れる。そして、環境への取組と企業活動のあり方では、「ビジネスチャンスである」と回答した企業が年々増加しており、企業が環境への取組をビジネスチャンスと捉えだしていることがわかる。また、「最も重要な戦略の一つ」と回答した企業は平成15年度に比べ6.5ポイントも増加しており、企業が環境への取組を戦略として考える傾向が強くなっていることも見て取れる。(図7・図8参照)このように、様々なデータからも企業にとってのCSRは、利潤追求や企業価値の向上のために経営戦略として用いられているといえるだろう。各企業の担当者が考えていることは、「外部機関からのCSRに対するアンケートに答えるため」、「SRIの調査でよい評価を得るため」、「ISO化されそうなので今から準備するため」、「他企業をはじめ、社会がCSRを要望しているから」というように、やはり変化する社会の要請と時代の波に乗り遅れないこと、そして企業の価値や評価を高めることであるようだ。しかし、私はそういった企業の利益のためのCSRは上でも述べたように、CSRの本質からはずれていると考えている。CSRの究極の本質は、やはり地球環境の保全、すなわち生物多様性の保護や生態系の維持なのである。



資料：NSC ( Network for Sustainability Communication ) 発行

「CSRの本質と現状 (2004.10)」より作成



資料：環境省「環境にやさしい企業行動調査」より作成

## 第5章 問題提起

まず、CSRの本質の本質とは、企業の利潤追求や価値向上などではなく、地球環境の保全、すなわち生物多様性の保護や生態系の維持なのである。

しかし、最近では、先に上述し、データにもあったように、企業の利潤追求や価値向上のための戦略的CSRが横行している。こういった本当の本質を見失ったCSRは、うわべだけの姿を露呈し、逆に社会から指弾されうる恐れがある。例えば、アサヒビール、コスモ石油の例が挙げられるだろう。

### 第1節 アサヒビール「ペットボトル容器入りビール」

アサヒビールは、ビール業界のリーディングカンパニーであると同時に、CSRの評価本などでは常に上位にランクするなど、CSRに熱心に取り組んでいる企業としても非常に有名である。しかし、2004年7月8日に販売すると発表した「ペットボトル容器入りビール」が、環境団体グリーンピース・ジャパン(NGO)からペットボトルビールの販売が地球温暖化やごみ問題の悪化につながると猛抗議を受け、発売を中止するという騒動があり、CSRの本質を理解せず、見失っているということを露呈したのである。ペットボトルとは、現在、お茶などの飲料において多く使用されているが、飲み終わった後のリサイクル率が同じ容器のビン・缶と比べ格段に低く、また日本国内でリサイクルできず、海外に運びリサイクルしているというような環境にやさしいとは言い難い容器なのである。それを、ビール業界のリーディングカンパニーであるアサヒビールがビールにおいても利用することになれば、環境に与えるダメージが大きいということは、私たちでも簡単に予想できるだろう。つまり、アサヒビールは、一方ではCSRを熱心に果たし環境問題に取り組み、もう一方では環境を破壊する恐れのある製品を社会に送り出そうとしており、そこには大きな矛

盾が存在していた。私は、この記事を目にしたとき、アサヒビールさえ CSR の本質を理解せず、見失い、やはり CSR を企業の利潤追求や企業価値の向上などと捉えていたのかと非常に残念に思ったことを覚えている。

## 第2節 コスモ石油「パプアの焼き畑」

コスモ石油は、2002年10月に、パプアニューギニアで環境保護に取り組んでいることをPRする石油業界大手「コスモ石油」の広告を新聞各紙に掲載し、CMも放映した。しかし、広告で使われた写真が、実際はパプアで撮影されたものではなく、アメリカやブラジルで撮影されたものだったことが判明し、朝日新聞に記事が掲載されたのである。記事の内容は、コスモ石油が市民団体からの指摘により、広告の差し止めや写真の差し替えを検討していること、また「現地での同社の活動は、そもそも環境保護になっておらず、むしろ森と共存している現地の伝統的な農業とイモの食文化の破壊につながるのではないか」という指摘を受けたというものである。記事には、「広告は、パプアの焼き畑農業を環境破壊とし、そこで稲作への転換を手伝う自社の功績を訴える狙いで、昨夏からテレビや新聞、自社のホームページに掲載してきた。」<sup>6</sup>とまで書かれた。これは、社会貢献活動として同社が海外で行っていることに対して、日本国内で大々的に社会にアピールしていたが、他の場所で撮影した写真をあたかもパプア現地で撮影したかのように使用していたことや、そもそも環境保護になっていない可能性すら浮き彫りになったという事例である。この事例から、同社がCSRを自社のイメージアップのため、すなわち自社の利益追求や価値向上のために行っていたとさえ言い切ることができるだろう。

このように、CSRの一環として行う社会貢献活動が、自社のイメージアップのために利用され、環境のため、現地の人々のためになっていない例はたくさんある。

上述したアサヒビールやコスモ石油の例から、企業が社会や環境を犠牲にして、企業利益を選ぶといった、CSRの本質を理解せず、自社の利潤追求や企業価値向上ばかりを考えたCSRを行っているということが立証できるだろう。またアサヒビールやコスモ石油のように、CSRの本質を理解せず、自社の利潤追求や企業価値向上ばかりを考えたCSRを行えば、CSRの本質を理解していないことを露呈するばかりでなく、社会から指弾されイメージダウンにつながる恐れがある。つまり、このよううわべだけのCSRは、リスクマネジメントにつながるどころか大きなリスクになっているのである。結果的にリスクマネジメントにつながるはずのCSRが、本質を見失うがあまり、逆にリスクになってしまうのだ。こういったことから、CSRの本質を見失ったCSRには大いに問題があるのである。

---

<sup>6</sup> 朝日新聞 夕刊 2003年9月1日付

## 第6章 問題解決にむけて

前章においては、本質を見失った CSR がいかに問題であるかを言及した。では、どのようにしたら企業が、CSR の本質を理解せず、企業の利潤追求や企業の価値向上のために戦略的に行う CSR を排し、本質を理解した CSR を生み出していけるのだろうか。

本章では、問題解決にむけて私なりに考えていきたいと思う。

私は、この問題を解決するためには、三つのことが必要だと考えている。一つは、企業の経営トップの意識改革とリーダーシップ、二つ目は、第三者機関(NPO・NGO)の必要性、三つ目は、個人の意識改革である。

### 第1節 経営トップの意識改革とリーダーシップ

まず、企業の利潤追求や企業の価値向上のために戦略的に行われている CSR を排し、本質を理解した CSR を行うためには、経営トップが意識改革をし、CSR の本質をきちんと見極め、理解することが大切である。そして、自社の製品やサービスの特徴を CSR に活かすべくリーダーシップを発揮していくことも重要である。CSR を推進するにあたっては、専任組織や一役員に責任を押しつけるのではなく、経営トップ自身が指揮をとる心構えが必要である。なぜなら、CSR は企業経営の根幹そのものだといえるからだ。1992年にリオデジャネイロで開催されたいわゆる環境サミット後、経団連を中心として「日本企業も環境に配慮しよう」という掛け声がかかった当時、日本の経営トップの多くは、自らリーダーシップを発揮することなく、各工場や各事務所に「環境対応を疎かにしないように。法律を守るように」という指示をだしたただけであったという。このことが、本社主導型で環境対応をする欧米と違って、日本企業では、各工場、各事業所で個別に対応する形態が主流になってしまった原因であるといわれている。このような失敗を繰り返さないためにも、経営トップが、CSR の本質を理解し、リーダーシップをとり、本社主導で CSR を展開していくことが望ましいといえるのである。そして、そのように各企業の意思決定を行っている経営トップが、どうして今 CSR が注目されているのか、何のために CSR が必要とされているのかということについて深く考え、本質を理解し(意識改革)、リーダーシップをとっていけば、CSR の本質を理解した CSR を生み出していけるだろう。

### 第2節 第三者機関(NPO・NGO)の必要性

私がここで述べる第三者機関とは、NPO・NGO のことであるが、CSR においては様々な第三者機関が存在する。例えば、企業の作る CSR 報告書の審査をする団体、CSR の評価本を発行するために調査する団体、もちろん SRI 評価をする団体、そして、NPO・NGO といった団体などである。それぞれ重要な働きをしているのだが、私は、この問題を解決するためには特に NPO・NGO の働きが必須であると考えている。確かに、CSR 報告書を審査する団体も、CSR を評価する団体も、企業の行う CSR をきちんと正確に調査し、評価しているだろう。しかし、CSR 報告書を審査する団体は、データなどの数値的な審査や報告

書については詳しくとも、環境や社会貢献については専門家ではないのである。これは、CSR を評価する団体にも同様のことがいえるだろう。この戦略的な CSR を行うあまり、CSR の本質を見失っているという問題を解決し、本質を理解した CSR を生み出していくためには、NPO・NGO の審査、監視が必要不可欠だと私は考えている。なぜなら、環境 NPO・NGO は環境の専門家だからである。また、環境 NPO・NGO に限らず NPO・NGO は、営利を追求しない組織であり、CSR の範囲をすべて網羅しているといっても過言ではないからである。その NPO・NGO が、企業の CSR が本質を見失った CSR を行っていないか審査し、企業を監視することが効果的であるし、必要不可欠なのは自明である。例えば、第 5 章のアサヒビール事例のグリーンピース・ジャパンやコスモ石油事例のパプアニューギニアとソロモン諸島の森を守る会のような活動である。これらのように、NPO・NGO が常に目を光らし、かつ企業に対してアドバイスをしていけば、CSR の本質を理解した CSR を生み出していけると私は考えている。

### 第 3 節 個人の意識改革

個人の意識改革とは、社会に属するすべての人々が、CSR を知り、どうして今 CSR が注目されているか、何のために CSR が必要とされているのかという問いについて、深く考え、本質を理解（意識改革）することである。そして、私が一番重要だと考えているのが、この個人の意識改革である。なぜなら、上述した経営トップも、企業で働く従業員も、NPO・NGO で働く人も、主婦も、学生もみな社会に属する一個人だからである。これは極論でかつ理想論だが、すべての人が意識改革すれば、CSR の本質を見失った CSR は行われないうことになる。例えば、環境について考えてみたり、CSR について考えてみたり、環境に配慮した製品を購入するよう心がけるなど、少しずつでいいから意識を改革してみてもどうだろうか。一人一人がそうすることにより、CSR の本質を理解した CSR を生み出していけるのはもちろんのこと、社会、環境は必ずよくなるだろう。

私は、上記三つが、CSR の本質を理解せず、企業の利潤追求や企業の価値向上のために戦略的に行う CSR を排し、本質を理解した CSR を生み出していくために必要なことであると考え、提案する。

おわりに

本論文では、昨今、注目されている CSR（企業の社会的責任）をとりあげ、最近の戦略的 CSR は CSR の本質からはずれているのではないかという疑問のもとに論じてきた。第 1 章では、CSR の概要をまとめ、第 2 章では、CSR の求められている背景について考え、第 3 章では、経営戦略としての CSR を論じ、第 4 章では、CSR の本質とは何なのかを自分の意見を交えつつ考察し、第 5 章では、CSR の本質を理解していない CSR は大きな問題であるということを言及し、第 6 章では、その解決策を自分なりに考察し、提案した。

私自身、最初は「企業は CSR を企業のイメージアップのために利用しているのではないか」という小さな疑問がきっかけで本論文を書くに至ったが、様々なデータや事例を参照し書いていくうちに疑問が確信になっていった。そして、以前から考えていた CSR の本質についても、より深く考えることができた。本論文を読んでいただいた方は、分かっておいでだと思うが、私は最初から CSR の本質は、地球環境の保全、すなわち生物多様性の保護や生態系の維持にあると考えていた。そして、本論文は、それを証明するために書いたといっても過言ではない。ただ、本論文を最後まで読んでいただいた方には、私が本当に何をいいたいのかわかっていただけたと思う。そして、それに賛同していただければ幸いである。ところで、皆さんは、Mr.Children の櫻井和寿氏、小林武史氏、坂本龍一氏の 3 氏が発足させた ap bank という非営利組織をご存知だろうか。ap bank とは、2003 年に上述の 3 氏が自己責任のもとで拠出したお金をもとにして、「可能性ある新しい未来をつくろうとしている環境プロジェクトに融資を行う」という目的で設立されたもので、普通のバンクではなく、自然エネルギー、省エネルギーなど環境に関するさまざまなプロジェクトに融資をする非営利組織である。この ap bank は現在、非常に注目を浴びている。そして、いつだったか、私は、深夜に ap bank の櫻井和寿氏がインタビューを受けているテレビ番組を見た。これは、後に、発売された DVD にも収録されている「未来バンク」の設立者田中優氏との対談の映像だと判明したのだが、その対談の中で、櫻井和寿氏が、自分の子供から「なんでこんな時代だとわかっていて僕を産んだんだ」と言われなかったための責任ある行動をしないといけないなと思ったことが、ap bank を発足させるきっかけだったと言っていた。私は、これを聞いて共感したことを覚えている。確かに、地球環境の悪化が現在生きている私たちに直接与える影響はまだ少ないかもしれない。しかし、現在我々大人が引き起こしている地球環境の悪化は、私たちの子供、孫、子孫に大きな影響を与えるのである。私たちは、後に生まれてくる多くの後人に対し、莫大な負の遺産を、残そうとしているのである。しかし、私たちができることはまだまだたくさんある。この地球に住むすべての人が、この先、生まれてくる後人のためにも、自分のできることを少しずつでもいいから行っていくことが必要だろう。そして、本論文で論じている、世界に多く存在している企業が、本質を理解した CSR を行うことも非常に大切なことなのである。

子供たちから「なんでこんな世界に僕たちを産んだんだ」と言われなかったために

## 参照・引用 URL

CSR Japan <http://www.csrjapan.jp/>  
野村総合研究所 HP <http://www.nri.co.jp/>  
経済産業省 HP <http://www.meti.go.jp/>  
環境省 HP <http://www.env.go.jp/>  
NSC(Network for Sustainability Communication)HP <http://eco.goo.ne.jp/ner/>  
経済同友会 HP <http://www.doyukai.or.jp/>  
アサヒビール HP <http://www.asahibeer.co.jp/>  
グリーンピース・ジャパン HP <http://www.greenpeace.or.jp/>  
コスモ石油 HP <http://www.cosmo-oil.co.jp/>  
パプアニューギニアとソロモン諸島の森を守る会 HP <http://www6.ocn.ne.jp/~png/>  
<http://www6.ocn.ne.jp/~png/cosmocm.htm>  
株式会社トーマツ環境品質研究所 HP <http://www.teri.tohmatsu.co.jp/index.html>  
ap bank HP <http://www.apbank.jp/index.html>  
ワールドウォッチ・ジャパン <http://www.worldwatch-japan.org/>

## 参照・引用文献

- 『わかりやすい CSR 経営入門 労働 CSR 対応』 寺崎文勝著 同文館出版 2005/4/15  
『CSR 経営戦略「社会的責任」で競争力を高める』 伊吹英子著 東洋経済新聞社 2005/5/5  
『図解よくわかる CSR 企業の社会的責任』 米山秀隆著 日刊工業新聞社 2004/12/30  
『CSR 入門「企業の社会的責任とは何か」』 岡本享二著 日本経済新聞社 2004/12/10  
『CSR 経営企業の社会的責任とステークホルダー』 谷本寛治著 中央経済社 2004/8/10  
『CSR の本質「企業と市場・社会」』 十川廣國著 中央経済社 2005/2/15  
『環境・CSR2006「最強 CSR 経営」』 週刊東洋経済 東洋経済新報社 2005/12/7