

# 商売繁盛、すなわち社会への貢献と言えるか お客様以外への影響も含めての検討が必要

## 売れることすなわち社会貢献とは言えない

CSRに取り組むにあたっては、本業とは直接関係しない単なる慈善的な寄付よりも、本業を通じての社会への貢献が重要であるという声が多く聞かれるようになった。たしかに商品・サービスを生み出してお客様に購入していただいていること自体が、社会が必要とするものを提供できていることであり、社会貢献をしている証拠だという意見もある。

しかし、どんな商品・サービスであっても、売ればある意味での社会貢献であると単純に言えるわけではない。なぜなら、CSRの観点から考えると、その商品やサービスの評価はお客様だけではなく、さまざまなステークホルダーに対してどう貢献しているか、あるいは問題を起こしていないか、を無視することはできない。また、買っていただければお客様自身にとってもそれが必ず最良の選択であるとは限らない場合もある(たとえば、食べ過ぎは健康には良くないと知りながら、ついつい買ってしまう食品)。

## 別のステークホルダーに悪影響が出ることもある

そもそも本業を通じた社会への貢献とは何だろうか。企業は、開発中の商品・サービスについて、さまざまなチェックをおこなっているだろうが、CSRの観点からは、既存の商品・サービスについても、あらためてこのようなチェックを行う仕組みをもつことがリスクマネジメントなど、CSRを企業経営の強化に活かすために望ましい。

## 表 自社の商品/サービスに対するCSRの観点からのチェック内容の例

- ・ 株主、顧客、従業員、取引銀行、市民団体、  
……など主要ステークホルダーの一部から著しい反発を受けないか
- ・ 青少年の健全な成長に悪影響を及ぼさないか
- ・ 犯罪に利用されることが問題化する恐れはないか。
- ・ 現地・地域の民族的・宗教的等の感情に反することが問題化しないか
- ・ 地域や地球環境への影響が著しく増大しないか
- ・ 地球温暖化など環境問題が深刻化するトレンドのなかで生き残れる商品・サービスか。
- ・ 問題化を防ぐ改善策はあるか。
- ・ 問題化する恐れがある場合、顧客などステークホルダーに対して、問題を上回る貢献・メリットがあるか。
- ・ ……その他

社会に貢献したつもりが、別の観点からみると必ずしもそうでないこともある。

たとえば、環境負荷を減らすと思って取り組んでも、実はそうでないこともある。資源のリサイクルをしてもリサイクル活動によるエネルギー消費や環境負荷が無視できない、というのはよくある例だ。

より複雑な例としては、工程内の不良を削減することで、工場から出る廃棄物を削減し、資源・エネルギーの使用量も削減し、コスト削減も達成したケースを考えよう。これは一般的に一石三鳥にも四鳥にもなりすばらしいことであるが、そのぶ

ん製品の単価を下げたとすると、最終製品が安くなって販売量が増え、全体の資源・エネルギー使用量や環境負荷が結局は変わらなかつたり、増えてしまうことも考えられる。それは、現在の世代の発展途上国などの人々の生活水準の向上につながる可能性があるが、将来世代から見ると、残される資源や良好な環境が減ることになり、望ましいことではないかもしれない。

もちろん、企業は利益を上げなければ存続できないから、結局は、さまざまなステークホルダーへの多面的な影響について、短期・長期の利益向上にどのようにつながるかどうかを勘案する必要がある。この場合、一般的には現在の世代を優先するなどの判断となるだろうが、さまざまなステークホルダーが多岐にわたると、ものごと評価はこのように複雑な面が出てくるのである。

## 優先順位を付ける際にステークホルダーとの関係を問い直す

CSRを経営に活かすためには、こうした複雑な正確を認識しつつ、広い視野でさまざまなステークホルダーに関して、CSR事項を洗い出し、チャンスやリスクについてのマネジメントを、システムチックに実施することが望ましい。それは、細かくしすぎて書類づくりだけに追われるような失敗を防げば、大きなチャンスをつかむ可能性が増え、また、大きな失敗を起こす可能性を減らせるだろう。

もちろんCSRに具体的に取り組むためには、なんでも均等に取り組んで効果を上げるということはあまりに非効率であり、事実上無理である。だから取り組む事項について、自社の経営理念、価値観によ

り優先順位を付け、これを常に最新のものとして維持しておくことが望ましい。そのためには、こうした手法を、CSRに関するなんらかの管理の仕組み(マネジメントシステム)の一部として、現状の経営管理の仕組みに組み込むことが必要になる(\*)。

これは、環境マネジメントシステム規格であるISO 14001が、環境に影響を与える活動、製品、サービスに関連する要素である環境側面のなかから重要な(著しい)環境側面を洗い出すことと同じことであり、世界各国で作成されているCSR関連規格にも通常含まれている仕組みである。こうした重要なCSR事項の洗い出しによって、事業活動をCSRの観点、すなわち、多岐にわたるステークホルダーの観点から問い直すことが可能になる。

(本稿は筆者の個人的見解です)

### (脚注)

\*.CSRのマネジメントシステムを含む規格・ガイドラインについては、本サイト筆者前回記事の「(3)11/5更新 規格・ガイドライン」や拙著などにおいて紹介しているが、CSRのマネジメントシステムの根幹をなす要素のひとつが、重要なCSR事項の洗い出しである。

### 森 哲郎

(もり てつろう)

CEAR登録主任環境審査員。東洋経済新報社勤務を経て、株式会社KPMG審査登録機構に入社。ISO 14001の審査のほか、環境/社会報告書などCSR関連の業務に従事。主な著書に「ISO社会的責任(SR)規格はこうなる」(日科技連出版社)、「ECS2000このように倫理法令遵守マネジメント・システムを構築する」(日科技連出版社=共著)、「CSR入門講座 第2巻 推進組織体制を構築する」(日本規格協会)など。2006年4月に独立。

