

消費者の立場からみた 「CSR報告書の“社会”に記載すべき内容と求められる視点」

2010年4月 NACS 東日本支部コンプライアンス経営研究会
(大塚、久新、酒井、杉田、鈴木、高橋、露木、内藤、藩、
藤本、古谷、三木、水島、村上、諸岡、山本)

1. 研究活動の概要

コンプライアンス経営研究会では、過去3年間にわたってCSR報告書の調査・研究を行ってきた。4年目となる今年度は、その総仕上げとして、CSR報告書の「社会」に掲載すべき内容を消費者の視点で論考し、企業への提言とした。この提言は、昨年度、アンケートとヒアリング活動に協力いただいた48社の企業へ情報提供し、交流をさらに深めたいと思っている。

4年間の活動レビュー

初年度の「報告書の読みこなし」から、「社会性への認識の課題」、「アンケート・ヒアリング調査」、「企業への提言」の順に年次ごとの研究を行ってきた。

06年度) 業種別CSR報告書の読みこなしと
取り組み姿勢の確認

07年度) CSR報告書にみる社会性

—企業は社会的要請にどう応えているか—

08年度) 企業はCSR活動をどう報告しているか

—報告書作成の実態調査報告—

09年度) 企業への提言—消費者の立場からみた

「CSR報告書の“社会”に
記載すべき内容と求められる視点」—



2. CSR報告書への新しい認識

CSR報告書は、おおむね「経済・環境・社会」の、トリプルボトムラインにそって制作されている。しかし「社会」は、対象のステークホルダー（利害関係者）が多岐にわたるため、記述内容も企業によってバラつきが多く、焦点が定まっていなようにみえる。広く一般的に伝えようとしているためであろう。このことが、CSR報告書の「社会」の記述が具体性を欠き、消費者から読みたくなる魅力を奪うとともに、企業に報告書発行の継続意欲をそいでいる面が否めない。

私たちは、これらの現実的な課題を克服するために、以下の認識をもつことが必要と考えた。

- 1) 現時点、一般消費者にCSR報告書が直接届くと考えることは現実的ではなく、2ステップで届くという視点が必要である。この新たな視点によって、企業は消費者の存在を具体的にイメージでき、CSR報告書の中で消費者課題をより明確にフォーカスさせることができる。
- 2) 企業は、みずからの企業行動を客観的に映し出す何らかの鏡を必要としている。その一つが、CSR報告書を通じてえられる消費者からの反応である。
- 3) CSR報告書は、外部に対する情報発信であると同時に、みずからに向けた経営改善のツール（仕掛け）でもある。CSR報告書を、PDCAのマネジメントサイクルに課題を乗せるためのツールとしてみれば、CSR報告書発行に新たな意義がみえてくる。

企業がこのような認識をもつことによって、CSR報告書が、名実ともに企業と消費者のかけ橋となることが期待できる。

3. 私たちの課題—消費者をどうとらえ、いかにしてメッセージを届けるか—

企業を取りまくステークホルダーは多様である。ステークホルダーは企業が社会と共生していく上での重要なパートナーでもある。「社会」の対象となる最大のステークホルダーは消費者で

あるにもかかわらず、消費者に対する企業メッセージの伝達手段は限られている。その意味で、社会への宣誓書となる CSR 報告書（以下報告書）は、消費者との貴重なコミュニケーション媒体といえる。事実、企業が報告書の対象読者として希望している第1位は消費者である（図1、08年度に当研究会で実施した企業アンケート調査による、以下のグラフも同様）。

しかし、消費者は対象として個々に特定・捕捉することができず、直接のコミュニケーションが難しい。現状、伝達手段においても内容を理解してもらう面でも大きなミズがあり、企業は苦慮している。

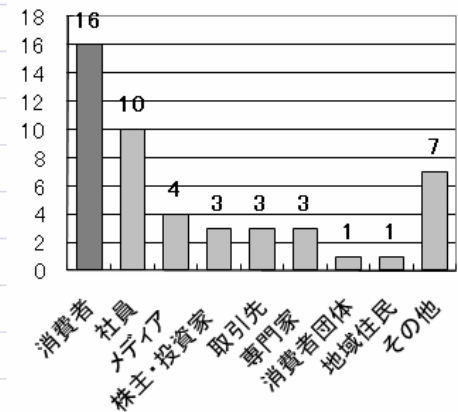
当研究会が報告書の調査・研究を進める中でも、「報告書が一般の消費者に読まれていない」という事実はどう向き合うかがもっとも大きな課題であった。

これに対して、2つの考え方が示された。1つは、「報告書を消費者に届ける工夫」「読みやすくする工夫」といった従来型の提案である。もう1つは、「自社の社員、CSR の研究者・専門家、消費者関連団体、就職活動をしている学生など、普段から報告書を手に取りやすい人を橋渡し役とし、2ステップで伝達する」という新たな提案である（図2）。

これは、すべての国民は消費者であるとの基本的な理念※にたっている。企業がこうした橋渡し役の存在を意識することで、消費者にかかわる課題をフォーカスしやすくなるのではないかという考え方である。今回の提言は、この2つの考え方に基づいてまとめている。

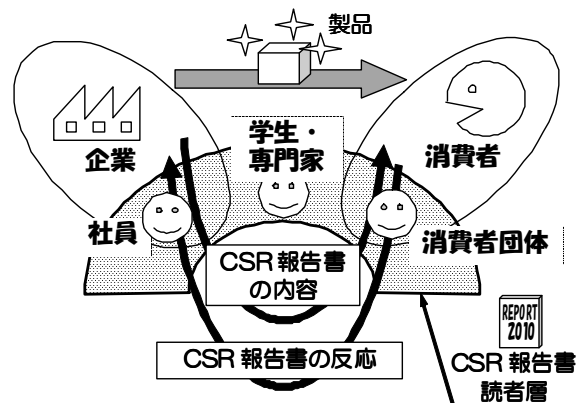
※「すべてのアメリカ国民は消費者である」

（ケネディ元大統領：1962年特別教書）



（図1）読んでほしい読者

08年度企業アンケート調査より N=48社

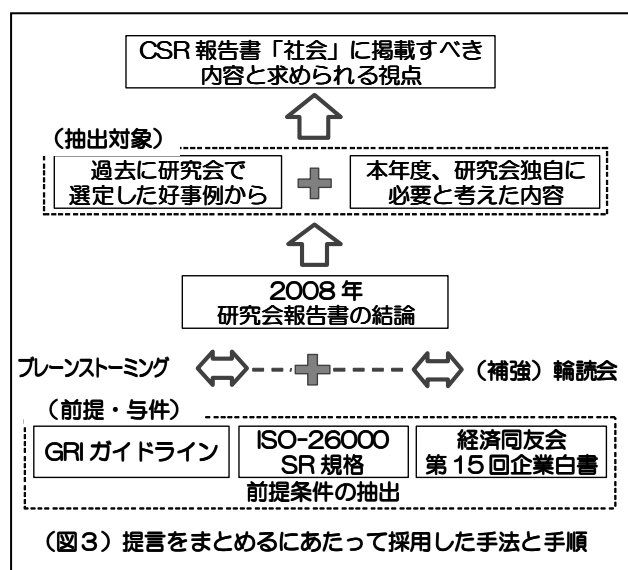


（図2）CSR 報告書の内容を伝えるための2ステップ方式

4. 提言をまとめるにあたって採用した手法と手順

長年蓄積してきた以下の研究資産を、多面的、立体的に活用して結論を導いた（図3）。

- 1) 過去3年の研究活動から得られた知見とデータ。今年度新たに発想できた気づき。
- 2) 客観性を担保するための第三者外部資料（GRI ガイドライン、ISO-26000、経済同友会 15 回企業白書）。
- 3) 例会とは別に、月例の「輪読会」を開催し、古典・話題本を教師・反面教師の両面で学び認識を深めた。
- 4) 論点整理のための「ブレインストーミング」を中間点の9月に実施し、主要命題を議論した。



5. 企業への提言—4つの視点と20の提言—

本提言は、消費者の立場から報告書の「社会」に求められる内容について、4つの視点とそこから導き出された20の提言から構成されている（表1）。以下、この順にそって詳述する。

（表1） 消費者の立場からの4つの視点と、企業への20の提言

視 点	提 言
1) 経営トップの関与と位置づけの明確化	① 利害関係者、対象読者の明確化 ② トップからの消費者政策（Consumer Policy）の明示 ③ 法人間取引（B2B）の企業も、消費者を意識して
2) ダイアログ（対話）を通じた消費者との協働	④ お客様対応方針・対応フローの明示 ⑤ 対話から得られた課題・取り組み内容・結果の報告 ⑥ アンケート結果の公表とアンケート収集の努力 ⑦ 双方向性を可能とするコンタクト窓口の提示
3) 手にとり、読んでもらうための工夫	⑧ 読み手の立場にたった表現の工夫 ⑨ 体裁よりも内容の具体性・分かり易さ ⑩ 提供媒体の使い分け ⑪ 消費者に読んでもらう工夫 —消費者の関心事を取り上げる— ⑫ 社員に読んでもらう工夫 —社員の顔写真・現場からのコメントを多く— ⑬ 管理職に読んでもらう工夫 —CSRの浸透策—
4) 経営活動への反映—PDCAサイクルに乗せる—	⑭ 企業の取り組みが具体的にみえるように ⑮ ネガティブ情報の開示は、社会的責任の第一歩 ⑯ ネガティブ情報の開示は、組織風土の改善に役立つ ⑰ ネガティブ情報の開示は、社会と一体で行うリスク・コミュニケーション ⑱ 品質保証体制と改善プロセス・再発防止策の明確化 ⑲ 目標と達成状況の連続・客観的報告 ⑳ 関連会社の事故・不祥事の取り扱い

視点1： 経営トップの関与と位置づけの明確化

報告書は自社を正しく知ってもらうという意味があり、広報の役割をもっている。しかし、アニュアルレポート（経営成績や財務状況の年次報告書）など、他のコミュニケーション媒体ときわ立った違いは、広く社会に対する企業の非財務情報としての意思表示であるという点である。そのため、経営トップの積極的な関与と経営トップからのメッセージが重要になる。従業員にとっても経営者からの強いストローク（働きかけ）がないと、自社のCSRの意義の理解が進まず行動に結びつけにくい。記述に関しては、報告書の主体者として評論的あいまいな表現を避け、「～する」「お約束します」など、言い切り型にすることが大切である。

経営者が、報告書を経営活動の中にどう位置づけるか、また、誰にむけて情報発信するのかを明確にしておくことは、分かりやすい報告書づくりの前提となる。



① 利害関係者、対象読者の明確化

報告書は幅広いステークホルダーに読んでもらうためのものである。特に「社会」の章は、消費者をはじめ多くのステークホルダーとの利害を明らかにし、その調整が求められる記述箇所である。自社が対象として考える利害関係者は誰か、調整が必要とされる利害は何かを明確にしなければ、外

部からみえる課題も浮きぼりにはならない。また、対象の読者を誰にするかによって、取りあげるテーマも文章表現も変わってくる。報告書は誰に読んでもらうものなのか、編集方針の段階で明確にしておくことが、読み手の気持ちを引きつける報告書作成の秘訣でもある。

② トップからの消費者政策（Consumer Policy）の明示

消費者は商品の現物を見たり広告宣伝から情報を得て商品選択をしている。その際には、製品の質と価格が選択基準になることが多い。一方で、環境負荷が少ないか、高齢者にとって使いやすいかなども考慮するようになってきている。消費者は商品選択において、その会社がどのようなフィロソフィー（理念）をもって消費者に向きあっているかなどの企業姿勢も知りたがっている。

また、消費者は消費行動だけでなく株主としても経済的な主体者であり、市民として民主主義の主体者でもある。トップの口から消費者政策について宣言してもらうことは、従業員に市場に対する経営姿勢を示す意味ばかりでなく、消費者・市民の「好ましい企業」の選択にとっても重要である。

③ 法人間取引（B2B）の企業も、消費者を意識して

部品や生産財メーカーなどのように法人を顧客とする企業は、「社会の風」を感じとる機会が少ない。このような企業にあっても、取引先の先にいるエンドカスタマー（最終消費者）を意識した報告書の作成を心がけるべきである。これは、車を運転するとき、目の前の車両ではなくその先の先行車両を目視しながら運転していることと共通する。取引先の先にいる消費者を視野に入れて活動しなければ、急ブレーキ、急ハンドルといった近視眼的で不安定な経営になる。消費者を意識して報告書を作成することによって、読者である取引先、従業員に対しても、業界慣例など内輪の論理を脱して、CS（顧客満足）やCSR（企業の社会的責任）の意識を浸透させる効果が得られる。

視点2：ダイアログ（対話）を通じた消費者との協働

対話はコミュニケーションであり、本質的に双方向性をもつ。これらの対話を通じて、ステークホルダー・エンゲージメント（協働）の推進を加速して欲しい。変貌の激しい現在の経営環境をみれば、ステークホルダーから得られるメッセージは経営の現状を映す貴重な鏡である。市場の一方の当事者である消費者からの意見傾聴は、今後益々重要性を増す。



時間的・予算的・推進体制の面でまだダイアログ活動に積極的に取り組

んでいない企業は、市場からのリフレクション（反射）を取り込むことが、経営の将来を左右する無形資産^{*}を形成するという認識が必要である。早い段階でステークホルダー・ダイアログ（利害関係者との対話）を実施することが望まれる。

※ 「6. まとめに代えて」を参照

④ お客様対応方針・対応フローの明示

消費者と企業の直接の接点は、販売・修理サービスの現場、問い合わせ・相談窓口のコールセンター、苦情やクレームを受けつけるお客様相談室などである。報告書の中で、寄せられた相談や苦情を列挙するだけでなく、お客様対応方針をかかげ対応フローを示しておくことは、お客様と従事する社員双方に企業姿勢を明らかにすることであり重要である。「ES（従業員満足）なきところにCS（顧客満足）なし」は、組織経営の基本認識である。

戻るべき基本ポリシーを共有していることは、個別の顧客対応にあたっては、不要なトラブルを防ぎ顧客満足につなげることができる。

⑤ 対話から得られた課題・取り組み内容・結果の報告

企業はステークホルダー・ダイアログから得られた意見を重要視して、経営課題として取り込んでいる(図4)。加えて、社内だけでなく一般の読者にもそのことが分かるのが望ましい。社会にフィードバックすることは、報告書を通じて双方向のコミュニケーションを実現することにつながる。

人は、自分の提言がどう扱われどのような成果に結びついたかを知ること、新たな「動機づけ」を得る。このことが、消費者からの更なるフィードバックを可能にする。

⑥ アンケート結果の公表とアンケート収集の努力

報告書には、必ずアンケート用紙が挟みこまれている。しかし、08年度に当研究会が実施した調査では、そのフィードバック情報が量的に十分ではなく、質的にも価値あるものとして企業に認識されていない(図5)。

これにはアンケートの結果が企業にどう活かされているかがみえないなど、読者にインセンティブが働いていない裏返し的一面もある。報告書の中に、読者から届いた提言や課題の投げかけをどう受けとめているかの記載を根気強く続けるなど、企業側のアンケート収集努力も求められている。読者が興味をもち、答えてみたくなる設問項目の選択に関しても再考の余地がある。寄せられたアンケートへの返答、お礼のノベルティの配布などを考案することも、身近な工夫の一例である。

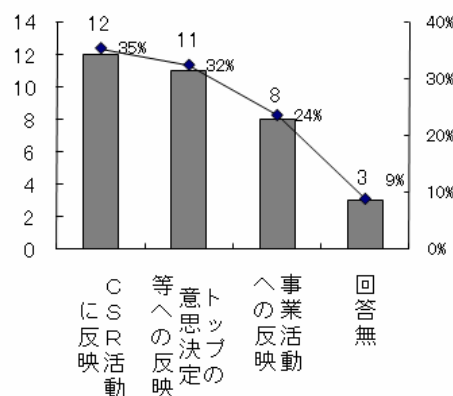
⑦ 双方向性を可能とするコンタクト窓口の提示

単に報告書に関する問い合わせ窓口を記載するだけでなく、消費者から意見をフィードバックしてもらう窓口としての機能ももたせるべきである。報告書の読者は、報告書記載の内容ばかりでなく、その他の企業活動に対しても聞いてみたいと感じることがある。この窓口が仕分けをして社内該当部署から返答をもらい、それを責任をもって返信することで双方向コミュニケーションが実現できる。

読者に期待予知をもたせる継続的な取り組みによって、たとえそれが苦情やクレームであっても、顔のみえない消費者からの得がたいフィードバック情報となる可能性をもっている。報告書を、社会にむけた積極的なセンサー(触覚)として位置づける姿勢が必要である。

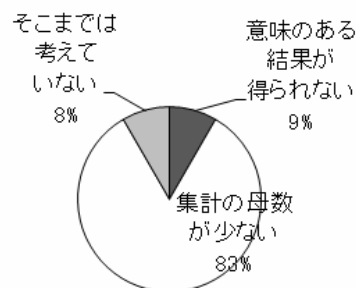
視点3：手にとり、読んでもらうための工夫

企業が「伝えたい」と思っていることに関しては、アニュアルレポート、IR報告書、商品カタログなど多種多様な手段がある。しかし、企業を取りまくステークホルダーにとって「知りたい」と思っていることに応えてくれるものは多くはない。報告書はそれに応える数少ないものの一つである。報告書を介して、実際にレスポンスがなくても読者との間で交流が生まれる。消費者は、商品の購入だけでなく、企業そのものにも興味をいだいている。場合によっては株主となることもある。



(図4)対話の経営への反映

08年度企業アンケート調査より
N=34社(対話を行っている企業)



(図5)アンケートを実施していない理由

08年度企業アンケート調査より N=48社

報告書は社員に配られているが、「読み合わせ」などの促進策をとらないと、なかなか内容までは読んでくれない。初めて手にする読者をはじめ、自社の社員に興味をもって読んでもらうためのさまざまな工夫が求められる。

⑧ 読み手の立場にたった表現の工夫

報告書に接する読者にとっては、対象企業に対する関心はあっても企業の全体像や具体的な活動内容までは分からない。また、誰もが長文を読むことに慣れているわけではない。見出し、文章表現、専門用語、写真・図表・数値等、すべての面で、初めて手に取る人や幅広い世代に理解してもらえるように視覚的に表現する必要がある。一気通貫での読みやすさも大切である。専門用語や補足データなどは、巻末に、用語集、資料編などとしてまとめておくことも分かりやすく親切である。

掲載する情報やデータは、単にビジュアル化するだけでなく、背後に「意味」と「メッセージ性」が感じられるものが望ましい。

⑨ 体裁よりも内容の具体性・分かり易さ

報告書を読んでもらうためには、取っつきやすく親しみのあることが大切だ。親しみのわく報告書に共通する点として、身近なテーマを取りあげていることや、取り組みが具体的で進捗状況や将来の方向性が分かりやすいことなどがあげられる。これを実現するためには、現場感覚が重要になる。顧客接点の人には、原稿依頼だけでなく、プランニングの段階から参加してもらうのがよい(⑩参照)。

数値目標と達成度、前年対比、関連ページの表示とページ間の情報連携、「詳細情報はホームページへ」などの Web への親切な誘導も、報告書本文をシンプルにして読み進めやすくする方法である。

⑩ 提供媒体の使い分け

報告書の提供形態としては、冊子と Web 掲載がある。一般消費者や学生向けの啓発目的にパンフレットなどの小冊子にすることもある。また最近では、紙の報告書のページ数をへらして、詳細は Web に誘導する傾向もみられる。さまざまな伝達媒体を使い分けることも、情報メディアの選択と閲覧形態の多様化から必要なことである。しかし Web 掲載の場合は、結局、閲覧者がプリントして資料化することになる。印刷する手間もコストもバカにならない。また、ツリー型の検索メディアは冊子に比べ、一覧性に欠け全体を俯瞰するには向いていない。Web を活用しない消費者が存在することも考慮し、手元資料としては、ある程度ボリュームをもった冊子で入手できるようにして欲しい。

⑪ 消費者に読んでもらう工夫—消費者の関心事を取り上げる—

直接消費者に報告書を手にとって読んでもらうことは、冒頭 3 で述べたとおり現状では難しい。

しかし、消費者の視点で問題意識をもっている団体・組織を通じて、間接的ではあるが消費者に向けたメッセージは届けられる。口コミによって、分かりやすく消費者へ浸透することも期待できる。この伝播効果をより促進するためには、企業にとっての関心事ではなく、消費者が寄せている関心事を積極的に取りあげていくことが大切である(特集など)。そのためには、消費者ニーズをよくつかんでいる社内の現場からの意見を事前に十分くみあげておくこと、編集プロジェクトのメンバーに現場の社員を多く参画させる、などがポイントになる。

対象となる利害関係者、調整すべき利害は、時代との相関で変化している。GRI ガイドラインや第三者機関の報告書の枠組みを硬直的にとらえるのではなく、リアルタイムに社会の変化に対応する柔軟性も求められる。

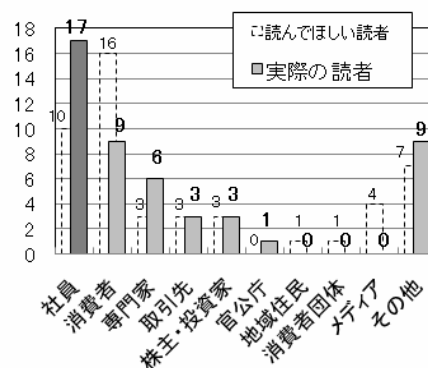
⑫ 社員に読んでもらう工夫—社員の顔写真・現場からのコメントを多く—

CSR活動の主体は、経営者はもちろんすべての従業員である。しかし、一般的に従業員は日々の業務に追われ、CSRを日常的に意識して活動していることは少ない。この現実から、企業が読んで欲しい対象として、消費者に次いで従業員をあげていることは正しい(図6)。自社の報告書を読むことは、従業員に「企業とは何か」「企業とは誰のものか」「企業と社会の共生」、そして「企業の社会的責任」について考えてもらう良い機会だからである。

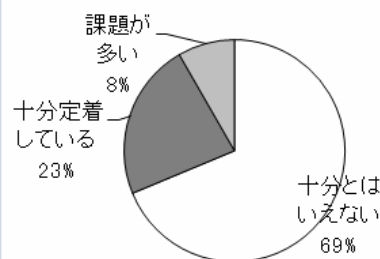
しかし実際に報告書が読まれているかとなると、現実はかなり厳しいのが実情だ(図7)。

これを打破する工夫として、多くの企業報告書の中にそのヒントを見出すことができる。スナップ写真などで働く仲間の顔が出ていると、社内で共通の話題になりやすく、報告書が身近な存在となる。また、家庭にもち帰ることによって、家族と共通の話題になることもある。これは「社員に読まれる社内報」と共通するものである。

社員も家に帰れば生活者であり休日には消費生活をいとむ市民である。このことを考えれば、これも2ステップでの消費者へのアプローチとみなすことができる。消費者課題を顕在化するもっとも身近な存在は、従業員でありその家族である。



(図6) 読んでほしい読者、実際の読者
08年度企業アンケート調査より N=48社
(図1) 参照



(図7) 社員のCSR報告書の認知度・定着度
08年度企業アンケート調査より N=48社

⑬ 管理職に読んでもらう工夫—CSRの浸透策—

管理職に報告書が読まれていない、報告書に対する理解が少ないという実情がある(08年度実施のヒアリング調査)。

管理職層が一線で働いていた時代には「CSR報告書」が存在していなかった事情もある。一方、若年層は、就職活動時に報告書を読んで臨むことが潮流となっている。このことが、企業内にCSRに対する世代間ギャップを生んでいる。

管理職層に自社のCSRの考え方の理解、CSR活動への参画をうながすことは、商品戦略ばかりでなく消費者政策にも大きく影響をおよぼす。その意味で、何よりも報告書は管理職の立場の人たちに目をとってもらうことが大切だ。しかし、読まない、読む暇もない、読もうと言う価値観をもたない、という現状を打破するための知恵がいる。

管理職登用研修のカリキュラムに報告書を取り入れたり、役員が管理職との会話の中で「今年の報告書の内容」に少しふれるだけでも効果は期待できる。言葉に詰まる冷汗体験をした管理職は、必ず報告書を手にとるはずである。報告書の社内配布時に、「配属されてくる新入社員は、報告書を読んでわが社に入社しています」など、「読むための動機づけ」のコメントを付すことも有効である。

視点4：経営活動への反映—PDCAサイクルに乗せる—

経営の持続可能性という点から、事業活動を積極的に消費者に伝え、その反応を収集する必要がある。単に報告書を発行して終わりとするのでは、その価値は減ってしまう。報告書を通じて、ステークホルダーとの情報交流を促進し、消費者をはじめ、広く社会からの要請を受けとめることが必要だ。

これによって、PDCA サイクルの CHECK（検証）、ACTION（改善）が可能になる。消費者志向が浸透している企業は、この CA 工程がマネジメントサイクルの中で、しっかり位置づけられ実践されている。

会社にとってネガティブな情報の開示も、このように捉えると積極的な意味がみえてくる。内輪でとどめている限り、体質は改善されず同様の問題をくり返す恐れがある。発想の転換が求められるところである。



⑭ 企業の取り組みが具体的にみえるように

報告書で謳^{うた}っている課題や取り組みテーマに対しては、その理念だけではなく、年間を通じた社内活動を紹介することが重要である。理念は、筆先一つで書いてしまう懸念もあり、あくまでも実証的に示す必要があるからである。その際、社内イベントの情景写真や年間の関連イベント回数など、活動が継続的であるか実践的であるかを具体的に示すことが大切だ。報告書に活動内容を露出させることによって経営課題を全社で共有し、課題への取り組みが該当部署だけで行われたり、問題が一部に伏流してしまうことを防ぐことができる。

⑮ ネガティブ情報の開示は、社会的責任の第一歩

第 15 回企業白書（経済同友会）の経営者アンケート調査では、半数をこえる経営者が自社の不祥事の発生に危惧感をいだいていることが分かる。企業が経済活動を行ってれば、望まぬことではあるが製品問題や不祥事が発生することもある。そのことを消費者も社会も分かっている。問題の発生そのものではなく、「その時」、「その後」に何をしたかが問われる。この対応を誤れば 2 次トラブル（不祥事）や風評被害をまねく。そして顧客不満を生み、社会からの信頼を失う。

情報開示・説明責任は、適切な市場対応、社会対応の第一歩である。それが社会的要請への具体的な対応であり、経営上のリスクマネジメントでもある。

ネガティブ情報の開示にあたっては、内外に対して開示方針・開示基準を示すことが重要である。これによって、経営者の考え方や報告年次によって、判断が恣意的に流れるのを防ぐことができる。

⑯ ネガティブ情報の開示は、組織風土の改善に役立つ

有事にあたって適正な処置を阻む要因は、「表ざたにしたくない」という人間心理にある。よくも悪くも、このような普段からの判断の積み重ねによって企業風土や組織体質が形成される。しかし、不都合な事実が後から露見した場合には、はかり知れない経営ダメージを被る。間違った判断や行為を防ぐためには、日常から風通しのよい職場風土を醸成していくことが何よりも重要である。前述の経済同友会の経営者アンケート調査でも、不祥事の原因として、「経営者のコンプライアンス意識やリーダーシップの欠如」（73.2%）に次いで、「社内体質・風土」（56.5%重複回答）があげられている。

社会に対して情報開示することは、社会的リスクや消費者の不合理な状態を解消するだけでなく、企業にとって不都合な事実も公にしていくという企業文化を醸成する。組織に内包する経営の不確実性を低減させ、これが社会に対しても好ましい結果をもたらす。自社の現実を正しくみつめることは、コンプライアンス経営を推進していく上での基本である。

⑰ ネガティブ情報の開示は、社会と一体で行うリスク・コミュニケーション

企業にとってネガティブなことを開示することは、「恥をさらす」ことではなく、「解決すべき課題」を全社で共有し経営改善に結びつけることである。ネガティブな事象の掲載は、社会に対する事実の

公表と改善に向けての企業の宣誓となる。

製品事故のように消費者に累がおよぶ場合には、社会と一体になってリスクを低減するリスク・コミュニケーションの役割をはたす。製品や食品の回収事案においては、残存している身の回りの危険なものを明らかにし、回収率の進捗報告を行う必要がある。社会への告知によって、危険や危害の排除、消費者が被っている不利益・不合理な状態を解消できる。そのためには、情報の開示と説明責任が不可欠である。企業リスクの最小化という従来型の企業防衛的リスクマネジメントには限界がある。

⑱ 品質保証体制と改善プロセス・再発防止策の明確化

製品不具合や修理サービスをめぐるトラブルやクレーム対応の適否は、顧客満足の間からも、「会社の評判（コーポレート・レピュテーション[※]）」の間からも大切である。窓口が明確になっていること、対応部門が会社組織の中でどのような位置づけになっているかが明らかになっていることで、消費者が自分の申し出が社内の改善にどのように活かされていくかを期待することができる。また企業も、そのような期待を意識することによって、実のある再発防止策につなげていくことができる。

社会的に影響の大きい事案については、原因と結果の公表ばかりでなく、改善のプロセスを示し具体的な再発防止策を公表するのが望ましい。そのことが、社内の改善活動のドライバー（推進力）ともなる。リコール（市場回収）を実施しただけでは、根本的な解決にはならない。「結果の安全」は大切であるが、消費者や国民は、「プロセスの安心」と「将来の安心」を求める時代になっている。

※ レピュテーション（Reputation）：評判・名声・風評といった大変落差の大きい経営評価概念。

⑲ 目標と達成状況の連続・客観的報告

取り組んできた「実績」なのか、企業のかかえる「課題（問題点）」なのかがよく分からない報告書をみかける。事実にもとづいた報告は、全社的な PDCA サイクルへ乗せるための前提となる。目標と実績が示されて初めて確認（チェック）が可能になる。

達成した成果は単年度だけの報告では評価できない。連続性が示されてはじめて傾向値が読みとれる。トレンドを読み解くことで、継続的取り組みが求められる課題や具体的な改善策がみえてくる。読み手にとっては、当該年度の報告書 1 冊で用がたりる。前年度の報告書でステークホルダーに約束した結果を報告することは、企業の誠実さの証であり報告書や活動の一過性が防止できる。この客観性の担保がなければ、報告書が自己満足や社会に対する単なるにアピールに陥る危険性がある。報告書は、社会という「鏡」を借りて自社の経営改善を行うツールであるということを忘れてはならない。

⑳ 関連会社の事故・不祥事の取り扱い

自社の経済活動にかかわるサプライチェーン全体も社会的責任の対象範囲となってきた（ISO-26000[※]）。素材・部品などの中間財メーカーの場合は完成品メーカーに対して、完成品メーカーの場合は上流に遡ってそれぞれの責任をもっている。運輸、卸・小売などの流通もサプライチェーンの位置づけにある。資本関係の有無ではなく、その企業のバリューチェーン全体の立場から品質方針、コンプライアンス方針を徹底し、万一、関連会社で品質問題や事故・不祥事が発生した場合には、正しく情報開示することが求められる時代になってきている。

判断・行為の不適切さは、レピュテーション・リスク（名声失墜のリスク・風評リスク）に直結する。単なる法令遵守の観点からだけの判断や対応で、社会からの要請に背くことのないよう注意する必要がある。

※ ISO が 2010 年秋の発行をめざして、「社会的責任」規格（ISO-26000 SR）の取りまとめを行っている。遵守規格ではなくガイダンス規格だが、発行されるとその影響が多方面におよぶことが予想される。

6. まとめに代えて ～これからの CSR 活動への期待～

企業の将来価値は、企業もつ無形資産（非金銭的価値）の多寡に左右されるといわれている。

無形資産には、知的財産権などと並び、社会関係性資産の代表格、ブランド評価やレピュテーションがある。ブランドは、商品の品質や機能、コストパフォーマンスの良否がその価値を形成し、レピュテーションは、組織の構成員の判断や言動が生みだすものである。

ISO-26000（仮訳版）の序文筆頭には、「組織の評判」があげられている。レピュテーションを CSR 推進の大きな動機づけと位置づけていることが分かる。名声を得るのか、とかくの風評をまねくのかは、経営パフォーマンスだけでなく従業員のモラル、モチベーションにも大きな影響をおよぼす。企業が CSR 活動に受け身ではなく、前向きに、継続的に取り組むためには、従業員ひとり一人によるレピュテーションを自覚した活動が欠かせない。そして、その結果が社会的責任経営の決算書ともいえる CSR 報告書に反映される。また、多様なステークホルダーに届けられることで、更なる企業の「評判」が形成される。この循環を正しく認識して CSR 活動を継続することが、結果的に、消費者と企業、双方の利益につながる。

消費者を正しく捉え、その要請をどれだけ経営に反映させることができるかが、今後の企業経営の鍵を握ることになる。CSR 報告書は、社会と社内、双方を映し出す鏡として存在するものといえる。

本論考は、私たちのささやかな4年間の成果である。この小論文が企業の CSR 活動の一助となり、そこから、「新しい CSR 報告書の形」が生まれてくることを期待している。

(了)



参考資料 月例の「輪読会」で対象とした各図書の要点は以下のとおりである。

① ZAITEN 6 月臨時増刊号「CSR 特集」（7 月）

「CSR とは社会問題をビジネスで取り込むこと。長期的な経営の目線で、より多くのステークホルダーをみること」「企業の社会的責任の根本は本業を通じて社会に貢献すること」等、幅広い知見を得た。

② 暴走する資本主義（R. ライシュ著 東洋経済新報社）（8 月）

個々の企業に社会的責任を求めるのは、まじめに取り組む企業とそうでない企業との間にコスト競争上の不平等を生む。CSR は、民主主義のプロセス（政治による規制）によって等しく実現すべきものである。

③ 株式会社に社会的責任はあるか（奥村宏著 岩波書店）（9 月）

企業の社会的責任論は、企業の不祥事対策として時限的に行われてきた歴史がある。現行法の下では株式会社の実態を隠蔽し企業改革を却って阻害する。CSR は新しい株式会社の法理で実現すべきものである。

④ 第 15 回企業白書（経済同友会）（10 月）

企業は、社会からの視線を過度に警戒するのではなく、むしろ積極的に透明性を高め、社会から評価を受けることによって、それを原動力（ドライバー）にして時代環境に適した企業改革を進めていくべきである。

⑤ ISO-26000 CD 仮訳版（11 月）

世界中の組織およびそのステークホルダーの社会的責任の目的は、持続可能な開発、健康および社会の繁栄に貢献することである。7 つの中核的テーマの内、「消費者課題」が私たちの研究対象となった。

⑥ アダムスミス「道徳感情論」と「国富論」の世界（堂目卓生著 中公新書）（12 月）

「利己主義」「みえざる手」によって市場メカニズムを洞察したスミスは、国富論に遡る 17 年前、「道徳感情論」で、他者への共感、胸中の公平な観察者の存在を説いている。利他主義をエゴイズムの前提としているように思える。不朽の名著「国富論」は、「道徳感情論」と一対のものとして読むべきものだろう。

⑦ あなたの会社の評判を守る法（久新大四郎著 講談社現代新書）（1 月）

製品事故や不祥事はどこの企業にも起こりうるが、発生後の対応が企業の明暗を分ける。市場に正確な情報を迅速に誠実に提供する必要がある。そして、市場対応・社会対応の適否が「会社の評判」を左右する。