

# 競争力を高める CSR

## 船越義武

KPMGあずさサステナビリティ株式会社  
取締役アドバイザリー事業部長

### はじめに

サブプライムローン問題に端を発した世界的な金融危機による景気後退により、企業を取り巻く経営環境は一層厳しくなってきた。実体経済への影響も避けられない情勢となっており、輸出関連企業を筆頭に各社業績の下方修正が相次いでいる。二〇〇三年にCSR元年とマスコミが謳いはじめて以来、CSR経営を標榜してきた多くの企業にとって、初めての景気後退局面とも言え、どのように対応するかが注目される場所である。本稿は、こうした経営環境が厳しい今、社会問題

化している「雇用問題」および縮小に歯止めが利かない「フィランソロピー活動」について企業の社会的責任の観点から考えてみたい。

### ■基本的なCSRの考え方

CSRとは「Corporate Social Responsibility」の略語であり「企業の社会的責任」と言われている。社会的責任という言葉には多様な受け止め方がある。バブル期には「社会貢献活動」、そして企業不祥事が問われた頃には「コンプライアンス」というように、その時々社会的な関心事に応じて、企業に求められる社会的責任のテーマも変遷する。まさに、CSRとは「経営のあり方」そのものであり、企業活動が「社会へ与える影響」を認識し、責任ある対応を継続的に実践することこそがCSRと考える。

### ■企業はどのように非正規労働者の問題と向き合うのか

CSRの活動領域の中でも大きな社会問題となっている非正規労働者の問題について、企業倫理の観点からここで言及したい。マスコミ等で指摘されている非正規労働者の解雇は、多くが一般派遣と呼ばれる「登録型」派遣労働者、いわゆる単純作業労働者である。登録型派遣労働者は、生産計画に応じて雇用期間を定めて契約ができるため、工場の稼働率が下がると生産調整の影響を真っ先に受けやすい労働者とも言えよう。

契約期間が満了していないにもかかわらず、企業側の意向で強制的に契約を解除する違法行為は、企業を擁護する弁論の余地はないが、経済不況の下、企業そのものの存続が問われている中、どこまで企業に社会的責任を問うことができるのか。企業の倫理観のみに頼り、事業見通しが厳しいにも関わらず内部留保を取り崩し、雇用を確保することを期待するのは現実的ではないし、株主の支持も得られないであろう。

では、企業として建設的にできることは何か。労働者と協議しワークシェアリングを導入することも一つの策である。生産調整の都度、登録型派遣労働者を雇用調整弁として対応する企業体質は、右肩下りの経済状況下においては労働者の意欲や生産性を低下させ、競争力の源泉である品質にもネガティブな影響を及ぼしかねない。労働者を合法的に解雇することは容易であるが、高いスキルを有する労働者の育成や高品質を維持する職場を再構築するには多大なる時間と費用を要する。登録型派遣労働者の中から就業意欲が高く勤勉な労働者に、教育を通じて専門性の高い特定作業となる「常用雇用型」の契約に切り替えることも、労働者の士気を高め、生産性の高い労働力を維持することにつながる。また、政府に雇用調整助成金を申請し、「一時帰休」を実施することで雇用を維持することも重要である。企業には、可能な限り労働者を解雇しないような知恵を創出し、企

業競争力を損なわない雇用維持策を考えることが求められている。安心して働ける職場環境を作り上げること。これが製造業における緊急課題であり、企業の果たすべき社会的責任である。

### ■縮小傾向にあるフィランソロピー、持続可能な支援とは

企業と社会は、相互に依存し合っている。企業がビジネスを拡大させていくには、健全な社会が欠かせない。地域社会のコミュニティの存在を忘れ、または犠牲にしてまで利益を追求する企業は、一時的に成功することはあっても、持続的に存在することはないと考える。これが社会貢献活動をする上での基本的な価値観である。

寄付やボランティアなどフィランソロピーによる社会貢献活動分野は、多岐に渡るが、経団連では、「教育・社会教育」「文化・芸術」「学術・研究」「環境」「地域社会の活動」など含め全一六分野（注）に整理している。企業は、日々の事業活動を通じて社会に影響を及ぼす領域が大きいため、大企業になればなるほど、総花的に幅広い分野で社会貢献活動を行っているように見受けられる。社会貢献活動といえども、「個人」としてではなく「企業」として活動する以上、担当者の個人的な思い入れなどで行つてはならない。社会から強く要請を受けたとしても、地域コミュニティにおけるその要請の緊急性、社会的価値を十分吟味した

上で、かつ支援する企業にとっても意義の高いものであることが重要である。従来型の利益の一部を還元する総花的な社会貢献活動支援は見直すべきと考える。

地域に根ざしたビジネスを展開する企業にとって、地域住民や商店街と懇親を深めるイベントなどに参画することは、地域コミュニティとの良好な関係を築きビジネス基盤を強化させる重要な活動である。天然資源開発事業をグローバルに展開している企業にとっては、水やエネルギーなどの資源を有効に活用する目的の環境保全活動を支援する意義は高い。また、企業がビジネスとして接点が少ない、例えば、スポーツや文化・芸術活動を支援したとしても、重要なステークホルダーである従業員の士気を高め、生産性の高い優秀な人材・労働力を確保する象徴的な支援活動である場合は評価すべきである。社会貢献活動の分野は、各々の企業文化およびビジネスの方向性と深く関わるため、各社競争優位となるよう戦略的に選択することが重要である。

### ■まとめ（本業を通じた競争力を高める社会貢献活動）

世界にはさまざまな社会的な問題や地球環境問題が顕在化している。企業は、これらの社会的問題全てを解決するための経営資源を持ち合わせていない。経済が縮小すれば、雇用も維持できず、企業の存続自体が危ぶまれ、

社会的価値を高めるどころではなくなる。特に、非正規労働については、国がセーフティネットの仕組みを構築する必要があるが、企業もワークシェアリングの検討等、可能な範囲で最大限の雇用確保が望まれる。

企業は、企業価値を高める競争力を保持できているからこそ、社会貢献活動を戦略的に実践し、社会的価値を効果的に最大化させることができるのである。この経済不況の状況において、企業が果たすべき社会的責任は、差別化のための技術革新やイノベーションを通じて、製品やサービスの付加価値を創出し、企業活動をまず活性化させることであり、市場で求められる技術、モノ、サービスを提供することで、急務の雇用問題に対応することが重要なのである。フィランソロピーなど寄付やボランティア活動も、企業の競争優位のポテンシャルにつながる分野に焦点を当てて行うこと、この発想で臨めば、社会貢献活動をコストとして捉えることなく、投資として戦略的に取り組むことが可能となる。本業を通じた競争力のある価値創造が、企業の社会的責任を果たす鍵になると考える。

（注）経団連が区分する社会貢献活動一六分野：「社会福祉」「健康・医学」「スポーツ」「学術・研究」「教育・社会教育」「文化・芸術」「環境」「史跡・伝統文化保存」「地域社会の活動」「国際交流・協力」「災害被災地支援」「防災まちづくり支援」「人権」「NPOの基盤形成」「政治寄付」「その他」

<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2008/098/yoyukyu.pdf>