

# 日本企業 CSR 活動の国際比較史的検討

市川文彦ゼミ

溝渕克馬・橋本裕樹・山口公典・田村優樹・上仲智也

下岩昇平・田中和貴・吉川淳人・松田大樹・小浜良太

太田晋也・福室大介・木下 翼・増重大志・湊 友亮

小西慧太・井上卓也・近藤慎太郎

## 0. 初めに

先ず初めに、本共同研究の課題を明らかにしておく。

「共同研究」仮説：＜近年の日本における CSR 活動度高スコア企業

(= CSR 活動が活発な企業) の特徴は、従来から CSR 活動に相当する  
様々な領域へ部分的であっても、熱意を以て取組んできた過去の経験  
を有する＞

という命題を作業仮説として設定する。

従って本論文の主題は、この仮説を高度経済成長期・1970年代の公害対策に直面してきた我が国自動車製造企業を事例に選び、昨年度のゼミ共同研究2010「エコ・カー開発と環境意識変化の長期プロセス：1970～2010年」の検討結果もうけて、長期的視角、国際比較の視角から主として企業史など経営史的接近法を用いた検証をおこなうことである。

次いで本論文の構成を示す。本論文では、以上の作業仮説を検証する前に、予察的検討として電力業、自動車製造業、飲料・醸造業の三部門に関し、企業の「CSR（企業の社会的責任）に関わる活動」と「企業収益」との相関性についての日欧比較、またCSR活動の一部である環境問題への対応を巡る企業「環境イメージ」と「環境重視の経営実績」との相関性（日本企業のみ）を検討する。この検討作業は最新の企業CSR活動評価研究に関する成果との照合、従来の総合研究に比べ、より詳細な業種別吟味をも試みるものであり、従来説とは異なる結果も得た（第一部）。

つぎに第二部では、第一部での検討結果も前提にして、作業仮説の検証を企業活動史研究の援用など経営史学的手法によっておこなう。検証事例とするのは「CSR 活動」概念導入（1990 年代末）の遙か以前の、1970 年代に公害対策に直面せざるをえなかった自動車製造業である。同産業を検討対象とすることによって、今日の CSR 活動の活発さと、CSR 活動前史として各企業のかつての環境問題への取組み実績史との関係が吟味され、CSR 活動に関しての企業特性が明らかになるためである。国際比較可能なデータ・セット上の自動車製造企業数社を対象に、その動向を吟味する。

最終的に、作業仮説で吟味対象とした命題「CSR 活動全般が活発である企業は、その過去に従来より長期にわたり環境対策、等への十分な対応実績を有してきた」状況を検証によって明らかにする。

## I 章. CSR とは何か

### I-1. CSR の定義

まず、CSR とは、Corporate Social Responsibility の略称であり、すなわち「企業の社会的責任」のことである。それはビジネスの領域において企業の成長と社会の発展とのバランスを、企業が経営上、重視していく姿勢である。また、環境保全対策をはじめとした多様な CSR 活動を前提とする企業経営方式を環境経営と呼ぶ。企業による CSR や環境経営の重要性は 1980 年代末から 21 世紀初頭に入り大いに認識されてきたが、この考え方は必ずしも順調に定着したわけではなかった（注 1）。CSR の語が用いられる以前には、Corporate Social Performance という表現が 90 年代後半まで用いられてきた。そして 1990 年代末まで、アメリカでは（CSR 活動を考慮せずに）「企業の社会的責任とは収益追求である。企業は法に反しない範囲でひたすら利益を上げるべきである」（経済学者ミルトン・フリードマンの 1970 年における発言）とする姿勢（注 2）が長期に亘って一般的であった。日本の経済界も同様の認識にとどまっていた（注 3）。

1990 年代初めの、CSR 概念導入以前の時期ではヨーロッパ企業の中でも、昨年度のゼミ共同研究 2010「エコ・カー開発と環境意識変化の長期プロセス：1970～2010 年」が既に明らかにしたように下図に示されるように「企業の社会的責任」に対する対応は様々に別れていた。これらは共に 90 年代初頭の新聞広告である。

図 I・1 「日本経済新聞」 1990年5月17日付朝刊広告①

# 私たちの製品は、公害と、騒音と、 廃棄物を生みだしています。

Copyright © 1990 Volvo Cars of North America, Inc. All rights reserved. Volvo is a registered trademark of Volvo Cars of North America, Inc.

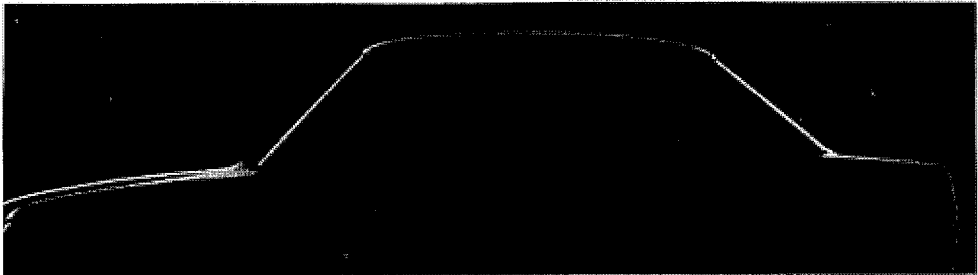
従来この世のものは、環境問題に無頓着に扱われてきた。私たち人間は、自分たちの生活をより快適なものとするために、最先端の技術を開発して世界中に、新しい製品を開発してきました。その結果が、幾多の大きな環境問題を引き起こしたことは、皆さんご存知のとおりです。今、私たちは立ち止まって、早急な根本的な解決策を打ち出すことを迫られています。それは人類の未来にとって、絶対に必要なことです。ボルボの上昇は、環境に少なからぬ影響を及ぼしている企業は、特にその責任の大きさをしっかりと自覚し、解決に向かってすぐに行動を起こさなければなりません。ボルボグループの最高経営責任者、ハーワード・ジョンソン氏は、上の文の中で始まるパンフレットを、「今は行動のときだ。思いやりを持っているときではない」と結んでいます。私たちは、輸送機器メーカーとしての役割は、すでに能力を上げて取り戻さなければなりません。例えば、現状で最も優れた3元触媒を使った自動車用排気ガス浄化システムを世界で初めて市販車に採用したのは、ボルボでした。そして現在ではそのシステムに、さらに別の理由で重要な有害排気ガスの濃度が非常に高まった場合に直射し、ドライバーに早期の修理を知らせる警告灯を組み込み、各車に搭載しています。また、車内に蓄積された、動物の排泄物には重大な被害を及ぼすカビや、水漏れなどの被害も、使用を完全に阻止し（現在スウェーデンでは、法律でも禁じられています）、燃焼燃料としてブローキヤなどに焼かれていたアスベストも、空気中に舞った粉塵が呼吸に有害なことから、すべて代替材料に取り替えました。さらには資源の有効利用に向けて、スクラップした部品は修理が可能なプラスチックにラベルをつけて同様のものを分別し、でもまだ再利用しやすいように努めています。そして、エアロンの付録やプラスチックの燃料剤などに使われ、オゾンホールを生み出すといわれる特定フロンも、代替フロンを使用できるエアロンのシステムの間接によって高い効果には全廃、すでに後継車としてのアロン使用は禁止しました。しかし現在冷凍機として使われている特定フロンは、空気中に放出せず、可燃な燃料の燃焼による有害な副産物も、燃焼から取り除くことができるように考えています。私たちはこれまで人間性を軽視し、高い安全性能と品質を持つ車を作り続けてきました。そのポリシーには、環境への配慮も含まれているのです。つまり、環境保全も大きな意味での安全性と捉え、設計から製造までの過程を含めた車作りの大きな軸になっています。ボルボは、環境保全性も考えたいです。

**VOLVO**  
A car you can believe in.

“Art  
will always  
be Art.”

常に芸術でありつづけるもの、それが芸術である。

Johann Wolfgang von Goethe  
1749-1832



これらの二つの図は VOLVO 社の環境保全に対する自動車会社の社会的責任との深刻な関係を直視してアピールした広告と、BENZ 社の従来型の車体フォルムの美しさを強調する広告が対照的に同時掲載されていた。両社の〈企業の社会的責任〉へのコントラストな姿勢がみえるようである。

注1 1980年代末に、すでに J.McGuire らが “Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance” *Academy of Management Journal*, vol.31no.4, 1988 pp.854-872 を発表していた。

注2 『ニューズウイーク』誌（日本版）、2011.2.9号、p 40。

注3 経団連『経団連月報』、1975年11月号、p4 および地球環境経済研究会（環境庁）『日本の公害経験』1991年、pp79 - 84 などに見解が示されている。

## I-2. CSR と企業収益の関係に関する最近の研究結果

欧州企業を対象にすると CSR に力を入れている企業は、力を入れていない企業よりも利益率が優れる傾向があると、近年では主張されている。つまり企業の社会的業績（CSR 活動など）と企業収益率との間に相関性が認められるのである。また一般的に欧州企業は財務業績水準、収益率が日本企業と比べ、相対的に高位である。さらに規模の大きな企業は、より CSR 活動に費やせる資金的余裕が多いと考えられている（注4）。

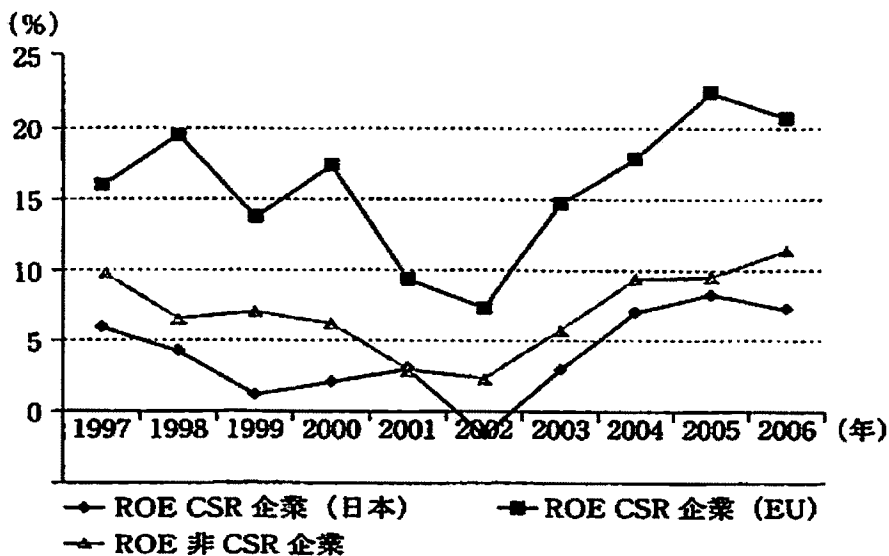
これに対して日本企業の場合は、企業の社会的業績（CSR 活動など）が高水準であっても財務業績、利益率は必ずしも高水準とは限らない状況である。両者の相関性も不明解である（注5）。

企業 CSR 活動と企業収益との関係の推移についての既存の研究によると日欧比較のグラフから明らかなのは、

- ① CSR 活動に熱心な EU 企業の企業収益率（ROE）が最も高い、
- ②次いで CSR に熱心ではない世界各国企業の収益率水準が①に続く、
- ③最後に CSR に熱心な日本企業の収益率が低位で推移。

つまり欧州企業は CSR に熱心であれば企業収益率の高さと結びつくが、CSR に熱心な日本企業の収益率は、まだ欧州を下回る水準に止まっている状況が明らかとなる。

図 I・3 日欧企業の CSR 活動と企業収益の関係性（全産業）



出典： 海道ノブチカ編 『EU 統合の深化』 日本評論社 2011 年、p152

注4 海道ノブチカ編 『EU 統合の深化： 市場と企業の日本・EU 比較』 日本評論社、2011年。 また環境省『環境報告ガイドライン』2007年、経済産業省『平成20年度環境経営・ビジネス促進調査』2008年など。

注5 海道ノブチカ編 前掲書 pp150 - 153

## I 章 小括

CSR 活動評価を巡る特定産業別ではなく、様々な産業に属する欧州企業を対象にした、これまでの多数の研究は、企業社会業績と企業財務業績に正の相関関係がみられることを示している。

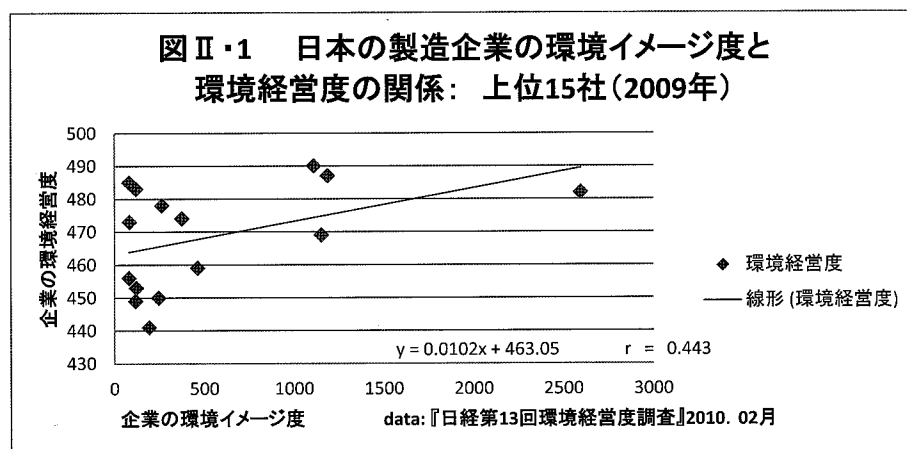
これに対して日本企業の場合は、全産業ベースでは企業の社会的業績と財務業績、利益率との相関性は不明解である。

そこで次章では、幾つかの産業別に企業の CSR 活動と収益率の関係についての検討を試みていく。

## II 章. 日本企業 CSR 活動の比較検討

下図（図Ⅱ・1）は、企業の環境イメージ度と環境経営実績との関係を確認するために日本の製造企業上位15社の動向を図示したものである。これは社外より環境問題への取り組みに熱心であると評価される環境保全イメージ（X軸）が高い企業であれば、実態としての環境保全を重視した経営実績＝環境経営度（Y軸）も高水準である企業であるのか、についてみるものである。

表中の近似曲線は右上がりとなっており、大よそ正の相関であるように見受けられる。



その相関係数は $r=0.443$ である。相関度を測る簡易計算法によると、 $r \cdot r$ （左辺）と  $4 / (\text{データ総数} + 2)$ （右辺）の大きさを比較し、左辺が右辺より

大きければ、相関性が強いことになる：

$$r \cdot r > \text{or} < 4 / (\text{データ総数} + 2)$$

ここでは

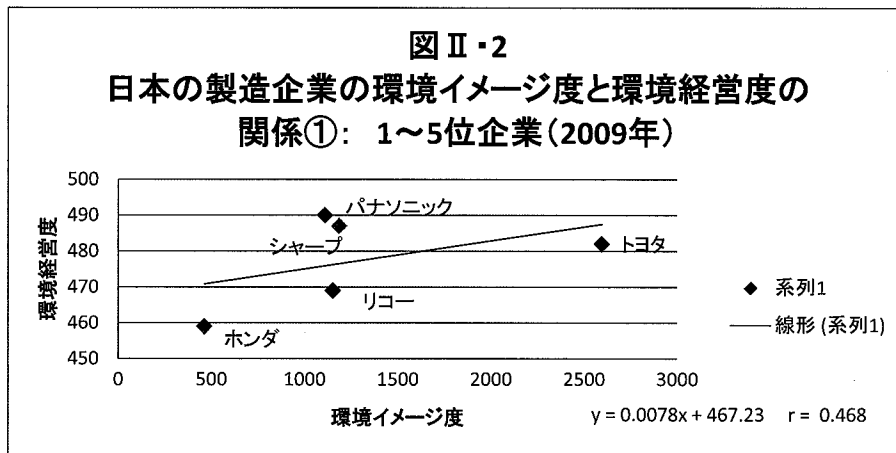
$$r \cdot r = 0.19625 ;$$

$$4 / (\text{データ総数} + 2) = 4 / (30 + 2) = 0.125 \quad \text{となり、}$$

$r \cdot r (= 0.19625) > 0.125$  であるので、予想どおり両指標間に正の相関が認められる。

## II - 1. 日本企業上位 15 社の状況検討

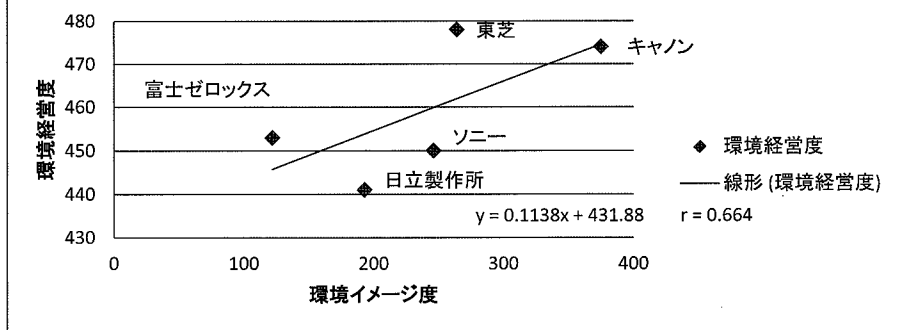
次に、これら 15 社の状況をより細かなランクごとに詳細に検討してみる。



上図は製造企業の環境イメージ度と環境経営度の関係を環境イメージ度最上位 5 社のみに限って示したものである。一見すると正の相関関係が見受けられるようであるが、相関係数の二乗は  $r \cdot r = 0.219$  であり、同値は先の計算法の右辺数値 0.33 を下回るため、相関性は認められない。

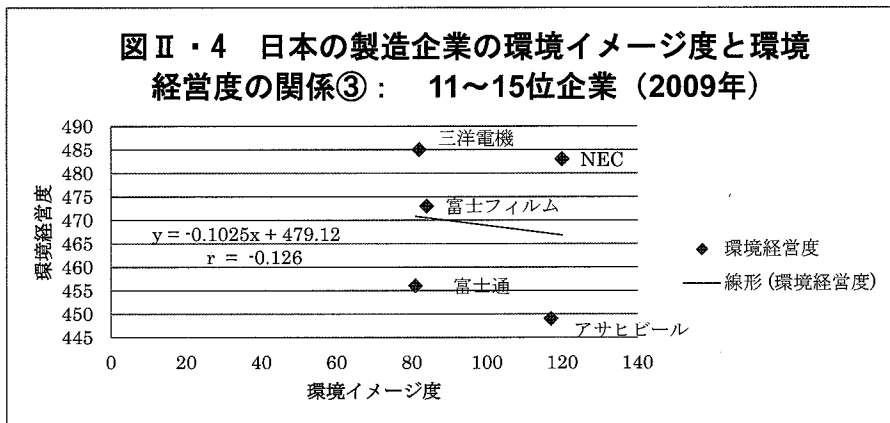
ここでみた環境イメージ度最上位の 1～5 位企業の場合、必ずしも企業として環境イメージ度が高い会社が、取組実績としての環境経営度水準の高さを伴っているわけではない状況が明らかになった。

図Ⅱ・3 日本の製造企業の環境イメージ度と環境経営度の関係②：6～10位企業(2009年)



上図は製造企業の環境イメージ度と環境経営度の関係を、環境イメージ度6～10位企業について示したものである。相関係数の二乗は $r \cdot r = 0.441$ であり、同値は先の計算法の右辺数値0.33を上回るなので、相関性が認められる。すなわち環境イメージ度の高い企業は環境経営度も高い状況であることがみられる。

図Ⅱ・4 日本の製造企業の環境イメージ度と環境経営度の関係③：11～15位企業(2009年)



上図は製造企業の環境イメージ度と環境経営度の関係を、環境イメージ度11～15位企業について示したものである。相関係数の二乗は $r \cdot r = 0.016$ であり、同値は先の計算法の右辺数値0.33を下回るので、相関性が認められない。すなわち企業ごとの環境イメージ度の水準と環境経営度の水準の関係は、これら5企業については不明瞭である。

小括： 以上、ここでは日本の製造業企業のうち、環境イメージ度の高い上位15企業に関し、順位に応じ5企業ずつ三グループに分けて、環境イメージ度と環境経営度との関係について検討した。

環境イメージ度最上位(1～5位)企業群は、そのイメージに反し、決して環境保全取組実績が充実する環境経営度の高度企業ではなかった。イメージ度と環



環境経営度とに相関性を示していたのは、中間グループの6～10位企業群であった。最後の第3グループの11～15位企業群については両者の相関性が認められなかった状態である。

## II - 2. 産業別検討：電力・自動車・飲料業

I章で検討したように、欧州企業、日本企業を対象としたCSR活動に関する研究は、特定の産業別の研究以上に、全産業ベースでの総合比較が目立っていた。そこでここでは、幾つかの産業別にCSR活動、企業収益、企業が帯びる環境対応イメージに関して、これまでの研究以上に、より詳細な検討をおこなう。

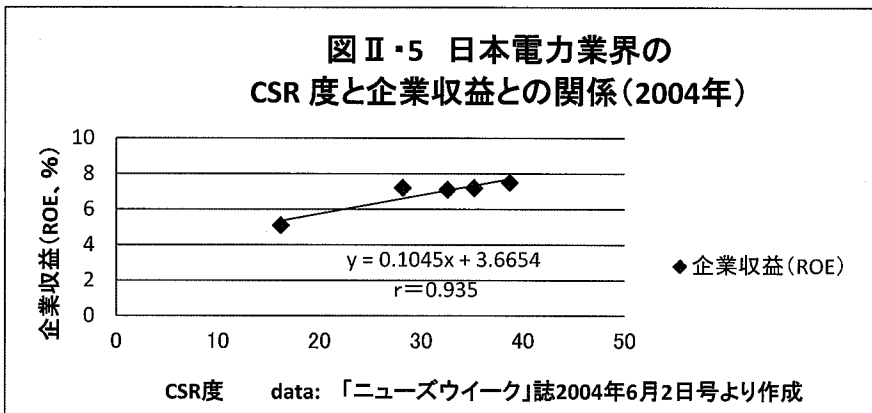
検討対象に選んだ業種は、比較データが得られる、社会インフラである電力業、基軸産業であり耐久消費財生産の自動車製造業、身近な消費財であるビール醸造・飲料業の三種である

ここでは特に

- ① 企業の社会貢献度と企業収益の関係：社会貢献度（CSR）の高い企業は、（社会、消費者から信頼されて）企業収益率（ROE；％）の向上に繋がるのか？ の検証。  
 （検討データ＝ニューズウイーク誌2004.6.2号 CSR特集2004年データ）。
- ② 環境経営への取組実績と企業イメージの関係：環境対応での好イメージ企業は、環境対策の取組面での実績＝環境経営度も高いのか？ の検証  
 （検討データ＝『日経環境経営度調査』第3回、12回 2000年、2008年データ）。を、検証していく。

### ①電力業

1 < CSR度と企業収益との関係 >：日欧比較



先ず上図により日本の電力業界のうち、原資料の世界500社ランキング上に存在する5

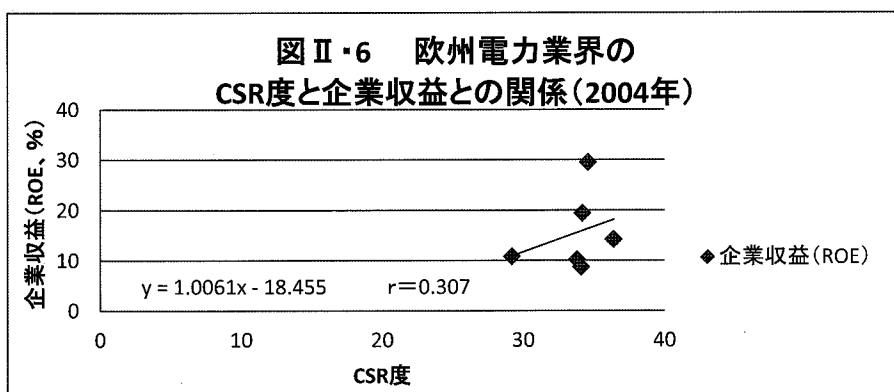
社の、CSR 度（＝企業の社会的責任の実践度）と企業収益との相関関係を検討する。

その相関度が高ければ、CSR 活動の高い企業ほど、企業収益が高くなる傾向を示すことになる。相関度の強さをみる簡易計算法により算出する：

$$\begin{aligned} \text{相関係数 } r \text{ の二乗} & ; \quad 4 / (\text{データ総数} + 2) \\ r \cdot r = 0.874 & ; \quad 4 / (10 + 2) = 0.333 \\ 0.874 & > 0.333 \end{aligned}$$

相関係数の二乗値が右辺の値を上回るので、日本の電力業 5 社については、両者の相関性が認められる状況である。

次いで欧州電力業について、同様の相関性を検討する。



世界 500 社ランキング入りの欧州電力 6 社の状況は以上の図のとおりである。

CSR 度と企業収益との相関性は

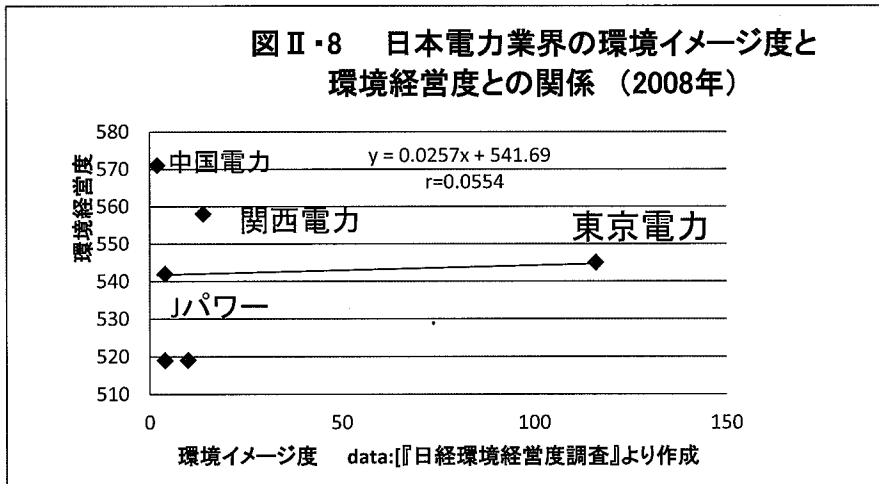
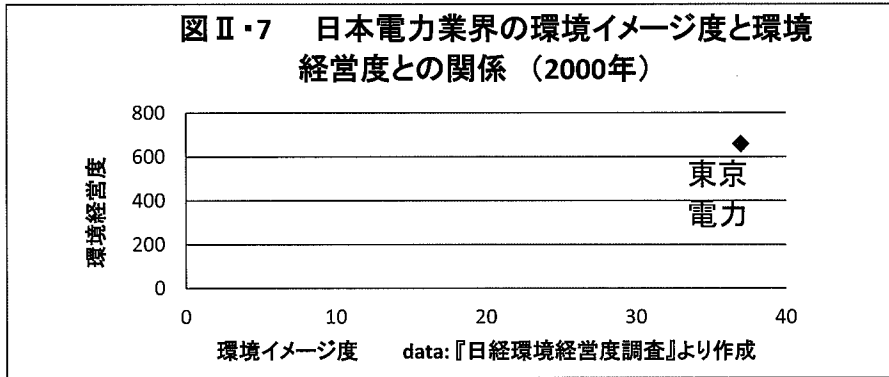
$$r \cdot r = 0.094 < 0.285 \text{ (右辺の値)}$$

という算出結果から、両者の相関度が認められなかった。

以上から、電力業に限ると日本の場合は企業の社会的責任をより果たす（高 CSR 度）企業ほど、その企業収益も高くなる傾向があり、また欧州の場合は同じような相関性が認められなかった。図 I・3 で先にみたように、欧州企業全般で見られる、このような高相関性は、電力業界に関しては、日本企業では該当し、欧州企業には当てはまらない逆転現象が生じている。なお企業収益（ROE）水準は欧州電力企業が日本電力企業に優っていた。

## 2 <環境イメージ度と環境経営度との関係>：二時点比較

次に、環境問題へ十分に対応しているとイメージされる企業の「環境イメージ」水準と環境問題重視の経営実績度（＝環境経営度）との関係を二時点につき吟味する



初めに2000年に関しては、電力業界で「環境イメージ」リストにあるのは東京電力のみであった。

2008年には6社が同リストに挙がる。各電力会社は、環境経営度スコア500点台に集中していたが、東電のみが環境対策の点で著しく好イメージを得ていることが明らかである（2008年データ）。ただしこの環境イメージほど、環境経営度（取組実績）は高くないのであり、中国電力、関電を下回っている。

その背景として中国電力は「エネルギーグループCSR報告書」を発行し、創業以来、地域のライフラインを担う公益事業者としての自覚と使命感のもと、「低廉で良質な電力を安定して供給する」、「地域の発展に貢献する」というCSRの根幹とも言える精神を、事業の基盤としてきたことでスコアが高い。

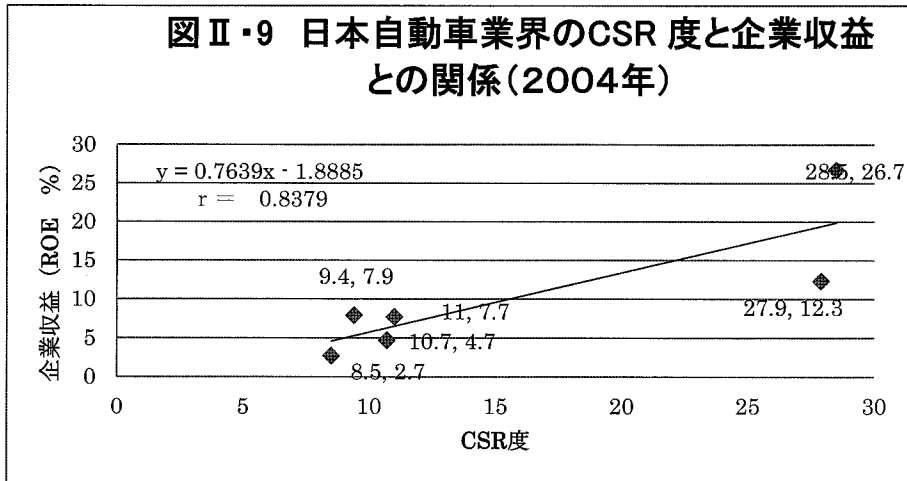
東京電力は海外コンサルティング事業や「経営ビジョン2010」で2008～2012までの5年間で1990年度比20%削減という目標を掲げたがイメージ先行で結果に結びついていないとわかる。

なお電力6社の環境イメージ度と環境経営度の相関は認められなかった（ $r \cdot r =$

0.00025 < 0.285)。

②自動車製造業

1 < CSR 度と企業収益との関係 > : 日欧比較

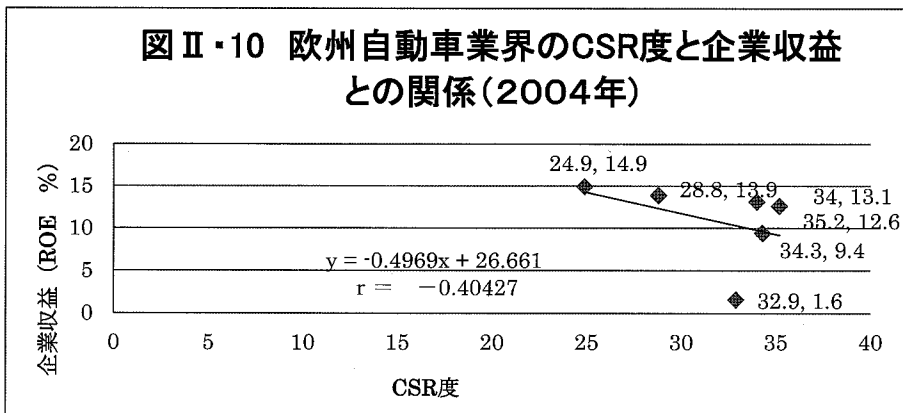


上図を用いて日本自動車製造業の6社の、CSR 度 (= 企業の社会的責任の実践度) と企業収益との相関関係を検討する。

CSR 度と企業収益との相関性は

$$r \cdot r = 0.701 > 0.285 \text{ (右辺の値)}$$

相関係数の二乗値が右辺の値を上回るので、日本の自動車製造業6社については、両者の相関性が認められる状況である。



上図から欧州6社の状況がみてとれる。近似曲線は右下がりである。

CSR 度と企業収益との相関性は

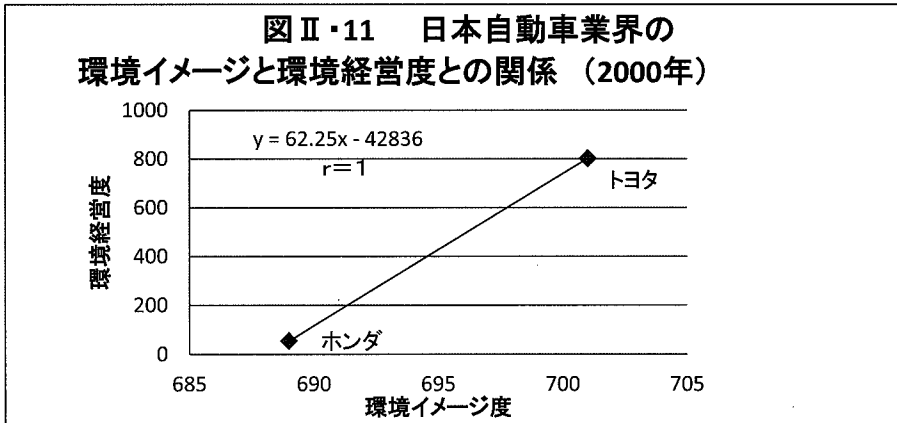
$$r \cdot r = 0.163 < 0.285 \text{ (右辺の値)}$$

相関係数の二乗値が右辺の値を下回るので、欧州自動車製造業6社については、両者の

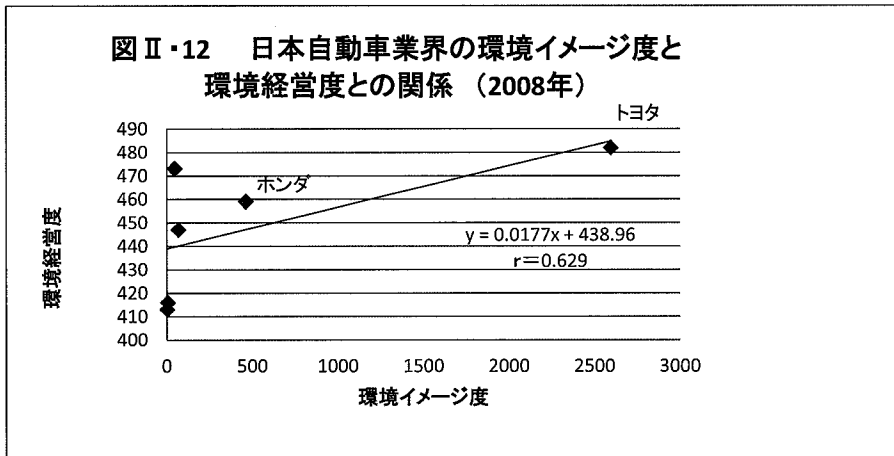
相関性が認められない状況である。

この CSR 度と企業収益との関係については、先にみた電力業と同様に自動車製造業においても、日本企業群では正の相関性が示され、また欧州企業群では相関性が認められない事例となった。

2 <環境イメージ度と環境経営度との関係>：二時点比較



環境イメージ度と環境経営度との関係について、2000年のデータはトヨタ、ホンダの二社のみしか得られない状態である。トヨタが図上の両指標共に高度のスコアを得ていることがわかる。

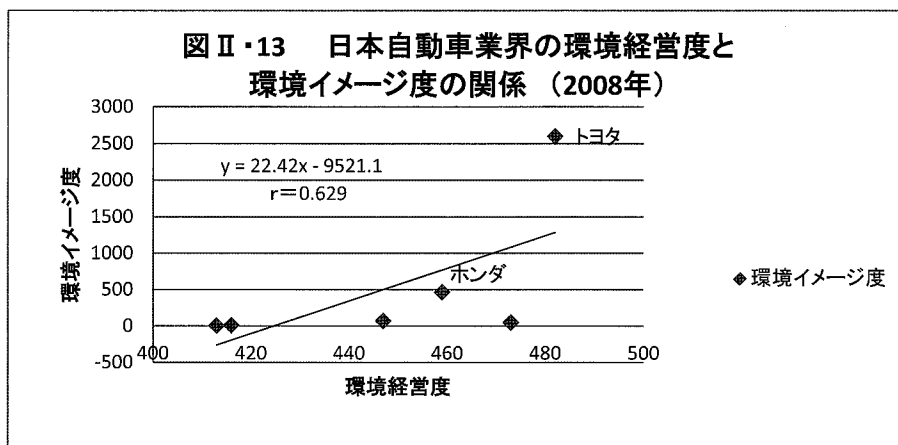


2008年の時点では、トヨタ、ホンダの他に4社が加わって、計6社がリスト化される。この時点でも、トヨタが環境イメージ度、環境経営度の両面で、共に高水準になっている。

実に興味深いのは環境イメージ度が低い下位4社の環境経営度の水準に明らかなバラツキ、少なからぬ差異が存在することである。つまりこれら4社は環境イメージ度が相対的に低いものの、環境経営度水準はホンダに優り、トヨタに次ぐ企業（日産）を含んでいた。

環境イメージ度の高低と環境経営度のそれとの関係は常に全社に関し比例しているわけではないのである。

また、各企業の環境経営度水準の高さが各社の環境イメージ度の高さに結びつくかをみるために、X軸とY軸の要素を交換して作成したのが下図である。ここからも、環境経営度スコア450以下の企業は、その水準の高低差にかかわらず環境イメージ度が低位であることがわかる。



なおトヨタを含む図上の両指標の相関性は

$$r \cdot r = 0.396 > 0.285 \text{ (右辺の値)} \text{ である。}$$

相関係数の二乗値が右辺の値を上回るので、日本自動車製造業6社について両者の相関性が認められた。

次に、両指標共に例外的な高スコアを得ているトヨタを除いて、残る5社を対象に相関係数等を算出すると次のようになる：

$$\text{相関係数 } r = 0.467 ; 4 / (10 + 2) = 0.333$$

$$\text{相関係数の二乗値 } r \cdot r = 0.218$$

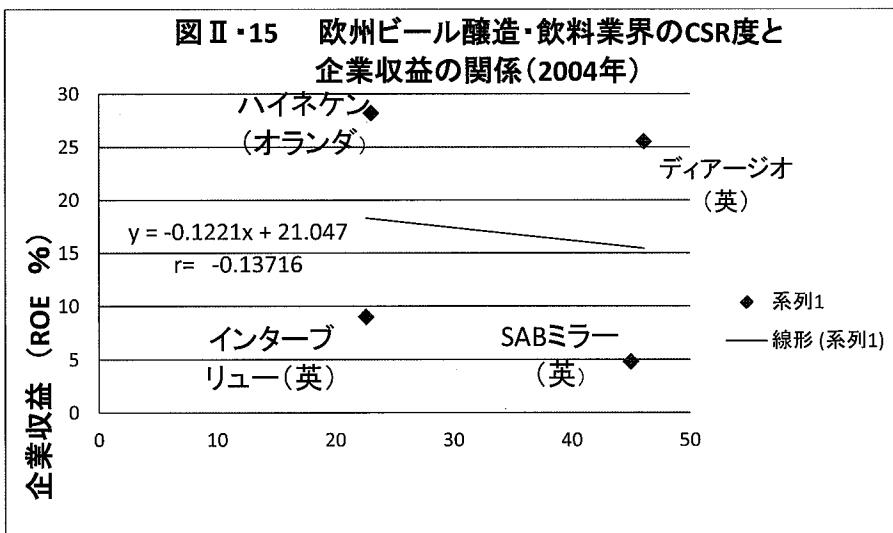
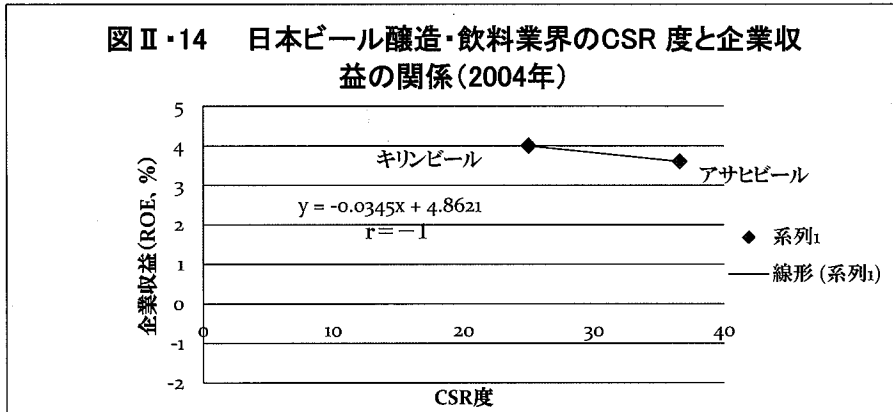
つまり

$$r \cdot r = 0.218 < 0.333$$

すなわちトヨタを除いて再計算すると、相関係数の二乗値が右辺の値を下回るので、5社については両指標の相関性が認められないのである。

③ 飲料・ビール醸造業

1 < CSR 度と企業収益との関係>：日欧比較



CSR度と企業収益との関係につき、日本醸造業企業については2社のみであり、欧州企業については4社であり、これらが検討対象となる。

先ず日本企業について両指標間の相関度を確認してみる。

相関係数の二乗値  $r \cdot r = 1 > 0.666$  (右辺の値)

相関係数の二乗値が右辺の値を上回るため、日本のビール醸造業2社については、両者の負の相関性が認められる状況である。つまりCSR度が高い企業（アサヒビール）ほど企業収益が低位にあり、逆にCSR度が低い企業（キリンビール）は企業収益がより高くなる傾向である。

次いで欧州企業について両指標間の相関度を確認してみる。

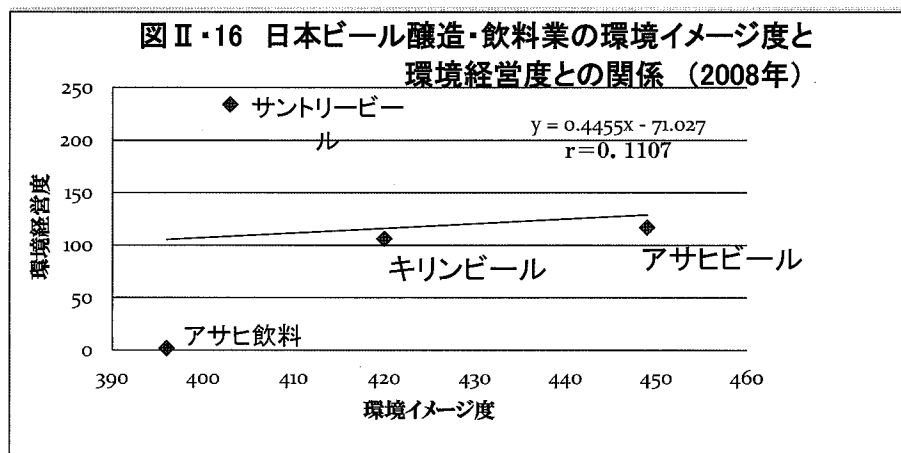
相関係数の二乗値  $r \cdot r = 0.019 < 0.4$  (右辺の値)

相関係数の二乗値が右辺の値を下回るため、欧州のビール醸造業4社については、両者

の相関性が認められない状況である。図上ではほぼ同水準の CSR 度スコアをもつハイネケンとインターブリューの企業収益性は、それぞれ 28.2%、9%であった。

なお日欧の企業収益率（ROE）は日本の 2 社は低位で、欧州の 4 社はより高水準であった。

## 2 <環境イメージ度と環境経営度との関係>



環境イメージ度と環境経営度との関係について、日本のビール醸造・飲料業に関しては 2000 年データは、リスト化された企業が存在しなかった故に、得られていない。

2008 年については 4 社が対象となる。

図上の両指標の相関性は

$$r \cdot r = 0.012 > 0.4 \text{ (右辺の値)}$$

相関係数の二乗値が右辺の値を下回るので、日本醸造業 4 社について両者の相関性が認められない。サントリービールは環境イメージ度は低位であるものの、取組み実績として環境経営度の高い企業である。また逆にアサヒビールは環境イメージ度の高い企業であるが、環境経営度の高さとは結びついていない状況がわかる。

## 第 1 部 小括

第 1 部（I 章、II 章）が明らかにしたことをまとめておく。

- ① 既存の研究史は全業種の総合データでの日欧比較を行い、欧州企業は社会貢献度（CSR）が高ければ企業収益率（ROE）も高くなる傾向を指摘してきた。本研究では日本企業の場合でも業種によっては、これら両指標について正の相関が見出せる状況を提示した（= 電力業、及び自動車製造業）。
- ② また日欧共に、業種により社会貢献度（CSR）が活発な企業でも、それが収益力（ROE）



に結びつかない傾向（ビール醸造・飲料業）も明らかにした。

- ③ 企業の環境問題への姿勢から形成される「環境イメージ」の高さが、必ずしも当該企業の環境経営度（環境対策の実績）の高さとは結びつかず、両者が遊離する場合、会社としての環境対応実績がみられなくても好イメージが先行する企業があることを明らかにした。逆に、環境経営が確かに実践されていても、それが企業イメージの向上に連動しない事例（日本のビール醸造・飲料業）も明示した。

< 第二部 >

### Ⅲ章. CSR 活動状況の国際比較：2008 年

企業の CSR 活動評価に関わる長期間データの蓄積は存在せず、2004 年・2008 年の短期の二時点における企業間相互比較を可能とする限られた国際指標（NewsWeek data）を用いて、まずは日欧米の自動車製造企業の CSR 活動度の 2000 年代における水準と傾向を概観してみる。

Ⅲ・1 表 CSR 活動の企業別スコア 2004 - 2008

	2004:総合スコア・CSR スコア		2008 総 CSR	
日産	68.5	28.5 (47)	90.9	47.5
ホンダ	66.4	24.4 (40.5)	75.7	47.9
トヨタ	64.6	27.9 (46.3)	87.9	46.9
マツダ	27.3	8.3 (13.8)	75.5	46.5

\*2004・2008 データ＝総合スコア 120 点；財務データ 60 点＋CSR データ 60 点

\*2004 データ＝NW 誌 2004. 06. 02 号「CSR 特集 350 社ランキング」

\*2008 データ＝NW 誌 2008. 07. 09 号「世界企業ランキング 500 社」

これら資料より作成。

上記の「二時点表」から明らかになる大きな特徴点は、2004 年と 08 年の両時点では欧米自動車企業の CSR 活動度水準が日本自動車企業のそれを上回っていた状況がみえる。

#### Ⅲ-1. CSR 状況の国際比較

これら二時点のうち、2008 年については CSR 活動度の構成要素が最も詳細に判明するデータが得られるので、日欧の自動車製造企業各 4 社ずつの CSR 活動状況の構成を検討する。

ここで用いる前出の2008年時点データ(表Ⅲ・2)は、CSR活動が活発な全世界の業種を問わぬ上位企業350社の国際ランキング表によるものである。CSR活動度の「総合スコア」の他、同スコアに反映される「企業倫理」「地域社会」「顧客」「企業統治」「従業員」「環境」「調達先」の七分野の評価スコアが提示されている。

表Ⅲ・2 CSR活動分野別スコア

2008・CSR世界350社	総合点	企業倫理	地域	企業統治	顧客	従業員	環境	調達先	
Peugeot-Citroen	18位	78	85.6	89.9	75	64.5	72.5	78.1	90
Renault	34位	75.8	64.9	79.1	83.9	66.0	61.3	83.7	90
B M W	56位	73.6	84.5	76.2	65	82.7	78.5	65.8	90
V W	82位	71.1	81.1	66.7	71.8	75	75.2	67.3	70
平均:		74.6	79	78	73.9	72	71.8	73.7	85
2008・CSR世界350社	総合点	企業倫理	地域	企業統治	顧客	従業員	環境	調達先	
ホンダ	61位	73.1	89.5	77.6	54.7	82.4	57.4	80.7	63
マツダ	73位	72.2	74.8	69.4	65	57.9	70.6	75.0	90
富士重	147位	68.1	92.7	66.4	50.7	90.2	65.1	67.6	45
トヨタ	322位	63.0	74.0	66.4	54.3	42.1	47.5	73.0	74
平均:		69.1			56.2		60.2		68

\*2008データ=NW誌2008.07.09号「世界企業ランキング500社」より作成。

- 「企業統治」=経営陣監視可能な統治構造の確立
- 「従業員」=団体交渉権保障、差別禁止の徹底化
- 「調達先」=下請企業の労働条件改善への取組み

本項では先ず、この350社ランキング表に登場する自動車製造業の欧州企業上位4社(プジョー=シトロエン、ルノー、BMW、フォルクス・ワーゲンの順)と日本企業上位4社(ホンダ、マツダ、富士重工業、トヨタの順)をリスト化した。なお同ランキング表に掲載される日本自動車製造企業は上記の4社のみに限られていた。

次いで、これら8企業のCSR活動度「総合スコア」を検討してみると、押並べて欧州企業は高水準であり、これを反映してランク順位も高い。欧州4社の「総合スコア」平均値は74.6であり、対して日本4社の同平均値は69.1である。両者の差は5.5ポイントとなる。特に日本企業が劣位となり、日欧間の差が開くCSR活動分野は表Ⅲ・2より、「企業統治」「従業員」「調達先」の三つであることがわかる。これら三分野での低スコア状況が日本自動車製造企業「総合スコア」全体の低位を招いているのである。

### Ⅲ-2. 日本自動車メーカー4社間での対応差

前項では欧州企業に比べて相対的に低位にある日本企業の状況を確認した。さて日本企業4社間におけるCSR活動への対応ぶりの差異も、決して小さくはない。総合スコア最高企業であるホンダ(73.1)と最低企業トヨタ(63.0)とでは10ポイント以上の差がある。表Ⅲ・2から明らかになるのは、日本企業4社の内部でもCSR活動度の高い企業と低い企業とに二分化していることである。4社のうち世界ランキング100位以内に入るホンダ(61位)とマツダ(73位)を、ここでは「上位企業グループ」としておく。残る2社、すなわち富士重工業(147位)とトヨタ(322位)は世界ランキング101位以下であるので「下位企業グループ」と分類しておく。

「上位企業グループ」2社の特徴点は、とりわけ「環境対応」はじめ「企業統治」「地域社会」の三分野での実績で高スコアを獲得している。逆に「下位企業グループ」に属する富士重工業は「地域社会」で、またトヨタは「従業員」「顧客」の各分野での実績不振が目立っている。

業界最大手のトヨタは「環境対応」分野についてはホンダ(80.7)、マツダ(75.0)に次ぐスコア73.0の実績であり、その水準は決して低いものではない。また第1部でみたようにNW(ニューズウィーク)データとは異なる評価法によるものであるが「日経環境経営度調査」では環境経営度最優良企業に度々順位付けられている。CSR活動のうち近年では「環境対応」実績が認められ、同社は環境対応イメージの高い企業として多くの他社から評価されている。しかしながらトヨタにおける問題点は「環境対応」以外の各分野でのCSR活動については2008年データ(NW)上、不十分な状況が示されているところにある。この状況が同社のCSR総合スコア全体の低位をもたらしている。この状況は2008年時点だけに止まらない。2004年データ(NW)の場合でもトヨタのCSR総合スコアは、日本自動車メーカー間では(日産、ホンダに次ぐ)第3位であり、2008年と同一の相対的位置である。特に「企業統治」(4.1)、「従業員」(5.0)指標での低スコアが認められる。これに対しホンダは「企業統治」(5.5)、「従業員」(6.3)の水準であった。

CSR活動度350社世界ランキング2008に登場する、日本の自動車製造企業は4社のみであるが、この僅か4社に限定してみてもCSR活動への取り組み度、活発さには企業間で一定の差異が存在したことは、これまでの検討結果が明らかにしてきたとおりである。ここでは先にみたCSR活動度を基準とした「上位企業グループ」(ホンダ、マツダ)と「下位企業グループ」(富士重工、トヨタ)との二分類のうち、「上位企業グループ」としてのホンダ、マツダの2社に注目していく。

この注目への動機とは「上位企業」は如何にして「上位企業」たりえるのか?という点への大きな関心に根差している。

### Ⅲ－3．経済事象の〈歴史的経路依存性〉と命題の設定

ホンダ、マツダ両社が、CSR 高活動度企業である由縁を探るには、これら企業が、これまでにどのように企業サイドからの社会的責任を果たそうとしてきたのか、その企業行動の軌跡を吟味していく必要がある。この検討視角は、企業経営の現況が、その企業組織自体が経験してきた「履歴現象」（履歴の蓄積）の多くに依存しているとする経済史・経営史研究上の〈歴史的経路依存性〉論に基づくものである。

それ故に、過去の企業活動の実態が現在の企業行動の特徴を決定づけるとする〈歴史的経路依存性〉の視点から、本共同研究で我々が設定した先の作業仮説吟味のため次の新命題を検討する：

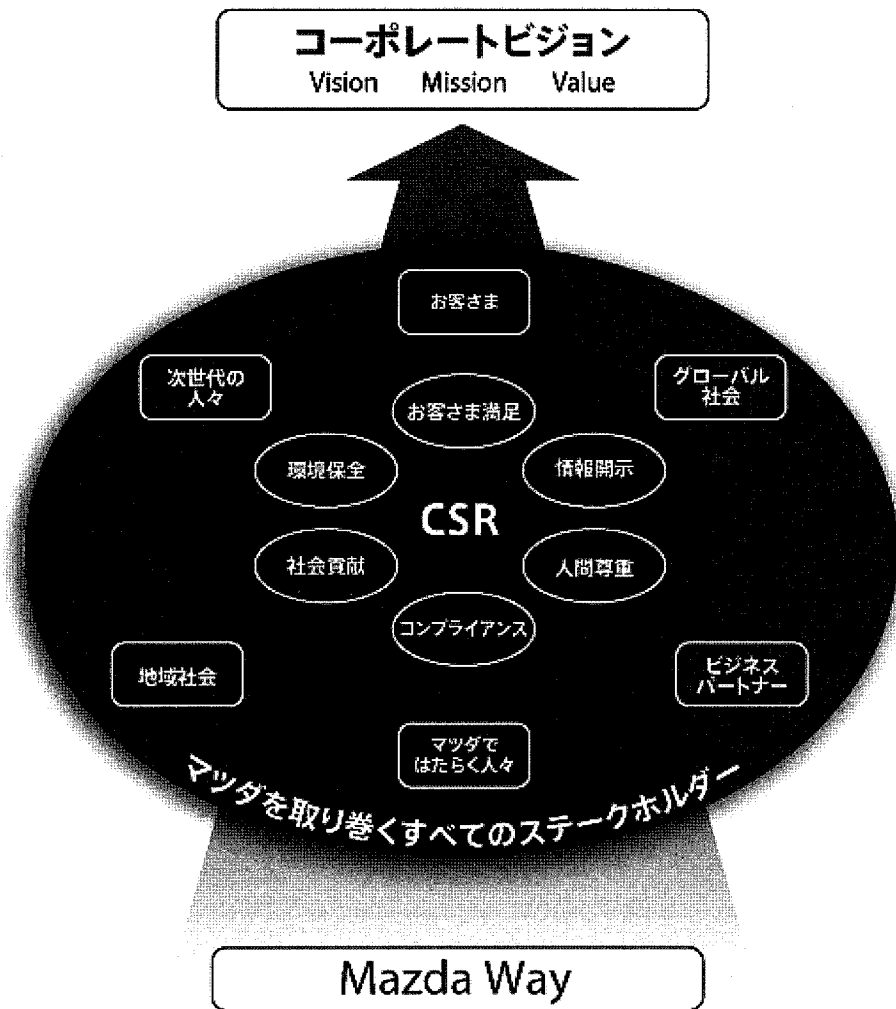
〈今日 CSR 活動が顕著で多分野に及ぶ「上位企業グループ」(2008年データ)の形成は、ホンダ、マツダ両社の現況へ到達する過程の中で、現在の〈CSR〉に相当する諸活動を従来から部分的であったとしても重ねてきた伝統、蓄積を有してきたからではないか?〉という命題を検証していく。

先ず CSR 活動、つまり企業の社会的責任に関する活動を巡る〈理念〉について「上位企業」ホンダ、マツダと、他社の事例とを比較してみる。

各社の CSR 活動理念は、その企業ホーム・ページ、『CSR 報告書』上で公開されている。

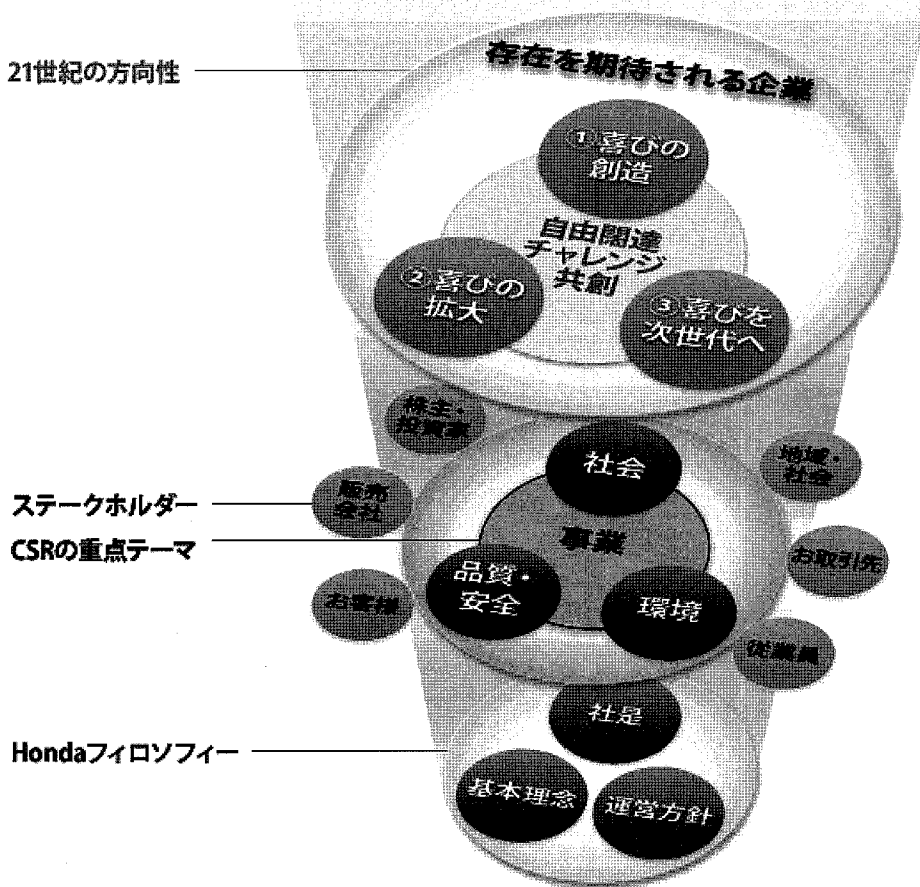
①マツダの CSR 理念

現在の企業理念である“Mazda Way”は2008年に同社の「コーポレートビジョン」として決定されている。その目指すところは CSR 活動を同社の本業である自動車製造と直結させながら「環境保全」はじめ「社会貢献」「お客さま満足」「コンプライアンス」「人間尊重」「情報開示」を六つの柱として活動実践を図ろうとする。顧客、従業員などに止まらず、「次世代の人々」を含む「マツダを取り巻くすべてのステークホルダー」への貢献が目標となっている（下のイメージは、マツダ ホームページより）。



## ②ホンダの CSR 理念

ホンダの CSR 理念は、1991 年制定の“Honda Philosophy”に基づく。マツダの場合と同様に、本来の事業（自動車製造）と CSR 活動の全面的重なりが特徴である。「事業」は、CSR の重点テーマとなる「社会」「品質・安全」「環境」の三つの側面と接合させながら実践していくものとする（下のイメージは、ホンダ ホームページより）。



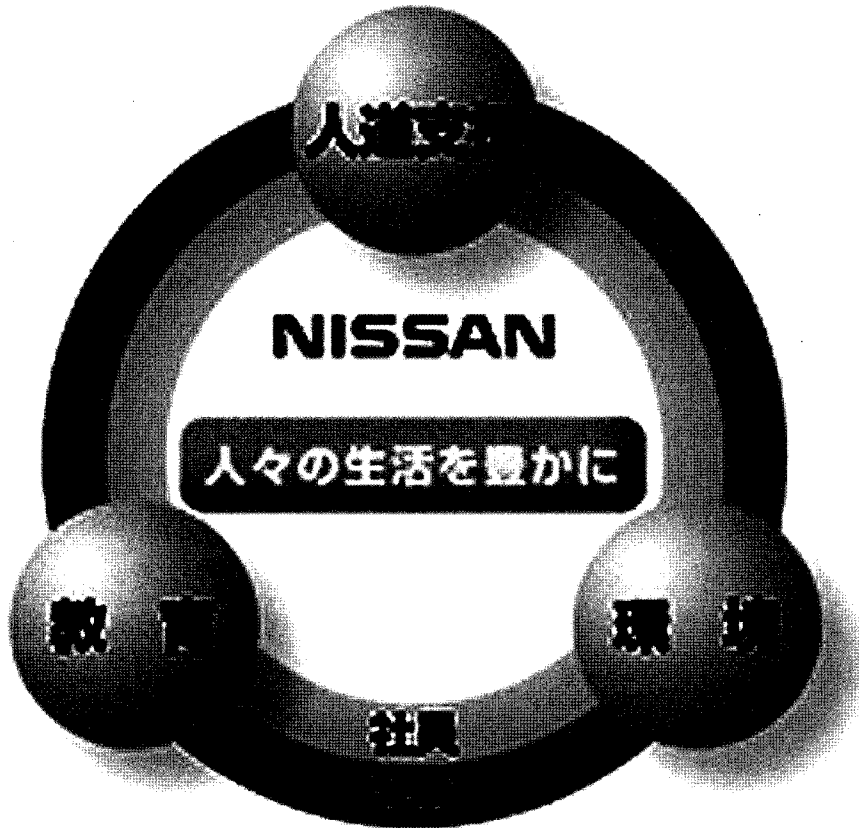
以上にみたように、マツダ、ホンダ両社の CSR 活動理念の特徴は、本業（自動車製造）と CSR 活動とが重なり合った、いわば両者の＜一体化型＞と位置付けられる。

それでは次に、「CSR 活動上位企業」以外の企業として日産の事例を検討してみる。

### ③日産の CSR 理念

日産の現在の CSR 理念は、“Nissan Blue Citizenship”（2008 年）に拠っている。その大きな特徴は、本業（自動車製造）と CSR 活動の両立を目指すものの、両者を一体化するのではなく、本業とは別建てで CSR 活動を行おうとする、いわば事業と CSR 活動との<二本立て型>である（下のイメージは、日産ホームページより）。

図によれば、「人々の生活を豊かに」するために、「人道支援」「教育」「環境」を基軸とした社会貢献を目指すようであるが、本業との関係は不明確である。



このように各社とも本業＝自動車製造と、CSR 活動の双方を推進していく点では共通している。しかしながら両者の関係を、マツダ、ホンダのように<一体化型>として区分せずに融合していくタイプと、日産のように両者を<二本立て型>として、そのそれぞれを別個に実践していくタイプとに、本共同研究では分類することにする。

CSR 活動「上位企業」であるマツダ、ホンダが共に本業・CSR 活動一体化型企业であり、また非 CSR 活動「上位企業」である日産が本業・CSR 活動二本立て型企业であることが、本共同研究で明らかにされたが、マツダ、ホンダ両社が一体化型企业となった経緯（背景）

を、企業行動の軌跡を注視していく作業仮説に抛りながら吟味していく。

CSR 概念（1990 年代末登場）以前の時期において、我が国の自動車業界が取り組んだ主たる社会的貢献とは、その本業である自動車製造と密接な関係を持つ＜環境保全＞問題への対応であろう。高度経済成長期後半の 1960 年代末までに“公害列島”と化していた日本列島においては、自動車の排気ガスも主要因であった大気汚染公害への根本的対処こそ、日本の自動車製造企業に求められていた社会的責務となっていた（注 1）。

日本の自動車製造企業各社は、様々に自動車排気ガス対策を講じようとしていたが、興味深いのは 1960 年代後半当時の業界大手（トヨタ、日産）と業界中堅のホンダ、マツダとの間で、大気汚染対策用の新型エンジン開発、新車種投入への対応策を巡って対照的な姿勢の差が顕著になっていたことである。

すなわち、我々が作成した「4 社開発年表」（表Ⅲ・3）からも明らかになるように、この開発プロセスでもホンダ・マツダ組とトヨタ・日産組との対応パターンが別れることになった。その CSR 活動度に連動するかのようになり、中堅メーカーの前者が新型エンジン開発に積極的であり CVCC エンジン車（1976 年以降、ホンダ）やロータリーエンジン（1967 年以降、マツダ）実現・投入に成功したのに対し、大手である後者の新車種整備は（前者のような）新方式エンジンを伴うものではなかった。

まさにホンダ、マツダによる排気ガス対策車づくりは、新エンジン開発に象徴される環境保全対応（企業の社会的貢献）と本来の事業（自動車製造）とが 1960 年代から既に一体化、融合していた状況であったことがわかる。それに対して、とりわけ非「本業・CSR 活動一体化型」、つまり本業・CSR 活動二本立て型企業である日産の場合は、1960、70 年代には環境保全対応と本来の事業（自動車製造）とが連動しておらず、それ故に、当時の排気ガス対策車づくりに積極性を欠くことになったものと類推される。トヨタも日産と同様の、環境保全対応と本来の事業（自動車製造）とが一体化していなかったために、新型エンジン開発が滞ることになったのであろう。

このような CSR 活動ないし環境対策などの企業の社会的責務への対応の差異性は、企業行動全体を決定する経営戦略の設定、方向性とも深く関連すると考えられる。最後に、この点を吟味し確認しておく。

#### ①ホンダの新型エンジン開発と意思決定

先ず CVCC エンジン開発へ熱意を以て推進したホンダの場合は 1966 年に当時の社長・本田宗一郎が、60 年代からの排気ガス規制強化を「四輪の最後発メーカーであるホンダ



にとって、他社と技術的に同一ラインに立つ絶好のチャンス」と発言して（注2）、排ガス規制へホンダが意欲的に対応し、技術開発を推進していくことが、他社へのキャッチ・アップにつながる、という認識を示していた。ホンダの社史『語り継ぎたいこと』（1999年）によると、早くも同年中に大気汚染対策研究室（AP研）を発足させて、希薄燃焼達成のための実験、開発を開始した（注3）。

このようなトップの判断が、環境対応を積極的に進めていき、自動車産業界におけるホンダのポジション向上も目指していく1960年代後半以降のホンダの経営戦略、その実践になったと位置付けられる。

### ②トヨタの環境対応と企業行動

これに対して業界最大手のトヨタの場合は、同グループ社史『絆』（2005年）によると、1960-70年代の度重なる排ガス規制を「全てのメーカーの排出ガス対策ができていなければ、排出ガス対策ができていないとはいえない」と認識していた。つまり技術開発が先行可能であったメーカーと、開発に遅れたメーカーとが混在する状況で、厳しい規制強化を進めることに疑問を投げかける立場をとっていた。

また「トヨタ自工は高級車から大衆車まで多くの車種を生産している。そのすべてに対応した排出ガス対策を確立するには、それなりの時間を要する」、（注4）としていた。排ガス規制を有力なビジネス・チャンスとして歓迎していたホンダの企業行動に比べて、トヨタのそれは、この時点ではより慎重な姿勢で臨んでいたものと捉えられる。

### ③日産の環境対応と企業行動

さらに日産は、創業50周年の1983年に公刊した社史『21世紀への道——日産自動車50年史』には、70年代排ガス規制強化と、それへの同社の対応に関する記述を設けていない。

この社史の最終章である第9章には、日産の将来戦略を記した「新たな発展へ向けて」（第6節）という項目があるが、排ガス規制対策、環境対応車開発については一切、述べていないのである。トヨタ同様に70年代の排ガス規制対応へ慎重であった日産の過去を反映するような、社史構成になっている。環境対策に代わって記されているのは①「試練と発展の半世紀」、②「世界有数の大企業へ」、③「信頼される企業づくり」、④「国際的視野にたつて」、の四項目のみである（注5）。なお、この83年版に先だって出版されていた75年版の社史（注6）は、まさに70年代初頭の諸規制と75年排ガス規制導入という重要な新局面での刊行であるにもかかわらず、ここでも日産の経営戦略としての環境対応車開発については、何らメッセージが示されなかった。

- 注1 川名英之『ドキュメント 日本の公害』第2巻：環境庁、1988年、pp293 - 304；橋本道夫『私史 環境行政』1988年、pp262 - 264
- 注2 本田技研『語り継ぎたいこと』、p101、1999年
- 注3 本田技研 上掲書、p100
- 注4 トヨタグループ『絆』、p172、2005年
- 注5 日産自動車『21世紀への道——日産自動車50年史』、pp248-249、1983年
- 注6 日産自動車『日産自動車社史』、最終章、1975年

表Ⅲ・3

4社開発年表

出典：『自動車年鑑』各巻から作成

日産	トヨタ	マツダ	ホンダ
1975年	2月24日 環境庁…51年排ガス暫定規制告示		
	4月1日 50年規制スタート		
4月3日 NAPSの50年 規制車「プレジ デントD型」9車 種発売			
9月2日 環境庁…自動車の騒音規制強化、騒音1〜3ホーン引き下げ決定			
12月4日 環境庁…NOxの固定発生源に対する第2次排出基準を決定			
12月11日 環境庁…NOx対策の長期スケジュールを公表			
1976年	1月14日 TTC-L方式の 51年対策車を 発表		
			5月7日 アコード発表
	5月10日 NAPS-2の開 発に成功と発 表		
12月10日 環境庁…53年規制を告示			
1977年			9月19日 シビック53年対策車発 表
1978年	1月30日 環境庁…大型車のNOx、騒音新規制を告示		

	2月3日 新型スカーレ ットを発表		
	5月29日 新型大衆車バ ルサー新発売		
7月10日 環境庁…SO2の環境標準の大規模緩和を告示			
			11月24日 プレリウド新発売
1979年	10月19年 中古車ロングラ ン保証制度スタ ート		
1980年	5月28日 環境庁…大気保全局長の相談機関として電気自動車検討会を設置		
			8月26日 小型乗用車「ババード」 発表
1981年	12月4日 電気自動車研究会発足		
1982年	9月29日 環境庁…バス、小型トラック・乗付に対する騒音基準を強化、現行より3ホー ン引き下げのことを決定、告示		
1984年	2月7日 「サンタナ」を 発表		
5月25日 環境庁…大型車の最終騒音規制を公表			
1986年	7月10日 中央公害対策審議会…大型車の排ガス中のNOx15%などで中間報告		
	10月6日 中央公害対策審議会…公団法指定地域の一部解除などを審申		
1988年	3月17日 環境庁…京阪神の大都市圏で自動車排ガスを抑制し、NOxを削減させる「大 都市自動車交通対策計画」を発表		

6月3日・4日 リオデジャネイロ・国連環境開発会議

	6月24日 「サンタナ」の後 続車種に1990 年から「バサー ト」を決定		
1989年	12月12日 環境庁…交通騒音実態調査で4509地点中過半数が環境基準を超えている ことが判明		
1991年	1月16日 工場環境改善 のため5か年で 1000億円を投 資すると発表		
	4月2日 オゾン層を破壊 する「フロン12」 を使わないと発 表		
			7月30日 超伝導エンジンの市 販モデル開発を発表
	8月28日 将来型高性能 電気自動車(F EV)を開発した と発表		
	12月17日 環境庁…1990年の自動車交通騒音実態調査で騒音レベルが過去最高にな ったと発表		
1992年		6月1日 プラスチック複 合材を繰り返し 再利用できる新 技術を開発	

	8月6日 部品・車種バリエーションを3 年間で30%削減目標を打ち 出す		
1993年		4月15日 初の自動車用 ミラーサイクル エンジンの開発 に成功	
	4月21日 電気自動車など低公害車の普及を目指す財団法人エコステーション推進協 会が発足		
	11月12日 地球規模の環境問題を念頭に置いた環境基本法が成立		
1994年	4月21日 中央環境審議会…廃棄物の最終処分に関する基準強化の答申を提出		
1995年		5月15日 水素ロータリー 車がナンバー 取得	
1996年			7月5日 樹脂リサイクル会社を 設立
		8月5日 直噴エンジン発 表	
1997年	7月2日 三段階切替式 可変動弁シス テムを発表		
	12月1日 地球温暖化防止京都会議開催		

## 第2部 と 本論文の結論

以上、CSR 概念導入（1990年代末）以前の、CSR 活動前史として我が国自動車製造各社が1970年代の公害対策へ如何に対応してきたのかを吟味した。

本共同研究がここで明らかにしたことは、今日のCSR 活動上位企業であるホンダ、マツダが社運をかけて低公害型となる革新的なCVCCエンジン、ロータリーエンジンをそれぞれ開発し、それら新エンジンを搭載した新車種を投入した歴史的経過である。

本論文では冒頭で我々が設定した作業仮説が想定したとおりに検証されたのであり、企業行動の軌跡としての、厳しい1975年排気ガス規制への各社の動向は積極的対応を示したホンダ、マツダと、慎重姿勢に終始したトヨタ、日産とに、対照的に分かれることになっ

た。前者の中堅企業としての、また後者の大手企業としての自動車製造業界内での立場の差異と将来戦略ターゲットの違いが、それぞれの企業行動の選択に直結したのである。

注意すべき点はホンダ、マツダの公害対策への積極的対応に明示された企業行動は当時、業界各社へ求められていた社会的責務、国民的課題に十二分に意欲を以て対応しようとするものであった。企業の社会的責任に関する、このような過去の実績の積み重ねと企業行動の軌跡とが本業（自動車製造）と CSR 活動の一体化を企業理念とする現状へ結晶化することになったと考察される。さらに、このような姿勢が環境対策以外の、企業の社会的責任に関する各分野への積極的対応へ波及することによって、CSR 活動度の活発な企業（2008年調査）としての地位を築くことに至らせたものと考えられる。

対照的にトヨタ、日産大手両社の1970年代における、より慎重な公害規制対応に現れた企業行動の姿勢は、とりわけ日産に今日でも認められる（本業と CSR 活動とを融合させる<一体化型>としてではなく、）両者を別個に推進する<二本立て型>の理念設定へと結びつくものと考察される。またトヨタが環境対策を除く「従業員」「顧客」等の CSR 各分野実践が不十分である状況、さらにトヨタ、日産が CSR 活動総合スコアの「上位企業」入りしない現状の背景に、1970年代の企業行動に表れた組織特性との関連も考量されるのである。

#### 参考文献

- ①『ニューズウィーク』誌（日本版）、2004. 06. 02号  
2008. 07. 09号  
2011. 02. 09号
- ②『日経環境経営度調査』第3回、12回；2000年、2008年
- ③自動車新聞社編『自動車年鑑』各年次巻
- ④J.McGuire “Corporate Social Responsibility  
and Firm Financial Performance”  
*Academy of Management Journal*, vol.31no.4, 1988
- ⑤経団連『経団連月報』、1975年11月号
- ⑥川名英之『ドキュメント 日本の公害』第2巻：環境庁、1988年
- ⑦橋本道夫『私史 環境行政』1988年
- ⑧地球環境経済研究会（環境庁）『日本の公害経験』1991年
- ⑨海道ノブチカ編『EU統合の深化：市場と企業の日本・EU比較』2011年
- ⑩環境省『環境報告ガイドライン』2007年
- ⑪経済産業省『平成20年度環境経営・ビジネス促進調査』2008年
- ⑫本田技研『語り継ぎたいこと』、1999年
- ⑬トヨタグループ『絆』、2005年
- ⑭日産自動車『21世紀への道——日産自動車50年史』、1983年
- ⑮日産自動車『日産自動車社史』、1975年