

資料 2017年12月20日作成

横浜市立大学 CSR センター編 CSR 講座

**【基礎知識編】**

影山 摩子弥

**CSR 横浜**

YOKOHAMA Corporate Social Responsibility

<https://www.csr-yokohama.net>

【基本知識編】

1. CSR ってなに？

CSR は、Corporate Social Responsibility の略です。直訳すれば、「企業の社会的責任」です。

2. 責任を負うのは企業だけ？

社会に対して責任を負っているのは企業だけではなく、行政機関や協同組合、NPO、PTA など、あらゆる組織や事業体も同様です。したがって、CSR は、「あらゆる組織や事業体の社会的責任」という意味で使用されています。

3. 意味に合った表現

CSR は、「あらゆる事業体や組織が社会的責任を負っている」という意味ですが、その観点をよりの確に表現するために、ISO では、C をとってしまい、SR (Social Responsibility) という用語を使っています。

また、一部の研究者などは、OSR (Organizational Social Responsibility)、つまり、「すべての組織の社会的責任」という表現も使っています。

4. どのような責任か？

ここでいう社会的責任とは、どのような組織や事業体も、社会に存在するに値する社会的意義をもたねばならない、社会に期待される役割を果たさねばならない、人々に害になることをしてはいけない、社会を裏切るような行為をしてはいけない、ということです。

5. なぜ、責任を負うことになるのか？

どの組織や事業体も、社会の中で活動を行う、社会のメンバーです。社会の一員である以上、社会に対して、一定の責任や義務を負うのは当然です。

6. CSR の直接の意味

したがって、CSR とは、あらゆる組織や事業体は、社会の一員として、責任を負っているのだから、それを自覚しなさい、という意味になります。

7. CSR は存続と発展のためのメッセージ

しかし、CSR は、組織や事業体に対するお説教ではありません。

組織や事業体が社会の期待に応えたり、社会に不当に迷惑をかけないという責任を果たせば、社会から「必要な存在」として認知され、社会との接触や交流の中で利益を上げた

り、存在意義を実現できます。

つまり、CSR という表現は、社会的責任を果たせば、組織や事業体の存続と発展が図れますよ、という経営指南のメッセージなのです。

## 8. 経営戦略としての CSR

CSR は、業績 UP や経営体質の改善などのために取組まれねばならないものです。ということは、CSR は、経営戦略です。経営戦略とは、企業を取巻く内外の環境やその変化に効果的に対処するために、経営資源を動員することを言います。

## 9. CSR は生活の論理とビジネスの論理の接点

利益を追求する営利的観点と生活の安全・安心を求める生活者の観点とは、対立する、相容れないものという印象が強いですが、CSR は、利益を追求するビジネスの観点と、生活の安全・安心を求める観点との接点に成立する、究極の解決策なのです。

## 10. ステーク・ホルダーとは？

事業体の存続や発展に関わってくるのは、具体的には、事業体の活動の影響を受け、また、事業体に影響を与える人や他の事業体です。事業体の影響を受け、事業体に影響を与えるすべての人や他の事業体を「ステーク・ホルダー（利害関係者）」と呼びます。

## 11. 取組みのカギは？

ステーク・ホルダーが事業体の存続に関わるのであれば、ある事業体が自覚すべき社会的責任は、その事業体のステーク・ホルダーに対する義務や責任という事になります。したがって、取組みのカギは、ステーク・ホルダーということになります。

## 12. 社会的責任の意味

事業体にとっての社会的責任とは、ステーク・ホルダーに対する責任や義務であり、ステーク・ホルダーの期待に応える、裏切らない、不当に損害を与えない、といったこととなります。

## 13. CSR に取り組むには、なにをすればよいか

- ① まず、自事業体のステーク・ホルダーを把握する事が大事です。
- ② 次に、ステーク・ホルダーが、自事業体に対して、どのようなニーズ・期待を持っているか把握します。
- ③ そのニーズや期待に応えます。
- ④ ニーズや期待に応えていることをステーク・ホルダーに伝えます。

#### 14. 経営上の意味を考える

ステーク・ホルダーのニーズすべてに応えねばならないわけではありません。顧客が「安価での販売」を期待しても、利益がないまま供給し続けることはできませんし、従業員が、給料アップを期待しても、青天井にはできません。経営資源を超えた取組みはできません。

どのニーズにどれほど応えるかは、CSR の効果予測や事業体の経営資源を元に、判断します。

#### 15. 問題となる背景

なぜ、CSR が問題となるかということ、企業や行政機関の不祥事とそれを問題にする社会の存在があります。不祥事がなければ、また、不祥事があっても、それを大目に見る社会であれば、「CSR を自覚せよ」などと騒がれることはありません。

#### 16. 不祥事とは何か？

不祥事とは、違法行為やステーク・ホルダーの利害を不当に損なう行為、避けえた事故など、社会的責任に抵触する事象のすべてをいいます。

#### 17. 米国の1920年代

CSR 的なものは、近代以前の社会にも見られますが、現代版 CSR の端緒が1920年代の米国に見出せます。

1920年代の米国では、年金基金や教会が、青少年や社会にとって有害な企業には投資をしないという方針で、資金を運用していきます。投資の社会的責任ともいえます。

#### 18. SRIとは

社会的責任を果たそうという投資のあり方を SRI (Socially Responsible Investment) = 社会的責任投資といえます。社会にとって好ましい企業に投資するという方針は、企業の CSR を促進する役割も果たします。

#### 19. 米国の1960年代

1960年代の米国では、景気にかげりが見えてくるとともに、企業不祥事が増えてきます。

他方、人権運動である公民権運動やベトナム戦争への反戦運動を通して、社会の人権意識が高まります。

不祥事が多発するなか、それを問題とする社会が CSR に注目していきます。

#### 20. 不祥事社会日本

日本でも、以前より CSR は紹介されていましたが、このところ CSR という言葉を頻繁に耳にするようになりました。その背景には、最近のマスコミ報道に見られるように、

企業や行政の不祥事が引きもきらないということがあります。

## 2 1. 構造改革と主体性

加えて、不祥事を問題とする社会の存在が指摘できます。構造改革は、共同体志向の日本的システムを崩すことによって、雇用や生活の不安定さを拡大するとともに、人々に自律性（自助努力）を求めます。それが企業や行政の不祥事に対する社会の厳しさを高めたのです。

## 2 2. 会社主義の崩壊と CSR

構造改革が崩した日本的経営は、企業（特に大企業）や企業グループを共同体として擬制することによって、共同体的企業の経営危機を避けようとする会社主義を生みだしました。そのため、ステーク・ホルダーの運動とも言える消費者運動や労働運動はあったものの、企業に対して甘い社会となっていました。その体制が解体し、企業に厳しい社会となってきたわけです。

## 2 3. 市場の圧力

CSR が注目される背景の 1 つである企業不祥事は、市場の圧力の下で生じます。市場の圧力とは、企業に、生き残りのために、コストダウンや売上高アップを強いる厳しい競争です。不況や新自由主義的な規制緩和の下では、市場の圧力は強さを増します。

## 2 4. 市場と不祥事

「厳しい競争の下では、企業は生き残るために、経営努力をし、品質の良いものを作ったり、顧客に誠実に対応する」といわれることがありますが、間違いです。

誠実に経営努力するとは限りませんし、経営努力にも限界があります。特に、不況や規制緩和の下で市場の圧力が増すと、経営努力の種は尽き、ごまかしや不正が横行します。

## 2 5. 「機会主義」と「意図せざるミス」

企業の不祥事の要因は、「犯意」の有無によって機会主義と意図せざるミスに分けられます。

## 2 6. 機会主義

顧客が、企業の内部情報や製品情報、技術情報を十分把握していないことにつけこんで、問題のある製品を売りつけてしまおう、事故や問題が発生してもごまかしてしまおうという企業の姿勢を機会主義と呼びます。多くの不祥事は、機会主義が背景にあります。

## 2 7. 情報の非対称性

機会主義が横行し、不祥事が多発するのは、顧客や取引先、株主など、企業の外部の人や事業体が、その企業や製品、技術などについての情報を十分把握できていないからです。企業とその外部の人や事業体とで、その企業や製品、技術などに関する情報が異なる状態を「情報の非対称性」と呼びます。

## 28. 情報開示の意味

情報の非対称性を解消するために、事業体は、自らにとって不利な情報でも、積極的にステーク・ホルダーに開示せねばなりません。むしろ、不利な情報でも積極的に開示しようとする姿勢が、ステーク・ホルダーの信頼を勝ち得るのです。

## 29. クライシス・コミュニケーション

不祥事や事故を起こした際、その内容や対処法などを適切なタイミングでステーク・ホルダーに伝えることが大事です。クライシス・コミュニケーションといいます。効果的なクライシス・コミュニケーションは、ステーク・ホルダーの信頼を呼ぶ効果も期待でき、不祥事によるダメージを軽減できます。

不利な情報の隠蔽やごまかし、記者会見での不誠実な態度は、もってのほかです。ステーク・ホルダーの不信や批判を買い、経営危機に陥る恐れがあります。

## 30. 広義のコミュニケーション

不祥事や事故の情報をステーク・ホルダーに伝えるだけがクライシス・コミュニケーションではありません。ステーク・ホルダーに損害を与えた場合の保証や対処の姿勢も、コミュニケーションの一種です。企業の CSR に取り組む姿勢がステーク・ホルダーに伝わるからです。

## 31. CSR コミュニケーション

事業体とステーク・ホルダーとのコミュニケーションを CSR コミュニケーションといいます。CSR コミュニケーションは次のようなものを言います。

- ・ 通常の業務中で行われる顧客や取引先、従業員とのやり取り
- ・ 従業員研修で、自社の CSR 方針などを解説すること
- ・ 内部通報制度の構築
- ・ クライシス・コミュニケーション
- ・ 外部通報窓口の設置
- ・ 苦情窓口の設置
- ・ 「お客様の声」などの形で普段からステーク・ホルダーの声を集めること
- ・ Web や CSR レポートで取り組みを公開すること

### 3 2. CSR コミュニケーションの意義

CSR コミュニケーションは、ステーク・ホルダーやそのニーズを把握するためや CSR への取組みをステーク・ホルダーに知ってもらうために有効であるために、重要です。

コミュニケーションは、双方向のやり取りで、一方の働きかけに反応が返えることで始めて成立します。一方的な情報発信や相手が拒絶するような働きかけは、コミュニケーションではありません。ただし、働きかけと反応のタイムラグや程度の差があることはかまいません。

### 3 3. 内部通報制度の意味

内部の不正に関する情報も、内部の者が最も把握しやすいこととなります。そこで、内部通報制度が作られてきました。ただし、内部者しか通報してはいけないという意味ではありません。内部の不正を通報してもらう制度という意味で考えるべきです。

また、不祥事を回避するために、外部者からの通報を受け入れるのは当然です。

### 3 4. 意図せざるミス

悪意のある機会主義に対して、不祥事を起こそうと思っていなかったにもかかわらず、事故や法令違反を起こしてしまうことを意図せざるミスと呼びます。

法令に関する知識がないために法令違反を犯してしまった、知識やノウハウのある社員をリストラせねば回避できた事故を起こしてしまった、などがこれにあたります。

市場の強い圧力の下では、過重労働、リストラ、不注意の頻発によって、意図せざるミスも増え、不祥事へとつながります。

### 3 5. 市場と CSR

市場経済の下では、機会主義や意図せざるミスはなくならず、企業不祥事がなくならないのであれば、たとえ呼び方や形が変わっても、常に CSR が求められることとなります。

### 3 6. 企業は誰のものか？

少し前ですが、世界のマスコミをにぎわす不正会計事件が起こりました。株が売られ乗っ取られることを避けるために、企業業績をよく見せる操作をし、株主をだましたわけです。これをきっかけとして、「企業は誰のものか」がさかんに議論されました。結局、「企業は社会のもの」という結論へといたりしました。

### 3 7. コーポレート・ガバナンス論

さらに、社会のためのものである企業を健全な方向に向けねばならない、適正で効率的な経営のための組織やチェック体制を構築せねばならない、という議論が展開します。これが、コーポレート・ガバナンス論です。企業を CSR に方向付けようとする議論です。

### 38. SOX法 (Sarbanes - Oxley Act)

不正会計事件やそれをめぐる議論を背景に米国で制定されたのが、SOX法です。

その目的は、企業会計や財務報告の透明性・正確性の向上にあり、監査の客観性や内部統制の義務化を特徴としています。

経営者は、財務諸表が正しいことを宣誓せねばならず、法的責任を負います。つまり、財務諸表に関する不正があった場合、「社員が勝手にやった」「知らなかった」などといい逃れることはできません。

### 39. J-SOX

SOX法の日本版がJ-SOXです。上場企業およびその連結子会社を対象として、2009年3月期の本決算から適用となります。

SOX法もJ-SOXも、主に投資家をステーク・ホルダーとする取組みを求めるものです。

### 40. 内部統制

内部統制は、SOX・J-SOXに明記され、強く求められています。簡単に言えば、ステーク・ホルダーに不当に迷惑を掛けないよう、企業の内部をしっかりとコントロールせよということ。ただし、SOX法やJ-SOXの適用を受けない企業も、CSRの一環として取組む必要があります。

### 41. リスク・マネジメント

不祥事については、当然のことながら、不祥事ではない事故や自然災害も、事業体の運営にダメージを与えます。ダメージを与える要因すべてをリスクと捉え、リスクの排除・低減化や、ダメージの軽減化の取組みが、リスク・マネジメントです。

### 42. リスクの例

事業体にダメージを与える要因のすべてがリスクです。法令違反、従業員の悪意もしくは事故による顧客情報の流出、環境事故、戦争や自然災害による被害など、様々なものがあります。

### 43. リスクとクライシス

リスクとは、その事態が発生すると、経営上のダメージとなる要因です。つまり、可能性として潜在的に存在している危険要因のことで、地震、作業現場の火事、従業員による横領などは、可能性として存在しているだけです。もちろん、現実が発生すると、経営上のダメージとなります。一方、クライシスは、リスクが現実のものとなった状態です。



#### 4 4. リスク・マネジメントとクライシス・マネジメント

リスク・マネジメントは、可能性として存在している「リスク」が、現実のものとならないようにコントロールすることを言いますが、リスクが現実のものとなった場合の対処も含めることもあります。

一方、リスクが現実化した場合の対処がクライシス・マネジメントですが、クライシスが発生しないように、潜在的な状態にあるときも制御しようという観点を含む場合があります。

したがって、リスク・マネジメント論とクライシス・マネジメント論は、それぞれの領域を含んで重なり合って議論されてきています。

#### 4 5. 事業継続計画

自然災害や不祥事が発生した際でも、業務を遂行せねば、顧客などに迷惑がかかります。

リスク・マネジメントの一環として、災害や不祥事が発生した場合でも、事業を継続できるように、準備をしておいたり対応策を定めておいたりすることが大事です。このような準備や対処を定めたものを事業継続計画と呼びます。英語では、**Business Continuity Plan** で、**BCP** と略されます。

#### 4 6. 事業継続計画策定時の要件

事業活動計画を策定する際には、可能性のある災害や不祥事を析出し、その影響がどれほどであるのか、その影響を緩和し、事業上の損失を軽減するためにはどのような対処が必要か、そのような対処をするためには、訓練なども含めてどのような準備が必要か、何を策定しておくべきか、などを勘案して定めます。

#### 4 7. 事業継続マネジメント

事業活動計画を定めたり、災害や不祥事に備える準備作業をしたり、計画の改善をしたり、計画を運用したりする取り組みを、事業継続マネジメントといいます。英語では、**Business Continuity Management** で、**BCM** と略されます。

事業継続マネジメントは、リスク・マネジメントの一環であり、クライシス・マネジメントの一環です。

#### 4 8. 事業継続マネジメントとリスク・マネジメント

事業継続マネジメントは、クライシス発生時の対処に重点がおかれています。他方、リスク・マネジメントは、クライシス発生時の対処も含みますが、クライシスの予防にも重点があります。この点で、事業継続マネジメントは、リスク・マネジメントと同義ではなく、それに包摂されることとなります。

#### 49. 事業継続マネジメントとクライシス・マネジメント

事業継続マネジメントは、クライシス発生時の事業や業務の安定的遂行に重点がおかれています。他方、クライシス・マネジメントは、クライシス発生時に、業務遂行に限定されない対処や、クライシスの内容や対処法をステーク・ホルダーに伝達する行為なども含みますので、事業継続マネジメントは、クライシス・マネジメントの一環という位置づけになります。

#### 50. BCMの国際規格

ISOでは、BCMのガイドラインとしてISO/PAS22399:2007を発行しています。

国別の規格としては、英国規格協会が発行した情報セキュリティマネジメントシステム規格BS 7799は、事業継続計画を含んでいます。

また、英国規格協会の規格BS 25999は、あらゆる組織を対象とした事業継続マネジメントの規格で、その一部が発行されています。

#### 51. クライシス・コミュニケーションの位置づけ

クライシス・コミュニケーションは、クライシス・マネジメントの一環ですが、リスクが顕在化した（現実のものになった）際の対処法という言い方もでき、リスク・マネジメントの一環ともいえます。

#### 52. 自然災害とステーク・ホルダー

自然災害は、企業を例にとると、設備機器や製品の損壊、納期の遅れ、重要データの消失、それらを原因とする業績悪化などを帰結することがあります。その場合、株主や従業員、取引先、顧客などの利害を損なうので、自然災害というリスクに対処するのも、CSRの一環になるのです。

#### 53. 取組みのメリット

CSRに取組むのは、不祥事を避けるためだけではありません。顧客や取引先の信頼を得る、従業員のやる気を引き出すなどによって、利益を上げたり、企業価値を高め、長期的な存続・発展を可能にすることができます。

#### 54. 他企業・NPO・行政機関との協働の意義

CSRへ取組む企業同士、企業とNPO、企業と行政が協働を進める場合があります。効果的にCSRを進めるため、環境対応のためのカー・シェアリング、NPOによる製品や雇用制度に関する専門的アドバイス、行政によるCSR調達など、様々なものが見られます。

#### 55. 協働のシナジー効果

各事業体が単独で CSR に取り組むより、他の事業体と協力した方がより効果的に取組め、より成果を生むことができることがあるため、CSR をめぐる協働が行われます。協働することによって生み出されるいっそうの効果や成果をシナジー効果（相乗効果）といいます。

#### 56. システムとしての CSR

シナジー効果は、協働する個々の事業体や人に還元できない要素です。このような要素は、システムの特徴です。つまり、CSR は、システムなのです。

なぜ、CSR がシステムなのかというと、そもそも経済や社会はシステムだからです。CSR は、各事業体に対して、「経済や社会はシステムであり、それを忘れ、ステーク・ホルダーを軽視した活動をしてはいけない」ということを気づかせようとしているのです。

#### 57. システムとは？

システムは、相互に影響を与え合う 2 つ以上の構成要素から成り、各構成要素に還元できない特性（創発特性といいます）を持ちます。シナジー効果（相乗効果）は、創発特性です。構成要素は、システムを構成しながらも、システムに規定されることとなります。

CSR に関わるシステムは、事業体内のシステムと社会システムがあります。

#### 58. CSR 項目

CSR には、事業体のあらゆる側面に関わるさまざまな取組みがあります。事業活動の面から分けると、コンプライアンス（倫理法令順守）、財務、雇用、労働安全衛生、品質、環境保全、情報セキュリティ、顧客対応、社会貢献などの項目に分けられます。

#### 59. CSR 内容とステーク・ホルダー

どのような内容に取り組むかは、ステーク・ホルダーのニーズやステーク・ホルダーに対する事業体の方針によって異なってきます。取り組むべき CSR は、同じ業種・業態でも、事業体の規模が同じでも、大きく異なることもあります。したがって、他社の取組を単純にまねるのは危険です。

#### 60. ステーク・ホルダーの区分け

すべてのステーク・ホルダーが与える影響は同じではありませんし、同じステーク・ホルダーでも、影響が異なることがあります。重要なステーク・ホルダーに対応する CSR のみ取り組むという選択もありえます。

#### 61. ステーク・ホルダーの属性

ステーク・ホルダーが人の場合、年齢や性別、家族構成など、事業体の場合、規模や産業分野など、さまざまな要素を持ちます。ステーク・ホルダーが持つ要素を属性といいます。

す。ステーク・ホルダーのどの属性が、事業体にとって重要なニーズに影響を与えているかを把握すると、ステーク・ホルダーを理解しやすかったり、働きかけやすかったり、潜在的ステーク・ホルダーを見出しやすかったりします。

#### 6.2. コンプライアンスとステーク・ホルダー

狭義には法令順守ですが、倫理法令順守と訳されることが多くなりました。つまり、法を守るだけでなく、倫理的なもの、社会通念上好ましいことも守らねばならないということです。コンプライアンスを求めるのは、すべてのステーク・ホルダーといえます。

なお、最広義には、「社会の要請に応えること」と、CSR と重なるほどの解釈がなされる場合もあります。

#### 6.3. 雇用の例

雇用に関するステーク・ホルダーは従業員（パート等も含む）で、取組み内容の例としては、育児支援、高齢者雇用、障害者雇用、福利厚生の実施、安定的雇用などが挙げられます。取組みは、ステーク・ホルダーのニーズと事業体の戦略や経営資源を元に、決めてゆきます。

#### 6.4. 環境とステーク・ホルダー

環境破壊は、人類の存続に関わる影響をもたらしますが、環境自体は、人でも事業体でもなく、ステーク・ホルダーとはいえません。環境 CSR に関わるステーク・ホルダーは、事業体の環境破壊や環境保全の活動によって影響を受けるすべての人や事業体です。したがって、取組み内容も、これらのステーク・ホルダーの要求に目配りして決めてゆきます。

#### 6.5. 社会貢献

社会貢献は、一般的に慈善事業やボランティア活動をその内容とします。ステーク・ホルダーは、慈善事業やボランティア活動の恩恵にあずかる人や組織、それらと関わる人や組織です。

しかし、社会が求める取組みをすることも、社会への貢献といえます。つまり、CSR に取り組むこと自体、広義の社会貢献です。

#### 6.6. 利益直結的側面と下支え的側面

どの項目も、取組みのメリットに関わり、2つの側面を持ちます。利益との結びつきが分かりやすく明確な側面（利益直結的側面）と下支えとなる側面（下支え的側面）です。

下支え的側面とは、事業体の基盤や体質を改善・強化するような側面です。

#### 6.7. 両側面の例

品質 CSR を例にとると、利益直結的側面は、良い製品を作ることによる売上げ増、下支え的側面は、良い製品を作る企業というイメージの定着、などです。

環境やコンプライアンスの場合、企業イメージの向上や違法行為発覚によるダメージの回避といった下支え的イメージが強いですが、CSR 調達への対応などの利益直結的側面も持ちます。

#### 68. 短期と長期

CSR は、短期的効果と長期的効果の両方を考えねばなりません。構造改革以後、短期の業績に目が行きがちですが、社会からの信頼を醸成して行けば、将来、顧客が増える可能性があります。CSR は、「長期の視点も大事だ」と教えてくれているのです。

#### 69. 他社の取組みは参考になるか

参考にはなりません。ただし、単なるものまねではだめです。

取組むべき CSR は、ステーク・ホルダーやそのニーズの内容、経営資源、事業体の経営理念・運営理念などが違えば異なってきます。同業種でも、取組みを真似ればよいというものではありません。

#### 70. 「こころ」が大事

CSR の諸活動は、「心がこもっていること」が大事です。

たとえば、収益や企業の存続につながるかどうかを考えながら、顧客に上っ面だけの対応をしていると、その姿勢が表に出てしまい、顧客の信頼を失います。つまり、どのような取組みも、やるべきことを本気でやらねば、結局は経営上の効果に結びついてこないのです。

#### 71. 経営理念の重要性

やるべきことに心をこめ、本気で取組むには、気持ちを方向付ける必要があります。その役割を果たすのは、事業体の存在意義を規定し、その方針や活動のすべてを制約する不可侵の「掟」ともいえる事業理念です。企業の場合、経営理念で、社是や社訓、創業者の言葉などの形を取っています。

#### 72. ユビキタス（遍在）としての CSR

業務を遂行することを通して CSR を実践するのは、従業員です。末端の従業員に至るまで、CSR の知識や取組みの方針などが徹底されていることが必要です。

組織の隅々にまで浸透していることが必要という意味で、CSR はユビキタス（遍在）なのです。

### 73. 企業文化論の意味

企業内で共有されている価値規範を企業文化といいます。CSR に取り組むために、従業員の末端に至るまで、CSR のための精神的方向付けがなされている状態は、CSR のための価値規範が企業内で共有されていることを意味します。つまり、CSR のための企業文化が形成されていることを意味します。CSR に取り組む際、組織内の価値規範（文化）が大事なものは、企業だけでなくあらゆる事業体に共通します。

### 74. 地域志向 CSR ってなに？

地域社会を視野に 取り組む CSR を地域志向 CSR と呼びます。

### 75. どのような場合に有効？

CSR は、ステーク・ホルダーがカギとなります。重要なステーク・ホルダーを規定する属性が「地域性」にある場合に有効です。地域性が主要な属性であるステーク・ホルダーを地域ステーク・ホルダーと呼びます。

### 76. 行政区画と地域志向 CSR

ステーク・ホルダーにおける地域性は、行政区画としての「地域」と重なるとは限りません。ステーク・ホルダーがかたまっているエリアが「地域」となります。

### 77. 地域の範囲

地域性を主要属性とする、あるステーク・ホルダーの全員が特定の地域にかたまっているれば話は簡単ですが、実際は、必ずしもそうではありません。一定の地域に割引券を配布するなど、CSR の一環で地域に働きかける場合、地域ステーク・ホルダーのどの程度を包摂する範囲に働きかけるかは、事業体によって異なってきますし、経営戦略的に決定せねばなりません。

### 78. 地域性基準

地域志向 CSR は、ステーク・ホルダーの主要属性に地域性があるかどうかで決まっていますが、あるステーク・ホルダーの全員が特定の地域に固まっているとは限りません。

そこで、地域志向 CSR に取り組むかどうかを決定する際、特定の地域に属するステーク・ホルダー（地域ステーク・ホルダー）が、そのステーク・ホルダー全体のどの程度を占めているかなどを参考にする方法があります。

地域ステーク・ホルダーの割合などといった基準を地域性基準といいます。

### 79. 地域性比率

地域性基準の例としては、ある地域のステーク・ホルダーがそのステーク・ホルダーグ

グループの中で占める割合で見する方法があります。これを地域性比率といいます。顧客の中に、ある地域に住んでいる人が何%いるかといった観点です。

地域志向 CSR に取り組むかどうかは、地域性比率によりますが、事業体によって、基準とすべき地域性比率は異なります。

#### 80. 地域限定性

地域志向 CSR への取り組みを判断する場合、判断基準となるものは、地域性比率だけではなく、地域限定性もあります。

地域限定性とは、特定の地域ステーク・ホルダーがきわめて重要であるため、地域性比率に関わりなく、ある地域ステーク・ホルダーに対してのみ、取り組みをする場合です。

#### 81. 地域性志向

地域性志向とは、地域をイメージさせるものや地域の特産を戦略的な商品として扱っている場合のように、特定の「地域」をカギに、事業活動を展開している場合に見られます。

この場合、ステーク・ホルダーを観光客とすると地域志向 CSR にはなりません。地域ステーク・ホルダーが期待する地域活性化や地域の町おこし・村おこしを目的としている場合、地域志向 CSR となります。

地域性志向は、場合によっては、地域限定性の一種ともいえます。

#### 82. 地域におけるシナジー効果

地域社会は、一定の地理的な範囲の中にあり、シナジー効果を生みやすい傾向があります。したがって、CSR が効果的に機能したり、CSR の社会システムが形成しやすいというメリットがあります。