

## CSRにおける広報活動の役割

白瀬宗範

CSR（企業の社会的責任）活動が盛んになって久しいが、食品をはじめとする偽装事件は後を絶たない。消費者の信頼を裏切り、CSR精神の根本を揺るがす行為である。日本企業のCSR活動は見せかけだけなのだろうか。それとも、消費者はCSR活動の対象とはならないのだろうか。本稿では、未だ成熟しているとはいえない日本のCSRを念頭に置き、その活動の範囲を整理し、より現状に即した分類方法を提案したい。また、CSR活動と企業のステークホルダーの関係を考え、両者をつなぐ役割としての広報活動に焦点を当てていく。分類方法にも広報活動の役割を取り入れ、これまでの日本企業のCSR活動がどのような方向性で行われてきたかをふりかえる。最後に、実在の企業をケーススタディとして、広報活動とCSR活動を連動させている好例を紹介し、CSR活動の将来の姿について考えてみたい。

### Ⅰ はじめに ～食品偽装とCSR

ウナギ、ブランド牛、高級料亭、…と、最近も食品偽装事件は後を絶たない。本学の所在地である秦野市にも工場を持つ、大手製菓メーカーも二年ほど前に、消費期限切れ材料の使用や工場の衛生問題などが発覚、さらにそれら事実を隠蔽しようとしたことまで露見し、食の安全を揺るがす不祥事を起こしてしまった。最近の事件は、輸入食品の安全性に関連した問題でもあるが、明らかにコンプライアンスに抵触し、企業の社会的責任に背く行為である。

この10年というもの、日本ではコンプライアンス（法令順守）やCSR（企業の社会的責任）といった言葉を盛んに耳にするようになった。そのきっかけは大企業の法令違反や各種の不祥事隠蔽の発覚であり、企業はそのような不正のリスクを重く認識し、その予防策としてコンプライアンスやCSRが重視されるようになってきた。（本稿ではコンプライアンスもCSRの一分野であるとの認識により、両者を含めてCSRとする。）

ところが、このようにCSRが喧伝される中での相次ぐ食品偽装事件である。アメリカでは消費者の権利が強く保護されるが、日本では消費者の権利を尊重するためのCSR経営は育たないのだろうか。あろうことか、現役の農林水産大臣でさえも、食の安全に関連して「日本国内では心配しなくていいと思っているが、消費者がやかましいから徹底してやっていく」などと発言している。これでは、CSR重視などと喧伝していても、消費者の権利など意に介さず、「必要が無いと思うが、発覚すると消費者に怒られるから、とりあえず正しくやっ

ているように見せよう」という態度に受け取られても仕方が無い。

本稿では、このような企業の姿勢を、消費者へのCSR広報活動から読み取ってみたい。関連が薄いように思われるかもしれないが、自社の利害関係者として消費者を重視しているならば、消費者への広報活動も充実したものであると考えられるからである。また、CSRと呼応した広報活動を行う先駆的な企業も紹介し、日本におけるCSR活動の今後のあるべき姿を考えてみたい。

## II CSRは誰のため？ ～ステークホルダー再考

### 1. CSRの考え方

まず、CSRの基本的な考え方を整理するために、オーソドックスな分類パターンとして、野村総合研究所が提唱している考え方を紹介しておきたい。その考え方に沿えば、図1に見られるようにCSR活動は三つの分野に分類される。

あらゆる企業が尊重すべき、すべての基礎となるのがA：企業倫理・社会責任、広義のコンプライアンス（法令順守）の領域である。その概念は図を参照されるとして、具体的には、事業に関連する法令を守り、自社や業界内の自主規制を定めること（事業内）、そして、納税、雇用・労働環境、福利厚生などの責任を果たすこと（事業外）などが挙げられる。

Aが最低限の受動的なものであるとすれば、事業外で能動的に行われるものがB：投資的社会貢献活動の領域である。事業外でのボランティア的な社会への関与（植林、地雷撤去、医療・福祉領域への援助など）、将来的に自社の事業に育成できるような分野への先行投資的な技術・試作品の提供（途上国への飲料水濾過装置やマラリア蚊予防効果のある蚊帳の提供など）が具体例となる。このような社会貢献活動を通じて、企業ブランド価値の向上、商品開発ヒントの発掘という企業へのメリットは得られるが、それだけでなく、社会的な効果も忘れてはならない。

C：事業活動を通じた社会活動は、事業内の活動であり、自社事業を通じて新たな価値観を創造することである。トヨタ自動車のハイブリッド電気自動車、プリウスの成功が好例だろう。昨今の原油高も手伝ってアメリカでは相変わらず人気が高く、相当な数のバックオーダーを抱えているようだ。地球温暖化、燃料価格高騰という自動車業界への逆風の中、プリウスの成功は自動車が残るための新たな価値観を提示したといえるだろう。その後、各国自動車メーカーが次世代エネルギー技術の開発に拍車をかけたことから、影響の大きさがうかがえる。

このように分類されるCSRだが、野村総合研究所では、各分野の活動にバランス良く取り組み、事業戦略と一体化させていくことが重要であると指摘している。極端な例であるが、CSRだけを単独で行おうとしても単なる慈善事業となり、本業の存続さえ危ぶまれることもある。ジーンズで有名な米国・リーバイスが1990年代末以降、長期経営不振に陥り、

2004年に全米国内工場閉鎖に追い込まれたが、潜在的な原因はCSRに殉じた経営にあるとされる。アメリカ文化の代表とも言えるジーンズを守るために、「最後まで米国内生産と国内雇用の維持にこだわりつづけた」結果だった。<sup>1</sup> CSRは慈善活動ではない。あくまでも業績が伴ってこそ価値があり、CSRに注力するならば、効果的な事業戦略との一体化が不可欠となる。

## 2. ステークホルダーの範囲：その1～投資家重視のCSR

野村総合研究所ではもう一点、CSRを中心とした企業の社会戦略において、幅広いステークホルダーへの関心を高める必要も指摘している。このことは多面性の深まる社会との接点を幅広く保持し、かつ、それぞれの関わりを充実させることに他ならない。ここで注目したいのが「幅広いステークホルダー」という概念である。企業はCSRの送り手であるが、では、CSRの受け手は誰なのだろうか。

ステークホルダーといった場合、その範囲は広く、取引先、投資家（株主）、顧客（消費者）、社員など企業を取り巻くすべての利害関係者のグループとっていいだろう。では、日本の企業がCSRに取り組む姿勢は、それらすべてに向いているといえるだろうか。以下、いくつかの例を参考に考えてみたい。

前章でも触れたが、この10年というもの、日本ではCSRという概念がブームといえるくらいにもはやされてきた。その流れの中でCSRと同様に注目されてきたのがSRI（社会的責任投資）である。法令順守や環境問題への取り組みを基準に投資先企業を決定することであり、そのような方針の投資信託（SRI投信）も人気を集めている。個人投資家はそのファンドを購入すれば、「投資を通じて社会貢献ができる」というのがセールスポイントのようだ。<sup>2</sup>

SRI投信の場合、通常はCSR専門のコンサルティング会社や調査会社が企業の法的責任、社会的責任、環境責任などのCSR評価を実施して投資対象を絞り込み、投信運営会社がその中から投資先を判断するのが一般的のようだ。各企業はランキングによって自社のCSR活動を評価され、その順位が自社への投資を呼び込むか、敬遠させるかの判断材料とされてしまうのだ。日本国内だけでなく、世界を舞台にする企業にとってCSRは自社の評価を左右する要素となっているのだ。

各企業はコンサルティング会社や調査会社の求めに応じて、単なる業績だけではなく、自社のCSR実績も十分に伝えなければならない。調査の先には投資家（株主）の目が光っているからである。その意味において、CSR実績を伝える意味での広報活動はおろそかにできないだろうし、投資家（株主）の存在を配慮したCSR活動に取り組むことになるだろう。

また、多くの企業の株主総会においても、投資家（株主）を意識したCSR活動はうかがえる。

---

1. 『日本経済新聞』2004年5月10日朝刊 「核心：業績あってこそそのCSR」  
2. 『日本経済新聞』2007年8月12日朝刊 「SRI投信、投資と社会貢献は両立？」

例えば、本年度の某国内電気機器メーカーの株主総会での配布物によれば、「CSR経営」を四つの経営方針の一つとして位置付けており、通常の経営報告書の他にCSRレポートなる小冊子を別冊で用意し、さらには児童向けの環境問題レポートも配布していた。株主総会に出席するのは株主であり、投資家であるから、彼らに一般消費者よりも詳しい情報を提供するのとは当然であるが、少なくとも、主に投資家を配慮したCSR活動が行われてきたことは確かだろう。

### 3. ステークホルダーの範囲：その2～消費者へのCSR

ステークホルダーの中でも投資家へのCSR活動（及びその広報活動）が盛んであることを見てきたが、残念ながら、消費者に向けてのCSR活動はあまり重視されてこなかった。ようやく最近になって消費者にも目を向けた活動が目立ち始めている。

これまでの企業が消費者を意識したCSR活動に消極的だったのは、その効果が小さいと考えてきたからだろう。つまり、消費者は価格や品質には敏感であっても、その製品を製造している企業がCSRに熱心か否かはあまり関心は無く、業績への寄与は小さいと考えてきたのだろう。例えば、2008年度春学期の経済学履修者（106名）にアンケートを取ったところ、CSRという概念を知っている学生は非常に少なかった。また、商品の選択に際してCSR活動を重視するという解答も少数派だった。

ところが、状況は変わりつつあるようだ。日本経済新聞2007年4月5日<sup>3)</sup>によると、環境に配慮した商品であることを示すラベル（以下、エコラベル）を貼り付けた商品（この記事では海産物）への消費者の反応が良いとのことである。このような、環境配慮型のラベルは新しい試みではなく、CSRの範疇に留まらず、熱帯雨林保護を目的とするものや、途上国支援のフェア・トレードを目的とするものなどが以前より展開されていた。そのような試みが取り上げられることはあっても、それが消費を促す効果が大きいという報道は皆無だった。

他にもその記事の中では、材料・部品の仕入先にも二酸化炭素排出量の削減を求める大手光学機器メーカーや低燃費の航空機エンジンを開発した米航空機器メーカーのケースが報告されている。それらの取り組みを積極的に消費者に知ってもらおうとする現れの一つがエコラベルなのだ。環境対策を中心としたCSR活動が、投資家だけでなく消費者にとっても選択基準になりつつあると企業は見ているのだろう。

投資家を意識したCSR活動だけでなく、消費者にも訴求力のあるCSR活動が重要となりつつある。また、活動内容そのものだけではなく、いかに自社のCSR活動を消費者に伝えていくかということが重要になることを意味していると思う。前述のとおり、CSRは慈善活動ではなく、あくまでも事業戦略と一体になって、自社と社会双方にメリットをもたらすものである。どのようなCSR活動を行っているのかを消費者にも知らせることが必要となる。

---

3. 『日本経済新聞』2007年4月5日朝刊「環境力：第1部、消費・投資 選別が始まった」

#### 4. 消費者とのコミュニケーション

そこで、図1の野村総合研究所のフレームに本稿の考え方を加味して作成したものが図2である。図2ではCSRの三分野を円形に描いたが、昨今の活動の多様化を考慮したものである。多様化の一つは各分野横断的な活動が増えていることであり、例えば、マラリヤ蚊の予防効果を持つ蚊帳の開発・提供・事業化といった一連の活動はB、C分野の特徴を併せ持つケースであり、また、雇用・労働環境の整備（託児所、育児休暇の制度充実など）などはA、B、Cすべての分野に関連してくるだろう。

そして、従来のCSR活動を囲むように広報活動を位置付けた。すべての活動は幅広いステークホルダーに認知されるべきであり、その中には投資家も消費者も従業員も含まれる。そして、ただ伝えるだけでなく、伝え方にこそ各社のブランド・イメージが凝縮して具現化することになるかもしれない。

一例として、ソニーの取り組みを紹介したい。ソニーではことさらに自社のCSR活動を喧伝するようなテレビCMや新聞広告は多用しないが、CSR専用のWebページを開設している（本社のホームページ上にバナーリンク有り）。Webページを見ようとする消費者（潜在的な消費者も含む）に対してだけではあるが、多様な取り組みを煩雑にならない範囲で詳しく解説している。しかしながら、投資家にのみ発信するのではなく、一般消費者が目にすることを十分に意識した構成・内容であり、自社のアピールだけでなく、CSRについて新たな気づきを与える可能性もある。図2に当てはめて考えるならば、広報活動の分野である外側のドーナツ状の部分が、ソニーではこのWebページが担っているといえる。

今後はこのような試みは主流となる可能性が大きいですが、残念ながら、日本ではCSR活動の消費者へのアピールは十分ではなかった。CSR活動を企業にとっても社会にとっても有意義なものとするために、その活動を補完し、幅広いステークホルダーに伝達する広報活動の役割は重要性が増していくのではないだろうか。また、そうすることでCSR活動自体も消費者を意識した方向へ向かうはずだ。

#### 5. ベネトン社の広報活動

ここで最後になるが、消費者への広報活動を積極的にCSRと連動させている企業を紹介しておこう。イタリアに本社を置くベネトン社（以下、ベ社）は1965年に誕生したアパレルメーカーであり、短期間に世界的な企業にまで成長したことで有名であるが、本稿で注目したいのはその特徴的な広報活動である。

ベ社の広告は実際の商品が主役として登場することは皆無に等しく、そのポリシーも「実際の商品自体の広告は無意味だ」と断言するほどである。また、ベ社では毎年、テーマを持って社会貢献活動に取り組んでいる。Webページを見てもCSRなどという言葉は登場しないのだが、毎年のテーマは必ずといっていいほど、その時々世界的な問題に対するメッセージ、または啓蒙的なヒントを持ったものであり、明らかに社会的責任を果たそうという姿勢

がうかがえる。例えば、2008年はマイクロクレジットに着目し、アフリカの融資機関に資金援助を行うとともに、そのメッセージをプリントした商品を多数展開している。アパレルメーカーという特性を活かし、メッセージをデザインと一体化させることで押し付けがましくないところはベ社の真骨頂だろうか。

ボスニア紛争が激化した1994年には、若い兵士が戦死した時に身に着けていた血染めのシャツとズボンを全面に掲載したポスターを使用した。<sup>4</sup> このケースなどは「実際の商品自体の広告は無意味だ」を具現するものであり、もはや、そこからアパレルメーカーに結びつく要素はない。敢えてCSRの分類に当てはめるとすれば、C分野であり、どちらかというところA、B、Cどれにも属さない、広報活動のみが行える分野かもしれない。広報活動であると同時に、社会革新とまではいえなくても、消費者に気づきを与えることになる。

平和に裏付けられた豊かな消費の裏側、この世界のどこかでは、絶えず戦争が続いており、例えば3000円のシャツも地球上のどこかで流れている血という犠牲（敢えて経済学的に、冷徹に言えば、市場に内部化されない外部費用）の上に消費されている、というメッセージであると解釈するのは過大評価だろうか。少なくとも、そのポスターを見て少しでも考える機会を得た消費者がいて、ベネトンというブランドが認知されれば立派なCSR活動である。

アパレル・ブランドに注目するのは若い世代である。言わば、今後成長する消費者である。若者に対して啓蒙的で、共感を得られるであろうメッセージを発信するのはCSRの観点からも有意義であろう。なぜなら、そのような活動により、自社に対して好意的なイメージを持つ潜在的消費者が育っていくことは、将来の顧客確保につながり、事業戦略としても評価できるからだ。ベ社の活動、特に広報活動は特殊な例であり、そのまま参考になるとは考えにくい。CSR活動を消費者へ効果的に伝達していくことの重要性と可能性を認識させてくれる一例である。

### III おわりに

これまでの日本におけるCSRは消費者を十分に考慮したものであるとは言えなかった。それは後を絶たない食品偽装事件や農林水産大臣の発言にもうかがえる。同時にCSR広報活動も消費者よりも投資家に向けたものが多く見受けられた。ようやく最近になって、より幅広いステークホルダー、つまり消費者も意識したCSR活動、および、広報活動も着実に広がり始めている。

CSR活動は事業戦略と一体化してこそ効果が期待でき、純粋な慈善活動とは区別されるべきだ。人に見えないところで努力していれば良い、というのではなく、投資家、消費者

---

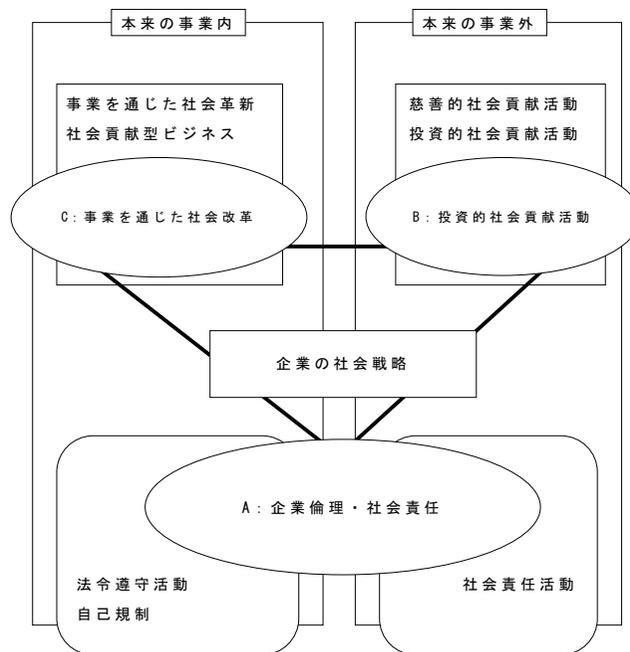
4. ベネトン社ホームページ、歴代広告キャンペーン「Bosnian Soldier/1994」(2008年5月3日アクセス) <<http://www.benetton.co.jp/company/ad/bosnian.html>>

などの幅広いステークホルダーに広く知ってもらわねばならない。そうすることでCSR活動も消費者を考慮したものとなり、前述のような偽装事件も減っていくだろう。今後の日本企業は、今まで以上に消費者を意識したCSR活動に取り組むとともに、自社の活動を効果的に伝えていく広報活動を発信していくべきだろう。また、ベ社の例からもわかるように、CSR活動の伝達という補完的な機能だけでなく、広報活動単体でも大きな社会的責任を果たしうる可能性を持っている。これからの日本企業の取り組みに大いに期待したい。

## 追記

本年度（2008年）春学期の授業（経済学）では、ベネトン社<sup>5</sup>に提供していただいた各種資料、サンプル等をもとに、ベネトン社をケーススタディとして、有志学生により研究発表を実施した。<sup>6</sup> ベ社の誕生から現在までの歴史やその広報活動の独自性、今後のCSR活動の提案など、学生諸君の活発な意見交換ができ、有意義な試みとなった。教育分野への協力もCSR活動の一分野として大きな可能性を持つと感じた。

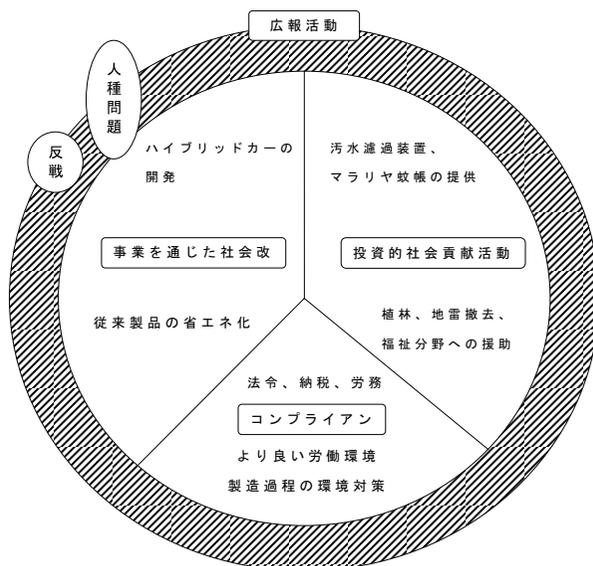
図1 CSRの分類～その1



5. ベネトン ジャパン、広報部統括部長、渡辺様には大変ご協力いただきました。心よりの感謝の意を表します。
6. 有志学生は、細沼祐里、菅谷暁子、遠藤友理恵、本田萌、宗岡芽衣、小井土七衣、佐々木由衣、副島早穂、衛藤麻未子、伊藤遥、岩崎友希、城倉宏美、藤原あゆみ、伊藤由華、河合のぞみ、工藤孝美、久司怜加、新田百香、小鷹真理、佐藤美礼、島田治佳、若生純奈、吉田瑞穂、朱雪垠、渡邊安由美、横山亜衣、関野有里、城間ブルーナ・サユリの28名である。本稿の執筆にあたり、学生諸君の発表時のレジュメ、リアクションペーパーを参考とさせていただきます。

図中で、下部は受動的で守りの倫理であり、上部に向かうほど能動的な攻めの倫理となる。A、B、C、の各領域のバランスを考え、各社の環境に合わせた戦略を立案していくことが成功の条件とされる。

図2 CSRの分類～その2



中心部から外側へ向かうほど能動的活動とし、また、三分野の横断的な活動もあるため、他分野との境界に近づくほど、その活動の性格が両分野にまたがることを表している。

外周の斜線部を広報活動の範囲としている。各分野の活動を内外のステークホルダーに伝達する役割を示している。三分野にかかわらず、独立した広報活動による活動もありうる。例えば、反戦、人種差別撤廃、公衆衛生などの社会的問題を訴えていく活動が考えられる。

参考文献

福原義春、ルチアーノ・ベネトン (2002) 『対話～私たちが大切にしてきたこと』、ダイヤモンド社

マドラ出版 (編)、1999年、「特集：ベネトンのすべて」、『広告批評』 pp.50-137

宣伝会議 (編)、2008年7月1日号、「気になる他社のWEBサイト～ソニー」『宣伝会議』 pp.72-73

株式会社東芝 (編)、2008年、『アニュアルレポート2008年3月期・事業編』

野村総合研究所/伊吹英子

日経CSRプロジェクト/「守りのCSRから、攻めのCSRへ」

〈[http://www.nikkei.co.jp/csr/pdf/enquiry/enquiry\\_csr\\_ks.pdf](http://www.nikkei.co.jp/csr/pdf/enquiry/enquiry_csr_ks.pdf)〉(2008/5/3アクセス)

ソニー

「CSRスペシャルコンテンツ」

〈<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/Environment/ForTheNextGeneration/>〉

(2008/5/3アクセス)