

平成 21 年 度
学 士 論 文

CSR 報 告 書 に よ る コ ミ ュ ニ ケ ー シ
ヨ ン
～ 企 業 と ス テ イ ク ホ ル ダ ー を つ な ぐ
ツ ー ル と し て ～

2009 年 1 月 26 日

一 橋 大 学 商 学 部 4 年
1 1 0 6 0 5 1 k
奥 野 達 弘

はしがき

大学生活最後にして最大の課題を今書き終えた。書き終えたときはさぞ感動するものだと思っていたら、分厚い論文の束を見て意外に冷静な自分がある。確かにやり遂げた達成感もあるのだが、それよりはもっとできたかもしれないという反省の念と、この大学生活の後半を占めていたものが消えることによる変な空虚感に頭が冷めてしまっている感じである。なにはともあれ、振り返ってみるとやはりゼミの存在が自分にとっていかに大きかったかが感じられる。

思えばこの谷本ゼミに入ることは入学から決まっていたような気がする。実は自分にとって一橋大学の商学部は合わないと感じていたところもあった。なぜ一橋を選んだかと言われれば、学力のレベルがちょうどよかったのと、大学通りの桜並木がきれいだったからである。なぜこの学部に入ったかと言われれば、現役で受かった友人に浪人時代にこの学部を勧められたから、ただそれだけである。正直に言うと商学にはほとんど興味を持っておらず、会計・金融などの授業にも全く興味がわかなかった。きっかけは2年生の時始めたNGOのアルバイトである。自分にとって、

この非営利の組織で働くことは全く違った世界を見せてくれた。ボランティア活動や企業のCSR活動について初めて知り、それについて興味を持ち始めたその時に、谷本先生の「企業社会論」の授業に出会った。商学部の授業の中で、そういったNGO/NPOなどの組織や、企業のCSR活動などの分野まで広い視野で見ている授業は知る限りなく、初めて深い興味を持って授業を受けた。そこで谷本ゼミに入ることはほぼ決まっていたように思う。

大変なのは入ってからだった。幅広い視野で企業と社会の関係を捉えつつも、現実の社会問題にまで論理的かつ具体的に踏み込んでいく。この思考プロセスは知識と同時に何よりも「考える力」を要した。これは谷本ゼミに入ってから一番鍛えられた部分だろう。そして、ゼミの形式も幅広かった。普段のグループワークをはじめとして、3年夏課題の共同研究と一橋祭での発表会、三商ゼミやステイクホルダー・ダイアログ、合宿でのNPO訪問に総仕上げとしてのこの卒業論文。本当に内容の濃いゼミ生活だった。苦勞の連続で毎回自分の至らなさを痛感した。しかし、ここまでやりきったことは間違いなく社会に出てからも、これから生きていく上でも十分に価値のあることだったと今は確信している。

この卒業論文に関しては、テーマ変更をしたこともあり他のゼミテンからは1カ月ほど遅れたスタートになってしまった。初めての論文を作っていく作業に勝手がわからず、最

初の 2 回の発表では見事にやり直しとなり、本当に出来上がるのか心の底から不安だった。それでも自分をふるい起してやり遂げ、今この文章を書いていることは、何よりも自分の自信となっている。

もちろんここまで来られたのは自分の力だけではない。多くの人に支え、助けてもらった。遠く富山から励ましてくれた両親。同期のゼミテンには苦しい時、悩んだ時、時にはぶつかり合いながらも、いつも助けてもらった。卒業された先輩方にもアドバイスなどいただいて大変お世話になった。先輩らしいこともあまりできなかったが、いつも仲良く接してくれた後輩にも元気をもらった。院生の古村さん、大倉さんには細かいところまでいつも的確に指導していただいた。研究室の北川さんにもいつも励ましの言葉をいただいた。合宿や研究を通して出会った方々、谷本ゼミの OB・OG の方々からもいい刺激をいただいた。そして何よりここまで厳しくも温かく、見守っていただいた谷本先生。先生に出会うことで、目標を見失いかけていた自分の大学生活が、本当に意味のあるものになった。先生をはじめとして谷本ゼミで関わった人全てに心から感謝したい。本当にありがとうございました。

また、自分の研究に快く協力してくださった、東京ガスの八尾様、森様、損保ジャパンの有光様、損保ジャパン環境財団の芦沢様にもこの場を借りて感謝申し上げます。

この谷本ゼミで学んだことを忘れず、これ
からも頑張っていきたいと思います。

2009年12月15日

奥野 達弘

目次

第1章	コミュニケーションツールとしてのCSR報告書	
第1節	CSR活動の概念	1
(1)	CSRの歴史	
(2)	CSRの定義	
(3)	CSRの活動領域	
第2節	CSR報告書の現状	5
(1)	情報開示してのCSR報告書	
(2)	コミュニケーションツールとしてのCSR報告書	
第3節	問題提起	10
第2章	企業におけるコミュニケーション活動	
第1節	コーポレート・コミュニケーション	12
(1)	パブリック・リレーションズ	
(2)	コーポレート・コミュニケーション	
第2節	マス・コミュニケーションの壁	17
第3節	擬似環境とマージナルマン	18
第4節	広報におけるコミュニケーション・システム・モデル	20
第3章	CSRにおけるコミュニケーション	
第1節	ステイクホルダー・エンゲージメント	24
第2節	コーポレート・コミュニケーションとCSRコミュニケーションにおける共通性	29
第3節	コーポレート・コミュニケーションとCSRコミュニケーションにおける相違性	30

第4章	CSR 報告書とマージナルマン	
第1節	報告書とマージナルマンの関係	33
第2節	CSR 部署におけるコミュニケーション・システム・モデル	36
第5章	事例研究に見るコミュニケーションツールとしての CSR 報告書	
第1節	研究対象企業	43
	(1) 東京ガス	
	(2) 損保ジャパン	
第2節	インタビュー	45
	(1) 東京ガス	
	(2) 損保ジャパン	
	(3) 損保ジャパン環境財団	
第3節	フレームワークによる考察	52
	(1) 東京ガス	
	(2) 損保ジャパン	
第6章	結論と CSR 報告書の今後の課題	
第1節	CSR 報告書がコミュニケーションツールとして機能していく ために	60
	(1) CSR 担当者の役割	
	(2) CSR 報告書のコミュニケーションツールとしての機能	
第2節	CSR 報告書の今後の課題	64
	参考文献・URL 一覧	67

第 1 章 コミュニケーションツールとしての CSR 報告書とは

第 1 節 CSR 活動の概念

第 1 章では、報告書の現状とコミュニケーションツールとしての CSR 報告書について自分なりの見解や問題意識を述べていきたいと思うが、まず第 1 節で CSR の概念や定義を確認し、その上で、第 2 節において報告書について見ていきたいと思う。

(1) CSR の歴史

企業不祥事や経済活動による地球環境への影響などが大きな問題として取り上げられるようになってきた現代において、企業と社会の関係性というものが改めて強く問い直されている。社会が企業に対して社会的責任を果たすことを求めることが当然となりつつあり、企業の側にとっても社会からどのような役割を求められているのかを認識すること、そして自分たちがどのような役割を果たそうとしているのかを示すことが重要な課題となりつつある。

そんな現代において、社会の側から企業のあり方を問う形で発生してきた概念が CSR (corporate social responsibility: 企業の社会的責任、以下 CSR) であると言えるだろう。1990 年代のグローバル化の進展とともに、地球環境問題や途上国における労働・人権問題などのような産業社会における負の側面が顕

在化し、企業にも社会的責任が求められるようになってきたのである。しかし、企業の社会的責任という概念自体は新しいわけではなく、1960年代後半のアメリカにおいて、公民権運動にベトナム反戦運動や環境運動が相まって、これまでの産業社会や大企業中心の企業社会のあり方にこのような疑問符が投げかけられるようになった。こうした流れから1970年代には社会的責任を問う声が大きくなっていき、大学においてもそれを学問として体系化していくこととなった。

一方日本では、1970年代に入ってから四大公害病が大きな社会問題となり、公害に対する企業の責任が問われていた。加えて石油危機前後に企業不祥事が表面化し、アメリカで議論されて体系化されていた企業の社会的責任論が輸入されたのである。この機にCSRに関する書物が多く出版され、一大ブームとなったが、当時のブームは産業界が主導していて理念的な議論に終始し、また市民社会組織の動きも脆弱だったため、第二次石油ショック以降の景気後退とともにこのブームは沈静化していくこととなった。

しかしながら、上に述べたとおり1990年代のグローバル化の潮流の中で再びその議論が高まってきた。日本においても企業や経済団体の間にCSRの議論と取り組みがなされ、アメリカなどに遅れながらも定着の装いを見せている。2003年以降から、先進的な企業においてCSR担当部署が立ち上がり始め、サス

テナビリティ報告書、いわゆる CSR 報告書を発行する企業も増加していった。

(2) CSR の定義

CSR の定義は様々なものがあるが、谷本は企業と社会の相互関係性の中で、企業経営そのもののあり方を問われる課題として CSR をとらえ

「企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと」¹

であると定義している。この定義で谷本は、CSR とは「啓発された自己利益」や「経済性と社会性のバランス」といったとらえ方ではなく、あくまで「経営活動そのものである」ということを明言している。本研究で取り扱う企業のコミュニケーション活動も、企業の経営活動全般に関わってくるものであり、企業活動そのものもコミュニケーションとしてとらえている点で、この谷本の定義は本研究においてベースになると考え、「CSR」の定義として扱いたい。

(3) CSR の活動領域

それでは実際の活動における CSR とはどのようなものなのであろうか。CSR とはフィランソロピー活動や、利益の還元活動とイコールにとらえる経営者も少なくないが、それらはあくまで CSR 活動の一部に位置づけら

れる活動である。谷本[15]では「CSRの三つの次元」としてCSRの活動領域を考察している。

CSRの三つの次元

① 経営活動のあり方

経営活動のプロセスに社会的公正性・倫理性、環境や人権などの配慮を組み込む戦略的取り組み

【例】

環境対策、採用や昇進上の公正性、人権対策、製品の品質や安全性、途上国での労働環境・人権問題、情報公開、など

② 社会的事業

社会的商品・サービス、社氣的事業の開発

【例】

環境配慮型商品の開発、障害者・高齢者支援の商品・サービスの開発、エコツアー、フェアトレード、地域再開発に関わる事業、SRIファンド、など

③ 社会貢献活動

企業の経営資源を活用したコミュニティへの支援活動

【例】

- ・金銭的寄付による社会貢献
- ・製品、施設、人材等を活用した非金銭的な社会貢献
- ・本業、技術等を活用した社会貢献（コース・

マーケティングも含む)

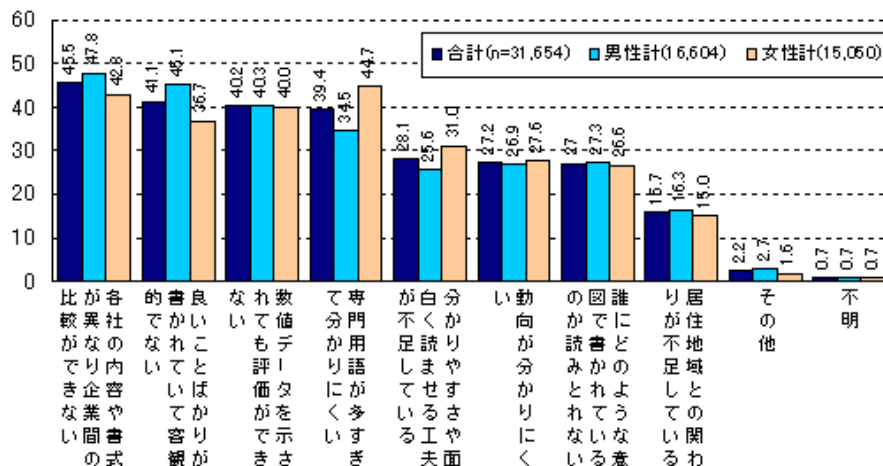
(谷本[15]p.69より作成)

谷本のこの「CSR三つの次元」をCSRの活動領域と考えた時、それはまさしく企業の経営活動全てに行き渡るものであり、そこでのコミュニケーションは多種多様であることが分かるはずである。そのようなコミュニケーション活動の一つにCSR報告書があるわけだが、実際にCSR報告書の現状がどうなっているか次節で見ていくとする。

第2節 CSR報告書の現状

現在、大企業の多くがCSR活動を行い、それについての報告書であるCSR報告書を発行している。2006年に経済同友会が行った調査によれば、従業員5,000名以上の企業で製造業94.8%、非製造業でも43.4%の企業が報告書を発行しているという結果が出ている。²このようにCSR報告書を作成する企業は年々増加しているが、従来の環境報告書に、人事制度や社会貢献活動などの紹介を加えただけの報告書も少なくない。環境gooの近年のリサーチ結果³を見ても、報告書に対する多様な問題点が見て取れる。環境gooのリサーチはあくまでgoo会員のみを対象としたものであるが、会員数は年々増加しており、報告書等に対する意識を見る上ではそれなりの妥当性をもつものであると考えられる。

現在の報告書の問題点(複数回答)



(出所)環境 goo 環境報告書リサーチ(2007年)

以上に見るような報告書に対する問題の原因は様々な所にあると思われるが、以下の2つの視点からCSR報告書を考察してみたい。1つは、アカウントビリティ、すなわち情報開示のためのツールとして、そしてもう一つはコミュニケーションツールとしての役割である。この評価の基礎となるデータの提供とコミュニケーションのツールという二つの役割は、相互に密接に関係していながらも同時に本質的には異なる機能である。したがって、この両者を区別して考えることは多少なりとも有意義であると考えられる。

(1) 情報開示としてのCSR報告書

報告書の作成に当たっては、グローバルなガイドライン作りをしているGlobal

Reporting Initiative（以下 GRI）を参考にしているケースが増えている。GRIは国際的な持続可能性報告のガイドライン作りを使命とする非営利団体である。GRIが作成するサステナビリティ・リポーティング・ガイドラインは、多様なステイクホルダーが参加する合意形成プロセスを通じ作成された、企業等の組織がその持続可能性パフォーマンスを報告するための枠組みである。ガイドラインは、パート1の報告原則・ガイダンス、パート2標準開示（含む、パフォーマンス指標）から構成されており、パート1では、報告プロセスの3つの主要素を説明している。報告内容の決定を支援するために、パート1には、重要性、ステイクホルダーの包含性、持続可能性の状況および網羅性についての報告原則を掲載している。パート2には、サステナビリティ報告書に掲載すべき標準開示が記載されている。

しかし、ただ GRI の指標リストを参照し、出しやすいデータを盛り込むようなことであっては、情報開示として不十分である。ネガティブ情報も当然開示していかなければいけないし、企業ごとに採用する指標が違ってくため、各社の事業の特性に基づいた報告書が作成されなければならない。谷本[16]は海外でのサステナビリティ報告のランキングやスコアリングを行っているサステナビリティ社とデトロイト社の評価基準を分析⁴した上で、日本企業がサステナビリティ報告書を作

成するにあたっての留意点を以下の4点にまとめている。

① 自社のCSRに対する考え方の明示

企業の経営理念、行動基準を再編成し、CSRについての基本方針を明示すること。どのステイクホルダーに対し、何をどう示すのかの方針を明確に、社内・外に積極的にアピールすることが大切である。

② 社会性項目の領域の明示

社会性項目についてどこまでを対象にするのか、様々なガイドラインなどを参考にしながら自社の取り組みを明示すること。これまで対応してきた領域、また対応が不十分であった領域を整理し、捉え直すことが重要である。その際、不祥事、苦情などネガティブな情報も盛り込むことが大切である。

③ 目標、実績の開示

単に制度の紹介にとどまらず、その実施状況と実績を開示していく必要がある。自社の事業に深くかかわる主要なパフォーマンス指標を明確にし、それをコアにして報告する。こうすることで、パフォーマンスの成果がよりわかりやすく示され、説得力を持つてくる。

④ 報告書の整備

CSRを企業戦略の中に組み入れていくに伴って、様々な報告書全体の中での位置づけを考える必要がある。

このように情報開示のツールとして作成するにあたっては、自社のCSR活動を正しく捉

え直したうえで作成していくことが重要である。

(2) コミュニケーションツールとしてのCSR報告書

それでは一方で、コミュニケーションツールとしての報告書とはどういったものか。環境省が出している環境報告書ガイドラインにおいて環境報告書の基本的機能として、事業者と社会とのコミュニケーションツールとしての外部機能をあげており、「環境報告書は、「事業者が、社会に対して開いた窓であり、コミュニケーションの重要なツールである」と言えます。ステイクホルダーはその窓を通して、その事業者が環境問題等についてどのように考え、どう対応しようとしているのかを知ることができます。また、事業者はその窓を通して、ステイクホルダーが事業者に何を求め、どう感じているのかを知ることができます。」⁵と言っている。しかし、具体的にどのようにコミュニケーションのツールとして活用するかは事業者に任されており、これだけではそのコミュニケーションを実際に思い描くのは難しいと言える。

このようにコミュニケーションツールとしての報告書を示したものはあまり存在しない。だからと言って、環境報告書はあくまでプリントメディアと言う媒体であり、それは企業から社会に対しての一方方向のコミュニケーションとなってしまうのは当然だからと、報告

書を発行して終わりにしてしまうのはやはり早計であろう。報告書はステイクホルダーのもとに情報を届けるのであるから、その情報発信を起点としてまた新たなコミュニケーションが生まれることを見落としてはならないように思う。

第 3 節 問題提起

上に見てきたとおり、報告書のあり方を情報開示のツールとコミュニケーションのツールという二つの視点で考えたとき、自分はどうしても企業の意識として後者として捉えている企業が少ないように感じた。前者に関しては、制度や基準が整えられてきていること、また少なからず研究・分析もされてきていることから、今後もより発展していくと考えるが、後者に関しては未だ注目されていないように思えた。

そこで本研究では【コミュニケーションツールとしてのあるべき CSR 報告書とはどのようなものであるか】ということの問題提起とし、考察していきたい。

ここまでの問題意識や問題提起は、「CSR」と「CSR 報告書の現状」を概観した上で出てきたものである。よって本研究ではまず広く、「企業におけるコミュニケーション」（第 2 章）という側面から見ていき、「CSR におけるコミュニケーション」（第 3 章）をそれと比較する。そしてその上で「CSR 報告書の CSR コミュニケーションにおける位置づけ」（第 4

章) を求めた後、「事例研究」(第 5 章)を通してコミュニケーションツールとしての CSR 報告書とはどのようなものか結論(第 6 章)としてまとめた。

¹ 谷本 [15] p. 59

² 経済同友会「日本企業の CSR」: 進捗と展望—自己評価レポート 2006 年

<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2006/pdf/060523b.pdf>

³ 環境 goo 環境報告書リサーチ (2007 年)

http://eco.goo.ne.jp/business/marketing/er/enq08_hajime.html

⁴ 谷本 [16] p. 271, 272 では以下の 5 点を評価基準としてまとめている。

- ① 経営トップの CSR へのコミットメント
- ② 事業にとって重要な CSR の特定
- ③ 課題解決に向けたパフォーマンスの把握と適切な報告
- ④ ステイクホルダーへの関与、アカウンタビリティの観点
- ⑤ 第三者によるコメント

⁵ 環境省「環境報告書ガイドライン (2007 年度版)」

<http://www.env.go.jp/policy/report/h19-02/full.pdf>

第 2 章 企業におけるコミュニケーション活動

第 1 節 コーポレート・コミュニケーション

企業の経営におけるコミュニケーション活動の重要性は時代の変革とともに高まってきたと言えるが、一口に「企業のコミュニケーション」と言っても、広告や社内報、トップメッセージ、営業活動など幅広く様々な種類があり、対象としても株主、従業員、消費者、政府など様々なステイクホルダーに及ぶ。「企業のコミュニケーション」に関する枠組みとしては、もっとも古い概念として「パブリック・リレーションズ」があり、さらに現在、それが発展しこれまでの広報や広告といったものを集約した「コーポレート・コミュニケーション」が主体的な概念になっていると考えられる。

さて、この 2 章では企業のコミュニケーション活動を見ていくにあたって「パブリック・リレーションズ」、「コーポレート・コミュニケーション」と見ていった後、第 2 節で現代の企業のコミュニケーションが抱えている課題、第 3 節でそれに対する解決策を考え、第 4 節でそれをとらえるモデルを見ていく。

(1) パブリック・リレーションズ

そもそも、パブリック・リレーションズとは、19 世紀後半にその萌芽がみられ、20 世紀初頭にかけてアメリカで発展した、組織と社会

(公衆 = パブリック) の関係に関する考え方や行動のあり方の枠組みであると言える。

パブリック・リレーションズの発展に関して、井之上 [10] では、ジェームズ・グルーニッグによる「パブリック・リレーションズの4つのモデル」を紹介している。

グルーニッグによる PR の 4 つの特性

1850 年代 ~

特性：プレス・エージェントリー・パブリシティ

目的：プロパガンダ

コミュニケーションの性格：一方向、完全な真実に基づかない。発信者 ⇒ 受信者

応用分野：スポーツ・映画・観劇、製品プロモーション各種

1900 年代 ~

特性：パブリック・インフォメーション

目的：情報の配信

コミュニケーションの性格：一方向、真実が求められる。発信者 ⇒ 受信者

応用分野：政府、NPO、ビジネス

1920 年代 ~

特性：非対称性ツーウェイ・コミュニケーション

目的：科学的な説得

コミュニケーションの性格：双方向だがアンバランスな効果。発信者 ⇄ 受信者

応用分野：競合の激しいビジネス

1920 年代 ~

特性：対称性ツーウェイ・コミュニケーション

ン

目的：相互理解

コミュニケーションの性格：双方向、バランスのとれた効果。グループ⇔グループ

応用分野：PRコンサルタント、安定したビジネス

(出所) *Managing Public Relation*, James E. Grunig and Todd Hunt より一部抜き出して作成

一方で、日本におけるパブリック・リレーションズの展開はアメリカに比べて非常に遅く、その理念や概念は正しく理解されないまま取り込まれていった。井之上は「パブリック・リレーションズ・PRという言葉はしばしば広報 (*public information*) やパブリシティ (*publicity*: 宣伝) という言葉と半同義語的に使われている。また、情報の受け手から見るとプロパガンダと思えるものを、情報発信者の側がパブリック・リレーションズだと思っていることもある。従来型の「公聴」とセットになった「広報」や「パブリシティ」はPR戦略におけるプログラムの一部ではあるが、PRそのものではない。」¹と指摘している。

井之上は、日本でのこの誤解を広めてしまった原因は、戦後のGHQがパブリック・リレーションズの土壌は作ったものの、実践のための技術が導入されなかったことに始まり、高度経済成長時代の企業のマーケティング手法にPR広告やパブリシティが導入されるこ

とで PR = マーケティングという流れができあがってしまったことであるとしている。

(2) コーポレート・コミュニケーション

「コーポレート・コミュニケーション」の概念に関しては様々な解釈があるが、大坪[12]によればその言葉が広く一般の目に触れるようになったのは1972年にFortune誌が第1回コーポレート・コミュニケーション・セミナーを開催したときに始まるとされている。

一方、藤江[1]は「アメリカでもそれまでパブリック・リレーションズとかパブリック・アフェアーズなどの言葉で広報のことを呼んでいたのだが、アドバタイズメントも含めてコーポレート・コミュニケーションズが出てきたのは1970年代に入ってからと言われている。」²として、コーポレート・コミュニケーションのルーツにはパブリック・リレーションズが土台になっていることを指摘している。加えて、これまでのコーポレート・コミュニケーションの定義を整理した上で諸要素として11の要素を列記している。

- ① 企業（コーポレート）という全社的レベルでのコミュニケーションの捉え方であること
- ② 対象がステイクホルダーなど生活者社会あるいは環境主体にわたること
- ③ コミュニケーションのベースが「市場性」のみでなく「非市場性」としての「社会性」を優位に置くこと

- ④ 情報の受発信によるインタラクティブな相互的コミュニケーションであること
 - ⑤ 生活者社会との「リレーションシップ」による信頼関係づくりを目指していること
 - ⑥ 環境変化に適応するコンティンジェンシー（不測事態）に適応できるものであること
 - ⑦ 情報公開（ディスクロージャー）を原則とし、企業の実態を理解してもらうことが課題であること
 - ⑧ マーケティング・コミュニケーションや広報、文化社会活動などよりも優位で広範な概念であり、それらがマネジメントレベルで有機的に統合されて認識されていること
 - ⑨ 経営の中核資源（コア・コンピタンス）などに基いてコミュニケーションを競争資源として戦略化していること
 - ⑩ 発信情報はインフォメーションではなく、加工・開発され、「インテリジェンス」として創造されたものであること
 - ⑪ 企業が「自己変革」や環境変化への「変革対応」として戦略的に策定、実施すること
- そしてこの中のいくつかを含むトータルなコミュニケーション活動がそれであるとしている。そして「企業が環境の変化に対応し、社会との共生の確立、促進するため、経営の諸機能、諸資源を戦略的、有機的に統合して実施するトータルなコミュニケーション活動である。」³と定義している。

藤江のあげたいいくつかの定義も含めそれらに概ね共通する点として、

- ① 広報（パブリック・リレーションズ）がそのルーツになっていること
 - ② その対象をステイクホルダー全般にまでの広い視野で想定していること
 - ③ 企業（コーポレート）という全社的・経営戦略的レベルでのとらえ方であること
- という3点に集約されるのではないかと思われる。本研究においてもその3点を満たす企業のコミュニケーション活動をコーポレート・コミュニケーションとして定義したい。

第2節 マス・コミュニケーションの壁

三浦・阿久津[11]が、PRを基にしたパブリック・コミュニケーションの議論の中で、企業のコミュニケーションにおいては、企業経営の持ちうる他のすべての環境要素との間にコミュニケーションが成立しているとし、「したがって、そこに採用され、組み込まれているチャンネルは多様であるといわなければならない。すなわち、企業コミュニケーションの例に見るように、パブリック・コミュニケーションは、その活動の中にとられるコミュニケーション形態として、当然のこととして、マス・コミュニケーションと関わってくるのである。」⁴と述べたように、大量生産・大量消費の中で成り立つ現代企業においては、そのコミュニケーション手法はマス・コミュニケーション抜きには考えられない。

そして、このマス・コミュニケーションは現代企業の成立を可能とすると同時に、コミ

コミュニケーションの概念が本来有しているはずの双方向性の実現を困難なものにしてしまったのである。マス・コミュニケーションにおいては、送り手の情報発信は、大量の受け手に対して一律に、また同時に、そして機械技術を通じてなされる。これに対して受け手は、通常、送り手と同じ程度の情報発信をする手段、すなわち機械技術を持たない。このため、送り手と受け手との間の役割交換がなされることのないワンウェイのコミュニケーション形態をとることとなる。(グルーニングの非対称性ツーウェイ・コミュニケーションがこれである。)このようにして、マス・コミュニケーションを通じてなされる企業のコミュニケーション活動は、常に双方向性を獲得する努力を求められることになった。本研究で取り扱う CSR 報告書も同様にマス・コミュニケーションであり、それ自体は双方向性を含まないワンウェイのツールであることをここで指摘しておく。

第 3 節 擬似環境とマージナルマン

マス・コミュニケーションが大きく関係してくるに現代において企業と社会の関係をどうとらえるかを考えたとき、藤竹[4]がいう擬似環境という概念が適している。疑似環境という概念を初めて提示したのはリップマン(1922)の『世論』である。リップマンによれば、人間と実際の「現実環境」との間には、人間が現実環境について頭の中に描くイメー

ジとなる「擬似環境」が存在している。現実環境は複雑であり、しかもそれを直接的に知るためには人間の能力はあまりに限られてるので、人間はフィクションとしての擬似環境に依拠せざるをえない。人間がそれに基づいて行動を起こすことによって、しばしば本来の現実環境とは不適合になることを指摘した。藤竹はマス・コミュニケーションの発達した社会においてはその効果がさらに助長され、人間は現実環境の確定を擬似環境の中にしか見出せないとし、それを擬似環境の環境化と呼んだ。

しかし、藤竹[5]はマス・コミュニケーションによって造成された擬似環境を必ずしも否定しているわけではない。「擬似環境ないしは擬似イベントが、現代人の適応する環境である」⁵とした上で、企業が広報活動によってその擬似環境を、いかに社会的に望ましいものにしていくかが課題であるとしている。そこで重要になってくるのが広報担当者の役割である。藤竹は「広報は公衆にメッセージを伝達する手助けをするのが目的ではない。広報の目的は、広報主体と公衆との間にコミュニケーション関係を樹立することである。したがって、広報専門家は、クライアントと公衆との中間に立つ人間である。組織体の広報担当者も、組織体に所属はしているものの、広報活動に従事する際には、組織体と公衆の中間に自分を位置付けなければならない。」⁶とし、その立場にある人間をマージナルマン

(境界人)と呼んだ。彼によれば境界人は、クライアントと公衆の両者の立場に身を置くことのできる人間であり、両者の論理と心情を理解し、両者の欠陥をも知る人間であるとしている。さらに、その位置にいるからこそ、広報専門家はクライアントと公衆をともに“対話”できる参加的コミュニケーションの場へ誘うことができるとしている。

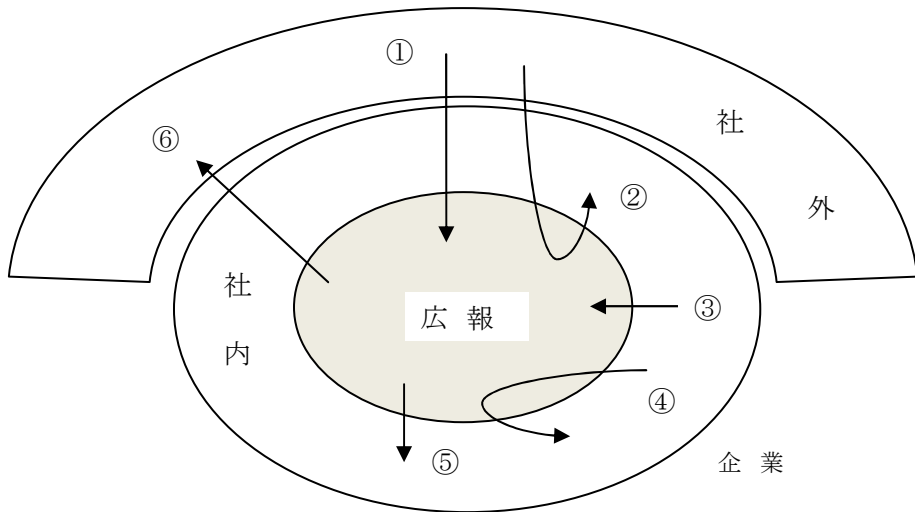
以上に見てきたとおり、広報をルーツとしてきているコーポレート・コミュニケーションにおいても同様にそのマージナルマンの存在が重要であることは確かであろう。この境界人たるマージナルマンの働きが、マス・コミュニケーションの現代における企業のコミュニケーション課題を解く鍵と言える。

第4節 広報におけるコミュニケーション・システム・モデル

では、それらコーポレート・コミュニケーションを具体的にどうやって見ていけばよいだろうか。一般的にコミュニケーション・モデルと言われるものには、単に送り手から受け手に一方向のものや、螺旋型のモデルなど様々なものがあるが、いずれも一対一のコミュニケーション・モデルであり、マス・コミュニケーションを考える上ではいささか捉えづらい。そもそも、企業と社会のコミュニケーションを考えるにあたって、送り手が企業、受け手が社会（あるいはその逆）という形で簡単に割り切れるものではないはずである。

企業の意志を決定するのは経営トップであり、それが送り手であっても実際にその場を作るのはマージナルマンたる広報担当、そして社会の受け手はその企業のステイクホルダーであり対象は様々である。したがって、一般的コミュニケーション・モデルで企業のコミュニケーション活動をすべて表現することは非常に困難であると言わざるをえない。

そこで、そのコミュニケーションの場を作る中心になる、広報部門に着目してその機能的側面からコミュニケーション・システム・モデルを表したのが藤江[1]の「広報コミュニケーションにおける6つの流れ」である。



(出所) 藤江[1995]p.103,104より

広報コミュニケーションにおける6つの流れ

- ① 社外から広報への情報インプット
マスメディアやオピニオンリーダーはもち

ろん、一般の市民などステイクホルダーから幅広く情報を収集するという受信機能。広報部門は単なる業務に関連した情報だけでなく、社外とも多くのネットワークを作って社外の動きや見方を積極的につかんでいかななくてはならない。

② 広報から社内への社外情報アウトプット
社外、いわゆる社会から収集した情報は分析し、必要に応じて経営トップや必要とする社員などに報告、伝達する。社内に向けては社内報を始め、レポートなどで報告する。

③ 広報への社内情報のインプット
社内の様々な情報を広報部門へインプットし、ここで取捨選択して分析を加える。これによって会社全体の方向性がかめ、広報は自らのスタンスを確認する。また広報連絡会で広報担当がお互いの情報を共有化する。社内報通信会議などで情報や意見をくみ上げることができる。

④ 社内情報の社内へのアウトプット
社内の様々な情報を、広報が社内報や社内放送、社内テレビなどの何等かのツールや方法によって、社内に伝達し、各職場の相互伝言、相互理解をはかる。

⑤ 広報から社内への社内情報のアウトプット
社内コミュニケーションで広報が発信する

情報がこの流れである。目的は全社員の情報の共有化や社員の活性化である。また CI 戦略に基づいたコミュニケーションもある。社内報や社内テレビなどのメディアを用いて行われる。

⑥ 社外への社内情報のアウトプット

これがいわゆる社外広報である。これも社会市民の一般人に情報を直接発信する場合と、パブリシティのように中間メディアなどの媒介によって記事化されて伝わるものなどがある。また社外向けの広報誌やビデオなどの広報ツールやイベントなどもこの流れに入る。

この藤江のモデルは、マージナルマンである広報担当を中心として企業と社会のコミュニケーションの関係性をとらえているので、企業のコミュニケーション活動を見ていくにあたって有用であると考えられる。

1) 井之上 [10]66 ページ

2) 藤江 [1]43、45 ページ

3) 藤江 [1]53 ページ

4) 三浦・阿久津 [11]22 ページ

5) 藤竹 [6]44 ページ

6) 藤竹 [5]8 ページ

第 3 章 CSR におけるコミュニケーション

第 1 節 ステイクホルダー・エンゲージメント

では一方で CSR におけるコミュニケーションとはどのようなものかを 3 章を通じて見ていきたい。

CSR コミュニケーションをどのようなものにとらえていくかは非常に難しい。それこそ CSR の定義で述べたように、多種多様なコミュニケーションがあり、代表的な CSR レポートの発行といった非市場的コーポレート・レポートの発行にとどまらず、交流型ボランティア活動、環境保全情報やリスク情報、ステイクホルダー・ダイアログなど様々である。環境コミュニケーションをより広げたものと捉える事も出来れば、広聴や双方向コミュニケーションを実現したコーポレート・コミュニケーションは CSR コミュニケーションとほぼ同義であると言えなくもない。しかし、そこにはやはり「CSR における」コミュニケーションということでもまた新たな視点が加わっているのである。

今日、CSR や環境経営に取り組む企業においては、そのコミュニケーションの方向性として、不祥事を含めた企業情報のディスクロージャーや双方向・対話型コミュニケーション活動が施行されつつあり、ステイクホルダー

一・ダイアログなどはその代表例とも言える。清水[13]でも「広聴機能をビルトインした広報機能が実体化しはじめたのは、環境リスクによる企業危機に遭遇した巨大企業のステイクホルダー・ダイアログ(対話)からであると考えられる。」¹⁾と述べられ、その直接対話の意義が強調されている。

そのような方向性を発展させたCSRにおけるコミュニケーションとして、谷本[15]のステイクホルダー・エンゲージメントの概念がある。谷本はそのエンゲージメントの段階に行く前に、自社にとってキーとなるステイクホルダーを特定し、それらを分析するためのアプローチが必要であるとしている。

まず、自社とステイクホルダーがどのような関係性で位置しているのか、その構図を分析する。谷本はここで二つのアプローチ方法を紹介している。

① 権力アプローチ

これは企業とステイクホルダーの間に、どのような影響力が働き関係がつくられているかを分析するアプローチ方法で、その影響力の度合いから第一次ステイクホルダー、第二次ステイクホルダーというように区分していく。

② 資源—取引アプローチ

これは企業とステイクホルダーとの間の資源—取引によるつながりに着目するアプローチである。労働と資本の提供者である従業員と投資家を内部ステイクホルダー、それ以外

を外部ステイクホルダーとするやり方や、市場的な取引関係と非市場的な取引関係からステイクホルダーを区分する見方などがある。

このようにしてステイクホルダーの位置関係を分析したところで、それらのステイクホルダーと企業活動のプロセスの中での関わり方を示す構図となる「ステイクホルダー・ランドスケープ（地形図）」を作製し、企業を取り巻くステイクホルダーの全体像がどうなっているかを把握する。そして自社にとってキーとなるステイクホルダーとの関係を見直していくのである。

さらにそのキーとなるステイクホルダーとの関係性を分析する二つのアプローチ方法を谷本は紹介している。

① 明確性アプローチ

これはステイクホルダーをいかにして特定するかという視点からとらえるアプローチである。ステイクホルダーである地域社会や環境と具体的にどのように取り組んでいくかを明らかにすることは容易ではない。そこで潜在的なステイクホルダーの中から、相対的にその重要度が明確なものを特定し、それらとの関係の構築を優先させていくというのが明確性アプローチである。

② 相互関係アプローチ

これは企業とステイクホルダーの相互関係に着目するアプローチである。企業にとってステイクホルダーが「協力者となる可能性」

と「脅威となる可能性」の基準を軸として、以下の4つにステイクホルダーを区分する。

i) 協力的ステイクホルダー

企業にとってまさに協力者となるステイクホルダーで、積極的に取り込んでいくことがリレーションズの安定をはかる上で重要である。

ii) 周縁的ステイクホルダー

協力者となる可能性も脅威となる可能性も低いシステムの周縁に位置するステイクホルダーである。積極的な働きかけは必要としない。

iii) 非協力的ステイクホルダー

企業にとって脅威となる可能性が高いステイクホルダー。このような存在に対しては防御が必要であり、相手に付け込まれそうな弱みを検出して、それを強化していくことが必要となる。

iv) 両義的ステイクホルダー

協力者とも脅威社ともなりうるステイクホルダー。例えば、同業他社は、潜在的脅威でもあるが、提携を結ぶことで協力者ともなることもある。

以上のようにしてキーとなるステイクホルダーとの関係性を捉え、その特定されたそれらのステイクホルダーとの関係であるリレーションズ活動を展開していくわけであるが、そこではそれぞれの関係性を再考していく必要がある。谷本はリレーションズ活動の課題

を二つあげており、一つは各リレーションズ活動におけるステイクホルダーとの権力関係の違いや歴史的経緯が異なっていることを考慮し、全体的なステイクホルダー・リレーションズを再構築する必要があること、もう一つは、トータルな企業の信頼、評判を高めていくという目標の下に、各リレーション活動を束ねていく必要があるとして、そのベクトル合わせにトップの強いリーダーシップが不可欠であるとしている。この課題を克服するためにステイクホルダー・エンゲージメントが重要であるとする。谷本によれば、ステイクホルダー・エンゲージメントとは、「企業がステイクホルダーと建設的な対話を行い、そこでの議論や提案を受けて、経営活動に反映していくこと」²であり、それはこれまでのリレーションズ活動を調整する作業の過程としてのダイアログからさらに一步踏み込んだ、積極的な関与を促すものである。それはコーポレート・コミュニケーションの最後に示した“対話”できる参加的コミュニケーションの場に他ならないであろう。したがってコーポレート・コミュニケーションとCSRコミュニケーションの目的とするものには「ステイクホルダーとの対話」という共通性が見られるように思う。そこで第2節ではコーポレート・コミュニケーションとCSRコミュニケーションの共通性を探っていく、第3節では反対にその相違性がどこにあるのかを見ていくことで両者を比較していく。

第 2 節 コーポレート・コミュニケーション と CSR コミュニケーションにおける共通性

ここで CSR のコミュニケーションのあり方を、コーポレート・コミュニケーションのそれと比較して見てみると、そこには共通する部分が多く見受けられる。何よりどちらも企業と社会の間の関係性におけるコミュニケーションであることは明らかであるから、それはある意味当然とも言え、第 2 章であげたコーポレート・コミュニケーションの定義の①であるパブリック・リレーションズがそのルーツになっているという観点、②である対象をステイクホルダー全般の広い視野でとらえるという観点、③の企業の全社的・経営戦略的レベルで捉えられなければならないという観点、この 3 つの観点は上にあげた CSR のコミュニケーションにも概ね当てはまるはずである。

ただし谷本はリレーションズ活動に関して、企業と一般社会との関係を示す「パブリック・リレーションズ」は企業のおかれた環境においてあくまでその一つとしてとらえており、他にも従業員・労働組合との関係としての「インダストリアル・リレーションズ（労使関係）」、株主との関係としての「インベスター・リレーションズ」、地域社会との「コミュニティ・リレーションズ」など、法律によって枠組みが決められているわけではないが企業社会の中で制度的に対応がなされてきた

様々なリレーションズ活動をあげている。³ 前節で述べたとおり谷本はこれらの活動全てを全体として再構築することを課題としてあげているのであり、したがって①についてはCSRコミュニケーションのほうがより広く、そして統合的に捉えているということが谷本の概念から読み取れるはずである。

さらに、ここで重要になってくるのは、CSRにおけるコミュニケーションにおいてもマス・コミュニケーションの弊害が同様に存在している、ということである。すなわちCSRコミュニケーションも現代の企業と社会のコミュニケーションであり、多くがマス・コミュニケーションに依拠せざるを得ないのであり、CSRがあらゆるステイクホルダーを対象に持つ限り、谷本のいうステイクホルダー・エンゲージメントに向かう過程の中でも、この壁は避けて通ることのできないもののはずである。

したがって、そこには前章のコーポレート・コミュニケーションの場合と同様に境界人なるマージナルマンが存在し、同様に企業とステイクホルダーとのコミュニケーションの場を創造するべく働いているはずである。広報担当に変わるCSR担当がまさにそれであろう。

第3節 コーポレート・コミュニケーションとCSRコミュニケーションにおける相違性

それでは逆に相違点はどこだろうか。それ

はやはり経営のプロセスに組み込まれているかどうかの違いではないだろうか。ここで今一度、谷本のCSRの定義を考えてみたい。谷本によればCSRとは「企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと」である。確かにコーポレート・コミュニケーション及び広報も全社的・戦略的視点から考えていくことは必要であるが、CSRコミュニケーションは、そのCSRの定義で「企業活動のプロセスに組み込み」とあるように否応なく経営の中心にあり、一部署ではなく、経営のPDCAサイクルにのっとったコミュニケーションであるべきなのである。したがって、トップのコミットメントもコーポレート・コミュニケーションよりも必然的に大きくなると考えられるし、そうでないと本当に経営プロセスに組み込まれたとは言えないであろう。

また、ステイクホルダー・エンゲージメントへと向かう過程の中で、コーポレート・コミュニケーションはあくまで対象となるステイクホルダーを広く捉えるだけだったのに対し、CSRコミュニケーションではステイクホルダーを広く捉えると言うだけでなく、その関係性までを分析しアプローチしていくことがより重要であると考えられる。

したがって、ここで改めてCSRコミュニケーションを定義しなおすのであれば、コーポレート・コミュニケーションをCSRの定義にま

で押し広めたものとして定義できるのではないだろうか。第2章で述べたコーポレート・コミュニケーションの定義と照らし合わせて、

① 広報（パブリック・リレーションズ）がそのルーツになっていること

② その対象をステイクホルダー全般にまでの広い視野で想定し、かつ分析してアプローチを行っていること

③ 企業（コーポレート）という全社的・経営戦略的レベルでのとらえ方であること

という3点に加え、

④ コミュニケーション活動が企業の経営活動の中心プロセスに組み込まれていること

という4点にまとめることができる。

「企業がステイクホルダーと建設的な対話を行い、そこでの議論や提案を受けて、環境の変化に対応し、経営活動に反映していく全社的コミュニケーション活動である。」と定義できると考えられる。

¹ 清水 [13] p.15

² 谷本 [15] p.169

³ 他にも顧客との「カスタマー・リレーションズ」、取引先・協力会社との「サプライヤー・リレーションズ」、メディアとの「メディア・リレーションズ」などをあげている。谷本 [15] 167、168 ページ。

第 4 章 CSR 報告書とマージナルマン

第 1 節 CSR 報告書とマージナルマンの関係

さて、コーポレート・コミュニケーションと CSR コミュニケーションに関する共通の課題を見てきたが、CSR 報告書はそのコミュニケーションのツールとしてどのような役割を持っていると言えるのだろうか。マス・コミュニケーションのところで指摘したように、CSR 報告書も手段として見ればマス・コミュニケーションであり、それ自体は双方向性を含んでいないワンウェイのツールである。清水 [13] も CSR が企業広報に与える影響に着目しながらその報告書の意義については認めているが、その情報の非対称性と、その形態がプリントメディアであるが故の双方向性の欠如に関する限界を指摘している。しかし、それだけでコミュニケーションツールとしての役割が終わると考えるのであれば、それは企業における発行者と受信者という面でのコミュニケーションの一部分を見ているとしか言えず、コミュニケーションツールとしての報告書のあり方を狭めている。

ここであらためて報告書がどうやって作成・発行されてステイクホルダーの手にまでわたっているのかを考えてみると、そこにマージナルマンの存在が見えてくるはずである。まず、情報発信においては、報告書を作成

し発行する主体は CSR 担当である。したがって、その情報発信という側面においては、その手法や形式の決定の大部分は CSR 担当にゆだねられているものと考えられる。ただ報告書を発行して終わるのか、さらに報告書を起点としたコミュニケーションの機会を生み出すことで CSR コミュニケーションを活性化させていくのか、すなわち、その報告書をコミュニケーションツールとして活かせるかどうかは担当者次第といえるのである。

また、大坪 [12] は、米国企業においては、コーポレート・コミュニケーション概念の浸透は双方向性獲得のプロセスであり、その中核的な担い手である広報マンは情報蒐集マンと呼べるほどの情報受信能力を有していると指摘している。さらに日本企業においては、コーポレート・コミュニケーションの概念と重要性は認識され始めてはいるものの、その情報受信能力は米国企業に比較して遥かに低いと指摘している。本研究でもその認識は妥当とし、CSR 担当においても同様に情報収集機能に関して高い能力が必要とされるものであると考える。

さらに、CSR は相違点で述べたとおり、経営プロセスに組み込まれているものであるから、当然 CSR 報告書もその PDCA サイクルに組み込まれているはずである。GRI ガイドラインの冒頭でも報告書価値の最大化として、「サステナビリティ報告は、生きた過程・ツールであり、印刷またはオンライン上の発行

で完了するものではない。報告は、組織の戦略を策定し、行動計画を実行し、結果を評価する、より広範なプロセスと適合していることが望ましい。」¹とあるように、各社の事業の特性に基づいた報告書が求められている。また、谷本が「経営活動には、経営目標・計画を立て、事業を進め、活動成果をチェックし報告した後に、それをもう一度循環させるというプロセスがある。報告書はこのプロセスの最後のところに出てくるものであり、その目的は社内・外の声を受け止め、企業活動にフィードバックすることである。」²と言うように、そのコミュニケーション過程はフィードバックまで含めて見ていかなくてはいけない。ここでいうフィードバックとは単なるアンケートを実施すればいいということではなく、経営に組み込まれるようにトップと企業内まで正しく情報を返すということであり、そしてそこで報告書をうまく活用する任務を負っているのがマージナルマンなる CSR 担当なのである。

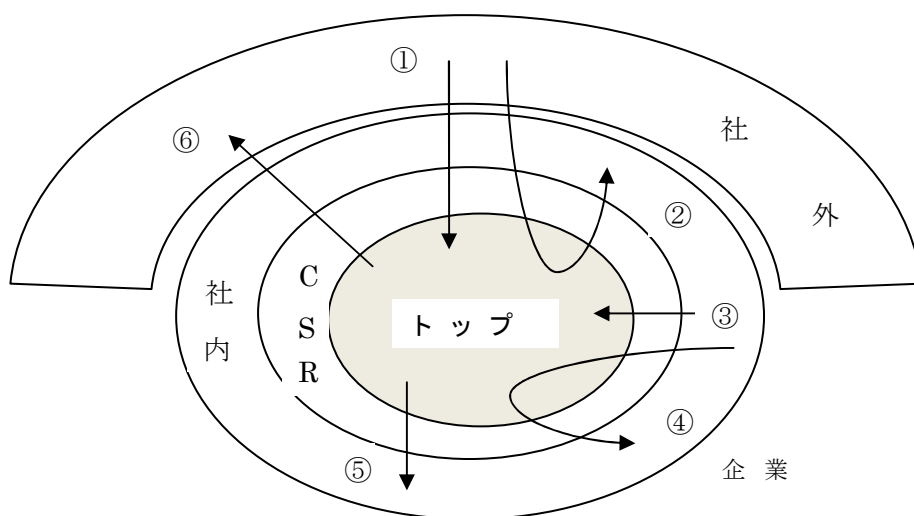
以上に見てきたとおり、CSR 報告書がコミュニケーションツールとしてうまく機能するためには、マージナルマンである CSR 担当が重要な役割を持っている。そしてそれがうまく機能したとき、CSR 報告書を起点とする新たなコミュニケーションを作り出すことができると考えられるのである。本研究で考えるコミュニケーションツールとしての CSR 報告書とは、「CSR 担当によってそれを起点と

して新たなコミュニケーションが生まれ、経営にまでフィードバックされるもの」であると仮定する。第5章で事例研究を通してそれを検証していくが、その前にその分析のためのフレームワークを提示する。

第2節 CSR 部署におけるコミュニケーション・システム・モデル

清水 [14] が「環境コミュニケーションを企業コミュニケーションの観点から問い直すならば、本来、広報部門が確立すべき広報機能を、環境部門が代行して実体化しつつあると言えなくもない。この点について筆者は、環境コミュニケーション機能の確立によって、広報機能はフィードバック・ループの確立というあるべき姿を取り戻す契機を手にしたのだと考えたい。実務的にはむしろ、環境コミュニケーション機能を包含して広報機能の再編成を行うことによって、企業コミュニケーション機能も大幅に強化される、と想定される。」³と述べている通り、CSRコミュニケーションにおける報告書のあり方も広報機能を基にして考えられるのではないかと考える。そこで第2章で紹介した藤江のコミュニケーション・システム・モデルをアレンジしたものをフレームワークとして用いたい。ここで注意したいのは、藤江のモデルの中心には広報担当・部署があったのだが、上でも述べたとおりCSRは経営のプロセスそのものに組み込まれているべきものであって、CSR部署は

情報の取捨選択こそすれ、そこにトップのコミットメントが存在しないということはない。したがって、今回用いるモデルではトップがさらに情報の中心に来るように位置づけ、その上でその境界で実際に情報のやり取りを行うマージナルマンであるCSR部門が、コミュニケーションプロセスの中でどのようにCSR報告書を使っていくことができるかを考えてみる。各プロセスにおけるCSR担当の役割を示し、そこで行われるであろうCSR報告書をツールとしたコミュニケーションをあげた。



(出所) 藤江 [1] p.103, 104 より筆者作成

CSR 報告書を活用した CSR 部門のコミュニケーション・システム

① 社外から CSR 部門（トップ）への情報イン
プット

マスメディアやオピニオンリーダーはもち
ろん、一般の市民などステイクホルダーから
幅広く情報を収集するという受信機能。CSR
部門は単なる業務に関連した情報だけでなく、
社外の動きや見方を積極的につかんでいかな
なくてはならない。情報の適切な収集と分析能
力が求められる。

- ・ 報告書作成のための調査活動
- ・ ステイクホルダー・ダイアログ
- ・ 発行後のアンケートなど

② CSR 部門（トップ）から社内への社外情報
アウトプット

社外、いわゆる社会から収集した情報は分
析し、経営トップや必要とする社員などに報
告、伝達する。ここではいかに社内に報告書
を読ませ理解してもらうかが重要な役割とな
るため、プレゼンテーション能力も求められ
る。

- ・ 報告書の配布
- ・ 報告書を読む会

③ CSR 部門（トップ）への社内情報のイン
プット

社内の様々な情報を CSR 部門へインプッ
トし、ここで取捨選択して分析を加える。こ
れによって会社全体の方向性がかめ、CSR
部門は自らのスタンスを確認する。また、CSR

担当者同士での情報共有もここで行われる。情報や意見をくみ上げるかの適切な収集能力と分析能力に加え、社員をいかに関連イベントに関わらせていくかという積極性も求められる。

- ・ 報告書作成のための調査活動
- ・ ステイクホルダー・ダイアログ
- ・ 報告書の作成作業

④ 社内情報の社内へのアウトプット

社内の様々な情報を、CSR部門がCSR報告書によって、社内に伝達し、各職場の相互伝言、相互理解をはかる。②と同様に、いかに社内に報告書を読ませ理解してもらうかが重要な役割となるため、プレゼンテーション能力も求められる。

- ・ 報告書の配布
- ・ 報告書を読む会

⑤ CSR部門（トップ）から社内への情報のアウトプット

社内コミュニケーションでCSR部門が発信する情報がこの流れである。目的は全社員の情報の共有化や社員の活性化である。CSRに関するトップの姿勢・考えを社内全体に伝えるためにも重要になってくる。いかに社内全体のCSRへの意識を統一するかが課題となる。

- ・ 報告書の配布
- ・ 報告書を読む会

- ・ CSR 研修

- ⑥ 社外への情報のアウトプット

CSR 報告書の代表的機能であると言える。社内外の情報を集約し、それを様々なステイクホルダーに伝えるための重要な活動である。いかに多くの人に読んでもらい、自社の意識を正しく認識してもらい、反応してもらうかが重要になってくる。

- ・ 報告書の配布
- ・ ステイクホルダー・ダイアログ

また、①～⑥に共通する項目として「⑦ トップと CSR 部門とのコミュニケーション」を設け、社内外とのコミュニケーションとは区別して考える。トップのコミットメントを考えるにあたってこの⑦のコミュニケーションも意識したい。

- ⑦ トップと CSR 部門とのコミュニケーション

①～⑥に共通する項目としてこれがあげられる。このコミュニケーションが的確に行われないと、経営プロセスに組み込まれない CSR 部署だけの CSR コミュニケーションになったり、報告書が形骸化したりする恐れがあると考えられる。

- ・ 役員や経営陣の報告書を読む会
- ・ 報告書作成時における方針決定会議
- ・ CSR 推進会議などにおける報告書の利用

このフレームワークは、「CSR 報告書」を使う CSR 担当の視点を中心にしながらも、それを用いるときに関係してくるステイクホルダー・エンゲージメント、ステイクホルダー・ダイアログも適せん考慮に入れる。というのも、何度も述べている通り CSR 報告書は、それ自体はあくまで情報発信のためのツールである。それを考えた時、このモデルの情報のインプットの項目に関してはどうしても制限がかかってしまう。したがって、自由なコミュニケーションのあり方を模索していくためにも、できるだけ幅広い範囲のコミュニケーション活動を捉え、そこに CSR 報告書を活用していく機会を探る形にする。

また、藤江 [3] は広報部門の情報収集について言及した折に「情報分析できる能力と、その情報の重要さを社内に説得できるプレゼンテーション能力」が重要であると指摘している。⁴ これについては②と④に反映させた。

以上を見てきてわかるように、このモデルは「CSR 報告書」を中心に据えるのではなく、それを使うことを視野に入れながらも、あくまでその中心は「CSR 担当者」すなわち「人」の動きであることを改めて確認しておく。こうすることによって報告書だけにとらわれない、あらゆるコミュニケーション活動を想定した上での報告書の位置づけを探ることができ、それゆえにあらゆる報告書の利用の仕方を考えることができると思われる。

これらの考えられる CSR 報告書を用いたコミュニケーション活動が、実際どのように CSR 担当を通して行われているか、どのような形のコミュニケーションが行われているのか、次章で事例研究を通して検証していく。

¹ GRI「持続可能性報告書のガイドライン（第3版）

http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/3E2CB933-C24D-4CB2-BA64-0C8C4779220E/0/G3_RG.pdf

² 谷本 [15] p.178

³ 清水 [14] p.181

⁴ 藤江 [3] 82 ページ

第 5 章 事例研究に見るコミュニケーションツールとしての CSR 報告書

第 1 節 研究対象企業

どのような業種・業界においても、CSR コミュニケーションの取り方にはそれなりの共通性があると考ええる。したがって、その中で報告書の活用の仕方もある程度同様の活用の仕方ができると考ええる。

そのうえで BtoB、BtoC の両方を行う企業のようにステイクホルダーを幅広く持っている企業は、コミュニケーションの重要性を大きく感じていると考え、また、本研究においては CSR 部署の人の考えや動きが重要になってくるため、CSR 関連の賞を受賞しその最先端をいく企業が研究対象としてふさわしいと考えた。加えて実際に報告書をコミュニケーションツールとしてうまく利用している事例が見られる企業を候補に入れた。

以上のような考えの下、今回事例研究を行うに当たって次の 3 点を基準に対象企業を選定した。

- ① BtoB、BtoC の両方を行っている
- ② CSR 関連の賞を受賞しその最先端をいく
- ③ 実際に報告書をツールとしたコミュニケーションを行っている

(1) 東京ガス

東京ガスは、コーポレート・コミュニケーション活動の重要なツールとして、1994 年度

から「環境報告書」を発行しており、2005年度に掲載分野を社会的責任（CSR）全般に拡充し、「東京ガス CSR 報告書」として、幅広い情報開示を行っている。第2回キッズデザイン賞ではコミュニケーションデザイン部門でも受賞しており、ステイクホルダーとのコミュニケーションに重点を置いていることがうかがえる。

2008年度の報告書を見ると各部門の部長のコメントだけでなく、現場発レポートとして実際にその部門の事業に関わる従業員からのコメントが必ずある。加えて、関係者・パートナーの声として関係会社やNPOをはじめとするステイクホルダーからもコメントを集めており、レポート制作において広く細かい範囲まで声を拾っていることがうかがえる。

さらに東京ガスではステイクホルダー・ダイアログにおいても報告書を有効に活用していることが考えられる。報告書にある「オール東京ガス CSR 報告書を読む会」ではCSR報告書を他企業の報告書と比較し、それについて議論することによって改善点などを考える機会としている。また一橋大学大学院谷本ゼミとのダイアログにおいては、CSR報告書をステイクホルダー・ダイアログのためのツールとし、直接的コミュニケーションのための媒体として扱っている。

（2）損保ジャパン

株式会社損害保険ジャパン（以下、損保ジ

ヤパン)は、わが国の金融機関の中でも最も早い時期に環境経営を導入した企業である。2001年度のメセナ大賞 2001「メセナ大賞」受賞をはじめ、2005年度には第8回環境報告書賞サステナビリティ報告書賞「優良賞」など現在まで数々のCSRに関連する賞を受賞しており、CSRの分野で最先端をいく企業として社会からも高い評価を得ている。CSR活動においてはステイクホルダーとのコミュニケーションを重視する姿勢を強く打ち出している。

2007年のCSR報告書からステイクホルダー・エンゲージメントをコミュニケーションのあり方として打ち出しており、年々その概念は深まり根付いていっている様子が報告書からうかがえる。2007年の報告書の下部には多くの社員からのコメントが並び、作成時での社員のコミットメントが感じられる。

2009年の報告書の編集方針にも「本レポートは、過去の取り組みの成果を一方向的に報告する情報開示ツールではなく、CSR経営の改善や向上に向けて、ステイクホルダーとのエンゲージメントのための、すなわち未来に向けた対話を行うための重要なツールと位置づけています。」とあり、まさにコミュニケーションツールとしてのあり方を目指している。

第2節 インタビュー

整理しやすくするため、インタビュー内容を①情報受信について②情報発信について③

経営に組み込んでいくにあたって、という 3
つの視点からまとめた。

(1) 東京ガス

面談者：東京ガス株式会社 広報部 CSR 室

室長 八尾 祐美子 氏

課長 森 秀子 氏

日時：10月5日 15時～16時

場所：浜松町東京ガスビル

① 声を取り入れるにあたって

形式決定 → 情報交換会・講演会などで現在求
められている CSR 報告書のあり
方(例えばこれからは WEB のほう
がメインになっていくだろうとい
ったこと)を聞き、それを自社の
方向性照らし合わせて決定する。

内容決定 → 社内情報に関しては、編集グルー
プが各本部から情報収集。拾いき
れない情報は広報物などから拾い
上げる。

社外に関しては、ステイクホルダ
ー・ダイアログ、社外有識者と
のダイアログや講演会などで。

⇒ただし、CSR 室が何かするわけ
でなくても現場や各部署が、事業
活動の中で自然とステイクホルダ
ーの声を取り入れていくようにし
ている。(ex 株主見学会、お客様

の 声 メ ル マ ガ

② 情報発信するにあたって

WEB 報告書 → ダイアログで出した意見、NPO・第三者コメントなどを関係者の言葉として載せてあるので、そういった意味では社内に社外のステイクホルダーの声を伝えるという役割もあるかもしれない。

報告書を読む会 → 内容としては他社との報告書の比較による改善策の考案が主であり、声を伝えるということがメインではないということだった。しかし、NPOの代表の方からCSRの傾向などを説明されるので、読む会そのものは声を伝える役割を果たしているとも言えなくもない。

社内勉強会 → 読む会とは別に、CSRが特に重要だと思われる部署では報告書をつかった社内勉強会を行っており、そこでは外部の声やCSRに関する情報も伝えていっているとのことだった。

CSR ミニブック → CSR報告書の子供向けのよいうな簡単な表現でまとめた小冊子。現場での説明の道具としての使いやすさからかなりいきわたっている。

⇒ いずれにせよ、報告書はただ配るだけでなく、説明しながら配るということを経営に第一に考えている。一人一冊配ることがいいとは思わない。できる範囲でしっかり説明して渡すことが重要で、上のイベントがそれぞれその機会になる。

③ 経営に組み込んでいくために

推進会議 → 不定期で年に2,3回行っている。報告書の方向性や年次トピックスなど決めなくてはいけないことがあるときに開く形。実際の経営におけるCSRは各部署のトップが責任もって行うので、担当者と密にコミュニケーションをとるといふことはそこまでない。ただし、CSR推進会議意外にも環境会議をはじめとするあらゆる会議があり、それぞれがCSRに関係しているのでコミュニケーションの機会というものは実際にはかなり多い。

⇒ ダイアログなどで出た意見は推進会議などで紹介することでフィードバックしている。結局のところ日々の活動の中でフィードバックしているので、特別に報告書で意識してチェックという感じでは

ない。

(2) 損保ジャパン

面談者：損害保険ジャパン コーポレートコミュニケーション企画部

CSR・環境推進室 主任 有光 由香 氏

日時：10月21日 13時～14時

場所：損保ジャパン本社ビル

① 声を取り入れるにあたって

前年度の総括→有識者・専門家とのダイアログ→編集方針決定→過去の蓄積からという流れで作っていく。

CSR報告書をつかった対話をはじめ、環境gooの読者調査、経団連のCSRレポートタスクフォース、専門家を混ぜた勉強会なども活用している。

⇒ステイクホルダーそれぞれに立場があり、それぞれに意見が違ったりするので常にその中で自分たちとしての考えを導き出す努力をしている。

お客様の声のデータベース化→CSR室としてではないがお客様の声をデータベース化して経営に生かしていくマネジメントシステムが確立している。さらにお客様白書として情報

発信している。

② 情報発信するにあたって

一括配布 → 社内報をはじめとする会社の印刷物を全国の営業店・サービスセンターに送るルートがあるので、そこを使ってまずグループ全役職員の分を一括配布する。そこで主要代理店・顧客などの分を上乗せして送る。

社内への通達 → ニュースリリースや衛星放送を使って、報告書を配布していることを周知させる。その時に報告書の特徴などを説明する。

保険業界紙 → 社外への周知のため記事として載せてもらう。

研修教材として → CSR 人間尊重推進の実施と言う研修の教材にして、2008年は各職場で課題について職場全員で話し合う講義型研修を実施している。全国にまたがって社員がいるので、eラーニングで研修を行っている。

③ 経営に組み込んでいくために

トップのコミットメント → 佐藤社長は原稿にもしっかり赤入れをしたりして、自らの考えをしっかりと発信しようという心がけている。2007年、2008年は全執行役員からのコメントを集めて、各部長からOKをもらわないと報告書の記事として投

稿できないようになっている。

EMS システム → PDCA サイクルの中での環境
マネジメントシステムでトップに
伝え、トップが報告を聞いて指示
を出す。しかし、CSR の分野全て
となるとまだしっかりとした形が
出来上がってはいない。

執行役員向け CSR 研修 → いろいろなセンスの
経営陣がいるので、そこで経営陣
の CSR への認識を深めることで
経営へ組み込んでいけるようにし
ている。

⇒ 東京ガスと同じく会議などは決
まっておるわけではないが、部長
会での CSR 室としての発言など
はするし、CSR 担当役員とは日ご
ろから細かくミーティングを行っ
ている。

(3) 損保ジャパン環境財団

面談者：財団法人 損害保険ジャパン環境財
団 業務課長 芦沢 壮一 氏

日時：11月5日 11時～11時45分

場所：損保ジャパン本社ビル

① 声を取り入れるにあたって

CSR 室のヒアリング → ISO の基準達成確認等
でヒアリングがあるのだが、その
ときに CSR に関連することで出

た意見・要望等を求められる。もちろん直接伝えることもある。

② 情報発信するにあたって

CSR報告書の利用→実務の中で様々なステイクホルダーと直接かかわるので、そこで報告書が説明などのためのコミュニケーションのツールとして大いに役に立つ。特に環境等の分野に関しては、内容が精査してあるオフィシャルなツールとしては一番身近で使いやすいものになっている。

コミュニケーションの仕方→プレゼンテーションの力も重要になってくる。ステイクホルダーとのコミュニケーションの時間はそこまで長いわけではない。なので、ちゃんと説明できるように自分の分野だけでも読み込んで理解しておくことが大切。

⇒保険などの本業の分野でもこのように利用していくのが理想だと思うが、そこまで完全に行き渡ってはいない。

第3節 フレームワークによる考察

(1) 東京ガス

- ① 社外から CSR 部門への情報インプット
 - ・ステイクホルダー・ダイアログ
 - ・社外有識者とのダイアログ、講演会
 - ・株主見学会
- ② CSR 部門から社内への社外情報アウトプット
 - ・社内イントラを利用した情報発信
 - ・社内勉強会
 - ・お客様の声メルマガ
 - ・CSR ミニブック
- ③ CSR 部門への社内情報のインプット
 - ・広報機能（社内報、グループ内報、社内ニュース）を利用したオール東京ガスを通しての情報収集。
 - ・編集メンバーによる情報収集作業
- ④ 社内情報の社内へのアウトプット
 - ・報告書を読む会
 - ・社内イントラを利用した情報発信
- ⑤ CSR 部門から社内への情報のアウトプット
 - ・報告書の配布とその説明
 - ・トップメッセージ
- ⑥ 社外への情報のアウトプット
 - ・社員による CSR ミニブックを活用した情報発信
- ⑦ トップと CSR 部門とのコミュニケーション
 - ・推進会議をはじめとする各会議
 - ・強化月間における講演会

まず、全体的に東京ガスの CSR コミュニケ

ーション活動を見てみると、東京ガスではCSR室が広報部の内部にあることもあり、その情報収集・発信機能に関しては広報の機能を利用していることが大きく感じられた。社内報などの広報物やイントラネットの利用がその代表例である。

①の社外での情報収集としては報告書を土台としたステイクホルダー・ダイアログなどが挙げられた。報告書を起点としたコミュニケーション活動の代表例と言えるだろう。ただし、CSR室が何かするわけでもなくとも現場や各部署が、事業活動の中で自然とステイクホルダーの声を取り入れていくというのが東京ガスの考え方で、株主見学会、②にあるお客様の声のメルマガなどがその仕組みとしてできてきたものである。

②に関して、東京ガスではCSRが特に重要だと思われる部署においてCSR報告書を使って社内勉強会を行っている。これによって外部の情報を適切に社内に伝えている。

③に関しては最初に述べたとおり広報機能の活用が顕著にみられる。広報部門の機能を活用することは、まさにそこで動くCSR担当者は広報担当と同じ働きをしているのであり、4章で述べたとおり、情報収集作業においてはその情報に対する受信能力の高さを求められていると言えるであろう。編集メンバーによる情報収集作業ではそれが重要になってくる。

④インタビューのところで述べたとおり報

告書を読む会社自体は声を伝えると言ったテーマでは行っていない。しかし、そこでもNPOの代表者とのコミュニケーションが生まれていることからわかるように、新たなコミュニケーションが作り出されるきっかけになっているのである。CSR担当はここで、CSRに関する理解を深めさせると同時に、生まれてくるコミュニケーションの重要性を伝えなければならぬ。

⑤この社内に報告書を配布する段階で、東京ガスでは、報告書は一人一冊渡すという形をあまりよい方法としていない。その考え方の根底には「一方的な情報発信で終わらないよう、そこで必ず説明をして渡す」ということがある。そのため、CSR室から配布されるときには必ず報告書に関しての内容説明がなされる。これによつて的確な情報が伝えられる。当たり前のことのように思えるが、広報物の一つとしてただ発行するだけの企業が多いうように考えられる中で、このプロセスを意識していることは大きな意義が言える。また、トップメッセージについても、報告書の中だけでなく、それと同じCSRに対するメッセージを社長が変わらない言葉で語ることが重要であるとしている。

⑥の情報発信に関してはいろいろな形があるが、東京ガスではニーズに合わせて情報発信を行っている。報告書は専門者向きに、お客様をはじめとする興味がある人には手軽に読めるCSRミニブックなどで情報を発信し

ていく。それによってあらゆるステイクホルダーに合わせたコミュニケーション活動が可能となり、それに対する反応も得られるのである。

⑦の経営に組み込んでいくことに関しては、特別なことは特にしなくても、日ごろの推進会議をはじめとする様々な会議等の中で意思疎通を行っている様子であった。ただし、そういった意識を自然に持つにはトップがCSRに対して正しい認識を持ちコミットメントしていることが前提である。

東京ガスではCSR活動を、日ごろの事業活動の中に自然に組み込んでいくという考えを強く持っているように感じられた。八尾氏が、「極論を言うとCSR担当者がいなくても自然にそれらのことが組み込まれていくのが理想ですね」といっていたように、できるだけ普段の事業活動の中でというスタンスが見られた。言ってしまうえば当たり前のことをどれだけちゃんとできるか、東京ガスではそれをしっかり経営のプロセスの中で絶えず意識されており、そのもとでコミュニケーションも当たり前のように行われているのである。東京ガスの経営理念にある、「お客様、株主の皆様、社会から常に信頼を得て発展し続けていく」という考えがまさにあらわれているといえるであろう。

(2) 損保ジャパン

① 社外からCSR部門への情報インプット

- ・ステイクホルダー・ダイアログ
- ・専門家を混ぜた勉強会
- ・お客様の声データベース化
- ② CSR 部門から社内への社外情報アウトプット
 - ・CSR 人間尊重推進研修の教材としての報告書の使用
- ③ CSR 部門への社内情報のインプット
 - ・CSR 室によるヒアリング
 - ・各セクションスタッフからの情報収集
- ④ 社内情報の社内へのアウトプット
 - ・CSR 人間尊重推進研修の教材としての報告書の使用
- ⑤ CSR 部門から社内への情報のアウトプット
 - ・報告書の配布と eラーニングでの研修
 - ・衛星放送を使つての報告書の説明
- ⑥ 社外への情報のアウトプット
 - ・CSR 報告書を利用した説明
- ⑦ トップと CSR 部門とのコミュニケーション
 - ・トップのコミットメント
 - ・執行役員向け CSR 研修の教材として報告書を利用

損保ジャパンでの CSR コミュニケーションを全体で見ると、東京ガスと同様に広報機能を使っている部分が見られる。

① に関しては東京ガスと同様に、ステイクホルダー・ダイアログが挙げられたが、このときにはやはり報告書が土台になることが

多いようだ。投資家の人たちとのコミュニケーションが一番とりづらく、その場合はアナリストの人たちとコミュニケーションをとることが多い。集めたお客様の声はデータベース化して共有し、お客様白書としてさらなる情報発信につなげている。このマネジメントサイクルができていくことが重要である。

②と④について、損保ジャパンでは報告書を使ってCSR人間尊重推進の実施という研修を行っている。これによって全グループ役員が必ず報告書に目を通すことになっていくので、社内における情報発信の大事な機会になっている。社員が報告書を土台とした議論を行うことで内容に対する理解を深めていると言える。

③に関しては、CSR室がヒアリングとして各部署から直接情報収集を行っている。こちらからも東京ガスと同様に、情報収集作業においてはその情報に対する受信能力の高さを求められていると言える。

⑤にeラーニングや衛星放送などがあるがこの時に報告書に関する説明を行うことで、社内への報告書の認識を広めている。報告書を配るだけでなく、それに関する説明をしっかりと行うというスタンスは東京ガスに見られたものと共通している。

⑥では、CSR室よりさらに一段階現場に近い環境財団でのCSR報告書の活用がよい例となっている。実際に様々なステイクホルダーと接している彼らが報告書を身近なツール

として使っていることは、報告書のコミュニケーションツールとしての理想の形と言えるのではないだろうか。

⑦に関して、損保ジャパンではトップに対してもCSR研修を行っている。経営陣にもCSRに関して認識が不足している人がいる中で、社員以上に理解を求めている同社の姿勢がうかがえる。そこでの一番トップである佐藤社長の理解とコミットメントが大きいと言える。

損保ジャパンのCSRコミュニケーションは、同じ広報機能を使っている東京ガスとは対照的な印象を受けた。普段の事業活動に自然に組み込んでいく形の東京ガスに比べ、損保ジャパンはCSRとしての意識付けを強調しているように感じた。東京ガスでは広報部の内部にCSR室があるのに対し、損保ジャパンの場合、CSR室が最初は社長室の中にあり、今も経営企画部のうちの一つとして考えているという流れがあるためであろう。東京ガスではあくまで直接的コミュニケーションにおいて説明を加えて理解を図っていたのに対し、損保ジャパンでは一括配布しながらも、衛星放送やeラーニングなどを駆使して全員に説明を与えている。これは損保ジャパンの「全員参加でボトムアップも合わせた自主性で地道で継続的・持続的な活動によるもの」というモットーに基づいていると言える。

第 6 章 結論と CSR 報告書の今後の課題

第 1 節 CSR 報告書がコミュニケーションツールとして機能していくために

第 1 章での【コミュニケーションツールとしてのあるべき CSR 報告書とはどのようなものであるか】という問題提起にこたえるため、本研究ではコーポレート・コミュニケーションから入り、CSR コミュニケーションをそれと比較することで、そこにマージナルマンたる担当者の存在が報告書の活用のために欠かせないことを示してきた。第 5 章の事例研究によってその見本となる担当者の役割、報告書によるコミュニケーションを見てきた。本章ではそれらから、結論としてあるべき CSR 報告書はどのようなものかを述べ、さらに今後の課題を示して本研究のまとめとする。

(1) CSR 担当者の役割

報告集をうまくツールとして使うためには CSR 担当者の働きが重要であることがわかった。以下にその役割をまとめる。

① 利用者の手に渡るときに報告書の内容の理解を促す説明、もしくは機会をつくること

CSR 担当は報告書に関して、その内容を十分に理解させることが重要である。最初から全ての分野に関して内容を理解させる必要はなく、最低限として社員のそれぞれの仕事に関する分野だけでも理解を促す。それによって社員が自分の仕事を CSR の視点から問い

直すことになり、理解が深まることが期待される。報告書を使った勉強会、読む会などがその機会となる。

② 報告書を実際にどう使うかを指導すること

CSR担当は、報告書を配布するときに報告書が何の目的で作られているか、コミュニケーションツールとしてどう使えるかを十分に説明する。これによって、CSR報告書を受け取ったステイクホルダーがその報告書を起点としたコミュニケーションを行うことを促す。東京ガスのように直接的な方法、損保ジャパンの衛星放送やeラーニングを使った間接的な方法などいろいろ考えられるが、CSR報告書がコミュニケーションのツールとなりえることを十分に理解した上で説明することが重要である。

③ 情報収集に関して高い受信能力を持つこと

本研究で述べてきたとおり、本来広報マンが担うはずであった双方向性獲得の役割をCSR担当は担っていると言える。したがってそこでは情報蒐集マンと呼べるほどの情報受信能力が求められる。ステイクホルダー・ダイアログや情報のデータベース化など地道な努力と継続性も重要である。

④ コミュニケーションツール・情報発信、両方のツールとしてのバランスをうまくとって報告書を作成すること

東京ガスは今年度から情報はある程度WEBにシフトして、報告書自体をダイジェスト版のように変えている。このようなニーズによる使い分けもある程度は有効ではあるように思う。しかし、実際に報告書を起点としてコミュニケーションを行うならば、それなりの情報量は載せていかなければならない。損保ジャパンの有光はこの点に関して、「きちんと相手から活動に対してのフィードバックをいただくための対話のツールとしては、あまり薄くしすぎたり、誰でもわかるレベルにまで室を下げたりすることはしたくない」と述べている。コミュニケーションの機会では必ずWEB報告書がその場で見られるとは限らない。このバランスをとることは担当者として常に考えていかなければいけない課題である。

(2) CSR報告書のコミュニケーションツールとしての機能

以上のような4点に担当者の役割をまとめた上で報告書のコミュニケーションツールとしての機能を以下の2点と結論づける。

① 報告書でコミュニケーションをとることでCSRの視点から経営を見直す

第4章では「経営までフィードバックするもの」として仮定していたが、事例を検証していくと経営のプロセスに組み込む形は報告書を利用するというよりは普段の事業活動の

PDCA サイクルの中でと組み込んでいくという形が主だった。しかし、報告書を使ってコミュニケーションをとるということは、その利用者がその活動を CSR という視点から捉え直して考える、位置づけし直すという行為であり、ただ情報として受け取ることよりもさらにいっそう CSR に対する理解を深めるものになる。第 2 章のコーポレート・コミュニケーションで藤江があげた 11 の要素にある「発信情報はインフォメーションではなく、加工・開発され、「インテリジェンス」として創造されたものであること」とはこのようにただ情報として与えるのではなく、それをインテリジェンス、すなわち知恵として変換することを指しており、報告書を使ったコミュニケーションもその変換行為と言える。

② その報告書を起点として新たなコミュニケーションを生み出す

損保ジャパンの CSR 室から環境財団への CSR 報告書の流れは、自分が考える報告書の活用の仕方と非常に近かった。直接ステイクホルダーとコミュニケーションをとっているのは環境財団の人だが、その人が報告書をうまく活用することによってそこに新たなコミュニケーションが生まれる。CSR 担当者はその機会を生み出す手助けをする。東京ガスの CSR ミニブックを使う現場の従業員も同じ流れと言える。

第 2 節 CSR 報告書の今後の課題

CSR 報告書に関する問題は様々である。今回はコミュニケーションという切り口で見てきたが、情報開示の部分としても未だにガイドラインが形作られてきている段でできるか階でしかないし、報告書の位置づけとしても曖昧である。企業としても手探りの部分が多いだろう。

ただ、ひとつ大前提として言えることがある。それは本来の CSR 活動や体制作りがしっかりと行われていないのに報告書を発行しても、それは形式的なものにしかならないということである。情報開示に使うにしろ、コミュニケーションのツールとして使うにしろ、本来の活動として中身がなければ、そこでのコミュニケーションも中身のないものになってしまう。きちんと体制づくりがなされていて初めてそれに対する意見や評価が出てくるのである。そのためにも担当者は常にトップとの意思疎通を行い、その CSR 経営を活かした報告書作りを心掛けなければならない。だからと言って、ちゃんと CSR 活動ができていないと報告書を発行してはいけないというわけではない。報告書作りを通して自社の CSR 活動を見直し、それを形作っていくのも一つの報告書の使い方と言えるであろう。

そして、その大前提ができた上で、報告書の課題をあげるとすれば、CSR 報告書によるあらゆるコミュニケーションの仕方を模索していくことだろう。「CSR 報告書は、環境を

はじめとする、社会的分野の活動に関して内容が精査してあるオフィシャルな資料としては一番身近なものになっています。そのため、私たちの業務のような分野での説明のツールとしては一番使いやすいものとなっています。もちろん作る段階からきちっと作ってあることが大事ですが、そうであれば一年を通してものすごく利用できるツールになるんですね。」という芦沢氏の言葉は報告書を使っていく側の言葉として非常に示唆に富んでいる。損保ジャパンでは報告書の一括配布のときに、合わせて主要代理店を利用する営業店分の報告書を上乘せして送っている。保険の営業社員が車のディーラーの顧客と話をするとき、CSR報告書を持っていったところ、興味を示されてコミュニケーションが活発になったという例もある。話す相手はマネージャークラスなので、企業経営の視点から見えており、そこで企業活動を理解してもらえれば、そこに新たな信頼感が生まれてくるのである。¹社会性の強い部署だけでなく、本業のコアに近いところでもこのように報告書を活用していきることが理想であり、そのような流れを生み出していくことが今後のCSR活動の中で一層求められるはずである。

最後に、本研究においては、芦沢氏のような実際に報告書をコミュニケーションのツールとして使っている人間とその具体的な使い方よりも、その前段階の使用者につなぐまでの役割と使い方の方向性を示すにとどまって

いる。前者に関してはまだ研究の余地がある
と考えられるので今後の問題意識として書き
留めておきたい。

¹ この点は損保ジャパン環境財団の芦沢
氏にインタビューした際にお聞きした。

参考文献一覧

- [1] 藤江俊彦『現代の広報－戦略と実際』電通、1995年
- [2] 藤江俊彦『環境コミュニケーション論』慶応義塾大学出版、1997年
- [3] 藤江俊彦『現代の広報』同文館、2002年
- [4] 藤竹暁『現代マス・コミュニケーションの理論』日本放送出版協会、1968年
- [5] 藤竹暁「コミュニケーションとしての広報」『広報研究』第2号、5-16、1998年
- [6] 藤竹暁『環境になったメディア－マスメディアは社会をどう変えているか－』北樹出版、2004年
- [7] Grunig J.E, and T. Hunt, *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart, & Winston, 1984
- [8] 花田達郎「現代コミュニケーションの変動」、林進編『コミュニケーション論』有斐閣、1998年
- [9] 壺岐晃才『企業革新とパブリック・アフェアズ』リプロポート、1995年
- [10] 井之上喬『パブリック・リレーションズ』日本評論社、2006年
- [11] 三浦恵次『パブリック・コミュニケーション論』三浦恵次・阿久津喜弘編著、学文社、1975年
- [12] 大坪檀『コーポレート・コミュニケーション』中央経済社、1992年
- [13] 清水正道「CSR コミュニケーション－非市場的コミュニケーションの広報革新の可能

- 性」『広報研究』第9号、14-29、2005年
- [14]清水正道「環境政策と環境コミュニケーション：企業コミュニケーションから見た諸課題」『コミュニケーション科学』第22号、179-190、2005年
- [15]谷本寛治『CSR－企業と社会を考える』NTT出版、2006年
- [16]谷本寛治『CSR経営－企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社、2004年
- [17]山中正剛、吉田勇『現代パブリック・リレーションズ論』日刊工業新聞社、1979年

参考 CSR 報告書一覧

- ・株式会社損保ジャパン『CSRレポート2007』
- ・株式会社損保ジャパン『CSRレポート2008』
- ・株式会社損保ジャパン『CSRレポート2009』
- ・株式会社東京ガス『CSRレポート2007』
- ・株式会社東京ガス『CSRレポート2008』
- ・株式会社東京ガス『CSRレポート2009』

参考 URL 一覧

- [w1]経済同友会
http://www.doyukai.or.jp/csr_summary.html
- [w2]GRI
<http://www.globalreporting.org/Home>
- [w3]環境省
<http://www.env.go.jp/>
- [w4]環境 goo
<http://eco.goo.ne.jp/>

[w5]株式会社東京ガス

http://www.tokyo-gas.co.jp/csr/index_j.html

[w6]株式会社損保ジャパン

<http://www.sompo-japan.co.jp/about/csr/index.html>