

CSR (Corporate Social Responsibility) から見たロシア企業社会

溝端佐登史

京都大学経済研究所、2011年3月28日

mizobata@kier.kyoto-u.ac.jp

ロシア研究センターワークショップ「ロシア・中国の企業ガバナンスとCSR(社会的責任)」
一橋大学大学院国際企業戦略科(神田キャンパス)601会議室

企業システム・経済システムの 視座としてのCSR

- UN, The Global Compact, Jan. 1999: On 11 March, the nation of Japan experienced one of the most catastrophic disasters in its history. We are shocked and saddened by the images that are emerging and the unfolding magnitude of the crisis. On behalf of the United Nations Global Compact and the Global Compact Network Japan, we want to express our deep concern and sympathy to the people of Japan, particularly those who have lost family and friends and those who continue to suffer
- World ban, IFC とCSR
- 日本経団連: 2010年9月企業行動憲章
- 経済同友会: 2010年4月経営者意識調査＝世界経済危機下での取り組みの拡大
- 企業の取り組み

ユニクロ

世界を良い方向に
変えていくために、
ユニクロができること

ユニクロでは、衣料の製造・販売だけでなく、
企業としての社会的責任を果たすために、
地域に根ざしたCSR活動を展開しています。
世界を良い方向に変えていくために、
ユニクロのCSR活動はグローバルに展開していきます。

コミュニケーションサイトはこちら

Panasonic

CSR (企業の社会的責任)

「企業は社会の公器」という創業以来の考え方を基本に、
世界中で社員ひとりひとりが本業を通じた社会的責任を果たしてまいります。

なぜロシアなのか?

なぜCSRなのか?

- 「市場経済移行・体制転換は終わったのか?」
グローバルルールの輸入は可能なのか?それとも
経路依存的な行動が強く観察されるのか?
市場の制度構築とそこでの経済主体の行動様式
の検証
 - 新興市場経済の独自性
 - 民主主義・市民社会・市場経済の再考=経済危
機下での企業の行動
- CSRは以上の結節点になり、企業社会、ステークホルダーの視角を指し示す。

動機と課題:

- ビジネスと政府関係論争(Yakovlev, 2006)とコーポレートガバナンス論争の先、汚職研究
- 市民社会論、民主主義、国際競争力
- 企業社会研究: 夏目啓二、岩井克人、谷本寛治
- 企業社会論(Corporate Russia)からロシアをとらえる
(2009年ピカリョヴォ事件、バイカリスクでの紛争から)
- ステークホルダーからみたロシア企業社会分析
- データ: 2007年303企業への聞き取り調査(HSE)、記述データ

レニングラード州ピカリョヴォでのプーチン首相発言を考える

- 市の3工場(バゼルセメント=オレグ・デリパスカ、エフロセメントグループ、セブザブプロム)が停止(原料価格で折り合わず)。給料支払われず、温水も水も止まり、都市機能が停止。首相は経営者・知事と会い、当事者を批判。
- 「もし現在の所有者が契約締結できないのであれば、所有者はなくてもいい。所有者は自分の野心、プロ意識のなさ、そしてもしかしたら強欲から多数の人を人質にしたのだ。こうしたことは絶対に認められない。ビジネスの社会的責任はどこへ行った?どこにあるというのだ。いかなる手立てを使ってもこのことを主張するつもりだ。」2009年6月4日の発言

(<http://www.ksovok.com/pikalevo.htm>, 2010年5月28日)

課題

- ロシアにおけるCSRの実態とその受容・とらえ方、ロシアにおけるステークホルダーの位置づけ
- ロシアの独自性・異質性—制度の相互補完性 (institutional complementarities)はコーポレート・ガバナンスおよびステークホルダーの利害と結びついてどのような企業社会を構築しているのか。その独自性は何に由来するのか。経路依存的なのか。
- CSRの国際比較から得られる意味と教訓、多様性の見方との関連



構成

- 企業の社会的責任のとらえ方
- ロシアにおけるCSRの展開
- CSRのケーススタディ
- CSRの規模と範囲
- ロシアCSRの特徴
- ロシア企業社会論・CSR論と国際比較



1. 企業の社会的責任のとらえ方

CSRは一般にどのように理解されるのか。ロシアでのCSR理解にはどのような特徴があるのか、を考えよう。



CSRの見方

- ルールを守って、利益をあげる企業行動＝「社会における企業が目指す存在領域と社会そのものの健全な成長が一体となるよう保護し、そして積極的支援をするための意思決定における行動責任」Davis and Blomstrom, Business and Society, 1975(水尾順一、日本経営倫理学会「戦略的CSRマネジメントと企業経営」)
- 法令および倫理慣習によって成り立っているルールに従っている限り、利益を獲得し、増大させること(株主への説明責任)M.フリードマン『資本主義と自由』(2008)ー市場の質の向上(矢野誠)
 - ステークホルダーを重視する見方
 - 自主管理主導(日本経団連)、経営戦略主導(日本)、行政主導(EU・ロシア)足立・井上(2009)



企業の社会的責任(CSR)とは

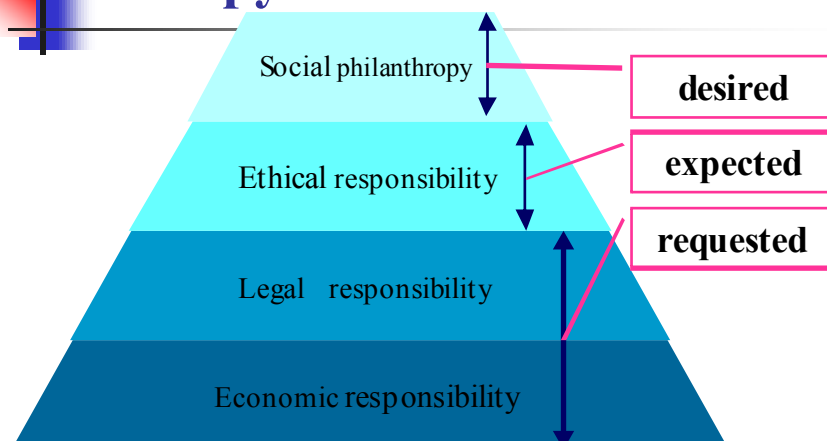
企業経営の活動プロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込み、**ステイクホルダー**(株主、従業員、顧客、環境、コミュニティなど)にアカウンタビリティを明確にすること。その結果、経済的・社会的・環境的パフォーマンスの向上を目指すこと。

(出所: 谷本寛治、2006、217ページ、谷本寛治編、2004)

CSRの3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、環境への配慮の組み込み(CSRマネジメントの中核): 環境対策、人権問題など
 - ② 社会的事業—社会的商品・サービス、社会的事業の開発(社会的ニーズを受ける): 地域再開発、SRIファンド、フェアトレードなど
 - 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(フィランソロピー活動): 金銭的寄付などの社会貢献、非金銭的社会貢献、企業市民の役割
- (出所: 谷本寛治、2006、谷本寛治編、2004)

CSR pyramid



ロシアにおけるCSR定義

本業と結びついたビジネスの社会発展への任意の貢献
(経営者協会、2004、8ページ)

実業界・企業・個々の企業家が安定成長と将来世代のための資源保存を目的に保持する行動哲学・概念であり、次の原則に立脚する: 品質の高い財・サービス、魅力ある職場と人的資本投資、ステークホルダーとの任意・互恵関係、効率的なビジネス、社会的期待・倫理の考慮、パートナー関係を通じた市民社会形成への貢献(経営者協会、2006、4ページ)

制度的枠組み、経済効率と社会的厚生、外部性(市場でも政府でもない行動) Polishchuk (2009)

→ 経済性 + 社会性 (経営活動のひとつ)

CSR理解—社会性と国家(法・政府)への強い意識

(1) Beryaeva and Eskindarov eds. (2008) の理解

- 企業市民: ビジネスと国家の相互の責任
- 社会的パートナーシップ: ビジネス・社会・国家関係、政府の社会的責務に対する社会的コントロール
- 社会投資: 社会貢献から国家・地域向け投資まで

(2) Krichevsky and Goncharov (2008) の理解

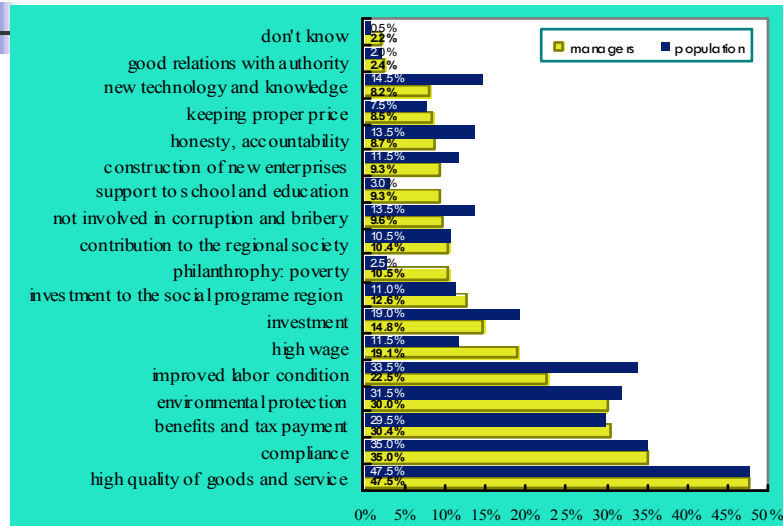
- 社会・労働関係の改善などを目的とする雇用者・従業員・社会の相互関係
- 国家集中型から国家による統合型への移行モデル
- 社会領域への国家の責任

(3) 経営者協会、Peregugov and Semenenko (2008) の理解

- 社会報告書
- ソ連モデルから市場モデルへの移行

2000年代の経営者は企業イメージ・企業評価にCSRを利用しており、国際標準の影響が大きい

ロシアのCSRの内容(2003-2004年)



2. ロシアにおけるCSRの展開

CSRはどのようにロシアで受けとめられ、展開しているのか。ロシアでCSRが関心と呼ぶ背景には、どのような要因があるのだろうか。

CSRをめぐる世論動向－企業への信頼は欠いている

- 2004年IKSIRAN:オリガルヒへの否定的態度(88%)、ビッグビジネスの増加は必要(62%)
- 2006年VTSIOM:しばしばCSRが実施されている(5%)、全ビジネスがCSRを行っている(2%)、寄生的・無責任なビジネスが圧倒的(42%)、すべてが無責任(18%)

出所: Peregugov and Semenenko, 2008, pp.252-253.

2008年経済危機により、政府とビジネスに対する信頼はさらに低下している(2009－2010年に、政府の信頼48%→38%、ビジネスへの信頼52%→42%に)

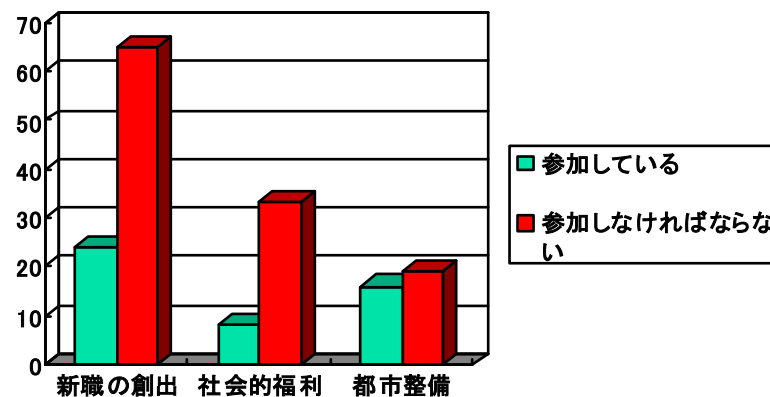
(Ekonomika i Zhizn', No.17, May 2010, No.14, April 2010)

ロシアの未成熟なCSR

- 2007年末に60%以上のロシアビジネスマンは責任が自社職員の労働条件の保証にまで及ぶことを知らず、欧州マネジメント研究所によるとロシアはCSR最下位。しかし、その後状況が変わり、V.PotantinのNPOなどの参加。チュコト知事になったロマン・アブラモヴィッチは地域の発展に貢献。コンピュータ学校、病院などの建設。
- しかし、十分に普及しておらず、社会的活動を見向きもせず、評価しない危険性はある。

<http://www.mirec.ru>, Mirovye i natsional'noe khozyaistvo, G.P.Chernikov, No.4, 2008.

CSRをめぐる世論動向－社会的な期待は大きい



Krichevsky and Goncharov, 2008, p.61.

ロシアにおけるCSR論の展開

- 1999年国連報告「私的セクターの役割と社会的責任に関する指導的原則」(グローバルコンパクトの提唱)より企業市民としてCSR実践を宣誓
- 2000年グローバル・コンパクト(世界120か国以上に):グローバル・コンパクトに従って、CSRを宣言する企業の出現。(2009年現在37社・団体が参加し、非財務報告を公表)
- 2002年コーポレート行動法典(FKTSB)と「コーポラティブビジネス倫理憲章」
- 2003年2月「社会的投資:ビジネスと国家の相互作用」会議:経営者協会の「ロシアビジネスの社会的プログラム」
- 2003年3月「ロシアビジネスの社会戦略:成功の条件」会議:科学アカデミーの社会改革論
- 2003年3月政府のイニシアチブで国家コーポレートガバナンス会議(NSKU)を創設(2004年設立文書)
- 2003年ロシア企業家・産業家連盟(RSPP)での審議
- 2004年11月ロシア企業家・産業家連盟が「**ロシアビジネスの社会憲章**」を採択:社会問題への取り組みを提案(2005年憲章参加企業の従業員数80万人を越す)
- 2004年「コーポレート市民」
- 2004年フラトコフ首相のRSPP支持
- 2004年国際プロジェクト局「実業文化」:CSR格付け
- 2005年11月産業・エネルギー省社会的責任標準化技術委員会創設について(連邦):RSPP、政府機関、企業などが参加し社会的責任の標準の作成
- 2006年国連の責任投資原則(PRI)、RSPP「非財務報告書」(280社の社会報告)
- 2007年CSR国家フォーラム(ロシア連邦社会院などによる)の形成
- 2008年NSKUが「コーポレートガバナンス国家報告」
- 2009年RSPP「経済危機と人口危機」政策報告、12月「ビジネスと社会」会議(CSR国家フォーラム)
- 2010年RSPP「近代化手段としての人的資本」会議

グローバル・スタンダードが流入。政府、財界(経営者)が積極的にCSRを推進している。

ロシアビジネスの社会憲章 (RSPP, 2004年11月16日)

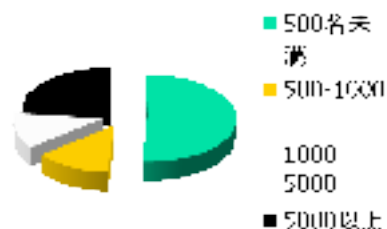
- RSPPの任意かつ戦略的イニシアチブ。ビジネスの社会発展への貢献。ビジネスパートナーとの対話。国際文書に対応して策定。
- ビジネス界へのポジティブな影響。大企業、全国企業、多国籍企業向け。社会的責任委員会を創設し、政府・社会団体・営利団体の社会的パートナーシップの多様なモデルを仕上げる。
- 制約：大部分の中小企業にはCSR概念はなく、法の遵守につきる。多くの企業のトップマネージャーは社会投資が社会のためだけでなく、自らの長期の成功に有効であると理解していない。多くの企業に社会活動体制がない。体制の欠如は方法上の理解の欠如に結びついている。

(出所)全ロシア品質協会<http://www.ksovok.com>,2010年5月28日、
<http://www.csr-rspp.ru/social>,2010.5.28.

RSPP社会憲章参加状況(2005年)

- 参加団体の人数構成
企業842481 (UES
Russia 480804, ノリリスク
ニッケル161000)
ビジネス団体1482
労働組合5
NPO 44
国家機関 1110
合計845112
- RSPP参加団体85%

規模構成



出所: <http://www.csr-rspp.ru/social>,
2010.5.28.

ロシアにおけるCSR理解

- 事業活動の重要部分であるが、**狭く理解**。慈善行為、社会的に保護されない地域住民への援助、文化・スポーツ・教育支援、PR。
- **国際標準の浸透**。ここには、ノリリスク・ニッケルなどの石油ガス・エネルギー・化学・製紙・食品などのおよそ70社が入る。
- **法的行為**と任意行為。
- **所有者の決定**。取締役会の戦略承認。大企業には担当委員会設置。
- NPO国家コーポレートガバナンス会議(2003年)－設立者:商工会議所、RSPP、実業家ロシア、ロシア銀行連盟、OPORA Russia(主力企業がメンバーに)、議長はインターロス総裁のV.Potanin。目的は法的基盤の改善、倫理基準の普及。

国家コーポレートガバナンス会議, <http://www.nccg.ru>, 2010年5月28日

金融危機下での変化 (CSR国家フォーラム、2009年7月27日)

- **住民の雇用支援**に向かうCSR:企業が社会プログラムを策定。危機以前にロシア企業は企業慈善に年間15－20億ドルを支出。危機後この資金は主に雇用支援(再教育、失業者の適合など)に向かっている。CSRを社会の安全保障に向けて再編している。
- **地方の決定**: 地方行政府と大企業の社会・経済協力協定、地方自治体での協力(自治体事業分野でのPPP)。取締役会と株主総会自身(経営者ではなく)が雇用保全を社会的責任の主要課題に規定。とくに、企業城下町で。
- **政府の範囲の拡大**: 危機下でCSRは重要性を高めている。ロシア全体にCSRが定着するには、連邦レベルで国家的な優先と原則を編成すべきという意見も出ている(単一の国家CSRアプローチの欠如がCSRの発展を阻害している)。積極的な企業城下町対策。

<http://www/csrforum.ru>, 2010年5月28日



CSRが注目される背景

(1) Abnormal privatisation:

- ロシア企業形成過程の独自性と民営化（資産移転と社会的資産の移転の失敗）
- オリガルヒ（統合ビジネス集団）の形成から会社形態への移行：正常なグローバルレベルの会社の出現

(2) Instable state:

- 世論が重視する汚職と社会政策への期待
- 不安定な連邦制度の存在と地方自治体制度確立の困難さ
- 国家捕獲から企業捕獲への動態



CSRが注目される背景 cont.

(3) Globalisation:

- CSRを含めた世界標準の輸入
- 国際市場への進出：企業イメージの重要性
- 内外での多国籍企業の発展：M&Aで見ると、In-out（アメリカ、キプロス、ウクライナ）とOut-in（イギリス、アメリカ、キプロス、フィンランド）の並存

(4) Deep-rooted Soviet legacy:

- 企業の社会的機能は深く埋め込まれている（伝統的に企業が学校や住宅などを建設。ソ連時代に労働保全・労働条件の改善、地域機関への援助などへの企業の参加を意味するSotsialka概念の存在）
- 企業城下町の存在
- 労使関係と労働組合の弱体化－企業に求められる公共財の供給

3. CSRのケーススタディー

ロシアでは2000年代以降CSRが重視されている。CSRどのように実施されているのか。企業、地域、政府を軸にして実施の現場を見よう。

CSRの普及

- CSRナショナルフォーラム＝2007年社会院のイニシアチブで、2010年に150社以上が参画
- 地域レベルの取り組み：トヴェリ州社会院(2008年)、イルクーツク州ナショナルプロジェクト(2010年)

CSR格付け

№	Компания	Вид деятельности	Общий балл
1	СИСТЕМ КЭПИТАЛ МЕНЕДЖМЕНТ, ЗАО	КОРПОРАЦИЯ	83.25
2	КИЕВСТАР ДЖ. СС. ЗМ., ЗАО	МОБИЛЬНАЯ СВЯЗЬ	76.50
3	МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ УКРАИНА, ЗАО	РЕТЕЙЛ-СУПЕРМАРЕТЫ	72.25
4	ОБОЛОНЬ, ЗАО	ПРОИЗВОДСТВО ПИВА	72.00
5	УКРАИНСКАЯ МОБИЛЬНАЯ СВЯЗЬ, ЗАО (TM -MTS-)	МОБИЛЬНАЯ СВЯЗЬ	70.13
6	СПЛАВУЧУ, САБЛЗЕНЕН ОБОУР	ПРОИЗВОДСТВО ПИВА	70.00
7	КОКА-КОЛА БЕВЕРИДЖЕС УКРАИНА ЛИМИТЕД, ИП	ПРОИЗВОДСТВО БЕЗАЛКОГОЛЬНЫХ НАПИТКОВ	68.00
8	СИМЕНС УКРАИНА, ДПОВ	СИСТЕМАЯ ИНТЕГРАЦИЯ	67.00
9	«ПРИКАРПАТТОБЛЕПЕРГО», ОАО	ЭНЕРГЕТИКА	65.88
10	АСТЕЛИТ, ООО (TM Hic)	МОБИЛЬНАЯ СВЯЗЬ	65.00
11	МАЙКРОСОФТ УКРАИНА, ООО	СИСТЕМАЯ ИНТЕГРАЦИЯ	64.80
12	СП «НИБУЛОН», ООО	АПК	64.13
13	МАКДОНАЛДС КУКЕРИ ЛТД, ООО	РЕСТОРАНЫ БЫСТРОГО ПИТАНИЯ	62.00
14	КРАФТ ФУДЗ УКРАИНА, ЗАО	ПРОИЗВОДСТВО КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ	61.80
15	«НЕМТОФФ ХОЛДИНГ»	ПРОИЗВОДСТВО АГРОПРОДУКЦИИ	61.63
16	ГРУПА КОМПАНИЙ «НИКО»	АВТОМОБИЛЬНЫЙ БИЗНЕС, ФИНАНСЫ	61.40
17	САН ВУБЕЛ УКРАИНА, ОАО	ПРОИЗВОДСТВО ПИВА	60.00
18	ЭДИПРЕСС УКРАИНА, ООО	ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	59.50
19	БДО, ООО	КОНСАЛТИНГОВЫЕ УСЛУГИ	59.38
20	ГРУПА КОМПАНИЙ «ВУД» ГРУП»	АВТОБИЗНЕС	55.25
21	В.А.Т.-ПРИЛУКИ, АБЗТ	ПРОИЗВОДСТВО ТАБАЧНОЙ ПРОДУКЦИИ	54.00
22	САЛДОРА, ООО	ПРОИЗВОДСТВО БЕЗАЛКОГОЛЬНЫХ НАПИТКОВ	53.13
23	ЭРИСТ ЭНД ЯНГ, ООО	КОНСАЛТИНГОВЫЕ УСЛУГИ	53.00
24	ТЕТРА ПАК, ООО	ПРОИЗВОДСТВО УПАКОВКИ	52.00
25	СК «ЛЕННА», АБЗТ	СТРОИТЕЛЬСТВО	51.76
26	ГРИНКО, ОАО	УТИЛИЗАЦИЯ ОТХОДОВ	51.00
27	ФОКССТРАТ. ТЕХНИКА ДЛЯ ДОМА	РЕТЕЙЛ-ЭЛЕКТРОНИКА	50.00
28	НАСК-ОРИОНТ, ОАО	СТРОИТЕЛЬСТВО	48.88
29	INTEL UKRAINE MICROELECTRONICS LTD.	IT-ТЕХНОЛОГИИ	48.00
30	ЭПИЦЕНТР К, ООО	РЕТЕЙЛ-СТРОИТЕЛЬНЫЕ СУПЕРМАРЕТЫ	44.63
31	Т.М.М., ООО	СТРОИТЕЛЬСТВО	42.50
32	КОРПОРАЦИЯ «ПАРУС»	СИСТЕМАЯ ИНТЕГРАЦИЯ	40.38
33	АСТЕРС, АО	ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ	40.00
34	АК «КОИЛОВ И СОЗАНОВСКИЙ», ЧП	ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ	39.70
35	КЛИМ-УКРАИНА, ООО	КОНСАЛТИНГОВЫЕ УСЛУГИ	39.43
36	МЭРИ КЭИ (УКРАИНА) ЛИМИТЕД, ООО	ТОРГОВЛЯ КОСМЕТИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИЕЙ	38.00
37	ПТФ «ВЕЛАМ», ООО	ПРОИЗВОДСТВО МЕБЕЛИ	37.00
38	АММ ДАША, ООО	АГЕНТСТВО МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ	36.00
39	ХХ «АВТОКРАЗ», ОАО	МАШИНОСТРОЕНИЕ	33.75
40	НОВЫЙ СТИЛЬ, ЗАО	ПРОИЗВОДСТВО МЕБЕЛИ	31.88
41	ВИТНАРЧ-УКРАИНА, СП ООО	ПРОИЗВОДСТВО БЕЗАЛКОГОЛЬНЫХ НАПИТКОВ	30.67
42	КИА «КИТО», ПРАТ	ОБОЗНАЧЕНИЕ ТОВАРОВ	24.00
43	СК «АРИА», ЗАО	СТРОИТЕЛЬСТВО	21.33

企業におけるCSRの取り組み

- Gazprom
- Avto VAZ
- Lukoil
- Interros
- Evrokhim
- Noril'sk Nickel
- Mosenergo
- SUBR
- COMSTAR-合同テレシステム(OTS)
- SUAL-Holding
- MDM bank
- ロシア鉄道
- ユコス
- 多くの外資系企業
- HP
- 有限会社Toyota

Социальная ответственность

Масштабы деятельности «Газпрома» таковы, что имеют стратегическое значение для развития всей экономики страны, затрагивая интересы огромного количества людей. Отсюда следует ряд важнейших принципов деятельности Группы «Газпром»: относиться внимательно к интересам общества, всецело содействовать социально-экономическому развитию российских регионов и созданию в них благоприятного делового климата, поддержанию достойных условий труда, социального и душевного благополучия людей.



«Газпром» ежедневно выплачивает в бюджет России более 1,5 млрд рублей

Мы стремимся обеспечить устойчивое развитие своего бизнеса, уделяя повышенное внимание не только экономической, но и социальной составляющей.

Ежегодно «Газпром» принимает непосредственное участие в проектах, направленных на усиление социальной поддержки населения, создавая новые рабочие места, оказывая помощь малообеспеченным и малоимущим, военнослужащим, ветеранам и инвалидам Великой



ルクオイルの場合(2006年)

- 原則－高い業績なしにCSRはない。利害関係者に価値。
- 社会保険、企業年金
- 住宅(地方自治体に移管したが同社の補助、無償支援も)
- 診療所やスポーツセンターは労働組合へ移管
- 企業内教育と再訓練
- 保健、サナトリウムなど(特別の事業部)
- 社会投資
- 慈善事業・文化共同事業
- 環境保護(事業部の立ち上げ)
- 企業と地域社会の対話
- 地方政府との協力協定



ロシア鉄道の場合

- ロシア鉄道CSR法典(2006年):総則、CSR法典の目的、CSRの主要原則、自然保護活動と省資源、責任ある事業－国家、株主、従業員(退職者を含む)、顧客、納入業者、多様な国家・社会団体、地域社会、労働運動とNPO、国家・地方権力機関、マスメディア
- 基本原則: 不変性、像合成、経済的根拠、整合性、体系性と制御、利害協力、報告書、(国連)グローバル契約原則
- ロシア鉄道ビジネス倫理法典(2006年11月16日付け取締役会の決定): 総則、基本概念、会社での相互関係、株主・他の法人・個人と会社の関係、会社におけるビジネス倫理ルール of 遵守、結語

<http://doc.rzd.ru>, 2010.5.28.



MDM bankの場合

- 2007年7月に実施「CSR戦略」2007年の利益の1%分を2008年のCSRに振り向けることを決定。2008年2月に銀行のミッションなどを承認。
- 2008年12月にYRSA bankと友好的合併し、単一CSRを実施。子会社も参加。
- 2008年CSR報告書(公開、ユニバーサル性、地域性、参加)GRIのイニシアチブ、2010年3月にCSRアプローチを採択(高度教育・文化・金融素養分野でCSRを実施)
- 地方政府との協力(スモールビジネス支援で地方政府と協力協定の調印)
- エコロジーリスクの高い案件への融資の制限(2008年末に1.34%レベルが高リスク案件)、国際金融機関との協定、CO2排出削減企業への融資支援、文化・啓蒙活動(例:メロディー素晴らしい世界)
- 職員(6563名)はCSRの対象、2008年に内部社員教育システムの開始(2662人参加)

<http://mdmru> 2010.5.28.を参照



トヨタの場合

- トヨタグループの一員
- ロシアの法令順守、エコロジー管理(ISO14001とトヨタグループの標準Toyota Earth Charter)とエコロジー政策
- 省資源
- 雇用確保と職能の発展(教育および資格向上)
- 慈善行為

<http://www.toyota.ru> 2010.5.28.



CSRの実施状況

- 2009年12月「ビジネスと社会」RSPPデータ
2009年12月10日時点で、75社、198件の非財務報告（うち、環境関係33件、社会関係115件、安定成長50件）。CSR報告書作成。内外市場での資金調達を容易にする。
- 中小企業は概して無視しており、国際市場で活動する大企業（70社）。ロスネフチは2008年にGRI《A+》で、環境報告書。



2006年非財務報告書(RSPP)

- 1/3は企業サイトをもたず。43%だけがサイトで年次報告を公表。
- 非財務報告の多く－都市形成企業(地域の競争力を引き上げる社会投資)
- 内容－従業員の社会政策、地域発展、慈善行為（3つの石油会社の費用は2004年に165億ルーブル以上＝GDPの0.1%）
- 社会憲章は綱領になっている。
- 量的指標はなお不安定で、独自指標が存在。



4. CSRの規模と範囲

ロシアではCSRの実像はどのように評価されるのか。総体として、CSRの量と質を考える。



ロシアのCSR評価－ Lavish or miserable

Hyper CSR

個人の慈善が企業の慈善よりもかなり低い(1/15、先進国は逆)。企業の提供は大きく、過大である。

すでに、70社がフィランソロピーに参加し、100以上のフィランソロピーファンドが設立されている(Beryaeva and Eskinarov eds., 2008, p.112)。

Poor CSR

ロシアの企業の遅れと社会的認知の遅れ、非財務報告の公表の不十分さ

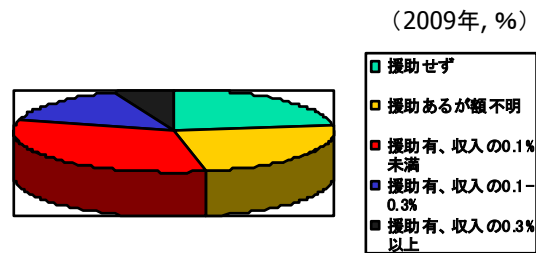
地域社会での公式化

- セヴェロウラル市とSUBRの社会的パートナーシップ協定(2001年):地域の社会経済状況の改善、都市形成企業の保持
 - 地域の企業家代表との協定事例: サラトフ州での住宅抵当合意(2006年)
 - 地方自治体との長期協定事例: SUAL-Holdingと13自治体との社会的パートナーシップ協定(2001年) 広範囲に普及—この場合、3レベルで策定=自治体管区(カメンスクウラル市)、自治体地区(シェレホフ)、自治体都市(ナドボイツィ)
 - 持ち株会社代表と複数自治体が参加した自治体間センターを形成する事例(2006年) 複数企業による社会発展ファンドの設立あるいは地域ファンドの設立による社会プログラムの実施—1990年代後半期に西側モデルが導入され、2007年9月時点で20都市以上で実施(上記シェレホフで設立され、SUALもITERAも参加)=自治体主導NPO化。雛型はアメリカのcommunity foundations
- ビジネスと政府がゲームのルールを策定しうるところで成功している
(出所)Peregudov and Semenenko, 2008, 2009.

官民共同事業もCSRの核

- 社会領域のパートナーシップ、NPO・地方自治体・権力機関と企業との共同利害調整形態
- 保健(まれで、慢性的資金不足とヤミ化=ソ連期以来)分野での協力は国家プロジェクト「保健」のみで、モデルなし)、教育(職業訓練、企業の職業教育投資は少なく、モスクワのビジネススクールがモデルであり、ベンチャーファンドの事例も)、住宅、道路建設(ロシア企業にとりインフラ、住宅・公共施設への関心は高く、保健、教育、文化への関心は低い)、文化(2004年ヤスナヤ・ポリャナ(トゥーラ州と企業との協定で、契約が長期性を付与。この形態は市民運動のモデルになり、他の領域にも応用)
- 制約: 行政的障壁、税特典の欠如(とくに低所得者層に)、プロジェクト専門家の欠如、低いレベルの当事者間の信頼(圧力の存在と責任の回避)=企業にとりリスク、国家の低い責任能力と汚職
- 事例は十分になく、企業は本質的なものと見なしていない。
(出所)Peregudov and Semenenko, 2009.

企業が地方自治体・地域に社会 発展で援助するのか？



Source: HSE, 2010, p.63.

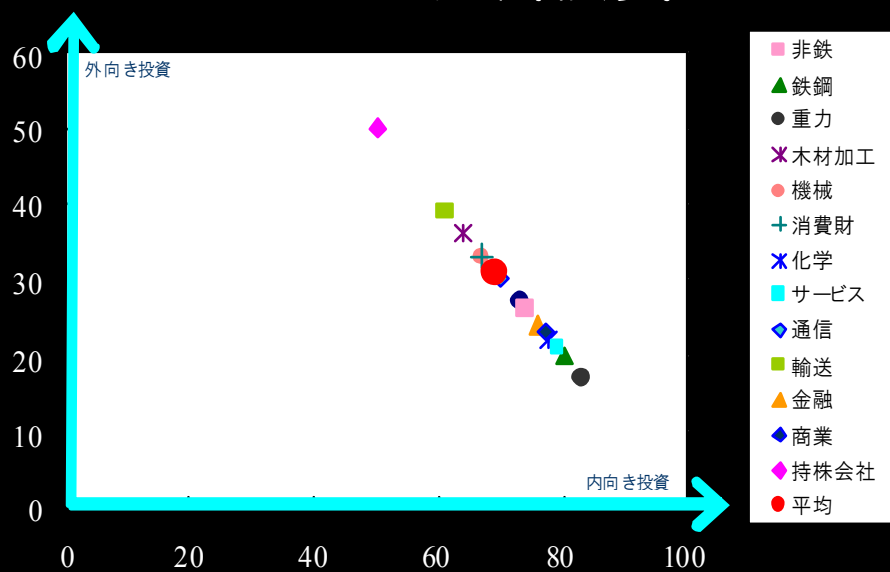
企業の社会投資

- 企業利潤の10－30%(Polishchuk, 2009)
- SRIは概念として存在するが規模は小さい
(不安定な資本市場、投資家の欠如、低い
レベルの審査能力など)。
- 社会投資は2008年に対前年比で75%上昇
。
- ロシアの投資にはPPPも含まれ、政府が市場
を代替する。

社会投資の使途別比率(%)

	職員啓発	保健	資源節約	実務倫理	地方社会	その他
燃料	37.0	6.1	35.5	5.5	10.9	4.9
非鉄金属	36.4	15.5	37.7	2.2	7.0	1.0
鉄鋼	47.8	7.0	32.0	1.3	10.5	1.6
電力	40.7	9.1	42.0	1.3	4.9	1.8
木材加工	48.4	9.7	15.9	1.7	16.9	7.2
機械	61.8	6.8	5.5	15.5	9.0	1.2
消費財	47.1	10.1	11.7	1.2	20.2	9.4
化学	42.9	11.2	35.1	1.2	5.5	3.8
サービス	79.1	0.4	0.0	9.9	10.5	0.0
通信	70.0	10.8	0.4	1.9	3.1	13.5
輸送	58.4	33.0	2.9	1.5	2.8	1.1
金融	75.9	0.0	0.0	6.9	17.0	0.0
商業	59.0	10.6	17.7	0.0	12.7	0.0
持株会社	31.7	13.8	18.6	0.9	20.9	14.0
平均	52.3	12.6	17.0	3.7	10.1	4.0

ロシアの社会投資





ロシアのステークホルダーの動機

■ 内向き動機

労務管理と職業訓練の必要性, ビジネス戦略, 評判, 市場適合, 多国籍企業の要件, 広告, ステークホルダーとのよい関係

■ 外向き動機

強制的なノルム・ルール, 行政的圧力 (73%) はトップマネージャーの自発性 (55%) よりも大きい, 官僚はこのメンタリティ (行政圧力 (75%) とビジネスを失うリスク) に同意する



5.ロシアCSRの特徴

ロシアのCSRはどのような特徴を持っているのか。
ロシアはソ連型温情主義モデルから市場型・ハイブリッド(混合)型へ移行しているといわれる。この移行にはどのような独自性が働いているのだろうか。

ロシアCSRの特徴(1)

ロシアのCSRには独自の特徴(ステークホルダー面と制度安定性の面など)があり、他の国のそれとは異なる。

- 狭いステークホルダーの利害(国家・所有者・従業員)が中心で、地域社会などの広範囲のステークホルダーの利害は満たされていない。推進主体が民営化の結果形成された大企業と政府が中心で、市民社会はビジネスに影響していない。
- 社会投資によるCSRの実施には制度的不完全さが伴う。法・社会制度が不完全であり企業が政府の失敗を「代行」する。情報開示において過渡的(開示に伴う摩擦と開示への外的圧力)だが、大規模なTNCに浸透している。2003年の従業員一人当たり年間28330ルーブル(対売上高比率1.96%、対利潤比率11.25%)
- 産業部門間での負担の不均衡: 安定した地位にあるのは輸送、化学、鉄鋼

『ロシアにおける社会投資報告』(経営者協会、2004年)

ロシアCSRの特徴(1) cont.

- 内向きのプログラム(人的資本)への支出が大きい。計画と実施が乖離し(非効率さ)、経常管理の一部になり、従業員向けの内向きが優先される。政府と企業の相互関係の公式メカニズムの欠如が困難な要因になっている。
- 社会プログラムが企業イメージ・評判の形成手段になる。経済状態の悪化は社会投資の悪化に直結する。
- 地域社会投資では従業員より地域環境に配慮(住民＝従業員であれば内向き)。
- CSRは経営戦略の一部になっているが、多様なステークホルダーの要求を公表する経路が弱い。その結果、国家がその要求の肩代わりを果たそうとして、圧力をかける。

ロシアCSRの特徴(2)

CSRはロシア企業にもともと課せられており、ソ連からの遺産を反映している(経路依存的)。

- CSRは政府や企業のイニシアチブで生じたのではなく、当初から存在。全住民の社会インフラを維持する必要性が遺産になっている企業城下町(都市形成企業)、慈善事業などで不道德な行為を隠そうとする企業の存在がその事例。(経営者協会『企業社会報告』2004)
- ソ連の温情主義モデルからの移行 (Peregudov and Semenenko, 2008, p.10)

ロシアCSRの特徴(2) cont.

- 国家温情主義型CSRの遺産とは何か？
 - ①非本業資産(公共財＝幼稚園、ピオネール、休息の家、保養地、病院、クラブ、住宅など)の存在
 - 移管－地方自治体(それでも、企業はその公共財との関係を絶たず、保持した)
 - 営利化
 - 保有
 - 廃止・放棄

Assistance to Employees

(% of Yes enterprises)

Type of Assistance	1994	2000
Regularly assistances :		
Commuter allowances	26.6	16.3
Food expense assistances	49.2	21.1
Manufactured goods price subsidies	6.6	2.0
Housing allowances	12.7	7.8
Baby and child care assistances	43.9	16.9
Added pension	7.4	5.9
Temporary assistances :		
Physical supports	79.7	70.7
Charges payments	45.5	54.7
Medical service payments	48.4	28.3
Retirement payments	73.8	62.9

Source: *Ekonomika i Zhizn'*, No.38, September 2002, p.2.

ロシアCSRの特徴(2) cont.

■ 国家温情主義型CSRの遺産とは何か？

②産業独占企業、都市形成企業の生き残り(例えば、ガス、石油、軍需産業、自動車、鉄鋼、木材加工など)10万人以上の43都市、5-10万人の78都市、2.5-5万人の125都市、2.5万人未満の221都市(1企業が就業人口の50%以上を占める、当該企業からの支払いが自治体財政歳入の30%を超える、就業人口の25%以上が働くかそこの生産が地域の工業生産の50%以上を占める) * 1998年破産法定義では当該地域の住民の半分以上が家族を含め従業員になっている企業、1994年8月政府決定定義では総労働人口の30%以上が働いており、社会・文化インフラを保有する企業、世銀定義では住民の25%以上の就業を保証し、市の生産の50%以上を占める企業

→企業機能と都市機能の重複

企業城下町の変遷

- 起源はピョートル大帝期ともいうが、計画経済期が決定的(N. Zubarevich)
- 2000年2月14日付けロシア政府決定「2000—2001年ロシア連邦小企業家国家支援プログラム」(モノ都市—都市形成企業により形成される都市、単一財特化都市) ①何らかの部門あるいは相互関連するグループの最大企業が当該地域の雇用の25%を超す、②単一部門の比重が当該地域の生産の50%を超す、③ニュータウンに単一財特化型企業が存在する場合。都市生活と都市財政の著しい特定企業依存状況。非工業型として閉鎖都市や学研都市がある。
- 地域発展省の規定: ①当該の特化した企業の雇用が住民の経済活動人口の25%を超す、②当該企業の生産の比重が50%を超す、③住民と企業は独力で外部経済環境のリスクを補償することができず、そのために地域の安定した成長の障害になる。
- 都市形成企業の特徴: 多くの企業はソ連時代の支社企業。民営化後に自立し、経営者が交替し、多くは閉鎖するか破産した。生産及び雇用規模を縮小させたが、再び合同に包摂された(木材加工など一部を除いて近代化されず)。1990年代にこの型の企業の存続問題は都市の存続問題になる。=①自治体に企業の社会施設を譲渡するか、売却した場合、社会インフラを提供できない(幼稚園、各種施設の閉鎖)、②地方予算不足から住宅・公共施設の老朽度が70%を超える、③生活水準の低下から家計の半現物化と需要の低下へ(スモールビジネスの成長抑制)、④若者などの流出と市での年齢構成の変化。2000年初から漸次立ち直り=自治体・地域政府の支援(都市形成企業は多様化せず、現状維持)。2003年「地方自治一般原則」採択(131法)=自治体の企業支援を奪う。
- 経済危機と遺産から企業城下町の生き残り問題(2010年270億ルーブル拠出)

N.I. Pashintseva, Official statistics for solving problems of single-industry towns in Russia under the crisis conditions, Voprosy statistiki, 12, 2009

企業城下町の位置づけ

- 2009年7月8日時点で、467都市、332ニュータウン(全都市人口の25%、2454.4万人)。都市の40%、GRPの約40%。大部分は木材加工(総数の20%)、機械(17%)、食品(14%)、燃料(11%)。5—6000人から50万人規模まで。331都市のうち、45都市は正の付加価値で、286は負で、非効率。一人当たりの歳入は23倍の格差。
- 147都市では大企業が活動し、企業が資金を出して自治体が社会インフラを提供。企業収入が自治体予算の3割を占める。もっとも、経済危機で低下。6分の1が解雇となったケース、半分が不完全雇用になったケース。この事情から政府とビジネスに対する信頼の低下(2009—2010年に、48%→38%、52%→42%(に))
(Ekonomika i Zhizn', No.17, May 2010, No.14, April 2010)
- 2010年国家支援プログラムブラックリスト27都市(うち26に補助、1は清算)

<http://www.unioninvest.ru>, 2010.6.1., <http://delofon.ru>, 2010.6.1.

主要大企業の企業城下町(単一財特化都市, single-industry town)

Ekonomika i Zhizn', No.17, May 2010

エフラズグループ	アバザ(ハカシア共和国)をはじめ9市
バザヴィエメント	ツタエフ(ヤロスラヴリ州)をはじめ4市
ルサル	ブラーツク(イルクーツク州)をはじめ10市
ガスプロム	ナドゥイム(ヤマロ・ネネツ自治管区)をはじめ7市
ガスプロムネフチ	ナヤプリスク(ヤマロ・ネネツ自治管区)をはじめ3市
ロスネフチ	アンガルスク(イルクーツク州)をはじめ6市
ルクオイル	ウライ(ハンティ・マンシ自治管区)をはじめ9市
UGMK	ノヴォアルタisk(アルタイ地方)をはじめ11市
エネルゴアトム	ザレチノイ(スヴェルドロフスク州)をはじめ7市
メチェル	メジドレチェンスク(ケメロヴォ州)をはじめ4市
ノリリスクニッケル	ノリリスク(クラスノヤルスク地方)をはじめ3市
セヴェルスタリ	ボルクタ(コミ共和国)をはじめ4市
SUEK	ライチヒンスク(アムール州)をはじめ4市

ロシアCSRの特徴(2) cont.

■ 国家温情主義型CSRの遺産とは何か?

③家族原則による企業内関係(伝統的日本型:例えば、垂直統合型石油・ガス企業)ルクオイルモデルー企業保険、医療保険、住宅条件、企業奨学金

→**集団契約がCSRの一部とみなされる**

ステークホルダーとして従業員の役割

- 集団契約とCSR: 集団契約(労働法典41条)は労使関係を定める法的文書であるが、CSRの一部を構成している。
- 労働組合の力が弱くなっているので、その責任の一部がCSR化している。
- 内容: 契約の総則、賃金、雇用促進、労働時間、保健と休暇、労働保全、労使関係に関連する社会プログラム、契約実施への監督

(出所: Krichevsky and Goncharov, 2008)

ロシアCSRの特徴(3)

CSRの推進主体(ステークホルダー)は政府(中・地方)であり、CSRは政府主導性を帯びる。

- 国家介入が強い。フィランソロピーは地域における社会政策とCSRの両方の性格を持っており、政府と企業の協定化(公式制度化)・権威付けを前提にしている。
- 国家機関(とくに地方)だけでなく、官僚に介入意思(関心)が強く、汚職を増幅させる。
- ステークホルダー(アクター)の重複化＝権威化－所有者＝経営者＝政治家(e.g. アブラモビッチ)による利害重複: 外向きと内向きの連結

社会的自己組織化が進まず、政府は管理・法制化を強め、社会的アノミーが出現

- NGOの弱さ
- 義務化した社会法典・社会標準化志向
- 2003年調査1/3の企業はCSRを法典、規程のように理解し、12%だけが自前のCSR原則を持っている。13%の経営者はCSRを企業戦略の一部と捉えている。
- 地方議会の特殊性を反映している:例えばチェリャビンスク市議会では40%が大企業経営者、20%が下位レベルの企業家、20%が地方自治体の首長あるいは代表者、20%医者や教師など。
- CSRの義務性、上からの形式的指令性(制度化の要求)

ステークホルダーとしての国家の役割

- CSRの地方政府との協定化・社会政策の義務性:ペルミ地方で「社会的パートナーシップ」法の採択(企業市民原則)
- CSRの半強制的形態＝ロシアモデル
 - 国家・民間パートナーシップ(PPP)
 - 2006年末保健・社会発展省の社会的パートナーシップ
 - 2007年3月議会公聴会「CSR:目的・課題・問題・法的規制」:CSR実践の国家による刺激付けの必要性
 - RSPP(財界)は国家の役割を重視
- ロシアのモデルは国家の影響力という点で、大陸型の特徴を帯びている。

ロシアCSRの特徴(4)

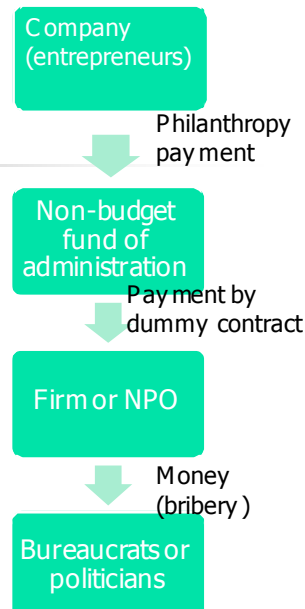
企業不祥事・汚職はCSRの発展にもかかわらず大きい。所有権がCSR企業への圧力になる。

- Transparency International “Corruption Perceptions Index 2009”
Low transparency international index and bribe payer index (贈収賄・汚職について企業レベルのランクでは世界で下位)
- 個人や家族のネットワークが企業管理で用いられる。
- レイド型M&Aの持続性
- CSRの公表が抑えられる。

Characteristic (4)

CSR cannot decrease corporate scandals and corruption. On the one hand, CSR is utilized for corruption. On the other hand, many enterprises make use of CSR a cover of scandal.

- Transparency International “Corruption Perceptions Index 2009”: Low transparency international index and bribe payer index
- Public announcement including CSR report proves destructive to sustainability of companies, because of instable ownership and management.
- CSR may be regarded as “institutional offshore” from the viewpoint of misuse of CSR (Leonid Polishchuk).



Profill", No.27, 19 July 2010

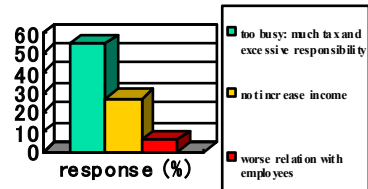
Characteristic (5)

■ Concentration of responsibility in the hand of managers

Promotion of employees (2007, Russia, % of the total respondents, 303)

Persons who have worked for a long time and have known production well	52.4
Younger and educated persons with knowledge of modern methods	57.5
Persons who have good relations with the employees group	5.5
Persons who support from the employees group	23.2
Persons who work in good faith	38.3
Team members who know well written and unwritten rules	24.4
Persons who have initiatives and new ideas	42.2

Why don't you want to be owners?(2007, Russia, 303)



Do you want to be co-owner or single owner? (2007, 303)



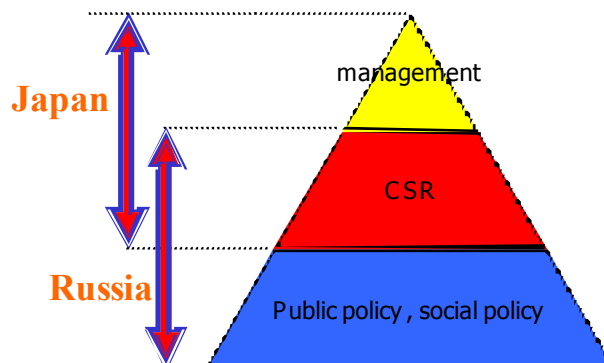
6. ロシア企業社会論・CSR論と国際比較

ロシアの独自性、CSRの独自の型の存在は何を意味しているのか。比較CSR論を展望する。

(1) 国家の大きな役割と公式化

- 異常肥大化する(hypertrophied)国家の役割—市民社会の弱さ
- ほかの国家の役割にかかわる制度との間に相互補完性(Institutional complementarities)が存在する。
- 先進国では政府の役割は減じられるが(NGOの役割は相対的に大きい)、ロシアではその役割は広くかつより中央集権的である。
- 政府の役割の強さがロシア型CSRを特徴づけ、CSRは公式法制度化(公共政策化)しやすい。

Comparison of employees stance cont.



(2)ステークホルダーの違いがCSRを通じてあらわれ、CSRに影響する

- CSR推進における主要ステークホルダー

国家
従業員(労働者)
地域

- CSR改革はステークホルダーの利害による

Result of CSR reforms (questionnaire, %)

The government has enforced the ineffective policy for support of the company with CSR (47%)

There is no legal base in creating the advantageous conditions for CSR. (41%)

The stable relationship among local society, regional governor, and municipal heads.

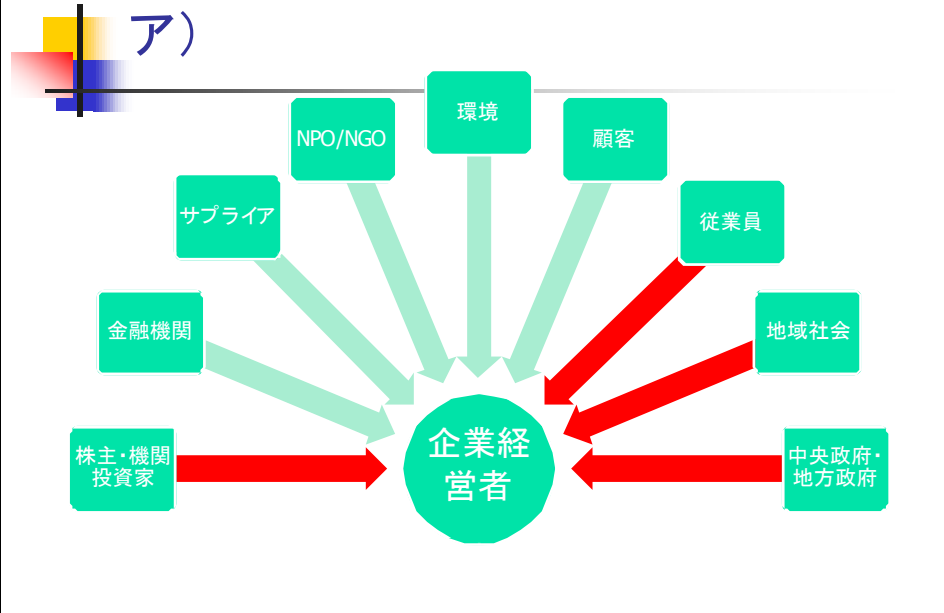
The same effect as labour-management negotiation: wage negotiation in Surgutneftegaz in July 2006 (Kommersant, 20 July 2006)

ロシアのCSRへの影響

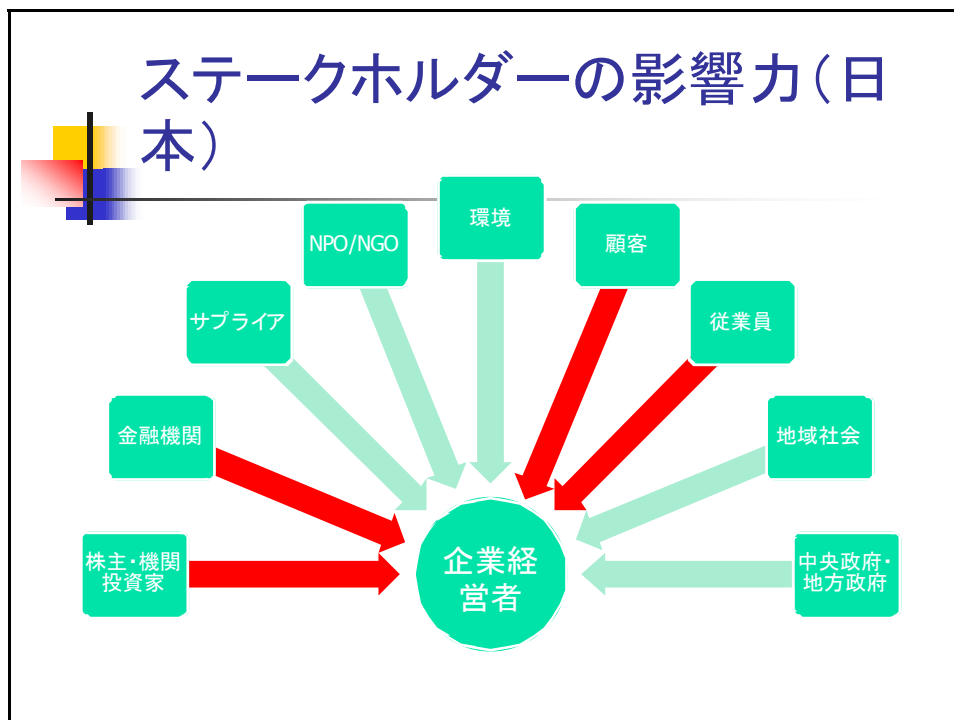
Institution	Impact for CSR
Regulatory agenda (complex)	Positive
Effectiveness of regulation (poor)	Positive
Government decentralization (curtailed)	Positive
Fiscal imbalances (profound)	Positive
Economic diversification (low)	Positive
Competition (increasing)	Mildly positive
Globalization (increasing)	Positive
Protection of property rights (poor)	Positive
Civic awareness and social capital (low)	Undetermined

Source: Polishchuk, 2009, p.19.

ステークホルダーの影響力(ロシア)



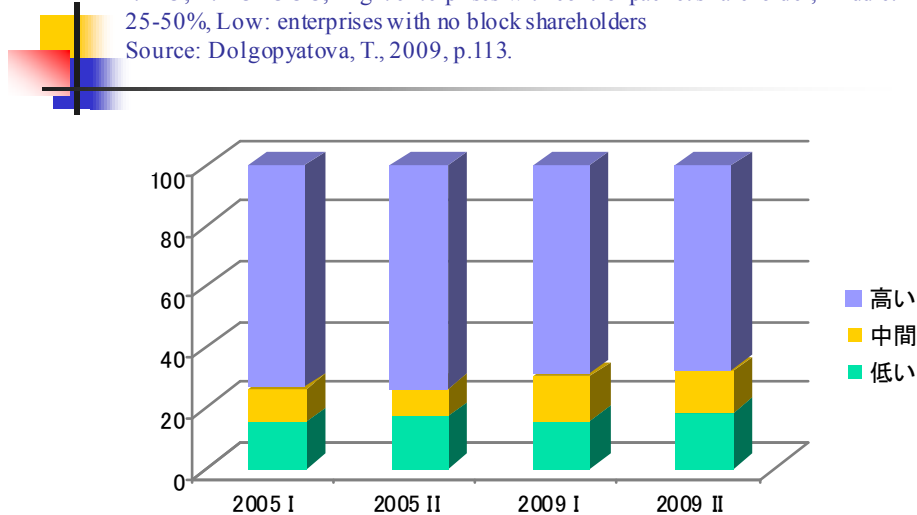
ステークホルダーの影響力(日本)



Concentration level (%)

I: AO, II: AO+OOO, High: enterprises with control packet shareholder, Middle: 25-50%, Low: enterprises with no block shareholders

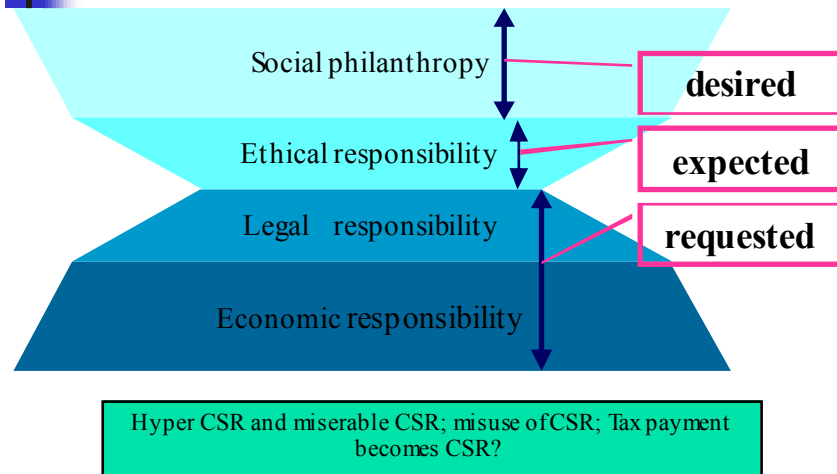
Source: Dolgopyatova, T., 2009, p.113.



(3) CSRをめぐる制度構築は経路依存性を指し示している

- CSRの課題・内容・ステークホルダーはソ連(福祉国家)の制度遺産の影響を強く受けている。
- CSRは先進国からの輸入、世界標準の浸透でありながら、「温情主義的」企業の伝統と結びついて存在している混合型。それゆえ、「ロシアのCSRはその異常なほどの巨大な規模だけでなく、パターン、メカニズム、推進力において先進諸国と大きく異なる」(Polishchuk, 2009)。
- 市場の失敗を軽減するとともに、企業にとっては「追徴課税」化することでソフトな予算制約をもたらし、競争力を減ずるリスクを持つ。

Great discrepancies between Russian CSR and global standards: Russian CSR pyramid

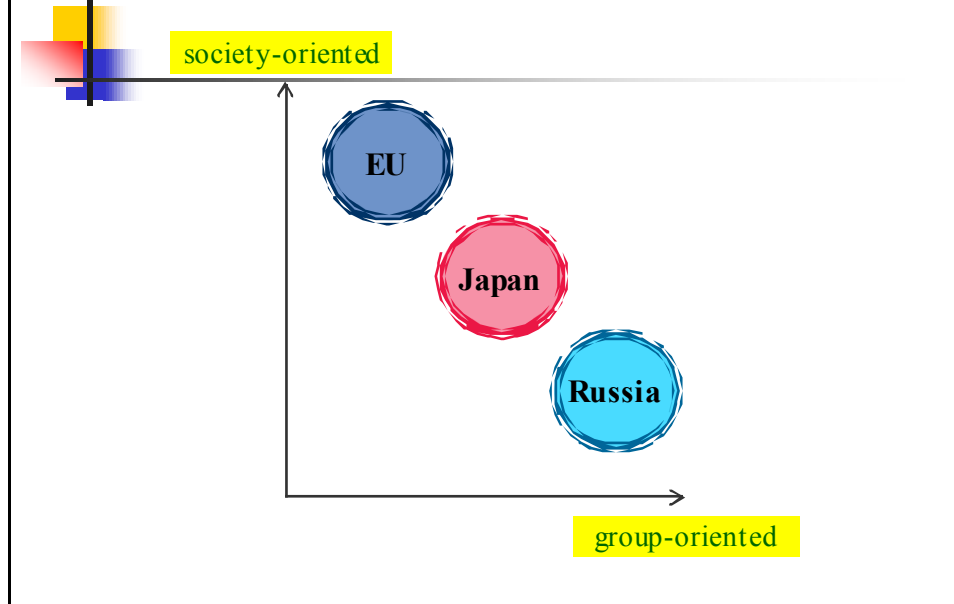


(4)ロシア型企業モデルとしてのCSR

- 企業モデルの特性(官僚制の寄生によるビジネス・国家関係の形成)の進化。レント取得が企業モデルを歪め、企業文化の形成の障害になる。2000年代に資源部門で発展し、責任経営を実践。世界市場への拡張が契機。
- 国家が内外の拡張を促進。RSPPが推進役に。国家コーポラティズム。国家コーポレーションの形成。ロシアの政治社会に適した企業モデルと倫理。アジアモデル。PPPモデル。
- 垂直関係のなかで、イノベーション・投資アパシーと非工業化が生じ、企業モデルそのものの危機に。
- 社会に対する責任を強めない。近代化を困難にする。

Peregudov, 2010, No.5, IMEMO

Specificity of CSR in Selected Economies



おわりに

- ロシアにおけるCSRはきわめて規模が大きい。それにもかかわらず、発展の度合いは低い。
- ロシアの独自性が強く働き、それはステークホルダーの利害を強く受けている。
- 国家、従業員の利害を受けることで、CSRは公式(法制度・集団契約)化・権威化を求めており、市民社会の未成熟さ(NPOの未発達さ)とともに、公式化・権威化がCSRの自発性・任意性を削ぐ。
- グローバル化と多国籍企業化、市場での競争、都市経済の多様化と発展はCSRの世界標準化を促すが、国家主導性は経済危機のなかで低下していない。ステークホルダーの変化がCSR改革のポイントになる。
- ロシア企業社会に適合したCSRの進化ーコーポレートガバナンス再考と比較CSR論の材料になる。多様性の比較基準(内と外、グループ・社会、ステークホルダー)



参考文献

- 足立辰雄・井上千一編(2009)『CSR経営の理論と実際』中央経済社。
- 谷本寛治編(2004)『CSR経営』中央経済社。
- 谷本寛治(2006)「企業の社会的責任の評価と市場」日本比較経営学会編『会社と社会』文理閣。
- 溝端佐登史(2004)「ロシア企業のコーポレート・ガバナンス改革と社会的責任論」『大阪府立大学経済研究』Vol. 50, No. 1.
- 溝端佐登史(2005)「ロシアのコーポレート・ガバナンスと社会的責任経営」『海外投融資JOL』、11月号。
- 溝端佐登史(2006)「ロシアにおける企業社会の変貌」日本比較経営学会編『会社と社会』文理閣。
- 経営者協会(2004)『企業社会報告』(露語)
- 経営者協会(2004)『ロシアにおける社会投資報告』(露語)
- 経営者協会(2005)Nabiraya oborotui, (露語)
- 経営者協会(2006)『CSRの原則について』(露語)
- S. Mizobata (2009) Divergent and Convergent Paths of Corporate Social Responsibility: A Comparison of Russia and Japan, HSE, Russia. (English)
- L. Polishchuk, Corporate social responsibility vs. government regulation, 日本比較経営学会編『比較経営研究』第33号。(English)
- M.Aoki, Corporations in Evolving Diversity, Oxford, 2010. (English)
- I.Y. Beryaeva and M.A. Eskindarovs. (2008) CSR, M. (露語)
- N.A. Krichevsky and S.F. Goncharov (2008) CSR, M. (露語)
- S.P. Peregugov and I.S. Semenenko (2008) Corporate Citizen, M. (露語)
- S.P. Peregugov and I.S. Semenenko (2009) Business and government in the social sphere: confrontation or partnership?, ME i MO, No.5, No.6. (露語)
- S.P. Peregudov (2010) Crisis of Russian business corporate model, ME i MO, No.5. (露語)
- M.S. Tuishyachnyuk et al (2008) Role of civil society in CSR's stimulation of timber sector, MONF. (露語)