



日本企業のCSR：
現状と課題

2003

－ 自己評価レポート2003

社団法人 経 済 同 友 会

2004年1月

目次

はじめに	1
第1部（総論） 第15回企業白書とその後の展開.....	3
1. 第15回企業白書で提唱したCSR	4
(1) 企業の社会的責任（CSR）とは - 企業と社会の相乗発展を図る経営のあり方	4
(2) 経済同友会がCSRを提唱する意味 - 「市場の進化」への企業のイニシアティブ	5
(3) 「企業評価基準」を用いた自己評価のプロセスと今後の展開	6
2. CSRをめぐるいくつかの論点	8
(1) CSRの定義と範囲について - 各企業のCSRは独自の理念・戦略で考えるべきもの	8
(2) ISOによるCSR国際規格化について	9
(3) CSRと企業業績の関係	
- 検証は困難だが、CSRの重要性は企業の持続可能性の向上にある	11
第2部（分析） 日本企業のCSR	12
1. 自己評価結果の概要 - 日本企業の強みと弱み	13
(1) 自己評価実施の概要	13
(2) 分野別の概観	13
(3) 企業の特性による違い——企業規模による差が大きい	15
2. 急速に進むCSR体制づくり - その現状と課題	18
(1) CSR専任部署等 - 約3割が設置	18
(2) コンプライアンス体制 - 業績評価にコンプライアンスの観点を入れる必要がある	18
(3) サプライチェーンでのCSR配慮 - グリーン購入・調達にとどまるケースが多い	19
(4) 社会・環境（持続可能性）報告書 - 大企業の約半数が作成	20
(5) 今後の課題 - 「体制づくり」にとどまらず、具体的実践に結び付ける	21
3. 日本企業の競争優位 - 環境経営に向けたイノベーション	22
(1) 業種・規模別に見る環境問題への取り組み - 製造業・大企業が積極的	22
(2) 環境負荷の削減 - 温室効果ガス排出量は今後3年間で6%減少	23
(3) 今後の課題 - 環境保全から環境経営へ	24

4 . 21世紀の経済社会における人材活用 - CSRの重要な一側面	25
(1) 多様な人材の活用 - 特に女性の活用が課題.....	25
(2) 仕事と家庭の両立 - 法令を上回る取り組みも少ない.....	26
(3) エンployアビリティの向上 - 一層の内容充実が課題.....	27
5 . 日本企業のコーポレート・ガバナンス - その現状と課題	28
(1) 企業理念を反映した経営の担保 - 価値観の共有が必ずしも十分ではない	28
(2) 優れた経営者を選ぶ仕組み - 「十分に機能している」との回答は少ない	28
(3) 外部の視点を経営に活かす - 6割強は取り組んでいる.....	29
6 . 市場の進化 - 社会の評価が企業を鍛え、企業が市場の価値観をリードする	30
(1) 企業と顧客 - 新たな課題としての個人情報保護	30
(2) 企業と株主 - 株主・投資家からの理解・評価を得るためには一層の努力が必要	31
(3) 企業と従業員 - 従業員満足度を把握していない企業も少なくない.....	31
(4) 企業と社会 - 金銭的な支援にとどまらず、NGO(NPO)等との対話・協働が必要...32	
7 . 今回の結果をどう見るか - 専門家の視点	36
(1) 谷本 寛治(一橋大学大学院商学研究科教授)	36
(2) 足達英一郎(日本総合研究所創発戦略センター上席主任研究員)	39
(3) 秋山 をね(インテグレックス代表取締役)	42
(4) 佐久間京子(エティベル・グループ・アジア太平洋事業代表)	46

第3部(データ) 自己評価の集計結果..... 49

はじめに

- 経済同友会は、第15回企業白書で「社会的責任経営」の実践を提唱。
- その実践を促進するツールとして、経営者によるセルフチェック(現状評価と目標設定)に主眼を置いた「企業評価基準」を提唱。
- 本報告書は、会員所属企業の自己評価結果を集計・分析。日本企業のCSRに関する取り組みの平均像や特徴的な事例を紹介。
- 2003年はCSRをめぐる国内の動きが大きな高まりを見せた1年。今後問われるのは、CSRをいかに持続的な成果(市場の評価や継続的な価値創造)に結び付けるかの「結果」。
- 第15回企業白書から始まった自己評価の取り組みを、今後も継続的に実施、発展。

経済同友会は、小林陽太郎前代表幹事のイニシアティブにより、2003年3月に第15回企業白書『「市場の進化」と社会的責任経営 - 企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて』をとりまとめた。その主題は「企業の社会的責任(CSR; Corporate Social Responsibility)」であり、2000年12月に発表した『21世紀宣言』における「市場の進化」¹というコンセプトを具体化するため、社会と企業の持続的な相乗発展をめざす「社会的責任経営」の実践を提唱するものであった。



同白書は、21世紀の経済社会の姿を展望しながら、企業のあるべき姿やCSRの本質を論じているが、議論の段階から一刻も早く実践の段階に移るべきであるとの認識の下、社会的責任経営の実践を促進するツールとして、経営者によるセルフチェック(現状評価と目標設定)に主眼を置いた「企業評価基準」を提唱した。

これを受けて、2003年4月に就任した北城格太郎代表幹事による新しい体制の下で、「社会的責任経営推進委員会」(桜井正光委員長)が設置され、同委員会が中心となって、会員所属企業に対してこの「企業評価基準」を用いた自己評価を呼びかけた。

本報告書は、その回答データの分析結果をとりまとめたものであり、日本企業のCSRに関する取り組みの平均像を明らかにし、特徴的な事例を紹介したものである。この「企業評価基準」は、評価項目が全110項目と多岐にわたり、しかも具体的数値や取り組みを記入するものや、トップの最終判断を必要とする目標設定があるなど、作

¹ 「市場の進化」=市場が「経済性」のみならず「社会性」「人間性」を含めて評価するように進化すれば、社会の期待と企業の目的とが市場のメカニズムを通じて自律的に調和が図られるようになり、企業も市場の評価を受身で捉えるのでなく、市場の進化に向けて市場への働きかけを行い、積極的にイニシアティブを発揮すべきであるという考え方。

業には大変な労力を要するものであったにもかかわらず、最終的に229社（回答率26.1%）から回答を得ることができた。ここに、ご協力いただいた会員各位、並びに作業に携われたご担当者各位に対して、深甚の謝意を表したい。

企業白書の発表前後から今日に至るまでの道のりをあらためて振り返ると、2003年は「日本におけるCSR元年」と称されるように、CSRをめぐる国内の動きが大きな高まりを見せた。こうした動きと相俟って、第15回企業白書は各方面から大きな反響を得ることができた。その意味で、CSRの本質をあらためて世に問い、社会的責任経営の実践に向けて経営者や企業の意識向上を図るという第1段階は、成功裏に展開できたと思われる。

次の段階では、企業がCSRをいかに経営理念や戦略の中に位置付け、それをいかなる仕組みで実行に移し、いかに持続的な成果（市場からの評価や継続的な価値創造）に結び付けていけるかという「結果」が問われることになる。それは、単に仕組みづくりに終始しているだけで達成できるものではなく、また、優先順位を付けずにあらゆる分野を網羅しようとしても、成果には結び付いていかないだろう。

その意味で、各企業が各々の明確な理念と戦略を持ち、社会的責任経営に向けた独自のイノベーションにいち早く挑戦していくことが必要であり、それによって一つでも多くのベスト・プラクティスが積み重なることを期待したい。その一助となるべく、経済同友会でも「企業評価基準」を用いた自己評価・目標設定のプロセスをさらに実用的なツールへと進化させていく予定である。

同時に、国際社会においてCSRについてのグローバルな共通認識が形成されつつある中で、こうしたグローバルな問題意識に対する国内の関心を高める一方、いかにわが国の考え方を発信していくかということも今後の課題となろう。CSRは欧米発という見方があるが、それは消費者やNGOなど社会からの圧力によって広まった昨今の“CSR”である。経済同友会では、戦後一貫して「企業の社会に対する責任」を中心テーマの一つに据え、経営者自身が経営のあり方を追求してきた。こうした経営者発の哲学・理念をベースに、日本企業の取り組みや考え方を体系化・再整理していけば、欧米に優るとも劣らないメッセージを発信していけるものと確信している。

いずれにせよ、2003年3月の第15回企業白書から始まったこの取り組みを、継続的に実施、発展させていくことによって、「社会的責任経営」を21世紀の経済社会における持続可能なビジネスモデルとして定着させ、社会と企業の相乗発展をめざす道筋を示していきたいと考えている。

2004年1月

第1部（総論）

第15回企業白書とその後の展開

1. 第15回企業白書で提唱したCSR

(1) 企業の社会的責任(CSR)とは

- 企業と社会の相乗発展を図る経営のあり方

- 「社会的責任経営」とは、様々なステークホルダーを視野に入れながら、企業と社会の利益を高い次元で調和させ、企業と社会の相乗発展を図る経営のあり方。
- CSRは単に社会貢献やコンプライアンスのレベルにとどまらず、事業の中核に位置付けるべき投資であり、将来の競争優位を獲得しようという能動的な挑戦。
- 企業の取り組みが規則や仕組みづくりに終始するのではなく、先見性のある創造的な取り組みによって企業の活力を生み、社会に好影響を与えていくような展開になることに期待。

経済同友会では、2003年3月に発表した第15回企業白書において「社会的責任経営」の実践を提唱した。それは、様々なステークホルダー（顧客、株主、従業員、将来の世代、地域社会など）を広く視野に入れながら、企業と社会の利益をその時代の社会ニーズを踏まえて高い次元で調和させ、企業と社会の相乗発展を図る経営のあり方である。

例えば、環境保全や環境に配慮する製品・サービスの開発を積極的に行うことによって、それらが直には利益に結び付かなかつたとしても、消費者の環境意識の変化を促し、やがてはそれがコスト削減やビジネスチャンス拡大につながり、先行して培った技術力やブランド力が企業の競争力となる。

あるいは、性別・年齢・国籍にかかわらず多様な人材を登用し、従業員が働きやすく、意欲が高まるような環境や制度をつくることによって、少子高齢化社会や自立した個人を基本とした社会における雇用のあり方を企業側から率先して提示していけば、それが優秀な人材を継続的に確保することにもつながる。

こうした意味で、CSRは単に社会貢献やコンプライアンス（法令等遵守）のレベルにとどまらず、事業の中核に位置付けるべき「投資」なのである。

現在、「CSR」への関心が急速に高まる中で、自社の取り組みをどう考えていくかについて検討を始めた企業も増えている。その際、CSRがフィランソロピーやメセナといったいわゆる「社会貢献」とは少し次元が違うという認識は広がった。しかし、CSRの義務的側面が過度に強調され、「コンプライアンス（法令等遵守）」に近い捉え方が広がっているように思われる。

確かに、企業不祥事などが頻発する度に、「企業の社会的責任」を問う声があがる。こうした社会からの批判が、企業の存続そのものを脅かすケースが増えており、将来のリスク要因を低減させるために、コンプライアンスや危機管理の体制を整備することがCSRの重要な要素であることは否定できない。しかし、企業にとってCSRがより重要な意味を持つのは、そうした「受動的」な対応よりも、未だ顕在化していない社会のニーズや価値観を積極的に企業活動に反映させることによって、将来の競争優位を獲得しようという「能動的」な挑戦なのである。

CSRに関する動きが盛り上がるようとしている今こそ、このようなCSRの持つ「能動的」な側面をあらためて指摘したい。今後の企業の取り組みが、「受動的」な観点から規則や仕組みづくりに終始するのではなく、先見性のある創造的な取り組みによって企業自身の活力を生み、同時に社会に好ましい影響を与えていくような展開になることを期待するからである。

(2) 経済同友会がCSRを提唱する意味

－ 「市場の進化」への企業のイニシアティブ

- 「市場の進化」とは、市場が経済性のみならず社会性・人間性を含めて評価するように進化すれば、市場メカニズムを通じて、企業の目的と社会の期待が自律的に調和する、という考え方。
- 経済同友会では、「市場の進化」のコンセプトを踏まえつつ、今後の企業経営のあり方として「社会的責任経営」を提唱。
- 欧米のCSRが主として消費者やNGOなど社会からの圧力で推進されているのに対し、わが国では社会の圧力が相対的に弱い中、経済界が議論を先導。

経済同友会がCSRの重要性を指摘しているのは、単に昨今の流行であるからとか、企業不祥事の頻発を受けた対応ではない。その背景にあるのは、21世紀においてめざすべき社会の姿を展望する中で辿り着いた「市場の進化」というコンセプトと、「企業の社会に対する責任」を長年にわたって議論してきた経済同友会の議論の蓄積である。

「市場の進化」とは、2000年12月に発表した『21世紀宣言』で提唱したコンセプトであり、市場が「経済性」のみならず「社会性」「人間性」を含めて評価するようになれば、市場メカニズムを通じて、企業の目的と社会の期待が自律的に調和する、という考え方である。その実現のためには、企業自身も市場の評価をただ受け身で捉えるのではなく、「市場の進化」に向けて積極的にイニシアティブを発揮することを求めている。

他方、終戦直後の設立以来、経済同友会では個人の資格で参加する経営者が「一企

業や特定業種の利害を超えた幅広い先見的な視野から、国内外の経済社会の諸問題について考え、議論し、提言し、実践する」という伝統の中で、長年にわたり「企業の社会に対する責任」を主要テーマの一つに掲げてきた。こうした流れの延長線の中で、上記の「市場の進化」というコンセプトを踏まえつつ、「企業は社会に対して何を果たすために存在するのか」という命題に立ち戻りながら、あらためて今後の企業経営のあり方を提示したのが、「社会的責任経営」であった。

欧米で議論されている今日的な意味での“CSR”は、主として消費者やNGOなど社会からの圧力が推進の原動力になっている。これに対して、わが国ではむしろ経営者や企業関係者の間でCSRの議論が盛り上がっている。わが国において社会からの圧力が相対的にまだ弱い中で、経済界がCSRの議論を先導していることが、逆に欧米の専門家の中で注目を集めているという。

我々は、「『市場の進化』へのイニシアティブ」という観点から、企業側から社会に対して新しい価値観を働きかけることを重視し、経営者の立場から企業の持続的な発展を考えるとともに、より良い社会の実現をめざしている。こうした経営者の視点こそ、欧米とは違う「日本的CSR」のアプローチを考える上で、一つの示唆になるのではないだろうか。

(3) 「企業評価基準」を用いた自己評価のプロセスと今後の展開

- 第15回企業白書において、経営者のセルフチェック(現状評価と目標設定)に主眼を置いた「企業評価基準」を提唱。
- この評価基準は、大きく5分野(市場、環境、人間、社会、コーポレート・ガバナンス)にわたる110項目から構成。
- 本報告書では、会員所属企業の自己評価結果を分析し、日本企業の取り組みの平均像や特徴的な事例を紹介。今後も評価項目の見直しや方法論の精緻化を進める予定。

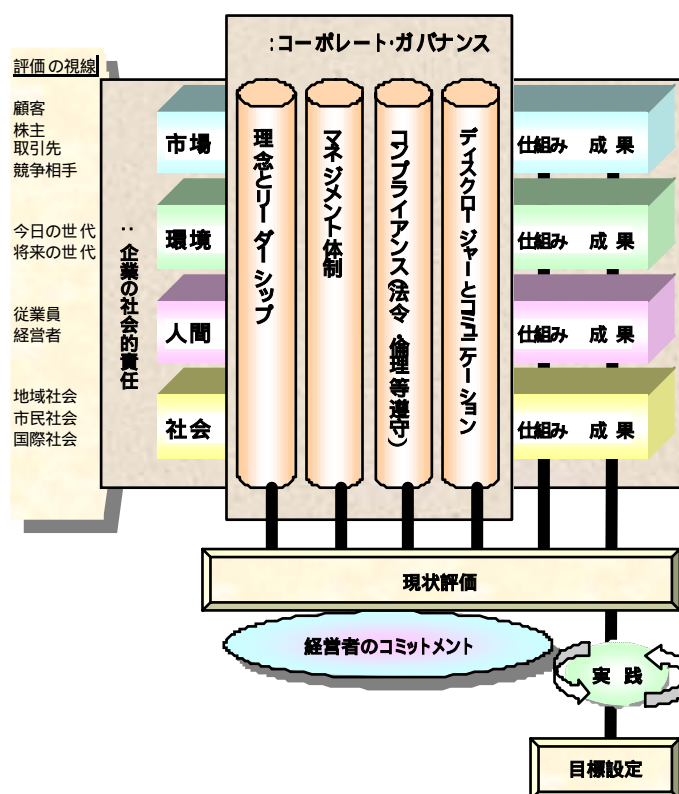
「経営者自身が率先して実践する」という意味で、第15回企業白書では経営者のセルフチェックを主眼に置いた「企業評価基準」を提唱した。それは、経営者自身による自己評価であること、現状評価だけではなく、概ね3年後を想定した目標を設定し、経営者のコミットメントとして示すものであること、一定の基準で画一的に評価するのではなく、企業の多様な取り組みを発掘・評価していくものであること、などの点で、従来からある企業評価・格付機関の評価基準とは一線を画すものであり、他にはないユニークなツールとなっている。

この評価基準は、大きく5分野(市場、環境、人間、社会、コーポレート・ガバナンス)にわたる110項目から構成されている。現段階ではまだ試作版という位置付けで

あるが、本報告書の第2部以降では、会員所属企業が実際にこの評価基準を用いて実施した自己評価の結果を分析し、日本企業の取り組みの平均像や特徴的な事例を描き出した。この結果をあらためて「気づき」のツールとしていただきながら、今後の取り組みの方向性や重点分野の検討に少しでも役立てていただければと考えている。

また、今回の結果なども考慮に入れながら、より経営に役立つツールとすべく、評価項目の見直しや方法論の精緻化を進め、実施の対象も会員所属企業から日本企業全体へと広げていく予定である。

(参考) 評価の体系 (図)



2. CSRをめぐるいくつかの論点

(1) CSRの定義と範囲について

- 各企業のCSRは独自の理念・戦略で考えるべきもの

- CSRは非常に広範な分野の内容を含むものであるが、各企業にとってのCSRはそれぞれが独自の理念や戦略によって範囲を定め、優先順位をつけていくべきもの。
- 国際的に見ても、文化的背景や経済社会の発展段階の違いによってCSRの意味や範囲が異なる。日本社会の中で培われてきたCSR的な経営哲学を普遍化して提起していくことも必要。

「CSR」への関心の高まりとともに、「CSRとは何か」ということがあらためて議論されている。CSRが単に社会貢献やコンプライアンスにとどまらず、非常に広範な分野の内容を含むものであることは広く認識されつつあるが、一体どこまでCSRに含めればいいのか、あるいはどの分野が重点分野となるのか、といった問題については、それを語る立場によって様々である。究極的に考えれば、「CSRとはまさに企業経営にかかわる責任全般であり、あえてCSRと言う意味があるのか」という疑問にも行き着く。

第15回企業白書では、「企業の社会に対する責任」として、CSRに含まれる可能性のある項目を大きく「市場」「環境」「人間」「社会」の4分野に大別し、さらにCSRをより高いレベルで果たし続けるための哲学と仕組み、すなわち「コーポレート・ガバナンス」をも含めたものを、社会的責任経営の構成要素として提示した。しかし、その具体的項目については、今後とも経済や社会の変化に応じた見直しが必要であり、また、これらの項目をすべて万遍なく果たさなければならないということでもない。我々としては、各企業にとってのCSRはそれぞれが独自の理念や戦略によって範囲を定め、優先順位をつけていくべきである、というスタンスをとっている。

また、国際的に見ても、文化的背景や経済社会の発展段階の違いによってCSRの意味や範囲が異なるため、グローバルな議論の場で考え方の違いも浮き彫りになっている。欧米を中心にCSRの国際標準化の動きがある一方、「日本的CSR」の可能性を模索するなど、地域の特殊性を強調する動きもある。その場合、「日本的CSR」が果たして存在するのか、という問いかけも提起されている。この点に関しては、さらに国内外の専門家や実務家との議論が必要になってくるだろう。一つの可能性としては、先に述べたとおり、わが国のCSRの議論が主として経営者側から出ているという点に着目し、これまでの日本社会の中で培われてきた“CSR”的な経営哲学を普遍化して提起していくことも考えられる。

(2) ISOによるCSR国際規格化について

- ISOによるCSRの国際規格化への動きが加速化。規格の是非、その性格、実施のタイミングが大きな争点に。
- 規格化については、企業の取り組み状況を踏まえて十分な議論を尽くすことが前提だが、基本的には、それが企業の取り組みを制約するものになってはならない、企業の取り組みがISO取得だけに自己目的化してはならない、CSRの本質、特にその能動的側面を重視する議論がされるように、意見を発信していくべき。

わが国において、各企業がCSRへの関心を高めている理由の一つに、ISO（国際標準化機構）によるCSRの国際規格化への動きが加速していることがある。2001年4月のISO理事会において、「品質」「環境」に次ぐ規格として「CSR」の可能性を探ることが正式に決定し、2003年3月の理事会では検討すべき課題を盛り込んだテクニカル・レポートを作成することが決定された。

これを受けて、2004年春頃までにその原案となるワーキング・レポートが作成される予定であるが、わが国では経済産業省を中心に、これまでのISO規格が欧州主導で進められてしまったという反省から、わが国独自の規格（JIS）づくりを先行させ、それをISOの議論の場に反映させようという動きが加速化している。

CSRが「規格」に馴染むものなのかどうかについては、「規格」という言葉から受ける誤解も含めて、わが国でも賛否両論がある。CSRの定義や範囲が明確ではない現時点で、規格化するのは時期尚早ではないかという意見がある一方で、このまま欧州主導で規格化が進展してしまえば、わが国の企業にとって不利なものとなってしまうという危機感も強い。

「規格」という言葉には、厳格な規則やルールというイメージがあるが、その性格はまだ定まっておらず、今後ISOの場で大きな争点となるだろう。また、規格化実施のタイミングの問題もある。

性格付けの論点については、次の2つが争点となっている（注：例として挙げたものは、それぞれの案の特徴を明確にするためのものであり、実際のものとは異なる）。

規定の範囲

A案：マネジメント・システム型
(例)「雇用に関する方針を定めているか」 方針の有無だけを問い、その内容は企業の独自性に委ねる。
B案：対象項目規定型
(例)「雇用に関する方針を定め、女性登用に関する項目を含めているか」 対象項目も規定するが、その具体的基準は企業の独自性に委ねる。
C案：具体的基準規定型
(例)「雇用に関する方針を定め、女性管理職 %以上とする具体的基準を定めているか」 具体的基準も規定する。

基準適合の判定方法

A案：自己適合宣言型
企業が自主的に宣言する。
B案：第三者認証型
第三者による審査を受け、認証を受ける。

経済産業省を中心とした動きは、「マネジメント・システム型」「自己適合宣言型」のレベルにとどめたいという考え方の方であるが、ISOの議論の場に参加している欧米の消費者団体やNGOなどは、もっと厳格なもの(「具体的基準規定型」「第三者認証型」)を求めており、どのような決着となるかは予断を許さない。

経済同友会でも、社会的責任経営推進委員会の中でISOの動きをどう考えるかについて議論を始めた。この問題については、規格化の是非、規格の性格、実施のタイミングを含めて、日本企業の取り組み状況を踏まえながら、拙速を避けて十分な議論を尽くすことが必要であるが、基本的には、規格化が企業の取り組みを制約するものになってはならない、企業の取り組みが、ISOの取得だけに自己目的化してしまうような方向になってはならない、経済同友会が提起したCSRの本質、特にその「能動的」な側面を重視するような議論がされるように、経済同友会としても先駆者として積極的に意見を発信していくべきである、という基本的方向性が確認されている。

(3) CSRと企業業績の関係

－ 検証は困難だが、CSRの重要性は企業の持続可能性の向上にある

- CSRの取り組みが企業業績にどう結び付くのかについては、社会的責任投資(SRI)のパフォーマンスなど傍証は得られているが、結論が出るまでにはさらに時間を要する。
- CSRと収益の相関関係だけでなく、ブランドなど無形的要素も含めて多面的に検討する必要があり、むしろCSRの重要性は短期的業績よりも企業の持続可能性の向上にある。

CSRを各企業が実際の取り組みとして推進していく際の大きな論点として、「CSRの取り組みが企業の業績にどう結び付くのか」という点がある。これについては、残念ながらまだ決定的な確証は得られていない。今回の自己評価の結果分析の際にも、元々その検証自体を目的とした設問構成にはなっていなかったが、「収益性」とその他の項目の相関関係を分析してみたが、明確な結果を得るには至らなかった。

確かに、社会的責任投資(SRI)の分野において、CSRに積極的な企業群の株価指数が全体の平均よりも総じて高い、などの傍証は得られているが、CSRに積極的だから業績が良いのか、あるいは業績が良いからCSRに積極的になれるのか、という「鶏が先か、卵が先か」という議論にも成りかねない。現在、各国の研究機関などがこの問題をめぐっての研究を競っているが、結論が出るまでにはさらに多くの材料と時間を要するだろう。

ただ、この問題は単にCSRと経済的価値で測られる収益との相関関係だけでなく、企業のブランド資産など無形的要素も含めて多面的に検討する必要がある。CSRの重要性は、それが短期的な経済的価値に直接結び付くことよりも、企業の持続可能性を高めることによって、長期的な株主価値の向上にも資することにその真髄があるからである。

第2部（分析）

日本企業のCSR

1. 自己評価結果の概要 - 日本企業の強みと弱み

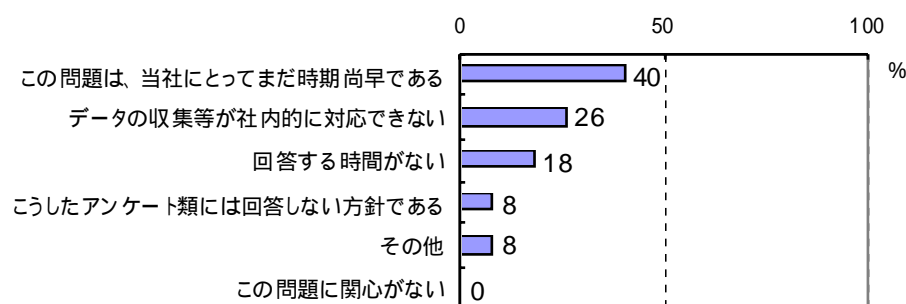
(1) 自己評価実施の概要

第15回企業白書で提唱した「企業評価基準」を用いた自己評価の実施は、経済同友会の会員所属企業877社（2003年7月現在）に対し、「自主的な取り組み」として呼びかけた。その結果、2003年7月末から10月末の間、229社から回答があり、回答率は26.1%であった（企業の属性については「第3部（データ）」参照）。

なお、今回の自己評価を実施していただけなかった企業に対し、その理由を尋ねたところ、下記のような回答があった。このことから、CSRに対する関心はあるものの、「まだ時期尚早」と考える企業や、データ収集や時間の点で対応できないケースが多いことがわかった。

自己評価未回答の理由（未回答企業のうち、98社から得たもの）

- 時期尚早という声が多いが、関心がないわけではない



(2) 分野別の概観

市場 - 各社それぞれ独自の取り組みで千差万別

「市場」分野には、持続的な価値創造と新市場創造への取り組み、顧客に対する価値の提供、株主に対する価値の提供、自由・公正・透明な取引・競争、が含まれており、企業活動の最も根幹にかかわるものである。したがって、各社それぞれ独自の取り組みを行っており、その仕組みや成果は千差万別である。

ただ、「CSR調達基準」「知的財産戦略」「ブランド・マネジメント」「顧客情報保護」といった比較的最近の課題については、まだ取り組んでいない企業の割合が他の項目に比べて高かった。

環境 - 大企業・製造業を中心に「十分な成果をあげている」

「環境」分野は、業種や規模によってその取り組みに大きな違いが見られる。製造業や大企業（従業員5,000人以上）では、環境負荷軽減の取り組みやディスクロージャーを中心に「十分な成果をあげている」という回答が多かった。これは、欧米のSRIにおける日本企業の評価とも一致し、日本企業の強みとすることができる。

今後は、環境とビジネスの両立を図る「環境経営」の推進が課題となっており、それにかかわる項目（例えば「環境会計」「環境物品等生産・販売」など）での取り組みが一層求められるであろう。

人間 - 様々な取り組みは見られるが、女性の活用等に大きな課題

「人間」分野は、主として従業員にかかわる取り組みであり、これも企業活動の根幹にかかわるものであり、「優れた人材の登用・活用」「従業員の能力向上」などの分野で様々な取り組みが見られる。しかし、全体的に「十分な内容である」と考えている割合はそれほど高くなく、更なる取り組みが必要と言える。

また、成果において「女性役員比率」「女性管理職比率」「外国人管理職比率」が非常に低く、日本企業の課題があらためて浮き彫りになった。今後の社会のあり方を考える上で、優秀な人材を確保していくという観点からも、「雇用の多様性」や「家庭と仕事の両立」などが重要課題となるだろう。

社会 - 社会報告書の作成、NGOとの協働などが新たな課題に

「社会」分野は、地域社会、市民社会、国際社会などとの関係にかかわるものである。その取り組み、特に法令や規範などを上回る部分の取り組みについては各社独自の考え方に基づいて多様であるべきであり、一律的な評価はできない。

ただ、国際社会におけるCSRの議論の方向性を考えると、「社会報告書」「NGOとの協働」「サプライチェーンにおける国際的な規範の配慮」が今後の重要課題としてクローズアップされることが予想され、その面で日本企業の取り組みは全体的に低いレベルにとどまっている。

コーポレート・ガバナンス - チェック機能が働く仕組みづくりが必要

「コーポレート・ガバナンス」分野では、過半数の企業で経営者の選任・評価・解任について客観的な視点がなく、仕組みがあってもそれが「十分機能している」とは言えないとする企業が多いことが明らかとなった。仕組みの形式については、一概にどれがベストであるかは言えないが、少なくとも健全なプレッシャーが働く実効的な仕組みをつくることが課題である。また、コンプライアンスの体制を整備している企業は多かったが、単に形式だけではなく、チェック機能が働く仕組みづくりが求められるだろう。

(3) 企業の特性による違い — 企業規模による差が大きい

今回の分析では、業種（製造業／非製造業）、上場（上場、非上場）、従業員数（300人未満／300人以上1,000人未満／1,000人以上5,000人未満）、直近売上高（500億円未満／以上）、外国人持株比率（10%未満／以上）、海外売上比率（10%未満／以上）の違いにより、平均的な取り組みの程度にどのような違いがあるかも明らかにした。下記の図は、設問におけるいずれかの選択肢において回答企業の割合に15%以上の開きがあった項目に色を示したものである。概して言えば、業種（環境のみ）、従業員数、外国人持株比率の違いが、取り組みの度合いに大きな違いをもたらしていることがわかる。

企業の特性によって大きく違いが見られる項目（墨色部分）

【 : 企業の社会的責任（CSR）】

市場(仕組み)	上場	従業員数	売上高	外国人持株比率	海外売上比率
1 コアコンピタンス経営					
2 マーケティング					
3 知の連携					
4 知的財産戦略					
5 ブランド・マネジメント					
6 顧客満足度					
7 顧客対応					
8 事故・トラブル対応					
9 顧客情報保護					
10 IR(専任部署等)					
11 IR(フィードバック)					
12 株主総会					
13 購買・取引方針					
14 CSR調達基準					
15 公正取引・競争の徹底					

環境(仕組み)	業種	上場	従業員数	売上高	外国人持株比率	海外売上比率
1 環境保全に関する経営方針						
2 環境保全に関する従業員教育						
3 外部認証の取得						
4 環境会計						
5 省資源・リサイクル						
6 省エネルギー						
7 製品・サービスの環境アセスメント						
8 グリーン購入・調達						
9 環境報告書						
10 環境報告書の第三者レビュー						
11 環境に関する社会貢献活動						

人間(仕組み)	上場	従業員数	売上高	外国人 持株比率	海外 売上比率
1 機会均等					
2 社内公募・FA制度等					
3 能力・実績評価					
4 従業員教育・研修					
5 トップ・マネジメント層育成					
6 家庭人としての責任配慮					
7 育児・介護支援					
8 従業員満足度					
9 多様な勤務時間・形態					
10 安全・衛生					
11 人権配慮					

社会(仕組み)	上場	従業員数	売上高	外国人 持株比率	海外 売上比率
1 社会貢献活動に関わる基本方針					
2 特有の経営資源や得意分野の活用					
3 従業員のボランティア活動支援					
4 社会報告書					
5 NGO(NPO)との対話・協働					
6 政治との関係					
7 公務員との関係					
8 国際的な規範の尊重					
9 現地の法令・文化・慣習等の尊重					
10 世界的諸課題の解決への貢献					

【 : コーポレート・ガバナンス】

理念とリーダーシップ	上場	従業員数	売上高	外国人 持株比率	海外 売上比率
1 経営理念の明確化と浸透					
2 ステークホルダーの明確化					
3 経営理念の浸透度合					
4 社長の直接関与					
5 従業員へのコミュニケーション					
6 従業員からのコミュニケーション					

マネジメント体制	上場	従業員数	売上高	外国人 持株比率	海外 売上比率
1 実質的な議論					
2 社外の視点の導入					
3 監査役(会) / 監査委員会の意見					
4 監査役をサポート					
5 社長の選任					
6 社長の評価・解任					
7 社長の報酬額決定					
8 CSR担当部署					
9 年金運用に関するCSR基準					

コンプライアンス

	上場	従業員数	売上高	外国人 持株比率	海外 売上比率
1 企業行動規範の策定・公表					
2 企業行動規範の周知徹底					
3 グループ各社への適用・奨励					
4 専任部署					
5 相談窓口					
6 内部通報窓口					
7 遵守状況のチェック					
8 業績評価での考慮					

ディスクロージャーとコミュニケーション

	上場	従業員数	売上高	外国人 持株比率	海外 売上比率
1 基本方針					
2 開示範囲・内容					
3 フィードバック					
4 ステークホルダーとの対話					

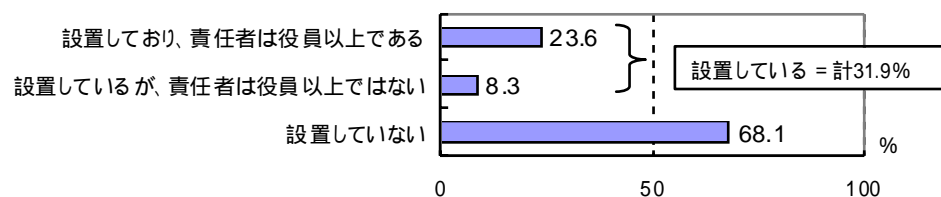
2. 急速に進むCSR体制づくり - その現状と課題

CSRへの関心の高まりとともに、具体的な「体制づくり」を急ぐ企業が増えており、新聞紙上でもこうした動きが連日報道されている。こうした「体制づくり」の点において、今回の自己評価の結果からは以下のような姿が明らかになった。

(1) CSR専任部署等 - 約3割が設置

大きな動きの一つとして、CSRに関する専任部署や社内横断的な委員会の設置がある。これは、CSRが非常に広範にわたるため、これまで社内の各々の部門で行われてきた取り組みを総合的、一元的に把握、推進していく必要が生じているからである。これによって、経営トップに直結する形で戦略を策定、実施したり、IRや広報において情報を体系的に発信することが可能となる。今回の自己評価では、全体で約32%の企業が「CSRの担当部署（ないし担当者）を設置している」と回答している。

CSRに関する担当部署（ないし担当者）の設置

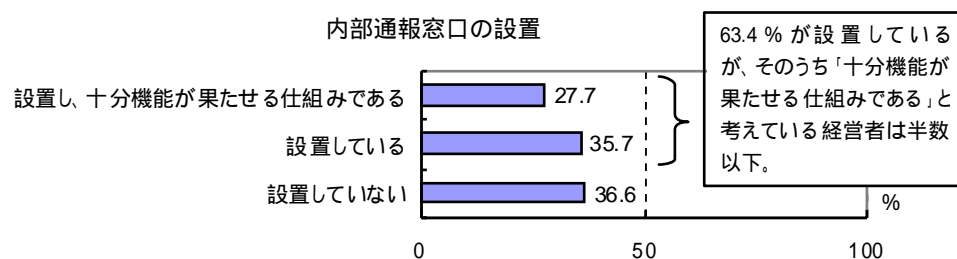


(2) コンプライアンス体制

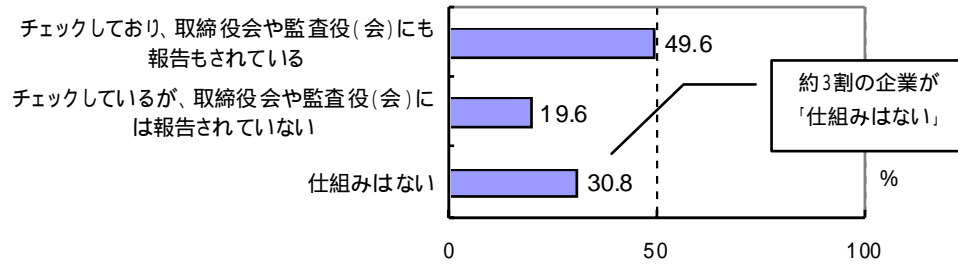
- 業績評価にコンプライアンスの観点を入れる必要がある

企業不祥事の頻発を受け、コンプライアンス体制を構築（あるいは見直し）する企業が増えている。企業行動規範の策定やコンプライアンス専任部署の設置などについては、概ね8割を超える企業で実施していたが、有効なチェック体制があるかどうかという観点から、今後の課題として挙げられるのが、「内部通報窓口の設置」「遵守状況のチェック」「コンプライアンスの観点からの業績評価」である。

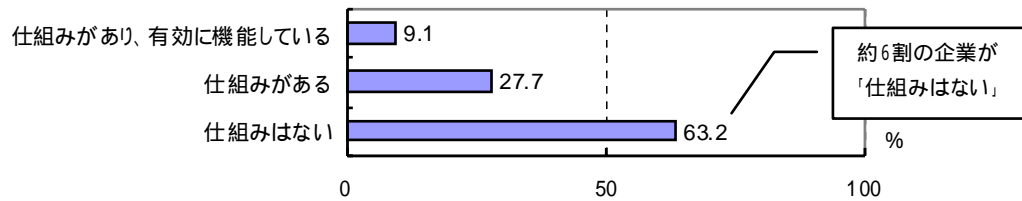
内部通報窓口の設置



コンプライアンスの遵守状況のチェック



各部門の業績評価にあたり、コンプライアンスの観点から評価する仕組み

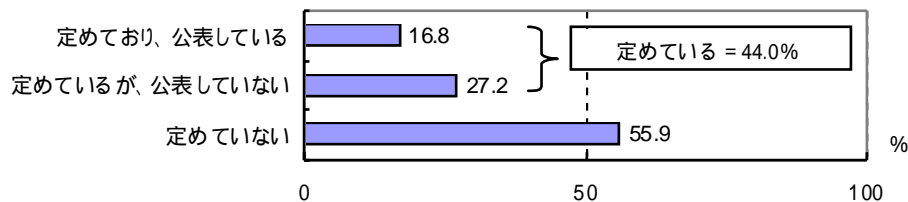


(3) サプライチェーンでのCSR配慮

- グリーン購入・調達にとどまるケースが多い

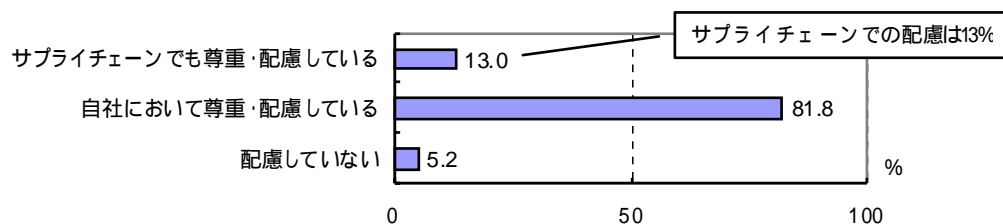
CSRの面で問題のある材料や部品の使用、あるいは製品の販売を行った場合、その責任は最終製品を製造したメーカーや小売業者にも及ぶ。そのため、調達・購入基準にCSRに関する項目を含めることが、世界的な流れとなってきた。自己評価では約44%の企業でCSR調達基準を「定めている」という回答があったが、自由記述欄を見る限り、環境分野での「グリーン購入・調達基準」にとどまっているケースが多かった。

CSRを考慮した調達基準の策定と公表



グローバルな経済活動では、CSRに関する項目は環境分野にとどまらないことから、「海外事業の展開にあたり、国連グローバル・コンパクトやILO宣言などに謳われている事項（児童労働や強制労働の禁止など）を尊重し、配慮しているか」という設問から現状を見ると、「自社だけでなく、サプライチェーンにおいても尊重・配慮している」と回答したのは、約13%にとどまった。

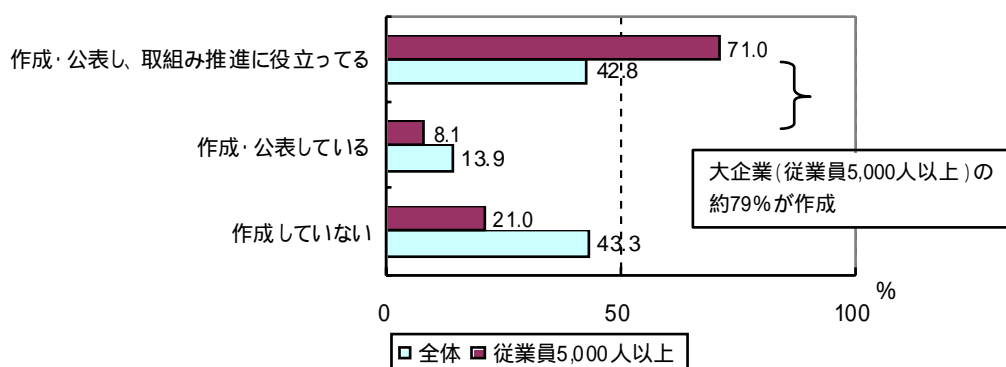
国際的な規範（国連グローバル・コンパクトやILO宣言等に含まれる事項）の尊重



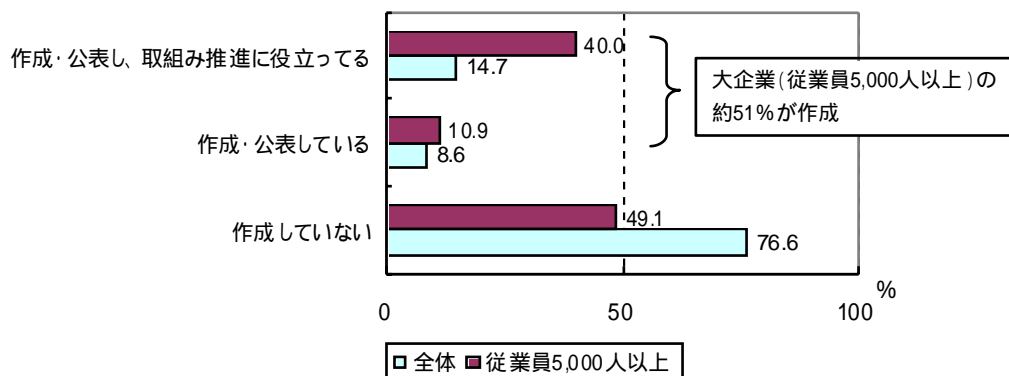
(4) 社会・環境（持続可能性）報告書 - 大企業の約半数が作成

企業は財務面のみならず、環境面、社会面を含めた「トリプル・ボトムライン」で結果を出さなければならないという考え方が広がり、その結果を適切に情報開示するための取り組みが増えている。環境面では、すでに約57%（従業員5,000人以上の大企業では約79%）の企業において「環境報告書」を作成している。しかし、社会面を含めた「持続可能性報告書（ないし社会・環境報告書）」となると、約23%（同51%）にとどまった。

環境報告書の作成



社会面を含めた社会・環境（持続可能性）報告書の作成



(5) 今後の課題

- 「体制づくり」にとどまらず、具体的実践に結び付ける

このように、CSRをめぐる様々な「体制づくり」が急速に進展している。これは、社内でこれまで行われてきた様々な取り組みをCSRの観点から再整理し、一元的に推進するという点では有効なものとなるだろう。しかし、今後ISOによるCSR国際規格化の流れが本格化しようとしている中で、「体制を整備すればいい」「規格に適合すればCSRを十分果たしたことになる」といったように、ただ「体制づくり」が自己目的化しては意味がない。より重要なのは、経営者がCSRを経営理念や戦略の中にどう位置付けるのかという哲学を明確に示すことと、それを具体的な実践に結び付けるために効果的な仕組みをつくることである。CSRという潮流にただ安易に流されないためにも、今一度留意すべき点である。

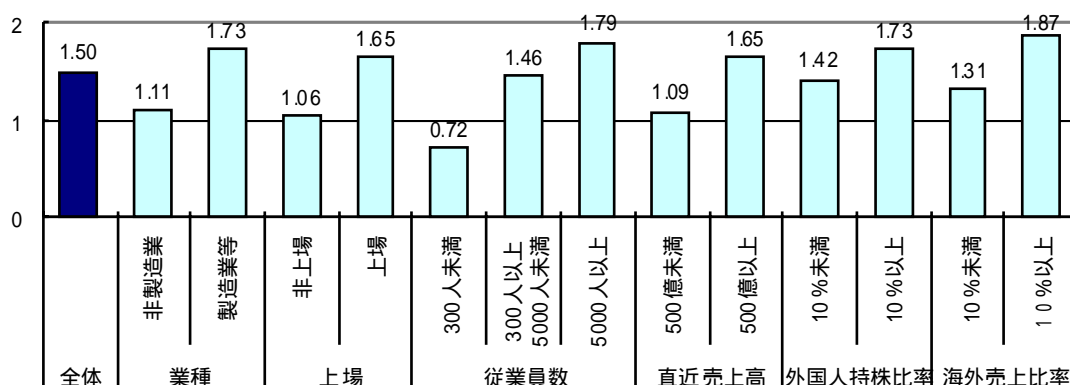
3. 日本企業の競争優位 - 環境経営に向けたイノベーション

「環境」分野は、環境負荷削減の取り組みが効率化によるコスト削減につながり、環境配慮製品・サービスの市場も拡大していることから、CSRと企業競争力の相関関係が比較的わかりやすい。また、日本企業の取り組みが最も進んでいる分野であり、欧米のSRI（社会的責任投資）に関する企業評価機関による評価でも、日本企業の評価やランキングは高く、日本企業の強みと言える。

(1) 業種・規模別に見る環境問題への取り組み - 製造業・大企業が積極的

環境問題への取り組みは、業種や規模により大きな違いが見られる。下記の「環境保全に関する経営方針」の回答結果に示されているように、概して言えば非製造業よりも製造業、中小企業よりも大企業の方が取り組みの度合いが高い。これは、業種や規模によって環境に与える負荷のレベルが違うことや、それに伴う意識の違いによるものであり、単純に優劣を付けることはできない。しかし、環境問題は今後も企業経営における重要な課題であることには変わりなく、各業種の特性や規模に応じた取り組みを進めていく必要がある。

企業の属性の違いによる取り組みの程度の違い：(例) 環境保全に関する経営方針

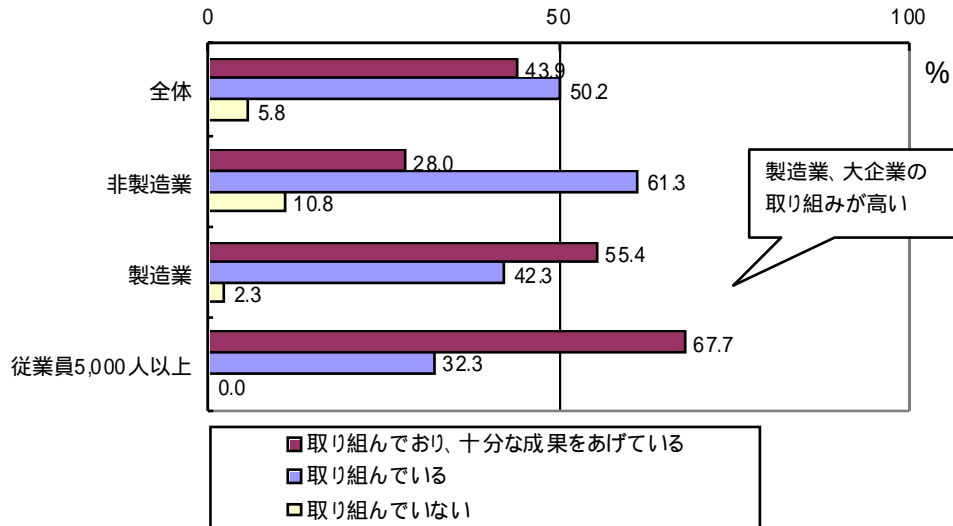


(注)「定めていない」を0点、「定めているが、公表していない」を1点、「定めており、公表している」を2点として計算した場合の平均値。

(2) 環境負荷の削減 - 温室効果ガス排出量は今後3年間で6%減少

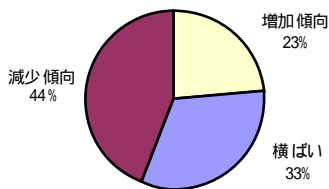
業種や規模の違いによる程度の差はあるが、省資源・リサイクル、省エネルギーなどの環境負荷削減については、かなりの取り組みが行われている

省資源・リサイクルの取り組み (省エネルギーの取り組みもほぼ同様の傾向)



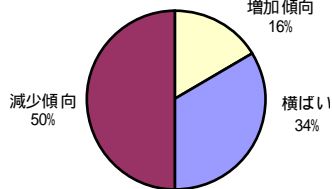
環境負荷低減の取り組み (成果：過去3年間の傾向)

総物資投入量



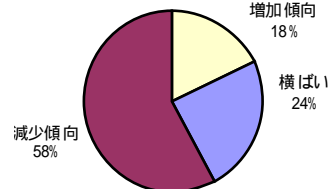
3年後目標：平均0.5%減

水使用量



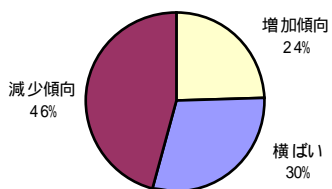
3年後目標：平均5.3%減

温室効果ガス排出量



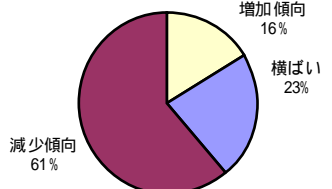
3年後目標：平均6.0%減

総エネルギー消費量



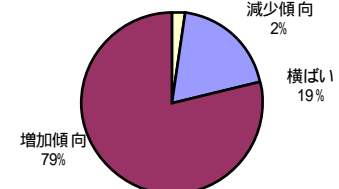
3年後目標：平均4.8%減

廃棄物等の総排出量



3年後目標：平均11.3%減

再生利用される循環資源の比率

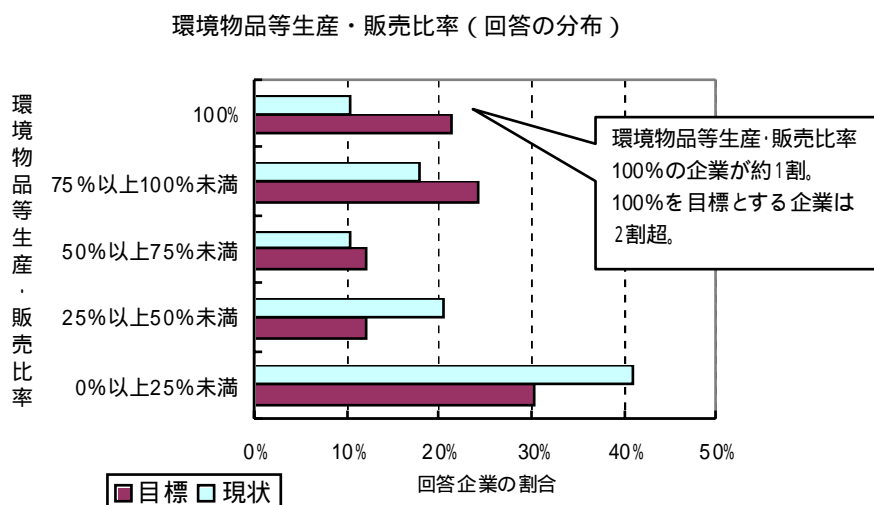
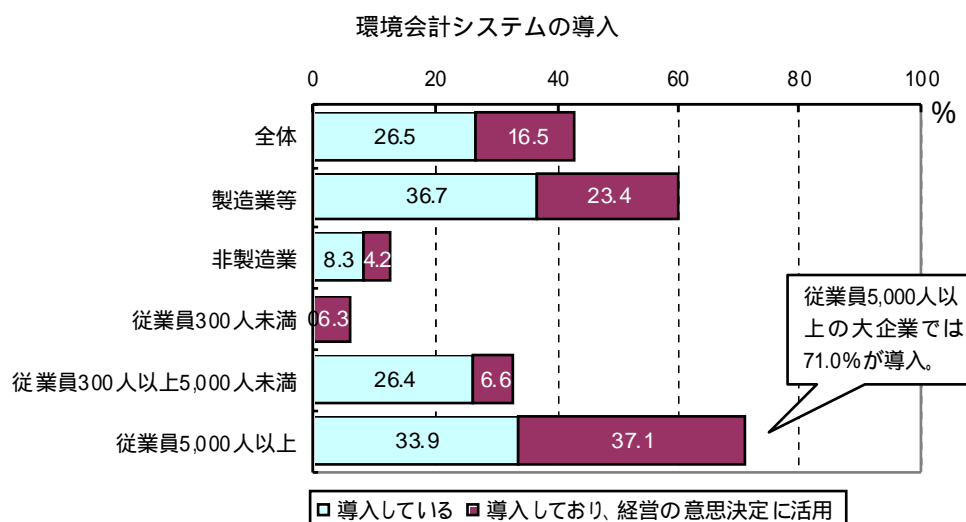


現状値：平均75.5%
3年後目標値：平均83.6%

特に、温室効果ガス排出量については、京都議定書メカニズムとの関係から関心が高いところである。京都議定書において、わが国は2008年から2012年の目標期間に、1990年に比べ6.0%削減する目標となっている。一概に単純比較はできないが、今回の自己評価における目標の平均値は、概ね3年後に現在比6.02%の削減となっている。

(3) 今後の課題 - 環境保全から環境経営へ

CSRを企業の持続的な価値創造や競争力強化につなげていくという観点から、今後は、環境とビジネスの両立を図る「環境経営」を推進していくことが課題となる。その意味で、環境面での取り組みの経済的効果を測り、経営の意思決定に活かす「環境会計」や、環境に配慮した製品・サービスを提供する「環境物品等生産・販売」により一層取り組んでいく必要があるだろう。



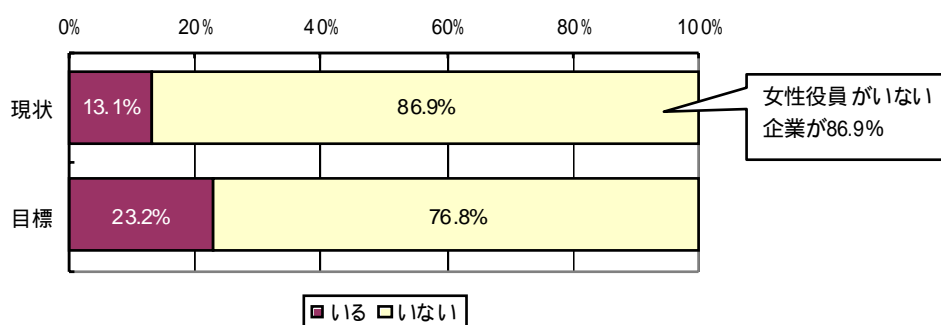
4 . 21世紀の経済社会における人材活用 - CSRの重要な一側面

経済同友会は、『21世紀宣言』（2000年12月）において、めざすべき新しい日本の姿を「個人が将来への希望を持ち、それぞれの可能性に積極的に挑戦し、生きがいを実現していくことができるような社会であり、また多様な個人のエネルギーを活かすことのできる社会」として描き出した。少子高齢化の進展やこうした経済社会の姿を考えると、旧来の「福利厚生」的な考え方を転換し、多様な人材を活かし、その能力を高め、働きやすい環境を整えることが、優秀な人材を確保する上で重要な視点となる。

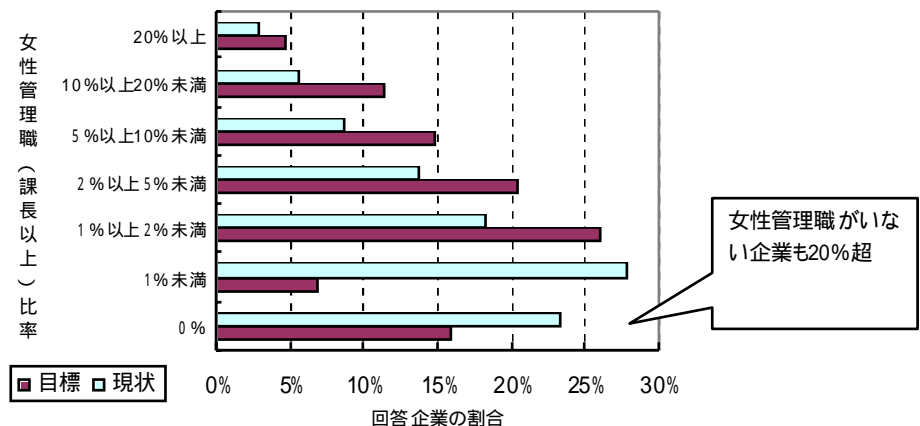
（1）多様な人材の活用 - 特に女性の活用が課題

女性や外国人の登用・活用という面で、日本の企業は遅れている。優秀な人材を確保するという点からも、雇用の多様性を活かす戦略（ダイバーシティ・マネジメント）を進めるべきである。現状では、急激な底上げは難しいが、概ね3年後の目標として、現状の約2倍の目標値（平均）が出ており、今後に期待したい。

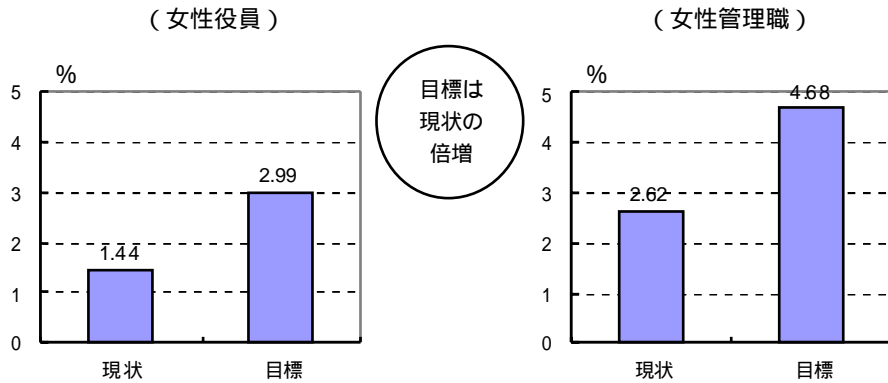
女性役員：1名以上いると回答した企業の割合（現状と目標）



女性管理職（課長以上）比率：回答の分布

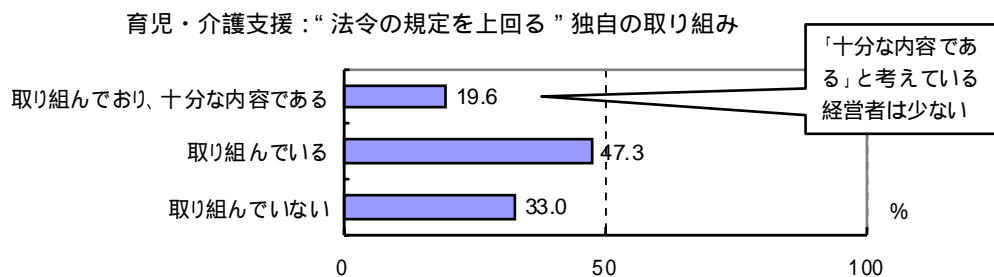
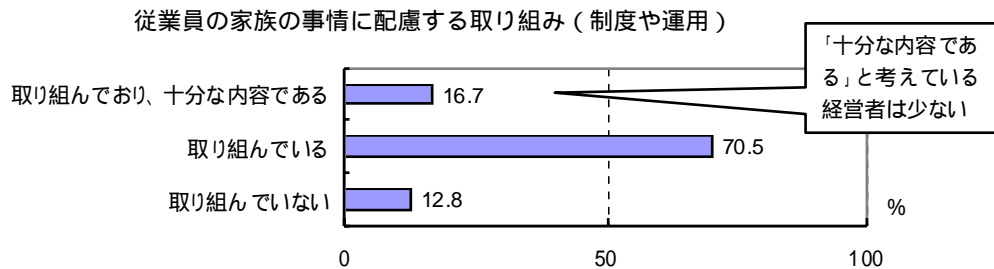


女性役員比率と女性管理職（課長以上）比率：現状と目標



(2) 仕事と家庭の両立 - 法令を上回る取り組みも少ない

多様な人材を登用・活用する上で、家庭と仕事が両立できる環境を整備することが必須であり、それが男女を問わず優秀な人材を惹きつけることにつながるだろう。また、これまでの会社中心の風潮や長時間労働によって、家庭や地域を顧みない人間をつくり出し、社会に歪みをもたらしたという観点からも、企業が率先してその環境の改善に乗り出す必要がある。自己評価を見ると、一通り取り組んでいるものの、「十分な内容である」という回答は全体的に少ない。

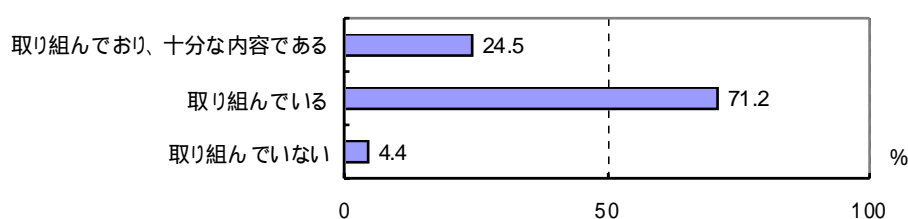


(3) エンプロイアビリティの向上 - 一層の内容充実が課題

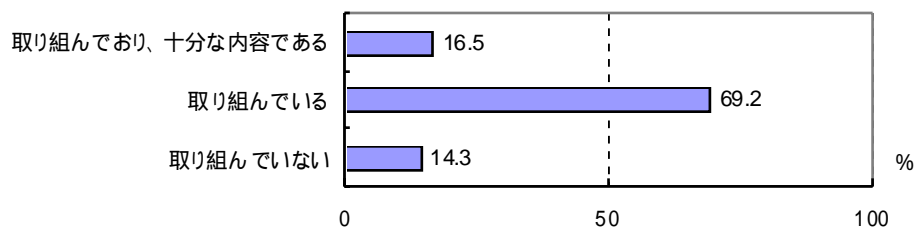
従業員教育については、各従業員の「市場価値」をいかに高めるかという観点から教育・研修プログラムを実施することが重要となってくる。また、経営者の立場からは、次世代の経営者をいかに育成していくか、ということも大きな関心事である。

さらに、欧米の企業では、「従業員のボランティア活動支援」を単に「社会貢献」としてだけ考えるのではなく、従業員のスキルアップとして位置付けているところもあり、今後のCSRを考える上で、こうした戦略性も必要となってくるだろう。

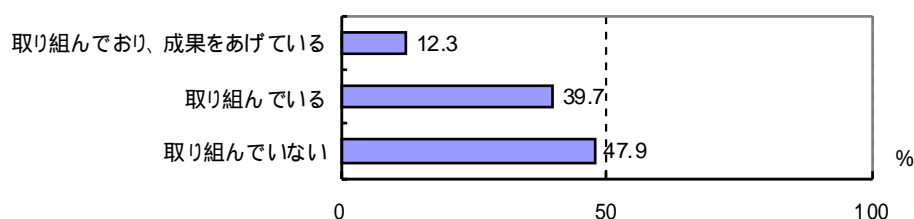
従業員の能力（エンプロイアビリティ）を高めるための教育・研修プログラム



次代のトップ・マネジメント層の育成



従業員のボランティア活動支援



いずれも「十分な内容である」「成果をあげている」と考える経営者は少ない。

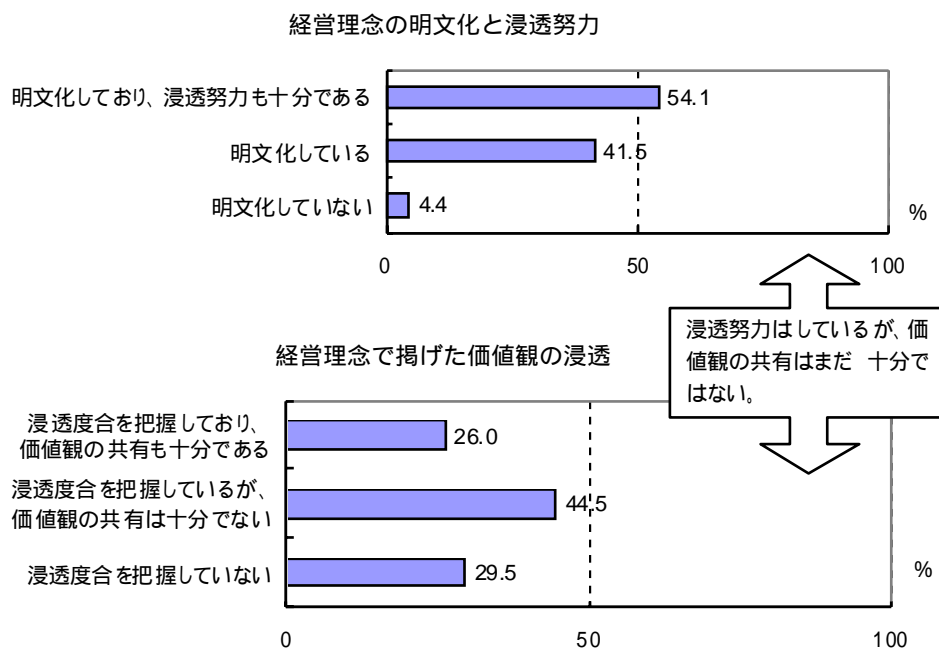
5 . 日本企業のコーポレート・ガバナンス - その現状と課題

2003年に商法が改正され、委員会等設置会社が選択できるようになるなど、コーポレート・ガバナンスに関する議論が盛んであるが、その目的は「仕組みをつくる」ことにあるのではなく、あくまでも「優れた経営を継続し、企業の持続的な成長・発展を担保する」ことにある。したがって、そのためにどのような機能が必要か、仕組みは機能しているか、という観点からコーポレート・ガバナンスを考える必要がある。

(1) 企業理念を反映した経営の担保

- 価値観の共有が必ずしも十分ではない

企業理念は、単に飾りとして掲げるものではない。それは、企業経営を方向付け、企業文化を築くための根幹であり、社内全体に繰り返し伝え、浸透させるのが経営トップの役割である。回答結果では、経営理念を社内に浸透させ、その浸透度を把握する努力はしているものの、価値観の共有は必ずしも十分ではないという姿も浮き彫りになった。



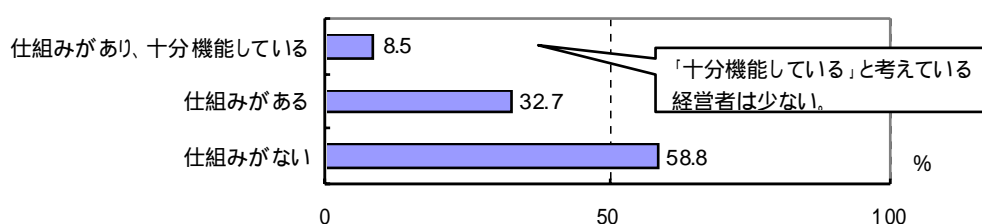
(2) 優れた経営者を選ぶ仕組み

- 「十分に機能している」との回答は少ない

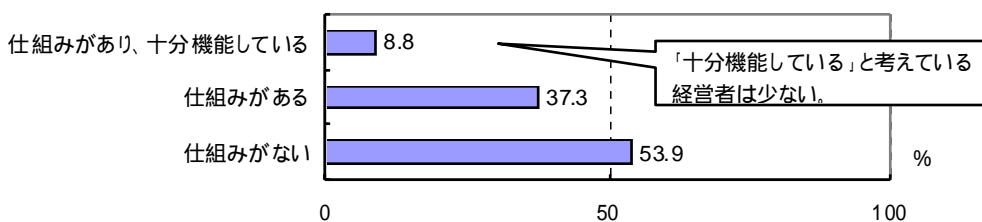
昨今のコーポレート・ガバナンスの議論における大きな論点の一つは、経営者の選任・評価である。優れた経営者が現時点で高い業績をあげている企業でも、そのまま

将来にわたって成長し続けることができるとは限らない。ビジネス環境の変化に的確に対応しながら持続的に企業価値を創造していくためには、経営者個人の資質に過度に依存するのではなく、経営者が健全なプレッシャーの下で適切な意思決定を行うとともに、客観的な視点から選任・評価し、場合によっては解任できる仕組みを持つことが必要ではなかろうか。委員会等設置会社もその有力形態の一つであるが、形式よりも機能が重要である。この点で、客観的な仕組みを持つ企業は半数以下にとどまるとともに、仕組みはあっても「十分機能している」とは言えない状況が明らかになった。

現社長（および社長経験者）以外が次期社長候補者の選考に関する仕組み



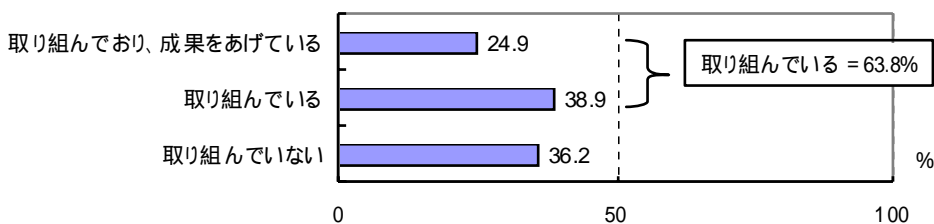
社長経験者以外が現社長の業績を評価し、場合によっては解任できる仕組み



(3) 外部の視点を経営に活かす - 6割強は取り組んでいる

コーポレート・ガバナンスの議論の中で、「社外取締役」の導入について「社外の人に経営がわかるのか」という反対論があった。しかし、昨今の例などを見ると、経営諮問委員会の設置であれ、社外取締役の導入であれ、何らかの形で社外の視点を導入することが、経営改革に有益であることが示されつつあるように思われる。自己評価の結果では、約64%の企業で社外の視点を導入する取り組みが成されている。

社外の視点の導入（社外取締役の導入、経営諮問委員会の設置など）



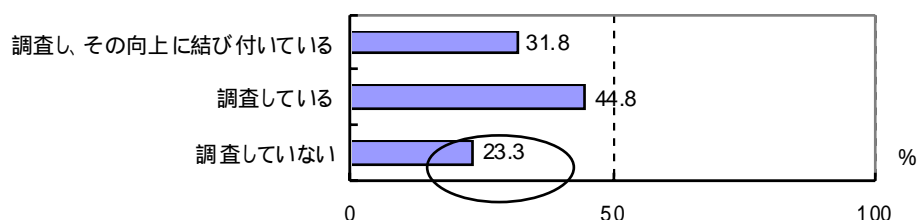
6 . 市場の進化 - 社会の評価が企業を鍛え、 企業が市場の価値観をリードする

CSRは、社会と企業の相乗発展をめざす取り組みであるが、社会の様々なステークホルダーとのコミュニケーションによって企業が鍛えられるという側面もある。同時に、「市場の進化」というコンセプトでは、企業が単に市場の評価を受け身として捉えるのではなく、自ら主体的に市場に向き合い、信念を持って、様々なステークホルダーに対して自らの価値観を訴えることが必要であり、それによって市場の理解と評価が得られ、市場の価値観も変わっていくということを指摘した。

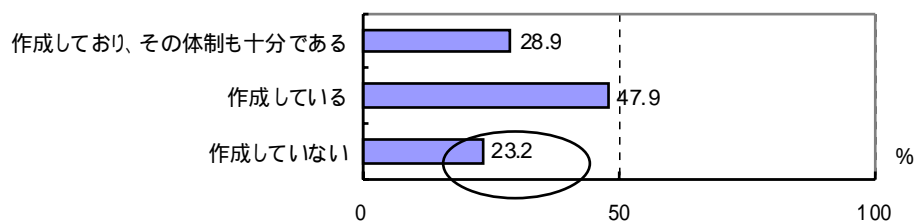
(1) 企業と顧客 - 新たな課題としての個人情報保護

顧客のニーズを把握し、より良い製品・サービスの提供に結び付けるとともに、顧客に対して誠実に対応し、顧客満足度を向上させることは、企業が持続的に価値創造を行うために最も基本的な要素である。自己評価結果では、顧客の要望・苦情等を聴く仕組み、事故・トラブル時の対応方針などはほぼ何らかの取り組みがなされていたが、「顧客満足度の調査」「顧客の個人情報保護」については2割強の企業で取り組まれていなかった。

顧客満足度の調査



顧客の個人情報保護に関する基本方針・マニュアル

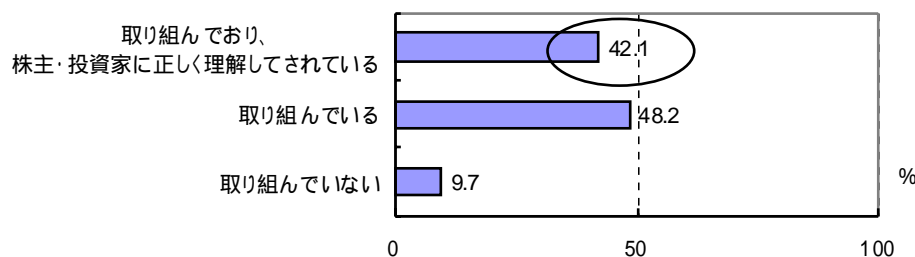


(2) 企業と株主

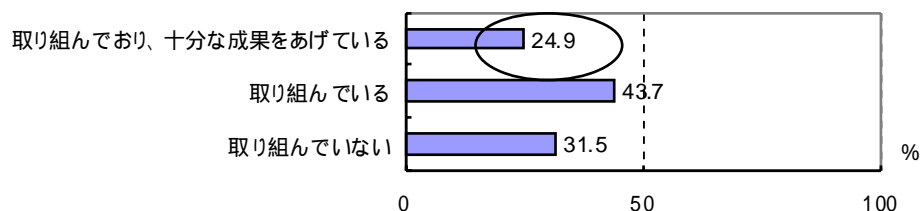
- 株主・投資家からの理解・評価を得るためには一層の努力が必要

資本を提供している株主・投資家の期待に応え、持続的な価値創造を通じて適正なリターンを提供することは企業の基本的な責任である。CSRの観点から言えば、株主・投資家の信頼・評価を得るために積極的なIRによって透明性とアカウンタビリティを一層高めることが重要となっている。IRの専任部署の設置など、株主・投資家から正しく理解・評価されるための取り組みを行っている企業は9割を超えるが、その半数弱は株主・投資家から正しく理解・評価されているとは感じておらず、更なる努力が必要と考えている。また、株主総会の開催に際し、株主重視の取り組み（集中回避や議事以外の意見を聴く時間など）が十分な成果をあげていると回答した企業は約25%にとどまった。

IRの専任部署の設置など、株主・投資家から正しく理解・評価されるための取り組み



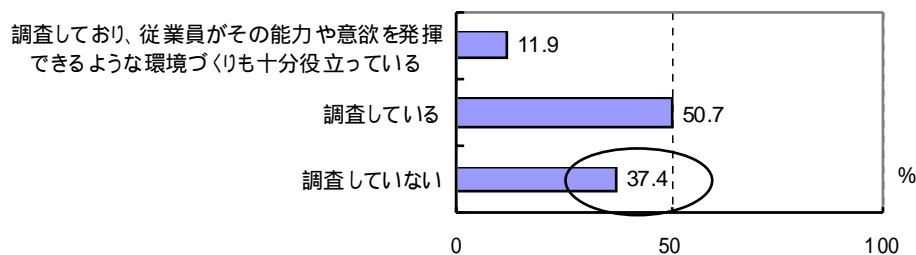
株主総会における株主重視の取り組み（集中回避など）



(3) 企業と従業員 - 従業員満足度を把握していない企業も少なくない

従業員が企業を評価・選択するという意味で、そこにも「市場」が存在する。従業員満足度調査は約37%の企業で実施されていないが、欧米のSRI企業評価機関のアンケートにおいて、「実施していない」と回答すると、それだけで「従業員満足度は低い」と評価されてしまう。その評価方法の是非はともかくとして、従業員の意欲を高め、その潜在的な可能性を十分引き出すという意味でも、このプロセスは重視されるべきであろう。

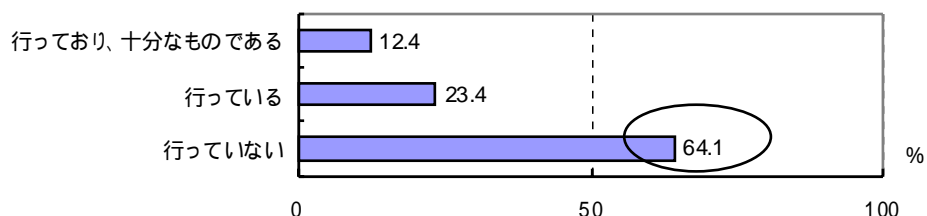
従業員満足度調査



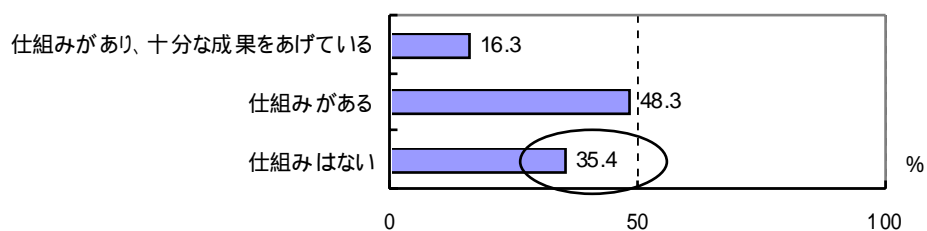
(4) 企業と社会 - 金銭的な支援にとどまらず、NGO(NPO)等との対話・協働が必要

わが国においても、個人やNPOなどが市民社会を形成し、新しい社会のガバナンスが生まれることが期待されている。企業にとっても、単なる金銭的支援にとどまらず、社会の多様な主体との積極的な対話、協力、協働を通じて、社会の価値観を経営に反映させたり、より良い社会の実現に寄与していくことが求められている。その意味で、「NPOとの協働」や「多様なステークホルダーと直接対話する仕組み」は、より一層進めるべき課題である。

国内外のNGO(NPO)との協働



経営トップが多様なステークホルダーと直接対話する仕組み



【参考】「仕組み」に関する自己評価：上位10&下位10

「取り組んでいない」= 0点、「取り組んでいる」= 1点、「取り組んでおり、十分な成果をあげていると考えている」= 2点とした場合の平均値。

全体

【上位10】

順位	平均値	内容
1	1.75	顧客の要望・苦情・意見が、社長（担当役員）に届く仕組み
2	1.50	環境保全に関する経営方針の策定・公表
2	1.50	経営理念の明確化とその浸透努力
4	1.47	社長が自らの信念を従業員へ直接示すための取り組み
5	1.43	コンプライアンスに関する専任部署の設置
6	1.39	事故・トラブル時の対応方針・マニュアルの策定
7	1.38	省資源・リサイクルの取り組み
8	1.35	経営理念・行動規範等の策定・周知徹底への社長の直接関与
8	1.35	社長が現場の声や実情を直接聴くための取り組み
10	1.34	I S O 14001等（環境）の外部認証の取得

【下位10】

順位	平均値	内容
1	0.26*	年金基金の運用における社会的責任投資（S R I）の考慮
2	0.36	社会報告書の作成・公表
3	0.46	業績評価においてコンプライアンスの観点から判断する仕組み
4	0.48	NGO（NPO）との協働
5	0.50	現社長及び社長経験者以外が次期社長の選考に関与する仕組み
6	0.55	社長経験者以外が現社長の業績を評価し、解任できる仕組み
7	0.56	C S Rに関する専任部署の設置
8	0.57	世界的諸課題の解決（難民・被災者支援、途上国支援等）への貢献
9	0.60	環境会計システムの導入
10	0.61	C S Rを考慮した調達基準の策定・公表

(*) この設問では、「0：考慮していない」「1：考慮している」の2段階評価となっている（他は0～2の3段階）ため、平均値を2倍にした。

大企業（従業員5,000人以上）

【上位10】

順位	平均値	内容
1	1.80	顧客の要望・苦情・意見が、社長（担当役員）に届く仕組み
2	1.79	環境保全に関する経営方針の策定・公表
3	1.77	コンプライアンスに関する専任部署の設置
4	1.71	社長が自らの信念を従業員へ直接示すための取り組み
5	1.69	経営理念の明確化とその浸透努力
6	1.68	省資源・リサイクルの取り組み
7	1.65	I S O 14001等（環境）の外部認証の取得
8	1.63	省エネルギーへの取り組み
8	1.63	I Rの専任部署等の設置
9	1.61	事故・トラブル時の対応方針・マニュアルの策定

【下位10】

順位	平均値	内容
1	0.44*	年金基金の運用における社会的責任投資（S R I）の考慮
2	0.67	現社長及び社長経験者以外が次期社長の選考に関与する仕組み
3	0.70	業績評価においてコンプライアンスの観点から判断する仕組み
4	0.73	社長経験者以外が現社長の業績を評価し、解任できる仕組み
5	0.82	世界的諸課題の解決（難民・被災者支援、途上国支援等）への貢献
6	0.85	NGO（NPO）との協働
7	0.87	C S Rに関する専任部署の設置
8	0.88	環境報告書の第三者レビューの実施
9	0.91	ディスクロージャーに関する基本方針の策定・公表
9	0.91	社会報告書の作成・公表

（*）この設問では、「0：考慮していない」「1：考慮している」の2段階評価となっている（他は0～2の3段階）ため、平均値を2倍にした。

中小企業（従業員300人未満）

【上位10】

順位	平均値	内容
1	1.61	顧客の要望・苦情・意見が、社長（担当役員）に届く仕組み
2	1.48	社長が自らの信念を従業員へ直接示すための取り組み
3	1.33	社長が現場の声や実情を直接聴くための仕組み
4	1.31	経営理念・行動規範等の策定・周知徹底への社長の直接関与
5	1.30	経営理念の明確化とその浸透努力
6	1.27	従業員の能力や実績の公正な評価と処遇・待遇への反映
7	1.23	性別・年齢等にかかわらず、優秀な人材を活用する取り組み
8	1.17	取締役会における実質的な議論を増やすための努力
9	1.11	事故・トラブル時の対応方針・マニュアルの策定
10	1.08	監査役または監査委員会の意見が尊重される取り組み
10	1.08	新製品・サービスの企画・開発等におけるマーケティング

【下位10】

順位	平均値	内容
1	0.05	社会報告書の作成・公表
2	0.06	C S Rを考慮した調達基準の策定・公表
3	0.08	C S Rに関する専任部署の設置
4	0.13	環境会計システムの導入
5	0.17	政治との関係に関する基本方針の策定・公表
6	0.18	環境報告書の作成・公表
7	0.19	従業員のボランティア活動支援
8	0.21	社会貢献活動に関する基本方針の策定・公表
9	0.22 *	年金基金の運用における社会的責任投資（S R I）の考慮
10	0.27	ディスクロージャーに関する基本方針の策定・公表

（*）この設問では、「0：考慮していない」「1：考慮している」の2段階評価となっている（他は0～2の3段階）ため、平均値を2倍にした。

7. 今回の結果をどう見るか - 専門家の視点

以上の自己評価結果（全体像）について、CSRやSRIの専門家4名の方々に、それぞれの視点からレビューしていただいた。

（1）谷本 寛治（一橋大学大学院商学研究科教授）

専門は、企業システム論および企業と社会論。主な著書に『企業社会のリコンストラクション』（千倉書房）、『SRI社会的責任投資入門』（編著、日本経済新聞社）など。経済同友会主催シンポジウム「企業の社会的責任（CSR）- 我々のイニシアティブ -」（2003年4月9日）でモデレーターを務める。

白書・レポートの意義

企業とは何か。企業は誰のために存在するのか。企業のパフォーマンスはいかに評価されるのか。これらは古くから繰り返されてきた問いであり、時代時代の要請を受け、企業のあり方を再検討する作業は積み重ねられてきた。企業に求められる経済的・社会的役割や機能は固定的なものではなく、時代と共に変化する。今、21世紀に求められる企業像はどのようなものであるか。日本経済の大きな構造変化と持続可能な発展を求めるグローバルな潮流を見すえた上で、われわれは新しい企業像を考えていく必要がある。CSRとは企業と市場、社会との関係性を問い直す契機となる議論なのである。

こういったことを踏まえ昨年発行された第15回企業白書は、CSRを的確に捉え「企業の社会に対する責任」を具体的に提言した。自己評価のツールを示し会員所属企業自らがチェックを行うというスタイルは高く評価される点である。単に理念や行動規範を謳うだけでなく、自らの足下を見つめ直す気づきのツールとして企業活動をチェックする「評

価シート」を提供し、1年後自己評価の回答を回収し公表するという姿勢はこれまでになかったスタイルと言える。

白書のベースにある「市場の進化」（経済性のみならず人間性・社会性を市場が評価するようになる）というコンセプトは、2000年に発表された「21世紀宣言」の幅広い5つの行動指針の1つとして提示された。その後、グローバルレベルでのCSR議論の展開を受け、この部分に焦点を当て、「社会的存在としての企業」のあり方が具体的に検討されてきた。経済同友会はこういった一連の議論の中でCSRを位置づけており、経済団体の白書として説得力あるものになっている。

白書・レポートの課題

まずCSRを理解する基本的な枠組みのところで、検討しておくべきと思われる点をいくつかまとめておこう。

経済同友会において、CSRは一貫して主要テーマの一つであった、と主張している。しかし残念ながら、日本の企業社会にお

いてCSRは定着した活動にはなっていなかった。CSRは景気に左右される“限界活動”(つまり不況になるとCSRを果たす余裕はなくなる)であったことは否めない。公害問題、不祥事などで社会からの批判が出る度にCSRが問われてきたが、これまでわが国では企業に期待される役割が経済的豊かさの達成にあったことや、社会に対するアカウンタビリティを求める圧力が弱かったこともあって、CSRの理念は企業活動に組み込まれてはこなかった。その状況が近年変わりつつあるわけである。

社会からの圧力が相対的にまだ弱い中で、経済界がイニシアティブをもってCSRを議論していることを評価している。たしかにわが国では市民の運動は弱く、国内からの圧力によってCSRの機運が盛り上がってきたというわけではない。しかし今CSRが問われている背景には、90年代後半以降の欧米におけるCSRの議論やSRIの伸び、持続可能な発展を求める大きな潮流や国際的なNGOのネットワークが無視できない影響力をもつようになってきたことなどが挙げられる。そういったことを正確に位置づけ、その動向に対する基本姿勢、対応策も考えていく必要がある。

CSRを位置づける際、経済性と社会性の両立を主張している。しかしこれを「バランス」の問題として理解すべきではない。CSRとは日常の経営活動のプロセスに組み込んでいくことであることを再確認しておこう。

CSRは自主的なものであると理解している。しかしCSRには基本的にボランティアな部分と、規制を必要とする部分がある。自らがCSRの領域や優先順位を決めるボランティアなアプローチだけでは、対応しやす

いものだけに偏る可能性を否定することはできない。これまで企業社会において十分配慮がなされてこなかった問題領域、例えば社会的マイノリティの処遇、人権、環境などには深刻な課題も多く(途上国での問題を含め)、NGOは一定の規制的アプローチを求めている。そのあたりの議論も今後避けて通れない課題となつてこよう。

マクロなCSR政策について、政府やNGOと共に考えていくことも必要である。政府との関係は、法規制の面だけではなく、CSRについて政策や税制などによって側面から支援していくことの可能性についても今後議論していくことが必要である。さらに中小企業の社会的責任について、啓蒙し支援していく方策を検討していくことも必要である。日本におけるCSR政策、今後の産業政策を考えていくためにも、経済団体、政府(関係省庁)、環境・消費・社会問題などにかかわるNGO、労働組合などの参加する「マルチ・ステイクホルダー・フォーラム」というような場を設定し、議論していくことが求められよう。

日本企業の課題

今回のレポートは、大きく5つの領域110の項目について会員企業が自己評価を行ったものを集計している。大規模な調査の分析結果を公表したことによって、日本におけるCSRの現状と課題が浮かび上がっている。以下では今後日本企業が社会的責任に取り組むにあたって、特に重要と思われる点、またレポートでは十分触れられていなかった点を8点にまとめ確認しておこう。

CSRの意義：今回アンケートに回答しなかった企業の4割が、CSRは時期尚早という理由を挙げている。会員企業は大規模

企業ばかりではないが、しかし、大企業にとってステイクホルダーに対しアカウンタビリティを果たすということは例外なく重要な課題であり、その意味でCSRは特別な課題ではない。今後それぞれの企業が、どのようにステイクホルダーとの関係を捉え直し、アカウンタビリティを果たしていくか、CSRの基本的な考え方を明示していくことが大切な経営課題になってくる。

CSR 部署設置： CSR は部署横断的な課題であり、統合的に管理していく必要性があり、専門部署を設置する企業も増えている。しかしトップのリーダーシップ、部署に権限がなければ機能しないし、CSRは専門部署の専任事項と理解されてしまっただけでは全社的に根付かないことになるので注意が必要である。CSRはそれぞれの部署における問題であると理解されなければ、また「体制づくり」が自己目的化してしまっただけでは、意味がない。経営者がCSRを経営理念や戦略の中に位置づけていく哲学を明確にし、実践に結びつけていくことが大切だ、とレポートが指摘するのはその通りである。

CSR 調達： 今後グローバル市場においては、グリーン調達にとどまらず、より広くソーシャルな部分を組み入れた調達基準が求められるようになっていくであろう。CSRはサプライチェーンにおいて重要な課題になりつつあり、その管理体制の整備が求められる。その際、中小下請け企業に対する支援策を具体的に考えていくことも重要な課題となってくる。一方的に基準を示すのではなく、CSRの達成について共に対策を考えていくという取り組み体制が求められる。

海外事業所におけるCSRの取り組み： 急速に進むグローバルな事業展開を受けて、進出国における事業活動についてもCSR対

策を考えていく必要がある。とくに環境、労働、人権といった問題について、現地法人や下請け企業・工場における管理、情報の把握・開示が求められている。

異質性への対応： 調査結果にもあるように、女性、障害者、外国人など（人権問題を含め）に対する取り組みが遅れている。これらは単に意識の問題にとどまるものではなく、根本的には柔軟で多様な働き方や採用・評価におけるシステムの変更が求められる。

コーポレート・ガバナンスとの関係： CSRはコーポレート・ガバナンスと全く別の課題ではない。株主を含むステイクホルダーが企業にアカウンタビリティを問いつけている状況の中、コーポレート・ガバナンスのあり方についてより広い脈絡から捉え直していく必要が出ている。

ステイクホルダーとのコミュニケーション： 各企業はステイクホルダーとのミーティングを定期的に行うことが大事になってくる。相互の主張を知るためにコミュニケーションを図っていくことによって、CSRの課題も明確になってくる。

CSR 報告書： 環境報告書を発行する企業は増えてきたが、今後社会面を含めたサステナビリティ報告書（あるいはCSR報告書など）を通して企業活動を開示していくことが求められる。社会面については、現在のところ社会貢献活動や従業員関係の制度を紹介するにとどまっている企業が多いが、GRIなども参照しながら、その充実が望まれる。

最後にISOについて一言。今後何らかの形で新しい規格化がなされたとしても、次のことを確認しておきたい。つまりISOを取得することと、CSRへの取り組みを全社

的に行うことはイコールではない、ということである。それは ISO9000シリーズや14000シリーズの場合と同じである。必要があれば取ればいいのであり、ISOの取得自体が自己目的化するようになってはならない、とレポートが指摘することは正しい。CSRの議論は、根本的には、個々の企業がステイクホ

ルダーとの関係性を問い直し、市場社会から求められる企業像を探り、新しい企業のあり方を考えていくことにつながらなければ意味がない。規格化がなされようがなされまいが、それぞれの領域でこういった作業を積み重ねていくことこそが大切なのである。

(2) 足達英一郎 (日本総合研究所創発戦略センター 上席主任研究員)

専門は、CSRの視点からの企業評価、環境経済学など。SRIのための「CSR経営動向調査」を実施。著書に『企業のための環境問題』(共著、東洋経済新報社)など。経済同友会「市場の進化と21世紀の企業」研究会(2001-2002年度)、社会的責任経営推進委員会(2003年度)の各WGメンバー。

世界に例を見ない『企業自己評価基準』

欧州のCSR推進団体CSRヨーロッパが2003年12月11日に「EUROPEAN DAY "Equipping Europe for CSR and Sustainable Development"」と題されたコンファレンスを開催した。CSRヨーロッパの会員企業、政府関係者(EC、英国、イタリアなど)、マルチステークホルダー・フォーラムを構成する労働組合、CSO(市民社会組織)、大学関係者など約100人がブリュッセルに集まった。

この会議の席で、「日本では、経済同友会という経営者組織が社会的責任経営の実践を促進するツールとして、経営者によるセルフチェックを主眼に置いた『企業評価基準』を策定し、大企業を中心に200社を超える企業が自らチェックを行っている」と紹介すると、「是非、チェックシートを送って欲しい」という声がいくつも寄せられた。

例えば、イタリア政府は第三者機関を作り、

自発的に参加を表明する企業の Social Statement を認証する制度づくりを目指す CSR-SC Project System の構築を進めており、その Statement を構成する要素とすべき「企業自己評価基準」を現在、作成しているので参考にしたいとのことだった。

現在、欧州ではCSRを域内に一層普及させていくために「一定の制度化が必要だ」という意見と「あくまで企業の自発性に委ねるべきだ」というふたつの意見がぶつかり合っている。しかし、概ね後者の立場に立つ企業が共同で『評価基準』を作り、自分たちで利用していこうという動きは残念ながら見当たらない。その意味で、経済同友会「企業評価基準」は世界的にも、先駆的取り組みとして意義を持つものだろう。

日本の現状が的確に浮かび上がった調査結果

その第1回調査結果が今回まとまった。このなかで、まず目を引いたのは、「CSR担

当部署の設置」に関する設問の答えが、上場、従業員数、売上高、外国人持株比率、海外売上比率という企業特性の相違からいずれの場合にも取り組みに違いがあるということが明らかになった点である。言い換えれば、CSRという言葉は「国際化の進んだ、大企業」から浸透しつつあるということ、結果は改めて示している。

しかし、一方で興味深いのは、「市場」「理念とリーダーシップ」「マネジメント体制」という領域では、必ずしも「国際化の進んだ、大企業」の取り組みが進んでいるという結果にはなっていない。

さらに、「仕組み」に関する自己評価：上位10を見てみると、「顧客の要望・苦情・意見が、社長（担当役員）に届く仕組み」「経営理念の明確化とその浸透努力」「社長が自らの信念を従業員へ直接示すための取り組み」「経営理念・行動規範等の作成・周知徹底への社長の直接関与」「社長が現場の声や実情を直接聴くための取り組み」などがあがっている。

以上のことから、日本企業は「伝統的に企業の公器性に関して敏感である」ものの、この数年海外から巻き起こってきたCSRというコンセプトに内包される環境、人間、社会などの項目における具体的事象については、その取り組みが十分でなく、「国際化の進んだ、大企業」から、ようやく手がつけられ始めていると総括できるのではないだろうか。

調査結果の、「仕組み」に関する自己評価：下位10に「年金基金運用におけるSR」「社会報告書の作成・公表」「NGO（NPO）との協働」「世界的諸課題の解決への貢献」「CSRを考慮した調達基準の策定・公表」など、例えば欧州のCSRを巡る議論

において、ごく普通に出てくる項目が、わが国企業において取り組みの進んでいない項目として並んでいることに注目したい。

第15回企業白書には「日本の企業や社会の持つ潜在的特質を考えれば、このCSRを主軸とした競争は、日本にとっては“勝てる可能性のあるゲーム”となり得る」という記述があるが、今回の調査結果を通じて、より正確に記述するのであれば、「日本企業にとってCSRは潜在的素質からいえば“勝てる可能性のあるゲーム”である」、「しかし、欧米で作られた現在のルールのもとでは、ルールブックに初めて目を通す企業がほとんどで、試合に出るためのトレーニングもまだほとんど積んでいない」という表現がむしろ妥当だろう。

日本企業にとってのCSR重視の必要性

もっとも、企業にとってのCSRがその外部環境に大いに影響されることはいままでもない。「取り組みの進んでいない項目」の背景には、そうした動きを企業に要請するステークホルダーの力が国内では弱いということの裏返しということでもある。ステークホルダーのプレッシャーが弱い限りは、企業の自発的な取り組みのインセンティブすら働かない。「CSRは海外のコンセプトを輸入しているだけ。一過性の言葉のブームに終わる」とする批判も、現段階を見る限りあながち的外れではない。

それでも今後、日本企業はより一層、CSRを重視していかなければならない。その理由をここでは3つ挙げることにしたい。

第一は、失われた10年といわれたあいだでさえ、日本経済の海外との関係は確実に強まっており、今後もその趨勢は変わらないこと

に改めて注意を払いたい。全国の証券取引所の数字を合計した投資部門別株式保有比率の推移を見ると1992年の6.3%から2002年の17.7%と外国人の持ち株比率は10%以上も上昇している。経済産業省「我が国企業の海外事業活動」によれば、日本企業の全売上高に占める海外売上高の割合（ $[\text{海外売上高} / \text{国内本社売上高} + \text{海外売上高}] \times 100$ ）は、1991年の19.6%から2000年には30.1%と、これも10%以上も上昇している。わが国製造業の国内就業者数と日系企業の海外従業員数との比率の推移も1991年の10.2%から2000年には19.5%と上昇している。これらの事実は、日本企業が海外の目から見ても「責任ある企業」として認知される必要が嫌がおうにも高まっていくことを意味している。今回の調査結果において、「IR」「株主総会」「CSR調達基準」「女性の活躍」「外国人の活躍」「政治との関係」「世界的諸課題の解決への貢献」「ステークホルダーとの対話」といった項目で取り組みが総じて遅れている点が明らかになったが、これらは日本企業が欧米のベストプラクティスを参考に、早急にキャッチアップを図るべき領域であろう。

第二は、日本国内に限っても、社会問題の深刻化・複雑化が進んでいることに目を向けたい。1998年以来5年連続で3万人を越す自殺者、犯罪の急増（刑法犯認知件数は昭和期の約2倍、検挙率は戦後最低）、ホームレス人口の増大など、社会問題が深刻化していることを示すニュースは枚挙にいとまがない。戦後最悪の雇用情勢と所得低迷の中で、貧困者の増加もめだっている。2002年度の生活保護受給世帯は87万世帯となり、過去最多記録を更新した。受給人員にすれば124万人にも達し、いまや国民の100人に1人が生活保護を受けている状態である。

昨年9月に発表された「消費生活に関する

パネル調査」で、世帯間の所得格差が1990年代後半以降拡大し、所得階層の固定化も進んでいることが明らかになった。高所得階層と中所得階層の所得比は、94年の1.71から96年に1.62へ縮小したが、その後は上昇傾向が続き、2002年には1.76へ拡大した。中所得階層と低所得階層の所得比も、94年の1.65から02年に1.75へ拡大している。近年論議となっている日本社会の不平等化の進行が裏付けられたかたちである。

「将来に対する大きな不安」の存在は、人々の流動性選好を強め、企業が新製品や新産業の創造に必死に努力したとしても、経済活動の活性化を阻害することになる。「将来に対する大きな不安」の解消は、もともと政治や政府セクターの役割であるといえるが、その発揮を望めない以上、企業が社会問題の是正に積極的にコミットしていく姿勢を強化していくしかない。

そして三番目に、10～20年というオーダーで見ると、わが国においてもステークホルダーの発言力というのは、確実に強まってくるであろう。企業批判のウェブサイトや立ち上げる消費者、モノをいう株主、CSRの観点から就職活動を行う学生、企業に共同プロジェクトを働きかけるNGOなど、国内でもその萌芽は見られる。20年先には、現在の欧米企業と同様のステークホルダーからのプレッシャーを受け、日本企業も存在することになるだろう。そうした状況下での優勝劣敗は、その時点での取り組みの多寡で決まるものではない。まさに、CSRが「目に見えない企業資産」を作るといわれているように、その時点までの取り組みの蓄積が決め手となるのである。こうした意味でも、日本企業は今後ともCSRを重視していかなければならないのである。

自己満足を排し、キャッチアップの手がかりに

今回の経済同友会『企業評価基準』第1回調査結果の読み方には、ふたつの異なったスタンスがあるかもしれない。ひとつは、「日本企業も押しなべて、いろいろなことに取り組んでいるのではないか。そのことが明らかになってよかった」というスタンスである。しかし、「CSRを果たしていくことについて、

日本企業は潜在的に対応する素質を有しているということが分かった」で満足してしまっ

てはいけない。勿論、「日本が有利になるゲームとなるよう、海外に対してルールブックの改訂を主張していくこと」も重要である。そのうえで、早急にキャッチアップを図るべき領域において、日本企業が積極的に手を打っていくこそが求められているのである。

(3) 秋山 をね (インテグレックス代表取締役)

日本における社会的責任投資(SRI)普及・定着を目的に2001年にインテグレックス社を設立し、代表取締役役に就任。「企業の誠実さ・透明性(社会性・倫理性)調査」、不正通報受信窓口業務などの事業を実施。著書に『社会的責任投資とは何か』(生産性出版)など。

CSRの基本は企業のインテグリティ(誠実さ)

この度経済同友会がまとめられた企業の社会的責任(CSR)に関する「企業自己評価レポート2003」をレビューし、日本企業の取り組みの現状や今後の課題についてコメントさせていただき前に、まず、「社会的責任経営」の実践を促進するツールとしての「企業評価基準」の提唱、それをういた調査の実施および「企業自己評価レポート」の作成・発表という一連の取り組みは、日本企業の競争力強化と、より安全で公正な日本社会の建設という意味において大変素晴らしいことであると述べさせていただきます。

現在、CSRに関するさまざまな議論が開かれています。レポートの総論にあるように、各企業のCSRはそれぞれが独自の理念や戦略によって考え、取り組むべきもので

あり、また、CSRの重要性は企業の持続可能性の向上にあるという観点は非常に重要だと考えます。

私どもインテグレックスでは、麗澤大学高教授を中心として開発されたECS2000(倫理法令遵守マネジメント・システム規格)およびR-BEC001(社会責任投資基準)に基づき、プロセスを重視したCSRの評価を行っており、企業が成果を問われることになるそもそもその目標については、各企業が掲げる理念およびそれぞれが置かれた状況により企業自身が決めれば良いと考えています。したがって、今回の「自己評価」では、CSRのための「仕組み」と「成果」の両方を評価するかたちになっていますが、このレビューでは、「CSRをより高いレベルで果たし続けるための哲学と仕組み」である「コーポレート・ガバナンス」に焦点を当てたいと考えます。特に、企業がCSRを実践するために必

参考図1



Copyright © 2004 Inteq. All rights reserved.

要と考えられる「経営トップのインテグリティ」「組織のインテグリティ」「働く人のインテグリティ」という図1にある3つのフェーズのうち、経営トップのインテグリティ（フェーズ）に的を絞ってコメントさせていただきたいと思います。

経済同友会が提唱する自己評価のための「企業評価基準」は、経営者によるセルフチェックに主眼を置いたものであり、経営者の立場から企業の持続的な発展を考えるとともに、より良い社会の実現をめざすという「経営者の視点」を重視しています。したがって、経営トップのコミットメントに焦点を当てることには大いに意味があると考えます。

経営トップのインテグリティ（経営トップのコミットメント）について

まず、回答数（回答社数229社、回答率26.1%）をどう見るかですが、評価項目が全

110項目と多岐にわたり、具体的数値や取り組みを記入するものや経営トップの最終判断が必要とされる目標設定があるなど、回答に大変な労力を要する「自己評価」であるのは確かだと思います。したがって、回答した企業は、それだけでCSRに対する意識が高く、努力している企業だと言えるでしょう。しかし、企業の理念・使命を実現化することこそがCSRの根本であり、それには経営者のコミットメントと透明性が欠かせないことを考えれば、回答率を見る限りにおいては、経営者の意識は、一般的にまだ低いと言わざるを得ないでしょう。

「経営理念の明確化と浸透（-1-1）」に関しては、経営理念を明文化している企業が95.6%、さらに経営理念の社内への浸透努力も十分であると考えている企業が54.1%に達しています。また、上場の有無や従業員規模などによる差がほとんど見られず、回答企業全体の意識の高さが伺えます。一方、「経営

理念の浸透度合(-1-3)」の把握に関しては評価が下がり、29.3%が浸透度合を把握していないとの結果になっています。いくら経営者が浸透のための努力をしているつもりでも、浸透度合を把握しなければ、単にトップが言っているだけということになりかねません。「浸透努力が十分(54.1%)」と「価値観の共有が十分(25.8%)」との回答に乖離が見られることから、浸透努力と同時に浸透度合をチェックすることが今後の課題と言えるでしょう。たとえば役員社員全員への意識調査等のモニタリングにより、価値観の浸透を妨げる要因や現場がかかえるジレンマやリスクを洗い出すことが有効だと考えられます。

「社長の直接関与(-1-4)」については、ほとんどすべての社長(96.1%)が経営理念や企業行動規範の策定、周知徹底のプロセスに対して、結果の報告を受けるだけでなく、自らが直接そのプロセスに関与していると回答し、かつ全体の37.6%が成果を十分あげていると考えています。しかし、「取り組み全体の見直し」を経営トップが主導して行っているかどうかは不明です。トップが言ったことが実際に現場で実行されているか確認していない、問題点が上がって来ない、という現実があるかもしれません。見直しまで経営者が主となって指揮しなければ、本当の意味でトップのコミットメントがあるとは言えないでしょう。

「ステークホルダーの明確化(-1-2)」については、ステークホルダーを明確に特定している企業が87.3%、また、全体の42.8%の企業が、特定するだけでなく実際の経営においてもステークホルダーを十分考慮していると回答していることは評価できます。ここではステークホルダー間の優先順位については訊いていませんが、企業が緊急事態に直面し経営者が素早い判断を下さなければならない

時、特に、ステークホルダー間の利害が対立している場合に、企業として軸のぶれない対応をするためには、ステークホルダーを特定するだけでなく、今後、優先順位付けを行うことが重要だと考えられます。

社長の後継者を客観的に選出する仕組みや社長を客観的に評価する仕組みについては、いずれも低い評価になっています。「社長の選任(-2-5)」では、次期社長候補者の選考に際して、現社長(および社長経験者)以外が関与する仕組みがある企業が35.8%、ない企業が51.1%。また、「社長の評価・解任(-2-6)」について、社長経験者以外に、現社長の業績を評価し、場合によっては解任できる仕組みがある企業が41.1%、ない企業が48.0%と、いずれも「ない」が「ある」を上回っています。また、このような仕組みに関しては、上場の有無や従業員規模による差はほとんど見られません。「社長の報酬額決定(-2-7)」については、社長の報酬額を決定するにあたり、本人および社長経験者以外の意見を反映させる仕組みがある企業が51.5%、ない企業が37.6%と評価が多少高くなっています。昨今の報酬委員会設置等の動きを反映していると言えるかもしれません。いずれにしても、社長の選任・評価に関する項目は、他の項目に比べると全体として評価が低い結果になっています。企業理念を実現するためには、経営者の高いコミットメントと共に、効率と牽制に支えられたコーポレート・ガバナンスが必須です。かたちを整えるだけのガバナンスではなく、それぞれの企業文化にあった実効性のあるシステムを機能させるために、経営者の選任、評価に関する客観的な基準や透明性が必要であり、これは、日本企業にとっての今後の大きな課題と言えるでしょう。

以上の「経営トップのコミットメント」に

関してまとめますと、

CSRに対する経営者の全体的な意識はまだ低い
経営理念の浸透や取り組みの状況に対するモニタリングが必要
経営者主導による取り組み全体の見直しが課題
ステークホルダーの特定だけでなく、いざという時のための優先順位付けが必要
社長の選任、評価に関する客観的な基準や透明性の確保が今後の課題

といったことが言えるかと思えます。

CSRは経営者の腹ひとつ

上記ポイントのにも関係しますが、今回の自己評価への未回答企業中36%が、回答しない理由としてCSRを「時期尚早」と考えていることを挙げています。これには、CSRの捉え方、取り組みの考え方に大きな誤解があるのではないかと感じずにはいられません。社会との関係を否定あるいは無視した企業理念を掲げている企業はないはず。ビジネスを通じて人々の生活を豊かにする、社会の発展に貢献する、などという企業の理念そのものの実現化こそがCSRの根本、CSRそのものであるわけです。CSRの取り組

みとは、自らの理念の実現に向けた、経営トップ、組織、働く人のインテグリティ（誠実さ）の向上にほかならないと考えています。

今回の自己評価レポートに関するプレス・リリースにもあるように、「CSRは法令遵守など必要最低限の取り組み以外については、各社独自の理念や戦略に基づいて自主的に行なうことに意味があり、それが企業の競争力にもつながる」わけです。経営トップがコミットして、企業が拠って立つ理念という原点に立ちかえり、理念を実現するためのさまざまな具体的な目標に向かって進めるような体制をつくることこそが、CSRの基礎として必要なことではないかと思えます。

最後に日本企業の経営トップに申し上げたいことは、是非、企業の原点である「企業理念」に立ち戻って（必要であれば見直しを行なって）いただきたいということです。CSRとは、まさに企業理念を実現化するための取り組みであり、その意味で、すべての企業が、意識するしないにかかわらずCSRへの取り組みを行っているはず。今後は、自らの理念を実現するための体制をつくり、誠実に基本を実践する企業こそ社会から評価されるでしょう。CSRへの誠実な取り組みの強化が企業の競争力と持続的な成長につながっていくのだと考えます。

(4) 佐久間京子 (エティベル・グループ・アジア太平洋事業代表)

SRIアナリスト。SRIに関する調査・評価・アドバイスを行う非営利組織「エティベル・グループ」(在ブリュッセル)でアジア地域における企業調査などを担当。2003年にSRI向け調査・分析、コンサルティングを行うサステナビリティ・アナリシス・アンド・コンサルティング社を設立し、代表取締役役に就任。

日本企業のCSRへの取り組み

この程発表なされた企業自己評価レポートは、日本を代表する企業の意識や現状を把握するツールとして大変興味深く拝見させていただきました。

まず第一印象を申し上げますと、回答がなかった企業のうちの36%が「当社にとってCSR問題は時期尚早である」、更に24%が「データの収集対応体制」との理由を挙げていることが残念でした。この60%という数字が示すように、CSRとは企業が新しく着手するもの、またCSR評価は多岐にわたる質問項目への回答の有無に左右されるといった誤解をしている企業が多いことが解りました。

自分も含めSRI調査会社が多岐にわたる質問を企業に送付してきたことにも原因があり反省をしておりますが、CSRとは決して新たな課題でも企業データを提出することでもなく、企業活動そのものです。市場、競争環境や法的環境の変化のなかで、経営者が企業資産・資源をどのように活性化して社会的信頼を維持してきたか、更には社会的信頼を大前提にどのような戦略を立てるのかを問うものです。

今回の調査結果は、特に大企業においてCSR体制作りが進んでいることが把握され、特に環境保全における取り組みは大変評価できる点です。しかし、経済同友会も指摘しておられるように、体制の整備や国際規格にリストされる項目への適合が目的化して、経

営陣の意向が現場の従業員に理解されないことから生まれる経営理念と実際の行動のギャップの拡大、更にはグローバル・レポート・イニシアティブ(GRI)に含まれる項目以外での自社の社会的インパクトの把握が置き去りにされる危険も感じます。

CSRが基準として議論される最大の弊害は、手段である「一定基準への遵守=コンプライアンス」に焦点が向けられていることです。例えば、これまで調査した企業のほとんどがビジネス倫理委員会やコンプライアンス委員会を新たに設置し、法務部の役割を強化していますが、現場の従業員の立場を反映して運営されているところは少ないのが現状です。行動規定マニュアルを配布し、それに遵守するように周知するところが多いようですが、同時に透明性を欠く職務評価・給与制度や、顧客獲得数のノルマが導入された場合はどうでしょうか。また、早期退職等で職場のマンパワーが減った分を残った従業員がカバーしている場合はどうでしょうか。コンプライアンスの制度の有無よりも、現場の従業員の職場環境や労働条件を整備し、経営陣と従業員の間意思疎通をよくしていくほうが、本来の目的である「社会的信頼を維持する」により近づけるのではないのでしょうか。

社会の期待とともに進化するCSR

社会問題や市民の関心そして各種法令は、時代や市場からの圧力とともに変化してきました。したがって、調査項目も変化していかな

ければならないし、更には評価基準もこれら社会・市場の期待の変化に応じ進化していかなければならないと思います。実際、「日本的」といわれている多くの慣行は日本人の民族性とは関係なく、むしろ戦後日本の経済成長をリードした組織が作り上げてきた時代に適合した制度であったと見ることができます。

かつて日本的経営が国内外からベスト・プラクティスとして注目を浴びていた時代においては、従業員の利害と投資家の利害のバランスを保った長期的成長や、メインバンクや総合商社に依存したリスク管理が普遍的なモデルとして考えられていたように見受けられます。

しかし、バブル崩壊後、グローバル化が進むにつれて、日本企業の雇用関係やリスク管理、企業統治の範囲も転換期を迎えています。派遣労働やパートタイム労働者、フリーターやアルバイト、外国人労働の増加に加え、途中入社による雇用形態の多様化が進む一方、多くの企業が非連結子会社や下請け業者への作業工程外注や海外生産への切り替えをしています。ところが、これらの企業の事業戦略や人事政策は新たな職場差別、人手不足や過度の疲労による品質への影響、国際化した資材調達による管理問題といった新たな経営課題を生み出しています。また、かつて日本的経営には課題にされなかった女性のキャリアや家庭と仕事の両立という課題も今日では重要視されています。まさに、「日本的なCSR経営」も進化を求められていることだと思います。

ただし、日本企業を一括して判断することは大変危険なことだと思います。企業の規模、活動地域、業種、株主構成、経営者のリーダーシップ等によってステイクホルダーも持続可能な経営課題もまったく異なります。最も重要なのは、各企業がCSRを語る際に、自

社事業の何がどのように社会にインパクトを与えているかを社内的に議論しているかどうかです。

CSRが企業戦略や経営の姿勢そのものであるという認識が広まるうちに、GRIや類似の指標をツールにしたマネジメント規格が果たしてCSRの本質を高めていくのかについて更に議論がされていくことを期待しています。

CSR調査・評価基準の発展に向けて

最後に、今後の企業評価基準の発展に向けて皆様と共有させていただきたいメッセージが2つあります。1つ目は、企業がCSRを考えていく上で企業人としてだけでなく、消費者、地域住民、従業員といった生活者の立場からその企業戦略を見直していただきたいと思います。こういった多様な視点を持つことで、自然と各種ステイクホルダーとの間にある認識ギャップが縮まり、結果として衝突や訴訟を回避し信頼度を高めることにつながります。

例えばエンプロイアビリティですが、従業員の能力という日本語訳の是非はともかくとして、本来の目的は生涯教育等を通じて従業員のスキルレベルを経営のニーズに適合させ、結果として従業員の定着を促すことです。エンプロイアビリティを一方通行に導入しても、どのようなスキルが必要でそれをどのように評価していくのかという明確な責任範囲と人事考査基準がなければ、いくら研修時間や費用を費やしても企業価値を生む投資とはなりにくいでしょう。したがって、研修プログラムを拡充・充実させることが果たして従業員のエンプロイアビリティにつながっているのかどうか、社内での一層の議論が必要だと思います。

NGO（NPO）との協働についても同様です。自社事業の社会的インパクトとあまり関連のない団体組織とのパートナーシップを報告されている企業が多く目に留まります。地域社会への貢献において誰が自社のステイクホルダーなのかを識別することも企業戦略です。そのステイクホルダーの信頼度を高めていくことがどのように地域社会への貢献になり、またそれがどのように企業の付加価値を高めるものなのかを社内で納得しない限りは、SRI投資家の目には評価されにくいでしょう。

企業ができる社会的責任も、あくまで持続可能な社会作りのための一つの歯車ではありません。しかし、企業が従業員に生活者としての視点を持てる職場環境を提供し、ステイクホルダーと対話を持つうちに、企業だけ、あるいは自治体や政府、従業員、NGOだけで解決の糸口が見えなかった問題も、知恵を絞り出すプロセスの中で事業戦略として見えてくるのかもしれませんが。

2つ目のメッセージは質問設定の仕方についてです。私は国内外で「同じ企業行動について調査する場合でも、状況に合わせて質問設定を変えなければ求めている回答は得られない」とよく申しております。これは言い換えれば、たとえ企業データや情報の信頼度（Reliability）が確保されていても、調査目的を満たす指標としての有効性（Validity）がなければ、潜在的な企業価値を分析する投資の材料として不適切であるということです。

欧米のSRI調査機関も、最近では国や地域の法令枠組み、組織的特長、ビジネス慣行に適合した質問をするようにはなっていますが、それ以上に企業の従業員一人一人がどのように経営理念や価値観に共感し、日常の業務や社内文化を通じてその企業の社会的インパクトとどのように向き合っているのかを把握できる査定システムの重要性を感じます。

今日、各種報告書を発行する多くの企業が安全衛生、従業員への処遇、顧客満足、地域社会への貢献等分野での取り組みを断片的に報告しています。勿論、各分野での取り組みはそれなりに評価されるべきですが、実際はこれらを報告するにいたった経緯、同分野間の関連性、その達成状況を示す指標の選択に社内従業員やステイクホルダーの納得を得られているかどうかといった点が、企業の持続可能経営度を示すのではないのでしょうか。その意味でアンケート調査や環境報告書に頼る調査・評価体制にも限界が来ているような気がします。

今日、企業と社会との役割分担が変わろうとする中、経済同友会が評価基準の開発・発展にリードを取られるのは大変意義の大きいことだと思います。今後も日本社会が直面する新たな課題を調査項目に採用することで企業のCSRの戦略化を促し、生活者の視点を取り入れた評価基準の開発を通じて日本社会を成熟した市民社会に導いて行かれることを期待しております。

第3部（データ）

自己評価の集計結果