

企業の社会的責任

CSRの観点から問い直す 市場の役割と責任

企業をとりまくステークホルダーが多様化し、その発言力が増す中、市場の責任と役割が急速に高まっている。その市場に企業価値が判断される時代にあって、積極的に情報公開し、透明性を高めることが重要である。昨今の企業不祥事の頻発を見ると、健全な市場のあり方を考えることこそが、問題の本質・核心と言えるのではないか。こうした認識に基づいて、「CSR」という考え方に立脚した市場のあり方を考える。

Subject① インタビュー



社会的責任経営推進委員会 原 良也委員長に聞く

「規律性を保てない企業にサステナビリティはない。CSRは将来の利益のための投資だ」と語る原委員長。企業不祥事が頻発する今、CSRを踏まえた経営者のあるべき姿とは。→P.3

Subject② シンポジウム

「企業のグローバル化とCSR」



CSRの問題発生が企業ブランドの失墜に直結する時代だ。しかし日本は、サプライチェーン先の状況に関心が薄い。中国の最新情勢を中心に議論する。→P.5

Subject③ アンケート

企業の社会的責任(CSR)に関する経営者意識調査

3年前に比べ経営者の意識は大きく変化している。例えば、CSRを「企業戦略の中核に位置付ける課題」と認識する経営者は51%から69%に増えた。→P.7

MEMO

CSRをめぐる経済同友会のこれまでの活動

- ▶2000年12月発表の『21世紀宣言』において、「市場そのものを『経済性』のみならず『社会性』『人間性』を含めて評価する市場へと進化させるよう、企業として努力する必要がある」ことを訴えた。
- ▶こうした動きに触発される形で、2001年7月、会員自主プロジェクト「社会貢献型企业研究会」（斎藤敏一座長）が生まれた。2002年度には政策委員会のひとつ

に位置づけられ、『市場の進化と21世紀の企業』研究会となった。

- ▶2003年3月、第15回企業白書『市場の進化』と社会的責任経営を発表。この白書は、小林陽太郎代表幹事（当時）のリーダーシップのもと、『市場の進化と21世紀の企業』研究会が中核的役割を担って編まれたもので、企業の社会的責任（CSR）という考え方を内外に強く訴えかけたものである。

Subject① インタビュー

社会的責任経営推進委員会 原 良也委員長に聞く

昨年の夏季セミナーにおいて、CSRの観点から企業不祥事の問題を総括した際、原委員長が問題提起者を務め、「資本市場がガバナンスを鍛える」「わが国の資本市場はまだ矛盾点を抱えている」と指摘した。経営者の直接関与した不祥事が頻発する今、改めて資本市場の責任と役割についてお話を伺った。

「資本市場がガバナンスと経営者を育てていく」

コーポレートガバナンス、すなわち企業統治というのは、「効率性」と「規律性」の2つの要素によって成り立つものです。そしてガバナンスの一分野である「規律性」の部分が、コンプライアンス（法令遵守）なのです。よく「ガバナンスとは株主を向いた経営」として議論されがちですが、それでは効率性の部分しか考慮していないことになってしまいます。

企業である限り、経営者は誰もが効率性を追求するはずですが、ある意味において、規律性は効率性よりも優先されなければなりません。なぜなら、いかに利益を上げている企業でも、規律性が欠如すれば全てを失うことにつながり

かねないからです。規律性の保持は企業のサステナビリティ（持続的発展）へとつながり、結果的に、それは効率性にもつながっていきます。本来、この点こそがCSRの最も求めるところなのです。「CSRはコストがかかる」という声をよく耳にしますが、「CSRは将来の利益を生むための投資」と考えていくことが重要だと思います。

当委員会が行った意識調査を見ると（7～9ページ参照）、コンプライアンスを含めたCSRに対する経営トップの考え方は、わずか3年の間に、あらゆる面で飛躍的に変化したと感じます。その背景には、ガバナンスそのものの大きな変化があると考えています。

「資本市場がガバナンスを育てる」という考え方が私の持論ですが、市場や株主が企業や経営者を見る目は、正直なところ、数年前まではあまり厳しくなかったと思います。資本市場が拡大してくれば、機関投資家や海外の投資家、個人も含め、『モノ言う株主』が増え、企業を厳しい目で評価してきます。彼らを満足させないと評価されませんし、株価の上昇もありません。投資家や市場の厳しい目があり、それに応える企業努力という循環の中で、経営者は成長し、企業の競争力も付いてくるのです。

今、日本は間違いなく、こうした方向に変わりつつあります。株式持ち合いの中での馴れ合いの株主に代わり、グローバルな存在の投資家が、モノを言い、強い影響力を持ちだしているからです。こうした市場、投資家を意識した上で、経営者は企業経営のレベルをあらゆる面で高めていかなければなりません。



原 良也 はら・よしなり

1943年生まれ。67年和歌山大学経済学部卒業後、大和証券入社。秘書室課長、第二事業法人本部事業法人第一部部長などを経て、91年取締役事業法人営業副本部長、同年取締役総合法人営業副本部長、95年常務取締役法人副本部長、97年常務取締役エクイティ本部長、同年代表取締役社長、99年大和証券グループ本社 代表取締役社長兼CEO、大和証券代表取締役社長、2004年大和証券グループ本社取締役会長に就任。2003年経済同友会入会、2004年より幹事。2003年度資本市場改革委員会副委員長、2004～2005年度社会的責任経営推進委員会委員長。

「企業は社会とともに発展すべき」

最近、企業経営者が直接関与した不祥事が頻発していますが、これは、日本の資本市場が欧米と比べてまだまだ未熟なことを示していると思います。機関投資家や個人投資家が増えたとはいえ、その割合は低く、株式の持ち合いなどの問題も横たわっています。それでも急速に地球規模で市場経済化され、日本市場は世界中の投資家が積極的に参加するようになり、規模も拡大しました。それだけに、旧来の仕組みや体制では新しいTOBやM&Aなどに対応することは不可能です。その矛盾のひとつの表れが、ライブドア事件等の問題だったと思います。日本は今、

仕組みや制度の変革途上にあり、その矛盾をひとつずつ解決していくことが健全な資本市場の構築につながっていくはずです。

日本は今、「小さな政府」、すなわち民間主導社会へ向かう流れの中にあります。社会の多様な問題の解決を、企業を中核として、「民」主体で行うように求められているのです。雇用問題、環境問題等々を、これからは基本的に企業が中心になって解決していかなければなりません。まさ

に企業とは社会と共に発展していく存在であり、そこにCSRの本質があります。さらに、その企業がバナンスを監視するのが資本市場の役割なのです。企業が社会的課題を察知し、解決していくことが、持続的発展性のある経済社会の建設になるのです。

MEMO

社会的責任経営推進委員会 概要

▶「企業の社会的責任（CSR）」に関する経済同友会の取り組みは、2003年度より設置されている「社会的責任経営推進委員会」が継承している。2003年度は桜井正光氏（現・副代表幹事／リコー取締役社長）が、2004～2005年度は原良也氏が、委員長を務めている。2004年1月には、「企業の社会的責任に関する自己評価レポート」を発表した。

「CSRの実践こそ、持続的発展性につながる」

21世紀最大のテーマは「サステナビリティ」だと、私は考えています。企業経営の中軸にCSRを据えて活動していくことが必要であり、それを実践できる企業だけが持続的に発展していくのだと思います。企業にとって、単なるイメージ戦略ではなく、本業が提供

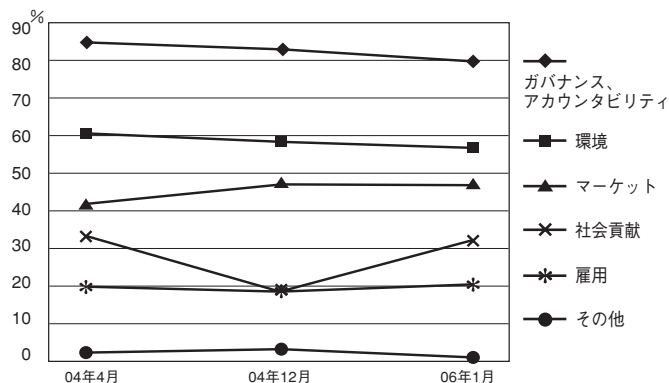
する製品やサービスそのものがCSRであるといった方向に進むのがベストではないでしょうか。経営トップは効率性と規律性を両輪に、強い覚悟を持って経営に取り組むことが求められているわけです。

また、今後はサステナビリティ

になれば影響力もかなり強くなるはずです。資本市場からそうした評価を発していける仕組みやツールも整備していきたいと考えています。

最後に、「市場の見方は既にシフトしているのだ」という点を訴えたいと思います。私どもの調査からも明らかなように、今ではアナリストもファンドマネージャーも目先の数値的評価にとどまることなく、様々な条項を見渡し、市場では見えにくい価値までも評価するようになってきました。その意味で経営者は、SRIファンド設定のためのアンケート調査等にもきちんと対応することが必要ですし、CSRやSRIに対してもっと敏感になっていただきたいと思います。

関心のあるSRI項目の推移



大和証券グループの大和インベスターリレーションズは、「SRI」の日本企業への影響について、証券会社調査部門及び機関投資家を対象にしたアンケート結果を実施している。調査結果の詳細は、<http://www.daiwair.co.jp/>から。

の重要性について訴求していくことも必要でしょう。例えば、SRI（社会的責任投資）の規模は日本ではまだ何千億円程度ですが、海外のように数十兆円規模

Subject② シンポジウム

社会的責任経営推進委員会／ASrIA 共催シンポジウム

企業のグローバル化とCSR

～サプライチェーンの観点から見るリスクと対策～

昨年11月10日、社会的責任経営推進委員会はASrIA※1との共催で、シンポジウム「企業のグローバル化とCSR～サプライチェーンの観点から見るリスクと対策～」を開催した（於：赤坂プリンスホテル）。サプライチェーンにおけるCSR、とりわけ中国でのCSRと日本企業のあり方を考える、国内初のシンポジウムとして意義深い内容で、日中の緊密な経済関係を反映し、会員をはじめ、約160名の参加者が集まった。



海外取引先のCSRを議論

日本企業のサプライチェーン、すなわち原材料や部品の調達から製品・サービスの販売・提供までの企業活動は、経済のグローバル化に伴い、世界各国へと広がっている。その中で、海外取引先でのCSRに無関心でいると、思わぬ批判を受ける可能性が高まっている。今回のシンポジウムでは『サプライチェーン』『中国』『アジア』に焦点を当て、CSR、SRIの専門家による調査報告とパネルディス

カッションを通じて、国際社会でのCSRが議論された。

問題提起○足達 英一郎氏
「CSR／SRIの議論においてなぜサプライチェーンの問題が重要なのか」

初めに、シンポジウムの論点整理の観点から、足達英一郎氏がスピーチを行った。足達氏は、「欧米には、発展途上国の労働・環境問題や人権に強い関心を示す世論が存在する。欧米の多国籍企業は市

場の厳しい監視にさらされ、サプライチェーン先の企業にも行動規範の遵守を要請している。一方で日本企業の海外でのCSR配慮は後手に回っている」と、現状を説明。その上で、「これは日本企業にとってリスクの増大ではないか」と指摘した。「発展途上国でCSRに関心を持つ人は少ないというのは過去の話」であり、「海外のサプライチェーン先は、従業員も、消費者も、政府も、重要なステークホル



齋藤 敏一 さいとう・としかず

1944年宮城県生まれ。67年京都大学工学部卒業後、大日本インキ化学工業入社。2年間スイス連邦工業大学に留学後、研究所、海外事業部を経て、79年企業内ベンチャー事業として健康スポーツ事業を企画。大日本インキ化学工業100%出資にてディッククリエーション（92年ディックルネサンス、2003年ルネサンスに社名変更）を設立、後に転籍。92年6月代表取締役社長に就任。日本フィットネス産業協会、スポーツ産業団体連合会などで理事を務める。99年経済同友会入会、2001年度より幹事。2001～2002年度市場の進化と21世紀の企業研究会座長、2001～2003年度創発の会副座長、2003・2005年度社会的責任経営推進委員会副委員長。

●開会挨拶 齋藤敏一 副委員長（ルネサンス取締役社長）

経済同友会は21世紀の幕開けにあたり、「市場の進化」という新しい概念を提唱した。その具体的な姿のひとつとして辿り着いたのが、CSR、社会的責任経営の推進である。

2002年秋に、「市場の進化と21世紀の企業」研究会の座長として欧州を訪問した際、多くのCSR、SRIの専門家から「サプライチェーンを正しく機能させるためにはCSRが重要になる」

との指摘を受けた。CSRの基準を満たさない企業の製品は排除される時代が来るということだ。この2、3年の間に日本でもCSRに対する関心は非常に高まってきた。急成長を続ける中国でも、労働環境や賃金に対する意識が変わり始めている。中国におけるCSRに関心を持つことが、中国で事業を行う、中国と取引する日本企業にとって重要な課題となる。

※1 ASrIA…Association for Sustainable & Responsible Investment in Asia

ダーだと明確に認識する必要がある」と述べた。

報告○ステファン・フロスト氏
「アジア／中国における
サプライチェーン：何が
重要な課題となっているのか」

ステファン・フロスト氏は、中国におけるCSRの実情を、具体的事例を含め詳しく報告した。中国ではCSRという考え方が広く浸透してはいるが、「CSRとは法令遵守のことだ」との認識が一般的だ。しかし、中国での労働状況のモニターを怠った等の理由から、米国で提訴される事例も起こるなど、無関心ではいられない。そして、これは「アジア全般の問題だ」と捉える必要がある。

中国での欧米企業の経験から言えることは、「CSRの実践のためには、現地企業を監視するのではなく、サプライチェーンに関与（engagement）する方策が有効」であり、「中国で成功する企業とは、サプライチェーンとパートナーシップの精神のもとに取り組もうとする企業だ」と述べた。

報告○劉 開明氏
「中国における労働者の
期待と変化」

劉開明氏は、中国の労働者が置かれている状況を中心に基調報告を行った。中国には1億2千万人の国内出稼ぎ労働者が存在する。彼らは、低賃金で、社会保障や安心・衛生面の保証もなく、長時間労働を強いられ、「市民的すべての権利が侵されている」状況にある。加えて、①地方での労働力不足、②1980年代生まれの若い世代の出稼ぎ労働者の資質の問題、



●パネリスト

メリッサ・ブラウン氏
ASrIA 理事長

ステフェン・フロスト氏
CSRアジア 理事長

劉 開明氏
深圳当代社会觀察研究所 所長

足達 英一郎氏

経済同友会 社会的責任経営推進委員会
WGメンバー（02～04年度）／
日本総合研究所 上席主任研究員

河口 真理子氏

経済同友会 社会的責任経営推進委員会
WGメンバー（04年度）／
大和総研 主任研究員

③熟練労働者の不足による生産性の低下や間接費コストの上昇等の、新たな課題も発生している。

こうした労働市場の急激な変化に直面し、「政府も企業も、この2年で変化してきた」。その中で「CSRは大きな潮流となりつつあり」、2005年には、中国初となるCSR規格『CSR9000T』が定められている。

パネルディスカッション

2氏の基調報告に引き続いてパネルディスカッションに移り、上記5名のパネリストが登場した。

初めに、メリッサ・ブラウン氏が投資家の立場からプレゼンテーションを行った。「中国にサプライチェーンを有する企業は、共通して、マネジメント上の課題に直面している」と指摘した上で、情報を公開し、あらゆるステークホルダーとの対話を通じて問題解決

を図った事例などを説明した。

また、河口真理子氏は、「日本でサプライチェーン先のCSRが話題になりにくい環境」について語った。河口氏は、「世界中の国々と常に密接な関係を実感できる欧米諸国と比べ、教育を含め、輸出入の関係だけで終わってしまうのは日本の歴史的バックグラウンドの問題だ」と指摘し、「あらゆる機会を通じて、我々の生活と外国との有機的結びつきがイメージできるような情報の共有の必要性」を訴えた。

その他にも、「中国におけるその他の問題」「他のアジア諸国におけるCSRの状況」などについて踏み込んだ討論と質疑が行われた。最後に足達氏が「今、日本企業に求められているのは、サプライチェーン先と、戦後の大企業と中小企業のような協力関係を築き、共存共栄を図ること」と結び、シンポジウムは閉幕した。

Subject③ アンケート

企業の社会的責任（CSR）に関する 経営者意識調査

2002年秋に引き続き社会的責任経営推進委員会は、会員所属企業および東証1部・2部上場企業の経営者を対象に、企業不祥事・企業の社会的責任（CSR）・社会的責任投資（SRI）に関する意識調査（全10問）を実施した。3年前と比較して、経営者の意識が飛躍的に変化することが読み取れる。

●不祥事に対する不安感高まる

今回の意識調査は、2005年10月から2006年1月にかけて実施された。521社の経営者から回答が寄せられ、回答率は19.3%（うち会員所属企業313社、回答率36.1%）であった。なお、今回の回答結果の分析、評価のために、同じ設問を用いて2002年秋に行った調査の結果を併せて掲載した。

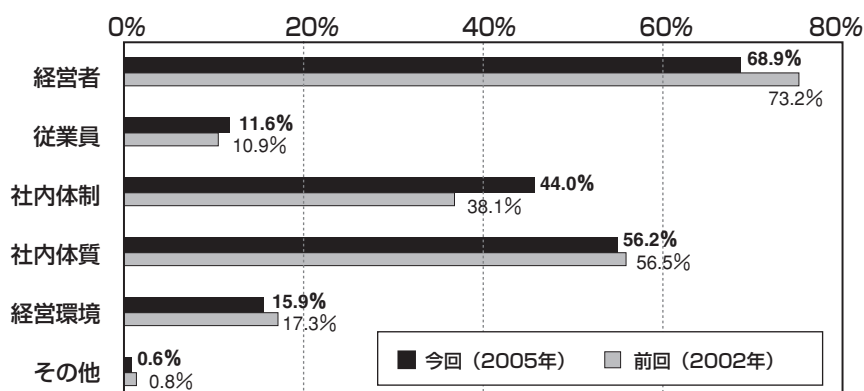
今回の調査でまず特筆されるポイントは、昨今、企業経営者が直接関与した不祥事が頻発している中で、「企業不祥事の主たる原因は経営者にある」との認識が約7割に達した点にある（問1）。一方、63%の経営者が「不正行為はない」と確信しているが、正直なところ不安がある」と回答し、不安が高まっていることがわかる（問3）。それゆえ、コンプライアンス体制の見直しや社内点検など何らかの予防策を講じる経営者が増加し、「何もしない」は3年前の23%から4%に減少した（問2）。

●急速に浸透するCSRへの理解度

「CSR」という言葉が一般的でな

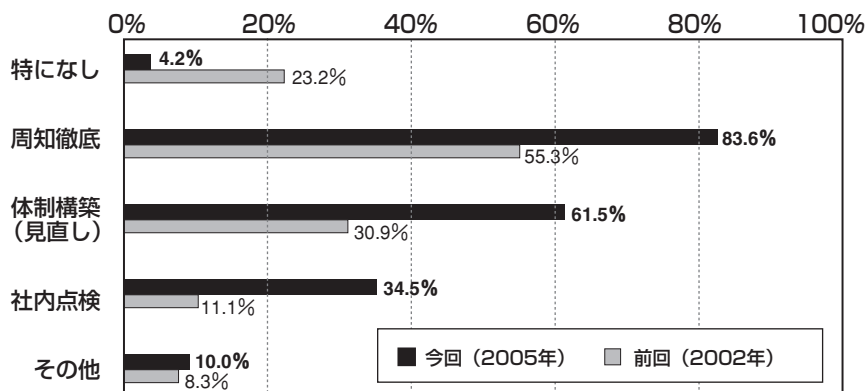
【企業不祥事の原因】

問1 国内で多発した不祥事の原因は主に何にあるとお考えですか（複数回答）。



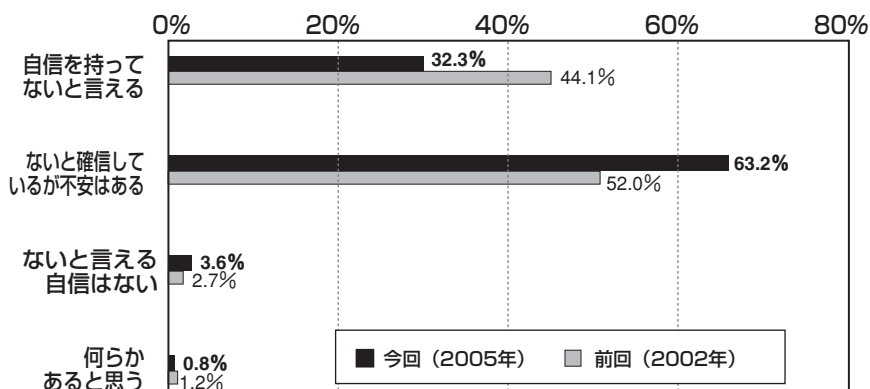
【企業不祥事を受けた取り組み】

問2 こうした事件の頻発を踏まえ、貴社で自発的に取り組んだことはありますか（複数回答）。



【不正行為の有無】

問3 貴社では、現在こうした不正行為が発生していないと言えますか。



かった3年前と比べ、経営者のCSRに対する理解度についても大きな変化が読み取れる。CSRに含まれる可能性のある項目（問4）として、「法令遵守」（前回81%→今回95%）が大きく伸び、「商品・サービスの提供」（93%→91%）を上回った。企業が社会で果たすべき責任は、経済的側面（収益確保、配当、納税等）のみならず、「環境」「人権」などの社会分野を含む広範なものという理解が浸透していると言える。

CSRの意味（問5）について、約7割の経営者が、「企業戦略の中核に位置付ける重要課題」であると回答（51%→69%）。3年前にトップだった「払うべきコスト」（65%→55%）を逆転し、経営者の認識の変化を端的に示す結果となった。コスト意識がやや薄れる一方で、「将来の利益を生み出す投資」「経営の中核課題」との認識が深まっている。

さらにCSRに関する取り組み段階（問6）については、「法令で定められている事項、社会から要請された事項について取り組んでいる」段階の企業が、3年前には59%もあったが、今回は義務以上の取り組みを自主的に行っている企業が過半数を超えた（37%→51%）。既にCSRを利益に結び付ける戦略を立案・実行している企業も、16%に達している。

●市場の理解度深まったと認識

企業価値に対する理解度についての認識を聞いた問7は、2002年に世界経済フォーラム（WEF）が33カ国のCEOを対象に実施したGlobal CEO Surveyと同じ設問を用い、世界と日本の経営者の意識

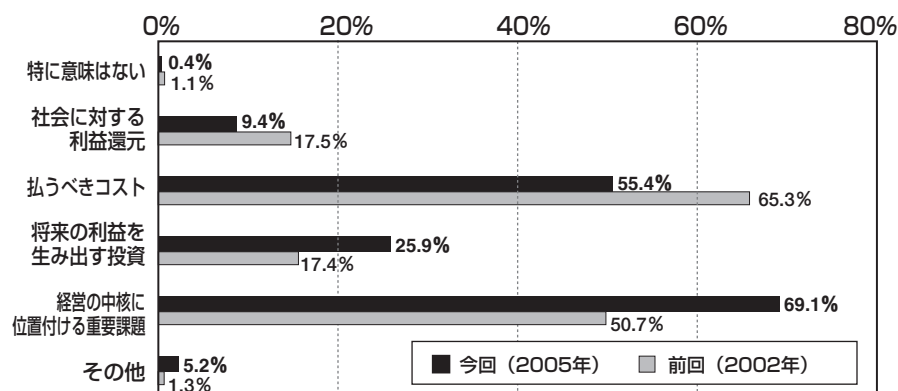
【CSRに含まれる内容】

問4 下記の項目は、広い意味で「企業の社会的責任（CSR）」に含まれる可能性のある項目です。貴社にとってのCSRには、どのような項目が含まれますか（複数回答）。

順位	項目	今年 (2005年)	前回 (2002年) の順位	前回からの 増減
①	法令を遵守し、倫理的行動を取ること	94.6%	②	+13.2
②	より良い商品・サービスを提供すること	91.4%	①	-1.7
③	地球環境の保護に貢献すること	80.8%	⑤	+18.9
④	収益をあげ、税金を納めること	74.7%	③	-0.2
⑤	所在する地域社会の発展に寄与すること	72.3%	⑦	+20.7
⑥	人権を尊重・保護すること	68.3%	⑩	+36.0
⑦	株主やオーナーに配当すること	66.9%	④	-0.7
⑧	人体に有害な商品・サービスを提供しないこと	65.1%	⑨	+19.7
⑨	雇用を創出すること	57.3%	⑧	+9.3
⑩	新たな技術や知識を生み出すこと	54.7%	⑥	+2.6
⑪	フィランソピーやメセナ活動を通じて社会に貢献すること	45.7%	⑪	+23.9
⑫	世界各国の貧困や紛争の解決に貢献すること	16.4%	⑫	+12.8

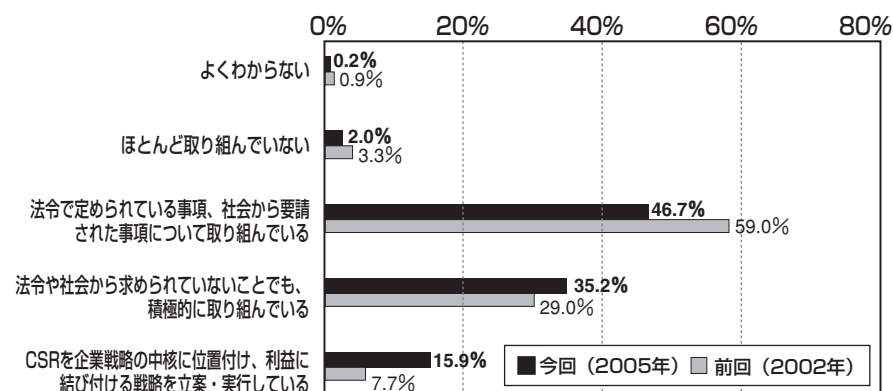
【CSRの意味】

問5 貴社にとって、CSRはどういう意味を持っていますか（複数回答）。



【CSRに対する取り組みの段階】

問6 貴社のCSRに関する取り組みは、どの段階にありますか。



を比較した。その結果、日本の経営者は資本市場から正しく理解されていないと考える傾向が依然として強いことがわかった。ただし3年前との比較では、「正しく理解されている」という認識が全体に強まった。特に、一般投資家から「理解されている」が「理解されていない」を逆転した。

また、非財務面に関する情報開示（問8）については、環境や社会面での取り組みに対して「もっと透明性を高めるべき」との回答が約9割にも達し、社会・環境報告への認識の進展が裏づけられた。

●SRIの認知度、対応も向上

SRIについての認知度（問9）を見ると、3年前は「知らない」「聞いたことがあるが、内容は詳しく知らない」の両者を合わせて52%もあったが、今回は17%に激減した。「よく知っている」の回答は47%だったが、その中で日常の経営において「重視している」が23%、「重視していない」が24%とほぼ半分に分かれた。

最後の問10では、（回答の詳細は省略するが）SRIファンド設定のためのアンケート調査への対応を聞いている。アンケート調査を「依頼されたことはない」という企業が、3年前の70%に対し、今回は33%と大きく減少した。また、依頼を受けた企業のうち、経営トップが「自ら回答する」「回答に目を通す」とした企業は、前回35%から今回45%へと増加した。

なお、経営者意識調査と同時に会員所属企業を対象に行った企業評価基準の「自己評価」は、5月に集計結果を発表する予定。

【企業価値に対する理解度についての認識】

■問7 下記のそれぞれの評価者が、貴社の企業価値（財務面に限らず、非財務面を含めて評価される総合的な企業価値）を正しく理解していると思いますか。

	まったく理解していない	あまり理解していない	ある程度理解している	非常に理解している
機関投資家	1.5% (5.9%)	12.0% (23.1%)	72.8% (61.6%)	13.7% (9.3%)
一般投資家	2.1% (7.2%)	40.5% (47.3%)	55.0% (44.0%)	2.4% (1.5%)
従業員	0.0% (0.3%)	5.5% (6.5%)	67.6% (70.1%)	26.9% (23.1%)
取引先	0.2% (0.5%)	7.1% (9.3%)	79.4% (73.0%)	13.3% (17.2%)
格付機関	2.7% (6.8%)	20.3% (32.6%)	63.1% (51.9%)	14.0% (8.8%)
アナリスト	1.5% (5.6%)	15.0% (24.8%)	67.0% (60.6%)	16.5% (9.1%)

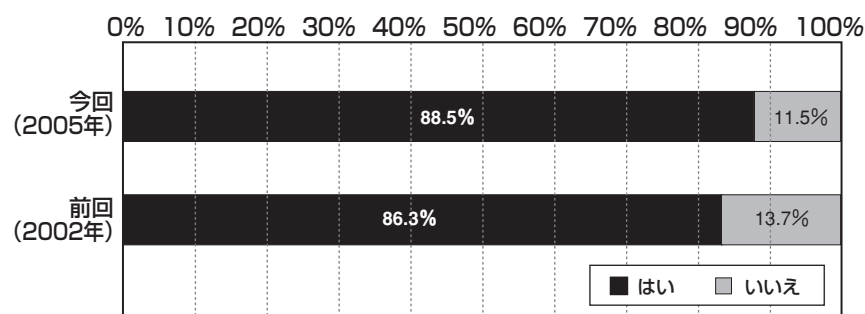
注：カッコ内の数字は前回（2002年）の調査結果

日本		世界33カ国	
今回（2005年）	前回（2002年）	今回（2005年）	前回（2002年）
①従業員	1.16	①従業員	1.13
②取引先	0.98	②アナリスト	1.09
③機関投資家	0.85	③機関投資家	1.00
④アナリスト	0.82	④格付機関	0.90
⑤格付機関	0.65	⑤取引先	0.81
⑥一般投資家	0.15	⑥一般投資家	0.04

注：「非常に理解している」＝2点、「ある程度理解している」＝1点、「あまり理解していない」＝▲1点、「まったく理解していない」＝▲2点とした時の平均点でランキング

【非財務面の情報開示の必要性】

■問8 企業評価にあたっては、企業がより透明性を高め、必要な情報を開示する必要があると言われていいます。貴社では、特に非財務面（環境や社会面での取り組み）に関する情報開示について、今まで以上に透明性を高める必要があると思いますか。



【SRIについての認知度】

■問9 企業の総合的評価の1つの表れとして、「社会的責任責任投資（SRI）」急速に進展しています。あなたは「SRI」を知っていますか。

