



価値創造型CSRによる社会変革

～社会からの信頼と社会的課題に応えるCSRへ～

2008年5月
社団法人 経済同友会

価値創造型 CSR による社会変革

～ 社会からの信頼と社会的課題に応える CSR へ～

目次

1. はじめに: 本提言の目的
2. 日本企業のCSRの現状認識
 - (1) 企業不祥事～信頼崩壊の危機
 - (2) 企業内における現状と課題
 - ① 基本戦略に起因する課題
 - ② 組織・体制に起因する課題
 - ③ 実務上の課題
 - ④ その他
 - (3) 各セクターからのヒアリングで浮かび上がった課題
3. 企業はなぜCSRに取り組むのか?
～「第15回企業白書」の原点と今後目指すべき方向性～
 - (1) 原点に戻る～CSRの本質を再確認
 - (2) 環境の変化を察知する～自主・自立の力を発揮
 - (3) CSRを一段と進化させる～価値創造型CSRへの挑戦
4. 時代は何を求めているのか?
～社会変革に向けた行動指針～
 - (1) 経営トップのリーダーシップとコミットメントが必須である
 - (2) 社会からの期待と要請、社会的課題を直視する
 - (3) 社会性を備えた人材を育成する
 - (4) PDCAによるCSRマネジメントシステムを確立する
 - (5) 一企業を超えた連携を図る
 - (6) ステークホルダーとの多面的な対話を活かす
5. おわりに: 「新・日本流経営」への期待
～経営トップの意思と企業スタイルを反映する「価値創造型CSR」～
～強く(競争力)優しい(社会性・信頼性)企業への進化～

価値創造型 CSR による社会変革

～ 社会からの信頼と社会的課題に応える CSR へ～

1. はじめに：本提言の目的

経済同友会は、わが国でいち早くCSR（企業の社会的責任）の重要性を唱え、その後もCSRの浸透、定着を目指して、時代のさきがけとしての役割を果たしてきた。

これまでの活動を振り返ると、2000年の『21世紀宣言』では、「企業は「経済的価値」のみならず、「社会的価値」、「人間的価値」をも創造する責任を有する」と宣言し、2003年の『第15回企業白書』では、「市場の進化と社会的責任経営」を提唱した。また、2007年の『CSRイノベーション』では、「本業を通じたCSR」を基本にして、法令遵守をはじめとする「守りのCSR」を超えた「攻めのCSR」を提唱した。

それだけに、最近続出する偽装問題をはじめとする「企業不祥事」を、我々は決して看過できない。企業に対する信頼が大きく揺らいでいる現状に強い危機感を抱くと同時に、これを契機とする規制強化の流れにも、強い懸念を抱かざるを得ない。

今こそ企業経営者は、『第15回企業白書』の原点に戻り、CSRの本質を再確認する必要がある。そして、企業が、強まる規制への対応にとどまらず自主・自立の力を発揮し、市場主義経済の下で市場機能が有効に働く道筋を示すことにより、社会からの信頼を取り戻すことが喫緊の課題である。

一方、現代社会は様々な社会的課題、地球的課題に直面している。このような課題に対して、社会から求められる企業の役割が格段に大きくなっていることを、企業経営者は鋭敏に察知しなければならない。

時代の変化と事態の切迫性に鑑みて、我々は原点に戻るだけで満足してはならない。CSRについて、『第15回企業白書』で唱えた理念をさらに純化させた姿を示すべき時期にきており、その姿こそ、「企業からの行動」と「社会からの発想」¹を同時に満たす、「価値創造型CSR」である。

M.ポーター教授は、「健全な企業は健全な社会を必要としている」と説いた。しかし、企業が置かれた現状を踏まえれば、「健全な企業が、健全な市場を創出し、健全な社会を実現する」という目標を掲げ、企業が能動的に行動することが社会との調和を図る上で、有力な手段であると確信する。これは社会変革（ソーシャル・イノベーション）を目指した企業経営者の挑戦である。

企業は本来の事業活動の中で、すでに社会的価値を創造しているとも言えるが、これからはそこに留まるだけでなく、企業からの発想を超えて真正面から社会に目を見開き、よりよい社会を目指して価値を創造しようとする志を共有すべきである。

¹ 木川田一隆氏は経済同友会の代表幹事在任中、1973年の所見「社会進歩への行動転換」の中で、「企業に原点を置いて社会を見るという態度から、社会に原点を置いて企業のあり方を考えるという発想の180度の転換」が必要であると唱えている。

このような目標を実現する鍵は、企業が社会からの要請と期待に対する感受性を磨くとともに、社会的課題と自社の事業活動との関連性を発見することにより、信頼と価値創造につなげるCSR経営を目指すこと、すなわち「価値創造型CSR」に他ならない。

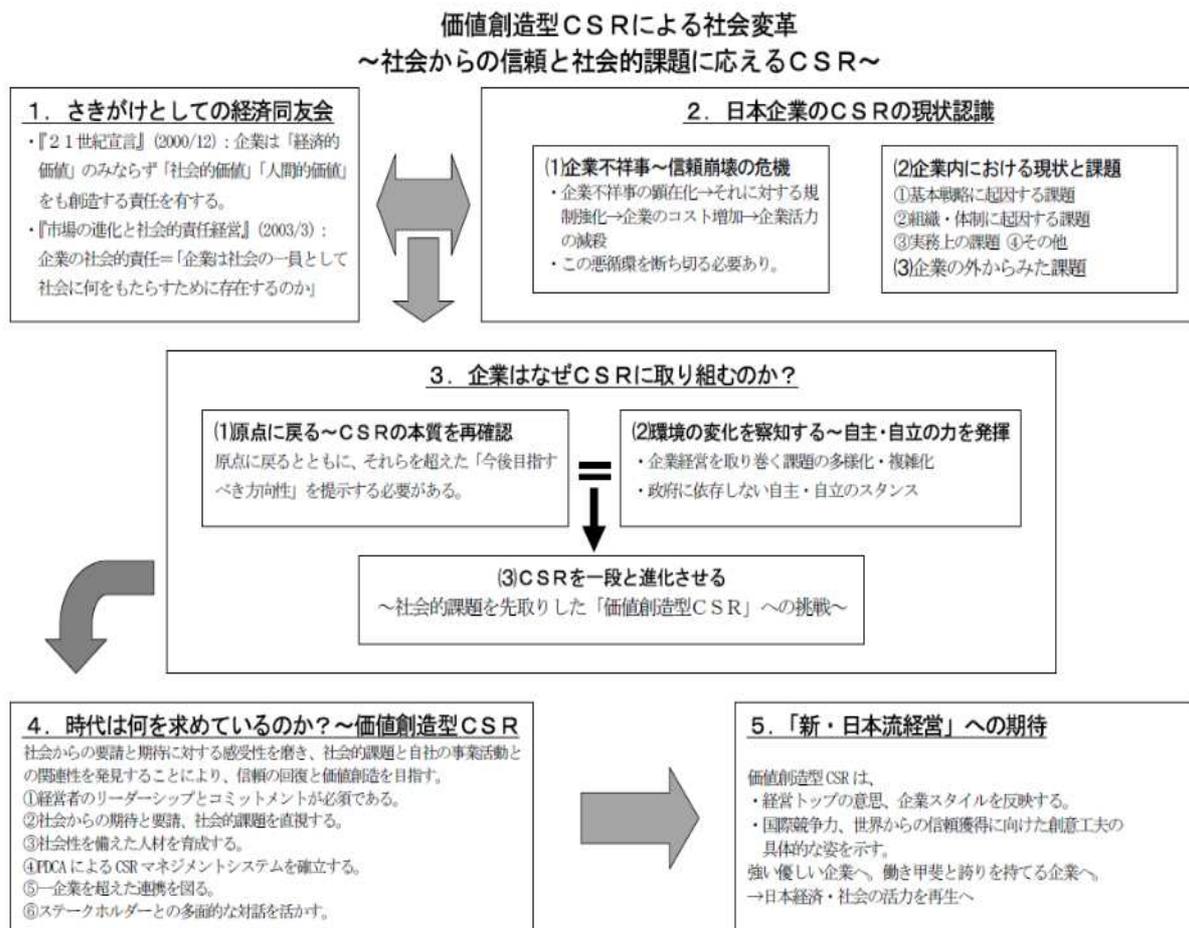
この「価値創造型CSR」を実現する上で、我々が重要と考えるいくつかの視点を第4章「時代は何を求めているのか？」に掲げた。これらをよりどころに企業が一段と進化したCSRの姿を示し、社会からの信頼を取り戻すことはもとより、社会的課題の解決に向けて新たな一歩を踏み出すことが求められている。

さらに本提言では、桜井正光代表幹事とその就任挨拶で提唱した「新・日本流経営」についても、CSRの視点から言及している。

「価値創造型CSR」においては、社会からのどのような要請や期待、あるいは社会的課題を抽出して取り組むかは企業の選択に任されている。したがって、その選択には経営トップの意思が反映され、企業文化や経営スタイルが形成されることになる。このようなCSRへの取り組みは、「新・日本流経営」が目指す国際競争力の強化と世界からの信頼獲得を達成する上で、重要な役割を果たすであろう。

「新・日本流経営」の一端を担う「価値創造型CSR」が、経営に新しい息吹を注入して企業活力を高めると同時に、閉塞感に覆われた日本を明るく元気にする道しるべとなることを強く期待する。

提言：全体構成図



出所：事務局作成

2. 日本企業のCSRの現状認識

(1) 企業不祥事～信頼崩壊の危機

2006年度の社会的責任経営推進委員会では、社会的責任経営(CSR)を、価値創造を目指す「攻め」のCSRと、法令遵守等による信頼構築の「守り」のCSRの両輪であると定義付けるとともに、「守り」のCSRは当然として、今後は本業を通じた「攻め」のCSRへのイノベーションを志向することが重要であると提唱した。

しかし残念ながら、企業に対する社会の信頼は、相次ぐ企業不祥事により崩壊の危機に直面している。このような事態は、CSRイノベーションの土台を大きく揺るがすものであり、わが国においてCSRの議論を喚起し、リードしてきた経済同友会としても、決して看過できない。

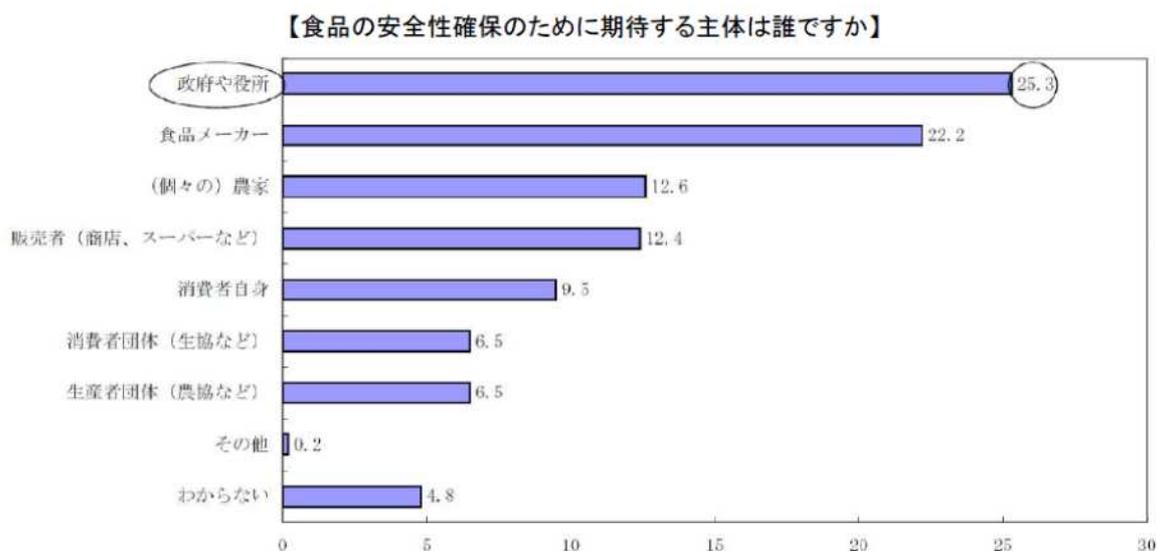
とりわけ、消費者、利用者の安全・安心に対する期待、新たな市場やサービスの創造に対する期待を裏切るような事例や、企業あるいは業界の自浄機能が十分に発揮されていない事例が、規模の大小を問わず頻発しており、社会に大きな衝撃を与えている。

また、(社)中央調査社が行った「食の安全に関する調査」によると、「食品の安全性確保のために期待する主体は誰ですか?」という質問に対し、「政府や役所」という回答が一番多かった(下図参照)。この結果について、我々は深刻に受け止めなければならない。企業に対する世論の批判に後押しされるように、建築基準法や貸金業法、金融商品取引法、J-SOX法をはじめ、規制強化の動きが強まっていることに対して、強い危機意識を覚える。

総じて規制強化は、企業に対して負荷を与え、多大なコスト増をもたらすだけでなく、企業の活力を減殺させ、ひいては経済全体を萎縮させる恐れがある。加えて、規制が強化され、企業への圧迫が強まると、一部にはその場凌ぎの対応や、抜け道探しを図る動きが生じ、そのことが企業全体に対する不信を一層増幅させ、一段の規制強化につながる、という悪循環に陥りかねない。

このような悪循環を断ち切り、信頼の崩壊を食い止めるためには、まず企業経営者が、民間主導で経済、社会を引っ張っていく決意を固め、他者に責任転嫁をせず、自ら襟を正すことが大前提となる。法令遵守は企業にとって当然の責務であるが、同時に、これまでCSRについて先見性を発揮してきた経済同友会に所属する企業経営者の使命としては、法令遵守のみで満足せず、それを超えた信頼回復への取り組みが求められていることを強く認識し、実践に移すべきである。ここで提唱するCSRへの取り組みが、前述した悪循環を断ち切る一助となることを期待したい。

「食品の安全性確保のために期待する主体は誰ですか？」



(備考) 1 社団法人中央調査社「食の安全に関する調査」(2007年)より作成。
2 有効回答者数は、1,286名。

出所:社団法人中央調査社「食の安全に関する調査」(2007年)

(2)企業における現状と課題

上記の通り、日本企業のCSRを取り巻く外部環境は非常に厳しいが、一方、企業内部においては、次のような課題がある。

CSRの考え方がわが国企業に本格的に導入されてから約5年間の経過した。その間に、各企業では担当の組織を設置し、担当者を配属させ、CSR報告書を作成・公開するとともに、各種格付機関・調査機関からのアンケートにも回答するなど、一応の体制が整備されつつある。

しかしながら、CSR担当者を中心に自社のCSRの取り組みに対して、一服感・停滞感が広がつつあることも事実である。CSR担当者は、「自社のCSRは表面的・形式的な取り組みではないのか?」、「自社のCSRが企業内で企業風土として本当に根付いているのか?」、「社会的な課題の解決に本当に役立っているのか?」、「CSRが経営との一体化がなされているのか?(経営者は本気なのか?)」などの疑念に直面しているように見える。

本委員会で実施した企業CSR担当者からのヒアリングでは、CSR経営を標榜している企業においてさえ経営者と現場の距離感が感じられ、その結果、CSR担当者の悩みは深まっているのではないかと、という印象を受けた。

このような悩みを整理すると、企業内におけるCSRの課題として、以下の通り、3つのタイプ、すなわち、基本戦略に起因する課題、組織・体制に起因する課題、実務上の課題などに直面し、それぞれが相互に関係しあっている実態が浮かび上がってきた。

①基本戦略に起因する課題

- a. 会社としてCSRのメリットを見出せていない(形だけのCSRとなっており、何のためにCSRをやっているのか深い認識が欠けている)。

- b. 目的が曖昧なため成果が明確に把握されない(よって部署の目標が明確にならない。何をすれば評価されるのかが分らない)。
- c. トップの交代によって、CSRへのコミットメントが随分変わってしまうリスクがある。
- d. 社内のCSRに関する理解がバラバラで、明確な運動として結実しない(コンプライアンスの徹底、社会貢献活動の延長、本業で収益にも繋がる等の意見の混在)。
- e. CSR = コンプライアンスとなっている。
- f. 宣言文の作成、横断的な委員会の設置が一巡し、CSR報告書の製作、アンケート調査への回答などがルーチン化すると、業務がマンネリ化する。

②組織・体制に起因する課題

- a. 実際の取り組みは、社内の既存部署の意向、マンパワーに依拠せざるをえず、求心力が作れない。機動的な取り組みが打てない。上位のセクション、所属する事業部門の色が付いて回る(会社全体を見渡した取り組みを行うことが難しい)。社内の現業部署から、「屋上屋を重ねている」、「無駄なのではないか」などの疑問の声がある。
- b. 権限がない、優秀な人材が投入されていない。

③実務上の課題

- a. 社員の理解が進まない。当事者意識が低い。
- b. 個人の人事評価や部門の業績評価に反映されないため優先順位が低い。
- c. 取り組みの性格上、目標管理が難しくPDCAサイクルとして展開できない。
- d. 守備範囲が広すぎて全部に手が回らない。
- e. グループ会社管理、サプライチェーン管理が重要といわれるが、体系的な取り組みを進める余裕がない。
- f. ステークホルダーの声を取り入れることが重要といわれるが、企業の問題点指摘に繋がるような明確な声がない。あってもそれを取り上げる必然がない。
- g. (社内の)システム、CSRをテーマとした商品・サービスは作ったが、作っただけになっており、使ってもらう工夫ができていない。
- h. 本業と融合した商品・サービスを開発していても、業績に与えるインパクトが小さく、自己満足の世界にとどまっている。

④その他の課題

- a. CSRを限定的に捉える傾向がある(寄附、社会貢献など)。
- b. 企業本位の取組みであり、社会からの理解を得られにくい。社会的課題や社会の関心事項を必ずしも捉えていない。
- c. 社会から取り組みへの実感・共感を呼ぶことが出来ず、取組みが形骸化。
- d. CSR報告書は読まれていない。社会の関心事項が明示されていないのではないか？
- e. 価値創造型CSRの成功事例が顕在化・具現化せず、閉塞感がある。「まさに産みの苦しみ」である。

(3)各セクターからのヒアリングで浮かび上がった課題

さらに、本委員会で実施した格付機関、調査機関、ステークホルダー関係者(労働組合・消費者団体・非営利セクターなど)に対するヒアリングから、わが国企業のCSRが抱えている

様々な課題や目指すべき方向性が浮かび上がってきた。そのうち、目指すべき方向性については、後述の第4章「時代は何を求めているのか？」の中に吸収したが、課題については以下の通り集約できる。

- a. ステークホルダーの視点が圧倒的に弱い。
- b. グローバルなCSRの統合が未整備である。
- c. サプライチェーンとの統合が未整備である。
- d. 事業自体の変革を論じる戦略的視点が弱い。
- e. 途上国問題、社会開発の視点が弱い。
- f. 欧米企業との比較において、視点(視野)が狭い。欧米企業では、顧客の多様性/職場の多様性/懲罰慣行/生物多様性/社会開発/途上国支援/贈収賄/子供とマーケティングなどの分野も、積極的に取り組まれている。

3. 企業はなぜCSRに取り組むのか？

～「第15回企業白書」の原点と今後目指すべき方向性～

前章で明らかとなってきたわが国企業のCSRにおける課題に対して、どのように取り組み、克服していくべきであろうか。その具体的な対応策の検討に入る前に、企業の存在意義そのものが厳しく問われている現状を真摯に受け止め、今こそ原点に戻り、「企業はなぜCSRに取り組むのか？」というCSRの本質を再確認する必要がある。その上で「今後の目指すべき方向性」を提示したい。

(1) 原点に戻る～CSRの本質を再確認

本会は、21世紀の経済社会を支える理念を探求し、それを2000年に「21世紀宣言」として発表した。その中で、社会と企業の関係について、「我々経営者は、経済的価値の創造と増大という本来の目的はもとより、企業が人々の価値観や生き方にますます大きな影響を持つ社会的存在であることを改めて認識し、企業と社会との相互信頼をより確かなものにしていく必要がある。そのために、経営者は絶えず、社会のリーダーとしての責任を自覚し自己を律して、社会の期待と企業の目的の調和を目指す「市場の進化」の実現に向けてイニシアティブを発揮し続けなければならない」と謳っている。

ここでいう「市場の進化」とは、市場の評価が極端に「経済性」偏重に陥ると企業活動の行き過ぎた「結果第一主義」や「株主利益至上主義」を招き、社会の価値観との間に著しい乖離をもたらす恐れがあることに警鐘を鳴らし、市場を「経済性」のみならず「社会性」「人間性」を含めた総合的な企業価値を評価する市場へと進化させていくことを求めたものである。企業としては、市場からの評価を受身で捉えるのではなく、市場や社会に積極的に働きかけ、市場をその方向へ導く努力をすべきである、という意味も込めている。

経済同友会のCSR(社会的責任経営)に関する取組状況

年度	委員会(委員長)	主な活動内容
1999年度	経済社会思想を考える委員会 (南直哉委員長)	■『我々の考える経済社会』
2000年度		■『21世紀宣言』(「市場の進化」の提唱)
2001年度	市場の進化と21世紀の企業委員会 (斎藤敏一座長)	■第1回「経営者意識調査」 ■欧州現地調査(英国、ベルギー、ドイツ、スイス) ■第15回企業白書『市場の進化と社会的責任経営』
2002年度		(CSRの提唱、自己評価シート)
2003年度	CSR推進委員会 (桜井正光委員長)	■第1回「自己評価」の実施 ■『日本企業のCSR:現状と課題-自己評価レポート2003』
2004年度	CSR推進委員会 (原良也委員長)	■「自己評価シート」の改訂
2005年度		■シンポジウム開催 ■第2回「経営者意識調査」および「自己評価」の実施 ■『日本企業のCSR:進捗と展望-自己評価レポート2006』
2006年度		■『CSRイノベーション～事業活動を通じたCSRによる新たな価値創造～』 日本企業のグッド・プラクティス 2007

出所:事務局作成

また、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」においては、CSRを中心テーマとして、単に法令遵守や社会貢献といったレベルにとどまらず、CSRは企業にとって「コスト」ではなく、経済・環境・社会のあらゆる側面において社会ニーズの変化をいち早く価値創造へと結び付け、企業の持続的な発展を図るための「投資」であることを明らかにしている。

さらに、CSRは企業の持続的な発展とともに、社会との相乗発展をめざすものであり、失われた信頼とダイナミズムを回復し、日本経済・社会の活力を再生するための挑戦であると積極的に位置付けている。

今こそ企業経営者は、『21世紀宣言』・『第15回企業白書』の原点に戻り、CSRの本質を再確認するとともに、それらをさらに深めて、「今後目指すべき方向性」を提示する必要がある。

(2) 環境の変化を察知する～自主・自立の力を発揮

企業のCSRについて今後目指すべき方向性を探る上で、現在の企業を取り巻く社会環境の変化を察知することが重要である。なぜならば、企業に対する社会の期待と要請は時代とともに変化しているからである。

グローバル経済、IT化の進展、本格的な少子高齢化時代の到来、深刻な財政状況、混沌とした政治状況、といった諸条件を抱えつつ、わが国には様々な社会的な課題・全地球的な課題が山積している。

国境を越えたサプライチェーンの広がり、これまで想定していなかった事態やリスクに対する新たな対応など、企業経営を取り巻く課題は従来と比べて格段に多様化、複雑化している。もちろん、法令等に基づき行政が果たすべき役割もあるが、企業経営者としては、企業に対する要請と期待が相対的に大きくなっている現状を十分認識する必要がある。

同時に、企業としては、このような状況を、企業の存在意義を示すチャンスと積極的に受け止め、社会からの要請と期待、社会的課題を察知する感受性を磨くとともに、政府に依存しない自主・自立のスタンスを固め、さらには社会的課題の多様化、複雑化に対応するため、他のセクターと一層の協力・連携を図るなど、これまで以上の努力が企業経営に求められる。

(3) CSRを一段と進化させる～価値創造型CSRへの挑戦

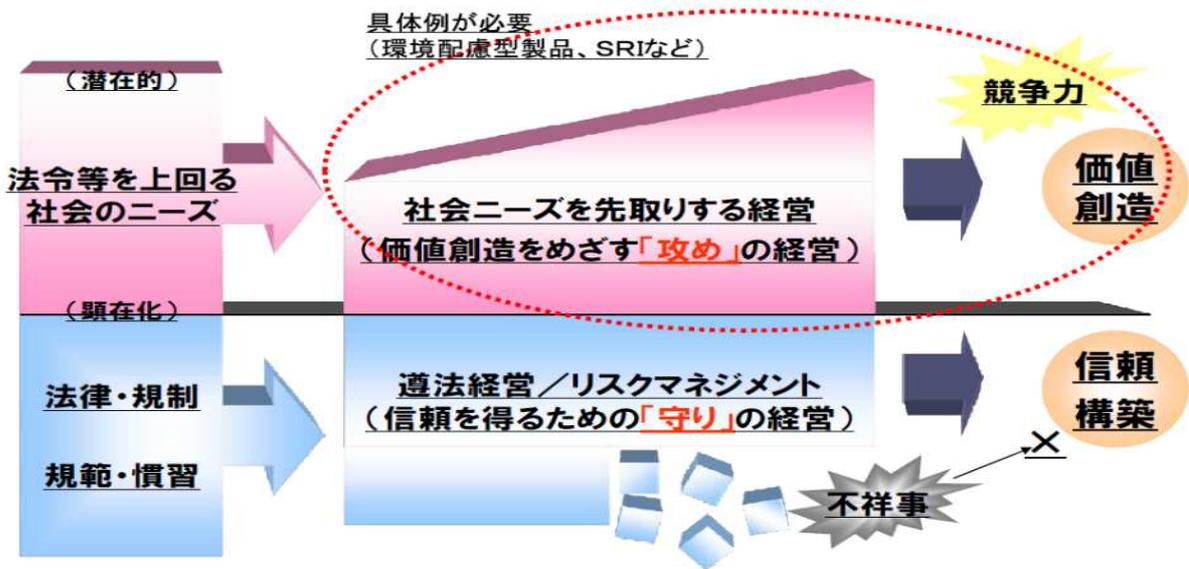
2006年度社会的責任経営推進委員会では、「事業活動(本業)を通じたCSR」というコンセプトを提示した。これがCSR活動の本質を語っていることについては疑いが無いが、誤った解釈によっては、企業側からの一方的な発想(価値観)に陥る危険性がないわけではない。つまり、企業を取り巻く社会には様々な課題が山積しているにもかかわらず、企業が現状における自らの事業活動の分野・立場・視野でしか社会的課題を認知しようとし、あるいは自ら関与ができる範囲は限られていると考え、それを理由に限定的に対応するなど、社会からの要請と期待に対して、感受性を持たず誠実に応えようとし、といった懸念を払拭できない。

「事業活動(本業)を通じたCSR」は、先ず社会的課題を直視し、事業活動(現状のみなら

ず将来を含めて)との関連性を考慮しながら、社会的課題を予見し先取りして先駆的な商品・サービスの開拓などを行い、新たな本業と新たな市場を創造するような価値創造型CSRの取り組みによってはじめて実現する。

このように、「経済的価値」のみならず「社会的価値」、「人間的価値」をも創造する価値創造型CSRこそ、企業が社会的課題の解決を図るとともに、失われた信頼感を回復し、競争力強化を成し遂げ、日本の経済・社会の活力を再生し、ひいては社会変革(ソーシャル・イノベーション)を誘発して、企業と社会双方の持続可能性を確保するための価値ある挑戦であると信じる。

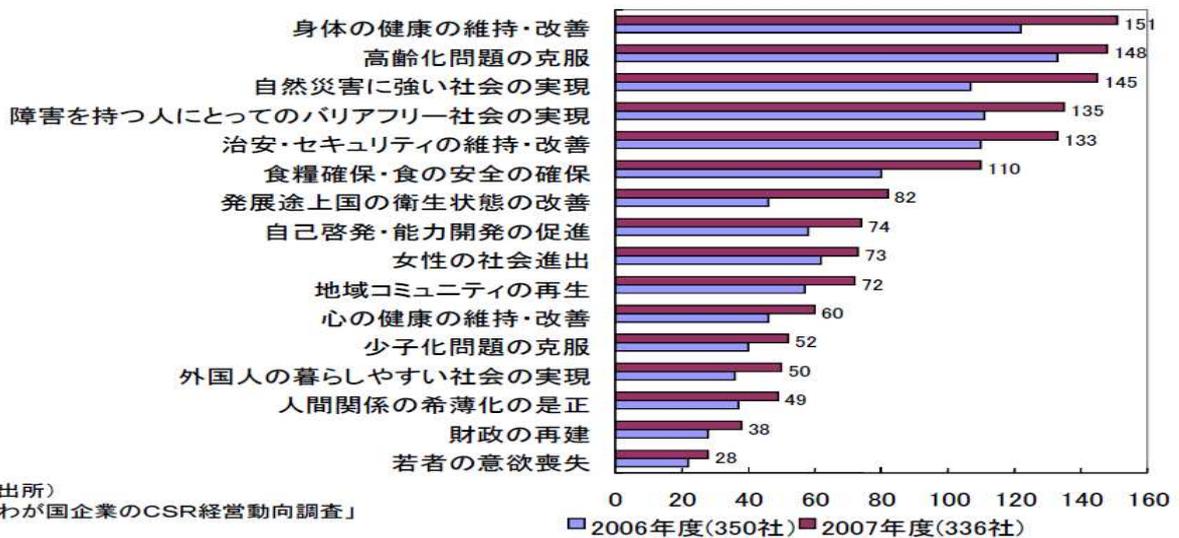
CSRイノベーションのイメージ図(2006年度社会的責任経営推進委員会)



出所:事務局作成

「本業におけるCSR」の進展状況(アンケート調査)

「次のような社会的課題の解消に資するビジネスを既に事業化していますか？」



出所:日本総合研究所「わが国企業のCSR経営動向調査 2006年度/2007年度」

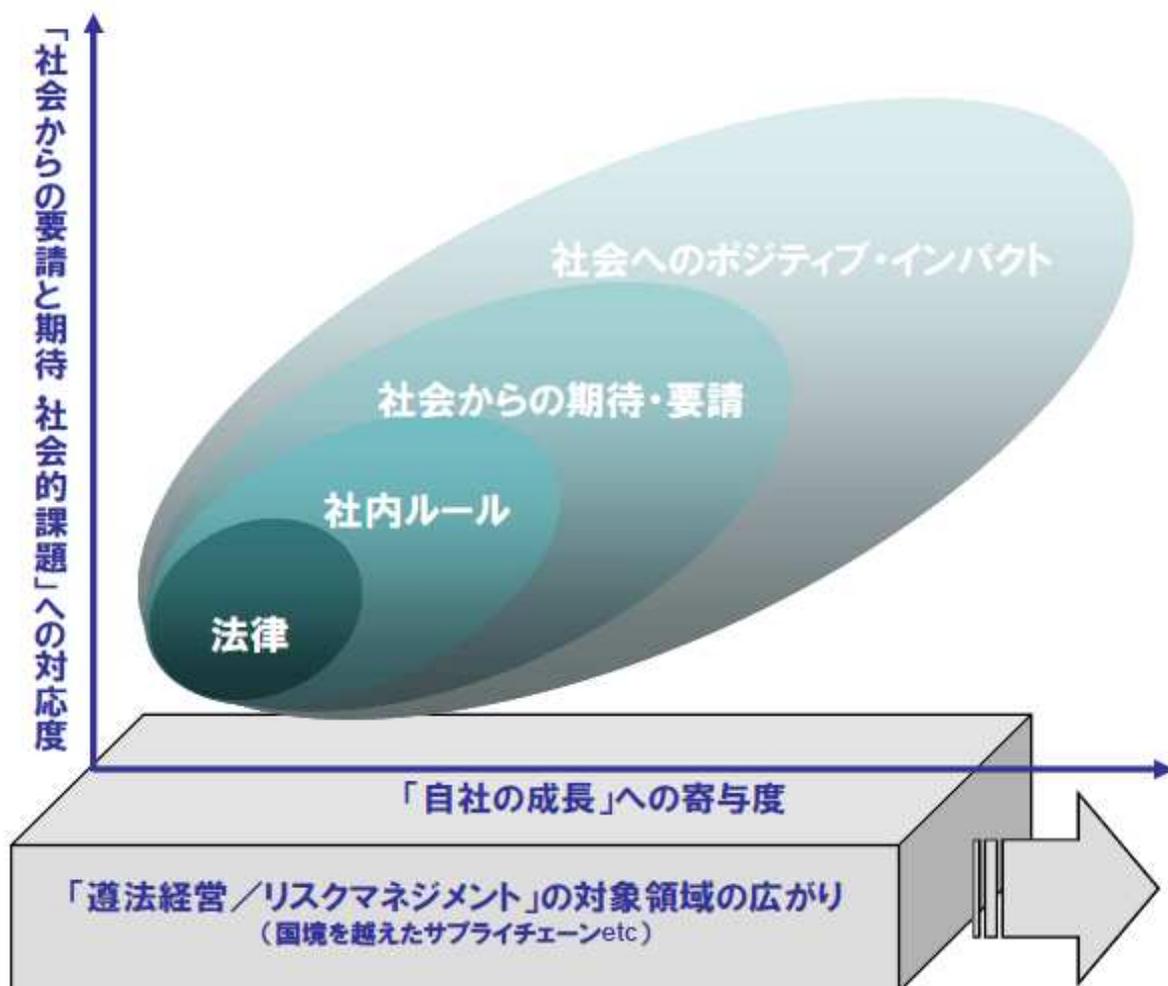
4. 時代は何を求めているのか？ ～ 社会変革に向けた行動指針～

企業経営者にとって、前章で提起した価値創造型CSRへの進化を目指す上で重要と考える行動指針は、以下の6項目である。

なお、この行動指針は、すべての企業がすべての項目を満たすべきである、という必須条件を掲げたものではない。価値創造型CSRに向けて努力しようとする企業経営者に対して、推進のための道しるべとして提起するものであり、この中の一部であっても企業経営の中に取り入れ、一步でも前進してほしいという期待を込めたものである。

また、この行動指針は企業の側の行動に触れたものであるが、社会変革を成し遂げるためには、国民や投資家などが、このような企業の取り組みを積極的に評価することにより企業を応援し、さらに企業が行動を活発化させる、という好循環が理想である。

価値創造型CSRの方向性



出所：事務局作成

(1) 経営トップのリーダーシップとコミットメントが必須である

経営トップのリーダーシップとコミットメント、すなわち経営トップの積極的かつ明確な意思の表明と実行が必須である。

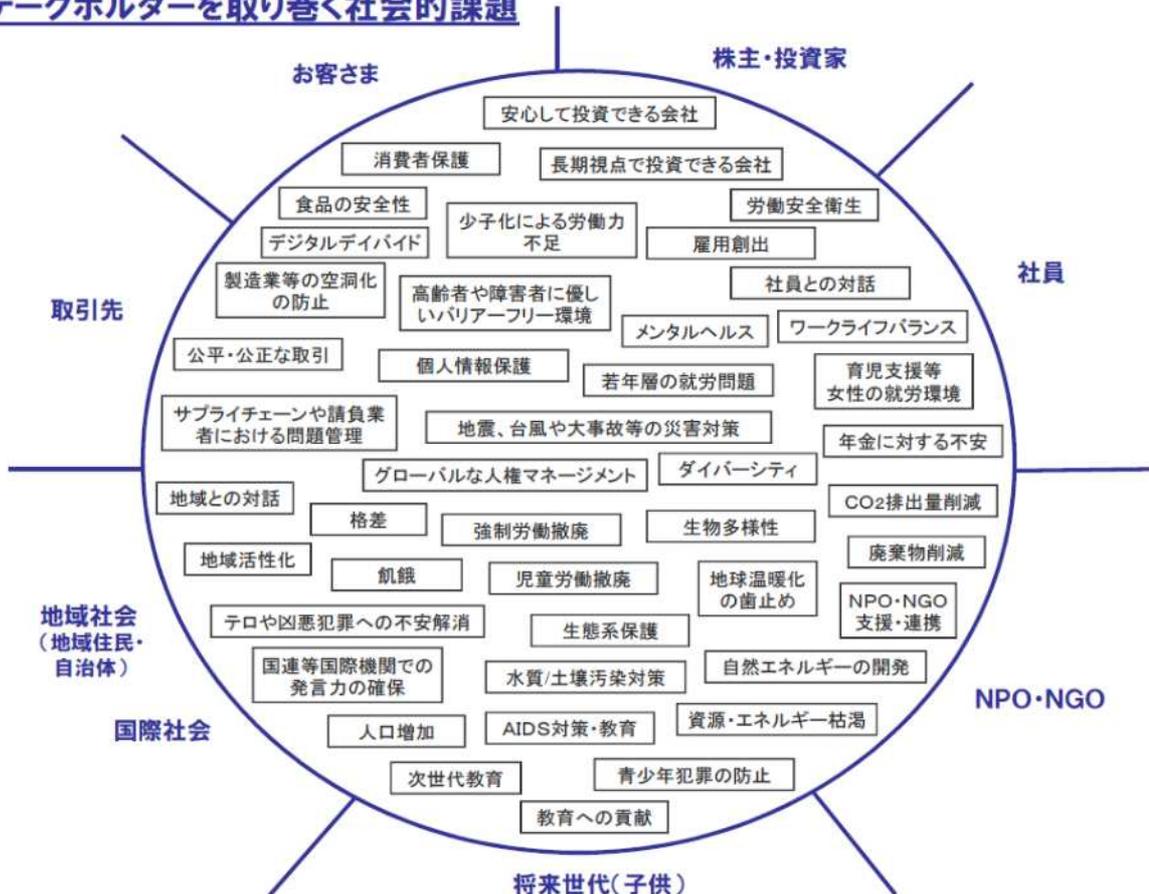
企業内では、経営トップ・中間管理職・現場など各々の役割分担があり、全社的に巻き込み浸透させていくアプローチ方法は、企業風土・業種・規模などにより、それぞれ特色があってしかるべきである。しかし、「CSRは経営そのもの」であることから、CSR担当部署だけが頑張ればよい、というものではなく、経営トップの意欲が不可欠であり、常に何らかのメッセージやコミットメントが社内に発信されることが重要である。

(2) 社会からの期待と要請、社会的課題を直視する

社会からの要請と期待、社会的課題や全地球的な課題を、幅広い視野と感受性を持って把握することが、スタートラインとして重要である。この点に関して、CSR担当部署は、「企業と社会を繋ぐ窓口もしくはセンサー」として重要な役割を担っているが、経営トップもこれを自らの課題と位置付け、担当部署と積極的な連携を図ることが重要である。

なお、企業を取り巻く社会環境の変化を正しく把握し、様々な社会的課題から価値創造に繋がる成長の芽(ニーズ・シーズ)を発掘するためには、企業内・企業本位の視点ではなく、各ステークホルダーとの対話ならびに現場を重視(現場確認)する姿勢が求められる。特に、社会的課題の最前線で取り組んでいるNGO、NPOとの協力・連携は、有効である。

ステークホルダーを取り巻く社会的課題



出所:事務局作成

(3) 社会性を備えた人材を育成する

企業が社会からの要請と期待に応えるためには、従業員の感受性と誠実さに基づいた行動力が求められるが、そのためのベースとして、社会的な視野を持った(社会性を兼ね備えた)人材を大事に育て、活かしていくことが不可欠である。

今後、社会性を備えた人材を擁していることは、企業経営にとって重要な競争力の源泉になる可能性が大きい。企業に対する社会からの要請や期待が一段と強まり、かつ、環境変化が激しい時代においては、幅広い視野と感受性による他社との差異性(付加価値化)、柔軟性と即応性が重要な要素となるだろう。したがって、社会性を兼ね備えた人材が時代の要請に応える役割を担う可能性は極めて大きいと考える。

なお、企業がCSR経営を推進していくプロセス自体が、社会性を備えた人材を育成する上で非常に大きな効果を発揮する。価値創造型CSR経営が、社会性を兼ね備えた人材を育成・輩出するという好循環にも期待したい。

(4) PDCAによるCSRマネジメントシステムを確立する

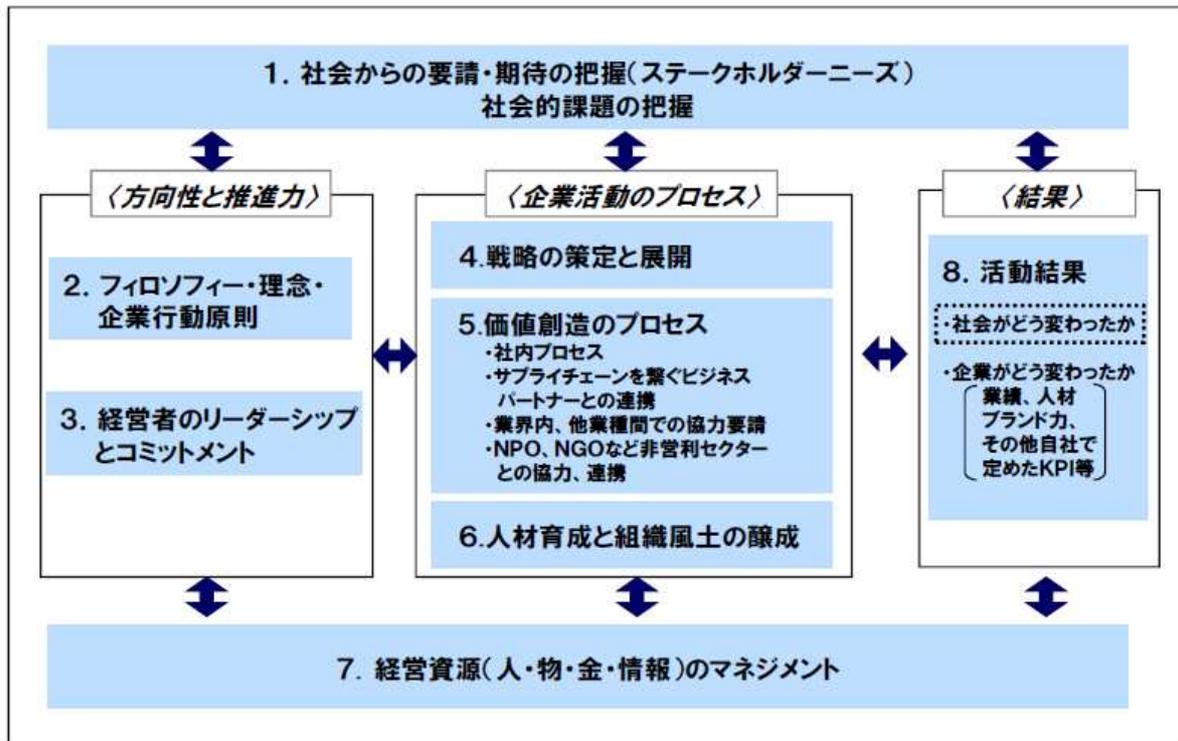
CSRは経営そのものであり、前述した「経営トップのリーダーシップとコミットメント」をもとに、社会からの要請と期待、社会的課題を把握することが全ての起点となる。

各企業は自社のステークホルダーのニーズをふまえ、どのような社会的課題に取り組むかを選択し、戦略の策定と展開(P)～価値創造のプロセス(D)で実行し、その活動結果を評価(C)し、次の施策(A)に繋げる。この一連のマネジメントシステムを継続的に回すことで自社の社会的価値を向上させることが理想である。

このPDCAサイクルの中で、特にポイントとなるのはC(Check:評価)のステップである。企業の自己満足的な評価ではなく、本当の社会の目、「社会がどう変わったのか」をどのように把握するのかは、非常に難しい課題ではあるが、評価の仕組みを確立することでPDCAによるマネジメントシステムが生きてくる。C(Check:評価)の一例として、SRIやNPOとの連携による評価があるが、社会そのもののリアクションをどう吸い上げるか、社会変革のレベル・推移を把握する仕組みが重要である。

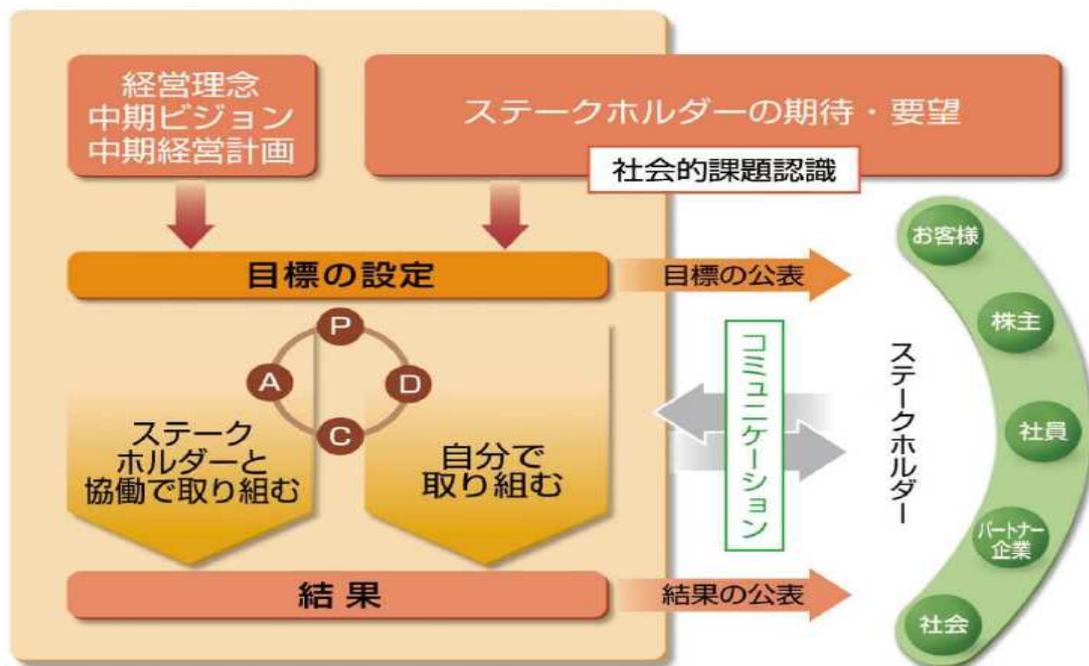
企業がCSRを通じてどのような価値を社会に提供したかは、社会が評価する。社会的課題への取り組みにより社会変革が起これば、自ずと社会がその企業を認める。持続可能性に対する社会からの要請・期待の高まりとその変化が激しい現状においては、このPDCAサイクルを着実に回す必要があるだろう。

CSRマネジメントシステムのフレームワーク(例)



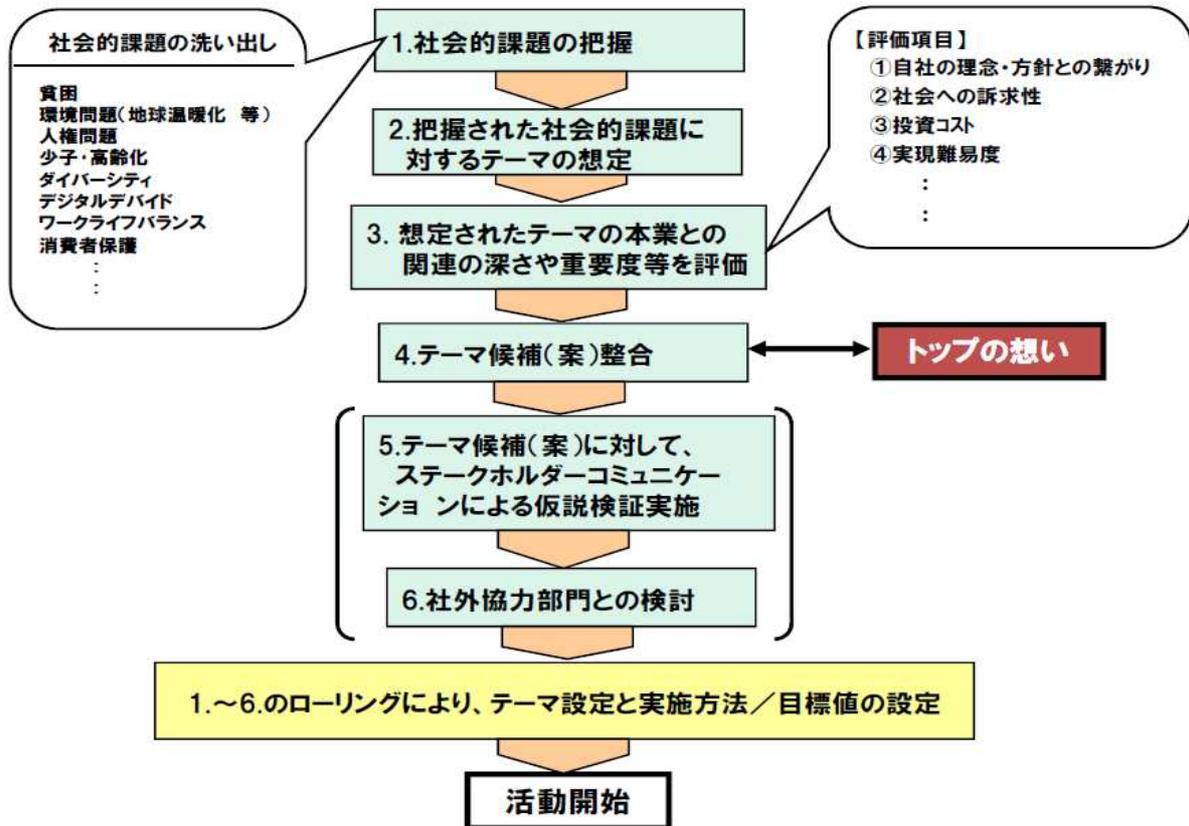
出所:事務局作成

価値創造型CSRの実行プロセス(例)
(PDCAサイクルとステークホルダー・コミュニケーション)



出所:事務局作成

価値創造型CSR:社会的課題の洗い出し テーマ抽出 活動開始のプロセス(例)



出所:事務局作成

(5)一企業を超えた連携を図る

いかに的確に社会からの要請と期待に応え、社会的課題を発掘したとしても、個別企業の能力を超えていて、対応が難しいケースもある。また、各社個別に重複する試みや、社会的資源の投入が行われているケースもあり、効率性・有効性の観点から調整が必要になることもあるだろう。

したがって、個別企業を超えた業界内の協力・連携、ならびに個別企業間、他業種間での協力・連携も有効なアプローチであると考えられる。これにより、問題意識の共有、情報の共有、成功例の共有などが促され、わが国企業全体のCSRのレベルアップに繋がる。²特に、中小企業のCSRの取り組みや、SCM(サプライ・チェーン・マネジメント)にも、大きな効果が期待できる。

なお、企業に対する社会からの信頼回復の見地からも、規制に頼らず業界自らが自浄機能、能力を発揮することが必要不可欠であり、その意味で業界団体の役割が、従来に増して重要になっている。

² たとえば、レアメタルを含む携帯電話のリサイクルは重要な環境的課題であるが、携帯電話事業者、販売代理店による、自社商品に限らない店頭での回収活動や、業界団体によるモバイルリサイクルワークの周知活動が実施されている。さらには、個々の企業、業界団体を越えて、市町村、警察、清掃事務所といった行政機関や、コンビニ等流通業の店頭においても、回収活動が拡大しつつある。

(6)ステークホルダーとの多面的な対話を活かす

多種多様で複雑化・複合化している社会的課題・地球的課題を解決に導くためには、企業セクターだけでなく、様々なステークホルダー間における多面的な交流(マルチ・ステークホルダー・コミュニケーション)を通じた、現状把握・認識、問題意識の共有化、相互理解の増進、協力連携、ルール化が必要不可欠である。

さらに、特定のセクターに課題解決を押し付けたり、過度な依存をすることなく、各々の経営資源を提供しあい、役割を分担しながら協働して社会的課題を解決するWIN WIN型のアプローチ、すなわち各セクターの総合力の有機的結合が、社会変革(ソーシャル・イノベーション)を誘発する大きな原動力になると考える。

このような観点から、わが国企業において、ステークホルダーの視点が圧倒的に弱い現状を打開する時期にきていると考える。特に、価値創造型CSRにおいて、各企業は、ステークホルダーとのコミュニケーションを活性化すべきである。

各企業でのステークホルダーとの対話は、自社がテーマとして掲げる社会的課題の解決に貢献する商品・サービスを開発するためのプロセスの一つと位置付けられる。対話のパートナーは企業をはじめ、該当テーマに知見を有し、目的を共有するNPO、関係する行政機関、メディア等々のステークホルダーである。チームの中心となる企業には、最適なアライアンスの組成、パートナーの利益への配慮、目的実現に向けたリーダーシップの発揮が求められる。

ちなみに、優れたNPOは、豊富な専門知識と目的実現に対する強い意思を有しており、最良のパートナーとなりうる事実、企業はもっと目を向けるべきであると考えられる。

5. おわりに: 「新・日本流経営」への期待

～経営トップの意思と企業スタイルを反映する「価値創造型CSR」～
～強く(競争力)優しい(社会性・信頼性)企業への進化～

今後CSRが目指すべき方向性としては、先ず企業を取り巻く社会的課題を直視し、社会からの要請と期待に応えるべく、社会的課題を先取りして先駆的な商品・サービスの開拓を行い、新たな市場を創造するような価値創造型CSRに取り組むことが重要である。そして、価値創造型CSRの結果、社会的課題の解決を図るとともに、失われた信頼を回復し、競争力強化を成し遂げ、日本の経済・社会の活力を再生し、ひいては社会変革(ソーシャル・イノベーション)を誘発して、企業と社会双方の持続可能性を確保する、という目標を掲げたい。

価値創造型CSRを遂行する際に、企業がどのような社会からの期待と要請、ならびに社会的課題を抽出して取り組むかは企業の選択に任されている。したがって、どのような選択をするかに経営トップの意思が反映され、それ自体が企業スタイルとして社会に明示されることになる。

このようなCSRへの取り組みは、「新・日本流経営」が目指す国際競争力の強化と世界からの信頼獲得を達成する上で、重要な役割を果たすに違いない。その結果として、強く(競争力)優しい(社会性・信頼性)企業、働きがいと誇りを持てる企業へと進化することを望みたい。

まさに、価値創造型CSRこそ、「新・日本流経営」の本質であり、経営に新しい息吹を注入して、企業と社会が相乗的、持続的に発展することを可能にする有力な道しるべである。今こそ経営者は、失われた企業に対する信頼を回復するとともに、閉塞感に覆われた日本を明るく元気にし、日本経済・社会の活力を再生するための挑戦に、着手すべきである。

CSRに関する各ステークホルダーの動向

ステークホルダー	2002年以前	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
企業等	<p>2000年12月 21世紀宣言(経済同友会)</p> <p>2002年10月 企業行動憲章の改訂(日本経団連)</p>	<p>3月 第15回企業白書「市場の進化」と社会的責任(経済同友会)</p>	<p>1月 日本企業のCSR:現状と課題 - 自己評価レポート2003(経済同友会)</p> <p>5月 企業行動憲章-社会の信頼と共感を得るために-(日本経団連)</p> <p>2月 企業の社会的責任(CSR)推進にあたっての基本的考え方(日本経団連)</p> <p>11月 CSRを日本企業の「強み」にする-日本経団連の今後のCSR推進活動方針</p>	<p>10月 CSR推進ツール(日本経団連)</p> <p>7月 知的財産権に関する行動指針(日本経団連)</p>	<p>5月 日本企業のCSR:進捗と展望 - 自己評価レポート2006(経済同友会)</p>	<p>5月 CSRイノベーション-事業活動を通じたCSRによる新たな価値創造-日本企業のグッド・プラクティス2007(経済同友会)</p>
政府	<p>2002年12月 消費者に信頼される事業者となるために-自主行動基準の指針-(内閣府)</p> <p>1997年12月 京都議定書採択</p> <p>1994年(第1次)、2000年(第2次) 環境基本計画策定(環境省)</p> <p>2001年6月 環境報告書ガイドライン~環境報告書作成のための手引き~(2000年度版)(環境省)</p> <p>2002年9月 消費生活用製品のリコールハンドブック(経済産業省)</p>	<p>7月 次世代育成支援対策推進法公布(厚生労働省)</p>	<p>3月 環境報告書ガイドライン(2003年度版)(環境省)</p> <p>6月~現在 ISO26000の国際標準策定に対応(経済産業省)</p> <p>4月 CSRの見地からのグリーン物流推進企業マニュアル(国土交通省)</p>	<p>2月 京都議定書発効</p> <p>4月 環境配慮促進法施行(環境省)</p>	<p>4月 公益通報者保護法施行(内閣府)</p> <p>4月 第三次環境基本計画策定(環境省)</p> <p>3月 金融機関のCSR事例集(金融庁)</p>	<p>6月 企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針について(内閣官房)</p> <p>9月~現在 官民連携子育て支援推進運動事業(内閣府)</p> <p>5月 国等における温室効果ガス等の排出の削減に配慮した契約の推進に関する法律の公布(環境省)</p> <p>6月 環境報告ガイドライン~持続可能な社会を目指して~(2007年度版)(環境省)</p> <p>3月 製品安全自主行動計画策定のためのガイドライン(経済産業省)</p> <p>11月 消費生活用製品のリコールハンドブック2007(経済産業省)</p>
NPO等	<p>2001年4月 ISO理事会でSR規格作成の可能性と要否の検討をISO消費政策委員会に要請</p> <p>1997年 GRIプログラムを開始</p> <p>1999年3月 GRIガイドライン公開草案</p> <p>2002年8月 GRIガイドライン(第2版)</p> <p>1999年 AA1000フレームワーク</p>	<p>3月 AA1000保証基準</p>	<p>6月 ISOがSR規格化を決定</p> <p>9月 AccountAbility社とCSR NetWorkの共同で「AccountAbility Rating」を開始</p>	<p>9月 ISO26000仕様書の承認</p> <p>12月 GRIガイドライン2006(第3版)公開草案</p> <p>7月 AccountAbility社とIRCAが「持続可能性保証人プログラム」</p> <p>9月 AA1000ステークホルダー-エンゲージメント基準を発表</p>	<p>3月 ISO26000 第一次作業文書</p> <p>10月 ISO26000 第二次作業文書</p> <p>10月 GRIガイドライン第3版</p>	<p>7月 ISO26000 第三次作業文書</p> <p>2010年9月 ISO26000(予定)</p>
国際社会	<p>1999年1月 グローバル・コンパクトの提唱</p> <p>1972年 UNEP成立</p> <p>1992年 UNEP FI 設立</p> <p>2000年6月 OECD多国籍企業ガイドライン</p>		<p>4月 1300以上の企業、国際労働団体、市民社会の組織が参加</p>	<p>10月 見直しの実施</p>	<p>4月 責任投資原則を公表、公表と同時に33の機関が署名</p>	<p>10月 56の日本企業が参加</p> <p>11月 18社の日本企業がUNEP FIに署名参加</p>

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 — 』

「市場の進化」によって新しい経済社会を築く

【「市場の進化」とは何か】

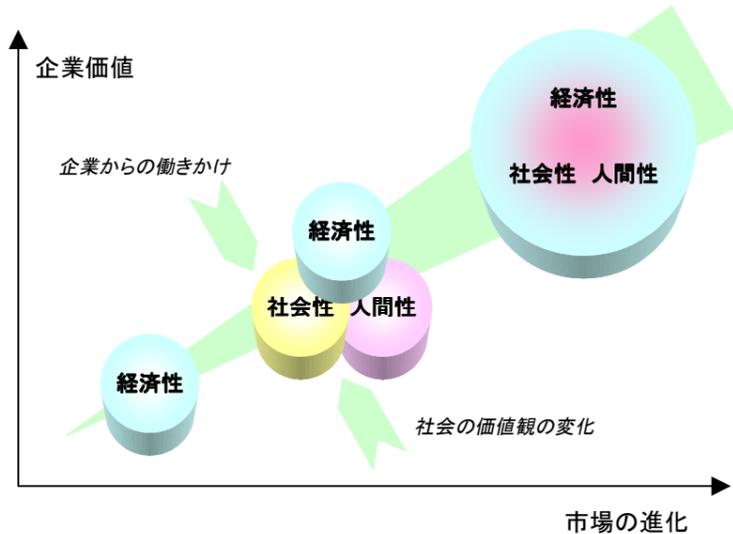
経済同友会が提唱した新しい経済社会を構築していくためのコンセプト。

【「市場の進化」によって企業価値は総合的に評価される】

「経済性」のみならず「社会性」「人間性」を含めた総合的な評価に。

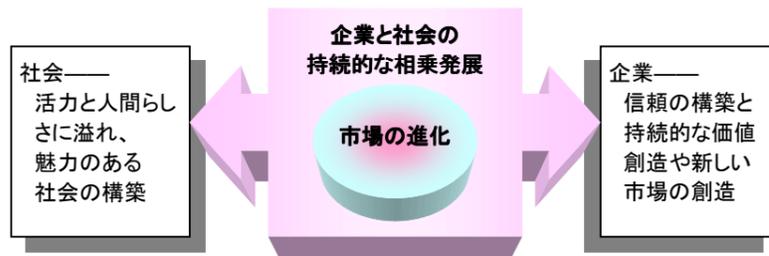
【企業は「市場の進化」に向けてイニシアティブを発揮すべきである】

市場の評価を受身で捉えるのではなく、自ら市場や社会に働きかけるべき。



【「市場の進化」によって社会と企業は持続的に発展する】

「市場の進化」により、社会の期待と企業の目的が自律的に調和する。



【進化しつつある市場の現実】

資本市場、消費者市場、サプライチェーン市場、労働者市場で「企業の社会的責任(CSR)」を重視する動きが加速。企業に大きな影響を与えつつある。

CSRによって社会と企業の持続的な相乗発展をめざす

【「企業の社会的責任(CSR)」とは何か】

- すべてのステークホルダーを視野に入れ、
- 経済・環境・社会など幅広い分野での社会ニーズの変化を捉え、それをいち早く「価値創造」や「市場創造」に結び付けることによって、
- 企業の「競争力強化」や「持続的発展」とともに、
- 「経済の活性化」や「より良い社会づくり」をめざす取り組み。

企業の社会的責任(CSR)の本質とは

経営の中核に位置付けるべき課題

— 「経済的責任」と「社会的責任」が別々に存在するのではない。

持続的な発展をめざすための「投資」

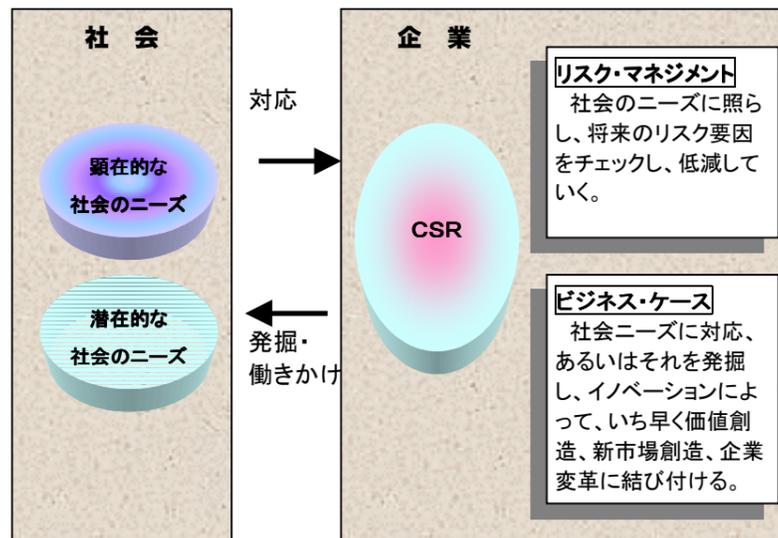
— いわゆる「社会貢献」のように払うべき「コスト」ではない。

新たなフロンティアに挑戦するための自主的取り組み

— 法令遵守といったレベルにとどまるものではない。

【なぜCSRは企業の持続的発展や競争力向上に結び付くのか】

キーワードは「リスク・マネジメント」と「ビジネス・ケース」。

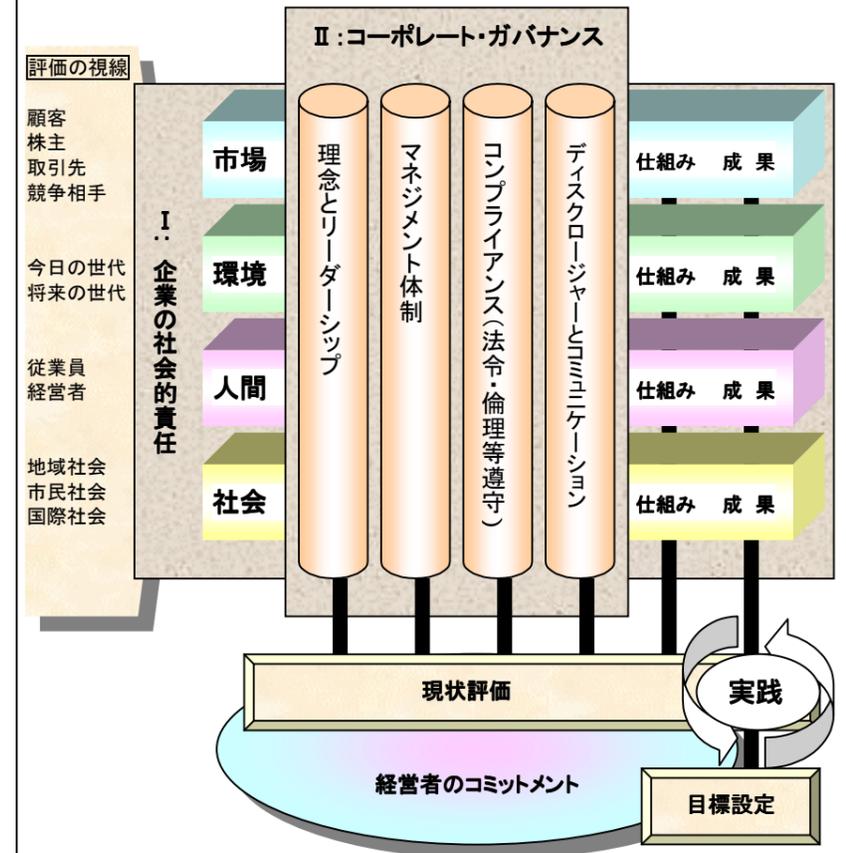


新「企業評価基準」によって具体的実践を促す

【新しい「企業評価基準」を提唱する】

議論の段階から一刻も早く実践の段階に踏み出すべき。

【評価の体系】



【本評価基準は具体的実践を促すためのツールである】

- 全部で110の設問項目から構成。
- 経営者自身による現状評価と目標のコミット(約束)を通じて、
- 具体的取り組みを促進していくためのツールであることが最大の特色。

【本評価基準を用いた取り組みを継続的に展開していく】

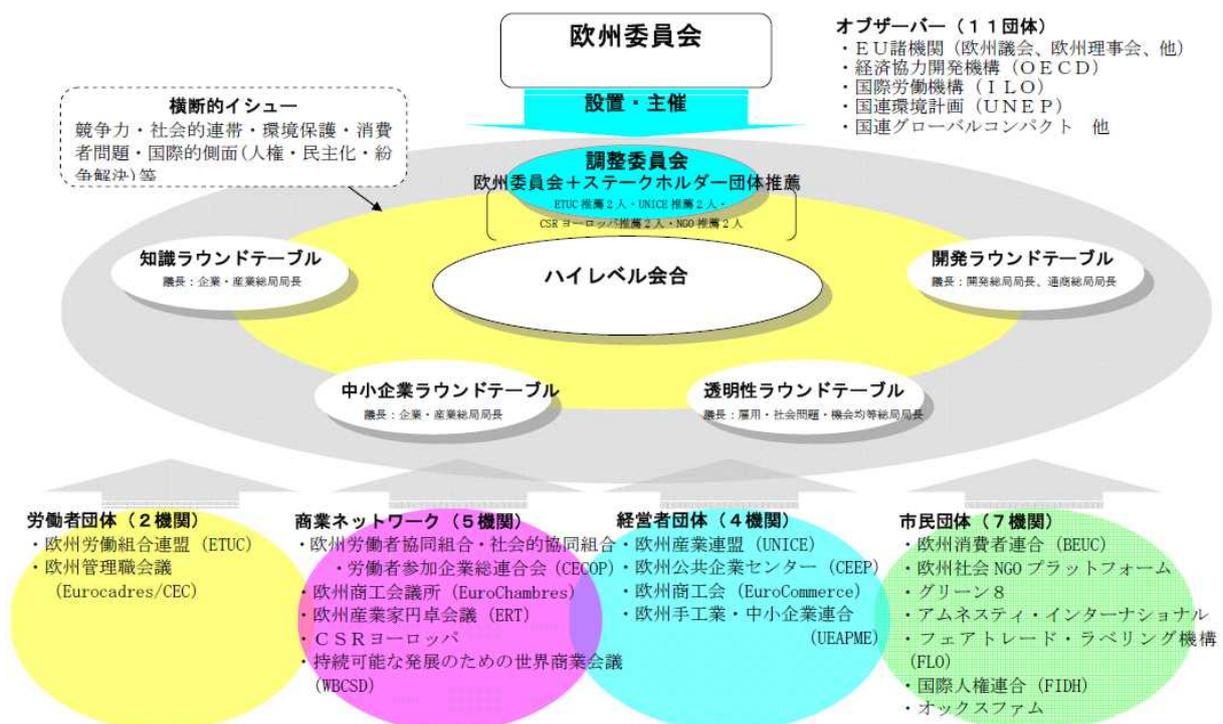
- 経済同友会の会員所属企業に対して評価実施を呼びかけ、
- 業種や規模別の平均像やベストプラクティスを明らかにし、
- 方法論を精緻化していく予定である。

欧州マルチステークホルダー・フォーラムの構成

主催・議長	・ 欧州委員会 (European Commission)
経営者団体 (4機関)	・ 欧州産業連盟 (UNICE) ・ 欧州公共企業センター (CEEP) ・ 欧州商工会 (EuroCommerce) ・ 欧州手工業・中小企業連合 (UEAPME)
商業ネットワーク (5機関)	・ 欧州労働者協同組合・社会的協同組合・労働者参加企業総連合会 (CECOP) ・ 欧州商工会議所 (EuroChambres) ・ 欧州産業家円卓会議 (ERT) ・ CSRヨーロッパ ・ 持続可能な発展のための世界商業会議 (WBCSD)
労働者団体 (2機関)	・ 欧州労働組合連盟 (ETUC) ・ 欧州管理職会議 (Eurocadres/CEC)
市民団体 (7機関)	・ 欧州消費者連合 (BEUC) ・ 欧州社会 NGO プラットフォーム ・ グリーン8 ・ アムネスティ・インターナショナル ・ フェアトレード・ラベリング機構 (FLO) ・ 国際人権連合 (FIDH) ・ オックスファム
オブザーバー (11機関)	・ 欧州議会 ・ EU 理事会 ・ 欧州経済社会評議会 ・ EU 地域委員会 ・ 経済開発協力機構 (OECD) ・ 国際労働機関 (ILO) ・ 国連環境計画 (UNEP) ・ アフリカ・カリブ・太平洋諸国グループ (ACP) ・ 欧州大学連盟 (EUA) ・ 持続可能で責任ある欧州投資フォーラム (EUROSIF) ・ 国連グローバルコンパクト

出所:「安全・安心で持続可能な未来のための社会的責任に関する研究会」(内閣府)

欧州マルチステークホルダー・フォーラムのイメージ図



出所:「安全・安心で持続可能な未来のための社会的責任に関する研究会」(内閣府)

2007年度 社会的責任経営委員会 名簿

(敬称略)

委員長

高橋 温 (住友信託銀行 取締役会長)

副委員長

明致親吾 (オムロン 取締役副社長)

木村恵司 (三菱地所 取締役社長)

秦 喜秋 (三井住友海上火災保険 取締役会長)

高橋忠生 (日産自動車 取締役副会長)

平田正之 (エヌ・ティ・ティ・ドコモ 取締役副社長)

藤重貞慶 (ライオン 取締役社長)

水越さくえ (セブン&アイ出版 取締役社長)

委員

足立直樹 (凸版印刷 取締役社長)

天野定功 (KDDI 取締役副会長)

飯塚延幸 (三菱地所 取締役副社長執行役員)

石井健太郎 (石井食品 取締役社長)

井田 敏 (日本電気 執行役員常務)

岩崎博充 (ファイザー 取締役社長)

岩部金吾 (文化シヤッター 取締役会長)

植村裕之 (三井住友海上火災保険 常任顧問)

浦上 浩 (リョービ 取締役会長)

大久保和孝 (新日本監査法人 パートナー)

岡本和久 (I-Oウェルス・アドバイザーズ 取締役社長)

奥本洋三 (興銀リース 取締役会長)

柏木 斉 (リクルート 取締役社長)

片山隆之	(帝人 取締役副社長)
金澤 薫	(日本電信電話 取締役副社長)
金重凱之	(国際危機管理機構 取締役社長)
神谷国広	(日立マクセル 取締役)
川上陸司	(アーバンコーポレイション 取締役副社長)
藏本誠三	(三井不動産 常務執行役員)
小林恵智	(インタービジョンコンソーシアム 取締役会長)
斎藤敏一	(ルネサンス 取締役会長執行役員)
佐伯基憲	(日本ユニシス 取締役常務執行役員)
坂本和彦	(丸紅 取締役)
佐藤 誠	(共立建設 取締役社長)
佐藤義雄	(住友生命保険 取締役社長)
正田 修	(日清製粉グループ本社 取締役会長)
新貝寿行	(アフラック (アメリカファミリー-生命保険) 上席常務執行役員)
瀬古茂男	(明電舎 相談役)
瀬下 明	(あいおい損害保険 特別顧問)
高浦英夫	(あらた監査法人 代表執行役)
高萩光紀	(新日鉱ホールディングス 取締役社長)
高橋 衛	(ドイツ証券 常勤監査役)
宅 清光	(三機工業 相談役)
竹川節男	(健育会 理事長)
長瀬朋彦	(イマジカ・ロボット ホールディングス 取締役専務執行役員)
中田 寛	(アキレス 取締役社長)
野木森雅郁	(アステラス製薬 取締役社長)
芳賀日登美	(S C C R I 取締役社長)
橋本鋼太郎	(首都高速道路 取締役社長)
橋本昌三	(野村総合研究所 相談役)

濱 口 敏 行	(ヒゲタ醤油 取締役社長)
平 岡 久 夫	(日興フィナンシャル・インテリジエンス 副理事長)
平 野 英 治	(トヨタファイナンシャルサービス エグゼクティブ・バイプレジデント)
平 林 文 明	(積水ハウス 取締役常務執行役員)
廣 瀬 修	(サーベラス ジャパン 経営諮問会議 副会長)
廣 瀬 駒 雄	(ジョイント・コーポレーション 取締役)
福 川 伸 次	(機械産業記念事業財団 会長)
福 島 吉 治	(F & K コンサルティング 取締役会長)
藤 岡 誠	(日本軽金属 取締役専務執行役員)
船 山 隆 壽	(清水建設 常任顧問)
星 久 人	(ベネッセコーポレーション 特別顧問)
松 井 秀 文	(アフラック (アメリカファミリー-生命保険) 相談役)
森 正 勝	(アクセンチュア 最高顧問)
八 木 和 則	(横河電機 取締役専務執行役員)
山 口 廣 秀	(日本銀行 理事)
山 下 俊 史	(日本生活協同組合連合会 会長)
横 山 進 一	(住友生命保険 取締役会長)
米 澤 健一郎	(ソニー学園 理事長)
チャールズD.レイク	(アフラック (アメリカファミリー-生命保険) 日本における代表者・副会長)
和久井 康 明	(クラレ 取締役会長)

以上68名

事務局

藤 巻 正 志	(経済同友会 執行役)
田 幸 大 輔	(経済同友会 企画・政策調査 マネジャー)