



グローバル時代のCSR

- 変化する社会の期待に応え、競争力を高める -

2011年4月

公益社団法人 経済同友会

目次

はじめに.....	1
1. 現状認識	
(1) 企業経営を取り巻く環境変化	2
(2) 欧州・米国・中国におけるCSR動向.....	4
2. 日本企業が目指すべきグローバル時代のCSR	6
(1) 経営の中核としてのCSR	6
グローバル市場への進出による日本企業の成長	
競争力強化に向けた、高付加価値経営・高効率経営への転換	
高付加価値経営の実現に向けた「攻めのCSR」の推進	
～多様性の力でイノベーションを起こし、新たな価値を創造する～	
経営者・社員のCSRに対する意識改革と実践	
(2) グローバル時代の社会的責任 20世紀型価値観からの脱却	9
3. 経営者のリーダーシップとアクション【3つの宣言】	11
宣言1: CSRを中核とした高付加価値経営・高効率経営・人材育成を推進する	
- 高付加価値経営: 社会のニーズを取り込み、新たなビジネスモデルを創出する	
- 高効率経営: 社会との調和を重視した高効率経営を推進する	
- 人材育成: 多様な個人の力を束ねる資質を持ったグローバル・リーダーを育成する	
- 人材育成: ビジネスモデル創出の担い手となるイノベーション人材を育成する	
宣言2: 本業を通じたCSRを実践する	
- 自社の経営資源や強みが活かせる社会的課題を特定する	
- ステークホルダーとの対話を通じた社会的責任経営を実践する	
- 情報開示を促進し、透明性の高い経営を行う	
- 社会の期待と自社のCSRのギャップを認識する	
- CSRを企業経営の中核とし、PDCAを定着させる	
宣言3: 市民や市民社会との連携によりCSR活動を推進する	
- 企業は、広く市民を巻き込んで、CSR活動に取り組む	
- 企業は、社会を担うNPO・社会起業家の役割を理解し、支援する	
- 経営者は、社員の市民社会への参加を促し、社会のために働く意識向上を図る	
おわりに グローバル時代の個人の社会的責任	15
参 考.....	16
(1) CSRに関するアンケート結果	
(2) 世界における社会的責任イニシアチブの動向	

はじめに

グローバル化の進展と新興国の台頭、情報技術革新による個人の情報発信力の増大など、世界の経済・社会の構造は著しく変化し、時代は大きな転換点にある。国内においても、急速に進む少子・高齢化と人口減少や国内経済の成熟化により、日本企業を取り巻く環境は大きく変化している。

しかしながら、こうした環境変化への対応は遅々として進まず、日本および日本企業の国際競争力は低下している。また、全産業において生産性や価値創造の向上は停滞し、事業や商品・サービスの新陳代謝は進まず、海外移転や人材の国外流出が増大している。さらに、企業経営は萎縮しており、新しい事業へのチャレンジやリスクテイクに消極的である。企業の社会的責任(CSR)においても、グローバル化への対応は欧米企業と比して遅れていることは否めない。

したがって、今こそ我々経営者が企業変革に取り組み、企業理念、長期的視点、顧客基点と現場力に立脚した「強み」を生かして新興国市場の需要を取り込み、日本経済の成長につなげなければ、日本の再生はない。

今後、日本企業がグローバルにビジネスを展開する場合には、各国・各地域の異文化環境に根ざした現地化の推進が必要である。その際、現地の社会的課題や事情に即した事業活動を行うとともに販路の新規開拓やブランドイメージ向上など、ビジネスの安定化・拡大を図ることが不可欠である。また、高付加価値経営および高効率経営を推進し、競争力の高い企業を実現するためには、経営トップ主導の人づくりと併せて、ダイバーシティ促進やグローバル人材の育成など「個人」の能力の強化が喫緊の課題である。

一方、2010年11月、社会的責任に関する国際規格「ISO26000」が発行され、企業を始めとするあらゆる組織が、これまで以上に社会的責任を果たすことが求められている。国内においても、「新しい公共」の政策課題のもと、企業が「公」を担う役割に期待が高まっている。

こうした中で、本委員会では欧州・米国・中国の各国におけるCSR動向を概観し、日本企業のCSRのあるべき姿を展望した。そして、「まず、我々経営者自身が原点に立ち返り、社会的責任経営の推進をリードしなければならない」という決意を新たにし、「経営者のリーダーシップとアクション」を宣言するに至った。

なお、本提言を取りまとめる過程において、東北地方太平洋沖地震が発生し全国各地に甚大な被害をもたらした。国難とも言える今回の非常事態にこそ、我々経営者が率先してCSRの精神を発揮し、各企業の強みを最大限に活かして災害復旧・復興支援に全力を尽くして参りたい。

本提言が経営者の意識改革と社会的責任経営の推進を後押しするとともに、この未曾有の危機を乗り越え、今後の日本企業・日本の競争力強化に貢献できれば幸いである。

1. 現状認識

(1) 企業経営を取り巻く環境変化

市場のグローバル化と少子・高齢化の進展および地球規模課題の顕在化

経済のグローバル化は、かつての生産拠点・資材調達先としてのグローバル化から、市場のグローバル化へと変化している。取引先が国内に限定される企業であっても、バリューチェーンを通じて世界とつながりを持っている。この結果、企業を取り巻くステークホルダーはグローバルに広がり、企業が接する社会的課題も多様性を増している。

国内に目を移すと、少子・高齢化により生産労働人口は減少し、企業経営はより一層の生産性向上が求められている。また、国内市場は成熟化しており、企業が今後も成長するためには、イノベーションによる新たな内需創出に加えて、海外の成長市場を取り込んでいくほかない。

企業の活動範囲がグローバルに展開し、ステークホルダーが国境を越えて広がる中、地球温暖化や生物多様性などの環境問題や貧富の格差拡大などの地球規模課題も日本企業に密接に関係するリスクとして顕在化してきている。

市民の新たな社会構築に向けた企業の役割の高まり

従来、社会の様々な課題を官（行政）と民（企業・市民）の役割で担ってきた。しかし、莫大な財政赤字のもとで持続可能な社会の構築を図るには、官だけに任せていくことには無理があり、「新しい公共」¹の概念を導入し、官民が支え合って「公」を担っていかねばならない。

官だけでなく、市民、NPO、企業などが積極的に公共的な財・サービスの提供主体となり、身近な分野において、共助の精神で活動するなど、企業の果たす役割に期待が高まっている。

また、自然災害など危機・非常時においては、政府・行政とともに企業・NPOおよび市民らが社会的責任を認識し、重要な役割を担うことが求められている。

ICT技術革新と個人の影響力の高まり

ICT技術革新やユビキタスネットワーク社会の進展により、個人はグローバルに活躍する機会を拡大し、また、政治・経済・社会のあらゆる面で個人の影響力を増大させている。社会的ネットワークをインターネット上で構築する様々なソーシャル・ネットワーキング・サービスは、国家をも揺るがす影響力

¹ 「新しい公共」が作り出す社会は「支え合いと活気がある社会」である。すべての人に居場所と出番があり、みんなが人に役立つ喜びを大切に作る社会であるとともに、その中から、さまざまな新しいサービス市場が興り、活発な経済活動が展開され、その果実が社会に適正に戻ってくる事で、人々の生活が潤うという、よい循環の中で発展する社会である。出所：「新しい公共」円卓会議「新しい公共」宣言（2010年6月）

を持つまでになってきた。

企業においても組織のフラット化やネットワーク化が進み、誰もが自由に情報の入手・発信が可能となり、個人の意欲と能力次第で、企業活動や社会変革に取り組める状況になった。一方で、個人の情報発信力の増加と内部通報制度の整備などにより、企業が不透明な業務を続けた場合には、瞬く間に企業のリスクとして顕在化する時代となっている。

ISO26000²及び国連グローバル・コンパクト³ - 企業競争の新たな枠組み -

2010年11月、社会的責任に関する国際規格である『ISO26000』が発行された。これは、世界中のあらゆる種類の組織(企業、公的団体、民間団体、NPO/NGOなど)が社会的責任を実践していくための手引であり、第三者認証を目的としないガイダンス規格であることから、その使用は任意である。

『ISO26000』は社会的責任の基本となる7つの原則(説明責任、透明性、倫理的な行動、ステークホルダーの利害の尊重、法の支配の尊重、国際行動規範の尊重、人権の尊重)及び、社会的責任に関する7つの中核主題(組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画及びコミュニティの発展)等を記述している。企業経営に社会的責任を組み込むことがビジネスの前提になってくる時代においては、企業競争の新たな枠組みになると考えられる。

一方、国連は2000年7月より『グローバル・コンパクト』を発足させている。これは、各企業が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに参加する自発的な取り組みである。

『グローバル・コンパクト』に署名した企業は、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、そして腐敗の防止に関わるCSRの基本原則10項目に賛同する企業トップ自らのコミットメントのもとに、その実現に向けて努力を継続している。

社会的責任投資(SRI)⁴、ESG情報開示

2006年4月、国連のアナン事務総長はニューヨーク証券取引所で国連『責任投資原則』を発表した。「産業界がCSRに対する関心を高めているのに、金融界では依然として短視眼的なものの見方が支配的であることが問題だ。環境、労働、人権等の問題への対応が企業業績に影響を与えているというのに、企業の努力に十分に報いている金融機関は数多くない」と述べ、「個人投資家や機関投資家が参照できる普遍的なガイドラインが必要だ」と原則の背景を説明した。国連『責任投資原則』は、「私たちは投資分析と意思決定のプロセスにESG(環

² ISO/SR 国内委員会HPを参照した。

³ グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワークHPを参照した。

⁴ 経済同友会2010年度社会的責任経営委員会講演資料:足達英一郎『ISO規格・責任投資・ESG情報開示の動向について』(2010年11月)を参照した。

境・社会・ガバナンス)の課題を組み込みます」など6項目の原則から成る。国連『責任投資原則』への署名機関の数は845に達し、これら機関の管理する資産総額は22兆ドルに上り、世界全体の資本市場のおよそ10%を占める。また、世界のSRI規模は約7兆ユーロであり、欧州が約7割、北米が約3割を占めており、日本のSRI規模は40億ユーロにとどまる。しかし、2010年12月に、日本労働組合総連合会(連合)が『ワーカーズキャピタル責任投資ガイドライン』を発表するなど、日本においてもSRI、ESG投資への動きが見られた。こうした動きは、投資家が各社のCSRの取り組みを評価することにつながり、資金調達・企業価値評価に影響を及ぼすものと考えられる。

(2) 欧州・米国・中国におけるCSR動向

() 欧州のCSR⁵ ~ EU成長戦略と一体のCSR ~

EUは、2000年に採択された経済成長10ヵ年計画『リスボン戦略』に基づいて、CSRに関する独自の概念を作成し始めた。リスボン戦略は、EUを「持続的な経済成長が可能で、より多くのより良い雇用と一層の社会的結束力を備えた、世界で最も競争力と活気のある知識基盤型経済圏にする」ことを目指すものである。この背景には、若年者の高い失業率が社会を不安定化するという危機感があった。

欧州企業は、欧州の弱点とも言えるこの状況を認識し、社会性・環境性に配慮した価値創造を行い、むしろ自らの企業競争力に転換⁶している。⁷

欧州のCSRは、プラットフォームが充実している。1つ目は、『CSR欧州マルチステークホルダー・フォーラム』を設置して、政府を含む様々なステークホルダーが、EUのCSR政策の進化を議論している。2つ目は、『CSRのための欧州アライアンス』を創設して、企業を中心とした連携を進めている。その成果は、欧州企業連合『CSRヨーロッパ』が、企業や利害関係者向けの情報、アイデア、助言を項目別にまとめ、『CSRツールボックス』として公表しており、CSRに役立つ情報の検索が容易になっている。

2010年6月、『リスボン戦略』の後継となる2020年までのEUの新しい中期成長戦略『欧州2020』が採択された。その3本柱は、賢い成長(知識とイノベーションに基づいた経済の発展)、持続可能な成長(低炭素、資源効率的、かつ競争力のある経済の推進)、包括的な成長(社会的結束、領土的結束の強化をもたらす高雇用経済の育成)であり、いずれもCSRを強く意識した成長戦略であることが伺える。

⁵ 駐日欧州連合代表部『ヨーロッパ・通巻第263号』(2010年秋号)を参照した。

⁶ 例えば、オランダのアールスメア生花中央市場では、社会性・環境性に配慮したプロセスで育成・流通されたものに「FFP(Fair Flowers Fair Plants)」というラベルを発行し、ブランドとして確立させている。

⁷ 経済同友会2010年度社会的責任経営委員会講演資料:スコット・デイヴィス『欧州におけるCSR最新動向』(2010年7月)を参照した。

() 米国のCSR⁸ ~ ビジネス戦略としてのCSR ~

米国企業のCSRは、IR部門(投資家向け広報)が中心となり、良き企業市民(Corporate Citizenship)として、コンプライアンス、社会貢献、リスクマネジメント、顧客満足度向上などに取り組む傾向がある。CSRの動機は、ステークホルダーの利益を尊重すれば、長期的には自社の利益となる、すなわち、リターンが期待できると考えているところにある。

また、エンロン事件などを契機に、投資家への情報公開に積極的で、「社会貢献効果の定量評価」や「寄付のガイドライン公表」などを充実させている。

さらに、コンプライアンス対応として、従業員に対する「行動基準」の制定が進んでいる。

長らく米国企業の関心が低かった環境問題については、環境がビジネスとして成立する時代になったことで、積極的に環境問題に取り組む傾向が出てきた。

徹底した成果主義の精神のもと、自立した社員一人一人が、ルールを守り、差別化し、業績を出すという業務プロセスにCSRを組み込み、実践している。

() 中国のCSR⁹ ~ 近代化・格差是正のためのCSR ~

中国には、社会を悩ます3つの格差がある。沿岸部と内陸部の格差、都市部と農村部の格差、ホワイトカラーとブルーカラーの格差、である。不平等の度合いを表すジニ係数は1978年の0.28から2007年に0.47にまで拡大したという調査結果もあり、一般的には、0.4を超えると政治が不安定になると言われている。また、外資系企業がグローバルな調達を行う際、中国企業に労働・人権に配慮したプロセスで製造するよう国際圧力が高まった。

このような背景から、2006年に会社法が改正され、CSR普及の契機となった。2006年以降、深セン証券取引所、銀行監督管理所、国有資産監督管理委員会、上海証券取引所から、CSRガイドラインが公表され、上海市、杭州市、南京市など地方政府もCSRガイドラインを発表した。金融を通じてのリサイクル・汚染物質削減などの環境規制・保護の動きも広がっている。

1990年代は、CSRを貿易障壁と捉え、CSRに対する否定的見解が目立ったが、2008年の労働契約法・労働争議調停仲裁法の施行では、使用者(企業)優位の法律から労働者優位の法律に転換した。

中央政府の取り組みを反映し、中国内のCSR情報開示件数が、2009年に急増した。中国社会科学院企業社会责任研究センターの発表によるCSRランキングでは、上位企業のほとんどを国有企業が占め、外資系企業への評価は相対的に低い。調査対象となった日系企業の中には中国語のCSRレポートが無かったために「0点」と評価された企業もある。

⁸ 経済同友会 2010年度社会的責任経営委員会講演資料: 蟻生俊夫「米国企業におけるCSR推進の意義と取り組み動向」(2010年10月)を参照した。

⁹ 経済同友会 2010年度社会的責任経営委員会講演資料: 横塚仁士「変革期を迎えた中国におけるCSR~中国の社会的課題と中央政府のCSR戦略~」(2010年9月)を参照した。

2. 日本企業が目指すべきグローバル時代のCSR

(1) 経営の中核としてのCSR

グローバル市場への進出による日本企業の成長

少子・高齢化と人口減少による国内経済・市場の成熟化により、国内需要だけでは、日本企業は成長を続けることができない。

日本経済の牽引役である日本企業は、企業規模に関わらずグローバル市場に進出し、成長著しい新興国市場の需要を取り込み、企業を成長させていくことが不可欠となる。たとえ国内にとどまり続ける企業であっても、バリューチェーンを通じて世界と接点を持つことから、グローバル化の流れと無関係ではられない。

ここで留意すべきは、「グローバル市場」という均質な市場は存在せず、それぞれの市場は、国や地域ごとに文化・習慣・生活様式・宗教等が異なる「ローカルな市場」であるということである。

それぞれの国や地域において、多様な価値観を受け入れ、現地に根ざしたビジネスを行うこと、すなわち、徹底したローカル対応をグローバルに展開することこそが、グローバル戦略であることを認識しなければならない。

競争力強化に向けた、高付加価値経営¹⁰・高効率経営¹¹への転換

日本の国際競争力が低迷を続ける中、現下の経営体質を抱えたままでグローバル市場に進出しても、日本企業に勝機は無い。競争力強化のためには企業変革が

¹⁰ 高付加価値経営 - 「How to型経営」から、「What型経営」へ

デフレ傾向下の価格競争が激化する中で、低価格競争から脱皮するためには、企業が強みを発揮できる事業領域に経営資源を集中するとともに、大胆な企業再編で経営体力を強靱なものにすることが欠かせない。併せて、企業経営を「高付加価値型経営」、すなわち改良・改善を強みとする「How to 型経営」から、お客様が求める新しい価値を掘り起こし、創造する「What 型経営」に転換する。その成否を握るのは、技術だけでなく事業で優る企業づくり(“ものづくり”から“ことづくり”へ)、海外の人材・資金・ノウハウを積極的に活用した世界の活力の取り込み(アジアを中心とした新興国における日本企業の優れた技術力を活かした低価格帯及び高付加価値商品・サービスの潜在需要の喚起など)、研究開発におけるオープンイノベーションの推進(自前主義やリニア型イノベーションからの転換)、顧客起点による価値創造と顧客のセグメント化、ライフサイクルソリューションの提供、プロダクトブランドの構築などである。出所:経済同友会『2020年の日本創生』(2011年1月)

¹¹ 高効率経営 - 資本・資産の運用効率を重視する「B/S経営」へ

“儲かっていればよし”とする経営から“効率よく儲ける”経営への変革である。そのためには、利益の増減を指標とする経営から、資本・資産の運用効率やキャッシュフローの増減変化を重視する「B/S経営」への転換を図り、商品・サービス・事業の新陳代謝を進める必要がある。資本効率向上のためには、資本調達コストの削減や低コスト拠点の活用、業務効率化などの利益率向上に向けた取り組みを行う。特に、業務の効率化においては、ICTの利活用により業務プロセスを見直すと同時に、不要な業務は廃止する。また、バランスシートの圧縮に取り組む。自社が強みを保てる事業や収益性の高い事業に経営資源を集中し、それ以外の事業の整理、売却を行い、事業の「選択と集中」を図り、資産の売却・スリム化を進める。取締役会の強化、経営者の評価・報酬制度見直しなどのコーポレート・ガバナンス整備や、資本効率向上に向けた数値による管理(投資に対する明確な効果測定基準の設定、顧客別、チャネル別、プロダクトライン別の採算把握など)を徹底する。出所:経済同友会『2020年の日本創生』(2011年1月)

不可欠であり、その鍵は、高付加価値経営・高効率経営への転換である。

高付加価値経営とは、既存のビジネスモデルをベースに改良・改善を加える従来型の経営ではなく、社会が求める新しい価値、新しいビジネスモデルを創造する経営を指す。

また、高効率経営とは、“儲かっていれば良し”とする経営から“効率よく儲ける”経営への変革である。行き過ぎた利益追求により、労働条件・環境・製品の安全性などの社会性が犠牲にならないよう、社会と調和した高効率経営が求められる。

社会の期待やニーズが激しく変化し価値観が多様化した時代にあっては、企業は、もはや法令遵守のみでは社会の期待に応えることはできず、OECD多国籍企業行動指針などの国際規範を尊重する力が求められている。すなわち、ハード・ローからソフト・ローへの流れの中で、今まで以上に社会に対する責任ある行動が求められており、企業経営とCSRの親和性は増している。

こうした状況において、日本企業はCSRに関する明確なグローバルポリシー¹²を持ち、各国・各地域ごとに対応の優先順位を決めて、ビジネスに臨む必要がある。ビジネスモデルはグローバルに展開してこそ企業の成長エンジンとなるため、世界に通用するグローバルポリシーがあらかじめ組み込まれたビジネスモデルを創造することが重要である。

高付加価値経営の実現に向けた「攻めのCSR」の推進

～多様性の力でイノベーションを起こし、新たな価値を創造する～

高付加価値経営の実現に向けてCSRを経営の中核に位置づけ、「攻めのCSR」¹³を推進する。そして、以下の手順で社会が求める新しい価値や新しいビジネスモデルを創造し、グローバル展開を行うことで企業を成長に導く。

1. ステークホルダーとの対話を通じて多様な社会ニーズや課題を発掘し、異質な価値観を持つ多種多様な人材の力を合わせることで、新たなイノベーションを起こす。
2. イノベーションの成果や自社の強みとする経営資源を組み合わせ、新たなビジネスモデルを生み出す。
3. ビジネスモデルをグローバル市場において展開し、事業を拡大する。
4. 大企業から中小企業に至るまで、各社が強みとする技術や経営資源を活かし、一企業の枠を超えて新しい価値創造に資する連携を行い、日本企業全体で国際競争力の強化を目指す。

また、グローバル経営においては、以下のような「多様性」との関わり方が求められる。

¹² **グローバルポリシー**: グローバル経営を行う際に、経営者・社員が意思決定を行う上で拠り所とする倫理要綱、行動指針、行動憲章等を指す。

¹³ **攻めのCSR**: 経済同友会『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 - 』(2007年5月)では、法令等を上回る社会のニーズ(潜在的なニーズあるいは顕在化したニーズ)を企業に取り込み、社会ニーズを先取りする経営(価値創造を目指す攻めの経営)を通じて、価値創造と競争力向上につなげることを提唱している。

多様性（社会の価値観の多様性・社員のダイバーシティが生み出す力）が重要であることを認識する。

グローバル化の中で共通認識すべき方針（企業行動憲章などのCSRに関するグローバルポリシー）を定める。

ローカル化（現地に根ざしたビジネススタイルの確立）において個別対応すべきことを見極める。

それを実施するための経営者と社員の役割を明確にする。

そして、企業の行動がステークホルダーに与える影響のみならず、ステークホルダーの反応が企業に与える影響、すなわち、企業行動の反作用を見越して、企業の意思決定を行う。

「攻めのCSR」の、国内・海外の事例は以下の通り。いずれも、国内及び海外の社会的課題を直視し、イノベーションを起こすことで、社会の期待に応え、新たなビジネスモデルを創出している。

【国内事例】

名称：集合住宅における在宅高齢者向けサービス¹⁴

目的：高齢者が住み慣れた地域で自分らしく生きることができるよう、都市圏を中心に顕在化しつつある高齢化社会の問題（地域のつながり、買い物弱者、見守り等）を解決する。

内容：高齢者比率の高い賃貸住宅の入居者に対して、光回線などの情報インフラを活用し、「地域コミュニティ情報の配信」「商品のデリバリーサービス」を提供する。

【海外事例】

名称：長期残効型蚊帳の開発及び現地生産¹⁵

目的：国連ミレニアム開発目標の一つである「マラリアの蔓延防止」に貢献し、現地生産を通じて現地の雇用創出にも貢献する。

内容：洗濯等により表面の薬剤が落ちてても、蚊帳の糸に練り込んだ防虫剤が中から徐々に浸み出し、防虫効果が5年以上持続する蚊帳を開発し、タンザニア等で現地生産を行う。

経営者・社員のCSRに対する意識改革と実践

「攻めのCSR」を実践するためには、経営者・社員が社会ニーズを敏感に察知し、社会的課題解決のための具体的な行動を起こす力が求められる。

まず、経営者自らが、CSRの本質とその重要性を認識し、志を持ってリーダーシップを発揮し、社会的責任経営を自ら実践すべきである。

¹⁴ 独立行政法人都市再生機構・東日本電信電話株式会社・株式会社セブン-イレブン・イソソリューションズ株式会社『集合住宅における在宅高齢者向けサービスの実現に向けたプロジェクトの開始について』（2011年2月）を参照した。

¹⁵ 経済同友会主催 CSR シンポジウム講演資料『住友化学のオリセットネット事業を通じたアフリカ支援』（2010年2月）を参照した。

同様に、社員も志を持って日々の業務に取り組み、ステークホルダーとの対話や日頃の問題意識を踏まえ、自律的に行動することが求められる。

なお、社会的責任経営の推進にあたり、企業視点ではなく社会視点のものの見方に視座を広げる必要があることから、企業人は一市民の立場で社会的課題を見つめ直し、パブリックマインドを育む必要がある。

グローバル競争時代を迎えた今日、経営者・社員が一丸となって「攻めのCSR」を推進し、新たな価値創造を実現していかねばならない。

(2) グローバル時代の社会的責任 20世紀型価値観からの脱却

高度経済成長の時代においては、右肩上がりの物質的経済成長が可能であり、利益を追求する企業の行動が人々の幸福につながる側面があった。その後、経済が安定・成熟化する中で、次第に精神的豊かさに関心が向けられ、人々のライフスタイルや価値観の多様化が進んだ。一方で、日本がグローバル化を始めとする環境変化への対応を迫られる中で経済・社会制度の構造改革は先送りされ、日本は約20年にわたる停滞に陥った。加えて、地球規模の環境問題・貧富の格差問題が顕在化し、日本が直面する課題は複雑さを増している。財政の悪化や経済停滞、諸々の経済・社会システムが制度疲労する中で、社会的責任の前提と考えられていた納税と雇用は、今や、最優先で取り組むべきCSR課題となっている。

グローバル時代にふさわしい社会的責任を果たすためには、物質的経済成長から環境・社会の持続可能性へと、価値観のパラダイムシフトが起きていることを認識する必要がある。こうした認識のもと、もはやビジネスは社会性を犠牲にすることで利益を生む存在であってはならない。企業は、本業を通じて持続可能な社会の実現に貢献し、従業員が幸せに働く環境を整備するなど、社会と共生することに企業の存在価値を見い出していかねばならない。

よって、グローバル時代の社会的責任経営は、これまでの20世紀型価値観から脱却し、人事・生産・財務など既存のビジネス戦略にCSRの視点を組み込み、経営の質を進化させることが重要となる。¹⁶

既存のビジネス戦略にCSRの視点を組み、経営の質を進化させた例

- 【経営】 ガバナンス（内部統制、リスクマネジメント、情報開示）
ステークホルダーエンゲージメント
- 【人事・労務】 ダイバーシティ、ワークライフバランス、公正な雇用
- 【調達・生産】 サプライチェーン、CSR調達、トレーサビリティ
フェアトレード、ゼロエミッション
- 【製品】 エコ製品、ユニバーサルデザイン
- 【マーケティング】 ソーシャルマーケティング、LOHAS（健康と持続可能性を重視するライフスタイル）
- 【財務】 SRI（社会的責任投資）

¹⁶ 経済同友会 2010 年度社会的責任経営委員会講演資料：河口真理子『今、これからのCSRを考える』（2010年6月）を参照した。

本会は、2003年3月、『第15回企業白書：「市場の進化」と社会的責任経営』において、「CSRの本質」を明示した。8年を経て、新興国市場の台頭によりグローバル化がさらに進展し、市場の多様性が増すなど、企業経営を取り巻く環境が著しく変化したことを受けて「CSRの本質」を以下の通り進化させる。

【CSRの本質】

CSRは、時代とともに変化する社会の動きを察知して、社会的課題を見出し、経営の優先順位をつけて課題解決を進めるものである。CSRは、グローバル時代の経営者・社員が備えておくべき必須の見識である。CSRは経営の中核であり、企業と社会の持続的な相乗発展に資する。CSRは、社会の持続可能な発展とともに、企業の持続的な価値創造や競争力向上にも結び付く。その意味で、企業活動の経済的側面と社会・人間的側面は「主」と「従」の関係ではなく、両者は一体のものとして考えられる。

CSRは、経営トップが明確なコミットメントを行い、経営者・社員一人一人が社会を担う自覚と責任を持ち、実行に移すことで実現する。そして企業は、社会の多様な価値観を取り込み、ダイバーシティの力を発揮して社会の期待やニーズに応えることで、競争力を強化する。

3. 経営者のリーダーシップとアクション【3つの宣言】

日本企業が目指すべき「グローバル時代のCSR」の実現に向けて、我々経営者は、以下3つのアクションを宣言する。

経営者はこの宣言に照らし、自社の強みと弱みを認識した上で、経営戦略にあわせて優先順位をつけ、実行することが重要である。各企業の創意工夫により社会的責任経営に取り組むことこそが、日本企業のCSRを、より高い次元に進化させる。

なお、本宣言の決断と実行にあたっては、経営者自身の強力なリーダーシップが何よりも大切である。

宣言1: CSRを中核とした高付加価値経営・高効率経営・人材育成を推進する

➤ 高付加価値経営：社会のニーズを取り込み、新たなビジネスモデルを創出する

従来、日本企業が得意としてきた改良・改善を強みとする企業経営から脱却し、社会が求める新しい価値を掘り起こし、創造する「高付加価値経営」へ転換する。そのため、人権やコミュニティなど社会の多様なニーズを取り込み、イノベーションを起こして新たなビジネスモデルを創出する。

その際、自社の強みが発揮できる社会的課題を特定し、本業を通じて課題解決することが重要である。多くのビジネスモデルを創出し、適用範囲をグローバルに拡大していくことで、企業は持続的に成長し、競争力を強化することができる。

高付加価値経営、すなわちイノベーションを起こす原動力は、「ダイバーシティの力」である。単に市場のニーズを受けて商品開発をするのではなく、人々のライフスタイルの変革につながるようなイノベーションを起こし、積極的な市場開拓をすることこそが高付加価値経営の真髄であり、これを実現するためには、多様な人材から生まれる異質な発想を融合することが不可欠である。

➤ 高効率経営：社会との調和を重視した高効率経営を推進する

行き過ぎた利益追求により、労働条件・環境影響・製品の安全性など、社会性を犠牲にすることがないよう、社会と調和した高効率経営を目指す。

このためには、経営効率化が「人権」「労働」「環境」「公正な事業慣行」「消費者」「コミュニティ」等にどのような影響を与えるのかを考え、意思決定する必要がある。

➤ 人材育成：多様な個人の力を束ねる資質を持ったグローバル・リーダーを育成する

国籍・年齢・性別・経歴等、さまざまなバックグラウンドを持つ多様な個人のアイデア、能力および成果を融合し、社会の期待に応える新たなビジネスモデルを構築し、これを世界各地に向けて展開することのできるリーダー、すなわち、異文化・多言語の社員から成るチームを束ねて、正しい議論と意思決定を醸成していくことのできるグローバル・リーダーを育成する。グローバル・リーダーが各地の文化に根ざした自律的な経営を推進することで、グローバル経営の基盤はより強固になる。

グローバル・リーダーは、関係会社経営や海外勤務などの現場実践を通じて経営・事業の修羅場を経験させ、他者との厳しい競い合いを通じて育成を図る。また、海外勤務や海外留学、各種セミナー¹⁷の受講、グローバルに通用する異文化コミュニケーション力や異文化を受容する教養(リベラルアーツ)を習得させる。

➤ **人材育成：ビジネスモデル創出の担い手となるイノベーション人材を育成する**

高い技術力を背景に、社会の期待に応える新たなビジネスモデル、事業、商品、サービスなどを創造するイノベーション人材の育成に取り組む。

イノベーション人材は、自社のコア技術を習得させた後、企業発ベンチャーや、他企業、他業種、大学・研究機関、NPO・社会起業家などとの人材交流を通じて育成する。また、新興市場の開拓や事業化まで見据えたR&Dに経営資源を投入し、その研究開発に携わることを通じて育成する。

また、本会が提唱する「開かれたコラボレーション」¹⁸の機会を増やし、業務経験を通じて育成を図る。

○ 異分野・異業種との「開かれたコラボレーション」

例：得意な分野を持ち寄り事業化、産と学の共同研究、先端技術との融合

○ 業界内での「開かれたコラボレーション」

例：知的財産権の標準化、共通テーマの共同研究、多様なサプライヤーとの連携

○ グローバルな「開かれたコラボレーション」

例：外国人の人材との連携、世界的な分業・協調

宣言2：本業を通じたCSRを実践する

➤ **自社の経営資源や強みが活かせる社会的課題を特定する**

本業を通じたCSRを実践することの意義は、自社にとって、それが得意分野であるからに他ならない。自社の経営資源や強みを活かして社会的責任経営に取り組み、自社の成長に結びつける。また、本業を通じたCSRを実践することで、業績に左右されることなく、継続してCSRを推進することができる。したがって、社会的責任経営に取り組む際には、自社の経営資源や強みが活かせる社会的課題を特定することが重要である。

なお、自然災害などの危機・非常時においては、それぞれの企業が有する人的・物的資源を用い、得意とする事業領域において迅速に対応していくことが求められる。

➤ **ステークホルダーとの対話を通じたCSRを実践する**

CSRの実践にあたっては、ステークホルダーとの対話が基本となる。企業は情報開示、問題意識の共有化、相互理解の増進、協力・連携、課題解決の折り合いをつけるプロセス等、社会的責任経営を推進する要所要所において、ステーク

¹⁷ 一般社団法人アスペン研究所は、「古典」と「対話」から新たな人間力を築くアスペン・セミナーを企画している。

¹⁸ 経済同友会『世界から信頼されるものづくりを目指して』(2008年5月)を参照した。

ホルダーとの対話を通じて行動する。その際、特定の課題に対して、関係するステークホルダーが一堂に会して、推進上の課題や今後の取り組みを加速させるための道筋を議論する、「円卓会議」¹⁹の開催が実践的な方法となる。

➤ **情報開示を促進し、透明性の高い経営を行う**

ステークホルダーに対する説明責任を果たし、信頼が得られる企業活動を進めるためには、情報開示を促進し、透明性の高い経営を行うことが重要である。また、情報開示は健全・公正・合理的な企業活動を推進するためにも欠かせない。

よって、経営上重要な指標、ステークホルダーの関心が高い指標を的確に把握し、トレーサビリティなどデータの信頼性を確保することが求められる。

➤ **社会の期待と自社のCSRのギャップを認識する**

自社のCSRの取り組みを、「組織統治」「人権」「労働慣行」「環境」「公正な事業慣行」「消費者課題」「コミュニティへの参画及びコミュニティの発展」等の分野別²⁰に整理し、取り組み分野に偏りがあるかどうかをチェックすることで、社会の期待と自社のCSRのギャップを認識する。

経営の優先順位をつけたうえで、意図的に、取り組み分野の選択と集中を実施しているのであれば差し支えないが、無意識のうちに取り組み分野に偏りが生じている場合には、よりの確に社会からの期待に対応できるよう、取り組み分野の優先順位を見直す必要がある。特に、CSRを企業経営の中核に置いていない経営者²¹は、まずはギャップを認識してみることが重要である。

➤ **CSRを企業経営の中核とし、PDCAを定着させる**

本業を通じたCSRを実践するためには、CSRを企業経営の中核とし、社会的責任経営を推進していくPDCAサイクルを定着させる。

まずは、企業行動憲章や企業行動基準等において、CSRに関する方針を明文化し、経営者の率先垂範によって社員に浸透させ、全社員の日々の業務にCSRを組み込む必要がある。

そしてPDCAサイクルを定着させる上で重要な点は、社会的価値の指標化である。本来、測定が困難な社会的価値をKPI（重要業績評価指標）等に置き換えて見える化し、目標を持って推進することが成果につながるものと期待される。

また、第三者評価を形骸化することなく、経営者が結果を真摯に受け止めて、次のアクションに反映することが重要である。第三者評価の結果と対応は、社内で広く共有されるよう全社にフィードバックを行い、社員の意識向上に活用する。また、ホームページを利用した一般の方からの意見聴取の仕組みを構築するなど、ステークホルダーとのインターフェースの整備も、PDCAを定着させるためには重要である。

¹⁹ (株)資生堂は、ステークホルダーダイアログの一つとして「化粧品の成分の動物実験廃止を目指す円卓会議」を開催している。出所：同社HPより。

²⁰ 分野別の事例として、ISO26000の7つの中核主題を例示した。

²¹ 本会が実施した経営者へのアンケート調査によると、CSRを経営の中核と考える企業経営者は71%、中核と考えていない企業経営者は29%であった。出所：経済同友会『日本企業のCSR-進化の軌跡-：自己評価レポート2010』（2010年4月）

宣言3：市民や市民社会との連携によりCSR活動を推進する

➤ **企業は、広く市民を巻き込んで、CSR活動に取り組む**

企業は、広く市民を巻き込むCSR活動を企画し、市民が持続可能な社会作りに参加できるよう、機会を提供する。

市民がパブリックマインドや環境配慮型のライフスタイルに目覚め、パブリックの担い手としての意識を強く持つように働きかけることで、社会・環境に配慮した製品・サービスや企業が、市場を通じて選ばれるようになる。すなわち、企業はCSRに取り組む意欲を一段と強くすることができ、この循環によって、社会と企業は相乗発展していくことが期待される。

広く市民を巻き込むCSR活動の事例としては、「社会的課題の解決に寄与する製品・サービスの開発」「株主優待を利用した社会的課題への貢献」「コーズリレーティッドマーケティング(社会的課題と関連した寄付付き商品)」「市民と社員が協働参加する社会貢献活動」「企業とNPOの連携によるCSR活動」²²が挙げられる。

➤ **企業は、社会を担うNPO・社会起業家の役割を理解し、支援する**

政府のみが「公」を支えることには限界がある。社会の構成員である政府・企業・市民等が、それぞれの役割を認識し「公」を担う必要がある。とりわけ、市民セクターの中核であるNPO、あるいは社会起業家の果たす役割に期待が高まっている。したがって、企業は、社会を担うNPO・社会起業家の役割を理解し、積極的に支援する。「企業とNPOの連携によるCSR活動」「NPO・社会起業家との人材交流」を促進する。

➤ **経営者は、社員の市民社会への参加を促し、社会のために働く意識向上を図る**

CSRは、企業本位の事業活動から社会本位の事業活動へと、仕事の視点を広げるものであり、社員一人一人の意識改革が必要である。このため、企業人の立場を離れた一市民の立場から改めて社会を見つめ直し、社員一人一人の社会意識を高めることが必要である。社員が、地域コミュニティや社会全般のために働くという気概を持ち、実践することのできる環境づくりが、企業には求められる。そうした社員一人一人が、企業活動を通じて社会変革に挑戦することでCSRが実現し、ひいては企業競争力の源泉となり、企業と社会の双方に価値をもたらす。

このため、企業は社員に対して、社会的課題に関する各種シンポジウム・セミナー等への出席奨励、ボランティア休暇制度の整備と奨励、NPOとの人材交流を促進する。

²² 企業とNPOが連携した事例には以下がある。武田薬品工業(株)とNPO 法人市民社会創造ファンドの連携による「タケダ・ウェルビーイング・プログラム～長期療養の子供たちに生きる力を～」。日本電気(株)とNPO 法人マドレボニータの連携による「NEC ワーキングマザーサロン～子育てしながら働く女性を応援、多様性豊かな社会へ～」。三菱地所(株)とNPO 法人えがおつなげての連携による「空と土プロジェクト～都市と農山村がお互いに元気になる社会に向けて～」出所:経済同友会主催第4回CSRシンポジウム&NPO見本市(2010年12月)

おわりに グローバル時代の個人の社会的責任

情報技術革新は、グローバル化をより進展させ、個人の国境を越えた自由な活動を可能にしている。また、グローバルな企業競争においても、グローバル人材を巡る人材獲得競争は加速しつつあり、企業の成長を支える人材としての個人の重要性が再認識されている。

こうした中、日本企業が熾烈なグローバル競争を勝ち抜くためには、CSRを中核とした高付加価値経営および高効率経営の推進による企業競争力の強化が必要である。多くの企業はCSRを実践するために、企業行動憲章やコーポレートガバナンス等の経営の仕組みを整備しているが、ステークホルダーとの対話とたゆまぬイノベーションを通じてCSRを具現化するのには、企業に所属する「個人」であり、個人が持つパブリックマインドが何よりも大切である。

経済同友会は『市場主義宣言を超えて - 四つのガバナンスの確立を』（1999年4月）において、世界・社会・企業・個人の4つのガバナンスを主張し、個人、日本人一人ひとりの品格、能力、パブリックマインド等の重要性を強調した。この問題意識のもと、『第15回企業白書：「市場の進化」と社会的責任経営』（2003年3月）を発表するに至り、「どのような組織であろうと人間がその中核に存在する以上、個人のガバナンスの問題が常にその基本にある」と述べている。まず、我々経営者が原点に立ち返り、パブリックマインドを高め、個人の社会的責任を自覚し、日本のCSRを実りあるものにしていかねばならない。

企業に所属する個人は、企業人であると同時に、市民・消費者・投資家など様々な顔を持つ個人である。そうした個人が、他種多様な社会的課題を政治・行政に責任転嫁せず、自らの課題として捉え、自分自身あるいは所属する企業を通じて課題解決に向けて行動を起こし、社会の発展のために貢献する。これこそ、グローバル時代に求められる、「個人の社会的責任」のあり方である。

経済同友会は、企業経営者が個人の資格で参加し、業界の利害関係を超えて、経済社会のあるべき姿を真剣に議論する団体である。それは、本会が設立当初より、個人が持つ志、社会的責任こそが、時代にふさわしい経済社会を切り拓く原動力であると信じたからに他ならない。

本会は今年1月に日本の将来ビジョンとして『2020年の日本創生』を提示したが、企業および企業人が担う役割は益々高まっている。

我々は今こそ、自立した個人として、未来世代に対する社会的責任を自覚し、個人の力を発揮・連携し、持続可能な社会の実現に向けて行動すべきである。そして、経営者・社員の「個人の社会的責任」が支えるCSRで経営の質を高め、競争力を強化し、グローバル時代の新しい日本の創生に貢献することを決意する。

以上

参 考

(1) CSRに関するアンケート結果

本会は、2009年12月～2010年1月にかけて、経営者を対象としたCSRに関するアンケート調査を実施した。その結果は、2010年4月に発表した『日本企業のCSR～進化の軌跡～：自己評価レポート2010』に収録されている。今回、本提言書と関係の深いアンケート結果を再掲する。

(1) Q：貴社にとってのCSRには、どのような項目が含まれますか。

【結果】

	順位				得票率			
	2003年	変動	2006年	変動	2010年	2006年	変動	2010年
より良い商品・サービスを提供すること	1位	↓	2位	↑	1位	91%	-	91%
法令を遵守し、倫理的行動を取ること	2位	↑	1位	↓	2位	95%	↓	89%
(参考)事業活動の過程で生じる環境負荷を軽減すること	5位	↑	3位	-	3位	81%	-	78%
所在する地域社会の発展に寄与すること	7位	↑	5位	↑	4位	72%	↑	77%
収益をあげ、税金を納めること	3位	↓	4位	↓	5位	75%	↓	71%
人権を尊重・保護すること	10位	↑	6位	-	6位	68%	-	69%
雇用を創出すること	8位	↓	9位	↑	7位	57%	↑	62%
株主やオーナーに配当すること	4位	↓	7位	↓	8位	67%	↓	61%
新たな技術や知識を生み出すこと	6位	↓	10位	↑	9位	55%	-	57%
人体に有害な商品・サービスを提供しないこと	9位	↑	8位	↓	10位	65%	↓	57%
フィランソロピーやメセナ活動を通じて社会に貢献すること	11位	-	11位	-	11位	46%	↓	39%
世界各国の貧困や紛争の解決に貢献すること	12位	-	12位	-	12位	16%	↑	19%

2006年以前の質問文は「地球環境の保護に貢献すること」としていたため、参考扱いとした。

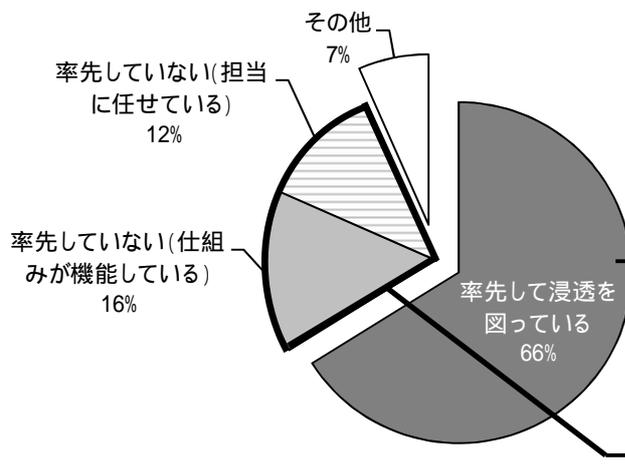
【解説】

CSRの本質は、時代とともに変化する社会の動きを察知して、社会的課題を見出し、経営の優先順位をつけて課題解決を進めることである。今回のアンケート結果では、「雇用を創出すること」の得票率が上昇を見せるなど、従来は企業活動のベースと考えられていた事項が、改めてCSR課題として認識されており、昨今の社会情勢の変化が反映されている。

(2) Q 1 : 企業行動基準の策定・CSR推進体制の構築など、仕組みの整備にとどまらず、機会あるごとに社長自らが率先して、組織内部でのCSRの浸透を図っていますか。

Q 2 : 経営理念の浸透度を把握するための仕組みがあり、価値観の共有は十分ですか。

【Q 1の結果】

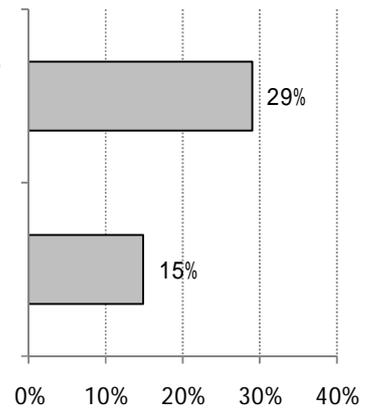


【Q 2の結果】

グラフは、「浸透度を具体的に把握しており、価値観の共有も十分である」と回答した企業。

社長が率先して浸透を図っている企業のうち、価値観の共有が十分な企業は

社長が率先していない(担当に任せている、仕組みが機能している)企業のうち、価値観の共有が十分な企業は

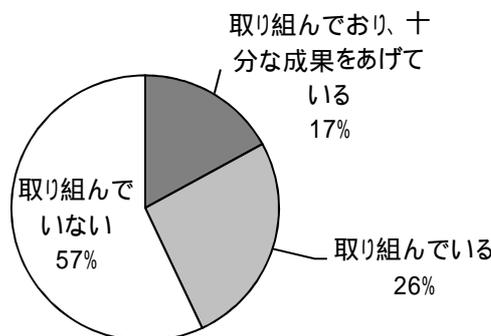


【解説】

社長自らが率先してCSRの浸透を図る企業では、「経営理念の浸透・価値観の共有」が十分行き届く傾向であった。経営者のリーダーシップが大切である。

(3) Q : 国内外のNGO/NPOとの協働(寄付等の支援ではなく、共同で事業に取り組むこと)に取り組んでいますか。

【結果】

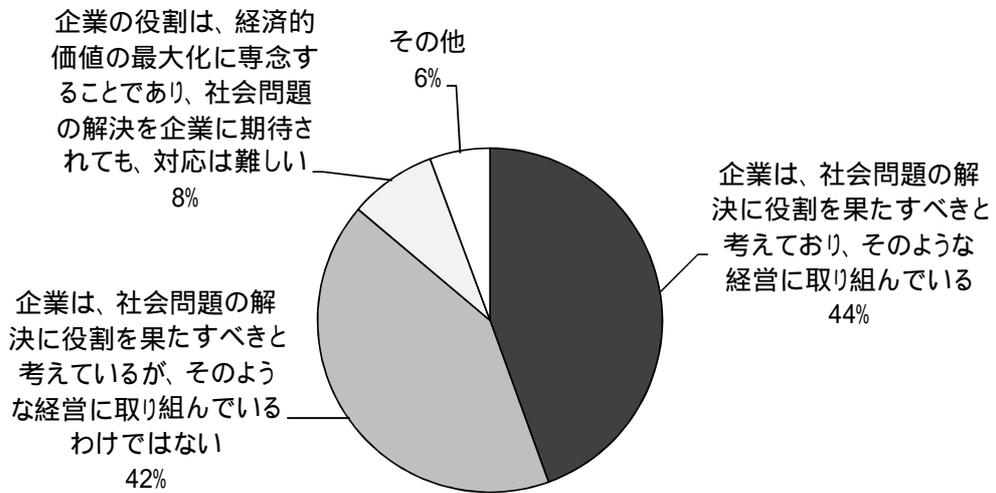


【解説】

NPO・NGOと協働してCSRに取り組んだ企業のうち、4割は、「十分な成果があった」との手ごたえを得ている。CSRは、1企業のみでの取り組みに終わらせず、社会の構成員を巻き込むことが大切である。

(4) Q：昨今、社会問題の解決の主体として、企業に対する期待が一層高まっている側面があります。これについて、どのような考えをお持ちですか。

【結果】

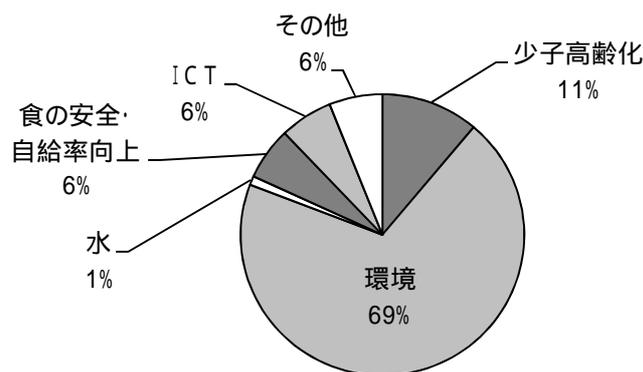


【解説】

「社会的課題の解決に向けて企業は役割を果たすべき」と考える経営者は 86% に達するが、その思いを自身の経営に反映する経営者は約半数の 44%にとどまる。CSRの推進には、経営者の決断と明確なコミットメントが不可欠である。

(5) Q：社会ニーズの事業化の視点を取り入れて新製品・新サービス・新事業に取り組んでいる分野を選んで下さい。

【結果】

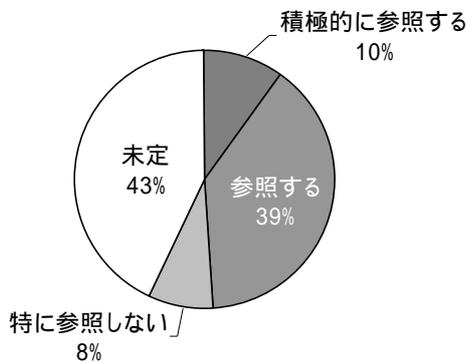


【解説】

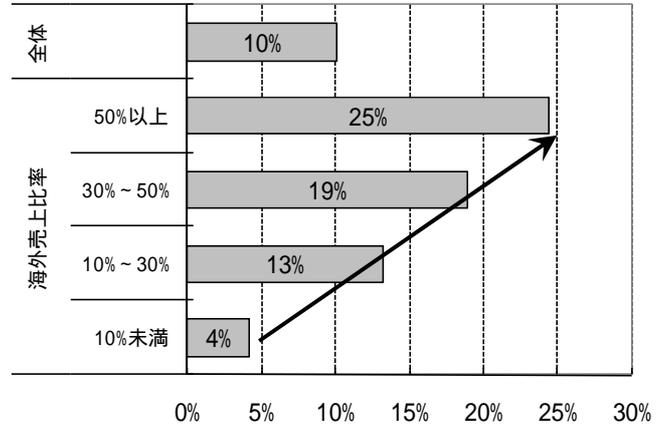
社会ニーズの事業化という視点で、新たなビジネスモデルを創出することが期待されているが、日本企業において取り組みが進む分野は、7割が「環境」に集中している。「少子高齢化」「水」「食の安全・自給率向上」「ICT」など、開拓余地のある分野へのアプローチが期待される。

(6) Q : (アンケート当時は) 現在策定が進められている ISO26000 について、正式に発行後、積極的に参照する意向がありますか。

【結果】



下のグラフは、「積極的に参照する見込み」と回答した企業の割合。

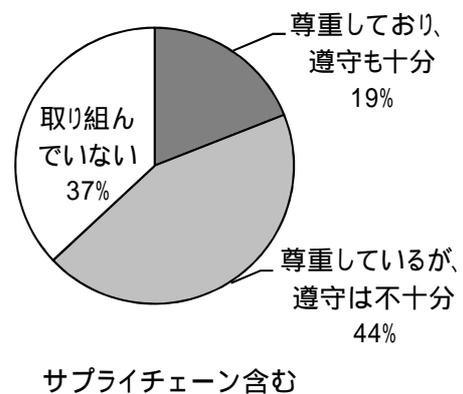
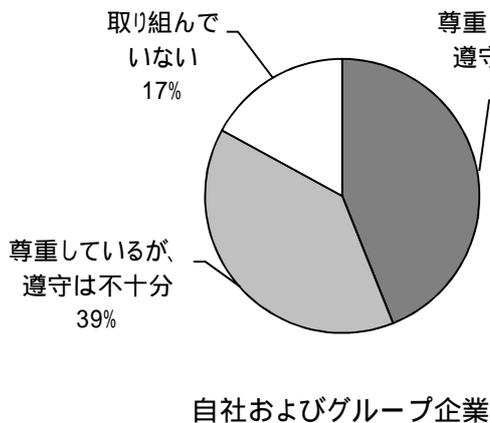


【解説】

ISO26000 を積極的に参照する予定がある企業は 10%にとどまるが、海外売上比率の高い企業ほど、積極的に参照する傾向がある。活動範囲がグローバルな企業ほど、様々な国際規範等への対応が求められている。

(7) Q : 「自社および国内外のグループ企業」あるいは「国内外のサプライチェーン(直接取引先、第一次下請まで)」において人権・労働に関する国際的規範(児童労働や強制労働の禁止、結社の自由、差別の排除等)を尊重し、その遵守を確認していますか。

【結果】



【解説】

人権・労働に関する国際的規範の尊重と遵守については、「自社内で国際規範を遵守する企業」は 44%、「サプライチェーン全体で遵守する企業」は 19%と、取り組みが不十分であった。今後、人権問題への対応、サプライチェーン管理など、一層の取り組みが求められている。

(2) 世界における社会的責任イニシアチブの動向

世界では、様々な機関が、社会的責任に関するイニシアチブを進めている。こうした最新動向を把握しておくことが、グローバル時代の社会的責任経営の基本となる。

() ISO 26000

2010年11月、社会的責任に関する規格であるISO26000 (Guidance on social responsibility) が発行された。企業だけでなく、あらゆる組織が使用することを意図して作成された自主的な手引であり、要求事項は含まない。したがって、ISO26000は、ISO9001やISO14001のように、認証規格に用いるためのものではない。

ISO26000では、主に以下の事項が取り上げられている。

社会的責任の7つの原則

説明責任 透明性 倫理的な行動 ステークホルダーの利害の尊重
法の支配の尊重 国際行動規範の尊重 人権の尊重

社会的責任の2つの慣行

社会的責任の認識

ステークホルダーの特定及びステークホルダーエンゲージメント

社会的責任の7つの中核主題

組織統治

人権

デューディリジェンス、人権に関する危機的状況、加担の回避、苦情解決、差別及び社会的弱者、市民的及び政治的権利、経済的・社会的及び文化的権利、労働における基本的原則及び権利

労働慣行

雇用及び雇用関係、労働条件及び社会的保護、社会対話、労働における安全衛生、職場における人材育成及び訓練

環境

汚染の予防、持続可能な資源の利用、気候変動の緩和及び気候変動への適応、環境保護・生物多様性・及び自然生息地の回復

公正な事業慣行

汚職防止、責任ある政治的関与、公正な競争、バリューチェーンにおける社会的責任の推進、財産権の尊重

消費者課題

公正なマーケティング・事実に即した偏りのない情報・及び構成な契約慣行、消費者の安全衛生の保護、持続可能な消費、消費者に対するサービス・支援・並びに苦情及び紛争の解決、消費者データ保護及びプライバシー、必要不可欠なサービスへのアクセス、教育及び意識向上

コミュニティへの参画及びコミュニティの発展

コミュニティへの参画、教育及び文化、雇用創出及び技能開発、技術の開発及び技術へのアクセス、富及び所得の創出、健康、社会的投資

() 国連グローバル・コンパクト

国連グローバル・コンパクトは各企業が、影響力の及ぶ範囲内で、人権、労働基準、環境、腐敗防止の各分野で核となる以下の10原則を受諾し、支持し、遵守するよう求めている。

国連グローバル・コンパクトの10原則

【人権】

企業は、

原則1 国際的に宣言されている人権の保護を支持、尊重し、

原則2 自らが人権侵害に加担しないよう確保すべきである。

【労働基準】

企業は、

原則3 組合結成の自由と団体交渉の権利の実効的な承認を支持し、

原則4 あらゆる形態の強制労働の撤廃を支持し、

原則5 児童労働の実効的な廃止を支持し、

原則6 雇用と職業における差別の撤廃を支持すべきである。

【環境】

企業は、

原則7 環境上の課題に対する予防原則的アプローチを支持し、

原則8 環境に関するより大きな責任を率先して引き受け、

原則9 環境に優しい技術の開発と普及を奨励すべきである。

【腐敗防止】

企業は、

原則10 強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組むべきである。

() OECD 多国籍企業行動指針

OECD は世界経済の発展に大きな影響を有する多国籍企業の行動に関し、加盟国政府が企業に対して責任ある行動をとるよう勧告する「多国籍企業行動指針」を作成している。2000年の改訂では、環境、労働関係、情報開示の記述をアップデートし、贈賄防止、消費者利益配慮について新たな章を設けるなど大幅な改訂が行われた。

行動指針の普及、行動指針に関する照会処理、問題解決支援のため、「各国連絡窓口」(NCP: National Contact Point、我が国においては外務省・経済産業省・厚生労働省の三者)が設置されている。

2011年に改訂を予定しており、人権章の新設が提案されている。人権章は、ラギー国連事務総長特別代表の「保護、尊重、救済」フレームワークが主なベースとなっている。²³

²³ 経済同友会 2010 年度社会的責任経営委員会講演資料: 清水亨『OECD 多国籍企業ガイドラインの改訂について』(2010年11月)を参照した。

OECD多国籍企業行動指針の構成

【定義と原則】

「行動指針」は多国籍企業に対し、良き慣行の原則・基準を提供するものであり、法的に強制するものでない。加盟国政府は「行動指針」の普及を促進することを原則とし、「連絡窓口」を設置する。

【一般方針】

持続可能な開発の達成、人権の尊重、現地能力の開発、人的資本の形成、良いコーポレート・ガバナンスの維持のため企業は行動すべき。

【情報開示】

企業は、活動、組織、財務状況及び業績について、タイムリーかつ定期的に情報開示すべき。

【雇用・労使関係】

企業は、従業員の権利の尊重、児童労働・強制労働の撤廃、受入国の基準を下回らない雇用・労使関係基準の採用、従業員の健康・安全確保のための適切な措置の実施、集団解雇の合理的予告などを行うべき。

【環境】

企業は、環境、公衆の健康及び安全を保護し、持続可能な開発を達成することに十分考慮を払うべき。

【贈賄防止】(2000年の改訂にて新設)

企業は、賄賂その他の不当な利益の申し出、約束又は要求を行うべきでない。

【消費者利益】(2000年の改訂にて新設)

企業は、消費者との関係において、公正な事業、販売及び宣伝慣行に従って行動すべきであり、また、提供する物品・サービスの安全性と品質確保のため合理的な措置を実施すべき。

【科学・技術】

企業は、受入国の技術革新能力の発展、受入国への技術・ノウハウの移転に貢献すべき。

【競争】

企業は、法律・規則の枠内において競争的な方法で活動すべき。

【課税】

企業は納税義務を履行すべき。

() 国際統合報告²⁴

2010年8月、企業の財務報告に環境的側面、社会的側面、ガバナンスに関する報告を統合し、明確性・正確性・一貫性のある様式に基づいて情報を開示するための国際報告フレームワークを創出することを目的として、International

²⁴ KPMG Japan『国際統合報告委員会(IIRC)の創設と統合報告のメインストリーム化に向けた議論の動向』(2010年8月)を参照した。

Integrated Reporting Committee (IIRC : 国際統合報告委員会) の創設が発表された。

統合報告の目的

- (1) 意思決定の広範で長期的な結果を示すことにより、長期的なリターンを目指す投資家のニーズを満たすこと。
- (2) 長期的なパフォーマンスおよび事業の状況を左右する意思決定における、環境、社会、ガバナンスおよび財務的要素の相互関係を反映させ、サステナビリティと経済的価値の関連性を明らかにすること。
- (3) 報告や意思決定を行うにあたって環境側面や社会的側面を考慮するための体系的なフレームワークを提供すること。
- (4) 短期的な財務パフォーマンスを過度に重視する傾向にバランスをもたらすこと。
- (5) 企業報告を、経営者が日常的な事業運営を行うために活用している情報に近づけること。

以 上

2010年度 社会的責任経営委員会

(敬称略)

委員長

水越 さくえ (セブン&アイ出版 取締役社長)

副委員長

泉谷 直木 (アサヒビール 取締役社長兼COO)
大久保 和孝 (新日本有限責任監査法人 パートナー)
金子 剛一 (中日本高速道路 取締役会長兼社長)
渋澤 健 (シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役)
藤本 孝 (東京電力 取締役副社長)
藤森 義明 (日本GE 取締役会長)
堀切 功章 (キッコーマン 取締役常務執行役員)

委員

麻生 一郎 (東京太平広告 取締役社長)
有馬 利男 (富士ゼロックス 相談役特別顧問)
アドリアス・ヨネハ・ダンネハ・グ (アド・メディア 取締役社長)
石井 健太郎 (石井食品 取締役会長)
岩部 金吾 (文化シヤッター 取締役会長)
浦上 浩 (リョービ 取締役会長)
大久保 秀夫 (フォーバル 取締役会長)
大多和 巖 (日興コーディアル証券 顧問)
小川 富太郎 (住友ベークライト 取締役会長)
奥本 洋三 (興銀リース 取締役会長)
尾崎 英外 (あいおいニッセイ同和損害保険 取締役会長)
金澤 薫 (日本電信電話 取締役副社長)
金山 亮 (西友 執行役員 SVP)
金重 凱之 (国際危機管理機構 取締役社長)

川 本 昌 寛	(シェルパ・インベストメント 代表取締役)
清 原 健	(ジョーンズ・デイ法律事務所 パートナー)
久 保 信 一	(日本情報通信 取締役副社長)
小 出 寛 治	(NTTファイナンス 相談役)
高 祖 敏 明	(上智学院 理事長)
児 玉 正 之	(あいおいニッセイ同和損害保険 取締役副会長)
小 林 英 三	(日本証券金融 専務取締役)
昆 政 彦	(住友スリーエム 取締役)
斎 藤 敏 一	(ルネサンス 取締役会長執行役員)
佐久間 万 夫	(Eパートナー 取締役社長)
佐 藤 葵	(ジェムコ日本経営 取締役社長)
佐 藤 博 之	(ダイビル 取締役社長執行役員)
篠 田 紘 明	(バンテック 相談役)
島 田 博 文	(コムシスホールディングス 相談役)
正 田 修	(日清製粉グループ本社 名誉会長相談役)
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)
住 谷 栄之資	(キッズシティージャパン 取締役社長兼CEO)
関 口 康	
瀬 古 茂 男	(明電舎 特別顧問)
瀬 山 昌 宏	(インターエックス 取締役社長)
高 田 正 澄	(オフィス タカマサ 代表)
高 松 則 雄	(住友生命保険 専務取締役)
宅 清 光	(三機工業 相談役)
谷 家 衛	(あすかアセットマネジメント 取締役社長)
田 沼 千 秋	(グリーンハウス 取締役社長)
出 口 恭 子	(日本ストライカー 取締役グローバルマーケティングバイスプレジデント)
東 條 洋	(清水建設 専務執行役員)
富 田 純 明	(日進レンタカー 取締役会長)
中 川 俊 一	(花王 取締役常務執行役員)
長 瀬 朋 彦	(イマジカ・ロボット ホールディングス 取締役社長)

中野正健	(日本生産性本部 茗谷会)
中山克志	(富士電機ホールディングス 特別顧問)
西川久仁子	(ファーストスター・ヘルスケア 取締役社長)
野木森雅郁	(アステラス製薬 取締役社長CEO)
芳賀日登美	(マンパワー・ジャパン 専務執行役員)
服部靖夫	(セイコーエプソン 取締役副会長)
早川茂	(トヨタ自動車 常務役員)
林明夫	(開倫塾 取締役社長)
坂東真理子	(昭和女子大学 学長)
ハリー・A・ヒル	(オークローンマーケティング 取締役社長)
廣瀬修	(サーベラス ジャパン アドバイザリー ボード ユーザー)
藤岡誠	(日本軽金属 取締役専務執行役員)
船橋仁	(アクセル 取締役社長)
古橋和好	(感動創造研究所 所長)
堀田利子	(ルネサンス 取締役専務執行役員)
松井秀文	(ゴールドリボン・ネットワーク 理事長)
松林知史	(ナショナル・コンピュータ・システムズ・ジャパン 代表取締役 経営最高責任者)
峰岸真澄	(リクルート 取締役常務執行役員)
宮城利行	(ティーガイア 顧問)
山口千秋	(トヨタ自動車 常勤監査役)
山下俊史	(日本生活協同組合連合会 会長)
林原行雄	(シティグループ・ジャパン・ホールディングス 常任監査役)

以上74名

事務局

菅原晶子	(経済同友会 政策調査第1部 部長)
板清浩二	(経済同友会 政策調査第1部 マネジャー)