グローバル市場で競争力を高めるには 世界に通用する価値観 — CSRが重要

社会的責任経営委員会は、4月4日に提言「グローバル時代の CSR-変化する社会の期待に応え、競争力を高める一」を対 外発表した。また、同委員会NPO・社会起業推進検討部会 は、4月6日に「2010年度活動報告書」を取りまとめた。水越さ くえ委員長と渋澤健部会長が、社会的課題解決に向けたCSR の意義と今後の展望について、企業競争力および企業とNPO の協働の観点から意見を交わした。(対談は4月7日に実施)



CSRは経営の中核 経営者自らが理解を深め実践を

水越:今、世界的にCSRを取り巻く環境が大きく変化しています。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、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、コミュニティー参画および発展)が示されました。また、OECD多国籍企業行動指針も人権分野を強化する方向で2011年度をめどに改訂が進められています。さらに2010年8月、国際統合報告委員会の創設が発表され、企業の財務報告に非財務情報(環境・社会・ガバナンスに関する情報)を統合して情報開示を行うた



めの枠組みづくりが始まっています。

私たち経営者は、この変化をしっか りと認識する必要があります。

今回の提言を取りまとめるにあたっては、三つの点に留意しました。一つは、メッセージのあて先を経営者自身に向けました。経営者一人ひとりがCSRに対する理解を深め、実践しなければなりません。その観点から、今回の提言書は「誰かに対する提言」ではなく「経営者の宣言」という位置付けでまとめました。

二つ目は世界に通用する経営という 視点です。グローバル市場で競争力を 高めるには、世界に通用する価値観が 必要です。CSRは世界共通の重要な価 値観ですので、CSRを経営にどう取り 入れていくかが、企業競争力を高めて いく上での鍵になります。

最後は、個人の社会的責任という視点です。情報技術革新は、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おり、企業の成長を支える人材としても個人の重要性が再認識されています。CSRを具現化するのは企業に所属する個人であり、一人ひとりのパブリックマインドが重要になります。 渋澤:NPO・社会起業推進検討部会では、活動報告書で三つの課題に触れています。一つは、寄付の基盤整備です。 今回の震災では空前の寄付が寄せられていますが、そのお金が、どう使われているかについては、意識を高める必要があります。寄付の使途を見える化するプラットホームが整備されてきていますので、こうしたものを通じて知見を高めることが大切です。

二つ目は、いかにNPO・社会起業家への関心を高めていくか。これには、「共感体験」を積み重ねていくしかありません。実際にNPOの活動を体験して、感動することが大切なのです。部会では、会員の皆さんに実際に体験してもらうことをポイントに活動してきました。

そして、三つ目は企業とNPOの連携です。企業とNPOでは、活動成果や活動期間に対する考え方の違いなどから、パートナーシップを組むことが難しい側面があります。そこで、企業とNPOが互いに理解するための共通言語(社会的価値の指標化など)をいかに構築していくかが課題になります。

| 攻めのCSR推進で | 世界に通用する競争力を

水越:企業とNPOの協働という点では、昨年12月、これをテーマにしたシンポジウム「CSRシンポジウム&NPO・社会起業見本市」を開催したところ、48

団体のNPOと約300名の来場者があり、: 関心の高さがうかがえました。NPOと の協働を模索している企業にとって は、NPOとの新たな出会いの場になっ たことでしょう。

渋澤:企業とNPOの協働、コラボレー ションは、お互いに得意分野を持ち寄 り、託し、託されるという関係です。 自社でできるなら、コラボレーション する必要はありません。それに何より、 NPO はパッション (情熱) を持っていま す。得意な者が得意分野で活躍するの は、当たり前。お互いに苦手なところ は託し合う。そんな関係が築ければい いと思います。

水越:委員会では「攻めのCSR」につ いて話し合いました。日本ではCSRと いうと、"コンプライアンスやボランティ ア的な社会貢献"という考えの人がま だ多い。しかし、アメリカ、欧州、中 国の企業はCSRを経営戦略あるいは社 会政策の一環として位置付けています。 渋澤:日本ではCSRというと、守りの 意識が強い。1980年代には、日本の経 営者が国際会議で日本の役目などにつ いて積極的に発言することが多かった のですが、今の経営者は自社の事業に 集中するあまり、社会的課題に関心を 払う余裕を失っているように見えます。 企業とNPOの協働は、あらためて 社会的課題へ積極的に取り組む契機と

なるのではないかと期待しています。 水越:NPO・社会起業家は社会的課題 をいかに解決するかという視点に立っ ていますが、この本質は企業も同じで す。歴史をさかのぼってみても、今名 門とされる企業は、時代に応じて社会 的課題を解決してきました。私どもの ような小売業も戦後の焼け野原から、 いかにお店を開いて社会に貢献するか から出発しています。企業によって事 業内容は異なりますが、どの企業も社 会的課題の解決のためにやってきたは ずです。そこに、イノベーションが生 まれる。そして、世界に通用するビジ ネスモデルを作る必要があるのです。 "SR"、つまり社会への責任は、世界 に共通する価値観です。この意識を しっかり持つことが攻めのCSR、競 争力強化につながるはずです。

大震災からの復興はまさに 社会的課題への対応そのもの

渋澤:このたびの東日本大震災で、世 界中に張り巡らされたサプライチェー ンが途切れてしまいました。日本が回 復しないと世界経済が回りません。今 世界の目が日本へ向いています。今こ そ、日本のCSRを示すときではないで しょうか。必ず復興する、そういうメッ セージをしっかり発信するべきです。

水越:確かに今回の大震災は、まさに



セブン&アイ出版 取締役社長

1941年東京都生まれ。64年日本大学法学部卒業 後、編集記者を経て、75年イトーヨーカ堂に入社。2006年セブン&アイ・ホールディングス常務 執行役員に就任。2003年11月経済同友会入会。 2009~10年度社会的責任経営委員会委員長。

社会的課題そのもの。それを解決して いく過程で新しい創造的な事業が生ま れてくるはずです。これが競争力強化 につながる。さまざまな課題があるわ けですから、各企業は自社が得意とす る本業で、課題の解決に取り組んでい くべきです。

そして、今まさに経営者自身の責任が 問われています。経営者自らが率先し、 リーダーシップを発揮することが求めら れているのです。経営者のリーダーシッ プなくしてCSRは進みません。今回の 震災を機に、私たちは試されています。 全力を挙げ、日本の社会的課題である震 災復興、サプライチェーンの回復などに、 リーダーシップを発揮していくべきです。 これが、今、CSR として社会から期待さ れていることではないでしょうか。

NPO·社会起業推進検討部会 2010年度 活動報告書

1. NPO・社会起業推進に関する課題

~今年度の部会活動を通じて得られた知見~ (1)問題意識

今日、国内外においてさまざまな社会的課題が 顕在化・多様化している。今求められているのは、 新たな発想と機動力に基づく社会変革(イノベー ション)であり、それを担う主体として、NPO・社 会起業家を健全に成長させることが必要である。

(2) NPO・社会起業推進における課題

われわれは今年度の活動を通じて、NPO・社会 起業家の活躍を推進するにあたり、以下の三つの 課題があることを認識した。

課題1:寄付の基盤整備

NPO・社会起業家には安定した財務基盤が不可欠 であり、それを支える「寄付の基盤整備」が必要に なる。その際、以下の視点が重要である。

□NPOの情報公開

寄付を促進するためには、個人や企業が安心して 寄付を託すことのできる環境整備が必要であり、 そのためには寄付を受けるNPOの情報公開が求 められる。

□NPOの評価基準

寄付の基盤整備の取り組みの一つに、NPOの評価 基準策定がある。適切な評価基準の下、質の高い NPO・社会起業家に寄付が集まり、NPO・社会起業 家が健全に発展する好循環が望まれる。

□決済方法の多様化・募金箱の設置数拡大

寄付を増やしていくためには、手軽に寄付ができ る環境整備が必要であり、決済方法の多様化が求 められている。また、企業の協力を得て、募金箱の 設置数を拡大させていくことも有効な方法と考 えられる。

課題2:企業とNPOの連携

□Win-Win関係が構築できるパートナーづくり 企業とNPOが連携してCSR(企業の社会的責任) に取り組み、成果を挙げる事例が出始めている。

□長期的なパートナーシップの構築

一般的にNPOの活動は、具体的な効果が出始める までに複数年を要する。一方、企業は単年度での 業績を求める傾向にある。従って、企業とNPOが 連携する場合には、長期的なパートナーシップを 組む姿勢が求められる。

課題3:共感体験の積み重ね

□NPO・社会起業家への関心を高めるために

日本の個人の年間寄付額は米国の約40分の1で ある。この要因の一つに、「共感体験」の不足が挙 げられる。「頑張っているNPOを応援したい」「自 分の寄付が社会を変えた」という感動体験がない ため、寄付する動機が乏しいと考えられる。

提 言 社会的責任経営委員会(水越さくえ委員長)

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

I 現状認識

1. 企業経営を取り巻くグローバルな環境変化

企業活動のグローバル展開で ステークホルダーが 国境を越えて広がる

地球温暖化 生物多様性など 地球規模の課題に直面

ユビキタスネットワーク 社会の進展により 政治・経済・社会などで 個人の影響力が増大

社会的責任に関する 国際規格「ISO26000」が 2010年11月に発行される

SRI(社会的責任投資) ESG(環境・社会・ガバナンス) 投資の進展

2. 欧州・米国・中国における CSR動向

欧州 EU成長戦略と一体のCSR

欧州では、持続可能な経済成長と雇用および社会的結束を目指すEUの成長戦略の下でCSRが推進されており、欧州企業は、社会性・環境性に配慮した価値創造を行うことで、企業競争力を高めている。

米国 ビジネス戦略としてのCSR

米国企業は、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(リターン)が期待できると考えている。そして、徹底した成果主義の精神の下、自立した社員一人ひとりが、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 近代化・格差是正のための CSR

中国では、国内的には格差の拡大が社会問題化しており、国際的には、労働・人権に配慮したプロセスで製品を製造するよう要請が高まった。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。

Ⅱ 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

■CSRでイノベーションを起こし、新たな価値を創造する

グローバル競争を勝ち抜くためには、高付加価値経営と高効率経営の推進が必要となる。高付加価値経営の推進にあたっては、CSRを経営の中核に位置付け、「攻めのCSR」を推進することが重要である。また、高効率経営の推進にあたっては、行き過ぎた利益追求により労働条件・環境などの社会性が犠牲にならないよう、CSRの視点が不可欠である。

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

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。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、社会と共生することに企業の存在価値を見いだしていかねばならない。

【グローバル時代の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、社会的課題を見いだし、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・社員一人ひとり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。

Ⅲ 経営者のリーダーシップとアクション【三つの宣言】

グローバル時代の CSRの実現に向け 経営者は三つの 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付け、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。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

- ●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。
- ●社会との調和を重視した高効率経営を推進する。
- ●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。
- ●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。



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CSR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。



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の向上を図る。

おわりに ―グローバル時代の個人の社会的責任―

■個人のガバナンスとパブリックマインド

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。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。

■グローバル時代の個人の社会的責任

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・投資家などさまざまな顔を持つ個人である。そうした個人が、多種多様な社会的課題を政治・行政に責任転嫁せず、自らの課題としてとらえ、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。

■時代にふさわしい経済社会を切り拓く

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ほかならない。

われわれは今こそ、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。

※詳しくは http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2010/110404a.html