

委員長メッセージ

企業は社会的責任経営を通じ 持続可能な社会と企業の 相乗発展を目指すべきだ

社会的責任経営
委員会

委員長
岩田 彰一郎

CSR(企業の社会的責任)の重要性が指摘されて久しいが、その内実は伴っているだろうか。地球環境問題などの社会的課題、そして東日本大震災を契機に問い直された企業の真に果たすべき役割とは何か。岩田委員長が語った。

東日本大震災を契機として あらためて企業の存在意義を問う

CSRという言葉は、2003年ごろから日本企業でも使われ始めましたが、ややもすると独立した部門をつくり、本業とは離れた形でCSR活動が行われるといったこともありました。しかし、経営そのものを通じて社会的責任を果たすのが、本来のCSRではないでしょうか。そこで、私たちは、CSRという言葉ではなく、「社会的責任経営」という言葉に立ち返って検討し、企業の存在意義、果たすべき役割についてあら

ためて考えました。

その契機となる出来事が二つありました。一つは、リーマン・ショックやその後の相次いだ企業不祥事です。短期的な視点で、利益を最大化すれば、それでいいのか。世界的に、「企業は何のためにあるのか」が問い直されました。

そしてもう一つが、東日本大震災です。被災地では、運送会社が救援物資を輸送したり、化粧品会社が避難所の女性に化粧品を届けるなど、さまざまな企業が自主的な形で復興支援に取り組みました。政府の対策はスピードに欠け、また個人でできることにも限界があるという局面で、企業の果たせる役割は大きかったのです。本業によって被災地をサポートし、社会に貢献できる。そんな実感を持つ一つの転機となりました。

あるべき社会をつくるために、積極的に企業が活動すること。それも付随的なものではなく、本業の中でイノベーションを通じて社会に貢献すること。これが、本質的に求められる社会的責任経営の姿といえるでしょう。

意思決定に迷ったときは 企業理念に立ち返ってみる

委員会ではかねてより、「三面鏡経営」を徹底することで、社会益を共創できる企業への進化が必要であると掲げて

きました。つまり、三面鏡の正面である資本市場だけでなく、社会の鏡、従業員の鏡をしっかりと見つめ直し、社会の課題に取り組むということです。

例えば、社会という面を見つめると、環境負荷をかける産業は地球環境をも脅かすことになりかねません。長期的な視野を持ち、バランスの良い経営を志向しなければなりません。そのとき、よりどころとするべきものは何か。それは企業理念、ミッションにあるのだと思います。

今回の提言に当たり企業経営者の方にヒアリングを行いました。多くの方が「意思決定に迷ったら理念に戻る」と述べました。長く続く長寿企業でも、必ずと言っていいほど、企業を永続させ社会を発展させていく「家訓」が継承されています。振り返ってみると日本の企業は、社会に貢献することを前提に企業理念や社是を作ってきたのです。

経営者自らが理念を本気で実践し、現場への浸透・体得を促していくことがまずは求められます。また、理念を継承していく人を育て、バトンタッチしていくことも大切です。

加えて、社会益を生み出すという観点では、社会的課題を共に考え、共に行動する同志を、対外的に求めていくべきです。自らの本業を活かして切り開ける課題と、社会全体が抱える課題とがあるからです。そうした議論を醸



岩田 彰一郎 委員長
アスクル 取締役社長兼CEO

1950年大阪府生まれ。73年慶應義塾大学商学部卒業後、ライオン油脂(現ライオン)入社。86年プラス入社。97年アスクルの分社独立とともに取締役社長、2000年より現職。03年経済同友会入会、08~11年度副代表幹事、12年度より幹事。10年度観光・文化委員会委員長、11年度社会的責任経営委員会委員長。

成し実践する場として、まさに経済同
友会は最適ではないでしょうか。

イノベーションが企業成長と 社会的課題を解決する

社会的課題は時代とともに変わり、
何が社会益となるのかも変わります。
特に現代という時代は、世界的に見れ
ば、人口の増大、資源の枯渇、環境問

題などさまざまな課題が山積していま
す。その中で日本は少子・高齢化が進
み、また震災復興と災害対策、新エネ
ルギーの開発という課題に直面してい
ます。見えない危機にさらされた、非
常に危険な時代だといえます。

だからこそ、社会的課題を解決する
企業のイノベーションが、今こそ求め
られます。イノベーションが企業の成
長を促し、社会の課題を解決し、持続

性を高めることになる。企業の成長と
社会的課題の解決は、イコールの関係
にあるのです。

社会的責任経営とは、経営者自らが
社会と向き合い共感し、先頭に立って
社会と企業の相乗発展を図っていくも
のです。今回の提言はそうした願いも
込め、「経営者の心得」を掲げています。
これを今後の経営者の道しるべとして
活用いただければ幸いです。

提言
概要

社会益共創企業への進化

—持続可能な社会と企業の相乗発展を目指して—

(6月13日発表)

心得1 経営者の人間力 ～使命感、倫理観、危機感～

・社会益共創企業のベースとして人間力が必要である。

・リベラルアーツの習得や多様な価値観との交流など、自
身の人間力育成に努め続ける。

心得2 積極果敢なリスクテイクと協働するリーダーシップ

・企業理念や自社の強みを起点として、新しい事業機会とな
り得る社会課題を特定し、積極果敢にリスクを取って経営
資源を投入し、イノベーションを興す。

・主体的に多様なステークホルダーを巻き込み、社会課題を
解決する共有ビジョンを設定し、それぞれの組織の強みを
結集させるリーダーシップを発揮する。

心得3 社会益に反する障害に立ち向かう覚悟と同志の結成

・企業理念に基づいた確固たる信念のもと、社会益に反す
る障害に立ち向かう。ステークホルダーへの説明責任を
果たし、必要とあれば説得し共感を求める強い覚悟が重
要である。

・国内外の経済社会の諸問題について提言していく経済同
友会のような団体に参画するなど、より積極的に社会の多
様な課題に対して鋭い感覚を持ち、新しい社会づくりの
ために立ち向かう知識・知恵の修養と同志づくりを行う。

心得4 心血を注ぐ企業理念の伝承と後継者育成

・経営者はリレーランナーであり、社会課題解決に向けた
息の長い挑戦を継承し、持続的にイノベーションを創出
する。

・経営者は、後継者育成に取り組み次の経営者に企業理念
を確実に伝承することが最大の責務である。最も重要な
ことは、経営者が後継者育成にコミットし、公平性かつ
透明性のある選任システムを構築することである。

心得5 謙虚な姿勢でつくる経営者のガバナンス

・経営者を他者が評価、監督するガバナンス、つまり経営
者自身を映し出す鏡を用意する。

・社員による企業評価レポートなど、自身に不都合なこと
こそ耳に入りやすい環境を謙虚に整える。

・独立した社外取締役の導入と活用場を用意し、取締役
会を活性化させるなど公平に企業を捉える多様な観点を
活用し、社会と企業の相乗発展へと企業の力を結集させ
る。

われわれ経営者の決意表明

日本企業の経営者は、今こそリーダーシップを発揮して、極端な短期利益志向の経営と決別し、社会との持続可能な相乗発展を実現する「社会益共創企業」を目指すべきである。果敢にリスクを取ってイノベーションを創造し、社会課題解決と企業競争力の向上の両立を図りながら、日本の経済成長を主体的にけん引し、新たな日本創造に全力を尽くすべきである。

われわれ経営者は本会の設立趣意書に立ち返り、「三面鏡経営」を徹底した「社会益共創企業」への進化に向けて、先達に負けない熱い志を持って強い実行力を発揮することをここに決意する。