

# 本業を通じて社会に貢献し 社会益共創企業へ進化せよ

企業経営委員会  
(2013年度)

委員長  
菅田 史朗  
副委員長  
尾崎 元規

企業経営委員会は、今年1月、日本企業のCSRにおける第4回「自己評価シート」「経営者意識調査」のアンケートを実施した。企業は、東日本大震災以降、被災地支援を通じて社会課題解決の先進事例ともなる取り組みを行っている。今後、グローバル化も視野に入れ、日本企業が取り組むべきCSRとはどのようなものか。菅田史朗委員長、尾崎元規副委員長が語った。

## 本業の追求こそが CSRの実現である

**菅田**：東日本大震災以降、CSRに対する企業の意識は変わりました。工場や店舗が被災し、電力、交通、ガソリンなどが途絶する中で、各企業は何ができるのかが問われました。本業においてこそ、企業は社会に貢献していかなければならない、そう痛感させる出来事だったのではないのでしょうか。こうした中で、企業の持続的なあり方を真剣に考え、事業継続計画（BCP）を策定する企業も増えてきています。

**尾崎**：バブル崩壊以後、経営資源は集

約化され、効率性が追求されてきました。しかし、過度に効率性を追求すると震災のような非常時に企業本来の使命を果たせないことが分かりました。効率化だけではない、企業経営のあるべき姿を再考する契機になったと思います。また、少子・高齢化や環境問題といった社会的課題へのアプローチも進んでいます。

**菅田**：本業をもって社会のニーズに応える、それこそがCSRだという意識の高まりが、今回実施したアンケートの結果にも表れています。CSRを「経営の中核」と考える経営者は約7割もいます。半面、「自社の企業経営においてCSRを重視している」と答えた経営者は、約3割にとどまっています。この理解と実践のギャップをどうとらえるかが、CSRを考える上での鍵になりそうです。

**尾崎**：私は、企業が実際の現場で本業を通じてCSRを実践できていないのかというと、決してそうではないと思っています。事業活動を継続的にやり、企業が地域社会の一員として存続していること自体、地域にとって存在価値があり、社会に貢献していることの証しなのです。近江商人の行動哲学に「売り手よし、買い手よし、世間よし」を目指す「三方よし」という言葉があるように、古くから日本人はCSRを潜在的に意識しているのです。

**菅田**：実は日本企業は昔から企業の社会的責任を自覚し実践してきましたが、CSRという欧米から発信された言葉によって、何か特別なものという意識がある。しかし例えば、地球温暖化対策や有害物質の使用を控えるといった環境対応も、CSRです。時代の中で変わる社会的な課題、それに対応する社会のニーズに応えられる本業のあり方を追求していくことこそが、真の意味でのCSRの実践なのだと思います。

**尾崎**：本業外のCSR活動の一つであるメセナ（芸術・文化に対する企業の支援活動）についても、考え方の変化、進化が見られます。従来は専ら寄付としてとらえられていましたが、最近では本業に近いところで文化貢献活動を行うという動きがあります。例えば菓子メーカーが、地域の伝統的なお菓子の歴史や製法をひもとき紹介するといった事例もあります。特に地方で、地域に根付き、心豊かな社会を作るための新たな試みが生まれています。

## CSRの事例を広く 社会へ発信することが必要

**菅田**：一方、アンケートで浮き彫りになった今後の課題としては、サプライチェーンも含めた人権・労働規範の尊重が挙げられます。特にグローバル化が進む中で、海外の取引先や原料調達



菅田 史朗 委員長  
ウシオ電機 取締役社長

1949年兵庫県生まれ。72年京都大学理学部卒業後、ウシオ電機入社。99年事業開発室長、2004年取締役専務執行役員などを歴任。05年3月より現職。01年9月経済同友会入会、07～12年度幹事、13年度より副代表幹事。11年度科学技術振興PT委員長、12年度イノベーション・競争力強化戦略PT委員長。13年度より企業経営委員会委員長。

先等にもし劣悪な労働環境があれば、企業は国際的にも大きなダメージを受けることになる。「サステナビリティ」という経営概念に基づいたサプライチェーンの管理が必要です。

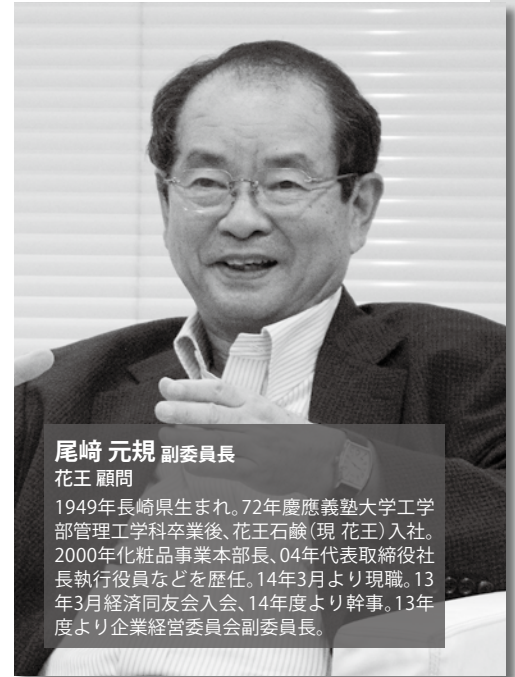
**尾崎**：裏を返せば、日本企業のグローバル化自体がまだ発展途上であり、原料調達国の実情を十分に知らないということなのかもしれません。グローバル化の過程でどうしてもぶつかる課題であり、グローバル社会の一員として考えていかなければならない問題です。

**菅田**：「サステナビリティ」の中身を地球規模で、よりきめ細やかに見ていかなければならないのだと思います。事業活動を通じて公共に対し良い影響を与える、「社会益共創企業」への進化が今こそ求められています。多くの企業はすでに高い意識を持ち、実践してい

ると思いますが、グローバル競争の中ではそうした活動をもっと積極的に外部へアピールしていくことも求められます。

**尾崎**：社会益共創企業を目指す上では、企業と社会双方向のコミュニケーションが非常に大事だと思います。それがなければ、社会が何を望んでいるのかも分かりません。また、各企業には優れた事例があるにもかかわらず、個々の取り組みにとどまっており、社会への発信力も限定されています。個別企業のケースを集約し、社会に広く発信する機能が不可欠なのです。経済同友会こそ、その役割をもっと担っていき

るはずですが。  
**菅田**：古くからある日本独自のCSRをあらためて認識し、発展させていくためにも、まずは自身の本業が社会のニ-



尾崎 元規 副委員長  
花王 顧問

1949年長崎県生まれ。72年慶應義塾大学工学部管理工学科卒業後、花王石鹸(現 花王)入社。2000年化粧品事業本部長、04年代表取締役社長執行役員などを歴任。14年3月より現職。13年3月経済同友会入会、14年度より幹事。13年度より企業経営委員会副委員長。

ズに貢献するCSR活動なのだと認識し、その上で経済同友会も含め、広く社会へと発信していくことが求められているのではないのでしょうか。

## レポート概要

## 日本企業のCSR—自己評価レポート2014

(5月14日発表)

### 経営者意識調査

- ①東日本大震災以降、事業継続計画(BCP)に関する各社の取り組みが進む。復興・復旧支援についても、寄付以外の取り組みに対する意識の高まりが見られる。
- ②世界的な経済危機を経験した後に実施した2010年の意識調査に比べ、CSRに対する取り組みはさらに増加した。
- ③CSRを「経営の中核」と考える経営者は前回と同じ71%を維持、コストと考えている経営者は9ポイント減の42%であった。また、経営の中核と考える経営者71%のうち、コストと回答した経営者は27%、将来への投資と回答した経営者は23%となった。CSRを経営そのものにとらえながらも、コストととらえるか、将来への投資ととらえるか意識のバラつきが見られる。
- ④前回調査同様に、社長自ら率先して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にある。
- ⑤非財務を含めた企業価値への理解が進む。特に、投資家からの評価に手応えを感じている企業は8割を超える。
- ⑥「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92%に達し、その思いを経営に反映させている経営者は前回調査から14ポイント増加し、58%になった。

### 自己評価シート

- ①CSR推進体制は74%の企業で整備が進み、持続可能性報告書は前回調査同様に45%の企業が発行。
- ②CSR調達基準を策定している企業は57%となるが、取引先まで指導をしている企業となると30%にとどまる。
- ③社会ニーズを事業化して取り組む企業は88%に達し、取り組み分野では環境関連が7割と高いレベルにある。また、エネル

ギー、少子・高齢化などの分野にも広がりが見られた。

- ④2010年11月に策定されたISO26000は、複数のステークホルダーによって議論され、対象を企業だけでなくすべてのステークホルダーとしている国際的ガイドラインであるが、これを活用している企業は28%にとどまる。
- ⑤「人権」分野においては、自社グループ内で遵守し十分な体制を構築している企業は44%、サプライチェーンまで含むと21%と取り組みが不十分である。デューディリジェンスに関しては、知らないと回答する企業が32%もあり、「人権」に対する意識の低さがうかがえる。
- ⑥女性管理職比率は前回調査に比べ増加傾向と回答した企業は8ポイント増の46%に達し、2006年調査レベルに回復した。女性管理職がいないと回答した企業においても前回調査の23%から15%と改善が見られる。また、法令を上回る育児支援に取り組んでいる企業では、女性管理職の増加の傾向が顕著に見られた。
- ⑦男性の育児休業取得率に関しては、女性の94%に比べ、前回調査と同様の50%にとどまる。
- ⑧「環境」分野においては、気候変動の「緩和策」では製造業において取り組みが進むも、全体では48%にとどまる。「適応策」においては、取り組みに進展は見られるものの、全体で19%と依然として低いレベルにある。
- ⑨製品開発の段階からライフサイクルアセスメント全般を意識している企業は12%と少ない。いまだ実施していない企業が44%を占めている。
- ⑩「公正な事業慣行」においては、コンプライアンス推進部署を設置し、役員を責任者としている企業は84%と高いレベルにあるが、社内の各部門や個人の評価に十分反映させている企業は37%にとどまる。
- ⑪NPO、NGOと協働して事業に取り組む企業は45%あり、その中で十分な成果を上げていると回答した企業は4割である。

※詳しくは、<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2014/140514a.html>