

「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—

第15回企業白書

社団法人 経済同友会

2003年3月

「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—

第15回企業白書

まえがき

第15回「企業白書」とりまとめにあたって

21世紀の黎明からすでに2年余の時間が過ぎた。20世紀末から続く変革と混迷の時代にあって、わが国は未だ新世紀のバックボーンとなるべき理念や思想はもちろんのこと、当面の経済活性化の手がかりさえ持ち得ぬまま、いわば漂流状態にあると言っても過言ではない。

他方、広く世界に目を向ければ、「市場経済の勝利」の宣言から十数年が経った現在、「退屈の世紀 (centuries of boredom)」(フランシス・フクヤマ) が到来するとの予測は未だ現実のものにはなっていない。むしろ、多様な価値観が交錯する中で、市場経済のあり方が大きく問われるような事象や、9・11以降にあらためてクローズアップされた「文明の衝突」、あるいは世界各地の貧困や飢餓、そして地球全体にかかわる「持続可能な発展(開発)」の問題等々、地球規模で解決を必要とする課題がたえまなく出現し、人類に対して果てしなき知的挑戦を突き付け続けている。

長い経済の閉塞状況を打破する「改革」の旗手として登場した小泉首相であるが、就任2年になろうとしている中、なかなか目に見える改革や経済活性化の成果が現われないことから、日本に「政治的意志 (political will)」はあるのか、そして、それを具体的な成果に結び付ける「実行力」はあるのかを問う声が、このところ急激に内外に高まっている。「政治的意志」とは言うまでもなく政治家だけの意志ではない。問われているのは、政治、行政、企業、そして国民全体として、日本という国家が「やるべきことをやる」意志と実行力があるのかということである。まさに国のガバナンスそのものの存否の問題であり、それはまた上記のような歴史の大転換期にあって、わが国がいかなる将来をめざして行動するのか、あるいは沈黙、無為のままに歴史の流れの中に沈んでしまうのかが問われていると言っている。

私は1999年4月の経済同友会代表幹事就任時に「四つのガバナンス」、すなわち世界、社会(国家)、企業、個人という四つのレベルでのガバナンスの確立を求める、という問題提起を行った。グローバル化が進展する中で深刻化する環境、貧困、地域紛争やテロ、そして国際的資本移動などの国家を超えた諸問題に、誰がいかに対処すべきなのかを問うグローバル・ガバナンスの問題。従来の政治家による「鉄の三角形」に代わり、個人が市民組織としてのNPO・NGOを通じて社会を担う新たなアクターとして勢いを増してきている国家のガバナンスの新しい動き。さらに突きつめて考えれば、一人ひとりの個々人が、いかなる価値観に基づいて自らをどう律するのかの個人のガバナンスの問題。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が、NPO・NGOを通じた個人の社会参加度の増大、いわゆる市民社会(シビル・ソサエティ)

の形成は、従来にも増して社会のガバナンスにおける個人の役割を大きなものに行っている。

こうしたガバナンスをめぐる新しい動きの中で、世界、国家、個人のあり方それぞれとの深く、時に新しい関わり合いを持つ企業のあり方、すなわちガバナンスが問い直されねばならない。それは、企業が個人にとって、社会において、さらには世界においていかなる存在であるべきか、という根源的な問いにほかならない。

こうした認識は、経済同友会が2000年12月に発表した『21世紀宣言』に引き継がれている。この宣言は、今後のわが国のあり方、経営者や企業の役割と責任、経済同友会の使命などを示した「ミッション・ステートメント」であるが、その中で企業は「経済的価値」のみならず「社会的価値」「人間的価値」をも創出する責任を有すると主張している。また、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、わが国固有の文化、伝統、慣習を反映した社会のニーズや価値観との間に著しい乖離をもたらすことになる。その意味で、市場自体も、総合的観点で企業を評価するよう進化させていく必要があり、企業側も市場の評価をただ受身で捉えるのではなく、自らの信念を市場や社会に積極的に働きかけ、市場をその方向へ導くイニシアティブを発揮すべきであると提唱した。我々は、これを「市場の進化」というコンセプトで表現したが、この「市場の進化」へのイニシアティブこそが、企業が「改革に関する政治的意志」を示す答えであると考える。

「市場の進化」は、現実には様々な側面で進行中である。例えば、欧米で拡大しつつある「社会的責任投資（SRI; Socially Responsible Investment）」は、投資家側が市場機能を活かしつつ、企業を総合的に評価しようという動きである。一方で企業側からは、自らの社会的責任を明確に定義し、それを社会に対して発信し実践することにより、自らの競争力を高め持続的発展をめざす動き、すなわち「企業の社会的責任（CSR; Corporate Social Responsibility）」が活発化している。これは、「市場の進化」への企業のイニシアティブそのものであると言える。

CSRをわが国の状況下で捉え直すと、日本企業には二つの変革が求められる。

第1に、市場機能の活用を通じて、その収益力と競争力を高め、より効果的な経済的価値創造を行うことにより、低迷する経済を活性化させることである。

第2に、企業が上記を行うにあたってすべてのステークホルダーに対する義務を履行するという理念を固め、それを実現するためのガバナンスを確立していくことである。

この二つの変革は、もちろん、本質的には矛盾するものではないが、経済社会の複雑な状況下にあると、ある面、二者択一を迫られることもある。特にステークホルダー間の利害が対立する場合は、その判断は困難を極めるであろう。しかし、我々は敢えてこの困難な道を真正面から捉えようと決意した。なぜなら、左右どちらであっても極論を採ることでは問題の本質的解決はあり得ないし、“イノベーション”によってその止揚をめざすことにこそ、企業の存在意義と役割があると考えからである。

我々は、『21世紀宣言』発表後今日に至るまで、「市場の進化」というコンセプトを理論的にも検討しながら、企業によるその具体的な実践に向けた経営思想の構築とツールの開発を目標に努力を続けてきた。第15回目となる今回の『企業白書』は、こうした過程での現時点における一つの結論を示すものである。新世紀における新しい経済社会思想を展望しながら、企業の社会的責任 別の言い方をすれば「企業は社会の一員として社会に何をもたらすために存在するのか」という企業にとっての古くからの基本命題について、もう一度正面から21世紀初頭のコンテキストにおいて問題提起を行おうとするものである。その内容は大きく5部構成となっている。

第1部（問題意識）は、上記の「企業は社会の一員として社会に何をもたらすために存在するのか」という問題意識についての基本的考え方を述べたものである。この部分は、主として私が担当した。

第2部（実践編）は、『市場の進化と21世紀の企業』研究会（斎藤敏一座長）の成果を中心にしながら、併せて2001年度「企業経営委員会」（北城格太郎委員長）のコーポレート・ガバナンスに関する提言も踏まえ、「市場の進化」との関連で、我々はどのような経済社会をめざすべきか、「企業の社会的責任（CSR）」の今日的意味を踏まえ、企業価値の持続的創造や社会との相乗発展とどう結び付けていくか、それを担保するために、「コーポレート・ガバナンス」をいかに確立すべきか、「市場の進化」へのイニシアティブに向けて我々が提唱する新しい企業評価基準とはいかなるものか、について検討している。

第3部（対談）は、以上の内容を踏まえ、私と北城格太郎次期代表幹事が、本白書で提起された企業のあり方をどう考えるか、経営者の役割と責務をいかに果たすべきか、経済同友会として、今回提案した実践のためのツールをいかに展開していくか、などについて対談した内容を掲載している。

第4部（理論編）は、経済研究所（2003年1月まで水口弘一所長、その後は渡辺正太郎所長）の「市場の進化プロジェクト」にご参加いただいた学者の方々の講演内容を中心に、「市場の進化」について理論的に考察する上での手がかりを提供している。

第5部（資料編）は、前出の『市場の進化と21世紀の企業』研究会が実施した欧州調査の報告、日本の経営者に対するアンケート調査の結果、本白書で提唱した新しい企業評価基準に関する自己評価のための評価シート、を掲載している。

日本企業にとってすぐれて今日的な意味で重要な「企業の社会的責任（CSR）」とは何か、“CSR”をより高いレベルで果たし続けるための哲学と仕組み、すなわち「ガバナンス」はいかにあるべきか、本白書を貫く中心的課題は、この二つである。本白書では、この中心的課題を経営の現場に実践の対象としておとし込むためのツールとして、「企業評価基準」の提案を行い、同友会会員によるその試用を開始した。

この評価基準は、企業に将来のより高い“CSR”のレベルをめざすとの意味で、自主的に目標を掲げ、その達成への「コミットメント（約束）」を求めている。同友会自身もまずは会員企業からこうした約束を一つでも多くいただけるよう、今日的な「企業の社会的責任（CSR）」のあり方を追求し続け、それを経営の現場の実践に繋げる上での評価基準の使い勝手をたえまなく改善し続けていくことをコミットしたい。それが、新しい時代の企業モデルへの改革についての我々の「政治的意志」の表明であり、実行であると考えている。

最後に、本白書作成までの過程に関わったすべての委員会や研究会等にご参加いただいた本会会員、外部有識者、ワーキンググループのメンバーをはじめ、ご協力をいただいた多数の方々に深甚の謝意を表するものである。

2003年3月

社団法人 経済同友会

代表幹事 小林陽太郎

要約(エグゼクティブ・サマリー)	1
第1部(問題意識)	15
社会と企業 あらためてその関係を問う	
社会と企業 あらためてその関係を問う(小林陽太郎)	16
1. 企業は社会に何をもたらすために存在するのか	
2. あらためて企業の「社会的責任」を問う	
3. 企業と社会の相互性	
4. 社会要請の変化 戦後期から70年代の公害問題まで	
5. 社会要請の変化 現在の時代認識	
6. 企業はどこまで責任を負うべきか	
7. 経営の成果とプロセス	
第2部(実践編)	25
「市場の進化」と21世紀の企業	
企業の信頼構築と持続的価値創造に向けて	
はじめに 21世紀の経済社会を考える	26
1. 21世紀の経済社会を取り巻く環境変化	
2. 「グローバル資本主義」と「株主資本主義」の陥穽 米国からの教訓	
3. 「持続可能性」の追求によって効率と公正の両立を模索する欧州	
4. わが国もめざすべき経済社会像を明確にし、具体的取り組みに着手を	
第1章 企業の社会的責任 企業と社会の相乗発展をめざす	30
1. 企業の社会的責任(CSR) 古くて新しいテーマ	
2. CSRは企業の持続的発展や競争力向上に資する	
3. 企業を評価する眼は確実に変化している 進化しつつある市場の現実	
4. 企業からのイニシアティブ CSRを日本再活性化の原動力に	
コラム 「欧州の現場の『悩みの本質』」(藤井敏彦)	
第2章 コーポレート・ガバナンス	
企業価値の持続的創造を担保する	50
1. 「企業の社会的責任(CSR)」とコーポレートガバナンス	
2. 優れた経営を持続するためのガバナンス	
3. CSRを実践し、持続的に成長・発展していくためのガバナンス	
4. 「優れた経営」の理念	
コラム 「アナリストの宿題と企業の課題」(佐久間京子)	
第3章 めざすべき企業像と新しい企業評価基準の提唱	58
1. 具体的実践に向けた「企業評価基準」の提唱	
2. 評価軸 ①:企業の社会的責任(CSR)	
3. 評価軸 ②:コーポレートガバナンス(CG)	
4. 新しい「企業評価基準」の特徴と評価ツールとしての活用	
コラム 「サステナビリティ!徒然草」(高場真理)	
第3部(対談)	75
我々の考える企業のあり方と経営者の役割	
対談(小林陽太郎代表幹事×北城恪太郎副代表幹事)	
対談を終えて(小林陽太郎)	

第4部(理論編)	87
<hr/>	
「市場の進化」序説	
はじめに	88
第1章 経済同友会の思想体系における「市場の進化」(岡崎哲二)	90
1. 「市場の進化」の提起	
2. 経済同友会の思想的伝統	
3. 転換点としての1990年代	
4. まとめと今後の検討課題	
第2章 進化した市場の一考察 新たな市場経済へ向けて (佐伯啓思)	96
1. 経済学の基本的前提	
2. 経済の三層構造	
3. 20世紀の市場経済の特質	
4. 経済構造の変化 工業化社会からポスト工業化社会へ	
5. 新たな市場経済の考え方へ	
第3章 経済学の中の企業 その倫理と合理性を再考する(猪木武徳)	108
はじめに	
1. 主流派経済学の遺産と限界	
2. 「社会的責任」という概念の不確かさ	
3. 体制の問題と倫理の問題の混同	
4. 企業は正義と平等の問題にどう関与するのか?	
第4章 経済学における非金銭的動機 (柳川範之)	116
1. 新古典派における非金銭的動機	
2. 利他的動機を扱うモデル	
3. 市場メカニズムが十分に機能するためには	
4. 非金銭的動機を生み出すメカニズム	
5. 経済学の仮定の意味	
6. 企業経営問題への応用	
第5部(資料編)	125
<hr/>	
欧州調査報告 欧州における「企業の社会的責任(CSR)」	
欧州調査報告 欧州における「企業の社会的責任(CSR)」	126
1 実施概要 / 2 概要報告 欧州で何が起きているのか / 3 面談記録	
第5部(資料編)	157
<hr/>	
「企業の社会的責任」に関するアンケート調査結果	
「企業の社会的責任」に関するアンケート調査結果	158
調査実施の概要 / 調査結果の概要 / 1 回答企業のプロフィールについて /	
2 昨今の企業不祥事について / 3 経営理念・経営環境について /	
4 企業の社会的責任(CSR)について / 5 企業の評価について	
第5部(資料編)	189
<hr/>	
企業評価基準【評価シート】	
第15回『企業白書』関連委員会等名簿	
<hr/>	
あとがき 「市場の進化と21世紀の企業」研究会を担当して (斎藤敏一)	
<hr/>	

要約

エグゼクティブ・
サマリー

本白書は全体で200頁以上にわたる大部のため、時間の限られた読者の便宜を図り、その趣旨が短時間でご理解いただけるように、ここでは第1部（問題意識）および第2部（実践編）の内容を要約し、ご紹介する。

「市場の進化」とは

.....我々は、市場機能のさらなる強化とともに、市場そのものを「経済性」のみならず「社会性」「人間性」を含めて評価する市場へと進化させるよう、企業として努力する必要がある。市場は、価格形成機能を媒介として資源配分を効率的に進めるメカニズムを備えているが、社会の変化に伴い市場参加者が「経済性」に加えて「社会性」「人間性」を重視する価値観を体現するようになれば、それを反映して市場の機能もより磨きのかかったものとなるダイナミズムを内包している。いわば市場は社会の変化と表裏一体となって進化するものである。

.....我々にとって重要なのは、こうした市場の進化に向けて積極的にイニシアティブを発揮していくことであり、それによって社会の期待と企業の目的とが市場のダイナミズムを通じて自律的な調和が図られるようになることである。これこそが、我々の目指す「市場主義」の真の姿である。

経済同友会『21世紀宣言』（2000年12月）

第1部（問題意識）

社会と企業

あらためてその関係を問う

経済同友会代表幹事 小林陽太郎

企業は社会に何をもたらすために存在するのか

企業は「社会」の一員、一部であり、社会との関係を無視して企業は存在し得ない。このことが企業において自明の理として受け止められているのかを疑わざるを得ない事象があまりにも多く繰り返されている。企業・企業人は、企業は社会の一員として、「社会に何をもたらすために存在するのか」という基本命題を、もう一度真正面に見据えながら、経営の原点に立ち戻る必要がある。

あらためて企業の「社会的責任」を問う

企業を社会の公器として、その「社会的責任」を広い「社会に対する責任」として捉える立場をとれば、企業経営に関わるすべてのステークホルダーを視野に入れ、その時代の社会のニーズを踏まえて優先順位やバランスを決めるのが経営者の仕事である。これは「社会的責任」を「主」、「経済的責任」を「従」とすることではなく、むしろ、両者を包含するコンセプトとして「社会的責任」を認識し、両者を高い次元で調和させることによって、社会と企業の相乗発展を実現しようとするものである。「市場の進化」のコンセプトは、これを市場のダイナミズムによって自律的に実現することをめざした。

企業と社会の相互性

企業は、株主のために利潤を追求するだけの無機的なマシンとしてモデル化して捉えられるべきではない。企業は、生身の人間がそれぞれに固有な価値観や嗜好を持って、株主・顧客・従業員などの様々な立場で参画する場であり、それらの人々が相互に影響し合い信頼を培っていく場であり、また、お互いの多様な利害を交換・調整していくバランス・ゲームの場である。さらに、企業と社会との関係は相互的なものである。企業の存在意義や目的は、その時代の社会の価値観やニーズ、ステークホルダーの利害や意思などとの相互関係の中で導き出されるものであり、時代とともに変化する。また、企業と社会の関係は、企業が社会からの要請を受けるという一方向の関係にあるのではなく、企業からの働きかけによって個人や社会の価値観にも影響を及ぼすという双方向の関係として捉える必要がある。

社会要請の変化

「企業の社会的責任」を、今もう一度考え直そうとする理由は、企業に対する社会の要請が時代とともに変化しているからである。敗戦直後の1946年に経済同友会が設立された時、日本にとって最大の課題はまさに経済の復興であった。経済同友会設立趣意書には、その課題を真正面から受け止めた先達の熱き思いが書き綴られている。

経済同友会設立趣意書（抜粋）

日本国民は旧き衣を脱ぎ捨て、現在の経済的、道徳的、思想的類廃、混乱の暴風を乗切って全く新たなる天地を開拓しなければならないのである。……

われわれは経済人として新生日本の構築に全力を捧げたい。而して、日本再建に経済の占める役割は極めて重要である。蓋し経済は日本再建の礎石であるからである。……

高度成長の終焉、バブルの崩壊とともに、日本社会はよりドラスティックな転換期に差しかかっている。ポスト工業化（サービス化・知識産業化）、グローバル化、IT化、少子高齢化、55年体制の終焉、NPOなどの市民社会の興隆などの社会環境の変化の中で、企業の社会的責任も以下の理由であらためて検討される必要が顕著になってきた。

「企業の社会的責任」をあらためて検討する理由

社会と企業が相互に与える影響度の拡大 グローバル化の中で企業の活動領域が広がり、一企業が社会との間で与え、与えられる影響も格段に大きくなった。

社会が企業を見る視線の変化 IT化により多くの情報と専門知識の獲得を背景としてNPOなどの市民組織が興隆し、企業を見る目が厳しくなってきた。

行き過ぎた「株主資本主義」の是正 いわゆる「米国型経営」の過度の行き過ぎに対し、バランスをとり直す必要が生じた。

個人の価値観の変化 個人の価値観が、新しい働き方やライフスタイルを求めて大きく変化してきた。

企業はどこまで責任を負うべきか

増大する一方の社会の要請に対して、望ましいのは、そうした役割を強制されるのではなく、自発的に担おうとする主体同士が対話と協働、即ち、セクターを超えたコラボレーションを通して効果をあげていくことである。

一見、直ちには株主利益につながらない社会の要請であっても、それを技術開発、マーケティング、PRなどのイノベーションによってブレークスルーし、企業目的との合致点を見出していくことが企業の役割である。さらには、企業は、単にその時代の社会のニーズに対して受動的に答えるだけでなく、先見性、予測力、そして創造性を含む経営者自身の構想力におけるイノベーションによって、未だ顕在化していない社会のニーズや価値観を積極的に先取りして企業活動に取り込むことや、また新しい価値を社会に提案していくことができるのであり、それが競争優位につながるのである。21世紀において企業の役割として最も求められるのは、こうしたイノベーションを起こして短期、長期の両面から、利潤追求と社会利益を両立させていくことである。

経営の成果とプロセス

経営の成果は何によって表わされ、またどのような尺度で測られるのか。今日の一般的な見方は、最終的には「利益」である。しかし、プロセスをより重視して、それぞれの企業固有のミッションと関係するステークホルダーに対して、全体としてどれだけの効果をもたらしているかをもって経営の成果を測るべきだとの見方が、特に最近の欧米やわが国における企業不祥事の頻発を背景に、一段と有力になりつつある。この見方で重要な視点は、一つは多様なステークホルダーのそれぞれの利益の総和とバランスを時代のニーズに応じて実現し続けているかという「成果」評価の視点であり、もう一つは、まず顧客の満足、次に従業員の動機づけ、さらには社会との友好関係があって初めて、長期的な株主利益の保証につながるという「プロセス」評価の視点である。

本白書で試みようとしているのは、社会の公器としての企業の責任を総合的に考え、その責任の遂行を持続的に行うための仕組みやリーダーシップのあり方を、プロセスと成果の両面から具体的に示すことである。

第2部（実践編）

「市場の進化」と21世紀の企業 企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて

21世紀の経済社会を考える

企業活動の領域がグローバルなレベルで広がり、企業と社会が相互に及ぼすインパクトの範囲や度合が増すとともに、個人の価値観が多様化し、社会の成熟が進み、社会が企業に注ぐ視線もまた多様化し、成熟しつつある。

こうした中で、21世紀の企業経営を考えるにあたっては、いかなる経済社会を念頭に置くべきかについて考える必要がある。そこには、企業が取り組むべき課題とともに、その持続的発展に向けた大きな潜在的機会が広がっているからである。こうした新しい経済社会を念頭に置きながら、企業や経営者の立場から企業と社会の相乗発展に向けた具体的取り組みに着手することが、「企業の社会的責任（CSR）」である。

21世紀にめざすべき経済社会の姿

.....何よりも、個人が将来への希望を持ち、それぞれの可能性に積極的に挑戦し、生きがいを実現していくことができるような社会

グローバル化の中での多様な価値観の共生

技術や知識のイノベーションがもたらす知識基盤型社会への移行

地球の生態系と経済活動の共生をめざす循環型社会の確立

一人ひとりがパブリックマインドを高め、多様な個性を伸ばし、創造性や挑戦心を育むことのできる人づくり

急激に進む少子高齢化に適応した経済・社会システムの構築

etc.

企業の社会的責任(CSR) 企業と社会の相乗発展をめざす

近年、「企業の社会的責任（CSR）」という言葉がクローズアップされている。「企業の社会的責任」という言葉自体は新しい言葉ではないが、わが国では今日的な意味で使われるCSRの定義がやや曖昧なまま議論されており、その本質が正しく理解されていない。

CSR：わが国における典型的な考え方

.....いずれもCSRの一部ではあるが、その本質は表わしていない。

CSRとは、社会に経済的価値を提供することである。

(専ら企業の持つ「経済的」責任を「主」と考えている。)

CSRとは、利益を社会に還元し、社会に貢献することである。

(CSRを「コスト」「フィランソロピー」と考えている。)

CSRとは、企業不祥事を防ぐための取り組みである。

(CSRを「義務的取り組み」「法令遵守」と考えている。)

情報化の進展、人々の価値観の多様化、市民社会の成熟といった環境変化の中で、市場のイニシアティブが供給サイドから需要サイドにシフトするとともに、企業を「評価する」視線も多様化している。これに呼応して、企業側も社会の変化に対して能動的に企業の発展に結び付けていこうとする動きが高まってきた。今日急速な広がりを見せているCSRは、企業と社会の相乗発展のメカニズムを築くことによって、企業の持続的な価値創造とより良い社会の実現をめざす取り組みである。その中心的キーワードは、「持続可能性(sustainability)」であり、経済・環境・社会のトリプル・ボトムラインにおいて、企業は結果を求められる時代になっている。

CSRの本質

CSRは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ている。

CSRは事業の中核に位置付けるべき「投資」である CSRは、事業の中核に位置付けるべき取り組みであり、企業の持続的発展に向けた「投資」である。

CSRは自主的取り組みである CSRは、コンプライアンス(法令・倫理等遵守)以上の自主的な取り組みである。

CSRが企業の持続的発展や競争力向上に資すると考えられている理由は、主に二つある。

CSRが企業の持続的発展や競争力向上に資する二つの理由

リスク・マネジメント：CSRが将来のリスクを低減する CSRの取り組みは、企業が抱えるリスク要因を事前にチェックし、低減していくことにつながる。投資家の視点から見ても、こうしたリスク要因は考慮すべき重要なファクターである。

ビジネス・ケース：CSRが将来の利益を生む CSRの取り組みによって、社会のニーズの変化を先取りし、それをいち早く価値創造や新しい市場創造に結び付けるとともに、企業変革の原動力にすることができる。CSRを投資と考えれば、こうした投資能力のある企業は競争他社との差別化を図ることにより、より長期的かつ安定的に利益を確保することを狙っている。

「市場の進化」というコンセプトは、社会のニーズの変化、すなわち市場参加者が経済価値のみならず社会価値、人間価値を重視する価値観を体現することになることで、総合的な企業価値の評価が行われることをめざしたが、現実の市場も進化しつつある。持続的に企業価値を高めていく上で、こうした変化にはより敏感になる必要がある。

進化しつつある市場の現実

資本市場：急成長するSRI 欧米を中心に、CSRに焦点を当てた投資行動として、「社会的責任投資（SRI）」が急成長している。米国では総運用資産に占める割合が12%を超え、英国では年金法改正によって年金基金がSRIにシフトしつつある。外国人保有株式が増加する中、わが国の経営者もSRIに無関心ではいられなくなる。

消費者市場：主導権は需要サイドに 市場のイニシアティブが供給サイドから需要サイドにシフトしていく中、消費者が製品・サービスを選択する際に、「価格」「品質」と並ぶ第3の要素として「CSR」が重要になってくる。環境配慮製品はその先駆けである。

サプライチェーン市場：CSRが不十分だと排除される 部品や材料の一部にCSRに反する方法で製造されたものが含まれていた場合、その責任は最終製品のメーカーにも及ぶ。そこでCSRの基準を満たしていなければ取引をしないという方針で、サプライヤーを選別している。サプライチェーンがグローバルに張り巡らされている現在、日本企業であろうと、企業規模の大小にかかわらず、CSRは取り組まざるを得ない課題となっている。

労働者市場：優秀な人材を惹きつける 「経済的豊かさ」を手に入れた人々にとって、働く意味は単に生活の糧を稼ぐことだけにとどまらない。欧米のビジネス・スクールの卒業生の間では、企業選択の重要な要因として、CSRを求める傾向が強まっている。わが国でも、優秀な人材を惹きつける観点から、多様な人材を登用・活用し、その能力を発揮できる職場環境を実現するようなCSRの取り組みが求められている。

このような社会や市場の変化の動きを受けて、企業価値を評価する視点は、確実に「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方向へと変わりつつある。欧米ではSRIに関連した企業評価・格付けの体系が精緻化しているが、単に欧米賛美・追従ではなく、自らのCSRに対する価値観を世界に積極的に発信していく必要がある。

CSRには、社会の様々なステークホルダーとのコミュニケーションによって企業が鍛えられるという側面もある。企業は、社会の価値観の変化とともにますます厳しくなる社会からの視線を過度に警戒するのではなく、むしろ積極的に透明性を高め、社会からの評価を受けることによって、それを原動力（ドライバー）にして時代環境に適応した企業変革を進めていくべきである。

コーポレート・ガバナンス（CG） 企業価値の持続的創造を担保する

コーポレート・ガバナンスは、「企業の持続的な成長・発展をめざして、より効率的で優れた経営が行われるよう、経営方針について意思決定するとともに、経営者の業務執行を適切に監督・評価し、動機付けを行っていく仕組み」であり、その目的は「企業の持続的な成長・発展」を担保することにある。

企業が社会的責任を果たしながら企業価値を持続的に創造していくためにも、その方向付けのための理念の確立と、それを継続的に実践するための仕組み、すなわちコーポレート・ガバナンスの確立が必要である。

CSR を実践し、持続的成長・発展をめざす コーポレート・ガバナンスの確立

理念とリーダーシップの確立 企業理念は、企業経営を方向付け、企業文化を築くための根幹であり、コーポレート・ガバナンスの基点に据えられるべきものである。それを社内全体に繰り返し伝え、浸透させるのが、「企業の価値観の主導者（champion of corporate values）」たる経営トップの役割である。

マネジメント体制の確立 ビジネス環境の変化に的確に対応しながら、持続的に企業価値を創造していくためには、トップ経営者を客観的な視点から評価・監督していく仕組みが必要である。また、チェック・アンド・バランスの機能を有効に働かせるためには、「業務執行」と「経営監督」の役割を分離することが望ましい。

コンプライアンス体制の確立 企業が社会の重要な構成員である以上、社会の信頼を得ずして長期にわたってその活力を維持することは不可能である。その意味でも、コンプライアンス（法令・倫理等遵守）は「企業の社会的責任」という観点から見て最低限果たすべき義務であり、適切なガバナンスの仕組みの確立・運用が重要であることは言うまでもない。

ディスクロージャーおよびステークホルダーとのコミュニケーション 長期的な株主価値を向上させるためには、様々なステークホルダーにも十分に配慮した経営を行う必要がある。その意味で、自らの活動のプロセスや結果について、自ら積極的に情報開示し、ステークホルダーと対話していくことが必要である。

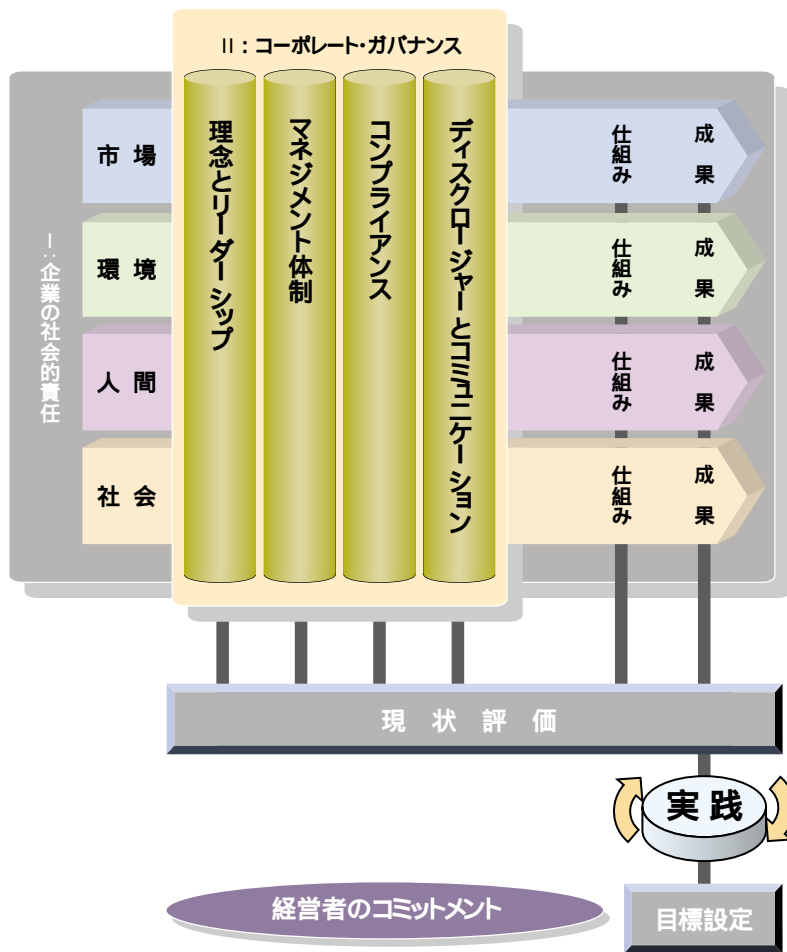
めざすべき企業像と新しい企業評価基準の提唱

今日の我々に求められているのは、一刻も早く「議論」の段階から「実践」の段階に踏み出すことである。そこで、本白書では「企業の社会的責任（CSR）」の実践とそれを担保する「コーポレート・ガバナンス（CG）」の確立を具体化していくツールとして、新しい「企業評価基準」を提唱する。

この評価基準は、他の類似の評価基準とは異なり、一つの価値観で一面的かつ画一的に企業を評価するものではない。経営者自身の現状評価と目標設定により、具体的取り組みを促進していくとともに、ベストプラクティスを発掘・評価するためのツールである。それが、経営者個人から構成される経済同友会が提唱する評価基準の最大の特徴である。

この評価基準は、大きく5分野（市場、環境、人間、社会、およびコーポレート・ガバナンス）にわたる110項目から構成されている。

経済同友会が提唱する新しい「企業評価基準」の体系（図）



評価軸Iの「企業の社会的責任（CSR）」では、四つのフィールド（市場、環境、人間、社会）において、「仕組み」と「成果」に関する設問があり、特に「成果」については現状評価だけでなく、概ね3年後を目安に達成することを前提とした目標を設定し、その実現に向けて経営努力することを経営者がコミットメントとして示すものとなっている。

評価軸 I：企業の社会的責任（CSR）

1. 市場（主なステークホルダー：顧客、株主、取引先、競争相手）
 - 持続的な価値創造と新市場創造への取り組み
 - 顧客に対する価値の提供
 - 株主に対する価値の提供
 - 自由・公正・透明な取引・競争
2. 環境（主なステークホルダー：今日の世代、将来の世代）
 - 環境経営を推進するマネジメント体制の確立
 - 環境負荷軽減の取り組み
 - ディスクロージャーとパートナーシップ
3. 人間（主なステークホルダー：従業員、人材としての経営者）
 - 優れた人材の登用と活用
 - 従業員の能力（エンプロイアビリティ）の向上
 - ファミリー・フレンドリーな職場環境の実現
 - 働きやすい職場環境の実現
4. 社会（主なステークホルダー：地域社会、市民社会、国際社会）
 - 社会貢献活動の推進
 - ディスクロージャーとパートナーシップ
 - 政治・行政との適切な関係の確立
 - 国際社会との協調

評価軸IIの「コーポレート・ガバナンス（CG）」では、以下の四つの面から現状を評価するようになっている。

評価軸II：コーポレート・ガバナンス（CG）

1. 理念とリーダーシップ
経営理念の明確化と浸透
リーダーシップの発揮
2. マネジメント体制
取締役会 / 監査役（会）の実効性
社長の選任・評価
CSRに関するマネジメント体制の確立
3. コンプライアンス
企業行動規範の策定と周知徹底
コンプライアンス体制の確立
4. ディスクロージャーとコミュニケーション
ディスクロージャーの基本方針やその範囲
ステークホルダーとのコミュニケーション

今後の展開としては、具体的な回答データを収集・分析し、ベストプラクティスの抽出・評価や、業種や規模別の平均像の分析を行うとともに、各方面からの意見や社会ニーズの変化を反映させ、評価項目の見直しや方法論の精緻化を進めていく予定である。

以上