

第2部 実践編

「市場の進化」と
21世紀の企業

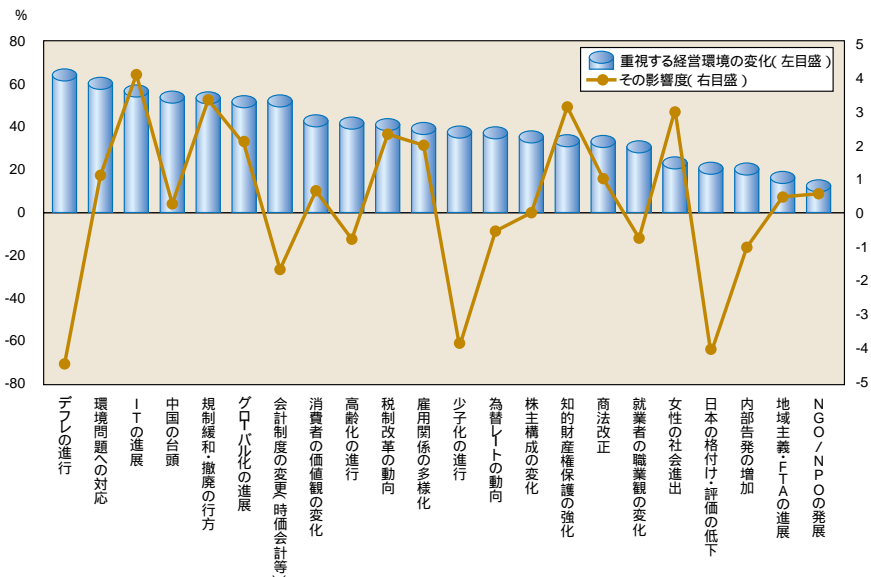
企業の信頼構築と
持続的な価値創造に向けて

1. 21世紀の経済社会を取り巻く環境変化

冷戦の終焉によって、地球規模で市場経済が浸透・拡大した。それは、加速するグローバルゼーションや情報技術（IT）を中心とするイノベーションの進展と相俟って、世界経済をより一層ダイナミックなものにするとともに、社会のあり方や人々の考え方に大きな影響を及ぼすようになってきている。

我々経営者や企業がまず注視しなければならないのは、企業活動の領域がグローバルなレベルで広がる中で、企業と社会が相互に及ぼすインパクトの範囲や割合が増すとともに、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、成熟しつつあることである。

図：経営環境の変化とその影響度



(注) 経営への影響度は、「プラスの影響が大きい」×5点+「プラスとマイナスの影響が同じ程度である」×0点+「どちらかといえばマイナスの影響が大きい」×-5点を、回答数で除して算出。

(出所) 経済同友会『『企業の社会的責任』に関するアンケート調査結果(2003年2月発表)』

さらに、環境問題への対応や少子高齢化の進行など、企業をめぐる経営環境は大きく変化しており、21世紀における企業経営のあり方を考えるにあたっては、いかなる経済社会を念頭に置けばいいのかということから、まず説き起こしていく必要があるだろう。そこには、企業が取り組まなければいけない課題とともに、企業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。

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

市場における競争は、効率的な価値創造の原動力である。もちろん、市場メカニズムは完全ではなく、これを補完していく工夫が必要であるが、人類はこれまでのところ、これに優るメカニズムを発見してはいない。したがって、我々に必要なのはまず市場メカニズムを活かしていくことである。

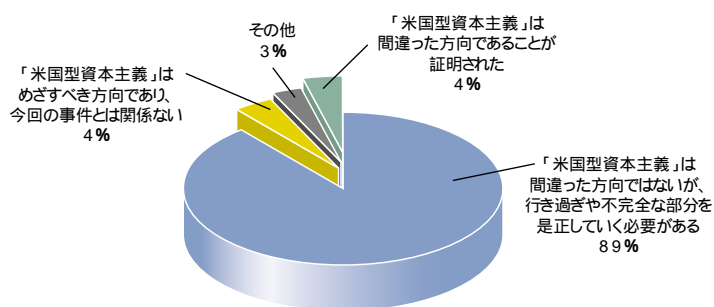
その半面、グローバル化した資本主義は、その行き過ぎによって「カジノ資本主義」とも呼ぶべき一国の経済をも瞬時に破綻させてしまうようなグローバル・マネーの席捲を許すなど、様々な「影」の部分を生み出していることもまた事実である。

WTOシアトル会議以降、「アンチ・グローバリゼーション」を唱える一部のNGOなどの抗議行動が過激化しているが、その主張の是非はともかくとして、これはグローバルに展開する経済活動と社会の価値観の間に様々な相克が表出し始めていることを示す一つの現象である。

また、米国のエンロンやワールドコムなどの事件により、いわゆる「米国型資本主義」に対する信頼が揺らぎ、行き過ぎた「株主資本主義」に対する批判が高まっている。あまりにも短期的な視野に立った経済活動は、「伝染性の貪欲 (infectious greed)」（グリーンズパンFRB議長）の温床と化す危険性がある。

しかし、こうした事件に対して、我々は単に「米国型資本主義」の仕組みの不具合をあげつらい、「米国型資本主義」そのものを批判してこと足れりとするのは誤りである。今回実施したアンケート調査でも、わが国の約89%の経営者は「『米国型資本主義』は間違った方向ではないが、行き過ぎや不完全な部分を是正していく必要がある」と回答している。問題はその「行き過ぎや不完全さ」にあるのであり、こうした問題を企業と社会のガバナンスの問題として認識し、より良い仕組みの再構築に向けて、直ちに具体的な制度改革に取り組んだ米国の姿勢にこそ、学ばなければならない。

図：「米国型資本主義」に対する評価



(出所) 経済同友会『『企業の社会的責任』に関するアンケート調査結果 (2003年2月発表)』

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

米国型の市場主義がグローバルな広がりを見せる一方、欧州はそれとは別の新しい資本主義のあり方を模索している。欧州連合（EU）は、2000年3月にリスボンにおいて採択した戦略目標の中で、「より多くのより良い雇用と、より大きな社会的一体性を持ちながら、持続可能な経済成長を可能にし、世界で最も競争的な知識基盤型経済を実現する」ことを掲げた。

これは、福祉を最大限に重視して「大きな政府」を推進してきた伝統的な社会民主主義とも、あるいはサッチャリズムに代表されるように「小さな政府」を推進してきた新自由主義とも異なる考え方である。むしろ、両者の持つ長所を組み合わせ、市場経済が有するダイナミズムを失うことなく、環境政策や社会政策に重点を置き、社会全体の「持続可能性（sustainability）」を追求しようとする試みである。

欧州で起きている「企業の社会的責任（CSR）」の新たな潮流も、このような思想的背景の下に生み出されている。もはや政府だけでは支えることができなくなった社会の「公正」の側面を、企業が有する利潤追求の動機に基づく「効率」的なメカニズムを活用することによって担保し、企業と社会の相互利益が図られるシステムを構築しようとするものである。

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

翻って、わが国の現状を見渡せば、構造改革の歩みは依然として遅く、未だいかなる経済社会を構築していくのかといった明確なビジョンは見えてこない。思えば、戦後の復興・高度成長期においては、「経済的豊かさ」を追求することが何よりも人々の幸せを実現するための最優先課題であり、それを原動力としてめざましい発展を成し遂げた。しかし、高度成長を経て「経済的豊かさ」を手にした後も経済偏重の風潮が続いたことによって、それが社会性や人間性の軽視につながり、利己主義の広がり、責任意識や公共心の希薄化などという大きな歪みを社会全体にもたらした。

その後、1980年代後半以降の世界の歴史的大変革に対応して、わが国においてもすでに時代に合わなくなった制度や慣行の改革が求められたにもかかわらず、かつての成功体験があまりにも大きく、既得権の累積が足かせとなって改革は進まず、経済の長期停滞に陥るとともに、閉塞感が社会全体を覆い尽くした。そうした中で市場主義の徹底が叫ばれ

たが、その徹底自体が不十分なままに終わっている半面、新しい時代の価値観や社会のニーズに裏打ちされた確固たる理念が確立されなかったため、一部には逆に極端な経済偏重を助長し、様々な問題を引き起こす結果ともなっている。

こうしたことに対する危機感から、経済同友会の『21世紀宣言』は21世紀にめざすべき経済社会の姿を「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であり、また多様な個人のエネルギーを活かすことのできる社会」と描き出し、「経済性」に加えて「社会性」「人間性」を重視する社会の実現に向けて、「市場の進化」というコンセプトを提唱した。

人々の価値観が「経済的豊かさ」を超えた「精神的な豊かさやゆとり」「生活の質の向上」など、もっと高次のものを求めるようになる中で、我々は、グローバリゼーションの進展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、といった新しい経済社会の方向性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な取り組みに着手する必要がある。その具体的な取り組みこそ、以下で考える「企業の社会的責任（CSR）」にほかならない。

1. 企業の社会的責任（CSR） 古くて新しいテーマ

(1) クローズアップされるCSR

近年、「企業の社会的責任（CSR; Corporate Social Responsibility）」という言葉が、一つのキーワードとしてクローズアップされるようになってきている。「企業の社会的責任」という日本語自体は何も新しい言葉ではない。経済同友会はその設立以来、一貫して企業を社会的存在として位置付け、「社会的責任」の自覚と実践を訴えてきた（詳細は「第4部：理論編」参照）。

しかし、今日的な意味で「CSR」と略称されるこの言葉が目目されるようになったのは、ここ数年の動きである。例えばISO（国際標準化機構）では、品質（ISO9001）や環境（ISO14001）などと並ぶマネジメントの新しい国際規格として、CSRの規格化が検討されており、また本年6月にフランスのエビアンで開催される主要国（G8）首脳会議（サミット）において、CSRを議題の一つにすることが提案されたとのニュースも伝えられている。

こうした潮流の背景の一つに、世界中で頻発する企業不祥事があることは残念ながら否定できない。しかし、欧米を中心に急速な広がりを見せているCSRの新たな潮流では、企業不祥事の防止という観点よりも、むしろ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、企業競争力の強化とより良い社会の両立を実現しようというもっと積極的な観点が主流になっていることに気づく。

それを明らかにすることが本章の目的の一つであるが、わが国ではCSRの定義がやや曖昧なまま議論され、「企業不祥事」やいわゆる「企業の社会貢献」がイメージされることが多い。そこで、ここではまず概念の整理から始めたい。

(2) 日本において正しく理解されていないCSR

日本でCSRを話題にする際、よく聞かれる典型的な考え方にはおおよそ次のような三つの考え方がある。

CSRとは、社会に経済的価値を提供することである。

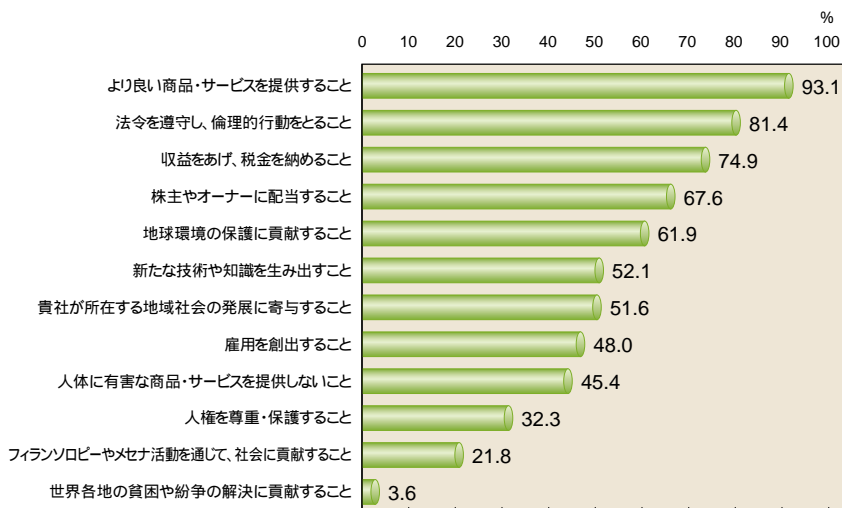
CSRとは、事業で得た利益を社会に還元し、社会に貢献することである。

CSRとは、企業不祥事を防ぐための取り組みである。

第1の考え方は、CSRを専ら企業の持つ「経済的」責任と考えている。今回実施したアンケート調査でも、広くCSRに含まれる可能性があるものを例示し、各社にとってどのような項目が含まれるかを質問したところ、上位を占めたのは経済的責任に関する

項目であった。ここからも、経済的責任を「主」、社会的責任を「従」と捉えていることがうかがえる。

図：CSRに含まれる項目



(出所) 経済同友会『『企業の社会的責任』に関するアンケート調査結果(2003年2月発表)』

第2の考え方は、CSRをいわゆる「企業の社会貢献」と捉え、利益の社会還元ないし企業にとって必要なコストと考えている。上記アンケート調査結果では、「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」をCSRと考える経営者は全体としては少なかった(21.8%)ものの、ここでも、経済的責任を「主」、社会的責任を「従」と考えている。

第3の考え方は、CSRをコンプライアンス(法令・倫理等遵守)に近い意味で使用している。これは、CSRが注目を集めるきっかけが企業不祥事にあり、「責任」という日本語が持つ強い語感を考えれば、当然のイメージである。確かに、今日の意味でのCSRの議論が欧米で盛んになった要因の一つにも、こうした考え方がある。

いずれにせよ、これらの三つの考え方は、どれも企業が社会に対して負っている責任、すなわちCSRの一部には違いないが、これから論じようとしている今日の意味でのCSRの本質を表わすには不十分な視点であり、こうした認識を変えない限り、CSRの本質は見えてこない。

(3) CSRの本質を理解するために 社会の変化に気づく

『『市場の進化と21世紀の企業』研究会』では、「市場の進化」の解を導く手がかりとして、最近のCSRの潮流に注目した。一口にCSRと言っても、各地域の置かれた社会状況や人々の価値観に

よって、その態様は様々である。米国では、個人の宗教的信条や社会的信条が深く反映した消費行動や投資行動によって企業を選別し、企業行動に影響を与えるかたちで発展してきた。他方、欧州では失業問題などの社会問題とも絡まり、社会づくりに関する政府と民間部門の役割分担の観点から発展している。

こうした中で、今日のCSRを特徴付ける共通ファクターとして次の二つが浮かび上がった。

社会の変化が企業行動に大きな影響を与えている 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、企業行動に大きな影響を与えるようになってきた。

企業もこの動きを能動的に考えようとしている これに呼応して、企業側でもこれを受動的（リアクティブ）に捉えるのではなく、能動的（プロアクティブ）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。

そこで研究会では、政府も含めて社会の様々な主体がCSRを推進している欧州に注目し、その実態を探るべく現地調査を実施した。さらに、米国の動きについては文献調査などによってフォローしながら、今日的な意味でのCSRの本質を考察することにした。

(4) CSRは企業の競争力強化とより良い社会の実現に向けた挑戦である

欧州では、EU主導の下でCSRを推進していこうという動きが活発化しており、また英国などではCSRを担当する閣外大臣を任命したり、年金法や会社法などの法令改正によってCSRを促進する環境づくりに力を入れている。常識的に考えれば、CSRは企業自身の取り組みであるが、それをなぜ政府が主導しようとしているのか。

EUの執行機関である欧州委員会は、CSRに関して2001年7月に問題提起のための「グリーンペーパー（政策提案文書）」¹を、1年後の2002年7月に「戦略文書」²を公表した。両文書で示されたCSRの定義や目的を要約すると、次頁ようになる。

この定義に見られるように、今日的な意味におけるCSRには、概して以下のポイントがあり、政府としても企業の有する機能を上手く活用しながら、より良い社会づくりをめざすことを主眼に、CSRを推進しているのである。

1 European Commission, *Green Paper on "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility,"* July 2001.

2 European Commission, *Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development,* July 2002.

CSRに関するEUの考え方

《CSRの定義》

CSRとは、責任ある行動が持続可能なビジネスの成功を導くことを企業が認識し、「社会」や「環境」に関する問題意識を、その事業活動やステークホルダーとの関係の中に、自主的に組み込んでいくというコンセプトである。

《CSRの重要性が高まってきた背景》

企業の主な機能は、社会が求める製品・サービスを創出することによって価値を創造し、それによってオーナーや株主に利潤をもたらし、雇用創出により社会に福利をもたらすことにある。しかし、社会や市場からの新たな圧力が、(創出する)価値の内容や(視野に入れる)ビジネスの範囲に変化をもたらしている。

《CSRをEUが推進する理由》

CSRは、2000年3月のリスボン首脳会議で採択したEUの戦略目標「2010年までに「より多くのより良い雇用と、より大きな社会的一体性を持ちながら、持続可能な経済成長を可能にし、世界で最も競争的な知識基盤型経済」を実現する」の達成に貢献する。

《CSRに関する基本的認識》

持続可能な事業の成功や株主価値は、短期的な利潤最大化によっては達成することができない。むしろ、市場志向でかつ責任ある行動を通じて達成される。

企業は、経済的な成長と競争力の強化と同時に、環境保全や顧客の利益を含む社会的責任の推進をめざしながら業務を遂行することによって、持続可能な成長に寄与できる。

《CSRの性格》

CSRは、法令遵守以上の取り組みを、企業が長期的利益に結び付くと考え、自主的に実施するものである。

CSRは、本質的に「持続可能な発展」というコンセプトと結び付くものであり、企業は経済・社会・環境面でのインパクトを、その業務に組み込む必要がある。

CSRは、ビジネスの中核となる活動にとってオプションな「付け足し(add-on)」ではない。いかにビジネスをしていくかという方法そのものである。

(和文要約：経済同友会事務局作成)

CSRは企業と社会の持続的な相乗発展に資する CSRは、社会全体の持続可能な発展（経済的側面と環境・社会的側面の両立）とともに、企業の持続的な価値創造や競争力強化にも結び付く。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、事業の付随的取り組みではなく、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は自主的な取り組みである 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。

(5) 企業と社会の持続可能性 経済・環境・社会面での結果が求められる時代

今日的な意味でのCSRには、中心的なキーワードがある。それが「持続可能性（sustainability）」である。この言葉は、かつて国連の「環境と開発に関する世界委員会」（委員長：ブルントラント・ノルウェー首相 [当時]）が1987年に公表した報告書『地球の未来を守るために（Our Common Future）』で提唱した「持続可能な開発（成長）（sustainable development）」という概念にさかのぼる。

同報告書が定義するように、「持続可能性」が持つ意味は「将来の世代の欲求を充たしつつ、現在の世代の欲求も満足させる」ことであり、当初は環境と経済開発の両立を主な視野に入れていた。これが近年では、単に環境のみならず、社会的側面にも焦点が当てられ、また同じ社会的側面の中でも途上国の貧困問題や人種差別といった問題に加え、先進諸国も含めた人々の生活の質（QOL）にも範囲が広がってきている。

企業自身の「持続可能性」にとっても、環境や社会的側面の重視が必要であるとの認識が広がり、こうした中で「トリプル・ボトムライン（triple bottom line）」というコンセプトが登場した。通常、「ボトムライン」とは企業活動の最終的な決算、すなわち事業の財務面の結果を意味しているが、トリプル・ボトムラインとは、企業の持続的発展のためには財務面の結果（利潤の確保等）に加え、環境面の結果（環境保全）社会面の結果（従業員や地域社会との関係等）を総合的に高めていく必要があるとの考え方である。

こうした観点から、米国のNGOである「環境に責任を持つ経済のための連合（CERES）」や国連環境計画（UNEP）が中心となって1997年に設立した「グローバル・リポ ティング・イニシアティブ（GRI）」（本部オランダ、2002年まで米国）は、企業の年次報

告書（アニュアル・レポート）として、環境面や社会面での成果を盛り込んだ「持続可能性報告書（サステナビリティ・レポート）」の作成ガイドラインをまとめ、その普及をめざしている。これは、経済・環境・社会に関わる企業の事業成果や具体的数値を企業側から積極的に開示していこうとする試みであり、わが国においてもその普及をめざすNPOが昨年より活動を開始し、このガイドラインに準拠して報告書を作成している企業も増加している。

《GRI（本部オランダ）の指標》

	分野	側面
経済	直接的な経済的影響	顧客 供給業者 従業員 出資者 公共部門
環境	環境	原材料 エネルギー 水 生物多様性 放出物、排出物および廃棄物 供給業者 製品とサービス 法の遵守 輸送 その他全般
社会	労働慣行	雇用および相応の仕事 労使関係 安全衛生 教育訓練 多様性と機会
	人権	戦略とマネジメント 差別対策 組合結成の自由と団体交渉 児童労働 強制的義務的労働 懲罰慣行 保安慣行 先住民の権利 一般的側面
	社会	消費者の安全衛生 製品・サービス宣言 広告 プライバシーの尊重 顧客満足 贈収賄と汚職 政治献金 公共政策 競争と価格設定 コーポレートシチズンシップ 地域社会

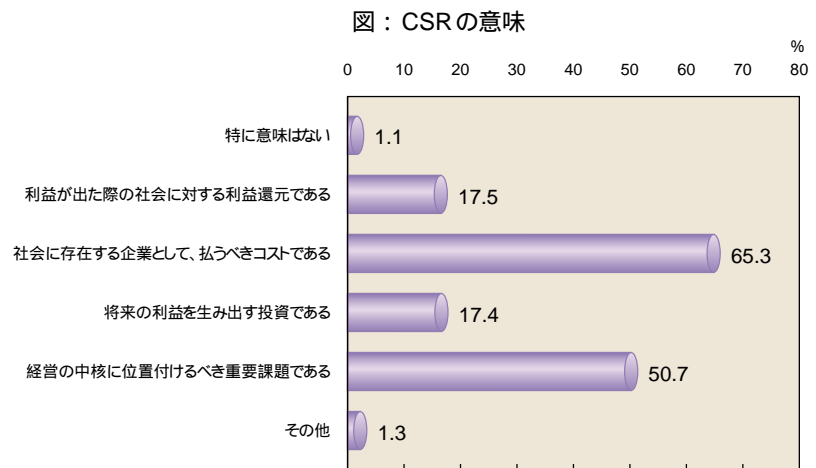
（出所）GRI日本フォーラムのHP（<http://www.gri-fj.org/>）掲載資料。

2. CSRは企業の持続的発展や競争力向上に資する

以上のように、今日的意味におけるCSRは、企業の持続的な発展や競争力の向上に資するものとして考えられている。以下では、より詳しくなぜ企業がCSRを推進すべきなのかについて考えてみたい。

(1) 「払うべきコスト」ではなく「将来への投資」という認識を

今回実施したアンケート調査では、CSRを「社会に存在する企業として、払うべきコストである」と回答した経営者は65.3%、「将来の利益を生み出す投資である」と回答した経営者は17.4%と、わが国ではまだ「払うべきコスト」としてCSRを認識している経営者が多い。



(出所) 経済同友会『『企業の社会的責任』に関するアンケート調査結果(2003年2月発表)』

しかし、欧州調査で行ったヒアリングでは、CSRを「将来の利益を生み出すための投資である」と明確に位置付けている企業関係者、研究者が大半を占めていた。彼らは、なぜCSRを「投資」と考えるのか。そのポイントは、「リスク・マネジメント」と「ビジネス・ケース」という二つの言葉にある。そして、今日では後者の「ビジネス・ケース」の意味でCSRを積極的に推進する動きが広がっている。

(2) リスク・マネジメント CSRが将来のリスクを低減する

CSRがクローズアップされた背景の一つには、先に指摘したように相次ぐ企業の不祥事があった。

今日のCSRの潮流をつくる象徴的事件となったのが、英国のシェル石油のケースである。同社は、1996年に海上油田基地の海洋投棄計画を発表した。これは昨今の不正会計事件や産地偽装事件などとは異なり、投棄計画そのものは合法性を持ったものであ



た。しかし、環境保護団体などから激しい抗議行動が巻き起こり、時を同じくして同社がナイジェリアで引き起こした環境破壊、人権侵害問題が明るみになり、消費者や投資家がボイコット運動を展開した。その結果、海洋投棄計画は中止された。その後、同社はステークホルダーとの関係を重視したCSRを強力に推進し、今日では、英国の政府関係者をして「CSRで最も成功している企業の一つ」と言わしめるに至っている。

また、もう一つの象徴的事件は、米国のナイキ社のケースである。1998年に『ニューヨークタイムズ』がナイキ社の中国やベトナムの工場での児童労働や長時間労働の実態を示す内部文書を報道したことから、ボイコット運動が展開され、同社は大打撃を受けた。

このように、企業が環境面や社会面において不正行為、あるいは不正ではなくても社会から非難を受ける行為を起こすことによって、企業業績に大きなダメージを与え、時には企業の存続そのものが危うくなるケースが頻発している。

CSRの取り組みは、企業自身にとっては自ら抱えるこうしたリスク要因を事前にチェックし、リスクを低減していくことにつながる。また、投資家の視点から見ても、こうした企業のリスクは考慮すべき重要なファクターであるから、投資家からの評価を受けるためにも、CSRの取り組みは重要となってくる。その意味で、企業経営にとってCSRが持つ意味の一つは、リスク・コントロールにある。

(3) ビジネス・ケース CSRが将来の利益を生む

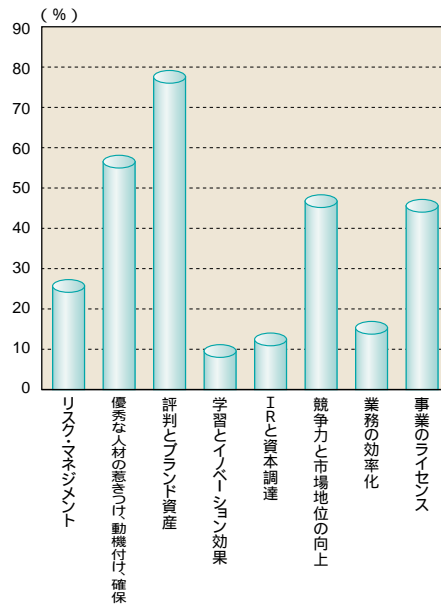
もう一つの考え方として、欧州調査で頻りに聞かれた言葉に「ビジネス・ケース (business case)」という言葉があった。CSRを推進することがビジネス上の利益につながる、という考え方である。

「ワールド・エコノミック・フォーラム (WEF)」(本部スイス)が最近実施した世界のCEO向け調査(2003年1月発表)によれば、CSR活動(WEFでは「Global Corporate Citizenship (GCC)」として推進している)が「ビジネス・ケース」に結び付く要因(driver)として、企業に対する評判やブランド資産の向上、優れた人材の惹きつけ・動機付け・確保、事業活動を行うためのライセンス(資格) 企業競争力と市場地位の向上、などが挙げられている。

また、こうした考え方は欧州に限らず、米国でも広がっており、CSRの推進団体である「ビジネス・フォー・ソーシャル・レスポンスイビリティ (BSR)」(本部米国)は、ビジネス上の利点として、

経済的パフォーマンスの改善、(環境面での効率化や従業員の生産性向上に伴う)事業経費の削減、ブランド・イメージや

評判の向上、顧客からの信頼の向上、資本調達の向上、などを指摘している。



図：CSRが「ビジネス・ケース」に結び付く要因

(出所) World Economic Forum, *Responding to the Leadership Challenge: Findings of a CEO Survey on Global Corporate Citizenship*, 2003.

CSRが「良い」ことは誰もが認識していることであるが、具体的な利益に結び付くというインセンティブがなければ、その取り組みはなかなか進展していかない。その意味で、政府や研究機関等では、「CSRがビジネス・ケースとしていかに企業の利益につながるのか」をさらに実証していく研究も進められている。

現実にCSRがどのように企業の業績に結び付くかについて、その因果関係を実証するのは、なかなか難しい。よく「ニワトリか卵か」と言われるように、業績が良いからCSRを積極的に推進できるのか、あるいはCSRを積極的に推進しているから業績が良いのかを判断するには、未だ材料が十分に揃っていないのが現状である。社会的責任投資(SRI)のパフォーマンスなどによって実証されているのは、「企業業績とCSRの取り組みの関係において、両者にプラスの関連があることまでは言いきれないが、少なくともマイナスの関連を示す証拠はない」ことである。

とはいえ、現実にはCSRと競争力強化を積極的に結び付けていこうとする企業は増加している。後に述べるように、製品・サービス市場、資本市場、労働者市場、サプライチェーン市場などにおいて、市場参加者の価値観は次第にはあるが確実に変化の兆

しを見せている。こうした社会のニーズの変化を先取りし、いかにいち早く価値創造や新しい市場創造に結び付けていくかという点で企業のCSRへの関心は高まっている。また、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のである。

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

「市場の進化」というコンセプトでは、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ようになることで、総合的な企業価値の評価が行われることをめざしたが、現実の社会においても社会ニーズに変化の兆しが表われており、企業価値も単に経済性だけで測られなくなってきている。CSRとは、すなわち、いかに社会のニーズに応えるのかということであり、持続的に企業価値を高めていく上で、こうした社会のニーズの変化にはより敏感になる必要があるだろう。

(1) 資本市場 急成長する社会的責任投資（SRI）

「市場の進化」のコンセプトの背景には、資本市場における企業価値の評価があまりにも「経済的側面」に偏重し過ぎているという問題意識があったが、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; Socially Responsible Investment）」が注目を集めており、投資家の視線も多様なものになっている。

SRIの起源は、1920年代に米国の教会が、タバコ、アルコール、ギャンブルなど宗教上の価値観にそぐわない業種を投資対象から排除したことに始まる。米国ではその起源に見られるように、伝統的に「ネガティブ・スクリーニング」、すなわち一定の基準から判断して好ましくない企業を投資対象から排除する方式が主流である。

一方、欧州では「ポジティブ・スクリーニング」、すなわち一定の基準から判断して評価できる企業を投資対象に含めるという方式が主流である。そして、CSRの観点で評価できる企業は財務面でのパフォーマンスも高いはずだというのがSRIの発想である。

いずれにせよ、こうした側面から企業を評価する評価機関やSRI基準で選定された構成銘柄から成る株価指数や投資信託ファンドなどが次々と登場し、それぞれが価値観や手法を競い合いながら、この分野の発展を主導している。

米国では総運用資産に占めるSRI運用資産は12%を超え、欧州

では英国などの政府が相次いで年金法を改正し、年金基金の運用にあたってSRIを考慮しているかどうかにつき情報開示を義務付けたことから、例えば英国では年金基金の約8割（運用残高）がSRI手法を導入するまでになった。以下は、世界におけるSRIの残高規模と英国におけるSRIの成長を示した表である。

表：世界の社会的責任投資の残高推計（2001年）

		10億ドル	10億£	10億ユーロ
米国	United States	2332.0	1603.2	2621.7
英国	United Kingdom	326.6	224.5	370.0
カナダ	Canada	31.4	21.6	35.0
欧州	Europe	17.6	12.2	19.8
日本	Japan	1.9	1.3	2.2
豪州	Australia	1.1	0.7	1.2
合計	Total	2710.6	1863.5	3049.9

出所) Russell Sparkes *Socially Responsible Investment*,
John Wiley & Sons, Ltd, 2002.

表：英国におけるSRI投資の成長

(単位：10億£)

	1997	1999	2001
教会 (Church investors)	12.5	14.0	13.0
SRI投資信託 (SRI unit trusts)	2.2	3.1	3.5
慈善団体 (Charities)	8.0	10.0	25.0
年金基金 (Pension funds)	0.0	25.0	80.0
保険会社 (Insurance companies)	0.0	0.0	103.0
合計 (Total)	22.7	52.2	224.5

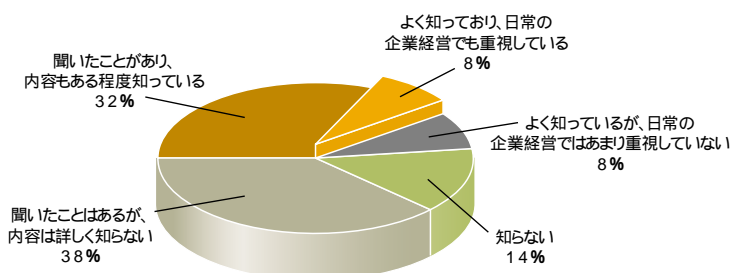
注) Unit trustsはInsuranceから切り離されたネットの値

出所) Russell Sparkes *Socially Responsible Investment*,
John Wiley & Sons, Ltd, 2002.

SRIは、一般投資家向け市場としてはまだニッチな市場ではあるが、長期的な安定運用を必要とする年金基金が法整備の影響を受けてSRIに大きくシフトしつつあることから、金融関係者もSRIに大きな関心を払うようになってきている。

一方、日本の経営者に対するアンケート調査では、SRIを「知らない」もしくは「聞いたことはあるが、内容はよく知らない」と回答した経営者は合わせて52%であり、「よく知っており、日常の企業経営でも重視している」経営者は8%に過ぎない。

図：SRIについての認知度



(出所) 経済同友会『『企業の社会的責任』に関するアンケート調査結果(2003年2月発表)』

今後、年金基金の動きや欧米の投資家の動きを中心に、SRIの企業評価はさらに重要性を高めるであろう。外国人保有株式が増加する中、その意味でも日本の経営者はSRIに無関心ではいられない状況になりつつある。SRIが「SRI」という特別のカテゴリーではなく、普通の株式投資になる日も近いかもしれない。そして、その時が、市場が真に進化した時ということになる。

(2) 消費者市場 主導権は需要サイドにシフトした

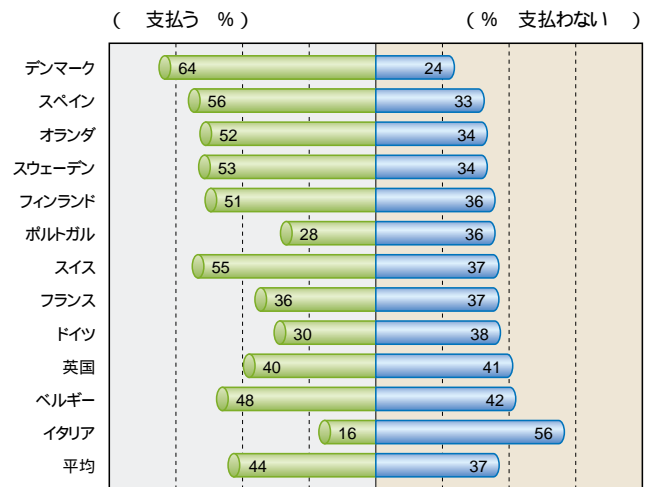
消費者市場においても、消費者が企業を見る視点が変わりつつある。これまで、消費者が商品・サービスを選択する際に最も重視するファクターは「価格」と「品質」であった。しかし、その選択基準においても、近い将来「価格」「品質」と並ぶ第3の要素として「CSR」が重要になる時代がくるだろう。

不正行為や反倫理的行為を行った企業に対するボイコット運動は、かなり昔から行われている。最近では、こうした不祥事が結果的に企業の「突然死」に至るケースが多発しており、コンプライアンス(法令・倫理等遵守)に関する社会の目は非常に厳しいものになっている。

今後は、社会の価値観の変化に伴い、企業が自主的に取り組むCSRについても、消費者がそれを評価して商品・サービスを選択していくようになるだろう。その先駆けとしては、米国でアリス・テッパー・マリン氏が設立した「経済優先順位研究所(CEP)」が1988年に発行した『より良い社会をつくるためのショッピング(Shopping for a Better World)』が知られている。これは、一般消費者を対象に、日用品メーカーを環境保護、情報公開、女性やマイノリティの働きやすさなどの評価項目によって評価・格付けしたもので、100万部以上を売り上げるベストセラーとなった。

また、「CSRヨーロッパ」(本部ベルギー)が2000年秋に欧州12カ国の消費者に対して行った調査によれば、70%の消費者が製品・サービスの購入にあたり、「企業の社会的責任に関する関与が重要である」と回答している。さらに、44%の消費者は「環境・社会面で責任を果たしている製品には、より高い価格であっても払う」と回答している。

図：環境・社会面で責任を果たしている製品であれば、より高い価格であっても支払いますか？



(出所) CSR Europe, *The First Ever European Survey of Consumer's Attitudes towards Corporate Social Responsibility*, Sept. 2000.

コンプライアンスに関わるケース(不祥事を起こした企業の商品撤去や不買運動など)あるいは環境に関わるケース(環境配慮製品の購入など)を別にすれば、日本ではまだCSRが消費者行動に大きなインパクトを与えるような状況に至っているとは言えないが、市場のイニシアティブは、確実に供給サイドから需要サイドにシフトしている。こうした中で、かつては相反するとされた価格と品質が今では当たり前のように両立しているように、CSRの観点から正しいプロセスで製品・サービスが生産・提供されているかどうかについて、当たり前のように考慮する時代がやがて到来するであろう。

(3) サプライチェーン市場 CSRが不十分な企業は排除される

今回の欧州調査で明らかになり、日本国内ではあまり認識されていなかったことは、サプライチェーン市場の動きがCSRの推進に非常に大きな要素の一つになっていることである。

わが国でも、グリーン調達は今や一般的なこととして行われているが、例えばシーメンスのような企業では、部品や製品の購



入・調達にあたり、CSRの観点から独自に定めた「企業行動規範 (Code of Conduct)」をサプライヤーにも遵守することを求めている。

もし、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、社会からの批判は、最終製品を製造したメーカーにも及ぶことになる。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。これはサプライチェーンがグローバルな規模で張り巡らされている現在、世界各国の企業に関わる切実な問題となっている。

その意味で、日本企業であろうと、あるいは企業規模の大小にかかわらず、CSRは企業の将来を左右する重要な問題として、否応なしに取り組みざるを得ない課題となりつつあるのである。

(4) 労働者市場 優秀な人材から選ばれる企業になれるか

CSRの取り組みは、優秀な人材を惹きつけるという観点からも、重要な要素になりつつある。ある程度の「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。それ以上に、自らの可能性に挑戦し、自己実現を図り、「達成感」を得ることが働く意味として重要になってきている。我々のめざすべき経済社会の姿も、企業がそのような場であることを求めている。

CSRの主な取り組みに、人間的側面、すなわち従業員の満足度の向上がある。これは、これまでのように単に「福利厚生」を充実することを目的とするものではない。むしろ、従業員の新たなニーズを踏まえて、(性別、年齢、国籍、雇用形態などを問わず)従業員が能力を発揮し自己実現のできる場を提供し、優秀な人材を雇用・活用することが重要となっている。こうした観点から、雇用形態・勤務形態の多様化、教育・研修プログラムの充実、ファミリー・フレンドリーな職場環境の実現が行われている。

また、現実の労働市場においても、変化の兆しは確実に表われている。例えば、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という。

わが国は、これまでこの分野では「終身雇用」「福利厚生の充実」など手厚い施策がされているように見られてきた。しかしその半面、「長時間労働」「機会不平等」などから優秀な人材が流出するような側面も見られた。企業の持続的な発展のためには、従業員の価値観の変化を十分に理解し、その評価の眼を意識しながら、優れた人材の獲得と養成を行う環境を整えていく必要があるだろう。

(5) 総合的な企業価値が測られる時代

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。

欧米で精緻化が進むSRIに関連した企業評価・格付けの体系などを見ても、非常に多くの指標によって企業行動が社会からの評価の眼にさらされていることがわかる。このような企業評価に関し、日本企業には海外の評価機関から様々なアンケート調査が送られてきており、その回答に基づいて評価・格付けが行われ、海外の投資家や消費者に情報提供が行われている。日本企業は、概して環境面においては高い評価を受けている。しかし、社会面になると、文化の違いや言葉の壁、さらには情報開示が不足していることなどによって、必ずしも高い評価を受けていない。

例えば、「児童労働」「強制労働」については、そもそもそうしたことがほとんど存在しない日本では、質問されること自体に違和感を覚える企業は多い。また、「動物実験」「原子力」についても、異論があるところであろう。また、「従業員の満足度」ということに関して、設問では「従業員の満足度を調査しているか」と聞かれることが多い。あまり満足度調査が一般的でない日本企業は「ない」と回答するが、それをもって「従業員満足度」に関する評価は低くされるのである。

これは、日本企業の実際の取り組みが遅れているということではなく、むしろ必要な情報を積極的に開示していないことに一因がある。企業側においても、IRの一環としての財務面でのディスクロージャーだけでなく、こうした環境・社会面でのディスクロージャーを高め、総合的な企業価値が評価されるような対応が必要になってくるだろう。

《エティベル（本部ベルギー）のSRI評価基準》

分野1：社内・従業員方針	分野2：環境方針
戦略（基本方針、実施体制、情報開示等） 雇用（安定性、契約内容等） 仕事内容（機会均等、教育訓練等） 雇用条件（労働時間、勤務の柔軟性等） 労働環境（安全衛生、健康管理等） 労使関係（労使交渉、争議等）	戦略（基本方針、実施体制、情報開示等） マネジメント（EMS、外部認証取得等） 生産段階の環境負荷度 製品の環境負荷度
分野3：社外貢献方針	分野4：経済・成長性方針
企業活動の社会的影響 社会的に問題視される活動への従事の有無（武器取引、原子力、動物実験等） ステークホルダーとの対話 人権問題対策 社会投資 発展途上国との関係	経済的潜在力 （価値創造、イノベーション） 経済的リスク（内部統制） 顧客との関係（品質管理、顧客対応等） 株主との関係（コーポレート・ガバナンス） 法令・規範の遵守 サプライヤーとの関係

（出所）同団体のHP（<http://www.ethibel.org/>）掲載資料を元に、経済同友会事務局作成。

《SAM（本部スイス）のSRI評価基準》

経済分野	環境分野
企業情報（従業員数、経常利益等） コーポレート・ガバナンス IR 戦略プランニング スコアカード／評価システム リスク・危機管理 企業行動規範／コンプライアンス CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント） SCM（サプライチェーン・マネジメント） 贈賄・汚職	戦略 環境マネジメント 環境負荷度 情報開示 高度な環境マネジメントの仕組み 温室効果ガスとカーボン対策 環境に配慮した製品
社会分野	
戦略 人権等に関わる指標（多様性、差別、児童労働、強制労働等） 人的資源に関わるマネジメント 従業員の能力開発 従業員の満足度 外部のステークホルダーとの関係 情報開示 組織学習	

（出所）同団体のHP（<http://www.ethibel.org/>）掲載資料を元に、経済同友会事務局作成。



「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

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

(1) 単なる欧米賛美・追随では意味がない

ここ数年のCSRの潮流において、欧米における取り組みは非常に実践的・戦略的・体系的に整理された形で進められてきている。しかし、だからと言って「欧米を見習って日本もこうすべきである」といったような単純な賛美や追随は意味がないし、決して日本企業のCSRの取り組みが遅れているわけでもない。欧米においても、多様な哲学・考え方によってCSRが推進されており、様々な対立点も存在し、意見の幅が大きいことも事実である。また、企業評価基準の中には、先に見たように、日本の価値観から考えてどうしても受容できない項目も数多く存在する。

(2) 積極的なイニシアティブによって企業と社会の相乗発展をめざす

むしろ今日本企業に必要なのは、攻勢に対する単なる対応（レスポンス）ではなく、日本企業がCSRを企業経営・戦略の中核に積極的に位置付ける過程で、失われた信頼とダイナミズムを回復し、持続的な企業競争力強化の道を探るとともに、米国型や欧州型に安易に追随することなく、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というイニシアティブである。

長期的に高い信頼と尊敬を集めている日本企業を見れば、「社会的責任」「CSR」という言葉が明示的に表われていなくても、「お客様のために」「人が財産」といった言葉に見られるように、CSRに関わる要素を積極的に企業の持続的発展のエネルギーに変えてきた。こうしたベストプラクティスをより体系的に分析することによって、日本のCSRのあり方を考える軸も見えてくるだろう。

さらに視野を広げれば、企業不祥事の頻発による株価下落という「負の連鎖」を断ち切る、企業がCSRを推進する過程で、新しい経済社会における新しい雇用や需要を創造する、中国などの台頭に直面する中で、「ただ安くつくれば良い」ことへのアンチテーゼとして、CSRを重視することによってサプライチェーンの中で日本企業の優位性をアピールする、などによって、CSRが日本経済の再活性化の一助になる可能性も見えてくる。

日本の企業や社会の持つ潜在的特質を考えれば、このCSRを主軸としたグローバルな競争は、日本にとっては“勝てる可能性のあるゲーム”となり得る。「CSRが本当に企業の利益に結び付くのか」という声に対しては、「その効果をはっきり見える頃には、ゲ

ームの勝敗はすでに決してしまっており、結果が出てからでは遅い」という危機感をあえて喚起したい。

(3) 企業に対する社会の視線を、むしろ積極的に企業変革の原動力に

いずれにせよ、商品・サービスの価格・品質さえ優れていれば評価される時代は過ぎ、企業活動のプロセスが問われるようになっている。CSRは社会と企業の相乗発展をめざす取り組みであるが、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ことができるのである。



欧州の現場の「悩みの本質」

在欧日系ビジネス協議会（JBCE）事務局長
藤井敏彦

過去1年の日本でのCSRに対する関心の急上昇には目を見張るものがあります。今やCSRは環境規制とならんで日本企業から最も熱い視線を注がれている欧州の政策問題とさえそうです。当然、日本企業の欧州事務所の多くが本社への提言、調査、問い合わせへの対応に追われることとなります。

関心の高さ＝理解の高さとは必ずしも言い切れませんし、企業の置かれた社会状況が日欧で多くの点で異なるのも事実ですから、間に立つ欧州事務所の苦勞は尽きません。

JBCEでは「CSRディスカッションシリーズ」と銘打って欧州委員会、NGO、格付機関、労働組合、欧米企業等幅広いスピーカーと意見交換を行っています。JBCEでの議論の中から、そして様々な現場で聞かれる「欧州の中の日本企業」の声から私なりに「悩みの本質」のいくつかを抽出してみたいと思います。

その1：手本はどこ？

CSR先進地域ヨーロッパというイメージには幻想の部分も大きいです。有言不実行の環境政策はお馴染みですが、CSRもヨーロッパの理念先行の一例。どの企業も試行錯誤を始めたばかり。先進的と言われる欧米企業と話をして拍子抜けする（もしくは安堵する）経験も少なからずあります。

決して日本企業が大きく遅れをとっているわけではありません。お手本を欧州企業に求める作業はあまり建設的ではありません。お手本はヨーロッパにもアメリカにも無いのです。まだまだ日本企業がCSRで世界をリードすることも十分可能です。だからこそCSRは面白いと私は思うのですが。

その2：日本（企業）の価値観は？

欧州の中の日本企業は当然この質問に絶えずさらされます。CSRが社会的なものである以上、社会による価値観の違いが反映されるべきである、という主張には否定しがたい力があるからです。日欧それぞれで聞かれる議論の典型例を1つずつ：

欧州では「日本の終身雇用はCSRの素晴らしい見本である。独自の価値観を持った日本企業はもっと議論に貢献してほしい。」

日本では「現在のCSRは欧米（もしくは欧州）的価値観の押し付けである。日本には日本のCSRがある。」

それぞれ一定の理があるわけですが、ここから議論を展開していくのは容易ではありません。この2つの議論を実際的な仕組みまで高めていくには相当高度な構想力が必要だからです。腰をすえて考えてみる価値はありそうです。ただ、安易に文化論を持ち出すことは出口の無い議論に陥ってしまうのみならず、あらぬ誤解を生む危険性が高いと私は感じています。

その3：B2BのCSR？

欧州委員会での検討、フランス商法改正、イギリスのCSR法案と規制当局の動きが注目されがちですが、今最前線で一番企業を悩ませているのは納入先からの要請です。私はこれをビジネス間（B2B）のCSRと呼んでいるのですが、納入にあたりサプライチェーン全体で児童労働等ILO憲章違反行為がなされていないことを保証せよ、というのが一つの典型でしょう。最近でもフィンランド中央商工会議所が設定した*Social Responsibility in Importing* というガイドラインに基づいてこのような保証の要請が日系企業になされています。今のところ純粋に欧州に限られた現象ですが、他地域に拡大するのは時間の問題です。サプライヤーのCSR監査なども真剣に議論の対象になっています。これまでとは違った意味で企業はサプライチェーンのマネジメントを求められています。

その4：一緒に渡れば怖くない？

ある社会系NGOの幹部と会った際、博士号をもった長髪の事務局長曰く「将来の最大の問題はCSRの一般化だと思う」。

最初何のことだか分からなかったのですが、彼の指摘は示唆に富んでいました。

「CSRは企業にとって大きな投資であり、投資である以上消費者からの信認の向上等々な形でリターンを求めざるを得ないが、将来誰もがCSRを言うようになると逆説的にCSRは社会に訴えかける力を失いかねない。結局企業もNGOも空虚な概念を弄んだということになりかねない。」

CSRは一般化していきます。CSRレポートを出す企業も加速度的に増えていくでしょう。他社からどう差別化するかという問題は避けて通れません。CSRという信号をみんなと一緒に渡るとは安心かもしれませんが、努力が埋没してしまう危険も高いのです。

企業のCSRへの取組の成功、不成功はその企業が社会について考える真剣さと深さに依存する、将来この当たり前のことがより一層鮮明になるのではないかと考えざるを得ません。

1. 「企業の社会的責任（CSR）」と コーポレート・ガバナンス

企業がその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は、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ことを担保するような仕組み、すなわち「企業の社会的責任（CSR）」を実現するコーポレート・ガバナンスの確立が必要である。

コーポレート・ガバナンスのあり方は、2003年4月施行の改正商法とも絡み、昨今の企業経営における主要な関心事になっている。経済同友会でも、「企業経営委員会（2001年度）」（北城格太郎委員長）が2002年7月に『企業競争力の基盤強化をめざしたコーポレート・ガバナンス改革』と題する提言を発表した。

同提言は、企業競争力の基盤強化の観点から「ビジネス環境の変化に的確に対応しながら継続的に企業価値を創造していく」ために必要なコーポレート・ガバナンスのあり方を論じたものであるが、本章では、同提言の内容やその後に展開されつつある議論を基に、企業が社会的責任を継続的に実践することを担保していくような仕組みづくり、という本白書の観点から、あらためてコーポレート・ガバナンスのあり方について検討する。

2. 優れた経営を持続するためのガバナンス

コーポレート・ガバナンスとは、「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。

「市場の進化」に伴い、CSRの実践を継続して担保するための新しい仕組みが求められている。しかし、「CSRを果たすことが企業の持続的発展につながる」という考え方に立てば、「CSRを継続して担保するための仕組み」とは、まさしく「企業が持続的な成長・発展をめざすための仕組みとしてのコーポレート・ガバナンス」そのものである。先に発表した企業競争力強化を目的としたコーポレート・ガバナンスの議論も、CSRの実践によって優れた経営を持続し、継続的な成長・発展をめざすためのコーポレート・ガバナンスの議論として読みかえることができるであろう。

こうした観点を踏まえてあらためて検討すると、企業が社会的責任を果たし、持続的に成長・発展していくためには、以下のようなガバナンスを確立することが必要であると考えられる。



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

(1) 理念とリーダーシップの確立

どのような組織であっても、トップの資質は組織の動向に大きな影響力を持つ。企業経営において、経営者の基本的な責任は「企業の長期的発展」「持続的な価値創造」を確実にしていくことである。社会ニーズや経営環境の変化に対応した変革を進め、企業の社会に対する責任を果たしながら企業競争力を強化していくためには、高い識見と洞察力・行動力、またマネジメント能力などを備えた優秀なトップ経営者が、存分にリーダーシップを発揮して、優れた経営を行うことが重要である。

また、トップ経営者の使命は、「企業の価値観の主導者 (champion of corporate values)」（ワールド・エコノミック・フォーラム）を担うことにもあり、その責任をあらためて自覚すべきであろう。企業の存在意義と目的、その役割と責任、重視する価値観などを示す「企業理念」は、単に飾りとして掲げるものでない。それ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、浸透させるのが経営トップの役割であり、経営トップは個人としての志、倫理観、価値観に基づいてその経営理念を自ら体現していかなければならない。

(2) マネジメント体制の確立

(a) 経営トップの選任・評価の仕組み

優れた資質を持つ人材をトップ経営者に選任し、そのトップ経営者が適切な経営を行っているかどうかを適切に監督・評価し、場合によっては交代させることができる「仕組み」が必要である。

優れた経営者が現時点で高い業績をあげている企業でも、そのまま将来にわたって成長し続けることができるとは限らない。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、経営の業務執行についてトップ経営者個人の資質に過度に依存するのではなく、トップ経営者を客観的な視点から評価・監督していけるようなコーポレート・ガバナンスの仕組みが不可欠である。

それは、単に経営者の資質を問うだけではなく、「企業の社会的責任を果たしながら企業競争力を強化し、株主の期待

に「応えられる経営者」「変化する経営環境下で果敢に挑戦する経営者」を選定・評価し、より優れた経営をめざすために適切にインセンティブを与える意味もある。特に変化の激しい時代では、この必要性はますます高まっている。

(b) 「業務執行」と「経営監督」の分離

これまでは商法上、「業務執行」と「経営監督」の二つの役割を取締役が同時に担うこととされていたが、2003年4月施行の改正商法では、法的にもこの二つの機能を分離できる新しい可能性を選択できることになった。

本来、取締役は投資家である株主の信任を受けて経営を付託されているが、人事権を含めて実質的な業務執行権限がトップ経営者に集中している。このような状況では、例えば企業が社会的責任を果たさないような間違った経営方針が定められてもなかなか軌道修正ができない。当然、客観的な評価も難しく、交代を実現させることなどはきわめて困難である。

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、実際に「業務執行」を行う役割と、その「経営監督」を行う役割を分離することが望ましい。このような役割分離は、優れた経営に向けた体制整備の第一歩である。この一歩を踏み出した後に重要なことは、経営の実践にあたって、それぞれの役割を担う取締役や執行役が、また取締役も社内・社外の立場から、それぞれに求められる役割でのリーダーシップを発揮し、相互に刺激し合い、協調し合いながら、企業全体としての活力を創造していくことである。

(3) コンプライアンスを徹底するためのガバナンスの確立

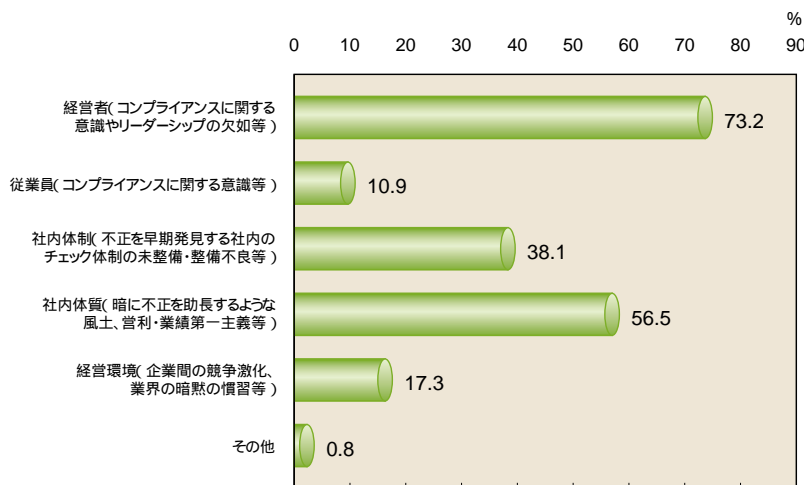
「企業経営委員会（2001年度）」での議論では、「競争力」と並んで「コンプライアンス（法令・倫理等遵守）」という視点が提起された。残念ながら、経営者の意識不足やチェック機能の不在・不全を原因とする企業不祥事が国内外で相次ぎ、当該企業のみならず、日本企業全体への信頼が大きく損なわれ、活力の低下を招いている。こうした状況での企業の対応や経営者の責任が話題になって、企業や経営者に対して社会から非常に厳しい目を向けられていると言わざるを得ない。

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、コンプライアンスはCSRの観点から見て最低限果たすべき義務であり、CSRを推進する上での前提条件である。

今回実施したアンケート調査でも、不祥事の原因は「経営者」にあると回答した経営者は7割を超え、また、現在でも不正行為の有無に不安を感じる経営者も過半数を超えた。

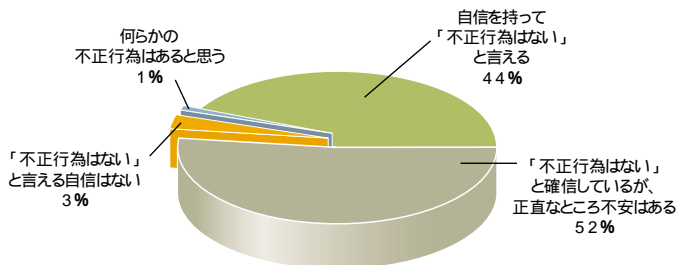
図：企業不祥事の原因

(出所) 経済同友会『『企業の社会的責任』に関するアンケート調査結果(2003年2月発表)



図：不正行為の有無

(出所) 経済同友会『『企業の社会的責任』に関するアンケート調査結果』



(2003年2月発表)

企業不祥事の防止体制確立の観点からも、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く、我々経営者はあらためて襟を正し、企業不祥事再発の防止に向けて尽力しなければならない。

「経済法制委員会」(木村剛委員長)では、2002年12月に『『新しい日本』における経済法制のあり方 活力ある経済社会の実現のために』と題する提言を発表したが、その中でも企業・経営者による自己規律の徹底を求め、「経営者が自らの企業の組織に応じたコンプライアンス体制を迅速かつ確実に構築する」ことを提唱している。

「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

具体的には、行動憲章や倫理綱領によるだけでなく、「経営者自らが、社内の全ての部署における不正の危険性を常に把握し、その危険性及び法の目的・趣旨を社内の隅々にまで理解・共有させることでの確に法を遵守させ、不正を未然に防止すること」や、「不正行為をおかす社員を内部の相談や通報機能によって思い止まらせ、広く社内外への被害を未然に防ぐこと」等を挙げているが、これらはいずれも企業・経営者にとって重要な責務である。

(4) 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の強化

経営者が長期的な株主利益を向上させていくためには、短期志向の利益創出ばかりでなく、顧客、従業員、地域社会等をはじめとする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。株主を含むステークホルダーとの関係で重要なことは、企業がその社会的責任に関する活動のプロセスや結果について、自ら積極的にディスクローズ（情報開示）し、ステークホルダーとコミュニケーションを図ることである。社会からの評価を受けることによって、社会のニーズや価値観に照らして自らの経営を評価・チェックすることができる。その意味で、企業にはより高い「透明性（トランスペアレンシー）」と「説明責任（アカウンタビリティ）」が求められており、それが低い場合には企業に対する信頼や評価が損なわれ、長期にわたって活力を維持することは不可能であることを認識すべきであろう。

また、社会の多様な価値観、幅広い知識・経験を持ったステークホルダーとの対話の過程で出される意見は、企業にとっては将来の価値創造のヒントが詰まった宝庫でもある。社会の潜在的なニーズを先取りしながら、新たな価値創造に結び付けていくことにもつながる。

こうして、企業の目的と社会のニーズを高い次元で調和させていくなから、「市場の進化」がめざす企業と社会の相乗発展が可能になるのである。

4. 「優れた経営」の理念

最後に、CSRを実践していくことが企業の持続的な成長・発展につながるのである、という考え方をあらためて訴えたい。そして、この理念を企業が実践していくことを担保する仕組みが、まさしくコーポレート・ガバナンスであると言えるのではないだろうか。

「成長・発展をめざすこと」と、「社会的責任を果たすこと」を対立した目的として捉えるのではなく、相乗発展していくものであると認識し実践していくことこそが、優れた経営と言える。



「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

アナリストの宿題と企業の課題

ストック・アット・ステイク社エティベルグループ

アジア・太平洋調査主任

佐久間 京子

日本企業のSRIに関する意識の高まりに驚く

今日の日本企業の社会的責任投資（SRI）に関する意識の高まりには驚きを感じる。エティベル・グループが日本企業のSRI調査を開始した3年前にはその概念を説明するのに時間を費やしていたが、今日ではほとんどの企業において「SRI」の一言で概念や調査内容を理解するまでに至っている。また、現在では企業のIRや広報部門が、SRIに関する問い合わせの窓口になり統括する体制になりつつある。このような企業の対応は、SRI調査会社の今後の活動を円滑にする。

調査会社にもアカウンタビリティが求められる

その一方、調査される側から調査を依頼する方へのアカウンタビリティ（説明責任）が求められるようになってきており、弊社を含め、企業調査においては調査コンセプト、プロセス、調査項目、評価基準、さらには企業情報の取扱方法を明記し、企業への調査結果のフィードバックを行うことは不可欠になっていくと見ている。この動きは、SRI調査会社に今後の大きな課題を提示すると同時に、日本のSRI市場の成長を更に促進させることになるだろう。

例えば、SRI市場が日本より発展している欧州では、SRIファンドの投資方針と企業へのフィードバックの透明性が問われると同時に、SRI調査会社の果たす責任についても2003年秋を目処に自主的スタンダード作りが始まっている。これはVoluntary Quality Standard (VQS) for Corporate Sustainability and Responsible Researchという欧州委員会のプロジェクトに基づくものであり、自主スタンダードにはSRI調査会社のスクリーニング方法・手段、情報収集から分析・評価のプロセス、評価クライテリアの公開等が盛り込まれている。このような背景から2003年に欧州で活動するSRI調査の透明度は更に高まるであろう。

SRI調査会社自身への宿題を指摘した上で、2点ほど日本企業へのメッセージを述べさせていただきたい。

日本企業へのメッセージ : 情報開示の意味と意義を明確に

1点目は、企業が情報開示をする上で、その意味と意義を明確にした上で開示することである。更に企業方針として開示された情報でなければ、その情報は企業の経営体制と事業活動の一貫がないと判断され信頼の薄い情報となってしまう。各種の取り組みを方針として確立するかどうか、経営戦略に組み込むかどうか、またそのタイミングにおいては、経営トップの哲学や社風、また従業員、顧客、サプライヤー、地域社会との関係の持ち方によりそれぞれ異なるのは当然のことである。従って、どの情報をどのタイミングで開示するかもまず企業内で納得していただくことが大切である。

日本企業へのメッセージ : 視野を企業グループ全体に

2点目は、グローバルな観点から企業グループの社会的責任と企業リスクについて論議していただきたいことである。確かに、3年前に比べ企業グループを対象にした質問への抵抗がなくなってきた印象を受ける。実際に財務面でも運命共同体である子会社を含めた企業グループとしてのリスク管理、さらには、企業ブランド（イメージ）の保護に着手し始めている企業もある。また、パートや有期雇用、派遣社員への教育・研修、更には人事評価システムへの統合に着手している企業もある。これらの動きは、企業が“目に見えない”成長要素を企業アセットとして位置付けている証拠である。今日の厳しい経済状況の中で雇用形態の異なる従業員が同じ職場で働き、子会社への出向・転籍等が進むにつれて企業グループとしての従業員方針が問われることになるであろう。

もちろん、海外に関しては法人格が別な上、労働事情が異なるため親会社が方針や取り組みを把握し収斂させる法律的義務はない。しかし、世界のトップ200企業の41社が日本企業であり、今後中国への進出も加速し、海外での売上げ比率が増加する中で、グローバルな社会的責任を問われる環境におかれていることは否定できないと思う。

「よりよい社会とはなにか」を議論する

日本でのSRIの発展には、企業や金融機関のみでなく株主、投資家、政府、消費者、従業員、市民団体などを含んだ一般社会全体において「よりよい社会とはなにか」を議論していくことが不可欠であると考えている。また、昨今、メディアなどで取り上げられているような内部告発者の保護やパート・有期雇用者の処遇など、社会の不安定要因を改善すべく、政府が積極的に法的枠組みを整えていくことも不可欠である。この動きがよりよい社会の発展に大きく寄与すると見ている。

1. 具体的実践に向けた「企業評価基準」の提唱

第1章及び第2章において、「企業の社会的責任（CSR）」の取り組みとそれを担保する「コーポレート・ガバナンス」のあり方について論じてきた。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、具体的実践に向けたツールとして、本白書では新しい「企業評価基準」を提唱する（その体系は次頁の図参照）。

最近、CSRの規格化の動きなども進展しているが、我々の立場は企業の行動を制約したり、一方的かつ画一的に評価しようとするものではない。コンプライアンス（法令・倫理等遵守）の義務的な分野は最低限の条件として、むしろ企業の自主性に任せられているフロンティア分野について、それを戦略的にいち早く価値創造に結び付けるようなベストプラクティスを発掘・評価したいと考えている。

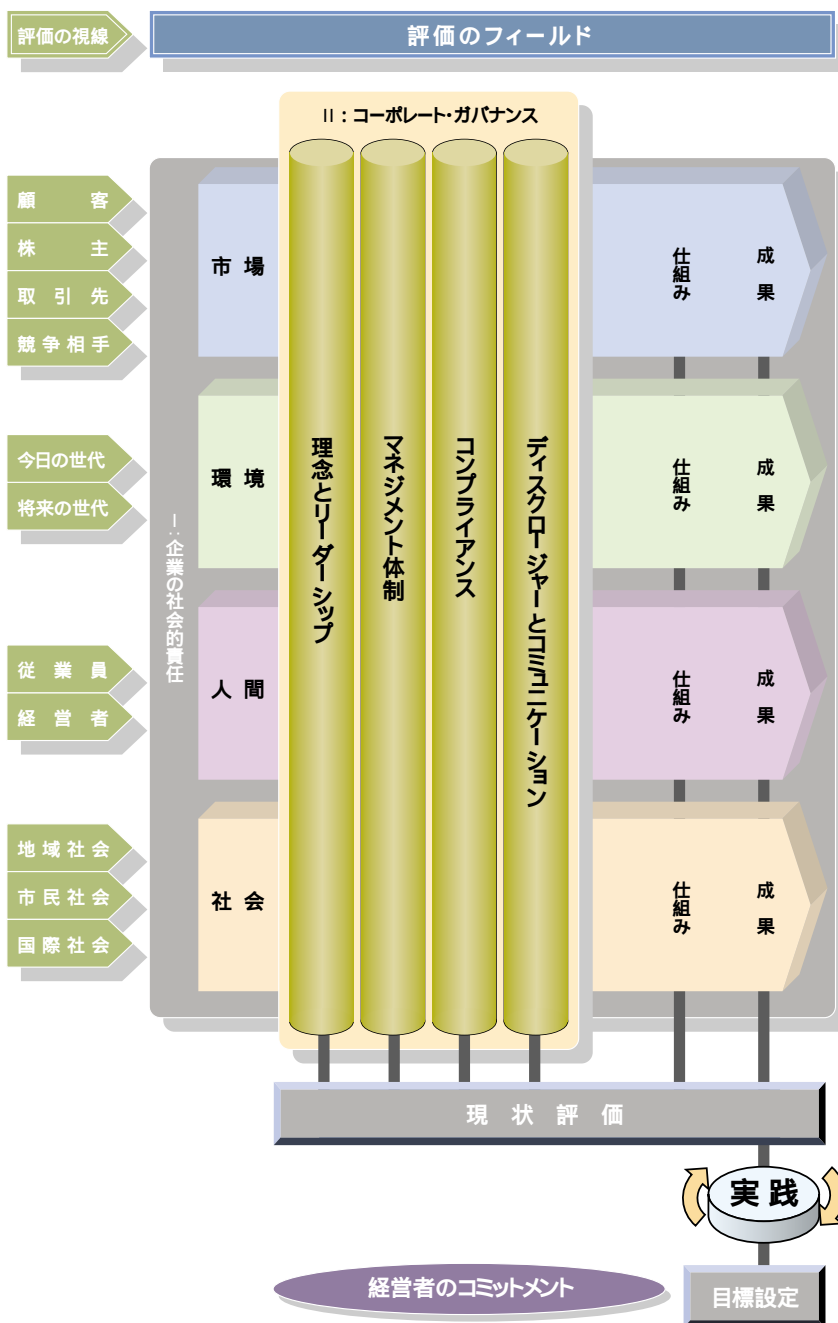
そのような具体的実践を行う企業こそ、競争優位を確立し、長期的に持続可能な企業であり、まさしく「市場の進化」のコンセプトでめざす企業像（「経済性」のみならず「社会性」「人間性」を含めた総合的な企業価値が市場で評価される企業）にほかならない。

ここでは、まず我々が考える「めざすべき企業像」の理念形（アイデア）を示すことから始めたい。もちろん、企業の取り組みはそれぞれ多様なものであり、唯一理想のかたちがあるわけではない。しかし、めざすべき方向性としてはある程度認識が共有できるものと思われる。以下に掲げる理想像を参考にしながら、各企業が独自の理念、それを実践するための仕組みを構築していただきたい。

2. 評価軸Ⅰ：企業の社会的責任（CSR）

「企業の社会的責任（CSR）」を実践していくためには、広くすべてのステークホルダーを視野に入れる必要がある。我々は、CSRを大きく「市場」「環境」「人間」「社会」の四つのフィールドに分類し、それぞれに関わるステークホルダーの視線を意識することによって、社会のニーズに応えていく必要があると考える。

図：企業評価の体系



「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

(1) 市場

「市場」のフィールドにおいて、主なステークホルダーは顧客、株主、取引先、競争相手である。企業がそのダイナミズムと信頼を高めながら持続的に発展していくためには、社会のニーズをとり入れ、持続的に価値を創造し続けなければならない。また、市場からの信頼と評価を得ることも必要である。そのためには、市場のダイナミズムの活用、イノベーションの推進とフロンティアの開拓、市場のルールや規範の遵守を基本として、以下の責任を果たすことが求められる。

持続的な価値創造と新市場創造への取り組み

コアコンピタンス（他社にはない独自の能力・強み）を活かし、社会のニーズを把握しながら、イノベーションに取り組み、持続的な価値創造と新たな市場創造に挑戦し続ける。

顧客に対する価値の提供

顧客のニーズを把握し、より良い製品・サービスの提供に結び付けるとともに、顧客に対して誠実に対応し、顧客満足度を向上させる。

株主に対する価値の提供

資本を提供している株主・投資家の期待に応え、持続的な価値創造を通じて適正なリターンを提供し、かつその信頼・評価を得るために積極的なIRによって透明性とアカウンタビリティを高める。

自由・公正・透明な取引・競争

取引先との関係や競争相手との市場競争においては、信頼・正義・規律といった規範の上に、自由・公正・透明な取引・競争を行い、企業の信頼や評判を高める。

(2) 環境

「環境」のフィールドにおいて、主なステークホルダーは今日の世代と将来の世代である。全地球の生態系に影響を及ぼす地球環境問題への対応は、人類に課せられた喫緊の課題である。企業としても循環型社会の確立に寄与し、「経済」と「環境」が両立する仕組みを推進していかなければならない。この分野についての日本企業の取り組みは、世界においても先進的なものであり、今後も世界を主導していく取り組みが求められる。

環境経営を推進するマネジメント体制の確立

環境保全の取り組みを経営の中核に位置付け、「環境対策」から一歩先に進んで、「環境経営」(経済と環境の両立)の推進に挑戦する。

環境負荷軽減の取り組み

リデュース(排出量の削減)、リユース(再利用)、リサイクル(再資源化)を基本に、省資源・リサイクル、省エネルギー、廃棄物等の削減に取り組み、かつ環境に配慮した製品・サービスの開発・提供を推進する。

ディスクロージャーとパートナーシップ

環境保全の取り組みのプロセスや結果を積極的に開示し、社会からの評価を受けながら、さらにより良い方向をめざすとともに、社会の多様な主体との協働によって、環境保護活動を推進する。

(3) 人間

「人間」のフィールドにおいて、主なステークホルダーは従業員と(人材としての)経営者である。企業にとって優秀な人材を確保することは、持続的な発展のために必要な投資である。個人が持つ多様な能力を十分発揮し、自己実現を図ることのできる多様な機会を提供し、それを企業のダイナミズムにつなげていく必要がある。また、企業は人々の価値観や生き方に大きな影響を与えている社会的存在である。企業と個人、企業人と家庭の関係を考えながら、生活の質(QOL)を高め、より働きやすい環境を提供することが必要である。

優れた人材の登用と活用

(性別・年齢・学歴・国籍・雇用形態などにかかわらず)優れた人材を登用・活用することによって、企業のダイナミズムを生み出し、従業員の能力や実績を公正に評価することによって、その意欲や能力を一層高める。

従業員の能力(エンプロイアビリティ)の向上

従業員の能力(エンプロイアビリティ)や次代のトップ・マネジメントの資質を高めることによって、人的資源の持つ潜在的な可能性を十分に引き出す。

ファミリー・フレンドリーな職場環境の実現

育児・教育・介護など、従業員の家庭人としての責任を考慮し、ファミリー・フレンドリーな職場環境を実現する。

働きやすい職場環境の実現

多様で柔軟な勤務時間・形態、従業員の安全・衛生や人権への配慮などによって、働きやすい職場環境を実現し、従業員満足度を高める。

(4) 社会

「社会」のフィールドにおいて、主なステークホルダーは地域社会、市民社会、国際社会である。企業は社会の一構成員として、教育、文化、福祉、開発などの多様な分野において、社会の多様な主体との積極的な対話、協力、協働を通じて、より良い社会の実現に寄与する必要がある。

社会貢献活動の推進

自社特有の経営資源や得意分野を活かし、企業の社会貢献活動を推進し、また、従業員のボランティア活動参加を支援する。

ディスクローチャーとパートナーシップ

自社の社会的側面に関するプロセスや結果を積極的に開示し、社会からの評価を受けながら、さらにより良い方向をめざすとともに、社会の多様な主体との協働によって、より良い社会の実現に積極的に取り組む。

政治・行政との適切な関係の確立

政治（政治家）や行政（公務員）との関係について基本方針を定め、その方針に基づいて健全な関係を築く。

国際社会との協調

国際社会における規範や、各地域の多様な文化を尊重しながら事業活動を行うとともに、国内問題から視野を広げ、世界的諸課題の解決についても、自社特有の経営資源や得意分野を活かして寄与する。

3. 評価軸Ⅱ：コーポレート・ガバナンス（CG）

第3章で検討したように、「企業の社会的責任（CSR）」の実践を担保していくためには、その方向付けのための理念を確立し、それを継続的に実践するための仕組みが必要である。我々は、コーポレート・ガバナンスを「理念とリーダーシップ」「マネジメント体制」「コンプライアンス」「ディスクロージャーとコミュニケーション」の4つの面から確立していく必要があると考える。

理念とリーダーシップ

すべてのステークホルダーを視野に入れた明確な経営理念を有し、それを社内に浸透させる努力を行う。経営者は企業理念の主導者として、従業員とのコミュニケーションを行い、理念を反映した経営の実践においてリーダーシップを発揮する。

マネジメント体制

取締役会や監査役（会）が実効性を有し、その機能が十分に果たされる。また、リーダーとしての資質を備えた優れた経営者を選任し、その経営に対して適切なチェック・アンド・バランスを行っていくための実効的な仕組みが機能している。

コンプライアンス

コンプライアンス（法令・倫理等遵守）の意識を従業員に浸透させる努力が行われるとともに、その持続を図る実効的な仕組みが機能し、インテグリティ（誠実さ）の高い企業風土・体質を醸成する。

ディスクロージャーとコミュニケーション

企業活動のプロセスや結果について、非財務面を含め積極的に開示し、透明性とアカウンタビリティ（説明責任）を高める。また、多様なステークホルダーとの積極的な対話を通じて企業の信頼を高め、経営の改善にもフィードバックさせる。

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

(1) 評価基準の特徴

我々の「企業評価基準」は、経営者の立場から「市場の進化」のコンセプトを具体化するための新しい基準を提唱することを試みたものであり、以下のような特徴を持っている。

経営者による自己評価のためのチェックリスト

経営者自身が社会の価値観（企業を評価する視点）の多様性やその変化に気づきながら、自社の取り組みの現状を評価するためのチェックリストである。

目標をコミットメントとして示すためのツール

現状評価に加え、「成果」については目標を自主的に設定し、その達成への努力をコミットすることにより、具体的取り組みを促進するためのツールである。

ベストプラクティスを発掘・評価するためのツール

多くの第三者評価のように、特定の価値判断に基づいて一方的かつ画一的に評価するものではない。各分野での企業行動に一定の枠をはめるものではなく、むしろ、各企業が多様な取り組みを行う中で、ベストプラクティスを発掘し、より評価していくためのツールである。したがって、各質問項目のウエイト付けや総合点によるランキングは行っていない。

「リスク・マネジメント」と「ビジネス・ケース」に資する観点からつくられた設問項目

設問項目は、二つの観点からつくられている。第1は、リスク・マネジメントである。将来のリスクにつながるおそれのある問題を事前に把握し、迅速にその改善を図るとともに、社会の価値観と社内の価値観の間に重大な乖離が生じていないかを点検するものである。

第2は、ビジネス・ケースである。社会の価値観やニーズの変化をとらえ、それをいち早く価値創造や新しい市場の創造に結び付けていくことによって、企業の競争力強化と持続的発展につなげるものである。



「形式」の有無よりも「機能」の有無を問う設問項目

ある目的を達成するために有効な仕組みの「形式」は、各企業の理念や特性に応じて多様であってしかるべきである。したがって、仕組みに関する設問では、ある特定の「形式」の有無（例：社外取締役はいるか）を問うのではなく、その「機能」（例：社外の視点を経営にとり入れる）の有無を問い、それが効果をあげているのであれば、具体的にどのような「形式」があるのかを回答する方法をとっている。

常に「進化」していくツール

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。

(2) 「評価シート」の記入方法

本白書の巻末には、「第5部（資料編）」として「評価シート」を添付しているが、その記入方法について、ここで簡単に紹介する（詳細については「第5部」参照）。

【評価の実施対象】

この評価シートは、経営者を対象にその企業の現状を評価し、目標をコミットしてもらうものである。しかし、担当部署しか把握していないような詳細な数字を記入する欄も数多くある。担当部署が作業に関与する必要があるが、最終的な回答内容については、経営者自身で目を通し、自らコミットできる内容であることを確認することが前提となっている。また、「II：コーポレート・ガバナンス（CG）」については、できるだけ経営者本人が記入することを推奨している。

【評価基準の構成】

評価基準は、大きく5分野（市場、環境、人間、社会、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おり、次頁のとおり分類されている。

I：企業の社会的責任（CSR）			(83)
1. 市場	1-a. 仕組み	(現状評価)	15
	1-b. 成果	(現状評価と目標設定)	9
2. 環境	2-a. 仕組み	(現状評価)	11
	2-b. 成果	(現状評価と目標設定)	10
3. 人間	3-a. 仕組み	(現状評価)	11
	3-b. 成果	(現状評価と目標設定)	11
4. 社会	4-a. 仕組み	(現状評価)	10
	4-b. 成果	(現状評価と目標設定)	6
II：コーポレート・ガバナンス（CG）			(27)
1. 理念とリーダーシップ		(現状評価)	6
2. マネジメント体制		(現状評価)	9
3. コンプライアンス		(現状評価)	8
4. ディスクロージャーとコミュニケーション		(現状評価)	4

【現状評価】

「I：企業の社会的責任（CSR）」の「仕組み」、及び「II：コーポレート・ガバナンス（CG）」については、現状評価を行う。概ね以下のような3段階評価になっており、最もふさわしい選択肢を1つ選択するようになっている。その選択は、あくまでも主観的に行うことが前提となっている。

また、「2」を選択した場合には、その具体的内容を簡潔に記入する欄があるが、これはより優れた取り組みを評価することを目的にしたものである。回答データの収集・分析の過程で、（評価委員会の設置等によって）特に優れていると思われる独自の取り組みを抽出し、加点評価していくことも想定している。

（例）「仕組み」

N：該当しない	N
0：取り組んでいない	0
1：取り組んでいる	1
2：取り組んでおり、十分な成果をあげていると考えている （2の場合、具体的取り組み・方法を簡潔に記入して下さい。）	2
[]

【現状評価と目標設定】

「I：企業の社会的責任（CSR）」の「成果」については、現状評価と目標設定を行う。具体的数値が公表ないし把握されている最新の期末を「直近期」とし、原則として、そこから概ね過去3年間の傾向を以下のような3段階評価で行い、最もふさわしい選択肢を1つ選択し、直近期の具体的数値を記入するようになっている。

また、目標設定については、原則として「直近期」から概ね3年後の目標値を記入するようになっている。これは経営者のコミットメントを示すものであるため、あくまでも3年後を目安に達成することを前提として、実現可能と判断（経営努力）される内容を記入することが求められる。

(例)「成果」

(過去3年間の傾向) N: 把握していない	0
-1: 下降傾向 0: 横ばい 1: 上昇傾向	-1
(具体的数値: 現状と目標)	0
直近期 _____ % 3年後目標 _____ %	1

【自由記述欄の記入方法】

また、各分野の末尾には、それぞれ自由記述欄を設けてあり、それぞれの分野において、評価項目の有無にかかわらず、評価を受けたいと思う独自の「仕組み」や「成果」などがあれば記述するようになっている。これについても、回答データの収集・分析の過程で、(評価委員会の設置等によって)特に優れていると思われる独自の取り組みを抽出し、加点评価していくことも想定している。

また、評価対象にはならないが、特筆すべき独自の「目標」やめざす「理想像」等を記入する欄も設けてある。

(3) 評価項目

次頁以降の表は、5分野(市場、環境、人間、社会、コーポレート・ガバナンス)110項目から成る評価項目を概観できるようにまとめたものである。

I：企業の社会的責任（CSR）

1. 市場	
<p>（仕組み）</p> <p>持続的な価値創造と新市場創造への取り組み（コアコンピタンス経営、マーケティング、知の連携、知的財産戦略、ブランド・マネジメント）</p> <p>顧客に対する価値の提供（顧客満足度、顧客対応、事故・トラブル対応、顧客情報保護）</p> <p>株主に対する価値の提供（IR専任部署等、IRのフィードバック、株主総会）</p> <p>自由・公正・透明な取引・競争（購買・取引方針、CSR調達基準、公正取引・競争の徹底）</p>	<p>（成果）</p> <p>持続的な価値創造（収益性、生産性、特許取得件数）</p> <p>顧客に対する価値の提供（顧客満足度）</p> <p>株主に対する価値の提供（1株あたり配当、株式時価総額、業績予想・実績の乖離率）</p> <p>信頼の構築（消費者関連法令違反件数、公正取引・競争関連法令違反件数）</p>
2. 環境	
<p>（仕組み）</p> <p>環境経営を推進するマネジメント体制の確立（経営方針、従業員教育、外部認証の取得、環境会計）</p> <p>環境負荷軽減の取り組み（省資源・リサイクル、省エネルギー、製品・サービスのアセスメント、グリーン購入・調達）</p> <p>ディスクロージャーとコミュニケーション（環境報告書、同第三者レビュー、環境に関する社会貢献活動）</p>	<p>（成果）</p> <p>環境経営を推進するマネジメント体制の確立（外部認証の取得）</p> <p>環境負荷軽減の取り組み（総物質投入量、総エネルギー消費量、水使用量、温室効果ガス排出量、廃棄物等の総排出量、再生利用される循環資源の比率、グリーン購入・調達比率、環境物品等生産・販売比率）</p> <p>信頼の構築（環境関連法令違反件数）</p>
3. 人間	
<p>（仕組み）</p> <p>優れた人材の登用と活用（機会均等、社内公募・FA制度等、能力・実績評価）</p> <p>従業員の能力（エンプロイアビリティ）の向上（従業員教育・研修、トップ・マネジメント層育成）</p> <p>ファミリー・フレンドリーな職場環境の実現（家庭人としての責任配慮、育児・介護支援）</p> <p>働きやすい職場環境の実現（従業員満足度、多様な勤務時間・形態、安全・衛生、人権配慮）</p>	<p>（成果）</p> <p>優れた人材の登用と活用（女性役員比率、女性管理職比率、国内の外国人管理職比率、海外の外国人役員比率、障害者雇用率）</p> <p>従業員の能力（エンプロイアビリティ）の向上（従業員教育・研修費用）</p> <p>ファミリー・フレンドリーな職場環境の実現（年次有給休暇取得率、月次残業時間、育児休暇取得者数、介護休暇取得者数）</p> <p>働きやすい職場環境の実現（従業員満足度）</p>

4. 社会	
（仕組み） 社会貢献活動の推進 （基本方針、経営資源や得意分野の活用、従業員のボランティア活動支援） ディスクロージャーとパートナーシップ （社会報告書、NGO・NPOとの対話・協働） 政治・行政との適切な関係の確立 （政治との関係、公務員との関係） 国際社会との協調 （国際的な規範の尊重、現地の法令・文化・慣習等の尊重、世界的諸課題の解決への貢献）	（成果） 社会貢献活動の推進 （支出額、学生インターン受入数、ボランティア休暇・休業制度利用者数、NGO・NPOとの協働件数） 信頼の構築 （国内政治家・公務員関連法令違反件数、海外政治家・公務員関連法令違反件数）

II：コーポレート・ガバナンス（CG）

1. 理念とリーダーシップ	2. マネジメント体制
経営理念の明確化と浸透 （明確化と浸透努力、ステークホルダーの明確化、浸透度合） リーダーシップの発揮 （社長の直接関与、従業員へのコミュニケーション、従業員からのコミュニケーション）	取締役会 / 監査役（会）の実効性 （実質的な議論、社外の視点の導入、監査役 / 監査委員会の意見、監査役をサポート） 社長の選任・評価 （選任、評価・解任、報酬額決定） CSRに関するマネジメント体制の確立 （CSR担当部署、年金SRI運用）
3. コンプライアンス	4. ディスクロージャーとコミュニケーション
企業行動規範の策定と周知徹底 （策定・公表、周知徹底、グループ各社への適用ないし奨励） コンプライアンス体制の確立 （専任部署、相談窓口、内部通報窓口、遵守状況チェック、業績評価での考慮）	ディスクロージャーとコミュニケーションを推進するマネジメント体制の確立 （基本方針、開示範囲・内容、フィードバック、ステークホルダーとの対話）



サステナビリティ！徒然草

SAMサステナブル・アセットマネジメント

(三井物産より出向中)

高場 真理

スイス・チューリッヒにあるSAM社に勤務して一年、欧州の典型的な資産運用会社の悲喜交々を目のあたりにしてきた。世の中の主要株式マーケットは不況一色で投資実績は思うように上らず、会社にとって創業以来迎えた最も厳しい一年であったが、全世界的なSRIへの認識の高まりとともに、顧客、獲得資産は順調に増えるなど、いいニュースもあった。

特に昨年は日本からの訪問客が軒並み増え、会社のスタッフや近隣住民をも驚かせた。ある訪問団はフルサイズの観光バスを仕立ててやって来られたので、閑静な住宅地にある会社の前のロータリーを曲がり切れず、動けなくなったという笑えない出来事もあった。経済同友会のミッションの方々には昨年10月にご訪問頂き（この問題の観光バスではないが）今回コラムを寄せさせて頂くことになったのもそのご縁である。僭越ながら、日本企業の調査を請け負った一担当者として、現場で感じたこと、雑感もろもろをご披露申し上げたい。

SAMの仕事

SAMはSustainable（持続可能）な企業への投資を集中的に行っている会社である。この投資戦略の背景には、Sustainableな企業への投資は、長い目で見て株主の利益になるという基本的な考え方がある。SAMは米国ダウジョーンズ社と組み、ダウジョーンズ・サステナビリティ・インデックスという株式指標をマーケットに配信しており、最近新聞の広告やホームページにこのインデックスのロゴマークをお使いになる企業も増えてきているので、こちらでおなじみの向きも多いかもしれない。

さて、実際にどのようにして投資先企業を選んでいるかと言うと、基本的なやり方としては質問状を企業に送り、これに対する回答及びアニュアルレポートや環境報告書などの資料を分析して格付し、各業界におけるトップ企業を抽出している。

日本企業の調査担当に駆り出される

私自身は、実のところ次世代に貢献する新エネルギー・環境関連の技術を開発するベンチャー企業への投資を担当で、大企業の調査や分析には縁がないのだが、唯一の日本人ということでたびたび駆り出され、終にはひと夏調査部門で過ごすことになってしまった。

日本企業が本質的でない部分で誤解されているのを見過ごすことはできなかったし、何よりこうして欧州の企業で欧米人と対等にやっていけるのは日本の経済力のお陰でもあり、ここまで経済を押し上げてくれた日本企業への恩返しという気持ちも強くあった。

朝出社すると、だいたい担当アナリストが困り顔でオフィスを訪ねてくる。時差の関係で、日本企業にコンタクトするためには朝一がベストなのだが、電話をかけても担当者がうまく掴まらないので助けてくれないかというのが用件である。代わりに電話してみると、これは確かに外国人が閉口するのは無理もないと思った。IR、いわゆる投資家向け窓口となる専門部署を設けている会社は稀で、受付では「これは厄介な電話を取ってしまった」という雰囲気伝わってくるような対応をされ、盤回しにされることも日常茶飯事なのである。

IR から見た日本企業の4つのタイプ

会社を大きく分けると、タイプとしては4つある。まず総務部がIRを担当しているタイプ。営業に直接関係のないよろず相談事はとりあえず総務部にという会社のタイプで、IRには全く興味なく、ご想像の通りまず100%いい結果は得られない。

2つ目に、IRを財務部や経理部に任せているタイプ。確かにIRの重要な役割として、会社の財務データをきっちり伝えるという仕事があり、その意味では数字に強い財経担当は適任とも言えるのだが、だいたいいつの時期にも数字の取り纏めに忙しい部署なのでまず真剣に取り合ってもらえない。

3つ目はIR専門の部署はないが、広報部が兼務しているタイプ。IRはいわば投資家向けの広報であり、その意味では適切とも言えるが、IR活動は従来広報部が行ってきた広告宣伝活動、プレスリリース、マスコミ対応等所謂会社のブランド価値を高める活動(ブランディング)とは明らかに一線を画するという認識を欠いている場合が多い。IRは投資家のみならず、投資家に大きな影響力を与えるアナリストや格付機関といったプロの人達も相手にしなければならない。どんな情報を、いかに効率的・攻格的に発信していくか、そこには高度な戦略性とタクティクスが求められる。

4つ目は、こういったことを真に理解し、IRの専門部署及びスタッフをおいているタイプ。広報部内にあったり、経営企画室にあったり、社長直轄組織であったり様々だが、こういう会社は話が早いし、丁寧に応対頂き、我々のような会社にとっては誠に有難いタイプである。

IRの役割はますます重要に

このようにIR体制はまちまちだが、IRの役割はますます重要になってきているというのが実感である。バブル経済崩壊後、資本効率の見直し、企業間の株式持ち合いの解消が進み、その受け皿として、機関投資家、一般投資家、外国人投資家の重要性が増し、企業側としても自ら情報を公開し、積極的に投資家と向き合わざるを得ない状況となってきた。

時代は、企業が策定した経営戦略とそのパフォーマンスを市場・投資家が評価する方向に流れている。企業にとって業績を上げることが基本であることに間違いはないが、情報開示はこれからの時代には欠かせない。IRをどこの組織におくかは企業の選択に任せるとして、大切なのはIRとは従来の広報活動とも、総務活動とも、財務活動とも明らかに異なる極めて重要なミッションを内包していることを認識しておくことではないかと思っている。

経営幹部の明確なビジョンと戦略性がいかに重要か

さて、IRの担当者として接していつも思うのは、IRにとって会社の経営の方向性や戦略性がはっきりしていること、経営者が明確なビジョンを持っていることがいかに重要かということである。

最近、企業が発信する情報量は確実に増えてきて、欧米企業と比較しても遜色無いレベルに達しているが、出された情報が決算説明やこんなことをやっています、あんなことをやっていますという現状説明の域を出ず、今後企業がどのような方向に舵を切っていくのか、なぜ、どのように、そしてどのようなインパクトがあるのか、投資家が本当に欲しがっている将来性を判断する情報を欠き、質的にも今ひとつの場合が多い。

たとえば、環境報告書を例に取ると、1990年代後半からIR資料として日本でも環境報告書を発行することが一つのトレンドとなっているが、環境省の指導の下で半ば強制的にというケースも目立ち、「仏作れど魂入れず」的な報告書も目立つ。つまり、なぜ環境が会社にとって必要か、会社は何をしようとしているのか、計画達成時には投資家にとってどのようなメリットがあるのかがはっきりしないのである。

ちょっと話は逸れるが、昨年9月にパリで開かれたモーターショーでは、各自動車メーカーのCEOが挙って環境戦略について話をしていたのが印象的であった。一時代前は何馬力だ、何トルクだとエンジンの強さを競っていたことを思うと時代の激変を感じる。自動車会社のCEO及び経営幹部は、環境戦略が将来企業の競争力を高め他社との差別化を可能にすると真剣に考え始めていることの表われで、これは極めてわかりやすいバリュー・ドライバー（会社の価値を生み出すもの）であり、こういった会社の環境報告書はわかりやすい。

とにかく経営幹部が明確なビジョンと戦略性を持っている会社は、IRも強いし、投資家にとってわかりやすい。

欧米の企業評価を警戒せず、建設的アプローチを

IR担当者と話をしていて、ときどき困ったのは、SAMのような欧米の企業評価方法が欧米流価値観の極端な押し付けだと感じ、貝のように閉じられてしまうことである。このような一方的なやり方は日本の国益を損なうものであるとまで表現され不満を露にする方もいて、これにはかなり驚いた。

日本企業は環境面ではかなりレベルが高いのだが、コーポレートガバナンスや人権面への配慮等での評価が総じて低い。これは質問が著しく欧米の価値観に基づいており、日本企業は明らかに不当な立場におかれているというのだ。確かに私の目からみても、企業の実態を正当に評価するには質問の内容が偏っており適当ではない例が少なくなく、これについては改善を促している最中である。

一方的であると感じられるのは無理もないと感じる一方、押し付けであるというのは誤解で、SAMも欧米と日本の経営土壌が違うことはじゅうじゅう理解しており、むしろ日本の優れた企業文化を学びたいという姿勢を持っていることを申し上げたい。

日本企業の方々に常々お願いしているのは、建設的アプローチである。批判はいいが、それだけでは前に進まない。欧米人は、「日本人はどうも不満を持っているようだがそれが何だかわけがわからない」と思っているのが現状なのである。

素晴らしいIR担当者との出会いで「電話魔」に

さて批判めいたことを書いてしまったが、実のところ日本企業の調査に携わる中で、非常に素晴らしいIR担当者に巡り合えたことも付け加えておきたい。存続可能な企業とはどういう企業か、そのためには何をすべきかを日頃真剣に考えている人達で、こういう方々との議論は楽しいし、尽きることがない。

結局こうした議論でほとんど午前中は受話器を握っていることになり、会社では「電話魔」とのあだ名がついてしまったほどだ。深夜まで、関連資料を探してFAX頂いたり、ご説明頂いたり、いろいろアドバイスを頂いたり、この人達の崇高な愛社精神や勤勉性はどこからくるのだろうと思うと、熱いものが込み上げてくることもあった。

日本人がこうした美德を持ち続けている限り、日本経済はまだ大丈夫だと思った。「電話魔」にして下さったIR担当者の皆様に心から敬意を表明するとともに、帰国した際には杯を重ねつつサステナビリティ論議を戦わせることができたらと思っている。