



一橋大学大学院商学研究科教授

# 谷本寛治氏

## 《JQAインタビュー》

# 社会、経済が 今、求められる

コンプライアンス、内部監査、情報開示、環境対応...など、社会からの厳しい目が企業に対し注がれている。70年代の公害問題など、もちろんこれまでも企業に対して社会がさまざまな要求を行うことはあった。しかし今、問われているのは「企業は社会でどうあるべきか」という、存在のあり方そのものであり、かつてのそれとは大きく一線を画している。一部にはパラダイム自体が変わったのだ、と指摘する向きもある。ではなぜ今、企業のあり方が議論されなければならないのか。一橋大学大学院教授で「企業と社会」論など、企業の社会的責任に関する研究の第一人者である谷本寛治先生にお話を伺った。

### 90年代からの環境問題を契機に 企業のあり方が問われることに

『企業のあり方』、『企業と社会との関係』について、産業界はもとより社会全体でさまざまな議論が進んでいます。まず、なぜ今このように企業がその存在意義を厳しく問われるようになったのか。その背景から整理していきたいと思うのですが。谷本 ▶ 『企業のあり方』という命題は、何も今、急にポツと出てきたわけではありません。企業が時代ごとに取り組むべき課題などについては、産業界自身はもちろん、私たちのような学術的な立場からも常に議論や研究が続けられてきました。その中で「なぜ今なのか」という問題を考えた時、キーワードとして浮かび上がってくるのが「サステナビリティ(sustainability)」でしょう。「持続可能性」という概念が企業活動を考える上での重要なファクターとなってきた。これが今、『企業と社会との関係』に厳しい目が向けられはじめた背景にあるといえます。

契機となったのは90年前後から急速に盛り上がってきた地球環境問題です。CO<sub>2</sub>排出による温暖化、過度な森林伐採による自然環境破壊...といった問題にどこかで歯止めをかけなければ地球環境はもはや危機的状況にあることがさまざまな研究や報道などによって顕在化し、社会

# 持続的な発展を果たすために『企業の社会的責任』とは

の厳しい目が企業に対して向けられるようになりました。品質が高く、しかもリーズナブルな価格であれば消費者に受け入れられていたものが、仮に安くても良い物であっても「その過程で地球環境に悪影響を与えている物は受け入れられない」というように消費者の意識が変化。こうした市民・社会の環境意識の高まりが、企業評価においてその社会的・公共的責任という側面に光を当てはじめたのです。

こうした考え方は、徐々に企業のさまざまな活動へと向けられていきます。そこには同じくこの頃から急速に進んだ企業活動のグローバル化が関係していました。華やかなイメージが先行したグローバリゼーションでしたが、途上国での環境破壊、不当な搾取や児童労働といった人権問題、さらにはグローバリズムが先進国と途上国の貧富の格差を拡大させているなど、野放図な企業のグローバリゼーションが途上国の健全な発展を大きく阻害しているという問題の存在が明らかになってきたのです。

こうした問題を受け、「企業はその活動プロセス全体に社会的責任を持つべきである」という議論が高まってきました。例えば途上国の契約工場の労働環境などに何か問題があった場合、かつては「それは当社の問題ではなく契約工場の問題だ」という理屈が成り立ったものが、「プロセス全体に責任を負う立場として、発注元として何らかの改善を施す義務がある」というように、求められる責任範囲が大きく変わりはじめたわけですが。

この流れを加速させたのがNGOの活動でした。90年代頃から欧米では、主要な経済会議などに政府でも企業でもない第三者の立場からNGOが出席するようになり、そのうちのいくつかは非常に高度で専門的な知識を持った集団として政策提言を行うなど、その存在意義が徐々に社会に認知されるようになってきました。加えてほぼ時を同じくしてインターネット社会が発展。このことが彼らの情報発信力を大きく後押しし、社会的影響力を急速に高めていったのです。90年代のナイキの例<sup>\*1</sup>を見ても分かるように、NGO発の情報が瞬く間に世界に広がり、不買運

動など企業経営にダイレクトに影響を与える。このような事例が欧米では90年代にいくつも出てきました。

整理すると、環境をきっかけとしたサステナビリティという概念への注目が、次に企業と社会とのあらゆる関わりへと向かっていった。一方でNGOなどによるそれを監視する市民社会が成熟。今や企業は社会に対するさまざまな責任を道義的にも経済的な意味においても無視できない状況になったというのが大きな流れといえます。

( \*1 )ナイキが生産を委託している東南アジアの契約工場で、さまざまな労働問題があることをアメリカのNGOが指摘し是正を求めた。当初は対応に消極的だった会社だったが、NGOを中心にインターネットを通じた不買運動キャンペーンがアメリカからヨーロッパへと波及。同社の株価が大きく下落するなど経営にも大きな影響を与えた。

## 企業不祥事は一つの要素 大きな流れを見逃さないことが大切

視点を日本に移すと、そこまで大きな変化というよりも、むしろ直近の話題として相次ぐ企業不祥事から企業のあり方が問われている、という印象を受けるのですが。

谷本 ▶ 企業不祥事が発端だという理屈は、『企業のあり方』という点から見ると「法律に違反しなければよい」というように議論を矮小化してしまう可能性があることに注意しなくてはなりません。もちろん企業不祥事が問題ではないというつもりはありません。しかし多くの場合、日本企業の不祥事は個人、個別企業のレベルだけでなく、企業を取り巻く経済社会の構造の問題として捉えるべきです。ここでいう経済社会の構造の問題とは、株式の相互持ち合い、系列や終身雇用などの内向きのネットワーク、市民による企業監視機能の弱さなどで、談合などはまさにこうした構造が生んだものといえないでしょうか。

CSR(企業の社会的責任)のブームを仮に最近の企業不祥事が発端だとするならば、なぜ今なのでしょう。談合は昔からありましたし、90年代当初には金融不祥事、総会屋への利益供与などもありました。しかし、そこでは経営者が責任をとって辞任、裁判による司法判断、あるいは株主

総会を経た襖(みそぎ)という形で問題の幕引きがなされ、『企業のあり方』という議論までには至っていませんね。

企業不祥事はもちろん問題だが、今、問われている『企業のあり方』を考える場合、先にお話しいただいたように、変化する企業環境の中で「社会との関係性をどう築いていくか」という視点が大切だということですね。

谷本▶サステナビリティにはじまる一連の背景について、「日本はそこまでいっていない」という声があるかもしれませんが。確かに欧米のようにNGOの情報発信が企業活動に直接影響を与えるといった動きはまだまだ少ないのは事実です。しかし日本のトップ企業は世界に名だたるグローバル企業であり、いくつかはもはや海外活動が国内のそれを大きく上回っています。さまざまな金融改革などから株式の持ち合いは減り、株式市場には外国の機関投資家、個人投資家といったこれまでと異なるプレーヤーが活動。さらに年功序列の時代と違い、雇用形態の多様化などから個々人の企業への帰属意識も変わってきています。このように、日本企業を取り巻く環境が変化のうねりの中にあることは間違いないのです。

## 企業の評価のモノサシに 無形の価値という新しい軸が

『企業のあり方』を論議する際、よく「企業価値」といったような表現が用いられることがあります。この表現は非常に分かりやすいようで、実はつきつめると「じゃあ企業にとっての価値って何なのだろう」ということになってきます。例えば時価総額、ROI(投資利益率)、EVA(経済的付加価値)、キャッシュフローなど、企業経営を判断する材料はいくつもあるわけですが。

谷本▶誰が何のために個々の企業の力を評価するか、それによって評価の仕方というのは変わるわけです。単純に財務諸表を見れば分かるものもあるし、好感度調査のようなアンケートを基にした分析が必要なものもあるでしょう。そこでここでは『企業と社会との関係』という主題に即して、企業を測る新しいモノサシがあることをご紹介しますと思います。

これまで多くの場合、企業を評価する手法というのは、売り上げがどう伸びているか、着実に利益率が上がっているかといったような財務データを基にしたものが主流でした。もちろんこれは一つのスタンダードとしてこれからもあり続けるでしょう。しかし一方、「企業はその活動プロセス全体に社会的責任を負う」という考え方が高まるにつ

れ、財務データに社会的責任への取り組み姿勢を加味して企業を評価しようという動きも出てきています。

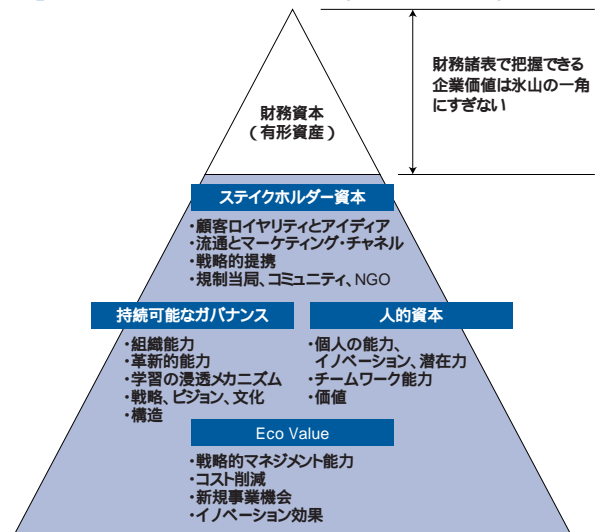
例えばニューヨーク大学のフロンブラウン教授は、企業の評判(Reputation)とは、関わるステイクホルダー(利害関係者)からの期待にいかに応えるかで左右され、その信頼の高さは「企業の戦略的資産になる」として企業評判指数(Corporate Reputation Quotient)というものを提示。アメリカの企業評価機関であるイノベスト社では、企業を測る材料として財務データは15%ほどにすぎず、残りの85%は無形資産であり、今やそれが企業価値判定において決定的に重要な意味を持つとしています(図1)。

イノベスト社の85%はやや極端かもしれませんが、このように時代に対応した新しい企業価値基準として、有形資産(財務的な価値)+無形資産(非財務的な価値)があること。そして無形資産の大部分がステイクホルダーとの関係、ガバナンス体制、環境対応力といった社会的責任が項目として挙げられていることには注目すべきです。

加えて機関投資家などが、財務的な評価に環境・社会といった項目など社会的責任を果たしているかを加味して投資対象銘柄を選別するSRI(Socially Responsible Investment=社会的責任投資)が、90年代後半から欧米を中心に広がっていることも大きな動きとして挙げられます。

アメリカでのSRIの規模は2005年で2兆2,900億ドル(図2)。イギリスでは年金基金などの機関投資家はその運用にSRIを組み入れたことでこの10年間で約10倍規模にもなっています。もちろん全体の投資に占める割合は、アメリカ、イギリスでも約1割程度ですから、SRIが投資のメインストリームになったとは到底いえません。しかし日本における

[図1] トータルな企業価値の評価(イノベスト社)



出所: <http://www.innovestgroup.com> より

SRIファンドの規模が2,586億円(2006年3月)で、投資信託全体の0.4%であることを考えると、その規模は非常に大きいといえるでしょう。

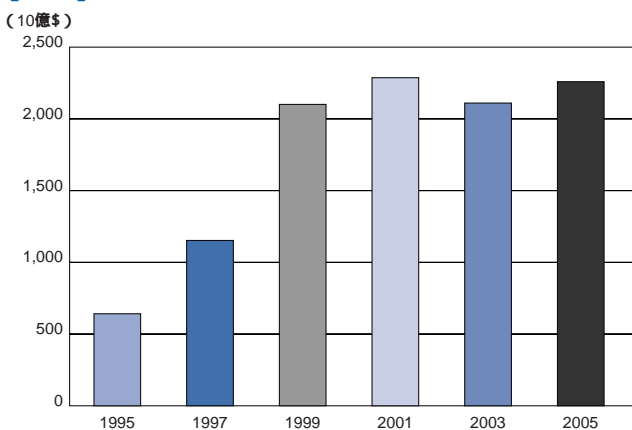
このSRIの広がりにおいて注目しなければならないのは、人権保護や環境団体ではなく、市場のプレーヤーが企業の社会的責任について大きな関心を寄せているという点です。ある工場が土壌汚染問題を抱えていたとします。会計上は資産として計上されていても、実はそれは土壌回復や周辺被害への対応など将来に大きなコスト負担があるかもしれない。また途上国での人権問題があるとしたら、今期の財務状況は良くて中長期的にその企業はリスクが非常に高い、というように市場でリターンを求める投資家にとっても、企業の社会的責任は無視できない状況になっていることが、このSRIの広がりから伺うことができるのです。

## 必ず個々の経営課題が先に存在 まずCSRという課題があるのではない

こうした大きな変化の潮流を認識しているか否かは、今、ブームであるともいえるCSRに対する取り組みを考える上でも非常に重要ではないですか。

谷本 ▶ 企業の責任はアウトプットとして出す製品やサービスだけでなく、そのプロセス全体にあります。もし製品やサービスのみに対する責任であれば、その対象は顧客だけ。しかし、プロセス全体だと捉えれば、顧客はもちろん、サプライヤー、地域、従業員、株主などへと広がってきます。CSRというのはこうした多様なステイクホルダーとの関係をしっかりと認識することなくしてはあり得ません。この認識が欠如してしまうと、企業不祥事の際にも例示したように「法律を守ることがCSRだ」、「社会に貢献することがCSRだ」というように議論が矮小化、あるいはCSR

[ 図2 ] アメリカのSRIの伸び



出所: Social Investment Forum, 2005 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States, 2006

のある側面のみを抜き出した活動になってしまうでしょう。

非常に基本的な質問になりますが、谷本先生はCSRをどのように定義されているのでしょうか。

谷本 ▶ CSRの本質をシンプルに定義すると『企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと』となります。

つまりCSRへの取り組みとは「自社に求められている役割とは」、「自社にとって鍵になるステイクホルダーは誰で、それらとどのような関係を構築すればよいか」、「自社が関わる社会的な課題に対してどのように対応していくべきか」という自らのあり方を問い直す作業が必須であり、かつ情報を正確に各ステイクホルダーに開示することが必要なのです。

個々の問題、言い換えるならそれぞれの経営課題として捉えなくては行けないということでしょうか。

谷本 ▶ 企業はトータルに経営課題を捉えていく必要があります。今、求められているのは、経営のプロセスにステイクホルダーや社会からの声をいかに的確に組み込んでいくかということです。

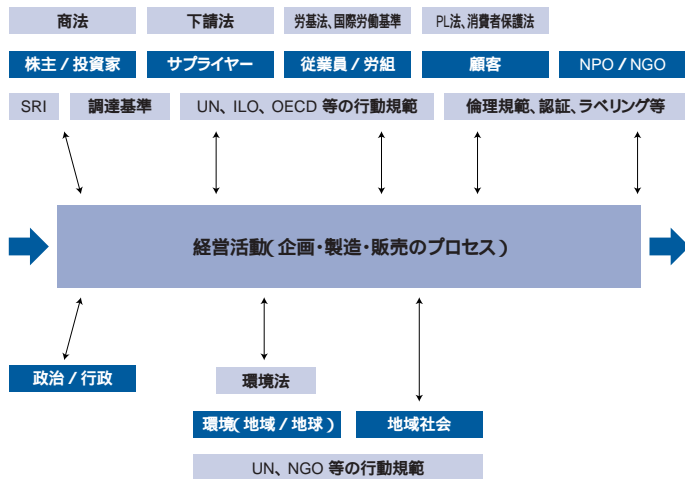
そうするとCSRの入り口部分として、まずはステイクホルダーとの関係性をきちんと整理することが重要となりますね。

谷本 ▶ 自社の経営プロセスにおいてどのようなステイクホルダーが関わっていて、どういった課題が存在しているか。それらを俯瞰して見る見取り図(ステイクホルダー・ランドスケープ)をつくる必要があります(次ページ図3)。

ランドスケープを描き、個々の経営プロセスからその関係性を吟味することで、各企業の取り組み課題が見えてきます。当然、同じ業界でもターゲットとする市場によってキーステイクホルダーは異なるでしょうし、企業規模や活動範囲によっても大きく変わってくるはずで、その上でステイクホルダーとの関係性を整備し(次ページ図4)、建設的な対話(ステイクホルダー・エンゲージメント)を図る。それらの活動を通じて、経営戦略の中に社会的な責任を組み込んでいくということです。



[ 図3 ] 企業活動とステイクホルダー



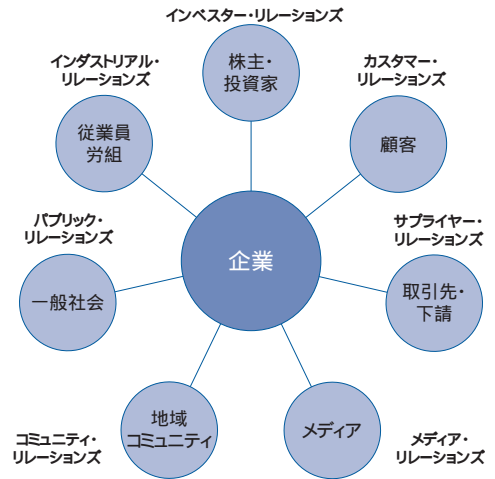
経営という部分でいうと、一方でコーポレート・ガバナンスへの取り組みがあります。これとCSRの関係性というのはどのように捉えたらよいでしょうか。

谷本 ▶ コーポレート・ガバナンスとCSRの関係。ひとことで言うなら、コーポレート・ガバナンスはCSRマネジメントを有効に機能させていく上で必要な枠組みであると考えると分かりやすいのではないかと思います。

単純にガバナンスといった時にフォーカスされるのは株主、投資家に対する経営者の責任。でもそれは株主や投資家の方向だけを見て経営しろというわけではないですね。株主価値を高めるために、組織を適切にマネジメントしていくのが株主から付託を受けたトップの責務なわけですから。一方でマネジメントを考える上で、今、CSRの考え方が非常に重要だということは、これまで話してきたとおりです。

例えば男女共同参画を推進していくとします。その場合、単に「今年度は女性の採用を増やしました」ではマネジメントとは呼べません。入ってきた女性が能力を発揮できる環境は整っているのか、結婚あるいは出産後も働いて組織に貢献してもらえる制度はあるのか、あるとしたらそれはきちんと機能しているのか、といった問題点を洗い出し、きちんとしたシステムを構築する。かつそこにトップがしっかりコミットしてはじめてマネジメントといえます。

[ 図4 ] 各リレーションズ活動



あえて人事制度を例にしたのは理由があります。一見すると直接的には株主価値に結びつきませんが、人事制度がおざなりだったら、従業員はトップの考える経営戦略にどこまでコミットしてくれるでしょうか。従業員というステイクホルダーとの関係性を高めることは、業務へのモチベーションや将来の業績向上につながり、結果、株主価値へと結びついていく可能性が高いですね。これは人権、環境などについても同様です。この構図を見ると、CSRとガバナンスが同時に、あるいはそれぞれが微妙に絡み合っていることに気づかれないでしょうか。コーポレート・ガバナンスという場合、株主総会、取締役会などのあり方や制度面だけに焦点が当てられがちですが、株主価値向上といったことを考えた場合には、もう少し広義にマネジメントを含めた視点からガバナンスを捉えた方が、より本質的ではないかと思うのです。

## 市民社会の成熟が育てる 企業と社会の適正な関係性

多くの企業で模索が続いており、当然課題も多いと思います。そうした中で、あえてこれからのCSRの方向として、ポイントを挙げるとしたら何でしょう。

谷本 ▶ 社会的責任という問題は、企業にとってこれまで周辺課題にすぎませんでした。CSRが普及してきたとはいえ、現状では「周辺の課題ではあるが、経済的なモ



### PROFILE

谷本寛治氏 一橋大学大学院商学研究科教授 / 特定非営利活動法人ソーシャル・イノベーション・ジャパン代表理事

1955年大阪生まれ。1984年神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。経営学博士。和歌山大学経済学部教授、一橋大学商学部教授などを経て2000年より現職。専門は企業システム論、「企業と社会」論。企業の社会的責任に関する研究の第一人者として、『ソーシャル・エンタープライズ 社会的企業の台頭』、『CSR経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』(いずれも編著、中央経済社)、『SRI 社会的責任投資入門 市場が企業に迫る新たな規律』(編著、日本経済新聞社)などの著書も多い。近著にはCSRの背景やその取り組むべき課題などを企業人はもちろん、一般に分かりやすく解説した『CSR 企業と社会を考える』(NTT出版)がある。

ノサシに含まれはじめてきた」というレベルで、経営の中心的課題には至っているわけではありません。これは日本のみならず欧米でも同じことがいえます(図5)。

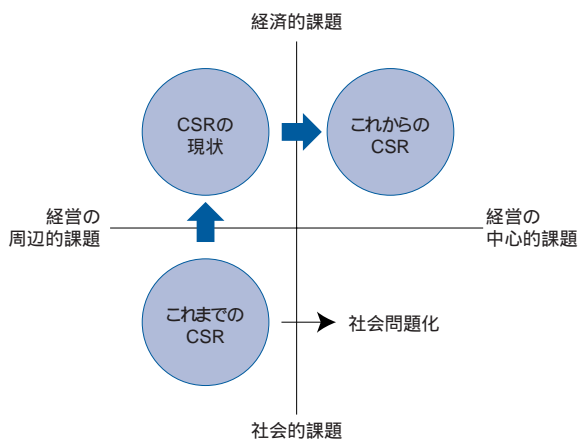
企業が取引先に社会的責任への遵守を求めるCSR調達の導入が進むなど、徐々に戦略的に意識せざるを得ない環境となってきましたが、今後はCSRを適正に評価する市場が形成され、『社会的責任に取り組む企業への支持』『市場の高評価』『競争優位性』というように、企業の中心的課題へと、どう昇華していくかでしょう。

そのためには積極的に社会的責任を果たすことの経営的効果を可視化させることが重要ではないですか。

谷本▶そうですね。現状ではCSRと収益性には一定の相関関係は見られるものの、明確な経営上の優位性を立証するまでにはなっていません。ただし先にいくつか示した企業評価の新しい動きが浸透、市場社会が成熟してCSR活動を評価するようになれば、必然的にCSRへの取り組み度が財務データへとダイレクトに結びつくようになる。「良い経営理論」の妥当性が高まると考えています(図6)。また、例えばCSRの取り組みによって新しい製品開発に結びつくなど、プラスの価値創造や企業競争力につながるということが出てくれば、おのずとCSRの経営効果に対する理解は進むと思います。

企業の社会的責任をめくっては、さまざまな認証や規格があり、ISOでもガイダンス文書としてISO26000の策定が進んでいます。こうした現状を谷本先生はどうご覧になっていますか。  
 谷本▶国連のグローバル・コンパクト(\*2)、アメリカのNGOが中心となって取り組んでいる労働・人権規格のSA8000(\*3)など、いくつかの行動規範、規格があります。社会的責任全般を包括する指針についてはISOの場で現在、その取りまとめ作業が進んでいます。

[ 図5 ] CSRの位置付け



CSRとは各企業独自の取り組みであり、それぞれの経営戦略に基づいて果たされる役割です。ですから逆にいうと「これさえやっておけばよい」という目で規格類を見てはいけません。ただISOの指針などは、さまざまなステイクホルダーの意見を基に指針化されているわけですから、企業にとってはその取り組み方の参考にはなりません。それにしても、さまざまな規範をそのまま全部取り入れるというのは現実的ではありません。まず、自社独自の事情を鑑み、何が課題なのかを考え、指針などから何を、どのように取り込み自社のプロセスに落とし込んでいくかが大切です。企業の社会的責任というのは、絶対的な基準が一つあればよいというものではなく、むしろある一定の標準的な指針があって、そこにいろいろな取り組み方があってよいと思うのです。

そうなる有形だけの取り組みを見抜く社会の力というも、重要になってきますね。

谷本▶「CSR室を作りなさい、報告書を出しなさい」と社長が号令をかけて体制を作るといように、形だけの取り組みは簡単にできる。だからこそ、その中身を点検していく社会のチェック機能というのが実は重要なのです。これまで企業側の視点でお話ししてきましたが、こうした企業の取り組みを育てていくのは周囲の目。その意味では『企業のあり方』『企業と社会との関係』を適正なものに導くためには、これらに対する高い意識を持った市民社会の成熟が、実は最も大切な要素なのです。

本日は貴重なお話をいただき、ありがとうございました。

(\*2)1999年の世界経済フォーラムにおいて、コフィー・アナン国連事務総長が提唱。世界の有力企業が人権、労働、環境、腐敗防止の4分野における10の原則を遵守してこうという行動規範。参加するためには署名のみでよく、法的規制や罰則などはない。

(\*3)アメリカのNGOであるSAI(Social Accountability International)を中心に進められている労働や人権に関する企業行動規格。

[ 図6 ] CSRを評価する市場の形成

