

日本経団連、経済同友会に聞く 日本企業の社会的責任への取り組み

企業と社会の関係性がさまざまに議論される中、日本の産業界はどのような取り組みを行っているのか。ここでは日本経済団体連合会(以下:経団連)、経済同友会(以下:同友会)の2つの団体の活動、そして提供いただいた調査レポートから、企業の現状と課題などを見てみよう。

【企業行動憲章】改定に見る 社会的責任の多様性

経団連では1973年の総会決議で「企業の社会的責任」を取り上げ、翌74年に【企業の社会性部会】を設置。76年には「企業と社会の新しい関係の確立を求めて」という提言を公表している。同友会も70年代前半に「企業を原点に社会を見る態度から、社会に原点を置いて企業のあり方を考える」と主張し、「企業の社会的責任」とは「企業の社会に対する責任」とあるという問題意識を訴えている。

以来、脈々と検討が続けられてきた日本産業界における「企業と社会のあり方」。それが今、なぜ急務の課題として浮上してきたのか。その背景、中でも「社会が企業に注ぐ視線の変化」を考える上で注目したいのが経団連の【企業行動憲章】である。

【企業行動憲章】が最初に制定されたのは1991年(当時の名称は【経団連企業行動憲章】。2002年に名称変更)。証券・金融不祥事などの影響から、揺らぎ始めた市場への国民の信頼。その回復などを目的に定められたこの行動規範は、法改正や経済環境の変化に合わせ数度の改定を経て現在に

至っている。当初から「企業と消費者・生活者との共生」という表現が見られるなど「社会と企業の関係性」を強く意識した内容であったが、2004年5月、そこにはっきりと「企業の社会的責任」という言葉が書き加えられた。

この時の改定で新たに加えられた「序文」には、企業に対する社会からの期待がいかにも多様化しているか、そのことが端的に示されている。

「近年、市民社会の成熟化に伴い、商品の選別や企業の評価に際して『企業の社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibility)』への取り組みに注目する人々が増えている。また、グローバル化の進展に伴い、児童労働・強制労働を含む人権問題や貧困問題などに対して世界的に関心が高まっており、企業に対しても一層の取り組みが期待されている。さらに、情報化社会における個人情報や顧客情報の適正な保護、少子高齢化に伴う多様な働き手の確保など、新たな課題も生まれている。企業は、こうした変化を先取りして、ステイクホルダーとの対話を重ねつつ社会的責任を果たすことにより、社会における存在意義を高めていかねばならない」

図1は、この時の憲章改定のポイントを整理したものだが、「サステナビリティ」「経済的主体としての価値創造」「ステイクホルダー・コミュニケーション」など、10のポイントはそのまま今、「企業と社会のあり方」を考える際のキーワードといえないだろうか。

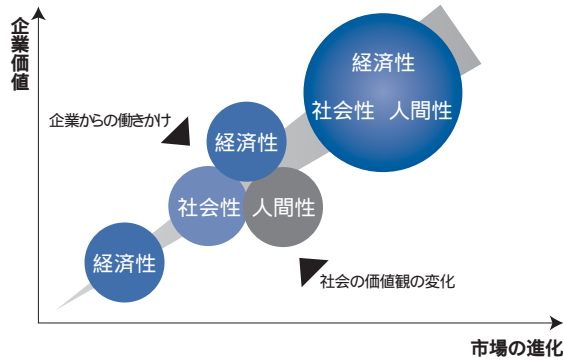
あくまで企業の自主性、 主体性に基づくもの

経団連では2004年の憲章改定を前に、CSRへの取り組みに対する基本的な考え方を発表している。ここで特徴的なのが「CSRは官主導ではなく、民間の自主的な取り組みによって進められるべきである」という点。「社会的責任に配慮した経営や、その情報発信、コミュニケーション手法などは、企業の自主

【図1】企業行動憲章2004年改正のポイント

サステナビリティ	前文において「持続可能な社会の創造に向けて自主的に行動すること」を明記して、社会に積極的に貢献しようとする姿勢を明確にした。
経済的主体としての価値創造	企業が「社会にとって有用な存在となるには、経済的主体として価値を創造していくことが第一義である。そこで、前文における“単に...経済的主体にとどまらず”という表現を、“...経済的主体であると同時に”に変更した。
人権	「憲章本体」の前文において、“人権を尊重”することを明記した。
個人情報等の保護	情報化・IT化に対応し、1条に「個人情報・顧客情報の保護」を追加した。
顧客満足	1条に「消費者・顧客の信頼だけでなく、満足」も獲得することを追加し、重要なステイクホルダーである消費者・顧客との良好な関係づくり、より積極的に取り組むことを表現した。
サプライチェーン・マネジメント	2条に「適正な取引」を加えるとともに、9条において企業行動憲章の精神の「グループ企業や取引先への周知」を明記した。
ステイクホルダーとのコミュニケーション	「序文」においてステイクホルダーとの対話をCSRに関する要請として挙げるとともに、3条の「実行の手引きの要点」として積極的な情報開示や社会との双方向の対話促進などを例示した。
労働	CSRにおいて重要なステイクホルダーとして位置づけられている従業員との関係を、6条から4条に移動した。従業員の多様性の尊重を条文中に追加し、性別、人種、障害等の相違を超えて従業員が活躍できる職場づくりの姿勢を明確にした。ILOやグローバルコンパクトなどにおいて要請されている労働に関する原則は、4条の「実行の手引きの要点」に記載した。
環境	5条において、環境問題は企業にとっての課題であるだけでなく、“人類共通の課題”と認識して積極的に取り組むことを表現した。
グローバル化への対応	8条の“海外”を“国際的な事業活動”に変更するとともに、人権や環境への取り組みなどを視野に入れて、“現地の文化や慣習を尊重”の前に“国際ルールや現地の法律の遵守”を挿入した。

[図2] 企業価値と市場の進化(同友会・第15回企業白書より)



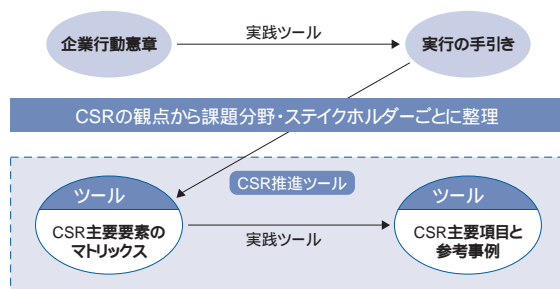
性、主体性が最大限に発揮される分野であり、民衆の自主的かつ多様な取り組みによって進められるべきものである」というのが経団連の主張である。

この考えはISOの場での社会的責任に関する規格化議論へのスタンスにも表れている。経団連ではCSRの推進を重要としながらも、その規格化、第三者認証へとつながるマネジメントシステム化には一貫して反対の姿勢を唱えてきた(ISO26000の動向は本誌P8 9参照)。しかし、ISO26000のガイダンス文書化の流れがほぼ固まったことを受け、積極的にそこに関与。ほぼフル規格ともいえる【日本産業界エキスパートの規格案】を提出するなど、ISOにおける議論をリードしている。

「企業の自主的な取り組みであるべき」という点は同友会もほぼ同じ認識である。2003年に「『市場の進化』と社会的責任経営」(第15回企業白書)を発表。この白書は日本におけるCSRムーブメントの大きなきっかけをつくったといえるが、この中でCSRの本質についてその一環として、「新たなフロンティアに挑戦するための自主的な取り組み」と定義している。

また同友会ではこの白書に先立ち発表した「21世紀宣言」(2000年12月)の中で、「市場の進化」として企業への評価が「経済性」のみならず「社会性」、「人間性」を含めたものへと変わるべきだと提言(図2)。その上で社会の期待と企業の目的が自立的に調和する、新しい経済社会の創出を唱えて

[図3] CSR推進ツールの位置付け(経団連・CSR推進ツールより)



いるが、このバックボーンにあるのも「公正、オープン、自由な競争」という考えだ。

企業の取り組みをサポートするツール類

社会的責任を果たす活動は、それぞれの企業の「自主的な取り組み」であることを前提とした上で、経団連、同友会ともに、各個別企業の取り組みをサポートするツールを用意している。「CSR推進ツール」(経団連)、「自己評価シート」(同友会)がそれだ。

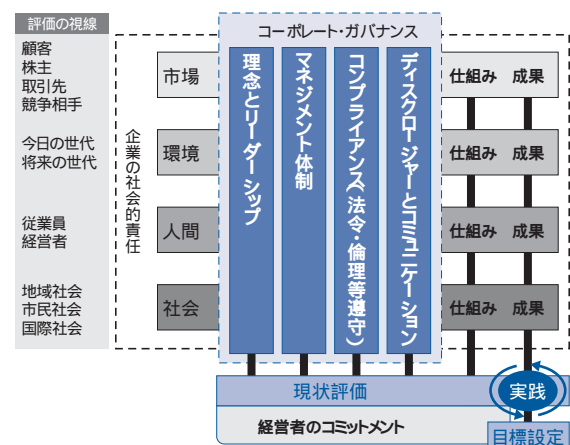
経団連の「CSR推進ツール」は【企業行動憲章】、その【実行の手引き】を基に、CSRの観点から課題分野・ステイクホルダーごとに整理しマトリックスとして提示。各企業がそこから自社の理念や風土、経営環境などに合わせて項目の選択や重点化を行うもの。また合わせてCSR主要項目とその参考事例(個別企業の取り組み)を紹介している。

この推進ツールの位置付けを示したのが図3である。これを個別企業に落とし込むと【企業行動憲章】=【企業理念】、【実行の手引き】=【経営戦略】となる。こうした見方をすると、CSRが経営の上位概念と一体化したものであること、だからこそ個々の自主的な取り組みであるべきということがわかる。

同友会の「自己評価シート」は必須60、選択60の合わせて120項目を経営者に問いかけ、その現状評価とおおむね3年後を目安にした目標設定を行い、それに対するコミットメントを通じ、各企業の具体的な取り組みを推進していこうというもの。

図4にあるように、CSRを「市場」、「環境」、「人間」、「社会」の4つから捉え横軸に、合わせて縦軸として「コーポレート・ガバナンス」に対する評価、目標を提示している。時にガバナンス、コンプライアンスの視点のみからCSRを捉えてしまうことがあるが、今、企業が問われている課題は、この図にある

[図4] 評価の体系(同友会・第15回企業白書より)



ように多様なステイクホルダーとの関係性。それに対する選択と重点項目の抽出があってこそ、単なる不祥事防止や法令遵守の枠を超えた社会的責任経営へと昇華。ひいてはそれが企業価値向上へと結びつくということを示している。

着実に進む社内組織の整備

両団体が提唱する社会的責任に対する取り組みが、個別企業レベルでどれだけ進展しているのかを、それぞれが実施したアンケート調査を基に見ていくことにしよう。

経団連の「CSR(企業の社会的責任)に関するアンケート調査」(2005年10月)によれば、CSRを冠した組織の設置など、CSRを意識した活動を行っている企業は全体の75.2%(図5)。CSRに関連し具体的な方針作成の取りまとめについては「経営理念」(90.7%)、「企業行動規範など」(84.8%)、「社員の行動規範・倫理規定など」(88.6%)となっており、これら3分野に関する方針作成は定着しつつあることがわかる(図6)。ただ一方で従業員1,000名未満の企業に限ると全体平均をそれぞれ下回っていることから、規模の小さな企業の対応に若干の遅れがあることを伺わせている。

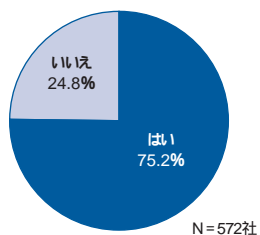
社内の体制整備に目を転じると、全体の66.3%が

社内にCSR推進部署、専任担当者のいずれかを置いている(図7-1)。興味深いのは、推進部署、専任担当者それぞれの所属部門に対する回答(図7-2、図7-3)。推進部署では「CSR部門」が最も比率が高いが(23.5%)、次いで「経営企画部門」(15.2%)、「法務・コンプライアンス部門」(13.9%)、「総務部門」(10.6%)と企業によって大きなバラつきがあり、専任担当者の所属においても同様の傾向を示している。これはおそらく各企業におけるCSR重点項目の捉え方、その多様性を反映したものであり、CSRが各企業によってそれぞれ異なる取り組みであることを象徴的に示した回答といえる。

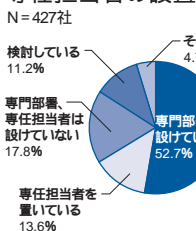
「優先的取り組み分野」については「現在」と「将来(2~3年後)」の2つの視点から調査を実施している(図8)。現在の優先度では企業不祥事などを受けて「コンプライアンス・法令遵守」がトップ(96.6%)で「環境」(66.3%)、「安全・品質」(64.7%)が続いている。これが将来の優先度になると、トップは同様の「コンプライアンス・法令遵守」だが数値は73.6%と大きく下がり、「環境」と「コーポレート・ガバナンス」が同数(60.5%)、リスクマネジメント(56.8%)と続く。下位ではあるが、将来の優先度として「社会貢献・地域貢献・メセナ活動」、「コミュニケーション」、「情報開示」の数値が伸びていること

経団連・CSR(企業の社会的責任)に関するアンケート調査結果より

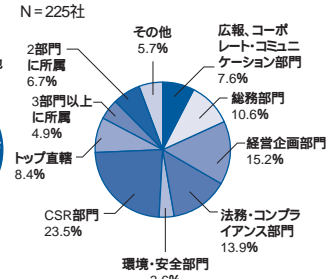
【図5】 CSRを意識して活動しているか



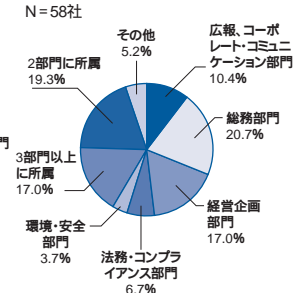
【図7-1】 CSR推進部署、専任担当者の設置



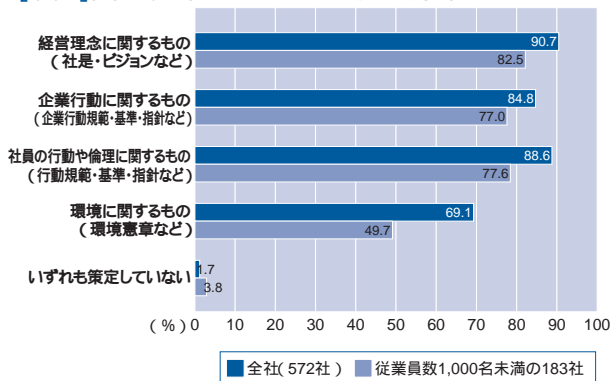
【図7-2】 CSR推進部署の所属



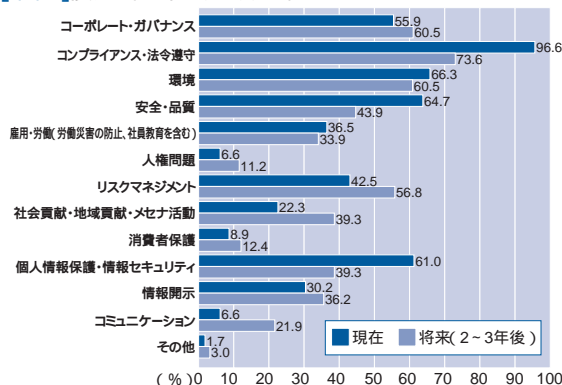
【図7-3】 専任担当者の所属



【図6】社内的に取りまとめている考えや方針



【図8】優先的な取り組み分野



から、まずは法令遵守などの守りをしっかり固めた上で、次のステップとして積極展開を図ろうとしている企業が多いことが推測される。

企業規模で差がある進捗状況

同友会の自己評価レポート2006(2006年5月)からは、まずステイクホルダーとのコミュニケーションがどの程度進んでいるか見てみよう(図9)。

多様なステイクホルダーとの対話を実施していると回答したのは全体の59.6%。意外にもかなり進んでいる印象を受けるが、このうちこの対話が「十分な成果をあげている」というのは19.4%にすぎず、対話の方法、対話内容の経営戦略への導入などに関しては、まだまだ検討の余地が多いようだ。

取引条件に社会的責任要素を導入する、いわゆるCSR調達基準を策定している企業は31.3%。業種別で見ると海外取引や化学物質含有規制などの影響からか、電気機器業界での策定率が高い(図10)。

コンプライアンス、ガバナンスに視点を移すと、企業行動規範の策定率は91.9%と経団連の調査と同様に高い水準となっている(図11)。ただしその周知徹底について、「十分」という評価は55.4%。また従業員数別に見ていくと、これも経団連調査と同様、小規模になればなるほど策定率が低下。周知

徹底度に関しても大きく落ち込んでいる。

2006年4月に施行された「公益通報者保護法」などから注目される「内部通報」の仕組みについては84.1%が何らかの内部通報・相談窓口を設置(図12)。「十分機能」としているのは41.3%だが、これも5,000人以上の企業になれば68.6%が機能していると評価しているのに対し、300人未満の中小企業では12.5%へと低下。規模が小さければ小さいほど「内部通報」システムが機能しにくいことを示している。

談合や贈賄などの不正受注防止のため、業績評価におけるコンプライアンス考慮の制度を整備している企業は55.8%(図13)。しかしその有効性において「十分機能している」は11.4%にとどまっている。

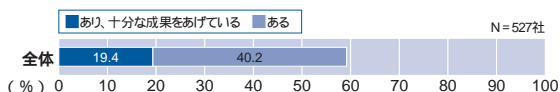
近年、株主総会では集中日開催からの回避やネット中継など、さまざまな活性化の動きが目立っており、調査でも77.9%が総会の活性化に取り組んでいる(図14)。ただその成果について「十分な成果をあげている」と答えたのは25.3%となっている。

経営に外部の視点(社外取締役、経営諮問委員会など)を導入しているのは全体で見ると69.5%(図15)。これも「十分に成果をあげている」というのは26.2%と、仕組みの有効性に課題を残している。

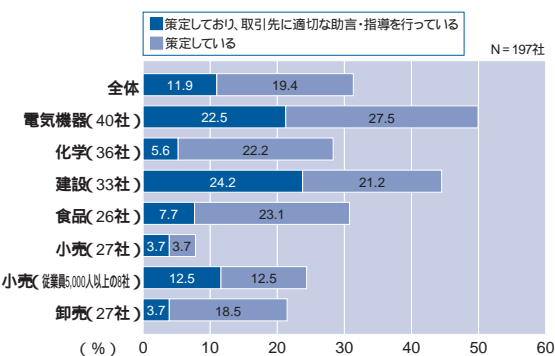
このようにコンプライアンス、ガバナンスに関しては、経営トップの関心の高さから仕組みの整備は進

同友会・自己評価レポート2006より

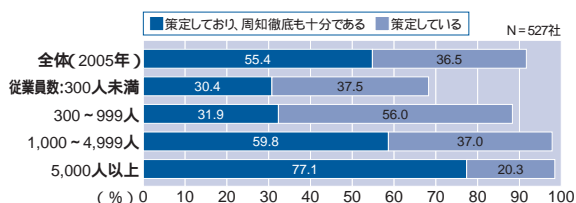
[図9] 多様なステイクホルダーとの対話



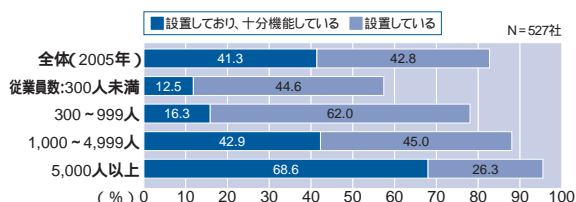
[図10] CSR調達基準の策定



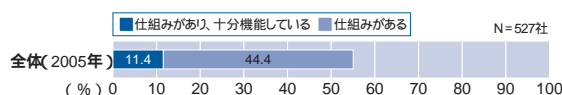
[図11] 企業行動規範(倫理綱領)の策定と周知徹底



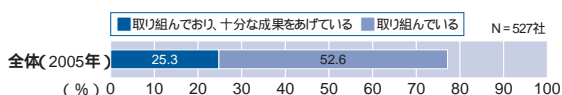
[図12] 内部通報・相談窓口の設置



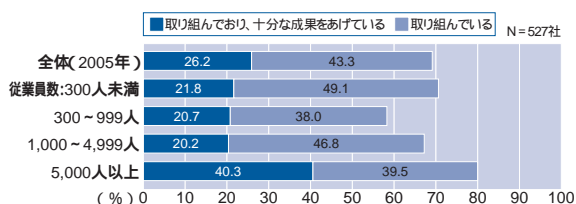
[図13] 業績評価でのコンプライアンス考慮



[図14] 株主総会の活性化



[図15] 社外の視点(社外取締役、経営諮問委員会等)の導入



んでいるものの、総じてその有効性についてはまだまだ課題が多いといえるだろう。

着実に変化している 経営者の社会的責任意識

経営者が社会的責任を経営上どの程度重視しているかを見る上で注目したいのが、同友会の「企業の社会的責任(CSR)に関する経営者意識調査」(2006年3月)だ。

メディアを中心に社会を賑わす企業不祥事への関心は非常に高く、前回(2002年)調査では不祥事予防対応に関し「何もしていない」とする経営者が23.2%だったのが4.2%に減少。この数年で「従業員への周知徹底」(83.6%)、「社内体制の構築」(61.5%)、「社内点検」(34.5%)などを図っている(図16)。ただこうした整備を進めながらも不祥事発生に不安を抱いている経営トップは多く、不祥事発生を「自信をもってないといえる」とするのは32.3%。63.2%が「ないと確信しているが不安はある」と答えている(図17)。

経営者の関心度として、コンプライアンス、ガバナンスが高いのはある意味当然だが、一方で「企業のCSRに含まれる項目」に関する質問では、前回調査に比べ、「人権」、「社会貢献」、「地域貢献」などが確実にポイントを伸ばしている(図18)。ここ数年のCSR

に関する活発な議論が、トップの視点を「多様なステイクホルダー」に向かわせていることが見て取れる。

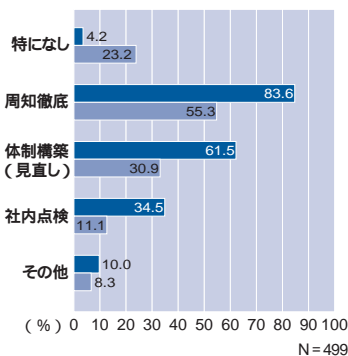
経営者の意識変化が如実に表れているのが「企業にとってのCSRの意味」への回答だ。前回調査では「払うべきコスト」とするのが65.3%でトップだったが、今回は「経営の中核に位置付ける重要課題」が69.1%で逆転。逆にコストと考えるのは55.4%へと低下している(図19)。

ただし意識は高まっているとはいえ、実効性のある戦略として経営に落とし込んでいる企業は少ないようだ。「現状の取り組み段階」に対する質問では、「利益に結びつける戦略を立案・実行」というのは前回より倍増しているものの15.9%。「法令や社会が求めている範囲での活動」とどまっているという回答が46.7%と半数弱を占めている(図20)。

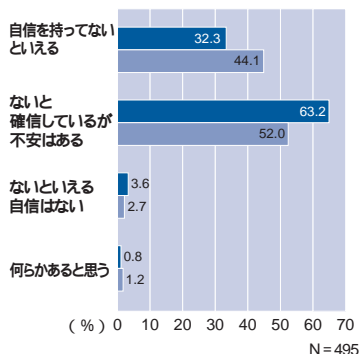
経営団連、同友会の動き、各種調査結果にも表れているように、日本企業の社会的責任を果たす活動は途上といえる。しかし着実に進展していることは間違いなく、おそらく仕組み整備という点での各企業の取り組みは、この数年で相当に進むと予想される。仕組みを仕組みとして終わらせるか、それとも経営戦略へと昇華できるか。「企業と社会的責任」という問題は、議論の時から実践の場へとステージを移そうとしている。

同友会・企業の社会的責任(CSR)に関する経営者意識調査より

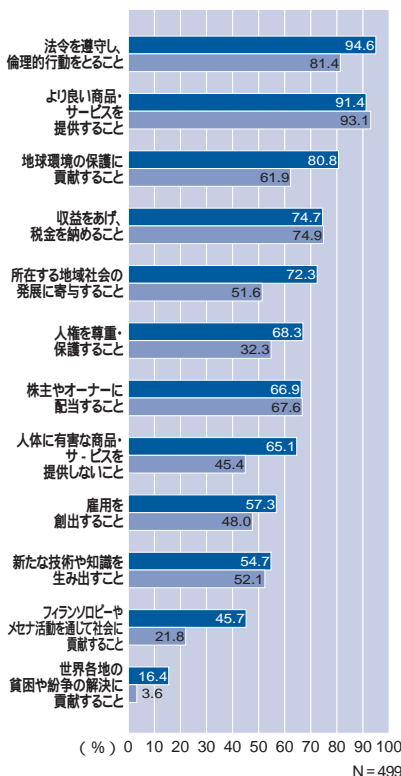
[図16] 企業不祥事を受けた取り組み



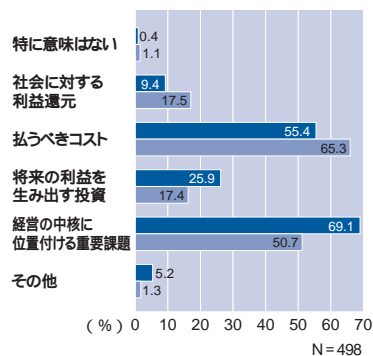
[図17] 不正行為の有無



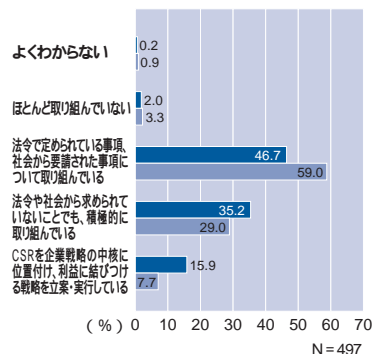
[図18] 企業のCSRに含まれる内容



[図19] CSRの意味



[図20] CSRに対する取り組みの段階



【インタビュー 日本経済団体連合会】 組織の末端にまで浸透する 企業文化へと昇華することが課題



社会第二本部
企業倫理グループ長
篠崎 充氏



社会第二本部 /
1%クラブコーディネーター
長沢 恵美子氏

企業にとって社会的責任を果たす意味とは何でしょう。

篠崎 企業とは、公正な競争を通じて利潤を追求するという経済的主体の存在ですが、同時にその活動を行う上で社会にとって有用な存在でなくてはなりません。その有用な存在のあり方が、結果として企業価値向上へとつながるのです。つまり、「企業の持続的な発展と、社会の持続的な発展を同時に達成する」、これが企業が社会的責任を果たすことの意味といえるのではないのでしょうか。ただし、企業価値はそれぞれの企業の本業によってのみ向上していくものですから、企業価値向上のために社会的責任を果たすという考え方をしている企業があるとすれば、これは本末転倒だと思います。

長沢 ある企業は顧客満足度が最大の価値かもしれないし、品質や環境対応力を価値と見る企業もあるでしょう。つまり企業価値といっても捉え方はさまざまで、当然その価値を高めるためのアプローチの仕方も変わってきます。だからこそ個々の自主的な活動であるべきなのです。もちろん最大公約的なものはあるでしょうが、それを守ればよいという免罪符的なものでもないし、ましてやPRのためのものでもありません。

日本企業の現状をどう見えていますか。

長沢 最近、CSRがブームのようになっていますが、実は日本企業は欧米の企業と比較すると、かなり以前からステイクホルダーを重視し、社会的責任を果たす経営を実践してきたといえます。近江商人の「三方よし」の精神は、まさにステイクホルダー経営の精神そのものです。

篠崎 欧米など、さまざまな対立構造がある国では、ステイクホルダーとの関係を整理するだけでも相当に複雑。ISO26000の議論の中で、唯一のフル規格案を「日本産業界エキスパートの規格案」として出せたのは、ステイクホルダー経営という面で一定の成熟があったから、ともいえるかもしれません。

今後の課題を挙げるとしたら何でしょう。

篠崎 トップから末端の社員一人ひとりが同様に社会的責任への価値観を共有できるような、企業文化としてしっかり根付かせることが大切でしょう。その点では企業の合従連衡が進む中、本来あったはずの創業時の経営理念などが失われてしまふ、あるいは風化してしまうことがあるとしたら、それは心配ですね。

長沢 社会的責任という意味において、企業にとって危機となる問題は現場で起きている場合が多い。社会問題に専門的に取り組んでいるNPOなど第三者の視点をより積極的に取り入れていくことが求められていくのではないかと思います。

【インタビュー 経済同友会】 自社の社会的責任は何かを考え 積極的に社会に発信する姿勢が大切



執行役
藤巻 正志氏

ここ数年で、社会的責任に対する経営者の意識は変わったのでしょうか。

藤巻 同友会の調査によれば、社会的責任への取り組みをコストと捉える回答が減り、経営の重要課題だと考える経営者が年々増えています。特に、ここ1、2年の間で「将来の企業成長のために必要な投資である」と前向きに考える傾向は確実に強まっていると思いますね。この背景には、企業に対するステイクホルダーの目が年々厳しくなる中で、CSRに関する議論が急速に盛り上がったことが大きいでしょう。今後、企業はそうした社会の評価を受け身で捉えるのではなく、そこからさらに一歩踏み込み「自社の社会的責任とは何か」を明確に定義した上で、それを自ら積極的に社会に発信して実践するという姿勢がより一層強く求められてくるのではないのでしょうか。

社会やステイクホルダーとの関係を築いていく上で、コーポレート・ガバナンスの果たす役割についてどうお考えですか。

藤巻 コーポレート・ガバナンスの目的は「企業の持続的な成長・発展」を担保することにあると位置付けられます。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、社会やステイクホルダーの意向を反映した経営がきちんと行われているかを適切に監督・評価し、動機付けを行っていく仕組み、すなわちコーポレート・ガバナンスの確立は非常に重要だと考えています。

日本における社会的責任経営のレベルを、現段階でどのように評価しますか。

藤巻 自社の特長を生かし、特色ある展開をしている企業はまだそれほど多くはなく、全体的に見れば現在進行形という段階でしょう。業種別に見てみると、化学物質規制が課題となっている電機業界などはCSR調達の整備が進むなど、かなり先行しているように思います。これ以外にもおむね製造業での取り組みが進んでいます。各企業がCSRに取り組み始めた要因分析まではしていませんが、製造業の場合は環境保全に対する社会の厳しい目に早くからさらされ、ISO14001の認証取得や環境報告書の作成など現在のCSRにつながる活動にいち早く取り組んできたことが背景にあると思います。

今後の課題を挙げるとしたら何でしょう。

藤巻 非製造業におけるCSRの本格的な浸透をどのように加速していくかでしょう。製造業に比べると、非製造業はその取り組みの道筋がやや見えにくい側面があります。そこで同友会では今年度、金融業界、流通業界など非製造業のCSRへの取り組み事例についてモリサーチしていく予定です。