

國部 克彦 Katsuhiko Kokubu

神戸大学大学院経営学研究科 教授



問題提起

CSRの本質と展開

國部 本日は、日曜日にも関わらず多数お集まりいただきまして誠にありがとうございます。現代経営学研究所主催のワークショップということで、今回はCSRをテーマに開催させていただくことになりました。

最初に私の方から、このワークショップの趣旨、ここで議論したいこと等について問題提起をさせていただき、続いて、CSRの最前線で活躍されている講師の東芝さん、オムロンさんの方からお話しいただきたいと思っております。

シンポジウムの目的

CSRというものの自体を考えると、この起源をいつに見るのかということもありますが、その発祥の地のヨーロッパではすでに10年もの時間が経ち、日本でも6~7年の歴史があります。そういう段階において、CSRをどのように考えていけばいいのか。

そして、もう一つ重要なことは、最近の経済状況です。デフレ状態から抜け出せないばかりか、デフレバイラルが非常に強まっている。あるいは急激な円高が進んでしまう。そういう社会情勢の中でCSRをどう考えていべきなのか。このような観点から、議論していければと思っています。

最初は問題提起という形で、CSRについての私の考えを申し述べるのではなく、むしろ最も本質的なところ、CSRといったときに忘れてはならないところは何なのかを最初に確認して、次にCSRを進めていくときには、やはり一時的なものではなく、マネジメントとして進めていくこと

が重要だと思いますので、CSRマネジメントについての話をしていきたいと思います。最後にCSRの新しい方向性という形で、論点あるいは次の展開について進めていきたいと思っています。

CSRの意義

CSRというのは「企業の社会的責任」という意味ですが、ここには三つのキーワードがあります。それはcorporate social responsibilityですから、その意味それぞれをきちんと理解しないと、CSRが誤解されやすいことになります。

CSRは英語ですが、corporate social responsibilityということで、corporateとsocialとresponsibilityの三つの用語がどういう意味かを議論したいと思っています。

ただ、corporate、株式会社については、これまでたくさん議論されていますし、経営学部でも経済学部でも、会社とは何かということは非常に重要な問題ですが、原理的なところは、最近では比較的忘れられやすい。オムロンの報告書は、公器性報告書と言われていますが、では公器とはどういう意味なのか。昔から経済学では伝統的に言われていた、私的所有による社会的生産という問題。それから、会社とは誰のものなのかという問題、それから会社の目的は何なのか。こういうものすべてがCSRと関わってくることになります。

この問題を議論していくと、一つひとつが大学の講義の1時間ぐらいに相当してしまうほどです。最近、このことについて経営学者のフェアーやミンツバークたちは、ハーバード・ビジネス・レビューなどで、これからはステ

イクホルダー経済だとか、コミュニティシップ経営、コミュニティシップという名前を作って、これが重要だと、金融危機以降も、株式会社の社会性は非常に強調されるようになってきています。

「社会」とは何か

そうすると、やはりキーワードは「社会」です。socialは英語なので、日本人には比較的わかりにくい。「社会」という訳語も、明治以降作られた言葉なのです。これをどのように議論していくかは難しいのですが、ユルゲン・ハーバースは「公共性の構造転換」という本の中で、市民的公共性(このときの公共性はÖffentlichkeitで公開性という意味なのですが)は、「公衆として集合した私人たちの生活圏」として捉えています。

つまりそこでは、私人たちの生活圏が公共性なのだ主張されています。ここは社会ということは言っていないが、私人たち(privates)のプライベートな集まりがsocietyなのだと考えられます。ということは、society、社会というのは、本来私的なものであって、私的な集まりというのは、これが全世界に広がることはあり得ませんし、全世界に広がるということは、もう既にそれはsocietyではなくなくなってしまいます。ということは、societyというのは、本来ローカルでプライベートなものにこの本質があるのです。

でも、日本で社会と言ってしまったら、そういうイメージは比較的薄れてしまいますし、socialと言っても、そこまでなかなか理解できません。しかし、CSRというのはローカルなもの、そしてプライベートの集まりなのだということを考えると、経済とは対立するところが出てきます。対立するというよりも、対抗すると言った方がいいかもしれません。経済、貨幣の流れというのは、人間と人間の関係ではなく、人格は関係なしに、世界中を単一の評価でまとめてしまいます。でも、人間と人間の集まりであるsocietyというのは、ローカルでプライベートなものであると考えます。

「責任」とは何か

CSRがヨーロッパで出てきた背景には、グローバルな

経済活動、グローバルエコノミー、グローバリズムに対するアンチテーゼとして出てきたところが極めて大きいわけですね。

そしてもう一つ重要なことは、責任(responsibility)という言葉です。このresponsibilityも、日本人には非常にわかりにくい。responsibilityは「責任」と訳されていますが、responsibilityをよく見ると、responseにabilityが付いています。responseは、「返事する、応答する」ということです。abilityは「できる」ことですから、「応答することができる」ことが、responsibilityです。

最近よく言われている「アカウンタビリティ」も、accountというのは「説明する」という意味で、abilityは「できる」、説明することができる、応答することができる、「できる」というのが基本的な意味なのです。

「できる」ということが、どうして責任なのかというと、これは能力のあるものは、そこまで責任を持たなければならない、できるということは、しなければならないという、これはキリスト教的な発想、西洋的な発想に裏打ちされた意味での「責任」なのです。

それに対して、漢字で「責任」と書いてしまいますと、これは本学の金井教授が言われていたことを私が借りて言っているのですが、縦書きにして漢文調にレ点を付けると、「任せて、(できなければ)責める」というのが「責任」なのです。ここには「応答することができる」という含意はないのです。

従って、CSRを考える場合はresponsibilityという言葉に秘められた英語としての意味と、「責任」と言ってしまったときの日本語としての意味の間の違いを常に考える必要があります。

従って、先ほど申しあげましたように、社会というものがプライベートの集まりであるならば、社会の問題を解決しなければいけないのは私たちなのです。国や政府に解決してもらうのではなく、私たちが社会の問題を解決していかなければならない。しかも、responsibilityですから、それができるのであれば、しなければならないというのが基本的なsocial responsibility、corporate social responsibilityを英語で言ったときの意味だと私は思うのです。それが「CSR」と略称されたり、「社会的責任」と言われたときに、日本の企業あるいは日本人は、

そこまで十分理解できているかどうかというのが、第一のポイントになります。

CSRに対するヨーロッパでの理解

もう少しこの問題を具体的に考えてみましょう。EUの欧州委員会がCSRについての議論が2000年から始まっていて、2002年にホワイトペーパーという形でまとめました。

この定義がCSRの定義として一般で使われているのですが、そこでは「企業が社会問題および環境問題を事業活動およびステイクホルダーとの関係に自主的に統合する概念」と定義されています。重要なのは「社会」問題、「環境」問題ということと「事業」活動、それから、その会社の関係した「ステイクホルダー」と結びつける。しかも「自主的」ということです。

しかも、もう一歩進めて考えるならば、ヨーロッパにおいて、どうして2000年、21世紀の初頭に、CSRということがEUレベルで強調されたのかという、当時、現在もそうなのですが、EU地域が抱えていた大きな問題、雇用問題や地域経済の問題、それからグローバリズムに対する反動があります。ヨーロッパでサミットなどをすると、サミット会場の近くまで反グローバリズムの市民団体が押し寄せてくることもありました。ドイツでやっても押し寄せてくるぐらい、グローバリズムに対する反感は強いのです。それは経済偏重の政策において地域が疲弊している、貧富の差が広がっていることは、日本と全く一緒ですが、そういうものに対する反感なのです。

政府の役割と企業の役割

では、従来そういう問題をどうやって解決してきたかというと、政府が解決してきたわけです。日本では、ようやく政権交代が実現しました。アメリカでもヨーロッパでも、これまで市場経済を重視する政党と社会福祉を重視する政党が交代で政権を担ってきました。それが変わったのが90年代から21世紀にかけてで、一番典型的な例としてアメリカやイギリスがあげられます。イギリスの保守党のサッチャーの政策と、労働党のブレアの

政策について、ブレアはイギリス人の皮肉によると、最も優秀なサッチャーの後継者だと言われたりもしているのです。そのように、政党が違っていても、政策の大きな違いはあまりなくなっているのです。

それはどういうことかと言うと、当然、市場の自由競争は重視する、ディレギュレーション(規制緩和)を進めていく、つまり政府の役割を減らしていくということです。税金を高くして、大きな政府でやっていくことは政権が変わっても、もはやできない。そうしたら、残された社会的な問題は誰が解決するのかということに関わってくるわけです。

その問題について解決するのは、もう政府ではなくて、部分的には企業がやるべきである。それも強制ではなく自主的にやるべきだ。それを政策的に推し進めようというのが、ヨーロッパのCSRのもともとの考え方になります。だから、EUのような国際機関がCSRを推し進めているという背景があります。

日本は、日本政府が国策としてCSRを推し進めようとはしていません。それは、日本の方が政府がまだまだ社会的なところに面倒を見ているからという見方もできるかもしれませんが、けれども、これからの世界経済を見ていくときに、どんどん規制していきましょう、政府を大きくしていきましょうという方向には、今のところ多分ならないでしょう。日本でも幾ら民主党政権になっても、そこまではいかないでしょう。

そうしますと、その問題を解決していく人たちが必要であって、それがCSRという形で出てきている。だから、CSRというのは、グローバリズムのコインの裏と表の関係があると考えるといます。CSRにはグローバリズムに対する対抗というところがあるわけです。

CSRの内容とその決め方

そのように進めていくと、これはやはりマネジメントの問題として考えないといけない。つまり、CSRは単発的なものではなく、企業が企業活動の中で継続的に進めていかなければならない。そうすると、それをマネジメントの仕組みに落とし込まなければならぬことになります。

私がCSRについて調査しているときに、ジョン・エルキントン(John Elkington)さんに聞いたことがあります。ジョ

ン・エルキントンは、SustainAbilityというコンサルティング会社を率いて、CSRの世界でオピニオンリーダーとして活躍されている方です。その方に、確か2004年ぐらいに、今、CSRの問題としてイギリスで何が一番重要ですかと聞くと、「それは、何が重要な問題かを、どのようにして決めるかだ」と言われたわけです。その頃、まだ日本ではCSRが出てきたばかりのときで、この問題がきちんと受け止められなかったと思うのですが、このことは何を意味しているのかというと、CSRの内容は会社が勝手に決めるべきではないということです。

社会的な責任ということは、CSRの場合であれば、企業が社会的な責任を果たさなければいけないのですが、その果たさなければならない社会的な責任を自分で決めていたら、これは本当に社会的な責任なのかとなるわけです。ということは、最も重要なCSRの課題は、社会的責任を果たすことなのですが、その社会的責任は何なのかを決めるところから、社会的に構築していかなければいけないことになります。

マテリアリティとステイクホルダー・エンゲージメント

そのための方法として、何が重要なかを考えるために「マテリアリティ」という議論が出てきたり、その決定の際に、ステイクホルダーと議論していかなければいけないという、ステイクホルダー・エンゲージメントという方法も入ってくるわけです。

ステイクホルダーの意見をどうやって反映させればいいのか。反映させた後で、何が重要なかをどう決めればいいのか。これにはマテリアリティという考え方があります。

ステイクホルダー・エンゲージメントの手法とマテリアリティの問題のあたりは、後の議論で出していくと思っています。ステイクホルダー・エンゲージメントというのは、ステイクホルダーにどうやって意見を聞けばいいのかという方法です。

それから、マテリアリティというのは、そのようなイシューの中で、何が重要なかを判断する基準・方法になります。GRIという国際的なサステナビリティ報告書の

ガイドラインを作っているところでも、マテリアリティは極めて重要視されていますし、マテリアリティに関しては、AccountAbilityという団体が基準を出しています。AccountAbilityがやっているマテリアリティ・テストでは、五つのポイント(業種の規範、方針との関係性、短期財務業績、社会的規範、ステイクホルダーの関心と行動)を使って、何が重要か判断しようという形になっています。

サステナビリティ報告では、このGRIガイドラインによると、社会的影響の大きさとステイクホルダーへの意思決定の影響ということで、報告の優先性を決めていくという形で説明しています。その内容がKPIを構成します。KPIとは、key performance indicatorの訳で、ヨーロッパではアニュアルレポートで、社会的なCSRに関するKPIを開示しなければいけないという規則までできています。日本でも、そういう情報を有価証券報告書に載せようという動きも、一部あります。

CSRの発展段階

CSRの発展段階ということで、BTという会社が興味深い考えを示しています。これは日本で言うところのNTTのような会社ですが、この会社がCSRランキングで1位を取ったりして、非常に高くイギリスでは評価されているのですが、CSRの発展段階を三つに分けています。これはEUの報告書や、さまざまな報告書をベースに考えているので、全部BTがオリジナルで考えたわけではないのですが、BTはこのように書いています。protectors, builders, innovatorsです。コンプライアンスとか、そういうイメージはprotectorが多いです。どんどん新しい価値を作っていくbuilder。しかし、これからはbuilderから、innovatorにいかなければいけない、BTは強く言っています。builderというのは、CSRマネジメントの体制を確立して、新しい価値を創造していきます。innovatorというのは、今度はそれを事業に結びつけて、企業の発展に結びつけていきます。特にCSR innovatorというのは、マーケット・イノベーションをつくり出します。つまり、新しい市場を開拓して発展していくことが重要ということです。しかし、新しい市場を開拓して発展していくだ

けなら、普通の企業活動と一緒にではないかということになってしまいます。

では、そこで普通の企業活動と、CSR innovatorとの差はどこにあるのか。これは、突き詰めていくと非常に微妙な問題になってきますが、大きな方向性としては、たとえばマイケル・ポーターの言葉を借りれば、これをエコノミック・ベネフィットとソーシャル・ベネフィットの2軸でCSRやフィランソピーの内容を考えていく中でそのウェートの差として理解できます。

CSRとBOP

ハートというコーネル大学の教授が言っている、fringe stakeholderの概念も重要です。fringeとは周辺のこと、周辺のステイクホルダーを考えていくべきだということです。この周りに付いているのは、poorやweak, illiterate, disinterested, non humanまで入ってきますが、通常のステイクホルダーの枠の外にあるような人たちも組み込んだ形で、ビジネスのチャンスを考えていくべきではないか、と主張しています。

この発想はボトム・オブ・ピラミッド(BOP)と呼ばれます。世界の人口を三角形にすると底辺の所得者層です。表現はよくないのですが、ボトム・オブ・ピラミッドは、そういう意味です。今、60億の人口がある中の40億人は、貧困層です。そこそが新しい次のビジネスチャンスなのだ、とハートは強く言っています。このBOPという概念は最近、日経新聞でもシリーズで少し説明されているように、日本でもだんだん入ってくるようになっていきます。ジョン・エルキントンが言う、CSRによる価値創造もこの問題と関係します。

CSRが生み出す価値とは

今までお話ししてきたことと少し違うのですが、価値創造という形で企業が創造していくべき価値とは何なのか、併せてやはり考えなければならぬと思います。社会的な価値をどんどん作っていく、生み出していく、社会的なものを改善していくといっても、それは株主の利益のためなのか、それとも企業全体で導くべき利

益なのか、が重要です。

この議論は、CSRなどが言われるかなり以前に、イギリスでもドイツでも議論されていたときがありました。特に労働組合が強かった時代です。利益というのは株主だけのもの、株主へ配分されるものなのですが、従業員に対する配分はコストになってしまいます。一生懸命頑張ってコスト削減、コスト削減と従業員が言っていることは、本当は言語矛盾があって、株主だったらそれはいいのですが、経営者ですら部分的には同じ矛盾を抱えます。むしろ会社が生み出した価値という面から見れば、従業員や社内に配分されるもの、株主への配分も、利息も、税金も同じ面を持ちます。このような分配原資の全体を付加価値という形で、社会的な価値として見ていくという方向もあります。

GRIでも、社会に対して価値を分配して創造していくことが、一つの方向性として出ているので、社会的な企業といったときには、こういうところもこれからは議論されるべきではないかと思います。ただ、このポイントは、私はここでは提起していますが、今のところ、CSRの世界で十分に議論されるまでにはいっていません。

ざっくりと、私がCSRに考える本質とマネジメント、発展の方向性を主張してきました。今日の私の問題提起は、一つひとつを説明するのではなくて、いろいろな問題がCSRの中には存在していることを指摘したものです。しかし、この中で皆さんの中に何か少しでも関心を引くところがあれば、今日はパネル・ディスカッションの時間が長いので、その中で意見交換させていただければ、問題提起で挙げさせていただいたわけです。

この後、東芝さん、オムロンさんから、CSR経営のお話をいただきます。東芝さんもオムロンさんも、CSRの活動については、私もいろいろ勉強させていただきまして、日本を代表する先進的な取り組みをされている2社であると考えております。

パネル・ディスカッションでは、神戸CSR研究会、私たちと一緒に企業のCSR経営を勉強してきました藤近さん、それから神戸大学の堀口さんにも加わっていたので、論点を深めていきたいと思っております。まだこれから3時間ぐらいありますので、どうぞよろしく申し上げます。以上で問題提起とさせていただきます。

講演1

CSR経営と企業価値創造

白井 今日、CSRのマネジメントについてお話をさせていただきます。

われわれは企業人として、自分と自分の部下と会社のお金を使ってCSRに取り組んでいるため、最終的にはその成果を、財務的価値にきちんとビルトインして可視化したいのですが、それはなかなか難しいことです。CSRを根子とした企業価値創造にどう取り組んでいるかということをお話したいと思います。

企業経営におけるCSR

まず、CSR担当部門の役割として、会社を外から見ると、普通は自分の会社の中から社会を見ているわけですが、そうではないもの見方で、自社の存在を再確認することからスタートしています。

当然のことながら、昔は経済価値が大事で、コストをミニマムにしようとしてきました。しかし、環境問題などが出はじめ、今やそれが価値を生む、利益を生む領域になってきています。さらに言うと、環境ができていないと、市場から退場命令が出て、経営できなくなるという大きな変化があることを、企業内に発信することで、社内の問題意識を変えていくことに取り組んでいます。また、日本企業で比較的無視しやすいのが、NGOの活動ですが、ひとたび海外に出ると、極めてNGOの存在が大きいこと、あまり知られていなかったりします。

さて、そういう社会から自社を見るというアプローチを



白井 純 Makoto Shirai
東芝 CSR推進室 室長

取ると、改めて自社の個性を理解しなければいけなくなります。事業分野で見ると東芝は、いわゆるデジタルプロダクツ事業が果たすべき社会的責任、社会インフラ事業が果たすべき社会的責任、半導体事業が果たすべき社会的責任など、それらをすべて包含した会社になっていることを理解する必要があります。

また、地域展開で見ると、グループ会社は、国内257社、海外で262社あって、東芝冠称している会社のすべてのCSRを見ていかないと、ブランド毀損になったりするので、グループ国内外のマネジメントをどうするか、大きな課題になります。

こうした状況の中で、国内のグループにCSRの話をするときには、求心力を高めるために創業者を持ち出します。創業者の一人である田中久重は、どちらかと言えば、次々に新しい技術を見付け出すイノベーターであり、イノベーションの波を起こしておりました。また、もう一人の創業者である藤岡市助は、電力のない時代に電力を提供し、その電力を家庭に届けようとして自然電球を開発し、馬車だけだった町中に電車を走らせようとして。さらに、都市開発が高層化することに備えてエレベーターの設計もしています。こういった社会の課題に、技術をもって取り組んでいこう、応えていこうとした人間だったのです。

このイノベーションの流れと社会的課題に対する問題意識の流れが合流して、今の東芝があります。実際には、電球を作った家庭を明るくしたり、戦後になって、電気釜や洗濯機を作ることによって家事労働から人々を解放したり、テレビの導入によってエンターテインメントの世界を変えたり、ワープロを作った、タイプライターの世界に対して毛筆、鉛筆書きだった日本の文化を、タイ

ライターに比肩できるような文化にしました。それが今の携帯電話の親指文化につながっています。体を切らなくても体中を診られるような医療診断の仕組みも作りました。コンピューターもそうです。大きな部屋の中で空調がなければ使えなかったものを、みんなが持ち運べるようなコンピューターにしていくことで、ライフスタイルそのものを変えていく提案をしてきました。

このように、東芝は、本業として社会の課題に絶えず向き合ってきた会社です。いろいろな事業体はありますが、創業者から引き継ぐ心は一つだということを示し、ポジティブに気持ちを合わせてCSRを考えるきっかけを作ります。また、いろいろな事故、事件も起きましたが、これも具体的に示しグループをまとめています。

一方、グローバルに話を展開する場合は、今のような歴史はあまり意味を持たなくなります。グローバル、特に欧米のリーダー、中国、アジアのパートナーもほとんど欧米で教育を受けておりますので、そういう人たちは、どちらかと言うとポリシーを強く主張するか、フィロソフィカルに話をした方が納得してもらいやすい。従って、底辺となる行動基準や、お客さまに対するブランドの約束、従業員が持つべきビジョン、そしてそれらを通して最終的に到達すべき経営理念が、極めてロジカルに組み立てられており、これらの全体がCSRであることを示します。つまり、底辺に行動基準があり、やってはならないことを守りながら、最終的には社会的価値を生むことが、CSRだと説得するわけです。すると、「なるほど、そのように考えている会社なのか」となり、海外の経営者も、事業を通してCSRを考えることに前向きになります。そして、ここから先は自分で考えなさいとします。たとえばメキシコでテレビを作っている会社のCSRと、ドイツで半導体売っている会社のCSRは全く違うわけです。底辺で共有する部分は同一でも、具体的には各現地法人社長が、自分なりに社会との関係性を考えてくださいということで、CSRの浸透を図っています。グローバル・コネクティブへの参加も、動機付けの要素として使います。

どのようにCSRを実施するか

全体の意識の土台の話ができたところで、今度は経営

方針としてCSRをビルトインし、ドライブをすることになります。東芝の場合、経営方針に二つのキーワードを埋め込んでいます。「I³ (I Cube)」と「地球内企業」です。

「I³ (I Cube)」というのは、イノベーションを三つ掛け合わせたもので、開発のイノベーション、生産のイノベーション、営業のイノベーションを戦略的に組み合わせたものです。また「地球内企業」とは、まさにCSR経営そのものなのですが、絶えず他者との関係性の中でなければ、正しく我を認識できないという思いを込めています。何となく不思議な言葉だなということで、二つのキーワードを活用して、アクセントを付けています。

まず社長が、この話をあちこちでします。社長が交代しても、その話をきちんと引き継ぎます。その下で、われわれがスタッフとして動き、会社の中に理解を広めていきます。

大切なのはミドルマネジャーです。トップクラス、役員を含めて、CSR経営が必要でないと思っている人は、まずいません。みんなわかっています。ところが、ミドルマネジャー、現場で直接事業責任を負っている人間たちは忙しいですし、大事だということとはわかるけれども、CSRのプライオリティが下がって行ってしまいます。

そこで、まず、経営方針のキーワードの解説を行います。それから、CSRというのは単なる流行ではなく、先ほど先生のお話にもありましたが、リスボン宣言に基づいて、欧州からきちんとした考え方で提案してきたものであることを話したりします。

また、欧州、米州、日本ではCSRがそれぞれ違いますが、それも解説します。SRIの世界も、刻一刻と変化している。マイケル・ポーターやフィリップ・コトラーも、今やCSRについて語っていることを知らせ、理解を深めてもらいます。

守りのCSRと攻めのCSR

CSRをわかりやすく推進するためには、まずこれを二つに分けて社内を示す必要があります。これはマイケル・ポーターの考え方ですが、CSRにはリスクを未然に防ぐ、いわゆる守りのResponsive CSRと、攻めに転じるStrategic CSRの両面があります。この両面をしっかり管理していかなければいけないわけです。

まず、守りのCSRです。どの企業でも同じですが、

CSR委員会を開き、専門組織を作り、その下に、環境やいろいろな下部組織を置きます。

そしてグローバルには、基本縦割り、パソコン事業、半導体事業などの事業の単位で世界中を見るわけですが、ステイクホルダーは地域ごとに存在しますから、地域ごとの拠点に中核を作ります。こうして縦横の体制を作っています。

次にプログラムとして実際に何をやるのかということですが、東芝の場合はコンプライアンス、環境、顧客満足、人権、調達、社会貢献などのテーマで、個別にそれぞれのプログラムを推進しています。

コンプライアンス教育を15言語に訳して、グローバルに教育に回ります。特にコンプライアンスでは、最近、海外における独禁法や、外国人公務員との付き合いの問題など、今までなかったような厳しい管理が求められていることを教育します。技術の会社なので、技術生産のコンプライアンスについては、徹底して技術者倫理の習慣をつけることを行います。更に国内では、下請法の問題などもやはり注意を要するので、具体的な事例を話して教育しています。

環境に関しては、大きく分けて、従来からあった化学物質の管理や資源の有効活用と、ポジティブに企業価値に結びつける地球温暖化の取り組みと、二つの方向性に分けて推進しています。

お客さまの満足については、中国等いろいろなところでのグローバルなサービスセンターの品質アップを行っています。国内では消費者庁ができたこともあって、情報開示、製品安全に関する細かな管理にメスを入れて、体制を作って動き始めています。また、お客さまに不満を残さないような顧客対応窓口を整備することを行っています。

従業員に関しては、女性が働きやすい環境を作るとか、そのためには男性社会が変わらなければならないということも含めて、教育や制度を作っています。海外では、どうしても転職がありますので、東芝にいる間に少しでもスキルアップして、東芝を辞めた後もジョブアップできるように研修します。当然ながら、OHSASやSA8000の取得に取り組んでいます。

調達先も、特にNGOを含めて極めて攻撃的の厳しいところですので、特にアジア、中国での生産拠点に関しては、

二次、三次下請け様まで監査をする、協力要請するといったことも、ごく標準的な活動に今やなりつつあります。

社会貢献については、グローバル企業ですが個々の事業場はローカルに存在しますので、ローカルな信頼関係の醸成に力点を置いて、従業員が自発的に行う社会貢献活動をバックアップする仕組みを作り推進しています。

まず動機付けをし、トップから経営方針としてメッセージを出し、体制を作り、プログラムを動かす。そして実際の進捗を管理します。その進捗管理の指標には幾つかあります。たとえばコンプライアンス、環境という横断的な指標。そして事業分野別指標。社会インフラと半導体ではプライオリティが違います。さらに、社外の目線かどうかというものを管理指標として用いています。環境や、CS満足度など、年間目標を設定して管理しています。また、カンパニーごとにも、それぞれ個別に目標設定し、進捗を管理します。

外部に関しては、SRIの調査機関でどのようなことを聞いてくるかを洗い出し、同業他社ならびにCSRの先端企業が、どの程度まで体制を組んで開示しているかを調べ上げ、毎年比較します。その中で、東芝の体制の弱いところを見付け出し、そこを強化していきます。

おかげさまで大體評価は取れているのですが、ここへ来て、やはり女性取締役数の比率や役員個別報酬の開示など、なかなかその先に進みきれないところが指摘されていて、今後は、外部の評価を取っていくのは難しいかもしれません。

このような仕組みで目標管理を行うわけですが、CSRというのは縛られてしまうと、みんなやる気がなくなってしまいます。自発的にやって、この会社をもっと良くしよう、もう一歩突っ込んでお客さまのために考えようというマインドを醸成しなければなりません。

まさに今月が東芝グループのCSR月間ですが、職場みんなでCSRを考えようとしています。

たとえばCSR大会で、グローバルに環境取り組みの表彰と、安全健康で頑張ったチームの表彰と、社会貢献の表彰を実施します。このようなことは、コーポレートだけではなく、各事業場でいろいろ計画を立てて実施しています。

CSRのいろいろなプログラムは、年間でPDCAを回すわけですが、12月をチェック期間として、残りの3カ月で1年間の総括をします。この月間に、CSRの重要性を、事業部長などからも改めて発信してもらいます。一番説得力があるのは社長なので、就任4年で100回以上事業部門を回してもらい、平均5〜6時間の直接対話をしてもらいました。

以上が守りのCSRで、基本的なCSRの土台を作る話でしたが、ここからはプラスの価値を創造する攻めのCSRです。

CSR経営を少し印象的にするというで、「地球内企業」というキーワードの話をしたのですが、これには二つの意味を込めています。一つは、電機メーカーとして地球温暖化防止のために「環境ビジョン」を示し、グローバルに対応していくことです。化学物質の管理や、自分の工場からCO₂を出さないなどミニマムな話ではなく、貧困国で電気のない世界に電気・電力をお届けして産業を興し、それと同時に、その国のCO₂を削減する。守りの環境対策ではなく、ポジティブにお客さまにCO₂削減の機会をご提供するというで、競争優位としてのCSRをめざします。

この「環境ビジョン」は、実はCSR推進委員会で、従来の環境報告に置き換えて「環境ビジョン」といったポジティブな意志を載せたものをつくることを決定し、環境推進部などが中心につくりました。

ご承知のように温暖化が進みます。2度上がるところまでで何とかしなければならぬ状況です。世界は、まだまだ石炭を燃やして、石油を燃やしています。ここを何とかしなければなりません。将来的に太陽光やバイオエネルギーが十分活用できるまでには、まだ何十年も時間がかかります。とんでもない資金を投資しても、なかなかすくにはできないので、それまでは原子力などで支えなければなりません。実は、東芝の実際の事業が全てそこにあります。

地球の温暖化防止へ積極的に貢献していく。それは、CO₂排出を抑えたエネルギーとエコ商品の提供。そして、自分たち自身もCO₂排出を大きく削減する取り組みです。

最終的には、電力で2025年までに8,200万トン、エコ商品で25年までに3,570万トン削減していくと見積りま

した。これは東芝が高効率な火力発電所や原子力発電所を納めて、そこが順調に稼働し、中期計画の中で予想している家電などの売上がある水準にあって、電球がLED電球に置き換わることを前提にしていますので、ビジネスの中計とリンクしています。それで2025年まで見通して、トータルで1億2,000万トンくらいは削減に貢献できそうだと。東京都の2年間分のCO₂排出量を削減することが1社で何とかできそうだとということで、ビジョン化してご提案しているところなんです。こういう話は、ステイクホルダーのダイアログ等でご理解いただいたり、その進め方などにご意見をいただいたりしています。

「地球内企業」のもう一つの意味は「多様性の尊重」です。たとえば様々な社会貢献プログラムを通して推進しています。

日本は科学教育が揺らいでいると言います。東芝は技術の会社なので、特に科学教育支援をしっかりやろうと。東芝科学館に行くと、地球の問題や、これからの未来社会、私たちの生活はどうなるのかということ、商品が並んでいるのではなく、問題提起、社会的な課題にどう解決があるのかという事例を子供たちにもわかってもらえるように展示しています。

健康も、医療機器がわれわれの事業分野にあるので、ピンクリボンの支援など大きなテーマにしています。また、東芝には400名ぐらいの障がいのある方がいますが、その中の約200名強は聴覚障がいの方々です。そういう方々と一緒になって、コミュニケーションについて、障がいのある人となない人の壁になるものは何かを研究する。手話を勉強するのが目的ではなく、手話をツールにして、新しい多様性のある社会を作るにはどうしようという議論をしています。東芝の個性を活かして、社会との接点を広げ、多様性を尊重する取り組みを進めています。

まとめると、社会から自社を見る。自社の個性を十分理解する。グループをグローバルにまとめる。経営方針にビルトインする。ミドルマネジャーを喚起する。マネジメントの仕組みを作る。具体的なプログラムを行う。目標設定して管理をする。CSRマインドを醸成する。そして、ビジネス戦略としてCSRを位置付ける。このような形で、CSRを使って企業価値を上げていきたいという取り組みを続けています。



宮本 武 Takeshi Miyamoto
オムロン グループ戦略室 CSR推進部長

講演2

オムロンのCSR活動

宮本 こんにちは。それではただ今から、私どものCSRの取り組みについてお話しさせていただきたいと思います。

なお、お手元にわれわれのCSR報告書「企業の公器性報告書」を二つお配りしています。この08年、09年版をお配りしたのは、実は意味がありまして、08年版がマテリアリティについて若干詳しく書いておりまして、皆さんのご研究の参考になるかと思ひ、お配りした次第です。

今日のお話の内容は、社憲、企業理念、CSR推進全体の概要、現状のCSR活動のご紹介と、われわれが認識している現状課題ということでお話ししたいと思います。

企業の概要とCSR体制

まず、われわれの企業概要ですが、オムロンということ健康機器というイメージが非常に強いのですが、実は、私どもの創業の事業というのは、制御機器事業、工場の自動化がもともとのスタートでした。そこから、電子部品、車載電装部品へ発展していきまして、これら三事業で70%越えの事業量を持っております。あとは皆さん、よく駅でお使いいただく券売機、自動改札機関係が12.7%、そして健康機器が10%というのが私どもの会社です。

売上比率と従業員の比率ですが、グローバルに

われわれは展開しておりまして、売上としては、約半分が日本、約半分が海外。順番としては、日、欧、米、中という順番です。

それから、従業員については、中国が一番多く、全体の41.3%を占めています。主力工場がほとんど中国にございますので、その関係で人数が多くなっております。

次に、私どもの社憲と企業理念について若干お話ししたいと思います。東芝さんの方から、いわゆる日本の国内では、会社の成り立ちは非常に重要なことなのだとごさいましたが、われわれのところは、創業者の立石一真がこの企業を作りまして、創業者の考え方が非常に色濃く残っています。そういう意味では、バナソニックさんに非常に近いのではと思うのですが、われわれはこの社憲と企業理念を非常に重要に思っております。グローバルで、ここは全員が共有しよう。どんな国であろうと、どんな文化であろうと、ここは共有しようということになっております。

まず、社憲、会社の憲法ですが、「われわれの働きでわれわれの生活を向上しよりよい社会を作りましょう」。一見、何げなく簡単に見える言葉なのですが、ここが非常にCSRに関わってくる深い部分を持っていると思っています。まず、われわれの働きで、汗を流して働きましょう。そしてわれわれの生活を向上していきましょう。事業活動を通じて利益を上げ、よりよい社会作り貢献しようということになっております。1959年ですから、もはや戦後ではないと言われた時代ですが、やはり立石一真というのは、非常に困難な中から起業しましたので、その思いが、ここに込められているのではないかと思います。

次に、私どもの存在意義である基本理念として、「企業は社会の公器である」という言い方をしています。これはパナソニックさんも一緒だと思います。公器というのは公の器。皆さん一人ひとりが人間という器といわれる言葉を聞いたことがあると思うのですが、私たち一人ひとりとは造られた器であり、そこにいろいろな才能が盛り込まれて、今、人として生きています。これと似たようなことが言えるわけです。社会によって造られた、会社というのは器、入れ物です。そこに、いろいろなものを、社会からお借りして、入れているに過ぎない、だから、やはり結果はお返ししなければならぬというのが、われわれの基本的な理念です。

No.7の図が、本当は今日一番言いたかった図なのです。オムロンのCSRのユニークさというか、私たちがやはり自分たちがどこに帰るのかというと、この考え方に帰るのかなと思っています。まず、先ほど社憲で、「われわれの働きでわれわれの生活を向上し」ということを申しあげました。これは言い換えると、企業の持続的発展につながるのだと思います。またそれが今度は「よりよい社会をつくりましょう」ということで、社会の持続的発展につながる。そして社会の持続的発展によって、また企業が持続的に発展してくるという円環運動が常に起こっているのだということを知らず知らずのうちに自覚しているということが私どもの企業風土かと思っています。そして、その中心には、「企業は社会の公器である」という考え方があります。あくまでも経営資源は所有ではなく、借り物です、借用しているのですということが、この「企業の持続的発展」と「社会の持続的発展」をつないでいるリンクと考えています。

従って、この理念が浸透してさえいれば、自分たちのやっている事業において、どういうことをなすべきかがおのずとわかってくるわけです。何をしたいのか、何をしてはいけないのかということが、おのずとわかってくるわけです。

また、戦略的CSRということを経営としていますが、戦略的CSRを振り返ってみますと、会社にとって一番競争優位な部分を使って、社会の問題を解決してい

くこととなりますが、私どもは元来からこの文脈の上で既に取り組んできたことではないかと考えます。さらに、われわれは社会の抱えている問題と、われわれの競争上の問題が一致する所に対し働きかける、投資をするということにも取り組んでまいりました。これは企業にとっても、社会にとっても、両方に有利に働く投資ではないかと言えらると思います。これは創業者が残した教えと私たちは今も思っています。昨今の厳しい状況の中にあっても、本業を通じたCSRの実現として、引き続き強力に、これらのことに取り組んでいかなければならないと思っています。

No.8の図は、過去から未来にかけての、われわれの来し方と、これから行くべき先を図にしております。オムロンには、SINIC理論という仮説があります。これも創業者、立石一真が考えた仮説なのですが、これは社会と技術と科学は円環運動をしている。つまり、社会にニーズがあって、そのニーズから技術が生まれる。その技術の背景には、当然、科学がある。またその新しい技術が科学を生み出す。そして、その科学がまた新しい技術を生み出して、新しい社会を作っていくという仮説なのですが、現在はその中で、工業化社会が終わって、次に持続可能社会に進んでいく時代ではないかと、われわれは捉えています。

これまでのCSR活動の経緯

私どもは2004年から、CSRの専任部門を組織してCSRに取り組んでいます。その前は企業市民室というものがありました。これは社会貢献部門です。そしてもう一つ、品質環境部がありました。ここが環境をつかさどる部門で、それぞれの観点から、いわゆるCSR的な活動をしてきました。

2003年下期にわれわれは組織改革をしまして、最初は社長直轄部門という形で、そして、現在はグループ戦略室というところでCSRに取り組んでいます。

私どもは、ランドデザインというものを2001年から2010年にかけて描きました。これがGDと書いてあ

る内容です。ところが、このランドデザインで描いた2010年の直前の第3ステージのところで、われわれは非常に大きな危機に直面しました。これが昨年からのリーマンショックです。

現在をわれわれはリバイバルステージと名付けています。つまり、最悪の状況から脱してリバイバルするのだと考えており、リバイバルするためには当然、改めるべきものは改めなければいけないと考えております。

われわれCSR推進部が置かれている組織ですが、グループ戦略室があり、その中に経営戦略部とコーポレートコミュニケーション部、CSR推進部と三つの部があります。いわゆるメジャーな、主力の経営戦略を考えるのは、経営戦略部です。そこに社会という観点を取り込んでアドバイスを、ないしはリードするのが、われわれCSR推進部の役割です。正直に申しあげて、なかなか実際は難しいところがございます。

執行という意味では、ビジネスカンパニーが、役割を担っております。ここには、インダストリアルオートメーションビジネスカンパニー以下、ビジネスカンパニーが五つ載っております。本社の中にも環境事業推進本部や電子機器事業本部、マイクロデバイス事業推進本部がありますが、こどもラインという扱いになっています。これらは、インキュベーションという意味で本社の中にあります。

次にCSRマネジメント体制ですが、先ほど東芝さんの方でもご報告されたように、われわれもグループCSR行動委員会を主軸に据えております。われわれCSR推進部は事務局として動き、かつ、そこに提言をする部隊という位置付けになっております。

グループCSR行動委員会には、下部に専門委員会等があります。参加者はカンパニー、本社機能部門、海外のエリア統括会社のトップであります。委員長である社長の下で、これは諮問機関という形になっています。

また、東芝さんと同じように、われわれも「グローバルコンパクト(GC)」に加盟しています。

次にマテリアリティのところにおけるCSR課題の

分析・絞り込みですが、これは特に2007年の末から2008年にかけて、プリティッシュテレコムさんのやり方を参考にさせていただき、横軸に「オムロンにとっての重要性」、縦軸に「ステイクホルダーにとっての重要性」を取り、検討しました。CSRの重点ドメインは重要な部分で、★印はさらに優先順位が高いという意味です。現在これを見直しております。

われわれは、CSRの基本方針とフレームワークを立てています。このフレームワークなのですが、コーポレートガバナンス、内部統制をどう位置付けるかということで非常に悩みましたが、われわれはこれをCSRの土台、ベースととらえています。その上に、ちょうど三方におもちが乗るような形で、「事業」「環境」「人間(社会)」という形で三つのものが乗っています。このフレームワークの中で、われわれはテーマを絞り込んで、取り組んでいこうという形で推進しております。

現在、目標としては、運営目標が三つ、それから、基盤、経済、環境、社会にそれぞれの目標が定められております。細かいところは省略します。

現状の活動状況ですが、これは報告書で見ただけであれば幸いです。すべてが冊子に掲載されているわけではありませんが、08年の実績と09年の目標が掲載してあります。われわれとしては、なかなかKPI、実際の数字に落とせていない定性的な目標が多いことが、一つの反省かと思っております。

また、コンプライアンスについては、先ほど東芝さんもおっしゃっていたような、各極、すなわち日本、欧州、米州、中国、アジアパシフィックの各極ですが、われわれもそれぞれにコンプライアンス・オフィサーを置きまして、エリア別の運営をしております。

われわれは、このコンプライアンス関係もそうですが、理念関係については、かなり海外の言語にも翻訳しております。現地の言語で理解できるように努めております。

次に事業的側面です。これはあえて今年から掲げました。本来はソーシャルニーズの創造という、われわれのコアになる、つまりソーシャルニーズをいち早くつかんで、商品やサービスを作り出していこうという活動について、安心・安全、健康、環境の領域に絞

込んでやってまいりました。

では、現状はどうなのだろうかということで、あらためてCSRの観点で棚卸しをすると、このような結果になっております。本当は、それぞれ数字の目標を持っています。しかし、開示等の問題で、今年は公表できなかったのが事実です。

ソーシャルニーズの創造の一つの例ですが、皆さんも生産現場でこのようなものをご覧になっているかと思うのですが、安全スイッチやセーフティネット、ライトカーテンなど、このようなものが働く方の安全を守っています。

それから、また健康に関する社会のニーズを発掘して創造してまいりました。健康商品がございます。最初は、血圧計からスタートしました。家庭で血圧を測るという概念を世界中で作ったのはわれわれの会社ということになっております。現在、グローバル売上1億台を達成しております。

それから、環境におけるソーシャルニーズの創造です。われわれはどちらかと言うと制御機器メーカーですから、たとえば発電などの部分で中心的役割を担っているわけでは当然ありません。ただし、この「見える化」という部分では、かなりわれわれのコアコンピタンスがあるのではないかとということで、この領域で貢献してきています。更に省エネに対する貢献ということで、ソーラーインバーターも製造販売しております。ほとんどのメーカーのパネルと一緒にくっついてくるDCをACに変換する装置にわれわれの強みがありますので、そういった部分でスマートグリッドのようなところで貢献できるのではないかと考えております。さらには、キャパシタも最近手掛けておりまして、蓄電への取り組みということで貢献できるのではないかと考えております。

先程、ソーシャルニーズの創造の環境の部分で、「見える化」と申しましたが、これはセンシングをしたデータをNTTdocomo回線や、インターネットを使いながら、サーバーで集計するようなビジネスをやっています。今後はコンサルテーションやエンジニアリングの分野まで進みたいと思っています。

次に人間社会的な側面です。人間社会的な側面

では、われわれは人権の尊重、多様性の尊重、障がいなど制約のある人々の自律支援という形で取り組みを進めております。

私どもの商品開発においても、われわれの企業理念の一つの大事な項目として、「人間性の尊重」があります。この人間性の尊重という眼鏡を掛けて世の中を見ていくことが、ソーシャルニーズの創造につながり、重要であるということ、DNAとして経験的に知っております。たとえば、駅の改札業務の自動化ということも、皆さん、60年代のことを思い出されるとおわかりかと思いますが、ひどいラッシュアワーで、そのときの駅員さんの非人間的な作業は非常に大変だったと思います。かつ、朝夕以外はほとんど空いているわけですから、そういったところで鉄道会社様は大変なご苦労をされたわけでありです。そのような中で、われわれは「人間性の尊重」という観点でこのニーズを見だして、自動改札機、自動券売機を作らせていただきました。これはわかりやすい具体例の一つではないかと思えます。

さらに、われわれは障がい者の自立支援に非常に早い時期から取り組んできております。これも創業者が中村先生という「太陽の家」を主宰している方から相談を受けたときに、障がい者の方々の能力を使わない手はない、単なる慈善活動ではなくて、その方々に働いていただいて、利益を生み出させていただくことが、われわれの競争力につながり、社会の役にも立つことができるということで、投資を決心し、現在、別府と京都に二つの工場を開設しています。

さらに現在、スマイルスキャンという商品を持っております。笑顔の度合いを機械で測定することに異論をはさむ方もいるやに聞いておりますが、目の見えない方々、盲学校で学ぶ方々は、笑顔を作りたくても、どういふ笑顔がいいのか、わからないのです。従って、このスマイルスキャンを使って、ここをこうしたらもっといい笑顔になりますよという教育に使っていただいています。これも社会の課題に、われわれの技術がお応えするという一つご参考になるかと思えます。OKAO Visionと言います。

それから、「国連ミレニアム開発目標(MDGs)」はご存じのとおりですが、われわれもこのグローバル・コンパクトの一員として、ミレニアム開発目標のいずれかに貢献していきたいと考えております。特にわれわれは、Goal3からGoal5のあたりが、われわれの健康事業と非常に近いということで注目しております。

実際に南アフリカにも、われわれは会社を持っておりますが、障がいなど制約のある人の自立支援というところでは、そのエリア、エリアによって、制約のある人が違うのではないかと、たとえば日本は障がい者の方が制約のある人々としての中心であり、中国もそうですが、アフリカなどに行けば、それはもっと、たとえば貧困の方々ではないかということで、エリアに応じて支援をしていこう、またミレニアム開発目標にも合致させていこうと考えております。ここで紹介していますのは、南アフリカの近くにあるマラウイ共和国において、子どもたちの死亡率の改善に寄附をしている例であります。

また、先ほどのグローバル売上1億台達成ということで、血圧計の関係ではユニセフに募金させていただき、ユニセフ経由にてGoal4、すなわち乳幼児の死亡率の低下という活動に参画させていただいております。

最後に、環境的な側面です。われわれは、環境の取り組みを非常に一生懸命やっているのですが、実は思いがけないことがいろいろありまして、なかなか進捗が難しくなっているところがあります。

たとえば、2008年度の実績を見ますと、実はCO₂が増えてしまっているのです。これは本当に、非常に残念でたまらないのですが、M&Aなどの影響によるものでありまして、途中過程として、残念ながら増加してしまったわけでありまして。

われわれは、「グリーンオムロン21」というビジョンを作って、この2010年を目指しているのですが、現在これを改定する作業に取り掛かっています。2011年から2020年に向けて、この「グリーンオムロン21」の後継である「ポストグリーンオムロン21」のようなものを検討しております。当然、「ポストグランドデザイン2010」

と足並みをそろえながら、次の10年を見越していこうと考えております。

また、マテリアル・フロー・コスト会計は、國部先生の資料にも載っていましたが、ここにも非常に力を入れています。これは報告書2009年版にも詳しく説明していますが、ドイツで考えられたこの手法により、気が付かなかった無駄を発見することができたということでありまして、現在熱心に取り組んでおります。国内で4カ所、海外で1カ所、今後はさらに展開していこうとしています。われわれの生産現場での経験を通じて、いろいろなノウハウを得て、これを他社の方々とも共有できたら素晴らしいなと考えています。

それから、環境保全活動ですが、われわれはエコ活動とボランティア活動を合体させて、「エコボラン」活動ということで、マッチング・ギフトのようなことをやっております。全世界でこの活動をやっている、ポイントに応じて寄付をするということで、昨年度は総額4200万円を全世界で寄付をさせていただきました。

それから、東芝さんのところでもお話が出ていたのですが、サプライチェーンにおけるCSRの推進ということで、われわれは川上・川下それぞれにサプライヤーさんとお客さまを持っています。その中で、いろいろなアンケートをちょうだいしたり、逆に私たちがアンケートを出したりしながら、啓発したり、啓発されたりという状況の中におります。グローバル・コンパクトや日本経団連といった活動の中で、いろいろな方々から教を請いながら、われわれも企業市民としてやらなければいけない義務を果たしていこうとしています。

サプライチェーンの取り組みは、時系列的には、まず最初はグリーン調達でした。そこから、2005年にCSR推進の部門ができましたので、人権・労働も含めて、CSR調達ということに進化しております。中国は特に非常に重要な地域ですので、購買基本契約にCSR条項を含めております。アンケートを中心に、われわれは仕入先さんの状況を把握しているのですが、今年度から中国の仕入先さんの現場においてモニタリングをさせていただこうと考えております。

これからの課題へ向けて

最後に、現状の課題を述べたいと思います。正直に言いまして、われわれは社憲と企業理念を共有しているわけですが、やはり実際の活動になると、事業部門においては思いもかけないことが起こる可能性があります。そのためわれわれは繰り返し事業部門に対して働きかけをしていく必要があると考えています。こういったわれわれ推進部門の働きかけに加えて、B to Cの企業の場合ですと、消費者という非常に怖いながらも、強い味方がいらっやと思うのですが、B to Bの場合は、消費者に代わる相手がどなたなのか、ステイクホルダーのご意見といっても、どの方が代表的な意見をお持ちなのかは絞りにくいという課題を抱えています。

また2番目は、やはり概念、言葉です。たとえば私は、社内で絶対にマテリアリティという言葉を使うなど言っているのですが、その言葉を聞いた瞬間に事業推進部門の人々にCSRアレルギーが発生します。CSR業界の言葉はなるべく使わず、マーケティングの言葉で語ることが大切と考えております。言葉によって文化摩擦がどうしても起こってしまうのです。私たちは、言ってみればCSRの外の世界とCSRの内の世界、会社の外の世界と会社の内の世界、その分水嶺の上に乗って、両方を橋渡しする役割なのだと思います。

また、さまざまな国際規格がどんどん出てくる一方で、独自のCSRというものを求められます。ある会社にあっては、GRIのガイドラインは無視するとはっきり宣言されているようですが、グローバル企業であるわれわれはそうもいかないのです。ISO26000とか、GRIG3、AA1000など、ある程度、横にらみをしなが、どの部分は取り込み、どの部分は残念ながら取り込めないかをよく考えていかなければいけないと考えております。いわゆる業界のスタンダードに、引っ張り回されてはいけないと考えております。

最後に、グローバル化ですが、東芝さんのように非常に盤石なグローバル体制はできておらず、たとえば欧州流と米国流とのCSRに関する葛藤が起こって

ます。やはり欧州の人間は、自分たちが本流だと思っていますし、米国は欧州とは違うと思っていますので、なかなか意見が合わないのです。オムロンは日本発のグローバル企業だから、絶対この部分は譲れないということも時には言わねばならず、時として葛藤が起こっております。

それから、中国は今、CSR活動が非常に盛んであり、どちらかと言うと、われわれよりも、もしかすると欧米のスタンダードを上手に取り込んで、独自のものを作っていくのではないかと感じております。私たちは、逆に中国がもしそういう早い動きをするのであれば、中国とともに手を携えながら、このアジアで、いわゆるスタンダードを作っていきたいと思っております。

更にアジアパシフィックでは、われわれもニュージーランドからインドまで展開しておりますが、非常に多様で、多くの発展途上国を抱えており、ここをシンガポールでマネジメントしているのですが、エリアが広く多様なだけに、ここにはかなり本社が関与しなければいけないのではと思っております。

最後に、忘れがちなのが台湾と韓国です。台湾は当然中国の一部と思っておりますが、やはり1国2制度、3制度というものがありますから、台湾というのは非常に特別な地域で、重要な地域だと思っております。また、韓国もわれわれに非常に近い外国という意味で、独特の関係にあると思っておりますので、そこへの対応がやはり手薄になってはいけないと考えております。

最後に、われわれの創業者は、もう亡くなって20年経ちますが、われわれはこの創業者の言葉が今も生きていると思うのです。特に「最もよく人を幸せにする人が最もよく幸せになる」というこの言葉は、非常に困難な中からベンチャー企業を興した中で得た人生哲学なのではないかと思いますが、われわれにとっではいまだにこの言葉は新鮮であり、生きていると感じております。

以上、オムロンのCSR活動をざっとなめたような形で申しあげましたが、これで私の報告を終わります。

パネルディスカッション

CSR経営の最前線：企業が果たすべき責任とは何か

パネラー 白井 純(東芝 CSR推進室 室長)
宮本 武(オムロン グループ戦略室 CSR推進部長)
藤近 雅彦(神戸CSR研究会 会長)
堀口 真司(神戸大学大学院経営学研究科 准教授)

司 会 國部 克彦(神戸大学大学院経営学研究科 教授)

國部 それでは、ディスカッションを始めたいと思います。パネルディスカッションを始める前に、私の講演も含めまして、東芝の白井さん、オムロンの宮本さんのご講演を聴かれて、それに対してコメント、あるいは問題提起という形で、藤近さんと堀口さんから最初にお話しいただき、それから皆さんの質問も交えながら議論を進めていきたいと思います。

最初に、神戸CSR研究会の藤近さんにお話しただければと思います。

CSR報告書を読む立場から

藤近 皆さん、こんにちは。まず簡単に私の自己紹介をさせていただきます。私はかつて編集プロダクションに勤務しておりまして、2000年頃から約50冊の各社さんの環境報告書やCSR報告書の企画制作に携わってまいりました。

そうした中で、2005年に神戸大学のMBAに入学しました。國部先生のゼミに所属して、主に中小企業を対象にCSRマネジメントについて研究を行い、2007年にMBAを修了しております。修了前の2006年12月に、当時は神戸大学CSR研究会と称していました、神戸CSR研究会を立ち上げ、現在まで運営のお手伝いをさせていただいています。

MBA修了後、環境ISOの審査員補の資格を取ったり、コンプライアンス・オフィサーという資格を取ったりし



藤近 雅彦 Masahiko Fujichika
神戸CSR研究会 会長

て、その年にココロ株式会社CSR部に入りまして、こちらで環境マネジメントの仕事はずっと行ってまいりました。2009年の11月から、現在勤務しております株式会社クリエーションで、またCSR報告の企画制作のお手伝いをしております。

神戸CSR研究会という会は、10名前後のメンバーがおりまして、基本的には月に1回大阪や神戸で集まって、それぞれの研究テーマに基づいた研究発表を行うという活動をずっと続けております。昨年度は、大阪で開かれた日本社会関連会計学会の全国大会で、金融業界のマテリアリティの分析についてメンバーが発表を行い、今年はその発表を基にした論文を、その学会誌に掲載してもらっております。以上が私の簡単な経歴です。

少し話を戻しますと、私がMBAに進学したいと考え始めた2004年頃、オムロンさんでも確かこの年にCSRの部署ができたということですが、当時、私は環境報告やCSRで、いろいろな企業の担当の部署の方とお話しする機会があったのです。この頃、尋ねられたのが、「これまで環境報告を作ってきたけれども、来年からCSR報

告書を作れと言われている。あなたはいろいろな企業のこういった部署を回っているだろうけれども、ほかの企業さんのCSRの部署では、一体どういうことをやっているのか。教えてほしい」ということです。どこの企業に行っても、そういうことを言われましたので、いっそのこと「ほかの企業のCSR関連の部署の方々は、ほかの企業のCSR部署では何をやっているかを探ってらっしゃいますよ」と答えようかと思ったこともあったぐらいです。

実はこの状況は、本質的には今も変わっていないのではないかと思っています。すなわち、CSRを推進するために、企業としてどういったテーマに対して取り組まなければならないのか、それをどのように会社の中で回していくのか、マネジメントをしていくのかという本質的な疑問については、現在もはっきりとした答えはないのではないかと思います。そういった観点から、今回のワークショップは私自身も非常に楽しみにしており、皆さんと一緒にいろいろ議論をしながら答えを探っていきたく考えています。

先ほど申しました私のキャリアを踏まえますと、私の関心領域は、やはりCSRの中でも情報開示、アカウントビリティのところにあります。問題提起をさせていただくとするなら、現在いろいろな企業でCSR報告を、印刷媒体あるいはウェブを使ってされていますが、一昔前はウェブをどう使うか。冊子はまずありきで、追加的な情報をウェブでどうするかという議論があったのですが、最近、ウェブを使って完全な情報、つまりデータ等々も含めた情報を提供することが定着してきたように思います。となりますと、今度は冊子をどう考えてどう使うかという問題になってくるかと思うのです。

幾つかの企業さんをざっと見ますと、たとえばダイジェスト版を作って、ダイジェスト版だけは紙で出す。ダイジェスト版と、環境報告は別にまた紙で作る。あるいはCSR報告の中の、いわゆる特集的な読み物のところだけを冊子で作る。基本的な情報はウェブで開示するという、幾つかのスタイルに分かれているように思います。

新しいCSR情報の開示のあり方について

どういう情報開示がステイクホルダーの期待に応え

られるのかのポイントだと思いますが、上智大学の上妻先生などは、幾らダイジェスト版とはいえ、冊子で非常に重要な定量的な情報が抜けているのは、いかがなものかという問題提起もされています。こうしたところで、ウェブと冊子の使い方はどうなのかということが、まず1点目です。

2点目は、先ほどオムロンさんのお話の中にもありましたが、CSRのマインドの醸成が、いろいろな企業の中では一つの重要なテーマになっています。その中で、CSR報告書が社内的にCSRの土壌を浸透・定着させるためのツールになり得ると思うのですが、なかなか現実には活用はされていない例が多いように思います。つまり、CSR報告を社内的にどう活用していくのかということが2点目です。

3点目としては、これは今後の話になるかと思いますが、イギリスを中心に財務情報と非財務情報の統合がかなり進んでいます。イギリスでは、ガイドラインも出ています。日本においても、武田薬品工業や日東電工のように、統合レポートを出されている例もありますが、この動きに対して、日本では、まだガイドラインがないという問題も含めて、今後どうなっていくのだろうか。皆さんのご意見もできればお聞かせいただきたいと思います。

以上3点、私の方から問題提起をさせていただきます。今日はよろしくお願ひします。

國部 ありがとうございます。後の質問票とも絡めながら、論点の中に組み込んでいきたいと思っています。

では、堀口さん、お願いします。

CSRをどのように考えるか

堀口 神戸大学で環境会計やCSR等の講義を担当している堀口と申します。私の専門はもともと会計学で、会計のaccount(説明する)から、株主や投資家へ情報を提供するという意味合いに変わり、そこに財務情報だけではなく、社会や環境に関する情報も、投資家、あるいはより広いステイクホルダーへ提供するという辺りが分野になり、そこからCSRというものに関わるように

なったというのが背景・経歴になります。

現在、MBA、それから学部等でCSRに関する講義を持ち、それに関する講義のスケジュール等々を考える中、CSRというものを考えるようになったのですが、実際、講義を展開すると、テキストに書かれていることは比較的提供しやすいのですが、実際どういったことを講義すればCSRの全体像を提供できるのかという点には、すごく頭を悩ませました。

一般的にどういったことがテキストで書かれているのかについて、かいつまんで説明しますと、たとえばアメリカの企業倫理の専門家のキャロルは、CSRというのは四つの段階に分けることができると説明しています。一つ目は経済的な責任。これはご存じのように、企業というのは、株主あるいは投資家のために企業経営を行っていますので、利益を獲得することが最も重要な責任です。その次にあるのが法的責任。これは、会社は社会の中に存在するわけですから、やはり法律を守らなければいけません。それを超えたところに、次は倫理的な責任が紹介されます。倫理的な責任というのは、昔から続いてきた社会にある慣習などに従わないといけない。そして最後に、戦略的なフイランソフィという責任つまり社会貢献です。この4段階に分けて説明するのです。

しかしながら、このように企業の社会的責任、CSRを分類されて、説明されても、ただ守らないといけないと言われるだけで、いまひとつ、何にどう取り組んだらいいのかがわからない。そこから、いろいろと文献を調べますと、ステイクホルダーという概念が、最近では新聞紙上でよく使われるし、本を読んでいてもよく出てくるのですが、この概念が出てきた背景を見てみると、また少し違った側面が見えてくるようになることがわかりました。

もともとステイクホルダーというのは、企業経営者の目線から企業経営の中で管理しないといけないものと、捉えられてきました。それはなぜかというと、企業というのは昔はものを作り、それを売る主体と考えられ、そこでは材料を買ってくる取引業者と顧客に対して、うまく対応していれば、企業経営はうまくいく。そこから企業が徐々に大きくなると、それだけではなく、お金の管理が入ってくる。お金を借る面では、資本市場における投資家の人たちの機嫌も取らないといけないし、また従業員

の機嫌も取らないといけない。そのようにしてステイクホルダーという概念が、取引業者、顧客というところから、社外と呼んでいいかわかりませんが、社外にいる投資家や、従業員に広がっていきます。

現在、それだけでステイクホルダーというものが取まっているかという、そういうわけではありません。どこへ広がってきているかというと、現在このCSRという文脈を考えたときに、想定されるステイクホルダーは、政府であったり、NGOであったり、NPOであったり、地域社会であったりします。このように、ステイクホルダーという概念からCSRを考えていくと、どうもよくわからない側面として、地域社会、NGOに対する対応というのが出てくるのです。これを何とかうまく授業中に説明したいというのがもともと動機で、どこまでさかのぼればうまく説明しきれぬのかと考えて、最終的にたどり着いたのが市民社会という概念です。

市民社会とCSR

市民社会というのは、最近であれば、先ほど國部先生の講演でも触れられていたハーバーマス等々が議論している話ですが、古くさかのぼってみると、アテネの時代のポリスにおける市民にたどり着き、その当時にできていた社会が、市民社会と捉えられている。あるいはまた中世ぐらいまでおいてくると、ホブズやアダム・スミスの時代に、経済的主体を対象とした市民社会という概念が出てくる。また、現在までおいてくると、やはり同じように市民社会が議論されています。ここから、市民社会とCSRの関わりに注目するようになったのです。

現在のCSRが出てきた背景を考えると、先ほどご講演にありましたように、グローバルゼーションとの関係と切っては話ができない。これは、もともと企業活動がグローバルに展開しはじめたところに要因があると思いま



大学院経営学研究所

堀口 真司 Shinji Horiguchi
神戸大学大学院経営学研究所
准教授

す。企業活動がグローバルに展開しはじめると、それまでは国ベースで規制をかけていた、あるいは国ベースで保障できていた社会的な側面に対して、現在の国の観点から手が届かなくなるところに、企業活動が踏み出していっているというイメージです。

実はこの辺りに、現在のCSRで言われているステイクホルダーという概念がうまく重なってくる。たとえば人権や環境問題等々を擁護するNGO、NPOがCSRの中に入ってくる。これをもっともっと具体的なところに下ろしてくると、たとえば今日の講演の中で、取引業者、調達業者等々の文脈で、NGO、NPOとの接点が説明されましたが、これが現在、具体的にどのような状況にあるのかという点が、質問としてお伺いできるのではないかと思います。

もう一つは、グローバルに展開していこうとするときに、新たに必要とされる規制主体についてです。今日の講演の中で挙がっていたグローバル・コンパクトは、厳密には規制をかける強制的な主体ではないですが、グローバルな企業活動に対する何らかの枠組みとして機能するという意味であれば、その中に含めることができると思います。グローバル・コンパクトというガイドラインから、企業の現在の活動をどのように整理できるのかという観点、つまり、これまでの事業活動の中で、こういったグローバルな活動に対するガイドラインとの関係性で、こういったところに難しさがあったのか、こういった取り組みを現在行っているかという辺りが、2点目の質問になるかと思います。

それから最後に、これまで、グローバルなガイドラインの枠組みを自社に落としてくるのが既存の活動であるとすれば、三つ目として考えられる質問は、今後どのように展開していくのかという観点から、これは恐らくオムロンの宮本さんの講演の中にありましたソーシャルニーズの発掘との関係で、そのソーシャルニーズと、既存の一般的な経済活動としてのニーズの発掘と、こういった差があるのか。あるいはこういった難しさがソーシャルニーズの発掘にはあるのか。こういったところをお伺いできれば面白いと思います。

國部 ありがとうございます。今の堀口さんのお話は、一つはCSR活動を説明する視点として、企業の外

への広がりということですね。

その企業の外への広がりという意味での関わりや段階で、ステイクホルダーとの関係、NPO、NGOとの関係、さらにはそれを規制するものは一体何なのか。もう一つは、さらにソーシャルニーズへどう展開していくのかということだと思います。

まず堀口さんの意見にもとづいて、オムロンの宮本さん、東芝の白井さんにお伺いしたいと思います。論点はいくつもあると思いますが、一つ取り上げるとしたら、グローバルな活動でのガイドライン、規制の問題に多分関わってくるのが一番重要だと思うのです。

たとえば質問票の中で挙がっているのですが、ゼネラル・プレスの山吹さんから、「政権交代に伴い、行政政府に対し、CSR、サステナビリティの観点から、企業としての要望にはどのようなものがあるのか」というご質問があります。こういうことも、今の規制の問題が関わっていると思います。

そこで、グローバルな活動の中で、よるべきガイドライン、規制・基準、あるいは政府との関係について、実際CSRを実践されている東芝さん、オムロンさんはどのようなお考えをお持ちで、そしてどうあるべきかというお考えがあれば、そこから議論していければと思います。白井さんからお願います。

CSRと規制の問題

白井 難しいテーマですが、たとえばグローバル・コンパクトの人権などに関するところは、先ほど質問票を拝見したのですが、私がプレゼンの中で「NGOからの攻撃」という極めて企業寄りの言葉を使ってしまうと、反省しています。

企業から見ると、株主の利益を守らなければいけないので、必要以上の経費はかけたくないということが内心あります。それから、少しでも価格を抑えて商品を提供することが社会に対する貢献になる。それによって、所得が低い方でも、いいサービスや製品を買える。そういうことで、価格にはね返ってしまうような活動は、どうしても、できるだけミニマムで済ませたいということがあります。一方、特にNGOのような、特に人権NGOからは、こ

承知の方もいると思いますが、二次、三次下請け様まで管理しなさいという要求が来ます。

たとえば東芝ですと、パソコンに入れるHDDドライブのモーターに使っているビス。このビスを作っている工場に、児童労働や長時間労働がある可能性があるの、そこまで行って全部調べて報告書を出しなさいと、こういう要請が来るわけです。もし、それを怠れば、これからボイコット運動を世界的に展開しますと。こういうことはもちろん、グローバル・コンパクトの原則に則って本来実施すべきであると思いますが、実際、会社の貴重な資金を使ってどの範囲までやるのか。そういう要望全部に対応していたら、たいへんなコストも掛かりますし、調達先への負担も大きいので、実はそこには様々な判断があることは事実です。

ですが、大きな流れからいくと、そこはやはりやらなくてはいけない時代が来ているということです。東芝の場合も、特に中国やタイ、フィリピンなど、多くの人権団体が、どうもこの地域はかなり危ないですよと言われている所から調達しているケースがある場合は、そこに積極的に入り込んで、できる限りそういうことのないように直接監査などを実施しています。

それから、現在問題なのは、アフリカの鉱石です。タンタルやコバルトなどは、大変な労働環境の中で採掘されているのではないかと。そういうものを一切使っていないことを宣言しなさいという、要請をいただくのです。しかし、買っている商社や、もう一つ先の市場ぐらまでは管理できるのですが、実際その先まではなかなかトレスしきれないところがあります。

どこまでお金と手間をかけるか。そこまで要請すると、調達コストが高くなってしまいうこともありますが、しかしこれも、すべては網羅できないのですが、積極的に対応して、取り組もうとしています。

國部 ありがとうございます。では、宮本さん、お願いします。

CSRとグローバルな活動

宮本 規制や、国や行政という話が出てきたのですが、

オムロンも日本経団連の活動に熱心に参加し、またグローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワークにも参加しているわけですが、結局、そういうところに入って参加することが、ある意味での社会貢献と企業の利益のバランスを取るために、非常に重要なのではないかと考えています。

また、先ほど英国や欧州の話が出ていますが、たとえばイギリスが電気自動車以外には非常に大きな税金をかけるなどということは、地域の競争力の確保ということが見え隠れしているわけでありまして、私はある意味で、このCSRというのは経済戦だと思っているのです。またエンゲージメントというのは、日本語には協力的なイメージで訳されていますが、どちらかというとせめぎあいというイメージが非常に強いのではないかと考えております。

私は、ヨーロッパがそういう戦略的な動きをしている以上、アジアの企業としては、身近なところと手を組むことが大事だと思っていて、先ほど中国のお話をしましたが、世界を見渡すときに、やはり中国というのは非常に大きな影響力を持っており、韓国と日本はこの中国と長い交流の歴史を持ってきた国々ですから、東アジアという一つの枠組みでCSRに取り組むというのは、一つの考え方だと思います。

やはり、各国別にそれぞれ、個別に日本が、中国が、韓国がというようになりますと、ヨーロッパやアメリカの勢力に負けてしまうわけですが、われわれが一つの共通の何か枠組みなり、形を作っていくことができれば、これはこれで、われわれの地域、この社会での権益を守りながら、それぞれの企業の権益を守れるのではないかと考えます。

グローバル・コンパクトにおいては最近、韓国の提唱で、韓国、中国、日本のローカルネットワークが互いに手を結び合って、いろいろなことを話し合っていくという動きが出ています。私はこれはすばらしいことと思っています。やはりアジアのこの3国が、いってみればよく連携して、ここから世界にいろいろないいものを発信していくことが大事だと思っています。

市民社会からみたCSRの展開

國部 ありがとうございます。今、グローバルに活動さ

れている2社の方から、堀口さんの問題提起についてのご回答があったわけですが、逆に、堀口先生はギリシャ時代から研究されて、今もこのCSRを展開していくことを、次にどのように予想されますか。そのグローバルな規制と言っているのかどうかわかりませんが、ガイドラインというか、どういう展開がこれから予想されますか。

堀口 最近、ソフトローといって、強制的な規制ではなくて、民間の団体等がガイドラインを作りながら、ゆっくりとかけていく方向がありますが、その背景をどう考えるか、どう説明するかということが大事になると思います。

それを考えるときに、やはり市民社会、市民というのは、それぞれの何らかの利害を持って、自分たちの立場を提示するような人たちの集合体と考えれば、これまでの国の政策等々では取まりきらなかったところが出てきます。それはどのように取まりきらなかったのかと言うと、企業活動がグローバル化することによって、新たな利害を持つような人たちが、企業活動と密接に関連するような場面で、NGO、NPOがその意見を収集しながら、生じてきているという形があると思います。

現在その市民社会論で議論されている内容は、そのNGOやNPOといった人たちとの関わりになりますので、その人たちとの間で、現在、企業活動をしていく上での利害を調整するようなところ、場所、空間を考えて

いく。そのあたりを議論していくことに今後なっていくし、現在なっているのだらうと思います。

CSRと情報開示

國部 ありがとうございます。これはもう少し議論したいと思うのですが、いろいろ論点がたくさんございますので、もし戻れたら、また議論させていただきたいと思えます。今後ステイクホルダーと議論していくときでも、情報を提供していくことは非常に重要になってきます。

そういう意味で、藤近さんが問題提起された情報開示の問題は非常に重要です。CSR報告書のような形で情報開示していくのは自由なことになっていますが、たとえばアニュアル・レポートの中で、法律で情報開示していくという方向もあります。これはヨーロッパでは入っていますし、日本でも、環境情報を有価証券報告書という民主党の方針も報道されています。そのような強制的な情報開示は、わが国では今のところ、それほど一般的ではないのですが、世界的にはそういう方向になりつつあります。このあたりは、もし会社で実務をされていてご意見があれば、宮本さん、白井さん。いかがでしょうか。

宮本 現在、特にヨーロッパの欧州委員会から、強制

開示の話が出ていまして、現在ヨーロッパの日本企業の団体が、それに対して意見書を出しています。恐らく強制開示という規制は避けられないだろうと言われておりまして、そうであれば項目を絞ってほしい、のべつまくなしに開示項目を増やすようなことはしてほしくないと同じ主張しております。

私個人の意見としては、やはりセクターによって事情が違うであろう、たとえば金融セクターとわれわれ製造業では違うであろう、そうであれば、それぞれの業界ごとに開示の内容は変えてほしいと思っております。

白井 非財務情報の開示が必要であるということで、CSR報告書はGRIガイドラインなどにのっかってやってきたわけですが、今、情報が多過ぎて、誰も使っていないのではないではないかと。CSRを本業にビルトインして、それを企業価値につなげるという流れからいくと、企業の中計、どこ分野にどれだけ資金を投資するのだということがわかれば、CSR報告書のようなところで、戦略性をあえて社会的ニーズとマッチングさせて頑張っていますということ言わなくても、それは見えてきます。

リスクコンプライアンスの問題等も、もしコンプライアンス違反を起こし大変な課徴金を払わざるを得なくなったとか、PL事故を起こして補償金を払わなくてはいけない場合なども、最終的には財務情報として報告されます。

財務情報の中に価値ある情報としてCSR情報を開示していくルール策定の方向を志向することは、個人的には合理的なのではないかと思っています。

國部 ありがとうございます。企業にとっての情報開示の必要性と、開示させるべきだという圧力と、では開示させたときに誰が使うのかという問題に関連させて議論を展開していかなければいけないと思います。

藤近さん、この点でご意見はございませんでしょうか。

第三者意見書とアカウンタビリティ

藤近 國部先生から今ご指摘いただいたように、まさに三つどもえというところだと思います。現在、CSR報

告や環境報告の信頼性を担保する手段として、たとえば第三者意見書を付ける、あるいは第三者審査を受けて、その審査の結果を書面で受け取って、それを開示するといった方法がありますが、これを使う、使わない。これもいろいろな企業の考え方が現実にあります。取っているところもあれば、取っていないところもある。審査と第三者意見を両方掲載しているところもあるわけですね。

こういったところをどうするのかという話ですが、最終的にはその企業の判断に委ねられるべきだとは思いますが、ただ、情報開示のクオリティと言いますか、量としてかなり情報の量が増えてくるという、先ほど東芝さんからもお話がありました。CSR報告、環境報告というのは、必ずしも読まれるための情報開示かどうかという議論も一つあると思うのです。必ずしもすぐに読まなくてもいい。必要なステイクホルダーがある日、情報を入手しようとしたときに、ホームページなり何らかの手段でそれが開示されている。もしかすると、そこにも重要な意味合いがあるのかと思います。この点を踏まえて、法制化というのは、いろいろな視点があると思いますが、私は必ずしも法制化は必要ではないのではないかと思います。

國部 ありがとうございます。この点、アカウンタビリティの専門家として、堀口先生、いかがでしょうか。

堀口 情報開示についてですが、情報開示がそもそも出てくる背景、たとえば国の情報を開示する場合というのは、国政に参加することができる者に対して、ある程度情報を提供しないと、その政治のプロセスの中に入れないという観点からですね。

それを敷衍して企業情報について考えると、強制するかどうかという以前の段階で、誰が利用するか、また誰がその政治的な問題に参加することができるのか、さらにそれが現在保障されているかどうかというところに関わってくると思います。ですから、強制するかしないかという問題の以前に、利用者の選定・特定と、それに関わって意見を述べる事ができる空間の設置が先に必要ではないのかと思います。



國部 ありがとうございます。たとえばその空間というのは、イメージ的には今存在しているものですか。それとも、これから存在すべきもの、たとえば、GRIで主張されているようなマルチステイクホルダーでのエンゲージメントのようなものをイメージされているのでしょうか。あるいはそれとはまた違うのでしょうか。

堀口 それは特定の空間と言うより、おそらくいろいろな場面、たとえばグローバル・コンパクトもそうですし、国連もそうですし、マルチステイクホルダー等々で議論する傾向があると思うのです。それが現実的に機能しているかどうか、おそらくステイクホルダーと呼ばれるものの定義・概念の広がり、どのようにつり合いが取れるかということに落ち着いていくと思います。それを広げれば広げるほど、議論される空間、場というものは、捉えにくいものになっていくと考えています。

経営トップやミドルの役割

國部 ありがとうございます。今の点をもう少し議論できればと思いますが、質問が多いので、今のコメントーターのお二人のコメントの議論は、ここで一段落させていただきます、幾つかフロアから出ている質問を議論していきたいと思います。

最初に、共通の論点として、経営トップの役割を質問されている方が何名もおられます。今日の白井さん、宮本さんのご講演の中でも、オムロンの創業者のお話も含めて、経営トップの意向は非常に強調されていました。経営トップ層にCSRを理解してもらって、全部指導してやってもらうには、何がポイントなのかということについて、白井さん、宮本さん、ご経験も踏まえてうかがえればと思います。

白井 経営トップは、基本的に経営におけるCSRの重要性は認識をしています。その人たちが認識がないというのは今、自分の会社の場合はないです。しかも、彼らは本業を通したところで社会にどういう価値貢献できるかということがCSRである、コンプライアンスを超えた問題であるのは当然であるという認識を持っています。

むしろ、今日もちょっと言いましたが、問題は事業部長クラス、ミドルマネジャーです。役員に上がる一歩手前ぐらいのところ、実際に事業を抱えている人たちです。そういう人たちは、繰り返しますが、コストをかけたとき、どのぐらい利益、プロフィットで返ってくるかを絶えず計算しながらやらなければいけない。一方コンプライアンス的なものは、いちいち超多忙な自分がやらなくても、担当者がいろいろ回ればいいのではないかとっても無理のないところもあります。

実際、その人たちが直接発言することによって、組織の問題意識が変わるといったところを認識してもらおうという意味で、事業部長クラスの理解とバックアップがすごく重要ではないかと思えます。

國部 ありがとうございます。宮本さんいかがでしょうか。

宮本 私も同じで、トップほどよく理解していると思うのですが、やはりミドルクラスにおいては理解にばらつきがあるかと思えます。

ある意味で、全部に同じレベルをというのは無理だと思っています。選択と集中ということがあると思いますので、ここに選択をして、ここに集中しようという部門には、しっかりいろいろな情報を伝えて、CSRの視点をうんと取り入れていただく。そうすると、差ができますので、他の部門も関心を持っていただけるようになる。このような方法を取っております。

BOPの問題

國部 ありがとうございます。これはどんな組織も一緒に、うまくいくのは、方法ではなくて、人の質が重要です。それには資質のある人を、その部署に就けるということが大切です。ただ、もう一つは利益責任とCSRとの関係も一つ大きな問題として生じてくるのではないかと感じています。

それでは、次の問題を幾つかつなげていきたいと思えます。CSRの非常に重要な問題・論点として挙げられているものに、BOP(Bottom of the Pyramid)の問題があり、底辺層への事業展開は、日本であまり成功して

いないのではないかとということについてのご質問が1件出ています。

それから、女性の問題、あるいは少子化の問題。女性の雇用を促進していくことと、今日日本が直面している少子化の問題といった社会的な問題に対して、まだまだ取り組みが十分ではないのではないかと、どのように展開していけばいいのかという質問が出ています。

この点について、まずBOPの方から、成功事例が非常に少ない状況だと思いますが、阻害要因はどのようなものがあるのでしょうかという質問が出ていますが、白井さん、宮本さん、いかがでしょうか。

白井 BOPに、実際に展開を図ろうとすると、商習慣というか、相手国の政治体制も経済体制も、非常にカントリ・リスクがあります。特殊な権力構造や、不透明なお金の流れなど、様々な課題が存在する可能性は否定できないと思います。また、防弾ガラスの付いた高価な車を何台も用意して、取っ替え引替え使用して通勤しないとゲリラに誘拐されてしまって、とんでもない身代金を要求される可能性もある。そういったときに、その従業員の安全をどう守るのかということもあって、慎重に取り組んでいるという状況です。

宮本 現象面で見れば、BOPはなかなか難しいです。はっきり言って、われわれは新興国といっても、インドまでは何とかという、そんな意見が社内にも多いと思います。アフリカなどという話をすると、「それはもう国連などに寄付することで、賄っていたらいいのではないのか」というような意見が出ています。

やはり、先ほど言いましたように、社内に対してはマーケティングの言葉でしゃべらなければいけないと私は思っていて、今そのBOPについては、マーケティングの側面からどう説得しようかと考えております。つまり、「このまま行くと、どうなるのでしょうか、あのマーケットはどこに行ってしまうのでしょうか」という説明をしない限り、多分誰も聞いてくれないだろうと思っております。さらには、「あの問題を解決したら、もしかしてこの市場に入れるのではないですか」という説明も加えると、多分耳をかしていただけではないかと思っています。

國部 BOPは日本ではあまり研究されていませんが、アメリカでは一つの研究分野として、研究所もあるくらいなのです。そのアメリカの代表的な研究者に、コーネル大学のハート教授がいるのですが、彼の名著の中で、日本について議論されているところが、1パラグラフだけあります。

そこで書かれているのは、たとえばホンダが二輪車を開発したとき、パナソニックが安い家電製品を作り出したとき、そのときの日本は、(もちろん文章の中で歴史的な検証をしているところではないのですが)戦後で非常に疲弊していたときに、そういう商品を提供したと。もちろん、東芝さんもそうだと思うのですが、そこで伸びていった。特に、ホンダの二輪車は、そういうイメージが強かったのではないかと思います。

ですから、恐らくBOPと言ったときには、もちろん発展途上国の問題もありますが、日本の問題も多分あって、今、格差社会が広がっていると言われてるので、そのあたりの課題も今後は出てくるのではないかと思います。

女性の活用について

國部 次に、女性の活用の問題、少子化対策の問題、男性の育児休暇の問題があります。こういうことは、これからの日本社会においては極めて重要と認識されており、少子化担当相まで置いている国です。しかし、これこそ民間の力でやっていかなければいけないことがたくさんあると思いますが、この点についてはいかがでしょうか。

白井 女性の役職者が、今まで意図的に少なかったのではないかとということもあって、逆に意図的に少し後ろ押しをして、アフーマティブな観点で役職者を増やそうという動きは社内には確かにあります。その第1ステージが終了して、実際に役職に就いた人たちが、本当に競争力のあるマネジメントができていくかどうかを、実際に評価するような段階に今来ていると思います。そういう意味では、女性たちが時代の流れでちょっと優遇されたということではなくて、実際の自分の力を、

本当にそこで発揮できる環境にきたということなのかと思えます。

國部 ありがとうございます。では宮本さんお願いします。

宮本 当社では、多様性の範ちゆうの中で、女性の問題、少子高齢化対策ということを考えています。また、高齢者の雇用も、同じ範ちゆうで考えています。結局、日本で少子高齢化が進むと、だんだん働く人が少なくなっていくわけですから、そうなると働かない人々を放っておくわけにいかないのではないか、要は、女性が戦力になっていないということは、国にとっても企業にとっても非常に大きな損失ではないかと考えております。そのためには、整備しなければいけないことも多数あると考えております。

また、高齢者の方々も、特に定年を迎えて、現在団塊の世代の方が大量に定年されていますが、もったいなと思うのです。その方々にもどんどん働いていただいで、企業の競争力や国の競争力に貢献していただくことは大事だと思っております。

國部 今、BOPの問題、女性の問題。それからその前はディスクロージャーの問題、それからステイクホルダーの問題を議論しましたが、その点に関して、フロアの方で、ここで意見を述べておきたいという方はいらっしゃいますか。ご質問された方でもう少しこういうことを答えていただきたいということがあれば、どうぞ。

市民社会について

質問者1 先ほど、堀口先生の話にございましたが、ヨーロッパの市民社会そのものが城壁都市であるという点からすれば、城壁の外の組織である社会は、すべて敵対的な存在になります。そういう意味では、ヨーロッパにおけるCSRの考え方自体が、敵対的な組織に対する対応としてのCSRという概念が含まれているのではないかとと思うのですが、その点はいかがででしょうか。

堀口 そのとおりだと思います。市民社会という概念

は、恐らく政治的な問題を表面化して、それに対して対応をするという形だと思うのです。

質問者1 それに対して日本の場合、非常に閉鎖的な社会であることを考えれば、欧米のCSR自体が適用できるのかどうか。

堀口 いや、欧米でのCSRの議論が日本に適用できるかという論理よりも、恐らく日本の企業がグローバルに活動しはじめているが故に、接点が生じているのだと思います。従いまして、日本の中に市民を育てるという発想は、たとえばボランティア活動のように、おそらくあると思うのですが、むしろ日本の中に市民を考えるというよりも、企業がグローバルに活動するために、外側にいる市民とどう対応するのかということが、重要な点になってきているのではないのでしょうか。国、国境というよりも、恐らく経済活動とそれ以外の接点として、政治化されるところがあるのだと思います。

中国でのCSR

國部 次に、今ちょうどグローバルな話が出たので、今日は東芝さんのご講演でもオムロンさんのご講演でも、中国のお話が結構出ました。今日は、中国からの参加者の方も何名かおられて、幾つか質問が出ています。その中で、私の方で要約させていただきますが、中国におけるCSRと日本におけるCSRは違うのか、あるいは一致しているのか。違うとすれば、どういうところなのか。

そして、アジアでCSRを進めていくときに、二社の方が考えておられるところで、重要なポイント、特に日本ではないけれども、中国圏で考えなければいけないことがあるとすれば、どういうことなのかをお伺いしたい。

それから、マテリアルフローコスト会計(MFCA)の展開の話をおムロンさんが言われましたので、オムロンさんは中国でも展開されているのかという質問も出ています。これは東芝さんへの質問もあるのですが、オムロンさんの方で、そのことにもちょっと触れていただければと思います。宮本さんの方から、二つ質問しましたので、よ

ろしく願います。

宮本 まず、中国のCSRと日本のCSRが違うのかということが、最初のご質問の趣旨だと思うのですが、私は、中国は非常にCSRに対して関心も高いし、特に欧州のCSRに関する研究が進んでいると思うのです。欧州も、中国は非常に重視しているエリアなので、やはり相互の関係は非常に深いと思っています。

ただ、やはりアジアという一つの共通項でくると、非常にわれわれに近い部分があるのではと思っています。と言いますのは、やはり欧州はどちらかと言うと小さい政府、しかしアジアのわれわれはどちらかと言うと、大きな政府を好みます。大きなと言うと語弊がありますが、ある程度、政府が力を持った中で、企業としてのCSRがあるという部分が非常に近いなと思っています。特に、中国では最大のステイクホルダーは政府だと考えております。

そういう意味で、日本と中国のCSRは、非常に接点がありそうだなと思っております。互いに欧州や米国の状況を取り込みながら、先ほども言いましたように、東アジアでのCSRみたいなものができていくといいなと考えております。

それから、MFCAですが、これは先ほど言いましたように、電子部品関係の事業において主にやっています。ということは、電子部品の日本の国内の工場と、アジアに展開している電子部品の工場がありまして、そこで実行しているわけでありまして。中国の国内にも電子部品を作っている工場がありますから、いずれはそこにも展開する可能性があります。大連は健康商品を作っている工場ですので、電子部品の方からスタートしています関係上、順番としては後になるのかと思います。しかし、せっかくのMFCAの考え方ですから、いずれは全世界の工場に展開すると思います。

國部 白井さんお願いします。

白井 東芝の場合も、中国の場合はステイクホルダーにバランスよく対応するというよりは、やはり政府といったところに対しての取り組みと、調達先まで含めた従業

員の人権、職場環境の管理が二大柱になる。直接政府との関係をビジネス以外で築くのはなかなか難しいので、社会貢献的なプログラムでの連携を深めるなど、他の地域とは違う注力をしているということがあります。

それから環境会計的には、東芝も、國部先生のお考えを参考にさせていただいて、東芝流の環境会計の仕組みを持っていますが、それは中国も同様に適用しています。

人権の問題について

國部 ありがとうございます。ご意見とご希望ということで承ります。

中国でのCSRの展開は非常に重要だと思います。しかし、今の中国は、世界的な人権の批判などもあって、逆にリスクになってしまう面がありませんか。つまり政府が最大のステイクホルダーだけれども、政府にあまりにも対応し過ぎると、世界のほかから批判が来る。そういうことで感じられることはございませんか。

宮本 人権の問題は、たとえばアメリカは、やはり責めるやり方で促進するとうか、人権問題を指摘することによって、たとえば中国の人権問題を解決していこうとするのです。しかし、そこはやはりわれわれ、アジアの、特に日本のやり方は違うのではないかとと思うのです。中国がせっかくいろいろやろうとしていることを評価し、それをブラッシュアップするお手伝いをするのが、私は大事だと思っております。

今回、09年の報告書の32ページにもありますが、私たちは、たとえば中国が人権擁護に関する条例、「国家人権行動計画(2009-2010)」というのを定めているのですが、これを積極的に研究して、うちの企業の中で取り込んでいこうと考えておまして、更にこれを日本でもどんどん他の企業にもお話ししていこうと考えております。

それから、たとえば中国の上海の浦東政府では、現在万博を控えて非常に忙しいのですが、CSR企業認定をしておられます。これはどちらかというCSR調達に関連するような体制の整備の状況をチェックするわけですが、その中には労働慣行、労働環境などが含まれてお

ります。せっかくこういうことを地方政府がやろうとされているわけですから、われわれもどんどんそれを支持して、それを支援し、どんどんWin-Winの関係で広めていくことによって、結果として、中国の労働環境なり労働慣行が良くなれば良いと考えております。

多分、北風と太陽の話のとおり、アメリカのように、他国の悪いところを責め立てると、日本だってやはり面白くないと思うのですが、中国はもっと面白くないと思うのです。そうではなくて、良いところを伸ばしながら、お互いに高まっていく。日本も決して人権問題では十分な国とは言えないと、私は思っておりますが、そういうところも、われわれは互いに勉強しながら高めていくというアプローチが良いと思います。

國部 アジアのCSRという新しい領域を考えることが、一つ重要かもしれません。

白井さん、何かお考えがございますか。

白井 たとえば珠江デルタの極めて大きなエレクトロニクスのEMSのような会社で、いろいろなメーカーに製品を提供しているようなところがある。そこにいろいろな課題があるのではないかと、欧州の人権団体などが探り当てて、そこから物を調達しているグローバル企業に、改革の圧力をかける。よく言えばその問題解決に、積極的に当たるべきですという指摘をする。それによって、中国のその地区の大きな企業が、経営品質を改革できるとすれば、それは中国の企業のグローバル化にも大きく貢献するのです。外圧的なものが、中国の企業だったり、その地方政府を改革していく後押しになってきたような時代に、既に入ってきているのではないかと思います。

アジアの市民社会

國部 ありがとうございます。堀口先生、市民社会の話はヨーロッパの方から説かれてきましたが、それはアジアではどのようになるでしょうか。今の議論で、アジアのCSRは、先ほど市民社会の方から来たCSRの伝統と比較して、どういうふうに理解したらいいのでし

ようか。

堀口 非常に難しい問題ですが、市民社会という概念が、ヨーロッパを中心にしてきた概念であるとするれば、市民の定義をどうするかということが、これにかかわると思うのです。その市民を、たとえばアジアと捉えれば、市民社会を考える上では、ヨーロッパあるいは国際的な舞台で発言するアジアという主体を枠組みとして捉えたり、それこそ日本であれば日本を一市民と考えるような形でそこに提示していくという枠組み、考え方になるのではないかと思います。

國部 それは中国が一つの市民ということですか。

堀口 そうです。その中に、それぞれの市民があるかと思うのですが、市民社会とは、あくまで政治的な空間を作るという意味で使われる概念であると思いますので、一つの集団として、まとめて捉えることができるかと思えます。

CSRと経済：企業の対応

國部 ありがとうございます。中国のCSRは、もう少し議論してみたいところもあるのですが、もし時間があれば、また戻らせていただきたいと思えます。

もう一つ重要なことで、経済とCSRの状況のことに質問が結構たくさん出ています。リーマンショックによって、CSR活動はかなり影響を受けたのか。あるいは現在の経済の状況とCSRの状況は、どう関わっているか。現在のような経済状況と、CSRとはどう関わっているか。あるいは、現場の最前線でのように苦勞されているのかを少しお聞きしたいと思います。

白井さんの方からお願いします。

白井 企業内部にいて、もちろん雇用の問題、非正規雇用者の問題は大きい課題として考えますが、競争力を保つという意味でいくと、やはり経営者としては、ある段階で判断をせざるを得ないことが、一つ大きな問題としてあります。そこには課題があるとしても、大きな流れ

からいくと、特にこういう経済危機に陥ったから、CSR的なものが後退することは全くありません。こういう危機だからこそ、もう一度、この会社が社会にとってどういう価値を提供すべきなのかという議論が逆に深まっているというのが、実際の実感です。

あとは、資金的に削っているものがあるとするれば、無償の利益還元的な、寄付のようなものは少し絞っていたりしますが、その他のアクティビティに関しては、予算を絞っているところはないと思います。

國部 ありがとうございます。宮本さん、お願いします。

宮本 まず、今日はちょうど08年と09年のオムロンの「公器性報告書」がお手元にありますので、08年版の12ページと09年版の1ページを見ていただきたいのですが、マテリアリティマップが微妙に変わっていることにお気づきかと思えます。08年のときは、当然、07年末ですから、景気が良かったときでしたので、あれもこれもやれば良いね、「最も重要だ」などという割とあいまいな言い方をして、ただ、右肩がドメインですまなどということ言っていたのですが、去年の暮れからのリーマンショックのおかげで、やはり真剣に議論し、もっと研ぎ澄ますということになってきております。

1ページに星印が付いているのは、オムロンが中長期的に見て、この厳しい状況の中でも絶対にやらなければいけないところなので、特に重要、さらに重要ということで星印を付けています。その星印が付いていないのは、ではやらなくていいのかというと、「いや、淡々とやりましょう」と考えております。今まで、お金がある程度あるときは、できればなるべく多くのことをやりたい、寄付もそれなりにやりたい、また立派な報告書も作って、できれば賞も取りたいという余計な考えも確かにありました。しかし、このように厳しくなってくると、何をやらなければいけないのか、何はやらなくていいのかが、非常に真剣に議論されるようになってきたと思うのです。そういう意味では、私は逆に、CSRバブルみたいなものがあつたのではと思っただけで、今は本当に必要なものだけやろうということになり良かったのではと思っています。

さらに、09年、10年は、リバイバルですから、今はわれわれは悔い改めをしているわけです。CSRとしても、どう研ぎ澄ましていくのか。先ほど言いましたように、うちの会社がやらなければいけないことは何だろうということに、議論をもっと突き詰めなければいけない、要は、よその会社でできることは、得意な会社に行っていたら、全部自分で背負い込む必要はないだろう、うちが得意分野で、社会にお役立ちできるのなら、そこをやるというのが原点かと思いはじめています。

國部 ありがとうございます。この点、藤近さんもCSRにかかわられている経済との関係、ご見解がおりと思うのですが、コメントございますか。

藤近 今、東芝さん、オムロンさんのおっしゃったことは、まさにそのとおりだと思います。國部先生も、確か何かの文章に書いておられましたが、状況が悪くなったときに、物事はその真価が問われる。それはやはり見直しのいい機会ということもあると思いますので、恐らく100年に1度と言われている経済の大波にもまれて、新しいCSRの考え方や行動が、さらにレベルアップというか、新しい時代のCSRとしてより良くなっていることを期待していますし、そうなるべきであらうと思えます。

CSRと経済危機

國部 ありがとうございます。堀口さん、何かご見解がありますか。

堀口 経済とCSRということで、2点に分けてよろしいでしょうか。

一つは恐らく、経済とCSRが両立するかどうかという観点で、これは経済というものを、たとえば株主利益と考えれば、やはりそれ以外のものにとっての利益を追求することと、そこは両立しない、別のものだと思います。

それに対してもう一方、経済危機とCSRについてはまた別の論点だと思います。それは経済危機への対応について、CSRの枠組みの中でという以前に、NGO

だったりNPOだったり、市民と呼ばれる主体がその対応に対して、どういう意見を持っているのかということが、一つの論点だと思うのです。それはCSR以上の、それを越えた議論になると思うのです。

CSRの中で、それらの議論と関連するところがあるとすれば、その経済危機への対応の結果として生じているだろう雇用問題などに、企業としてどう対応するのかという点があるのだらうと思います。それはまた少し違う、別の論点になると思います。

國部 ありがとうございます。私自身も、CSRと経済危機について、講演する機会には経済危機への対応においてCSRの真意が問われると申しあげたり、そう書いてきたのですが、1年たって感じることは、意外に変わっていないということです。変わっていないとは、いい意味と悪い意味があるのですが、いい意味もあるということ言い過ぎかもしれませんが、経済危機であってもCSRはなくなっていない、継続されているということは、非常に重要です。つまり、CSRというのは、経済の変動とは無関係に継続しなければならぬものであるという認識は、極めて強く、これはもう今日のパネリストの方々も言われていると思います。

ただ一方で、危機だからこれをしなければいけないとか、危機だから新たなCSRの課題が出て、これに取り組んでこうなったとかいうのは、私が寡聞にして知らなかったかもしれませんが、それほど出てきていないような感じがするのです。それはそこまでニーズがなかったのか、経済危機、経済危機と言っているけれども、本当に危機なのかという非常に根本的な問題が存在しているので、継続的に見ていかなければいけないと思っています。1年前の今頃、私は、1年後にはこの経済危機でCSRの真贋がはっきりするのではと想像したのですが、意外にはっきりしなかったと思います。それは経済危機の大きさとCSRの関係をどうとらえるのかということにもつながり、私たち自身も考えていかなければいけないと思っています。

ここまでで、今までの議論の中で、フロアの方から追加の意見やご質問、経済危機のことを具体的に質問された方が多くいらっしゃいますので、ご意見ありました

ら、伺いたいと思います。

政府と企業の関係

質問者2 今日のお話で、最初に政府、国の関与の話がちよっとあったかと思うのです。国や地域全体が、CSRという御旗の下に、本当にCO₂削減をすることが重要というより、むしろそれに連動する形で雇用を作ることに対してかなり積極的に動いているのではないかといいるところがあります。

当然それはBOPも同じだと思っていて、中国が今、どんどんアフリカに投資をしている。別にこれはBOPの形でやるというより、本当に資源を確保するためにはほとんど行かざるを得ない中でやっている。その中には、BOP的な要素も含まれてくるような位置付けになっているのではないかと思います。

それに比べて日本はこのままで本当に大丈夫なのかということ、グローバル企業として当然考えていかなければいけないと思います。つまり、どういうふうにすれば、あるいは国民一人ひとりが、それをどのように要望していけば、国と企業の関係が変わっていくのでしょうか。プライベートなお考えとして、お聞かせいただけるとありがたいです。つまり、東芝、オムロンというグローバルに展開されている企業のお立場として、国に対して、どういう希望や、国に対してどのように変わってほしいかと思われているのかお聞きしたいと思います。

國部 わかりました。CSRを担当されて活動されている立場から、国に対してどのようなご意見をお持ちかということですね。

白井さん、お願いします。

白井 BOPの場合、相手国の雇用を創出したり産業を育成したりという問題に、最終的に行くとなると、どうも1社ではなかなかできにくいことが多いと思うのです。ですから、経団連でCSRを研究している企業が、幾つか相乗りの形で出ていけるような環境を、政府がプラットフォームとして作っていく、旗を振るようなことを、たとえばやってもらう。民間企業の間でも、そういう勉強会みたい

なものは結構あちこちでありますね。

また、先ほど申し上げたいいろいろな課題が、BOPビジネスの展開のためには出てくるので、そういったところにも、経産省や政府側が先導的な役割を果たしてもらおうというの、一つあるかと思えます。

宮本 グローバルに展開している企業ですので、日本のことばかり考えると、多分ほかの極の者から非常に大きな批判を受けるのではないかと思いつつも、やはり、先ほど申しましたように、日本発のグローバル企業ですから、やはりわれわれの立ち位置はアジアなのですね。民主党政権が現在、友愛外交ということで、中国、韓国、日本という、東アジアがリーダーシップを取っていくという試みを言われていますが、ぜひそれを実現してほしいなと個人的には思っております。

そのことによって、われわれは東アジア発のグローバル企業ということで、先ほど中国の資源の問題がありましたが、たとえば途上国に中国人労働者を連れていって、中国だけがその資源を押さえるようなやり方ではなくて、たとえば日本のODAのやり方のようないろいろなやり方を一緒に考えようではないかというような、仲間づくりというのでしょうか、そんなことができるのではないかと考えています。欧米は植民地主義でずっと取奪してきた結果、富を蓄積して、現在があるのですが、われわれはそれとは異なるアプローチをとるべきではないかと考えるわけです。

そういう意味では、途上国も発展しながら、われわれも発展していくという、みんなが生き残るすべを、アジアがリーダーシップを取って示していく必要があるのではないかと考えます。特に、中国には中国の持ち味、日本には日本の持ち味、韓国には韓国の持ち味がありますから、それをうまく生かして、主導権争いはあまりしないではいきたいと思います。どうしてもアジアで一番は日本だ、中国だ、韓国だと言いはじめると、それだけで議論が終わってしまいますので、できれば建設的な、実質的な議論を、日本の政権には要望したいと思っています。

國部 ありがとうございます。政府と企業との関係ということであれば、ヨーロッパにおけるCSRの最大のイシ

ューの一つに、政府の役割と企業の役割の境、役割分担があるのです。私がヨーロッパで調査したときも、それは非常に重要なイシューでした。しかし、日本に持ち帰ってきて、そのことを企業の方々と議論をしていますが、CSRとして、そこは十分なイシューかどうかは、まだまだ十分成熟はしていない。ただ、日本ほど、雇用の面を中心に、政府が企業に社会的なことを細かく要求している国も珍しいです。

そのあたりの問題をもっと大きく含めて、政府と企業との関係という形で社会ということを考えていかなければいけない。特に雇用問題は切り離してはいけないので、次元の高い段階での議論が求められてくるのではないかと私自身は感じています。

CSRの課題

國部 いろいろな論点が出てきましたが、このパネルも締めたいかなければならぬときになったのですが、最後に、CSRの今後の課題について、堀口さんの方から席の順に一言ずつ、それぞれのお立場でお考えを聞かせていただいて、締めたいと思います。堀口さんからお願いします。

堀口 今日の議論の中でも出てきたことだと思うのですが、CSRという文脈の中で、企業という現場、企業という領域の中で、政治的な問題が生じてきていると理解するのがいいのではないかと考えています。企業が何らかの事業計画を作るとか、今後の方向性を考えていくときに、政治的な問題の検討を抜きにしては計画を作れないという辺りに、CSRの問題が密接に関係してきているのではないかと感じています。

藤近 今日の議論を通じて、CSRの今日的な重要性をあらためて認識した次第です。今後の課題として私がいいますのに、社内の中で、トップの役割の重要性はよく言われるのですが、今日、東芝さん、オムロンさんのお話を伺って、CSRを推進していく部署の重要性をあらためて強く認識しました。東芝さんがおっしゃった、社長が替わっても東芝のCSRはぶれない、それをやっていくの

が私たちのミッションだというお話です。実はこれが私には非常に新鮮に聞こえました。今後、CSRを推進していく部署として、より一層のご活躍を期待したい。実際のアクションとしては、社内に対するCSRの定着、浸透がやはり重要なテーマだと思いますので、私自身のことにもなりますが、今後この分野でより一層努力をしていきたいと考えております。

宮本 私はステイクホルダーズ・エンゲージメントが重要になってくるかと考えています。先ほどちょっと言いましたように、エンゲージメントは、英語の語源的に言うと、どちらかというと落とすところを見つけるという意味合いなのです。よく日本のCSR関連の業者さんが、たとえば協調や協働などきれいな言葉に訳すのですが、むしろ、「せめぎ合いによって落とすところを見つける」という方が正しいと思うのです。

従って、そのためには日本のNGO、NPOの方にも強くなっていただいで、健全なせめぎ合いができるようになるべきだと思います。われわれ企業側も、そういうせめぎ合いに対して自分たちの主張をきちんと、落とすところをちゃんと見つけていくような、成熟した関係を作っていきたいと思っています。

白井 CSRを使って社会との関係性を見直して、それによって企業の中の風土を変える、社会に対して貢献する価値を高めていくということは、従来どおりやっていきます。一番欲しいものは、非財務情報を財務情報化して公平なる情報開示をするツールです。というのは、実際に自分たちがやっている活動が、最終的にはこうやって経済価値に直結しているということを示しきれないと、企業人としてはよって立つ基盤が脆弱な感じがどうしてもしてしまうところがあって、その情報開示のところは個人的に大変関心を持っております。

むすび

國部 ありがとうございます。今日は、東芝さん、オムロンさんにご講演いただきまして、それから藤近さん、堀口さんにも参加していただき、パネル・ディスカッション

をいたしました。皆さんから非常に多くの質問が出ましたが、8割方は何らかの形で組み込めたのではないかと考えていますが、まだ、議論し残した点も少なくありません。

ただ、今日、パネル・ディスカッションの司会をしながら考えてきたことは、CSRの議論が非常に広がっていることです。それから、広がっていることの中には、方向性に共通性がある、その共通性の一つは事業との関係を抜きにしたCSRはあり得ないということです。それから、社会との関係でCSRを考えたときに、グローバルな問題とどう関わっていくのかが極めて重要になってきています。

しかし、これは私の自分の議論に引きつけてしまって恐縮かもしれませんが、CSRというのは、基本的にはグローバル化してきたことによって出てきた問題を解決するという側面があります。ですので、やはり一番大きな問題のところ近づいてきているのではないかと思います。

しかし、そのようになればなるほど、CSRの活動は、事業活動そのものに近くなる面があります。多分、そこがこれから5年、10年、CSR活動を経営として考えていくときに、非常に重要なことになってきます。少なくとも、社内の体制を整えて、コンプライアンス、あるいは従業員の問題に対処することは、非常に重要なのですが、その問題だけではなくて、企業の外にどう展開していくのかということとの関わりの中で、CSRの次の課題があります。

最後に、白井さんがおっしゃったことも、私の専門とも非常にかかわるので、本当は議論をもっとしたかったのですが、それは評価とかディスクロージャーとも関わってくと考えております。

本日はCSRについて、非常にたくさんの論点が出ました。論点の一つひとつを深めることは必ずしもできませんでしたが、それはこのワークショップを機会として、皆さんとこれからも協力して、深めていくことができればと思っております。

非常に長時間、熱心に参加していただきまして、ありがとうございます。それからパネリストの方々、どうもありがとうございます。