日経産業新聞フォーラム

グローバル経済時代のCSR経営を考える

「CSR」を直訳すると「企業の社会的責任」となるが、その概念は進化している。世界的な経済危機を背景にCSRに対する動きが二極化しており、経営戦略の中にどのようにCSRを取り入れるかが重視されるようになった。先ごろ開催した日経産業新聞フォーラム「グローバル経済時代のCSR経営を考える」（主催・日本経済新聞社、協賛・積水化学工業）では、CSR経営の最新トレンドの紹介をはじめ、企業価値を高めるCSRはどうあるべきかなどについて議論された。

協賛社あいさつ

積水化学工業
取締役専務執行役員
伊豆 喆次 氏

事業を通じて社会に貢献

積水化学グループのCSRとは、「環境」「CS（顧客満足）品質」「人材」の3つの『際立ち』と、「コンプライアンス」「リスクマネジメント」「情報開示と対話」の3つの『誠実さ』を軸にして、事業活動そのもので社会に貢献していくことと、4年目は企業競争力を高める人材戦略と題しダイバーシティの活用を議論した。

本フォーラムには2005年から協賛。5年目を迎えた今回は、個々のCSR課題の総括として、改めてCSR経営の意味することは何かを話し合う。グローバル経済が進展する中、企業競争力を高めるうえでどのようにCSR経営を推進していけばいいのか。経営戦略の観点からCSRを考えることで、CSR経営がさらに進化していくきっかけになればと願っている。

基調講演

「国際競争力を高める企業のCSR経営」

富士ゼロックス相談役、特別顧問／国連グローバル・コンパクトボードメンバー
有馬 利男 氏

新しい国際競争力に 組織内在化が鍵握る

「企業品質」磨き変革促す

企業は今、世界同時不況と地球温暖化という2つの大きな問題に直面している。前者は過度な市場主義への、後者は成長至上主義への反省を促した。この2つのリスクを大きなビジネスチャンスと受け止め、イノベーションを引き起こしていくことが求められる。

改めて企業の存在意義を考えると、企業が幅広い責任を担っていることが分かる。株主だけではなく顧客、従業員、サプライチェーンのパートナー、地球の資源などさまざまなステークホルダー（利害関係者）との関係をしっかりと見据えて対応しなくてはならない。

このような点を踏まえ、グローバル経済時代の経営はどうあるべきか、どのような価値観を持つべきか――。私の経験を交え紹介したい。

私が社長に就任した2002年、富士ゼロックスの業績は低迷していた。そこで翌年、06年をメドにした徹底的な企業変革戦略「V06」を導入。販売チャネルの再編、組織の簡略化など身を切るような変革だったが、3年間で企業力は大きく強化され、業績も目覚ましく回復した。

企業変革でまず必要なのは、経営を構造的にきちんと見極めること。その上で、どのような手をいつ、どのような順で行うかをセットで示す。同時にベクトルを統合することも大事だ。私はミドルクラスを集めて議論を重ね、危機感や経営の価値観の共有を図った。

さまざまな議論を通じ、企業は経済的価値だけでは駄目で社会的価値、人的価値を加えた3つを統合し「企業品質」を磨こうという意志の統一を図った。3つの価値を統合する中からイノベーションや知恵が生まれ、差別化力や競争力、新しい価値の創出、新しい収益源に結びつくという考え方だ。

例えば1993年から始めたリサイクル事業は二酸化炭素（CO_2）削減に加えて、2003年に黒字化。今では海外でも展開しており、現地の雇用も創出している。人、社会、経済の3つの価値を統合して新しいビジネスをつくった好例だ。今、求められているCSR経営にも当てはまる。

収益を生むCSR目指す

CSRの考え方には企業統治、企業責任、ビジネス統合の3つの段階があり、次第に進化している。企業統治のCSRは企業の振る舞い方という意味で、法令順守や企業倫理を重視する段階。経営視点では「収益を守るCSR」と言える。企業責任の段階では、CSRは企業価値を高めるものとして組み込むこと。最後にビジネス統合の段階では、CSRは企業価値、CSRの3つを合わせた取り組みは、事業機会を目指す側面とリスクを回避する側面の両面を持っている。機会側面は企業にとってワクワクする方向だが、リスク側面も忘れてはならない。これまで2つの側面の軸足変化は繰り返されてきたが、今は一昨年の金融経済危機を受け、軸足がリスク回避の方向に振れている状態だ。

昨年11月の欧州委員会全欧CSRコンファレンスのキーワードは「Protect」「Remedy」「Respect」。弱者を保護するのは政府であり、その精神を尊重するのは企業である。問題が起こったときに備え、弱者を救済するシステムをつくらなければならないと議論された。

CSRは、フィランスロピーやメセナといった寄付型貢献、少し進んでボランティアや障がい者雇用といった参加型貢献があり、「収益を分配するCSR」だ。そして、今一番大切なのがビジネス統合のCSRで、企業の中だけではなくパートナーの領域まで含めたライフサイクルアセスメント全体を考慮する。経営視点では「収益を生むCSR」と言え、景気に左右されない領域だ。

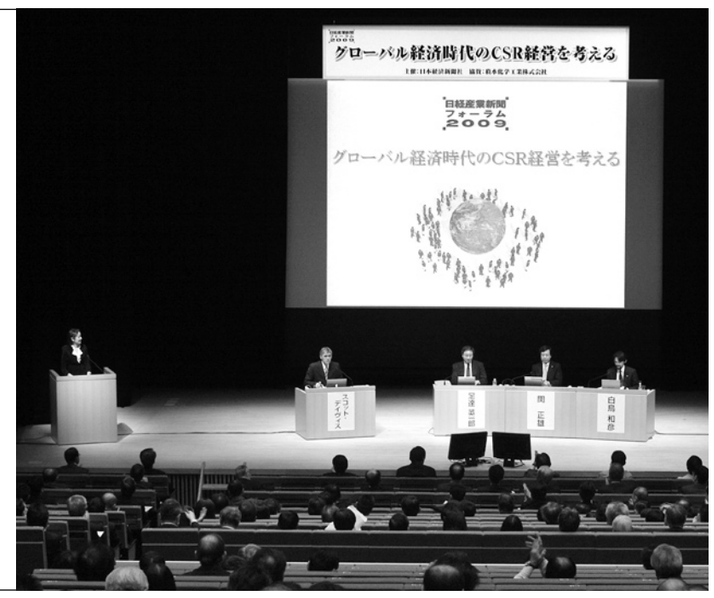
このようなCSR経営を実現するには、CSRを組織に内在化することが求められる。着眼点としては、企業のビジョンをしっかり掲げて展開していくこと、トップの強い意志とそれを受けて動かしていくリーダーの存在、推進機能を組織の中に埋め込むこと、エンドユーザーからの圧力、グローバルなネットワークへの参画が挙げられる。

最後に、今後のCSR経営に影響を与えるような新しい胎動3つについて話す。1つはスマートグリッドなどの新しい産業の動き。2つ目は、カーボン本位性など企業の価値軸のシフトだ。3つ目は、排出量取引などの制度ができゲームのルールのメカニズムが変わってくることだ。その上で、CO_2の削減など世界の共有目標が定まり、それらを反映した新しい市場主義「グリーンエコノミー」ができていくのではないか。

このような流れのベースに広い意味でのCSRがある。流れに乗るのが遅くなればなるほど立場は弱くなる。いち早くCSRを組織に内在化し、新しい国際競争力にしてほしい。その際、国連が創設した企業や団体の組織「国連グローバル・コンパクト（GC）」も、新しい時代の経営基盤として貢献できるはずだ。

パネルディスカッション

「グローバル経済時代のCSR経営と企業価値」



パネリスト
足達 英一郎 氏 日本総合研究所ESGリサーチセンター長
関 正雄 氏 損害保険ジャパン理事CSR統括部長
白鳥 和彦 氏 積水化学工業CSR部CSR企画グループ長

コーディネーター
スコット・デイビス 氏 立教大学経営学部教授

経済・社会・環境の3つの価値向上を マルチ・ステークホルダーで課題解決

機会側面とリスク側面 2つの軸足変化見極める

デイビス CSRについての権威、イギリスのジョン・エルキントン氏は、経済価値だけではなく社会価値、環境価値を加えて企業活動を報告すべきと提言した。企業活動の中で、この3つの価値がどうあるべきかを前提に討論していきたい。

その前に、CSRを巡る最近の話題を少し紹介する。百年に一度といわれる経済危機を背景に、CSRに対する企業の姿勢は二極化している。簡単に言うと、CSR活動を社会支援と考える企業は、不景気を理由に支出抑制を図り活動から手を引く。それに対し、CSRを経営戦略の一環ととらえ本業に徹して社会に貢献する企業は、景気に左右されることは少ない。企業への期待も変化している。例えば、2005年に米国南部を巨大ハリケーン・カトリーナが襲ったとき、政府の援助は不十分だったが、企業が立派に対応したことが大きな話題になった。

企業を取り巻く環境が激しく変わる中、グローバル経済時代のCSR経営に何が求められるか。

関 環境問題だけではなく、増大する人口や貧困など地球規模の課題を考えると、企業もかつてない長期的な視野で解決策を考え、それを提供する側に回ることが求められる。それは同時に自らの成長機会でもある。

今秋発効予定の社会的責任（SR）国際規格ISO26000の理念が参考になるだろう。地球規模の課題解決に向けた新時代のガイダンス規格で、企業の「C」を取って「SR」の規格とし、すべての組織に行動を促す。概要は、社会的責任の7原則を掲げ、それに基づき、人権、労働慣行、環境、コミュニティー参画・開発など7テーマを中核課題と定めている。策定プロセスの特徴は、さまざまなステークホルダーに加え、途上国の参加も促し多様な声を反映していることだ。

関氏

企業に求められるのは、まず同規格に書かれたSRの背景・原則などの基本をきちんと理解した上で、CSRの手引書として活用すること。各論の「何を」「どのように」にばかり目を向けるべきではない。次に事業活動に不可分の変化に対応し世界の動きに取り残されないためには、日本企業はGCやOECD（経済協力開発機構）多国籍企業ガイドラインの行方などCSR経営に影響を及ぼす国内外の動きにもっと注意を払うべきだ。

白鳥 企業の中で日々業務に取り組んでいると、CSRを長期的な視野でとらえにくく、大きな流れを自分たちとはかけ離れた世界だと考えがちだ。しかし、世界的な動きが自分たちの事業にどのように関係してくるか、常に危機意識を持ち、対応することが重要だ。そして、行動の評価軸は自社内ではなく社会にあることを改めて認識する必要がある。

健全な社会形成も課題 他社の開示情報に学ぶ

デイビス 「良きCSR」が進化して「良きビジネス」が求められるようになった。企業のCSR活動はどう評価されるべきか。また評価に結びつく取り組みとは。

足達 2006年アナン国連事務総長（当時）が世界の金融界に向け、環境、社会、ガバナンスの側面を投資の意思決定に反映してほしいと呼びかけた。これを機に国連責任投資原則（UNPRI）が生まれ、「ESG（環境・社会的責任投資）」が、SRI（社会的責任投資）にとって代わる言葉になった。投資の際の企業価値分析に、従来の財務諸表だけではなく、ESGに代表される非財務的な情報も盛り込むようになってきたのだ。ここでもポイントになるのは、事業機会とリスク側面を分けて考えること。リスク側面は統合が進んでおり、投資対象となる企業の芳しくない評判や名声などがデータベース化されたりしている。事業機会の側面は、CSR経営の進んだ企業を選ぶ「ベスト・イン・クラス」から、2番手、3番手の企業の進捗（ちょく）の変化幅や公約の達成度を評価する形式に変わってきた。

課題となるのは、健全な企業活動には健全な社会が欠かせないということ。日本企業は今、労働組合や消費者団体、NGOなどからの圧力が少ない。CSRに取り組む動機付けを高めるためには、投資家だけではなくより多くの人に企業と社会の問題にもっと関心を持ってもらうことが必要だ。

白鳥 非財務情報はCSRレポートなどでは表しにくく、評価も難しい。しかし定量化しにくい課題であっても目標を立て、取り組みの進捗状況を確認していくことがより大事だ。非財務情報が大事なことは分かっていても、企業価値を高めるための動機づけになっていないのが現状だし、企業担当者と外部評価とのギャップを感じるのも事実だ。このギャップを埋めることが、健全な社会形成やCSR経営につながると思う。

関 情報開示に積極的に取り組むことは、自社CSRの進化にもつながる。弊社もかかわっている「カーボンディスクロージャープロジェクト」では、金融機関や機関投資家が企業に温暖化対策の情報開示を求める。最近は投資家の関心も変化し、過去の取り組み成果だけではなく今後の経営戦略としての位置づけを問い、そこを評価するようになってきた。企業はこうした活動に積極的に参加することで、公開された他社の開示情報を宝の山として積極的に活用することも大切だ。

白鳥氏

CSR経営の中心は人 一人ひとりの意識高める

デイビス 企業価値を高めるために、実際にはどのようなCSR経営を行っていくべきか。

白鳥 企業ごとに事業特性や事業活動の領域は異なるので、CSRとしてどこが重要かを明確にすることが必要だ。積水化学グループでは、環境、CS品質、人材の3つで際立ち、コンプライアンス、リスクマネジメント、情報開示と対話の3つを誠実さとして実践していくことをCSRと定義づけている。

人材については特に重視している。当グループには、自ら手を挙げて挑戦する風土があることから、一人ひとりが目指すところを宣言した上で、努力して目標を達成する仕組みをつくった。また、企業トップの考えを従業員に伝えることが大事だと考え、社長と従業員が直接対話する場を設け、年に10回ほど開催している。ほかにも、CSR委員会に経営層だけではなく従業員代表3人を入れるなど、従業員の声を経営に生かす取り組みを続けている。

企業価値を上げる武器 SR時代への対応重要

デイビス 最後にメッセージを。

白鳥 CSR経営は段階的な発展を踏んでいくと考えている。まず本社主導でCSRの取り組みを推進する段階。次に社内各部署に落とし込んでいく段階。現業部門の人たちがCSRを意識して実践するようになる。事業活動の中に組み込まれたCSR経営で、競争力が成長につながるステージだ。そして、社会の流れや世界の動向に応じて自分たちの取り組みをレベルアップしていく段階。このようにしてCSR経営の進化が図られていくと思う。こうした発展を進めるには、社内の意識啓発と、社外から評価してもらうための戦略的発信も必要だ。

関 企業と社会の関係はダイナミックに変化しており、CSRもこの先もどんどん進化していくだろう。ISO26000も、現時点でのグッドプラクティスを集めたものであって唯一絶対ではない。こうしたことを踏まえ、自社のCSRの軸を定め、さまざまな先進事例やガイドラインなどを有効に活用していくことが大事だ。また今後は、マルチステークホルダーで課題を解決していくSR時代におけるCSR、という観点が重要になってくると思う。

足達 「CSRはそれほど重要視することか」と問われることがある。CSR経営は企業戦略の選択肢の一つだ。欧州の競争力白書には、価格破壊を旨とする小売業社にはCSR経営は向かないと書いてある。もう一つ「日本的CSRのままでは駄目なのか」と聞かれることもある。人口が減少し成長力が衰えた日本が世界で確固たる地位を確保しようとするとき、日本企業はグローバルに通用するCSRを武器に企業価値を高めていく以外に方法はないと思う。

デイビス 私たちは今、環境問題という非常に大きな問題に直面しているが、深刻な課題はどの時代にも存在する。重要なのは、問題を機会側面とリスク側面の両方からとらえ経営戦略に反映することだ。加えてパートナーシップを忘れてはならない。さまざまなステークホルダーとともに価値を共創するためには、これまでにない経営力、組織力、社員のスキルが必要になる。社会全体がドライになったといわれる今、温かいハートと広い視野を持ったCSR経営ができるか。こうした差が、CSR経営で持続的な成果を上げられるかの鍵になると思う。

デイビス氏

広告
〈企画・制作〉
日本経済新聞社クロスメディア営業局

協賛：積水化学工業株式会社
www.sekisui.co.jp

この特集は日経アドネットからもご覧になれます。
http://www.nikkei.co.jp/adnet