

《議事録》

第19回 CRT グローバルダイアログ

2004年10月22日（金）～24日（日）

於：経団連ゲストハウス

※このメモは同時通訳を通して聞き取った発言内容を要約して記録したものです。

10月22日（金）

13:00～オープニング・スピーチ

■ “CRTが目指すものは、何か？”

議長：Stephen Young 氏

発言者：George Vojta 氏

今回の会議を主催していただいた皆様、ご参加された皆様ありがとうございました。

オープニング・ランチの際に、賀来さんへのCRTアワードの授賞式を見て感激しました。VTRで賀来さんが語っていたことは、今日の社会においても重要なことであり、われわれが実現しようとしていることであります。

私たちが果たすべき役割は、現状、われわれはどこに立ち、これからどこに向かっていくのかについて、メッセージを伝えることである。社会全般の幸福のためにとるべき行動を考え、実際に行動に移すことに意義がある。新興諸国には不平等、貧困があるが、成熟した国から資金を還流することにより、あるいは、世界規模の金融システムを構築することにより、解決させることができる。

企業は、自身の利益のためにも、ベストプラクティスを受け入れて行動する必要がある。そのためには、企業の価値観が大切であり、それによって企業の行動が決定し、経済を動かすことになる。そして企業は責任ある投資を行い、価値観を持ってビジネスを合理的、倫理的に行う必要がある。

グローバル資本主義への批判が高まっているのは、それによって得られる利益が、一握りの人に限られているからである。たしかに世界を見ると、驚くほどの格差がある。

そうなると経済の仕組みが崩れ、グローバル資本主義の失敗を意味することになる。何かの問題に直面するときには、歩むべき道を修正するべきである。道を正して歩むことが重要である。このような重大なことが起こっている世界において、CRTにおける私達の議論も焦点を絞っていくべきである。企業の不祥事、汚職が有名な企業において出さえも、頻繁に起こっており、市場経済の信頼を損なっている。このようなことが起こっていることが、市民が企業に不満を抱く大きな要因となっている。

それでは企業人は何をすべきでしょうか。このような不平、汚職を止めることがわれわれの責任である。グローバル資本主義の問題にどのように立ち向かうか、CRTの行動指針は、ユニークで前向きな立場で提唱し、指導的立場を確立している。現在の資本主義において、多くの国で確立されている資本主義は完全に道徳的なものではなく、それが不正を生みだしている。

ヤング氏の著書『モラル・キャピタリズム』にも記述あるように、節度ある資本主義が望まれている。企業は社会の資源の信託を受けている存在であり、ステークホルダーとの信頼を維持していかなければならない。企業の指導者は、それぞれの国から託された立場にあり、地域に対して利益を出していかなければならない。さらに託された資源を活用し、ステークホルダーのためにバランスの取れた成果を出さなければならぬ。そうすれば、すべてのステークホルダーが恩恵を得ることができます。目に見えない資本がどのように使われているかを透明にする必要がある。そうすることにより、崩れかけた信頼を再構築できるのではないだろうか。

CRTのように、モラル・キャピタリズムを明確に打ち出した組織を他に見たことはありません。また、ステークホルダーへの説明責任を規定したもので、CRTが示しているもの以上のものではありません。まさに指導的な立場を取ることができます。

CRTが他の組織と違うもう一つの理由は、国、企業レベルがどうあるべきかについても、明確なロードマップを描けていることです。国についてはCRTとアライアンス関係にある eStandard のウェブサイト、国別に世界的な基準を満たしているか、持続的発展のために守らなければ成らないことを満たしているか、ランク付けをしている。

また、他にも差別化要因として、CSRイノベーションという自己診断の改善プロセスを提供し、各企業、政府が実施可能なプログラムとなっています。世界の著名企業と共同開発した、ステークホルダーへの説明責任を規律正しくなされているかを採点する仕組みです。企業がこれを導入することにより、ステークホルダーの要求を満たしているかを診断することができます。このような仕組みを提供している組織は他にありません。

この3つの理由で、CRTはイニシエーター的な存在であり、このような課題に真正面から取り組むことができる組織となっています。

最後に、これまでの研究においても、ベストプラクティスを達成すれば、国においては持続可能な社会を実現できていますし、企業においては良いパフォーマンスをあげ、競争優位に立つことができます。各ステークホルダーに対して責任を持った行動をしている企業は、他の企業を引き離しています。この後、コナント氏の発表にもありますが、このような指標に基づく投資が、古典的な投資基準よりも高い収益性が出ています。

私たちは正しい道りを歩んでいます。「我らの時、来たり」と言えます。今回のグローバルダイアログを実りあるものにしましょう。自分たちができること、やるべきこと、今までよりもっと賢明に行う方法を今一度、確認してください。そうすればよりよい社会に貢献できます。

発表者：Roger Conant 氏

CRTの考えに基づき、新たなファンドのモデルをつくった。従来の基本的な8つの投資指標に基づいた投資結果と、CRTの考えに則って手を加えた独自の指数にもとづく投資結果と比べた。新興諸国を対象にしたファンドでは、44.54%高いパフォーマンスを得ることができた。これは、この3年間の結果として、世界で最もパフォーマンスが良いファンドとなった。また、リスクも一番低かった。CRTの考えに基づくファンドの成

績が一番良かったということ。このファンドはステートストリート社を通じて提供しており、機関投資家向けに紹介していこうと思っている。

Raymond Baker 氏

これまでに、ブルッキングス研究所との会議などにおいて、不正資金に関して議論してきた。資本主義に対して世界の人々が不安を感じていることを実感する。不正資金のユーザーマニュアルについて自著でも書いたが深刻な問題である。発展途上国から資金が流出してしまっている。

13:40～ セッション1

■ “日本人の持つ倫理観について”

議長：金子 保久氏

CRTにおいて、これまで企業の行動指針をいかに実践するかを議論してきて、CSRにおけるイニシアチブが答えとして出てきている。不祥事がはびこる世の中は日本においても同じである。多くの不祥事をみるにつけ、企業の倫理をもう一度考えるべきであると思う。子供の教育から見直すべきであるという意見もある。このセッションでは、日本の倫理的な考え方について議論していきたい。

発表者：船橋 晴雄氏

日本人の倫理観を、日本の日常会話から例を挙げると、それぞれの人間に、善悪を判断する心を持っていることが分かる。本心、良心が備わっているのが人間であるといえる。日本においては、その規範は神から与えられるものではなく、判断の主体は人間であると考え。人は社会の中で育ち、自らの規範を形成する。他の文化と異なるのは、日本の文化においては、各人の中に本心が存在すると考えるという構造にある。

様々な影響もあるが、少なくとも江戸時代においては明確になったといえる。3人の思想家を紹介したい。鈴木正三は「すべての人は仏性をもと成仏することができる。それにもかかわらず人間が救われないのは、三毒、つまり出し抜く気持ち羨ましく思う気持ちがあるためである。これを克服するには修行が必要であり、それは一心不乱に職業に専念し労働に励むことである」と述べている。また、石田梅岩は「人間にとって大切なことは自らの本性を知ること。本性を知ったときに最も充実した生を送ることができる」と述べている。富永仲基は「神道は日本の宗教であるが、今日生きている宗教ではない。今日、目指すべき道は、誠実の道という人間として当然踏み行うべき当たり前のことを履行することである」と述べている。彼の考えによれば、宗教の普遍性は否定され、かつ宗教が倫理道徳の世界に還元されたと言える。

3人の考え方の前提となっているのは、人間は生まれながらに本心をもち、本心に則して生きることが人間の道、倫理的な生き方であるということであり、これが日本人の倫理観の構造と考えられる。

日本人の倫理価値を整理すると、①Honesty つまり正直、誠の道、②Mutual respect、

つまり協調、和、共生の考えといった相互の尊重、③Moderation もしくは modesty、つまり「あたりまえのこと」、世間の常識。「中庸」と呼ぶが、日本人の規範は絶対的なものではなく、相対的なものである。④Gracefulness、つまり本心を磨き上げたともいえる状態。完璧さに少しでも近づくことが倫理的な価値といえる。

CRTは共生と人間の尊厳を基礎に企業の行動指針や企業改革システムを構築しており、これらの考え方を役立てることができればと思う。

《以下、ディスカッション》

Prabhu Guptara 氏

人間が3つの毒に犯されるのはなぜか。日本人にでも分かりにくいグラデーションだが、それでも指針となりえるのか。

船橋 晴雄氏

人間に三毒があるのは、それは人間には欲があるから。人は多かれ少なかれ欲を持っている。それが人間存在の本質である。したがって毒のない人間はいない。それにもかかわらず、満月が輝くような状態を目指すのが人間の進むべき道である。三毒があることを前提として、満月に向かうプロセスを「仏業」と呼んでいる。

確かにグラデーションの状態である。日本にはイスラム法典のようなものがなく、倫理規範は、たえず自問自答している。時に濃くなり、薄くなるが、最終的な判断は「世間」の考え方による。世間とは各人のグラデーションの集合体ともいえる。そのため、色々な規範が状況によって異なってくるという問題が日本社会ではよく見受けられる。そのときに、推定無罪の基準となるのは、その人が無私であるかどうか。私利私欲でしたのかどうか。それが無罪を推定するときの基準となる。ただし一方で、心さえ無私無欲であれば法律で侵してよいのかという議論もある。

Karel Noordzy 氏

地位が高くなると、他の人から賞賛されるが、自分の動機は外部から影響を受ける。日本の経営者は日常的に座禅をしているのか。それを通じて価値、価値観を生み出そうとしているのか。

船橋 晴雄氏

日本と中国どちらも仏教、儒教の影響を受けている。禅は中国で生じたが、日本にはるかに強く影響を与えた。また、儒教については、日本人の価値意識の中では忠義、組織への思い入れの点について共感をもって受け入れられた。座禅をしない人にとっても、禅的な生き方はいろいろな場面において禅的な考え方への親近感は強い。

John Stout 氏

企業の考えは個人の行動が反映させるものであるが、個人の考えをどのように企業の考えへと適用するのか。

船橋 晴雄氏

日本人は同質的な価値観をもった組織と見られている。人間観を共有している人が多い組織で、ガバナンス、CSRなどの仕組みをどうつくるかについて、それほど説明をしなくても実質的な成果を得ることができる。しかし、国際化にともない、異なった価値観、人間観をもった人たちの中で共通の言語をもつ必要に迫られている。誰にでも分かるような共通の価値観をつくりあげ、それを前提に経営をしようという努力をする必要がある。

John Pickering 氏

日本ではCEOの報酬が西洋ほど高くない。それは本当か。その背景は。

武市 純雄氏

宗教と宗教性の違いについて話したい。日本人は宗教そのものよりも、宗教性に価値を置いている。だから調和が生まれてくる。そして、宗教心や自然との共生が大切になってくる。

また、日本に限らずグローバルなリーダーに必要な要件をあげると5つの“C”がある。まず、curiosity 好奇心、creativity 創造性、communication コミュニケーション。この3つはグローバルに活躍するために当然ながら重要である。4番目に挙げたいのは care。人の面倒を見るということで、愛も含まれる。共生や調和の考え方も care に基づく。最後は courage。勇気がなければ、透明性も実現できない。また、共生の考え方はコミットメントが必要である。

21世紀の指導者は「ボス」ではなく、これらの5つの“C”、特に care が大切である。毎日、座禅はしないが、節制・美德をもって行動しなければならない。5つの“C”は東洋であろうが西洋であろうが重要なことである。

内田 勲氏

CEOの報酬について、自分はどれだけ稼ぐかを気にしていない。私のCEOとしての成果は従業員が幸せになることによって実現される。他社がどうかは知らないが、自分としては、自分の収入は日本の中で一番高いと信じて務めている。

座禅の考え方は自分には強く影響している。それは呼吸法ともいえる。日々行動するときに頭の中で座禅を実践する。つまり、空気を吸ってクリエイティブにする。自分にも、毒がたくさんある。それから離れるのは難しいが、呼吸法を通じて抑えることができる。

William Ogden 氏

船橋氏の発表にあった moderation と gracefulness はコミュニティーとの関わりが大き

い。個人の倫理的な行動が対立を生むことがある。また、地域社会の価値観と対立することもある。ベトナム戦争のときには、個人的な価値観が国の価値観と対立した。

船橋 晴雄氏

義理とか人情といった日本の価値観は、コミュニティー、我々は「世間」と呼ぶが、それとの関係の中に存在する。世間の価値観と本心の価値観とがずれて、対立が生じることはよくある。moderation がそれを調整するが、完全には調整しきれない。アブラハム一神教では、司祭や法学者が解釈して行動基準を示すが、日本では誰かが基準を示すことはない。かつてのように、人々が完全にコミュニティーの中で住んでいるときには、長老が調整をしたが、いまの日本ではそのような機能が希薄になっている。モデレーションに対立が内在しているのはご指摘の通りである。

CEOの報酬について補足すると、鈴木正三の考え方の背景を説明したい。カルビニズムの考え方には、ある人は救われ、ある人は地獄に行くのは、唯一絶対の神が決定するという「予定説」がある。その立場を突き詰めると、いくら良いことをしたと思っても、判断するのは神であって、天国に行けるわけではないということになり、自分は救済されているかどうかの証明が欲しいと考えるようになるのではないか。それが世俗的な評価であり、お金、地位を獲得して世俗的に成功することが神の保証となり、安心することができるのではないか。

他方、鈴木正三の世界では、丸い月のようになることが目標だが、月は人それぞれにある。金持ちになったかどうかは結果であって、丸い月になるかどうかを目標とすると、お金を得たいという気持ちにはならない。

金子 保久氏

日本的な考え方によれば、誰でも善悪の判断はできるということであり、CRTのセッションでも、さらに議論をしていきたい。

15:10～ セッション2

■ “日本経済の現状と今後の展望”

議長：橋本 徹氏

発表者：南原 晃氏

90年代は失われた10年といわれるが、私はそうは言わない。日本経済の先行きには悲観論も多かったが、労使関係も安定しており、成長する東アジアに近いという利点があり、日本が悲観する必要はない。日本企業はグローバル化への対応に成功した。

94年から96年のマクロ経済について、GDPは2～3%の成長軌道だった。輸出に占める消費財の比率は7割あったが、3割まで低下した。GDPも、それまではマイナスだったが、この3年はプラスだった。それも内需拡大による。公共事業は3年間マイナスだった。

97年の正月は経営者の顔色も明るく、経営者ニューズウィークはダイナミックジャパンと書きたてた。しかし97年7月にタイから始まった東アジアの通貨危機、日本国内の

信用不安、橋本内閣の緊縮財政。この逆噴射 3 点セットにより、日本経済がデフレ状況に陥った。デフレ経済化で不良債権問題も長期化した。

現在においては、日銀短観でも内需拡大に起因して大企業の経営判断は回復している。ただし、非製造業はまだ厳しい。また、名目 GDP も 501 兆円と回復しきっていない。市場万能主義とは言わないが、市場の声には耳を傾けるべきである。株式市場はここ数年警告を発している。1 万円切ったのは異常であったが、日本企業が過去最高益を達成している現在でも小泉政権発足時の 13,000 円代にも回復しないのも異常。

どうしたら株価が回復するか。そのためには、投資家を日本市場に呼び戻す必要があり、日本経済の名目での成長率が 2~3% へ回復することが必要だが。これには楽観視している。一つには、55 年体制の崩壊したことがある。55 年体制も一定の意味はあったが、日本型社会主義となった。予算の省庁別分配率が固定化していたが、55 年体制の崩壊により、見直すことができるはず。無駄な財政支出を見直すことができる。

税制については捕捉率が低い。これを上げるだけで財政はあつという間に改善するはず。納税者番号制がひとつの解決策であるが、残念ながら小泉政権下では実現は難しい。明治維新時に体制が大転換した DNA が日本にあるはずであり、小泉さんも改革を進める努力をしているが、税制の抜本改革は次か、その次の政権に期待したい。

小泉政権も当初は財政健全化を宣言したが、撤回されている。むしろ財政は悪化している。国債問題が騒がれないのも金利が低いから。供給圧力が強いため、向こう 3、4 年は上昇しないはず。3T、つまりトヨタ、トロン、トレンドにより製造業の国際競争力も回復途上にあるが、当面ゼロ金利政策は継続されるであろう。

為替相場については、ドル買い介入への批判は誤解がある。経済面での国境がなくなり、相場の安定を企業も望んでいる。また、世界経済の安定のためにも、ドル安を食い止めなければならない。

発表者：藤沼 亜起氏

財務報告・企業会計への信頼回復と企業の社会的責任について話したい。米国では、2001 年エンロン、2002 年ワールドコム破綻があり、その後、2002 年 7 月に企業改革法が制定された。ヨーロッパでは、2003 年にローヤル・アホールド（オランダ）、パルマラット（イタリア）の会計不祥事により、EC8 号指令（法定監査人の資格）や EU 域内各国の会社法等の改正が取り立たされている。日本でも、1997 年以降の金融不安により山一証券、北海道拓殖銀行の経営が破綻し、その後建設、不動産、流通、保険、並びに都市銀行、地方銀行、信用組合等金融機関の破綻や国有化が続いた。こうした事態への会計上の対応として、企業の財務報告は時価主義会計へ変更され、退職給付、金融商品等が導入され、監査上、企業の存続可能性（ゴーイングコンサーン）についても基準が設けられた。

国際会計士連盟ではタスクフォースを設置し、財務報告に対する信頼の再建に向けて以下の調査勧告を行っている。調査事項としては、信頼喪失の原因の特定の分析や、信頼回復のための方策の検討、財務及びビジネス報告、コーポレート・ガバナンス、監査実務分野におけるベストプラクティスの勧告、結論のポイントとして、財務報告の信頼性の改善

は、国内の問題であると同時に国際的な問題であること、全ての市場参加者の従来 of 慣行を改善する必要性、個人のみならず組織の誠実性も不可欠になっていることが挙げられる。また、財務報告の過程に関与する参加者の責任として企業経営者、取締役会、監査委員会（監査役会）、独立監査人、基準設定機関、規制当局、アナリスト、投資銀行、法律家、メディア、投資家などの責任を考えなければならない。

結論として、企業経営者と取締役に求められるものとして、①実効性のある倫理規則の確立と厳格なモニタリングの確立、②経営者による財務管理の強化と内部体制の有効性の確保、③ストックオプションなど、不正な財務報告の原因となるインセンティブの縮小、④経営者に対する取締役会や監査委員会の機能強化が挙げられ、監査人に求められるものとして、①アンダーセンでも問題になったように、パートナーのローテーション等により監査人の独立性の確保すること、②監査の品質管理プロセスの改善が挙げられる。また、基準設定機関や規制当局に求められるものとして、会計・監査基準の国際化、監査規制の強化、発行会社に対する規制強化が挙げられ、その他、市場参加者には行動指針の確立と公表、厳格な履行が求められる。

米国の企業改革法においては、経営者の責任の明確化、企業統治の強化、監査規制の強化、罰則強化と制裁の拡大、外部監査人の独立性の確保が明文化されている。

日本においては、商法改正—ガバナンス改革として、2001年に監査役の権限強化、2002年、委員会等設置会社への選択移行が定められ、公認会計士も改正され、公認会計士・監査審査会（CPA AOB）の設置、監査人の独立性の厳格化、試験制度の改革等が織り込まれている。企業報告の更なる改善にむけて、企業倫理方針及び手続きの確立と開示、経営者による内部統制システムの有効性評価と監査人による検証報告書、社会的責任の再認識とCSR報告書を含む開示の拡大等を行っていく必要がある。

《以下、ディスカッション》

Frank Straub 氏

日本の人々は地勢的な不安を感じているのではないか。

南原 晃氏

全くそうは感じない。日本はアジアにサプライチェーンを確立している。いまや北米よりアジアにおける経済交流の方が大きい。組み立てを中国、ASEAN諸国に分散させている。経済的には不安はない。ただ、政治的には不安となると問題もある。

Raymond Baker 氏

日本の不良債権の残高はいかほどかあるのか。

南原 晃氏

竹中プランにより経済は回復傾向にあり不良債権問題も落ち着いてきている。ただ地方銀行が問題。中小企業、個人への融資を大きく手がけている。

藤沼 亜起氏

不良債権が縮小した要因として、金融庁の検査の厳格化と、新しい会計基準が適用され、DCFによる評価など不良債権を時価主義で評価しなければならなくなったことが挙げられる。日本の金融機関も処理を進めた。最終的には、金融再生プログラムの目標どおり、来年の3月末には大手都市銀行の融資残高の4%程度の残高になるのではないかと。ただし、地方銀行は事情が異なる。

Jack Flangan 氏

将来の不正は防げるのか。ルールを改正するだけでなく、実行できるかどうか。

藤沼 亜起氏

そのためには、企業の誠実さと、社員の誠実さと、その間にいる会計士の役割が重要。会計士が経営者の不正をなくすことはできないかもしれないが、最小化させることにむけて役割を果たしていく。

10月23日（土）

9：00～ セッション3

■ “CRTの一般原則に基づいた利益と企業の社会的責任の両立”

議長：Karel Noordzy 氏

このセッションでのディスカッションは「金魚鉢法」で進行する。中央に8つの席を用意し、議長と発表者のほか、残りの4席のうち3席に発言希望者が座る。残りの一つは次の発言者のため。これは実験なので失敗するかもしれないが、気にしないでください。

発表者：金子 尚志氏

CRTは、これまで企業の行動指針を打ち出してきたことで知られている。フィリップスの会長、INSEAD副理事長の提唱により設立され、日本からも、キヤノンの賀来さんや、松下電器の山下さん、相馬雪香さんらが創設メンバーに加わっている。当時はジャパン・バッシングの風潮もあったが、それらの対立の克服について議論し、共存、共生と健全な競争の確立を目指して、7つの原則、つまり①企業の責任、②企業の社会的・経済的影響、③企業の行動、④ルールの尊重、⑤貿易自由化の推進、⑥環境への配慮、⑦不法行為の防止を唱えてきた。日米欧の経営者が円卓を囲んで自由活発に議論をしてきた。

企業の行動指針については、民間や政府の主導のもと、今日ではCSRとして議論されている。今年ストックホルムで開催されたISOの会議ではCSRの標準化が議論された。

なぜCSRが必要なのか。企業活動においても企業倫理を企業行動の基本に置いておれば、不祥事は発生しないはずである。経営者は不祥事予防のために体制を確立し、社内へ徹底させる使命がある。にもかかわらず不祥事が発生する。なぜ、不祥事が起こるのか。不祥事は必ずしも故意になされるわけではない。企業人は基本的に善意の人たちであり、法令を知らなかったか、あるいは無意識のうちに、不祥事をしてしまうこともある。

無意識になされる過ちは、防止体制を作ることによって激減される。そのためにも経営者が率先してCSRを推進する意義がある。これまでにCRTの米国メンバーが中心となってCSRの自己評価の仕組みを開発してきた。日本でも、日本の風土に合わせて修正し、今年の4月に日本版が「CSRイノベーション」という名前で完成された。社会的評価に対する自社の位置付けを診断できる有効なマネジメントツールである。また、ステークホルダーへの説明責任を果たすのにも有効といえる。さらに、従業員から経営者にいたる各層での議論を誘発でき、改善プロセスに生かせる。

いずれにせよ、経営者自らがCSRの推進に積極的に取り組む必要がある。

発表者：Prabhu Guptara 氏

市場経済はグローバル化がもたらした良い点であると思うが、どうすればグローバル化がより良いものになるのであろうか。最近のグローバル化に対しては、Jadish Bhagwati 教授による『In defense of globalization』でも、グローバル化は貧困を悪化させるのではないか、児童労働を拡大させるのではないかなど、その是非について指摘されている。

しかし、そのような指摘だけでは十分ではない。経済規模の大きさを評価すると、世界の上位100のうち51は企業である。GMはデンマークよりも大きい。トヨタはノルウェーよりも大きい。ウォルマートは161の国よりも大きい。企業が国よりも大きな存在になっている。

これはこれまでになかった現象であり、中小企業が脅威に直面している。中小企業がグローバル経済から排除されているという問題が生じている。民主主義は多くの中間層によって成立しているのにもかかわらず、社会が富めるものと貧しいものに2極化しているが、このような中での民主主義はどうなるのであろうか。

世界は様々な緊張の中にある。キリスト教の価値観に基づくグローバル化、一方で倫理的でない物質主義、株主重視の考え方とステークホルダー重視の考え方、クローンや、ロボット化など企業活動が社会に与える影響はどのようなものか。ある科学技術の進歩は良いものをもたらすのか。ロボットの導入は雇用を減少させるのではないか。あるいは環境問題、知的所有権とAIDS治療薬の問題。

様々な問題があり、企業には一層の社会的責任が求められる。しかし、良いことを行いたいという考えと法律に対立がある。利益よりも公益性を重んじる会社の会社形態のあり方もあるのではないか。

Noel Purcell 氏

世界がもし100人の村だったら。80人が貧困にあえぎ、41人は基本的な公衆衛生がなく、13人が栄養不良に苦しんでいる。また50人は電話がなく文字が読めず、10だけだコンピュータを使える。

企業の役割が大きくなっているが、単独では全ての問題を解決できない。協力し合っていかなければならない。一部の企業が社会的責任の重要性に気づき始めた。また政府よりもNGOが主導を発揮する傾向もある。

一方、社会のあり方は個人主義の傾向を強めている。個人の利益が、共通の利益よりも優先されるようになり、不安がついついある。中央にいない人は疎外感を感じ、不満を表明するようになっていく。コミュニティーの期待、企業に求められる責任にこたえるときに、株主の要求とどうバランスをとるか。CRTはその答えを導いてきた。共通の利益のために共同し、繁栄を分け合い、健全な競争もする。これが具体的な利益獲得とどうつながるのか。利益を獲得し、株主へ還元するのは企業の義務である。

ウェストパックでは、企業の行動指針にしたがって、企業は一部の株主の要求にこたえればよいのではないと考えている。誠実さは規制によって実行されるものではなく、自ら行うものでなければならない。企業の取り組みの考え方に透明性があるが、自社では社会的、倫理的な指針をレポートに盛り込み、行動内容を開示している。環境報告書も詳細に作成し、誰でも見ることができるようになっている。あるいは、ダウ・ジョーンズのサステイナビリティ・インデックスを用いている。

株主と、従業員や顧客など他のステークホルダーをどのように捉えて対応していくか。例えば、従業員に対しては、能力開発に組み込み、子育て支援など働きやすい環境作りに取り組んでいる。目に見えるベネフィットの還元が必要である。環境については、リサイクルにより、二酸化炭素排出削減にも成功した。

この活動の結果が最終利益にも反映されている。株主還元率18パーセント、キャッシュ成長率15パーセント、ROE20パーセントと目覚ましい成果があがっている。共通の利益を確保しながら成長する道がある。持続可能な成長を模索しなければならない。コミュニティーとともに利益を共有し、持続可能な成長を目指す枠組みをつくらなければならない。それを整理したものが9枚目のスライド。株主価値を中心に、社内に関しては、現在のテーマとしてコスト削減とリスク低減、明日の課題として変革と位置付けの見直しがある。社外に関しては、現在のテーマとして評判、適法性、明日のテーマとして持続的成長がある。

小さな村の中で、困った人がいることは自分に関係のないことではない。共通の将来に向かって取り組むと言う感覚を取り戻さなければならない。

《以下、ディスカッション》

議長：Karel Noordzy 氏

金子さんへの質問。西洋から資本主義的な考え方を導入したと発言されたが、行き過ぎであると思うか？

金子 尚志氏

日本も西洋の資本主義に入っているから矛盾があるとは思わない。ただ、企業を売買するとき、株主だけではなく、様々なステークホルダーの視点を考えるべきであると思う。

Roger Conant 氏

私の懸念は、政府が大手企業の利益に支配されていることである。企業が政府への影響

を強め、経済への影響が大きくなっている。政府が大手企業の道具になっているのでは。

Prabhu Guptara 氏

個人主義は行き過ぎていないであろうか。西洋社会は宗教改革ののち、個人と社会の両立を図った。宗教改革がはじめて個人主義という考え方を打ち出した。現在は極端な個人主義である。なぜ道徳的な価値を失っているのか、正しい分析をしなければならない。

内田 勲氏

私の基本的な考え方は、利益と責任の両立の中で、倫理的な態度をとり、社会的責任を果たすことが基本にならなければならない。考えるだけではなく、体に覚えさせて、行動することが大切である。「お天道様が見ている」という考え方が第一で、それ後に、会社の利益や株主への還元、顧客の満足を考える。どうやって両立を図るかではないのではないのか。

橋本 徹氏

最終的には統治のメカニズムの話になる。短期的利益と持続可能な利益。短期だけならば、ストックオプションなどにはしる。経営者の任期が短くなっていることにより、役員が短期の視点で利益を追求し、長期的な持続性を見失ってしまう。少なくとも5、6年の任期があれば、長期的な考え方を持つことができる。それにより、社会に対する責任を明らかにして、ステークホルダーに対しても利益をもたらすことができ、長期的な持続的成長ができる。

Frank Straub 氏

かつて自社グループ会社を公開しようか迷ったが、実行せずよかった。短期的な利益追求は強いプレッシャーになる。株式市場にはドイツでも問題がある。レイオフの問題があると、株価が大きな見出しになる。また、物質主義も重要な問題である。誰が貧富の差を埋めるののために取り組むのか。

Prabhu Guptara 氏

個人が大きな違いをもたらす。その集合によってグローバル社会が成り立つ。インドにおいて個々の人が貧困を撲滅しようとした。この行動は個人の取り組みによってなされた。一つの決断が世界を変える可能性がある。どうしたらよい社会になるかを個人が考えなければならない。

議長：Karel Noordzy 氏

短期的な株式市場の視点を変える必要がある。また、役員が長期的な視点を持てるようにしなければならない。

Roger Conant 氏

短期的には経営者はほとんどの企業では3、4年で交替する。その間において業績を良くすることに固執する。株価が一つの指標になる。株価をもって成長を証明できる。

Jack Flangan 氏

短期的な業績を極端にみられる。四半期のキャッシュリターンをみて投資家は判断する。

内田 勲氏

株価の変化には目を配り、企業価値を評価するときには参考にする。しかし、投資家に対しては、それよりも将来的に何をしようとしているかを説明している。工場も見せて、取り組みを見てもらう。超過資本は必要なく、これから10年くらいの技術動向と、資金計画を示す。4、5時間をかけてアナリストに説明すると理解し、それを踏まえて株価を判断してくれる。5年間CEO職についているが、株価を上げるように努力してきた。いろいろなプレッシャーもあるが、心を沈めて毒を排してきた。時間を掛けて、周囲も理解してくれた。10年の幅で考えることが重要である。

議長：Karel Noordzy 氏

新卒の若いアナリストが株価情報だけをみて企業を評価することを止められるか。

内田 勲氏

説明を試みる。心のそこから一生懸命伝える努力をする。賢い人たちだから理解する。

Roger Conant 氏

投資ファンドはポートフォリオのパフォーマンスを秒単位で見る。短い期間でしか業績をみてくれない。

Frank Straub 氏

どういう社会が正しい個人を生み出すことができるか。

John MacFarlane 氏

個人が大きい力となって社会に影響している。映画産業に見られるように、個人に莫大な投資をし、政治家にも働きかけ、メディアを買収し、影響力を高めている人がある。ジョージ・ソロスのように、アメリカの政治に影響できる人もいる。一人の人間が大きな金額を動かすことによって影響を及ぼす。

議長：Karel Noordzy 氏

一人の個人が、良い影響も悪い影響もあたえる。どうやってバランスをとるのか。

金子 尚志氏

チェックとバランスではなく、個人の共同体として、一緒に何かできないかを考える。日本ではコミュニティーを重視し、その考え方が企業の結果にも影響する。株主が求めるのは短期的な利益となりがちだが、長期的な視野をもってもらわなければならない。我々の発想は短期的な株主の視点に立つのではなく、長期的にも利益を考える。イノベーションは長期的視点なくしてできない。

Jack Flangan 氏

ビジネススクールで学んでいるような若い人を教育することも重要ではないか。

Jan Oosterwijk 氏

資本主義に何か間違いがあるのかを自問する。会社というものは社会に奉仕するものではないか。人類は自然なしには生きていけない。人類のニーズに対応し、自然の中で探求する。このような新しい価値観のもとに新しい理想的な会社を考えるべき。

船橋 晴雄氏

政府よりも大きような企業が成長を持続することは可能なのか。ダウ・ジョーンズの指標も入れ替わっている。新しい産業、ITや情報産業では、中小企業が大企業よりもアドバンテージがある。

Prabhu Guptara 氏

アメリカの資本主義は1%の人口が富の95%を占めている。アメリカの慣習が世界に広まっている。貧富の差がグループ化によって深まっていることに対して改革が必要である。

議長：Karel Noordzy 氏

これまでの議論を通じて、いろいろな希望を聞くことができた。また、長期的な考え方も持つことの重要性が明らかになった。

11:15～ セッション4**■ “人権問題および国際ビジネスについて”****議長：Lord Daniel Brennan QC 氏**

人権とは何か。基本的な生命に関する絶対的な人権、宗教、財産など社会の必要による条件付の権利、社会的・経済的な個人の諸権利がある。EU憲法にも人権をうたうが、経済活動を制限するものとして反対もある。国連は人権に関する基準を今年の春に打ち出した。企業における人権をあらためて国連が提唱する必要があるのかという質問もある。権利というものが価値をもつためには、結果に対する責任を負わなければならない。各人が行為として実行して初めて価値がある。権利と義務は表裏一体のものである。社会において実践されてはじめて価値が生まれる。

発表者：野村 彰男氏

国連のアナン事務総長がグローバル・コンパクト（GC）提唱したとき、「グローバリゼーションは止められない。光と影があるが、影に光を当てていかなければならない。企業も国連と価値観をともにしてほしい」と呼びかけた。GCは環境、人権、労働の三分野と、最近、腐敗防止の原則を盛り込み10原則で成立している。

GCは規制の手段ではなく、企業経営者のイニシアチブによって成り立っている。企業には、その影響が及ぶ範囲で人権を尊重する義務があり、人権侵害に荷担しないとうたっている。人権侵害については、ビジネスを行う上で、企業内部での人権侵害、生産活動による直接的な人権侵害と、間接的な人権侵害の3つのカテゴリーがある。企業内部での人権侵害としては、人種・国籍などによる差別、外国人雇用者の不当労働、性別、障害による差別、いじめ、セクハラ、過剰な超過勤務、海外での児童労働などが挙げられる。生産活動による直接的な侵害には、公害や製品がもたらす健康被害などがある。間接的な人権侵害としては、軍事政権下の国において企業活動が軍事政権に役立つことにより国民の人権を侵害する場合など。

人権の尊重を企業活動に生かして欲しい。たとえば、人権の向上のための計画を策定したり、健全で安全な作業計画を定めたり、社員教育を充実させたりするなど。あるいは、人権に与える影響を評価して点検する。労働者などと話し合いの場を持つこともできる。

また、国外で事業をする場合は、進出先の国の人権状況が十分でない場合は、人権擁護活動をして、その水準を高めるように努力をするべきである。日常活動で企業が人権擁護の努力するためには、コミュニティーでの地域討論に参加し、地域に与える影響を明らかにする必要がある。GCに参加すれば、様々な取り組みの情報を提供することができる。それらの取り組みを通じて、労働者が尊厳を持って処遇され、安心して働けることにより、生産性が向上し、また、社員の忠誠心も高められるのではないかと。

人権侵害に荷担しないとはどういうことか。政府や企業などの関係も変わりつつあり、いつ、どうかたちで人権侵害に責任を負うかは変わってきている。ビジネス環境の変改に対応して、人権侵害への荷担について定義づけを試みている。まず、直接的荷担。つまり、人権を侵害している政府を直接支援したり、住民の強制移転を支援したりするなど。つぎに受益的な荷担。たとえば企業活動への平和的抗議が鎮圧されたり、その活動が抑圧されたりして、企業が利益を受ける場合。3つ目に、沈黙の荷担がある。政府の制度的な差別を黙認し、それに対して、何も行動しないようなときがあたる。

人権が尊重されるように企業が役割を担うことが重要である。様々なNGOが成長し、政府ができないことを埋め合わせる活動をしているが、社会の変化に伴い、企業の透明性も高める必要がある。事業を営み、あるいは営もうとしている国において、人権侵害の可能性を評価する、人権擁護する政策を打ち出す。あるいは、自社の人権政策が実効しているかをチェックする仕組みをつくる。人権団体との公開討論に参加することなど、企業がとりうる活動は様々にある。人権を守るのは当然のことであり、日本においても、もっと浸透させなければならない。

発表者：本林 徹氏

国民にとって、わかりやすく、参加しやすい司法にむけて改革をすすめてきた。法曹の人数を15年掛けて2倍の5万人にすることや、法科大学院の設置、裁判員制度の導入、裁判の迅速化などを行ってきた。

日弁連は日本最大の人権NGOとして、人権擁護に取り組んできた。人権擁護と社会正義の実現という弁護士使命についての意見書を審議会に提出した。

人権問題は企業活動と密接な関係がある。企業の人権侵害が、訴訟による多額の賠償金、ブランド失墜につながる。情報技術の発展により情報発信もしやすくなり、NGOの影響力も強まっている。また、SRIの活発な動機もある。世界で300兆円の規模に達し、CSRを実践する企業は投資市場でも評価されるようになっている。また、優秀な学生もCSRを重視して就職する。このように人権問題が企業にとって重要な問題となっている。

弁護士会のCSRの取り組みとしては、2002年11月「企業の行動基準と人権を考える」シンポジウムを開催し、今年もCSRと人権に関する連続セミナーを実施している。これからも、企業の人権問題への取り組みを支援していきたい。企業が制定している行動基準をチェックしたが、人権に関する項目が少なかった。また、内部告発についても告発者の人権を保護することにより、不祥事防止、早期発見に貢献したい。

最後に、これから弁護士会がなすべきこととして、法律専門家としてCSRについてアドバイスをする、社外取締役や社外監査役として経営にアドバイスをする、企業の法務部の中で社内弁護士としてアドバイスする、様々な立法や基準作りに参加することなどがある。各国の弁護士団体と協力しながら、人権問題が発生した後の紛争処理ではなく、日常の企業活動に対する貢献をしていく必要がある。

CRTが今年策定した、CSRに基づく企業改革システム、いわゆる「CSRイノベーション」は、企業がCSRへの取り組みを具体化する上で有用であり、またわれわれ弁護士が企業にCSRへの法的サポートをしていく上で参考になる。

人権の確立は、思いやりや倫理の問題にとどまらず、「法の支配」に基づく制度的な問題である。

わが国の弁護士は、これまで、紛争の処理など臨床法務の分野を主として領域としてきたが、人権侵害などの違法行為の予防・抑止など予防法務の分野への取り組みを一層強化していく必要がある。

■ “CRT調査委員会からの報告”

発表者：Charito Kruvant 氏、Thomas Dean Maines 氏

人権問題とCRTの企業行動原則について検討してきた。CRTの企業行動原則の強み、弱みは何か、どう修正していくべきかを検討するため、20以上の企業倫理行動指針について、起源、目的、内容、適用方法について調査した。その結果、CRTの行動原則は人権が重要であることについて一般的にうたっているが、コードレビューを通じて、児童労働や強制労働、団体交渉権などが問題となると判断された。グレーゾーンにある問題をどうするか、そのためのフレームワークをつくり出す必要があるとの結論に至った。

5つの論点として、①人権とは何か、②なぜビジネスリーダーにとって重要か、③企業はどのように人権に対応するか。④企業は人権の何に対して責任を持つのか。⑤人権と企業の行動原則はどのように関係するか、を挙げた。

人権とは何か。人権とは、個人が他の個人や団体、社会、国家に対して主張するもの。侵害から逃れることと、思いやりや支援を受けるものがある。人権は、本来、法律ではなく道徳の問題であり、法律を通して保護、促進されるものである。

なぜ人権はビジネスリーダーにとって重要か。人権は個人だけではなく企業に対して義務を生じさせる。グローバル化により、ビジネス環境も変化している。人権の無視、悪用は、企業の評判に影響を与える。また、他の企業の権利とも関係している。

企業はどのように人権に対応するか。企業の行動は、直接あるいは間接に、多様な人に影響をあたえる。一番近いところでは、労働など企業が直接管理できること。つぎに、仕入先など重要であるが直接コントロールできないこと。最後に、影響力は大きくないがコミュニティの政策決定などにより影響を及ぼせる範囲の3つの領域が考えられる。影響力が大きいほど、責任の程度も大きい。

企業が何に対して責任を持つかについては、企業の影響を分析にすることにより、どんな責任を持つかが明らかになる。積極的、消極的の両方の責任があるが、企業が影響を及ぼす範囲内において、人権侵害をしていないかを担保する責任がある。

どのように人権と企業行動原則が関係するか。人権と人間の尊厳の関係は、人間の尊厳に光をあてることによって、人権を保護するという考え方をもつべきである。共生の理念も重要な柱である。コミュニティのメンバーとしての個人があつまったものが組織であるが、個人の利益の集合がコミュニティの利益ではない。調和が必要である。社会の構成員の一員としての個人の責任とは、適切なコミュニティへの対応である。人権の延長線上にある問題を討議する枠組みを考える必要がある。

議長：Lord Daniel Brennan QC氏

国際法と企業の関わりの問題となるが、市民権、社会権に関する国際条約は、市民と国家の関係を規定したものであり、個人と企業の間における責任を規定したものではない。企業が提訴されるのは、現行法上、アメリカでしかなく、よほどの人権侵害があった場合のみ提訴される。一方で、企業には人権はあるのか。どう守るのか。企業は発展途上国で人権を守る義務があるのか。

Robert MacGregor氏

GCは、企業は事業を営む国で人権擁護の義務があるとうたっているが、アメリカからは70社くらいしか加盟していない。CRTも国連に連携を呼びかけているが、国連からの手を差し伸べるべきではないか。

Robert Davies氏

本国を離れてビジネスをするときに、政府の力が弱い地域で活動することになるが、そ

のような地域では、人権活動家も企業と議論したいと考える。国連の議論は、人権に関しては機能しないのではないか。企業が人権問題の旗手となり、また、消費者や学生の期待感も高い。企業が政府に成り代わって人権問題に取り組んでいる。人権の前線に置かれ、矢面に立たされている。このような企業の中において、サプライチェーンの責任者は、人権の専門家ではないため、人権に関する教育が必要である。

John Pickering 氏

企業と経営者が人権保護を遵守することが重要である。法的拘束力はないかもしれないが、遵守すべきことは遵守する必要がある。英国では、会計士、監査人は取締役の支配のもと、人権に関しては、何もできていない。財務については知っているが、人権に関する知識がない。

William Ogden 氏

今回の発表の中で、自治権について発言がなかった。自治権なくしては議論が進まない。また、議論の結果を実行するためには、一般の人が理解をしなければ成らない。自治権も重要な権利ではないか。

議長：Lord Daniel Brennan QC 氏

人権問題は概念から具体的なところで議論しなければならない。家庭において確立されなければ人権問題も実践されない。

14:00～ セッション5

■ “日本におけるCSRの動向”

議長：稲岡 稔氏

発表者：Stephen Young 氏

変革は継続して行われる。ダウ・ジョーンズに含め続けられている企業は一社だけ。シュンペーターは創造的破壊を唱えたが、どんどん社会が変わっている。資本主義は労働者、投資家、消費者に脅威を与える可能性がある。この資本主義システムを安定させるものがCSRである。資本主義がグローバルシステムであるとするならば、これからCSRは資本主義の次のラベルとならなければならない。資本主義の新しい段階に来ている。

人類の歴史の中において、ルネッサンス期のイタリアで複式簿記が起こり、17世紀には科学の発展とともに、製造業が発展し、資本主義がでてきた。18世紀には産業革命があり、女性が活躍するようになってきたが労働条件は悪かった。またブルジョアが台頭してきた。また1776年にはアダム・スミスが『諸国民の富』を著した。19世紀にはマルクスが共産主義を唱えた。その後、社会的なダーウィン主義つまり勝者生存の理論があり、過度な市場主義が主張されたが、今日において、結局資本主義が残った。

これから新しい資本主義を考えなければならない。企業とはそもそも何か。どのように監査していくか。人権、CSR、企業倫理など目に見えないものも考えなければならない。

企業論を取り入れた社会人の教育が不可欠だ。また、企業の成長のためにも、新しい資本主義のあり方を考えていかなければならない。

発表者：池田 守男氏

CSR は企業における人格的な側面ではないかと考える。売上、利益は姿かたちであり、CSR は心、人格である。体だけではなく、人格をたえず正していかなければならない。市場に対して、年次報告書を出すだけではなく、CSR レポートも積極的に出すべき。

日本における CSR の源泉は、江戸時代の商人道に見出せる。石田梅岩の言葉や、近江商人の三方良しとという、売り手、買い手、世間にとって良い道をとという考え方にあらわれている。商いとは目先の利益だけではなく、人の役に立つものではなく、道徳観念に基づく相互信頼に基づくものである。これこそが日本のCSRの源泉といえる。

残念ながら、最近、この基本的な信頼性が崩れつつある。政治経済活動における不祥事が多発しており、家族の絆の崩壊も社会問題となっている。これらを本来あるべき姿に戻さなければならない。本来あるべき他者に対する配慮、心の中に遺伝子として受け継いでいる商道を取り戻さなければならない。それがなければ、経済の回復もないのではないか。

このような状況をつくった責任は企業にもある。企業は合理性、効率性、画一性を重んじ、人間性を軽んじてきたのではないか。他者を重んじ、お互いを尊重することを忘れていった。まずは企業人が人間の本来を取り戻さなければ成らない。

一方、私達個人も身近な関係性に暖かさを取り戻さなければならない。それは、特に親子関係であり、企業においては社員同士の関係である。人間は本来、利己的で排他的な面をもっているが、それがゆえに、相手を尊重しあう努力をしなければならない。企業と個人の間においても、新たな倫理観を醸成しなければならない。より身近なところで実践していくことが大切である。物や人、自然に対して、その存在を尊重し、その関係性を人間的に暖かいものにしていかなければならない。そうしないと、個人として信頼を獲得することはできない。この努力こそがCSRの本質であると考えます。

日本の経済団体も、このようなことについて議論してきた。日本経団連では、総会決議において企業の社会的責任を主張し、翌年から部会を設置して議論をおこない、提言を出してきた。また、企業不祥事の総点検を促すため、企業行動憲章を制定した。しかし、その後も企業不祥事は続発しており、さらにこの憲章を強化していく必要があったため、一昨年からは、企業行動憲章を改訂し、CSRの観点から見直しをはかってきた。

CSRは、各企業が自主的にこれを理解し、実践している。CSRは政府や規格化されたものではなく、個々の企業の自主性に委ねるべきであるという方針をとっている。規格化されたものからは新しい価値が生み出されないからである。しかしISOにおいて、ガイドンス文書の策定が決められている。このような方向が決まった以上、経団連もガイドンス文書の策定に参画し、企業の自主性が尊重されるようにしたい。

CSRの優先課題は国ごとに違うのも当然である。今日の日本における優先課題は、私見であるが、女性の働きやすい雇用環境の整備であると考えている。少子化社会の到来をうけて、女性の社会参画が重要である。企業の自主性を発揮し新たな価値を創造するとい

う攻めのCSRを日本から発信していきたい。コンプライアンス重視という守りの側面だけでなく、新しい価値創造など攻めのCSRに取り組まなければならない。それにより、多様で個性に富んだ新しい価値創造や、ビジネスチャンスの創出に結びついていく。

発表者：小林 陽太郎氏

CSRというのは、良い経営を行うということである。日本においても、1970年代から、経団連や経済同友会において取り組んできた。良いモデルがあるのにも関わらず、なぜ同じ議論が繰り返されるのか。

いかにして、利益と社会的責任のバランスを取るかが問題となる。より良い方法を見つけていかなければならないが、現実には、市場がバランスをとることに満足しているのであろうか。優先順位をつけるべきであるとも言われる。また、大きな問題として、そもそも市場が信頼できるか。株価が正しいと信じたいが、本当にそうか。ときに不公正なときもある。

一自身が富士ゼロックスに入社したとき、当時のCEOに非常に感銘を受けた。というのも彼はバランスの取れた人物であった。長期的な利益を信じ、短期的な利益を追求すべきではないと主張していた。しかし同時に、短期に利益を生み出すことがアメリカの市場の要求であり、さもなければ許されないと彼は言った。理想と高い能力をもって、市場の現実に即して自分の理想を目指した人であった。けっしてカリスマではないが、人徳のある人物であった。アメリカの全ての経営者が短期であるとは言わないが、少なくとも彼は、情熱をもって、自分の会社のために誠心誠意をささげた。

そもそも競争力の定義とは何か。日本では良い製品をつくり、多くの顧客を得ることであると考えられている。日本の企業は、収益性において表面的にはアメリカの企業に負けたかもしれないが、高い顧客満足度を得ることができた。しかし収益性では大きく劣っている。グローバル化により急速にゲームが変わってきており、顧客満足や従業員満足度だけでは駄目になってきている。

CSRのエッセンスは、経済的な観点と社会的責任のバランスである。いろいろな時代にいろいろな判断があり、この両立を市場や社会に対して説明しなければならない。対立をするのではなく、説得のためにメッセージを発信しなければならない。市場が常に進化することが大切である。同友会の報告書でもCSRを定着させ、ガバナンスと両立させるべきであるとしている。しかし日本ではコーポレートガバナンスについて、根本的なことが議論されていない。

なぜ、不祥事が発生するのか。誰が経営者であろうと企業の品質を維持することは重要なこと。CEOとは、誰にも変わるできない。

ガバナンスのアメリカ化が進んでいるが、監査役がフルタイムでいることなど、日本のガバナンスの良いところもある。メカニズムについてお互いに学ぶことができるのではないか。CRTの活動は、誰が一番かということではなく、ある種の哲学が生み出されることによって社会に利益を提供することができる。

発表者：高 巖氏

日本での状況について焦点を絞りたい。日本人は、良いことであっても隠したがる。慈善活動をしていても、わざわざ言わないのが美德である。ここでは、次の7点について述べたい。①80年代末から90年代における欧州の経験、②日本における社会問題の背景、③日本で最も重要な社会問題は何か、④どのような法制改革がなされているか、⑤CSRとして企業がどのような行動を取れるか、⑥消費者支援基金の設立、⑦国際的に適用をすることの意義とは何か。

まず、欧州の経験について。80年代後半における欧州では、将来の停滞を避けるため、統合に踏み切り、一つの競争力のある市場をめざした。新しい人の流れ、物、サービスの流れを作り出そうとしたが、そう簡単ではなかった。工場は移転できるが、人は簡単には住居を動かすことはできない。その結果、失業問題が発生した。欧州の企業は、CSRとして失業問題に取り組んだ。

日本における社会問題の背景として、日本においては、企業性善説があることがあげられる。企業は基本的に善であるという考え方がある。そのため、企業に対する厳しい罰則を規定していない。一方で逆手にとった消費者被害もある。罰則規定が軽く、高齢化社会へ向かっているが、高齢者は不正、欺瞞を受けやすいため、苦情件数が急増している。

このような状況を受けて、団体訴権の確立に向けた消費者保護のための法制度改革がはじまった。企業はこのような消費者の権利の拡大を嫌うかもしれない。消費者団体が悪意をもって訴権を行使しないように制度化しなければならない。

しかし、このような制度は欠陥をもっている。訴権を行使すればするほど、財政的な問題が生じる。そのため、産業界が指導的な立場をとって「消費者支援基金」を創設し、消費者の訴訟費用の負担をするなどの支援をするべきである。これにより、公正な市場を形成することができ、企業の善意と消費者の利益が合致する。企業にとっても、倫理的な行動をとる勇気をあたえる。

最後に、国際的な意義として、この基金が成功すれば、その経験を他の国々と共有できる。そして、不信と企業性悪説を基礎としない社会システムを作りえることができたならば、善意に基づく相互信頼の上に社会制度を作ろうとしていく国を支援することができる。

《以下、ディスカッション》**議長：稲岡 稔氏**

日本と欧州と米国でCSRの考え方に微妙な違いがあるように感じるが。各地域の方々から、それぞれのCSRの考えたかについて、コメントをいただきたい。

Frank Straub 氏

CSRは国によって違う。また、誰を想定して議論するかによって異なるのではないか。アメリカでは、自分たちの自己責任を重視するが、ドイツでは政府への依存がある。ドイツでの考え方としては、人々を守らなければならないという考え方がある。ドイツにおいては、様々なステークホルダーを考える。

Robert Davies 氏

英国では商工会議所が自分たちの制定した指針に則り行動している。社会のセーフティネットのあり方によって、規定の強さも違う。

Harry Halloran 氏

米国では、これまでステークホルダーは株主のことを意味してきた。したがって、CSRを考えるときには、広くステークホルダーを対象に考える。

小澤 幸夫氏

日本のCSRについて、わざわざ英語でCSRという必要があるのか。ファッションのようなものとなっていないか。日本では、宗教ではなく社会的な規範として、儒教が倫理観のバックボーンであると思う。それが日本人の血肉となっている。

池田氏も会社を個人に照らして説明されたが、企業が周囲の社会と調和を取りながら事業をするのは、個人にとっても同じことであり、あたりまえのことではないか。日本の企業は一つのコミュニティといえる。ドイツ語でいうゲマインシャフトである。仲間と一緒に働くものであり、CEOは仲間の中で卓越した人とはみなされておらず、少し良い人という見方。むしろ、周りの人がサポートしたいと思われるような人がCEOについている。

日本において不祥事がなくなるのは、企業の内部的な常識が世の中の常識とかけ離れることに原因がある。そこに第三者的な基準が適用されるメカニズムが必要である。

発言者不明

日本の参加者の方に対し、何社が経団連の指針を適用し、どの程度実践しているのか、教えて欲しい。

池田 守男氏

日本経団連には1,260社の会員があるが、会員全員で行動指針を遵守するということが理事会で決意した。特にコンプライアンスを中心に議論したときに、1,260社のCEOが署名しても良いと言う議論もあったが、あくまで自主性を重んじている。

Karel Noordzy 氏

日本の任期の平均はどれくらいか。CEOの任期が3年程度にと短期化しているのに、長期的な視点から、具体的にCSRをどのように実践するか。

小林 陽太郎氏

任期の長さが問題ではなく、誰がCEOであっても、企業が何のためにあるのかがCEOの行動に反映されているのが大切である。

菌田 綾子氏

CSRとは、本業におけるCSRであり、その企業の存在意義そのものであると理解している。GRIではCSRと持続的社会的関係について議論しているが、持続的社会的を実現するための手段としてCSRを考えるべきである。世界でCSRが議論されるのは社会が持続可能かどうかに対する懸念がでてきたからではないか。

16:25～ セッション6**■ “経営者によるCSRマネジメントへの挑戦”****議長：Frank Straub氏**

過去のCRTにおける議論のなかで、結果を出さなければ駄目だという発言があった。倫理の大切さを説教するのではなく、現場で実践するためにどうするか。そこから自己評価の仕組みとしてSAIPが考えられてきた。このSAIPを普及させていきたい。

発表者：Robert Davies氏

CSRとは何か。篤志活動か、哲学か、ボランティアか、環境マネジメントか、企業倫理か。たまたま考えるものなのか、PRなのか。国際的なコンセンサスも少ない。誰が関わるべきであるか、どこまで政府の責任で、どこから企業の責任か。どのように推進されるべきか。どこまで、誰のために社会的責任を果たすのか。また、どのように報告されるべきか。企業の製品も社会的な責任を満たしているかどうかに関心がもたれるようになり、ビジネスの実践も変わってきた。中核事業の実行が、社会にどのような影響を与えるか。

CSRのドライバーは持続性が重要である。グローバリゼーションは、この議論に影響をあたえた。自国でよくても海外でどう評価されるか。企業の不祥事、信頼喪失の問題などが、マスコミに取り上げられ、活動家も企業の説明責任と透明性を要求する。消費者運動も重要性を増している。

文化面での活動も大切である。例えば日本企業がタイでビジネスするときにはタイの価値観を考えなければならない。社会紛争への影響など、社会と企業の問題には関連がある。

企業が果たすべきことは、単に政府のできないことを肩代わりするだけではなく、もっと大きな役割を担うことができるものと思う。アインシュタインが「数量化できることの全てが意味あることとは限らない。意味あることの全てが数量化されるとは限らない。」と語ったように。

発表者：Patricia Bader-Johnston氏

アムネスティ・インターナショナルによれば、CSRとは、企業の中核となる事業に関することであり、事業を通じて社会に与えるすべての影響に責任をもう。そして、利益をあげながら、自社を取り巻く環境、社会、経済に与えるプラスとマイナスの全てを考慮するということである。これは、トリプル・ボトムラインの考え方にも通じる。

自社は国際的なタバコグループとして、180カ国で事業を展開。85,000人以上の従業員を有する。日本では1984年から製品の販売を開始し、国内シェアは8.7%。

約1,100名の従業員を有する。

自社製品が健康を害するとき、企業は社会的責任をどう果たすことができるのか。たばこは人々の健康を害してきたという認識にたって見直すと、過去において自社は、傲慢で防御的な会社であったかもしれない。責任ある企業になるために、まず、聴くことから始めた。それによって社会の空気が入ってくる。

外部のステークホルダーを考えたときにCSRとはなんのなのか。タバコは歴史上もっとも文明社会にもっとも悪い影響を及ぼしたとまで言われた。CSRとして、グローバルなアプローチが必要であり、各地域ごとにアレンジしながら報告書を作成している。また、ステークホルダーとは誰かを考えると、従業員、地域社会、流通業者など様々な存在がある。日本では150以上のステークホルダーが存在する。

自社では、彼らとの対話を行ってきた。ステークホルダーと課題長を実施し、対話を通じて彼らの意見を聞き、そして次の対話でアクションプランを発表する。さらに、結果を報告し実行するというステップを行った。報告規格には、自分たちは一番厳しい基準を採用した。

対話の準備として、マネージャーの対し効果的に「聴く」ためのトレーニングを実施し、また、業界と関係のない人物をファシリテータとして選出し、オープンな雰囲気の中で対話ができるように準備をした。

日本では、取引先、活動家、従業員などを交えて対話をした。政治家や行政府ともミーティングをした。そして、第2回の対話では、それらの要望に対する報告書を提出した。2004年度においても同様の活動を実施した。

これまでの学習からの知見として、CSRを通じて社内外に大きなコミットメントを提示できるということを学んだ。また、従業員が参加して意見を聴くことができ、自分たちの責任がどこにあるのかが明確になった。意思決定や戦略策定を行ううえでも役立つ。CSRはPRであってはいけないとも考える。

ステークホルダーとの対話に際しては、様々な要件があるが、ステークホルダーの関心事、要望が基礎となるものであり、役員などハイレベルにあるものが出席する必要がある。また、透明性を確保し、情報は開示されなければならない。

自社はニュースウィークのCSRと財務的指標をあわせた総合的評価で、世界15位に選出された。ただしランク入りすることが目的ではなく、持続的成長のために必要であるから取り組んでいるのである。

■ “CSRイノベーションに関する説明”

発表者：石田 寛氏

CRTでの共同作業を通じて、作り出されたCSRイノベーションの特長は、CRTの企業行動指針に照らして、達成度を確認しながら自己診断することにある。そのプロセスにおいて、自社の特長を生かしながらCSRを実現する。企業の理念や共生と人間の尊厳という考え方を、企業の行動に反映させていくという段階的アプローチをとっている。社内で、自社の理念と、そこから導き出されるアクションプランをたて、いかに行動に移し

ていくかを明らかにする。

具体的には、7つの原則について、様々なステークホルダーの観点からマトリクスで判定し、1枚のフォーマットにCSRの実践度結果をまとめる。

経営者向けシステムと全社向けシステムがある。経営者向けは3時間程度で判定するものであり、49項目で経営者の抜本的な事項について確認する。全社版は275項目について、社内プロジェクトチームを作って、議論しながら確認する。それが自社の文化の確認、風土醸成にも役立つ。また、結果として、CSRへの対応した企業としての評価を得ることができ、危機管理、ブランド管理にも役立てることができる。あるいは、不確実で変化の時代にあって、「質」の経営への要請に対応できる。

今後の展開として、「CSRイノベーション」を社内でのCSR推進のエンジンとして活用していただく。様々な関係団体と協力しながら、企業の社会的責任について進めていく。

発表者：Harry Halloran 氏

自社において、アメリカではじめてSAIPのベータ・テストを実行した。最初のテストのときには、なぜテストをする必要があるのか、社内の反発があった。

12人のメンバーを2つのアセスメントチームに分けて評価をした。会長やCEOのコメントを交えながら、管理職も評価項目となった。できるだけ、簡単に手早く、275の項目について回答をして、採点をした。組織に対する組合意識が薄い、従業員の健康状態が悪いなどの結果が出た。

プロセスから何を学んだことは、非常にスコアの低い項目と高い項目が合ったこと。環境の中で改善しなければならないのはサプライヤーへの対応であった。サプライヤーのことを重視してこなかった。また、社員のコミュニケーションも低いポイントだった。社員への情報開示が低いため不満を感じていた。コミュニティーへの利益を還元するために企業として影響を与えたこととして、150人を新たに雇用したことがあげられる。

マトリクスを使うことにより、行うべきことが明らかになった。自社が何をしたいのか、何をすべきかが明らかになる。他の企業も参考にして欲しい。

発表者：Frank Straub 氏

自社の監査結果の概要をお話したい。ドイツにおけるベータ・テストはこれが始めてでゴットハイム大学に外注してテストした。フェーズ1は、経営者である自分自身による質問表への記入。その後、ワークショップを実施し、ステークホルダーへのインタビューを行った。インタビューには、自社からは誰も参加しなかったのが、中立的なものといえる。

この結果をどう評価するか。ひとつには、競争相手もステークホルダーであるということ。また、自分たちの顧客は小売店であり消費者は直接顧客ではない。ワークショップやインタビューを通じて、顧客から、自社の商品は倫理的で問題ないとの回答を得た。

ステークホルダーとして部長クラスの社員にもインタビューをした。従業員からの成績表をもらうようなものである。自己啓発制度の強化の要請があった。最終結果において監

査結果と自己評価を比べると、従業員に対するものは、自己採点は8.0、監査は8.7と多少の違いがあった。

ここから、何を学習したのかを12月の役員会で発表することになっている。何をすべきか、何をすべきではないかが、これまで文書化されていなかった。明文化したものが必要であるということがわかった。

Harry Halloran 氏

一連のベータ・テストのために、5ヶ月ほど要した。

Friedrich Schock 氏

3年間私はガンの治療を受けた。そこで、喫煙をして肺がんになった人と出会った。害のある製品を販売することと、自身のモチベーションとの間に矛盾はないか。

Patricia Bader-Johnston 氏

タバコは3000年の歴史がある。タバコのない社会を希望するひとがいるが、そう簡単にはなくならないと思う。それよりも、適切に売る方法とは何かを実現することが私の動機である。

Robert Davies 氏

タバコについては税収としても大きな存在であり、政府とのかかわりが強いともいえる。

高 巖氏

有害な製品の販売について、非倫理的な商品を販売していると指摘することは従業員の差別になることもある。有害かどうかは使い次第である。自動車も有害であるといえる。ステークホルダーとの対話は重要であると思うが、どのように代表者を抽出するのか。もう一つのCRTへの提案として、ISOの議論に参加するべきではないか。

Patricia Bader-Johnston 氏

プロセスを透明にしているので、ステークホルダーへの招待状も公開できる。優先度は彼らの関心の度合いに応じて決める。招待状を出しても来ないこともある。

稲岡 稔氏

高さんがISOへの参画を提唱された。ISOもガイダンス資料を作成するために、各国から専門家を募集しているが、私もCRTから人材を派遣することを検討するべきではないのか提案したい。パトリシアさんへの質問として活動家から攻撃されたことはないか。

Patricia Bader-Johnston 氏

時には感情的なコメントも含めて攻撃を受けた。しかし、それは攻撃ではなくインプッ

トであると受け止めようとするにしました。それを繁栄させて、解決策に取り組むことが重要である。現実的にタバコがなくなることはないと思う。そのために、どう販売規制をするかといった解決策を考えるべきである。対話の場から去る団体もあるが、自分たちは持続的社會に向けて取り組んでいきたい。

Harry Halloran 氏

具体的にどのようにISOにコンタクトをとるかについて、どのような標準をとるべきかを議論していたときに、ISOへ議論を持ちかけたが、それ以後、ISOとの対話はない。

議長：Frank Straub 氏

ISOの基準化は強制力のあるものになってしまう。いまCRTが考えている仕組みは自発的に自身を見直すシステムである。標準化されたものとして世に出すと、注目されるかもしれないが、自分たちに一番良いやり方考えることに意義がある。

Prabhu Guputara 氏

ただいまの発表で、事例の紹介があったが、大変参考になる。ジャーナルなどに発表して広めて欲しい。

Lord Daniel Brennan QC 氏

自由に社会に存在する権利との関わりで、政府の責任について考えると、英国において極端な活動家が動物実験に反対し、医薬開発を攻撃したことにより、研究所が廃止された。国際的に組織化されたテロのようなもの。逆も考えなければならない。社会の支出として有益であるかどうか重要であるが、ジレンマがある。タバコについても、税収とのジレンマがある。

Harry Halloran 氏

中小企業にとってステークホルダーの一つに銀行がある。銀行にとって、もっと融資をしたい企業は長期的な責任を果たす企業である。また、優秀な良い従業員を雇用できるようになる。

Raymond Baker 氏

米国ではCSRを率先していく意思が薄いのではないかと。

George Vojta 氏

欲深いアメリカの文化の結果である。ビジネスにかかわる多くの人が多額の報酬を得て、稼ぐだけ、稼いでやめる傾向もある。

Robert Davies 氏

企業経営を労働市場が主導するか、資本市場が主導するか国によって違う。それがCSRへの取り組みにおける経営者の姿勢の違いにつながる。

議長：Frank Straub 氏

倫理は期待する成果を出すかという問いに対し、私は「はい」と答えたい。SAIPは政府に対する考えも踏まえているが、政府も自己監査の目をもっていくべきである。

10月24日（日）

9：00～10：30 セッション7

オプション1 “CSRイノベーションの「経営者向けシステム」”を英語と日本語のグループに分かれて実施した。

<英語グループ>

議長：チャリト・クレバント（Charito Krivant）

ケン・グットパスター（Kenneth Goodpaster）氏

ディーン・マイン（Dean Maines）氏

<日本語グループ>

佐久間健氏（CRT日本委員会エグゼクティブアドバイザー、コミュニケーション戦略研究所代表）

三宅博人氏（CRT日本委員会エグゼクティブアドバイザー、公認会計士）

オプション2 “ビジネスが世界に果たす責務について”

発表者：ロジャー・コナント（Roger Conant）氏 キャピタル・リソース・インターナショナル会長（President Capital Resources International）

11：10～取りまとめ

議長：ジョージ・ボイタ氏

“www.estandardsforum.com”のサイトを是非見て欲しい。国のプロフィールを評価している。これとCRTのサイトを組み合わせると、包括的に理解できる。

我々のこれまでの議論により、企業のインフラを整理できたと思う。今後、実践していくことにより、一歩進んでいける。2年前のこの会議の場で、実際に行動を起こしていくという使命をうけた。次の会議には実践度が議論されるであろう。我々の位置付けも一歩進んだものとなる。

私たちがやってきたことを確認するため、自著で記した「モラル・キャピタリズムに向けて」を紹介したい。

グローバル化が進む中で、技術進化、貿易の進展により、世界は分業を進め、投資が比較優位の地域に流れていく。グローバル化によって、イノベティブかつクリエイティブな社会で実現できるが、前提として、不正を規制する必要がある。他を犠牲することは認められない。グローバル化には、責任ある倫理的な行動を伴う必要がある。公正で透明性のある説明が必要である。モラル・キャピタリズムはそれを義務づける。

また、成熟経済へと移行した多くの国において、少数のファミリーが経済を支配し、あ

らゆる国の意思決定に影響を与えている。私利に基づく経営者が、自らの特権を守るために不正を行うことは、社会からの受託義務に反するものである。金融機関においても情実融資があり、不良債権につながっている。地方政府でもマネーロンダリングなどがある。腐敗行為はコミュニティによって処罰されなければならない。透明な報告によって、公開されなければならない。

海外においても、地域の基準を適用することが期待される。進出先国への責任を果たさなければならない。これらによって信頼と信憑性を受けることができる。

Bernard de Riedmatten 氏

コー財団の理事長として参加した。前理事長ソマルガ氏のときに、相互にオブザーブ参加できるという取り組みを交わしたことにもつぎ、今回の会議に参加した。ICとCRTが深くつながっていることが明らかになった。この議論に参加して、自分自身、豊かになることができた。CRTの集団的な知識に敬意を表す。「金魚鉢形式」のディスカッションの中で、「変革の担うのは誰か」という質問に対し、「我々一人一人である」という即答があり感激した。ICは社会を変えるためには、自分から変わる必要があるということを訴えている。後になって振り返ると、自分も共生の考え方を実践してきたことがわかる。自分のスタッフに対して、調和のとれた、まさに共生の心を一緒にもちながら、暮らしていこうと語ってきた。私の祖先に日本人があるかもしれない。皆さん、本当にありがとうございました。

Maarten de Pous 氏

先般、ワレサ氏（前大統領）と面談し、2005年はワルシャワでCRT会議を開催するという話になった。2005年10月20日（木）から24日（月）までを予定している。ワルシャワ市の全面的支援を受けられることになっている。また、現地の二つの団体から、協力したいと申し出を受けている。ポーランドも対話に関心を持っているようである。P&Gやフィリップスのトップも来る予定である。

以上

文責：石田寛（CRT日本委員会事務局長）、編集：岡本さくら
議事録担当：近田高志、森宮千尋、奥田有紀、後藤理美