

第20回CRTグローバルダイアログ議事録

「責任ある資本主義～Let's Make it Work～」

2005年10月20日(木)～24日(月)

於ワルシャワ/ラクフーポーランド

日本からの参加者(敬称略)

金子尚志ご夫妻(NEC名誉顧問)、橋本徹(ドイツ証券会社東京支店会長)、中村暢彦(NEC企業行動推進部統括マネージャー)、船橋晴雄(シリウス・インスティテュート代表取締役)、金子保久(松下電器産業客員)、沖野清昭(横河電機株式会社執行役員経営監査本部長)、神戸好夫(大日本印刷株式会社CSR推進室長)、前田浩(EQML代表取締役社長)、佐久間健(コミュニケーション戦略研究所代表取締役)、平野加奈江(同時通訳)、美馬伯美子(同時通訳) 奥田有紀(CRT日本委員会インターン)、石田寛(CRT日本委員会事務局長)

計13名

Session I: CRT's Principles for Business and Governments- putting them into practice

Chair: Lord Daniel Brennan, UK, Chairman Caux Round Table

今回新会長に就任したブレナン卿は、いかにして日米欧のビジネスリーダーが1994年に策定されたCRTの「企業の行動指針」を実践に移していくことができるのか、このグローバルダイアログにおいて真剣に考えてほしいと説明した。

Session II: "Capitalism's Achilles Heel"

Chair: Boleslaw Rok, Poland, Business Ethics Centre

Presenter: Raymond Baker, USA

Discussion about sources of dirty money: commercial, corruption & criminal

現代社会における不正資金の流通メカニズムをいくつかのデータを使って紹介した。それは、世界の総収入が少数の国、中でも企業に集中している(総収入の70～90%をたった20カ国のトップ20企業が占めている)。そして、一例であるが、不正資金の流通メカニズムはアフリカ等途上国に500億ドルの資金が流れると、その10倍の5000億ドルの不正資金が麻薬や犯罪の問題などで先進国に戻ってくる仕組みがすでに確立されている。この問題解決を担う上で、世界銀行の責務は大きいとベーカー氏は最後コメントした。

その後、Jacek J. Wojciechowicz氏(Senior Communications Officer, The World Bank Office in Warsaw)は、ベーカー氏のコメントを受けて次のように答えた。貧困、輸出入の問題への解決策として3つある。最初に「貿易の自由化推進」、次に「労働移動の自由化」、最後に「不正の防止」である。また参加者からは、法を破らずに事業を実践することが不可能な現状を打破すべきであり、そのためにもモラル・キャピタリズム(Moral Capitalism)にすることが重要であるとの貴重なコメントが寄せられた。

Session III: How can management live up to its responsibilities?

Chair: Toru Hashimoto, Japan

Presenters: Stephen Young, USA Global Executive Director of the CRT, on his book "Moral Capitalism"

スティーブ・ヤング氏著『モラル・キャピタリズム』の内容紹介。成功しているビジネスは徳と私利を両立させている。それがモラルキャピタリズム(道義的資本主義)である。カント、マルクス等は、徳と、自己利益は相反するものだと考えているのに対し、アダム・スミスは“見えざる手”のように、計算高い個人の自己利益は社会的美德を個人の利益に取り込んでいるという所見を持っている。道義的資本主義において、ビジネス道義性は社会全体に配慮した自己利益である。エンロンの例は獣欲的資本主義であり、道義的資本主義と相反する。私的利益を公益のために運用する道義的資本主義の実現に必要なのは、モラルとリーダーシップである。

Heribert Schmitz, Germany, Chairman Supervisory Council Hewlett-Packard GmbH, on motivation and innovation

従業員の意欲マネジメントに成功している企業は成長する。

多くの企業では、現在の従業員マネジメントは失敗しており、企業と全ての産業の成長にとって障害である。それはトップやマネージャーのリーダーシップの欠落が原因である。今後従業員マネジメントを成功させるための必要要件は、Value system と Want Culture である。現状は「何をしなければいけない」という議論が多すぎるが、「何をしたいか」を従業員が追求できる企業では文化が成熟する。85%の従業員は自分の企業の成長に貢献したいという意欲がある。自社で重視しているのは、「信頼」と「尊敬」であり、この2つのキーワードが、企業の成功する秘訣である。

Session IV: Poland going forward- perspectives, frameworks and choices

Chair: Ernie Micek, USA, Retired Chairman & CEO, Cargill

Presenters: Jadwiga Staniszczak, Poland, sociologist and author.

今後、社会と国家が連帯して、Moral Economy を構築することが理想であるが、現実とはかなりのギャップがある。資本主義によるグローバリゼーションが進む中で、これまで経済力の弱い国の自由化が一気に進んだ。ポーランドは組織化された共産主義から資本主義にゆっくりと（遅れて）移行しており、今後もステップ・バイ・ステップでゆっくり確実に歩いていくべきである。今後の経済成長を考えるとときには Ethics に焦点を当てるのが肝要である。

Wojciech Gasparski, Poland, Director of the Business Ethics Centre, Vice-Rector for Research, Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management

ポーランドで現在重要な問題は、失業問題と汚職である。CSR も今後考慮に入れるべく徐々に変化しつつある。ステークホルダーとの関係に関する規範作りも必要で、システムだけでなく、そのほかの必要条件（例えば対話）についても考える必要がある。経験の中から機能するものを模索していく考えである。

Stanislaw Borkiewicz, Poland, Chairman, Municipal Water Supply and Wastewater Company (MPWiK)

これまで共産主義の時代の名残で、政府の力が強く企業の力が弱い状況があったが、企業も信頼を取り戻して、少しずつ進展している。今後も労働組合等弱い立場を守りながらも、競争の中で、企業が成長していくべきだと考えている。実践例として、水道会社（MPWiK）の例を取り上げる。入札関係、顧客関係、労組関係の問題を解決し、リスク管理を行なうべく、公的な調達、競争のシミュレーション、従業員によるCS度シミュレーション、市民に問題を知らせ、判断を募るプログラム等を実践している。

Session V: Aspects of Business Responsibilities in Mexico and Poland 各国 CSR 比較

Chair: Baroness Elspeth Howe, UK

Presenters: • Gustavo de la Torre, AVAL, Mexico CSR のパフォーマンスの成果評価

□メキシコに関する基本情報

メキシコの文化は200年と若いが多様な文化が融合されている（メトロアメリカ、マヤ文化、ヨーロッパの文化の融合）。天然資源が豊富、移民、貧困が多く、教育は国際的標準には満たない。

問題点は、①コンセンサスを得る難しさ（政党が17年間1党しかない。改革必要）、②税収入が少ない（産業、特にサービス産業も税金を払わない）、③搾取、不平等（安い労働力を使って搾取）、④汚職（麻薬、武器）、⑤個人主義、混乱（自己利益のみ追求）、⑥環境汚染、⑦1都市に85%の経済力が集中しており、120ほどの都市がなかなか発展できない等がある。原因として考えられるのは、指導者がいない事、偏見、不正行為、市民文化の未発展がある。

□メキシコの社会的責任について

社会的責任に対しては、2つの価値観①名誉と②使用者（雇用者）の責任が考えられている。またメキシコでは、CSRに関して4つの主要グループが活動している。

①伝統的な企業では、社会的責任を立証しなければいけないと考えており、実際に2つの企業がCRTの「企業の行動指針」に似たものを取り入れている。加えて8つの大手企業に

- も CSR 体制構築に向けて動き出している。
- ②学校での倫理教育の徹底化を図っている。
 - ③認証化の組織（研究機関）として、15,000 社の企業が ISO9000 を取得している。現在はメキシコ独自の基準を使っている。
 - ④行政（政府）では、OECD、国連などと密接な連携を取っている。

Tadeusz Sulkowski, Poland ワルシャワ市営電力副社長

「責任ある資本主義」責任ある雇用者とはなにか？

中部、東部ヨーロッパ共通の根深い問題として、従業員（労働者）に対する対応がある。現状は必ずしも法に遵守できていなかったり、従業員の権利が侵害されている。労使関係をつかさどる法律は特に中小企業においては準拠が難しい。現状が厳しいことは、政府も認識している。

大きな原因は、ポーランドの法律だと考えられる。全体の労使関係の法律は、トップダウンの法律で、実情に沿わない細かいものが多い。背景には、メキシコの連帯主義も関係している。社会的な対話が確立されておらず、対話なく追加の条項が加えられている。

解決策は、法律の改正である。対話を通して、最低限必要な保護だけを促す法律に変えて、雇用者の不法な行為を防止することである。罰則規定も設けることで、雇用者の評価の向上につなげることができる。また、メディアも成長する必要がある。

Session VI: Business approach and society opinions on Corporate Social Responsibility – Polish perspective- Session organized by partners of the Responsible Business Forum in Warsaw

Chair: Ewa Labno-Falecka, Country Representative Office, DaimlerChrysler Poland

Presenter: Leszek Wiciech, Poland Government Affairs Manager, BP

CSR はマネジメントストラテジーである。ビジネスパートナー、ローカルコミュニティなど日々のステークホルダーを考え、日々の活動を考えることが CSR である。

国営企業、政府の力は弱まっている一方、企業の影響力が高まっている。CSR への意識も高まり、人々もより透明性を求めるようになってきている。また、NGO も成長してきた。協力が企業と NGO の間で、結ばれるようになった。フィランソロピーとパートナーシップもある。

CSR に関する 2003 年調査の例を以下に挙げる。

- ・「CSR は何か？」1、企業の基本的な責任。2、教育を行なうこと。
- ・ローカルコミュニティ 80%が企業の CSR への取り組みを求めている。
- ・顧客の 50%以上が CSR への意識が高い。悪い情報も含めて透明性を求めている。
- ・男性の方が責任に注目。女性は誠実さと透明性に注目。
- ・企業のマネージャー50%以上が法令遵守と CSR を理解している。
- ・経営者 33%が CSR は法令遵守、他の 30%は、給料をきちんと払うことだと答えた。
- ・国営企業の従業員は、国営企業は民間企業よりも責任を持っていると考えている。
- ・逆に、民間企業の従業員は、自分の働いている企業が一番責任をもっていると考えている。

これらのデータからもわかるように、CSR に取り組まなければ、資本主義の危機である。

Responsible Business Forum（団体の活動 7 名）

ワルシャワの交通状況問題は、深刻である。事故が多発している。生活への悪影響、投資への悪影響が心配される。この問題解決のために、交通安全プロモーション活動を行なった。この団体の活動は、企業や政府に派生した。7 社（ダイムラークライスラー、シェルなど）が活動参加に調印した。競合他社が 1 つの問題に対して共に取り組んでいる。

Responsible Business Forum

ポーランドでの CSR 実践にあたっては、品質の問題がある。CSR はポーランドで初期段階だと考えられる。今後、どのように市民に疑問の目をもたせるか、どのようにトップの意識を向けさせるか、考える必要がある。ゆえに CSR の PR、メディアでの CSR 喚起が必要である。

Session VII: CSR Innovation – Experiences from Japan

Chair: Noel Purcell, Australia, Group General Manager, Stakeholder Communications, Westpac Banking Corporation

Presenters: Nobuhiko Nakamura, Japan

NECのCSR実践活動を紹介した。NECは1899年に創設され、今日までビジネススタイルと一貫性をもったCSRを発展させてきた。これまでの企業倫理の考えを2004年にNEC Group Code of Conductとしてまとめた。社会とNECがWin-Winの関係になるような持続可能な発展を見据えたビジョンを掲げ、CSR推進のためにリスクマネジメント、商品・サービスを通じた社会への新しい価値の提供、ステークホルダーとのコミュニケーションに重点を置いている。特に2004年から企業倫理を社内に浸透させるためのWeb Trainingを導入した。

Hiroshi Ishida, Japan

CRT日本委員会のマーケティングストラテジー、活動概要の紹介。CSRイノベーション実施状況（70のデータの平均値）の説明した。

Hiroshi Maeda, Japan

CSRイノベーションの概要説明、CSR推進体制構築セミナー等活動内容の紹介を行なった。

現在のCSR推進のレベルは、CSR体制を表明している段階（レベル1）から、継続的にチェックと改善を行なっている段階（レベル5）までであると考えられる。CRTはCSR Innovationを開発している。「共生」と人間の尊厳を基礎とした7つの行動指針を、顧客、従業員、株主・投資家、取引先、競合他社、地域社会というステークホルダーの軸で評価するシステムである。経営者向け49項目と、全社向け275項目の2つのシステムがあり、それら2つの導入を通して、その企業の現状、特に強み弱みを明確化できると同時に、経営者と全社のCSRの意識のギャップを測り、今後の企業のCSR推進の方向性を提示している。

Takeshi Sakuma, Japan

10月14日に実施したステークホルダーダイアログの実施状況を紹介した。

CRTは企業とステークホルダーの対話の重要性を提唱した最初の団体である。ダイアログは一般にも広くオープンなものであるべきと考え、今回企業からはオムロン株式会社と富士ゼロックス株式会社、そして多様なステークホルダーから90名が参加してダイアログが実施され、ステークホルダーとの活発な議論が行なわれた。

Session VIII: Corporate Governance and Corporate Responsibility; why should investors care?

Chair: Lord Daniel Brennan

Presenter: George Dallas, UK

コーポレートガバナンスに関する法律、規定は、基本をつかさどるものではあるが、それだけで全てをコントロールできない。ステークホルダーは、それぞれの企業をケースバイケースで、分析する必要がある。

コーポレートガバナンス（以下CG）はリスクファクターであり、投資家及びステークホルダーが今後CGの良し悪しを評価しなければいけないことを認識する必要がある。Standard & Poorsでは、CGの状況を評価する必要性を認識している。主観的で定量的に把握しにくい状況をどのように客観的に把握するかは難しいところだが、CGによるスコアリングは従来とは違う視点で企業を格付けすることが可能になる。

ガバナンスについて、グローバルスタンダードを作ることは可能かどうかに関しては、国によってガバナンスは異なるので、一つのスタイルを全てに適用することは難しい。それぞれの国で、例えばアメリカでのSarbanes-Oxley法のような規定が重要な役割を果たしていくだろう。

Conclusions Action plans for the future

Chair: Lord Daniel Brennan, UK, Chairman Caux Round Table

世界を見渡して、西の標準が世界の標準ではないことを認識する必要がある。世界各国に根付いている異なった文化がある、CSRは各国の多様性を考慮に入れ、各国の文化を尊重した形で導入されるべきである。

以上

CRT日本委員会 事務局長 石田 寛
CRTインターン 奥田 有紀