

## 第 21 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～」

2006年7月9日（日）～12日（水）

於：コー・マウンテンハウススイス

第 21 回目となる 2006 年の CRT グローバルダイアログが、7 月 9 日から 12 日まで開催された。世界各国から約 70 名のビジネスリーダーたちが CRT（経済人コー円卓会議）の発祥の地である、スイス・コー（Caux）のコー・マウンテンハウスに 3 年ぶりに集まった。

### 日本からの参加者

金子 剛一氏（住友スリーエム株式会社 代表取締役副社長）ご夫妻  
船橋 晴雄氏（シリウス・インスティテュート代表取締役）  
マーク・デヴァダソン氏（スタンダードチャータード銀行、在日総支配人）  
金子 保久氏（松下電器産業株式会社客員、CRT 日本委員会顧問）  
前田 浩氏（EQML 代表取締役社長、CRT 日本委員会 エグゼクティブアドバイザー）  
平野 加奈江氏（会議通訳者、株式会社ディプロマット）  
美馬 伯海子氏（会議通訳者、株式会社ディプロマット）  
石田 寛（CRT 日本委員会事務局長）  
島田 さい子（CRT 日本委員会インターン）

計 9 名

### スケジュール

7 月 8 日～9 日 CSR イノベーション・プロフェッショナル・セミナー  
7 月 9 日 グローバル・ガバニング・ボード  
7 月 9 日～12 日 CRT グローバルダイアログ

#### 1. CSR イノベーション・プロフェッショナル・セミナー

グローバルダイアログに先立ち、今回初めての試みとして、ドイツのコンサルタントの実績を持つ学生団体である BDSU (<http://www.bdsu.de/>) に所属している大学生を対象に、CSR イノベーション・プロフェッショナルセミナーを開催した。

##### ・ セミナーの内容

CSR イノベーション・プロフェッショナル・セミナーでは、CRT の歴史や理念、活動などを紹介した上で、CSR イノベーションを説明した。その後、出席者は、CSR イノベーションのケーススタディーに取り組み、参加者は各自選択したケーススタディーについてのプレゼンテーションを行った。最後に、出席者全員で CRT 及び CSR イノベーションについての意見交換を行った。

#### 2. CRT グローバルダイアログについて

第 21 回 CRT グローバルダイアログのテーマは、「責任ある資本主義」であった。ダイアログでは、特に次の 2 点を中心に議論が展開され、参加者が積極的にディスカッションを行った。

- ① グローバル・キャピタリズムは人間の尊厳を脅かすものであるか？
- ② 経済人コー円卓会議の理念を実践する試みについて

ダイアログの詳細については、以下のとおりである。

7月10日（月）

- 開会挨拶           ダニエル・ブレナン卿  
(Lord Daniel Brennan (英国) 英国王室顧問弁護士、グローバル CRT 会長)  
「グローバル・キャピタリズムは、人間の尊厳への危険要因なのか？」  
CRT 会長のブレナン卿は、出席者に対してコー・マウンテンハウスの素晴らしいロケーションを十分に活用し、日々忙しすぎて考えられない重要な疑問や問題点についてゆっくり考えることを勧めるとともに、今回のダイアログでは、ビジネスリーダーが意見交換を十分できるように、発表と議論の時間が前回より少なくなっていることを説明した。ブレナン卿は、ビジネスリーダーがコーで休憩や自由な時間を活用することで、充実した日々を過ごすことを期待すると述べた。
- 議長               ジョン・ダラ・コスタ氏  
(John Dalla Costa (カナダ) Centre For Ethical Orientation 創業者)  
「家庭と仕事はどのように両立できるのか？」  
「誠実さと市場の需要のどちらを選ばなければならないか？」  
「(経営者の)」  
コスタ氏は、人は自分の能力を最大限生かすことが美德であると述べた。その上で、自分の能力を最大限に活用しないで業務を行うことは、そのこと自体に問題があるのみではなく、仕事に対する責任感やモチベーションを減少させ、結果的に不正行為などにつながる危険性があると説明した。  
またコスタ氏は、専門性を高める人が増えていることに対して懸念を表した。人は、専門性を磨けば磨くほど視野が狭まり、総合的な視点からモノを見ることができなくなるため、偏った判断をする危険性が高まるということを、トーマス・アクイナスの理論を活用しながら説明した。コスタ氏は、ビジネスリーダーに対して、それぞれの能力を最大限に生かしながら、広い視野から物事を判断する重要性を唱えた。
- 発表者 船橋 晴雄氏  
(シリウス・インスティテュート代表取締役)  
「痛みなくして、得るものはない」  
船橋氏は、「グローバル・キャピタリズムは、人間の尊厳への危険要因なのか」というテーマに関連して、ライブドア及び村上ファンドの事件と、それに対する日本社会の反応などについて説明した。また、グローバル・キャピタリズムという考え方自体は世界全体で認識され得るものとなりつつあるが、人は、それぞれが住み、働き、活動している地域特有の倫理感に沿って行動しているという考えを発表した。  
また、船橋氏は、日本では「金儲けをする」ことは、恥ずかしいことであり、そのようなことを口に出すのは美德ではないという考えが根付いていると言及し、その上で、日本は狭い国であるため、競争よりも協力を重んじる傾向が強いと説明した。  
船橋氏は、ライブドアと村上ファンドが起こした不正行為が日本の経済界にショックを与えたことを説明し、ライブドアと村上ファンドの経営者は、「金儲けをする」ということに集中したため、企業として果たすべき業務や責任を怠ったと

批判した。その上で、ビジネスリーダーがグローバル・キャピタリズムの機能の限界をしっかりと把握し、倫理観に基づく行動を採ることを重要視するべきであると述べた。

出席者、特に日本人以外の出席者から、ライブドアや村上ファンドは日本企業の伝統や風習を無視したために叩かれたのではないかとの質問があり、船橋氏はライブドアや村上ファンドは「出る杭は打たれる」といったような単純な理由ではなく、彼ら自身が不正行為を行ったために批判を浴びたと説明した。また、メディアは、不正が発覚する前までは両社を大々的に番組などで取り上げ、サポートする傾向があったものの、不正発覚後は態度を一変させ、ライブドアと村上ファンドの代表者らに対して批判的な意見を述べたということは事実であると説明した。しかし、こういったメディアの動きはライブドアや村上ファンドを叩くためではなく、単に明らかになった情報に対して反応しただけのことと考えていると述べた。

- 発表者 エリサベット・サトゥリス氏  
(Elisabet Sahtouris (ギリシャ) 生命学者)  
「グローバル・キャピタリズムは、私たちの環境への敵なのか」  
サトゥリス氏は、生命学者としての視点から、どれだけ人間が自然の流れとかけ離れ、非効率的な行動を行っているかを説明した。  
人間は、エネルギーを消費し続けている。それに対して、自然界では太古より効率の良いエネルギーの創造や消費、提供のメカニズムが確立している。最近の傾向としては、このような効率のよいエコロジーシステムを建築に採り入れる場所が増えてきた。ただ、既に都市のインフラが設備されている地域よりも、中国のようにこれから本格的に都市開発を行う場所の方が、エコロジーシステムを配慮した建築を採用する傾向がある。自然界では、蝶が蛹から孵化するときに、蝶と蛹の細胞が戦いあい、その後細胞が落ち着き、蝶が孵化する。そのようなプロセスを考えると、我々人間社会においても、地球環境の改善に向けた希望はまだあると信じている。
- ファシリテーター ヤン・オースタヴェイク氏  
(Jan Oosterwijk (オランダ) Eastwick Holding 社 CEO)  
「絶滅とサステナビリティ、進化要因としての天災人災について」
  - a) 自然界の自己創造の仕組みを理解し、自然のしくみを参考にして新しいライフスタイルを探求すべきである。
  - b) 人間は、都市に集まる傾向があるが、都市はたいてい非自然的なものであるためにエネルギーの消費が激しい。  
Win-Win の発想を取り入れて、前向きに物事に取り組む。
- ファシリテーター マイケル・ベイツ氏  
(Michael Bates (英国) Oxford Analytica 社相談役)  
「グローバルビジネス：地球温暖化の解決策？」  
「現代の高度文明社会と自然の進化との提携はどのようにできるのか」というテーマで、参加者は経済界として行える地球温暖化への解決策についてのブレインストーミングを行い、次のような様々な意見が交換された。

- a) 企業が、代替燃料、例えば、エタノールといったバイオ燃料などの研究や開発を支援する。
- b) 企業が地球温暖化の解決策をとるべきである。ただ、企業だけが取り組むのではなく、政府などと協力し、しっかりとした枠組みが必要である。
- c) 前向きな方針を追求し、企業や個人が環境を配慮して行動を起こしたくなるような枠組みを作る。例えば、環境を配慮する企業や個人への減税など。
- d) ビジネスリーダーは、率先して模範的な行動を取るべき。例えば、自転車通勤を行うなど。
- e) 先進国は、事務所の温度が少々高くても我慢するべき。 等

- プレゼンテーション      マイケル・ラブロス氏  
(Michael LaBrosse (米国)    Leadership Solutions 代表、臨床行動療法士)  
「CRT の理念をビジネスで実践するための、個人の判断に関する CRT からの提案」  
ラブロス氏が、CRT の理念をベースとしたパーソナリティー診断を作成した。そのパイロットテストとして、パーソナリティー診断をグローバルダイアログ参加者全員が受診した。

#### 7月11日(火)

- 発表者 石田 寛氏  
(CRT 日本委員会事務局長、関西学院大学大学院助教授)  
「CRT イノベーションの成功例」  
石田氏は CSR イノベーションの成功例を紹介した。2005 年 1 月から 2006 年 3 月までに実施した 48 社の平均データを発表後、ロシアで CSR イノベーションを行った 37 社のデータとの比較を行った。  
CRT 日本委員会の活動説明については、グローバルな戦略、世界における活動、CSR イノベーション経営者向けシステムと全社向けシステムの更新、CRT 日本委員会メンバーの紹介、CSR イノベーションプロフェッショナルセミナーの実施状況といった点について報告した。
- 発表者 サイモン・スプロール氏  
(日産自動車 グローバル広報・CSR・IR 本部 広報・CSR 部執行役員)  
「日産の取り組み：CSR イノベーション導入の背景、効果、内容について」  
スプロール氏は所用のためグローバルダイアログに出席されなかったため、事前に撮影したビデオメッセージを上映した。内容は以下の通り。

「多くの企業は二つの理由から CSR に着手します。ひとつは外圧によって、または、業務上の問題が明るみになり、必要に迫られて着手する場合です。そして、もうひとつは、これも残念なことですが、企業のマーケティング対策や PR の一部としての『飾り』として CSR に取り組む場合があることです。日産自動車では、初期の段階からそれらのような理由ではなく、自社の本業、リスク管理の分野を意識した CSR 活動を行ってきました。CSR が浸透することによって、各部署で異なる仕事をしている人も CSR を理解した上で業務を行うことができるのです。

日産は、最終的な CSR 方針と重点エリアを見出すため、複数のツールやプロセスを試しました。その中に経済人コー円卓会議(CRT)があり、彼らのツールが社内、

中でも経営層が CSR の視点、特にリスクや意識すべき問題が何かを確認するために役立ちました。経営層全体が CRT のツールを活用するなどといった CRT との密接な協力関係の下で、自社にとっての CSR が何かということを明確化できました。そして、我々の進路が正しいということを確認できたのです。

私は、CRT が持つ多岐にわたる企業との関わりから得られた経験が、日産にとって実に役立ったと考えています。『私たちは、日産としての正しい道を進み、CSR の取り組みは効果的な企業の価値基準になっている』ということを確認することができました。今日、日産は CSR 方針や『ステアリング・コミッティ』の活動、重点エリアの設定といったことを通じて、社会に対し企業としての存在感を高めることが可能になりました。

また、CSR に関するこれらの取り組みは、今後、社内の有効なリスク管理体制の構築に役立つことでしょう。CRT は、このような日産の現状を築く過程で、重要な役割を果たしたのです」

- 発表者 金子 剛一氏  
(住友スリーエム株式会社 代表取締役副社長)

「住友スリーエムの取り組み」

冒頭、金子氏は CSR イノベーションの経営者向けシステム診断を実施した際に気付かれたポイントを話された。続いて、住友スリーエムのビジネスモデルを紹介し、会社として抱えている課題などを参加者へ説明するとともに、会社の紹介、企業のビジョンや人事方針などについて説明した。

住友スリーエムの CSR の取り組みについて、自社の経営ビジョンのなかで革新性ということに言及していることを触れ、これはひいては従業員や社会、環境のことを考えた経営を行うということであると説明した。また、住友スリーエムでは、核となる経営理念は変えないが、実現方法やアプローチについては状況に応じて変化を加えているとも述べた。

また、人事の方針について、日本では終身雇用制を継続させる会社が減少してきているが、住友スリーエムでは、従業員が企業の財産であると考えているので長期雇用を前提とした研修やキャリアプランなどを従業員に提供していると述べた。

- 発表者 マーク・デヴァダソン氏  
(スタンダードチャータード銀行 在日総支配人)

「スタンダードチャータード銀行日本の取り組み」

デヴァダソン氏は、スタンダードチャータード銀行の概要と、現在取り組んでいる社会貢献活動を紹介したのち、スタンダードチャータード銀行における CSR の取り組みについて説明した。

スタンダードチャータード銀行は、世界中に拠点のある 100 年以上の歴史を持つ銀行であり、多様な国籍の従業員が存在するため、ダイバーシティについて銀行は常に意識をしている。スタンダードチャータード銀行が特に力を入れているエイズへの取り組みについては、結果的にアジア・アフリカ地域で勤務する従業員が安心して働ける環境を構築することができた。また、“Seeing is Believing” プロジェクトでは、世界中で目の不自由な人達に治療費を提供して、目が見えるように企業として取り組みを行っている」と述べた。

また、総合的な CSR の取り組みとして、CSR イノベーションを活用し、従業員

# CAUX ROUND TABLE

とのダイアログセッションを行ったことを発表した。

- 発表者 前田 浩氏  
(EQML 代表取締役社長、CRT 日本委員会エグゼクティブ・アドバイザー)  
「CSR イノベーションについて」  
前田氏は、CSR イノベーションの詳細について、基本的な考え方や分析方法、導入から報告書提出までの一連の流れ、CSR のプロモーション課程などを交えて説明した。
- ディスカッション  
ファシリテーター ノエル・パーセル氏  
(Noel Purcell (オーストラリア) Westpac 銀行役員)  
発表された内容について議論が行われた。CSR イノベーションの開発や、導入についての感心は高く、様々な質問が発表者へ向けられた。
- 発表者 ダニエル・ブレナン卿  
「富裕な国にある不正資金の回復」  
ブレナン卿は、2005 年のポーランドでのグローバルダイアログの席上で述べた、不正行為により世界中から集まった資金の回復、登録、償還を実行する団体を発足する必要があることを強調した。
- 発表者 ロジャー・コナント氏  
(Roger R. Conant (米国) Capital Resources International 社 社長)  
「ファイナンシャル・スタンダード・ファンド・インデックス」  
コナント氏は、新しい市場での投資を調べる新しい手法 (The Financial Standards Funds Index) について詳しく説明した。  
この新しい手法は、信頼性のあるデータを基礎とした調査方法であるが、投資資金マネージャーに対して行った発表では、あまり反応は好ましくなかった。この手法は、すでに習慣化しているファンドマネージャーの行動を変えるきっかけには残念ながらならなかったと述べた。
- 発表者 ヘリバート・シュミッツ教授  
(Haribert Schmitz (ドイツ) テレプランインターナショナル監査役会会長)  
「人材は、グローバル化した世界にとって一番大切な財産なのか。」  
シュミッツ氏は、新しい世界経済の仕組みの中では、先進国はいままでのように事業を進めているだけでは富を構築することは無理であると熱弁した。先進国が新しい世界経済の枠組みで富を得るには、機敏で流暢かつ聡明な、創造性のある生産性の高い従業員が必要であるが、現在の経営哲学や実際の経営は、理想的な従業員を育てる可能性をつぶしている。経営者は経営手法を見直すべきであり、機械的な考えに基づき経営を行うのではなく、自己創造の考えに基づいた経営を採るべきであると提唱した。
- 閉会挨拶 ダニエル・ブレナン卿  
「CRT の将来課題」  
最後に、ビジネスリーダーがこれからの CRT へ求めることや、CRT に取り組む

際の課題などについて貴重なコメントを述べた。

- a) 汚職や不正行為についての取り組みに対して具体的な提案を行い、実現する。
- b) 経営の最前線で働いている経営者にグローバルダイアログへの参加を促し、現場を配慮した意見交換を増やすべきである。
- c) 責任あるリーダーシップをビジネスリーダーに発揮してもらうため、企業やビジネススクールと協力し、CRT「企業の行動指針」を紹介する。
- d) 他団体がどれだけ倫理についての取り組みを行っているか調査する。
- e) グローバルダイアログに、より多くの国から経営者の参加を促す。特に、イスラム世界のビジネスリーダー等に声を掛け、本当の意味での国際的な会議を目指す。

その他、グローバルダイアログの改善案や、貧困を減少するための議論が必要であるなど、貴重な意見がたくさん寄せられた。

- 閉会ディナーにおいて、CRT distinguished award が次の 2 名に授与された。  
Frank Straub, CEO of BLANCO, Germany for promoting the CRT Principles for Business in Southern Germany  
(フランク・ストラウブ氏 (ドイツ) BLANCO 社 CEO  
—南ドイツ地域における CRT「企業の行動指針」の普及活動に対して)  
Maarten de Pous, CRT Executive Director of Europe, The Netherlands for 20 years of dedicated service to the ideals of the CRT.  
(マーテン・デ・パウス氏 (オランダ) CRT ヨーロッパ事務局長  
—20 年間に亘る CRT への献身的な貢献に対して)