



テクノファNEWS

CSR(企業の社会的責任)とISO

経済産業省産業技術環境局 矢野友三郎氏

CSR(企業の社会的責任)は品質(第一世代)、環境(第二世代)に続く第三世代のISOマネジメントシステムとなるか。ISO理事会で検討が決議されたCSRは、COPOLCO(消費者政策委員会)でマネジメントシステムとして策定は可能であり望ましいと結論され、第三世代のマネジメントとして位置付けられた。ISOはTMBの下に高等諮問委員会(HLAG)を設置、数回の会議を重ねている。CSRとして提起される規格やガイドライン等は一説に250を超すといわれる。

監査実践研究会は矢野友三郎氏より特別にご講演と質疑応答の機会を頂いた。

最近の変化のスピードは非常に早い。サムソンの社長は「我々は家族以外、総てを変えていかなければならないほどの変革だ」と言う。最近はおさんまで変える人も多い(笑)。このように変化が激しい時代、この監査実践研究会のように異業種の人が集り職場を離れて自由に議論をすることは変化のシグナルを掴むために凄く有意義だと思う。三人寄れば文殊の知恵である。

CSRとはなにか 日刊工業朝刊に「避けて通れぬCSR」という記事が載った。タイトルの定石のようなのだが、本当に避けて通れないものか。「経産省と代表企業数社は…」と始まっていたが、CSRは経産省がどうこうよりは、企業自体の問題である。CSRとは何かをまずしっかり議論してほしい。7、8割理解したところで社内展開のルール作りを始める位がよい。その辺からISOやJISの出番が来ると思うのである。資料として「進化する企業責任/米国国際ビジネス審議会(USCIB)編」を用意した。USCIBは日本経団連の国際部門に該当する。タイトルは「Advancing Corporate Responsibility」 「進化する企業責任」。



経済産業省 矢野友三郎氏

企業責任とは何か、どんなことに役立つのか、何をしなければいけないのか。文章は少し硬いが大事なものを見失わない為にしっかり議論してほしいと思う。

CSRはいつ頃から言い出されたか。現在欧州では雇用問題が大変大きな問題となっている。その数は若年も含めて1,700万人といわれる。EUはまもなく拡大して25ヶ国になるが、失業・雇用問題にどう対応して行くか大きな課題である。総てを企業に押し付けるわけではないが、やはり応

CSR(企業の社会的責任)とISO 1~6

【セミナーご案内】テクノファISO塾 [品質・環境・労働安全・コンサル・M/F・地方版] 7~8

分の企業責任は自覚してほしいということのようである。雇用を確保して社会を安定させることは政府にとって最大の仕事であり、それは日本も同じことである。EU委員会は初代委員長の頃から一貫して取組んでおり、雇用問題はこうした法律の形としてみんなで考えようと提起されている。

米国ではエンロン、ワールドコムなどの不正決算が明らかになって、この前後から企業倫理が問題となった。日本でも企業の不祥事が幾つか続き世間の関心は高い。企業が関心を寄せるISOが「CSRは第三世代のマネジメント」だと言ったため、一層拍車を掛けている。朝日の天声人語にも「はやりすたりがある中で、いまCSRが企業の関心を集めている」とあった。業績が少し位傾いても経営者がくびになることはないが、社会的責任では簡単にくびが飛ぶほど影響は大きくなっている。

日本企業全体は何もして来なかったかというところではない。日本は世界に伍するCSRはやっていると思う。世界貿易センターがテロで崩落した翌日、米国の某社が「解雇」を通告した。日本企業はそこまで割切れないだろう。米国では市場第一と言うが、社会があつての市場と考えるべきだと思う。

経営者の立場から言えば儲けずして生きてはいられない。だから儲けながら同時にそういうことに気を遣いながらやろう、環境は少し変わってきたぞということである。経営が傾いて従業員を解雇するのは社会的責任の一番悪いケースである。CSRはそうややこしい話ではないと思う。

日本のCSRの経過を見てみよう。経済同友会では1955年に「経営者の社会的責任の自覚と実践」を総会決議した。経団連も1973年、企業の社会的責任の提言をまとめ、1991年には「経団連企業行動憲章」に集大成している。こうした社会的責任の上に、欧州発のCSR概念がぼんと乗っかってしまった。しかしいい機会だからそういう目で見直してみよう…ということだろう。

ビジネス環境の変化 こうなってきたのもビジネス環境の変化が大きい要因だと思う。企業の外・内ともに変わってきた。まず外の流れの変化で市場構造変化とはグローバル化のこと、付き合いが広がった。トヨタの従業員の半分以上は外国人だし、ソ

ニー株の40%は外国人が買っている。経営者にしてみれば日本人従業員の方が少ない状況や、4割を越す外国人投資家にも対応していかなければならない。

ビジネス環境の変化	
<企業の外的流れ>	<企業の内的流れ>
■市場構造	■事業構造
■競争構造	■管理構造
■技術構造	■意識構造
■制度構造	■パワー構造

競争構造が非常に激しくなった。しかし日本は外では結構儲けている。例えばアジアマーケットの7割位は日本が稼いでおり、世界全体で見ても日米で4割位稼いでいる。因みに東京ディズニーリゾートの一人当たり収益はトヨタを上回るという。年間にテーマパークを訪れる人は約2,500万人だがその8割はディズニー、一人勝ちである。競争構造は更に変わっていくだろう。

技術構造も変わる。北京の仕事で私は日本発の090電話が使用できた。携帯もグローバル化である。プロトコル(議定書)がすごく重要になり、制度にも世界的規制緩和がぐんと来ている。

企業内の流れの変化も大きい。事業構造が変わり事業部制、カンパニー制は多いし管理構造もフラット化が進む。経産省でも決裁が非常に早くなった代りに課長の責任はぐんと重くなった。意識構造もかなり変わった。昔の課長は結構部下の面倒を見たが、今は管理職と専門が競争している感じである。外資系会社では社員の10%をD評価し、当然だが彼らは職場を去る。日本はそこまではやらないだろう。

最近外資系の某社で帰属意識を高めるためにCSR室を作ったという。彼らは一度の人生の一番いい時間を会社で過ごしている。そして品質第一、安全第一、生産性第一でやってきた。更に環境第一が加わった。今後社会責任第一も加わるだろう。彼らにも少しの許容幅は持ってやりたい。

こういうことは、日本企業は今までも一生懸命やって来たし、CSRとは言わないまでも日本のパフォーマンスは素晴らしいと思う。今まで通り淡々とやればいい。外国の市場第一主義に対しては、むしろ社会があつてこそその市場だと言いたい。

先ほどの同友会、経団連のほかにも関西経済連合会、東京商工会議所もガイドライン、規範といった

ものを作ってきた。私は同友会の報告書の一読を薦めたい。同友会は社長の集まりで、気楽な話の中に結構光りものがうかがえる。

企業行動憲章の10原則 コンプライアンスが広がって来たがCSRとは少し違うと思う。

企業行動憲章の10原則

1. 社会的な信頼の確保
2. 公正、透明、自由な競争
3. 社会とのコミュニケーションと情報開示
4. 環境問題への取り組み
5. 企業市民としての社会貢献活動
6. 従業員のゆとりと豊かさの実現
7. 市民社会の秩序と安全の確保
8. 海外の文化、習慣を尊重した経営
9. 企業倫理の徹底
10. 経営トップ自らの対応と説明責任

この10原則は今までもずっと言われてきたことで目新しいことではない。しかし実行することは夏休みの宿題と同じで難しい。特に最後の項、経営トップ自ら…のくだりは1番でいい。ISO同様、トップが腹をくくらないと無理である。部長がいくら一生懸命やっても経営幹部が患部になってはダメ(笑)。10原則は‘Old Song’だが、いい機会だからCSR ‘New Song’も見直そうと言いたい。

いま何故CSRか? 先ほどビジネスが内外とも流れを変えた話をした。多くの企業と付合うためには企業の信用と信頼が非常に大事になってくる。最近とみに言われるようになった。コミュニケーションの輪が広がったということだろう。人もビジネスも認められることは並大抵ではない。企業の中心的課題が信用、信頼問題ならば、何をなすべきか。

また市場が流動化して事業が世界的に展開してくると、事業の成否は地域社会や文化にも大きく左右される。北海道で石油の事故があったが、信用のおけない企業の製品として消費者の不買運動が展開された。これはたまったものではないが、そういう時代に入ってきているのである。

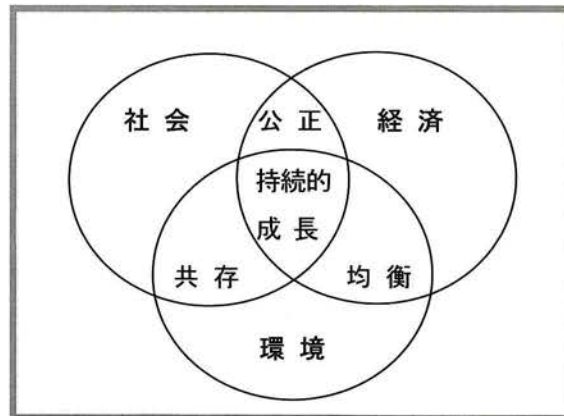
多様なステイクホルダーの発言力も大きい。NGOが欧米やアジアに大きな事務所を設けて、じっと見ている。ただ日本のNGO活動ももう少し大きくなってほしいと思う。つまり消費者団体の発言力の強化である。欧米やアジアに行って感じることだ。

最後に企業と顧客、企業と投資家の関係。今迄は

1社の製品を信頼して10年、20年買い続けてきた。投資家も同じだった。いまは流動的である。

CSRの定義 今年6月フランス・エビアンでG8サミットが行われ、CSRも初めて議題の一つになった。情報は時々刻々入ってくるが日本の新聞は殆ど報道しなかった。関係者にはもっと勉強し報道して貰いたいと思う。現在CSRのドキュメントは250ほどあると言われる。グローバルな課題のため国連機関、NGO、格付け機関等から様々な規格、基準が発表されている。経産省は次のように定義した。CSRとは「企業が法律遵守にとどまらず、企業自ら市民、地域及び社会を利するような形で、経済、環境、社会問題においてバランスのとれたアプローチを行うことにより事業を成功させること」。事業はもともと成功しなければダメである。

トリプル・ボトム・ライン 下図に示す経済、環境、社会がトリプル・ボトム・ラインと言われるものだ。3つのバランスをどうとって行くかよく考えるということである。同じ大きさで書くのはフェアにやろうという意味だが、行政サイドは社会を少し大きく描きたいし、企業は経済を大きく描きたいだろう。



経済は大きめでもいいから環境とのバランスとか社会との公正さを考えること。欧米ではこれを小さな‘must’と言う。それなくしてはキーとなる持続的成長はないということだ。

シーメンスのホームページには、「シェアホルダー(株主)からステイクホルダー(利害関係者)へ」というサブタイトルが付いている。企業の基本線TBLすなわち、経済効率、社会平等、環境保全を通じて企業のパフォーマンスは評価される。こういう会社を標榜していこう。これが当社のCSRだと説明している。丸の大きさは個々に違いうだろう。

ステイクホルダーとは 去年の世界経済フォーラムの資料によれば(複数回答)、トップが従業員、次いで政府機関、顧客、地域社会、NGO、役員会、投資家、メディア…という順番である。政府関係がなぜと思われるかもしれないが、企業にとっては規制する行政もステイクホルダーなのである。日本の場合、政府は中立と考えてステイクホルダーから外

すだろうが、欧米ではそうは受け止めない。

ステイクホルダーの期待 次の表はフランスの規格から持ってきたものである。たて軸に利害関係者を並べ、よこ軸に経済、環境、社会とTBLが並ぶ。どのようなことを期待しているだろうか。

株主の立場では財務状況が気になる。株価に影響を与えないようきちんとリスク管理をして貰いたい

表：企業に対するステイクホルダーの期待

利害関係者	経 済	環 境	社 会
株 主	財務状況	リスク管理	ブランド、危機管理
行政当局	福利厚生	規制遵守	規制遵守、安全
金融機関	持続性	環境リスク管理	格付け
保険業者	補償費用	リスク管理	労災事故
従業員	公正、報酬	現場環境	雇用、教育訓練
顧 客	品質保証	省資源省エネ	倫理性、公正取引
供給業者	長期関係	技術仕様	社会・職業倫理
下請け業者	報酬、持続性	環境定義	製造検査・監査
流通業者	マージン	廃棄物削減	倫理配慮製品
消費者	適正価格	環境保全、情報開示	安全遵守
競合他社	ベンチマーク	規制遵守	倫理、公正取引
地域社会	持続性	透明性	地域活動
NGO	透明性	環境宣言	人権

出典：フランス国規格SD 21000(企業の社会的責任)

し、火が出たらすぐ消火して欲しい。あと社会に対してはブランドと危機管理ということである。

CSRを考える視点は 一つには法令遵守、コンプライアンスの視点がある。そしてSRI(社会責任投資)の視点、これは後で説明する。環境、消費者、従業員、サプライチェーン…、視点は多岐にわたっている。

20世紀は資本主義と社会主義の対立構造であった。21世紀は資本主義、どんな資本主義にしていくか、どうあれば社会にとって望ましいか、ここではCSRが上手く使えないだろうか。

企業だと視点はもっと多い。CSRで一番大変なのは調整だと言われる。法務室、IR部、環境部、消費者窓口、いろいろな組織がわーっと置かれている。その上にさらに担当役員がいる。うちもわが部も関係するぞということ調整が非常に大変になる。新しいことをやる時、敵は外ではなく大体内にある。だから社長は腹をくくれというのである。CSR室を作る必要はない。リコーは日本で初めてCSR室を作ったが、日本式マネジメントとして旗があった方がやりやすいと判断したからだと思う。私

は担当専門部署を作る必要はないと思っている。

SRI(社会責任投資) 投資先のスクリーニングを行うため、いま欧州から事業に投資するかどうか日本企業にラブコールがどんどん入って来ている

社会責任投資(SRI)

- ◆企業に投資を行う際、財務面だけでなく環境や社会への対応なども考慮して投資先を決める投資手法
- ◆企業が社会的責任を如何に果たしているかを投資の世界から評価する動き

ようだ。株主としては当然儲からなければ困るからである。社会責任に注意を払っている会社は大体安定していて急には沈まないと見られている。米国では短期的には36%、長期的には80%が伸びるといふ統計が出ているようである。株主はこうしてスクリーニングするが当然のことである。海外の投資家は日本にアンケート調査をどんどんやる。最近では日本人を雇い日本語で調査をしている。フランスの某社は日本人を3人雇用しているという。

日本の女性幹部登用率は1%、一番弱い処だ。日本の20年前は、女性は家に居た方がいいという社会通念みたいなものがあつた。日本は10年後もそ

う変わらない市場だと見られるとすれば非常に困る。日本人は見ているようで見ていないし気もついていない。

投資の対象となる米国の年金基金は 200 兆円。英国も最近年金法を改正した。日本の基金はわずか 1,000 億円、しかも特殊法人である。米国に較べて限りなくゼロに近い。法人化問題も大事だとは思いますが、日本の年金問題は改善されるだろうか。貯蓄の金利が期待できない現在、SRIにより業績を伸ばす金融機関も増えているようだ。

サプライチェーンの視点 アサヒビールでは取引先選定基準にCSRを導入した。原材料供給先 130 社を予定したが投資家の関心の高まりから全取引先 200 社に拡大した。こうした報道が増えてきている。日本では何もやって来なかったかというところではない。今迄も怪しい処からは買わなかった。たまたま文書にしたに過ぎない。その結果も入れ替わったかといえば殆ど変わらないだろう。それ位日本の企業はやってきたし、またそう期待したい。

CSRは明日への投資 冒頭紹介した経済同友会の資料から抜粋した。こういうことは大体頭にはあ

CSRは明日への投資	
◆	組織の継続的・安定的な成長
◆	社会からの信用・信頼性の確保
◆	グローバル市場での企業競争力の向上
◆	効果的なコンプライアンス手法の提供
◆	地域社会(企業市民)との融和
◆	SRI(社会責任投資)の確保

るだろう。信用、信頼が確保できると優秀な社員、学生が集まる。離職率が減って雇用コストが下がる。グローバル市場での企業競争力が出来て格付けが上がる。コンプライアンス手法によってPDCAが回る。地域社会(企業市民)との融和ができ、SRI(社会責任投資)の確保ができる。

CSRの実質はリスクマネジメントだと言う人がいるがそれでは淋しいと思う。従業員が一番いい時間を会社で過ごしているのだから、もっとポジティブに考えたい。狼少年ではないが脅迫は止めよう。環境ISOの時も脅かす記事が多かった。刺激的だとは思いますが良くない。これは企業の推進力になって行くだろう。米国でもこういうのは社長方針としてムード作りが行われる。

ISO/CSR規格の提案 2001年4月、ISO理事会でFS(実現可能性)調査決議が行われ、COPOLCO(消費者政策委員会)総会決定で調査が始まった。2002年9月理事会を開き、関係者を集めHLAG(High Level Advisory Group)で議論された。以後、トロント、ジュネーブ、サンパウロで開催され、次回は2004年1月にミュンヘンで行われる。

COPOLCO/CSR報告書 昨年5月に出された報告書の中で、第三世代のISOマネジメントシステムとしての位置付けがはじめて確認された。内容としてはCSRの背景として企業のTBL(経済、社会、環境)が盛り込まれたほか、世界各国・各機関での規格化の動向が報告されている。ISOの姿勢は、自己適合宣言と第三者認証とは違うとする。やはりマネジメントである。COPOLCOの提言としてはメリット、デメリットを勘案の上規格化を検討する。それは可能であり、望ましいものであると結論付けている。

ISOマネジメントシステム 品質(第一世代); ISO9001:1987年制定、環境(第二世代); ISO14001:1996年制定。社会的責任は第三世代として位置付けられた。ISO……、何となるだろうか。

高等諮問委員会(HLAG) メンバー構成は、議長はDan Gagnier氏(TC207議長)。アジア・豪州、南北アメリカ、欧州、アフリカ地域からの代表とNGO、国際組織、ISO理事会委員会代表、以上で構成される。日本からは麗澤大学、高教授が参加されている。

先進国のCSR規格		
オーストラリア	AS8003	企業の社会的責任
フランス	SD21000	企業の社会的責任の開発
日本	ECS2000	倫理法令遵守MS規格
スペイン	PEN	倫理・企業倫理MS
イギリス	AA1000	社会的倫理的説明責任
イギリス	SIGMA	持続可能・マネジメントガイドライン
アメリカ	EOA	企業行動MS
アメリカ	SA8000	社会的説明責任
カナダ	NQ9700-950	企業の社会的責任

先進国のCSR規格 各国の基準、規格類は200を超すといわれる。アジアではタイが既にCSR規格(タイ語)を作った。日本はまだ国家規格は制定さ

れていないが、麗澤大学が開発したECS2000（倫理法令遵守MS規格）という規格が産業界で参考とされており、コンプライアンスが中心である。

麗澤大学企業倫理研究センタ（高巖委員長）が、企業倫理に対する意識調査研究を踏まえて1999年5月に発行した。また翌年5月に「ECS2000のガイダンスドキュメント」を発行している。

CSRに関する国際文書 代表的なものをあげる。

- ◆OECD多国籍企業ガイドライン（1976/2000改訂）、よく知られている。
- ◆ILO/多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言（1977/1987/2000年追補）
- ◆コーン卓会議の企業行動指針（1994年）、コーはスイス、レマン湖奥の村である。日米欧のグローバルリーダによる。
- ◆国連グローバルコンパクト（2000年）、アナン事務総長が提唱。
- ◆GRIガイドライン（2000/2002改訂）、国際NGO（Global Reporting Initiative）が発行。

概ね今日の多国籍企業が世界で企業活動を行う際の行動規範を勧告したもので、CSRは国際的な圧力でもある。下線の3つはエビアンサミットでも引用された。

最近GRIメンバーが来日した。ガイドラインはexampleであって、その中からどういうものを採用するかは企業が決めるのだと言う。日本人は教育の弊害だろうか、表というとすべて埋めなくてはならないと思いがちである。場合により目をつぶり聞き流すことも大事である。奥さんの話も半分は聞き流すだろう。全部聞き流すとこれはまた問題だが（笑）。

欧州委員会の動向 GP（Green Paper 法制化する時に使う）「CSRに関する欧州枠組みの促進」でCSRが初めてオフィシャルになった。企業の人々がC（corporate）を付けたようだ。10月に欧州委員会がラウンドテーブルを開催、多くの利害関係者が参加した。来年夏にCSRガイドライン発行予定ということをWP（White Paper）に明記している。但しこれは遅れそうな気配である。

昔のEMASに似ていると思う。欧州ガイドラインであるが、何を使うかは結局14000になった。こういうCSRはGlobal Issueだから、やはりオ

ープンでなければならない。ただ欧州の人が言うグローバル化は欧州のためのグローバル化であり、米国も同類である。本当に世界のことを考えてグローバルと言っているのは日本人くらいではないか（笑）。

欧州では1996年、CSRヨーロッパというビジネスが始まっている。欧州の多国籍企業（60社）がネットワークを構成する。

グローバルな企業とコミュニケーションしないで、日本の中だけでやっていると間違いやすいことに注意しよう。やはりCSRにも相場観というものがある。私達（省）もホットラインを持ち、表の全部を埋めるのか、適宜なのかということを描んだりしている。CSRヨーロッパは各国にサポート団体を設立、15機関5,000の企業が参加している。

最近では欧州委員会は法律を作ることは諦めたような話もある。

欧州でのCSR関連の動向 英国ではCSR担当大臣が就任（2001年4月）、来日している。仏国にも持続可能な発展担当大臣がいる。欧州のCSRマラソン会議は47回。毎月1回でも4年は掛かる。英国首相の選挙運動じゃないかとの陰口も囁かれている。

今後のISO/CSR規格の動向 最近の動きでは2004年1月に第一次TR。規格ではなく中間報告である。4月に最終TR。これはISO中央事務局が作ってHLAGで議論してセットし、4月にTMBに提出する。6月にISO/CSR国際ワークショップ…とTMBが今後の進め方を協議した。

ISO/CSR規格着手は未定である。いくつかの要因がありどうなるかわからない。

環境の適用範囲がこの8月に、Environmental ManagementからSustainable Managementに変わった。インパクトは大きいと思う。いろいろな意見がありどんどん変わっていくだろうが、米国繊維業界は賛成、IT業界は絶対反対…様々である。

私はISOの字句はどうでもいいことだと思う。企業としてこういう問題をどう考えるかということが非常に大事である。その中でアウトプットのひとつとしてルール作りをするという感じでいいのではないだろうか。【完】