

\* 各編の数ページをダイジェスト版として紹介します。

第1部

第1編

# CSRへのアプローチ



# CSR(企業の社会的責任)とは何か

大和総研 経営戦略研究所 主任研究員 河口真理子

## 1 なぜ今 CSR か (マクロ的な視点から)

CSR(企業の社会的責任)という言葉が社会に定着して久しい。2003年が日本における CSR 元年、という説もあるが、世界的に見て CSR に対する関心が高まったのは、ついこの10年ほどのことである。欧州では大きな社会問題となった若年や移民の失業問題、米国では途上国の児童労働問題スキャンダルやエンロン事件など、日本では環境経営の本格化、食中毒事件以降頻繁に起きた様々な企業不祥事、などが CSR への社会の関心を喚起するきっかけとなったといわれている。そして、国際社会に広く受け入れられている CSR の枠組みである国連グローバル・コンパクトが発足したのも2000年である。さらに、この CSR に対する関心は、これらの先進国だけでなく、アジアやラテンアメリカなど、先進国の経済圏に組み込まれている途上国地域にも広く及び始めている。

なぜ、世紀を跨ぐこの時代に CSR が注目されるようになったのか。まず、マクロ的な視点で考えると、その回答へのキーワードとして「市場」と「グローバル化」が挙げられよう。

1989年のベルリンの壁崩壊を契機に、社会主義はほぼ消滅し、「資本主義が勝利した」といわれるようになった。資本主義の特徴とは、生産手段の私的所有と「市場」による取引であり、必然的に「市場」の重要性がより一層国際経済社会でクローズアップされることになった。

ここで、一般的な経済学の教科書では「市場メカニズム」とは、市場参加者が己の利益の最大化を求めて利己的に行動しても、「神の見えざる手」によって社会全体では、最適な資源配分が達成される仕組みと説明されている。この市場メカニズムによって「参加者の間で競争が起き、それが社会に提供される製品・サービスの質的向上と量的拡大をもたらし、時には技術革新を喚起して社会を発展させる。また同時に“資本”市場によって市場参加者の資本調達力が高められ、市場がますます強大化して、それが一段の社会の発展の原動力となる」という循環が生じ、これは人間社会にとって善、とされてきた。

ここで「市場」の「グローバル化」とは、この市場原理が地球全体を覆うことを意味する。地球全体がこの市場メカニズムの恩恵を受けて発展の機会を与えられることは、人類にとって歓迎すべきこととされてきた。

しかし、このことを別な角度から見れば「地球規模での競争」すなわち「地球規模での弱肉強食」時代が始まったと、表現することもできる。グローバル化された市場経済では、地球上のすべての資源が潜在的な原材料であり、地球上の人間すべてが潜在的な労働力となる。そして「効率」を唯一の行動基準とする「市場」は、地球上で最も安い原料と最も安い人件費を追い求めることになる。しかしながら、地球は1つしかなく、その環境容量は有限である<sup>\*1</sup>。市場参加者である人口は20世紀以降急増して急激な発展を遂げ、森林資源や漁業資源、鉱物資源、エネルギー資源などの地球資源を急速な勢いで消費している。さらにその人間社会は均一に発展しているわけではなく、先進国と途上国、また先進国内の高収入層と低収入層の所得格差が拡大するという二極分化が起きている<sup>\*2</sup>。

このような状況で、市場至上主義、すなわち弱肉強食のシステムを放置しておくことは人類にとって善どころか、人類の持続可能性に対する大きな脅威である、という危機感が国際社会のリーダーの間で認識されるようになってきた<sup>\*3</sup>。また、市民の声を代表するNGOセクターはこうした問題への危機感を強くもっており、最近のインターネットの普及によって世界中への情報発信力を得ており、彼らの社会における発言力・プレゼンスが急速に強まってきている。その結果、社会的責任（CSR）としてグローバルな市場での主要なプレーヤーである「企業」に対して、持続可能な社会構築のために地球全体のことを視野に入れた経営を行うことを求める声が高まってきているのである。具体的には、従来の経済学での仮定—無限な資源—ではなく、有限な地球環境容量を前提とし環境保全を組み込んだ経営（いわゆる環境経営）や、南北間格差や先進国における二極化が生み出した経済的弱者の人権に配慮した経営を行うことが、企業の「社会的な」責任の観点から必要と認識されるようになってきたのである。

## 2 企業にとってのCSR（ミクロの視点）

一方、CSRを実施する企業の立場からみると、CSRとはどのような概念であり、行動を指すのか。基本的にCSRとはその言葉が示すように、企業の社会的責任であり、法的責任ではない。すなわち、企業が強制されて行うことではなく、あくまで自主的に自発的に取り組むことを期待されていることである。

営利団体である企業が何らかの行動を自発的に行うためには、そこに何らかの意味で企業価値の向上が見込めることが要件となる。なお、ここでいう企業価値とは、単なる時価総額で表示される株主にとっての企業価値だけでなく、労働者や地域社会、顧客など幅広いステークホルダーにとっての企業価値を意味する。具体的には、企業設立時に掲げた理念が体現化できる（それはすなわち、その企業の存在意義を社会に訴えることになる）、ブランドに結びつく、従業員の士気が上がる、よい人材が獲得できる、などが考えられる。

では、CSRは企業価値にどのように結びつくのか。筆者はCSRを、「CSRとは自分の会

⇒ 続きは、本書にて

第1部

第2編

# 業界別CSR取組みの動向



## 自動車業界 ― 他社の不祥事を手本に

激しい競争が続く世界の自動車業界。国内では、巨大、中堅、軽自動車メーカーがひしめき、販売競争にしのぎを削っている。自動車産業は CO<sub>2</sub>の含まれる排ガスが地球温暖化や環境汚染につながるとの批判の対象になりがち。それだけに環境を含めた CSR の取組みにはトヨタ自動車、日産自動車、本田技研工業などの三強を柱に各社とも前向きである。一連のリコール隠しで信頼を失墜させ、存亡の危機に瀕した三菱自動車工業や最近のトヨタの大規模リコールなどが CSR に注力するきっかけとなっている。加えて、トヨタ、本田技はニューヨーク証券取引市場に上場、最も厳格だとされる米サーベンス・オクスレー（企業改革法）の適用を受けている。この関連で内部統制充実への取組みが他社に波及している面もある。不祥事を猛反省した三菱自は CSR の旗のもと、新たな体制で再出発し、苦境から脱出しつつある。かつてない大規模リコールが表面化したトヨタは、規律の回復のため体制の見直しに入っている。

### 1 トヨタ自動車―販売店協会も CSR 宣言

売上げが21兆円超、従業員26万人超、連結子会社は500社を超える国内最大の企業のトヨタ自動車。2006年3月期の連結決算の純利益が1兆3,000億円を突破、年間の自動車販売台数でも世界最大のゼネラル・モーターズ（GM）を凌ぐ勢いであるトヨタは、最近まで CSR の表現を使ってはいなかった。だが、最近のリコール急増に代表される不祥事も手伝って社内横断的な CSR プロジェクトチームを2006年1月に発足させた。品質改善やコンプライアンス（法令遵守）強化に向けて活動中。トヨタの販売部門を担当するトヨタ自動車販売店協会も同1月に「CSR宣言」を出し、協会をあげてコンプライアンス強化に取り組むことを打ち出した。ニューヨーク証券取引所に上場していることもあって内部統制強化は喫緊を要する。CSR への取組みは一段と重要性を増している。

GM が射程距離に入り、絶好調ともみえた手堅さが売り物のトヨタが、少し前から変調をきたしている。2003年12月に発覚した1級小型自動車整備士技能検定の筆記試験問題の漏洩

を筆頭に、最終的に和解で決着した元秘書と北米トヨタ幹部との間のセクハラ訴訟が2006年5月に表面化。欠陥車を放置、人身事故を起こしたとしてトヨタの部長らを熊本県警が同7月に書類送検。かつてない大規模リコールが発生していることも判明。国土交通省から処分を受け、業務改善報告書を提出するなど不祥事が頻発している。

一連の不祥事に関連して社長の渡辺捷昭<sup>わたなべかつあき</sup>は、「顧客の期待を裏切る事態の発生を重く受け止めている」「大変な危機感をもっている」「『品質のトヨタ』の信頼を早期に取り戻すよう取り組みたい」と陳謝。品質改善のほかコンプライアンスに一段と傾注している。

「人・社会・地球環境と調和し、モノづくりを通して持続可能な社会の発展を目指す」(Sustainability Report 2006)。これがCSRに対するトヨタの基本的な考え方である。その基礎となっているのが、創業以来確立された経営上の考え方・価値観・手法を踏まえて、どんな会社でありたいかをまとめた「トヨタ基本理念」。その解説書との位置づけの「社会・地球の持続的な発展への貢献」や共有すべき価値観や手法をまとめた、知恵と改善、人間性尊重を柱とする「トヨタウェイ2001」のほか、「トヨタ行動指針」などがある。2002年には「2010年グローバルビジョン」を策定し、目指すべき理想の姿を示した。基本理念には、①内外の法およびその精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業を目指す、②各国、各地域の文化・慣習を尊重し、地域に根ざした企業活動を通じて、経済・社会の発展に貢献する一などの7項目が盛り込まれている。

不祥事の噴出で焦点となっているコンプライアンスは、1991年に設置した企業行動倫理委員会が軸となっている。全副社長、監査役がメンバーで企業倫理、コンプライアンス、リスク管理などを審議、結果は経営会議で全役員に周知徹底、担当部署に伝えられる。2003年の筆記試験問題漏洩を受け、法令遵守点検活動と職場の倫理と社会的責任の定着活動を実施。05年7-9月は法令を含めた業務遂行上のリスクを各部署で洗い直し、06年度は日常の業務管理の中に法令遵守の仕組みが組み込まれているか、それが実際に機能しているかを再点検。結果を各本部長が確認し、同6月の企業行動倫理委員会に報告した。

環境に優しい高燃費のハイブリッドカー「プリウス」を世界に先駆けて発売するなどトヨタの地球環境保護に対する取組みには定評がある。地球環境憲章を策定したほか、2010年グローバルビジョンでも「地球にフレンドリーな技術で地球再生を牽引する」企業を目指すことを宣言している。開発から生産、使用、排気、リサイクルなどすべての段階で環境負荷低減に取り組んでいる。また、活動が国際的なだけに世界各国、各地域、各分野で環境マネジメント体制を整備、国内外の関連会社と一体となった連結環境マネジメントにより環境経営を推進している。環境会計も実施しており、05年度の経済効果は、省エネで21億円、リサイクル

⇒ 続きは、本書にて

第2部

第3編

[座談会]  
金融とCSR



# 金融機関の CSR を考える

## 金融機能から生まれる様々な CSR のかたち

金融機関の CSR とは何か。金融業界の CSR に精通する藤井良広氏を司会に、グローバルに展開するメガバンクのみずほフィナンシャルグループの大橋恵明氏、地域密着型経営を行っている全国の信用金庫を束ねる信金中央金庫の花岡隆司氏、世界トップクラスの保険会社を目指す東京海上日動の村木満氏に、金融業態ごとの CSR を通じて、様々な金融 CSR の姿やその実践などを語っていただいた。

(以下の写真掲載は50音順。司会者を除く)



『私たち一人ひとりの心の中に、みずほというグループは社会のために役立つ、という実感をもちたい』

大橋恵明

株式会社みずほフィナンシャルグループ 執行役員 コーポレート・コミュニケーション部長

『地域密着を実践している信用金庫にとって CSR はきわめて身近な問題なんです』

花岡隆司

信金中央金庫 総合企画部 広報室長



『損害保険という本業を通じて実践する、これが私どもの CSR です』

村木 満

東京海上日動火災保険株式会社 経営企画部部長 兼 CSR 室長

『金融の本業そのものが CSR の重要な軸になっているんですよ』

藤井良広 (司会)

上智大学大学院 地球環境学研究所 教授



## 金融業態それぞれの CSR

### 本業を通じた CSR の 取組みはどのようなものか

藤井 (司会) 最初に、それぞれの金融業態、あるいは個社でどのように CSR に取り組ん

でいるかを聞かせてください。

大橋 みずほグループの場合、2005年4月にそれまでの危機対応から未来志向、顧客志向への転換ということで、「“Channel to Discovery” Plan」という事業戦略を策定いたしました。その中で従来からあった CSR の精神を「新たな企業価値の創造と発展に向けた企業行動の主軸」と明確に位置づけました。



CSR 活動の大きな2つの柱に、「金融教育の支援」を挙げています。金融という本業を通じて得たノウハウを次世代の育成に生かしていく金融機関ならではの CSR 活動として、初等・中等教育から高等教育まで一貫した形で取り組んでおり、東京学芸大学と共同して『お金のお仕事』というテキストを作りました。これは、どうやって儲けるかではなく、もっと基本的なところを子どもたちに勉強してもらいたいとの思いで行っているものです。

もう1つは「社会あるいは環境に配慮した事業支援」で、金融の仕組みを利用して事業や環境をサポートしていこうというものです。みずほコーポレート銀行の「エクエーター原則」(Equator Principles: 赤道原則)<sup>\*1</sup>の採択が1つの大きな柱になっています。また、みずほ銀行の「環境配慮型企業向け融資制度」の実施、この2つが大きく融資という本業を通じた形での環境への取組みの具体例となっています。

**村木** 私どもはミレアグループに属しておりまして、その中核の会社が東京海上日動です。CSR 活動に関して1つの転機となったのが、2004年10月の東京海上と日動火災との合併です。東京海上日動の発足を受けて、ミレアグループの新しい経営戦略として、どう企業価値を向上させていくか、新しい企業ブランドを作っていくかを考えた結果、その基本に据えたのが新たな CSR 戦略です。

私どもは、経営理念において「お客様の信頼をあらゆる事業活動の原点におき、『安心と安全』の提供を通じて、豊かで快適な社会生活と経済の発展に貢献します」を根本としており、CSR についても、「経営理念の実践が CSR」という位置づけをしています。CSR



という、「地域社会貢献」と「地球環境保護」の2つという認識が多いのですが、やはり本業ですね。お客様に提供する価値、これによって企業は存続していると思いますので、何よりもまず本業を通じて CSR を実践する、これが CSR という整理をしました。そうした中、保険金の支払い漏れという問題が発生し、お客様に提供する価値を損なったわけであり、大変申し訳ないと感じています。一日も早くお客様の信頼を回復すべく、現在、業務品質の向上に向けて全社を挙げて取り組んでいるところです。また、「経営理念の実践が CSR」という基本的な考え方に加えてもう1つ、『社員、代理店の人間力』を原動力として CSR を推進していきたいと考えています。代理店が登場するのは、損保では代理店を介して商品を販売しているからです。「プロとしての実力」「活力をもって仕事をする」「常に相手の立場に立って考えて行動すること」という『人間力』をもって CSR を推進していく必要があります。

**花岡** 全国に290ある信用金庫では、津々浦々で地域に密着して仕事をしており、地域に密着して、地域のお客様と共に育っていきまことに地域密着型経営を実践しています。地域密着といえは聞こえはよいですが、実は信用金庫の経営という点では非常に大きなリスクをはらんでいるのです。すなわち、業種集

中リスクや地域集中リスクというものです。一般に金融機関の健全性の観点からは、なるべく営業地域は分散していたほうがいいし、業種もなるべく偏っていないほうがいいのです。しかしながら、全国の信用金庫の場合、個々それぞれの営業地域で、限られた業種を中心に金融サービスを提供しているというケースが多くあるのです。

例えば、温泉街であれば、取引先の大半は温泉旅館であるし、あるいは木材の集積地であれば木材加工業が大半を占めるわけです。そうすると、自分たちの金融機関経営が、地域の経済動向にそのまま直結するということが起こります。ある業界との取引を縮小して、他の業界との取引を多くしようということが簡単にはできないわけです。ですから、取引先や地域経済、雇用などを意識したCSRのような考え方は、信用金庫業界では、実はかなり昔から実践しており、またやらざるを得ないのですね。

## 各業態の特性からみた課題点

### CSRに取り組む取引先を 金融機関はどうサポートするか

**藤井** 確かに信用金庫の場合、顧客（会員）と一体的に発展していく、場合によっては信用金庫自体が顧客企業によって影響を受けてしまうという強い関係にあります。一般的にも金融は経済・社会の血流と言われるように、金融の仲介機能が結局は取引先にも、資金を預けてくれる人に対しても影響を及ぼしています。ですから、金融の本来機能そのものがCSRの重要な軸になっていると思います。

私がメガバンクに特に期待するのは、国際的に展開しているグローバル日系企業への対応です。海外で本業を踏まえたCSRに取り組んでいるグローバル企業を、金融の軸で評価し、資金面からも支えることが大きな使命ではないかと思いますが、どうですか。

**大橋** グローバルな点という意味では、環境に国境はないということです。こうした地球環境問題では、京都議定書の採択なども、アメリカが参加していないとか、開発途上国がまだだとか、中国・インドがまだだという議論はありますが、日本はもちろん参加しているわけです。したがって、私たちとしては、先ほどのエクエーター原則などを通じながら、世界に展開している国際的銀行の一員として、欧米の銀行に負けないように、CSRをリードする形で積極的な活動を引き続きリードしていきたいと思っています。

**藤井** メガの国際展開とは正反対の立場にある信用金庫のCSRへの取り組みはどうですか。

**花岡** 日本経済全体としては「いざなぎ超え」という話です。しかし、実は地域経済は非常にまだら模様でして、各地にいくと相変わらず商店街がシャッター街になっていたり、地域によっては特定の業種や地域経済そのものが非常に疲弊しているところがまだ多くあります。そういうところに個別の信用金庫があり、彼らは厳しい経営環境に直面しています。このような状況下において彼らが実践しているCSR的な取り組みということであれば、地域の商店街の活性化とか、あるいは中小企業の経営改善支援があげられます。第1段階として、自分たちの本業である貸出業務もさることながら、まずもってその商店街を元に戻すこと、あるいはその業態を少しでも改善

⇒ 続きは、本書にて

第2部

第4編

# 金融機関のCSR評価基準



## I. 総論

## 1 経営理念

経営理念は、自社が事業活動を展開するうえで根幹となる精神や価値観を明文化すると同時に、社会に対して自社の存在意義を示すものである。また、CSR経営の実践においても根幹となるものである。経営理念に込められた精神・価値観から、自社のCSR経営の姿が描きだされていることが必要である。本項では、経営理念に自社および社会の持続可能な発展を追求する精神が反映されているが、その精神を役職員や社外のステークホルダーに対して周知・浸透を図っているかを確認する。

### ■ Vision (総則) ※このトピックにおける総体的な理想像

自社および社会の持続可能な発展を追求する意思が明示された経営理念が役職員に浸透し、事業活動において実践されている

#### 評価項目 (「解説」「実践ポイント」に連動)

- A** 経営理念に、自社および社会の持続可能な発展を追求する趣旨が示されている
  - ・経営理念に、経済・環境・社会（トリプル・ボトムライン）の全側面に配慮した経営を実践する意思が示されている
- B** 経営理念を、役職員に浸透させるための取組みを行っている
- C** 経営理念が、対外的に広く公表されている

#### 解説

**A** CSR経営の根幹として、「トリプル・ボトムライン」の各側面に配慮し、自社および社会の持続可能な発展を念頭に置いた事業活動を実践する姿勢を欠かすことはできない。トリプル・ボトムラインとは、企業の活動を、安定的に収益を確保し成長を実現する「経済的」側面に加えて、自社の事業で生じる環境負荷の軽減を図るとともに地球環境の保護に努める「環境的」側面と、法令やルールを遵守するとともに誠実な企業風土を備えた“良き企業市民”としての責務を果たす「社会的」側面の、3つの側面から捉えるものである。自社の経済的利益のみを追求し環境的側面および社会的側面をなおざりにすれば、社会の支持を失い、結果的に経済的利益を得ることもできなくなる。それら3つの側面をバランスよく備えた事業活動を実践することなしに、自社の持続的発展は不可能である。

以上の前提に立ち、経営理念もしくは社是、行是、基本方針等で、トリプル・ボトムラインを重視した経営姿勢や自社および社会の持続的発展のために事業活動を実践する意思を示しているかを問う。ただし、経営理念等が、抽象的・大局的文言である場合においても、「持続可能な発展」等の文言が直接盛り込まれている必要はない。自社の経営理念等から CSR 経営の精神を読み取ることが可能であり、自社の経営においてそれを実践する姿勢があれば、本項の趣旨を満たすものである。

- B** 経営理念に含まれる CSR 経営の精神や価値観を役職員に浸透させるため、それらを具体化・明文化した企業行動憲章等の規程を整備し、自社内に普及・促進させるための取組みを実践しているかを問う。
- C** 社外のステークホルダーの多くは、経営理念に沿った事業活動を実践しているか否かという視点からも、それぞれの企業を評価することを望んでいるため、経営理念を広く公表することは、自社が社会からの信用・信頼を得るために不可欠といえる。そのため本項では、経営トップが様々な場面で経営理念およびその趣旨に言及するとともに、様々なコミュニケーションの手法・手段を駆使して、経営理念を社外に広く示しているかを問う。

## 実践ポイント

- A** トリプル・ボトムラインの各側面に配慮し、自社および社会の持続的発展を図る経営の実践には、自社にとって特に重要なステークホルダーを認識し、それらの自社に対する期待を踏まえた事業活動を遂行することが必要である。その意思表示として、経営理念等には自社の重要なステークホルダーを意識して、自社が果たすべき責務と行動の原則を盛り込み、持続的発展を目指す自社のコミットメント（約束）を示すことが望ましい。

### 例 三井住友フィナンシャルグループの経営理念

- お客さまに、より一層価値あるサービスを提供し、お客さまと共に発展する。
- 事業の発展を通じて、株主価値の永続的な増大を図る。
- 勤勉で意欲的な社員が、思う存分にその能力を発揮できる職場を作る。

特に、昨今では、社会が金融機関に求める社会的責任の幅が広がっている。そうした社会的な環境の変化に柔軟に対応できるよう自社の姿勢や価値観を不断に見直す必要がある。しかし、経営理念はそもそも長期的な展望に基づくものであり、あらかじめ変更を前提に策定されるべきものではない。そこで、経営理念の基本的な精神や価値観を踏まえてその時々社会的要請に応えた自社の姿勢や行動の原則を導き出し、経営方針や企業行動憲章といった形で社内外に自社のメッセージを発するよう努めたい。

**例** 三井トラスト・ホールディングスの経営理念

- 金融機能と信託機能を駆使して社会のニーズに応え、国民経済の発展に寄与していきます。
- 企業市民としての自覚を常に持ち、その社会的責任を果たしていきます。
- リスク管理体制と法令等遵守（コンプライアンス）体制の充実を図り、経営の健全性を確保していきます。

**B** 企業行動憲章とは、経営理念の趣旨を具体的項目に列挙・明文化し、企業としての判断・行動をする際の基本原則を示したものである。各社の歴史で培われた不文律や企業風土等を反映し、特に重要と考えられる各CSR課題について、果たすべき責任を明示する。行動憲章の項目を検討する際には、日本経団連の「企業行動憲章—社会の信頼と共感を得るために」や全銀協等が策定した行動憲章等も参考になるであろう。

また、企業行動憲章で定めた原則を役職員レベルでの行動の指針として条文化したものととして「役職員行動基準」等があり、さらに行動基準の条文を具体的行動の種類を挙げるなどして解説する文書に「行動基準ガイドライン」がある。これらを整備し、経営理念の根幹にある考えを具体化するとともに、各種研修や職場内ミーティング等を通じて浸透を図る。同時に、CSR取組み計画等に経営理念の実現に向けた具体的課題を盛り込み、徹底することが必要である。

**C** ディスクロージャー誌のほか、自社のホームページやCSR報告書、アニュアルレポート等の自社発行のコミュニケーション・ツールには、必ず経営理念と企業行動憲章等を掲載したい。

経営理念の実現を目指して誠実な事業活動の実践をしていることを開示することは、ステークホルダーの信頼を確保するための第一歩になる。

## I. 総論

# 2 ガバナンス・内部統制

## (1) ガバナンス

ステークホルダーのニーズを的確に把握したうえで、各種ニーズに迅速かつ適切に応え、もってステークホルダーの信頼を強固なものにしていくためには、経営レベルにおいて、合理的な意思決定、効率的な業務執行、実効性のある監視が、各々透明性をもって適切に機能していることが必要である。これらガバナンスの一連のプロセスにおいては、適正性が確保されていることが重要であり、実効性のある内部統制システムを整備することによって、ガバナンスの適正性が担保され、健全な企業風土が醸成されることになるといえる。

⇒ 続きは、本書にて

第3部

第5編

# CSRの用語解説



## A 基本用語

### 1. サステナビリティ (持続可能性)

「維持できる、持続できる」を意味する英単語“sustainable”の名詞形をカタカナ表記したもの。

言葉の趣旨そのものは、文字どおり「将来にわたって保ち続けることができる」であり、「人類文明が、将来にわたり持続性・永続性をもって維持・発展し続けるためには、今のままでよいのか」という根元的な命題を端的に示すキーワードとして定着した。

企業経営の側面に照らした場合、一般にサステナビリティとは、「自社の経営が、目先の利益にとらわれ不安定な状態に陥ることなく、健全な経営のもと、将来にわたって持続性・永続性を有していること」との意味合いで用いられる。

### 2. サステナブル・デベロップメント

(持続可能な開発・発展)

人類文明が、将来にわたり持続性・永続性をもって発展し続けるためには、地球環境や天然資源の保全に配慮した開発行為が必要不可欠であるとする考え方。「持続可能な発展」と訳されることもある。

環境破壊の問題が典型であるように、人類文明はただ単に発展すればよいというわけではなく、それが将来にわたって持続性・永続性を有していなければ意味がない。こうした認識のもと、国際自然保護連盟などが中心となって、1980年に「持続可能な開発のための生物資源の保全」を副題とする「世界保全戦略」が策定され、「サステナブル・デベロップメント」の概念が初めて登場した。

その後、国連に設置された「環境と開発に関する世界委員会」(通称：ブルントラント委員会、1984年設置)が1987年にリリースしたレポート「地球の未来を守るために」(原題「Our Common Future」)の中で、サステナブル・デベロップメントを、「将来の世代の欲求を満たしつつ、今日の世代の欲求をも満たす開発」と定義づけ、環境保全に向けたその後の世界レベルでの取組み推進に際しての

キーワードとして普及した。

### 3. トリプル・ボトムライン

企業活動を評価するにあたり、経済的側面(財務面)のパフォーマンスのみならず、社会的側面および環境的側面のパフォーマンスも含めた3つの側面で総合的に評価すべきであるとする考え方で、英国サステナビリティ社の創立者であるジョン・エルキントン氏によって提唱された概念。

本来、企業活動は、収益をあげる(「経済的側面」)だけでなく、法令やルールを遵守する良き企業市民である(「社会的側面」)とともに、地球環境を保護し、環境負荷の軽減に努めなければならない(「環境的側面」)という、3つの側面から捉えることができる。従来の企業活動は「経済的側面」を重視するあまり、それ以外の側面を軽視してきたきらいがあったが、社会と企業が共に永続的に発展していくためには、こうした3つの側面のバランスをうまくとった経営がこれからは不可欠であることを、端的に示した用語として定着した。

### 4. ステークホルダー

企業の活動に対して、直接・間接を問わず、何らかの利害関係を有する者をいう。

「利害関係者」には、顧客や取引先だけではなく、従業員、株主・投資家、行政、地域社会、地球環境なども含まれる。これらすべての利害関係者を総称して、一般に「マルチ・ステークホルダー」という。

企業活動は、マルチ・ステークホルダーとの関わり合いのなかで成り立っているといえるが、ともすれば企業がこうしたステークホルダーの存在を軽視した独善的な判断に陥ったり、一部のステークホルダーの利害ばかりを重視するなどの弊害が見られた。CSRの観点からは、これらの多種多様なステークホルダーと自社の関係を見つめ直し、各々のステークホルダーとの関係のバランスが崩れていないか、見落としている点はないかを点検することがまずは求められる。そのうえで、日頃からの良好なコミュニケーションを通じて、各ステークホルダーとの信頼関係を強固なものにしていくことが必要とされている。



## 5. コンプライアンス (法令遵守)

法令を含む社会一般に求められるルールやモラルを遵守すること。

本来「コンプライアンス」とは、「(要求・命令などに対する) 応諾・追従」を意味する“Compliance”という英単語から派生した言葉である。実際の使われ方は状況によって様々であり、新聞等のマスメディアでは、単に「コンプライアンス」＝「法令遵守」と表記されるケースが多く見られる。

企業経営の観点からみた場合、一般にコンプライアンスとは、「企業が株主の利益の最大化を追求し、あるいは顧客等に製品やサービスを提供する過程で行う様々な事業活動が、社会一般に求められるルールやモラルに準拠していること」という意味合いで用いられる。ここにいう「ルールやモラルに準拠していること」とは、単に法令、規制、社内規程等の明文規定のみを遵守するだけでなく、企業として遵守すべき商慣習や良識、常識といった明文化されていない社会的規範を遵守し、さらには、倫理観を重視した判断や行動をすることを含むとするのが一般的な捉え方である。

## 6. リスクマネジメント

企業経営を脅かす様々なリスクに対して、最小かつ経常化されたコストで、適切な処理を行い、安定した経営を行うための管理手法をいう。

リスクマネジメントそのものの定義については統一的なものは存在しないが、日本工業規格 (JIS) が定めるリスクマネジメントシステム規格 (「リスクマネジメントシステム構築のための指針」: JIS Q 2001) では、「リスクに関して、組織を指導し管理する、調整された活動」と定義している。

企業がリスクマネジメントに取り組む場合、通常は、①リスクの発見・確認 (企業活動の中で、どこにどのようなリスクが存在するのかを的確に洗い出す)、②リスクの分析・評価 (発見・確認したリスクを、「リスクの発生頻度」および「損害の規模」を予測することによって分析し、企業活動への影響度を評価する)、③リスクの処理 (「リスクの回避」、 「リスクの除去・軽減」、 「リスクの転嫁」など、予防策および事後処理策の両面から各種の手法を組み合わせて、リスクを処理する費用を最小かつ経常化

するための最善の処理を行う)、④結果の検証 (事故データや、各種対策の実施状況などを検証し、リスク処理の方法を見直したうえで、改善策の検討につなげる) のプロセスを踏む。

なお、従来のリスクマネジメントでは、主に純粹リスク (火災リスク、労働災害リスク、外部犯罪リスクなど、顕在化したときには常に損失のみが発生するリスク) への対応を念頭に置いていたものに対し、投機的リスク (資産運用リスクや為替変動リスクなど、損失が発生することもあれば利益を生むこともあるリスク) を含む、事業リスク全般を網羅し、これを俯瞰的・統合的に管理すべきとする「統合的リスクマネジメント」(ERM: Enterprise Risk Management) の概念が、近時広まりつつある。

## 7. ERM—Enterprise Risk Management

一般に「統合的リスクマネジメント」と呼ばれるもので、事業運営 (枠組み、方法、プロセスなど) に支障や変動をもたらす「すべての事象」を統合的に管理する経営手法をいう。

ERMに関しては、米国の COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission; トレッドウェイ委員会組織委員会) が2004年にリリースした報告書である「エンタープライズ・リスクマネジメントの統合的枠組み」(Enterprise Risk Management-Integrated Framework) の内容が、デファクトスタンダードとされており、ここでは、ERMを「事業体の取締役会、経営者及び従業員が実行し、全事業を対象とした戦略設定に適用し、事業体に影響する潜在的なイベントを特定するよう設計し、リスク選考できるようにマネジメントするプロセスであり、事業体の目的の達成に関して合理的な保証を提供するもの」と定義づけている。

本報告書は、COSOが1992年にリリースし、その後、内部統制システムのモデルに関するデファクトスタンダードとして、国際的に広く認められることとなった「COSOレポート」(「Internal Control-Integrated Framework」: 内部統制の統合的枠組み) をさらに発展させたものであることから、「COSOレポートII」とも呼ばれる。内部統制とERMの関係について、同報告書では、内部統制をERMの不可欠な要素と位置づけたうえで、ERMに

⇒ 続きは、本書にて