

「自発性のガバナンス」を生み出す CSR

「強い会社」よりも「良い会社」

最近 CSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任) 経営という言葉を見聞きする機会が多い。

株式会社資生堂の大矢和子執行役員の話によれば、CSR にとって2005年が節目の年であったという。企業の評価にあたって、2004年度までは財務評価と企業倫理などは別々に評価されていたが、2005年度は、財務評価と CSR 評価というものを合わせて経営品質全般が評価されるというのが大きな流れになっている。例えば、ニューズウィークでは、収益性・成長性・安全性という財務評価と企業統治・従業員・社会・環境という CSR 評価を合わせて企業ランキングを行っている (ニューズウィーク2006.6.21号)。

企業を評価する視点が、収益性などの財務評価一辺倒の「強い会社」から、CSR 経営を着実にすすめる環境・経済・社会の「トリプルボトムライン」のバランスがとれた「良い会社」へ変わったとみることができるだろう。

「CSR とは、そもそも、自らの事業活動に係わる多様なステークホルダーとの間に健全な関係を築き、またそれを維持発展させていくことである。顧客との関係、従業員との関係、地域社会との関係、債権者や株主との関係を考えないで、事業経営を行う企業など存在しないはずだ」(高 [2006]、p285) という指摘がある。例えば、株式会社資生堂は、株主、社員、顧客などのステークホルダーに対して、それぞれから期待される役割をしっかりと果たし (経済的役割)、法令遵守や人権擁護などの社会的規範をきっちり守ることが基本的 CSR であり、その基盤の上で、メセナ・フィランソロピーなどの資生堂ならではの社会貢献活動などを選択的 CSR として

行うとしている。(【図1】参照)

なぜ「良い会社」を評価するのか

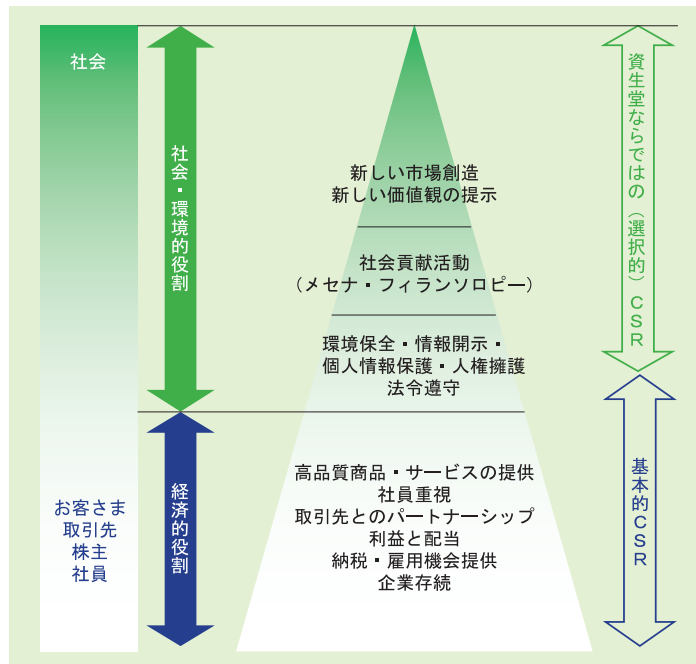
製品やサービスの欠陥で顧客や取引先へ損害を与えた企業、法令に違反して劣悪な環境で従業員を働かせる企業、杜撰な物質管理で地域社会に深刻な環境問題を惹起した企業など、顧客・従業員・地域社会からの信頼を失い、あるいは反発を受けることによって経営危機に陥る場合も少なくない。そうなれば、債権者や株主に対しても期待された役割を果たせなくなる。つまり、基本的 CSR をしっかりと果たすことが、企業の「突然死」を防止する効果をもつものであり、短期的にはコストはかかるが、継続的にキャッシュフローを稼いでいくことにより、長期的にみて企業価値の増加につながることになる。その意味で、誠実に行動し社会的責任を果たす企業を支援する社会的責任投資 (SRI : Socially Responsible Investment) は長期的に十分経済合理性を持つものとなるだろう。

自己規律の企業文化

それでは、実際、CSR に取り組んでいる企業は長期的に高収益をあげているのであろうか? 過去15年間の財務データから、収益性、安全性、成長性の3要素を基に優秀企業として選ばれた約30社が共通して有する特質として抽出された6条件のうちの一つが「世のため、人のためという自発性の企業文化を企業に埋め込んでいること」である (新原 [2006]、p264) という。

具体的には、「優秀企業には『規律』がある。(中略) 経営者と従業員双方を律する自己規律の企業文化が埋め込まれている場合が多い」、また、「長期にわたって持続するサステイナブルな優秀企業になる

【図1：資生堂のCSRの考え方に基づいたCSR領域概念図】



(出典) 資生堂 CSR レポート2006

には、経営者や従業員に使命感や倫理観といったお金以外の規律が作用していることが鍵になる」(新原 [2006]、p266) といわれている。「世のため、人のため」は株主や債権者のみではなく顧客・取引先や地域社会等多様なステークホルダーのことを考えることにつながるものであるが、このような自己規律を企業文化として経営者と従業員が共有するという点がポイントであろう。つまり、経営者と従業員が自己規律を共有することにより、経営の自発的なガバナンスが働き、これは、株主や債権者などの「監視のガバナンス」より効果的で、企業が優秀な成果をあげるためのコーポレートガバナンスのメカニズムとして有効に機能することになると分析している。

CSR の国際規格化

本年5月に施行された新会社法は、大企業に内部統制システムの構築を義務付けている。また、2008年にはCSRが「社会的責任に関する規格 (ISO 26000シリーズ)」として国際規格化される予定であ

る。それぞれ制度化、規格化の効果を軽視するものではないが、より重要な点は、そのシステムが実効的に作動することであろう。そのためには、内部統制システムの構築と併せて、経営者と従業員とが一体となって自己規律の企業文化を構築する努力を行うことが必要となる。企業の長期的な発展の視点でCSR経営に自発的、積極的に取り組むことを期待したい。

【参考文献】

- 高 巖 [2006]、『『誠実さ』を貫く経営』、日本経済新聞社
- 新原浩明 [2006]、『日本の優秀企業研究——企業経営の原点——6つの条件』、日本経済新聞社
- 「2006年版世界企業ランキング」ニューズウィーク 日本版 2006.6.21

(日本経済研究所調査局 研究主幹 高橋 啓)