

企業に求められる 誠実さ (Integrity)

明治大学経営学部公共経営学科
4年5組25番
学生番号 1730031527
西口 正浩

企業に求められる誠実さ（Integrity）

はじめに

第1章 企業の誠実さとは

第2章 誠実さ（Integrity）起源と背景

第1節 Integrity の起源

第2節 Integrity の背景

第3章 誠実さを構成する要素

第1節 トップのコミットメント

第2節 コーポレートガバナンス

第3節 説明責任

第4章 誠実な企業をサポートする仕組み

第1節 SRI（社会的責任投資）

第2節 エシカルコンシューマー

第5章 誠実な企業を発展させるための問題点

第1節 NPO の力量

第2節 SRI の規模

おわりに

はじめに

耐震偽装問題、損保の不払い、消費者金融の金利過剰請求などいわゆる企業の不祥事が新聞、テレビをにぎわせている。利益をひたすら追求し続ける姿勢に疑問を感じずにはいらなかった。一方で、私の尊敬している松下幸之助は「会社は社会の公器」という思想を持って会社を経営して、松下電器産業を大会社へと飛躍させた。利益をひたすら求める企業がトップにいるなかで、思想・理念をもって行動している企業もトップの立場にいる。私自身、常に誠実に行動するという心を心がけているので、思想・理念を持って行動している企業を非常に興味深く感じる。なので、思想・理念を持ち行動することがどのように企業に影響を与えるのか、結果としてどのような経緯で利益を生み出すのかを明らかにしていきたい。

近年、CSR（企業に社会的責任）という取り組みがなされている。CSR という概念は非常に広いものであり、CSR の中でも誠実さ（integrity）が1番重要だと私は考えている。簡単に言えば、信頼を得るために必要なのが誠実さだと考えるからである。詳しくは論文内で明らかにする。前提として、この論文は誠実さに特化して書くため、CSR という言葉はできる限り、意図的に出さないようにしている。ただし、誠実さはCSR という概念の中の1部であることを前置きしておきたい。

論文の構成については、第1章においてそもそも誠実さ（integrity）とは何なのかという点について、第2章では誠実さが求められる背景・経緯などについて、第3章では誠実さを構成するポイントについて、第4章では誠実な企業を支える社会の手法や顧客について、第5章では、もっと、誠実な企業に発展してもらうために、克服しなければならない課題について述べていきたい。

第1章 企業の誠実さとは

企業の誠実さが求められているとあるが、そもそも Integrity（誠実さ）とは何かをこの章では説明していきたいと考える。

誠実な企業の定義としては、「コンプライアンス（法令遵守）した上で、自社の理念・価値観によって物事を判断し行動する企業」（菱山隆二 倫理コンプライアンス 参考）ということである。コンプライアンス（法令遵守）とは、企業が経営・活動を行う上で、法令や各種規則などのルール、さらには社会的規範などを守ることである。このコンプライアンスを果たすのは社会の一員である企業としての義務だと考える。では、なぜ自社の理念・価値観によって物事を判断し行動する企業が誠実な企業といえるのであろうか？私は、言えると考えている。なぜなら、理念・価値観というのは自分の理想を達成するためにあるものである。理想は一般的に法令遵守より高い次元であるものである。（サントリー「社会にとっての水となる」 花王「豊かな生活文化への貢献」など）つまり、理念・価値観に従って行動することで、法令遵守した上で、理想に近づくために法律よりも厳しい基準を作り行動する。（トヨタ「トヨタの排気ガスはトヨタの森で」 三菱地所「独自の耐震基準策定」）そうすることで、コンプライアンスを果たす企業から誠実な企業へと成長するのである。今、求められているのは価値観主導型経営ともいえる。

価値観主導経営のいい例として、ジョンソンアンドジョンソン（以下 J&J 社）を挙げたいと考える。1982年に米国シカゴで鎮痛解熱剤、タイレノールを服用して5人の死者が出た。カプセルの中身が青酸化合物にすり替えられていたことが判明した。事件が続くか、シカゴのみか、米国全土か、生産工程など問題があり、対応としてリコールするか静観するかとなった。タイレノールは J&J 社にとって利益の17%を稼ぎ出す金の卵であった。リコールすれば1億ドルの経費もかかり、ドル箱商品の市場を失ってしまうということで静観の姿勢をとるのではと予想されたが、J&J 社は即刻リコールを決断した。理由は J&J 社の倫理行動規範である「クレド（我々の信条）」である。「第1に顧客、第2に社員、第3に地域社会、第4に株主」に責任を負う、と優先順位を明記されていた。しかもこのクレドが平素の研修を通じて、社内に価値基準として定着していたからである。「顧客第一」を貫く以上、消費者の安全を考えて、即刻回収に踏み切るのは当然の帰結であった。結果として J&J 社の対応は消費者の支持を得て日ならずしてマーケットシェアを回復した。

上記のように会社の利害と会社の理念・価値観がぶつかったときに、迷わず理念・価値観を選択できる誠実さが結果として、消費者から信頼できる会社となり順調に成長できるのである。企業の信頼性が問われている時代において、誠実さ・価値観主導経営をすることが必要なのである。

日本企業を見ると、「社是、社訓」を掲げて価値観経営を行い発展し続けている企業は多い。むしろ、古くからある企業に関して、価値観がしっかりしているからこそ繁栄を続けているケースは多い。それは、目先の利益を安易に追うのではなく、価値観に従って商売をしてきたことで、大きなトラブルを起こさず、信頼を勝ち取ることができたからだと考え

る。具体的には、第1に住友グループに伝わる「住友精神」表1が挙げられる。17世紀の寛永年間に住友政友に始まり、その価値観は「信用、确实。浮利を追わず」である。

表1 住友精神

営業の要旨	
第1条	我が住友の営業は信用を重んじ、确实を旨とし、以ってその強固隆盛を期すべし。
第2条	我が住友の営業は時勢の変遷、理財の得失を計り、弛張興廃することあるべしといえども、いやしくも浮利にはしり、軽進すべからず。

第2に三菱グループに伝わる「三綱領」が挙げられる。1920年に岩崎小弥太が打ち出し、表2のように理解されている。

表2 三菱の三綱領

三綱領	
所期奉公	Corporate Responsibility to Society 事業を通じ、物心ともに豊かな社会の実現に努力すると同時に かけがえのない地球環境の維持にも貢献する。
処事公明	Integrity and Fairness 公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性 を堅持する。
立業貿易	International Understanding Through Business 全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

法令を遵守すべきとしながらも、制御装置として価値基準を共有して自己統治をしつつ、前向きに創意を働かせて行動することで、変化の激しい不透明な時代に企業としての適応力を得ることができ、持続的に発展することができるのである。

第2章 Integrity（誠実さ）の起源と背景

誠実な経営は近年求められるようになったが、急遽生まれたわけではないので Integrity の起源を述べる。また、なぜ、今誠実な経営が求められるようになったのかという時代背景を述べる。

第1節 Integrity の起源

日本における Integrity（誠実さ）の起源は江戸時代にさかのぼる。具体的には、近江商人の「三方よし」つまり「売り手よし、買い手よし、世間よし」の理念に通じるとされている。行商の心得として麻布商中村治兵衛は

「他国へ持ち下り行商に出かけた場合は、持参した商品がその国すべての人々に気持ちよく使ってもらうように心がけ、その取引が人々の役に立つことをひたすら願い、損得はその結果次第であると思いつめて、自分に商売のことだけを考えて一挙に高利を望むようなことはせず、なによりも行商に出かけた国の人々の立場を尊重することを第一に心がけるべきである。欲心を抑え、心身ともに健康に恵まれるためには、日ごろから神仏への信心を厚くしておくことも大切である。」と述べた。

他国へ行商する近江商人にとっては、行商の人々との間に信用関係を築くことが重要であり、地縁も血縁もないところを得意先として地盤を固めるために、自分の利益だけを考えず絶えず世の中全体を意識して行動していた。

つまり、ただ利益を追求するのではなく、社会を見据えた上で信頼を得るために誠実に働いていた。この「三方よし」が誠実な商売・経営の起源である。

第2節 Integrity の背景

Integrity が求められるようになった背景として、企業にとって不祥事を起こすことは会社を破綻の危機にさらすこととなったからである。不祥事が企業の破綻につながりやすい背景には2つの原因があると考えられる。 株価の問題。不祥事で株価が大きく下落し、株価不安から経営不安へとつながり、市場から締め出されてしまう企業は少なくない。

日本経済が成熟化したこと。ひとつの製品、サービスにさまざまな企業が参入し、お互いにしのぎを削る競争を繰り返している。その結果、不祥事を起こした企業は製品・サービスを他社に乗り換えられ、企業存続が危機的な状況に追い込まれるほどのダメージを受ける恐れがある。

その例として雪印グループを挙げる。1991年に金融不祥事をきっかけに企業の不祥事が表に出るようになり、それ以降は政治家への巨額献金・贈収賄、総会屋への利益提供、クレーム隠しなどの不祥事が発生しているなかで、2000年雪印乳業は集団食中毒事件をおこした。近畿地方一帯で発生し、被害者13420人とも言われる。原因とされたのは大阪工場で生産された低脂肪乳である。その原料となる脱脂粉乳を生産していた北海道の大樹工場の生産設備で停電が発生し、病原性黄色ぶどう菌が増殖して毒素が発生したためと推定された。その後、グループの再建を目指している最中の2002年に、雪印乳業の子会社雪印食品の牛肉偽装事件が発生。関西ミートセンター社員が、輸入肉を国産用の箱に詰め替えて偽装していたことが発覚。それからわずか2ヶ月あまりで、雪印食品は経営再建を断念し、会社解散の方針を発表することとなり、親会社の雪印乳業は表3の様に株価が暴落し経営が傾くこととなった。雪印グループの例は、企業不祥事が、時に企業の存続そのものに大きな影響を及ぼす格好の事例として長く記憶にとどめられ不祥事＝経営

悪化のイメージが決定的なものとなったのである。

参考：不祥事を境に株価が大きく下落する株価チャート

2000年 雪印乳業 集団食中毒事件

2002年 雪印食品（雪印乳業子会社） 牛肉産地偽装

表3 雪印乳業の株価チャート <http://money.www.infoseek.co.jp/MnStock/2262/schart/>

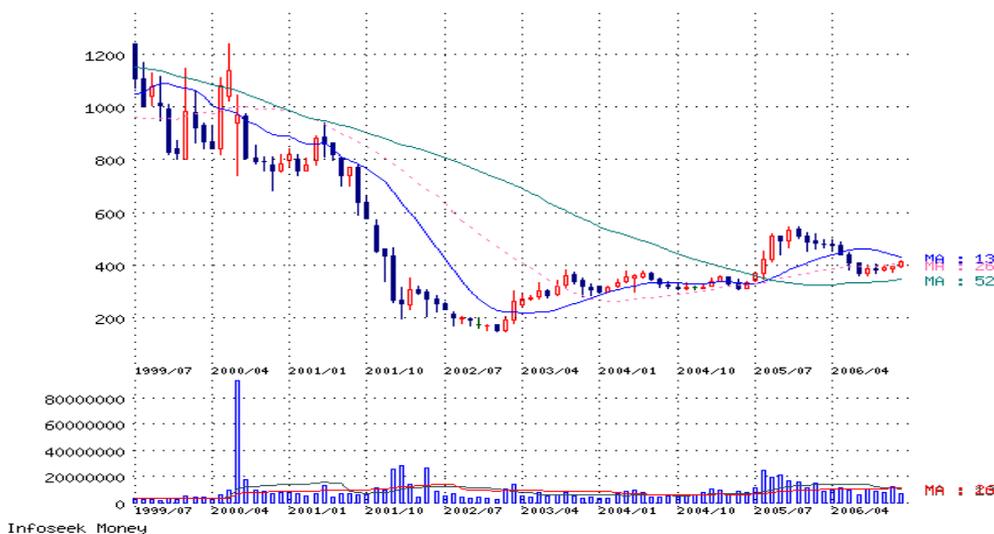


表4 2004年どの不祥事一覧

中田 匡紀 会社はなぜ不正をしてしまうのかー60分で身につくコンプライアンス
あさ出版 2005

データをもとに筆者作成

会社名	時期	内容
ソフトバンク	2004年1月	約450万人の顧客情報漏えい
浅田農産	2004年2月	鳥インフルエンザ感染隠蔽
森ビル	2004年3月	六本木ヒルズ回転ドア事故
ジャパネットたかた	2004年3月	顧客情報の漏えい
阪急交通社	2004年6月	顧客情報漏えい・販売
NHK	2004年7月	番組構成委託料搾取発覚
白骨温泉	2004年7月	公共野天風呂で入浴剤使用
関西電力	2004年8月	美浜原発3号、蒸気噴出死傷
コクド、西武鉄道	2004年10月	有価証券報告書への虚偽記載
みずほ銀行	2004年10月	元行員による顧客預金着服
コスモ石油	2004年11月	同社発行のカードの不正使用
三井物産	2004年11月	排ガス浄化装置のデータ捏造

では、不祥事はバブル崩壊以前にはなかったのでしょうか？企業不祥事はバブル経済が崩壊する前も当然あったことであつた。（ロッキード事件、リクルート事件など表にも出た例外はあるが。）それが、メディアなどを通して表面化するケースは少なかったのである。表面化しなかった根底には、「会社のためなら」という滅私奉公の論理がある。たとえ目の前で反社会的な行為がおこなわれていたとしても、「会社のため、それがひいては家族のため」という歪んだ身内意識のため、表沙汰になる前に葬り去られていたのが事実だと考える。

バブル崩壊後にはその滅私奉公の意識が崩れ去ることとなる。その要因は3点あると考える。

（１）個人の力の向上

90年代に入って一挙に拡大したインターネット情報革命に由るところが大きい。インターネットの普及により、個人が得られる情報量は爆発的に増加した。また、個人が情報発信できる場も与えられたのである。

ケーススタディ 東芝クレーマー事件（1999年）

東芝のビデオのデッキの不具合が見つかる

修理を依頼

関係部署たらいまわし後、総会屋担当からクレーマー呼ばわり

事実をインターネットに公開

大きな反響

東芝に批判集中し、謝罪を引き出す

フリー百科事典ウィキペディア <http://ja.wikipedia.org/wiki/>

個人の発言を公表する場が限られていた時代には、とても考えられない事件であり、個人の力が組織の力に匹敵するものとなった。

参考：個人が自分のニュースを書き込むことができるサイト

My News Japan

<http://www.mynewsjapan.com/kobetsu.jsp?sn=560>

ソフトバンク、トヨタなどに対する批判が書き込まれ、大きな反響をよんでいた。

（２）人材の流動化

もはや終身雇用制度や年功序列賃金は崩壊し、「定年まで1つの会社で勤め上げる」という

感覚を持つ人は、まれになってきた。転職が当たり前となり、会社を辞めることへの抵抗感は薄らいでいる。その結果、なかには企業の反社会的行動に目をつぶるのではなく、それを告発しようという人も出てくる。告発した結果、会社に居づらくなったら、辞めて新天地を求めればよいという発想である。

日本経済新聞社・日経リサーチが行ったアンケート調査（会社への帰属意識）では、男性サラリーマンへの調査で、「会社への帰属意識は薄れた」とする声は1995年には19.4%であったが、2000年になると32.2%になっている。「今まで通り強い」は1995年35.2%、2000年は23.7%である。「もともと薄い」23.7%を合わせると、2000年には55.9%のビジネスマンが、会社とは一定の距離を置いた関係を持っていた。

加えて、人材のアウトソーシングにより、外部の人間が契約スタッフとして出入りするようになってきた。契約スタッフは、そもそも会社への忠誠心よりも、自分のやりたいことを求めて、最適な環境を持つ企業を求めて移動する傾向が強い。この中から、内部告発に踏み切る人間も出てくるようになるのではないか。

（3）個人意識の高まり

豊かな社会に生まれ育った若い人々を中心に、「会社の価値観」か「自分の価値観」かの選択を迫られたとき、明らかに後者を取る人が増えてきている。この傾向は、若い世代ほど顕著になる。また、女性の社会進出が進んだために、これまでの男性社会の傾向が強かった企業文化に、女性の見方が強く反映されるようになってきた。基本的に女性は、男性に比べて「組織」よりも「個」を重視する。企業内における人口ピラミッドの中に、豊かな社会で生まれ育った層や女性の占める割合が高まるにつれて、かつてのような「会社の価値観」や「企業の倫理」の押し付けに対するアレルギー反応が強まった。

誠実な経営をしなければ、不祥事がばれ、企業としての存続が危ぶまれる状況になってきたといえる。法律だけではなく、従業員や消費者の厳しい目にさらされるようになり、企業として誠実な経営に積極的に取り組まなければいけないという環境が背景にあるのである。

第3章 誠実な経営を浸透させるには

誠実な経営は必要であるが、そもそもどのようにして誠実な経営を浸透させるかについて述べていきたいと考える。方法論だけではなく、なぜ必要なのかも交えていく。

第1節 トップのコミットメント

まずは、トップのコミットメントである。トップのコミットメントとは、経営におけるトップ（CEO など）が誠実な経営に対して、理解を示すだけでなくむしろ先頭をきって

誠実な経営を推し進めることである。ただし、トップだけの独りよがりの経営を礼賛するということではない。たとえ、誠実な経営を意識しているトップであっても、周りの意見に耳を貸さないことで思い込みの誠実さになり、結果的にいい経営とはいえないからである。

では、どのようにすればいいのか。まずは、経営者だけではなく役員など人の上に立つ人間に誠実な経営の精神の共通認識を取るようにするべきである。

いかに誠実な経営に必要な価値観・理念が組織に浸透しているかが誠実な経営をするには重要なものであり、それを成り立たせるために不可欠なのが従業員を統括する役員や経営のトップのコミットメントなのである。

誠実な企業の場合

理念・価値観を理解した上司
利益・売り上げよりも理念・価値観を優先
ノルマよりも理念・価値観を優先し行動する部下
談合など犯罪行為に手を染めない
不祥事のない理念・価値観を重視した会社になる

利益重視の企業の場合

売り上げを上げることを最優先する上司
ノルマの達成をひたすら目指す
ノルマを果たすことのみで評価される部下
犯罪行為に手を染めてもノルマを達成
いつ不祥事を起こすか分からない危険な企業

トップが先頭に立って誠実な経営を実行するには、ほかにも理由がある。企業には営業部、総務部、人事部など様々な部がある、そのすべての部に理念・価値観を浸透させるにはすべての部の長であるトップ、役員の努力がなければ成り立たないのである。CSR部（CSR＝企業の社会的責任）などを設けている企業がある。1部署として扱われているのでは理念・価値観を浸透させた誠実な経営をできないと考える。1部署である限りは他部署と対等な立場にあり、CSR部が正しくても考えを浸透させることは難しい。売り上げを上げることを重視し、誠実さなど必要ないと思っている役職の人間に強制することができないからである。トップや役員が共通認識をとり理念・価値観を重視して、誠実な経営の本質を理解させつつ、従わない人間には命令としてでも理念・価値観重視の活動に変更させることが重要である。

一方で、トップが先頭に立って会社の経営をしていて、理念・価値観を示しているからといっていい企業とは限らない。近年の不祥事で言えば、三菱グループ（三綱領を持つ）の

三菱自動車によるクレーム隠しや「誠実さ」を経営理念に掲げていた日本ハムの牛肉産地偽装事件などである。例として、日本ハムを挙げる。

日本ハムは不祥事以前から「誠実さ」を経営理念に掲げていた。しかし、牛肉の産地偽装の不祥事をおこしてしまい、不祥事後に新社長が「業績至上主義の企業風土を抜本的に改革し」、「すべての企業活動は“顧客満足”を基本」とすると宣言し「いま『誠実さ』からの再スタート」と述べた。つまり、この事例から分かるように、理念・価値観だけが一人歩きし、決断の判断基準は「自社の利益」としてしまったことに大きな問題があった。これは、誠実な経営の理解不足のためであり、周りの一流企業がやっているからわが社もやらなければならないという、お付き合い的な理由で誠実な経営に取り組み始めたから。対外的な広告として理念・価値観を定めたに過ぎず、社内に浸透させるための努力が足りなかったなど理由が考えられる。

上記から、誠実な経営の本質をトップがコミットし、リスクコントロールや責任を理解した上で、見せ掛けではないトップ、役員主導の価値観主導型経営を行うことが重要であると考えられる。

第2節 コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの定義は3つからなると考える。

企業における意思決定の仕組み

ステークホルダー（株主、従業員、地域社会など）と経営者の関係

経営者をコントロールする方法（マーケット・メカニズムあるいは機関投資家などによる

とする。¹要するに、企業をいかに管理、チェックするかである。日本においては株主の権限が弱すぎるという点と、不祥事に対するリスクコントロールができていないという点、²点からコーポレートガバナンスの必要性が訴えられている。²つの問題は同じ理由から起因している。経営者の権限の肥大化である。日本の経営は株式の持ち合いや一族経営など経営者の権利を守るためのシステムを導入してきたためである。経営者は自分の立場が追われるという危機感をもたず、人によっては会社を私物化するものまで出る状況にあった。（堤義明 旧西武グループオーナーなど「頭のいい奴はいらない 物事の判断はすべて自分で行う」）

上記の理由から、決定権限を持つものに対してのガバナンス（監視）をつよめ、会社を健全に経営していくことが求められるようになった。具体的には、(1)委員会等設置会社の選択 (2)社外取締役、社外監査役の増員(3)内部統制の仕組みの強化(4)不公正な取引の規制・開示(5)社員の行動規範や企業倫理憲章の設定(6)情報開示体制の確立(7)法務部の拡充・強化(8)監査役のスタッフ部門（内部監査室など）の拡充・強化 (9)意思決定の会議体において

¹ 奥島孝康 編「コーポレートガバナンス 新しい危機の研究」 きんざい 1996年

議論ができること²などが挙げられる。

今回のテーマである誠実な経営においては、リスクに対する保険的な要素と自浄作用の二つの役割を持っているのがコーポレートガバナンスである。先述したトップのコミットメントによる正しい形での誠実な経営をし、従業員に対してもしかるべき理念・価値観についての教育を継続的に行っていたとしても時として、犯罪行為に手を染める従業員、役員が出てくる可能性がある。そのような場合において、自浄作用となるのである。

つまり、自浄作用として起きた不祥事に関しては、隠し続けて暴かれた不祥事とは同じ不祥事にせよ性質が異なるのである。前提として、不祥事は悪いものである。一方で、内部告発で不祥事を表沙汰にした企業は誠実な企業の本質を持っているといえる。コーポレートガバナンスを徹底すればするほど、会社内の不祥事は世間に知れる可能性があがる。ここで言えるのは、不祥事を起こした企業 = 悪い企業ということは一概に言えないということである。理念・価値観で行動する社風を浸透させ、コーポレートガバナンスをすることで徹底して不祥事を起こしにくい仕組みを作り、起きた場合にはすぐに告発できるような環境を作ることが大切であり、その環境を作っていく過程が誠実な企業としての価値であると考えられる。企業にとっては、コーポレートガバナンスをするデメリットが大きすぎると思われるかもしれないが、長期スパンで考えれば自浄作用の結果明らかとなった不祥事は後の会社の対応で取り返すことができる。(三菱地所 第一回誠実な企業大賞 受賞)³ゆえに、コーポレートガバナンスに取り組むことが誠実な経営を推進するためには不可欠である。

第3節 説明責任

説明責任とは、政府、企業、団体など社会的影響力のある組織が、従業員、株主など直接的に関わりあるものに対してだけでなく、消費者、取引先、銀行など間接的に関わりのあるものも含めた、いわゆるステークホルダーに対してその活動や権限行使の予定、内容、結果等の報告をする必要があるとする考えをいう。

つまり、説明責任を果たすことは企業の透明性確保につながり、隠し事のない誠実な企業になることができると考える。前提として不祥事の際に、事故・事件の詳細を世間に明らかにするという意味での説明責任は必須である。⁴現在、企業に取り組んでいる説明責任を果たすための活動に代表されるのは、サステナビリティ報告書やCSR報告書などが挙げられる。会社の理念、環境に対する取り組み、NPO支援などを世間に発表する文書であり、誰でも取り寄せることができるようになっている。問題点を挙げると、日本のサステナビ

² コーポレートガバナンスとは

<http://www.aoyamaoffice.jp/school/kaikeischool/kigyoutouti.htm>

³ 三菱地所 総会屋利益供与事件後、トップ主導の経営体制の改革・対応が評価され誠実な企業大賞受賞

⁴ 説明責任を果たさず問題になった例：シンドラエレベーター事件

<http://home.att.ne.jp/sea/tnk/Issues/FushojiResponses-Schindler.htm>

リティ報告書は、「サステナビリティ・コミュニケーション・ネットワークの調査（調査対象は報告書を発行している584団体）によると、「環境に特化している報告書」を発行している企業は、全回答企業389社のうち39.8%（2003年 53.8%）、「環境に1部社会性を入れた報告書」は45%（36.4%）、「環境と同等の社会性を盛り込んだ報告書」（サステナビリティ報告書）は12.3%（6.1%）⁵となっている。環境問題と社会性を織り込んだサステナビリティ報告書が増えてきている一方で、環境についてだけや、一部しか社会性を取り入れてないサステナビリティ報告書も少なくない現状がある。環境問題は非常に重要な問題であり、自社の環境への取り組みをステークホルダーに伝えるのは重要である。それと同様に重要なのが、社会の一員としていかに社会に接しているかである。メーカーであれば商品は信頼できる工程を踏んで製造されているか、金融であればお金の使い方・払われ方が適切かなどである。もう1点あり、ステークホルダーが求めている情報を提供できていないということである。自主的にサステナビリティレポートを企業は作成しているので、自分に都合の悪い情報（表5 GRI）は公開したくない。また、普通の取り組みを誇大に扱うなどして、さも積極的に活動しているように見せかけるなどである。企業はサステナビリティ報告書を広告として、利用しているという点も否めないのである。

よりよい説明責任を果たすためには、よいサステナビリティ報告書を作成することが必要である。よりよいサステナビリティ報告書を作成するためには、ステークホルダーとの「対話」が必要だと考える。「対話」とは、話し合い一緒に物事を決めていくことである。現在の企業のスタンスは自社で作成したものを、第三者に判断してもらうというものである。（ステークホルダーミーティング⁶など）その第三者に問題を指摘する権利はあっても決定に携わる権利はなく、裏がある可能性を禁じえない。ステークホルダーが決定に携わることでその問題が解決し、その方法が「対話」である。企業とステークホルダーが「対話」することをステークホルダー・エンゲージメントという。ステークホルダー・エンゲージメントを通して、サステナビリティ報告書を作り上げていくことが1番求められていることだと考える。つまり、企業が独自に作るのではなく、NPO、消費者などの企業にとっての第三者とともに作ることで、信頼性と透明性の確保が可能となり、それが誠実な経営に結びついていくのだと考える。

表5：都合の悪い情報の例

GRIという報告書の基準において、特に踏み込んで書くべき項目

⁵ 谷本寛治 編 『CSR 企業と社会を考える』 NTT出版 2006年 P178

⁶ ステークホルダーミーティング サステナビリティ報告書の報告会のようなものであり、企業とステークホルダーとの話し合いの場。

労働慣行と公正な労働条件	雇用 労使関係 安全衛生 教育研修 多様性と機会	製品責任	顧客の安全衛生 製品とサービス 製品責任 広告 プライバシーの尊重
社会	地域社会 贈収賄と汚職 政治献金 競争と価格設定	人権	方針とマネジメント 差別対策 児童労働 強制・義務労働 懲罰慣行 保安慣行 先住民の権利 雇用

(出所) GRI 報告書ガイドライン

第4章 誠実な企業を応援するために

誠実な企業についてこれまで述べてきたが、この章においては誠実な企業を支える役割をする社会の仕組みや、消費者の存在について言及する。現段階での問題点は、次章で述べるので、この章においては、その存在意義やメリットなどを述べていく。

第1節 SRI (社会的責任投資)

SRI とは、企業への株式投資の際に、財務的分析に加えて、企業の環境対応や社会的活動などの評価、つまり企業の社会的責任の評価を加味して投資先企業を決定する投資手法である。社会的活動や環境といった項目も判断基準に入るということは、その項目に積極的に取り組んでいる誠実な企業には、追い風となる投資手法である。

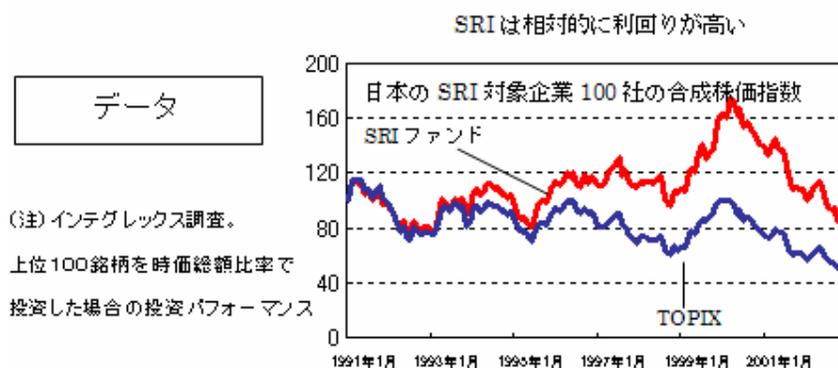
投資は慈善事業ではないので、投資に対するリターンを期待するわけである。SRI のパフォーマンスは経済に特化して投資するファンドのパフォーマンスと比べて劣るのであろうか。イメージでは、経済パフォーマンスを重視するファンドはリターンが大きく、SRI のような経済のみではなく、環境、社会性など加味したファンドはリターンが低いというものだと考える。では、次にイメージではなく事実を述べる。表6⁷を参照してほしい。(株)インテグレックス社の SRI と TOPIX⁸ (東証株価指数) の比較の表である。

⁷ インテグレックス社のホームページより <http://www.integrex.jp/research/topix.html>

⁸ TOPIX 東証市場第一部上場全銘柄の時価総額が、基準日の時価総額に比較して、どのくらい増えたか減ったか、ということを通して市場全体の株価の動きを表すもの

表6 インテグレックス社⁹ホームページより

<http://www.integrex.jp/sri/topix.html>



TOPIX のパフォーマンスよりも、SRI のパフォーマンスが 10 年間を通してほぼ常に高い状態を保っている。結果として、TOPIX を常に上回っているということであり、状況証拠に過ぎない。つまり、SRI によっては TOPIX のパフォーマンスを下回るものも存在しうる。だが、事実として 10 年間ほぼ常に高い状態を保っており、相対的に利回りが高いといえると思う。

考えられる理由は第 2 章の第 2 節で述べたように、不祥事が表沙汰になると企業の経営は悪化するし、従業員の意識が変わってきたので、不祥事自体が表に出やすくなったということ。そして、誠実な経営をしている企業は不祥事が起きる可能性が低く、起きても対応をしっかりすることで最小限のダメージ収められるため安定して成長できた結果であると思う。ただし、この根拠は推定されているものであり、「100%」とは断言できないものである。10 年間ほぼ常に TOPIX を上回り続けたという事実は理由になりうると考えるが、SRI は誠実な経営をする企業を応援できるだけでなく、投資後のリターンも期待できるということで消費者から見ても、非常に優れた投資方法だと分かる。

企業側から見ても、経済面だけではなく社会面、環境面を見てもらえて、投資してもらえるので、誠実な経営を推し進めることが利益に結びつくという点で非常に魅力的である。また、経済だけで投資している人、機関に関しては、企業とのつながりを金銭のつながりでしか見ていない側面がある。つまり、経済面が少しでも傾けば株を売り払ってしまうなど、企業にとって良い株主とはいえない。SRI において、経済だけではなく社会性、環境面などを考慮して投資している場合、経済だけが判断基準ではないので、社会性、環境面も勘案して考えるために、安定株主になるケースが多いのである。

SRI の投資のポイントについて、秋山をね（インテグレックス社長）¹⁰は

⁹ インテグレックス社とは

公正な第 3 者として、SRI ファンドが運用するために必要な企業情報の調査・提供と CSR に参加し、CSR の客観性を高める第 3 者の役割をする企業である。

¹⁰ 秋山をね 編 『社会的責任投資とは何か』 生産性出版 2003 年 P112

「株式投資に回すお金は、目先の利益を追うのではなく、長い目でリターンを求めていく長期投資。」

「実際どのような会社に投資すべきか考えることだ。ある会社の商品がすき、サービスがすき、あるいは一步踏み込んで、そういった商品やサービスを提供している会社の理念や行動に共感し、この会社なら長く応援したいと思う気持ちが重要。」

と述べているように、安定的に企業を応援するという精神で SRI は運用しているので結果的に安定株主となるのである。ちなみに、日本の SRI ファンドは表 7 である。

表 7 SIF - Japan 社会的責任フォーラム 2006 / 3 / 31 付け

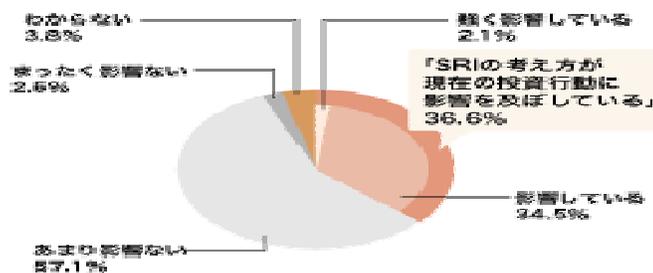
<http://www.sifjapan.org/typeoffunds.html> 一覧より作者が編集

運用会社	ファンド名	社会環境スクリーニング	純資産(億円)
日興アセットマネジメント	日興エコファンド	環境	491.18
損保ジャパン ・アセットマネジメント	ぶなの森	環境	178.8
朝日ライフアセットマネジメント	あすのはね	環境・雇用・消費者対応 ・市民社会貢献	50.99
住信アセットマネジメント	グットカンパニー	法律・環境・社会・経済	483.83
大和証券投資信託委託	ダイワ SRI ファンド	環境・社会貢献・経営体制	165.25
野村アセットマネジメント	つながり	ガバナンス・アカウンタビリティ ・雇用・社会貢献・環境	35.9
三菱 UFJ 投信	ファミリー・フレンドリ ー	仕事と生活の両立・社会支援 ・健康と安全	37.55
AIG 投信投資顧問	すいれん	環境・社会的責任 ・コーポレートガバナンス	64.08
AIG 投信投資顧問	誠実の杜	環境・社会的責任 ・コーポレートガバナンス	116.56
損保ジャパン ・アセットマネジメント	未来のちから	ガバナンス・マーケット・雇用 ・社会貢献・環境	16.47
AIG 投信投資顧問	クラス G	環境・社会的責任 ・コーポレートガバナンス	6.7
大和証券投資信託委託	ダイワ・エコ・ファンド	環境	533.06

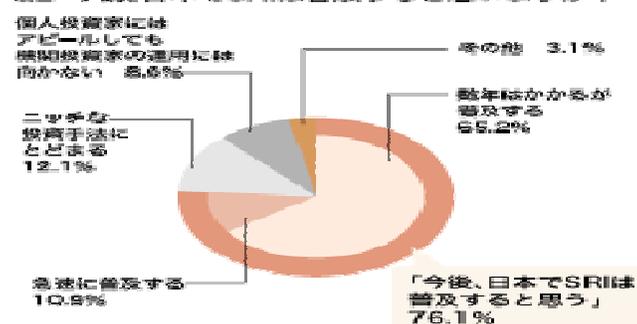
2005 年度にバブル崩壊以降で初めて東京証券取引所 1 部のすべての株の時価総額 500 兆円まで回復した。SRI ファンドの運用資金は約 1100 億円と株全体に対しての運用資金は少ない。その問題点は次章で述べるが、そもそも SRI はこれから日本で広がって

いくのかという点に言及する。表8を参照してほしい。

Q1 SRIの考え方は、現時点で投資家の投資行動にどの程度影響を及ぼしているとお考えですか？



Q2 今後、日本でSRIは普及すると思いますか？



(有効回答数=240) 大和証券ホームページより

表8 投資家セミナーでのSRIについてのアンケート

http://www.daiwa.jp/branding/report/2004/to_initiative01.html

現段階でSRIの影響力があまりないという意見が6割弱あり、投資家の視点は厳しいものがある。しかし、SRIがこれから発展していくかという質問に対しては、7割強の意見が発展していくと述べており、今後SRIは企業の発展に必要な要素になる可能性が高いということが分かる。SRIの規模が大きくなれば、ますます誠実な企業が発展できるのである。

第2節 エシカルコンシューマー

グリーンコンシューマーという言葉は良く聞くことがあると考える。しかし、エシカルコンシューマーというのはあまり世間では認知されていない。エシカルコンシューマーというのは、社会的に評価できる企業の作っている商品を積極的に買う、もしくは著しく社会的責任を果たしていない企業の商品を買わないという消費者のことであり、倫理的消費者ともいう。前者は良いものを選ぶという点でポジティブスクリーン、後者は悪いものを取り除くということでネガティブスクリーンという。現段階では後者が多いようである。なぜなら、ポジティブスクリーンをできるだけの情報を企業が提供できていないからである。では、後者のネガティブスクリーンでのエシカルコンシューマーとはどのような取り組みがあるのか。具体的にはSelect Our Futureの取り組みがある。

「購入することは会社に投票すること」を合言葉に、原子力を取り扱う企業の商品を買わず方針転換させようと試みています。イギリス・エシカルコンシューマー協会は

「強大な多国籍企業にもアキレス腱がある。彼らが裕福でいられるのは、私たちがそれらの企業の製品を買いつける限りにおいてだからだ。ある意味では、私たちは毎日彼らを選出しているのだ。私たちは毎日のあらゆる購買行動において、多国籍企業に賛成票を投じつづけているのだ。同時に、私たちは反対票を投じることもできる。これは私たちのもつ力だ。消費者がいなくなれば、企業は死んだも同然だ」¹¹

と述べていた。過去には不買運動でアメリカの GE 社を核兵器部門から撤退させたこともあるそうである。現在は東芝、日立、三菱重工の原子力部門から撤退させようとホームページを通して働きかけていた。つまり、誠実さを欠いた（今回の場合、原子力はやめるという世間の声に耳を貸さない）行動を行うと不買運動など業績が大きく悪化する状況になりかねない。また、他社が不買運動を展開されている際に、市場の声に耳を傾け誠実に行動している企業があれば、不買で他社が売れない分も売り上げることができるのである。

では、エシカルコンシューマーが誠実な企業にどのような影響を及ぼすか。2点ある。1点目、誠実な経営をしていれば、不買運動に結びつくような企業行動をしない、一方でライバル会社が不買運動されれば、結果的に自社の売りが上がることとなる。2点目はもし、ポジティブスクリーンができるような情報を企業側が提供できるようになればという前提ではあるが、自社製品を積極的に購入してもらえるようになる。企業にとっては自社の透明性を高めていけば、理解してもらえる可能性はあがっていくということで、誠実さが利益に結びついていくということになる。

しかし、エシカルコンシューマーの規模などの資料がないので、はっきりとはいえないが社会を動かすだけの人間がそのような購買方法をとっているという可能性は低い。ただ、企業に対する信頼性を消費者は求めるようになっており、信頼をおける企業の商品を積極的に購入していこうという姿勢は広がっていく可能性は高いのではないかと考える。

第5章 誠実な企業を発展させるための問題点

誠実な企業が社会的に求められていることは、これまでの文章で理解してもらえたと思う。この章では、もっと誠実な企業が発展していくためには何が必要なのかを述べていきたい。この章に関しては、海外比較という観点で見えていく。改善すべき点は数え切れないが、海外で可能なものに関しては、日本で行うのも不可能ではないと考えるからである。実現可能性の高い課題を2点挙げる

第1節 NPOの力量

NPO（非営利組織）は継続的、自発的に社会貢献活動を行う、営利を目的としない団体の総称で民間の組織のことである。まずは、海外のNPOについてから述べていく。

¹¹ Select Our Future <http://www.selectourfuture.org/japanese/ethical.html>

ヨーロッパの NPO への社会的信任の高さについて言及する。「アメリカ・シカゴに本社を置く PR 会社エデルマン・ワールドワイド社の「コーポレート・ガバナンス・スタディ」(2002年7月10日)に企業、政府、NGO、マスコミの4種類の組織について、「正しいことをしていると信頼できるかどうか」という点について調べた調査がある。「まったく信用できない」を1点、「大変信頼できる」を9点として、9段階で評価してもらうというものである。この中で6点から9点、つまり「信頼できる」よりの評価した人のパーセンテージで、企業29%、政府15%、マスコミ19%というパーセンテージに対して NPO 34%ということで NPO に対する信頼が高いということが分かる。」¹²それは、ヨーロッパの NPO が、欧州議会で政策立案に立会い、政策決定過程に公式に組み込まれている点や活動の中で政策分析、提案が占める割合が高く、政党とのつながりが強い点など政治的に力を持ちつつ、民間の立場で物事を考え、行動していく姿勢をヨーロッパの人々が評価したためだと考える。

また、NPO の財政基盤の問題において、ヨーロッパでは政府資本が投入されている NPO が非常に多い。例として、EEB という環境問題に関して政策提言をする NPO を挙げる。2003年の収入の51.4%が欧州委員会から、35.6%が加盟国政府によって賄われている。(大企業を会員に持ち、企業の CSR を推進する CSR ヨーロッパでさえ30%は欧州委員会からの補助)つまり、85%以上が政府系の資本から出ているということである。NPO が政府の資本に依存しているが、政府は中立的な立場から NPO を支援しており、NPO が政府の言いなりというわけではない。また、企業の資本で活動している NPO よりも、民間の立場を保てるということで好ましく理解されている。上記のように、ヨーロッパにおいて NPO は政策提言などの政治的な力を持ち、政府の援助で独立性を持ち市民の意見の代弁者として活動している。

海外の NPO が企業に対する行動を説明する。企業にとって NPO は第3者機関として、企業行動を監視する役割をしている。民間の利益の代弁者として、企業にアンケートを送り情報公開を促すことや企業経営に対して提言、指摘などの活動をしているのである。第3章第3節の説明責任のところでも述べたが第3者機関の必要性があるとした。ヨーロッパではその役割を NPO が担っているのである。日本との大きな違いであり、誠実な経営をするために必要な要素の1つをヨーロッパは多く持っているということになる。

では、次に日本について述べていく。表9を参照してほしい。表にあるように、企業監視、政策提言という分野はない。しかし、それは存在していないというわけではなく、違う分野として存在している。環境 NPO グリーンピースジャパン¹³ や経済分野では企業監視 NPO の JCGR (Japan Corporate Governance Research Institute Inc)¹⁴ など存在しており一見すると、ヨーロッパの NPO と比較しても遜色のないように感じられる。

¹² 藤井俊彦 編 『ヨーロッパの CSR と日本の CSR』 日科技連 2005 年

¹³ <http://www.greenpeace.or.jp/>

¹⁴ <http://www.jcgr.org/jpn/>

しかし、問題は財政規模なのである。欧州にはオックスファム UK、セーブザチルドレン UK、国境なき医師団 フランスなど年間で 100 億以上の募金を集める NPO が数多くある。一方で、日本は一位の日本ユニセフ協会が 168 億と欧州の大規模 NPO に匹敵するものの、2 位の日本フォスタープラン協会が 35 億と大きく下がってしまう。2004 年において、年間 20 億円以上の募金を集めている NPO は 2 団体しかないのである。また、日本の NPO 内の格差も大きく JANIC「NPO データブック 1998」では 368 団体記載されているが、その上位 10 団体の収入が全体の収入の 52% を占めているというデータがある。つまり、日本のトップの NPO でさえ欧州のトップ NPO に匹敵しているものは 1 団体しかないのに、NPO 内の格差も大きく全体として NPO の財源が欧州に比べて脆弱であることが分かる。やはり、活動するために資金は不可欠であり、その点でまだ不安のある日本の NPO は欧州 NPO ほどの力をもてていないのが現状である。

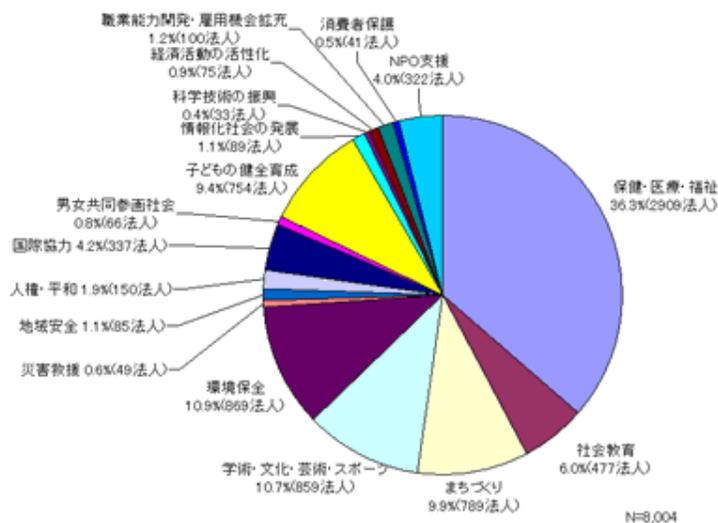


表 9 主な活動分野別法人数と割合 2006 年 3 月

NPO 法人データベース NPO 広場

<http://www.npo-hiroba.or.jp/>

第 2 節 SRI の規模

第 4 章第 1 節の SRI のときにメリットについては述べた。一方で問題点もあるということも書いた。その、問題点を明らかにしていく。日本において SRI の規模が小さいという点である。表 9 を見てもらいたい。アメリカ、イギリスの SRI の規模が飛びぬけていること

が分かる。経済の規模では世界2位の日本がSRIに関しては大きく遅れをとっているということも分かる。大きくSRIが成長するきっかけとなったのが、アメリカでは401Kプラン（確定拠出年金制度）、イギリスでは、年金法改正の施行後から急激に伸びているのである。

表10 世界の社会的責任投資の残高推計（2001年）

	10億ドル
米国	2332.0
英国	326.6
カナダ	31.4
その他欧州	17.6
日本	1.9
オーストラリア	1.1
Total	2710.6

(出所)ラッセル・スパークス
氏の推計による

CSR アーカイブス

<http://www.csrjapan.jp/research/ronbun/04.html>

SRI（社会的責任投資）に関して、世界1位であるアメリカを例に挙げたいと考える。アメリカに社会的責任投資の規模が急拡大したのは、確定拠出年金（401Kプラン）への関心が高まった90年代を通じてである。そもそも、確定拠出年金とは企業が年金に対して、掛金を支払いその後は個人で運用先を選択していくものである。つまり、年金の費用を給料から天引きして、それを掛金として企業に出してもらった後は個人の責任において、従業員自身が年金を管理していくものである。これまでの年金用の資産は企業がすべて運用し、ある年齢を超えると年金を支給される制度とは大きく異なるものである。メリットは従業員側では自分で運用先を選び運用するので、資産を把握しやすく透明性が確保される。また、個人というくくりで年金を運用しているため、転職の際にも持ち越しやすく現状にあっているなどである。企業側では、掛金を払いさえすれば、年金を果たすことができるので、先々まで支払いを不安視する必要がない。掛金は損失として扱われるので、節税対策にもなるなどである。一方、デメリットとして運用のリスクをすべて従業員自身の責任で負わなければならない点などが挙げられる。

SRI 評価基準を用いて運用される金融資産の残高は1984年時点でわずかに400億ドル程度であったが、1997年には1兆ドルに達し、1999年には2兆ドルを突破した

のである。表にあるように、2001年には2.3兆ドルまで成長し続けている。では、なぜ確定拠出年金の普及につれて SRI に対する関心が高まったか。それは、多くの個人が株式投資を自分の資産形成に組み込まざるを得なくなったからである。アメリカの国民は株に非常に興味があり、昔から積極的に投資してきたかという点と違い、確定拠出年金をきっかけに積極的に取り組むようになったのである。上記したように、給料から天引きされた掛金を自分の裁量で投資しなければならないなかで、いやがおうにも株式投資、資産運用に向き合わざるを得なくなったのである。調べていくうちに SRI というものを知り、投資を通していい会社を応援でき、同じように値下がりリスクを負うのであれば、いい会社に投資をしたほうがいいという考えが広まって SRI の規模が大きくなったものと考えられる。

日本でも、確定拠出年金を企業型 3,311 社、個人型 17,697 社が導入した（平成 16 年 9 月末現在）。つまり、日本でも確定拠出年金が広がりつつあるということである。アメリカと同じ結果になるとは限らないが、確定拠出年金制度が広がれば運用する金額の母体は増えることとなり、SRI への投資は増え、いい会社が得をする社会が出来上がっていくのではないかと考える。

終わりに

誠実な企業は得をするという結論に至ることとなった。NPOの力量やSRIの規模の弱さから誠実に行動している企業が海外に比べて評価されにくい環境にある。一方で、企業の存続を脅かす不祥事は起きにくくなる。起きたとしても、自浄作用の結果として明らかになった不祥事である。つまり、社会から大きく批判され、経営が傾く不祥事がおきる可能性が大きく下がるのである。

現段階では、日本の環境的要因により、誠実な企業が利益を生み出すとは断言できないが、経営が傾く可能性が大きく下がることから、結果的に得をするということである。

今回の論文をとおして、結果ではなく過程を評価するべきということも学び取った。コーポレートガバナンスを推進する企業は結果的に不祥事が表ざたになりやすいなど、不祥事でも自浄的なものが外圧で開示したかで大きな違いがあるということであった。

企業は人で成り立っているといわれる。個人個人にはそれぞれ基本的に、モラルを持ちルールに従って行動しているはずである。しかし、企業という組織の一員になった瞬間に、自分のモラルではなく企業のルールに従うようになってしまう。組織にいる以上は仕方なかったと思う。それが、インターネットのおかげで個人の発言力が高まって、組織にも対抗できるようになったことにも喜びを感じた。

いいことをしている人間、いいことをしている会社が評価されるようになれば、いい社会が出来上がるという日本の将来に対する希望も持てるようになった。でも、日本の社会は横並びをよしとする世界であり、業界ぐるみで悪いことをしていることも多く、誠実さ（Integrity）への取り組みもお付き合いという問題もある。

今の日本は価値観というものを持って行動している人が非常に少ない。その中で、企業が変わり、従業員が変わり、顧客も変わり、政治も変わるといったように誠実さを持った国に生まれ変わるのを企業が先導してほしいと考える。

この論文を書く際に、優しくも非常に厳しく接し、私の成長を促してくれた指導教授の小関隆志先生と切磋琢磨しあったゼミ生にこの場をお借りして感謝の意を表したい。

この論文を読み、誠実に行動することのよさを少しでも感じてくれて、少しでも行動を変えてくれる方がいれば、幸いである。

このつたない論文にお付き合いいただいた方々にも感謝の意を表したいと考える。

参考文献

- 秋山をね・菱山隆二 編 『社会的責任投資の基礎知識』 岩波書店 2004年
秋山をね 編 『社会的責任投資とは何か』 生産性出版 2003年
菱山隆二 編 『倫理コンプライアンス』 経済法令研究会 2002年
奥島孝康 編 『コーポレートガバナンス』 きんざい 1996年
梅田徹 編 『企業倫理をどう問うか』 NHK ブックス 2005年
藤井敏彦 編 『ヨーロッパのCSRと日本のCSR』 日本技連出版社 2005年
谷本寛治 編 『CSR 企業と社会を考える』 NTT出版 2006年
弦間明・小林俊治 編 『江戸に学ぶ企業倫理』 日本取締役協会 2006年
大塚和成 編 『企業コンプライアンスの態勢のすべて』 金融財政事情研究会 2004年
中田匡紀 編 『会社はなぜ不祥事を起こしてしまうのか』 あさ出版 2005年

参考HP

- フリー百科事典ウィキペディア <http://ja.wikipedia.org/wiki/>
My News Japan <http://www.mynewsjapan.com/kobetsu.jsp?sn=560>
日本CEO協会公式ホームページ http://www.cfo.jp/top_news/index.html
コーポレートガバナンスとは
<http://www.aoyamaoffice.jp/school/kaikeischool/kigyoutouti.htm>
説明責任を果たさず問題になった例：シンドラエレベーター事件
<http://home.att.ne.jp/sea/tnk/Issues/FushojiResponses-Schindler.htm>
インテグレックス社のホームページ <http://www.integrex.jp/research/topix.html>
投資家セミナーでのSRIについてのアンケート
http://www.daiwa.jp/branding/report/2004/to_initiative01.html
経済産業省（経済産業局）におけるNPO等への支援・連携等の推進に関する調査
http://www.tohoku.meti.go.jp/kikaku/report/np0_h14fy/index.htm
CSRアーカイブス <http://www.csrjapan.jp/research/ronbun/04.html>