

日経調 葛西委員会

CSRと新たなリーダーシップ教育： 国連PRMEと新しい経営教育の方向性

慶應義塾大学商学部准教授 梅 津 光 弘

©2012M.Umezu知的所有物

自己紹介

- ▶ 1983年 アメリカ留学中に企業倫理学(Business Ethics)に出会う。
 - ▶ 企業倫理学の理論、実践、制度を踏まえた研究をしてきた。
 - ▶ 1993年 日本経営倫理学会設立に参加(現在副会長)
 - ▶ 企業不祥事の研究、再発防止の研究、効果的な浸透、徹底法の研究
 - ▶ 1997年 経営倫理実践研究センター設立(現在首席研究員)
 - ▶ 2006年 国連PRME (Principles for Responsible Management Education)草案起草委員会委員
 - ▶ 2008年 慶應G-SECに慶應国連PRME プロジェクトを設立
 - ▶ Volvic 1ℓ for 10ℓ、慶應ORF(六本木アカデミックヒルズ)、日経GSRプロジェクト、NECインドプロジェクトetc.
 - ▶ 昨年からは東日本大震災とその復興に焦点をあてた研究・実践プロジェクトを行っている。
-



企業経営の価値転換(Value shift)

その4つの震源

- ▶ 企業倫理論（応用倫理学が震源）
- ▶ コンプライアンス論（法務系）
- ▶ 企業社会責任論＝CSR（経営学）
- ▶ 持続可能な発展（環境系＝生態学）

近年の日本における企業不祥事（その1）

- 薬害エイズ事件
- 高速増殖炉「もんじゅ」事故
- JCO臨界事故
- コンクリート崩落事故
- 雪印乳業中毒事件
- 三菱自工リコール隠し事件
- 雪印食品牛肉ラベル付け替え事件
- みずほATMシステムトラブル
- 日本ハムラベル付け替え事件
- 東電原発トラブル隠し
- 三井物産不正入札事件
- 日テレ視聴率改ざん事件
- 西武鉄道有価証券報告書虚偽記載事件
- JR西日本福知山線事故
- JAL管制塔指示無視離陸その他一連の不祥事
- 橋梁談合事件
- 防衛施設庁官製談合事件
- カネボウー中央青山会計情報改ざん事件
- マンション対震偽装事件
- 生保, 損保保険金不払い事件
- パロマ社ガス湯沸器CO死亡事件

近年の日本における企業不祥事（その2）

- ▶ 不二家杜撰生産管理事件
- ▶ 名古屋地下鉄談合事件
- ▶ 電力各社発電所虚偽報告事件
- ▶ 関西テレビ「発掘, あるある大事典2」ねつ造事件
- ▶ 朝日新聞記事盗用事件
- ▶ リンナイ, 松下電器その他ガス器具トラブル隠蔽
- ▶ 三洋電器粉飾決算疑惑
- ▶ ミートホープ牛肉詐欺事件
- ▶ 「赤福」賞味期限偽装事件
- ▶ 防衛省一山田洋行幹部「ゴルフ接待」
- ▶ 船場吉兆偽装事件
- ▶ 製紙会社「エコ偽装」
- ▶ NHKインサイダー取り引き
- ▶ 中国製毒入りギョーザ事件
- ▶ 派遣切りが社会問題化
- ▶ 日本テレビ「真相報道バンキシャ」捏造事件
- ▶ 障害者用郵便割引悪用事件
- ▶ セブンイレブン見切り販売禁止へ公正取引委員会が改善命令
- ▶ イトーヨーカ堂ウナギ産地偽装事件
- ▶ 大阪地検特捜部証拠改ざん隠滅事件
- ▶ 大相撲賭博・八百長事件
- ▶ 島田紳介氏暴力団との付き合いで引退
- ▶ 大王製紙前会長の巨額借り入れ事件
- ▶ オリンパス巨額損失隠し

アメリカにおける価値転換の実態

- ▶ アメリカ連邦量刑ガイドライン(1991,2004)
- ▶ SOX法 (Sarbanes-Oxley Act, 2003)



リスク管理

不祥事対応・再発防止

情報開示・情報管理

ガバナンス体制の強化

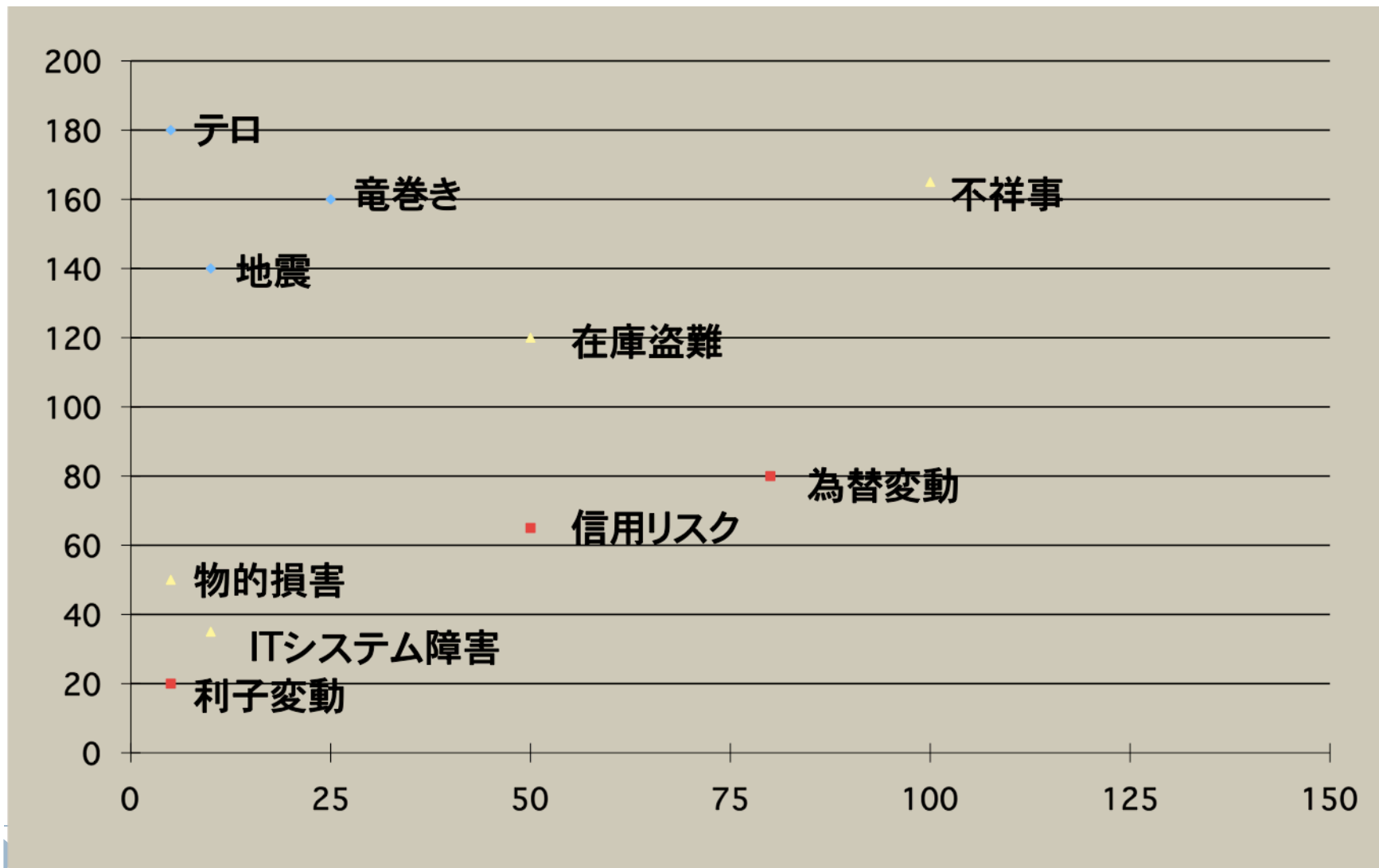
内部統制

倫理的職場風土の浸透・徹底



不祥事リスクの重大さ

(Etti Baranoff著 Risk Management and Insuranceより)



リスク対応 Risk Handling

物的損害

竜巻

在庫盗難

ITシステム障害

保険あり

信用リスク

為替変動

利子変動

回避 ヘッジ

不祥事

知的所有権侵害

保険なし

テロリズム

地震

商品腐敗

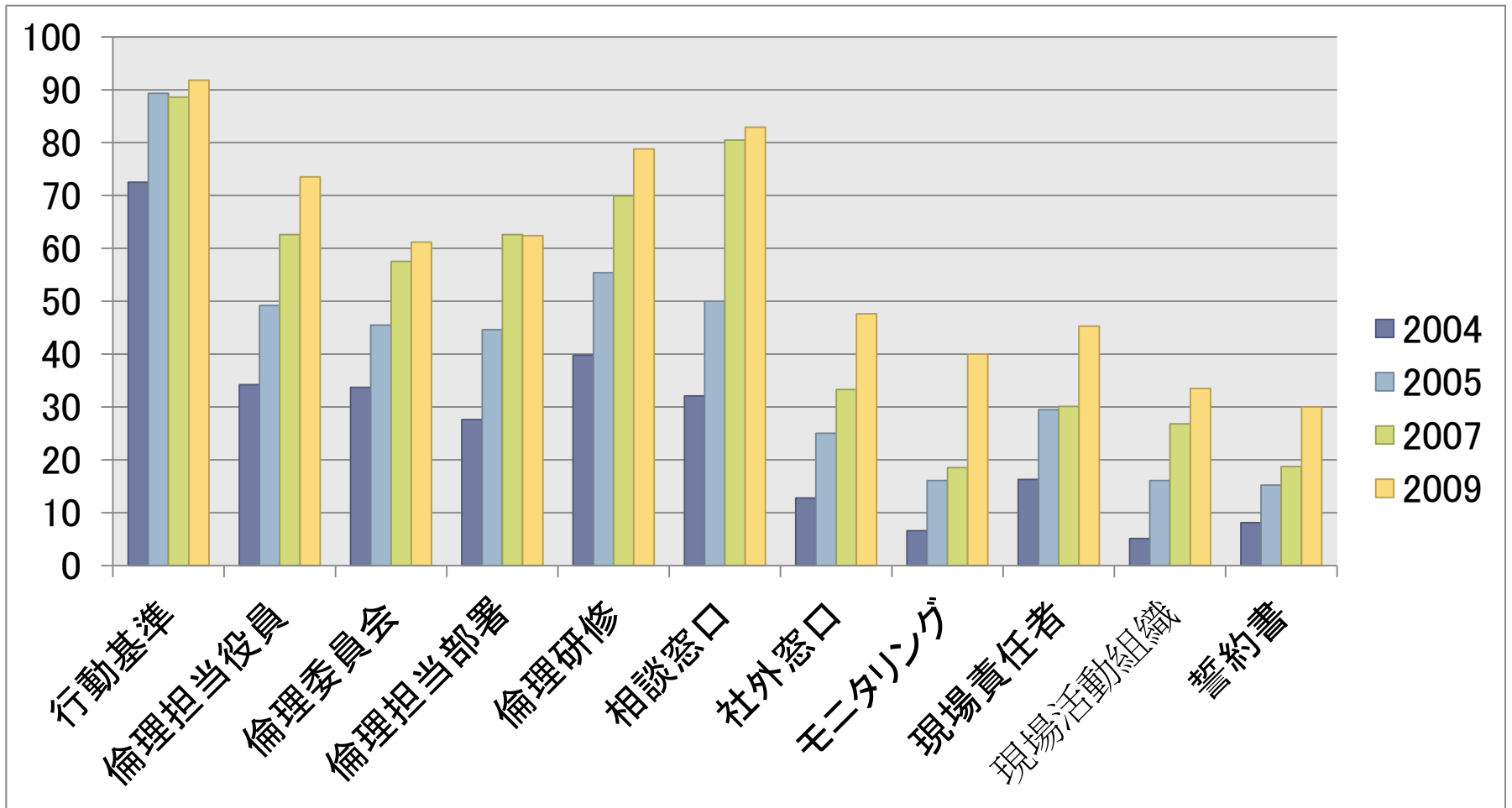
部分保険

企業倫理・コンプライアンス経営の制度化

- ▶ 企業倫理基準の制定（行動の基準）
- ▶ 企業内倫理・CSR担当役員の任命（責任の明確化）
- ▶ 企業内倫理・CSR担当部署の設置（支援と管理）
- ▶ 相談窓口の開設（現場の声の吸い上げ）
- ▶ モニタリング（進展状況のチェック）
- ▶ 企業倫理/CSRの教育研修（社内における徹底）
- ▶ 社内推進組織とその活動の活性化



慶應義塾大学COE調査より



日本企業での導入の問題点

- ▶ 形式的体制は整ったが、態勢はまだ
- ▶ 法令遵守を越える自発性が必要
- ▶ 全社教育・訓練はまだこれから
- ▶ 各企業の体質に合うプログラムが必要



積極的企業倫理：欧州における価値転換の実態

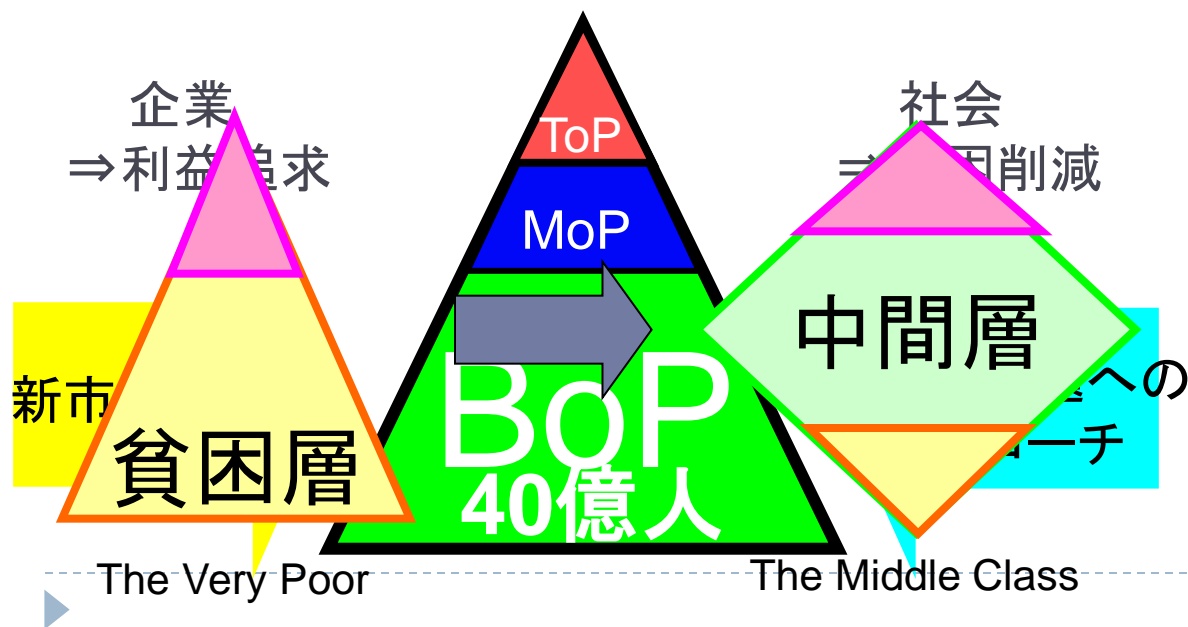
- ▶ 欧州連合CSR枠組み→EUグリーンペーパー
(2001)
- ▶ ISO 26000の動き
- ▶ ↓
- ▶ 2010年11月発効



積極的企業倫理としてのBOPビジネス

貧困層 (Bottom/Base of Pyramid) を顧客ととらえ、彼らのニーズを満たす製品・サービスを開発・提供することで、貧困層の生活を向上させる。

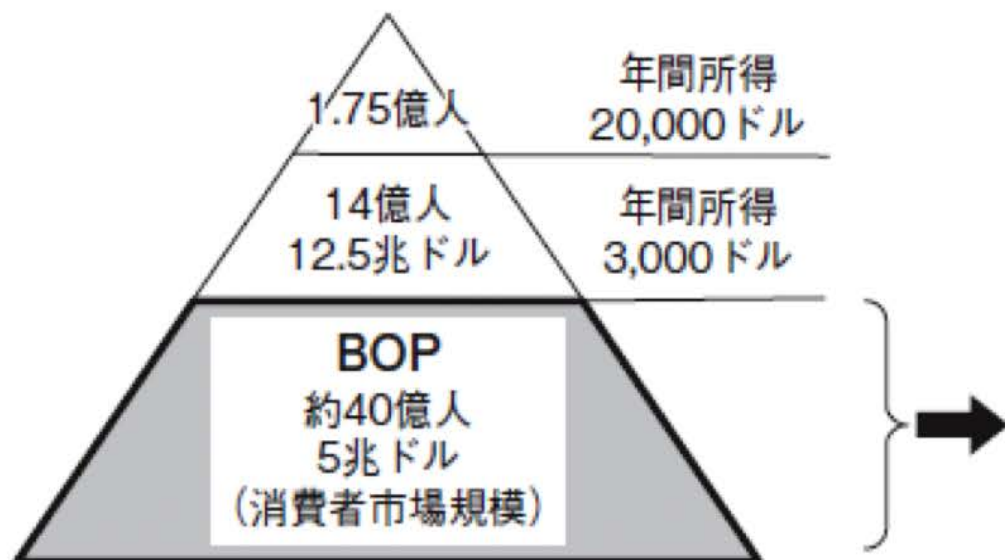
社会的な価値、事業的な価値を創出する



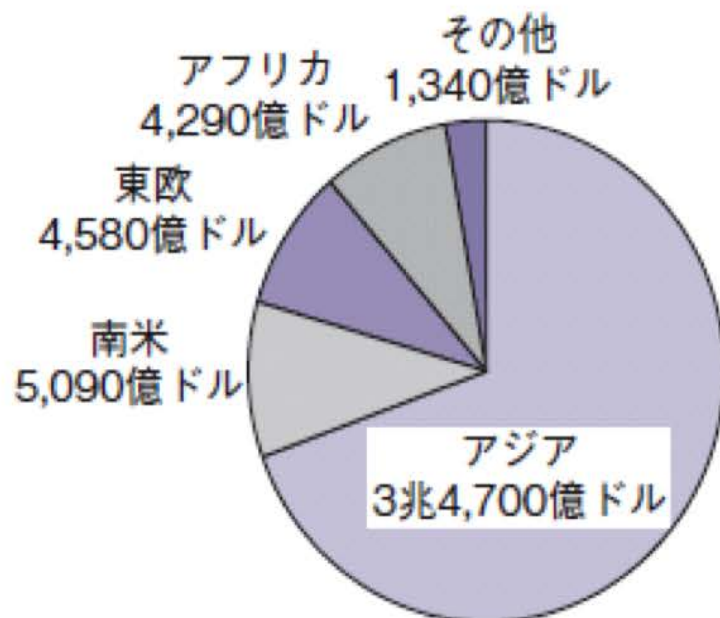
BOPビジネスのポイント

- ① BOP層を巻き込む
(パートナーシップ)
- ② BOP層の生活改善
(課題改善・現場志向)
- ③ 慈善事業ではなく本業
(収益の確保)
- ④ 持続可能性
(サステナビリティ)

① 世界の所得別人口構成



② BOP市場規模の地域別内訳



(注) 1. 所得データは、2005年国際ドル(購買力平価換算)で表示している。ただし、所得別人口構成の境界を示す所得データについては、便宜上、2002年国際ドル(購買力平価換算)で表示している。

2. 地域別内訳のアジア地域には中東を含み、南米にはカリブ海諸国を含む。

(資料) IFC、World Resources Institute「THE NEXT 4 BILLION」(2007)を基にみずほ総合研究所作成

BOP市場の特徴・課題

■多くが農村生活者⇨低収入生活

■BOP市場⇨メディア・ダーク

Poverty Penalty

←BOP層に効果的にアクセスできる新たなアプローチ

BOP市場における産業分野と推定市場規模

産 業		推定市場規模
■ 大規模		
食品	原料調達のための農業・食料産業など	2兆8,940億米ドル
■ 中規模		
エネルギー	再生可能エネルギー産業、電気機器産業（LED照明）など	4,334億米ドル
住居・建築	賃貸・住宅ローン産業、メンテナンス・サービス産業など	3,318億米ドル
交通インフラ・運輸産業	モビリティ産業全般	1,793億米ドル
保健医療	製薬業、ヘルスケア産業、化学産業 (家庭用浄水器・マラリア予防ネット・ Condom など)	1,584億米ドル
■ 小規模		
ICT	携帯電話・コンピュータなどのコミュニケーション産業全般	514億米ドル
水道インフラ	大規模な浄水・配水システムなどのインフラ産業	201億米ドル

先行事例：ユニリーバ（インド）

プロジェクトシャクティ

- ユニリーバは、洗剤・シャンプーを少量の小袋に分けて安価（1ルピー＝2.5円）で提供することで、農村部の低所得者における購買障壁を解消した。
- また、USAIDの「石鹼による手洗いを推進する世界的な官民パートナーシップ」を活用し、USAID、世界銀行、UNICEFから啓発活動のための人的資源・資金を提供してもらうことで、啓発活動にかかるコストを劇的に削減することが可能になった。販売網の構築にも貢献。

【展開モデル】



小学校で衛生教育を実施するシャクティ・ワニ



i-シャクティのe-ラーニング

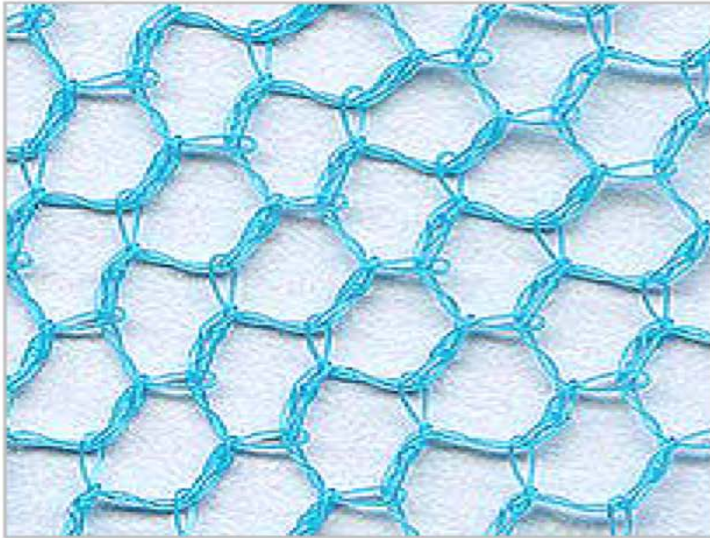
モデル
活動
推進
ミュー
政策
はく

先行事例：ユニリーバ（インド）

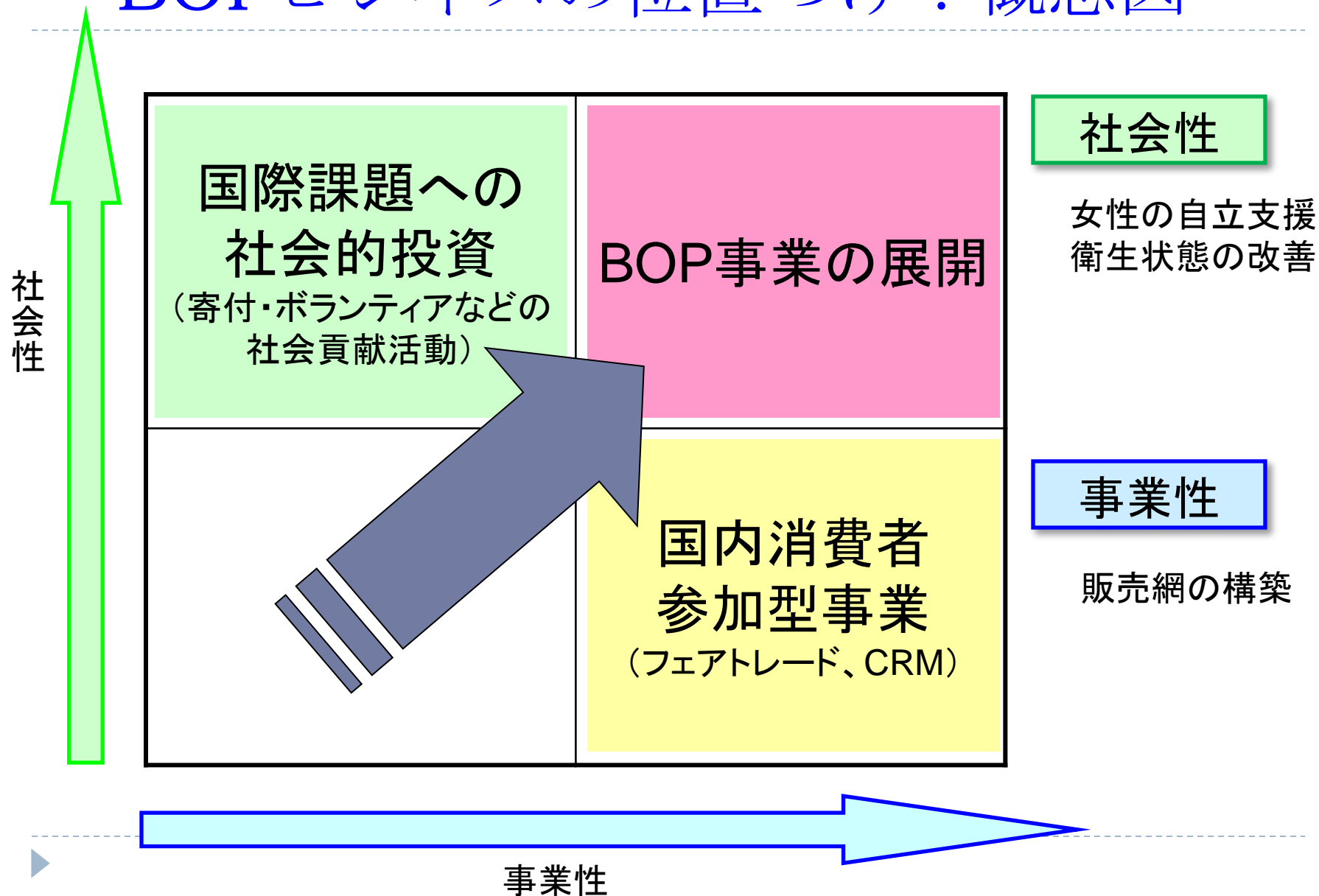
		ユニリーバ（ヒンドゥスタンユニリーバ）
解決を目指している具体的な「社会課題」		衛生環境の不足により、年間約180万人の子供が下痢のために死亡している。これは、世界で2番目に多い子供の死因である。また、貧困問題に関しては、「2015年までに飢餓に苦しむ人口の割合を1990年の水準の半数に減少させる」との共同目標がMDGsに掲げられている。
経戦略上の狙い		新市場の獲得、将来市場の育成
製品・サービスを作り出す際のきっかけ		1998～1999年頃、ヒンドスタンユニリーバでは、ミレニアムと呼ばれるプロジェクトを立ち上げた。これは、ヒンドスタンユニリーバが21世紀にむけてどのようなチャレンジをするかを検討するものであった。幾つかのイニシアチブのひとつ、ニューベンチャーグループは、新しい世紀のビジネスとは何かを検討するグループで、ユニリーバがグローバルな視点で何をすべきか、ということも含めて検討した。検討の結果、8つの分野で242のアイデアが出てきた。市場機会ごとに分けた8分野のうちの一つがRural Marketing（農村地域の市場機会をいかに獲得するか）であり、これが、プロジェクトシャクティとなった。
ビジネスの 特質(成功 要因との整 合性)	現地密着性	ヒンドゥスタンユニリーバの従業員は農村地域で六週間の共同生活が義務付けられ、そこで得た知識を農村市場向けの製品アイデアや販促プログラムに結び付けている。現地には研究開発センターが設置され、現在ではインド都市部のスラム街や農村の問題を専門とする研究者だけで400人以上を抱えている。このような組織運営により、現地密着性が保たれている。
	持続性	事業として展開しており、売り上げの高い事業であるため、持続性は高い。
	事業拡大性	農村の女性を事業者として育成しているとともに、現地コンサル（マーケティング・アンド・リサーチ・チーム（MART））を用いて、政府との交渉を行うことで、事業拡大性を高めている。
	反復可能性	グローバル展開のために、ユニリーバが横展開（アジア太平洋・中近東・南米）を検討している。

出所：ヒンドゥスタンユニリーバへのヒアリング（2006年）、
公開資料に基づきNRI作成資料。一部抜粋

日本の事例：住友化学オリセットネット



BOPビジネスの位置づけ：概念図



日本企業の可能性

BOPIビジネスのポイント

- ①BOP層を巻き込む(パートナーシップ)
- ②BOP層の生活改善(課題改善・現場志向)
- ③慈善事業ではなく本業(収益の確保)
- ④持続可能性(サステナビリティ)

欧米型の企業統治の考え方

株主重視

企業の利益追求を第一

日本型の企業統治の考え方

顧客重視

社会全体の利益追求を第一

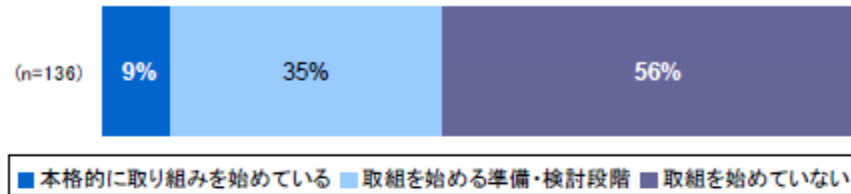
具体的には・・・

BOP市場の産業分野と推定市場規模より、農業・食料産業、電気機器産業、モビリティ産業全般など製造業(第二次産業)の市場が大きく、技術力の高い日本企業にとっては自社の得意分野を活かし、BOP市場に参入し、社会的な価値を創出することができるのではないか。

近江商人の「三方良し」という経営理念になぞらえられる。

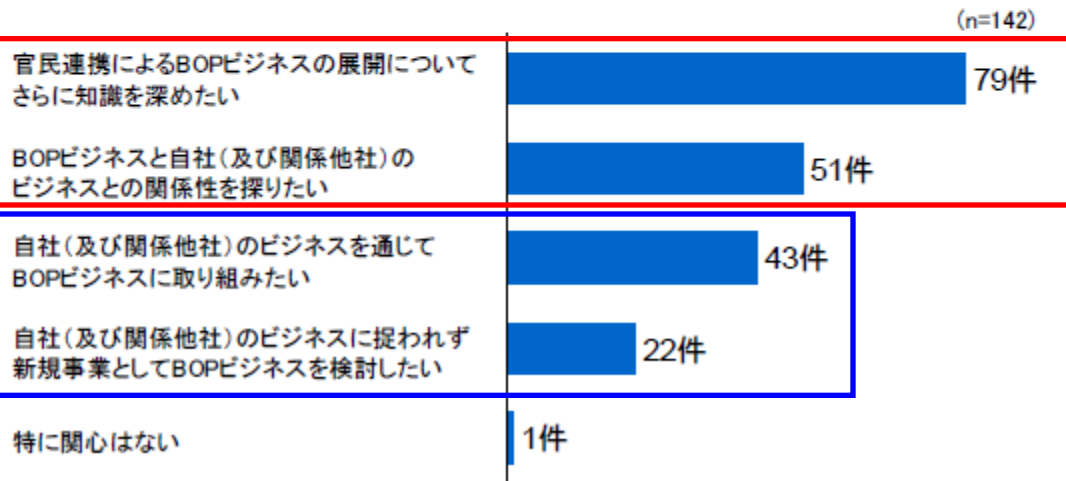
日本企業のBOPに対する意識①

■BOPビジネスに関する取り組み状況



■今後の方向性

BOPビジネス展開に関する知識や自社との関連性への関心が高い。



出所:経済産業省 BOPフォーラムアンケート一部抜粋

日本企業のBOPに対する意識②

(参考)

別の質問項目では9割超の企業が、
発展途上国の抱える課題を重要視している。

図 2-10 開発途上国市場への依存度

■ 3年後における、貴社の売上高に占める開発途上国市場への依存度はどの程度変化すると思われるですか。

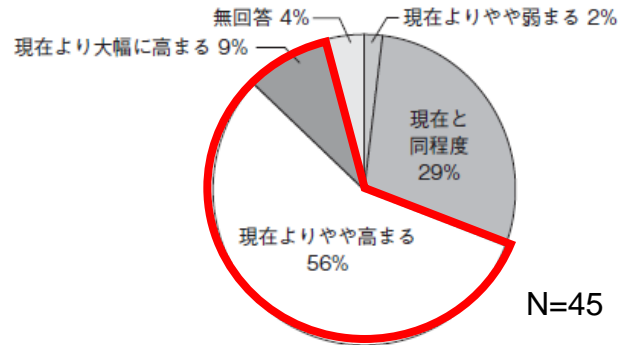
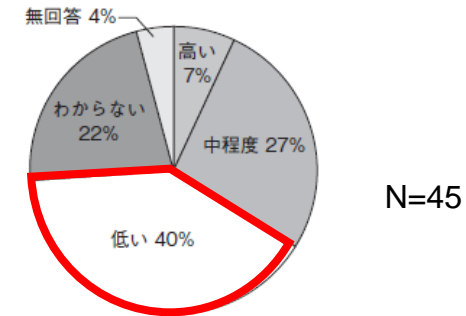


図 2-11 BoP への関心度

■ 消費者層のなかでも開発途上国における低所得層(※)に関する日本企業の関心はどの程度だと思われますか。

(※) 経済構造の底辺に属し、1人当たり1日平均約200円以下、年間収入約30万円以下に属す人口層を指す。地球総人口の80%を占めるといわれる。



出所:独立行政法人国際協力機構

「開発途上国におけるCSR活動に関するアンケート調査」より一部抜粋

開発途上国市場への依存度は高いが、BOP市場への関心度は低い。
→BOP市場の持つ潜在力やビジネスチャンス、そこから生まれる
付加価値を理解できていない

日本企業の進出希望分野とエリア

	分野	プロジェクト数
1	環境	12
2	健康	8
3	農業	4
4	IT	3
5	経済成長・貿易	2
6	教育・労働訓練	2
7	その他	2
8	民主化・汚職防止	0
8	避妊	0
8	紛争除去	0
8	HIV/AIDS対策	0

	エリア	プロジェクト数
1	アジア	18
2	アフリカ	9
3	南米	2
4	オセアニア	1
5	その他／未定	3

出所：BOPビジネス政策研究会
報告書（平成22年2月より）

BOPビジネス普及への課題

BOPビジネスを推進する日本企業が直面している課題

事業計画検討

- 社内外の利害関係者からの承認・支持獲得
- 現地ニーズ・市場環境等の正確な把握
- 現地キーマン、事業計画パートナーの特定

事業化段階

- 製品コスト・仕様の見直し
- 事業化段階のコスト負担
- 事業実施パートナーの確保、事業目的の共有
- 公的支援制度の効果的活用

確立・拡大段階

- ビジネスモデルの効率的な横展開・反復
- 他企業による模倣リスクへの対応

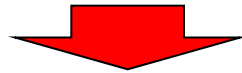
「発展途上国の理解」
「ビジネスモデル仮説構築」

「パートナーとの関係性構築」
「人材育成」
「コスト負担の大きさ」

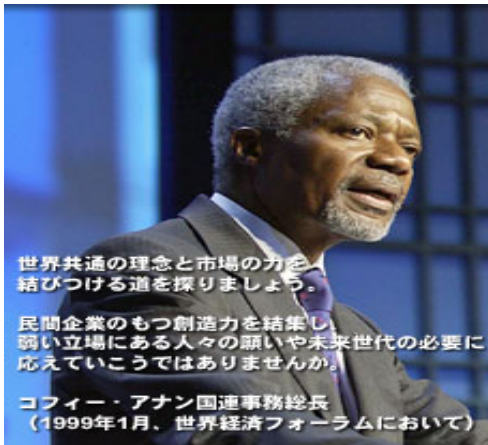
各フェーズごとの課題を
解決する必要がある

世界の動き：国連グローバルコンパクト

背景 経済がグローバル化する中、富の不平等が一層深刻化し、それに起因する紛争、貧困が発生することで、世界的に格差が拡大



- ✓ アナン前国連事務総長がダボス会議で提唱し2000年に創設
- ✓ 潘基文国連事務総長もグローバル・コンパクトを支持



『世界共通の理念と市場の力を結びつける道を探りましょう。民間企業のもつ創造力を結集し、弱い立場にある人々の願いや未来世代の必要に応えていこうではありませんか。』

国連は、民間団体の主体的なイニシアティブを求めている

UNGCの展開：

- ダボス会議におけるアナン声明(1999年2月)
 - NYハイレベル会合によるGC9原則合意(2000年7月)
 - 国連ミレニアム開発目標(2000年9月)
 - 国連グローバル・コンパクト国連総会決議(2001年12月)
 - 第1回グローバル・コンパクト・リーダーズ・サミットによる第10原則の合意(2004年)
 - 第2回グローバル・コンパクト・リーダーズ・サミット(ジュネーブ2007年)でPRME採択
 - 第1回PRMEグローバル・フォーラム(ニューヨーク2008年)
 - 第3回グローバル・コンパクト・リーダーズ・サミット(ニューヨーク2010年)
 - 第2回PRMEグローバル・フォーラム(ニューヨーク2010年)
 - 第3回PRMEグローバル・フォーラム(リオデジャネイロ2012年)
-



資料：国連グローバル・コンパクト： 4分野-10原則

人権	原則1	企業はその影響の及ぶ範囲内で国際的に宣言されている人権の擁護を支持し、尊重する。
	原則2	人権侵害に加担しない。
労働	原則3	組合結成の自由と団体交渉の権利を実効あるものにする。
	原則4	あらゆる形態の強制労働を排除する。
	原則5	児童労働を実効的に廃止する。
	原則6	雇用と職業に関する差別を撤廃する。
環境	原則7	環境問題の予防的なアプローチを支持する。
	原則8	環境に関して一層の責任を担うためのイニシアチブをとる。
	原則9	環境にやさしい技術の開発と普及を促進する。
腐敗防止	原則10	強要と賄賂を含むあらゆる形態の腐敗を防止するために取り組む。



責任経営教育原則

Principles for Responsible Management Educationについて

- ▶ 政府，企業，市民社会組織の連携に加え，大学等のアカデミアを組み込もうという動き
- ▶ 「責任経営教育原則(6原則)」に基づく「未来の先導者の教育」を提唱
- ▶ 57名のタスクフォース



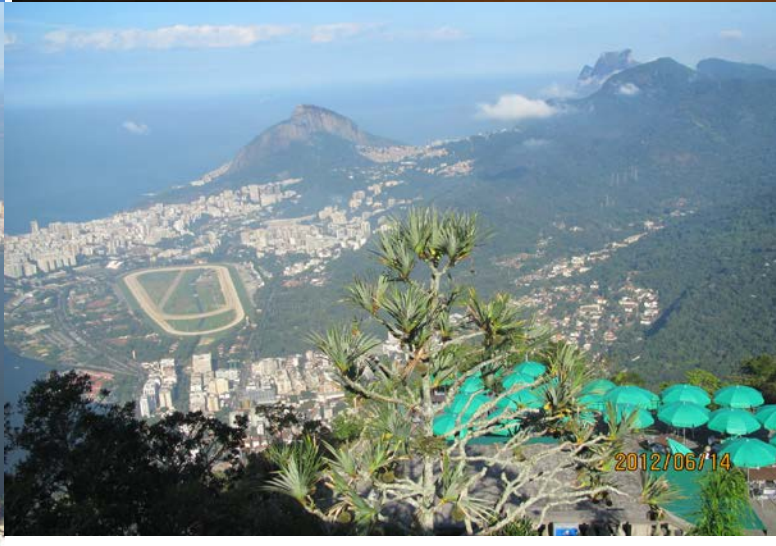
資料:Principles For Responsible Management Education (PRME)

責任経営教育6原則

原則 1	目的	学生たちが、将来において、持続可能なビジネス・社会を自ら造り上げ、あるいは持続可能なグローバル経済の一員として活躍できるような教育を提供する。
原則 2	意義付け	UNGCでも謳われているような「グローバルな社会責任」を、日々の学術研究や教育活動の中でしっかりと意義付ける。
原則 3	教育方法	「責任あるリーダーシップ」を効果的に教育し、定着させるための枠組み・教材・カリキュラムの開発や、場の提供に努める。
原則 4	リサーチ	持続可能な社会・環境・経済をつくりだす上で、企業はどのような役割を果たし、影響力を持つのか、ということについての社会的な理解を深めるために、理論・実証の両面から研究を重ねる。
原則 5	パートナーシップ	企業経営陣が、社会・環境に対する責任を果たそうと取り組む時は、彼らと積極的に関わると共に、そういった取り組みが効率的かつ効果的に遂げられる方法を探究する。
原則 ▶6	対話	地球規模での社会責任および持続可能性に関して、教育者、実務家、政府、消費者、メディア、市民団体、その他各種関係組織・ステイクホルダー等の間での対話やディスカッションを支援・促進する。

第 3 回PRME世界大会

PRME 3rd Global Forum Rio de Janeiro



世界約40カ国300人の学者が参集



PRME Steering Committee



United Nations Global Compact



The International Network for Excellence
in Management Development



Association of African
Business Schools



AAPBS
Association of Asia-Pacific Business Schools



The Academy of
Business in Society



**GLOBALY RESPONSIBLE
LEADERSHIP INITIATIVE**



MAGNIFY YOUR **IMPACT**



日本からは2人のみ参加



様々な改革案が討議される



The Rio Declaration on the Contribution of Higher Education Institutions and Management Schools to

The Future We Want: A Roadmap for Management Education to 2020

▶ **The Challenges We Face**

- ▶ For more than 100 years, management education has sought to support organizational leaders with the insight and know how to create wealth through helping people improve their quality of life.

But in the twenty years since Rio 1992, there is now substantial agreement that we need a paradigm shift in the core assumptions and practices at the heart of how we organize the economy and do business to ensure that quality of life is improved for all, and especially for those currently suffering from poverty, corruption and systematic human rights abuses, at the same time as respecting [*planetary boundaries*](#). We need to find ways of helping people improve their quality of life that are both more inclusive and socially just, and simultaneously protect and enhance the biosphere on which we depend by stewarding our natural resource base, ecosystems, and climate. We need to determine what this means for our societies, and understand what kind of leaders we need to make this transformation happen. And we need to do so urgently.

(<http://www.unprme.org/global-forum/resource-documents-and-deliverables.php>)



まとめ

- ▶ 現在、世界では大きな経営をめぐる価値転換とパラダイムシフトが起きている
 - ▶ その理論的背景には、企業倫理、コンプライアンス、企業社会責任論、Sustainabilityといった考え方がある
 - ▶ それを支える運動としてUNGC,PRMEなどが組織されつつある
 - ▶ 技術や経験があるのに、こうした動きに日本は乗り遅れている
 - ▶ 大学教育の方法を変えることを通して、こうしたニーズに対応する将来のリーダー教育を今すぐはじめる必要がある
-



本年12月8日～9日に慶應義塾大学で PRMEアジアフォーラムを開催

ANNOUNCEMENT

3RD PRME ASIA FORUM
WILL BE HELD
DECEMBER 8(Sat)~9(Sun)、2012



KEIO UNIVERSITY, TOKYO JAPAN

GLOBAL SECURITY RESEARCH INSTITUTE
KEIO-UN PRME PROJECT

PLEASE MARK ON YOUR CALENDER!

CONTACT: MITSUHIRO UMEZU umezu@fbc.keio.ac.jp
<http://www1.gsec.keio.ac.jp/english.php>
