

・沖縄企業のCSR意識の調査結果

	本調査			東京同友会		九州同友会	
	05/10	(04/10)					
市場	9.7	8.2	/16	10.7	/16	5.2	/8
環境	7.3	7.6	/20	12.8	/20	5.3	/12
人間	11.5	10.5	/20	11.0	/20	5.6	/12
社会	2.6	2.4	/16	7.3	/16	1.2	/4
CG	8.4	7.9	/20	10.7	/20	5.7	/12
総合計	39.5	36.6	/92	52.5	/92	23.0	/48
評点百分比	(42.9% (39.8%))			(57.1%)		(47.9%)	
(対同友会比较)	75	70		100		84	

“何故不祥事がくり返されるのか？”

この問に正しく答えられる企業があるだろうか。

不祥事を例外的な出来事というだけでは回答にならない。現状では、全企業が不祥事を起こす可能性がある。CSR経営を通じて、不祥事をほんとうに異例の出来事と言えるようにならなければならない。それが出来なければ、いつ不祥事によって企業は消滅するかもしれないし、“金儲け”を行ってしまっては困る。

調査結果と東京と九州の経済同友会との比較を通じて感じたことは、全体的に余りにも評点が低いという点である。私の感想では80%の評点は必要であり、そうでなければ企業活動をしてもらっては困る。

日本の企業(沖縄も含む)は、企業自身あるいは企業というものをきちりと理解していないのではない。企業は“金儲け”をしているのである。自社の“金儲け”は往々にして、他社の損害の上に立つことも多く、企業の行動は“性悪説”に立って理解すべきである。それをわきまえずに、自社は正しいのだ、不祥事は例外的な不心得者の仕業だというような感覚は同意できない。

経営者自身が、“企業性悪説”の観点から常に反省し、“企業性善説”を打ち立てるべく、責任感を持って経営活動を行わなければならないと考える。

企業は世界の富を集めている。富の源泉は市場であり、労働であり、社会であり、地球であり、企業を取りまくすべてからである。

企業の富の収集が、市場、労働、社会、地球に害を及ぼしたり、破壊するような行動であることは許されない。企業は“誠実に”経営を行うとともに、市場、労働、社会、地球に対して、責任をもって、誠実に行動することによってのみ、継続して存在することが許される。

経営理念を自社のものとする必要がある。CSRを自社なりに消化する必要がある。

創業者における経営理念はそれが社訓などの短いものであっても、企業成功の経験の要約であり、それを共有できる者には充分に実感できるものである。しかし乍ら、後世代、まして一般従業員にとっては、単なる標語レベルの実感が湧かないのが普通である。

創業時の古い経営理念は、上から与えられたものになりやすく、時代に合わなくなっている。

現状と将来を見据えた内なる経験と実感から再び創る経営理念が、今、最も必要な時代である。

それがCSRであり、全員が身をもって我が物に出来るような経営理念を確立し、実践する必要がある。その上に立って堂々と高収益企業を目指すべきである。

県内企業は未上場ゆえに市場や社会からの規律が不十分であり、ガバナンス(経営に対する内外の管理)が本土企業より効きにくいことは事実である。また、ガバナンスを充実させるための機能発揮のための経営と業務の執行が分離しているともいいがたい点は多分にある。

これらの点は本土企業においても充分とは言えない例も多い。取締役会は、本来株主サイド、ひいては社会的な立場に立つべき役割を担っているが、このような意識が希薄な役員も多く、不祥事を例外的な事項と考え、本来企業のもつ本質、気をつけるべき点との理解がうすい。

目先の個別事項、即ち業務執行にかかわる議論にとらわれるばかりではなく、社会や企業の本質(性悪)のほうを向いた議論が必要である。経営者は放っておくと公私混同し、腐敗する。

例えば雪印の例に見られるような内向の経営姿勢と自社の命令系統のみを尊重するような社風、考え方では大企業と言えども一朝で企業の破綻につながることもある。もし、その時、企業にとっての最重要な価値を、顧客 環境 人間 社会等と決めていたら、危機に遭遇しても、損害は最小限に食い止められていた筈であり、CSRは企業継続のための重要な条件である。

CSRに対する企業姿勢を明確化することで差別化を図ろうとする動きもあり、CSRの取組みが従業員の誇りや向上心の強化にもつながり、優れた人材の育成のツールともなり得る。

コーポレート・ブランドという言葉を実践している先進企業もあるが、その信頼性が消費者の製品サービスの選択動機となるような企業を目指すべきである。このような点は大企業においても、中小企業においても自社の能力に応じて取り組むことで出来、規模、地域、市場等の格差を解消する方法である。

市場 (顧客、市場に対して誠実か)

顧客に対する信頼性の構築と自社の利益の獲得をテーマとした。
 企業に不祥事が起きた時、その対応を誤ると、企業の経営は一気に危機的な状況にまで陥る。
 2000年6月食中毒事件を引き起こした雪印乳業はその対応力の貧困さにより、グループを解体し売上高は、当時の5分の1にまで縮小した。
 不祥事に対して何が重要か、雪印の例からも市場、顧客重視の必要性が痛感させられる。
 企業の経営が顧客によって成り立っていることを改めて認識する必要がある。
 市場、顧客は企業成立の基盤であり、企業収益の畑である。社会的責任を十分に果し(評点百分比で80%以上)、利益をあげ、企業業績が社会責任のバロメーターとなる程であるべきである。

	本調査		/評点	・同友会(東京)		:九同友
	05	04				
1) 誇大広告による販売活動は？	(3.9)	(3.9)	/評点			
2) 市場、顧客ニーズ対応は充分か？	2.5	2.1	/4	2.5	/4	2.1
3) 競争力と市場地位の向上、計画性は？	1.8	1.7	/4	2.2	/4	
4) 苦情等に対する誠実な顧客対応は？	3.1	2.5	/4	3.5	/4	3.1
5) 販売等の法令遵守とモラルの向上は？	2.3	1.9	/4	2.5	/4	
評点 計	9.7	8.2	/16	10.7	/16	5.2 /8
評点百分比	(60.6%)	(51.3%)		(66.9%)		(65.0%)
(対同友会比較)	91	77		100		97

- 2) 顧客ニーズの把握をしようという体系的、個別的な組織及び積極的な姿勢が見えてきている
 調査とのコミュニケーションを通じて、更に顧客ニーズの把握を全社的に取組む必要がある
 顧客ニーズは、顧客からの要求を待つのではなく、潜在的なニーズを把握しようという前向きな姿勢が必要である
 業種により顧客との接点の長短、軽重がある
 ・調査が多彩である(規模、市場の範囲の相違)、自社、自社商品主義が強すぎる
 ・表面的、自社本位、一次的なニーズの把握にかたよっており、売らんかなの姿勢が見える
 ・顕在化しているニーズの把握とその対応は充分としているが潜在的なニーズの把握は充分でない
- 3) 実績と計画の乖離幅が大きい企業が多く、乖離幅の小さい企業との格差がある
 顧客ニーズへの対応を、自社の計画達成度で測る必要がある
 沖縄企業の計画性の欠如が現われており、計画を約束と考えることに慣れていない
 ・計画が顧客に対する信頼性の構築をなすためのものであるかという点では疑問である
 ・計画の前提となる経営理念の正しさが重要である
- 4) 顧客の苦情の吸収体制が不十分である、建設、食品等では受身的な対応を行っている
 顧客の要望、苦情を前向きにとらえようとしているが、消極的、受身の対応である
 ・苦情のデータベース化、委員会設置が行われており、積極的な対応によって、顧客の獲得を図っている
 ・苦情等に対する顧客対応の高得点(3.5点)が売上増につながっているのかは疑問である
 ・顧客の声に対応する部署や仕組みがあり、顧客の声が社長まで報告されている
- 5) 企業間格差があり、従業員研修が行なわれつつある
 従業員教育の前に企業のモラルが問題であり、その点での問題は少ないと思われる
 ・顧客の側に立った、ニーズと要望への対応は少なく、自社の利益主義となっている
 ・従業員にモラルを求める前に、企業及び経営者の販売モラルは十分に適正であるか
- 全) 企業規模、企業ごとの事情、業種特性、市場の格差などがあり、単純な比較は難しいが、沖縄企業は市場、顧客に対して視野を広くし、ニーズ、苦情を前向きにビジネスチャンスとしてとらえ、競争力を強化する必要がある。提供した商品の価値が充分ならば正当な対価を要求すべきである。
 この点では顧客指向への変化が進んでいるようである。
 沖縄企業は、更に従業員教育を徹底する必要がある。
 ・市場、顧客の信頼は販売窓口、営業部門にて構築するだけでなく、企業理念による必要がある
 ・企業そのものがブランドとなっているような企業を見習う必要がある
 ・販売促進的なレベルでの取組であり、顧客の側に立つ意識が不足している

・(注) 東京同友会調査 日本企業のCSR(現状と課題) 同友会(東京、九州)の点数基準は3段階であったため、自己評価レポート2003 経済同友会 2004年1月 本調査とバランスするように調整した。
 ・(注) 九州経済同友会 2005年3月調査報告 同友会: N 0 1 2
 企業の社会的責任経営アンケート結果 // 調査(N) (0) (1) (2) (3) (4)
 本調査: N 0 1 2 3 4

環境 (ムダの排除の意義を理解しているか)

環境保護を意識したムダの排除と自社の利益の計上をテーマとした。

今、日本に必要なことは、資源が有限であることを認識し、徹底的にムダを排除することである。産業革命後の大量生産・大量消費・大量廃棄という生活様式の中で人口の増大、食料の不足、地球温暖化等の進展等、生やさしい努力では解決できないような問題が山積しつつある。

地球あつての経済であり企業であるとの観点に立って、企業経営の上で、徹底したムダの排除と、環境に対する配慮が、経営の重要な方針であることの周知が必要である。

これらを経営の当然の基盤とし(評点百分比で80%以上)企業活動を開示するとともに、その当然の反対給付として、徹底的なムダの排除を行ない、このような経営努力を高収益の獲得につなげるべきである。

	本調査		/4	同友会(東京)		/4	九同友	
	05	04						
6) 環境保全とは何か、経営方針は定めてあるか?	1.7	1.5		3.0			1.5	
7) 省資源、省エネに取り組んでいるか?	2.1	2.3		3.6			2.2	
8) 環境報告書等の公表は?	0.9	1.0		2.0				
9) 環境に関する社会貢献活動支援は?	1.3	1.3		1.7				
10) 環境保全に関する従業員教育は?	1.3	1.5		2.5			1.6	
評点計	7.3	7.6	/20	12.8	/20		5.3	/12
評点百分比	(36.5%)	(38.0%)		(64.0%)			(44.2%)	
(対同友会比较)	57	59		100			69	

- 6) 環境保全の必要性は未だ経営者の認識レベルであり、経営の中で公表、実践はされていない
 今後は沖縄企業においても認識を超えて環境保全に関する経営、行動指針が必要である
 ・同友会企業は経営指針、行動指針を有し、ホームページ等で公表しているものが多い
 ・但し、実践はこれからであり、未だ成果をあげるには至っていない
 : 環境保全に関する経営方針、実現する仕組みは今後の課題である
- 7) 省資源、省エネ等の取組には企業間格差がある
 省資源、省エネに対する基本方針が明確でない
 ・取組み、成果をあげているとしている
 ・リサイクルが主なものである、入口での省資源に取り組んでいるところは少ない
 : 取組みは始まっているが成果は充分ではない
- 8) 言葉を知っている程度で作成はしていない
 これらは現状において、必要性もなく、企業利益にマイナス効果と考えている
 ・今や環境報告書、CSR、GRIは流行となりつつある
 ・作成が企業の社会的責任の自覚からかどうかわからないものもある。
- 9) 将来の計画を持つべきというレベルである、実施はごく一部の企業
 企業の利益及び持続性との関連を認識していない
 ・計画を持ち、実践をはじめようとしているが形式的な域を出ない
 ・経営理念から出発しているものは少なく、横にならうレベルである
- 10) ごく一部の企業で取り組んでいる、将来への関心はある(ムダの排除から取組めばよい)
 積極的に取組み、経営のパフォーマンス指標にまですべきである
 ・今や実践が始まっているが自発的というより、受身の感がある
 : 取組みは始まっているが十分な内容ではない
- 全) 先ず、ムダの徹底的な排除が必要であり、将来は環境問題を自社の本業の中へ取込み、自社の利益実現の一貫としてとらえる必要がある。省エネ、省資源といった表面的な活動だけではなく、環境に対するモラルが全社に浸透すれば、ムダな生産も抑制され、強力な企業価値となると思われる
 現状では課題と自社の立場の乖離の幅が大きく、有効な活動となっていない。
 ・社会・環境との接点が弱く、企業のひとりよがり、形式的な活動という感じである。
 ・現在は理念、議論の表面的な段階で、実践は今後の課題である
 : 具体的な取組みは少なく、上すべりである

人間 (労働に対する適切な理解はあるか)

労働に対する適切な理解及び対処と会社の利益の計上をテーマとした。

分業による大量生産、大量販売は企業人の「組織化」を促すことになった。企業が巨大化するほどその企業組織は一握りの経営者とそれを底辺で支える大多数の労働者に大きく2分された。

企業が、経営者を頂点とするひとつの「権威」と化していったのである。その結果、学校教育までが企業組織の「権威」と肩書きを求めて行われるようになった。大企業病と人間の自己疎外によって、労働が本来の人間の労働ではなく、生産の一要素である物として扱われるようになった。

労働に対する理解と改善はコインの裏表であり、真面目にとらえるかとらえないかで将来大きな違いとなる。

労働に対する配慮を充分にして(評点百分比で80%以上)、同時に労働に対する要求を最大限に行い、高収益の企業を目指すべきである。

	本調査		/4	・同友会(東京)		/4	:九同友	
	05	04						
11) 働きやすい職場環境の実現は?	1.5	1.1		1.5			1.3	
12) 能力・実績評価は公平か?	2.5	2.3		2.6				
13) 家庭と仕事に対する配慮は?	2.5	2.1		2.1			2.0	
14) 機会均等であるか?	2.8	2.8		2.4				
15) 役職員教育・研修は充分か?	2.2	2.2		2.4			2.3	
評点計	11.5	10.5	/20	11.0	/20		5.6	/12
評点百分比	(57.5%)	(52.5%)		(55.0%)			(46.7%)	
(対同友会比较)	105	95		100			85	

- 1 1) 従業員満足度の調査等が行われつつある
調査の必要性の認識は徐々に高まりつつある
・調査等は行われているが結果を反映した実現度は低い
・形式的、大量処理、外部委託となる傾向がある
:調査は行われているが、成果は明確でない

- 1 2) 一部の企業を除き、従業員の能力評価による対応はしていると認識している
課題を把握して経営に生かす方向は見える
・規模と効果の反比例が起きている(今後ますます)

- 1 3) 従業員の家庭の事情に対する配慮をするよう努力している
取組もうとしているが、実践はこれからである
・細々とした対応、対策はあるが追いついていない
:取組んでいるが十分な内容とは思っていない

- 1 4) 課題を把握しようとしており、徐々に成果をあげている
沖縄は平等社会であり、機会均等を自然に受け入れている
・形式的な対応が問題を解消しきれていない

- 1 5) 取組んでいるが体系化等の面で改善の余地がある
徹底的に取組んで、同時に労働効率を高めるべきである。
・取組んでいるが成果をあげていない
:取組んでいるが、成果は不明である

- 全) 沖縄企業は単に労働に対する親切さを超えて、経営資源としての労働を課題とする必要がある。
全体的に労働に対する要求と、それに対する配慮のけじめが充分でない。
評点の結果は同友会調査と大差がない。人間(労働)に対する理解と対処という点では沖縄企業は強味を持っているが、制度的には問題もある。
経営者の約束の履行という点では、就業規則等の整備と遵守状況を質すべきであった。
・こういうキメの細かさ(人間の感情、生きがい、満足度)が必要とされる点では、情報化、機械化が進んでいると思われる同友会企業においても対応しきれていない
リストラと人間尊重との両立を明確にすべきである
リストラによる収益改善を行って来た企業にとって労働の範囲(非正社員)が明確にされていない
:従業員の側に立った取組を強化する必要がある

社会 (社会に対する責任を果たしているか)

企業倫理と自社の利益の両立について質問した。

社会の中で企業は“金儲け”をしている。金儲けは本質的に性悪説につながり、そのために厳しい社会的倫理が必要である。企業不祥事は例外的な事象ではなく、企業が本来的に持っている問題点であり、これの発生とこれを防ぐのは経営者の責任である。

NGOが重視されるのはその考え方が、企業の名経営者以上の社会性を持つものだからである。

会社の利益の追求のために社会のニーズに能動的に応え、先見性、予測力、創造性によるイノベーションによって、未だ顕在化していない社会のニーズや価値観を積極的に先取りする企業活動こそ、競争優位につながり、21世紀における企業の役割として最も求められるものである。

社会に対する責任を果たす(評点百分比で80%以上)、と同時に社会を収益の畑として、企業の高収益の計上を目指す。

	本調査		同友会(東京)	九同友
	05	04		
16) 社会の安全性低下対策?	(1.5)	(1.3)		
17) NGO(NPO)との対話・協働は行っているか?	0.4	0.2	/4	3.1 /4
18) 従業員のボランティア活動支援 " ?	0.9	0.7		1.3 1.2
19) 社会貢献活動に関わる基本方針はあるか?	0.5	0.6		1.5
20) 政治・行政との適切な関係を保っているか?	0.8	0.9		1.4
評点 計	2.6	2.4	/16	7.3 /16
評点百分比	(16.3%)	(15.0%)		(45.6%)
(対同友会比較)	36	33		100 66

16) 沖縄の安全信仰のようなものがあり、社会の安定性の低下という認識とそれに対する取組は充分ではない

17) NGO(NPO)との対話、協働を行っている企業はほとんどない
 NGOの意義(企業に欠落している点の補強)が理解されていない
 ・NGOとの対話は行っているが、内容は十分に把握されているとは言えない

18) 従業員がボランティア活動に参加することを支援している企業は極めて少ない
 ・リストラ、人員削減と矛盾している点がある
 ・リストラ等もあり、取組んでいる企業は少なく、成果も現われていない
 :半数以上が取組んでいない

19) 社会貢献活動についての基本方針を定めている企業は、上場会社の子会社等を除いてはない。倫理感の強い会社が長寿である理由を理解すべきである。
 業種により社会(特に消費者)との接点に長短があり、認識に差がある
 ・矛盾した行動を行っていないか、謙虚な反省はあるか
 ・全般的に低調であり、成果はあがっていない

20) 一部の企業で政治家等との係わり方をルール化しているところがある
 今後は企業としての対応のルール化は必要である
 ・抜けど道的な改革に終始していないか、従来の関係を断ち切れるか

全) 沖縄企業は小規模ではあるが、沖縄を全体的な一つの社会として認識している面もある。
 社会貢献は現在のような狭い意味ではなく、広い視野でとらえることが必要である。
 経営は環境の変化に応じて、変革すべきであり、それに遅れることはできない。
 沖縄企業は小規模であり、社会責任の認識は低い、今後は企業の本質を理解し、社会に対する責任を自覚すべきである。

儲けて寄付、というようなせまい考えから脱する必要がある

・企業の社会性という点からは同友会企業の回答は著しく物足りない、従来行ってきた経営行動との変化の説明が充分につかないような、ツケヤキバ的な対応とも受けとれるリストラ利益で、社会貢献はおかしいという感もあり、明確な理念と実践が必要である
 企業不祥事がくり返される理由はそれを例外的なものとしているか否か、である

:社会に対するつきあい方は明確ではない

コーポレート・ガバナンス(会社は社会的存在として統制されているか)

視野の広い社会倫理に整合した経営理念の実践と自社の利益の追求という点を質問した。

企業が社会的責任を果たしながら、企業価値を持続的に創造していくためには、経営理念の確立と、実践が必要である。またそれらを管理するコーポレート・ガバナンスと牽制システムが必要である。

経営者が自社をどう見ているかということと社会がどう見ているかということに整合が必要であり、企業の末端で起きたトラブルも経営者の責任であるという自覚を改めて持つ必要がある。

CSRという価値基準によって、経営者の倫理観や道徳性がひとりよがりにならないようにチェックする必要がある、CSRは企業のリスクを管理する効率的な方法でもある。

コンプライアンス的なレベルを脱し、企業行動をディスクロージャーし(評点百分比で80%以上)、自信を持って高収益企業を目指すべきである。

	本調査		/4	・同友会(東京)		/4	:九同友	
	05	04						
21) 経営理念等の明確化と浸透は？	2.3	2.4		3.0			2.6	
22) 取締役会/監査役(会)の実効性は？	2.3	2.3		2.3			2.2	
23) コンプライアンスは徹底しているか？	1.5	1.3		2.9				
24) ディスクロージャーとコミュニケーション？	1.4	1.2		1.4				
25) CSRに関するマネジメント体制？	0.9	0.7		1.1			0.9	
評点 計	8.4	7.9	/20	10.7	/20		5.7	/12
評点百分比	(42.0%)	(39.5%)		(53.5%)			(47.5%)	
(対同友会比較)	79	74		100			89	

2 1) 経営理念の重要性の認識はある、社会との関連の明確化が課題である

経営理念が具体的に社会性のあるものではない、長期的優先事項となっていない

- ・経営理念の浸透が課題か？つけ焼刃ではいけない、長期的優先事項となるべきである
- ・経営理念と社会性の関連のチェックが重要

2 2) 一部の企業を除き、取締役会は機能していると経営者は考えている

- ・単独の倫理観、道徳心には限界がある
- ・過去の行動の把握、分析に立った反省と今後の方向を明確にする必要がある
- ：実効性を高めるための努力をしている

2 3) コンプライアンスに対する組織的な取組がなされていない

- ・同友会企業においては、不祥事件等の結果、普及しているという感じがする
- ・委員会の設置、研修活動は盛んであるが後追いのコンプライアンス活動の面もある
- ・経営活動の整合性など前向き、本質的な取組が今後必要である

2 4) ディスクロージャーに対する基本方針は今後の課題である

ディスクロージャーが何故必要かを学ぶ必要がある

- ・失敗等の公表に対する抵抗は強く、例外的な事項であるとの取扱いを行っている
- ・経営理念を公表して、経営を公表しない、コミュニケーションの不足は矛盾している
- ・問題を隠ぺいする企業体質、経営と現場の乖離、社会の視点の欠落などの反省が必要である。

2 5) CSRに対する取組は未だなされていない

CSRの意味を正しく理解する必要がある

経営理念について、明確なものを確立し、実践することが沖縄企業の格差是正の方法である

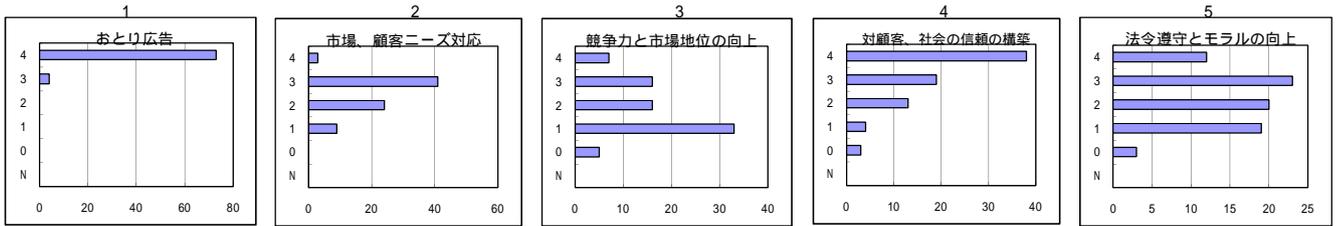
- ・今までの反省に立ったうえでの今後の実践が課題である
- ・リスク回避体制を踏まえた経営理念としての取り組みが必要である
- ：CSRの担当部署は26%あるが、経営理念との結びつきは強く感じられない

全) 日本企業はもっと視野を広げることが必要である。利益の追求が他(競争者以外に、消費者、社会など)の犠牲に立っていることが当然と考えたり、このことに無関心であってはいけない。社会に負担させているコストを正確に計算して認識する必要がある (アメリカのタバコ会社)

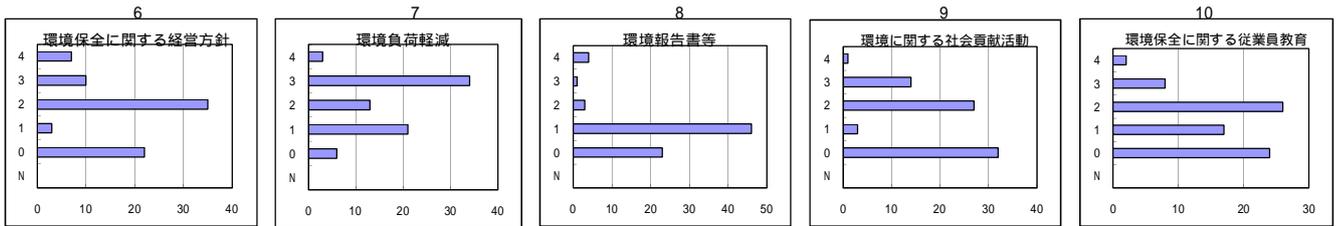
：企業を強化するような取組とのバランスが不足している

今回調査(2005.10)

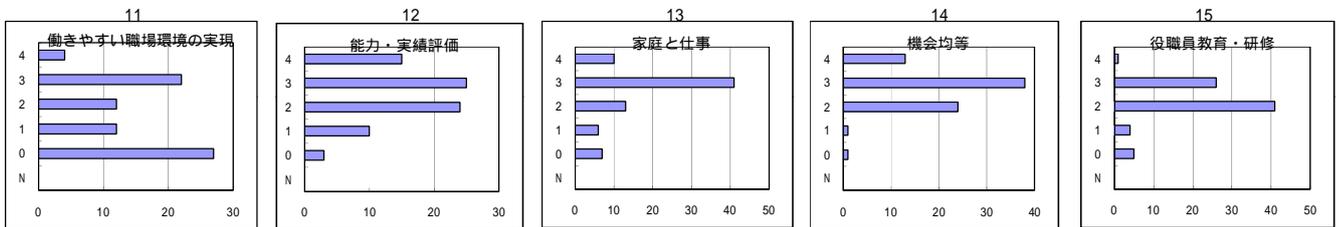
市場



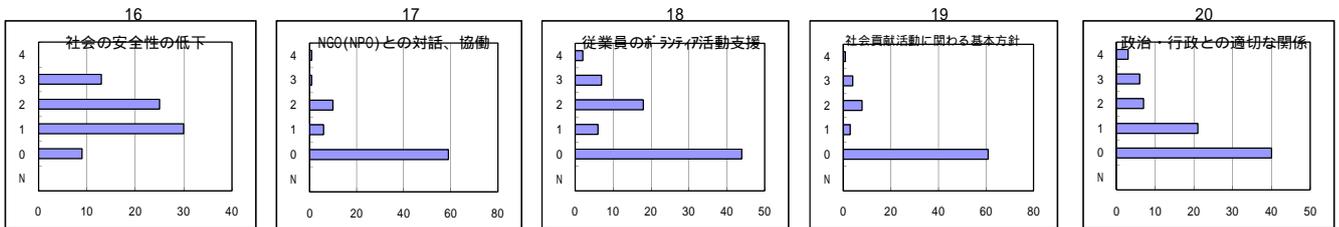
環境



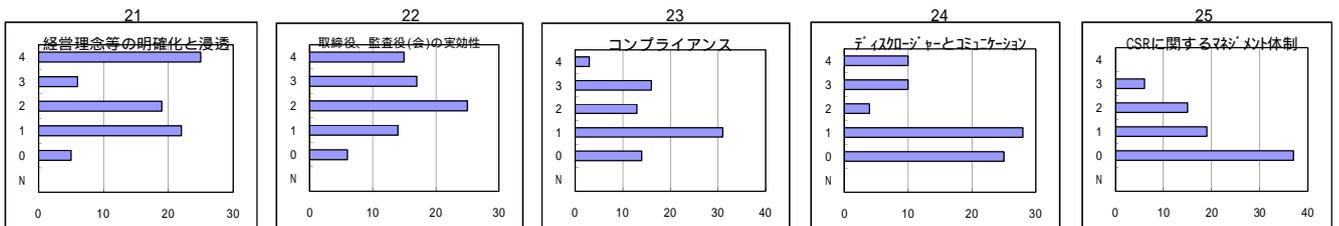
人間



社会

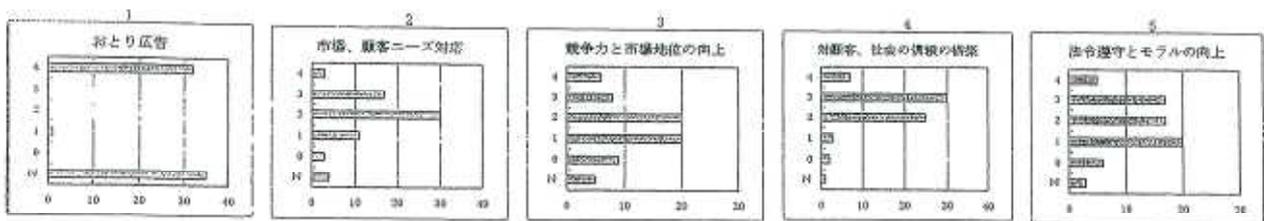


コーポレートガバナンス

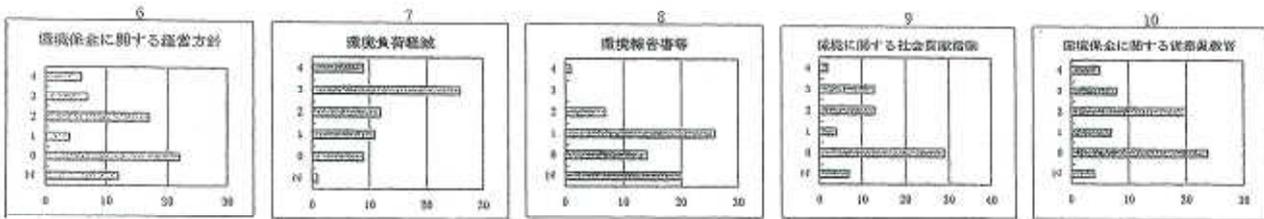


前回調査(2004.10)

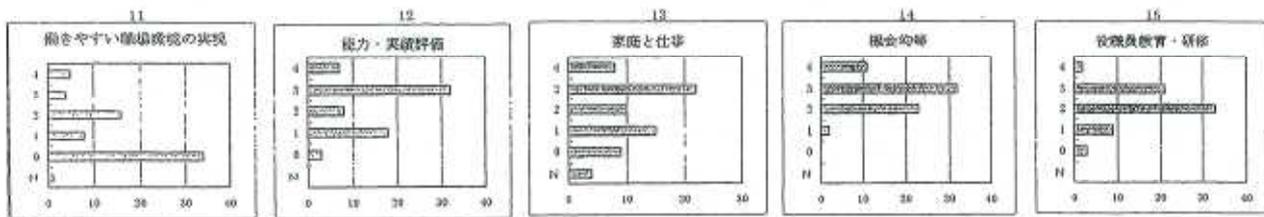
①市場



②環境



③人間



④社会



⑤コーポレートガバナンス

