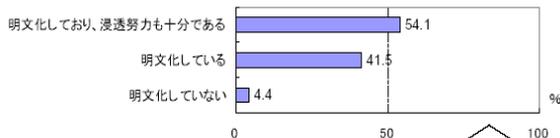


量刑ガイドラインの改定 (04年11月)

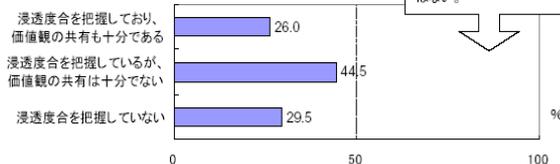
- ・ コンプライアンス だけでなく
倫理 & コンプライアンス・プログラム を
- ・ 倫理的な**企業文化**の高揚を図れ
- ・ **取締役**と経営幹部に重い責任
- ・ 定期的なモニタリングと**リスク評価**
リスク捕捉 & プログラムの**有効性評価**
- ・ 取締役を含む各層への**実効のある**研修
- ・ 適切なインセンティブと懲罰
- ・ 相談・報告できる匿名・秘密厳守の制度

Copyright© 2005 T.Hashiyama All rights reserved

経営理念の明文化と浸透努力



経営理念で掲げた価値観の浸透



浸透努力はしているが、価値観の共有はまだ十分ではない。

(出所:経済同友会:日本企業のCSR:現状と課題 2004年1月発表)

Ethics in the Workplace

See: WSJ Mar.24 05

どんな地位にあるものがどれ程の不正を行なったか

出所: The Association of Certified Fraud Examiners、

[2004 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse](#)

不正を発見した手段

出所: The Association of Certified Fraud Examiners、
[2004 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse](#)

誰から寄せられた情報か

出所: The Association of Certified Fraud Examiners、
[2004 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse](#)

Citigroup 遅ればせの改革

高収益だが、不祥事(米国、日本、イタリー、EU、チリ)が株価低迷の最大原因

3月18日 連邦準備銀行が大規模な企業買収計画を手控えるよう指示

3月31日 「Five Step Plan」スタート

- ① 研修の義務付け(上級幹部含む)
- ② 情報伝達の改善
- ③ 人材育成の強化
- ④ 業績評価・報酬決定方式の改革
- ⑤ 管理・監督の強化

Copyright© 2005 T.Hishiyama All rights reserved

リスクに敏感・大物CEOに容赦なし ～機能する取締役会～

2月

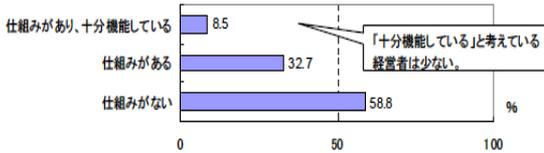
・ Hewlett-Packard 事業低迷 執行スタイル

3月

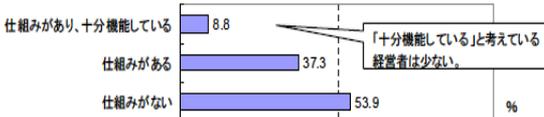
- ・ Disney 業績低迷 創業者一族と対立
- ・ Fleetwood 車両・住宅事業低迷
- ・ OfficeMax 不明朗取引と利益の過大計上
- ・ AIG 不透明取引 当局が調査
- ・ Boeing 女性幹部と関係

Copyright© 2005 T.Hishiyama All rights reserved

現社長（および社長経験者）以外が次期社長候補者の選考に関する仕組み



社長経験者以外が現社長の業績を評価し、場合によっては解任できる仕組み



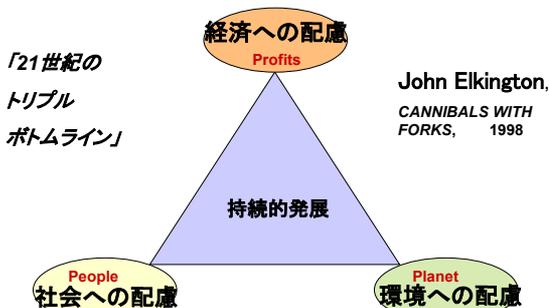
経済同友会:日本企業のCSR:現状と課題 2004年1月

Giving More With Less

所得が最も低い層の
寄付比率が最も高い

NYT, May 8, 2005

企業の長期的な価値の増大、競争力強化、 持続的発展に繋げる戦略的な取り組み



Copyright© 2004 T.Hishiyama All rights reserved

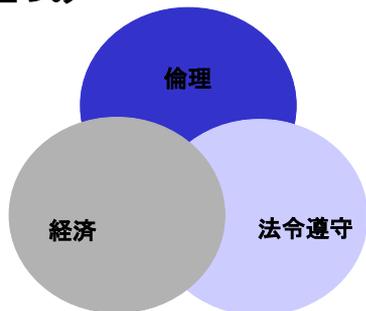
CSR・ピラミッドモデル



(A.Caroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility" Business Horizons July-Aug. 1991)

Copyright© 2005 T.Hishiyama All rights reserved

CSRの三つの領域



M.S.Schwartz & A.B.Carroll, "Corporate Social Responsibility :A Three-Domain Approach," *Business Ethics Quarterly*, Oct. 2003
Copyright© 2005 T.Hishiyama All rights reserved

Humanity's ecological footprint over time

WWF, Living Planet Report 2004

ミレニアム開発目標 (MDGs)

～ 2000年9月 189カ国が採択～

【目標】

1. 極度の貧困と飢餓の撲滅
2. 初等教育の完全普及
3. ジェンダーの平等、女性のエンパワーメントの達成
4. 子供の死亡率削減
5. 妊産婦の健康の改善
6. HIV/エイズ、マラリアなどの疾病の蔓延防止
7. 持続可能な環境作り
8. グローバルな開発パートナーシップの構築

{2015年までの数値目標設定}

「グローバル・コンパクト」の10原則

「グローバル・コンパクト」は、各企業に対して、それぞれの影響力の及ぶ範囲内で、人権、労働基準、環境に関して、国際的に認められた規範を支持し、実践するよう要請しています。その狙いは、各企業がそれぞれの事業を遂行する中で、これらの規範を遵守し、実践することを通じて、世界に積極的な変化をもたらすことです。その原則は以下の通りです。

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。

日本の文化的伝統の認識

縄文文明 定住、土器、稲作漁撈、多神教

「足るを知る美と慈悲の文明」(梅原、川勝)

地球・自然と共存する「森の民」(安田)

再生・循環・共存・調和・慈悲・感性・アニミズム

西洋文明 狩猟・家畜 自然と対立・征服

大地から超越した唯一神の信仰

「満たされることのない貪欲・むき出しのエゴの力と闘争の文明」

進歩・発展・競争・対立・力・理性

Copyright© 2005 T.Hishiyama All rights reserved