

週刊WEB

# 企業 経営

MAGA  
ZINE

Vol. 690 2020. 9. 8

ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2020年8月28日

## 中国経済の見通し

～20年下半期はさらに成長加速、落ち込んでいた  
観光・文化娯楽の再開が牽引役

経済・金融フラッシュ 2020年9月1日

## 法人企業統計(20年4-6月期)

～経常利益の水準はピーク時の半分以下まで落ち込む

経営 TOPICS

統計調査資料

## 労働力調査(基本集計)

2020年(令和2年)7月分

経営情報レポート

## 人と組織を変える 組織開発のポイント

経営データベース

ジャンル:マネジメントスキル > サブジャンル:CSR(企業の社会的責任)

## CSRの取り組み分野

## CSRにより回避できる企業リスク

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

発行:税理士法人 常陽経営

ネット  
ジャーナル

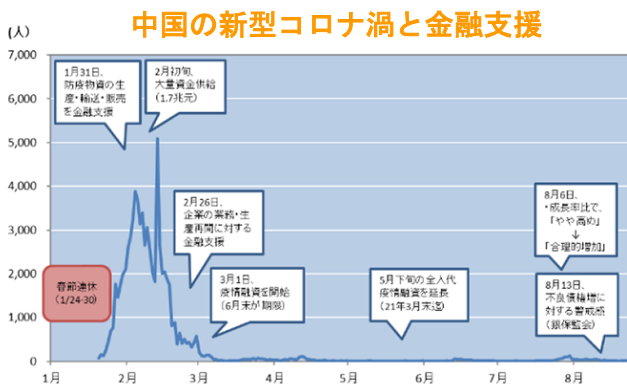
# 中国経済の見通し

## ～20年下半期はさらに成長加速、落ち込んでいた観光・文化娯楽の再開が牽引役

ニッセイ基礎研究所

**1** 新型コロナ禍で経済活動をほぼ停止していた20年1-3月期、中国の国内総生産（GDP）は実質で前年比6.8%減とマイナス成長に落ち込んだが、経済活動を再開した4-6月期には同3.2%増とプラス成長に回帰することとなった。

新型コロナ禍が直撃した宿泊飲食業はマイナス成長が続いたものの、製造業はプラス成長に転換し、情報通信・ソフトウェア・ITは高成長を継続した。なお、消費者物価は前年比2.7%上昇と低位に留まっている。



(注) 中国国家衛生健康委員会のデータを元に作成  
(資料) 湖北省で2月12日に実施された感染者認定基準の変更による増加分(13332名を除いている)

**2** 需要項目別に見ると、個人消費の代表指標である小売売上高は1-2月期に前年比20.5%減と大幅な前年割れになったあと7月には同1.1%減まで持ち直してきた。投資の代表指標である固定資産投資(除く農家の投資)は1-2月期に前年比24.5%減と大幅な前年割れになったあと7月には同7.2%増まで回復しており、個人消費よりも好調だ。

中国政府の意向を受けた国有企業が不動産開発やインフラ投資が増やした。

他方、輸出の先行きは楽観できない。

**3** 中国では5月22日～28日に全国人民代表大会(全人代、国会に相当)が開催された。財政政策に関しては「積極的な財政政策はより積極的かつ効果的なものにする必要がある」として、財政出動は19年より3兆6千億元(日本円換算で約54兆円)拡大させる。

他方、金融政策に関しては「穏健な金融政策はより柔軟かつ適度なものにする必要がある」として、通貨供給量(M2)・社会融資総量の伸び率を前年の水準を上回るよう促す方針が示された。

**4** 以上を踏まえて、20年の実質成長率は前年比2.0%増、21年は同5.5%増と予想する。20年下半期には公共衛生インフラ建設、老朽化した集合住宅の改良、“新型インフラ”の建設が本格化するのに加えて、観光・文化娯楽の経済活動も再開してくるため、経済成長の勢いは4-6月期よりも加速するだろう。但し、その後の21年以降には、新型コロナ対策で拡大した財政赤字を縮小し、緩んだ金融規律を引き締めるステップが待っている。

ネット  
ジャーナル

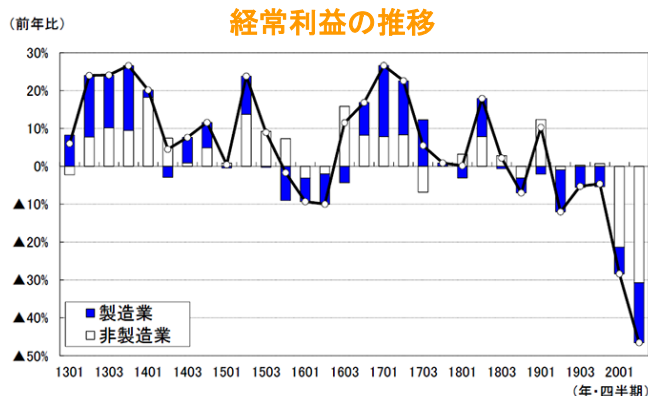
# 法人企業統計（20年4-6月期） ～経常利益の水準はピーク時の 半分以下まで落ち込む

ニッセイ基礎研究所

## 1 5四半期連続の減益

財務省が9月1日に公表した法人企業統計によると、20年4-6月期の全産業（金融業、保険業を除く、以下同じ）の経常利益は前年比▲46.6%と5四半期連続で減少し、減少幅は1-3月期の同▲28.4%から大きく拡大した。

非製造業は前年比▲45.5%（1-3月期：同▲29.6%）と2四半期連続の減少、製造業は前年比▲48.7%（1-3月期：同▲25.3%）と8四半期連続で減少した。



(資料) 財務省「法人企業統計」

## 2 経常利益(季節調整値)の水準は ピーク時の半分以下に

経常利益の内訳を業種別に見ると、ほとんどの業種が減益となったが、新型コロナウイルスの影響を強く受けた宿泊業（▲3,800億円）、飲食サービス業（▲4,228億円）は1-3月期に続き赤字となった。季節調整済の経常利益は前期比▲29.7%（1-3月期：同▲16.4%）と5四半期連続で減少し、減少ペースが加速した。製造業が前期比▲34.8%（1-3月

期：同▲12.4%）、非製造業は前期比▲27.3%（1-3月期：同▲18.1%）となった。

## 3 設備投資の回復基調は途切れる

設備投資（ソフトウェアを含む）は前年比▲11.3%（1-3月期：同0.1%）と2四半期ぶりに減少した。製造業（1-3月期：前年比▲5.3%→4-6月期：同▲9.7%）は3四半期連続の減少、非製造業（1-3月期：前年比2.9%→4-6月期：同▲12.1%）は2四半期ぶりの減少となった。企業収益が19年度中から悪化を続ける中でも、設備投資は一定の底堅さを維持していたが、この背景には企業収益の増加に伴う潤沢なキャッシュフローがあった。

## 4 4-6月期・GDP2次速報は 下方修正を予想

法人企業統計の結果等を受けて、9/8公表予定の20年4-6月期GDP2次速報では、実質GDPが前期比▲8.1%（前期比年率▲28.8%）となり、1次速報の前期比▲7.8%（前期比年率▲27.8%）から下方修正されると予測する。

設備投資は前期比▲1.5%から同▲4.0%へと下方修正されるだろう。



# 労働力調査(基本集計) 2020年(令和2年)7月分

総務省 2020年9月1日公表

## 結果の概要

### 【就業者】

- 就業者数は6655万人。前年同月に比べ76万人の減少。4か月連続の減少。
- 雇用者数は5942万人。前年同月に比べ92万人の減少。4か月連続の減少。
- 正規の職員・従業員数は3578万人。前年同月に比べ52万人の増加。2か月連続の増加。非正規の職員・従業員数は2043万人。前年同月に比べ131万人の減少。5か月連続の減少。
- 主な産業別就業者を前年同月と比べると、「宿泊業、飲食サービス業」、「建設業」、「生活関連サービス業、娯楽業」などが減少。

### 【就業率】(就業者/15歳以上人口×100)

- 就業率は60.0%。  
前年同月に比べ0.7ポイントの低下。
- 15~64歳の就業率は76.9%。  
前年同月に比べ1.0ポイントの低下。

### 【完全失業者】

- 完全失業者数は197万人。前年同月に比べ41万人の増加。6か月連続の増加。
- 求職理由別に前年同月と比べると、「勤め先や事業の都合による離職」が19万人の増加。「自発的な離職(自己都合)」が4万人の増加。「新たに求職」が13万人の増加。

### 【完全失業率】(完全失業者/労働力人口×100)

- 完全失業率(季節調整値)は2.9%。  
前月に比べ0.1ポイントの上昇。

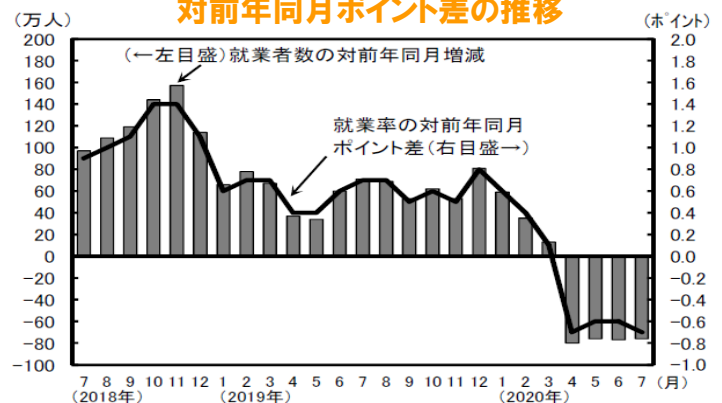
### 【非労働力人口】

- 非労働力人口は4224万人。前年同月に比べ24万人の増加。4か月連続の増加。

原数値	実数 (万人, %)	対前年同月増減 (万人, ポイント)			
		7月	6月	5月	4月
15歳以上人口	11086	-10	-7	-9	-9
労働力人口	6852	-36	-44	-44	-67
就業者	6655	-76	-77	-76	-80
男	3712	-24	-42	-43	-27
女	2942	-54	-35	-33	-53
自営業主・家族従業者	670	14	9	-2	-32
雇用者	5942	-92	-94	-73	-36
役員を除く雇用者	5621	-78	-74	-61	-34
正規の職員・従業員	3578	52	30	-1	63
非正規の職員・従業員	2043	-131	-104	-61	-97
農業、林業	209	-8	-7	-8	1
建設業	475	-20	-31	-13	-12
製造業	1056	-8	-13	-27	-17
情報通信業	249	6	3	15	20
運輸業、郵便業	341	-8	-14	10	15
卸売業、小売業	1010	-9	-15	-29	-33
金融業、保険業	158	1	-3	-5	-2
不動産業、物品賃貸業	146	14	-2	10	15
学術研究、専門・技術サービス業	237	9	14	-2	9
宿泊業、飲食サービス業	384	-22	-38	-38	-46
生活関連サービス業、娯楽業	231	-18	-22	-29	-11
教育、学習支援業	359	10	20	8	-7
医療、福祉	863	-5	8	9	15
サービス業(他に分類されないもの)	445	-13	16	22	-8
就業率	60.0	-0.7	-0.6	-0.6	-0.7
うち15~64歳	76.9	-1.0	-0.8	-0.7	-0.6
男	83.7	-0.7	-0.9	-0.7	-0.3
女	69.8	-1.4	-0.8	-0.6	-0.7
うち20~69歳	78.3	-0.5	-0.3	-0.3	-0.2
完全失業者	197	41	33	33	13
非自発的な離職	57	21	24	15	8
うち勤め先や事業の都合	38	19	19	12	9
自発的な離職(自己都合)	74	4	6	5	-4
新たに求職	48	13	7	14	13
非労働力人口	4224	24	36	37	58

季節調整値	実数 (%)	対前月増減 (ポイント)			
		7月	6月	5月	4月
完全失業率	2.9	0.1	-0.1	0.3	0.1
男	3.0	-0.1	-0.1	0.3	0.2
女	2.7	0.2	0.0	0.2	0.1

就業者数の対前年同月増減と就業率の対前年同月ポイント差の推移

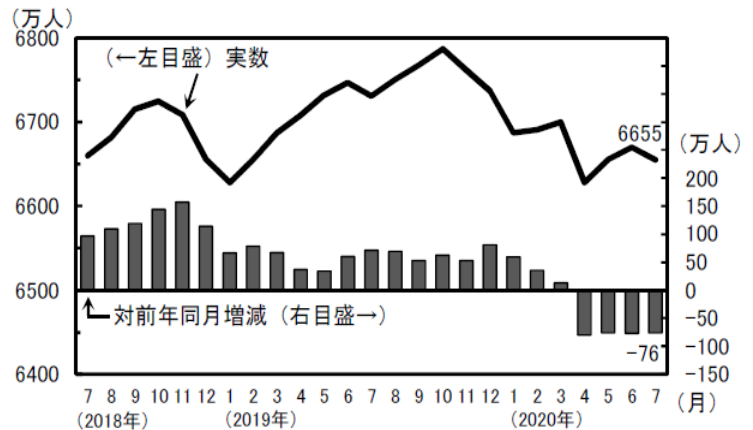


# I 就業者の動向

## 1 男女別就業者数

- 就業者数は6655万人。  
前年同月に比べ76万人(1.1%)の減少。4か月連続の減少。  
男性は3712万人、24万人の減少。  
女性は2942万人、54万人の減少。

就業者数の推移 (男女計)



## 2 従業上の地位別就業者数

- 自営業主・家族従業者数は670万人。  
前年同月に比べ14万人(2.1%)の増加。
- 雇用者数は5942万人。前年同月に比べ92万人(1.5%)の減少。4か月連続の減少。  
男性は3266万人、34万人の減少。  
女性は2676万人、58万人の減少。

従業上の地位別就業者数

2020年 7月	(万人)	
	実数	対前年同月増減
就業者	6655	-76
自営業主・家族従業者	670	14
雇用者	5942	-92
男	3266	-34
女	2676	-58

## 3 雇用形態別雇用者数

- 正規の職員・従業員数は3578万人。前年同月に比べ52万人(1.5%)の増加。  
2か月連続の増加。
- 非正規の職員・従業員数は2043万人。前年同月に比べ131万人(6.0%)の減少。  
5か月連続の減少。
- 役員を除く雇用者に占める非正規の職員・従業員の割合は36.3%。  
前年同月に比べ1.8ポイントの低下。

雇用形態別雇用者数

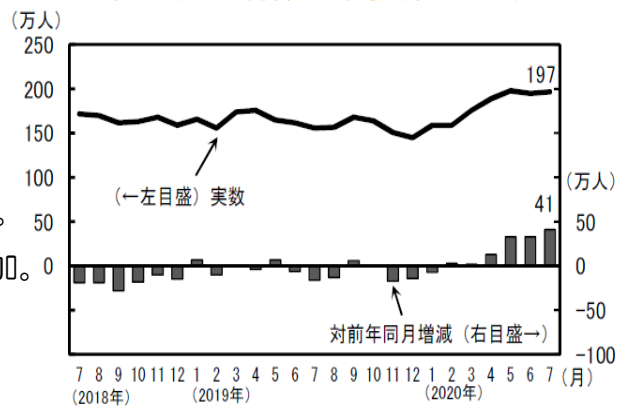
2020年 7月	男女計			男			女		
	実数	対前年同月増減	割合	実数	対前年同月増減	割合	実数	対前年同月増減	割合
役員を除く雇用者	5621	-78	-	3026	-27	-	2594	-52	-
正規の職員・従業員	3578	52	63.7	2369	23	78.3	1209	29	46.6
非正規の職員・従業員	2043	-131	36.3	657	-50	21.7	1385	-81	53.4
パート	995	-51	17.7	118	-10	3.9	877	-42	33.8
アルバイト	440	-33	7.8	223	-11	7.4	217	-22	8.4
労働者派遣事業所の派遣社員	125	-16	2.2	45	-15	1.5	80	-1	3.1
契約社員	277	-19	4.9	150	-9	5.0	128	-9	4.9
嘱託	116	-15	2.1	75	-7	2.5	40	-8	1.5
その他	90	3	1.6	46	2	1.5	43	0	1.7

## II 完全失業者の動向

### 1 男女別完全失業者数

- 完全失業者数は197万人。前年同月に比べ41万人（26.3%）の増加。6か月連続の増加。
- 男性は116万人。前年同月に比べ23万人の増加。
- 女性は81万人。前年同月に比べ18万人の増加。

完全失業者数の推移(男女計)



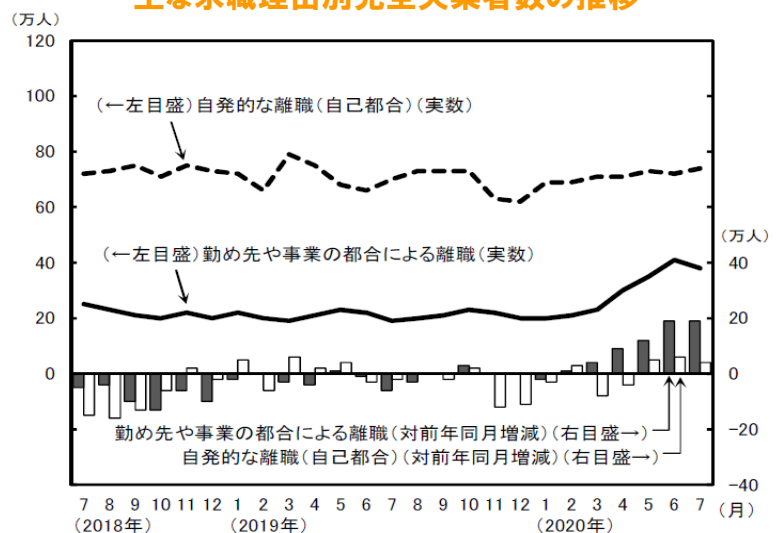
### 2 求職理由別完全失業者数

- 完全失業者のうち、「勤め先や事業の都合による離職」は38万人と、前年同月に比べ19万人の増加、「自発的な離職（自己都合）」は74万人と、前年同月に比べ4万人の増加、「新たに求職」は48万人と、前年同月に比べ13万人の増加。

求職理由別完全失業者

2020年 7月	(万人)	
	実数	対前年 同月増減
完全失業者	197	41
仕事をやめたため求職	131	24
非自発的な離職	57	21
定年又は雇用契約の満了による離職	19	1
勤め先や事業の都合による離職	38	19
自発的な離職(自己都合)	74	4
新たに求職	48	13
学卒未就職	7	3
収入を得る必要が生じたから	24	7
その他	16	2

主な求職理由別完全失業者数の推移



### 3 年齢階級別完全失業者数

- 男性の完全失業者数は「65歳以上」を除く全ての年齢階級で、前年同月に比べ増加。
- 女性の完全失業者数は全ての年齢階級で、前年同月に比べ増加。

年齢階級別完全失業者数

2020年 7月	男女計		男		女	
	実数	対前年 同月増減	実数	対前年 同月増減	実数	対前年 同月増減
総数	197	41	116	23	81	18
15～24歳	30	9	16	7	14	3
25～34歳	45	11	25	5	20	6
35～44歳	37	7	22	6	15	1
45～54歳	39	8	22	3	17	5
55～64歳	30	7	19	4	12	4
65歳以上	16	-1	12	-2	4	1
(再掲)55～59歳	15	3	9	2	6	1
(再掲)60～64歳	15	4	10	2	5	2



# 人と組織を変える 組織開発 のポイント

1. 組織開発の必要性と課題
2. 組織開発のアプローチ手法
3. 中小企業における組織変革のポイント
4. 人材開発によって組織活性化に成功した事例



## 参考文献

「組織変革のマネジメント」(松田陽一著 中央経済社) 「組織開発の探求」(中原淳、中村和彦著 ダイヤモンド社) 「マンガでやさしくわかる組織開発」(中村和彦著 日本能率協会マネジメントセンター) 「中小機構」ホームページ



## 1

## 企業経営情報レポート

## 組織開発の必要性と課題

中小企業を取り巻く環境は厳しさを増しており、このような環境変化の下で企業を成長・発展させることは容易なことではありません。環境変化に対応し、自社を成長、発展させながら組織力を向上させるためには、大胆な組織変革が求められています。

本レポートでは、組織を変革させるための組織開発の進め方について解説いたします。

## ■ 組織開発の目的

組織開発が注目を集めるようになったのは、先行きが不透明な中で中小企業がさまざまな問題に対処していくためには、閉鎖的な組織から脱することのできる組織へ変革していかねばならないという認識が高まってきたことにあります。組織開発論の第一人者であるウォリックは、組織開発の目的として、「組織の自己革新力を養う」ことを挙げています。環境変化に適応し続け、生き残りを図るためには、自己変革に取り組み続ける力が必要とされています。

## ■ 組織開発の定義

ウォリックは、組織開発を、「組織の健全さ、効果性、自己革新力を高めるために組織を理解し、発展させ、変革させていく計画的で協働的な過程である」と定義づけています。

つまり、組織開発はその過程において、組織が持つ潜在的な力を引き出す機能を持っており、人と人の関係性の変化や相互作用によって変革させていくという考え方です。

したがって、組織開発においては、まずは上司と部下、部署間などの人の関係性に問題があると捉え、その関係性の改善を図ります。

## ■ 組織開発の定義

組織の健全さ、効果性、自己革新力を高めるために組織を理解し、発展させ、変革させていく計画的で協働的な過程である

## ■ 環境変化のスピードに対応するために急がれる組織開発

企業が掲げる経営ビジョンを実現するためには、組織開発が必要であるといわれています。それを裏づけるように、組織が活性化している中小企業の多くは、経営者や幹部社員ばかりが目立つのではなく、組織として最大の力が引き出されています。経営環境変化のスピードに対応するためには、個人プレーで業務を遂行するのではなく、社員一人ひとりが高いモチベーションを持ち、全員で同じ目標に向かっていく組織になっていることが必要です。

そのためには、常に情報や課題を共有し、組織全体の力を結集しなければなりません。



# 2

## 企業経営情報レポート

# 組織開発のアプローチ手法

### ■ 組織開発における4つのアプローチ手法

組織開発を図るために、以下の4つのアプローチを紹介します。  
規模別に取り組むべきアプローチ方法は異なります。

### ■ 組織開発における4つのアプローチ

①ヒューマンプロセス的    ②人材マネジメント的    ③技術・構造的    ④戦略的

#### (1)ヒューマンプロセス(人の内面)へのアプローチ

社員数 20 名前後の小規模企業は、社員一人ひとりが果たすべき役割は大変重要となります。一人でも違った価値観を持っていたり、貢献意欲が低いと組織はまとまりません。社員一人ひとりの考え方を知るためにも、まず意識調査や社長自らが面談を行い、自社への貢献意欲や仕事のモチベーションを確かめます。社員間でそれらの内面の部分に差異が見られた場合には、チーム力を結集することを訴求するチームビルディング研修の実施などが必要です。

#### (2)人材マネジメントへのアプローチ

社員数が 50 名近くなると、個別に向き合う時間を確保することも難しくなっていきます。しかし、自社がさらに成長するためには社員育成は欠かせません。

OJTなどの現場での指導のみならず、社員それぞれの役割に応じた階層別研修体系の構築、多様な人材を受け入れするための受け入れ体制の整備、さらには、社員のやる気を引き出す人事処遇制度づくりなど、人材育成の仕組みの構築が必要となります。

#### (3)技術・構造面へのアプローチ

社員数が 100 名に近づくと、生産性向上が課題となってきます。現状の業務が職人肌のベテラン社員に依存するような属人的に業務が行われているものについては、業務効率化を図るため、非効率業務の削減、および業務プロセスを可視化（マニュアル作成など）させるなどにより生産性向上を図るための組織づくりを進めます。

#### (4)戦略面へのアプローチ

社員数が 100 名を超える状況になると、組織を一つにまとめるのが一層難しくなります。この規模になると、社員一人ひとりへの個別指導には限界があります。したがって、自社の存在価値を再定義し、理念や行動指針を浸透することを目的としたCI（コーポレート・アイデンティティ）活動により良い組織文化の定着を図ることが必要となります。定着を図るために、自社の理念や行動指針をクレドカードとして社員に配布する方法も有効です。

# 3

## 企業経営情報レポート

# 中小企業における組織変革のポイント

### ■ 組織を変えたいメンバーが集まり、組織変革チームを結成

組織の中には、自社を良くしたいと考えている社員は少数派であることが多く、その状態では、変化を望まない現状維持派に押されてしまいがちです。人は変われと言われてもなかなか変わることができません。自社を良くしたいという取り組みについても、自身がそれに共感、納得しなければ、表面上では反対の姿勢を示さなくとも心の中では抵抗し、変わろうとしません。職場、組織を変えるためには、変化への推進力を高める取り組みが必要です。これには、推進派がばらばらになるのではなく、「組織変革プロジェクト」など、結集できるチームをつくることが有効です。その際のポイントは2点です。

一つは同じ志を持つ社員がメンバーとなること。もう一つは、できるだけあらゆる部署からメンバーを集め、自社の中での小組織をつくることです。このようなチームが成功するために、メンバーとなるのにふさわしい人物像は、以下の通りです。絶対条件としては、メンバーに権限を有する人物を入れるか、もしくはチーム自体に権限が与えられることが必要です。

### ■ 組織変革チームメンバーにふさわしい人物像

- 現状に対して高い問題意識を持っている
- 自社および組織が良くなることを望んでいる
- 違うものの見方、考え方をもっている
- チームで仕事をすることが大切であると考えている
- 周りにすぐに同調しない
- 実行する権限を持っている

### ■ 組織変革成功のポイント①

**問題意識の高いメンバーが集まり組織変革チームを結成する！**

### ■ 個業から協働化組織へシフトする

今の仕事は、業務の専門化、効率化重視などにより分業化が進んでいる上にITの普及などにより個業化の傾向が進んでいます。今後は、働き方改革やテレワークが進むと一層その傾向が強くなると思われます。個業のメリットとしては、コミュニケーションの機会の削減により、コスト削減の効果はある程度期待できます。一方、デメリットは、チーム（組織）としての相乗効果が発揮されない、互いに関心が向かず信頼関係が構築されにくい、あるいはサポート体制が整わないなど、組織においてはデメリットのほうが大きいといえます。

個業化が浸透していると、仕事の仕方を変えることは難しいですが、これを協働型組織に変えるためには以下の取り組みが求められます。

# 4

## 企業経営情報レポート

# 人材開発によって組織活性化に成功した事例

### ■ プロジェクトを立ち上げ、社員のモチベーション向上につなげたA社

A社 会社概要	創業：1998年4月	資本金：50百万円
	売上高：25億円（2019年3月）	従業員数：70人

ビルメンテナンス業のA社は、創業から20年ほど経過し、規模が拡大するにつれて職場の関係性が希薄になったことに起因する問題がいくつか生じていました。

そこで組織文化を見直し、魅力ある組織づくりを目指してプロジェクトを発足させて組織活性化に成果を上げた事例です。そのプロジェクトは、以下のように進められました。

#### (1) プロジェクトの立ち上げ

プロジェクトを進めるプロジェクトリーダーを公募により決定。キックオフミーティングでは、「社員自身、魅力があると感じることのできる会社組織とは？」をテーマに掲げて、目的の共有を図りました。

#### (2) ワークショップの実施

プロジェクトメンバー約10名が協働してファシリテーションを行う体制をつくり、ワークショップを実施。その流れは以下の通りです。

##### ① キックオフ

ファシリテーターの紹介、ワークショップの目的、グラドルールの合意。



##### ② チェックイン(メンバーの内面の確認)

参加者の状態を確認し、より深い相互理解のベースにするため、話し合いの始めと終わりに、全員が一言ずつ今の自分の状態、気持ちなどを発表。



##### ③ ストーリーテリング(自社の歴史の振り返り)

経営者より創業からこれまでの歴史や印象的な出来事など、その時の経営者自身の思いとともに話していただき、その様子を動画に撮影。

ワークショップでは、この動画をプロジェクトメンバーに観てもらったうえでA社が今後、どのような会社を目指していくのかについて話し合いを実施。

ジャンル:マネジメントスキル > サブジャンル:CSR(企業の社会的責任)

# CSRの取り組み分野

CSR(企業の社会的責任)の取り組み分野にはどのようなものがありますか。

多様化するステークホルダーの期待や要請に応えるために、企業はCSRの取り組みを推進する必要があります。具体的に「コンプライアンス」「コーポレート・ガバナンス」「顧客・消費者」「従業員」「環境」「社会貢献活動」の6つの分野について紹介します。

## (1)コンプライアンス

コンプライアンスとは、法規制に留まらず、社会的な規範や社内で自主的に定めた規制などを含む企業倫理を遵守することを指します。

相次ぐ大企業の不祥事により、ステークホルダーの企業を見る目はこれまで以上に厳しいものとなっています。

## (2)コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスとは、株主利益の最大化のため、経営の公平性と透明性を保つための監視の仕組みのことです。経営者の不正行為や暴走を防ぎ、経営者の業務執行を監督するために、取締役会や監査の機能を強化することが求められています。

## (3)顧客・消費者に関連する取り組み

企業が消費者の信頼を獲得するための手法として、遵守すべき行動基準を自主的に定め公表する動きが広まっています。顧客の信頼を獲得するためには、こうした自主行動基準の策定に加え、具体的な改善の取り組みを行なうことが必要です。

## (4)従業員に関する取り組み

優秀な従業員の採用や人材流出を防ぐことは、企業にとって非常に重要な活動の一つとなっています。具体的には、従業員のキャリアプラン作成の支援、従業員自らがキャリアプランに基づいて選択できる教育研修の実施、自己啓発に関する情報の提供・経費補助などがあります。

## (5)環境保全活動

企業の環境保全活動には大きく分けて、①事業活動から発生する環境負荷の低減を推進すること、②環境問題の解決に資する事業の立ち上げや製品・サービスを開発することがあります。

## (6)社会貢献活動

近年の動向として注目されるのは、社会貢献活動を単なる「慈善活動」としてではなく、「企業価値向上の一手段」とであると捉えて、活動のあり方を見直そうという考え方です。

その中でも、新たな取り組みとして注目を集めているのが、NPOなどのステークホルダーとのパートナーシップを重視した社会貢献活動です。



# CSRにより回避できる企業リスク

## CSRに取り組むことで回避できる 企業のリスクについて教えてください。

Q  
uestion

A  
nswer

法改正や社会の認識の変化により、企業リスクの範囲が広がりつつあります。CSRへの積極的な取り組みは、起こり得るリスクを十分に分析し、事前に対策を講ずることにつながります。

大手自動車メーカーによる大量のリコール隠し、大手菓子メーカーによる衛生安全管理の不徹底、ガス機器メーカーの瞬間湯沸かし器による死亡事故など、メディアを賑わす企業の不祥事は後を絶ちません。

### ■不祥事発生企業に共通する問題点

企業の不祥事が増大している理由としては、企業自体の制度や組織風土といった問題に加えて、企業のリスクの範囲が拡大したということ挙げることができます。法改正や消費者の意識の高まりにより、以前であれば社会からほとんど批判を受けることなく曖昧にされていた問題についても、厳しく糾弾されるようになってきました。

経済産業省の「リスク管理・内部統制に関する研究会」が発表した報告書では、不祥事を起こした企業に共通して見られる問題点として、次の6点が挙げられています。

- ① 企業価値に影響を与えている広範なリスクの特定・対応ができていない
- ② 行動規範が確立・徹底できていない
- ③ 職務権限の範囲が明確でない
- ④ 通常の業務上の経路以外の情報伝達ルートが存在しない
- ⑤ 事後対策のあり方が事前に明確にされていない
- ⑥ 十分な能力を持つ内部監査機能が存在していない

以上の問題点を解決することが、企業におけるさまざまなリスクを回避することになります。

### ■存在するCSRリスク

CSRリスクには、さまざまなものがありますが、大きく分類すると「コンプライアンスリスク」「ガバナンスリスク」「情報リスク」「人材リスク」「安全リスク」「環境リスク」の6つに整理できます。

CSRに取り組むことは、リスクを洗い出し、事前に対策を講ずることにつながり、さらにはさまざまな問題の発生を回避できる可能性が高まるのです。