

東京財団

政策をつくる・人を育てる・社会を変える

www.tokyofoundation.org

The Tokyo
Foundation

東京財団

研究報告

CSR白書 2014

統合を目指すCSR その現状と課題

www.tokyofoundation.org

公益財団法人・東京財団について

非営利・独立の民間シンクタンクとして、様々な問題の本質を見極め、同時に生活感覚や現場感覚を大切にしながら、具体的な政策を実現するために世の中に働きかけているほか、社会に対する志と、広い視野・深い知恵をもった人材を国内外で育成するプログラムを運営している。政策研究と人材育成を両輪に、社会をよりよく変えていくことを目指して活動している。

CSR 研究プロジェクトについて

国境を越えて広がり複雑化していく、環境問題や経済格差、人権尊重などの社会的な課題の解決に向け、組織力と資金力を持つ企業セクターの役割に期待する声が、以前にも増して高まっている。そのような企業セクターが持つ強みを戦略的に活かして社会課題を解決するというアプローチを、日本にももっと広げられないだろうか——。緊縮財政の中、政府部門だけの取組みに硬直化することなく、広く民間部門を巻き込んだ公益活動を日本に醸成していくことを目指して、東京財団は下記の有識者による委員会のもと、「CSR 研究プロジェクト」を開始。初年度である2013年度は、企業の社会課題解決に対する認識を切り口に実態を探る「CSR 企業調査」（アンケート、事例研究等）を行った。

◇東京財団 CSR 委員会

秋山昌廣	公益財団法人東京財団理事長
有馬利男	国連グローバル・コンパクトボードメンバー
岩井克人 (座長代理)	東京財団名誉研究員、東京大学名誉教授
川口順子	東京財団名誉研究員、明治大学客員教授、元外務大臣
小宮山宏 (座長)	株式会社三菱総合研究所理事長、前東京大学総長
笹川陽平	公益財団法人日本財団会長
高 巖	麗澤大学大学院経済研究科教授

◇東京財団 CSR 研究プロジェクト

亀井善太郎	政策研究ディレクター・研究員、プロジェクト・リーダー
今井章子	常務理事
寺崎直通	プロジェクト・アドバイザー
平野 琢	リサーチ・アシスタント
庄司貴由	リサーチ・アシスタント
前川順子	事務局
田中伸子	事務局
鈴木順子	エディター

The Tokyo
Foundation

東京財団

研究報告

CSR白書 2014

統合を目指すCSR その現状と課題

刊行によせて

本書は公益財団法人東京財団「CSR研究プロジェクト」が2013年7月から10月にかけて全国の約2,000社を対象に実施した「CSR企業調査」の結果・分析を紹介するとともに、読者の皆さんにとって実践のヒントとなるような日本企業6社の事例と、CSRの実務家・有識者13名による論考をまとめたものです。

日本のCSRの実態については、各社が「CSRレポート」や「サステナビリティ報告書」でそれぞれに公表しているほか、専門誌（紙）による包括的な調査が企業間の比較も行っています。

しかし社会課題の解決の担い手として企業セクターへの期待が高まる中、そうした「課題」との関係性において、日本のCSRがどのような状況にあるのかについては、まだそれほど実態がつかめていません。

この調査は、企業が社会課題をどのように認識し、それに対して組織としてどのような体制とポリシーで対応しているのかを明らかにすることを目的としています。「社会課題」から企業活動を分析する調査はおそらく日本でも初めての試みです。

調査活動は、産業界から有馬利男氏、学术界から小宮山宏氏と岩井克人氏、高巖氏、市民セクターから笹川陽平氏、政策面からは川口順子氏と秋山昌廣が参加する「CSR委員会」の助言を参考に、CSR研究プロジェクトメンバーが実施しました。

本書を刊行するにあたって、企業が内に秘めている社会変革の力、その可能性を示唆する事例を提供してくださった、損保ジャパン、伊藤忠商事、武田薬品工業、キリン、電通、曙ブレーキ工業の各社の皆さま、さらに、日本、世界のCSRをめぐる最新の動向を踏まえた論考をご寄稿くださいました実務家・有識者の方々にもこの場を借りて深く御礼申し上げます。

また、何百もの調査依頼の中から時間を割いて私たちの「CSR企業調査」に回答を寄せてくださった200余社に謝意を申し上げますとともに、これをユニークな定点観測とすべく、つねに改良を加えながら継続的に調査を実施していくことを約束したいと思います。

秋山昌廣
公益財団法人東京財団理事長

目次

刊行によせて	秋山昌廣	1
第1部 今、なぜCSRなのか		
統合を目指すCSR——その現状と課題	亀井善太郎	8
第2部 6社の事例から見るCSRのこれから		
損保ジャパン——対話型		
広く社会に「社会課題」を聞く		34
伊藤忠商事——ボトムアップ型		
社員が「社会課題」を考える		50
武田薬品工業——グローバル型		
グローバル企業として「社会課題」を特定する		65
キリン——戦略型		
組織化して「社会課題」に取り組む		82
電通——ラボ型		
みんなの思いを集めて「社会課題」を解決する		98
曙ブレーキ工業——継続型		
とにかく続けることで「社会課題」を強みにする		113

第3部 CSR最前線——マルチステークホルダーの視点から

CSR / SRとは何か——あらゆる組織に求められるSRの意義	関 正雄	128
報告、対話からエンゲージメントへ		
——日本企業のステークホルダー・エンゲージメントの進化と今後への期待	川北秀人	135
短期主義からの脱却——その手段としてのESG	河口真理子	145
外国人機関投資家の視点で考えるCSRからESGへの流れ	小森 博司	154
世界の課題解決に対する日本企業への期待	内藤 徹	160
真のグローバル経営とは——CSRの視点から	牛島慶一	170
企業経営とCSR——実践者の立場から	金田晃一	177
自社の本業と真ん中で攻めのCSRを	田久保 善彦	184
企業の社会的責任——可能性と課題	デイヴィッド・ヴォーゲル	194
グローバル社会における企業サステナビリティ	ジョージ・ケル	203
企業価値創造につながるサステナビリティ情報開示	寺崎直通	212
CSRと公共政策の35年		
——事業活動と社会課題解決の「統合」をめぐる発展史	庄司貴由	227

第4部 企業は社会課題解決の担い手となれるのか—— 解題「CSR企業調査」

日本のCSRが直面する課題と展望
 | 亀井善太郎／平野 琢 234

分析篇 2013年「CSR企業調査」 266

資料編 第1回「CSR企業調査」質問票／参考資料 291

執筆者・翻訳者略歴 316

執筆者一覧 | (五十音順)

- 牛島慶一** EY総合研究所株式会社ビジネス調査部主席研究員
- デイヴィッド・ヴォーゲル (David Vogel)** カリフォルニア大学バークレー校教授
- 金田晃一** 武田薬品工業株式会社コーポレート・コミュニケーション部 (CSR) シニア・マネジャー
- 亀井善太郎** 東京財団政策研究ディレクター・研究員、CSR研究プロジェクト・リーダー
- 川北 秀人** IIHOE (人と組織と地球のための国際研究所) 代表者
- 河口真理子** 株式会社大和総研調査本部主席研究員
- ジョージ・ケル (Georg Kell)** 国連グローバル・コンパクト事務局長
- 小森博司** 三井住友信託銀行証券代行コンサルティング部
- 庄司貴由** 東京財団リサーチ・アシスタント
- 関 正雄** 株式会社損害保険ジャパンCSR部上席顧問、公益財団損保ジャパン環境財団専務理事
- 田久保善彦** グロービス経営大学院経営研究科長
- 寺崎直通** 東京財団CSR研究アドバイザー
- 内藤 徹** 独立行政法人国際協力機構 (JICA) 中国国際センター市民参加協力課長
- 平野 琢** 東京財団リサーチ・アシスタント

翻訳者 |

- 今井章子** 東京財団常務理事

第1部

今、なぜCSRなのか

統合を目指す CSR——その現状と課題

亀井 善太郎

1 今、なぜCSRなのか

拡大するパブリック、相対的縮小を迫られるガバメント

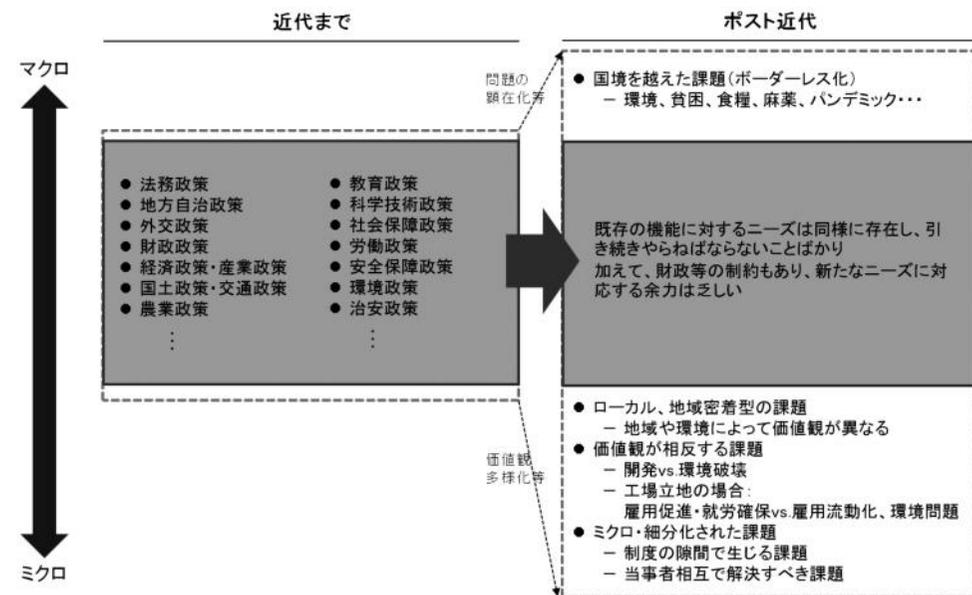
雇用、教育、医療、福祉、財政、外交——人々が直面する課題の多くは、長らく主として政府部門が取り組むものとされてきた。それぞれの問題ごとに担当する官庁があり、どこが担当するかが決まれば、たいていの問題は解決へ向けて動いていたし、そうなるように期待されてもいた。

しかし、昨今の問題は、そうした枠組みで解決できるほど単純ではなく、また多様化しており、それらが国境を越えて広がることで、さらに複雑化している（図1）。国境を越えた経済活動やコミュニケーションの活発化に伴い、各々の活動が世界各地の環境や文化、日々の暮らしに影響を及ぼしている。その変化が急激であればあるほど、既存の価値観との対立も深刻なものとなる。

気候変動、汚染防止、生物多様性の維持保全といった環境問題のように、国境を越えた地球全体に共通する問題に対しては、国境を越えた存在であり、また、技術力や開発力等ソリューション機能を有する企業への期待はますます大きくなっている。加えて、企業の国境を越えた行動が活発化すればするほど、お互いの国や地域における価値観の違いによる問題が生ずることも想定される。

また、日本のような近代化した国においては、社会の成熟化に伴う価値観の多様化が問題を複雑にしている。例えば、都市開発と環境保護の相克がそうだ。かつての価値観であれば、都市開発を優先して物事が進められていた。

図1 行政の機能と社会における課題の広がり（概念図）



出所：東京財団作成

つい最近まで工場等の企業拠点立地の誘致は多くの地方自治体首長の最優先公約の一つであった。地域雇用を促進する企業誘致は多くの自治体で進められたが、現在では、環境保護はもとより、雇用の流動化を招き地域産業の維持ができなくなるとして、これに反対する動きも見られるようになってきている。また、制度間の狭間に落ちてしまう問題も増加しており、課題の複雑化、細分化はますます進んでいる。

このように、国境を越えた課題、複雑化・細分化された課題に対して、政府はどれだけ機能するのだろうか。国境を越えた課題については一国の政府ではカバーできず、国際機関や関係諸国政府の協働による取組みが期待される。しかし、環境や個別地域を対象とした会議等の実態を見れば、お互いの主張を述べ合うばかりで、各国政府の立場を大きく越えた合意や行動が現実のものとなるにはまだ時間がかかりそうだ¹。また、よりミクロな分野に目を転じてみても、日本を例にとって考えてみれば、現行の制度をベースに行政サービスを維持するだけでも、高齢化の進展に伴って財政がますます厳し

¹ 例えば、リオ+20（2012年にブラジル・リオデジャネイロで開催された地球サミット）においてはグリーン経済や持続可能な開発等が議題となったが、グリーン経済については「各国がそれぞれのアプローチで実施すべし」とされ、持続可能な開発については具体的な数値目標が設定されなかった。

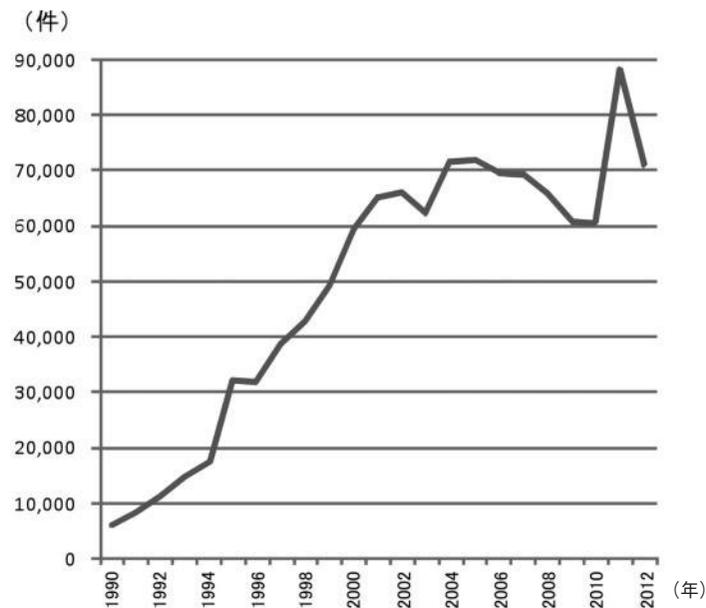
くなる。政府部門の拡大を見込むのは現実的ではない。加えて、公平性を重んじる現行の政府（国も地方も）の姿勢では、実際に社会で起きている課題を機動的に解決することは難しくなっている。実際、大規模災害対応やコミュニティ特有の課題は、行政の枠組みだけでは対応できないことは東日本大震災の経験からも明白だ。

市民セクターの活動は活発化するも、本格化するには課題も

こうした変化に対応して、市民セクターの動きは活発になってきている。図2は社会の動きを概観する一つの手法として、新聞記事における特定キーワードの掲載数の推移を見たものだ。ここでは、市民による社会課題を解決する取組みを表す言葉として「ボランティア」を取り上げた。1995年の阪神淡路大震災を契機に拡大し、その後も大規模災害が起きるたびに拡大してきている。近年では東日本大震災やその後の復興はもちろんのこと、日本各地の災害復旧や復興にボランティアの活躍が見られるようになってきている。

もちろん市民セクターにも課題はある。図3は非営利組織（NPO）総数と

図2 新聞記事掲載数：「ボランティア」

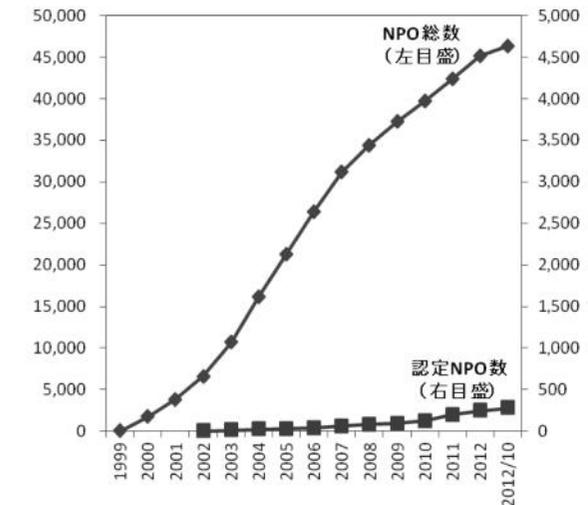


注：全国紙・地方紙・専門紙・スポーツ紙を対象に「ボランティア」を含む記事数を時系列に比較

出所：G-search 記事検索より東京財団作成

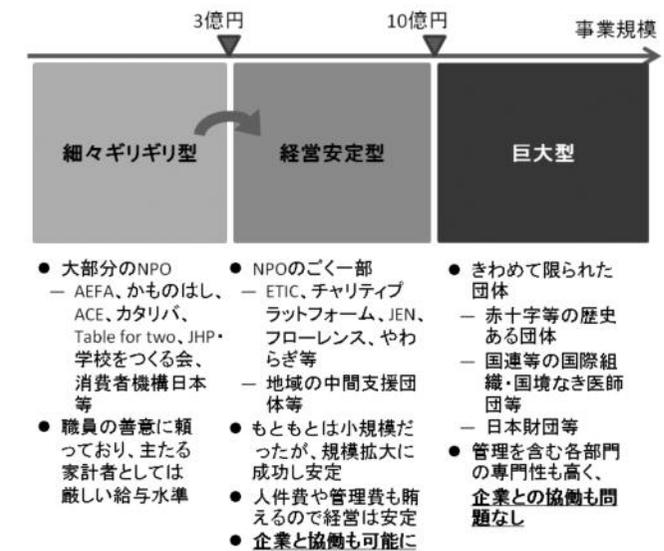
認定特定非営利活動法人（認定NPO法人）数の推移を見たものだ。認定NPO法人とは寄付税制の特例適用を受けることができる、いわば本格的な活動を行っているNPOだが、全体の0.6%にとどまっている。

図3 NPO総数と認定NPO法人数の推移



出所：内閣府ホームページ「改正特定非営利活動促進法について」（内閣府、2011年11月）等をもとに東京財団作成

図4 事業規模で見る市民セクターの担い手3つの類型



出所：「認定NPO法人ディレクトリ」（山内直人編）、関係者インタビュー等をもとに東京財団作成

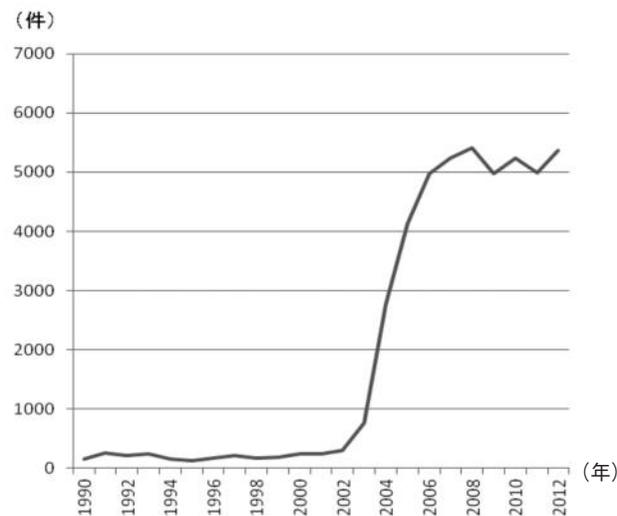
図4には、日本のNPOを事業規模で大別した3つの類型を示した。大半のNPOが、スタッフ人件費や管理費等の日常の組織運営費を賄うことができるようになる事業規模3億円の壁を乗り越えていないのが現状だ。その逆に規模拡大に成功したNPO、経営安定型に移行できた団体の多くは行政の事業の受託²、企業との協働を実現している。そうしたNPOはまだ少ないことは市民セクターの課題として理解しておく必要がある。

企業による社会課題解決の動きはどうか

では、企業による社会課題解決の動きはどうだろうか。企業と社会の関わりを示した一つの言葉である「CSR (Corporate Social Responsibility)」を使って概観してみよう。

「ボランティア」(図2)が大規模災害といった社会的な出来事、まさに社会課題の解決を必要とするタイミングに敏感に反応しながら拡大傾向にあるのに対し、「CSR」はそうした連動は見られない。むしろ、2000年代前半の各企業でのCSRの導入やガイドラインの普及に伴う急拡大の後はほぼ安定し

図5 新聞記事掲載数：「CSR」



注：全国紙・地方紙・専門紙・スポーツ紙を対象に「CSR」を含む記事数を時系列に比較
出所：G-search 記事検索より東京財団作成

た推移となっている(図5)。

この「ボランティア」と「CSR」の図表の違いをどうとらえたらよいのだろうか。

大規模災害といった社会の動きと関係が見られないことは、CSRがすなわちCorporate Social Responsibilityであり、社会に対し受け答え(respond)できるというその定義からすれば、矛盾が生じる。CSRが社会に広く浸透し、もはや特段取り上げるほどの事象ではなくなったとの理解もあるかもしれない。しかし、現段階が浸透しきった状態というにはほど遠い。その詳細は本稿で後述する。

経済のグローバル化の進展により、企業のビジネス活動が及ぼす影響の範囲も急速に拡大している。これまで企業の責任の範囲は株主や消費者など比較的狭義に捉えられていたが、サプライチェーンの先の先にある、自国から遠く離れた地域の環境や雇用の問題、さまざまな人権保護をも包含するようになり、民間部門も多様な社会的課題に対して無関心ではいられなくなっている。社会課題が、つまるところ、日常を生きる市井の人々が抱える多様な悩みの複合体であることからすれば、当然その解決にも、社会のあらゆる分野のあらゆる階層が、それぞれに全力で取り組むよりほかはない。中でも組織力と資金力を持つ企業セクターへの期待は、以前にも増して高まっている。

2. CSRを進める「統合」とは何か

事業活動に劣後する「社会課題解決への貢献」

企業は、社会課題の解決に大きな役割が期待されている。しかし、それにもかかわらず、日本企業によるCSR活動は社会や会社に根付いた活動にはなっておらず、まだまだ解決すべき課題は多い。それは、企業が、株主への配当原資となる利益を創出するための事業活動にはヒト・モノ・カネといったリソースを注ぐ一方、社会課題を解決するための取組みには事業活動ほどには注力できていない現状がある。

本書で紹介する東京財団による「CSR企業調査」の分析では、多くの企業が「社会課題解決への貢献」と「事業活動への貢献」を両立していくこと、つ

³ 詳細については本書第4部「日本のCSRが直面する課題と展望」(2「アンケート結果」)を参照されたい。

まり、両者の「統合」を目指すという理念を持ちながら、個別の活動に落とし込んで見てみると、それがなかなか実現できていないことがわかった³。

本節では、「統合」がうまくいかない理由を明らかにする前に、この「統合」という概念について、まずは考えてみたい。

個人にせよ企業にせよ、ヒトもモノもカネも限られているわけだから、その制約条件のもとで何をするかが、最も重要な決断となる。多様な事業を抱える企業においては、事業の取捨選択がポイントとなるだろう。また、単一事業の企業であっても、自社の事業活動プロセスのどこに重点を置くかの判断は難しい。例えば、他社に先駆けた研究開発力で差別化をする企業もあれば、マーケティング能力の強化に特化する企業もあるだろう。いずれにせよ、その判断は難しいばかりか、時には企業の命運を左右しうる。

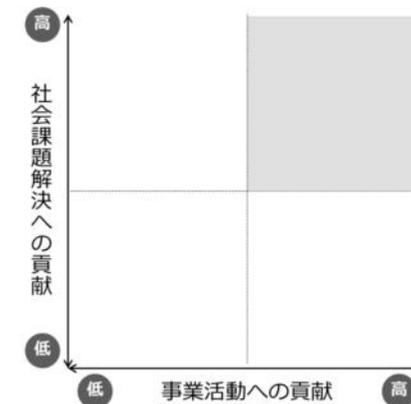
資源を注力する事業（あるいはプロセス）の取捨選択を、経営の世界ではポートフォリオ・マネジメントという。このポートフォリオ・マネジメントにおいて重要なのは、組織の中で「判断のモノサシ」を共有化することにある。例えば、事業のポートフォリオ・マネジメントの古典として有名なのはプロダクト・ポートフォリオ・マネジメントだ。そこではモノサシとして「市場成長率」と「市場占有率」を使う。縦軸に自社の市場成長率（市場全体の伸び）、横軸に自社の市場占有率（マーケットシェア）をとり、その上で、自社がどの事業を選択するのか、現在の儲け頭はもちろんのこと、長い時間軸の中で育てていく事業を選択していくために使われている。

大切なのは2つのモノサシ

さて、話を再び「統合」に戻そう。プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントと同様、「統合」においても、それを考える上で重要なのは2つの独立したモノサシである。1つは社会にとっての利益、つまり公益の実現にとっての重要性のモノサシ（社会課題解決への貢献）、もう1つには企業経営や事業活動にとっての重要性のモノサシ（事業活動への貢献）である。

ゆえに「統合」の実現には「社会課題解決への貢献」と、「事業活動への貢献」がともに高い行為（あるいは事業）を実践することが求められている。図6でいえば、右上の領域を目指すということである。また、それらを実現するためには、自社の事業活動の範囲や自らの強みを踏まえた上で、自社がどのような社会課題の解決に向き合っていくのがよいか、全社を挙げて見極めていくプロセスが不可欠だ。

図6 社会の利益と会社の利益



出所：東京財団

ところが、企業の実情を聞けば、横軸の「事業活動への貢献」については当然よく考えているが、縦軸の「社会課題解決への貢献」となると曖昧な答えが多く返ってくる。さらにいえば、何が社会課題解決への貢献なのか、経営者や社員の間で考えや理念、方向性に関する対話が図られていない。そのため、同じ組織で同じ方向性に向かって努力しているにもかかわらず、社会との関係については、人それぞれにまったく違うことを考えていることも多い。下手をすれば正反対の意見すら出てきてしまう。このことこそ、CSRという言葉に対する認識が幅広いこと⁴の一つの理由かもしれない。

多様な価値観を批判するつもりはまったくない。むしろ、多様性こそが重要だ。そもそも働き方に対する考えにもいろいろあろう。しかし、企業の存在意義とは、人が集まり組織になることによって、個人の能力を越えた仕組みや規模を実現し、社会をより豊かなものにする、つまり、社会の課題を解決する存在であることにほかならない⁵。「事業活動への貢献」には熱心に取り組むのに対し、「社会課題解決への貢献」への意識が希薄であることは、自社の存在意義そのものが揺らぐことをも意味する。経営学者ピーター・ド

⁴ CSRは「企業の社会的責任」と訳されるが、各々の人にその意味を問えば「本業とは別物」、「いやいや本業そのもの」と正反対の意見を聞く。実際の活動についても同様で、それぞれが思い浮かべる具体的な活動について問えば、その内容は多岐に及ぶ。地元社会との付き合い、利益の社会還元・寄付、社員ボランティア派遣、人権教育、女性の登用、ダイバーシティ、コンプライアンス、環境保護・気候変動対応、新しい市場創造、新技術の提供、本業を通じた社会還元など、認識の幅に呼応した幅広い活動内容が示される。

⁵ 厳密に言えば、これは企業に限らず、あらゆる組織についていえることでもある。

ラッカー氏は「企業にとって利益は企業存続の条件であって目的ではない」という。事業活動を通じて利益を出すことは確かに難しい。しかし、それは自社の存在意義を継続して発揮するための必要条件の一つであって、その目的は「社会において、社会に対し何をするか」にほかならない。それにもかかわらず、「社会課題解決への貢献」について、全社レベルで真剣に考え、その合意を組織全体で共有できているかという「心もとない」というのが、企業に携わる多くの人たちが持つ実感ではないだろうか。

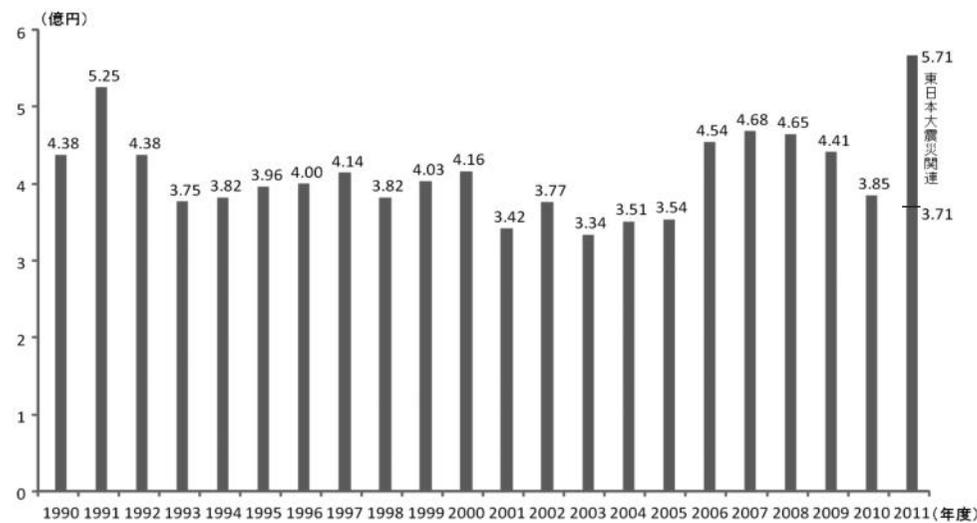
3. 「統合」における現状と課題

統合ができない会社の現状

一般社団法人日本経済団体連合会（以下、経団連）が中心となり企業による社会貢献を推進する活動に「1%（ワンパーセント）クラブ」がある。彼らのとりまとめによれば、近年の企業による社会貢献は1社あたり約3～4億円で推移し、東日本大震災関連で上積みされた2011年度には5.7億円にも達した（図7）。

金額ベースで見れば、企業による社会課題を解決するための取組みは一定程度の広がりがある（図8）。しかし、社会において企業が担うべき機能は十

図7 企業の社会貢献活動支出額（1社あたり平均）

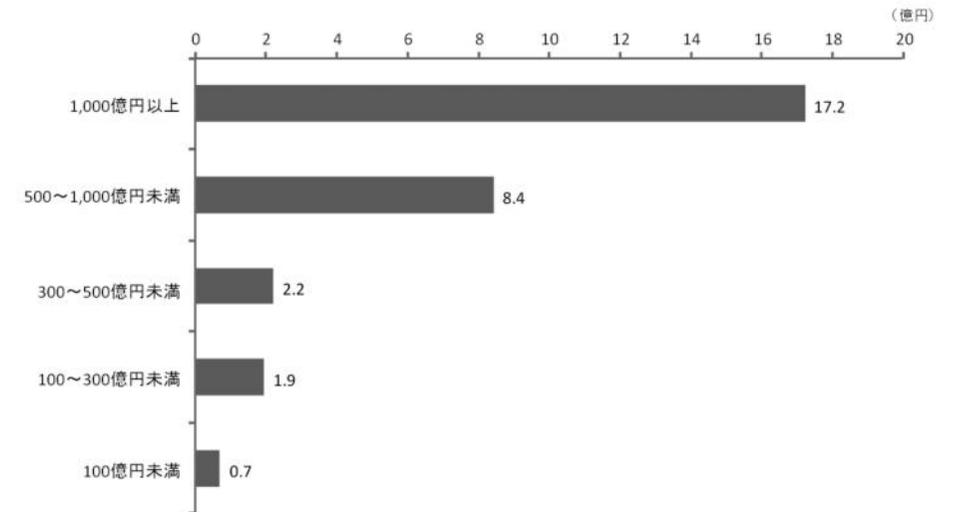


出所：経団連社会貢献推進委員会1%クラブ「2011年度 社会貢献活動実績調査結果」の概要

分果たせているだろうか。

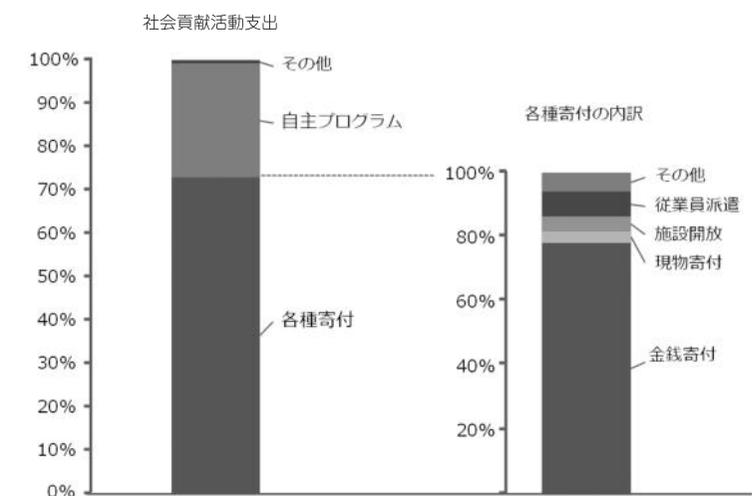
図9で社会貢献活動支出額の構成を見ると、「各種寄付」それも「金銭寄付」の割合が高く、事業活動そのものというよりは、その結果である利益か

【図8】2011年度資本金階層別の社会貢献活動支出額（1社あたり平均）



出所：経団連社会貢献推進委員会1%クラブ「2011年度 社会貢献活動実績調査結果」の概要

図9 2011年度要素別社会貢献活動支出額*（1社あたり平均支出額の内訳）



*：具体的な中身が明らかになっていない災害被災地支援（東日本大震災関連）額を除いたもの

出所：経団連社会貢献推進委員会1%クラブ「2011年度 社会貢献活動実績調査結果」の概要をもとに東京財団作成

らの拠出が社会貢献活動に使われている。現在の日本企業の多くのCSRにおいては、「社会課題解決への貢献」と「事業活動への貢献」が分化してしまっていると考えられる。

企業が社会に資金を提供するのは大切なことだ。しかし、カネには色はなく、誰が出しても同じものだ。金額の多寡はあろうが、そこには、研究開発力、技術力、組織力といった企業が持つ本来の強みは発揮されていない。図6（社会の利益と会社の利益）で表せば左上の領域だ。事業利益が出ているうちは活動を維持できるが、結局は利益次第になってしまうし、そもそも、企業本来の強みは発揮されにくいから、レバレッジも効きにくい。

企業によるボランティアの提供も近年盛んになってきた。大規模災害の被災地域のため、苦しむ人のために何かしたいと思っても、個人ではどこから入っていけばよいのかわからないし、勇気も出ない。そこで、企業が仲介して被災地域に社員を派遣し、地域の大きな力になっている事例も増えてきた。政府任せではなく、個人が社会をよりよいものにするためのきっかけが増えてきている。そうした活動ができる企業にいて、役員と社員が同じ場で汗をかくことができる企業にいて、誇りに思う社員も増えてきたという。

ただ、それぞれのボランティア派遣において、企業の本来の強みは活かされているだろうか。単に志の高い、有能な社員を送り込むための窓口にとどまっただけだろうか。経営層にしても、自ら率先して被災地に乗り込み、社員とともに汗をかく人が増えてきたというが、自社事業で日頃発揮している高いマネジメント能力を現地で活かしたという話をなかなか聞くことはできない。やはり、まだ、日本企業の多くは図6（社会の利益と会社の利益）の左上の領域にとどまっているのかもしれない。自社の強みはそもそも何か、自社で育成した社員や役員の能力を相手先のどんなところで活かせばよいのか、事業プロセスを通じて得た自社の強みを組織的にもっと活かせる場はどこにあるのか——そこまで考えたボランティア派遣ができれば、社会課題解決における企業の存在意義はもっと高まるのではないだろうか。

変容する社会課題——対応できなければグローバル化の地雷を踏む

企業が、社会課題の解決と自社事業活動を、なかなか統合できないという問題は、単に社会課題解決の領域における企業の存在意義の確保という問題にとどまらない。社会課題が技術・文化・社会・時間といったさまざまな要因によって変動すること、そして、それ以上に企業活動が今後ますます国境

を越えてグローバル化することを考慮すれば、この問題は企業経営に深刻な影響を与えかねないリスクをはらんでいる。

そもそも、社会課題は世の中の変化に影響を受ける。以前は必要なかった手当が今は必要とされることも多い。そこに対応するのは政府の仕事だという人もいるかもしれないが、政府は硬直的な主体だ。財政の制約も大きく、公平性を重んじるため、一定水準まで問題が広がらないうちはなかなか手が打てないし、問題の広がりには先駆けて率先して解決することなどまったく期待できない。だからこそ、市民や企業といった民が動かねばならない。今はそういう時代だ。そうした中、企業が柔軟に動いているかといえば、こと、CSR活動については厳しい評価をせざるをえない。

企業で取り組まれているCSR活動のすべてが「よき活動（善行）」であるがゆえにそれぞれが貴く、そしてそれぞれを否定できない。けれども考えてみれば、企業活動である以上、制約条件があるはずで、社会がその企業に求めているものは何なのか、常に見直していかなければならない。検討を重ねた結果、続けることになればよいのだが、しばしば見られるのは、よき行動であるがゆえにやめられない。本当はすぐ横にやらねばならないことがあるのに気が付かない、手を付けられないということになる。いつの間にか、なぜやっているのか、誰も答えられなくなる。そんな状況に陥ってしまうのを見たことはないだろうか。

企業も個人も否応なくグローバル化が進む現代では、社会課題そのものがいろいろな形で変わっていく。仕事でも遊びでも日本を出たことがないのでグローバル化とは関係ないという人がいるが、それは誤解だ。いま食べているもの、着ているもの、日本だけで完結するものは多くはない。日頃の暮らしで使っている製品には「made in」の後に何と書いてあるだろう。Japanであったとしても原材料や部品は日本製ではないかもしれない。逆にいえば、純粹にmade in Japanのものを探すが難しい時代だ。

それらをつくった国や地域で、それらをつくるプロセスにおいて、それに関わる人たちの労働環境はどうだろうか、その地域の固有の言語や伝承されてきた風土や文化が守られる生産体制づくりはできているのだろうか、女性の登用は配慮されているだろうか、小さな子どもたちが働かされていることはないだろうか、廃水や農薬等によって環境が壊され、彼らの健康を脅かしてはいないだろうか、紛争を引き起こすきっかけとなる材料を使ってはいないだろうか……。自分には関係ないという人もいるかもしれない。しかし、企

業は、そうしたことに自ら気づき、十分な配慮を行う必要があるし、自らの顧客や最終消費者に対し、十分な配慮、対策を講じていることを示す情報を提供することが求められている。企業に対する社会の期待に応えるとは、そうしたことも含まれている。それができなければ、持続可能な社会は実現できない。こうしたことは、企業のリスクマネジメントの上でも不可欠な視点だ。そうでなければ調達にせよ、生産にせよ、継続的な事業活動の妨げとなってしまう。

通信手段や物流の発達によって、日本企業のグローバル化はますます進んでいる。企業の公用語の英語化とか、海外企業の買収といった、はっきりとわかりやすいことばかりがグローバル化ではない。世界各地の拠点の分業によって成り立つグローバルサプライチェーンの構築によって、自分たちの日頃の活動そのものが知らず知らずのうちに国境を越え、グローバル化しているのだ。

また、従来型の、業容拡大に伴い、段々と時間をかけ市場開拓や拠点増設によってグローバル化していく「線形」型の成長プロセスとは異なり、ある日突然、M&A（合併・買収）によって海外企業を取得することで、一気に販売国も調達国も増え、風土の異なる組織と一緒にマネジメントしなければならないといった「非線形」の成長プロセスを経験する企業が増えてきた⁶。「非線形」のプロセスで危険なのは、知らず知らずのうちにグローバル化に伴う「地雷」を踏んでしまうことだ。

例えば、NTTグループが実施している市民調査「環境・社会報告書読者調査結果報告」⁷がある。この調査では、企業のCSR報告書を読む市民が企業に期待する項目の違いを国際比較で見ている。

特徴的なのは、人権保護課題の重要性への認識が、諸外国と日本とで格差が大きいことだ⁸。日本社会では、人権保護について、消費者や投資家である市民があまり厳しく問わない。それゆえ、企業の人権保護課題への関心の高さは諸外国に比べて劣後している。日本企業における人権保護に関する取り組みといえば、役員や社員を対象とした人権教育が中心であり、その傾向は

われわれの「CSR企業調査」でも明らかだ。ところが、諸外国ではそれでは不十分とされる。諸外国では、企業のバリューチェーンのそれぞれのプロセス——研究開発、調達、生産、販売、アフターサービスなど企業のすべての事業活動において、すべてのステークホルダーに関する人権課題を具体的に明らかにして、その実施状況を示すことが期待されているのだ。

これでは、日本語で書かれたCSR報告書や統合レポートを、単純に英語化、現地語化しても、内容は諸外国・地域で受け入れられない水準になってしまう。それどころか、劣後しているために反感を買ったり、実際に問題を引き起こすなど、意図せずに「地雷」を踏んでしまうこともありうる。

真にグローバル化に対応する経営とはそうした「地雷」を予見し、回避できるものでなければならない。社会課題を企業経営のリスクマネジメント面でいかに位置付けるかは、極めて重要な経営課題の一つなのだ。

検討より実行重視——体系化されないCSR活動の展開

「CSR企業調査」の分析から見えてきた興味深いことの一つに、CSR活動の検討プロセスと実行プロセスの関係に関する分析がある。

個人にせよ、企業にせよ、何事も活動を進めていく上で重要なのは検討プロセスだ。何をやるのか、なぜやるのか、誰がどうやってやるのか、あらかじめきちんと検討した上で実行プロセスに移ることが大切だ。通常のプロセスであれば、検討して、実行するのを止める、実行しないという判断があるわけだから、検討プロセスと実行プロセスの取り組みでは「検討>実行」となる。ところが、日本のCSR活動では、検討プロセスよりも実行プロセスに重きが置かれがちであることが見えてきた。

国内の環境分野といったすでに法規制もしっかり整っていて、取り組みが成熟化している社会課題であれば、そうなるのも当然かもしれない。しかし、人権保護や女性の登用、相対的貧困率の上昇や児童貧困といった課題は、まだまだ課題の発見も含めた検討プロセスが重要なはずだ。

しかし、われわれが「CSR企業調査」で企業に示した内外18の社会課題⁹（人権、女性、環境、貧困、児童貧困、疾病等、ほか）のうち、検討>実行となったものは0（ゼロ）、検討≒実行（プラスマイナス10%以内）が9課題、検討<実行となったのが9課題であった。

実際に、各社のCSR報告書や統合レポートを読むと、実行プロセスに重きを置く企業が多いことがわかる。企業は自社のCSR活動を具体的かつ積極的

⁶ 非線形型の成長プロセスが、企業経営にどのような影響をもたらすかは、おそらく今後、新たな企業経営のケーススタディとして（成功例／失敗例のいずれかはともかく）さまざまな形で取り上げられるだろう。

⁷ <http://www.ntt.co.jp/csr/symposium.html>

⁸ http://eco.goo.ne.jp/business/event/env_report/web_sympo2012/report01/07.html

にレポートやウェブを通じて公開しているが、その内容をよく見れば、役員・社員によるボランティア参加のスナップ写真や個々の活動説明の列挙にとどまっている。「社会課題を俯瞰し、自社として解決すべき社会課題をいかに選び、自社の強みや事業との関連性を踏まえ、どんな活動を実践しているか」という観点からの説明は希薄だ。つまり、活動の実践の説明ばかりが先立ち、その理由や根拠といった前段の説明がほとんどない。誤解を恐れずにいえば、実行を重視するがゆえに日本のCSR活動は、個々の「よき活動（善行）」が体系化されずに「ホチキス綴じ」となっているのが現状である。社会課題の解決と自社事業活動の「統合」に不可欠な計画や評価に長期的視点を持ち込む以前に、企業内の評価が、また、もっといえば日本社会における企業評価も、実行に重きを置いているためにそうになってしまうのかもしれない。

何かしら動かねばならないという危機感や意識も大切だが、目的を見失い、やらねばならない課題を見落としてしまうならば、社会が企業に期待する役割を企業自ら放棄しているも同義だ。そういうことでは、社会課題の解決と自社の事業活動の「統合」を為しえないのも必然ともいえよう。

属人的で仕組みに落とせない企業が多い

本プロジェクトでは多くの企業を対象にインタビューしてきた。そのインタビューを通じて見えてきた、別の課題もある。会社と社会の関係を考え、実践するCSRは属人的な要素が大きいということだ。そこには2つの「依存」がある。1つにはトップのコミットメントの大きさへの依存であり、もう1つにはCSR担当部署の頑張りへの依存だ。

CSR担当部署は組織としての権限確保はまだまで人員も少ない。仕事の重みや範囲の大きさに比べて人手は少なく、多くの企業で担当者が踏ん張っている。長い時間軸で社会を見ているので、社内とは異なる視点を持つこともある。長期の視点と短期の視点は対立しがちで、CSR担当部署が浮いてしまうこともありうる。そんな中、トップのコミットメントが強ければ、ほかの部署への説得力も高まるし、全社への影響力を持つこともできる。何より、やりがいも生まれる。ところが、役員世代・幹部社員世代のCSRに対する誤解は依然として強い。メセナであり社会貢献で、本業から遠い存在にある「あ

った方がよいがなくてもよい」ものとする役員も多い。ボランティアで現地に足を運ぶ役員であったとしても同様だ。CSRこそ、会社と社会の関係の再構築であり、自社の存在意義そのものであり、リスクマネジメントで経営の根幹である。そうならねばならないのだが、理解はなかなか進まない。

会社一本で頑張ってきた役員・幹部社員世代が陥るワナ

日本社会は少子高齢化が進んでいる。日本企業も同じ、との指摘がある。実際、今回の「CSR企業調査」に回答した企業の企業年齢の中心値は60歳代であった。確かに戦後の財閥解体やその後の日本の経済復興が企業の興隆のきっかけだったとすれば、合点がいく。

日本の多くの大企業は経営学者ジェームズ・アベグレン氏が指摘したように「終身雇用」をベースにしてきたといわれる。現在の役員、次世代の幹部クラスは終身雇用時代の入社だ。彼らは自社で使われる言語については長けている。取引先の悩み、顧客や消費者が求めるものへの探求には誰にも負けない力を発揮する。しかし、そこからはみ出た途端にわからないことばかりになってしまう。会社のことは誰よりもわかるが、社会のこととなるとまったくわからなくなってしまう傾向が強いのだ。両親が要介護状態になり、PTAや子供会で役員になり……そういうきっかけがなければ、退職して初めて会社以外の社会と関わる人すらいるかもしれない。

会社を出た後の人生も長い。生涯を考えた場合、いわゆる会社人間という生き方は本人にとって幸せなのだろうか。価値観は人それぞれだが、『ワーク・シフト』のリンダ・グラットン ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス（LSE）教授が指摘するように、今、働き方そのものが変わりつつあるのかもしれない。

さて、本人の幸せを別にしても、会社と社会の関係を考えた場合、こうした会社人間は、会社と社会のよりよい関係を構築することができるのであろうか。

会社と社会との関係に対する意識の差は世代間の違いが現れる一つの例かもしれない。会社人間となりがちな40代より上の世代（いわゆる第2次ベビーブーム世代、日本ではバブル期入社あたりまで）は社会への関心がより希薄なのに対し、30代以下（いわゆるy世代、日本ではポスト団塊ジュニア世代を指す）は自らの評価を会社だけでなく、社会との関わりを重要視して考える傾向が見られる。役員や幹部世代が「事業活動への貢献」に重きを置く

⁹ 国連グローバル・コンパクト（UNGC）、ミレニアム開発目標（MDGs）などを参考に東京財団が選定。個々の分野の社会課題の中身については、回答企業の判断に委ねた。社会課題の詳細は本書第4部「分析篇 2013年『CSR企業調査』」を参照されたい。

一方、部下世代は「社会課題解決への貢献」にも重きを置く構造が同じ会社の中にある。同じ組織の中に異なる価値観が同居するわけで、組織としての一体感の醸成が難しいのはもちろんのこと、人心が離れる要因になるかもしれない。組織への愛着や帰属意識を高めていくためにも、両者の統合を目指していくことが求められている。

4. 企業がさらに社会課題解決を担っていくために

どんな社会課題解決に自社が向き合うのか——大切なのは長期の視点

「統合」とは、自社の事業活動の範囲や自らの強みを踏まえた上で、どんな社会課題の解決に自社が向き合っていくのがよいのか、全社を挙げて見極めていくプロセスである。利益の実現や追求を優先し、社会との関係を考慮しないという選択肢は短期的にはありうるかもしれない。しかし、企業の活動を持続的に発展させるという視点に立てば、会社の利益と社会の利益を統合して考えない、行動しないという選択肢は、企業の社会における存在意義からも、リスクマネジメントの視点からも、企業がとるべきものではない。

ところが、しばしば指摘されるように資本主義の下で、企業は短期的な思考に陥ってしまいがちだ。例えば、典型的な例としては四半期決算の開示が挙げられる。本来、多くの投資家が年金運用等、長期の視点で投資を志向しているにもかかわらず、運用主体のパフォーマンス評価が短期で行われることによって、その投資が短期的な思惑に左右されてしまう。その結果として、株主を見た企業経営は短期主義に陥ってしまう¹⁰。

英国では、政府の依頼を受けたロンドン・スクール・オブ・エコノミクス（LSE）教授のジョン・ケイ氏によって英国の株式市場の課題が分析され、投資家や運用機関が長期視点で意思決定できる仕組みの導入、四半期開示の廃止等の提案がされている¹¹。

要するに「統合」に重要なのは、企業経営や日頃の運営に長期の視点を持ち込むことだ。しかし、日本の多くの大企業の経営計画である中期計画の期間は2～3年であり、解決に長い時間を要する社会課題の時間軸からすると

まだまだ短い。

CSR実務者のインタビューを重ねていく中で明らかになってきたのは、ビジネスパートナーばかりでなく、広く社会の各層と対話を進めているCSR担当部署やそのメンバーが長期視点を持つことができてきたのに対し、経営層を含め社内の別のセクションがこれに同調できない現実である。CSR部署が社内で浮いてしまうのだ。CSR部署の提案に対し、「長い目で見ればそうかもしれないが、今はこの環境を乗り切ることが重要であり、そこは二の次だ」というような会話が繰り返され、長い時間軸で見ればあるべき方向性なのに、そこを見失ってしまう企業が多い現実だ。

特に、社会の価値観の変容、グローバル化の進展により、グローバル化に伴う地雷を踏むことが経営リスクそのものになってしまうことをCSR部署が感知していながら、経営に取り入れることができないという企業経営の根幹に関わるリスクにも直面している。これはCSRを社会貢献だとか、メセナとか、横並びの寄付といった「あったらなおよいもの」といつているレベルの問題ではない。

しかし、企業によってはCSRをリスクマネジメントとも位置付け、CSR担当部署が社会の各層との対話によって得た知見を社内の各部門の事業運営や投資、さらには全社レベルの経営判断に役立てている事例も見られるようになってきた。例えば、投資案件で考えれば、かつてのM&Aでは、事前のデュー・デリジェンス（M&Aの合意前に行う専門家による事前調査）といえは財務と法務に限られることが多かったが、近年では、CSR部門が主導し、環境や人権課題も対象として行われるようになってきている。CSRは企業経営そのものであり、事業運営そのものなのであるというCSRの本質が徐々にではあるが広がりつつある。

投資家から長期視点に変えていく動き

社会と会社の関係を長期で考え、行動しようとしても、市場、つまり投資家が同意してくれなければ、企業は変わることはできない。そこで、ジョン・ケイ氏のレポートに代表される、投資家の思考や行動を変えていこうとする動きは各国で見られる。

特に欧州では、年金基金を中心に社会との関係を重視した企業への投資、SRI（Social Responsibility Investment、社会的責任投資）が盛んで、CSRへの取組みの後押しとなっている。欧州のSRI残高は日本のその約1,000倍に

¹⁰ 日本においては、株主の投資行動に左右されるというよりは、役員や幹部社員の人事の時間軸が短いことによる影響がより大きいかもしれない。

¹¹ ケイズ・レビュー、2012年7月最終報告書を公表。

至っている（欧州連合 [EU]）は6.76兆ユーロ：2011年末、日本は7,598億円：2012年末）。

英国はじめ各国では、企業年金法や会社法、条例等の法規制の整備が進み、企業にも投資家にもSRIを促している。

そのきっかけとなった英国の企業年金法では、企業年金基金に対しSRIに関する投資政策や投資方針の開示を求めている。また、会社法では、企業の取締役に対し、情報開示等を通じ、環境・社会・ガバナンス（ESG）に関する報告を義務化するとともに、機関投資家に、法規制によって導入された基準等に対する意思決定結果（投票）の開示義務化も求めている。フランスでは環境法によって、ファンドマネージャーに対し、どのように投資政策の中でESG基準を考慮し、どの資金が関係するのかをウェブ上と年次報告書で説明するよう求めるとともに、企業に、年次報告書で環境や社会的影響に関する情報を公にするよう求めている。

海外の年金基金においては、CSRに取り組む企業への投資促進、CSRにきちんと取り組まない企業への投資除外が行われている。

フランスのフランス退職金積立金基金（FRR、公的年金制度の積立金運用機関）の投資戦略は国連グローバル・コンパクトをベースとし、国際労働機関（ILO）中核的労働基準も活用して策定している。具体的には、責任投資に関する規定「責任投資戦略」（1993年理事会決定、2008年改訂）は国連グローバル・コンパクトの10原則の指示に基づいている。2008年に評議委員会の下に設置された責任投資委員会は、ILO中核的労働基準の8基本条約の適用状況を評価し、理事会に報告する。理事会は重大な侵害を認めた場合、当該企業との対話や売却等の行動を起こす、としている。

ノルウェー政府年金基金は国連グローバル・コンパクトに加え、経済協力開発機構（OECD）多国籍企業ガイドラインとOECDコーポレートガバナンス原則を基礎にしている。上記原則に基づき長期的財務リターンの改善を図るため、株主権利を行使（株主総会での投票等）する。また、クラスター爆弾等の「基本的人権を侵害する恐れがある武器を製造する」企業、容認しがたいリスクがあると認められた企業、殺人・拷問・自由剥奪等、重大または制度的な人権侵害、戦争または紛争における人権の侵害、深刻な環境破壊、悪質な買収等を投資対象から除外することを決めている。

このように、各国の年金基金では、国連グローバル・コンパクト等の国際文書を投資方針や投資戦略、購入・売却の判断基準等に行っている。

では、日本においてはどうか。日本労働組合連合会（連合）が「ワーカーズキャピタルに関する連合の考え方¹²」を明らかにし、日本の年金の運用機関である年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）に対してSRIの運用を進めるよう提言をしている。年金基金こそステークホルダーの一つである従業員にとって望ましい投資をすべきであり、長期視点からSRIの促進が不可欠であるとの考えに基づいたものである。

2014年2月、機関投資家の行動規範や倫理を定めた、いわゆる「日本版スチュワードシップ・コード」が定められ、GPIFをはじめ多くの投資家がこれを導入している（2014年5月末までに127の投資家が導入）。この導入が投資家の行動をどう変えるのかは現時点ではまだ見えないが、SRIの推進に向け、その第一歩として期待されるどころだ。

個別に企業を見れば、投資家を企業自ら選ぶ事例も出てきている。四半期決算を義務化されない取引所に絞って上場するグローバル企業もある。日本企業でも、コミュニケーションを深める投資家、中長期の投資を志向し、財務のみならず、自社の社会との関わり方を理解してくれる投資家を積極的に選んでIRミーティングを戦略的に開いている企業もある。

また、経営層がCSRによりコミットするため、主要なSRIインデックスへの継続採用を、経営幹部の業績評価指標の一つとしている企業もある。そもそも、SRIとは、従来型の投資インデックスと異なり、財務情報に基づいた分析のみならず、企業のCSR、つまり、環境、社会、ガバナンス（ESG）といった切り口から社会的責任を果たしているかについて評価を加えた投資行動を指す。財務がよかった企業でも、法令違反はもちろん、一度でも不祥事があれば、企業価値は激減してしまうし、環境を軽視する企業は短期的な収益のかさ上げが可能かもしれないが、長期で見れば持続はできない。女性が活躍する企業は女性の視点を取り入れることができ成長の機会をより得やすいという指摘もある。こうした財務情報以外の視点を取り入れた投資であり、より長い時間軸で投資回収する一つの考え方でもある。採用されている主なSRIインデックスとしては、①米国ダウ・ジョーンズ社による「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index」、②英国FTSEインターナショナル社による「FTSE4Good」、③ベルギー・エティベル社による「Ethibel Excellence」、④日本・モーニングスター社による「モーニングスター社会的

¹² http://www.jtuc-rengo.or.jp/kurashi/sekinin_toushi/data/20101216_workers_capital.pdf

責任投資株価指数（MS-SRI）」などが挙げられる。

モーニングスターやダウ・ジョーンズ等の経済金融情報を提供する企業が自らCSRに積極的な企業を選定し、株式指数として組成する。選定する側は、公開情報やアンケート等を通じて、社会との関わり、環境問題への対応、ガバナンスといったESGを中心にCSRの取組みを調査し、これをもとに採用の可否を決める。社会の要請によって調査項目も変動するし、相対的な評価なので、全体の水準が上がっていけば、前年と同じであっても評価は低下し、採用から漏れる場合も出てくる。

では、「主要なSRIインデックスへの継続採用」を評価項目にすることは、その企業にとってどんな意味があるのだろうか。

SRIへの採用銘柄を選定する金融情報サービス会社は、企業の開示情報、アンケート調査等を使って個々の企業を分析する。CSRの各項目、例えば、環境の取組みでいえば、大気汚染防止の取組み、水質汚染防止の取組み、気候変動抑制に関する取組みなど、それぞれについて、各社を調査した上で相対評価する。最上位と比較してどのくらいの取組みなのか、点数化する。加点の根拠は定量的なデータに基づく場合もあるし、定性的な取組みを評価する場合もある。各社間での相対評価なので、昨年と同じ取組みをしても、最上位が取組みを進化・深化させていけば、自社の評価は落ちてしまう。そうしたそれぞれの項目の積み上げによって、自社の評価が決められるわけだ。

主要なSRIインデックスへの継続採用を経営幹部の業績評価指標の一つに置いている企業では、それを達成するために必要な項目を、環境・法務・人事など、それぞれの部門にブレイクダウンしている。これにより、経営幹部に限らず、それぞれの部門の評価項目に組み込むことができる。社会が求める水準はどこか、他社はどのくらいの取組みの進化・深化に至っているのか、自己目的化した評価項目ではなく、社会のニーズという第三者的視点が評価ポイントになるのだ。

主要なSRIインデックスへの継続採用を業績評価項目の一つに取り入れるということは、自社のCSRの評価を外に委ねることにもなる。それは、辛くきついことなのかもしれない。しかし、社会との関係においてのみ、企業の存在意義を見出すことができるのであれば、このことは原理原則に適った判断である。

ただ、このように世界的潮流に積極的に追随する事例も見られるが、全体としてはまだわずかで、日本全体の潮流とはなっていないのが現状である。

ガイドラインの活用で取り組む課題を明示する

実行プロセスに重きを置く「個々のよき活動のホチキス綴じ」ではなく、対象とすべき社会課題をより網羅的にかつ効果的に検討するための工夫の一つにガイドラインの活用がある。

CSRのガイドライン（正確にはすべての組織のSRのガイドライン¹³）であるISO26000は解決すべき社会課題についてあらゆるステークホルダーの観点から「中核主題」とその詳細である「課題」を整理している。

例えば、「人権」という中核主題は8つの「課題」に分けられている。①デュー・デリジェンス（一般にデュー・デリジェンスという、前述のとおり、ビジネスでは投資家が投資対象に関して財産価値などを調査することを指すことが多い。ISO26000では、組織の決定や活動が社会・環境・経済に与える負の影響を調べることをいう。人権の中核主題では、影響の中でも特に組織が人権に与える影響について注目する）、②人権に関する危機的状況（政治が腐敗している場合や、法律で保護されていない取引関係など、特定の状況では人権を侵害する行為が見過ごされやすいため、特別な注意を払うべきであること）、③加担の回避（組織が人権侵害に加担することや他者の人権侵害によって利益を得ることなど、人権侵害によって不当な利益を得ることを回避すること）、④苦情解決（人権が侵害された時に、それを組織に伝えられる制度を確立することで、人権に関する苦情の解決をすること）、⑤差別および社会的弱者（組織に関係するすべての人に対する直接的・間接的の差別を禁止し、不利な状況に立たされやすい社会的弱者の機会均等と権利の尊重に特に配慮すること）、⑥市民的および政治的権利（自由な言論、表現、政治への参加など、人として、社会の一員としての尊厳をもった生活を送るための権利を尊重すること）、⑦経済的・社会的および文化的権利（人が生きていく上で、精神的・身体的に健康で幸せな生活を追求するための権利を尊重すること）、⑧労働における基本的原則および権利（ILOが定める労働における基本的権利〔結社の自由、団体交渉権、強制労働の撤廃、児童労働の廃止、差別の撤廃〕を尊重すること）。

また、「環境」では以下の4つの「課題」を設定している。①汚染の予防

¹³ 企業に限らずすべての組織による活動が社会および環境に及ぼす影響に対して組織が担う責任を対象とする。

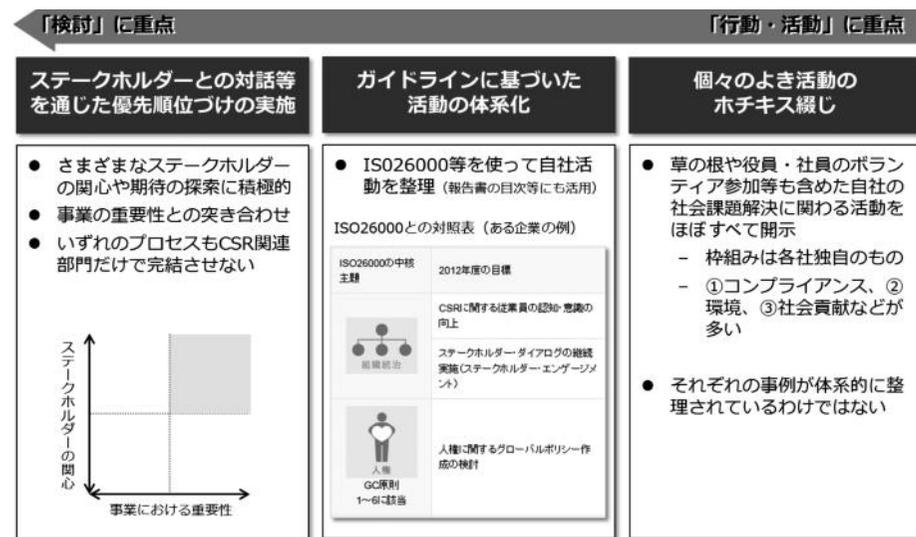
(大気への排出、排水、廃棄物、有毒・有害化学物質の排出、およびその他の原因による汚染を防止すること)、②持続可能な資源の利用(電気、燃料、原料及び加工材料、土地、および水の使用に責任を持ち、持続可能な資源の利用を促進すること)、③気候変動緩和および適応(温室効果ガスの排出削減のための取組みを行うこと、および気候変動に関連する損害を回避、または最小限に抑えるための対策を講じること)、④環境保護、生物多様性、および自然生息地の回復(人間の活動によって変化してしまった環境を保護し、自然生息地および生態系の回復のための取組みを行うこと)である。

実践よりも検討により重きを置く企業では、ISO26000や国連グローバル・コンパクト、MDGs等をうまく使って、自社の活動を整理し、概観できるようにしている(図10)。具体的にはCSR報告書の目次や対照表の明示等によって、自社の活動がどのような社会課題に取り組んでいるか、どの分野の取組みが浅いのかも含めて明らかにしているのだ。これは社外への開示のみならず、自社の活動のあり方、すでに述べた「統合」のあり方を社内で熟考する上でも羅針盤の役割を果たすはずだ。

社会課題の探索をステークホルダーとともに進める会社も

さらに進んだ企業では、顧客・消費者、サプライヤー、ビジネスパートナー、投資家、幅広い市民(消費者でない)、NPO・非政府組織(NGO)、社会

図10 社会課題解決と事業活動の「統合」に関する3つの類型



出所：各社CSR報告書、インタビュー、ISO/SR国内委員会資料等より東京財団作成

的弱者、そして社員など、さまざまなステークホルダーの関心や期待に耳を傾けている。アンケートや対話によって、ステークホルダーが社会課題のどのところに関心を有しているのか、自社に何を期待しているのかを、明らかにするプロセスに取り組んでいる。また、社会課題が変容することを踏まえ、定期的に見直ししている。「ステークホルダーとの対話」と一言でいえば簡単だが、「やりました」という証拠づくりでもなく、ガス抜きでもなく、本当の果実を得ようとする本物の対話にするには、これらのプロセスは手間のかかるものだ。周到な準備がなければ、愚直ともいえる繰り返しを続けられなければ、真摯な姿勢で臨まなければ、ステークホルダーは本音を話してくれないし、お互いに当事者意識を持った核心に迫る対話にはならない。

もちろん、いずれのプロセスもCSR担当部署や関連部署だけで完結させるべきでないことはいまでもない。経営者が真剣に取り組まなければならないし、事業部門の覚悟が足りなければ、事業との統合は進まない。実際の活動を担うのは年次の低い社員としても、すべての社員を巻き込んでいくことが不可欠だ。これも一言でいえば簡単だが、長い時間軸での、すべての役員・社員を巻き込むCSR担当部署の弛まぬ努力としたたかさが求められる。

社会に関わりたいという思いを会社の力にする仕組み

「昔は、有能な人は他所より高い給料を出せば採用できたが、今は違う。本当に採りたい人はカネでは来ない。社会に役に立つ仕事を心から探している。では、官僚になるかといえばそれも違う。本当にできる人は官僚が社会を変えようとは思っていない。刺激的な仲間と社会をよりよいものにできる、その仲間に入りたいと思ってもらえなければ、うちに来てもらえない。われわれが社会に役立つ仕事を続けている最大の目的は人材獲得だ」——学生に抜群の人気を誇る、ある企業経営者の言葉だ。

会社にとって必要な人材を確保するため、社会との関わりに積極的に取り組む事例は多い。ボランティア派遣でも、「そうしたアレンジメントができるわが社」、「一緒に被災地に行く仲間がいるわが社」といったように、社員と会社とのつながりを強めることはできるが、それでは、「この会社」である必然性は弱い。その会社、その組織だからこそその強みを発揮する社会課題解決に関わることができれば、自分自身がその仲間の一員として参加する必然性は当然強くなる。

3Mやグーグルにおける取組みとして、就業時間の一定割合(10~20%、つ

まり週のうち半日～1日)を自分自身が関心を持つ研究開発テーマや社会課題の解決に充てるというやり方は有名だ。しかし、日本の会社で同じことができるかという現実的ではないかもしれない。同様の主旨をうまく実現している日本の会社に、一律に一定割合を課すのではなく、社会課題の解決をテーマとした部門横断型のチームをつくり、これを会社が公認する仕組みを導入しているところもある。また、社会課題の解決と自社事業にとっての成果の両立を必ず求める仕組みを導入し、自社の事業戦略に社会課題という要素を織り込むことでイノベーションを促す取組みを始めた会社もある。

社会を変えていくのはどんな会社か

CSR研究を深めていく中で、社会を変えていく会社とはどんな会社なのか、どんな工夫をしているのか、その源泉はどこにあるのか、その特徴が見えてきた。

第一に、社会課題の解決と企業活動の「統合」を長い時間軸で考え行動していること。

第二に、社会課題の解決に自社の強みを活かす努力を続けていること。

第三に、そう仕向けるよう、具体的な仕組みに落とし込んでいること、である。

優れたキーマンはそれぞれの現場にいた。社長や役員である場合もあるし、CSR担当である場合もある。顧客に接する最前線の社員の力も大きい。その愚直ともいえる努力の積み重ねには感銘することばかりであった。それこそ、長い時間軸の思考であり行動だが、何より重要なのは、諦めずに続けることなのかもしれない。

会社は社会を変えられる——研究当初の仮説は確信に変わりつつある。社会にとってはもちろんのこと、会社にとっての伸びしろも大きい。改善すべき点は大いにあるし、これからの社会や会社、そして、一人ひとりの働き方、生き方まで考えれば、その方向は必然ともいえる。

企業は、そして経営者や社員は、社会課題の解決と自社の事業活動の「統合」を目指していくしかない。まずは、広く社会に目を向け、その課題とは何か、長期の視点で自社は何ができるのか、自社は何をしなければならないのかを、経営者はもちろん社員も巻き込み、しっかり考える時間を割くことこそがそのスタートとなるはずだ。

第2部

6社の事例から見るCSRのこれから

損保ジャパン——対話型 広く社会に「社会課題」を聞く

東京財団 CSR 研究プロジェクト

東日本大震災で気付いたこと

損保ジャパンは社名のとおり、損害保険を扱う会社だ。個人でいえば交通事故、火災、地震、海外旅行での事故等に対する保険がある。保険の対象は自分や家族自身だけでなく、迷惑をかけてしまう相手であることも想定している。企業の場合も、保有資産などに関する保険が必要なのは個人と同じ構造だが、組織であるがゆえに従業員に対する責任、つまり就業中や通勤中の災害や事故を対象とした保険もある。

そもそも、日本損害保険代理業協会資料によれば、保険とは「将来起こるかもしれない危険に対し、予測される事故発生確率に見合った一定の保険料を加入者が公平に分担し、万一の事故に対して備える相互扶助の精神から生まれた助け合いの制度で、私たちを取りまくさまざまな事故や災害から生命や財産を守る為のもっとも合理的な防衛策のひとつ」だという。

政府による保険には、国民健康保険、国民年金、雇用保険、船員保険などがあり、社会保障政策として実施されている。ほかに、民間による保険もあり、同社が担っているのはこの部分だ。加入者の相互扶助の仕組みを民間企業が担っている。

損害保険を扱う企業やその社員にとって皮肉なのは、自分たちが社会の役に立っていると実感するのは、災害や事故といった加入者にとって望まざることが起きた時であることだ。加入者からすれば、あらかじめ起きるかもしれないと考えているから保険を掛けているわけだが、そうしたことは起きな

ければ起きない方がよい。加入者が辛い時に、損害保険会社の最も重要な役割の一つである「保険金の支払い」が発生するのだ。保険金の支払いが発生する事故は日々起っているが、やはり巨大災害のインパクトは大きい。2011年3月11日に発生した東日本大震災は過去最大の支払い件数となった。

損害保険各社は震災の対応に総力を挙げた。損保ジャパンでもグループの総力を挙げ、3,000人を超える体制で被災者の対応にあたった。同社が大切にしたのは、①顧客に「1日も早く保険金をお支払いすること」、②契約手続き等「お客さまサービスを途切れることなくご提供すること」の2点だ。震災発生直後から被災地への応援社員の派遣を始め、災害対策本部の立ち上げや実地調査、顧客対応等を行った。

被災地での取組みを通じて社員が痛感したことがあるという。それは、「未曾有の大災害の今こそ保険会社が果たせる役割がある」ということだ。保険会社が支払う保険金は次なる暮らしの一步となるお金だ。それだけで失った家をすべて建て直すことはできないかもしれない。その後の生活が万全となるわけではない。けれども、被災者たちが立ち上がる最初の一步のために不可欠なお金であることに間違いはない。社員は被災者からも励まされたという。自分はいい、もっと困っている人がいるはずだ、早くそこに行ってほしい、という声がたくさんあったというのだ。どんなに困難な状況に直面しても立ち上がろうとする人がいる。加入者の相互扶助の精神のもとに保険制度は存立できる。しかし、その保険を扱う企業の社員として、社会のために自分が何をしているのか、人のために役立つ仕事とは何か、多くの社員が自らの存在意義を考えさせられたのだ。

地震保険についていえば、日本では、そのリスクをまず民間保険会社が引き受け、再保険を通じて政府とリスクをシェアしている。顧客との窓口業務はすべて民間保険会社が引き受けている。こうした場面においては、損害保険会社の役割は迅速な保険金の支払いにこそある。突然の不幸に直面した人に対して、損害保険会社の社員が担うべき役割は大きい。

事務スキルが被災地で生きる

本業そのもの、それも社員が担う役割の大きさを未曾有の大震災で実感した損保ジャパンだが、その後の被災地域での取組みは興味深いものがある。

日本企業の多くが東日本大震災の復旧、復興支援を行った。多くの社員が

ランティアが派遣され、巨額の資金援助や物的援助もあった。各社の個性を活かした支援も多い。

損保ジャパンは考えた。被災地での保険金支払いを通じて社員一人ひとりが自らの存在意義を見つめ直す機会となった。社員ボランティアの派遣もよい、自らのネットワークを活かした募金を集めて被災地に贈るのもよい、ただ、日ごろの事業活動を通じて磨いてきた自分たちの「強み」を活かした支援をすることはできないのだろうか。

そもそも損保ジャパンの「強み」とは何か。損保ジャパンは自らの強みの一つに「事務スキル」があると考えている。銀行や生命保険会社と同様、顧客の大事な資産に関する仕事だ。間違いは許されない。加入者の契約、事故処理、保険金の支払いなど、日々の事務量は莫大だ。東日本大震災のような大災害が起きた際にも迅速に被害実態を把握し、保険金を被災者に支払うためには正確に膨大な業務をこなす高度な事務能力が求められる。きちんと対応するのは当たり前と思われるかもしれないが、業務量のピークをも想定し、間違いを起こさせないような業務フローの企画と構築、その執行、改善は、同社の強みの一つといえる。

その強みが活かした被災地支援に、宮城県牡鹿エリア（気仙沼市本吉町、石巻市など）を中心に活動する「キャンナス東北」への事務支援がある。「キャンナス」は神奈川県藤沢市に本部を置く訪問ナースの全国組織だ。日ごろ忙しい家族に代わり、医療や介護の手伝いをする地域のボランティア看護師の登録・派遣業務を行っている。

東日本大震災後に設立されたキャンナス東北は、震災により長期化する身体や心の問題を抱える被災者を対象に看護師やリハビリスタッフを派遣し、行政や地域団体、地域の住民とともに医療・保健分野の支援活動を展開している。具体的には、避難所・地域・仮設住宅において、地元訪問看護ステーションではカバーしきれない利用者に対し、訪問看護・介護・リハビリテーション、うつ・アルコール依存傾向にある人を中心としたデイサービスなど、健康相談、心のケアのほか、環境改善、イベントなどのボランティア活動、これに伴う雇用創出に多職種協働で取り組んでいる。

こうした活動で損保ジャパンが役立てられることは何か。損保ジャパンの社員は看護師の資格も持っていないし、ケアの経験が豊富なわけでもない。

東日本大震災後に設立されたキャンナス東北では、高齢者を中心にあらゆる身体や心のケアを積極的に展開し、大きな成果をあげていた。看護師たち

は、現場で支援を必要とする高齢者一人ひとりのケアに集中する。その代わりにバックオフィスのな仕事はどちらかといえば滞りがちになってしまう。引き継ぎがうまくいかないこともあった。地域の課題に関する情報共有や数値化ができず、確信をもって行政に訴えることまではできずにいた。あまりに多忙なため、看護師たちの交通費の精算も滞ってしまう。助成金の申請には不慣れでチャンスを逃しがちだった。

損保ジャパンはキャンナス東北の課題に着目した。キャンナス東北のような団体こそ、自分たちの「事務スキル」を必要としているのではないかと。そこで、事前にキャンナス東北のニーズと自分たちの強みが合致することを確認した上で、3カ月にわたり、計10名の社員をキャンナス東北に派遣した。

派遣された社員たちは、キャンナス東北の業務フローの見直しを行い、後々自分たちが引き揚げた後もキャンナス東北のスタッフだけで事務が回るよう、彼らの能力開発にまで取り組んだ。具体的には、住民情報データベースの作成、地域の医療福祉介護の課題の可視化、そのために必要な共通帳票の作成や表計算ソフト等のスキル教育、さらには助成金申請の支援等を行ったのである。

キャンナス東北は、「事務スキル」を得て、より持続可能で地域に役立つ組織となったわけだが、派遣された社員にも大きな気付きをもたらした。それは自分自身の強みの再発見だ。普段当たり前に行っている自分の仕事にも復興のために意味があるものと気付くことができた。震災直後の瓦礫撤去のようなボランティアと違い、自らが会社で会得した力を社会のために活かすことができることがわかったのである。しかも一人ではなく、組織で活動する意義も理解することができた。これらの気付きは彼らが職場に戻った時に意義をもたらすはずだ。自分は何のために仕事をしているのか、そこを腹に落として実感しながら仕事ができるのだから。

源流は20年前のリオ地球サミット

そんな損保ジャパンのCSRの源流は、ブラジルのリオ・デ・ジャネイロにおいて1992年6月3～14日に開催された国連環境開発会議（地球サミット）に遡る。同サミットでとりまとめられた「環境と開発に関するリオ宣言」は、1972年の国連人間環境会議で採択された人間環境宣言（ストックホルム宣言）を再確認するとともに、これを発展させることを求めている。各国、社会の

重要部門および国民間の新たな水準の協力をつくり出すことによって、新しい公平な地球的規模のパートナーシップを構築するという目標を持つものだ。そうはいっても当時の日本からの参加者の大半は行政関係者であった。そうした中、民間企業のトップとして参加したのが損保ジャパンの前身の一つ、安田火災海上保険株式会社の後藤康男社長（当時）だ。

地球サミットの開催日程は株主総会シーズンの直前であり、当時、経営トップで参加しようと手を挙げたのは彼一人だったという。しかし、後藤は環境や持続可能な社会の構築こそが社会にとっても企業にとっても重要であると考え、このサミットに高い関心を寄せていた。ゴッホの「ひまわり」を購入した経営者として広く知られる後藤が、環境や持続可能性に関心を持つきっかけも「ひまわり」だった。

世界の名作「ひまわり」を購入し一般公開したのは、保険金を支払う時以外にも加入者、つまり社会に何か還元したいという気持ちからだった。そして、そんな経営者に会いたいという米国の自然保護団体TNC（自然保護協会）の訪問を受けたのをきっかけに、後藤の環境への関心は深まっていったという。「企業には徳と力が必要」という後藤の理念のもと、地球サミットへの参加、そして、その対応強化のための地球環境室の設置など、トップダウンでスタートした。

確かなトップの理念に加えて、1990年代初頭、保険業は規制産業で、価格面でも商品企画面でも差別化できる項目は少なかったことも忘れてはならない。そこで考え出されたのが環境問題だった。社会とその未来をきちんと見ている企業・社員は顧客から選ばれる、との確信が後藤にはあった。

トップ依存ではなく、全社員の課題に

トップ依存のCSRは多い。そういう場合、トップの交代とともに、やがてはその活動が萎んでしまうのをよく目にする。ところが、損保ジャパンはそうはならなかった。「全員参加、地道・継続、自主性」を合言葉にトップダウンで終わらせず、全社浸透を愚直ともいえるほどに続けたのだ。この合言葉は現在まで一貫して続く同社のモットーだ。

地球サミット翌年の1993年には社員のボランティア組織「ちきゅうくらぶ」を発足させ、社員による取組みを活発化させた。同年には「市民のための環境公開講座」も開始し、市民社会との関わりも始めた。やがて、環境からCSR

へ、テーマそのものが拡大し、取組みは本格化していった。グループ全体でCSR研修に取り組み、各職場での具体的事例を材料に職場全員で話し合うようになった。その伝統は徹底した社内・社外の対話を繰り返す習慣として、今も継続されている。

それから20年、CSRは全社レベルの取組みとして深化している。現在は、人事考課の面談で使用する自己評価シートに、「社会的責任への取組み」の項目があり、上司と部下との面談において必ず採り上げられるよう仕向けている。ただし、この項目に対する記載内容は、あくまでも対話の材料として活用し、評価の対象からは外しているのも、長年検討を繰り返してきた同社の工夫ではないだろうか。評価の対象になるからという理由で行われるような「社会との関わり」は持続可能なものではなくなってしまうだろう。

さまざまなステークホルダーとの対話を繰り返し、 自社が取り組む社会課題を特定

前章にも書いたとおり、社会課題解決への貢献と自社事業活動への貢献の「統合」が重要であるわけだが、損保ジャパンの「統合」のプロセスは極めて興味深く、多くの示唆を含んでいる。

同社ではCSR「5つの重点課題」を定めている。

1つ目は、「安心・安全」の提供だ。社会におけるさまざまなリスクに備え、顧客の「安心・安全」を支援する先進的なサービスを提供することだ。

2つ目は、気候変動をはじめとする地球環境問題への対応だ。「適応と緩和」のアプローチで、気候変動のリスクに自ら対処するとともに、ほかのセクターとのパートナーシップで新しいソリューションを開発していくという。

3つ目は、金融機能を活かした社会課題の解決だ。ESG（環境・社会・ガバナンス）課題を組み込んだ責任投資を推進するとともに、金融・保険機能を活用して社会的課題の解決に寄与する商品・サービスの開発に取り組むことである。

4つ目は、NPOなどとの協働を通じた持続可能な社会づくりへの貢献だ。

最後に、人材育成とダイバーシティ推進による強い組織づくりがある。多様な人材を受け入れ、全社員がいきいきと働き、能力を発揮できる環境を整備することで、事業を通じて社会に貢献できる人材の育成に努めていくとしている。

これらのCSR「5つの重点課題」はほかの会社でも見ることができるが、大半の企業ではCSR担当部署や経営企画の作文であったり、トップダウンであったりすることが多い。ところが、同社の策定プロセスはそのいずれとも異なり、3つのステップに分けられる。①ISO26000に基づく分析・アンケートの実施（重点課題分析）、②有識者ダイアログの開催、③CSR「5つの重点課題」の特定だ。

まず①ISO26000に基づく分析・アンケートの実施（重点課題分析）では、ISO26000による社会課題のマッピングと一般市民を対象としたアンケートにより同社への期待度を聞いている。

第1部拙稿でも触れたが、ISO26000とは、先進国から開発途上国まで含めた国際的な場で複数のステークホルダー（消費者、政府、産業界、労働、NGO、学術研究機関ほか）によって議論され、開発された国際規格だ。ISO14001（環境）のような「認証」を目的としたマネジメントシステム規格とは異なり、ステークホルダーを重視し、組織が効果的に社会的責任を組織全体に統合するためのガイドライン（手引き）である。

ISO26000で重要なのは、組織に関わるすべてのステークホルダーにとって

図1 ISO26000に基づく重点課題分析評価のマッピング

ステークホルダーからの期待度	<ul style="list-style-type: none"> ・雇用創出および技能開発 ・地域社会への貢献活動 ・健康水準上昇に資する活動・情報提供 ・教育および文化／芸術 	<ul style="list-style-type: none"> ・社会的課題解決への貢献 ・人権の尊重と加担の回避 ・人権デューデリジェンス ・気候変動への緩和策 	<ul style="list-style-type: none"> ・積極的な情報開示 ・お客さま対応の品質向上 ・お客さまの声の反映の取り組み ・お客さまへの丁寧な説明 ・気候変動への適応策 ・高齢者の雇用創出
	<ul style="list-style-type: none"> ・生物多様性の保全 ・労働条件および社会的保護 ・持続可能な資源利用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ステークホルダーエンゲージメント ・社会的責任の意思決定プロセス ・差別および社会的弱者 ・コーポレートガバナンス ・ダイバーシティ ・リスク管理 ・障がい者の雇用創出 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境改善に資する商品・サービス ・社会的弱者へのサービス ・代理店との共存共栄
	<ul style="list-style-type: none"> ・職場の安全環境 ・利益相反管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・公正なマーケティング ・社員のヘルスケア ・公正な取引の推進 ・持続可能な消費 ・不正行為の防止 ・反社会的勢力への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス ・従業員との対話 ・人材育成
NKSJグループにとっての重要性			

※ NKSJグループ：損保ジャパン、日本興亜損保などの持株会社NKSJホールディングスの傘下にある企業群のこと
出所：同社「CSRコミュニケーションレポート 2012」

の中核主題と課題への対応を検討・実行しなければならないことだ。例えば、「人権」といっても、誰の人権なのか、どんな課題がありうるのか、といったことについて、このガイドラインをうまく使って、自分の組織にとっての人権保護に関する課題を特定していかねばならない。

同社の場合、まず、ISO26000というガイドラインを使って、どんな課題がありそうか抽出するところから始める。その上で、一般へのアンケート（有効回答数1,032名）を行い、ステークホルダーから自社への期待の高いものは何かを明らかにさせる。さらに自社の事業活動にとっての重要度を併せて考える。この2つの軸、つまり「ステークホルダーからの期待度」と「自社にとっての重要性」をマッピングするのだ。

これを踏まえ、②有識者ダイアログに進む。一般に、同社での有識者とのダイアログにはCSR担当部署だけが臨むのではない。環境や市民セクターの第一人者を招き、経営陣、現場の各部門はもとより、新入社員までさまざまな階層で対話を重ねるのだ。それによって、社会と会社の関係を常に考え、行動を担う人材を育てることができる。

重点課題の特定プロセスでの有識者ダイアログでの発言を見てみよう。有識者からは以下のような指摘がなされている（以下、カッコ内は同社「CSRコミュニケーションレポート 2012」からの引用）。

「先進的な課題設定のためには、国内外の有識者やNPOとの意見交換を通じ、世の中から少し先の視点をもつことが重要です。今回は、一般生活者のオンラインアンケートに加え、過去から損保ジャパン、日本興亜損保それぞれのCSRをみてきた専門家としてのわれわれの意見を聞く場を設定してくださいと理解しています」

「例えば東日本大震災後の日本では、温暖化問題への取組みのペースは遅れがちですが、タイの洪水のような災害はこの先、増えていくと考えられ、『気候変動』の問題は保険会社にとって重要な課題だと思います。幅広い視点を失わず、半歩から0.7歩ほど先を見据えた先進的な課題設定ができるとよいですね」

「重点課題のテーマ設定にあたっては『時間軸』も考慮に入れるとよいと思います。今すぐに課題を解決できるものもあれば、長期間かかる課題もある。50年～100年単位の視点で物事をとらえている有識者と意見交換をし、中長期的に重要となるテーマを抽出するプロセスは引き続き必要でしょう」

(環境ジャーナリスト、ジャパン・フォー・サステナビリティ代表 枝廣淳子氏)

「現在保険にご加入いただいている方の期待にきちんと応えていく部分と、少し先を考えてバランスを取るとよいと考える有識者の期待に、重層的に対応できる課題を選定できるといいですね。また、そのテーマに取り組んだ結果からもたらされるものに対するコンセンサスを、グループ全体で持つことが重要だと感じています」

「『安心・安全』の提供については、既存のサービスを通じて価値を提供していく手法と、新たなサービスをつくり出して価値を提供していく手法があると思います。たとえば、エコ安全ドライブサービスの提供は、日本においてはすでに当たり前のサービスかもしれません。一方、途上国では交通死亡事故がこれから顕在化する課題であり、予防的なサービスとして提供していくことが求められ、ニーズとしても高まっていくでしょう」

「たしかに、広がりや奥行きのある視野をもって課題を選定するということは重要ですね。ただ、長期間かけてステークホルダーの声に応えていくことと、短期に成果を求められるものが混在すること自体は構わないと思います」

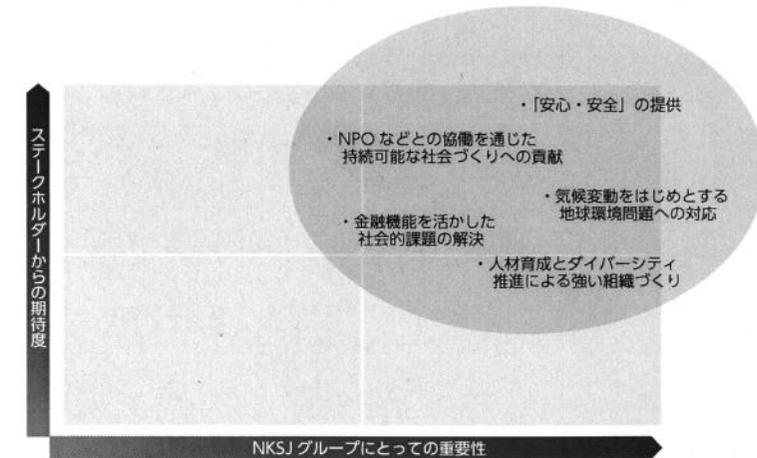
「今後は、地域ごとの10年先の課題に向き合った商品開発やサービス提供ができるかが問われます。今回選定される重点課題が、将来的にその地域における最適な金融ソリューションサービスの提供にどう結び付いていくのか。つまり、企業として地域の5年先10年先の社会づくりにインパクトを与えていくことを意識した課題設定もあっていいと、私は思っています。CSRの取り組みを通じて、新しい価値を生み出すプロセスをつくっていただきたいですね」

(IIHOE [人と組織と地球のための国際研究所] 代表 川北秀人氏)

有識者ダイアログを通じて、ややもすれば、現在の視点に陥りがちな市民や企業それぞれの視点を将来に転じ、中長期の時間軸を取り入れることができるようになってきている。また、日本国内の視点が強まってしまふ部分の是正にも役立っている。時間軸でも地域軸でも多様なステークホルダーの視点を取り入れることに成功しているのだ。

同社では、有識者ダイアログから得られたキーワードを「幅広いステークホルダーとの対話の継続」、「広がりや奥行きのある先進的な課題設定」、「新しい価値を生み出すことで社会への積極的な働きかけを」の3つであるとし

図2 重点課題のマッピング



注：2014年に改定し、現在は「グループCSR 6つの重点課題」に改定
(参照：<http://www.nksj-hd.com/csr/system/>)
出所：同社「CSRコミュニケーションレポート 2012」

ている。

こうして、③CSR「5つの重点課題」の特定に進む。ここでは、①重点課題分析の結果に②有識者ダイアログから得られた3つのキーワードを踏まえ、改めて、「ステークホルダーからの期待度」と「自社にとっての重要性」の2つの軸を使ってマッピングを行う。

同社のCSR「5つの重点課題」のプロセスは、ガイドラインをうまく使い、社会の声に真摯に耳を傾け、ちょっと先や幅広い知見を有する有識者との対話も重ね……、といった極めて手間のかかる方法を採用している。

どうせ結論が見えているのだから、そんなに手間をかけなくてもよいではないか、自分たちがやっていることをうまく要約すれば同じ結論になるのではないか、と思う人もいるかもしれない。しかし、誤解を恐れずにいえば、本当に重要なのはこの5つの言葉ではない。重点課題の特定は、何か書いておけばよいというお役所仕事でも単なるペーパーワークでもない。

同社は、CSR「5つの重点課題」を明示した上で、こうも書いている。「今後もステークホルダーとの対話を継続して行い、会社の取り組みを見直ししていきます」。ここには、社会の期待は常に変動しているとの認識がベースにある。社会課題は常に変動している。自然環境、政策、経済・景気、企業行動・儲け方の変化、人々の働き方、家族・家庭の形、それぞれの価値観などさまざまな要素が絡まり合って、互いに影響し合って、予想もしない変化にさら

されている。

愚直な対話の積み重ねにより、経営トップや社員一人ひとりが「社会は常に変容している」「自分たちがその変化に対応できるかどうか」を問われていることに気付かされるのである。去年と同じことをやっていたら、社会課題は解決できなくなっているかもしれないし、社会の期待に応えられなくなっているかもしれない。そうした気づきを会社全体にきめ細かく与える対話プロセスこそが重要なのだ。

組織は硬直的だ。一度決めたらなかなか変えられないし、変わらない。けれども社会と積極的に関わっていくためには、半歩先、0.7歩先の未来を見据えながら、謙虚に愚直に対話に向き合うことこそが不可欠なのだ。そのことに気付いている同社の姿勢に先見性が現れている。

重点課題ごとに自社の強みを使ってできること、事業プロセスでできることを探す

では、特定された重点課題にどのように取り組んでいるのか。

例えば、「気候変動をはじめとする地球環境問題への対応」という重点課題について見てみよう。まず、気候変動をはじめとする地球環境問題には「どんな社会課題があるのか」という問いから出発している。1980年以降の気象災害の経済損失と保険損害の推移を見ると、気象災害が拡大傾向にあること、それが地球各地の経済活動などに大きな影響を及ぼしていること、ひいては、自らの業態にとっても重大な問題であることがよくわかってくる。特に、気象災害に遭遇する確率を経済協力開発機構（OECD）加盟国と途上国で比較すると、OECD加盟国ではその確率が1/1500であるのに対し、途上国では1/19と極めて高い確率で、大きな格差があるのだ。気候変動による地球環境問題は経済的に厳しい地域により厳しい結果をもたらしている。

気候変動による自然災害の増加や健康への影響、生物多様性の喪失などの制御・調整機能の低下は、保険事業にとって、支払う保険金の増加、それに伴う保険料の上昇などの影響を及ぼしかねず、安定して保険を提供することが難しくなる可能性もある。そのことが、社内できちんと理解されている。

一方で、気候変動に対する適応策や緩和策が、保険事業にプラスに働くケースも認識している。例えば、再生可能エネルギー事業のリスクをカバーする保険、社会の低炭素化に向けた技術革新を促す保険などが、新しい保険マ

ーケットを創出、拡大させる可能性もある。こうした認識を踏まえ、同社では「気候変動をはじめとする地球環境問題への対応」を自社のリスク・マネジメントとしてとらえるばかりではなく、自らが事業機会を創出し、市場のリーダーシップを発揮する成長の機会としてもとらえている。あらゆるステークホルダーにとっての「気候変動をはじめとする地球環境問題への対応」をいかに進めるのか、関係各部署が「自分事」として検討し、実行を進めているのである。

具体的には、自社の強みであるリスクの分析、そして、これをもとに金融機能を発揮させて保険として商品化させる力、さらには自社の事業プロセスの一つひとつにおいて、「気候変動をはじめとする地球環境問題への対応」のために自社に何ができるかをそれぞれの部門が徹底して考え、その力を発揮させている。

「緩和」の面からの方策としては、自動車事故修理時のリサイクル部品の活用、Web型約款の推進による紙使用量の抑制、調達プロセスにおけるグリーン調達の導入、エコ安全ドライブの普及活動などへの取組みがある。これらは、事業プロセスにおける実践の一つだが、自社のみならず、ビジネスパートナーである保険代理店や修理業者、原材料メーカーや納入業者などと連携し、また、顧客への呼びかけを行い、その利用率を上昇させるよう努力を重ねている。自社の各部門が、それぞれが担うバリューチェーンに「気候変動をはじめとする地球環境問題への対応」の具体的なアクションを落とし込んでいるからこそ、できることといえよう。

また、再生可能エネルギーの普及を後押しする専用保険や、再生可能エネルギー事業に潜むリスクを診断するサービスの提供といった、自社が有する高い専門性を発揮した商品開発力などにより、低炭素社会へのシフトにも貢献している。

再生可能エネルギーの普及を後押しする専用保険では、同社が開発した「売電収入補償特約」を付した。この補償特約を付けるため、同社は、独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）が公表している所在地別、月別の過去の発電量を活用して予想売電収入を算出するなど、事業リスクの分析に取り組んだ。これにより、太陽光発電システムが火災や自然災害などにより損害を被って事業計画上の発電量に達しない場合に、営業利益の減少を補償することができるようになる。太陽光発電事業者のリスクを軽減できるため、再生可能エネルギー事業の普及に貢献できることとなる。

タイ北部の農家を対象とした 気候変動リスクヘッジ商品も開発・販売

一方、「適応」の面からの方策としては、自然災害に関するリスク分析能力、また、実際にリスクが顕在化した場合の迅速な保険金支払い能力を発揮させ、新しい商品提供等を行っている。これは気候変動に脆弱といわれる島嶼国や途上国において、保険によるリスクのカバーが十分になされていない現状を踏まえての企画開発だ。

NKSJグループ（損保ジャパン、日本興亜損保などの持株会社NKSJホールディングスの傘下にある企業群）では、2007年から国際協力銀行（JBIC）などとともに気候変動に対応するリスク・ファイナンス手法の研究を進めてきた。2010年からは、タイ東北部において「天候インデックス保険」の提供を開始している。「天候インデックス保険」は、稲作農家の干ばつ被害の軽減を目的として、タイ気象庁が発表する累積降水量が一定値を下回った場合に一定の保険金を支払う商品だ。

この種の保険を企画開発するためには、信頼できる気象データが長期間にわたって蓄積されていることが必要だが、同地域では条件を満たすデータ測定インフラが整っていた。また、現地の農家では、多くが、農作業に着手する前に銀行から資金を借りて、収穫された農作物の販売を通じて現金化することで、資金の返済に充てるという習慣がある。しかし、干ばつなどにより収穫高が大幅に減少すれば、返済資金が不足してしまい、農家にとっても銀行にとっても深刻な問題となっていた。そうしたリスクを恐れるあまり、銀行が金利を高くしたのは、これも農家のためにならない。気候変動に伴うリスクを適切な保険料でカバーすることができれば、地域社会にとっても、同社にとっても意義がある。だからこそ、本地域での先行導入を決めた。借入とセットで普及できるのも、こうした保険の概念を導入するには好都合であ

図3 タイ北東部における「天候インデックス保険」の仕組み



出所：同社資料

った。

同社は、リスク・ファイナンス手法を開発するとともに、地域の農家向け金融機関であるタイ農業協同組合銀行（Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives）と組んで、地域への普及と販売を進めた。

また、商品開発にあたっては、自社の強みであるリスク評価や金融機能を活かしたリスク・ファイナンス手法の開発はもちろんのこと、保険に馴染みのない現地の農家の声にも真摯に耳を傾け、わかりやすいシンプルな商品とした。

2010年度にタイ東北部の1県（コーンケン県）から始まった「天候インデックス保険」の販売は、2011年度には5県に、2012年度には9県にまで拡大している。2012年度には、一部地域において干ばつが発生したが、多くの保険加入農家が保険金を受け取ることができ、その効果・効力を認識することとなった。

CSRでもPDCAを回し、さらなる徹底のため、 CSRのKPI策定にも着手している

こうした各部門、各プロセスで重点課題に取り組むことができるのは、損保ジャパンが社会との関係において自社が何をするのがよいのか、「検討」プロセスを各部門が実施しているからばかりではない。「実行」プロセスにおいても同様に、CSR「5つの重点課題」ごとに目標を掲げ、その実績をレポート等を通じて明らかにするとともに、次のアクションに向けた改善も続けている。CSRでもPDCA（Plan [計画] → Do [実行] → Check [評価] → Act [改善]）プロセスを回しているのだ。

さらにはKPI（Key Performance Indicator：重要達成指標）の策定にも着手している。ここでも同社らしいのが、有識者とのダイアログを開催しているという点だ。

KPIというのは具体的な指標、つまり数値化を進めるということである。日本企業は生産や販売といった自社事業のプロセスの数値化は得意だ。「カイゼン」に代表される現場改革では数値化や可視化が不可欠であり、実際に多くの会社で取り組みが進んでいる。ところがCSRはそのレベルには遠く及ばない。CSRに優れていると評価される外国企業ではこの分野の数値化・可視化が得意だ。彼らのレポートに記載された非財務情報には定性的な情報のみならず、

定量化された情報が多く、そのインパクト、スケール感が読者、つまりあらゆるステークホルダーによく伝わるようにできている。「彼らは数字をつくるのがうまいのだ」という人もいるかもしれないが、それは違う。事業活動の情報についていえば日本企業も数値化や可視化は得意なのだから、CSRについてはできないということはありません。単にCSRは数値化が不要だという社内の認識がまだまだ多数を占めているからだろう。

そんな中、損保ジャパンはCSRのKPIに取り組んでいる。現在、検討プロセスにあるというが、その中で、役員や部門長が参加した社外の有識者との対話でのそれぞれの発言が興味深い（以下、カッコ内は同社「CSRコミュニケーションレポート 2013」からの引用）。

「KPIを作るポイントをいくつか提示します。一つ目は、あるべき姿の旗を立てるバックキャスト型で作ること。測れるか、公表できるかは関係ない。最初はその縛りを取り払うことです。二つ目は、どのくらい時間をかけて作るかということ。データの取り方がわからないため、初めからすべて用意できないこともあります。進化するKPIが良いということです。三つ目は、KPI自体のPDCAを回していくこと。一回作ったら終わりではなく、ぶれずにしなやかに、時代や社会の要請に応えるKPIとすることです」

（枝廣淳子氏）

「KPIとは、ロングレンジのロードマップに基づいたマイルストーンであり、それが年度目標として達成されたかどうかを5～7年ぐらいを視野に入れて作られるべきです。年次で見るときには必ずしも全部開示されていなくても良いのですが、目標として設定されたマネジメント指数に則っているかどうか、できなかったことはどこまでできていて、いつ頃を目標にしているかなどということは確認させていただきたいポイントです」、「何をKPIにするかということは、自分たちの経営方針に照らしながら、どういう社会的インパクトを生み出していくべきという観点から考えていくべきです。したがって、短期目標だけではなく、中長期の目標もまた必要だということをご認識いただきたいと思います」

（川北秀人氏）

これに対し、同社はこう答えている。

「KPIを策定し『見える化』することは企業としての成長のエンジンであり、ステークホルダーとの信頼性向上や相互会話に結びつけられるような指標にしていくことが重要だと強く感じました」

（損保ジャパン・日本興亜損保専務執行役員 [当時] 磯谷隆也氏）

「KPIを考えるということは、NKSJグループの社会的責任を深く考えることです。我々が与えるポジティブな社会的インパクトをいかに大きくしていくか、そのためには何を目標としなければならないのか、という観点でCSRについて議論をするスタートラインだと考えています」

（損保ジャパン・CSR部上席顧問 関正雄氏）

確かにCSRのKPIをつくることは難しい。しかし、社会と会社の関係、つまり、会社として社会のために何ができるのか、そもそもこの会社は何のためにあるのか、あらゆるステークホルダーとの関係において会社とは何か、KPIの策定というプロセスを通じて、そこをさらに深く考え、実行するのが同社だ。そんな高みを目指す活動を愚直に続け、さらなる高みを目指している。

伊藤忠商事——ボトムアップ型 社員が「社会課題」を考える

東京財団 CSR 研究プロジェクト

「何に困っているか、まず耳を傾ける」 ——現場主義から生まれるCSR

伊藤忠商事（以下、伊藤忠）のCSRの特徴は何かと聞いてみると、意外な答えが返ってきた。それは「現場主義に徹すること」だという。CSRと現場主義、どんなつながりがあるのだろうか。

同社のCSR案件はいろいろあるが、代表的な案件の一つに「プレオーガニックコットンプログラム」がある。インドの農家によって生産されている綿（コットン）を脱農薬のオーガニック栽培への移行を支援しながら、サプライチェーンの川下の最終製品に付加価値を付けて消費者に販売することで、その川上にいる農家の経営も安定させようという取り組みである。

インドでは、1960年代以降、綿の栽培における遺伝子組み換え種子とこれに対応した農薬・化学肥料の使用が急拡大し、環境悪化と綿農家の健康面・経済面での負担が深刻な課題となっていた。綿花畑の面積は、世界の全農作の耕作面積の約5%にすぎないが、ここでは世界の殺虫剤の25%が使われているという。貧困にあえぐ農家にとって、種子や農薬・化学肥料の費用負担は大きいし、農薬や化学肥料の使用の積み重ねは土壌の環境悪化を招く。彼らは、農薬と化学肥料漬けの土壌から農薬を抜いてオーガニックに移行するというアイデアを知っていたとしても、土壌を元に戻すには時間がかかるし、その間、既存の栽培・生産を続けることは厳しく、生産高も落ちてしまうため、そんな状況に耐えることはできない。そもそもオーガニックにシフ

トできたとしても、生産高が増えるかどうかかわからないし、相手が高く買ってくれるとも限らない。やはり、農家からすればありえない選択であった。

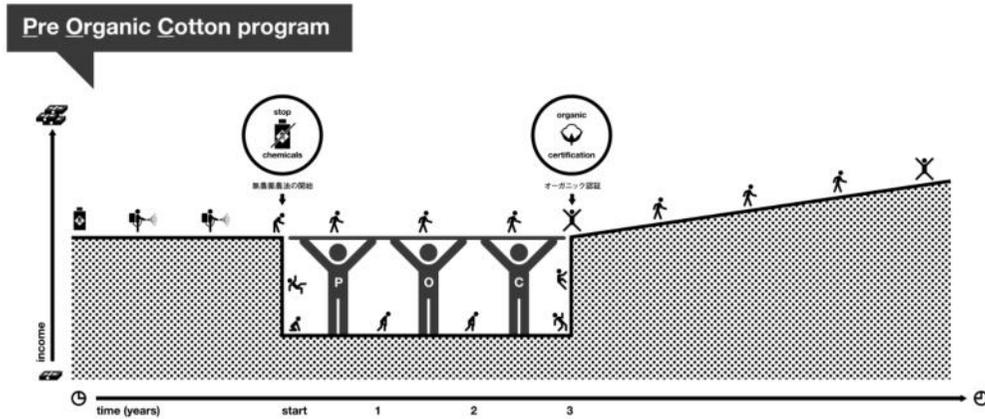
苦境に面したインドの綿農家。この現状を同社が知ることになったきっかけは、ある著名な音楽グループのコンサートイベントだった。「コンサートグッズにオーガニックコットンを使いたい」——そんなアーティストの要望を聞いて、伊藤忠の担当者は現地に飛んだ。現地に行かなくてもTシャツはつくることができる。繊維に強い自社のネットワークを使えば、調達先もすぐにわかるし、手配もできる。けれども、現地の農家が何に困っているのか、自分の目で確かめなければ、自分が何をすべきなのか、自分たちがどんな付加価値を付けることができるのか、わからない。それがわからなければ自分たちがビジネスを担う必要もない。

現地に行ってみるとわかったのは、農薬を使用することによる農家の健康被害や環境問題であった。綿花の栽培では劇薬である農薬が散布される。素手で触り素足で踏めば、どうしても皮膚が直接ダメージを負ってしまう。口から吸えば気管や内臓にも影響がある。土壌に染み入れば、土の中の微生物が減り、土が痩せる。そうなれば収量はだんだんと減少してしまう。さらに土に入った農薬等は地下水を経て井戸に入り、飲み水に混ざり、人はもちろん家畜まで、その地域の健康への影響は計り知れないものとなる。農家が農薬等を購入するための経済負担も重い。農薬が増え、土地が痩せ、収穫量が減る、そしてまた農薬が増え……という悪循環に陥り、農家の経済負担は拡大し、挙句の果てはそれに耐えきれず自殺に至ってしまう農家もいるという。

農薬を使わず、オーガニック農法に転じることができれば、この悪循環から脱し、健康被害もなくすることができるはずだが、そこには大きな壁があった。オーガニック農法への転換そのもので挫けるのだ。そもそもオーガニック農法がわからない。今まで使っていた遺伝子組み換え種子ではなく、オーガニックに対応する遺伝子組換えをしていない種が手に入らない。より高く買ってもらうためのオーガニックの認証制度がわからない。害虫や栄養不良で収穫量が落ちる。農家としてはそんなリスクを負ってまで、まったく経験のない世界には足を踏み入れることができないでいた。

そこで伊藤忠の担当者は考えた。付加価値を付けて売ることができるオーガニックコットンの意義を理解してくれるアパレルメーカーや消費者を得て、農家のオーガニック農法へのシフトに要する期間の3年間（3年目にオーガニックコットン認証を取得）をサポートするプログラムをつくれるのではな

図1 プレオーガニックコットンプログラム



出所：同社ウェブサイト

いかと。オーガニックコットンに移行するまでの綿をプレオーガニックコットン（移行期間綿）と名付け、これを対象とした支援を行うのだ。移行を望む綿農家に対して、オーガニック認証の条件である、遺伝子組換えをしていない種を配布、オーガニック農法の指導者や第三者機関の認証検査員も派遣する。そして、生産量が落ちる分については、プレミアムを付けて購入することにしたのである（図1）。

綿農家は本サポートを通じオーガニック農法に移行することで、農薬による健康被害、土壌汚染から開放される。農薬を購入するための借金苦からも脱することができる。

2008年のプログラム開始からこれまでに、3,348世帯の農家が参加し、うち1,179世帯がオーガニックの認証を取得した。また、綿花はアパレルメーカーや自然化粧品メーカーなど、40社を超える製品に導入され、2013年に取扱量1,500トン、関連製品売上高5億円に達している。2014年にはアパレルメーカーや自然化粧品メーカー等との取組みがプレオーガニックコットンの売上と市場拡大を牽引し、取扱量2,500トンを見込んでいる。今後は、欧米市場など海外にも拡大し、2015年には取扱量5,000トン、関連商品売上高23億円、2017年には1万トン、50億円規模を目指している。

一人のアーティストの声から、現地に飛び、現地を自らの目を見て、その声を聞き、実態をつかんだからこそ、環境改善や人権保護といった社会課題解決につながった例であり、伊藤忠のCSRの特徴は、このような本業を通じた「現場主義」と「本業直結」といえる。

東日本大震災復興支援も現場から

社員が現地を訪れ、現地の声に耳を傾ける徹底した現場主義は東日本大震災の復興支援でも貫かれている。伊藤忠は震災発生以降、多くの社員ボランティアを東北各地に派遣した。社員ボランティアの派遣はたくさんの会社で見られるが、そこで終わらないところが同社らしいところだ。

伊藤忠の復興支援の特徴は一つひとつの取組みの規模が企業規模のわりにはあまり小さくなく、分散しているという特徴がある。プログラムのタイプもそれぞれに異なり、一見すると脈絡がないようにも見える。ところが、そんな彼らの支援に共通していることがある。それは、支援のスタートが「社員」なのだ。

被災地を訪れた社員ボランティアは、他社と同様、各地で現地の人と交流を深めた。交流が深まれば、やがては本音を語り合えるようになる。当然、そこで聞く話はうれしい話ばかりではない。辛いこと、悲しいこと、厳しいこと、どうにもならないこと、嘆き……いろいろな話を聞く。同社の支援のスタートはここだ。社員が見てしまった、聞いてしまったことから始まるのだ。見てしまえば、聞いてしまえば、やらねばならない。それが商社マンだ。自分たちはビジネスをゼロからつくってきた経験がある。組織のどこを押せば組織が動くか、それはよくわかっている。本音の会話という小さい種が大きく育って、いろんな支援プログラムが生まれる。時にはビジネスを産み出すこともある。これもビジネス開発の一つかもしれない。

CSRの方向性を決める時も社員の声を聞く

伊藤忠では個々のCSR案件がボトムアップで生まれてくるが、CSRの枠組みを考えるプロセスも社員発だ。自社がどんな社会課題に取り組むのか、この特定プロセスがCSRを会社として進めていく上では不可欠だ。

前章で取り上げた損保ジャパンでは、一般や有識者も含めた「外の声」をうまく活用していた。ステークホルダーの期待が何か、それを社会課題解決への貢献として位置付け、自社事業活動での重要度と重ね、「統合」させることで取り組むべき社会課題の分野を特定していた。

伊藤忠の場合、損保ジャパンとやり方は異なる。大きな枠組みとして、「社会課題解決への貢献」と「自社事業活動における重要度」を「統合」させる

ということには変わりはないが、同社の特徴は、自社が取り組むべき社会課題は何かを「社員に聞く」ことにある。

ステークホルダーが数多くいる中、なぜ、社員なのか。それは商社という業態と関わりがある。商社は、それぞれの事業ごとにビジネスモデルが異なる。投資や融資をして儲けるもの、貿易に絡んで儲けるもの、物流を担って儲けるもの、小口販売を担って儲けるもの、商標やアイデア等のライセンス料を取って儲けるもの、などいろいろだ。

例えば、資源ビジネスは投資や融資を行う。油田やガス田、鉱山の権益に出資し、必要な設備を整えるための融資を行う。油田やガス田、鉱山を掘って、素材を手に入れる。エネルギー源となる場合もあるし、何かの基礎原料になることもある。これらを販売して収益を稼ぎ、投資や融資を回収するという一連の流れがある。

繊維ビジネスでも儲け方はさまざま。綿花の売買のように素材を扱うビジネスもあれば、糸から生地（テキスタイル）への貿易や物流に絡んだビジネスもある。ブランドを付けて付加価値を上げるビジネスのやり方もある。早く代金を払うかわりに安く買って差額を儲けるという手形割引のような金融機能でビジネスをする場合もある。大量に買うので安く買って、これを小口に販売して差額を儲けるやり方もある。

扱うモノ、取引の相手、相手のニーズ、それぞれによって千差万別のビジネスモデルがあるからこそ、商社のビジネスの実態はよく見えてこない。一般の人に「商社ってどんなことをしている会社だと思いますか」「商社が社会課題の解決に取り組むとするとどんなことをしてもらおうのがよいと思いますか」と聞いたとする。たとえ、商社と取引をしたことがある人でも、それぞれにあまりに認識が異なり、誰もきちんと答えられないかもしれない。ならば、社員に聞こう、社員に考えてもらおうというわけだ。それが「社員に聞く」ということなのだ。

徹底したボトムアップ、全社員CSRアンケートに96.5%が回答

伊藤忠商事の創業は、1858（安政5）年、初代の伊藤忠兵衛が滋賀県豊郷村から長崎を目指して麻布の持ち下りの旅に出た所までさかのぼる。彼は、出身地である近江の商人の経営哲学「三方よし」の精神を事業の基盤としていた。「三方よし」とは、「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」であり、彼

の座右の銘は「商売は菩薩の業、商売道の尊さは、売り買い何れをも益し、世の不足をうずめ、御仏の心にかなうもの」だったという。ビジネスと菩薩の業、一見すると理解しづらいが、「世の不足をうずめ」という言葉にあるとおり、社会の要請に応えることこそが会社の存在意義であると考えていたことがわかる。

こうした創業の理念のもと、1992年、同社は企業理念を定めた。「Committed to the Global Good（豊かさを担う責任）」だ。この企業理念を定める際、同社は全世界の社員1万人（当時）が参加・議論し、1年をかけたという。

また同社はここ数年CSRの方向性を決めるために社員アンケートを実施しているが、驚くことに全対象者6,738人のうち、回答者は6,505人、実に96.5%が回答している（2013年）。その内訳は、単体社員では99.5%（4,844人に対して4,818人）、海外スタッフでも89.1%（1,894人に対して1,687人）に及ぶ。

このアンケートは月次の社内報のCSR特集、およびイントラネットを通じて毎年実施しており、回答率は前年の85.4%からさらに改善している。

同社はさまざまな場面においてステークホルダーとの対話を重ねているが、こうした社会課題を特定するプロセスにおいても、損保ジャパンと同様、外部有識者との対話を2006年より行っている。伊藤忠では社長や役員と外部有識者の対話になるが、この対話も全社員にオープンにして開催した。こうした会社全体のコミュニケーションの良さがボトムアップ型のCSRを可能にしているともいえるし、逆にいえば、長年の歴史によって積み重ねられた同社の社風からすればもっとも自然な形なのかもしれない。

こうしたプロセスを経て、同社はCSRの重点課題を、①気候変動、②持続可能な資源の利用、③人権の尊重・配慮、④地域社会への貢献、の4つの対象にフォーカスしている。また、これらのアンケートを通じて、取り組むべきCSR課題として「社会的課題の解決に資するビジネスの推進」を挙げた回答が2010年の40.8%から2012年には54.8%と半数を超えてきており、社内における「社会課題解決への貢献」と「自社事業活動」の「統合」に対する理解がより浸透してきていることがうかがえる。前述のプレオーガニックコットンのような取組みも増えてきているという。

社内報の9月号は毎年CSR特集

事例や背景にある担当者の考えを共有する社風が前提にあるとはいえ、ボ

トムアップ型CSRを支える仕組みをつくるのは簡単なことではない。伊藤忠は全世界の社員向けに社内報を毎月発刊しているが、毎年9月の社内報はCSR特集としている。日本語と英語で書かれた社内報を見てみよう。

CSR特集の表紙は世界地図の上でさまざまなプロジェクトが立ち上がっている様子を表わすイラストだ。そのテーマは「世界の社会的課題と戦う伊藤忠商事」だ。それぞれの現場が取り組んでいるCSR案件を採り上げている。一目瞭然、自分たちが世界のさまざまな場所でさまざまな課題を扱っていることがよくわかる。

伊藤忠商事社内報2013年9月号の表紙を開くと(右側から開けば日本語、左側から開けば英語、以降、すべて同じ内容が日英で書かれている)、巻頭は「社長メッセージ」だ。「伊藤忠商事のCSRの基本的な考え方は『本業を通じて持続可能な社会の実現に貢献していく』ことです。ぜひこの機会に、我々の事業活動と社会との関わりについて考えてみてください」から始まる社長の言葉をいくつか引用してみよう。

「私がまだ駆け出しのころ、在庫処理で困っている問屋のお客さんに解決策を提案したことがありました。伊藤忠はその客先には、仕入れた品を売り切

ればその先、商売上の責任はなかったのですが、困っているお客さんを見捨てるわけにもいかず、必死に考え抜きました。その案が功を奏し、お客さんは『商売が終わった後もうちのためによくやってくれた』と大変喜んでくれ、信頼関係を築くことができました。これは商売上のエピソードですが、お客さんの課題(悩み)を社会の課題に置き換えて考えれば、CSRの考え方にあてはまるのではないかと思います。」

「CSRという言葉はやや難しく聞こえますが、我々が商売上でお客様の課題をお客様のために解決するのと同様に、目の前の社会的課題の解決に取り組んでいくと考えれば、一步を踏み出しやすくなるのではないのでしょうか。」

「事業活動における人権や環境面の影響、さらにサプライチェーンの中で生じる人権侵害や環境汚染などの負の影響に間接的に加担していないかなどをきちんと把握し、国際基準に照らして取り組んでいかなければなりません。社会と共通の価値観のもとで持続可能なビジネスを創り上げていくことは、決して容易なことではありません。近道などなく、謙虚な姿勢で、社会からの声を聴き、知恵を絞っていくしかないのです。」

社会と会社の関係は自社の存在意義そのものであり、ビジネスを発展させていく上で必要不可欠なものだと表すとともに、社会課題そのものにきちんと対処することができなければ、企業価値を毀損してしまうことをわかりやすい言葉で伝えている。

次に続くのが「CSR座談会」だ。社会課題に向き合い、その解決を本業の立場から取り組んでいる複数の担当者による座談会だ。繊維カンパニーからプレオーガニックコットンプログラムの担当者、エネルギー・化学品カンパニーからリチウムイオン電池事業の担当者、機械カンパニーからはインドネシアにおける地熱発電事業の担当者が参加している。それぞれが最初に語るテーマは「社会貢献と収益性を両立させる難しさ」についてだ。現場での社会課題の発見から自社の強みを活かしたビジネス化への流れを示すことでその両立が可能となることを示している。当初の投資が大きくなる案件もたくさんあるが、これも単に目の前の社会課題だけに対応するのではなく、さまざまなバリューチェーンを組み合わせ、統合することで収益性を確保し、社会課題の解決とビジネスの両立を図っている。

もう一方で「社会貢献とはそもそも何か」についても語っている。以下、座談会の発言から引用する。

図2 世界の社会的課題と戦う伊藤忠商事



出所：同社資料

「我々は『よいこと』をしているように思っているけれども、それが独りよがりになっていないということを常に我々自身に問い続ける必要があります。自己矛盾を感じる課題もあるかと思いますが、外部からの意見や評価が方向性を示してくれることもあるのではないのでしょうか。」

社会課題との関わりにおいて、自社の立場からの視点ばかりではなく、多様なステークホルダーの視点こそが重要であることも示している。この座談会を通じて、CSR案件を単にビジネス・スキーム（仕組み）として紹介するばかりではなく、その背景にある、これを担った人の考え方を共有することを目的としている。商社のビジネスモデル（儲け方）はさまざま。スキームだけ共有しても横展開はできない。重要なのは社会課題に対して取り組む姿勢であり、考え方なのだ。

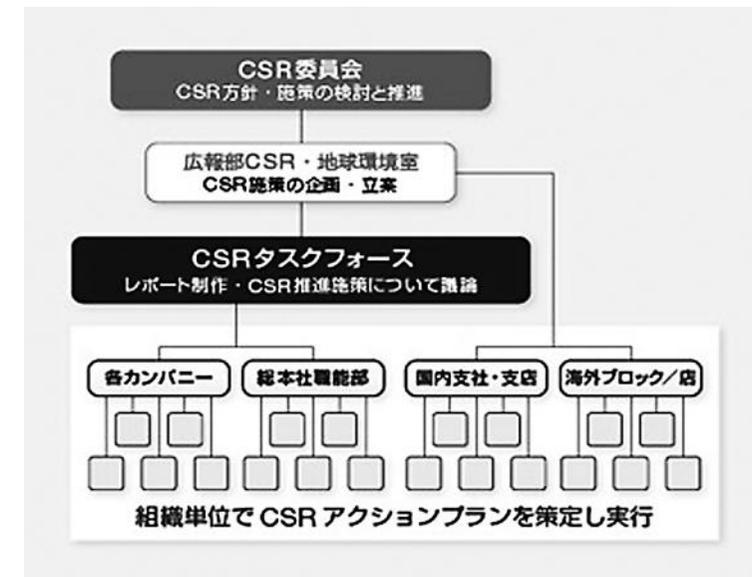
次に「ビジネスと人権について考えよう」というコラムがある。事業創造ばかりではなく、リスク・マネジメントの視点から社会課題とビジネスの関係をわかりやすく伝えている。そもそも「人権」とは何か。なぜ、人権を考えなければならないのか。国境を越えた活動をしている商社にとって何が重要なのか。国際的なさまざまな動きやそこで合意された規範を紹介するとともに、ビジネスの現場で起きがちな具体例を使って、社員が当事者として考えるよう仕向けている。

このコラムはイントラネットの確認テストとも連動していて、単なる読み物ではなく、社員の能動的なアクションを求めているのも特徴的だ。対象者が回答する確認テスト（前述のアンケートと連動）は日本語、英語、中国語で実施され、回答率96.5%という徹底されたものとなっている。

現場を重んじた、「緩い」マネジメントのもと CSRアクションプランを組織単位で策定・実行

伊藤忠がCSRを進めていく上で重要なのは、CSRに関するPDCA（Plan [計画] → Do [実行] → Check [評価] → Act [改善]）サイクルだ。とはいえ、何度も繰り返してきたように商社のビジネスモデルはそれぞれの事業ごとに異なる。CSRを本業と溶け込ませる、社会課題の解決と収益性を両立させるといっても、同じやり方を現場に要求したのではうまくいくはずがない。そこで、同社のCSRの推進は、PDCAサイクルを各現場に要求しながらも定

図3 CSRアクションプランの策定と全社とりまとめ



出所：同社ウェブサイト

量化までは求めない、ある意味「緩い」マネジメントに徹している。

まず、海外を含むすべてのカンパニー（繊維、機械、金属、エネルギー・化学品、食料、住生活・情報）に対し、CSRアクションプランの策定を要求する。カンパニー組織の下にある各部門が、それぞれのCSR課題や社会課題を明らかにした上で年度計画を書く。その計画による実績を明らかにし、自己評価した後、次年度の計画をつくる。

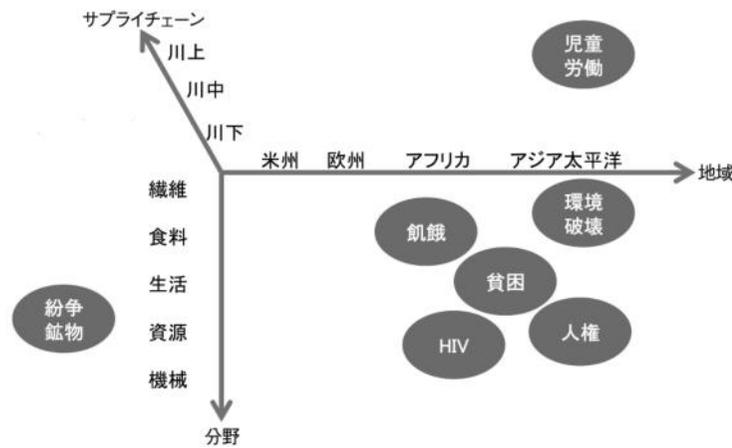
各カンパニーで策定された計画は、カンパニープレジデントによる中長期成長戦略の説明とともにホームページやCSRレポート等において公表し、それぞれが「やらねばならない」状況に追い込んでいる。商社という分散型の組織だからこそそのやり方と見ることもできようが、ここにも現場を重んじたマネジメントがあると見ることもできる。

社会課題に伴うリスクが大きくなってきているという自覚

商社は国境を越えたビジネスを扱うため、社会課題そのものが、自社の事業領域におけるリスクとなる可能性を有している。

サプライチェーンの原材料調達や生産プロセスの中では「児童労働」など生産地の人権保護が蔑ろにされるケースが懸念される。自社としてどんなに

図4 商社の事業領域とリスク



出所：同社資料

注意していたとしても、ビジネスパートナーがそうしたケースに対する配慮が十分でなければ、購入者である自社の責任は免れない。

資源分野では「紛争鉱物」という社会課題に直面することも多い。「紛争鉱物」とは、重大な人権侵害を引き起こす内戦や紛争、武装勢力や反政府組織の資金源となるような鉱物のことである。現在米国は、金融規制改革法（ドッド・フランク法、2010年）によって、米国で上場している企業のうち、コンゴ民主共和国（旧ザイール）およびその周辺国で産出される鉱物（タンタル、スズ、金、タングステン等）を必要とする企業に対し、当該鉱物の購入・使用が武装勢力の資金源となり紛争地域での人権侵害に寄与していないことを確認するため、米証券取引委員会に、その使用状況に関する情報を開示することを義務づけている。

一見、私たちに関係が薄いように感じるかもしれないが、タンタルは携帯電話、カメラレンズ、インクジェットプリンタ、PC、TV、ジェットエンジン等に使われているし、スズは食品・エアゾール等の缶、ハンダ、メッキ、台所用品、集積回路等に、タングステンは白熱電球、エックス線管、集積回路、放熱板等に使われていて、最終製品を見れば、どれも日常生活のごく近くにあるものばかりだ。

コンゴの人権侵害は極めて深刻だ。もともと天然資源に恵まれた国であったがゆえに、紛争を呼び込み、貧困と人権侵害、深刻な感染症が拡大していった。特に女性に対する性暴力は深刻といわれている。ドッド・フランク

法は、紛争鉱物に関する企業の取引を直接的にも間接的にも規制することにより、重大な人権侵害等の根源となる武装勢力の拡大を絶つことを目的としたもので、法律からすれば、米国で上場していない日本企業はその対象とはならないが、法の趣旨からして、日本企業も、その取組みが求められていることはいうまでもない。

紛争鉱物に限らず、「人権」の保護や「環境破壊」への対応をどう位置付けるかは、企業にとって極めて重要な問題だ。例えば、資源の原産地における先住民の人権保護がある。もともと、その場所に住んでいた先住民が、そこに何らかの資源があることによって、住む地域を奪取されてきた歴史がある（過去の植民地化も同様）。この問題については、「先住民族の権利に関する国際連合宣言」が、2007年に国連総会で採択されている。国際法上の法的拘束力はないが、先住民が保有するさまざまな権利（文化の保全等も含む）を保護するとの社会的合意は存在している。これに対する企業の対応はどうか、社会は見ているのだ。

「人権」とは極めて広い意味、範囲を含む言葉であり、世界中のすべての人（Human）が生まれながらに当然に持っているさまざまな権利（Rights）のことであり、Rightsとあるように複数の権利の総体を表している。生きることそのものはもちろん、生活水準、健康、教育、勤労、労働の条件、社会への参画、表現、思想、宗教等々の多くの概念を含む。これを企業活動からどうとらえるのだろうか。世界各地で活動する以上、その地域の固有の考え方の尊重も含め、あらゆる「人権」に照らした対応が求められることはいうまでもない。

例えば、前述の社内報コラム「ビジネスと人権について考えよう」で示された同社の仮想事例を使って示してみよう。

仮想事例：「ABC社は、新たな資源開発事業をパートナー企業と共同で開発、現地地方政府からの協力も得ていた。が、実際に始めてみると、その地域に古くから居住している先住民を含む地域住民が抗議に殺到したので、やむをえず、契約している警備会社に警備を依頼した。その一方で、対話の場を設定し代表者に事情を聴いてみると、本事業について何も知らされていないとのことだった」。

これに対する問い：「この仮想事例において、問題となったのは『誰の』『どの権利』でしょうか。自社のバリューチェーン上で考えてみましょう」。

答えは以下のとおりだ。

「ここでは近隣に住む『住民』の『土地や資源開発に合意を求められる権利』が侵害されていることになる。また独自の歴史や文化を持っている先住民については、特別な配慮がなされなければならない。大規模な開発を行う場合は、事前に地域住民と対話を実施し、事業への合意を得る努力が必要である。また警備会社を雇う必要がある場合は、警備員の武器使用が住民の人権侵害につながらないように方針を策定することが求められている」。

事例に対する解釈はいろいろあるかもしれないが、「人権」の総論ではなく、個々の状況に応じた対応が求められることを理解することが重要だ。

環境破壊の問題も同様だ。何が環境破壊に相当するのか、これに関わるすべてのステークホルダーの立場から考えた環境に対する具体的対応を行わなければ、後になって、社会としてはもちろん、企業として責任を追及され、長い目で見れば、企業価値を毀損することがあるかもしれない。

アフリカを中心に貧困と飢餓の問題、またHIVやマラリア等の感染症による問題も深刻だ。自社のビジネスが地域の貧困や飢餓、感染症を拡大させることはあってはならないことだし、それらを放置したままでは、自社ビジネスの持続性も発展性も疑わしい。特にこの地域における商社ビジネスは食料や資源等、時間をかけて、投資した資金を回収するものが多い。だからこそ、こうした社会課題をリスク・マネジメント面からはもちろん、事態を改善する方向そのものから取り組んでいるのだ。

食料カンパニーにおけるアフリカ農業支援への取組みはその一つだ。世界トップレベルの研究開発技術を有する日本の食品加工メーカーと組んで、モザンビークでの小規模農家を対象にした農業開発プロジェクトを展開している。特に製品への加工適性の高い種子の開発を日本とモザンビークで展開しており、できた農産品にプレミアムをつけて購入できるスキームを構築中だ。この地域での農家の生活レベルを改善させるとともに、日本にとっても安定的な食料調達が可能となることを目指している。

サプライチェーン上のリスクを回避するため、取引先を対象にCSR実態調査を実施

サプライチェーン上にもさまざまな社会課題に関わるリスクが存在するが、これを回避するため、伊藤忠では「サプライチェーンCSR行動指針」を制定している。これは人権の尊重、児童労働・強制労働を行わない、雇用差別を

行わない、不当な低賃金労働の防止、環境や生態系の保全、環境汚染の未然防止、公正な取引および腐敗防止等につき定め、当該項目に関する情報の開示を行うものである。

これに加え、同社では、高リスク国、取扱商品、金額等一定規模以上の取引があるなど、一定のガイドラインの下、グループ会社や取引先（直接・間接）に対して「CSR実態調査」を実施している。「サプライチェーンCSR行動指針」をグループ会社や取引先に示し、同社の考え方を伝えるとともに、指針に示した内容に対する理解と実践への協力を働きかけている。これらの調査はCSR担当部署が行うのではなく、各カンパニーの取引先と接する営業部門が直接訪問してヒアリングやアンケートなどにより実施している。

また、人権・労働、環境をカバーする共通の10項目に加え、各カンパニーの特性に応じたチェック項目を追加し、より実態に合わせた対応を進めている。例えば、生活資材部門（木材・紙パルプ）では森林保全のチェック項目、食料カンパニーでは食品安全に関わる項目、繊維カンパニーでは知的所有権保護の項目等を追加している。

こうした調査は毎年行われており、2012年では430社の調査を行った。これらのプロセスの繰り返しを通じ、取引先への浸透はもちろんのこと、社会課題をリスク・マネジメントの立場から自社社員も同時に理解していくというプロセスが構築されている。

CSRの知見をリスクヘッジに活用

2011年3月に1ドル＝76円25銭を付けた一連の円高局面においては、多くの企業が対外投資を積極化した。拠点の整備等も進んだが、M&Aによる買収も盛んとなった。この流れは伊藤忠も例外ではない。こうしたプロセスで重視されたのが社会課題に関するリスク・マネジメントだ。

M&Aの目的はさまざまあり、市場シェアの獲得、新しい事業機会の獲得、販売・生産・開発等の事業拠点の獲得、人的リソースの獲得等、企業が次なる発展を目指す一つの方法であり、巨額の資金によって「時間を買う」ことも含め、いわば外科的に組織を拡大させる手段だ。一方、新しい組織を追加的に自社に組み込むこととなるため、従来の企業経営では考えられなかったリスクを抱える場合もある。しばしばいわれる社風の違いもその一つだが、社会課題をめぐるリスクの顕在化も重大な問題だ。

武田薬品工業——グローバル型 グローバル企業として「社会課題」を 特定する

東京財団 CSR 研究プロジェクト

M&Aは、その合意前に、投資家が投資対象に関して専門家による財産価値などの調査を行う「デュー・デリジェンス」を実施するのが通例だ。保有資産の評価は適正か、財務上の粉飾は行われていないか、訴訟等の紛争に巻き込まれていないか、といった伝統的デュー・デリジェンスでは、会計士や金融といった財務の専門家や、弁護士などの法務の専門家が担ってきた。

近年のM&A案件では、これだけでは予見できないリスクに備え、新しい分野のデュー・デリジェンスが行われるようになってきており、これをCSR担当部門が推奨するようになってきている。それは環境分野や人権分野に関するデューデリジェンスである。社会課題の一つである「環境」や「人権」などについては、前述したとおり、そのリスクの大きさが重要視されるようになってきている。優れた技術を有する企業だからと買収してみれば、原材料の原産地の環境対策がまったく手つかずであったとか、先住民への配慮がまったくされていないとか、製造工程から出る排水を地域の河川に垂れ流しにしていたとか、中間部材を扱う取引先で児童労働が行われていたことを放置していた、などのことが起こりうる。

そうした社会課題に関わる問題を見抜けないうまま企業買収をしたのでは、投資した資金の回収がままならないばかりか、買収前にやっていたことの責任を買収後に自社が引き受けることにもなりかねない。そうした観点から、人権保護に関する専門家や環境問題に関する専門家を使った事前調査が不可欠になってきたのだ。

M&A等の投資案件に関する審査を行う委員会組織がある。一般論として、こうした組織はどうしてもビジネス推進の立場に立つ。特に、事業部門は、財務や法務はともかく、社会課題に関するリスクに対して情報が不十分になりがちだ。これに対して、同社では、会社全体としての当該課題に関する知見を有するCSR関連部門が、投資案件の審査に積極的に関わり、社外の専門家の登用を含め、ブレーキ役としての役割を担っている。

社会課題の解決は本業そのものである。そこには2つの意味がある。現場に行き、現場で何に困っているのか、その声に耳を傾けることから伊藤忠のビジネスとCSRは始まる。それを担う人材の育成こそが重要であり、その考え方を広く浸透させていくことが会社の力そのものになると信じている。それと同時に、グローバル化が進む中、社会課題そのものがリスクに転じることもよく承知している。会社全体として知見を集約させながら、リスク・マネジメントとしてのCSRへの取組みも現場主導で積極的に進めているのだ。

グローバルファーマ、武田のCSR——企業価値の「創造」と「保全」

グローバル化が進むことによって社会課題がリスクとなりうることを前章では示した。武田薬品工業（以下、武田）は国内最大の、世界規模の製薬企業（グローバルファーマ）であるため、自社のグローバル化に取り組んでいる。CSRは企業価値を高めるものと企業価値を守るものに二分できる。武田ではこれをそれぞれ、企業価値の「創造」と「保全」と呼ぶ。

武田の事例を通じて見えてくるのは、企業経営にCSRを織り込むことがいかに大切かということである。CSRをうまく進めれば、企業価値を高めることも可能になるし、さまざまな社会課題によって毀損する恐れのあるリスクをあらかじめ回避することも可能になる。そのためには経営者や現場の担当者が、それぞれの視点を活かしてCSRを戦略的に位置付け、当事者として担っていかなければならない。武田の事例は、そういう意味で、企業経営や事業運営とCSRの関係をより溶け込ませるために何をすべきかについて多くの示唆が含まれている。

巨大化する製薬企業と2010年問題：製薬業界をめぐる環境変化

武田のCSRの話に入る前に、武田が置かれた業界環境を見ておこう。

武田は日本の製薬業界では最大手企業だ。とはいえ、世界で見れば16位（2013年、売上高ベース、IMS health社）、医薬品売上高で見れば、トップの

ファイザー（米国）の約3分の1の水準だ。

1990年代には国境を越えた企業の統合合併が行われ、世界を舞台に活動する製薬企業の巨大化が進んだ。こうした動きは沈静化するかに見えたが、2000年代以降は新薬開発を手掛ける研究開発型企業の買収等、90年代とはまた別の形で企業再編が進んでいる。

そもそも、製薬業界で企業規模を拡大させている理由は多大な資源と時間を要する新薬の開発を支えるためだ。新薬の研究開発は成功確率が低い。失敗のリスクをヘッジするためには数多くの研究開発プロジェクトを同時に走らせる必要がある。また、個々の研究開発プロジェクトでは、データの収集や既存特許との関係性の検討、さらには基礎実験や治験（薬事法上の承認を得るために行われる市場に出す前の臨床試験）で一定量以上のプロセスを経ることが求められており、その担い手となる研究員や資金も相当の規模を確保することが必要となる。

製薬業界において、多くの企業が抱えている課題に「2010年問題」があった。売上の大きい薬剤の多くが2010年前後に特許切れを迎え、従来の売上や利益が確保できなくなってしまうという問題だ。

製薬事業のビジネスモデルは、複数の薬剤（候補）を長い時間軸で幅広い領域に持ち、研究開発に投資を行い、その研究開発の成功確率を高め、当初計画したとおりに市場に出し、これを生産し販売を拡大して投資を回収していくという一連のプロセスによって成り立っている。資金から見れば、手前で大きな投資を必要とし、事業をしっかりと進めることによって回収するという投資と事業がセットとなったもので、その回収には時間がかかる。であるからこそ、複数の領域で薬剤を持ち、現在の売上から投資資金を捻出し、将来の成長の原資となる薬剤を育てていくという長期の視点に立った経営が求められる。

そうした中、「2010年問題」は製薬業界各社にとって深刻な課題であった。特許が切れれば安価なジェネリック医薬品（後発医薬品）が出てくる。ジェネリック医薬品は、患者から見れば、安く処方を受けられるし、対象となる症例を数多く経ているので、有効性や副作用が理解されている。また、厳しい各国の財政と拡大する医療需要を踏まえれば、ジェネリック医薬品のさらなる普及が求められる。しかし、先発品を扱う製薬メーカーからすれば、ジェネリック医薬品にシェアを奪われることで、次の新薬開発の原資を確保しにくくなる。新薬開発が促進されず、医薬の進歩が実現しなくなってしまう

危険性を孕む。

2010年問題は、1990年代の製薬企業の規模拡大型のM&Aに加え、小さくともキラリと光る開発に特化した専門性の高い製薬企業を買収し、次なる新薬開発のネタの確保を目的とした新しいタイプのM&Aを誘発することとなった。製薬業界の専門用語に「パイプライン」という言葉がある。研究開始から承認・発売に至るまでの開発品のことを指す。2000年代以降の製薬企業に関するM&Aはいわば「パイプライン」を充実させることを目的としたものが多い。

環境変化を踏まえた武田の対応

こうした事情は武田も同じだ。抗潰瘍薬「タケプロン」、糖尿病薬「アクトス」など年間1000億円以上の売上をもたらしてきた薬剤がいずれも2010年前後に特許切れを迎える。これらの薬剤は同社の売上の5割以上を占めてきた時期もあったからこそ、特許切れのインパクトを最小限に抑えるため、新製品を早期に発売する必要があった。

とはいえ、現実はいかに甘くはない。薬剤の市場規模の観点からだけ見れば、その対象となる患者数が多く、また、治療が長期にわたる領域ではすでに各社による研究開発競争が激しく、なかなか新たな市場を見つけることができないのが現実だ。

そうした中、同社は2008年に米国・ミレニウム社を約0.9兆円、2011年にスイス・ナイコメッド社を1.1兆円（金額・為替レートはいずれも経営統合当時の水準）かけて買収、統合した。

米国・ミレニウム社は、癌・炎症疾患を重点研究開発領域と位置付け、そこに強力なパイプラインを有する、世界有数のバイオ医薬品会社だ。ヒトゲノムに関する豊富な知見、疾患メカニズムへの深い理解、包括的・統合的なプラットフォームの活用などを通じて、画期的な医薬品の研究開発に取り組んでいる。武田は、従来強みとしていた生活習慣病関連（アクトス等）に加え、この統合によって癌領域を中心に新しいパイプラインを拡充することに成功した。

スイス・ナイコメッド社は、欧州を拠点に新興国を含む多くの事業ネットワークを持ち、慢性閉塞性肺疾患の薬剤などを有している。ナイコメッド社の場合、パイプラインの獲得以上に大きいのは、成長余力の大きい新興国（ブ

ラジル、ロシア／CIS等も含む)での事業ネットワークの充実・統合だ。ナイcomed社が持つ開発基盤はもとより、販売網・拠点を活かすことにより、武田が持つ既存パイプラインをより大きな市場で展開することが可能となるのだ。

かつてのグローバルファーマの轍を踏まない

そうした企業統合を含めグローバルファーマとして事業活動を進める武田のCSRを見ていこう。まずは企業価値の「創造」と「保全」のうち、「保全」の部分、つまり、グローバル化に伴って現れる社会課題と関わるリスクをいかに管理していくのか、そういう視点からCSRを見ていきたい。

グローバルファーマの一員になったことに伴い、武田は新たな課題に直面するようになった。どの業種でも、グローバル化に伴い重視されることの一つは、世界各地の異なる価値観を理解し、尊重することだ。それに加え、製薬業界にはグローバル化に伴う特有の課題もある。事実、社会課題との関係で一つの厳しい経験をしている。

2001年3月、南アフリカにおいて、欧米の大手製薬企業39社が同国政府を訴える裁判を起こした。南ア政府がHIV／AIDSの特許薬の安価な複製品を輸入・製造することを認める法律をつくったことに対する訴訟であった。製薬企業の主張は「南ア政府の主張が認められれば世界の特許をはじめとする知財システムそのものを侵すことになりかねない」というものだ。その一方、南ア政府は国際的な非政府組織(NGO)とともに「アフリカ諸国ではHIV感染者数／AIDS患者数が多く、また、家計はもちろん、国全体としても財政余力が乏しく、その治療のために多くの費用を賄うことができない。薬が高額になっている理由は特許によるライセンス料であり、これがなければ、多くの命を救うことが可能となる」と主張した。

結局、4月になって、39社はその訴えを取り下げた。製薬企業は人命よりもビジネスや利益優先だという認識が広がり、南アのみならず国際世論が製薬企業にとっては厳しいものとなった影響もあろう。個々の企業や業界からすればイメージ悪化は避けられないという判断もあったかもしれない。

前述したとおり、新薬の開発には巨額な資金が必要だ。市場に出すことができる新薬も決して多くはない。だからこそ、これを正当な価格で販売することができなければ、企業として存続できず、次の新薬の準備に取り掛かる

こともできないという製薬企業の主張は、ある意味、正論ともいえよう。

しかし、当時の欧米の製薬企業と社会の間には、この問題の重要性に対する認識ギャップがあった。世界全体で見れば、HIV感染者総数はいまだ拡大が続いている。増加傾向の抑制には成功しつつあるものの、劇的な削減には至っていない(UNAIDS Global fact sheet)。HIVはサハラ以南のアフリカ地域の割合が極めて大きい。しかも、HIV感染が拡大しているのは、一日2ドル以下で生活する人の比率が全人口の約7割を占める(世界銀行資料)最貧困地域でもある。こうした現実と、製薬企業のそもそもの存在意義が医薬品の提供を通じて世界の人々の健康に貢献することであることを考え合わせると、当時の提訴という判断は妥当だったのか、判断は難しいところだ。

いずれにせよ「製薬企業が社会との関係をどう構築していくのか」という命題によって、製薬業界が企業の存在意義を問い直すことになったのはもちろんのこと、社会との関係を構築し損ねると企業経営そのものにとっても大きなリスクになりうるという学びとなったことは間違いない。

このことはグローバルファーマの一員となった武田にも重要な示唆を与えた。武田にとって社会と会社の関係を構築するCSRの一つの意味、つまり、企業価値の「保全」に資するCSRとは、ほかのグローバルファーマと同様、経営陣と現場が社会課題に関して、いかにしっかりとリスク・マネジメントの視点を持つかということなのだ。

グローバル企業会議に参加し、共通の社会課題を探るとともに、自らトレンドセッターに

企業価値の保全にせよ創造にせよ、武田はどのように自らの重点課題を決めているのだろうか。

武田は、そのミッションである「優れた医薬品の創出を通じて人々の健康と医療の未来に貢献する」こと、すなわち事業そのものがCSRの根幹に位置すると考え、すべてのバリューチェーンを通じて、さまざまなステークホルダーに与える影響を事前に認識した上で「事業プロセス」をよりよいものにしていくことを重視している。同時に、企業は社会の一員、法人という人格を持つ「企業市民」として、社会の持続可能性を高める活動に努めている。

では、「社会課題の解決への貢献」と「事業活動への貢献」の「統合」を、武田はどう進めているのだろうか。実はその進め方は他社にはあまり見られ

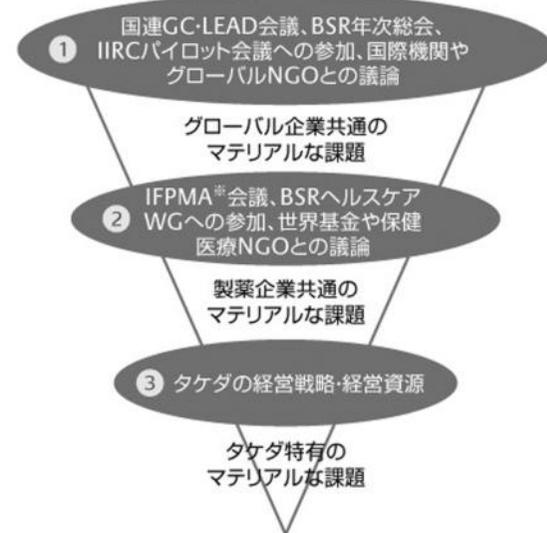
ないユニークなものであり、同社にとってはもっとも効果的・効率的なものだ。

武田は、国連グローバル・コンパクトのLEADプログラム（2009年より国連グローバル・コンパクト、2011年よりLEADプログラムに参加）やBSR（Business for Social Responsibility、1992年に米国で発足したCSRに関する国際的な企業会員組織）、さらにはIIRC（国際統合報告評議会）等、グローバル企業や国際NGOによって構成されるコミュニティにおける対話に参加し、これを通じて、まずはグローバル企業に共通する重要課題を認識している（図1の①）。

次に、IFPMA（国際製薬団体連合会）やBSRのヘルスケアワーキンググループといった、グローバルファーマやグローバルヘルスに関連する国際NGOが集う国際会議に参加し、グローバルファーマ共通の重要課題を認識している（図1の②）。この議論に参加し、他社の考えや行動を知ること、重要課題に関する世界の潮流を理解することはもちろん、IIRC（国際統合報告協議会）などリーディングプロジェクトに参加して自ら積極的に発言することで、グローバル企業やグローバルファーマ相互の議論をリードすることが可能となる。

武田は図1に示された①と②を踏まえ、さらに自らの経営戦略や制約とな

図1 重要課題（マテリアリティ）特定の3つのプロセス



出所：同社「アニュアルレポート2013」

る経営資源を踏まえ、自らが取り組むべき社会課題が何か、その特定を進めている。

現在、武田が認識している重要な課題領域は2つだ。1つは「Access to Healthcare」であり、医薬事業および企業市民活動を通じて、世界の人々の保健医療アクセスの向上を目指す、包括的な取り組みをしていくこと。もう1つは「バリューチェーン・マネジメント」で、バリューチェーンの各段階における社会課題を認識し、ISO26000の中核主題フレームワークを活かして、CSR活動を進めることにある。その内容については後述するが、前者は本業そのものの価値を上げる（主に企業価値の「創造」）とともに企業市民としての活動を指しており、後者は事業プロセスにおけるCSRの徹底（主に企業価値の「保全」）を意味している。

これまで見てきたように、損保ジャパンはさまざまなステークホルダーとの対話を積み重ね、伊藤忠商事は社員に聞くというボトムアップ型の方法を採っている。武田の場合は、グローバル企業やグローバルファーマ、さらには彼らとともに国際的に活動するNGO等の市民セクターとの対話を繰り返

図2 重要課題を特定するプロセスとして武田薬品工業が参加した国際会議（2012年6月から2013年6月）



出所：同社「アニュアルレポート2013」

すことによって、自らが社会の中で何をしていくべきなのか、社会と会社の関係はどうか、自社の存在意義やリスク・マネジメントの観点からも、社会の要請と自社事業活動の「統合」を検討している。

世界各地を駆け回るCSR担当者の負担は大きいかもしれないが、これは武田にとっては最も効果的・効率的な方法である。かつてグローバルファーマが南アフリカで経験したように、社会との関係構築を誤ることは企業経営そのものをリスクにさらすことにつながる。社会課題は幅が広く、どの国や地域で起きるか、場所も時期もなかなか予見し難い。そうした社会の変化をカバーするには一社の力には限界がある。だとすれば、社会の半歩先を見ている国際NGOやほかのグローバルファーマとともに次なる課題を考え、注意深く見ておくことこそが、同社のような立場に置かれた企業には最も合理的な判断なのだ。

病気に対抗する薬剤を扱う、体の中に入り、人の生死に関わる。それだけに、社会から厳しい要求にさらされる。このような業態はほかにはないかもしれない。しかし、日本企業がさまざまな意味でグローバル化する中、世界の国や地域によって異なる価値観をそれぞれ受容していかなければならないという一点だけを考えても、武田の「マテリアリティの特定」プロセスは大いに参考になるはずだ。

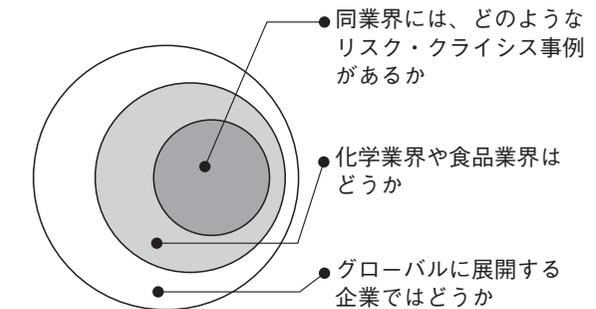
社会課題に伴うリスク・クライシス事例を経営層や現場に共有

CSRを企業価値の「保全」、つまり企業価値の毀損の回避、リスク・マネジメントの観点から徹底させるため、武田は社会課題に伴うリスク・クライシス事例を経営層や現場と共有している。

前述のとおり、同社は社会課題の抽出・その特定のプロセスにおいてグローバル企業やグローバルファーマ、国際NGOとの対話を繰り返しており、そこで得られたネットワークを活かして、社会との関わりにおいて起きてしまったリスク・クライシス事例を収集している。南アフリカでのエイズ訴訟に限らず、製薬企業は社会との関わりにおいて、常に新しいリスクに直面する。

科学技術の最先端、生命倫理の境界線にいてことで新しい社会課題を生むこともありうる。科学技術を突き詰めていけば実現できることは増えるかもしれないが、それらが生命倫理の観点から許されないことであることもしばしばある。環境保全に対するハードルも上がっている。例えば、薬剤を服用

図3 CSR担当部署が取り組んだリスク・クライシス事例の現場への共有



出所：同社ヒアリングをもとに東京財団作成

した人の排泄物に残留する化学物質が河川や海に与える影響はどうか、ひいては人や生物に与える影響はどうか、といった従来はあまり採り上げられなかった課題が注目されるようになるかもしれない。

優れた薬剤で患者の健康を回復・改善することだけ考えていけばよい時代ではなくなりつつあるのだ。そもそもグローバルに活動することによる「地雷」もたくさんある。それぞれの国や地域が有してきた価値観を尊重するというのはどういうことなのか、日本だけで活動してきた人にはなかなか理解できないことも多い。

そうした中で、企業価値を「保全」するために、経営者も現場も社会課題をとらえ、考え、行動しなければならない。そのためにCSR担当部署は、グローバルに展開している企業では社会課題との関係でどんなリスクがあるのか、類似業種である化学業界や食品業界ではどうか、そして、グローバルに展開する製薬企業ではどうか、それぞれについて情報を収集し、関係各部門に情報提供を行っている。それぞれの分野の具体的な事例を見せることによって、経営陣も、関係部門も、自分たちは大丈夫か、「地雷」を踏むことはないのか、と省みることが可能となる。CSR担当部署の地道な情報提供によって、経営レベルでも、現場レベルでも社会と会社の関係を当事者として考える素地づくりが進んでいる。

国際的なガイドラインを用い、枠組みからCSR経営を再構築

武田は、社会課題解決への貢献と自社事業活動の「統合」はもちろん、CSRのさまざまなプロセスにおいて、国際的なガイドラインをうまく使っている。

活動する際の原則には、国連グローバル・コンパクトを採用している。検討、実践においてはISO26000、開示においてはGRI（Global Reporting Initiative）とIIRC（国際統合報告評議会）、対話においてはAA1000（英国アカウンタビリティ社が発行した説明責任に関するガイドライン）を使っている。世界のスタンダードを使うよりも自社独自の基準にこだわる企業もあるが、国連グローバル・コンパクトやISO26000などいずれのガイドラインにも、その策定プロセスにおいて世界中のさまざまなステークホルダーによる議論の積み上げによって得られた知見が反映されている。同社は、それらの知見を積極的に活かしており、公共財の活かし方としてはうまいやり方といえよう。また、これを可能とするには、CSR担当部署や担当者がこれらのガイドライン等に関する知見を深く理解していることが不可欠なことはない。

例えば、「開示」においては、IIRCが示す6つの基本原則（案）をベースにGRIによるG4（GRI第4版、2013年発行）も参照している。6つの原則ごとに具体的な内容を示せば以下のとおりだ。①戦略的焦点と将来志向（成長戦略

としての視点とリスク・マネジメントの視点の双方を記載することで企業価値の創造と保全の双方について説明）、②情報の結合性（事業戦略とCSR活動の両面について自社バリューチェーンに落とし込んだ開示を心がけ、結合性に配慮）、③ステークホルダー対応性（事業と関わるステークホルダーを特定、多様なコミュニケーションの機会を設定等。G4に対応しステークホルダーに対応する所管部署等も開示）、④重要性と簡潔性（多様な開示媒体を用意する一方、特に投資家や株主にとって重要性の高い情報のみ統合版アニュアルレポートに掲載。G4のマテリアリティの特定プロセスの開示等）、⑤信頼性と完全性（経営トップの発言を動画で確認できるようホームページに掲載、非財務情報の第三者保証の付与、ISO26000の中核主題の枠組みを活かし、重要課題の漏れを回避）、⑥一貫性と比較可能性（G4を参照し定量的なデータを通じた開示等）。

自社がどんな開示をすればよいのか、悩んでいるCSR担当者も多いと聞く。何もないところから悩むよりは、こうしたガイドラインが示すもの、また、その背景にある考え方を理解するところから出発すれば、やるべきことはそれほど複雑なものではないはずだ。

「対話」においてはAA1000が示すフレームワークを活かし、「患者・医療従事者」、「株主・投資家」、「社会」、「環境」、「取引先」、「従業員」とそれぞれのステークホルダーや対象ごとに適切な対話の方法を定めている。例えば、「患者・医療従事者」を対象とした方法であれば、医薬情報活動、くすり相談室、ホームページなどを通じた情報提供、健康講座などの開催、広告を通じた情報提供。「社会」であれば、NGO/NPOと協働したプログラムの実施、経済団体・業界団体を通じた諸活動、社会人・学生を対象にしたCSR講演、意見交換会（ダイアログ）、ボランティア活動。「環境」であれば、工場・研究所周辺の地域住民の皆さまとの対話、アニュアルレポート、ホームページなどを通じた情報公開といったように具体的に明示されている。

これも「開示」と同様、それぞれに指摘されれば、わかりきったことかもしれない。しかし、こうしてフレームワークとして具体的に明示することによって、それぞれの現場が何をしなければならないのか、どんな対話が求められているのか、対話の当事者として考え、行動し、対話の質をより高めるきっかけを与えることができるはずだ。ガイドラインをどう使うのか、武田のやり方には多くのヒントが込められている。

図4 武田のCSR活動の参照規範



出所：同社「アニュアルレポート2013」

バリューチェーンごとの「人権」課題の明示・開示

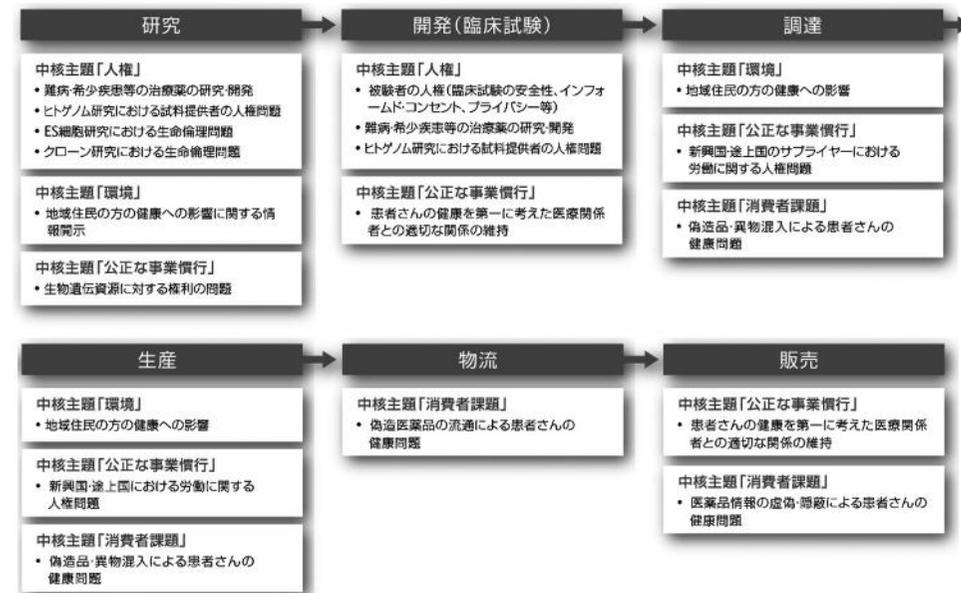
例えば、武田がガイドラインをうまく使った例として、バリューチェーンへの社会課題の落とし込みがある。社会課題を網羅的に考えるのは難しいが、ISO26000の中核主題を自社のバリューチェーンに落とし込むことによって、企業価値の「創造」と「保全」、双方の立場から、自社が社会に対して何をすべきなのかを整理している。

繰り返し書いてきたようにISO26000は組織の社会的責任、つまり、組織活動が社会および環境に及ぼす影響に対して組織が担う責任に関するガイドラインだ。つまり、すべてのステークホルダーに関わる課題を考え、取り組むべきとしている。ISO26000は7つの中核主題を使い、「人権」課題を明らかにしている。武田のアプローチを見てみよう。

研究、開発（臨床試験を含む）、調達、生産、物流、販売、それぞれのバリューチェーンにおいて、どのような人権に関する課題がありうるのか、具体的に示すことを通じて、それぞれの部門が人権課題をきちんと認識できるよう、仕向けている。

図5 バリューチェーンごとの「人権」課題の明示・開示

バリューチェーン全体における人権課題／ISO26000の中核主題との関わり



出所：同社「アニュアルレポート2013 CSR データブック」

そうした課題認識を踏まえて、それぞれの部門、例えば、研究部門においては、生命の尊厳および人権を尊重するポリシー・規約を体系づけ、研究活動を推進している。具体的には、ヒト由来の試料（血液、組織、細胞等）の使用については研究倫理審査委員会を設置し、その使用の可否を審査する等、それぞれの課題に対応した実践が進められている。調達・生産・物流といったサプライチェーン全体における課題に対しては、「グローバル購買方針」および「CSR購買ガイドライン」を定め、すべての人の人格を尊重し、国籍、人種、民族、信条、宗教、性別、年齢、障がい、疾病、社会的身分による不当な差別、その他差別的取り扱いや嫌がらせを行わないなどの人権の尊重、差別の撤廃を自らに課すとともに、サプライヤーにも期待事項として明示し、その改善に努めている。

重要なことは、これらが実践されていることはもちろん、そもそも、自分たちが何を課題として認識し、その課題解決のためにどんな行動をとるのがよいか、あらかじめ検討することにある。東京財団のCSR企業調査やインタビューを通じて見えてきたのは、多くの企業の「人権」課題に対する行動が、従来型の従業員向け研修等の実施という限られたアクションにとどまっているという現実だ。本来、自社の活動に関わるすべてのステークホルダーを対象とした人権課題でなければならないし、その課題認識は具体的なものでなければならないはずだが、現実はそのまでには至っていない。武田の取組みのように、自らのバリューチェーンに落とし込むことによって、はじめて課題を具体的に認識することができるようになる。実践につながる課題の認識をそれぞれの部門が進めるためにも、同社の取組みは大いに参考になるはずだ。

Access to Healthcareの一つとして、感染症予防に貢献するワクチン事業の強化を

武田がCSRの重点課題に取り上げているのが「Access to Healthcare」であり、「バリューチェーン・マネジメント」だ。すでに後者は前述したので、ここでは「Access to Healthcare」について共有しよう。

「Access to Healthcare」とは世界の人々の保健医療アクセスの向上を目指す、包括的な取組みのことだ。その一つに世界のアンメット・メディカルニーズ（いまだ満たされていない医療ニーズ、いまだ有効な治療方法がない医

療ニーズ等)への対応がある。

世界にはワクチンで予防できる感染症によって死亡する人がまだまだ多くいる。武田では、2020年までに世界のトップワクチン企業の一つになるため、主要な市場において公衆衛生上の優先度が高いワクチンを対象としたパイプラインの拡充と開発の推進に取り組んでいる。

そうした中、同社は先進国、途上国、それぞれのワクチンのニーズを見出している。先進国を見れば、ノロウイルスは先進国における胃腸炎・食中毒の最大の原因で年2,100万人の感染者が発生、途上国では年20万人もの死亡原因となっている。一方、途上国を見れば、デング熱は蚊を媒介とするウイルス感染症で最も深刻な疾病の一つであり、世界中で年4億人が感染、年1億人が発症しているものの、現在有効な治療法はなく、そのワクチンは世界保健機構(WHO)によって優先的に開発すべき4つのワクチンの一つに位置付けられている。

そこで武田は、ノロウイルスワクチンの研究開発を進める米国・リゴサイト社を2012年10月に買収した。リゴサイト社は独自のウイルス様粒子技術に基づく新規ワクチンの開発に特化するバイオ企業である。また、デング熱ワクチンと手足口病ワクチンの研究開発を進める米国・インビラージェン社も2013年5月に買収するなど、パイプラインの充実を図っている。

世界に医薬で貢献する

グローバルファーマを目指すためのタケダイズム

グローバル化を目指すといっても、長年、武田が大切にしてきたことを捨てるわけではない。多様な価値観を受容するためにも、武田らしさとは何かと考え、その実践を繰り返してきた。

武田が大切にするのは「タケダイズム」だ。普遍の価値観として位置付けているタケダイズムの中心には「誠実」、すなわち「公正」、「正直」、「不屈」がある。さらにその周囲に「ダイバーシティ」、「チームワーク」、「コミットメント」、「透明性」、「情熱」、「イノベーション」がある。武田の社員は、いかなる場面においても、常に誠実であることを旨とする。誠実とは、何事にも高い倫理観をもって、公正、正直に取り組む基本姿勢と、より良き姿を追求し続ける不屈の精神をいう。それらをコアにして、日々の業務における行動は「ダイバーシティ」、「チームワーク」、「コミットメント」、「透明性」、「情

図6 タケダイズム



出所：同社資料

熱」、「イノベーション」に努めるというものだ。

1781年の創業以来230年以上続いている武田の歴史を踏まえ、異なる国や地域社会に育った会社や人に武田自らの判断基準を定着させるためには、共通言語化が必要となる。グローバル化するからこそ、わかりやすい言葉への落とし込みが不可欠となるのだろう。

こうした共通のモノサシをベースに自らの存在意義を同社はこう記している。

「優れた医薬品の創出を通じて人々の健康と医療の未来に貢献する」
確かに、医療に関わる製薬企業はその社会における存在意義はわかりやすいものだ。しかし、日本のように経済が発展している国とまだまだ開発途上の国では、その意義も異なる。

武田は日本のみならず、広く世界各地で、それぞれに必要な医薬品を調査し、その期待に応えることを目指している。実際、経営統合等を経て、武田の医薬品が販売されている国や地域は格段に増えている。すでに世界18カ国に27の生産拠点を持ち、グローバルなサプライチェーンを有している(2013年6月末現在)。従来からの武田の強みでもある生活習慣病薬などの薬剤のみならず、世界の公衆衛生の改善において優先度の高いワクチンの開発により、途上国を中心とした医薬品のアンメット・メディカルニーズに対応すべく研究開発を進めている。

つまり、患者を中心に据え、「イノベーション」、「パフォーマンス評価」、

「連携」、「緊急性」を4つの行動原則とし、多くのパイプラインを同時に動かし、世界各地でいまだ満たされていない・有効な治療方法がない医療ニーズを満たすべく、自らに使命を課して、研究開発を進めている。これこそ、社会と企業の関係、すなわちCSRにおける企業価値の「創造」そのものだ。

タケダイズムをベースにする考え方を震災支援にも展開

武田の経営の表面だけを見ると、潤沢な資金を使って企業買収を繰り返す投資銀行的な行動が目立つようにも思える。しかし、忘れてはならないのは、自社の存在意義を見出し、リスク・マネジメントを徹底するため、言い方を変えれば、自社の企業価値の「創造」と「保全」の双方から、社会と会社の関係を徹底して考え、行動するよう、あらゆる場面において仕向けていることにあり、また、そのための仕掛けを徹底的に準備していることにある。

また、もう一つ重要なのは、タケダイズムという長年続いた経営哲学を、役員や従業員にとっての価値判断のモノサシとしてあらゆる面で徹底していることにある。誠実を核としたあらゆる行動規範が生きている。そうした考え方、哲学は東日本大震災の復興支援にも見ることができる。

武田は、東日本大震災の復興支援を日本NPOセンターとともに進め、1つはNPO等への助成、もう1つは自主・連携事業を実施してきた。助成の対象は被災地の現場で復興の担い手となるNPOや任意団体、一般社団法人であり、そこにいる人材である。

社会的に弱い立場にある被災者（子ども、高齢者、病人、障がい者、災害遺児・遺族、経済的困窮者等）が尊厳をもって生きていけるよう、その人権を尊重し、日常生活を支援し、保健・医療・福祉の充実を図る活動（いのちの再生）、そして、被災した人が生きがいのある暮らしを回復できるよう、生活の場・仕事の場を再建し、生活基盤を整備する活動（くらしの再生）に取り組んでいる。期間は震災復興にかかる期間を10年と考え、2020年まで支援活動を続ける。

武田らしさがより表れているのは自主・連携事業だ。その対象は、①被災地支援に取り組む団体間のネットワークと情報発信事業（東日本大震災支援全国ネットワーク）、②東日本大震災における民間支援の軌跡と動向分析（日本NPO学会）、③東北3県における被災障がい者支援およびそこから波及するサービス（被災地障がい者センター）、④震災遺族への総合支援事業（特

定非営利活動法人「自殺対策支援センター・ライフリンク」）、⑤被災地支援制度の内容と活用方法の情報提供事業および被災地支援制度の課題の改善を政府に提案する活動（特定非営利活動法人シーズ・市民活動を支える制度をつくる会）の5つの事業だ。

そこに共通するのは、被災地の復興を支えるネットワークを対象としていることだ。民間支援のあり方を改めて振り返り、今後の方向性を明らかにする。担い手相互の情報交換をスムーズにするといった、基盤整備に注力している。それも基盤といっても制度やインフラをつくるのではなく、人材そのものに着目している。復興はカネによって実現するのではない。それを担う人であり、それを支える人にこそ着目しなければならないとの毅然とした考えがそこにはある。

それはタケダイズムがつくる一つのカタチなのかもしれない。「誠実」を中核に据えたタケダイズムから出発する武田のCSRは至るところに浸透している。その徹底した落とし込みはやがては企業経営と溶け合い、CSRという言葉そのものがなくなってしまうまで続くのかもしれない。CSRとは本来そういうものなのだと、武田の取組みは私たちに教えてくれる。

キリン——戦略型 組織化して「社会課題」に取り組む

東京財団 CSR 研究プロジェクト

大きな成長の見込めない厳しい国内飲料市場でいかに生き残るか

これまでの3つの章では、社会課題の解決と自社事業活動の「統合」をいかに進めているか、それぞれの事例で見てきた。損保ジャパンは社会との対話、伊藤忠商事は社員からのボトムアップ、武田薬品工業はグローバル企業との連携、とそれぞれ異なるがいずれも「統合」を進めるために優れたやり方を探りつつ、会社全体にその意識や考え方を浸透させる取組みを続けている。本章では、キリングroupの国内飲料事業会社であるキリン株式会社事例から、具体的な組織、個別戦略への落とし込みを見てみたい。

キリンの前身は1885年ジャパン・ブルワリーの横浜での設立に遡ることができる。1888年にはキリンビールを販売、1907年にはジャパン・ブルワリーの経営を引き継ぎ麒麟麦酒株式会社が設立され、1928年には炭酸飲料キリンレモンが販売された。戦後は、清涼飲料を手掛けるキリンビバレッジの設立、医薬等ライフサイエンス分野への進出等も果たした。2006年にはワイン醸造を手掛けるメルシャンと業務提携を行い、飲料のフルライン化が進んだ。そうした中、2007年に純粋持株会社制に移行し、キリンホールディングス株式会社に商号を変更、持株傘下の事業再編を行った。その一環として、2013年に従来のキリンビール、メルシャン、キリンビバレッジを統合し、国内総合飲料事業会社である「キリン株式会社（以下キリン）」の設立に至っている。

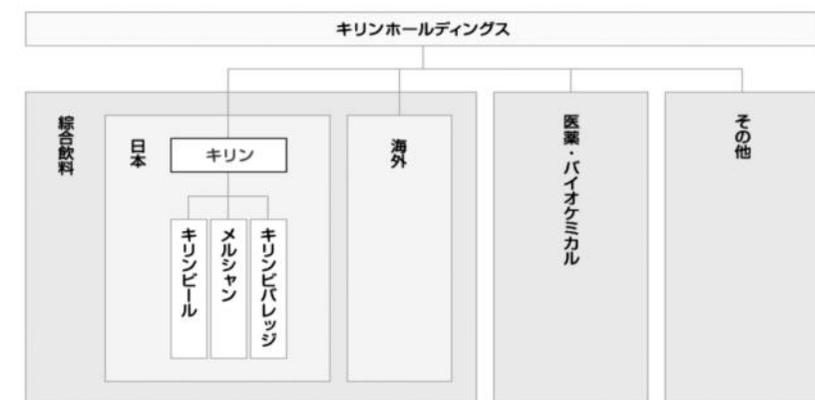
そもそも国内飲料市場は厳しい競争にさらされている。少子高齢化と人口減少による市場全体の縮小に加え、若者のアルコール離れが進んでいる。「と

りあえずビール」や「最初の乾杯といえばビール」が当たり前の時代は過去のことだ。家庭では低税率で価格の安い、いわゆる「第三のビール」が浸透し、価格競争は激化している。また、酒販の形態も変化してきており、大手量販店にシフトが進んでいる。こうした状況は清涼飲料でも同様に、低価格化の流れはますます進んでいる。消費者としては歓迎すべきことかもしれないが、事業会社にとっては厳しい状況だ。製品ライフサイクルというマーケティング用語がある。製品が市場に出てから退出するまでの期間を指す言葉だが、国内飲料の場合、これが極めて短期化しており、なかなかブランド構築がままならないという現実がある。せっかく市場に新しい製品を出してもすぐに陳腐化してしまい、価格競争に陥ってしまうのだ。そうなれば、企業にとっては利益の回収は難しい。

飲料もそうだが、広く食品産業では、経済が成熟化した市場で戦う場合、持続的な成長をいかに達成するかが重要だ。持続的な成長を実現している食品企業をグローバルに見てみれば、ネスレやユニリーバ等、急激な成長は追わないものの、企業価値の創造においてはCSRを戦略的に位置付けている。長い時間軸の下、社会と企業との関係を不断に見直し、企業行動に昇華させることで社会における自社の存在意義を見出し、その一方でリスクの回避も可能にし、持続的な成長を実現している。

キリンは、国内総合飲料会社としての立上げにあたり、そうした先進企業から学び、成熟市場において自社が何をすべきか、改めて明らかにしたのではないだろうか。その答えの1つが事業再編（図1）であり、もう1つの答

図1 キリングroupの事業再編（2013年1月）



出所：同社資料

えが「ブランドを基軸とした経営」への転換だ。

消費者が数ある飲料の中から商品を選ぶというのはどういうことなのだろうか。もちろん美味しさは必要だ。価格も重要であるが、選択の要素はそれだけではなさそうだ。原材料・製造工程への信頼感があるかもしれない。環境にやさしいからという理由もあるかもしれない。企業への好感度もあるかもしれない。あの時に飲んだものだからというパーソナルな思い出もあるかもしれない。人それぞれに選択の理由はある。ブランドといえば一言だが、ブランドをつくる、ブランドを構築していくプロセスはそうしたさまざまな思いに応えることでもある。

キリンはそのブランドをいかに強くしていくか、という課題に取り組むため、「ブランドを基軸とした経営」を掲げた。それは顧客にとって価値がある商品を創造し提供し続けていく連鎖をつくり出すということだ。そのために顧客の総和である社会に対する価値創造と自社にとっての価値、つまり企業経営の統合に挑戦することを明らかにした。社会課題の解決と自社事業活動の「統合」を企業戦略の根幹に据えたのだ。

突き詰めたのは社会における自社の立ち位置の再設定

そもそもCSRとはどういうことだろう。Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任だ。責任というとピンとこないがキリンはこう定義した。「社会の期待や要請に対し適切な意思決定と行動を取り、より良い社会の実現に貢献すること」、ひいては「お客様や社会に対して価値を創造するという企業本来の目的を追求することをCSRととらえる」（現在はCreating Shared Value [CSV] に取り組んでいるためにこの定義は使われていない）。

社会から企業に対する期待や要請は時代とともに変化してきている。1970年代は4大公害訴訟やオイルショック等もあり、公害問題や省エネ対応が主だった。自社の製造工程等の見直し、廃水や排気の見直し、使用エネルギーの縮減が主なテーマとなった。80年代から90年代前半になると、利益の一部還元・陰徳が社会からは期待された。

文化の擁護を意味するフランス語を語源とするメセナ等に積極的になり、社会や文化への利益の還元に取り組んだ。企業メセナ協議会が設立されたのが1990年。日本経済団体連合会（経団連）を中心とする1%クラブが設立されたのも1990年。利益の1%相当額以上を社会に還元しようという趣旨だ。

バブル期とも相俟って文化・芸術への貢献が進んだが、この時期の活動は企業活動そのものというよりは、利益の一部の社会への還元としての位置付けであるように、企業活動そのものとの統合ではない。

1990年代中盤から阪神淡路大震災をきっかけとしたボランティアの活動が盛んとなり、企業の活動もこれにシフトした。92年のブラジル、リオ・デ・ジャネイロでの地球サミット、97年の京都議定書等もあり、地球環境問題への取り組みが進んだのもこのころだ。2000年代に入って、CSRという言葉が入ってきた。1999年の国連グローバル・コンパクトは国家のみならず企業に対しても社会課題の解決を促すものであり、あらゆる組織がすべてのステークホルダーに対して責任を有しているという概念が広がった。

こうしたさまざまな問題について、自社としていかに取り組むのか、企業は問われるようになり、企業にはCSR専門部署が置かれるようになった。さらには第1部拙稿でも触れたように、政府や市民セクターが解決できない社会課題に対し、企業が組織力や技術力等の強みを活かして、その解決にあたるのが期待されるようになってきている。

こうした経緯を振り返ると、企業に対する社会の期待や要請が時代とともに変容を遂げていることがよくわかる。日本においては、2011年に未曾有の災害である東日本大震災があり、まさにそこで何をすべきか、あらゆる企業が問われ、その実践に取り組んできている。

キリンは、そうした経緯を踏まえ、自社が社会との関係において何をすべきなのか、検討を重ねてきた。そうした中でわかってきたのは、飲料を通じた社会との関係のあり方そのものだ。

飲料業界では他社との差別化でまず行われるのが「機能的な価値の追求」だ。トクホ（特定保健用食品）はその一つで、身体の生理学的機能等に影響を与える保健機能成分を含んでいる食品のことだ。個別に生理的機能や特定の保健機能を示す有効性や安全性等についての科学的根拠に関する審査を受けて、消費者庁長官の許可を得られれば、例えば、「お腹の調子を整える」や「脂肪を消費しやすくする」など、消費者がある特定の目的を期待できることを表示することができる。同じ飲み物でも、そういう機能によって差別化することができれば選択されるし、価格競争にも陥りにくい。入口としては大切なことだ。しかし、すべての飲料で機能的な価値を追求できるわけではない。

次に考えたのが「感性的・象徴的な価値」だ。モノづくりから価値づくり

へ、と言い換えてもいいかもしれない。広告等において多くの人が憧れるスポーツマンやタレントを起用することで商品そのもののイメージを擬人化し高めていく、顧客の感性に訴えていく手法だ。これも効果的だが、価値観が多様化する時代にあっては、そうした擬人化は簡単ではない。

次に出てきたのは「経験的な価値」を重んじるやり方だ。キリンでは「モノからコトへ」と表現している。商品が消費者のもとで飲まれるシーンを具体的に考えそこに合った価値を提供することである。どんなシーンで飲まれるのか、誰と飲まれるのか、どんな気持ちと一緒になのか……。単に飲料として、商品として位置付けるのではなく、擬人化するのでもなく、顧客が飲むシーンを具体化することで顧客そのものに近づけていくアプローチだ。キリンでは、この「モノからコトへ」をさらに進化させ、「モノからコトへ、コトからヒトへ」とすることで、より顧客一人ひとりの考えや行動に寄り添った商品づくりを進めている。

併せてキリンが取り組んだのは、企業主語からお客様主語へ、さらにはお客様志向から社会志向へとその考え方を転換していったことにある。企業主語をお客様主語に変えていくのはよくあることだ。それをさらに広く社会に進化させたことが興味深い。損保ジャパンの事例でも述べたが、顧客は現在を生きている。それがゆえに多くの顧客が次の時代のことは考えにくいし、実は今自分が飲んでいる商品が世界のどことつながっているかはなかなか考えにくい。

けれども、企業が社会課題の存在を明らかにし、その解決が必要なこと、自社がその解決に取り組んでいることを訴えれば、顧客はその課題に気付くし、その解決に向けた企業の取組みに共感を覚えることもあるかもしれない。顧客が飲むシーンのみならず、そこに至るまでの社会課題、また、その先にある課題にも取り組むことで、顧客にとっての価値をより高めることが可能になるのだ。顧客とともに創る価値ばかりではなく、「社会的価値」により進化させていくことで、より顧客信頼感は強まっていく。そこまでやらねば、真に支持されるブランドは構築できないというのがキリンの考え方だ。

社会課題解決と事業活動の統合を組織に落とし込む

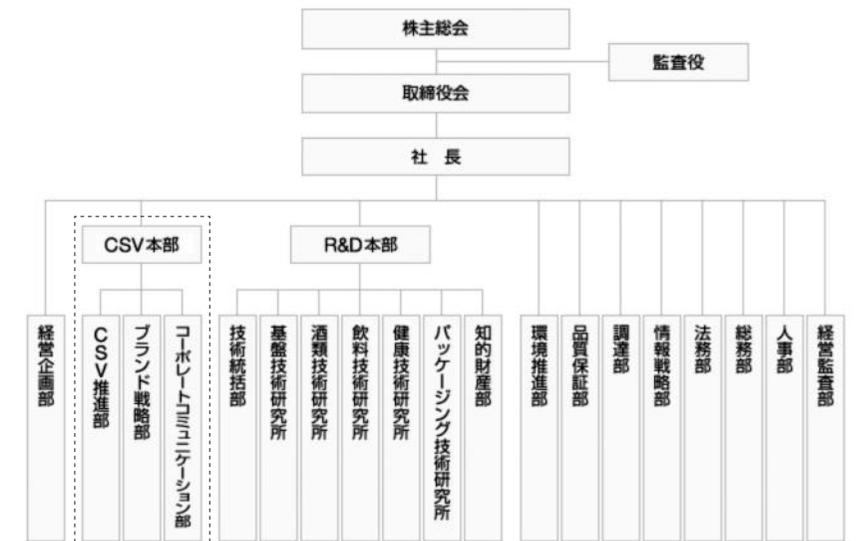
では、キリンは「社会的価値」を生み出すブランド戦略をどうやって現実のものとしているのだろうか。

キリンは国内飲料の事業再編・統合に伴って、組織を改編した（図2）。まず、ビール等のアルコール、ノンアルコール、ワインに分かれていた研究開発部門を統合し、「R&D本部」として一本化した。さらに、ブランド戦略を担う部署として、また、社会課題の解決と自社事業活動の統合を実現する組織として「CSV本部」を立ち上げた。CSVとはハーバード大学教授のマイケル・ポーターが提唱する「社会と企業にとっての共通価値の創造こそが企業の競争戦略としても必要」という考え方に基づく。キリンは従来のCSRをCSVに進化させると位置付け、社会課題の解決と自社事業活動の統合を目指した。

CSV本部には、①CSV推進部、②ブランド戦略部、③コーポレートコミュニケーション部を置き、本部は「ブランドを基軸とした経営」の実現をミッションに活動している。

CSVと商品のブランド戦略を一体運営させることで、長期の視点を取り入れていることも特徴だ。一般的に、社会課題を扱うCSR担当部署はほかのセクションと比べて長い時間軸で考え、行動するので、企業の中で浮いてしまう。しかし、キリンでは、事業計画等の時間軸よりも長い商品ブランドを担わせることによって、短期ではなく、中長期の時間軸を取り入れさせるとともに、お互いの認識が異なったとしても、より長い時間軸で議論できるよう

図2 キリングループの組織図（2013年1月 キリン株式会社立ち上げ時）



出所：同社資料

仕向けている。

具体的には、CSV本部は、商品のブランディングを担うことに伴って、資源配分機能も担い、権限も確保されている。加えて、広報機能を有するため、新しいマーケティング手法の協力・支援等を担うことができる。販売等の現場にCSVの具体的なメリットを実感させることで、結果として、求心力を高めることが可能となる。人事面でも、CSV本部担当役員（常務）に前経営企画部長を登用、CSV推進部長も執行役員とし、組織としての位置付けも重く、深いコミットができるようにデザインされている。

こうしたCSV、またこれを担う部門を事業戦略や会社組織のど真ん中に置く試みは他社ではなかなか見ることができない。大半の企業では、総務部や広報部といった管理部門に置いていることが多く、経営企画との融合はまだまだだし、現場部門の戦略とは関係しないというのが大勢だ。国内飲料事業という厳しい競争環境ならでは、と見ることもできよう。うちは違う、まだ、そんな状況ではない、多くの読者が感じる現時点の答えかもしれない。しかし、前項に書いたとおり、「機能的価値」の追求から始まり「社会的価値」の実現に至る彼らの問題意識の進化は、消費財企業／非消費財企業の区別にかかわらず、どの会社にも共通のことばかりのはずだ。現状に甘んじていては、競合企業が先んじてしまう。気付いた時は遅いかもしれない。そもそも、社会課題の解決と自社事業活動の統合ができなければ、社会における自社の存在意義も見出せないし、知らず知らずに踏んでしまう社会課題の「地雷」を避けることもできない。そう考えれば、これらの統合を実際のものとするための組織論として、会社はいかに決断すべきか、その一つの答えがキリンの工夫にある。

現場に徹底するための枠組みで事業を再位置付け

キリンの工夫は組織にとどまらない。一つひとつの事業を立ち上げる、あるいは再構築する際の個々の活動でも徹底されている。

キリンは社会課題の解決と自社の事業活動の統合を実現するため、1つの事業・取組みで社会と企業の双方の価値を両立できる組み立てが必要であると考えた。

多くの企業では、事業や投資等、何か取組みを進める際、社内で検討するための共通シートがある。事業や投資であれば、市場の成長性や自社の強み、

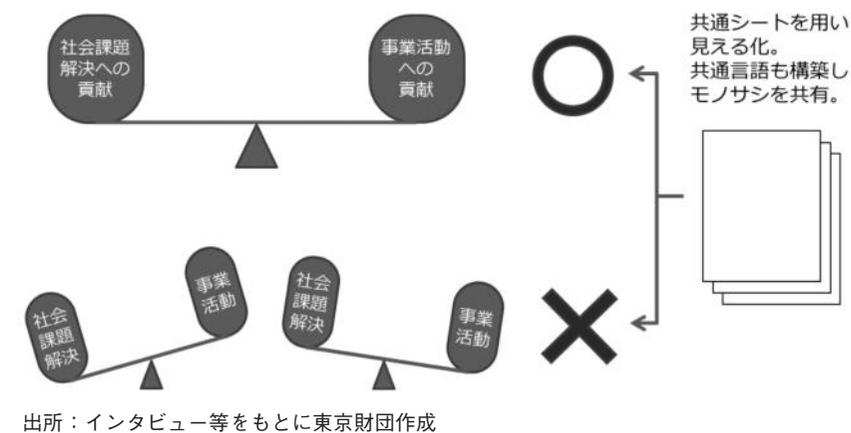
想定される投資とリターン等、その参入の意義を簡潔に示したもの。また手法の工夫・改善であれば、技術要素の変更、コスト面のメリット等を示し、経営判断がしやすく、現場にとって検討を進めやすい共通の基盤としてつくられていることが多い。こうしたシートは企業の行動規範につながるものであり、DNAにもなる。場合によってはイノベーションを促すものにもなりうる。だからこそ、それぞれの企業が工夫を凝らし、改善を重ねている。

キリンは、社会的価値の創出が自社商品のブランド力を高め、その仕組みを担う人づくりにつながり、ひいては自社競争力も高めると考えた。そのためには社会課題解決への貢献と事業活動への貢献による経済価値の創出との両立を図る必要がある。キリンでは両立が図られているかを社内で共通言語化するための価値判断のモノサシが本社部門から現場に至るまで共有されている（図3）。1つのCSVプランにおいて社会課題解決への貢献だけしか描けないものは社会貢献の色合いが濃く、これだけではかつてのメセナや社会貢献と変わらない。一方、事業活動への貢献を考える場合——これこそが企業が経営層や社員に共有していきたい考え方であるが——、企業の利益しか実現できないものは、既存の競争の枠組みから抜け出せていない。

国内総合飲料という厳しい競争環境に置かれたからこそ、このような考えに至ったのであろう。既存の競争の枠組みの下では、商品をせっかく出してもすぐに陳腐化し、価格競争に陥って寿命の短いものになってしまう。

社会と企業が価値を共有できる商品をつくるプロセスをつくり出す「キリン型『統合』戦略」ともいえる考え方を、社内に浸透させることからキリン

図3 キリン型「統合」戦略（概念図）



はスタートした。

過去の成功事例の共有を通じ、 自社DNAの確認とCSVの浸透を促進

シート一つで企業が変わるなら、こんなに楽なことはない。シートとはいえ、所詮は紙にすぎない。いくらでも作文は可能だ。作文がうまい官僚のような社員はどこにでもいる。彼らの活躍を許してしまっただけでは企業がよくなるはずはない。

キリンは過去の成功を改めて見直してみることにした。そこでわかったのは、自分たちがうまくいった、成功したとなんとなく共有している取組みには共通項があることだ。いずれの取組みも社会課題解決と自社事業活動への貢献の両立を遂げているのだ。キリンはこれを経営にも現場にも共有することにした。

最初の事例は1923（大正12）年にまで遡る。操業を開始したばかりのキリンビール仙台工場は、その年の9月、関東大震災によって同社主力の横浜工場が被災したため、増産に対応しなければならなくなった。製造はどうにかあったが、問題は輸送だった。当時、ビール壺は木で組んだ箱に詰められていたが、輸送の際、これがぶつかって割れてしまうという問題があった。

仙台工場では、せっかく造ったビールが割れないよう、荒浜（現在の仙台市若林区）地域の農家に苞（ツト：藁を細工してビール瓶を包む筒状の包装材）の製作を依頼した。同社にとっては、輸送プロセスで破損する商品が少なくなり、実損を減らせるメリットがあった。一方、荒浜地域の農家にとっては、副業の縄づくりに比べて2倍の収入を得ることが可能になり、農閑期の出稼ぎに行かないで済むようにもなった。農家の疲弊がいわれていた時代に、地域社会、キリン双方にとって価値を創出することが可能になった取組みとして、同社では自社の元祖事例として位置付けている。

商品・サービスの提供では近年の事例がいくつかあるので紹介しよう。

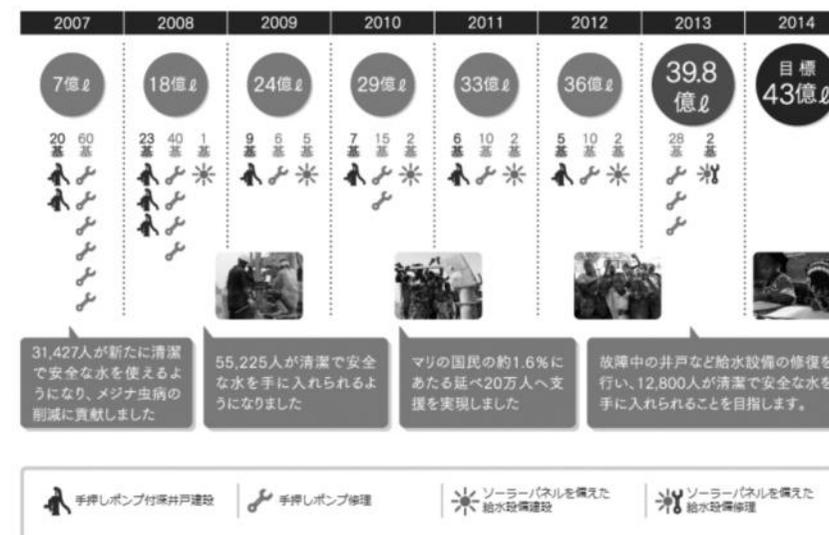
1つ目は、ボルヴィックで展開している「1ℓ for 10ℓ（ワン・リッター・フォー・テン・リッター）」という取組みだ（図4）。2005年にドイツで始められ、2007年には日本で開始された同プログラムは、顧客が購入した水1リットルにつき、アフリカ・マリ共和国で清潔で安全な水10リットルを産み出すための資金が国際連合児童基金（ユニセフ）に寄付されるものだ。マリ共

和国のユニセフは水と衛生に関する取組みとして、井戸づくりとその後の10年間のメンテナンスを引き受けている。つまり、顧客が1リットルの水を買った結果、マリ共和国の人が10リットルの清潔で安全な水を10年間手に入れることが可能になるということだ。プログラム開始以来、マリ共和国に提供できた水は約39.8億リットルに及び、70基の井戸を新設、160基の手押しポンプを修復、ソーラーパネルを使用した給水設備14基を建設している（いずれも2013年9月末現在まで）。

マリ共和国では、清潔で安全な水源にアクセスできる人の割合は人口の約64%、農村部においては51%と報告されており、まだまだ改善しなければならない現状にある。また、多くの子どもがマラリア、急性呼吸器疾患、下痢性疾患等予防・治療可能な病気により命を落としている。特に5歳未満児の死亡率が高く、出生1,000人あたり176人にのぼる（ユニセフ「世界子ども白書2013」）。清潔で安全な水があれば、疾病を予防できるほか、子どもたちが遠くまで水を汲みに行く必要がなくなり、学校に通えるようになる。

このように「1ℓ for 10ℓ」は社会課題の解決に多大な貢献をし、同時にボルヴィックにとっても売上的大幅増をもたらした。社会課題の解決のために顧客からの賛同・応援消費を引き起こすCRM（Cause Related Marketing）というマーケティング手法がある。これにより、顧客の商品の選択はもちろん、商品や企業への共感、愛着を産むことも可能になる。商品を買うことが

図4 ボルヴィック「1ℓ for 10ℓ」による支援の実績



出所：同社資料

遠い国の支援につながる点、気楽にプログラムに参加できる点、同じ水でつながっている、といったわかりやすい仕組みが顧客から支持されたのである。また、こうした一連の活動は多くのメディアで紹介され、広報面でも多大なメリットを産み出した。

商品・サービスの事例の2つ目は、2009年のノンアルコール飲料「キリンフリー」の発売だ。キリンフリーはアルコール度0.00%のビールテイスト飲料だ。酒税法上の定義ではアルコール度数1%未満を“ノンアルコール”としている。つまり、酒税法上でノンアルコールビールだといわれても、アルコール度数で1%未満のものを飲んで運転すれば飲酒運転になる。本当の意味で社会から飲酒運転をなくさなければならないという考えから生まれたのが「キリンフリー」である。地域社会での宴席、ゴルフの帰り、アウトドアでのキャンプやバーベキュー帰り、そうしたシーンにキリンフリーを提案したのである。

同社では、キリンフリーの販売に併せて、飲酒運転根絶へ向けた取組みとして、全日本交通安全協会、日本フードサービス協会そして日本自動車連盟(JAF)が推進する「ハンドルキーパー運動」を支援している。これは自動車仲間と飲食店などに行く場合、仲間同士や飲食店の協力を得て飲まない人＝ハンドルキーパーを決め、その人は酒を飲まず、飲ませず、仲間を安全に自宅まで送り届けるようにしようという運動だ。

飲酒運転の根絶という社会課題の解決策を打ち出した一方、キリンフリーは発売後さまざまなシーンで飲まれるようになり、想定以上の範囲にユーザーが広がった。同社にとって、ノンアルコール市場という新しい市場を創造することができたのだ。

バリューチェーンの川上、つまり原材料に焦点を当て、新しい市場の創造を狙った取組みもある。ワイン事業を担うメルシャンは、山梨県、長野県、秋田県、福島県の契約栽培農家からワイン用ブドウを調達していたが、日本で製造するワインのさらなる品質向上や普及、市場の拡大を目指して、2003年に長野県上田市に^{まりこ}椀子ヴィンヤードを開園し自社栽培事業を始めた。この農地はブドウの栽培に適した気候風土であったが、以前は遊休農地(20ヘクタール)だった。しかし、地域の協力も得て、農地の環境を整えながら栽培を続けること7年、2010年にはファーストヴィンテージとなるワインを販売するまでにこぎつけた。ここでつくられたワインは2011年、2012年と連続で国産ワインコンクール金賞に輝くなど、品質面でも高い評価を獲得している。日

本ワインのステータスを上げるとともに自社ブランドも向上し、販売実績も増加させることができています。

商品・サービスの事例ばかりではない。バリューチェーンにおけるプロセスでの改善例もある。キリンは環境負荷の低減と顧客の使いやすさの向上を目指して包装容器の軽量化に取り組んできた。壺では国内最軽量の大壺を独自開発し、約21%の軽量化を実現したほか、国内最軽量の炭酸飲料の330ミリリットル・ワンウェイ壺を採用した。

缶では上ぶたの口径を小さくし、缶胴を薄くしたものを業界に先駆けて導入するとともに、製缶工程で洗浄がいらぬ缶の実用化も果たした。缶の口径の縮小・缶胴の薄肉化によって、約29%の軽量化を実現し、アルミの使用量を削減できた。1994～2012年の累計では、原材料の縮減量で見れば27万トン、CO₂排出量では225万トン削減したことになる。

ペットボトルでは軽く・薄く・簡単につぶせるボトル(約45%軽量化)を一部の商品に導入している。また、飲料缶を複数詰めるダンボール箱「カートン」は四隅を切り落としたコーナーカットカートン(約11%軽量化)を業界では初めて採用している。

こうした取組みは企業にとっても当然コストダウンにつながる。材料使用減も大きいし、輸送コスト減にもなる。これも社会課題の解決と自社事業活動の統合である。

紙幅の都合でごくわずかの事例の紹介にとどめるが、過去のうまくいった事例を通じて見えてきたことがある。CSRやCSVというとは何か目新しいもののように聞こえるが、これは、突然生まれたものではない。何か違うものがやってきて移植されたわけでもない。先輩たちや自分たちが長い時間をかけて考えてきたこと、やり遂げてきたことを積み重ねて生まれた考え方や行動なのではないか、ということだ。そこにキリンの経営も社員も気が付くことができた。

原材料を担うスリランカ紅茶農園の持続可能性の確保

そうなれば、キリンとしての行動は早い。社会課題の解決への貢献という価値の実現、そして、自社事業活動の統合をどうすれば実現できるのか、それぞれの社員たちは考え、実践に移した。2013年度より展開はじめたCSVであるが、初年度でそれなりのロケットスタートが可能となったのは、社内の

各層が過去の好事例を再認識したからかもしれない。

いくつかの事例があるが、まずはバリューチェーンにおける改善事例を見てみよう。

キリンは多くの茶葉を輸入して使っている。日本に輸入される紅茶葉の約6割がスリランカ産だ。そのうちの約4分の1をキリンの商品である「午後の紅茶」に使用している。これを受けてキリンではスリランカの紅茶農園の持続可能性について調査を行った。また、自社の調達先の紅茶農園について、その農園の生態系保全への対応状況を各種農法認証の取得状況から評価した。

調査の結果、生物多様性に寄与する認証を取得している農園が約4割ある一方、資金的な厳しさから認証取得に対応できない農園が多くある実態も把握することができた。そこで、将来的には地域全体の持続性が向上することを目指して、まずは意欲ある農園に対して、持続可能な農法認証制度である「レインフォレスト・アライアンス認証」の取得を支援することにした。これは、農園が環境保護、社会的公正、経済的競争力の全てについて持続可能であることを、農業活動の社会的・環境的持続可能性を促進する独立した非営利環境保護団体の連合体であるサステナブル・アグリカルチャー・ネットワークの基準に照らして独立した立場から監査し保証する国際的な認証制度である。自社に茶葉を提供している茶農家に対し、認証取得するためのトレーニングに必要な資金を「レインフォレスト・アライアンス」に提供することを通じて、取得をサポートしている。初年度となる2013年度は15農園を支援した。また、これらの取組みと併せて、スリランカの紅茶農園で育つ子どもたちの教育を図書の寄贈を通じて支援する活動も継続している。

スリランカの農家支援をキリンの事業活動の立場から考えてみよう。この取組みを短期的に見てしまうと、コスト増要因となる。しかし、長期の視点では見え方が変わってくる。良質な茶葉を持続的に安定的に確保していくことや、消費者の安全・安心志向への対応をあらかじめ考えに入れれば、事業活動上、必要な投資と考えることができる。すでに一部の消費者には、茶葉の残留農薬を気にして、自らの購買行動の選択理由とする人も出てきている。こうした動きはどこで大きくなるかわからないし、何もせずにおいて気が付いた時にはすでに遅いということもありうる。消費者の選択に応えるという意味でも、事業活動の上でも、必要な判断といえるだろう。

東日本大震災の復興支援として6次産業化支援にも取組み

2011年3月11日の東日本大震災はキリンにも多大な被害をもたらした。キリンビール仙台工場は港に隣接しており、高さ7メートルにも及ぶ津波による被害は甚大であった。大型タンクが倒れ、倒れたタンクの周辺は、津波で流された社員の車やプレハブの建物、工場の資材などがれきで覆われた(図5)。

甚大な被害を乗り越え、4月7日、仙台での記者会見で再建を表明、被災後200日目の9月26日に仕込みを再開し、11月2日には出荷も再開することができた。関係者の努力は並々ならぬものがあるが、その背景には1923年から続いた仙台工場への想い、地域社会との強い関係があり、自らの工場再開こそが被災地の復興支援そのものだと確信があったはずだ。

こうした経緯を通じて、キリンは被災地の復興支援に自社として何ができるのかを考え、「地域社会と企業との共同による価値の創出」を目指した活動を進めている。ボルヴィックと同様、CRM (Cause Related Marketing) により、顧客が購入した対象商品(一番搾り、ラガー、氷結等)1本につき1円を復興支援に使うことに決めたのだ。

集められた資金は、キリングループが2011年7月に立ち上げた「復興応援

図5 キリンビール仙台工場の被災時の様子



出所：同社提供

キリン絆プロジェクト」で使われた。3年間で約60億円を拠出し、「絆を育む」をテーマに「地域食文化・食産業の復興支援」、「子どもの笑顔づくり支援」、「心と体の元気サポート」の3つの分野での支援が展開されている。

特に食文化・食産業の復興支援はキリンらしさが強く出ている。キリンは「モノでコト、コトでヒトに貢献する」と謳っている。自社の商品がどんな場面で飲まれているのか、そのシーンにおいてその人にどんな思いを届けることができるのか、そうしたことを考えた商品づくりを進めている。キリンの主眼はいわば食卓にあるとも考えられる。食卓にまで届くには農業や水産業の現場が元気でなければならない。農業や漁業といった第一次産業が生み出した食料を加工する第二次産業も成り立たねばならない。単にモノをヒトに届けるのではなく、そこに付加価値を付ける第三次産業がなければならない。そんなことを考えて、第一次、第二次、第三次という区分けを越えたすべてを足して、掛け合わせた六次産業化に対する支援をどうやってすべきか考えている。

例えば、「東北復興・農業トレーニングセンタープロジェクト」では、「農業経営者リーダーズネットワーク in 東北」と「農業復興プロデューサーカリキュラム in 東京」をそれぞれ開設。常に相互の連携を行いながら農業ビジネスの創出と、それによる被災地域の復興を目指している。また、2013年からは、復興支援第2ステージとして、「生産から食卓までの支援」をテーマに、農作物・水産物のブランド育成支援、六次産業化に向けた販路拡大支援などを並行して展開している。

福島県産の梨の活用

東日本大震災の復興支援から生まれた商品に「キリン 氷結 和梨」がある(図6)。風評被害に悩む福島県産の梨を使ったチューハイだ。「氷結」は缶チューハイカテゴリーのトップブランドである。これに福島県の2013年産の梨を使用し、同年11月から期間限定で販売した。もちろん、この商品でも1本につき1円が、農業の復興支援に活用された。

キリンにとっては、従来とは異なる顧客接点や市場開拓を可能とし、また、メディア・行政・市民団体との接点にも変化をもたらしている。福島県の農家は「キリン 氷結 和梨」によって大いに励まされ、勇気づけられた。また、それが農家の友人や親せきの購買動機となったという報道(販売当日の地元

図6 キリン氷結和梨リーフレット

出所：同社提供

紙)もある。これもまたCSVであり、キリン型「統合」戦略を具現化した商品になっているのだ。

キリンの取組みは始まったばかりともいえるし、これまでの歴史の積み重ねがあったゆえのことともいえる。いずれにせよ、どんなに歴史があったとしても、自らの存在意義を社会との関係において再定義しなければ、独自の「統合」戦略は生まれなかったはずだ。CSVの導入もコロンブスの卵かもしれない。しかし、よくよく見てみれば、このことはイノベーションの定石でもある。1つの目的に合う方法を見つけるのは簡単だが、2つの目的に合う1つの方法を探すのは容易ではない。それも一見すれば、また、短期的に考えれば相反する可能性が高い2つの目的だ。その容易ではない両立に挑戦するからこそ、イノベーションが生まれる。そのハードルを課すことこそがイノベーションにつながるのだ。

厳しい競争にさらされているからこそ絞り出された知恵がそこにある。絶えざる進化、弛まぬ努力、積み重ねこそが社会課題を解決し、自社事業活動をより前に進める、そうした統合を自分のものとすることができる唯一の方法なのかもしれない。

電通——ラボ型 みんなの思いを集めて 「社会課題」を解決する

東京財団 CSR 研究プロジェクト

発信と表現のプロゆえの「人権」への思い入れ

これまでの章では「統合」の3つのパターンと、組織や戦略への落とし込みを見てきた。本章では、電通において取り組まれている「ラボ」を通じて、また別のカタチの社会課題への取り組みを明らかにしたい。

広告会社、電通。TVや新聞、さまざまなメディアを使った広告を扱う。広告の依頼主は企業である場合も、政府である場合もある。非政府組織（NGO）や非営利組織（NPO）、地域の団体や個人の場合もある。文字どおり、依頼主の要請に応え、社会に広く告げる、それが広告会社の仕事だ。さまざまな技術の発展に伴い、広告の方法や形態も変わってきている。新聞への掲載やTVでのCMといった伝統的手段ばかりではない。インターネットやSNSの活用、口コミをうまく使うやり方もある。新聞やTVに載せるにしても、「広告」ではない手段もある。そうした広告ばかりではなく、個々の相互の関係構築、社会との関係構築、つまりコミュニケーションを扱うのも電通の仕事といえるだろう。

電通のCSRを見てみると、1つの特徴がある。それは「人権」に対する思い入れだ。コミュニケーションは相互の発信や表現に関わるものだ。発信や表現に関わっているがゆえに「人権」についてはさまざまな経験を重ねてきた。発信と表現によって護られ、尊重されることもあれば、必ずしもうまくいかず、苦い経験をするかもしれない。すでに前述したとおり、人権とは英語で表記すればHuman Rightsである。Rightsと複数形で表される

ことに大きな意味がある。人権とは何か1つのことを指しているのではない。いろいろな種類の課題の積み重ねや集合体こそ、われわれが本来保護すべき人権なのだ。多くの企業における人権保護に対する具体的な取組みが自社の研修や勉強会を通じた社員の意識の醸成や相談窓口の設置等にとどまるのに対し、電通における「人権」への取組みは多くの対象があり、多様な取組みが積み重なっている。そうした人権への思い入れも見てもらいたい。

長年にわたる人権に対する取組みの1つに「人権スローガン」の募集と「人権ポスター」があり、また、この発展形として「人権アートプロジェクト」がある。

1988年から実施している「人権スローガン」の募集は、電通グループの社員および家族を対象としている。多様な人権に関わるテーマについて、問題提起する言葉を募集している。2013年度の応募作品数は9,866点で、多くの社員が参加している。応募作品の中から優秀な作品を選び、このスローガンをもとに電通社員であるクリエイターが「人権ポスター」を制作している。これまでの25年間で100枚を超えるポスターが制作され、各地の自治体や企業に貸し出され、各種の人権関連のイベントで活用されている。対象としているテーマはさまざまだ。これらのポスターは、言葉の力はもとより、デザインの力も相俟って、人権に関わる各種の課題を提起し、考えさせるものになっている。言葉の力、デザインの力は電通が持つ強みそのものであり、自社の強みを積極的に活かしている事例ともいえよう。

また、近年では、美術大学の学生との共同制作「人権アートプロジェクト」も始めている。人権スローガンをもとに、ポスターのビジュアルデザインを電通社員のクリエイターのサポートを得ながら美大生が担うというものだ。2007年度から女子美術大学との間でスタートし、2008年度には武蔵野美術大学、2009年度には東京藝術大学、2010年度には多摩美術大学が加わり、2011年度には関西圏で初めてとなる京都造形芸術大学と共同制作を行うに至っている。

参加した学生の声をいくつか見てみよう。いずれも電通との協働が彼ら自身の考え方に変化をもたらし、当事者として「人権」に取り組むきっかけをつくっていることが窺える。

「広告と人権がこんなにも密接に関わっているとは思っていませんでした。『人権』というと難しい言葉に感じますが、『社会が向かっている方向』と思

図1 人権ポスター（左2点）、人権アートプロジェクト作品（右）



【キャッチコピー】
その送信ボタン、
凶器の発射ボタンに
なってませんか。
【テーマ】
ネット上の人権侵害をなくすために
【制作意図】
送信ボタンを押す前に、一瞬相手の顔を
思い浮かべてみよう。

【キャッチコピー】
「当たり前」って、だれ基準？
【テーマ】
障がい者の人権のために
【制作意図】
自分にとっては容易にできることか
もしれません。
でもそれは「I can」だけで、
「Anyone can」ではないことを知って
欲しいと思います。

出所：同社提供

うと、とても重要だと思いました。広告という誰もが目にしやすいものだからこそ、事実を正確に伝えていく必要があると思います。」

「『人権ポスター』と聞き、とっつきにくいイメージがありましたが、参考として持ってきていただいたポスターは、切り口がとても鮮やかで、とっても楽しくみせていただきました。ソーシャルコミュニケーションについて、これを機に、もっともっと考えていきたいと思いました。」

「実はこのポスターを作るまで、そんなに人権について深く考えたことはありませんでした。ですが作っていくなかで、自分がいる社会は今どのような状況にあるのか、など考えるようになりました。」

（人権アートプロジェクト・ホームページより）

異なる機能が集まるラボの魅力

電通では従来より、異なる機能を担う部署が同じ目的のために集まるプロジェクトチームをつくっている。これを電通では「ラボ」と呼んでいる。ラ

ボにはいろいろな形態がある。ある顧客向けの問題解決のためのラボであったり、ある分野の新しい技術を開発するためのラボであったりする。

電通には、個別企業やメディア等に対応する部門とともに、デザインや製作、管理等を担うソリューション部門があるが、新しい技術や知見はどうしてもそれぞれの現場に分散してしまう。例えば、顧客企業の環境対策が進んでいけば、それに対応して担当者は顧客企業以上に環境対策への理解を深めていく。ところが、守秘義務もあろうが、その知見はその顧客企業担当にばかり溜まっていく。特定のターゲット（顧客となる消費者層等）や共通の課題に対してどう取り組むべきか、組織としての知見が溜まりにくいし、活かされにくい。そこに問題意識を持った社員たちが、それらを組織全体に活かすため、異なる機能の社員が自発的に集うのがラボだ。また、ラボは、自らの所属組織が担う本業とは別のことができる緩やかな組織でもある。

電通ではラボを公認している。就業時間内でも上司や周囲の理解が得られれば参加可能だ。活動予算はラボの事務局が申請し、部署にしばらくられないラボ内のワーキング・グループが自主的に運営している。

電通では、このラボをうまく使って、社会課題の解決に取り組んでいる。社会課題をテーマとするラボをつくり、社員を集める。社会課題の解決に寄与することはもちろん、そうした活動に取り組みたい社員のモチベーション維持・向上にも寄与している。また、外部の専門家との連携を推進することで、社外の知見の取り入れにも成功している。さらには結果として、広告会社たる電通の本業にも貢献させているのだ。実際、ラボの成果は電通の本業にとっては研究開発であり、マーケティングといった機能も果たしている。自社のバリューチェーンの川上の役割をも担っている。

会社の仕事をしながら社会課題の解決を行うやり方としてはGoogle（グーグル）の20%ルールが有名だ。もともとはポストイットを産み出した3M（スリーエム）の10%ルールの進化版ともいわれているが、就業時間の20%、つまり週5日のうちの1日を社員独自の研究やプロジェクトに割いてよいというものだ。これをうまく使って、その1日で社会課題の解決に取り組む社員もいるという。グーグルがGmail等の主要サービスを産み出したイノベーションの源泉には20%ルールの存在があったという指摘もある。

電通のラボはGoogleの20%ルールのようなものだが、強制的なものではない。20%という、はじめに時間ありきでもない。やりたいこと、それも個人的な探究心よりも、社会課題の解決につながる仕事がしたいという社員の前

向きの気持ちをうまく引き出すやり方になっている。

「みんなの文字」からスタートした「電通ダイバーシティ・ラボ」

電通の社会課題をテーマとしたラボとして「電通ダイバーシティ・ラボ (DDL)」がある。

多様性 (ダイバーシティ)、子ども視点、シニア向けITサポート、子育てママ視点、若者視点、ITを中心とした新技術開発・利用等、さまざまなラボがあるが、DDLは約100名の社員が参加する最大のラボだ。

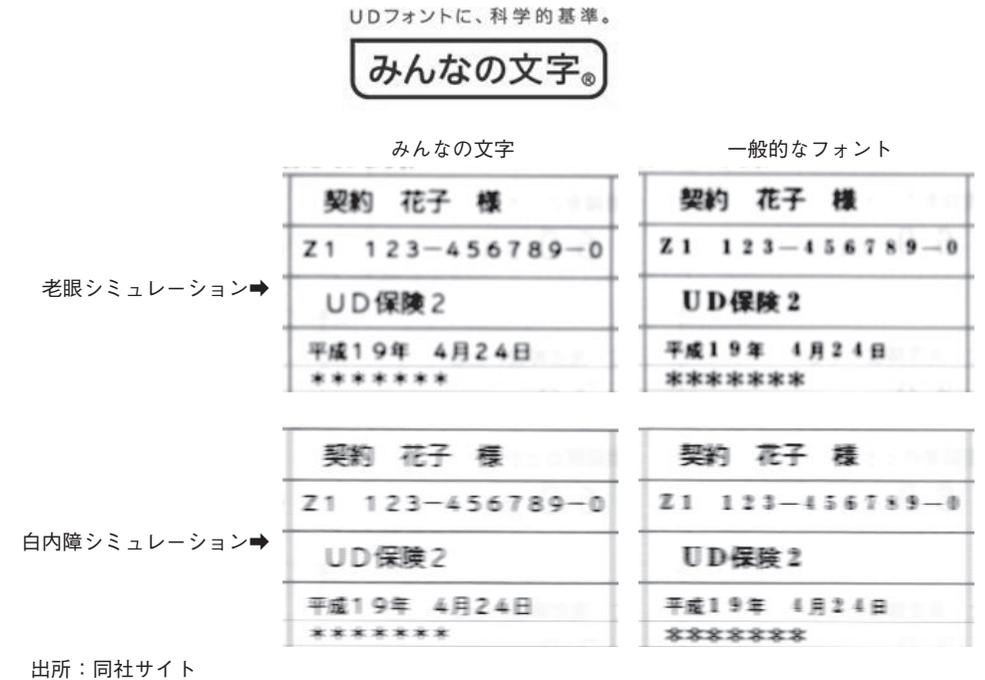
DDLが立ち上がった経緯を遡ると、きっかけは顧客企業からの要請だった。ある消費財企業から、自社の説明資料の文字が小さい、これではお客さまに読んでいただけない。高齢者や障がい者にも読みやすくするためには、どうしたらよいかという相談を受けたのが発端だ。考えてみれば、その企業に限らず、これは社会全体の課題だ。ユニバーサルデザインに関する専門性の高いユニバーサル・コミュニケーション・デザイン協会 (UCDA) によれば、紙面1ページに入っている文字数が一定数を超過してしまうと読み手は見づらいつと感じるといふ。逆にいえば、ある一定数以上の文字を盛り込んだペーパーは作り手が読ませないためにつくっていると解釈されてしまう。そうした知見が共有されている現代において、企業の消費者に対する責任として、文字がたくさんつまったペーパー、つまり、読んでもらわないことを前提としたペーパーを出すことはありえない選択になっている。実際、企業と消費者との係争や裁判等において、情報の非対称性があることを踏まえた判例等もある。これは一企業の課題ではなく、また、読み手の立場からすれば、社会全体の課題になりうるものだ。

ならば、世間にたくさんいるかもしれないコミュニケーションに課題を持っている人たちのためになる活動が続けられないか、そうやって社内に声掛けして集まったのが、DDLだ。

みんなで知見を持ち寄り、本当に社会のためになる、ひいては顧客企業の課題に応える解決策をつくっていくべきだと考え、2011年6月、高齢者や障がい者等、読み手の視力に問題があったとしても読みやすい文字、「みんなの文字」の開発に着手した。

まずは電通社内からデザイナーや顧客企業の担当者等、さまざまな知見を持つ社員が集まった。これに加え、コミュニケーションに関するユニバーサ

図2 電通が、UCDA、イワタ社とともに開発した「みんなの文字」



ルデザインに取り組むUCDA、消費者調査等の担い手として東京電機大学、フォントを扱う専門企業としてイワタが集まった。それぞれの強みを活かしてチームをつくることにより、「みんなの文字」の開発は始まった。

最初に考えたのは「読みにくい文字」の原因だ。想定されるのは、①読み手の視力に問題がある (老眼、白内障など視覚障害、疲労等による視力低下) こと。次に想定されるのは、②読む際の環境が悪い (暗い環境、低コントラスト) こと。また、③ (縮小・拡大コピー等による) 印刷物の劣化 (文字のかすれ・つぶれ、文字間の詰まり等) も起こりうる。そうした3つの課題をすべて想定したさまざまなフォントを用意し、文字単体はもちろんのこと、文字の連なりである単語や文章においてはどうか、多くの被験者を対象とした実験を重ね「読みやすい文字」はどういうものなのか、検討を進めた。その結果、つくられたのが「みんなの文字」だ。

今では、みんなの文字は企業製品の説明資料、金融商品の約款等に使われている。

多様性を理解する視点、活かす思考を身に着けるため、 まず勉強を始める

「みんなの文字」によって、文字を見る・読むことにおける弱者のために、1つの解決策を見出すことができた。ユニバーサルデザインは確かに1つの解決策だ。しかし、コミュニケーションに関する課題はまだたくさんあるのではないか、ダイバーシティを認め合い、尊重し合える社会のためにやるべきことはたくさんありそうだということも見えてきた。

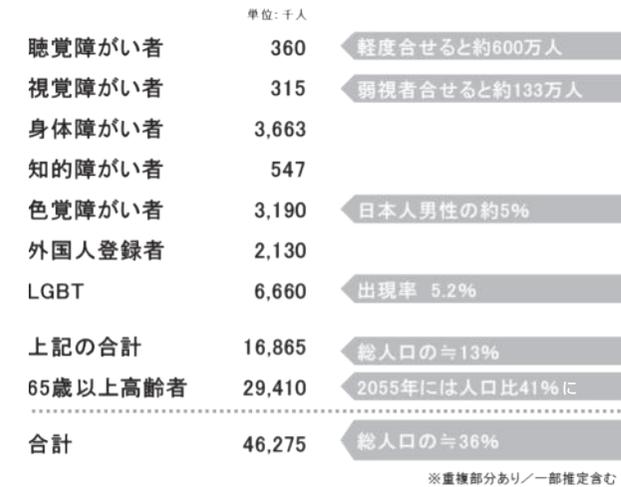
例えば、日本では補聴器を装着する年齢が遅いといわれている。欧米では60代から使い始めるのに対し、日本は70代に入ってからだという。難聴がより厳しくなってから、ようやく装着しているのだ。本来、補聴器を必要とする人が多くいるにもかかわらず、実際には大半の人たちが使っていない。それは結果として、本人からすれば聞きたいことが聞こえない、他人からすれば聞こえてほしいことが聞こえていない、というコミュニケーションに課題を持っている人の多い社会になってしまっているということだ。

これは社会課題である。そして、ビジネスの立場からすれば、単に補聴器の普及促進のみならず、コミュニケーションギャップを埋めることができればチャンスになるかもしれない。広告の世界から見れば、せっかくTVで15秒のCMを流していても音声情報部分がほとんど伝わっていない人が少なからずいるということなのだから。

多様性を認め合う、多様性を重んじると口でいうのは簡単だが、そもそもコミュニケーションの弱者になりうる人たちは誰なのか、そして、私たちの社会にどのくらいいるのかということをもまず考えねばならない。

DDLはまず日本社会における対象を例に考えてみることにした。障がい者にもいろいろな人たちがいる。視覚や聴覚等に障がいがあれば文字や会話でのコミュニケーションに壁ができてしまう。身体の障がいだってそうだ。また、性的少数者（セクシュアル・マイノリティ）は事実と異なる誤解や偏見がコミュニケーションの壁になっていることも多い。これらの人たちを合計すると約1,690万人、日本の人口の約13%に相当することがわかった。これに老化等に伴う各種身体能力が劣ってくる65歳以上の高齢者を足せば、日本の約36%がコミュニケーションの弱者になりうる。ここには子どもは入っていない。軽度の障がいを伴う人も含んでいない。慢性的な疾患に苦しむ人も入っていない。もしかするともっと多くの人々がコミュニケーションの弱者にな

図3 「みんな」の多様な構成



出所: DDL 資料

りうるかもしれない。

DDLではそうしたコミュニケーション弱者になりうる人、ダイバーシティを実現する社会を考える上で忘れてはならない人たちのことを「みんな」と呼んだ。おそらく、ここに示した「みんな」は「少なく見積もってもこのくらいはいる」と考えてもよい数だ。加えて、3人に1人が「みんな」だとすれば、自分も含め、自分の家族や友人、周囲には必ず、そうした人がいることにもなる。自分もそうなるかもしれない。みんなの問題は文字どおりみんな=社会の全員にとっての問題だ。

それぞれの違いを「優劣」ではなく、「個性」として尊重し合える豊かな社会を目指す。そうした意識を共有しながら、みんなの問題を考えていきたい。みんながみんなのことを考え、行動できる社会をつくっていきこう、そのためにコミュニケーションの切り口から課題を明らかにして解決策を示していこうというのがDDLのビジョンだ。

「ダイバーシティ・シンキング」というアプローチ

ダイバーシティという言葉のとおり、「みんな」にはそれぞれの事情がある。同じ「障がい」で括られても困る。それぞれの事情や違いに対する認識をお互いに持つことこそが重要だ。そうした観点から、DDLでは、みんなの課題

を考える大前提として、「ダイバーシティ・シンキング」から始めることにした。

世の中にはダイバーシティを重んじた働き方があるだろう。ダイバーシティを重んじたビジネスのつくり方もあるだろう。ただ、その前提にある共通の視点、そもそものダイバーシティとは何かということに対する理解が足りなければ、いずれも独りよがりになる。それでは「みんな」にとっての課題を解決することにはならない。そこで、DDLでは「ダイバーシティ・シンキング」を大切にしているのだ。

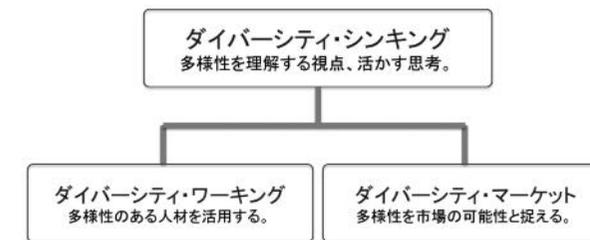
例えば、こんな話がある。ここは郊外のレストランだ。ちょっとごちそうを食べたいと思った人が訪れるところで、値段は少し高めだが、評判もよい。普段着ではなくちょっとおしゃれをしていくハレの場のレストランだ。

そのレストランに足が不自由で車椅子に乗った人を含む家族4名がやってきた。あなたはフロア・マネージャーだ。「いらっしゃいませ」と声をかけたあなたは車椅子に乗るお客さまが1人いることに気付いた。今なら窓際の4人掛けのテーブルがちょうど空いている。日射しも暖かでちょうどよいだろう。気を利かせて考えたあなたは「お客さま、しばらくお待ちください。窓際のお席がちょうど空いておりますので、準備いたします」と声をかけ、近くにいるウェイターに指示をした。「あの4人掛けのテーブルの1つ、窓が見える一番よいお席の椅子を外してください。こちらのお客さまが車椅子のまま入れるように」と。おかげで家族4人は楽しい時間を過ごすことができたのだ……。

この事例を一見すると、大変気が利くフロア・マネージャーのおかげで障がいを持った人も家族みんなで楽しい食事ができた話のように見える。確かにこれでうまくいく場合もあるかもしれないが、車椅子を使う人たちの感覚は、必ずしも同じではないようだ。

車椅子を使う人の中には、家族みんなと同じように椅子に座りたい、車椅子から家族と同じ椅子に移りたいという気持ちを持つ人が少なからずいる。車椅子が食卓の椅子と同じ高さとは限らない。高さが違えば食事をとりにくい。周囲の目も気になるかもしれない。せっかくのおしゃれをして来たレストランだからこそ、車椅子から離れたいたいという気持ちもあるかもしれない。サービス精神を発揮し、よかれと思ってしたことなのに、結局、本人は望んでいなかったりすることも多いのだ。もちろん、車椅子のままテーブルにつきたいという人もいるはずだ。では、どうすればよかったのだろうか。

図4 みんなのミライを実現するキーワード



出所：DDL 資料

フロア・マネージャーのあなたがすべきは「まず彼／彼女の希望を聞いてみること」なのだ。お客さまが入ってきた、車椅子の人も一緒だ、そこでの最初のアクションは「お客さま、窓際のよいお席がございますのでご案内させていただきますと思いますが、お客さまはほかの皆さまと同じ椅子に座れますか、それとも、そのまま車椅子でテーブルにつけるように椅子を1つ外しましょうか」ということなのだ。

もちろん、前述のとおりにしたからといって文句をいったり、怒ったりする人はほとんどいないだろう。だからこそ、その行為をした人はまったく気付かないまま、皮肉にも次も同じことを繰り返してしまう。

障がいを伴っている人に対してまず何をすればよいのか、それは本人がどうしたいのか聞くこと、声をかけることである。一見当たり前のように聞こえるが、実はなかなか簡単なことではない。実際、あなたは本当にそれができているだろうか、知らず知らずのうちに過去の経験をもとに「よかれと思う」行動をとっていないだろうか。

「ダイバーシティ・シンキング」が深まれば、自ずから働き方に対する考えも、ビジネスの深め方も変わってくる。実際、上記のレストランのような「まず聞いてみる」という対応ができるようになったところでは、ファン層がつけられるようになると思われる。

「ダイバーシティ・シンキング」には、また別のアプローチもある。公益財団法人共用品推進機構が提唱し、DDLと一緒に取り組んでいる「みんなの会議」も、そうした考え方に基づく会議だ。DDLでは、こうした会議を積極的に開催し、自社の顧客、製品やソリューション（解決策）について、活用してもらうことを進めている。

例えば、「段差」。段差は車椅子を使う人からすれば、まったくない方がよいのだが、目が不自由で白杖を使う人からすれば、段差があることで行って

図5 みんなの会議（共用品推進機構）



出所：共用品推進機構資料より

はいけないところがわかるので不可欠な存在だ。それぞれもっともな意見で、片やあるのは困る、片やなければ困るのだから、一見するとそこに折り合いのつけようはないようにも思える。ところが「みんなの会議」で同じテーブルに座って、それぞれの意見を聞いて、お互いの事情を知ることによって解決策を見出すことができるようになるという。

多様性ある人材を活かす

DDLを立ち上げた時に100名の社員が手を挙げた。これらの社員の中には、何かしら「みんな」に該当する人が多かったという。障がい者もいるし、国籍が日本ではない人もいる、セクシャル・マイノリティもいる。身の回りにそういう人がいるという人もいる。もちろん、社会に対して何かしたい、役に立ちたい、何かできるはずだという考えの人もいる。いずれにせよ、自分自身が当事者として、会社での働き方をもう一度考えてみたい、社会に対して何かアクションを起こしたいという思いで集まった人たちが多い。

DDLでは、障がい（身体的・知的・精神的等）、ジェンダー（性別、男女共同参画、LGBT〔後述〕等）、多文化（国籍、文化、民族、宗教等）、ジェネレーション（シニア・子ども・世代間格差等）の4つのワーキングチーム

をつくった。それぞれのテーマごとにアプローチは異なるが、いずれも「ダイバーシティ・シンキング」からスタートすることは同じだ。

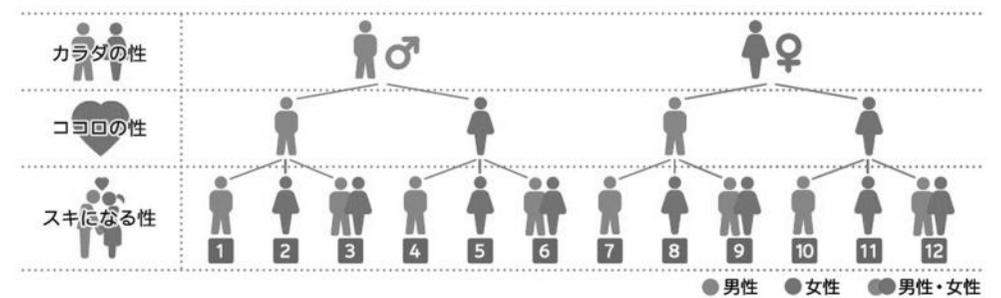
ただ、考えるにしても材料がないテーマもある。そもそも対象者がどのくらいいて、どんなことを考えているのかがまったくわからないテーマである。その1つがLGBTだ（図6）。LGBTはL（レズビアン）、G（ゲイ）、B（バイセクシュアル）、T（トランスジェンダー、性同一性障がい、身体的な性と心理的な性が異なる）の頭文字をとった言葉で、性的少数者（セクシャル・マイノリティ）を表す総称だ。

日本ではオネエ系と呼ばれるタレントがTVに出演していて一見オープンなように見えるが、いまだ、差別や偏見を恐れてLGBTであることを隠している人が大半である。国際的には、ロシアにおいて同性愛者への差別を助長しかねない法律が成立したこともあって、ソチ・オリンピックの開会式を欧米各国の首脳がボイコットしたことは記憶に新しいが、欧米を中心に、LGBTにおける人権を重んじ、市民権を得る動きもある。2011年には国連人権理事会において同性愛者の人権を擁護する採択が決議されている。また、米国では77兆円、英国でも7兆円と推定されるLGBTに関連する市場があるともいわれている。

そもそも、日本の場合、差別や偏見を恐れて本人がLGBTであることを隠しているのが、どのくらいの人かがLGBTなのかもわからない。DDLではLGBTとはどういう分類になるのか、専門家の協力を得て、事実を丹念に掘り起こした。2012年2月、7万人を対象としたネット調査「電通総研LGBT調査」を実施し、その中からLGBTはどのくらいいるのかを見出し、基礎情報を収集するとともに、その思考や行動について嗜好も含め調査した。

この調査を通じてわかったのは、7万人のうち約5.2%がLGBTであること

図6 LGBTの構成



出所：DDL資料

だ。また、特にファッション、グルメ、旅行、インテリア、ペット等、自分のために多くの金額を費やす傾向が強いことも明らかになった。5.2%といえ
ば、20人に1人。実際、同調査でも約10%の人が「身近に当事者がいる」と
回答しており、働く会社のあり方としても市場規模としても無視できない存
在であることがわかった。

企業のLGBTに対する姿勢やサポートも変化している。電通自身がLGBT
に対する差別撤廃を表明した企業行動憲章へと改定し、日々の働き方、オフ
イスの配置を工夫し、差別や偏見をなくすため、素朴な疑問集も含めたわか
りやすいパンフレットを作成している。

こうした取組みは自社の人権保護はもとより、顧客企業からの要請による
人権教育等、さまざまな形で活かされている。さらには、その市場インパ
クトの大きさを踏まえ、LGBT市場の開拓を促す活動も進めている。すでに同
性カップルも「家族」の対象とする会社も出てきており、社会全体でLGBT
マーケットとして、ビジネスとして考えることを通じて、ダイバーシティを
実現しようという活動にも取り組んでいる。

多様性を市場の可能性ととらえる

LGBTのように働き方だけではなく、市場のインパクトとしてとらえるの
は、ほかの「みんな」に対しても同様だ。まずは事実にとことん向き合った
LGBTとは異なり、視覚や聴覚等の障がい者に関する課題は、さまざまな企
業が解決策を持っているのにもかかわらず、それらがニーズとつながって
いないという現実があった。そこで「障がい」に関するワーキングチームが、
ダイバーシティ・シンキングを身に着けた後にまず取り組んだのは解決策を持
っている企業と仲良くなることだった。

一つの事例として、「ユニボイス」を採り上げたい。視覚の障がいによって、
文章を読めない、見えない人がいる。一般に流通している新聞や雑誌、ある
いは役所からのお知らせといった情報であれば、誰かに読んでもらうとか、点
字にしてもらえば問題ない。

ところが、他人に知られたくない情報の場合、彼らが情報を得るのはなか
なか難しい。例えば、銀行や郵便局の預金残高が書いてある通帳、年金の加
入情報や受け取り見込み額が書いてある年金定期便がそうだ。まず、個人情
報なので読んでもらえない場合があるという。読んでもらったとしても、自

図7 ユニボイスが印刷された資料と読み上げ端末



出所：同社資料

分の秘密を知られてしまうので、お互いに気まずい気持ちになる。何か手伝
ってもらったとしても、財産目当てなのかと要らぬ心配や疑念すら湧いてき
てしまう。ひどい場合には、本当のことを伝えてもらえず、騙される障がい
者もいるという。

ユニボイスは音声コードを携帯電話等の端末で読み取って、音声で情報を
読み上げてくれる技術だ。ユニボイスはJAVIS (NPO法人日本視覚障がい情
報普及支援協会) が特許取得も含めてその開発を担った、漢字を含む文字デ
ータを約800文字記録できる、携帯電話・スマートホン対応の2次元バーコー
ドだ。印刷物に付けられた音声コードをカメラで撮影することによって、そ
こに書いてある文字データを読み取り、表示や保存ができる。DDLは、この
技術を採り上げ、どんなニーズとマッチングできるか、JAVISとともに考え、
社会に解決策として提案していったのである。

視覚障がい者にとっては、ユニボイスがあれば、他人に知られたくない情
報を自分自身で聞くことができる。年金定期便から始まり、税金納付書、郵
便貯金の残高等への拡大が進んでおり、過誤が許されない薬局でのやりとり
に必要な薬剤情報・レセプトへの採用も推進されている。

加えて、この音声コードに、言語翻訳というもう一つの機能も加わった。ユ
ニボイスの音声コードを読み取り、言語翻訳機能を使って、端末が英語、中
国語、韓国語による音声読み上げをしてくれる。これができれば、2020年の
東京オリンピック・パラリンピックに向けた観光用のガイド等はもちろんの
こと、すでに採用が進む税金納付書や貯金残高、薬局での処方箋による薬の
受け渡し時の確認においても、言語の壁を越えるコミュニケーションが可能
となるのだ。

ダイバーシティを実現する社会づくりと 自社事業活動を統合させることへのこだわり

働く場において、ビジネスとしてのコミュニケーションを活用しダイバーシティを実現する。その前提として、ダイバーシティを当たり前のこととして考えられるよう、思い込みを廃し、事実謙虚に向き合う——それこそがDDLの取組みだ。そこでの最大の悩みは「ダイバーシティを実現する社会」という課題への貢献と自社の事業活動とのバランス、つまり「統合」だという。会社全体となれば、予算をかけただけの成果を求められる。何が成果かといっても人によって評価はさまざまだ。

DDLでの活動を通じて数々のソリューションを打ち出してきた担当者たちはいう。「社会にとって意義があることだからこそ、最後は自社のビジネスにつながるようこだわりたい」。「自分たちが得意なコミュニケーション領域において自らの強みを活かしたビジネスになるようにこだわりたい」。一方で、ビジネスというよりも、純粹に、プロボノ、つまりボランティアとして自分自身のスキルを活かした社会貢献をしたいと考え、DDLに参加してくる社員もいる。

ここでそれぞれの意見に賛否を述べたり、優劣をつけるつもりはない。ただ、「統合」へのこだわりを持つ彼らが行うのは、そこを忘れてしまうと、社会にソリューションとして提供する際に精度が落ちてしまい、結局は社会に受け入れられないものになってしまうということだ。ビジネスとしての真剣さこそが、社会に新しいソリューションを提供するのに不可欠だと考えてもよいかもしれない。

「統合」への思い入れはまた、DDLをラボの一つとして公認し、参加社員の自主性を重んじている電通が、会社として、こうした活動を継続していこうと志向していることにほかならない。実際、現在のDDLの位置付けは明確で、社会課題の解決の担い手であると同時に、電通自身のバリューチェーンのある部分をしっかりと担っている。DDLを通じて示された考え方や枠組み、また、具体的なソリューションは電通のさまざまな現場で使われるようになっている。バリューチェーンで見れば、川上の研究開発やマーケティング機能をダイバーシティの側面から担っているともいえる。社会課題の解決と自社事業活動を「統合」させることは長期の時間軸で考えると同時に、ビジネスに落とし込める精度で社会課題の解決に取り組むことと同義ともいえよう。

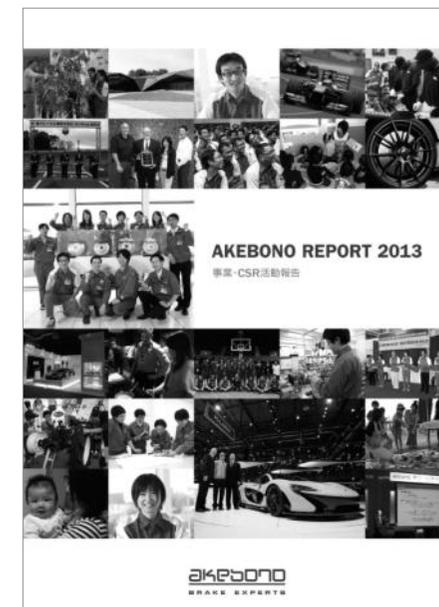
曙ブレーキ工業——継続型 とにかく続けることで 「社会課題」を強みにする

東京財団 CSR 研究プロジェクト

社員の顔があふれる事業・CSRレポート

曙ブレーキ工業の事業・CSRを統合した報告書「AKEBONO REPORT」を読んで、すぐに気付くことがある。ほかの会社よりも社員の姿が目立つのだ。例えば、2013年度のレポートの表紙を見てみよう。23枚の写真が掲載されているが、このうち、社員や社員の活動の様子は16枚、自社の製品やそれ

図1 「AKEBONO REPORT 2013」表紙



を使った完成車やF1カーが4枚、社長の活動が3枚、残り1枚は2012年12月に竣工したグローバル研修センターの写真だ。圧倒的に社員の露出が多い。2012年度も同じ傾向で、2011年度にいたっては、すべての写真が世界各地で活躍する社員の顔だ。

表紙を開いても出てくるのは社員の顔だ。表紙の裏の「曙の理念：私達は、『摩擦と振動、その制御と解析』により、ひとつひとつのいのちを守り、育み、支え続けて行きます。」という言葉の下には、社員の顔写真とともに、その「理念」を自分自身に引き寄せた彼ら自身の言葉が書かれている。普遍化、結晶化された理念としての言葉と、当事者として考え行動する社員たちの身近な言葉。2つを通じて、曙ブレーキとはどのような会社であるのか、そこで働くことは社会にとって、そして、自分自身にとってどのような意味があるのかをわかりやすく表現している。

「AKEBONO REPORT」の3つの特集の見せ方にも、曙ブレーキらしさを感じられる。2013年版の特集の1つ目は「新中期経営計画」、2つ目は「2020年に向けた製品開発」、3つ目は「東日本大震災後の取組み」だ。その内、2つ目の「2020年に向けた製品開発」では、ベースとなる「製品」と「造り方」を世界共通にしていくこと、そして、個別のニーズに対応した「特性」

図2 「AKEBONO REPORT 2013」1ページ目（抜粋）



を組み合わせ、競争力を高めていく考えを書いている。ここでは、そうした技術の差別化を担う12名の若手技術者が登場し、それぞれの持ち場から、その内容を具体的に語ることを通じて、同社が何を目指し、そして、具体的には今から何をすればよいか誰にもわかるようになっている。

社員の会社や製品に対する誇りこそが必要

では、なぜ、これほどまでに社員の顔が並ぶのだろうか。そして、社員が自分の言葉で語ろうとしているのだろうか。

そもそもの話に戻るが、曙ブレーキは自動車や鉄道等のブレーキをつくる会社だ。自動車用ブレーキ分野で高いグローバルシェアを誇る、日本を代表するモノづくりの会社の一つだ。

ちょっと難しい言い方をすれば、ブレーキとは、摩擦現象を利用して、運動エネルギーを熱エネルギーに変換し（摩擦材を押し付け、その摩擦力で回転を止める）、車を減速させ、止める装置の総称のことである。

ブレーキといってもいろんなタイプの製品や部品がある。運転者がブレーキを制動させるために足で踏むのがブレーキペダルだ。踏んだペダルの力を油圧や近年は電気信号で車輪の中にあるブレーキ本体に情報を伝える。そこからブレーキを効かせるのだが、制動方式によって2つのタイプに分けられる。ディスクブレーキは車輪と一体として回る金属の円盤（ディスクローター）をディスクパッドが両側から挟むことでブレーキを効かせる。ドラムブレーキは、車輪と一緒に回る円筒式のドラムに、その内側にあるブレーキシューを押し付けてブレーキを効かせるものだ。

さて、読者の皆さんの中で自動車を運転したことがある人は考えてみてほしい。自分が運転している車はどの種類のブレーキを使っているだろうか。この質問に即答できる人は、車がかなり好きな人だろう。一般に乗用車はディスクブレーキが多く、バスやトラックはドラムブレーキが多いといわれているが、自動車によっては前輪と後輪でディスクとドラムを使い分けている場合もあり、そこをきちんと答えられる人は決して多くはない。ましてや、ブレーキの最も重要な部品である摩擦材（パッド等）にはさまざまな素材が使われていて、その耐久性や効き方によって素材が選択されているとか、また、そのために素材の開発を進めているといわれてもピンとこないかもしれない。ブレーキとは、命を守る大切な役割を果たしている縁の下の力持ちのよう

な存在だ。しかし、その一方、ユーザーからすれば、かなり地味な存在であることも事実だ。トヨタ、日産、ホンダ、マツダ、三菱……と、完成車メーカーの名前は知られているが、ブレーキメーカーの名前を挙げられる人は多くはない。

もってまわった言い方をしたが、曙ブレーキのことを理解する上でここは重要なところだ。曙ブレーキで研究開発、調達、生産等、さまざまな機能を担って、これをつくっている人たち、つまり社員にとってもそれは同じことだ。自社の製品を直接手にすることができない、完成車を見ても自社の製品が使われているかはよくわからないのがブレーキだ。日々の努力を積み重ねた製品や部品であっても、表からは見えにくい製品を扱うがゆえに、自社製品や自社に対する誇りが失われがちになってしまう。

曙ブレーキでは、自社や自社製品に対する評価について、さまざまなステークホルダーを対象に調査を行っている。この評価で見えてきたのは、完成車メーカーや原材料・部品供給先のビジネスパートナーが曙ブレーキやその製品に対して極めて高い評価をしているのに、自社社員による評価がそれを下回ってしまうという問題だ。よいものをつくり、よいものをつくる会社として、顧客やビジネスパートナーには評価されているのに、自分自身の評価が必ずしもそれに追いついていない。

同社は2020年度のグローバルシェアの達成目標としてOEMディスクブレーキパッドのシェア30%獲得を掲げている。現在の18%からさらにシェアを高めていこうとする意欲的な目標で、そこまでの水準を視野に入れることができるほど優れた会社ということだ。しかし、そんな曙ブレーキであっても、社員の会社に対する誇りにはまだまだ改善の余地がある。

同社ではCSRに全社で取り組み、取りまとめる役割を「ブランディング推進室」が担当している。ブランドは消費者のロイヤリティをつくるもので、消費財企業ではしばしば事業戦略の一つとして位置付けられるが、企業を顧客とするB to B企業におけるブランディング推進はあまり聞かない。曙ブレーキにおけるブランディングとはどういうことなのか、なぜブランディングなのか、何を推進しているのだろうか……。

彼らにとってブランディングとは社員にとっての会社や製品に対する誇りを育てることであり、そこに大半のリソースを注いでいる。なるほど、一般に、事業報告書やCSR報告書、統合報告書、アニュアル・レポート等はすべてのステークホルダーを読み手として想定して書かれたものだが、曙ブレー

キの統合報告書である「AKEBONO REPORT」は、重要な読み手として社員を強く意識している。社員が会社のことを自分自身のこととして考え、行動することができるよう、その手引きとしてもつくられている。

実際、「AKEBONO REPORT 2013」のトップメッセージの結びには、こう書かれている。

「ブレーキは、自動車の単なる一部品ではなく、クルマを『安全かつスムーズに走らせる』ためになくってはならないものです。akebonoグループの全員が、ブレーキという製品を通して人々の『安全と安心に貢献している』ということに誇りを持って、自分の価値を知り、自ら積極的に考えて行動できる人財になってほしいと願っています。akebonoが2005年より取り組んでいるコーポレートブランド（CB）経営にはそうした意図があります。社員がakebonoにとって最大のブランド発信者であるという認識を持って日々の業務に取り組むことが、ひとりではできないことをみんなで実現するという会社の組織力を強くし、広くステークホルダーに企業としての価値を認識していただくことにつながっていくと信じています。」

近年、企業が発行するCSR報告書の一番の読み手は、将来の社員候補である学生だという。就職試験に臨むにあたって、どの会社がよいのかを考えるための材料にする。長い時間軸で会社のことを考えるからこそ、社会のことと会社のことをどう考え、行動しているのか、いかに統合しているのか、そうしたところを読むのだろう。ところが、会社に入った途端に自社のCSR報告書に目を通す人は減ってしまう。長期視点で入ったはずなのに、入社してしまえば短期視点に陥ってしまう。

トップメッセージのとおり、曙ブレーキでは、「AKEBONO REPORT」を、社員一人ひとりが自社のことを考え、行動するきっかけと位置付けている。すでに曙ブレーキは連結売上高も社員数でも約6割を海外が占めている。グローバルな競争を考えれば、日本で「モノづくり」を続けるのは容易なことではない。しかし、同社は社員の潜在能力を最大限に発揮することができれば、前述の目標はもとより、真にグローバルイゼーションに対応した会社をつくるのが可能であると考えている。そのためにも、基盤となる会社や製品に対する誇りを育てることこそが重要だと位置付けている。

同社では人材を「人財」と記す。人財を育てるため、世界から集まる人財の育成を担う研修センターもつくった。曙ブレーキでは、それぞれの現場のことはもちろん、社員一人ひとりに広い視野で企業経営全体を考えさせ、自

らの仕事は会社全体のどこに位置付けられ、それがどこにつながっているのか、長い時間軸の中でどこに向かっていくのか、そのために自分自身は何をしなければならないのか……、そうしたことを考えさせるためにAKEBONO REPORTを活かそうとしている。

あらゆるステークホルダーを念頭に置くのは当然のことだ。しかし、誰のためのレポートなのか、誰に読ませるレポートなのか、焦点が絞り切れず、ややもすれば、作成そのものが目的化してしまう企業も多い中、自社の最大の課題の一つである「社員の誇りづくり」を促し、「広い視野・長い時間軸で考えるクセをつける」、「当事者としての課題探し」を育てるレポートをつくる曙ブレーキからの学びも多い。

東日本大震災の経験、震災直後の社員アンケートの実施

「社員の誇りづくり」を第一に考える姿勢は、東日本大震災からの復旧・復興でも生きていた。同社グループは東日本に4つの生産拠点を持つ。被害が最も大きかったのは福島県伊達郡桑折町で自動車用のブレーキ摩擦材部品等を製造する子会社、曙ブレーキ福島製造株式会社（以下、福島製造）だ。そ

の福島製造では、社員たちの努力により、震災の10日後の3月21日には生産可能な状況に復旧することができた。曙ブレーキらしきが出るのは、その後の対応だ。同社では「震災を通して感じたこと、気づいたこと」について、アンケートを収集した。同年5月27日時点で239件の回答が寄せられ、「社員同士のつながり、一体感・団結力・連帯感」、「会社が社員を大切に思う気持ち」、「地域の方々、お客様、お取引先様からの感謝の気持ち」に関する意見が多く出されたという。

この被災からの復旧、後にはタイの洪水被害等の経験は、同社のサプライチェーンのあり方を見直すきっかけになったという。原材料や部品を供給してくれる会社はグローバルにどのくらいあるのか、いざという時に原材料や部品を代替して調達するリスク・マネジメントはどのくらいできているのか、そうした情報収集はもとより、材料や部品の互換性の確認等、自らのサプライチェーン、ひいてはモノづくりの見直しにも取り組んでいる。

また、こうした一連の経験を経て、曙ブレーキの信元久隆社長は、同社グループ社員の潜在能力の高さを再認識したという。その上で、「社員みんなが一つの目標に向かって、それぞれの役割を果たせば、大きなことができる。できないことはないのだ。ただ、それがいつもできていないのはなぜか、そこをわれわれは考えていかねばならない」というのが、社員に繰り返し聞かしている社長の言葉の一つだ。社員の誇りづくりはもちろん、その潜在能力を引き出すため、すべての社員に対し、より広く・高い視点を求め続ける、それが曙ブレーキの経営だ。

図3 震災後の社員アンケートの意見

<p>■社員同士のつながり、一体感（団結力、連帯感）</p> <ul style="list-style-type: none"> 海外拠点からのメールのほとんどに日本の状況やakebonoの状況を心配する言葉が入っていた。自ら情報を入手しない限り分からないような環境でも日本やakebonoのことを気にしてくれていて、akebonoは日本だけでなくグローバルな会社なんだと感じた。 交通機関ストップにより帰宅困難だった同僚を、車で家まで送り届け、感謝された。 被災した地域に向け、食料・水を直ちに運ぶなど、拠点間を越えた応援を行っていたり、全社で義援金を募る等、akebono全体で支えていこうという意気込みを強く感じた。 震災後電力不足が問題となった。まだ寒さも残っている最中、エアコンや照明の使用を控え節電に積極的に協力している。不便も感じていると思うが、あたかも当たり前のように皆さんが取り組んでいる姿を見て感心した。 	<p>■地域の方々、お客様、お取引先様からの感謝の気持ち</p> <ul style="list-style-type: none"> 市内の避難所でボランティア活動に協力しました。多くの避難者の方に感謝され、中には感激して涙を流す人もいて、思わずらい泣きをしそうになりました。ボランティア活動に参加して良かったと感じました。 当初は情報収集のみを考えていたが、訪問先の被災状況を鑑み、水やお茶、食料を持参することになった。その際も福島製造より快く支援物資を分けていただき、お取引先様訪問をする事ができ、先方からも非常に感謝された。
<p>■会社が社員を大切に思う気持ち</p> <ul style="list-style-type: none"> ガスが止まっている中、akebono本社で「電気風呂沸かし器」を用意し、仙台営業所社員に配布していただいた。仙台営業所社員の自宅近所に赤ん坊がいてお風呂で困っていると聞きそれを貸した。 原発災害でいわきより避難する際に家族を含めた宿泊手配をしてくれて、混乱する中で路頭に迷うことなく避難できた。つながりを強く感じた。 東北出身者として、家族や親戚の安否、家屋の被害状況、原発からの距離を聞かれ、「もしもの時は家族を呼ぶことも可能だから、その時は遠慮するなよ」と言われて安心した。 	<p>■その他</p> <ul style="list-style-type: none"> 物資がすぐ届いたことが嬉しかった。特に私の場合、娘の粉ミルクが特殊だったので、本当にお世話になった。病院も薬局もいつ届くか分からないという回答で、大変不安になりあきらめかけていた。本社の皆さんが探し出して送ってくれたときは本当に嬉しく、感謝しています。皆さんが一体になって動いてくれたおかげです。 震災1週間後に福島製造㈱を訪問、道路はガタガタ、工場建屋もかすがいがずれたり階段が浮いていたりで震災の影響が大きかったことが見て取れた。しかし、工場内に入るとみんな明るかった。保専生からは明るく「ありがとうございます」とあいさつが返ってくる。震災の影響は大きかったかもしれないが、みんな前向きに取り組んでいるんだなって感じた。 おにぎり握り隊 毎朝7時から社員のために350個のおにぎりを作ってくれた保専生（当日番番）の早朝からの手伝いに感謝したい。

50年前から始まった「保専生」を支援する取り組み

震災後の社員アンケートにも記載されているが、被災した福島製造の迅速な復旧の力の源泉の一つとなったのが「保専生」たちだ。保専生とは、同社の工場で働きながら、短期大学に通い、3年間で幼稚園教諭や保育士・栄養士資格等を取得できる就職進学制度のもとでがんばっている女子学生たちのことだ。

この制度は曙ブレーキが1964年から50年続けている取り組みだ。もともとは、先代社長が、自ら官費留学で大学に通った経験から、若者が働きながら学べる機会を提供しようと始めたものだ。高校卒業後、家庭の事情等で大学や専門学校などに進学できなかった学生に、会社が仕事と寮を提供し、受給者は、

全員が3年間寮で共同生活を送り、工場での交代勤務に従事する。給与から学費を払い、自分の力で学校を卒業し資格を取得する。すでに同制度を利用した卒業生は3,000人を超え、親子2代に亘る人もいるという。保育士を目指す学生が多いことから「保専生」と呼ばれている。

朝から工場で仕事し、午後から夜にかけて勉学に勤しむ保専生たちは、曙ブレーキグループの生産拠点の一つである福島製造の士気を左右する存在だ。彼女たちは働きながら学んでいる。なかなかできないことだ。わずか3年の間に大きな成長を遂げる姿、ひたむきに努力する姿、そうした姿に励まされ、自らを省みるきっかけをもらったり、多くの気付きを得られる社員は数多いという。がんばっている彼女たちがいる前で泣き言をいうわけにはいかない。彼女たちが頑張っているのにいい加減なことはできない。だからこそ、福島製造は他の生産拠点に比べて、何かあった時の勤務交替等、社員相互の協力関係がスムーズだともいわれている。

曙ブレーキの社員はいう。自分たちが彼女たちを支えているのではない、自分たちこそ、彼女たちから多くを学び、彼女たちに支えられているのだと。

そもそも、この保専生という取り組みは、全国各地の生産拠点で実施されていたが、今となっては福島製造のみとなっている。ここには、東北全域から受け入れた学生たちが来ており、卒業すれば、また東北各地に帰っていく。彼女たちは働きながら学んできた学生だ。寮での共同生活も経験してきたので、

図4 曙ブレーキでの2011年度「保専生」卒業式の記念写真



出所：同社提供

就職後の評判もよい。保育士として、栄養士として、幼稚園教諭として、東北各地で活躍している。

2011年3月に卒業を迎えた保専生たちは、被災後の復旧に多大な貢献をしたものの、3月17日に大学で予定されていた卒業式は中止になってしまった。

図5 新たな創造への旅立ちに

新たな創造への旅立ちに

曙ブレーキ工業株式会社
代表取締役会長兼社長 信元久隆

三年間、勉強と仕事との間で努力を重ね、たくさんのつらい事と言んだ友情を胸に、晴れて卒業証書を手にした。本当におめでとう。

曙グループは皆さんの入社に前後して北米、アジアでの事業を拡大し、それまでの倍の企業規模になりました。そして、突然急拡大したことから大きな課題も見え出し、国内外グループ全体で成長に向けた再編の真只中で、皆さんは入社し、その直後に東日本大震災が起これり、会社だけでなく日本全体が不安のどん底に突き落とされました。そのような環境下、復旧から復興へ曙グループは一丸となり、みんなも懸命に、それぞれ命を懸けて生産再開につなげてくれました。

そういつたことが、どれだけグループのみんなに力を与えてくれたか、思い出しただけでも胸が熱くなります。そして復旧も一段落した後、いささか余熱も冷めかけたときの「LET'Z」の開催時、福島太鼓で見てくれたチームワークとその演奏が新たな感動も呼び覚ましてくれました。曰く、福島太鼓から「チームも開く方も一体感を感じた」「連ケイを実感した」「太鼓や経営状況説明を真剣に聞く周囲の姿を見た」等々……

私たちに再度元気を与えてくれたと同時に一人ひとりの蓄えられた実力と自らの役割への自覚、互いに調和させ一つにまとめ上げることの重要性を示し、新たな活力を与えてくれました。

人生の中で短期間にこれだけ大変な諸々の経験をするには願ってもできないことです。最もこの数年のことは願いたくないものです。でも、それら乗り越えてきたことが、みんなの血となり肉となり大きく成長できました。これからは親御さんや友達、お世話になった人達への感謝と、これまでの艱難辛苦を乗り越えてきたと云う自信とを胸に、新しい環境のもとで、自分たちの人生を創りあげていってください！ ご健勝、ご多幸を祈念します。

がんばれよ！

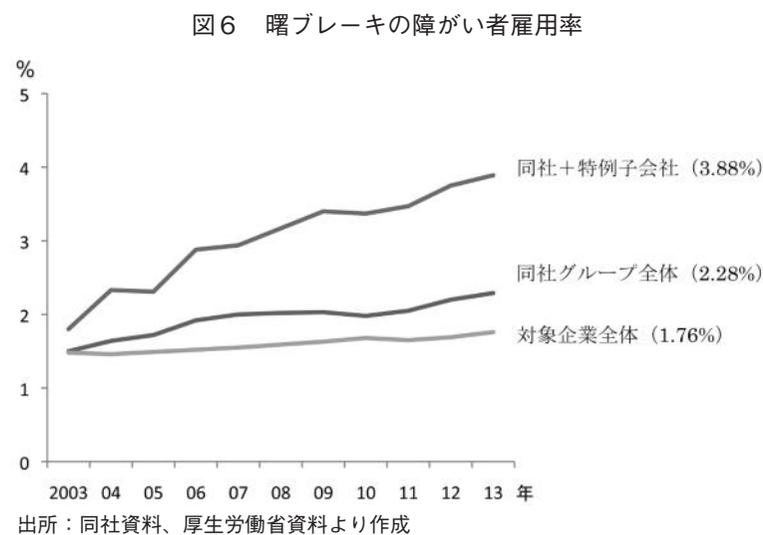
※ LET'Z：十数名からなる「全社横断プロジェクトチーム」が中心となって計画し、会社の将来について話し合う、任意参加の社員総会の名称。このLET'Zにおいて、保専生を中心とした福島太鼓が開会を担うことが多い。2013年は11月9日(土)に開催。約800名が参加した。

出所：同社提供

そこで、その代わりとして、曙ブレーキでは同年4月10日に日本橋本店で卒業生の門出を祝う保専生だけの卒業式を挙行了した。その趣旨を聞いた着物レンタル店や美容院の支援により、卒業式に参加した全員が袴姿で臨むことができた。社長や役員をはじめとする関係者が集い、卒業生の門出を祝ったという。

保専生という取組みは、一見すると会社が学生を支えるだけのものに見えてしまう。会社にとっての意義は置き去りで、社会にとっての意義だけを考える取組みのように思えてしまうかもしれない。実際、50年の間には、会社にとっての負担が重いため、そろそろ止めたらどうかという意見もあった。しかし、実態は、会社の風土そのものを変えるだけの力を有している。周囲が泣き言をいえなくなる、彼女たちの存在そのものが励みになる、日々の反省や気付きにつながるという現場の声は大切なものだ。単に社会に対し利益の一部を還元し、たまのボランティアとして社員が関わるのではなく、日々の事業プロセスの中で真剣に彼女たちと交わってきた長い経験があるからこそ、現場の社員や会社が保専生から得てきたものは大きい。それこそ、社会にとっての意義と会社にとっての意義が溶け合ったものとなっている。

2013年度の保専生の卒業に際して、信元社長が卒業生たちに送った「新たな創造への旅立ちに」(図5)には、曙ブレーキにとっての「保専生」の位置付けを垣間見ることができる。



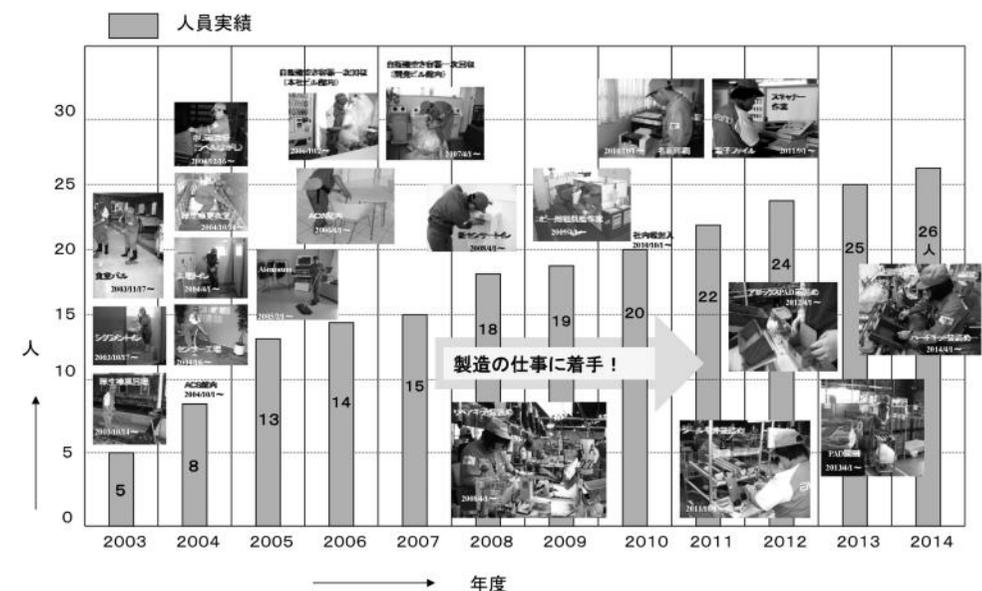
思わぬつながりが会社の力に

曙ブレーキは障がい者雇用を促進するため、特例子会社「あけぼの123株式会社」を持っている。2013年9月に創立10周年を迎えた埼玉県の製造業では初めての特例子会社だ。

曙ブレーキの障がい者雇用率は、グループ全体でも2.28%と法定雇用率を上回る水準にあるが、曙ブレーキとあけぼの123を足した数字は3.88%だ。日本全国の平均の実雇用率が1.76%、1,000人以上の規模の企業でも1.98%。民間企業の法定雇用率である2.0%を達成している企業の割合は全体の42.7%と半数を下回る状況にある中、曙ブレーキとあけぼの123は極めて高い水準にある。

あけぼの123の場合、多くの障がい者を雇用するという量の面だけが優れているのではない。障がい者ができる仕事を増やし、また、それぞれの社員の障がいや個性を踏まえて、その育成に努め、彼らのできることを増やしてきたこと、また、それぞれの社員の適性に合った仕事の割振りを丁寧に行うという質を高めるマネジメントによって、ここまで成長してきたのだ。

図7 あけぼの123の仕事の拡大状況

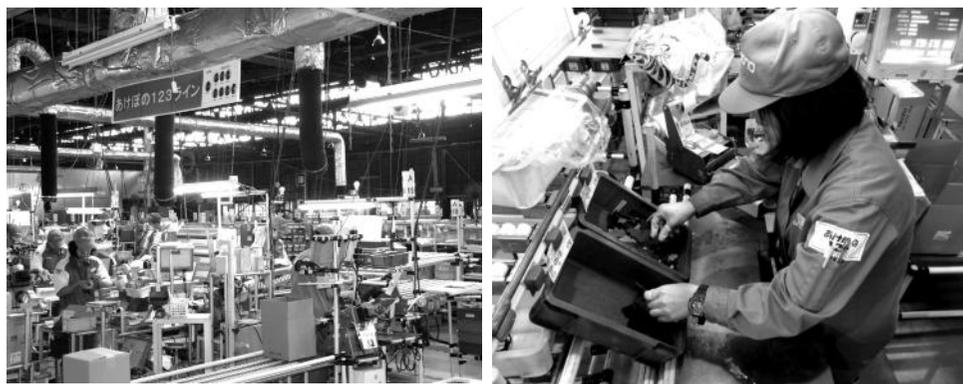


2003年の立上げ当初には曙ブレーキグループの清掃を引き受けるところからスタートした同社だが、年々、自らの仕事を拡大してきている。当初は5名だった社員数が2013年には25名の雇用を実現するまでに至っている。創業6年目となる2008年には「ブレーキ部品のリペアキットの袋詰め」という製造の仕事にも着手し、曙ブレーキから製造工程の一部を受託することに成功した。工場内には、あけぼの123のためのラインが置かれ、同社グループの一員として、日本のモノづくりの一翼を担っている。あけぼの123の社員たちは技術等を競うさまざまな大会等での表彰も多く受賞しており、また、障がい者雇用に優れた会社として、学校・施設等の訓練実習の受託も手掛けている。

この背景にあるのが、齋藤光司あけぼの123社長と指導員の存在だ。彼らは、社員一人ひとりの個性を見極め、どんな能力を育てていけばよいのか、どんな仕事を任せればよいのか、そして、どんなサポートを必要としているのか、将来のキャリアアップも視野に入れた丁寧なマネジメントを行っている。一人ひとりの仕事のやりがいを見出し、社会の中で活躍する場所をしっかりとつくっていくという使命感に燃えた人たちがばかりだ。

その指導員は、なんと全員が「保専生」のOGなのだ。かつて家庭の事情で進学を断念しようかと悩んでいた時に知った「保専生」制度。「これなら勉強ができる。社会に出るきっかけがくれる」と、この制度で進学を果たし資格を取得した。OGたちには、全寮制のもと努力を重ねる保専生の仲間に対してはもちろん、さまざまな形で支えてくれた工場の上司や同僚への感謝、そして、その制度を続け、一丸となって彼女たちを育ててくれた会社への感

図8 工場内に設置された「あけぼの123」ライン



出所：同社提供

謝の気持ちを強く持っているという。

地元に戻って保育園や幼稚園で働き、やがて家庭の中で母親として子育てもひと段落し、次の自分の人生を考えていた、そんな時に、自分の基盤をつくってくれた、いちばんつらい時にお世話になった曙ブレーキで、子育てに関わってきた経験を活かせる仕事があると気付いた。それが、あけぼの123で指導員として働くきっかけだったという。

保専生やあけぼの123が示す会社の目指すべき道すじ

この指導員たちや保専生たちこそが曙ブレーキが目指す社員の姿だ。自分の仕事、自分の仲間、自分の会社に誇りを持ち、高い問題意識を掲げながら、日々の挑戦を続けている彼女たち。まさに信元社長のメッセージのとおりの人財だ。

50年前に保専生制度を、10年前に障がい者特例子会社を立ち上げた時には、企業の社会的責任を全うするために始めたはずである。その成果が、自社の経営課題のど真ん中に対する答えを見出すことになろうとは、経営トップも現場社員も考えなかつただろう。ましてや、「保専生」と「あけぼの123」がつながるなんてことは考えるはずもない。

しかし、経済事情に苦しむ学生の支援、障がい者の働く場づくりといった社会課題の解決を会社が長年にわたって続けているうちに、図らずも、人財開発という自社の最も重要な経営課題の解決の糸口を見出すことができた。

ここで勘違いしてはならないのは、単に社会課題の解決に関する活動を会社が取り組んでいけばよいというものではないということだ。単なる利益の一部を充てた寄付では多くの社員にはつながらないし、ボランティア派遣も日頃の事業活動とは異なることが多く、そのつながりを実感できる人はごくわずかだ。規模としても、その内容にしても、自社の身の丈に合わないことをしていれば、余裕がある時だけの取組みとなってしまう、長い年月にわたって続けることはできない。つまり、これまで挙げてきた各社における数々の事例のように社会課題の解決に関する取組みは、その会社らしさ、社員の気風、そして、日頃の事業活動との両立ができていることはもちろん、お互いに溶け合っていることが重要なのだ。その積み重ねがあるからこそ、自社の経営課題解決のきっかけとなり、糸口ともなりうる。

曙ブレーキの事例から見えてくるのは、社会の中での会社の存在意義その

ものであり、会社とそこで働く社員の関係のあり方である。決して無理はしない、背伸びもしない。しかし、長い時間をかけて社会と向き合っていく。社会の会社と会社が溶け合った、統合の一つのカタチがここにある。

第3部

CSR最前線

——マルチステークホルダーの視点から

CSR／SR とは何か

——あらゆる組織に求められる SR の意義

関 正雄

グローバルな文脈で CSR をとらえよ

環境問題と貧困問題の同時解決をうたう「持続可能な発展」の理念が、1992年国連環境開発会議（地球サミット）で高らかに掲げられてから20年余り。だがこの理念の実現はむしろ遠のいている。地球温暖化はとどまらず、極端な気象現象が目に見えて増えてきた。環境の持続可能性は改善するどころか、危機に晒されている。貧困問題についても、統計上世界の最貧困人口は減少に転じたが、市場・労働のグローバル化は富の偏在を加速し、途上国でも先進国でも、国内での格差拡大と貧困はむしろ普遍化してきた。

こうした状況にあって、国際政治のパワーバランスは一変してリーダー不在となり、環境と開発をめぐる対立する国々の利害を調整する能力を失った。政治的リーダーシップで利害対立を克服し、持続可能な発展の理念を実現することは困難となった。地球規模課題の解決にあたって、従来型の政府中心のガバナンスには疑問符が付いているのである。

政府セクターの弱体化を象徴する場面は、2013年11月に行われた第19回気候変動枠組条約締約国会議（COP19）でも見られた。ここ数年、気候変動国際交渉の場における政治的リーダーシップは、目に見えて低下している。政治交渉からは課題解決への道筋が一向に見えてこない。COP19では、これまで長く国際交渉の場で重要な役割を果たしてきた主要非政府組織（NGO）が、会期終盤で怒りとともに会場から去った。前代未聞の事態である。

混迷を深める政府間交渉の一方で、ガバナンスの変化を示す一つの動きがあった。これまでCOPでの存在感がまったくなかった企業セクターが、ハイレベルの対話フォーラムを、COP史上初めて公式会議場の中で開催したのである（図1参照）。対話を主宰した国連グローバル・コンパクト（UNGC）の気候変動に関するイニチシアティブ Caring for Climate は、COP19に合わせて、企業の責任ある政策関与に関する報告書¹も発行した。産業界はこれまで、環境規制を嫌い、ネガティブな政策ロビーイングをする存在だった。今後は解決側に立って、積極的に政策形成過程に関わるべきとし、実際そのとおりに行動したのである。

政治的リーダーシップが弱体化する一方で、持続可能な発展に向けてさまざまな非政府セクターが課題解決に参加する、新たなグローバル・ガバナンスの確立が模索されている。とりわけ、これまで以上に役割発揮を期待されているアクターが企業である。こうしたグローバルな文脈で、CSRをとらえることが必要である。

CSRの本質的理解に関して、2010年に発行された社会的責任（SR）の国際規格ISO26000は、社会的責任や持続可能な発展の理念を経営に統合すること、としている。ここで統合とはすなわち、経営戦略や日々の意思決定そして業務プロセスの中に、社会や環境への配慮を組み込むことを指す。本業

図1 COP19会場内でのハイレベル・ビジネス対話



COP19公式会議場内で開かれた Presidency Business Dialogue (2013年11月20日) 筆者撮影

¹ United Nations (2013), "GUIDE FOR RESPONSIBLE CORPORATE ENGAGEMENT IN CLIMATE POLICY - A Caring for Climate Report 2013"

の中に不可分なものとして一体化する、ということである。また、翌 2011 年に発表された欧州委員会のコミュニケーション（政策文書）では、CSR は企業が社会に与えるネガティブインパクトを最小化し、ポジティブインパクトを最大化すること、としている。企業は本業を通じてグローバル・イシューに取り組み、問題を引き起こす側ではなく、解決する側になることを求められているのである。

日本の CSR の特質

日本の CSR を語る時によく引用されるのが、江戸時代から受け継がれてきたといわれる近江商人の家訓「三方良し」である。「売り手良し」「買い手良し」「世間良し」の 3 つを実践することが成功の秘訣とされた。自らの利を追い求めるだけでなく、社会の発展への貢献、共存共栄を求める点で、現代の CSR に通じる考え方を含んでいる。

こうした精神は日本の良き伝統として継承すべきだが、現代の CSR はそれとイコールではなく、上述のグローバルな文脈で理解する必要がある。CSR は既存のステークホルダーとの関係を良好に保つという静的なものではない。企業は課題解決のための変革を生む役割が期待されている。

歴史を振り返れば、欧州市場に進出していた電機メーカーなど先進的な日本企業が、社内に専門の CSR 推進部署を初めて設置したのが 2003 年。日本の CSR 元年と呼ばれる。また、2004 年には一般社団法人日本経済団体連合会（経団連）の企業行動憲章が、グローバルな CSR のトレンドを取り入れたものに大幅改定される。それから数年の間に、日本では CSR バブルとまで呼ばれるほどの勢いで、急速に浸透していった。サステナビリティ・レポート発行率は世界でもトップクラスとなり、世界の最新トレンドも取り入れながら日本企業は CSR に主体的に取り組んできた。

日本企業の CSR が欧米と比べて大きく違う点は、これまでの展開におけるステークホルダーとの関係である。日本企業の CSR は、ステークホルダーからの圧力ではなく、企業自身のイニシアチブによって育った、という特徴がある。日本では企業と NGO／非営利組織（NPO）等市民社会組織とが厳しく対立することは極めて稀である。また、政府も欧州のように体系的な CSR 政策を打ち出すことがなく、同様に関与が弱い。機関投資家も責任投資（RI）には消極的で、その結果社会的責任投資（SRI）残高は欧米に比べ

て極めて小さい。

総じて、ステークホルダーからの圧力が弱いことは日本の CSR の特徴であり、欧米の大企業がステークホルダー、とりわけ NGO からの厳しいエンゲージメントで鍛えられたのとは対照的である。これは市民セクターの成熟度の違いだけでなく、対立よりも共生や調和を好む日本の文化・社会風土にもその一因があると思われる。

この市民社会組織との関係性は、日本企業の CSR の弱みともいえるが、むしろ強みにしていくことも可能であろう。東京財団の「CSR 企業調査」では、多くの日本企業がステークホルダーとの協働に積極的で、73%の企業が協働を実施している。その理由は、社会課題解決のパートナーとして（経験・ノウハウを）期待しているから、としている²。同様に、経団連の調査でも、NPO との協働の実績のある企業の割合は 3 年ごとに 10%ずつコンスタントに上昇し、直近では 50%を超えている³。これらの調査結果は、日本企業が課題解決のために積極的に市民セクターと協力関係を結んできたことを示している。今後も、市民社会組織との日本型の建設的協働関係を発展させ、強みとしていくべきである。

一方で、日本企業の課題もある。前出の東京財団の調査によると、日本企業は国内の課題だけではなく、環境・人権・貧困など海外の課題にも目を向けて、実際に取り組み始めている。ただ、日本企業は、世界の CSR の潮流を取り入れて自らの CSR を磨くことには熱心だが、国際的なイニシアチブや規範づくり、政策提言などに積極的に参加して汗をかくことには概して消極的である。今後はこうした国際的な議論にも大いに参加して、日本企業の CSR 実践に基づく知見を発信しつつ、リーダーシップを発揮していく必要がある。

さらなる進化と主流化に向けて

CSR は世界の共通言語になったとはいえ、まだ発展途上である。先進的な事例は規模が小さく、社会変革を巻き起こすまでのインパクトをもちえて

² 東京財団「CSR 企業調査データ集」（2014）の「6. CSR 活動における外部組織との協働の現状」。

³ 経団連「2011 年度 社会貢献活動実績調査結果」（2012）の「II-4. 企業と非営利組織との連携」。

いない。課題はスケールアップであり、社会における主流化を促進する必要がある。その観点から、今後を展望する上での3つのキーワードについて考えてみたい。

(1) 企業セクターのリーダーシップ強化

持続可能な発展のための世界経済人会議（WBCSD）は、1992年の地球サミットを機に、産業界も政策提言をしようと結成された団体であり、この分野で長く世界の産業界をリードしてきた。世界のCSRをリードするユニバーバ社最高経営責任者（CEO）のポール・ポールマン氏が2013年に会長に就任している。すでに発表済みの長期ビジョンVISION2050に基づいて、2013年にはシンクタンクであるストックホルム・レジリエンス・センターと協働して、科学的知見に基づく行動計画ACTION2020を策定し、COP19の政策対話でも提言を行った。

また、国連グローバル・コンパクトは、今や12,000を超える署名機関を擁し、世界最大のCSRのイニシアチブとなった。2012年の国連持続可能な開発会議（リオ+20）においてはコーポレート・サステナビリティ・フォーラムを主催したが、参加者は2,700名にのぼり、4日間で120ものセッションが開かれて、そのプレゼンスを発揮した。また世界各国の地域ネットワークはCSR普及浸透のハブとして機能している。

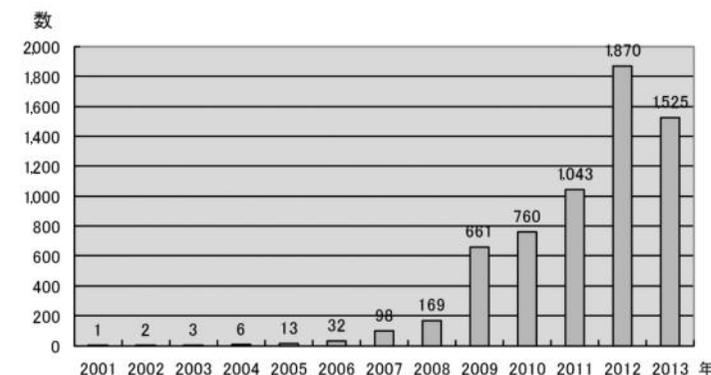
注目すべきは、こうした代表的な企業イニシアチブ同志が、連合体を組み合わせつつあることだ。WBCSDと国連グローバル・コンパクトは、企業連合体の連合（Coalition of Coalitions）を結成して、冬のダボス会議、秋の国連総会などあらゆる機会を使って、産業界からの声を発していこうとしている。

持続可能な発展に積極的な役割を果たそうとするこれらの企業連合は、世界の企業全体からすればまだ少数派であり、いかにその声を大きくしていくかが課題である。その意味で、こうしてそれぞれ強みをもつ連合体同志が連携することによって、企業セクターがより強いリーダーシップを発揮することが望まれる。

(2) 新興国・途上国への浸透を

ますますグローバル化が進み、フラット化する社会において、CSRにより広がりを実効性をもたせる上では、新興国・途上国への浸透が一つの鍵を握る。

図2 中国におけるCSRレポート発行数推移



注) 2013年は1～9月の数字

出所: China WTO tribune

振り返れば2000年からの10年間、CSRは国連グローバル・コンパクトなどのイニシアチブやGRI（Global Reporting Initiative）ガイドラインなどの国際基準の普及と相俟って、主に先進国で広がってきた。それ以降現在では、特に新興国・途上国において急激なスピードでCSRが浸透しつつある。

その傾向は、2013年5月のGRI国際会議でも見られた。80カ国以上が参加する中、参加者数ベスト10に、開催国オランダなど先進国と並んで、中国、ブラジル、インド、南アフリカといった新興国が軒並み名を連ねていた。新趣向として設けられた各国主催のセッションでは、これらの国々でCSRやレポートがどのように進展しているかが紹介され、多くの参加者の関心を集めた。例えば南アフリカのセッションは、世界初の統合報告書発行義務付けをテーマに開催され、フロアからの質問が相次いだ。

新興国の台頭は、前回2010年のGRI国際会議以降最も大きく変わった点だ。この3年の間に、南アフリカでは上場企業に統合報告発行を義務付け、ブラジルでも証券取引所がガバナンスをテーマにした新インデックスを立ち上げた。インドはCSRを会社法で義務付け、そして中国では1,800を超える企業がCSRレポートを発行するまでになった（図2）。わずか3年の間に、これら新興国で急激な変化が起こっている。

政治・経済と同様にCSRにおいても、これからの展開において新興国・途上国が大きな役割を果たしていくであろう。

(3) CSRからSRへ——新たなサステイナブル・ガバナンス

図3 ステークホルダー・エンゲージメント

定義：
「企業が社会的責任を果たしていく過程において、相互に受け入れ可能な成果を達成するために、対話などを通じてステークホルダーと積極的にかかわりあうプロセス」

出所：経団連「企業行動憲章実行の手引き 第6版」（2010年9月）

CSRの主役は企業自身だが、企業セクター単独では社会に大きな変化を引き起こすことはできない。流れが変わるようなパラダイムシフトを生むために必要なのは、企業を含むステークホルダー間の相互作用であり、そこから生まれる共同行動である。

ISO26000は、企業だけではなくすべての組織の社会的責任（SR）、という概念を提唱した。これまでの企業実務の中で形成されてきたCSRの行動規範をさらに普遍化し、すべての組織が持続可能な発展のために集団的行動を起こすことを促進する、という考えに立脚している。策定作業部会にも、国際標準化機構（ISO）としては初の試みとして、マルチステークホルダー・プロセスが導入された。

多くのステークホルダーが関わり、協働しながら、その相互作用の中で持続可能な発展に向けた社会変革や課題解決につながるイノベーションを生み出し、それをスケールアップさせていく。こうした新たなサステナブル・ガバナンスの時代を見据え、その中で今後企業が果たす役割を考えていく必要がある。したがって、ステークホルダー・エンゲージメントも、課題解決に向けたステークホルダー間のダイナミックな相互作用、という観点からとらえ、実践していくべきである（図3参照）。

実際に、ユニリーバなど先進企業においては、企業側からバリューチェーン全体を巻き込む動きが始まっている。ユニリーバが主導するサステナブル・リビングプランでは、持続可能な消費の実現に向けて、政府・NGO・サプライヤー・消費者・研究機関など多くのステークホルダーに働きかけている。企業は大きな社会変革やパラダイムシフトを生み出すきっかけをつくることができる。そして、共通の目的を達成するために進んでステークホルダーを巻き込むような、企業側からの強いエンゲージメントを行っていくべきである。

報告、対話からエンゲージメントへ

——日本企業のステークホルダー・エンゲージメントの進化と今後への期待

川北 秀人

「地球上のすべての生命にとって、調和的で民主的な発展のために」を組織目的とする IIHOE（人と組織と地球のための国際研究所、代表・筆者）は、1994年の設立以来、非営利組織（NPO）や社会事業家をはじめとする社会の課題に挑む団体の運営支援を中心に、さまざまな事業・活動を行ってきた。同時に、設立直後から、社会貢献や社会責任に熱意をもって臨む企業からも依頼を受け、市民団体の立場から、その取組みを支援している。

本稿では、その経緯の振り返りを通じて、これまで20年間の日本企業のステークホルダー・エンゲージメントの進化を概観するとともに、今後、求められる進化についても述べたい。

一方的・単発的な報告から、信頼を高めるコミュニケーションへ

東西冷戦構造の崩壊直後の1992年にブラジルのリオ・デ・ジャネイロで開催された国連環境開発会議（地球サミット）は、国際的な課題に取り組む構図の変化、特に政府のみによる交渉から、企業と市民の参画という大きな進化をもたらすきっかけとなった。国際社会において自らに期待される役割の大きさに気付き始めた日本企業も、国内の環境問題への関心の高まりに呼応する形で、「地球にやさしい」ことを主張する広告や、自然保護・再生活動への取組みを、新聞広告などを通じて発信するようになった。

その直後に日本企業に大きな影響を与えたのが、ISO14001の発行と Sustainability Reporting Guideline（のちの Global Reporting Initiative, GRI）の

制定だといえる。

特に欧州市場への輸出を重視する企業では、環境管理の国際規格への適合は不可避の課題と位置付けられ、最終製品メーカーを皮切りに、部品、素材、物流といったサプライチェーン、さらには流通業をも巻き込んで、ISO14001の認証取得が加速的に進んだ。これに伴い、ISO14001が要求するコミュニケーション(4.4.3)に適合する意義を理解した先駆的な企業が、環境報告書における実績データの開示や、環境系非政府組織(NGO)との対話の機会づくりを試みるようになった。

時を同じくして、企業が自らにとって都合のよい事柄についてのみ発信することが、「発信量は増えても信頼が増大しない」という課題を引き起こすことになった。このため、企業やNGOの協議に基づき、環境報告に織り込むべき項目を列挙する動き(イニシアチブ)によって取りまとめられたGRIは、先駆的な日本企業に、国際標準を前提とした情報開示と、それを可能にする環境管理体制づくりを促した。

しかし総じて1990年代の日本企業は、世界的に関心が高まった環境問題への対応の一環として、自らの取り組みの適正性を主張するために、環境管理体制に基づく実績データの開示という一方的な発信(monologue)を、毎年1回、報告書という形で単発的に行うことにとどまっていた。

その後、状況を大きく変化させた要因として、インターネットの普及と、環境報告の費用効果を問う社内の圧力が挙げられる。

インターネットの普及により、報告書を届けられるのを待つのではなく、企業のウェブサイトなどにアクセスし、自ら情報を探して閲覧する、情報感性の高い市民が増え始めた。その一方で、労力やコストを投じて制作・発行された環境報告書が、自社への信頼や評価に結びついているのか、そもそも、環境報告書は「誰に向けて、何のために出しているのか」という点について、企業の内部でも問われるようになってきた。

環境問題や社会問題に関心の高い人々からは、より網羅的で詳細な報告を頻度高く求められる半面で、それが自社製品・サービスの購入やブランドへの信頼に結びついているという実感も得られない。環境や広報を担当する部署にとって、目的や意義(と効果)を問われる事態に直面することになった。

第三者意見による環境・社会マネジメント・サイクルの改善

そこで、売上への直接的貢献は難しいものの、信頼の向上や取り組みの改善に結びつくきっかけをつくるために、先駆的な企業は第三者意見を求めるようになった。筆者も2001年に当時の安田火災海上保険(現在のNKSJホールディングス)が同年に発行した環境報告書での執筆を求められたのを皮切りに、これまでに28社からのべ117回の執筆を依頼された。

環境報告書やCSRレポートなどに第三者意見を掲載する企業は、現在では200社を超えていると考えられるが、そのほとんどは、完成直前の原稿を執筆者に送付し、その内容に対するコメントを寄せてもらっているにすぎない。しかし、第三者意見は、読書感想文ではない。企業自身でも、顧客や取引先でもない第三者として、中長期的に求められる価値や短期的に是正が求められる項目などを、社内の実践を確認した上で明確かつ具体的に示し、環境・社会マネジメントのPDCA(Plan-Do-Check-Action)サイクルが継続的な改善や進化を生み出すよう促す必要がある。

このためI IHOEでは、第三者意見執筆に際して、事前に以下の項目に合意するよう、依頼者に求めている。

- (1) 意見に取り上げる項目、内容や表現、また、事前にヒアリングする項目について、一切の制約を設けないこと。
- (2) 事前のヒアリングの対象について、一切の制約を設けないこと。
- (3) ヒアリングや視察のスケジュールを、早めにご調整・ご確定いただくこと。
- (4) 意見の中で「改善を求める点」として指摘された事項については、次年度の報告書またはウェブサイトの中で、必ずお取り組みの進捗をご報告いただくこと。

(<http://blog.canpan.info/iiohe/archive/34>)

このように、「事前のヒアリング」を必須としているため、依頼してくださる企業には、必ず、環境やCSRの担当部署のみならず、法務、安全衛生、

表1 筆者が第三者意見を担当した社数の推移(2014年2月現在、計28社)

年	2001	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	2014	計
社数	1	2	4	6	10	12	13	13	12	13	11	9	10	1	117

※2013年に担当した企業(執筆開始時期と五十音順):NKSJホールディングス(旧・安田火災、損保ジャパン)、ブラザー工業、デンソー、カシオ計算機、アルパイン、横浜ゴム、協和発酵キリン、日立ソリューションズ、SGホールディングス、積水ハウス

情報セキュリティや事業継続計画（BCP）に至るまで、10前後の部門責任者の方々に直接話をうかがい、可能な限り、生産や販売などの現場の視察も織り込んでいただくようお願いしている。そのヒアリングだけで1～2日を要し、その後、当方からの質問や指摘に対する回答を受けた確認など、数日に及ぶ工程を覚悟の上で、当方に継続的に意見執筆を依頼くださっている企業には、その真摯な改善を積み重ねる姿勢に、深く敬意を表したい。

執筆を始めた当初は、環境や安全衛生などへの取組みが、定量的な目標を定め、継続的かつ全社的に展開されるよう、マネジメント・システムの整備を促す指摘が多かったが、ここ数年間、最も時間をかけてやりとりしているのは、人事と調達・購買の担当者だ。いずれもグローバル化や可視化（定量的な目標設定による進捗と課題の把握）、海外を含むグループ全体での標準化が後れていた領域だったといわざるをえない。しかし先駆的な企業では、両部門の方々が報告する内容が着実に充実しつつある。

このように、企業が自ら定めた目標に対する現場での実践の結果や経過を報告し、課題や次の目標を意見として述べることで、環境や社会に対するCSRマネジメントのPDCAサイクルのCからAへの部分を、自社のみで行うよりも、踏み込んで進める契機として活用していただいている。

企業の報告は、市民からの信頼に結びついたか

では、日本企業のCSRへの取組みは、市民からの信頼に結びついているといえるだろうか。独善的・自己満足的な発信の改善を促すために、NGOが企業に対して影響力や緊張感を与えられればよいのだが、残念ながら日本ではそれは難しい。

このためI IHOEでは、日本電信電話株式会社（NTT）のグループ会社であるNTTレゾナントが運営する「環境 goo」に協力して、2000年から「環境・社会報告書読者リサーチ」を行ってきた。当初は日本国内のみで約2,000人、現在では国内で3万～4万人、海外も英国、ドイツ、中国、マレーシアの4カ国で500人ずつを対象に、CSRレポートへの評価や、企業が取り組むべき社会課題についてたずねている¹。世界で初めて、また、現時点でも世界で唯一のこの調査を14年間継続してきた中から、特に重要なポ

イントを紹介したい。

最新の2013年²と、ちょうど10年前の2003年³の調査を比較すると（表2）、環境・社会報告書を「読んだことがある」「目にしたことはある」という回答は合わせて36.7%から27.7%へと減少し、「あることを知らない」という回答が25.1%から39.2%へと増加している。サンプル数が10倍になったことを考慮しても、CSRへの取組みが開示されている、あるいはその内容への認知度が高まっているとはいえない。

報告書の記載内容については、「十分に信頼できる」「まあ信頼できる」が合わせて54.2%から47.9%へ、「やや信頼できない」「まったく信頼できない」も合わせて12.3%から9.9%へと減少し、「どちらとも言えない」が33.0%から41.8%へと増加している。この背景には、GRIやISO26000への対応のため、記載される項目や記述内容が詳しくなっているものの、それが一般の人々には理解しにくくなっていることがあるといえる。

では、市民はどのような項目について、企業が公開すべきだと考えている

表2 「環境・社会報告書読者リサーチ」結果

	2003年 (回答 2,643社)	2013年 (回答 23,657社)
(1) 環境・社会報告書を		
① 読んだことがある	16.3%	12.6% (▲3.7%)
② 目にしたことはある	20.4%	15.1% (▲5.3%)
③ 知っているが目にしたことはない	38.2%	33.1% (▲5.1%)
④ あることを知らない	25.1%	39.2% (+14.2%)
(2) 報告書の記載内容は		
① 十分に信頼できる	5.0%	5.5% (+0.5%)
② まあ信頼できる	49.2%	42.4% (▲6.8%)
③ どちらとも言えない	33.0%	41.8% (+8.8%)
④ やや信頼できない	9.5%	6.3% (▲3.2%)
⑤ まったく信頼できない	2.8%	3.6% (+0.8%)

出所：NTTグループ、環境 goo「環境・社会報告書読者アンケート2003」、
同「環境・社会報告書読者アンケート2013」

² http://www.eco.goo.ne.jp/business/event/env_report/web_sympo2013/report01/report.pdf
³ <http://www.eco.goo.ne.jp/business/marketing/er/enquet04.html/>

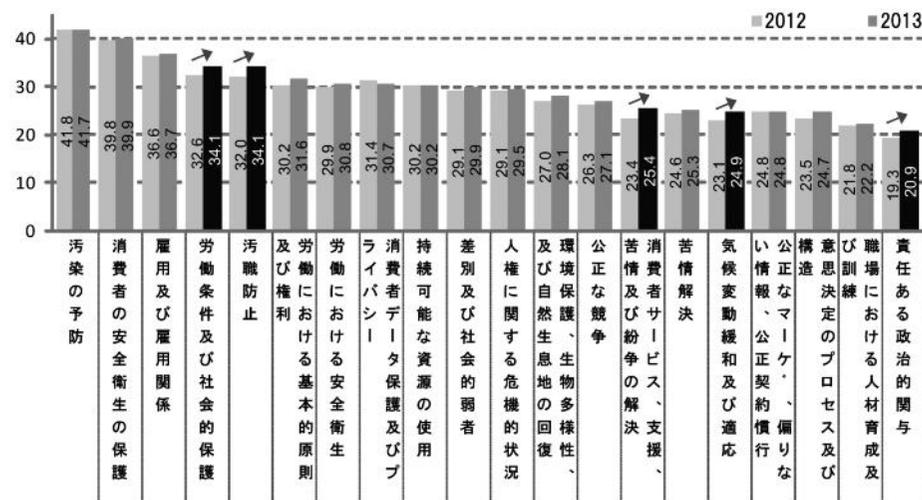
のだろうか。2003年は当時のGRIガイドライン、2013年はISO26000が挙げた項目について、企業が公開すべき重要性についてたずねた結果が、図1、

図1 「サステナビリティ・レポート記載事項に関する読者と発行者の優先順位の対比」(2003年)



出所：NTTグループ、環境 goo「環境・社会報告書読者アンケート2003」12頁

図2 「企業が公開する情報としての重要性（「非常に重要」の割合）」



出所：NTTグループ、環境 goo「環境・社会報告書読者アンケート2013」7頁

2だ。

2003年については、環境・社会報告書の発行者である企業の担当者で構成される「環境報告書ネットワーク」(現・サステナビリティ・コミュニケーション・ネットワーク)の協力により、発行者側の認識との対比も示している。さらに2011年からは、英国、ドイツなど海外でも調査を開始し、特にISO26000が挙げた項目について、企業が取り組むべき重要性などをたずねている。

海外での調査を開始して以来、一貫している傾向として、日本では「雇用・労働」や「消費者課題」が上位に挙げられるのに対し、英国やドイツでは「人権保護」がより強く求められている(図3)。

さらに昨今では、日本国内でも、世代別の課題認識の差が大きくなっている。同じくISO26000の中核主題について、重要なものを3つまでたずねる設問では(図4)、50歳代以上は「環境保護」(62.9%)を最上位に、「雇用・労働」(54.7%)を次に挙げているが、20歳代以下は「雇用・労働」(66.5%)が最上位、「環境保護」(48.5%)を次に挙げている(図4)。この意識の差は、社内において、現場の最前線の若者たちは「環境も大切だが、雇用はもっと大切」と感じているのに対し、経営者・管理職層は「当社は環境への取り組みはそれなりに進めたから、もうCSRへの取り組みは十分」と、雇用、とりわけ多様な人材の中長期的な育成や活用について、方針も施策も打ち出していない構造をあぶりだしている。

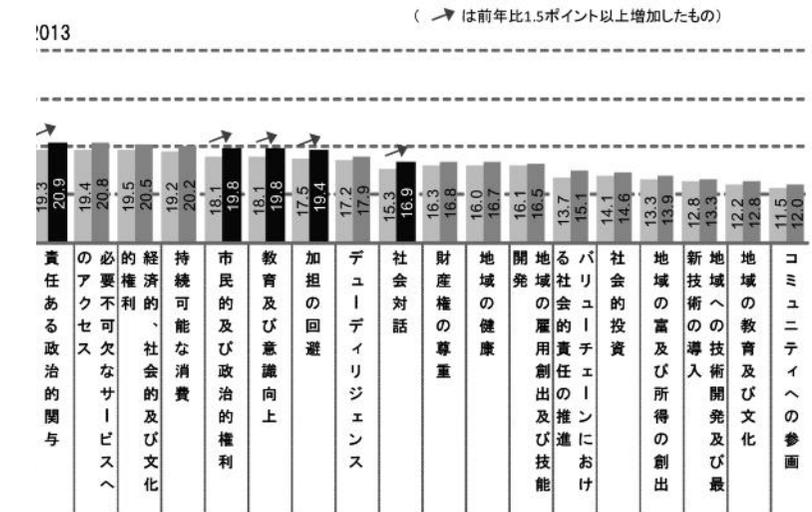
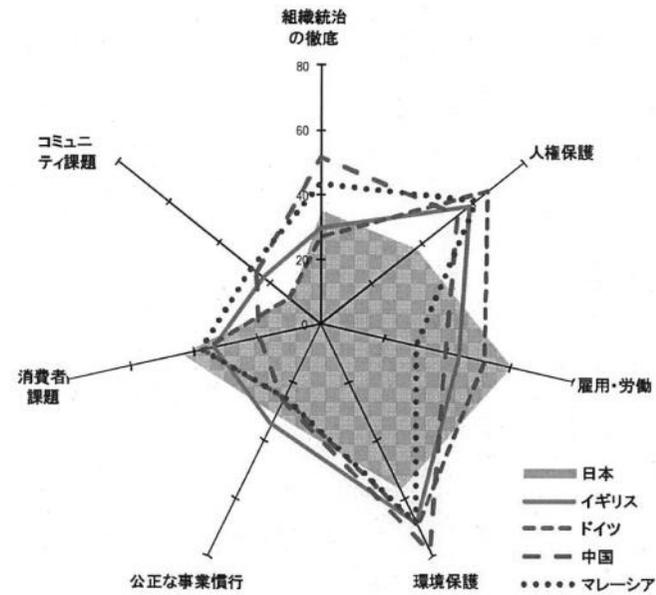
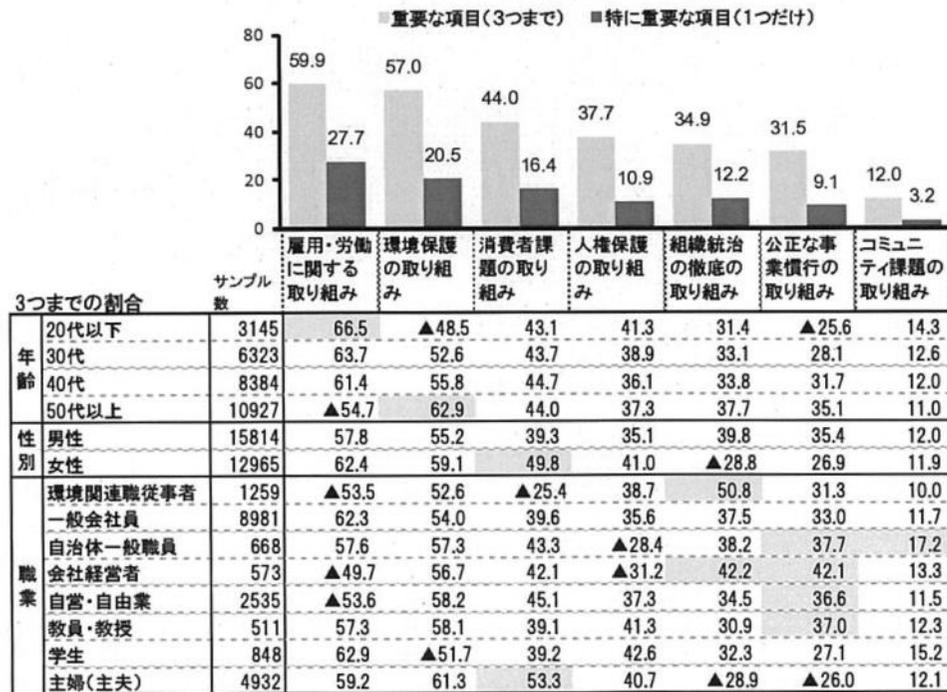


図3 「企業の社会的責任の取り組みにおいて重要なこと (3つまで)」(2013年)



出所：NTTグループ、環境 goo「環境・社会報告書読者アンケート2013」10頁

図4 「企業の社会的責任として重要な課題」(2013年)



(▲は平均より5ポイント以上高い/▼は平均より5ポイント以上低い)

出所：NTTグループ、環境 goo「環境・社会報告書読者アンケート2013」6頁

対話からエンゲージメントへ

このようにギャップを明示することにより、企業のCSR担当者が、経営陣やほかの部門に対して、取り組みや情報開示の重要性を強く、また、具体的な根拠とともに訴えることができるようになった。はなはだ手前味噌ながら、この調査結果は、日本企業のCSRへの取り組みの進化、少なくとも日本企業のCSR担当者の意識と行動の変化に寄与していると自負している。毎年12月の「エコプロダクツ展」(一般社団法人産業環境管理協会、日本経済新聞社主催。日本最大の環境展示会)に合わせて開催される同調査の報告会は、今ではCSRの担当者のみならず、人事や調達など、CSRの最前線に携わる人々にとって「最も重要なイベント」と評価するようになった。

この報告会では、調査結果を報告するだけでなく、次の数年間を視野に入れた課題をテーマに、パネルディスカッションも行っている。そのテーマの推移(図5)をご覧くださいと、報告(monologue)から対話(dialogue)

図5 環境・社会報告書シンポジウムのディスカッション・テーマ

- 2000年 「環境報告書のコミュニケーション力」
- 2001年 「環境コミュニケーションがひらく新社会のステージ」
- 2002年 「サステナビリティ・コミュニケーション元年の環境経営報告」
- 2003年 「報告書の信頼性とは?—CSRコミュニケーションの深め方・つなぎ方—」
- 2004年 「社会・社内との対話は進んだか—環境報告書からCSRコミュニケーションへ—」
- 2005年 「エンゲージメントを開くリポーティングへ—2010年のCSRコミュニケーションを俯瞰する—」
- 2006年 「責任から信頼へ:社内と社外をどう巻き込むか—」
- 2007年 「企業のイノベーション戦略がもたらすCSR経営から低炭素社会に向けたイノベーションとコミュニケーション—」
- 2008年 「2001年代に向けた取り組みを俯瞰する—脱炭素と生物多様性—」
- 2009年 「2050年・CO₂ 8割削減を可能にするイノベーションとは?—社会経済システムと脱炭素のシナリオ—」
- 2010年 「日本とアジアでSRコミュニケーションをどう進めるか」
- 2011年 「震災復興後のパラダイムにどう備えるか」
- 2012年 「安全訴求から信頼形成へ—バリューチェーン全体の取り組みと開示をどう進めるか—」
- 2013年 「2020~30年に備えた人材ポートフォリオ—組織は未来に備えているか—」

へ、そして気候変動（地球温暖化）への取組みの進化、さらにはグローバルな信頼性向上や、人的多様性を向上・活用した組織基盤の拡充へと、論題も深化していることがわかりいただけるだろう。

すでに販売も生産も世界化が進んだ日本企業にとって、価値と組織を国際標準とできるかどうか、次の20年を左右する。その時、私たち市民としてしっかりエンゲージして、一緒に考え、一緒に決め、一緒に動いていくのか、それとも、これまでのように、自分たちだけで考え、決め、動いていくのか。世界で愛され、信頼されるブランドであり続けるために、世界の人々と効果的にエンゲージできる企業を増やせるよう、私どもも微力を尽くし続けたい。

短期主義からの脱却 ——その手段としての ESG

河川 真理子

CSRを「企業が自社の事業を通じて社会的課題解決に寄与する活動」と定義すると、投資家がCSRを働きかける有力なステークホルダーとなる。投資家の目線で企業のCSRをもとに企業価値を評価することは、企業のCSR活動の深化をもたらすとともに、短期主義に陥っている金融市場に長期的な視点を組み込むことになると考える。長期的な視点の重要性と、CSR（環境・社会・ガバナンス [ESG]）の果たす役割を概観し、その観点から今回の東京財団「CSR企業調査」結果の示唆するところを提示する。

長期的視点 vs. 短期的視点

2008年以降、リーマンショックが引き起こした世界経済の大混乱に対して「強欲な金融資本主義」に対する批判が高まった。そして資本市場サイドでも、今までの短期的な利益至上主義への反省から従来の資本主義・金融市場のあり方を見直す動きが広がりつつある。その一つが短期主義からの脱却である。金融市場、特に株式投資の場合は3カ月ごとに発表される四半期決算中心の企業評価の弊害が市場関係者の間でも広く認識されるようになってきた。

経営者は四半期ごとの業績を成長させるために、長期的戦略に基づく研究開発や投資などより、今期の売上増につながる事業を重視するようになる。例えば木材資源を原材料として調達する場合、単価が高くなりがちで自社林を使わず、あるいは持続可能な森林経営の木材の購入をせず、東南

アジアなどで乱伐した安い輸入材を使えば、短期的なコスト競争力は上がるかもしれない。しかし、長期的には森林資源が枯渇し砂漠化をもたらすと同時に、自社の原材料調達に支障を来すことになる。また、野菜づくりをする場合、有機栽培では生産性が低くなるため農薬や化学肥料を大量に使えば、数年で土地が痩せて収穫ができなくなるリスクもある。化学肥料や農薬のコストもばかにならない。

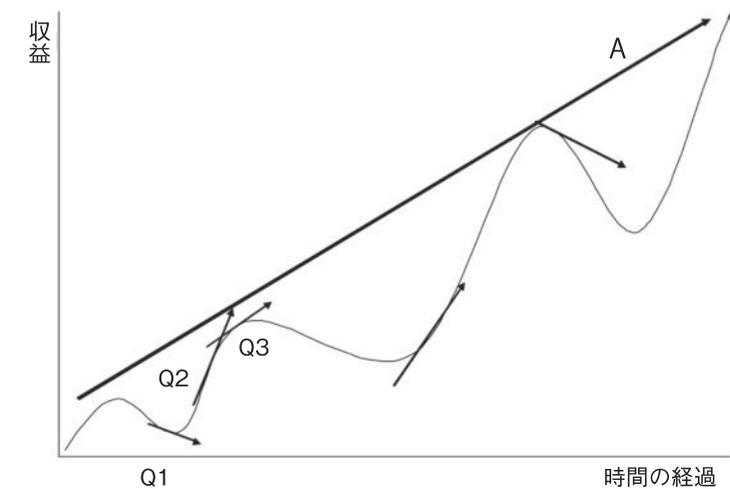
実際に日本で短期的利益を優先した弊害が露呈した事例として、2013年秋に相次いで発覚したホテルなどでの食品偽装事件が挙げられる。伊勢海老や九条ネギなど高級食材と偽ったメニューで顧客に提供していたことが発覚し、社会の厳しい批判を受けることになった。一方、世界のアパレル工場といわれるバングラデシュで2013年4月に起きた縫製工場の崩落事故では、1,100人以上の犠牲者を出した。その結果、現地で外資系企業が抗議デモによる被害を受け、また非政府組織（NGO）のネガティブキャンペーンの対象となるなどして、委託先の工場の労働環境を大幅に改善するなど契約条件の大幅な見直しを余儀なくされた。

目先の利益のために不当表示や低賃金労働などに頼れば、結果として、長期的な利益のチャンスを失うどころか場合によっては会社の存続も危うくなる危険性もある。投資家として長期的に運用パフォーマンスを上げたいのであれば、目先のノイズのような収益の乱高下に対応するのは当然としても、それに惑わされることなく、長期的な視点で企業の経営戦略を見極め、判断を下すべきである。しかし、経営判断が四半期ごとの数字に依拠するのであれば、好決算を示すデータの背景に児童労働、劣悪な労働条件、森林乱伐などがあり、その社会的な影響度が小さくないこと、将来リスクになる可能性が高いことを認識するのは難しいだろう。

四半期ごとの決算は、製品のサイクルや、ヒット作の有無、顧客の好み、為替水準、天候、課税などのイベントに大きく左右されるものである。企業の長期的な成長ベクトルを知るためには、短期的なイベント要因を除いた長期的なトレンドを判断しなければならない。その考え方のイメージを図1に示した。

曲線が四半期ごとの業績の積み重ねだとすると、それぞれの時点での業績予想は、その時点（Q1, Q2, Q3……）における傾き、すなわちその時点で瞬間的に予測できる業績の方向性といえるのではないか。ここに示したようにその傾きは大きく変わっている。しかし、長期的な企業業績のトレ

図1 短期的業績見通しと長期的トレンド



出所：大和総研作成

ドは直線Aとなり、Aに基づいた企業評価が長期的な評価として求められることになる。

長期的評価と ESG 投資

しかし、実際に与えられた数字はQ1, Q2, Q3……である。直線Aを導くためには何が必要なのか。それは財務データのほかに、企業のCSR活動に関する情報、すなわち、環境（E）の取組み、労働や人権配慮など社会的（S）な取組み、および企業のガバナンス（G）である。

北米では1960年代から、欧州では1990年代から、企業のCSRにも着目した投資がなされるようになった。社会的責任投資（SRI）、あるいは倫理投資と称され、教会や労働組合などによる、教義や理念に反するたばこやアルコール関連企業を投資対象から排除するニッチな投資手法として広がってきた。

こうした従来型のSRIに対して、2006年以降広がり始めたのが、パフォーマンス向上と受託者責任のために、CSRの3つの要素、環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）を評価の際に考慮する新たなSRI（別名ESG投資）である。この考え方を明確に打ち出したのが、2006年に策定された責任投資原則（Principles for Responsible Investment, PRI）である。これは、国

連グローバル・コンパクト（UNGC）と国連環境計画・金融イニシアティブ（UNEPFI）の協同の下、カルパースやハーミーズなどの主要な欧米の公的年金が主導して策定した原則である。受託者責任とパフォーマンス向上、および社会的課題解決への投資の活用、すなわち投資家の社会的責任という観点から、公的年金を含め、長期的運用を行う投資家・運用者からの賛同を集めている。2014年6月6日現在で、1,262の機関（年金などの資産所有者、運用機関、金融サービス業者）が署名し、この原則に則ったESG投資に取り組んでいる。

ではESG投資はどのくらいの規模か。2013年1月にGSIA（Global Sustainable Investment Alliance¹）より発行された“Global Sustainable Investment Review 2012”によると、SRIの世界市場規模は13.6兆ドル（約1,220兆円）、運用会社などによって運用される全金融資産の22%に相当するとされる。

地域別市場規模を見ると、欧州（65%）、米国（28%）、カナダ（4%）で全体の97%を占める。残り3%（4,810億ドル）の内訳は、アフリカが2,290億ドル、豪州の1,780億ドル、日本を除くアジアが640億ドル。日本は最下位の100億ドルと、世界市場のシェアは0.1%程度にとどまっている（表1参照）。ちなみに欧州市場は、2009～2011年の2年間で22%拡大した。また米国市場も、2009～2011年で同様に22%拡大しており、リーマンショック後も順調に拡大している。

表1 世界のSRI市場

	市場規模（億ドル）	シェア	運用資産に占めるSRIのシェア
欧州	87,580	64.5%	49.0%
米国	37,400	27.6%	11.2%
カナダ	5,890	4.3%	20.2%
アフリカ	2,290	1.7%	35.2%
オセアニア	1,780	1.3%	18.0%
アジア（除く日本）	640	0.5%	2.9%
日本	100	0.1%	0.2%
合計	135,680		

出所：Global Sustainable Investment Alliance, “2012 Global Sustainable Investment Review”

¹ <http://www.gsi-alliance.org/resources/>

企業をESGで評価することの意義

繰り返しになるが、なぜESGに着目した投資が海外で伸びているのか。その背景には、①先述したとおり、より精度の高い多面的な企業評価を投資家が望んでいること、②投資家としての社会的責任を果たすために、環境問題や貧困問題解決に果たす投資の役割を期待していること、③長期的な評価手法として重要という認識、がある。

ではESGと長期的な企業価値の評価にはどのような関係があるのか。環境対応や人財育成はいずれにせよ短期では達成できない。最近日本で注目される女性の活躍推進も、例えば女性の管理職比率を上げるには、数年から数十年の時間がかかる。管理職にふさわしい女性社員を育成しなければならないからだ。外部から適財を登用するにも限度がある。また、森林や植林、水源の浄化などの環境対策も、その効果が現れるには数年から数十年かかるものが少なくない。省エネに関しても大規模な改修などを行えば長期的には二酸化炭素（CO₂）の削減と同時にエネルギーコストの削減にもつながるが、短期ではそのメリットは現れない。

CSRを長年調査研究している立場の感覚からすると、CSRは体質や健康状態のようなものに見える。企業の業績を人の体にたとえてみると、100mを9秒台で走るというパフォーマンスは業績であり、CSRは、体重・身長、心拍数、血圧、筋肉、心臓や消化器、肝臓などの内臓の状態などの体質や体の状態である。ウサイン・ボルトのような走力を得るためには超人的な筋肉や心臓と骨が必要だが、強靱な筋肉や心臓や骨があっても、速く走れるわけではない。しかし高血圧や心臓疾患など持病がある場合、無理を続ければそのうちに倒れるリスクは高い。長期にわたり良いパフォーマンスを上げるには体調管理が大事である。CSRは速く走れる（業績を出す）ための体質と体力であり、それがあって努力するから速く走れる（業績を出す）ということではないだろうか。そういう意味で、ESGの側面は、筋肉、骨や心臓、血圧に該当する。また体の条件が悪くても、瞬発力があれば1～2回は速く走れるかもしれないが、長年続けると体を壊す。よって長い期間速く走り続けたいのであれば、体の状態をチェックし、健康に保つことは必要条件となる。

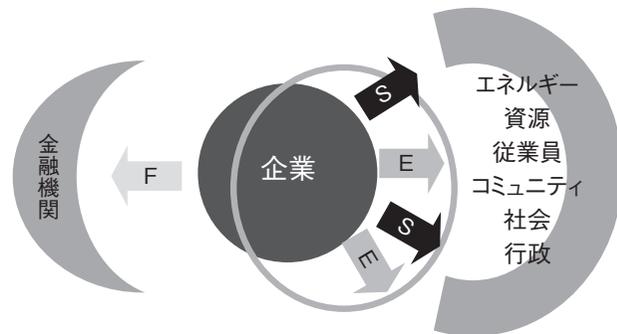
世界的な金融インデックスを提供するMSCIの内エグゼクティブ・ディレクターは、投資家向けのセミナーでESG問題の重要性を下記のように説

明している²。

- ・ ESG問題は、そもそもゲームの前提条件が変わるような場合の、将来の耐性・対応力を見ている。一方伝統的金融分析は、それらを多少考慮することがあったとしても、アナリストの関心の中心には「今の競争力と魅力度」がある。
- ・ 新興国における児童労働やブラック企業問題は、従来の金融分析では低コスト戦略として評価されかねない。どこで「低コスト戦略」というポジティブ評価が「人権問題」というネガティブ評価に変わるのかは、ESGの専門性がなければ判定できない。
- ・ ——なぜ？「社会に影響を与える問題かどうか」の見極めが求められるから。

また、ESGと財務の関係は図2のようにも整理できる。企業は、資本や借入金をもとに、人（S）を雇い、地域のルールに従ってオフィスや工場など拠点を構え（E、S）、資源やエネルギー（E）を使い、組織としての意思統一を図りながら（G）、製品やサービスを提供して収益（F）を得る。つまり、投資家が重要視するFは、ESGの結果生まれるものなのである。しかし、過去においてはESGのそれぞれの情報が入手できず、またFへのインパクトについても判断材料となる情報が少なかったため、F情報をもとに企業評価を行ってきた。しかし、企業がCSR活動を経営戦略として推進していく中で、企業発の情報も増え、PRI署名機関を中心にそれぞれのESGの活動が企業収益やリスクに結びつくルートを発掘し、その効果に着目する投資家が増えている。

図2 ESGとFの関係



出所：大和総研作成

長期戦略と ESG

さらにこの動きを加速させる要因が、2013年12月に国際統合報告評議会（IIRC）により公表された統合報告のフレームワークである。ここでは、「統合報告」を「組織による、長期的な価値創造に関するコミュニケーションをもたらすプロセスであり、定期的な統合報告書という形で最も明示的に表される」、そして「統合報告書」は「組織の外部環境を背景として、組織の戦略、ガバナンス、実績及び見通しが、どのように短、中、長期の価値創造につながるかについての簡潔なコミュニケーション（報告書）である」³と定義している。そして、価値を生み出す資本に関して、6つの資本（capital）——財務、製造、知的、人的、社会関係、自然——を提示している。

経済学・経営学の世界で、最初の3つは馴染みのある資本だが、ESGに関わる後半の3つを資本とするのは違和感があるだろう。特に経済学では、水や大気を無料と定義しており、社会やコミュニティを資本とする考え方が存在していないからだ。しかし、中国のPM2.5などの大気汚染問題、世界的な水不足問題などから、水や空気は無料ではなく希少性のある有料の財になりつつある。また、もともと経済学でも労働は財として認めている上で、最近では非財務的な価値の源泉は優秀な人材という考え方は常識となっている。

つまり、SRIがESGに着目してきた手法について、統合報告のフレームワークが6つの資本に焦点を当てたことで、企業の価値創造のプロセスとESGの関連性が明確になったのである。統合報告書を2014年に作成する企業は100社を超えるといわれる。今後ますます長期的な企業戦略を開示すること、そしてESGを含めた非財務情報のプレゼンスが高まると予想される。そしてそれを可能にするのは企業価値を生み出す事業戦略の一環としてのCSRを各社がきちんと構築できるか否かにかかっている。

CSR企業調査データから見えること

ESGを企業の長期戦略の一環と考えると、今回の東京財団「CSR企業調査」アンケート調査は何を示唆しているだろうか。このアンケートでは9つ

² 内誠一郎「ESG投資の波」（2013年12月6日開催「MSCI年金セミナー2013冬」レジュメ）

³ 新日本有限責任監査法人 市村清著『統合報告 導入ハンドブック』（第一法規、2013年）34頁

の社会課題ごとに企業の取組み状況とその効果について調査されている。これを見ると、効果が見られない（と担当者が判断している）、あるいは課題の内容が事業と関係が薄いと思われる課題は、軽視されている。

一方で、課題について検討し、具体的に取り組まれ、なおかつ高い効果が認められているのは、国内と海外の「環境持続可能性の確保」、続いて国内の「女性の地位向上」である。環境対策が社会貢献活動の一環とされた15年前の京都議定書策定時とは打って変わって、今では、自社からの環境負荷削減およびコスト削減のみならず、世界市場においても製品サービスの開発にも直結する領域になったので、この結果は当然といえよう。女性の地位向上も、アベノミクスで注目されたこと、また海外との比較で日本が大きく立ち後れていること、実質的に人財確保の面からも必要性を認める企業が多いことから、この状況も納得がいく。

反対に、「貧困と飢餓の撲滅」に関して、国内での活動は175社が取組みなしと回答し、取組みありはわずか31社である。一方で海外の場合は74社が具体的な取組みありと回答している。貧困問題は海外のことで国内では大したことがないと認識した結果なのか、あるいは国内での貧困問題への活動からは効果が期待できない、あるいは事業の関連性が見つけられないためなのか。ワーキングプアや給食費を払えない児童の問題などが社会問題化している現状から、この領域への注目を高める必要があると感じる。同様に「児童貧困の解消」についても海外の取組みの方が手厚い。逆に「風土・文化の尊重および保全の推進」は国内では154社が具体的な取組みがあるのに対し、海外では70社である。具体的な検討をしている会社も国内は129社に対して、海外は58社である。国内の文化への理解はあるが、海外では現地の文化に馴染みがないから少ないのだろうか。

また、認められた効果については、「人材育成に役立った」「優秀な人材の確保に役立った」「自社のイメージがアップした」が主流で、「企業収益が向上した」は国内外の環境対策以外では極めて少ない。すなわち、ブランドや人財の育成といった、財務的な企業価値向上につながる要素を改善させる効果が今のところ大きい。つまり先述した体質改善・体力向上が現時点ではまだ主たる効果のようだ。今後は、こうした体質改善の効果をいかにパフォーマンスにつなげていけるかがCSR担当者の腕の見せ所となろう。

全体を通じて、担当者が常識的に理解できること、社会の空気として常識とされていることは推進できるが、まだ社会的認知度が低いけれども、大き

な課題があるので取り組むといった社会的価値が大きいことなどは軽視されるようだ。担当者が課題を認識したとしても、周囲の理解を得られなければ組織を動かすことはできない。そして周囲の理解は問題がかなり大きくなると得られない傾向があるのだ。しかし今、日本社会では関心が薄く対応していないだけに将来大きなリスクになる懸念がある重要性の高い分野がある。国内の人権や児童労働などの問題である。また、この1月下旬に、コンビニエンスストアのフォアグラを用いた弁当が、非人道的・動物の権利上問題であるとのクレームで発売中止になったことが報道され、ネット上で賛否両論を巻き起こした⁴。このことは、人権だけでなく、動物の権利保護という欧米では最近話題となっている新たな観点もCSR担当者は認識していかなければならないし、そうした新たな価値観に対して自社の価値観や方針もきちんともたなければいけないことを示唆している。

今回のアンケート結果は、世間的にも社内的にもやりやすいことは頑張ることができるが、そうではない分野に取り組むのは厳しい、という当たり前といえは当たり前のことを示している。CSRに求められるのは、まだ小さい段階の社会課題の芽である。その芽が大きくなったらCSR担当部署でなくても重要性はわかる。まだ双葉くらいの芽の課題をきちんと見つけてフォローし、自社との関連性についてきちんと把握しておくのがCSRに求められる最も大事なタスクだと思う。余所がやっていないからウチもやらなくて大丈夫、ではなくて、そうやってスルーした領域に意外なリスクがないか、という視点で洗い直すことが今後はますます重要になるだろう。それができる企業が長期的に価値を創造していける企業なのであろう。

⁴ http://www.family.co.jp/company/news_releases/2014/140124_01.pdf

外国人機関投資家の視点で考える CSR から ESG への流れ

小森 博司

2013年5月、アムステルダムのGRI (Global Reporting Initiative) 総会においてG4ガイドラインが公表され、それと歩調を合わせるかのように国際統合報告評議会 (International Integrated Reporting Council, IIRC) がパブリックコメント期間を経て統合レポートのフレームワーク (最終版) を12月に公表した。こうした流れの中で本稿では、筆者自身が過去10年以上にわたって接触している外国人機関投資家の視点から、現在および今後の日本企業の課題について私見を述べることにしたい。なお、本稿は筆者個人の見解であることをあらかじめお断りしておく。

外国人機関投資家の事情

まず、外国人機関投資家側の事情について説明しておこう。海外でも国内でも「機関投資家」と称される主体は、資金の出し手である「アセットオーナー」(年金基金、財団等) とアセットオーナーから資金運用を委託されている「アセットマネージャー」に大別される。日本株投資を行っている外国人機関投資家の中で、実際に日本企業各社のCSRレポートを読んでいるのはごく一部である。これはひとえに投資家内部のリソースの問題が大きい。グローバル運用の場合、中規模のアセットマネージャーで約1,000~2,000社、大規模クラスになると5,000社以上の銘柄保有をしており、最近では運用部門とは別に環境・社会・ガバナンス (ESG) 専門部署が設けられているとはいえ、投資対象全社のCSRレポートをカバーするのは物理的に不可能である。

誰が見ているか——答えはESG調査機関である。彼らは、機関投資家の依頼を受けて投資対象先のCSRレポート、アンケート、時には取材により分析、レーティングを行っている。調査機関各社が独自のリサーチ手法を有するが、このような制約はグローバル投資家に共通している。

その評価結果によれば、日本企業全般の評価は各国と比較すると中位から下位というのが現実であり、従来から大きな変化はない。評価は環境+社会+コーポレート・ガバナンス全般について行われており、環境はトップグループ、社会は中位以下、コーポレート・ガバナンスは下位という結果はいずれの評価機関においても共通している。

外国人機関投資家の変化

上記がCSRレポートに関する現実であるが、もう少し大きな時間軸から外国人投資家の視点を見てみたい。実は、過去10年間の前半5年間ほどにおいて外国人機関投資家との間でCSRが話題になった記憶はない。これは筆者自身の問題意識がコーポレート・ガバナンスにあったことも一因であるが、機関投資家側でも、例えば社会的責任投資 (SRI) ファンド以外のメインストリーム投資家 (中長期保有投資家) の主たる関心は、短期的なリターンであった。この事情を大きく変えたのがリーマンショックである。

リーマンショックでダメージを受けたのは投資家、特にアセットオーナー自身であり、本来は10~30年、さらに長期にわたって義務を果たすべき公的年金基金を中心に、短期的利益を追求しすぎたことの強い反省がなされた。その結果、「機関投資家としてリターン追求は大前提であるが、同時に資産価値を可能な限り毀損することのない、安全かつ安定的な企業価値に基づく中長期投資」の重要性が再認識されるに至った。この反省と新しい価値観から出てきたのが「ESG」である。

では、CSRとESGの違いは何か。筆者自身は、「CSRはステークホルダー全般を考慮に入れた発行会社として中長期に存続するための基本的な活動である一方、ESGは中長期に企業価値の安全かつ安定的な向上を求める機関投資家を対象とした活動」と定義している。すなわち、CSRとESGは別物ではなく、CSR活動の対象から企業価値に関わる重要事項 (materiality) を抽出して機関投資家向けの開示と中長期の対話に活用することがESGである。企業としてのCSR活動の重要性に今後も何ら変化はないが、ESGは

従来の CSR レポートでは明確に語られてこなかった「中長期的な視点からの企業価値」についての外国人機関投資家のニーズに対応するものである。

発行企業の課題

上記の議論をベースにして、現在および今後の発行会社における CSR 活動の課題について私見を述べたい。

(1) アニュアルレポート＋ CSR レポート⇒統合レポート

G4 ガイドラインと統合報告制度の流れは、外国人機関投資家の変化をきっかけとしたものである。G4 ガイドラインについては従来のマルチステークホルダー向け CSR レポートの構成を維持しながら、重要性 (materiality) という言葉で企業価値に踏み込んでいる。

また、統合報告は、従来のアニュアルレポート (財務情報) と CSR レポート (非財務情報) では企業価値を把握するには不十分と認識するようになった外国人機関投資家のニーズを反映している。その意味では、外国人機関投資家 (および調査機関) にとって、今後もデータベースとしての両レポートの有用性には変わりはない。統合レポートはまさにその名称が示す通り、両レポートが記す財務情報と非財務情報において「企業価値に重大に (materially) 影響のあるファクターに焦点を当てる『新たなレポート』」である。両レポートの単純な合体、それによるボリューム増と情報開示の後退は避けなければならない。

(2) 現在の CSR レポートの評価

ESG のベースとなる CSR レポートであるが、上記のとおり、日本企業の全体的な評価として先進国中の平均点またはそれ以下の評価が定着しており、最近ではブラジルや南アフリカといった新興国企業が肉薄している。作成側からすれば「あれだけ時間と手間をかけた、あのボリュームの CSR レポートがなぜ、この評価なのか」と思うことは不思議ではない。各評価機関において日本企業を担当しているのは日本人リサーチャーであることが多く、彼らの言葉を借りると以下の問題点が見えてくる。

①外国人機関投資家の日本株運用において日本株がグローバル株式運用またはアジア株運用の one of them になって久しい。このことは評価基準がグ

ローバルスタンダードになっていることを意味しており、日本の事情は考慮されない。また、比較対象もグローバル運用ポートフォリオの中の各国企業であり、日本企業間の比較ではない。

②グローバルスタンダードとは性悪説であり、「レポートに書いていない＝やっていない」と認識される。

③調査機関は、書いていないことを再確認する目的でアンケート等の追加調査を行う。日本企業の場合、確認しなければならない点が毎年同じ内容に関することであり、しかも追加調査でも十分な回答が得られないことが多い。

④コーポレート・ガバナンスにおいて、現在の日本の制度自体が大きく先進諸国から後れていることは事実である。社会問題ではサプライチェーン、人権、従業員、多様性 (Diversity) の項目において見劣りする。

以上から推測される日本企業の CSR レポートの問題点は、「毎年同じような内容」であり、「誰が読者でどのようなニーズがあるのか」、「比較対象はどこの国のどの会社で、実際にどのようなレポートがつくられているか」、「問題点の洗い出しと改善計画」等の「目的とマーケティング」について十分な議論をすることなく、いつの間にかつくるのが目的になっている実態を窺わせる (東京財団「CSR 企業調査」結果、本書第 4 部参照)。

これらはいくまでも全体での認識であり、評価の高い日本企業があることも事実である。しかし、残念ながら、全体評価が下位の国の中から優秀な CSR レポートを探そうという動機は期待できない。

外国人機関投資家の課題

一方、日本企業から見えにくいのは「運用担当者 (ファンドマネージャー・アナリスト) が本当に ESG を重視しているのか」である。運用担当者が投資対象を決定する際には売却のターゲットプライスを割り出す。その時に注目し分析するのは財務情報である。このことは、リーマンショックの後、筆者の知る限りでは変わっていない。おそらく、これが日本企業における投資家向け情報提供 (IR)、株式、CSR 各部門が縦割り組織になっていること、また、IR ミーティングで ESG がテーマにならないことの一つの理由の一つであろう。最近の海外出張でヒアリングした欧米企業の内部においてもこうした社内事情は多かれ少なかれ同様である。ただし、日本企業においても、

ESGの重要性に気が付いた企業では各部門間のコミュニケーションが重要視されている。

また、外国人機関投資家は、ヘッジファンドの超短期、高速回転投資をする人や、短期～中期～長期それぞれの時間軸で投資する人などさまざまである。多くの日本企業では、中長期投資が望ましく、短期投資は良くないという認識がある。しかし、基本的に市場での取引においては善悪の区別はなく、機関投資家である限り、それぞれの投資家にはそれぞれの資金提供者が顧客として存在し、それが市場の厚みとなって株価を決定している。ただし、現在の統合レポート、ESGの議論をリードしているのは、中期から長期保有の投資家、特にアセットオーナーであることは事実である。リーマンショックで大きなダメージを被ったアセットオーナーの関心は、「中長期保有に耐えられる企業かどうか」であり、その意味では、まずESGのテーマで発行企業が対話すべき相手はアセットオーナーである。また、アセットマネージャーの場合、運用部門ではなくESG担当との対話になる。基本的に運用部門は投資決定した後の財務情報ベースのフォローを行っており、非財務情報ベースのリスク分析や議決権行使をしているのはESG部門である。ESGベースの中長期保有投資家との対話によって、発行企業が能動的に自社にふさわしい中長期保有機関投資家づくりにつなげることを期待している。

日本企業にとっての意義

最後に日本企業にとってのESG、統合レポートの意義について考えてみたい。過去、筆者の関心はコーポレート・ガバナンスが中心であった。CSRやESGに関わるようになった直接のきっかけはリーマンショック前後の外国人機関投資家の変化である。この問題意識をもってさまざまな角度から本テーマを眺めるうちにあることに気が付いた。それは、CSR、中長期的な企業価値、環境と社会等のキーワードが意味することが、多くの日本企業の創立時に掲げられた設立目的や企業倫理と重なっている、ということである。おそらく、創立時には関係者の誰もが「長く存続し、社会に貢献しながら、継続的に利益を上げ、同時に株主への利益還元を含めて皆に必要とされる企業になりたい」と思っていたはずである。バブル崩壊後、新興国との熾烈な競争、デフレ下での価格競争、円高、少子化、震災や洪水等の災害の対応に明け暮れる中で、いつの間にか、5年後、10年後、さらにその先のあるべ

き姿に思いをめぐらす余裕を失い、発行企業自身が短期的な思考回路に陥っていたのではないだろうか。

アベノミクス効果によって、企業業績や株価において余裕と自信を取り戻しつつある今、企業価値を上げ、次世代以降の長きにわたって企業を継続させるため、創立の原点に立ち返った経営陣を含めた議論が必要と思われる。統合報告はあくまでもフレームワークであり、materialityは発行企業自身が考える構成である。同時に、外国人機関投資家も、現段階で統合報告について具体的なイメージをもっているわけではない。統合報告の内容はまさに各社の企業価値の定義と戦略、そして機関投資家との対話次第である。

世界の課題解決に対する日本企業への期待

内藤 徹

世界の課題に対する企業の新たな責任

世界では、貧困、環境、人権、紛争等、多岐な解決すべき課題が、途上国を中心に各地で広がっている。これらの課題を解決するために、国際機関、各国政府、援助実施機関、そして非政府組織（NGO）／非営利組織（NPO）がさまざまな活動をしてきた。これに対して、先進国の企業は、これまでは直接課題解決に関わることはなく、各国政府や援助機関が行うインフラ整備、施設建設、機材や物資の提供を受注し、携わる程度だった。

しかし、近年途上国における先進国企業の影響力はこれまでに大きくなっている。経済成長に伴い、マーケットとして、また生産拠点として途上国の魅力が高まり、今や先進国の途上国への民間資金の流入量は、政府開発援助（ODA）による支援額よりはるかに大きくなっている。

企業の活動は、経済的な面のみならず、現地の生活にも影響を及ぼす。そこで、国連グローバル・コンパクト（UNGC）に代表されるように、企業が市民社会において、環境、人権、労働環境等に関し、責任ある行動を率先して行うことを求められるようになった。また、途上国の貧困層の課題解決にビジネスを通じて貢献しようとする BOP（Base of the Economic Pyramid）ビジネスが世界的に広まり、企業が世界の課題解決に直接貢献するという新たな役割が期待される時代となった。

具体的な取組みの少ない日本企業の CSR 活動

それでは、これまで日本企業は、どの程度海外の課題に取り組んできただろうか。CSR 活動の調査結果によると、残念なことに国際協力の活動が占める割合は非常に小さい。2012年に一般社団法人日本経済団体連合会（経団連）が実施した「社会貢献活動実績調査」（サンプル数 397 社）での分野別 CSR 支出額データによると、国際交流・協力分野の支出割合は、総支出額のわずか 2.0% にすぎない。順位も、14 の分野のうち、教育、文化・芸術、学術研究、健康・スポーツ、環境、災害被災地支援、地域活動・文化保全、社会福祉に次いで第 9 位と低い。

では、日本人の海外の課題への関心も同様に低いのだろうか。正確な比較は難しいが、個人の社会課題の関心を分析した、インテージ社による「The Social Overview（NPO マーケティングのための基礎情報レポート）」という調査の結果が参考になる（2010 年、全国の 15～69 歳の個人、サンプル数 17 万人以上。なお、2011 年の調査もあるが、東日本大震災直後の特殊なデータであるため、ここでは扱わない）。これによると、個人が直近 1 年間に行った活動として、途上国支援の順位が 20 の社会課題のうち、自然保護、省エネ・リサイクル、災害救援、障害者福祉、保健・医療に次いで第 6 位と上位にあがっている。そして、先の経団連の社会貢献活動の調査において、企業の優先順位が国際交流・協力よりも高かった教育、社会福祉、文化・芸術といった分野が、個人の活動では、途上国支援より優先順位が低い結果になっている。このことから、国際協力への個人の関心や活動実施割合の高さの割に、企業の社会貢献活動としての取組みは十分に行われていないということがいえる。

さらに、今回の東京財団による「CSR 企業調査」（2013 年、サンプル数 218 社）において、社会課題への対応に関して国内・海外別の詳しい調査がなされている。具体的には、9 つの社会課題（①人権、②貧困・飢餓、③乳児死亡率・妊産婦の健康、④児童貧困、⑤女性の地位向上、⑥疾病蔓延防止、⑦環境、⑧風土・文化保全、⑨その他）につき国内外の比較でデータが取られおり、ここから海外での課題に対する企業 CSR 活動の特徴が見えてくる。

まず、国内課題に関する活動は、自社が独自で行うプログラムによる実施が多いが、海外の課題に関する活動は、NGO、NPO 等への資金や物品による寄付行為が主流である。また、CSR 活動による自社への効果として、独

自プログラムの実施が多い国内課題に関しては、人材育成、優秀な人材確保、技術力向上等に良い効果があったとされる一方、寄付行為主流の海外課題に関しては、人材育成や技術力向上といった自社内部への効果は特になく、対外的なイメージアップという広報的な効果が主であった。

この調査結果から、海外の社会課題に関して日本企業の多くは、個人の関心の高さの割に十分な取組みがなされていないといえる。また、実施している場合であっても、NGO、NPO 等への資金や物品による寄付行為がほとんどで、その結果、企業にとっての効果はイメージアップしか得られていない、という現実が浮き彫りにされている。

CSR 活動による途上国支援の代表的な事例

ここで、これまで日本企業が途上国で実施してきた活動の中で、特に代表的なアプローチを4つ紹介したい。

(1) 植林事業

まずあげられるのが、海外で事業を行う企業を中心に実施されてきた環境分野、特に植林事業への支援である。先の東京財団の調査においても、海外での取組みの中で、環境分野の件数は突出している。

例えばトヨタ自動車は、自動車販売の市場として重要な中国において、砂漠化防止プロジェクトを10年間実施してきた。大手製紙会社、コマツ、住友林業等も、海外で植林事業を行っている。本業において森林伐採に関わる企業は、森林資源を再生するために植林に取り組む場合が多い。植林事業は、環境への取組みとして企業の対外広報にも効果的で、成果も具体的でわかりやすいことから、企業内で比較的理解を得やすい海外活動といえる。そして、消費者に対しても理解が浸透し、支持されている活動である。

実施にあたっては、日本、あるいは現地の NGO や公益機関と連携して行うことで、企業にとっては資金支援が主体の比較的理解しやすい活動となっている。さらに、二酸化炭素 (CO₂) 削減による排出権取引でメリットが得られることへの期待も、企業側の実施の動機として大きい。

(2) 公募による社会活動への支援プログラム

社会活動を行う市民団体や個人に公募により資金支援を企業が継続的に行

うことで、日本の海外支援の土壌づくりに大きく貢献しているケースがある。例えば、ダスキンは、日本の障害者リーダーの海外への派遣と、アジア太平洋地域の障害者リーダーの日本での研修を30年以上も続けている。この事業は、各国関係者相互の理解と信頼の醸成に貢献し、現在日本の障害者支援団体が海外で実施している活動の多くが、このプログラムをきっかけに始まっている。また、味の素が NGO 等に対し公募を行い、支援先を選定して実施する「食と健康」国際協力支援プログラムも、10年以上継続的に実施されている。この事業も、健康・栄養改善分野で活動する日本の NGO が、海外活動へのチャレンジするきっかけと実績づくりに貢献してきている。

(3) 国連機関、NGO と連携したコーズリレーテッドマーケティング

消費者による購入金額の一部を社会貢献のための寄付に使う、コーズリレーテッドマーケティングの手法を活用した途上国への貢献が、消費財を扱う企業の商品販売において広がっている。これは、途上国支援に対する個人の関心の高さを背景に、公的機関との連携による資金的な支援を、消費者も巻き込み魅力的な形にした好事例といえる。

先駆的な事例は、キリンが国際連合児童基金 (ユニセフ) と組んで実施した、「ボルヴィック 1L for 10L プログラム」である。この試みはボルヴィックの販売増加にも繋がった一方、そこで集められた資金は5年以上継続してマリ共和国における安全な水の供給に活用された。企業にとっても経済的なメリットを得ながら国際貢献をし、イメージアップの成果もあげた点は特筆に値する。同様な手法で企業とユニセフが実施している事例として、東ティモールを支援する王子ネピアの「千のトイレプロジェクト」や、ウガンダを支援するサラヤの「100万人の手洗いプロジェクト」がある。また、日本の NGO と企業が組んだ事例として、森永製菓が児童労働問題に取り組む ACE (エース) やプラン・ジャパンと連携して、売上げに応じアフリカでの活動の支援を行う「1チョコ for 1スマイル」があげられる。

(4) フェアトレード

途上国の生産者の生活に配慮し、適正な価格で取引を行うフェアトレードは、20年ほど前の日本の導入時期には、まだ一部の NGO やフェアトレード団体による小規模な市場だった。その後、社会貢献意識の高まりと消費者への認知の広がりにより、多くの日本企業で取り扱われるようになった。近年

は、ゼンショーやイオンといった飲食・流通業界の大手企業が、フェアトレード事業の推進を積極的に行うことで、業界全体への広がりを見せている。商品販売を通じた途上国支援は、流通、飲食産業にとって、企業の強みである販売力を活かした社会貢献として有効であり、また顧客に対する社会貢献メッセージの発信効果も高いことから、今後さらなる広がりが期待される。

これからの日本企業への期待と政府機関、NGO の役割

では、今後日本企業が世界の課題へ貢献する取組みはどう変わるべきだろうか。また、それに合わせて、政府機関、そして NGO は、何をすべきだろうか。

(1) 企業のノウハウ、技術、人材を活かした貢献の拡充

近年、日本政府と企業は一丸となって、積極的に海外進出への取組みを行っており、より多くの日本企業が、海外における資源の調達、生産、製品の販売を進めるものと考えられる。

他方、海外援助の今後の方向性に関しては、国連のイニシアティブで設定されたミレニアム開発目標 (MDGs) の目標年度である 2015 年以後のあり方 (ポスト MDGs) について議論が始まっており、その中の主要課題の一つとして、民間セクターの関与が取り上げられている。また、日本政府が行う援助に関しても、2014 年 3 月に開始した ODA 大綱見直しの有識者懇談会において、民間投資や企業 CSR の国際協力における役割の重要性があらためて指摘されている。

企業の海外進出による経済効果や、BOP ビジネスへの期待も大きいですが、もう一つ重要なのが CSR としての社会貢献である。しかし、先に述べたとおり、日本企業の国際協力への CSR 支出は、日本人の関心の高さの割に少ないのが実情である。

そこで、第一に、より多くの日本企業が、現地の課題解決に役立つ社会貢献活動を行うことを期待したい。しかし、ここで重要なのは、企業への期待が単に資金だけでなく、企業のもつノウハウ、技術、人材でもあることだ。先の東日本大震災において日本企業が行った支援として、例えば富士通による被災者情報と NGO とのマッチングを行うデータベースの構築、グーグルによる各被災地に掲示された安否情報の収集と WEB 上での提供、ホンダに

よる双方向通信システムを利用した被災地の車両通行実績データの公開といった活動が成果をあげ注目された。これらは、各企業に独自の強みがあり、そこに何か貢献できないかという強い思いがあったからこそ実現した支援である。海外の課題に対しても、このような思いで日本企業のもつ力を活かせば、きっと今までになかった革新的な支援が実践できるのではないかと大いに期待する。

(2) よりいっそうの環境、人権、労働環境への配慮

日本企業が海外進出する際に現地で直面するのは、環境、人権、雇用、法令順守等に関する配慮不足が引き起こす問題である。従業員や地域コミュニティからの指摘もさることながら、アドボカシー系の国際 NGO から警告を受けるケースは、日本国内とは比較にならないほど多く、企業経営の社会的責任とリスクマネジメントの観点からも、慎重に対処する必要がある。

また、配慮すべき対象について、現地で自社が行う事業の社会的責任のみならず、資源の調達先や、生産を委託している現地企業で発生した問題までもが、先進国企業の責任として問われるようになってきている点も要注意である。例えば、国際 NGO の指摘で、スポーツメーカーが、海外の委託生産工場に関して児童労働の実態を十分監査することを求められた事例や、バングラデシュで縫製工場の入ったビルの倒壊や火災が続いたことに対し、労働環境に対する管理体制が不十分であることが問題視され、工場と取引する国際企業の責任が問われた事例がある。それだけ先進国企業の影響力は大きく、社会的責任は重いものにとらえられていることを日本企業も忘れてはならない。

これに関連して、日本の CSR に関する有識者が発起人となり、「CSR と Creating Shared Value (CSV) の原則」を最近発表した。これは、事業が社会課題の解決に貢献することを目指す CSV という考えが、CSR に取って代わるかのような日本での論調について懸念を示し、ISO26000 の視点に立ち返り、企業活動が社会や環境にマイナスの影響を与えないよう改善する「企業の社会への影響に対する責任」の重要性をあらためて指摘したものである。

このように、政府機関や NGO が企業の社会的責任に関して役立つ情報として、国際規格である「ISO26000」や、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」の説明や、海外の現場で現実的に発生している企業の社会責任上の問

題に関する事例の紹介をセミナー等を積極的に行い、日本企業が国際基準上も望ましい形で社会的責任を果たすよう促すことは重要である。また、政府機関が海外進出する企業を支援する際に、社会的責任に対する高い基準を設けたり、児童労働のような人権上配慮すべき事項に関するガイドラインを作成したりすることも、今後推進すべきと考える。さらに、日本の NGO は、環境や人権に関する専門性を高め、企業活動における環境や人権配慮に関するモニタリングやコンサルテーションを、企業からの依頼で実施する役割を担うことも期待されると考える。

(3) 社会起業家のアプローチからの学びと連携

世界の社会起業家が、これまで実施されてきた課題解決の仕組みとは異なる革新的な支援を実施するようになり、成果を出し始めている。

途上国の課題に取り組む有名な事例としては、アメリカの団体の KIVA がある。KIVA は、ネット上で途上国の小規模事業家と先進国の資金提供者を直接つなぐ仕組みを構築し、オンライン上でのマイクロファイナンス事業を展開している。これまで世界中の 100 万人を超える個人が、1 口 25 ドルの小口の資金支援を行い、総額 5 億ドルを超える投資を行っている。また、日本人が共同代表を務める米国 NPO コペルニクは、ネット上で革新的なテクノロジーをもつ商品を紹介し、企業や個人から資金を集め、支援を受けたい途上国の現場に提供する仕組みを構築した。これまでに 16 カ国で、3 万点に及ぶ商品を提供してきている。2 つのケースは、いずれも援助の枠組みに、今までにない形で IT を活用し、国境を越えて支援を直接行う仕組みをつくり上げ、継続性と広がりのある新たなビジネスモデルとなっている。

日本においても、事業を通じた途上国の貢献を行う事例が増えている。例えば、バングラデシュでバッグ生産の材料の調達から製造までを行うことにより、就業機会の提供や人材育成に貢献するマザーハウスや、鉱山でありがちな搾取や環境破壊といった負の影響を与える素材は使わず、エシカル（倫理的）な商品であることを明示し、購買行動の新たな価値基準を提示した HASUNA、そして、エチオピアのシープスキンを使ったバッグを現地で生産し、ハイブランド企業を目指す Andu Amet といった会社がそれである。また、途上国で企業や個人が課題に挑戦する場を提供することで人材育成に貢献するクロスフィールズや、Very50 といった事業型 NPO 法人、企業が途上国で行う社会課題解決ビジネスの立上げに際し、現地の草の根の情報を

もとにサポートをするグランマという会社もある。

社会起業家は、先進国だけでなく、むしろ途上国に多く存在する。現地で必要なサービスや商品は、まさに現地の人々の課題を解決し、生活を向上させるようなものだからである。そして、社会起業家は、事業の立上げ時や拡大期においては、通常の営利事業以上に経済的に厳しく資金が必要となる。また、世界で同様に活躍する社会起業家の情報や、事業実施ノウハウを必要としている。このような社会起業家の力と課題に早くから注目し、世界中から独自の目利きで起業家を選び、ネットワーク化し、支援し続ける団体として、世界の社会起業関係者に圧倒的な影響力をもつアショカ財団がある。資金に関しては、世界各地の社会的な事業に投資を行う先駆的な組織として、アメリカにアキュメンファンドがある。日本でも、個人や企業から投資資金を集め、カンボジアをはじめとする途上国の社会起業家に投資する先駆的な組織として ARUN がある。

日本企業が社会起業家の活動に注目し、連携を進めることは大変有効である。その理由として、まず、社会起業家は、自立的・継続的な経済活動を通じた課題解決を目指しており、援助機関や NGO の活動において課題である「支援が終わった後の現地での事業の継続性」や、「成果の拡大・発展」について、これまでにない成果をあげる可能性が大きいことがあげられる。また、社会起業家によるビジネスの手法を活用した活動は、企業活動との親和性が高く、企業が社会起業家の事業の有効性を判断することや、ビジネススキルに基づきノウハウを提供することも期待できる。さらに、成果をあげている社会起業家の革新的な取組みは、企業が途上国で社会に貢献する活動を実施する際のアプローチとしても、大きな学びがあると考えられる。

すでに一部の日本企業は、現地の社会起業家に対する資金的な支援や、社会起業家を支える仕組みに対する支援活動を始めている。例えば、ANA（全日空）は最近アショカ財団が選定するフェローに支援するプログラムを開始した。また、ベネッセは、ソーシャルビジネスに投資をするインパクトインベストメントファシリティを立上げ、すでにインドの教育事業に投資を行っている。今後もこのような支援、連携がさらに広がり、新しい形での社会の課題解決のムーブメントが広がることが期待される。

(4) 海外の現場で活動する人材・組織の活用

これまで主に NGO や援助機関を通じて資金や物品を提供してきた企業に

とって、自らの力で現地に入って海外の課題を把握し、企業のCSR活動として解決策を実施することは困難なことである。しかし、単に海外の課題の中から自社の行う支援に適切な課題を選び、日本から資金や物資の支援を中心とした活動を行うだけでは、自社の強みを活かした支援を行うことはできない。さらには、CSR活動がもたらす人材育成や技術の活用といった自社にとっての効果も十分得られない。今後企業としてより大きな効果をあげるためには、企業人材が現地に入り、社会課題に向き合うことも一つの重要な方法である。

しかし、これまで経験のない新しい国に入り、現地で活動を行うことは困難である。そこで企業はNGO/NPO、社会起業家等との連携や、途上国で活動経験のある人材の活用といった方法により、新たな体制を整えることが必要となってくる。例えば、リコーはインドで将来的なBOPビジネスの立上げを目指して、社内で国際協力NGO経験者や元青年海外協力隊員などを含むチームをつくり、現地の社会的企業と組んで、現地調査から行っている。

また、政府機関やNGOも、企業人材が途上国で経験を積むための事業を開始している。例えば日本貿易振興機構（JETRO）は、国際即戦力育成インターンシップ事業で、若手人材を途上国の政府や民間団体に派遣し、独立行政法人国際協力機構（JICA）は、民間連携ボランティア制度により、途上国の開発の現場における企業人材の育成の場を提供している。さらに、NGO法人クロスフィールズは、企業向けに海外のNGO等の現場で技術を活かした課題解決のプログラムを実施する留職プログラムを展開している。

国際協力の現場を経験した人材は、途上国の生活や社会を理解し、海外で主体的に動ける人材であり、企業の海外進出や世界の課題に取り組むCSR業務の人材として有効といえる。実際、青年海外協力隊に関しては、経験者の求人数が、この2年間で4倍に急増している。先に日本の社会起業家として紹介したクロスフィールズの小沼大地氏や、Andu Ametの鮫島弘子氏も青年海外協力隊の経験者である。企業の人材育成、確保に関するニーズはさらに高まっていくと考えられ、政府機関、NGOはそれぞれのミッションを踏まえながら、人材の育成と活用の面で連携を強化することが望まれる。

長期的な人材育成には、教育現場での取り組みも重要である。すでに日本の大学は文部科学省の予算を活用し、グローバル人材育成の一環として、海外に行き現地の課題を学ぶプログラムを積極的に取り入れており、JICAやNGOも協力している。さらに、2014年度からは、高校に対しても文科省が

約50校のモデル校を選んでグローバル教育の取組みを促進していく予定である。これまでも国際理解教育、開発教育という名のもとに、学校教育の現場で途上国の生活や国際協力に関する理解のための指導が行われてきたが、実施する学校や時間は限定的だった。今後、世界の現状と課題を理解し、国境を越えて社会的な責任を果たす人材を育成するプログラムが、よりいっそう実施されることが望まれる。

（5）企業、政府機関、NGO、有識者からなる場づくり

先のCSR関連調査の分析から、個人の関心や活動に比較して、CSR活動での途上国支援の活動の優先度が低いと指摘したが、この理由として、海外の事情は理解しづらく、株主への説明も難しく、また社内人材の関わりも期待できない、といったことが考えられる。企業がより多くのCSR活動を効果的に行うために、援助に関わる行政やNGO側も、企業に対する途上国の課題や現地事情に関する情報の提供や、企業が受け入れやすい具体的な連携の提案、途上国でのCSR活動に関する優良事例のシェア等をさらに行うことが望ましい。

現在、日本全国の国際協力団体をネットワーク化する国際協力NGOネットワーク（JANIC）が、企業と国際協力NGOとの連携を促進するため、「NGOと企業の連携推進ネットワーク」を設置している。ここでは、登録するNGOおよび企業が定期的に会合を行い、連携の事例紹介や、ガイドラインづくりなどを行っている。今後、援助機関も含めたこのようなネットワークの場の重要性はさらに高まると考える。また、例えば、環境、水、医療、教育、人権といった具体的な課題ごとに、企業、政府機関、NGO、有識者が集まって議論する場を設けることも、各アクターが自らの役割を考え、具体的な連携が生まれることに貢献すると考える。

※本稿は筆者の個人的見解に基づき記載したもので、所属する組織を代表する見解ではありません。また、本稿で紹介した企業や社会起業家の取組みは、公開情報に基づき、あくまで一例として紹介したものです。

真のグローバル経営とは

—— CSR の視点から

牛島 慶一

誤解される CSR

CSR という言葉がさまざまな場面で語られるようになって10年余りが経過した。しかし、今なおその意味は誤解されたままであり、経営の本流に位置付けている企業は少数である。さすがにチャリティーやコンプライアンスと考える人は少なくなったものの、依然として経営や事業、ボトム（利益）とは区別して語られることが多い。

東京財団の「CSR 企業調査」（本書第4部「日本の CSR が直面する課題と展望」図14、15 [250頁]、図18、19 [254頁] 参照）によれば、さまざまな社会課題は認識されていても、そうした課題への対策が製品やサービスに反映されている例は環境分野くらい。ほかは事業を行う上で配慮している程度で、ブランドイメージアップや人材育成といった、いわばほかの目的達成のための手段として活用されているケースが多い。

この背景には、CSR を経営のコンセプトとして理解せず、CSR 部門が担う具体的な役割や業務を定義しないままにしていることが原因として挙げられる。コンセプトとしての CSR には、サプライチェーンや環境、人権、BOP ビジネスなども対象範囲に含まれるだろう。一方、こうした業務はすでに、サプライチェーンであれば調達部、環境は環境部、人権は人事部など、既存の部門が管理しており、CSR 部は引き受け手のなかった社会貢献や、CSR に看板が変わる前の業務であったリスク管理などを中心に行うこととなる。その結果、社内で CSR として認知されるのは、CSR 部門の仕事であ

る社会貢献やリスク管理、となるのである。

ここでは CSR 経営の本質と、CSR からグローバル経営のあり方を考察してみたい。

進化し続ける経営のために

「CSR は企業経営そのものである」という言葉をよく耳にする。実はこの言葉は思考停止ワードである。つまり、わが社の事業は社会に役立っており、わが社の経営はいわば CSR そのものである、したがって今のままで十分である、といったロジックに陥りがちなのである。

企業は、法律を破っても倒産はしないが、社会と共感できなければ容易に市場から排除される。つまり、持続可能な経営とは、社会の変化を取り入れ、社会に適合しながら進化し続ける経営である。CSR のコンセプトには、法的コンプライアンスを越えた領域、サステナビリティ（持続可能性）の要素が含まれる。つまり、CSR 部門の役割は、法律や規制をフォローするにとどまらず、既存の法律や規制を越えて経営を社会に適合させること、さらに、持続可能な経営と社会の実現のために長期的な経営の方向性を経営者に提言していく、いわば中長期経営企画の機能が本来望まれるのである。

企業文化が社会から支持されてこそ

経営がグローバル化するのに伴い、経営課題も複雑化している。法律の施行や商慣習の異なる国での事業や価値観の異なる人との仕事は、特定の国の常識や成功体験が通用しないこともある。

にもかかわらず、日本企業の多くは、日本で生まれ育った日本人を中心に、日本にある本社でグローバルな意思決定をしている。想像してみしてほしい。東京にあるビルの窓から外を見てグローバルを感じるだろうか。日本の新聞やテレビを見てグローバルを理解するだろうか。

ミャンマーには今でこそ多くの日本企業が市場参入しているが、軍事政権が人権を抑圧していた時代、ある日本の会社で同国に事業展開することの是非を議論したことがある。当時、欧米各国は同国に経済制裁を発動していた。欧米の常識からすると、ミャンマーで事業をするなどありえないことであった。しかし、その日本企業では多くの人が日本の法律を根拠に「何が問題な

のか」と主張してきた。国や地域によってルールや常識の異なる問題を、本社が日本にあるという理由で日本のルールを当てはめ、判断しようとしているのである。特定の国のルールや常識を全世界に適用しようとする自体に無理がある。

他方、さまざまな国・地域のルールや常識を尊重するあまり、国際ルールを支持しない立場をとる日本企業の例もよく耳にする。例えば、国連グローバル・コンパクト（UNGC）への参加の是非を検討する際、「結社の自由」の原則がネックになるという。組合をつくることを禁止している国もあるため、「結社の自由」の原則を押し付けることに躊躇するというのである。こうした理由は往々にして建前にすぎず、本音は組合をつくられ賃金上昇の圧力をかけられたくないのだ。最初から反対ありきの理屈である場合が多い。

この2つは、一見正反対の事例のように映るが、本質は同じだ。いずれも、特定国のルールや価値観をすべてに当てはめる論理であり、「違い」や「矛盾」に対して「右と左のどちらが正解か」を議論しているのである。

ここで問題になるのは、自社の価値観だ。同じ問題でも、アングルが変われば映って見える形も異なる。「違い」が問題なのではなく、「違い」を前提として、自分は何に立脚して判断するかが重要であり、その立脚点が組織として共有できているかがポイントとなる。グローバル経営において、矛盾が生じるのは当たり前のことである。矛盾を議論するのではなく、自分たちの企業が立脚すべき価値観や哲学、さらにはこれに基づく行動や言動、企業文化が社会から支持されてこそ、持続可能な経営といえるのだ。

ボーダレス化時代に相応しいリーダー像

国際社会のさまざまな課題はすでにボーダレスな中で議論されている。いわばマルチステークホルダー・ダイアログというアプローチだ。これからはボーダレスな人材がリーダーに求められよう。

これまで、環境や人権などの問題解決は政治の役割と認識されていた。しかし、国連グローバル・コンパクトや欧州連合（EU）のCSR戦略など政府系の団体やイニシアチブが、こうした社会課題の解決に企業の参画を求めようになった。また同時に、グローバルな社会課題に取り組む市民団体や非政府組織（NGO）などが企業に対して法律の要請を越えた圧力をかけ、問題解決の場に企業を巻き込んでいる。こうした動きが企業に対して社会的責

任意識を醸成する一つの要素になっている。考えてみれば、今や一都市、一国よりも売上規模や社員数の多い企業もあり、こうした大企業に対して相応の責任と自覚が求められるのも当然だ。このほか、産学連携は研究開発の分野で盛んだが、さまざまな社会課題の解決においても学術界と企業の連携が増えつつある。さらには投資の分野においても、社会課題に積極的に取り組む企業を支援するファンドも増えてきた。このように、さまざまなグローバル社会の課題が、政府、市民団体、学術界、投資家、企業、とセクターを越えた共通の課題となってきたのである。

ボーダレスには別な側面もある。国境だ。水や空気は国境にかかわらず移動するものゆえ、環境問題などはボーダレスな課題であることは直観的にわかるだろう。しかし、情報通信技術（ICT）の発展に伴い、情報も今やボーダレスだ。遠い国で起きた出来事も、翌日には世界中で知られることになる。

このことは、たとえ被害や影響範囲が限定的であったとしても、グローバルなブランドや評判に影響しかねないことを意味する。実際、ある複数のグローバル企業が、春節の時期に中国で不買運動の対象となった。この第一報を伝えたのは中国ではなく欧州の新聞だった。これら企業の欧州におけるブランドや評判に負の影響が出るのは必至だ。多くの人は、中国で起きた問題であるから、中国国内の問題として処理すべき、と考えるだろう。しかし、報道された欧州において、何の説明もないまま騒ぎは収まるだろうか。同様の報道がほかの国に飛び火する可能性も否定できない。こうした問題が起きた場合、企業は当事国だけでなく、世界の拠点で情報を共有し、世界地図の上で影響を見極め、各国の拠点が連携して事態に当たることが重要だ。

このように、国境とは、政治的な境界線にすぎず、経済や情報、事業はすでにボーダレスである。ボーダレス化や事業のグローバル化は、一企業を一国の法人体から、グローバル、ボーダレス社会の一市民としての責任を果たすよう求めている。問題は、経営者がさまざまな「違い」を越えた上で自社の価値観と倫理観をもって企業を統治しているかにある。企業や経営を客観的に見る視点を持ち、多様性を尊重し統合できる人こそ、グローバル化、ボーダレス化の時代に相応しいリーダーであろう。

真のグローバル経営

時に、大企業では本社にいただけで世界を支配している、と勘違いしてい

る人がいる。これを続けている以上、その企業はグローバル企業にはなれない。日本に本社があるからといって、日本人あるいは日本のすべてが世界の標準であると考えるのはおこがましい。むしろ世界から見れば日本がガラパゴス化していることを自覚した方がいい。

では、本当のグローバル企業とはどのような企業なのだろうか。一つは、世界中の最も強いモデルを統合し、それを世界で活かすことのできる企業である。例えば、ファッションセンスのあるイタリア人がデザインを考え、手先の器用な日本人がモノをつくり、プレゼンの得意なアメリカ人が商品を説明し、数字に強いインド人が財務経理を担当する、といったことができる企業だ。世界で最も厳しい市場や環境で育ったものこそ洗練されている。これらをいかに組み合わせて価値を最大化するか、これがグローバル戦略の肝だ。

もう一つは、グローバルな視点を経営の意思決定プロセスに反映させることのできる企業だ。グローバルに経営判断する上では、先に述べたとおり日本のルールや常識に基づいては不可能だ。自分にない常識や価値観をいかに取り入れるかがポイントである。日本型ヒエラルキー経営は情報が経営に届くまでに多くのフィルターがあり、また間に挟まる人が都合のいい解釈をすることも多い。さらに、日本企業は均質的な教育を受けた均質化された人材が集まっており、波風立つ議論や異論を唱える人を避ける傾向にある。こうした職場ではグローバルな経営判断をすることはまず無理だ。経営陣そのものがグローバルに多様な構成であるか、経営の意思決定プロセスに世界の多様な視点が反映されるか、異なる視点が経営に反映される仕組みが構築されていることが、グローバル経営の必須要件だろう。

このような、世界で最も強いモデルを世界で活かす経営、世界のさまざまな視点を経営の意思決定プロセスに反映する仕組みの前提となるのが、理念や経営哲学の共有だ。企業理念はその企業の存在意義であり、社会に提供されるべき価値を表しているケースが多い。何のために仕事をするのか、なぜその事業を行うのかが説明されている。この「理念（なぜ）」を共有しなければ、世界で働く社員は四方八方好き勝手なことをやるだけで、個々の力は統合されない。個々の力が統合されなければ、社会に与える影響力も限定的となる。理念を理解することで、社員はその実現方法を考え始め、そこから生み出される行動は自ずと理念の実現に向けたものとなり、経営者は権限を現場に委譲することができる。理念の共有とはそれだけ重要なのだ。

理念の実践を

繰り返し述べるが、多くの矛盾が存在するグローバル経営においては、判断の拠り所となる自社の価値観や哲学の共有が重要となる。これが、つまりは「経営理念の共有」である。当たり前のことと思われるかもしれない。しかしそれは、念仏のように毎朝読み上げていけばいいわけではなく、体現されていることが重要なのだ。

日本の大企業において、自社の理念を暗唱している人は多いだろう。しかし、自分の行動が理念どおりに行われているのか、理念が実践される職場環境にあるのか、と問われれば、自信をもって答えられる人は少なくなるだろう。外国人社員に比べて、社の理念がDNAに刻み込まれている日本人社員の方が、理念を神棚に飾るだけで、現代に置き換えて解釈し直そうとしない。日本独特の不文律で、当たり前のことは深く考えない、いや、考える必要がないから考えることを放棄させてしまっている。さらには、組織が大きくなり、誰かが解決してくれるだろうといった事無かれ主義が横行し、時の経営学で教わった「経営とは参入機会のある市場を見つけること（儲かる市場を探すこと）」との理解が植え付けられ、理念はいつしか建前となっていった。

先の東京財団の調査結果（本書第4部「日本のCSRが直面する課題と展望」図14、15 [250頁]、図18、19 [254頁]）をもう一度見てもらいたい。環境問題への対策については制度的な支援もあり、市場が形成されたため、各社とも製品・サービスを投入している。しかし、ほかの社会課題に対しては限定的だ。この調査が貧しい時代の日本であれば結果はどうだっただろうか。おそらく、経営そのものが社会や市民の抱える課題に向いており、社会的使命を負って業を営んでいたのではないだろうか。今の日本を見れば、物質的には豊かになったといえよう。一方で、海外に目を向ければ、さまざまな社会課題を抱えながら成長しようとしている国は多い。こうした国に、当時の日本と同じ感覚で理念の実践を再現できているだろうか。儲かる市場に参入するといった発想から、儲かる市場をつくるといったイノベーションが求められるのである。

「課題解決先進国」日本への期待

2020年、日本の東京でオリンピックが開催される。1964年の東京オリ

ピックは、高速道路ができ、夢の超特急新幹線が走り、カラーテレビが普及するなど、日本人の生活を激変させた。次のオリンピックは日本に何をもたらすだろうか。

震災をはじめ自然災害が多く、少子高齢化が進む課題先進国日本。同時に、100年以上の歴史をもつ企業数も世界トップといわれるほど、持続可能な経営のモデルも多い。ちなみに、100年以上の歴史をもつ企業数は、諸説あるが4,000社以上あるといわれ、2位で約2,000社のドイツや3位で約500社といわれるイギリスを大きく上回る。成熟国であり、課題先進国である日本だからこそ、これからの持続可能な経営のヒントが隠されているように思う。課題先進国日本から、課題解決先進国日本へ。モノからサービスへ——今こそ自社の理念を現代社会に置き換えて再認識し、短期的なコストや利益よりも長期的な信頼を優先する経営、さらには、社会・環境課題を解決しながらあるべき社会を創造する経営の実践に期待したい。

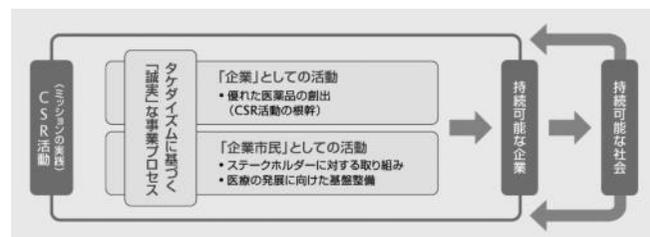
企業経営と CSR —— 実践者の立場から

金田 晃一

企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility、以下 CSR）が意味するものは、場所によって異なり、また、時代とともに変化する。さらに、同じ場所、同じ時代であったとしても、「（活動の主体である）企業が考える CSR」と「（活動の対象となる）社会が考える CSR」では、そのとらえ方が異なる。企業はそのギャップを具体的な CSR 活動を通じて埋めようとするが、埋め終わった時には、「社会が考える CSR」はすでに変化しており、新たなギャップが生まれている。CSR 活動が「終わりなき旅（Endless Journey）」と称されるゆえんである。ただし、CSR 活動を着実に進めることで、企業は「円滑にビジネスを行うためのチケット（Ticket to Operate）」を手に入れ、さらなる企業経営への統合を通じて、自社のサステナビリティをこれまで以上に高めることが可能となる

本稿では、1999年から今日までの期間における日本の CSR の変化を、企業の CSR オフィサーとしての実体験に基づいて概観することを目的としている。具体的には、CSR 活動を構成する代表的な 3 つの実践活動、すなわち、「製品・サービス提供活動」、「誠実な事業プロセスの維持・向上活動」、「社会貢献活動」（タケダでは「企業市民活動」と表現する）、および、「CSR 情報の開示活動」に着目し、それぞれの活動が企業経営に統合されるプロセスについて紹介する（図1参照）。

図1 CSR活動とサステナビリティの関係図（タケダのケース）



出所：同社資料

（1）製品・サービス提供活動

政府セクターでも市民社会セクターでも担えない、企業セクターだからこそ担える社会に対する責任とは何か。この問いに対する企業側の答えが、CSR活動を構成する1つ目の代表的な活動、すなわち、「製品・サービス提供活動」である。

この場合、企業側は、社会を構成する多様なステークホルダーの中でも、主に顧客・消費者に対する責任を念頭に置き、この「製品・サービス提供活動」を「本業を通じたCSR」と表現する。しかし、その一方で、この企業側のロジックに対しては、市民社会側から「通常の事業活動をもって社会に責任を果たしているというのはおかしい」「収益活動を正当化するための言い訳にすぎない」などと異議を唱えられることもある。「責任」という言葉の解釈をめぐる企業側と市民社会側のギャップを端的に示している。

「製品・サービス提供活動」はビジネスそのものであるため、本来的に企業経営に統合されているものだと考えれば、あえて本稿で統合プロセスについて言及する必要はない。しかし、近年、日本でも「製品・サービス提供活動」が“より社会性を帯びた形”で企業経営に統合される動きが見られ始めている。この動きを後押しする考え方が、米ハーバード大学経営大学院のマイケル・ポーター教授が提唱する「共有価値の創造（Creating Shared Values、以下CSV）」である。「社会課題」を「潜在市場」と読み換えることで、企業が製品・サービスを通じて、社会と企業の双方に価値を提供できることを示唆している。ただし、CSV事業と認められるためには、製品・サービスが、社会課題の軽減に対して一定以上の規模感（＝ソーシャル・インパクト）をもって貢献する必要がある。

図2 CSR関連の国際会議

- ・ 2012年6月：国連持続可能な開発会議（リオ+20）国連GCフォーラム
（於：リオ・デ・ジャネイロ）
- ・ 2012年11月：CSRヨーロッパ・エンタープライズ2020 （於：ブリュッセル）
- ・ 2013年5月：グローバル・シェアードバリュー・リーダーシップサミット
（於：ボストン）
- ・ 2013年9月：CSRアジア・サミット
（於：バンコク）
- ・ 2013年9月：国連GC・リーダーズサミット
（於：ニューヨーク）
- ・ 2013年11月：BSR年次カンファレンス
（於：サンフランシスコ）

CSRに関わるマテリアルな課題を把握するため、2012年から13年にかけて、国連グローバル・コンパクト（GC）やBSR、CSRヨーロッパ、CSRアジアなどが主催する主要なCSRの国際会議に参加する機会を得たが、これらの会議に共通していたキー・メッセージとは、まさに、アイデア、技術、資本をもつ企業セクターに対する「ソーシャル・インパクト創出への期待」であった（図2参照）。

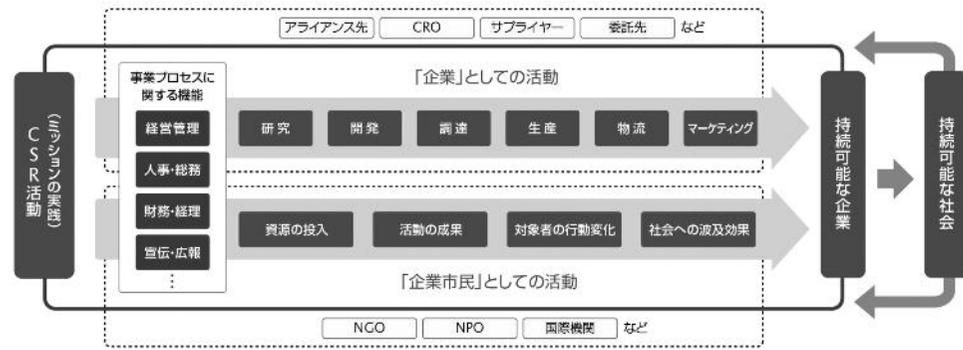
（2）誠実な事業プロセスの維持・向上活動

他方、「製品・サービス活動」を通じてソーシャル・インパクトを創出したとしても、その過程で社会に負荷をかけて課題をつくり出しているのは本末転倒である。CSR活動を代表する2つ目の活動は、CSRの基礎ともいえる、倫理的行動や法令順守を意味する「誠実な事業プロセスの維持・向上活動」である。

1999年のダボス会議で、当時のアナン国連事務総長がグローバル企業の不誠実な事業プロセスが引き起こす人権・環境分野の負の外部性を取り上げたことが契機となり、日本でもグローバル企業を中心に、特に人権や環境面での倫理的行動が、企業価値の毀損回避の観点から経営戦略のテーマとして徐々に認識されるようになった。特に、2003年よりCSR専門組織の設置やCSR行動規範の作成に次々と着手するようになったため、この年は日本のCSR元年と呼ばれている。

近年では、ソーシャル・メディアの発達により、事業プロセスの透明性がこれまで以上に求められ、その結果、「社会が考えるCSR」の範囲が急速に拡張している。企業は自らの事業プロセスが社会に与える影響を人権や環境

図3 CSRのバリューチェーン／サプライチェーン管理（タケダのケース）



側面からバリューチェーンごとに分析し、予防措置、代替措置、補償措置を検討するように迫られている。さらには、自社のガバナンス外のサプライチェーン上の行為、すなわち、原材料の採掘者や部品製造業者、あるいは、生産／販売委託業者を含むビジネスパートナーの行為についても、当該企業の責任範囲になるという解釈が常識となりつつある。海外では、人権や環境面での自社のバリューチェーンやサプライチェーンの管理の甘さによって、ボイコット、ストライキ、訴訟などによる数百～数千億円に上る企業価値の毀損事例も出てきている。このように、企業価値の保全（＝毀損の回避）の観点から、「誠実な事業プロセスの維持・向上活動」を企業経営に積極的に統合する動きが進んでいる（図3参照）。

(3) 社会貢献活動

3つ目の代表的な活動とは、寄付活動、従業員ボランティア推進活動、企業財団管理活動などの「社会貢献活動」である。

1999年当時の日本では、経営に影響しない予算規模、しかも社会からの依頼に対して受身の姿勢で活動する企業が大半を占めていた。寄付先については海外では国連関係機関、国内では政府に近い団体などが多く、情報開示についても「陰徳陽報」を基本とする企業が少なかった。社会貢献活動に内包される純粋性ゆえに、社会貢献活動を経営戦略に組み込むことに対するアレルギーが担当者と経営者の双方に見られた。「寄付に見返りを求めてよいのか」、「従業員ボランティアの推進を会社の施策で行う意味は何か」、「企業財団を維持することのメリット・デメリットとは」などが議論され、企業経

表1 「タケダ-Plan保健医療アクセス・プログラム」の進捗状況（2009年7月～2012年6月）

実施国/概要	インプット	アウトプット	アウトカム	インパクト
インドネシア 屋外での排泄禁止促進 MDGsへの対応 目標4、目標7	760万円	・住民ファシリテーターの育成トレーニング(対象:36村、156人) ・導入ワークショップの実施(15村、約750人)	・15村のうち、11村が実施1年以内に屋外排泄ゼロ宣言 ・保健所の下痢患者数が約90%減少 ・自費でのトイレ建設(2,087世帯)	・県知事をはじめとする県政府、郡政府、保健所、保健所、村長をはじめとする村政府、村のCLTS*チーム、政府主導の衛生改善プログラムチームとの連携ができた。 *CLTS:コミュニティ主導型衛生管理
中国 子どもたちの栄養改善 MDGsへの対応 目標1、目標2	760万円	・生徒、教員用の栄養に関する小冊子の支給(12,300冊) ・食料供給(対象4校、生徒のべ約5,900人) ・子ども委員会主催による作文コンテストを催した意識啓発活動(3校、3,400人)	・お菓子を購入する際、「以前よりも栄養について考えながら選ぶようになった」という子どもが全体の約65%に達した。	・3年目の第4四半期より、中央政府が学校への食料供給を開始した。
フィリピン 子どもたちへの医療支援 MDGsへの対応 目標2、目標8	760万円	・診察、治療、入院、手術(78人) ・医療補助器具の支給(28人)	・学内で病気の子どものための寄付活動が自発的に始まった。 ・一部の医師による診察および医療補助器具に対する料金割引が行われた。	・町と村レベルの医療支援に関する予算決議案が提出された。 ・村議会が、村から病院への子どもの搬送費や、親や親戚の病院への交通費の一部支援を決定した。
タイ 若年層のHIV/AIDS感染拡大予防 MDGsへの対応 目標6	660万円	・正規授業、または課外授業のカリキュラムで包括的性教育を受けた生徒、教師、保護者の人数合計(16校、のべ8,420人) ・包括的性教育を学内に普及させるための生徒代表グループの立ち上げ(1校、80人)	・生徒、教師、学校長、教育者、地域住民により、タブー視されていた性に関する話題への抵抗感が下がり、若年層の妊娠や中絶、HIV/エイズを含む性感染症の危険や正しい性に関する授業をカリキュラムの一部として実施できるようになった。 ・学内で、生徒の相談室が自発的に設置されるようになった。	・病院関係者やHIV感染者グループとのネットワークが強化され、ステークホルダーとの関係強化に基づく持続的な実施体制が構築できた。 ・地域への意識啓発活動を通じて、生徒をはじめとする学校関係者以外への知識普及が進んだ。

☑ 第三者保証の対象となる記載

営への統合度合いは企業によってまちまちであった。

しかし、時間とともに、社会貢献活動の株主・投資家に対する説明責任の観点などから、活動の社会価値向上と企業価値向上の両方への道筋を明示する必要性が高まってきた。この数年、CSRに関心のある企業の多くは、(活動の効率性やブランディングの観点から)「重点分野の置き方」、(活動のレバレッジや社会課題の理解の観点から)「非政府組織 (NGO) / 非営利組織 (NPO) とのパートナーシップ」、(多様性の理解や従業員満足度の観点から)「従業員の社会参画」、(知名度や将来の顧客づくりの観点から)「マーケティング手法としての社会貢献活動」などについて議論を進めており、社会貢献活動の企業経営への統合に向けた動きが活発化している。

特に、直近では、活動の「進め方」だけではなく、活動の「評価」を重視する動きもある。行政評価や政府開発援助 (ODA) 評価で用いられる Input-Output-Outcome-Impact 分析の手法を社会貢献活動に応用する事例 (表1参照) や、活動の社会価値を金額換算して評価する社会投資収益率 (Social Return on Investment, SROI) などを評価に取り入れる事例も出始めている。

また、ソーシャル・インパクト・ボンド (Social Impact Bond, SIB) というスキームに注目が集まっている。SIBとは、社会課題の軽減に向けてこれ

まで政府が実施していた事業を、民間投資家から必要な資金を募り、NPOなどが政府に代わって効率的に実施し、ソーシャル・インパクトの実現を条件に政府が民間投資家に償還を行う仕組みで、英国では、受刑者の再犯防止などの課題を軽減するために活用されている。日本の社会貢献担当者の間でも、自社への金銭的なリターンを期待せず、もっぱらより大きなソーシャル・インパクトの創出を期待するという前提で、企業の寄付金をSIBの仕組みを通じて社会投資する可能性について議論が始まっている。

(4) CSR情報の開示活動

ステークホルダーに対するCSR情報の開示に関しては、「Global Reporting Initiative (GRI) ガイドライン」(2000年)、「ISO26000規格」(2010年)、「国際統合報告フレームワーク」(2013年)といったCSRのグローバル規格の発効が大きな節目となっている。

まず、「GRIガイドライン」は、それまで、環境報告書、社会貢献報告書など分野別に報告書を発行していた日本企業に対して、CSR活動の包括的な開示、または、CSR報告書の制作を促した。また、ガイドラインに記載されている開示要請項目の「数の多さ」と「内容の多様さ」を通じて、ストレートに日本企業に新鮮な驚きを与えた。

「ISO26000規格」は、CSR活動の実践に関わる規格であるが、開示に関しても大きな影響力をもっている。CSRの中核的な7つの主題(「組織統治」「人権」「労働」「環境」「公正な事業慣行」「消費者課題」「コミュニティ参画および発展」)を明示したため、日本でもCSR報告書上で、この7課題ごとにページ枠を用意して情報開示を試みる企業が現れている。その結果、これまで比較的开示に躊躇する傾向があった「人権」に関する取組みについても、物理的に開示しやすい環境を提供することになった。特に、「人権」に関する情報開示に与えた影響は大きかった。具体的には「従業員の人権」に加え、「顧客・消費者の人権」や「地域住民の人権」など、事業によって影響を受ける多様なステークホルダーの人権に関する活動について開示する流れをつくった。

「国際統合報告フレームワーク」は、そのコンセプト自体が、開示の観点から、CSR活動の企業経営への統合を目指したものである。具体的には、CSR活動の経営戦略への統合が企業の短期、中期、長期の企業価値創造にどのよ

うな道筋で影響を与えるかを開示するよう求めている。

以上、CSR活動が企業経営に統合されるプロセスを4つの活動別に概観してきたが、最後に、2011年3月11日に発生した東日本大震災が、これら4つの活動のすべての側面から、統合の流れを推し進めている点について指摘したい。具体的に見てみると、「製品・サービス提供活動」については、復旧期における事業活動の早期再開や復興期における経済活動の活性化、「誠実な事業プロセスの維持・向上活動」については、復旧・復興期における健全な雇用、「社会貢献活動」については、緊急期における製品・サービスの支援システム、そして、復興期における長期支援を可能にするための予算制度の導入や従業員ボランティア活動の支援制度の整備、「CSR情報の開示活動」については、事業継続計画(BCP)情報の積極的な開示、などが統合を語る上でのポイントとして挙げられる。

このように見てみると、CSR活動と企業経営の関係は、これまでの「CSR側が企業経営に入り込む」関係から、最近では「企業経営側がCSRを取り込む」関係に相転移し始めているように感じる。なお、現在は、グローバルな社会課題リストであると同時に、潜在市場リストでもあるPOST2015(国連が定める2015年以降の国際的な開発目標)のアジェンダの行方に注目している。CSR活動と企業経営の統合ドライバーとして重要な役割を果たしていくことであろう。

自社の本業と真ん中で攻めのCSRを

田久保 善彦

1 CSRに対する考え方の転換を

CSRは経営そのもの

広く知られるように、CSRを日本語で表すと「企業の社会的責任」となる。そもそも企業とは社会に対し責任を果たしつつ、何らかの価値を提供することによってのみ存在できる主体である。その観点に立てば、CSRとは「企業経営そのもの」であることは明らかであり、それを何か特別なもののごとく切り出して議論したり、取り組んだりするものではないという認識をもつことが重要である。

ここ数年、日本においても「CSRは経営そのものである」と考えられるようになりつつあるが、企業の経営者がその概念を頭で理解することと、日々の経営にどれだけ落とし込んでいるかは別問題である。従来型のメセナ活動などの延長線上にあるカギ括弧付きの切り離された「CSR」に終始してしまっている企業はいまだに数多く存在している。

「三方よし」からマルチステークホルダーの概念へ

日本でCSRの議論になると、必ずといっていいほど引用されるのが、「三方よし」という言葉である。「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」と、三方それぞれが発展するように商売をすべきという近江商人の哲学と呼ばれるもので、この哲学自体は、時代を越え、いまだに輝きを失わずにいる素晴らしい考え方である。例えば、各地に存在する工場では、多くの雇用を維持しつ

つ、さまざまなコミュニティーの発展に資する活動を展開しているケースが少なくない。時に驚くほど深く地域と関わり合いを持ち、まさに地域と共存している企業や工場も多数存在する。東日本大震災の折にも、数多くの企業が素晴らしい活動をしたことは記憶に新しく、地域を大切にする日本企業の姿勢は特筆に値する。

しかし、もう一步踏み込んで、今日的な企業経営に照らしてみた時に大切なことは、三方よしといった象徴的なキーワードに思考停止せずに、意識すべきステークホルダーの数や種類は格段に増え、そしてそれらの変化が激しいということの意味を真に理解しながら対応していくことである。近年では、非営利組織（NPO）や非政府組織（NGO）そして企業の社会的責任に重きを置く投資家の存在が企業経営に与える影響が大きくなってきている。また、国際標準化機構（ISO）のISO26000や国際連合（国連）の定めたグローバル・コンパクト10原則などをはじめとして、今、グローバル社会から問われていることは多岐にわたっている。現代、そしてこれからは実に多くのステークホルダーとの関係性、バランスを考えなければならないのである。

事例分析

曙ブレーキ工業株式会社

曙ブレーキ工業では自社の社員を重要なステークホルダーにとらえ、さまざまな活動をしている。例えば、同社ではブレーキというその重要性に比して目立たない部品を製造するメーカーとして、従業員に誇りをもってもらうための社内向けのブランディング活動に本気で取り組んでいる。企業が生み出す社会的価値の源泉は従業員にあることを理解した上で、大切なステークホルダーと位置付けている証左であろう。

また、同社の工場で働きながら短期大学の保育科などに通い、保育士などの資格が取得できる「就職進学制度」を50年も前から継続している。さらに、多数の障がい者雇用を特例子会社で実現している特筆に値する。

従来型の多くのCSR活動はその時々の業績に左右され取り止めになってしまうことも多いが、同社は重要視している施策を継続し、結果的にそれを会社の強みにまで昇華している。容易に真似できる方法ではないが、日本型のCSRの一つの方法論をここに見出すことができる。

CSRは環境対策、コンプライアンスだけではない

日本企業のこれまでのカギ括弧付きのCSRの特徴として、環境対応とコンプライアンスの2分野への重点が置かれすぎてきたことが挙げられる。過

去の公害問題という苦い経験を教訓にして、特に日本の製造業の環境対策は世界的に見てもトップクラスとなった。それ自体は素晴らしいことである。また、コンプライアンスが守られなければ、その企業は社会的に抹殺され存在することすらできない。そのため、その企業の価値発揮の根源である生業の発展と、コンプライアンスを重視するのは基本中の基本である。

しかし、特定の分野への対応のみがフォーカスされた結果、近年のグローバル社会からの要請に答え切れていない部分があることも否めない。例えば、海外における二次受け、三次受けの労働管理などに関して、日本企業は課題を指摘されることも少なくない。

特にグローバルに事業を展開する企業においては、地域ごとに意識すべき社会の状況や成熟度は異なり、その変化のスピードは速い。このような状況下で社会的な責任を果たし続けていくためには、中長期の視点でCSRを経営戦略の中心的要素ととらえ、統合していくための組織構築、情報収集能力の構築、そしてそれらを実行していくことが必須になる。CSRに対する考え方を変えていかなければならないのだ。

事例分析

株式会社損害保険ジャパン

日本において、「環境対策とコンプライアンスへの取組み＝CSR」という位置付けをしている企業はいまだに数多く存在している。そのような中、製造業などと比較すると必ずしも多面的なCSRに取り組みやすいとはいえない保険業を営む損害保険ジャパンでは5つの重点領域を設定し、さまざまな取組みを実施している。また、この5つの重点領域は①ISO26000に基づく分析・アンケートの実施（重点課題分析）、②有識者ダイアログの開催、と外部の声をふんだんに取り入れた上で決定するというユニークな方法を採用している。自然の成り行きに任せると考え方が硬直化してしまいやすい「組織」というものの特性をよく理解しているからであろう。

さらに、同社はCSR活動にも重要業績評価指標（KPI）を設定し、しっかりPDCA（Plan-Do-Check-Act）を回そうとしている。社外の動きに十分な関心を払いつつ、活動をKPIでしっかり管理しながら前進させる。今後の日本企業に大いに参考になる取組みである。

2 中期、長期戦略と整合したCSRを

企業の強みとCSRを一体化して考える

複雑化する社会の中で、企業が「その企業らしい社会的責任」を果たし続

けようとする際に最も大切なことの一つは、時代の変化に応じて、自社はなぜ、何のために、誰のために存在し、どのような強みを活かしつつ、事業展開を行い、価値を提供していく存在なのかという、「自社、そして自社の社会的意味合いに対する理解を深めること」である。

経営戦略を議論する際には、当然これらに深い思索をめぐらせることになる。しかし、多くの企業で、この種の本質論とカギ括弧付きのCSRの議論が個別になされているために、経営に最も近いステークホルダーの一つである従業員が意味を感じえないことが「CSR施策」として展開されている。そして、こうした離れ小島の施策は、他社との横並び意識に基づいたり、自社の強みを基盤にしていないこともあるため、継続しなかったり、高い価値を生み出さないものも少なくない。

換言すれば、今後日本企業がCSRを議論する際には、コンプライアンスを守ることは前提として、自社の存在意義や強みを再認識し、それを活かした企業戦略の上に意味のあるCSRを成立させるという当たり前の発想をもつことが肝要なのである。つまり、「自社の本業ど真ん中で攻めのCSR」を行っていくと考えるのだ。本業との関係が薄い、または関係がない施策については、考える順番として二番目で十分である。ちなみに、筆者は東日本大震災の際に優れた支援を行った企業の取組みを調査して上梓した¹。各社、緊急性の高い、特殊な環境下での活動であっても、各企業の生業の強みをフルに生かしたものであった。このことは「自社の本業ど真ん中で攻めのCSR」の重要性を物語っているのではないだろうか。

しかし、ここでまた陥りがちな罫がある。それは「当社は事業、つまり本業そのものが社会貢献」といって、それ以上自社の社会的責任の意味を深く理解し、その範囲を深掘りしたり、広げたりしない状態になってしまうことだ。本業が社会的責任を果たす根源価値であるなら、なおさら、激変する社会の潮流を踏まえつつ、本業の強みを維持、向上させ、競争に勝ち残っていかなければならない。

このように考えてくれば、CSRと特に中長期の経営戦略は不可分であることは明らかであろう。

¹ グロービス経営大学院、田久保善彦『日本型「無私」の経営力』（2012年、光文社）

短期と中長期のバランス、そして社会課題からイノベーションを

当然ながら、企業はその定義上短期的な利益も上げ続けなければならない。そのための活動と中長期の社会的ニーズが、時に一致しない場合もある。

しかし、長い目で見れば社会的ニーズは多くの場合顕在化し、ビジネスチャンスにもなっていく。いくつかの日本企業は20~30年前からアジア各国に進出し、しばらく後に顕在化する可能性のある地域の社会ニーズを探り、それに少しずつ応え、地域との共存を図りながらビジネスを拡大してきた。地域に根差し、地域で愛されビジネスを行うには相応の時間がかかる。短期的な意思決定にはそぐわない。逆にいえば、こういったことが中長期の経営戦略とCSR、つまりその地域においてどのように社会的責任を果たしていくかを切り離さず一体化して考えることの意味である。

また、中長期の社会的ニーズに応じていく先に、これから先の新しいイノベーションが生まれる可能性という希望の光を見出すこともできる。環境対策としてのハイブリッド車の開発、ここ数年間の日本の小型自動車の燃費改善、抗エイズ薬などさまざまな新薬の開発、東日本大震災後の事故対応ロボットの開発、より安全な通信網の整備、低環境負荷型の工場、簡易かつ安価な診療機器の開発などは、まさに社会ニーズに正面から応え、それをビジネス化した、もしくはビジネス化しつつある好例であるといえるだろう。

事例分析

キリン株式会社

キリングroupでは「1action 2values」と同社が呼ぶ活動を積極的に展開している。1つの取組みが、社会にとっての価値と会社にとっての価値の2つを同時に生み出さなければならないとしている。一見当たり前のように見える施策であるが、社内書類に明確に社会的価値を記載させるなど、現場の最前線から浸透させ、実行度を高める活動は特筆に値する。飲酒運転の撤廃を目指したキリンフリーの開発、午後の紅茶の原料となるスリランカの紅茶農園の環境改善、東日本大震災の被災地の果物を活用したチューハイの開発など、このコンセプトの下で2つの価値を実現している事例は多い。これらは、「1action 2values」活動の結果出てきた「イノベーション」ともいえる。社会的な価値をつくることを、ある種の制約条件とし、それを従業員が強く意識した結果、新しい価値の創出に成功しているのだ。移り変わりの極めて激しい食品業界において、この種のイノベーションの成果が、どの程度の期間継続するのかという課題はありつつも、CSR的な意味合いを追求することがイノベーションの「きっかけ」となっている好事例といえるだろう。

CSRはグローバル化における中心課題の一つ

多くの地域でビジネスを展開するという視点から見ると、CSRはグローバル化における中心的課題の一つであることが見えてくる。次のような話があるメーカーのCSR担当役員から聞いたことがある。

「環境に関わる規制は各国の政府や自治体が決める。一方で企業活動は国境を越えている。異なる国で似たような製品をつくる場合、コスト削減を理由に低レベルの基準に適合させるのか、その企業のスタンダードを設定するのかは、各企業の判断に委ねられる。コストを取れば低レベルの基準に合わせることになり、そのことをまったく異なる地域で活動するNPOなどに指摘され不買運動などが起きる可能性もある」。

これは各国の法律の要請と社会的要請の差から生まれる課題である。さまざまな地域で事業を行う企業はこのような問題にも対応していかなければならない。企業独自の基準を設定し全世界統一で運用することを決めた場合には、目先のコストが安いと考えられる地域が本当に進出先として最適な場所なのかどうか慎重に見極める必要がある。ISO26000に従えば、企業の負うべき責任の範囲はバリューチェーン全体に及ぶため、バリューチェーン構築の根本を揺るがすことも発生するかもしれない。このように考えれば、この種の話は、その場しのぎで対応するようなことではない。企業として何を大切にし、どう勝ち残っていくか大方針を打ち立てていく中で、つまり中長期の戦略構築の中で議論していくべきである。実際に、環境対策などはこれまでも、そしてこれからも産業構造に大きな影響を与え続けることは明らかである。

3 CSRの全社的統合と

グローバル社会からの要請への対応の充実を

社内情報統合を

一般に企業規模が大きくなり、事業範囲が広がり、物理的な展開も広がると、相互理解、情報交換も難しくなる。結果的に、各施策が個別に動くことになり、統合的理解が進まないことが多くなる。「当社はCSRに関していろいろやっています」という状況だ。これでは、社内には存在するさまざまな情報が宝の持ち腐れとなってしまふ。特に、活動エリアがグローバルになり、事業が多角化すると現場に聞かないとわからないような状況になりがちである。

不可避的に発生してしまうこのような状況を理解し、社員アンケートで今後重視すべき課題を明らかにしている企業もあるが、その数は多くない。

社内体制に目を向けてみると、今回の東京財団が実施した「CSR 企業調査」結果から明らかなように環境対策の部署は充実している一方、その他の問題は各事業部門にお任せという状況が多くなっている。また、CSR の部署は小規模であることが多く、個人依存性の高い仕事をしている場合も散見される。このことは経営の中核に CSR が位置付けられていない一つの現れでありそうだ。

結果的に、社内情報の有効活用の不徹底はもとより、今、国内そしてグローバル社会で何が求められているか、次に何がアジェンダになるのかなどに関する十分な情報収集や分析ができる体制になっていないことも多い。

事例分析

伊藤忠商事株式会社

総合商社の伊藤忠商事は、手がける事業分野が極めて広く、業務の現場が海外に点在している。これらの特徴に加え、環境変化が激しい昨今の状況を鑑みると、CSR 関連の部署のみで総合的に情報収集するのに大きな困難が伴うことは明らかである。そのため「専門性をもった現場に聞く」手法は合理的である。また、そもそも商社には、途上国の社会問題を解決したいという意向を持った社員や、活発に地域密着型の活動をしている社員も多数存在している。ボトムアップで CSR 課題を抽出する方法は整合しているのである。しかし、社員の特性と採用している方法論がマッチしているだけで良い活動になるとは限らないし、継続するのは難しい。現在の伊藤忠商事の活動の根底には、創業の精神から始まる長年培ってきた社風や企業文化、そして企業理念の浸透の度合いが大きく影響しているように思われる。

グローバル社会からの要請への対応を

グローバル社会からの要請の代表例として、1999年に国連が定めた「グローバル・コンパクト10原則」がある。この原則に沿って企業活動することを国連に約束した企業は認証をもらえる仕組みで、最近では、社会責任投資（SRI）の指標に反映されるなど実効性も出てきている。しかし、日本企業で加盟しているのは2014年1月現在181社にとどまっている。これだけグローバル化が叫ばれる中、より多くの企業が興味、関心を示してもよいと思うのは筆者だけだろうか。

ISO26000（組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画およびコミュニティの発展などを規定）も国際

的要請の一つだ。ここでは、バリューチェーンに重い位置付けがなされている。当該組織だけではなく、組織の方針や事業そして活動を通じて、その組織が影響を及ぼす範囲を対象にしているのが特徴である。つまり、当該組織は川上から川下まで責任を負わなければならないのである。日本の製造業でも使用していた部品の一部が欧州の環境規制をクリアできず持ち込みを拒まれるなどの事態が発生したことがある。

このような状況にありつつも、企業全体としての活動範囲はとどまるところを知らない。結果的に、規則やルール、状況を知らなかった、認識していなかったことが理由で、さまざまな課題に面してしまうリスクは日に日に高まっているのである。

最近の話でいえば、2010年7月、コンゴ民主共和国の紛争鉱物を必要とする米国の上場企業はSEC（米証券取引委員会）に報告することが義務付けられた。国内紛争が絶えないコンゴ民主共和国の武装団体の資金源を絶つことを目的としたものだ。これを受け、ある企業グループは「紛争鉱物対応方針」を定め、同年10月にはホームページ上に公開し、事実上コンゴの紛争鉱物は使わないことを宣言した。ある国の内戦の深刻さに対する国際的関心の高まり、それに基づく社会的要請が発端となり、グローバル企業が、地域紛争解決という大義の実現のためにサプライチェーンを根本から見直したことを示している。

つまり、市場や競合やサプライヤーといったこれまでのビジネスの枠組みではとらえきれない動きが企業活動に大きな影響を及ぼしているのである。

事例分析

武田薬品工業株式会社

製薬業界には、売り上げが兆を超えるメガファーマと呼ばれる巨大企業が多数存在している。これらの企業はグローバルに事業を展開し、国境を越えたM&Aなども頻繁に起きている。また、CSR先進地域である欧州に有力企業が多数存在している。このような環境下では、武田薬品工業をはじめとする日本の製薬企業もグローバル社会からの多種多様な要請や、先端企業がつくる業界スタンダードを意識せざるをえない。また、ステークホルダーとして厳しいNGOやNGO等、地域社会との接触も多い。そして、そもそも人命に関わる製品を扱っている。こういったことなどから、「さまざまなステークホルダーを意識しつつ、社会とどう向き合っていくか」は企業経営ど真ん中の課題であり、CSR＝経営戦略となっていくのは必然であるといえる。このような意味から、武田薬品工業の取組みは、製薬企業以外の日本企業が本格的にグローバル展開した時の一つのモデルともなりうるだろう。

繰り返しになるが、中長期の視点に立った時に、CSR 的側面で何が次のグローバルのアジェンダになるのかを理解しつつ、戦略構築をしていくことは必須である。また、これが企業がグローバル化することの一つの意味であるともいえる。多様化するステークホルダーの動きを見極めながら、グローバル社会からの要請に応える十分な準備を日本企業は始めなければならない。まさに、これは経営戦略ど真ん中の最重要課題なのだ。

人材採用、育成としての CSR

最後に CSR の日本における今日的な意味を述べたい。2008 年の金融危機、2011 年の東日本大震災の後、日本人の価値観は少なからず変化したように感じられる。特に十代、二十代の若者の社会的課題に対する意識は極めて高い。ボランティア活動や NPO 活動に学生時代の多くの時間を投じる人も少なくないといわれる。筆者も実際に大学生や若手のビジネスパーソンとの接点の中で、このような意識の高まりを強く感じる。就職人気ランキングの上位にランクインする企業と小規模な NPO が、就職活動の際に当たり前のように比較対象になっている。NPO の採用募集に集まる履歴書の数なども、耳を疑うほど多い組織も多数存在する。企業経営者はこの実態に対する理解を深めるべきだ。

特に優秀な若者は社会に貢献しているという実感を強く求めている。ソーシャル・ネットワーク・サービス (SNS) をはじめとするインターネット上のさまざまな仕組みのおかげで、いつでも誰でも、国境を越え何かを始める

ことができるクラウド・ファンディングの仕組みなどで、資金を集めやすくなったというような社会的な背景も大きいだろう。

時代の変化を受け、大きなうねりとなりつつある「社会貢献意識」。このような価値観が強い若者に、ビジネスにおいて活躍の場を提供し続けることが、今後の企業戦略において必要不可欠な要素になっている。CSR は人材採用、育成の観点からも企業経営の中心的なアジェンダになっているのだ。

若手がワクワクする場、活躍する場を提供するために、まずは、現在の生業の社会的な意味合いを再確認し、それを言語化し、繰り返し伝えることが大切だ。「自社がなぜ、何のために、誰のために存在し、どのような強みを活かしつつ、事業展開を行い、価値を提供していく存在なのか」を語るのだ。繰り返しになるが、企業は社会的な価値を生み出し、責任を果たしているからこそ、この世に存在しているはずである。この意味をもう一度見定めなければならない。

事例分析

株式会社電通

社員の自発性に基づく「ラボ」という仕組みを通じて、社会問題の解決に正面から、自由な方法で向き合う場を上手く設けている。このことは、新入社員採用面や人材育成の面で大きな貢献をしているように思える。ラボにおいては、組織上の役割などに関係なく、比較的若手でもリーダー的な役割を担うことができる仕組みになっていることから、人材育成に大きな貢献があることは容易に想像できる。

また、広告代理店業界トップとして、もともと自律性の高い人材の確保に成功してきたと推察されるが、自由にそして自発的に取り組ませる仕組みが、既存の人材、そして今後求める人材の特性としっかり整合していることが素晴らしいポイントである。さらに、ラボの活動自体がさまざまな広がりをもつ潜在的な可能性を秘めており、広告代理店という、コミュニケーションに関係すればどんなことでも仕事にすることができる本業の特性とも高い整合性があることは特筆すべきであろう。

企業の社会的責任——可能性と課題

デイヴィッド・ヴォーゲル

本稿ではまず、CSR（企業の社会的責任）の発展について全般的な動きと日本における動きを論じ、さらに企業がより効果的にCSR活動を行うための改善策を提示するとともに、CSRが成し得ること、成し得ないことについても考察したい。

CSRの発展

この数十年で、企業に対する市民の期待は確実に増大した。投資家がいまだに企業に対して利益の最大化を求めているのに対し、市民は企業活動が社会や環境に及ぼす影響の大きさをますます重視するようになってきた。今や企業には、負の外部性（すなわち、事業活動によって生じる公害などの害悪）を低減させ、正の外部性（貧困撲滅など重要な社会問題や環境問題に対する寄与）を増大させるべくあらゆる努力を行うことが期待されているのである。

グローバル経済の拡大は政治的な反発を引き起こした。多くの人々が、グローバル化による恩恵が不十分なのに、社会や環境に対する犠牲は極めて大きいと考えている。このことは、不平等の拡大や経済不安、人権侵害、環境悪化などとも関連してくる。また特に途上国において、多くの政府がグローバル企業とその複雑な供給・流通ネットワークをコントロールできていない、あるいはコントロールしたことがわかってきた。このことは、巨大グローバル企業が持つ権力と各国政府による規制との間に著しい不均衡があることを物語る。グローバル企業が進出先政府の規制を抑え込んだり、骨抜

きにする事態が頻発しているのである。CSRは、このようなグローバル化によって生じるガバナンス・ギャップ（統治の格差）を埋めるため、あるいは、国家と市場との間に「公」の領域（パブリック・ドメイン）を創出するものとして、発達したのである。

企業の事業活動における規範が変化したことを示す注目すべき傾向を示そう。今やCSRはグローバル企業が意思決定を行う際に、当然検討すべき項目の一つとして広く認識されている。経営者にとってCSRはますます重要な優先課題となっており、その重要性和正当性が着実に増大していることはさまざまな調査結果にも表れている。

- ・ CSR活動に関する年次報告書を発行するグローバル企業が大幅に増加。
- ・ CSR事業を取り入れているグローバル企業も大幅増。
- ・ 第三者による監査を受けているCSR報告書が大幅に増加。
- ・ 「企業行動綱領」を持つ企業は着実に増加している。例えば化学、金融、鉱物資源、茶葉・コーヒー、玩具、繊維、ダイヤモンド、スポーツ用品、エレクトロニクスなど、ほとんどすべての国際的なセクターにはその業界としての綱領が存在しており、これらのコードによって、主に従業員の権利、労働条件、環境への負荷に関する責任ある企業行動の基準が確立されている。こうした綱領の中には企業自らが管理・運営しているものと、フェア・トレード・インターナショナルやフォレスト・スチュワード・カウンシルなどの非政府組織（NGO）とのパートナーシップを通じて管理・運営されているものがある。また、林業や衣料品等一部のように、複数の業界綱領が存在するセクターもある。
- ・ 国内にCSRを取り入れている企業がある国は増加している。現在、国連グローバル・コンパクトには世界130カ国、7,000を超える企業が署名している。同様に、民間金融機関が大規模開発や建設のプロジェクト・ファイナンス（特定事業に対する融資）を行う際に、社会や環境に関して順守すべき基準を確立した「エクエーター原則（赤道原則）」は、この種の融資に携わるほぼすべての銀行によって承認され、世界標準となっている。
- ・ 社会的・倫理的投資ファンドやインデックスが増加しており、ほぼすべての資本市場に存在している。換言すれば、CSRもグローバル化したということである。

日本におけるCSR

CSRはもともと西洋の概念として主に米国と英国で発展したことから、日本には比較的遅れて入ってきており、2003年が「CSR元年」と呼ばれることが多い。今では日本の主要企業で、グローバルなCSR規範やCSR慣行を取り入れており、そのことは東京財団のCSR企業調査をはじめほかの情報源からも明らかだ。一例を挙げよう。

- ・日本の主要企業の多くがCSR担当部署を設置し、CSR報告書を発行している。
- ・日本では、ほかのどの国よりも多くの企業がISO14000の認証を受けている。(ISO14000シリーズとは環境マネジメント・システムに関する国際規格であり、特に西ヨーロッパにおいて、多くの大企業がサプライヤーの選定に活用している)。
- ・日本では、ほかのどのアジア諸国よりも多くの社会的・倫理的責任投資ファンドが発行されている。
- ・国連グローバル・コンパクトに署名している日本企業は181社に上る¹。
- ・経済同友会は日本におけるCSRの実践に関する複数の報告書を発行、日本経済団体連合会は企業行動憲章を制定している。

CSRパフォーマンスの向上

世界でも日本においてもCSR活動にかなりの成長が見られるものの、自社のCSR方針や実践をどう向上させていけばよいかについては、いまだに多くの企業が苦戦している。では、CSRのパフォーマンスを改善するために企業は何をすべきなのだろうか。

肝要なのは、国連グローバル・コンパクトが謳う10原則や有名なCSRガイドライン「ISO26000」は重要であるとはいえ、それがどの企業にもあてはまる「フリーサイズ」なものでないことを認識することだ。企業にとってはむしろ、自社の特徴的な事業運営やコアコンピタンスに合わせた独自のCSRをつくり出すことの方が決定的に重要な意味を持つ。金融機関のCSRが扱う課題は、石油会社や衣料品メーカーが目指す課題とは当然異なるし、また同

¹ 2014年6月17日現在。

じ業界内であっても、例えば事業展開している場所や戦略、規模や財務実績などに応じ、各社のCSR戦略は違ってくるはずだ。したがって、すべての企業にとって共通の課題は「各社に固有の」CSR戦略を策定することなのである。

では、どのようにして独自のCSR戦略の開発に取り掛かれればよいのだろうか。以下に、一連のアクションを順序通りに列挙する(重要度の順位を示すものではない)。これらは、企業経営者が自社のCSRの取組みをさらに発展させることができるよう意図したものである。

リスクの特定

最初の第一歩として考えられるのは、CSRが持つ自己防衛的な特性に焦点を当てることである。これには、人々に十分に責任を負っていない企業だと思われることで生じるレピュテーション・リスク(評判上のリスク)、あるいは、そのことで生じるかもしれない財務上のリスクも含まれる。これに備えるには、CSR関連の事業リスクを特定し予測しておくことだ。例えば、自社事業の中で報道機関やNGOから攻撃されかねない部分があるか、自社を批判してくるとしたら誰か、そしてそれはどのような理由からか、そうした批判や攻撃が自社に与えるダメージはどれくらいか、言い換えれば、自社事業が持つ脆弱性は何であり、どこで、どうして、そうなるのかということの特定と予測を行うのである。

CSRへの投資を、レピュテーション・リスクに備える保険の一つと考えれば、これも有効と認識されよう。CSRの主たる目的の一つに、自社の評判が損なわれる可能性を低減することがある。その意味で、もし今現在、同業他社が批判に晒されているなら、入念なモニタリングを行うべきである。なぜなら、それは、自社も早晚直面しうる課題を事前に教えてくれているということかもしれないからである。もう一つの積極的な戦略として、記者や調査員や活動家グループとフランクな関係をつくっておくことが挙げられる。そうすることでこれからの報道機関やNGOの動きを予測するのに役立つはずだ。また、企業のCSR戦略は、最終的には危機管理の取組みにリンクさせていくべきである。そのためにも、突然の不意打ちを受けないよう、CSRにかかわる危機への対処法を前もって開発しておくべきだ。

社会や環境に対する影響評価

CSR戦略を発展させるための第二のアプローチは、自社の社会的および環境的影響を慎重かつ包括的に評価することである。CSRの重要な要素として企業の負の外部性を軽減することが含まれるとするなら、経営者はまずそれが何であるかを学び、理解することが極めて重要だ。そしてこのことは同時にやり甲斐のある難題でもある。というのも、企業はその製品やサービスのライフサイクルを包括的に分析することが求められるからである。例えば、製品やサービスがどこでどのように供給され、輸送され、加工され、販売され、消費され、処分されるか、といったことを徹底的に調査するのである。

この作業は、環境への負荷や「カーボン・フットプリント」の削減を進めたい企業にとって特に有意義である。このした自己評価によって、過去には認識していなかった、自社の供給・流通チェーンが社会や環境に与える影響の大きさが明らかになることから、多くの企業がこの作業を非常に有益であったと認めている。このような自己評価を行うことで、取り組むべきCSR課題を見出し、具体的な改善策を打ち出すことが可能になるのである。

自社の枠を越えた視点で課題をとらえる

CSR戦略における第三のアプローチは、社会一般、もしくは進出先の国が直面する社会・環境課題を非常に広くとらえるということである。課題を認識した後は、次のステップとして、そのような社会課題の解決に取り組む場合、自社ならどのような役割を担うことができるかを見出すのだ。これを考える時には、自社の枠組みを越えて、自社が組み込まれているもっと広い社会の視点に立って考えることが不可欠である。そのように考えてみたら、実は社会が抱える課題や弊害と自社事業との間には、ほとんど重なり合う部分がないことが判明する場合がある。そうなったら、できることは、ほとんど、あるいは何もない。反対に、認識された社会・環境課題と重なり合う領域において、自社が比類ない能力を有している場合は、その課題と取り組むことが可能と判断できる。

事業目標との関連性

CSR戦略を発展させる第四のアプローチは、事業運営の視点から検討することである。事業目標や戦略に照らして、CSRがその達成に貢献するのはどのような時だろうか。例えば、企業がより高い熟練度とモチベーションを持つ従業員を惹きつけたいというような場合がこれにあたる。あるいは、サプライチェーンの一環として、もしくは新規顧客の獲得をめざして、自社事業を海外で展開したいと考えるような場合もある。その国には、自社が求めている重要な顧客層が存在しているかもしれないのである。そのような事業目標を達成するにあたり、CSRはどのように役立つのだろうか。

これら四つのステップ、すなわち、CSRリスクを特定し、CSR全体が与える影響力を特定し、広い視点での社会課題を特定し、そしてCSRがサポートし得る事業目標を特定することは、いずれも企業が自らのCSR課題を設定し優先順位を決める際に役立つ取組みだ。つまり、提案したCSR活動がレピュテーション・リスクを低下させ、負の外部性を削減し、緊急の社会的ニーズを解決し、事業目標の達成に寄与すればするほど、自社のCSR活動を追求する意義もまた高まるのである。

独創性のある具体的アクション

CSRの優先順位を決めたら次の課題は、企業が何を実行すべきか具体的に決定することである。これに関しては独創的に、幅広く考えることが肝要だ。なぜなら企業がCSRパフォーマンスを向上させ、それによってポジティブな社会的影響をもたらす方法はさまざまだからである。例えば、最も伝統的なCSRの形式である慈善活動を行うこと、従業員を多様な社会活動に積極的に参加するよう許可したり奨励したりすること、あるいは製品構成を変更することも含まれるし、さらに下請けやサプライヤーの選考基準の変更やサプライチェーン監視の改善、自社の業務運営の環境効率の改善などもあるだろう。

これらの作業に取り組むにあたり、経営者は自分の組織を越えて考える必要がある。業界が自主的に定める規範や綱領は数も質も増加しているから、企業にとっての重要なリソースとなろう。業界綱領の多くは、個別企業の行動綱領を生み、さらにはそれを実現するための具体的な戦略とポリシーに応用されている。また、これらの綱領は、業界の「ベストプラクティス」に関する

る重要な情報源にもなる。

これらの業界綱領に参画するメリットとしてほかに考えられることは、行動規範をつくる過程で、また、場合によってはできた綱領の運営管理においても、NGOや活動家組織が参加している場合が多いことである。NGOや活動家たちの優先事項そのものが、まさに企業のレピュテーション・リスクを示している場合がある。だから自社のコアコンピタンスを高めるために、NGOや非営利組織（NPO）と直接のパートナーとなることは有益だ。もちろん、パートナーシップの運営には注意を要するが、セクターを越えた連携を組むことで企業に大きな利益をもたらしたケースは多く、一社単独で取り組むよりも、NGOや活動家と連携した方が良い結果がもたらされているという。

指標や基準の必要性

多くの企業が、自らのCSR目標を明確にしていなかったがゆえにCSR事業で失敗を経験することになる。このため、まずそのCSR活動で何を達成したいのか明確に定義し、達成すべき目標へ向けた明瞭な指標や評価基準を開発すべきである。これらの指標は非常に重要なビジネスツールでもあり、自社にとってCSRのどの取組みが重要かを理解したり、達成に向けての進捗状況を明確に測ることもできる。またこれらの指標は、自分たちは何を達成したいのか、何を達成できるのか、自らが設定した目標をどこまで達成しているのかといったことを、一般市民に伝える重要なコミュニケーションのツールでもある。さらに、明確なCSR目標を設定して進捗状況を公表することは、自社のCSR活動の正当性を確立するうえで、重要かつ不可欠な手段でもある。

こうした目標はまた、変更不可能なものであってはならない。むしろ定期的に見直されるべきである。上方修正や下方修正が必要になる場合もあれば、一部を放棄、あるいは追加しなければならない場合も出てこよう。だが、CSR目標の見直しや改定のプロセスは大変重要だ。見直しや改定によって、自ら設定した目標が現実的で達成可能かどうか確認することができるからである。あるいは、CSRパフォーマンスが足りない部分に警鐘を鳴らすこともあり、それによって改善も可能になる。

事業活動にとってのメリット

最後に、企業はCSRが自社事業に与えるメリットについて総合的、戦略的、創造的に考えるべきである。中には、CSRが事業活動に与えるメリットがすぐに測定できる場合もある。例えば、CSRによって既存の製品やサービスに新たな市場がもたらされるかもしれない。あるいは製品・サービスの新規開発や改良につながる場合もあろう。CSRによってエネルギー使用量を削減したために、自社事業の稼働効率を向上させる場合もある（環境への取組みが、非常に多くの企業に広がっている理由の一つは、多くの場合それが運用コストの削減に繋がっており、しかもそれが即座に測定できるからである）。だが、一般的には、CSRの事業面のメリットは測定困難なケースの方が多い。

たとえ事業メリットの定量化が困難なCSRがあるからといって、そのようなCSRが重要でないということにはならないし、取り組む価値は十分にある。定量化が困難なCSRのメリットとして、例えば、レピュテーションの向上や従業員の士気の向上、レピュテーション・リスク回避などが挙げられる。また、経営者自らが関心を持つ分野であれば、その取組みは本人にとっても大きな価値を生み出すはずだ。差し迫った社会・環境課題の改善のために、経営幹部が自社のリソースを用いる権限を持つことは、幹部への非賃金の補償の一つと見ることができる。それによって経営陣は、株主価値の創造以上に、自社の社会貢献の幅を広げることが可能になるからである。

CSRと美徳の市場

CSRが成功するか失敗するかは、基本的には同じ一つの理由、すなわち、CSRが事業利益に直結するかそれほどでもないかということによって決まる。「美徳の市場」というものは存在しており、より責任ある行動を取ることで事業にもメリットをもたらすことは明らかだ。例えば、企業のレピュテーションの向上、従業員の士気の向上、ステークホルダーとのより良い関係、資源利用の効率向上、マーケティング効果の向上や革新などがそうだ。さらに、CSRを広報リスクに対する保険と考えれば、CSRへの投資も事業的に理にかなったものといえる（たとえ、そのメリットを評価することが必ずしも容易でないとしても）。非常に多くのグローバル企業がCSRの取組みを拡大させている理由は、これらのメリットから説明できる。

より責任を取ろうとする企業が、さほど責任を負わない企業に比べて、財政的に悪い結果を生じないという点は喜ばしいことであるが、しかし両者とも、財政的に向上することもないという、残念な事実もある。そうなる理由は、一般的な企業では、利益率や投資収益率、あるいはマーケットシェアに比して、CSRの相対的な重要性が低いからだ。企業がCSR活動を行う、あるいは行わないことに伴う財政的な影響は、他の競合する要素や圧力や機会の陰に隠れて目立たなくなってしまう。このため、本来CSRの成果向上に充てるべきだった、あるいは充てようとしていたリソースを、逆に減少させてしまう企業は多い。このように、企業が自社のCSR活動の効率を向上させる可能性は確かにあるものの、グローバル市場の激しい競争がゆえにCSR活動がある程度抑止されてしまうことも、私たちは認識しておかなければならない。

以上述べてきたように、私たちはCSRの限界を意識しながらも、CSRによって達成されたあらゆることを認め、称賛すべきであろう。腐敗を減らす、あるいは世界規模での気候変動リスクに対処するといった多くのグローバルな重要課題は、営利を目的とする企業が有効に改善できる範囲を明らかに越えている。これらの課題に十分に取り組むには、各国政府の支援と協力も不可欠であることを忘れてはならない。

(翻訳・構成 今井章子)

グローバル社会における 企業サステナビリティ

ジョージ・ケル

国連と企業サステナビリティとの関係性

「企業サステナビリティ（持続可能性）」といえば、政治や権力や技術革新など、生産性向上や富の創出のための最強の原動力という文脈の中で定義され発展しているが、同時に公益や社会改善を求める社会からの要請にも常に対応してきた。今日のグローバル化された世界では、複雑かつ喫緊の課題を単一のアクターや組織だけで解決させることはできない。国際連合が、課題解決のための重要なパートナーとしてビジネス界と向き合うことがますます増えているのも、そのような背景があるからである。

国連の設立にあたり、ビジネス界が手厚い支援をしたことはあまり知られていない。第二次世界大戦が終結した1945年、「実用主義」の精神は希望に満ち、広く人々に受け入れられ、ビジネス界もまた、繁栄と平和は表裏一体のものであるということを理解したのであった。社会の繁栄や企業の成長には、公平で差別のない国際協力が必要不可欠であるということが認識されたのである。

国連とビジネス界との連携はその後、冷戦時代に戦争やイデオロギー対立により停滞したものの、冷戦が終結し、アクセス可能な市場の重要性がグローバルな総意として再認識されると、ビジネス界と国際機関との交流も再開した。

1990年代後半になると、何らかの行動を起こす必要性はもはや明白であった。経済発展とは裏腹に人権や社会や環境が軽視され、人々の強い反発を

招いていたし、強制労働や環境破壊、汚職などの面で、企業の行動規範が非難的になることが増え、先進諸国では雇用不安や安全保障上の懸念から人々の不満が増大し、保護主義を求める声が高まった。また、国際貿易や投資が巨大化したにもかかわらず、それが途上国の経済成長や機会創出にはつながらなかったということも、さまざまな形で明らかになってきた。

2000年、「グローバル市場に人間らしい顔を付与するため、共有の価値と普遍的原則についてのグローバルな盟約」を結ぶべきとの提案により、国連とビジネス界が共同で「国連グローバル・コンパクト」を発足させたのはこのような文脈からであった。そしてこれを契機に企業サステナビリティを追求する運動が勢いづいていったのである。

だがそれ以降、この動きを鈍らせるような厄介な問題も浮上してきている。

相互依存しつつも分断されている世界

今日のグローバル化した世界においては、人類や国家がますます相互依存を深めている一方で、互いに協力し合おうとする意欲や能力は衰えつつある。知識や貿易や投資が自由な往来と、最新技術によって、かつてないほどの規模で世界の人々の生活が改善した。

しかし、世界を結合させ互いに協力するよう促してきた制度自体が、今やストレスにさらされ重大な亀裂を見せている。危機管理やショート・ターミズム（短期主義）、ポピュリズム（大衆主義）といった現象は、今の分断された社会を象徴している。消滅したと見えた国家間の壁が再び現れはじめ、ナショナリズムや保護主義も復調の兆しがあり、それらが相俟って、国際社会がグローバルな脅威に適切に対処することを難しくしている。

劣化しつつある多国間体制

狭義の国益が幅を効かせ、相互依存を支えてきた仕組みや思考はもはや必要とされる政治的資質ではなくなってしまった。恒久的な平和と繁栄は、相互依存という基盤があって初めて成立するという戦後のアーキテクチャの理念は、もはや万人の支持を得ているわけではない。貿易や投資や企業によって富を生み出し分配するという展望や、政治的自由や社会的公正さという理念が、劣化し始めている。

長期の時間軸を持たない現行のシステム

政治家の多くは、選挙サイクルに合わせて業績を上げようとするし、市場は短期収益にとりつかれたままで、企業の持続性がきちんと評価されていない。何事もその緊急度合いで決まっていくような世の中では、政治家も企業も人々も、自らの利益を越えたところを見据えて公益を守り抜こうという欲求に欠けてしまう。

だからこそ、グローバル化世界が共有する課題を、いろいろな立場やセクターが集团的に解決することが明らかに重要なのである。明白な証拠がそろっているのに、課題解決策や合意を見出すことは容易でない。現代社会が直面する課題は、急速に進行するばかりか、グローバル化の影響で相互に複雑・複合化しているからである。

すでにその兆候は見受けられる。食物や電気や安全な飲料水を確保できない人々は10億人以上に上り、世界の生態系の多くは衰退しつつある。また、不平等や格差拡大も今や世界規模の現象となっている。さらに気候変動や人口増によって、こうした問題はさらに悪化するかもしれない。天然資源や人々の健康や安全に関わる負の影響が、経済的繁栄や生産性の向上を根本から脅かしている。

企業サステナビリティの重要性

ビジネスの刷新や成長ができるかどうかは、繁栄や公平さ、自由、尊厳、平和などの理念を支える集团的な体制が構築できるかどうかにかかっている。つまり、ビジネスにとってよいことは社会にとっても良いことなのである。以下に述べるように、この10年でサステナビリティを踏まえたビジネス展開は大幅に増加し、その概念や慣行も飛躍的に発展した。

道徳的義務からマテリアリティー（重要性）へ変容する企業サステナビリティ

企業経営者は、「責任ある行動」、「持続可能な発展」、「ビジネスの長期的な成功」は、相互に強化し合っていく関係にあることを、より深く理解するようになってきた。環境や社会や経済に関わる世界規模の課題は、企業の最終収益に影響する可能性があるし、実際そうなのもある。市場の混乱や社会不安や生態系の破壊が起こると、それが発生している場所からの遠近にかかわらず、企業のサプライチェーン、資本移動、世論形成、従業員の生産

性などが現実に影響を受けてしまう。

こうしたことから、サステナビリティ（持続可能性）という考え方を自社の行動計画に組み込む企業が増えてきた。それはつまり、財務、社会、環境、倫理の4つの領域において長期的に価値を生み出すことであり、国連グローバル・コンパクトでは「ビジネスのクアドラプル・ボトムライン（4つのボトムライン）」と定義されている。

国際社会の新たな一アクターとしてのビジネス

国際援助において長きにわたって資金提供を行ってきたドナー国の多くが緊縮財政に陥る中、新興国の経済成長は目覚ましく、新しい開発パラダイムを形成する可能性を秘めた援助パートナーとして期待できる。また、海外直接投資を通じたビジネス主導による経済発展も大いに有望視されている。

向上する透明性

情報通信技術の発達や、企業活動における透明性確保の要求の高まりから、企業が法を軽視したり世論を無視することは以前ほど簡単ではなく、企業にとって、サプライチェーンをよりよく管理する以外に対応策はほとんどない。かつては、企業が普遍的原則と事業活動との関係性を説明することすら難題であったが、今日では、数千もの企業がサステナビリティに関する具体的な取組みについて年次報告書を発行している。

今日私たちが置かれている状況

先駆的な企業は、公益と私益とは複雑に絡み合っているということを十分理解しており、行動を起こすことも決めている。今日では、世界140カ国から8,000以上の企業が国連グローバル・コンパクトに署名しており、これにより、先進国も途上国も関係なく、ほぼすべてのセクターのあらゆる規模の組織で働く約5,000万人を代表していることになる。

グローバル・コンパクトに参加する企業は、人権、労働基準、環境、腐敗防止の各分野に関わる10原則を尊重して事業を展開し、その進捗状況を開示している。コンパクト（盟約）の完全性維持の観点から、年次ごとの開示要件を満たすことができずに除名された企業は、これまでに数千社に上る。

国連グローバル・コンパクトと密接に関連しているのが、責任投資原則

（RPI。1,000超の機関投資家が署名、総計30兆米ドル超の資産を運用）と、責任ある経営教育原則（PRME。80カ国弱の500超の教育機関が署名）である。国連グローバル・コンパクトと姉妹関係にあるこれらのイニシアチブによって、機関投資家やビジネススクールを企業サステナビリティの世界に迎え入れることができたのである。

こうした動きは端緒としては素晴らしいが、しかしまだ極めて多くの企業が何も行動しておらず、今こそビジネス界がさらなる努力をすべき時が来ている。新しいレベルの企業努力が求められているのであって、これまでの実践努力では不十分だ。「普遍的価値」は、いまだ企業の経営戦略や首脳陣に浸透しておらず、深みのある行動もまだない。また推定8万社といわれる多国籍企業や何百万もある中小企業も、集団として影響を与えるには、まだまだ多くのことをやらなければならない。

新しい展開としては、企業が自社の壁を越えてその先を展望し、社会に突き付けられた課題の緊急性を考えるようになったということがある。そのような企業は、刷新的に物事を進め、極めて困難な社会的課題の改善へ向け影響力を出しうる他者との協働に参加し始めている。

例えば、国連グローバル・コンパクトには、課題別プラットフォームや原則群やグローバルワーキンググループが数多くつくられており、企業行動を促したり、課題解決策やそのための活動への道筋をつけたりしている。多くの課題別プラットフォームに、「公約し、行動し、報告する」モデルに従ったエンゲージメントの手順があり、それぞれのプラットフォームには、集団的行動や大規模行動や特定行動を起こす潜在能力がある。

- ・「Caring for Climate イニシアチブ」では、300超の参加企業が個別あるいは協働で、エネルギー効率向上、再生可能エネルギー、適応、資金調達のためのイノベーションに取り組んでいる。
- ・「The CEO Water Mandate イニシアチブ」は、企業による水管理の原則を推進するためのプラットフォームである。
- ・新設された「Business for Peace（ビジネスと平和）イニシアチブ」では、民間セクターの透明性やアカウンタビリティを推進したり、紛争に敏感に反応するビジネス慣行を定着させることで、民間セクターによる平和のための行動の拡大と深化を図っている。
- ・新しく始まった「Rule of Law and Business（法の支配とビジネス）イニ

シアチブ」は、特に人権と良き統治とを重視した法の支配を強化するために、企業に具体的な措置を講ずるよう働きかけている。

- ・「The Women's Empowerment Principles (女性のエンパワメント原則)」は職場や市場やコミュニティにおけるジェンダー平等および女性のエンパワメントの推進を促すものである。これまでに600名以上のCEOがこの原則に署名しており、ビジネスにおけるこの問題の重要性を示唆している。
- ・「Children's Rights and Business Principles (子どもの権利とビジネス原則)」は、すでに30カ国以上で始まっている。本原則についてはスウェーデン政府が絶大な支援を提供してくれたことを特筆しておきたい。

このほか、「国連グローバル・コンパクト・ローカル・ネットワーク」は、100カ国超の各国でそれぞれ参加企業を束ね、サステナビリティ問題に地道に取り組んでいる。このローカル・ネットワークは、各国の事情を考慮しながら、グローバルな規範や課題別プラットフォームやキャンペーンを根付かせるために重要な役割を担っている。経験上、パートナーシップのほとんどは同一国内で形成されるが、この国連ネットワークにはそのような連携を容易にする態勢が整っている。国連グローバル・コンパクトはまた、ネットワーク同士の能力開発や知識共有も促進し支援している。

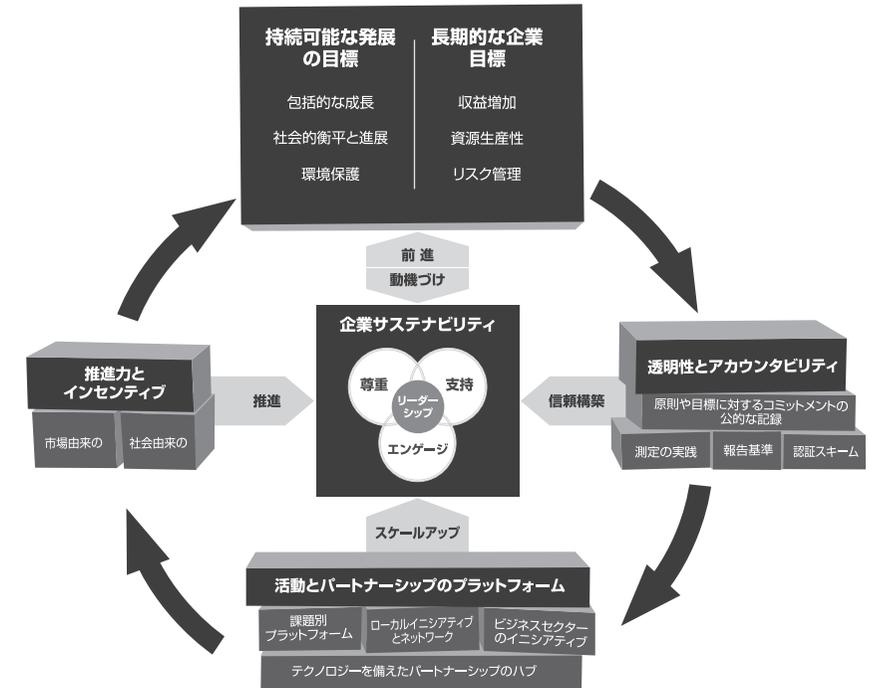
最後に、国内外で同じ課題解決のために活躍する人々をつなぐための情報技術を備えた「アクションハブ」も始まった。国連グローバル・コンパクト・ビジネス・パートナーシップ・ハブでは、気候変動、水資源管理、社会的企業、腐敗防止、国連ビジネス・パートナーシップなどの行動をいっそう活性化させるはずだ。

ビジネス界に新しい機会—ポスト2015における開発アジェンダ

今年、国連は新たなスタートラインに立った。「ミレニアム開発目標」の達成期限である2015年を前に、国連加盟国政府が2015年以降の開発アジェンダの策定作業に入っているのである。

国連で「ポスト2015アジェンダ」と呼ばれるこの目標は、ビジネス界の貢献や関与に新たに道を開くものである。持続可能な開発についてのグローバルで意欲的な開発目標であり、ビジネス界が行動を起こすことを促すものになる。目標やターゲットが簡潔に示されているため、企業は自らのグロー

図 ポスト2015における企業エンゲージメントの基本構造図の構築



出所：国連グローバル・コンパクト「ポスト2015における企業エンゲージメントの基本構造図を構築する」

バル戦略の優先度に合わせて目標を設定し、進捗状況を測れるようなフレームワークになっている。ビジネス活動のみならず公益にも資する価値を創造する可能性は非常に高い。

そこでビジネス界が新しいレベルでグローバルな優先度を設定することができるよう、昨年9月の国連グローバル・コンパクト・リーダーズ・サミットで、バン・キムン国連事務総長は「ポスト2015における企業エンゲージメントの基本構図」を発表した。この「基本構図」は大規模変革を起こすための工程表（ロードマップ）である。企業の共同投資や、開発目標推進のための協働、誰もが利益となる市場をつくるための社会全体の信頼向上といった行動への公開招待状だ。

この「基本構図」を活用して、世界中の企業はもっと持続可能なことを行い、反対に持続可能でない行動には終止符を打つことが求められている。今こそ世界中の経営者たちがリーダーシップを発揮して、企業サステナビリティのために積極的な舵取りをする時なのである。

1. Lead (先導せよ) 環境問題や社会的課題はビジネスの長期的成功において重要な意味を持つことを理解し、それを組み込んだ企業統治システムを確立すべき。例えば、取締役たちの能力強化を図り、社会的な側面を理解し、その観点で事業を監督できるようにする。

2. Integrate (統合せよ) 組織横断で持続可能性の問題を統合できるよう、精緻で包括的なアプローチを取ること。取締役会からトップダウンで社内全体や子会社へ、さらにサプライチェーンも含め、セクションを越えて持続可能性問題を関連付け、取り組むべきである。そして、気候、水資源管理、ジェンダー問題、子どもの権利などの課題別プラットフォームに参加し、行動力と影響力を発揮すること。

3. Make (作り出せ) 持続可能性への対応がますます求められている中、そのような要請に応えた商品やサービスはもっと奨励され報われるべきである。消費者も市場もそれを待ち望んでいるのに、経済活動のインセンティブ構造が変化する価値観や志向に追いついていない状況だ。

4. Commit (公約せよ) 企業は、個別あるいはパートナーシップを組んで、持続可能な開発にどう対応するか、明確な目標とアカウンタビリティ手段を講じて取り組むことを公約せよ。物事を変革する力を備えた官民パートナーシップによって、政策や市場構造や社会規範に好影響を与え続けることができるはずだ。

5. Collaborate (連携せよ) 計画や実践にあたり、例えば、非政府組織(NGO)などの市民社会や地域コミュニティ、従業員や学識者など外部からの情報や意見を求めよ。複合的にからみ合う課題に取り組むには、単独よりも合同の方がより高い効果を生むことから、政府や他企業や市民社会とパートナーシップを組んで連携すべき。

6. Report (報告せよ) サステナビリティに関する取組みについて公的に報告して、新世代の投資家の要請に耳を傾け、応えるべき。

7. Lobby responsibly (責任あるロビー活動を) 自社のロビー活動が、企業

理念と矛盾しないか確認すべき。また、活動の主眼を自社の長期的利益ではなく、社会と共通の利益の追求に置くべき。企業が環境や社会的な実績によって報われるような効果的なインセンティブや法的枠組みを各国政府が導入するよう要望する。

8. Advocate (推奨) このメッセージを同僚やパートナーや消費者など、まだ行動を起こしていない人々や形勢をうかがっている人々、あるいは明らかに改革に反対している人たちに伝えよう。今こそ、私たちみんなが持続可能性の緊急性に目覚めて、行動を拡大し、共同で解決策を加速させるべき時である。

企業が普遍的原則にかなったアプローチで事業を行えば、経済は均衡を取り戻し、グローバル市場の社会的正当性に対する人々の信頼向上も促進するだろう。もちろん、強い政治的リーダーシップも不可欠だ。また、この問題を規制する法令が整備されるまでの空白を埋めたり、施行された規制が不十分だったり不適切に施行された場合に、順守水準を上げるには、国連グローバル・コンパクトのような自主的イニシアチブが有効だ。持続可能性の課題に取り組む企業がますます増えている中、政治指導者も持続可能な未来への移行を目指して、自らの役割を果たすよう触発され励起されることが望ましい。

この10年間余、企業サステナビリティを追求する中で、私たちはグローバル化する世界に、環境、社会、統治という3つの大黒柱を打ち立てることができたが、一方で、いまだに企業サステナビリティは、グローバル・ガバナンスの欠点を補うための応急措置となっている。私たちは、グローバル市場の拡大によって「普遍的価値」が、あらゆる国にもたらされ、しっかりとそこに根付くよう努力を続けなければならない。その日が来るまで、責任ある企業社会は重要な解決策を提供できる存在として、その役割を担い続けるはずだ。

(翻訳・構成：今井章子)

企業価値創造につながる サステナビリティ情報開示

寺崎 直通

CSR をめぐる議論

近年、企業は、不祥事や環境汚染などの問題を起こすたびにその対応が厳しく問われるようになってきた。社会からの不信を払拭し、信頼を得るとともに持続可能な社会の発展に寄与するため、経済、環境、社会の3つの側面を総合的にとらえた事業活動が求められている。「CSR 元年」といわれる2003年以降、日本においても新しい企業行動のあり方——CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) が注目されている。

そもそも、CSR の概念は曖昧で、明確かつ具体的に定義するのはほぼ不可能である。CSR とは何を指すのか、環境保護、人権、労働環境などの分野で企業は何にどのように対応しなければならないのか、具体的な定義はできない。なぜならば、CSR は企業と社会・市場との関係においてその内容が決まるものだからである。CSR の概念は、企業を取り巻く市場や社会、つまり多様なステークホルダーに対する企業の責任を問う概念であるといえる。言い換えれば、CSR の具体的な実践内容は、企業が市場や地域社会との対話や交流を通じて数ある社会課題の中で決まってくるものなのである¹。

そこで、本稿では CSR を現在一般的に認識されている概念をもとに論じることとする。つまり「企業がステークホルダーに対して負う責任」を CSR と考える。企業が利潤の最大化のみならず、社会を構成する多様なステーク

ホルダーの利益の実現に配慮し、社会が求め、期待する CSR を遂行しつつ経営を行うことが企業のあるべき姿とする考えである。さらには、企業の CSR への取り組みが、各ステークホルダーからの信頼向上につながるとともに、市場を介して企業の競争力を強化し、収益改善に寄与するとの認識である。

1970年代半ば、米国で CSR の定義をめぐるさまざまな議論が繰り返された。その中で注目されたのは、「重要なことは、企業が“社会的責任を負っている”ことではなく企業が“社会的環境に込めている”こと」である、との考えである。ピッツバーグ大学教授のウィリアム・フレデリック氏は前者を Corporate Social Responsibility (CSR 1)、後者を Corporate Social Responsiveness (CSR 2) と識別した。CSR 1 は企業が社会的な責任を“負う”姿勢を強調しているが、CSR 2 は社会に対し文字通り“応える”ことに重きを置いていると説明する²。

CSR の多様なあり方——歴史を振り返る

各国、地域、そしてまた企業の業種、規模によって求められる CSR のあり方は多様である。歴史を振り返ると、CSR の動きは米国から始まり、英国を中心とする欧州大陸へと波及し、その中心は移っていった。

米国では、1990年代の後半から企業に CSR が求められるようになる。企業は利益を追求するだけでなく、環境への配慮、地域コミュニティへの社会貢献、法令遵守などが求められた。2000年代になるとエンロン事件、ワールドコム事件が起こる。財務状況を隠蔽する不正な会計処理の発覚により、CSR はさらに強く意識されるようになった。そこで2002年、国の公開会社の監査制度、企業統治、開示義務などに関する抜本的な改革を行うことを目的として米国企業改革法 (サーベンス・オクスレー法: Sarbanes-Oxley Act: SOX 法)³ が制定される。企業に対する社会的責任に関する法的整備・拘束等が進められていくこととなった。

英国を除く欧州においては、CSR という概念は比較的新しい。欧州連合

² Archie B. Carroll and Kareem M. Shabana, “The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice”, *International Journal of Management Reviews* vol. 12, no. 1, (March 2010), 87-88.

³ 正式には、Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002 (上場企業会計改革および投資家保護法)。その内容は、監査の独立性強化、経営者の責任の厳格化・明確化、情報開示の強化など多岐にわたる。

¹ 高巖・他『企業の社会的責任—求められる新たな経営観』(日本規格協会、2003年) 11頁

(EU) は 2000 年のリスボンサミットにおいて「世界で最も包括的で競争力のある社会になる」という戦略目標を掲げ、CSR を重視する姿勢を明らかにした。

欧州においては、企業の CSR への取組みは包括的で、経営の根幹の問題として推進している。その背景には、EU 加盟国間で主導的にさまざまな基準を整備していること、もともと一般市民の環境や労働に対する意識が高いことなどから、経済的競争と社会的結束の 2 つのテーマが社会や意識の底流にあることが指摘されている⁴。

EU が CSR を最初に定義したのは 2001 年のことで、CSR を「企業が社会および環境についての問題意識を、自主的に自社の経営およびステークホルダーとの関係構築に組み入れること」とした。「持続的な経済成長が可能で、より多くのよりよい雇用といっそうの社会的結束力を備えた、世界で最も競争力と活力のある知識基盤型経済圏」の構築を目指すリスボン戦略（2000～2010 年）の目標達成に向け、CSR 活動の強化を重要な要素と位置付けたのである。

EU という共同市場創設の目的の一つは、人、物、サービス、資本の自由な移動により資源の最適配分を通して経済発展を実現することである。しかし、人の移動は物やサービスと異なり、単純に経済合理性によって促されるものではない。構造的失業が増大する中、財政出動による雇用創出もできなくなり、それにより派生する社会のさまざまな問題、経済の停滞が最大の懸念となってきた。そこで欧州委員会は、8 つのアジェンダ⁵に基づいた企業の自発的な活動を推進した。

2008 年にリーマンブラザーズ破綻を引き金に世界的金融危機が発生し、欧州市場も甚大な影響を受ける。頻発する企業の倒産、さらなる若年層の失業問題の深刻化の中、EU は「賢い成長 (Smart growth)」、「持続可能な成長 (Sustainable growth)」、「包括的な成長 (Inclusive growth)」の 3 つの相互補完的な重要課題を掲げた新たな 10 カ年経済成長戦略「欧州 2020」を採択。CSR は企業の信頼確立に大きく貢献するとし、EU が直面する課題解決のため企業のさらなる貢献を求めた。

⁴ 高巖・他『企業の社会的責任—求められる新たな経営観』（日本規格協会、2003 年）62 頁

⁵ ① CSR に関する意識向上とベストプラクティスに関する情報交換、② マルチステークホルダーイニシアティブへの支援、③ 加盟国との協力、④ 消費者情報と透明性、⑤ 研究活動、⑥ 教育、⑦ 中小企業、⑧ CSR の国際的尺度の定義

また、国際標準化機構 (International Organization for Standardization: ISO) の定める ISO26000 (2010 年)、GRI ガイドライン第 3 版 (G3、2006 年) など、CSR に関する国際的な原則やガイドラインが普及する中、CSR の新たな定義が不可欠となる。

2011 年欧州委員会は、欧州経済危機の中で、CSR の推進により「持続可能な成長」、「責任ある企業行動」、「中長期における持続的な雇用創出」の条件を整備することを主目的として「CSR に関する EU 新戦略 2011 - 2014」を発表、その中で CSR は「企業の社会への影響に対する責任」と新たに定義された。

これを推進するために、企業は法令遵守、労働協約の尊重のみならず、すべてのステークホルダーと協働しながら経済、環境、社会、人権に関する問題や消費者の懸念を事業活動や事業の中核的な戦略に統合しなければならないとした。つまり、CSR は本業の企業経営、そして事業を通じた利益の創出という経営の根幹に関わる事柄であり、この CSR 戦略を通じ、株主はじめすべてのステークホルダーと社会の間で「共通価値の創造」(Creating Shared Value)⁶を最大化し、経済、環境、社会等へのマイナスの影響を最小化することを推進することとなった。新戦略では、新たな 8 つのアジェンダ⁷として、企業の CSR 活動の「見える化」の強化、「ビジネスの信頼性レベルの改善」等を定め企業の自発的な活動を推進している。

同時に欧州においても 2000 年代半ば頃より自主規制から法的規制への移行が始まった。最も際立ったのは、環境問題、特に地球温暖化に関するものは、2004 年の京都議定書の EU による批准を機に、それまでの任意の政策が、法的に拘束力をもつものとなった。

以上、米国、欧州の例が明示するように、CSR という言葉は国、EU 等国

⁶ Creating Shared Value の概念はハーバード大学ビジネススクール教授のマイケル・E・ポーター氏が中心となり 2011 年 1 月に提唱したものである。企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行と定義される。共通価値を創出するにあたって重視すべきことは、社会の発展と経済の発展の関係性を明らかにし、これを拡大することである。

⁷ ① 企業の CSR 活動を誰でも把握できるようにする「見える化」の強化とグッドプラクティスの普及、② ビジネスの信頼性レベルの改善と信頼悪化の原因調査、③ 自主規制、共同規制のプロセス改善、④ CSR に対する市場報酬の拡大、⑤ 企業の社会・環境の情報開示の改善、⑥ CSR に関する教育・訓練・研究を中等教育、高等教育などさまざまな教育プログラムで実施、⑦ 加盟国における CSR 政策の重要性の強調、⑧ CSR に対する欧州と世界のアプローチの調整

家連合を含めた地域により多様に定義され、解釈され、多義にわたって使われている。CSR、つまり企業の社会的責任を語る時の「社会」として、社会の構成員である多様なステークホルダーの中のどのステークホルダーの利害に重点を置くかは、企業の置かれた立場、状況により異なってくる。CSRの対象として一定の共通理解ができつつあることも確かであるが、現状では国や地域により具体的な関心事項や優先課題は異なる。グローバル化が進展し、世界経済状況などが変化する中、常に世界的にあらゆる業種、業態の企業や団体に共通で具体的なCSRに関する関心項目や優先課題を定めることはできない。

CSRの広がり

——グローバル化・官民役割変化と市民規制の台頭

先に述べたとおり、CSRは米国で起こり、やがて中心地は米国から欧州、特に英国に移っていくと同時に世界的に広がっていった。また、新たな側面に焦点が当てられるようになる。

過去には、CSRは企業の置かれた地域社会との関係、国内の環境や人権問題に限定されていた。しかし現在、企業活動は投資先、製造基地、販売先のみならずサプライチェーン全体、資金調達、研究開発面等あらゆる分野でグローバル化が進んでいる。CSRの対象もグローバルになった。グローバルに展開する多国籍企業は、その企業活動、影響力がグローバルであるため、もはや各国政府だけでは効果的に監視し、規制することができない。言い換えれば、グローバルな企業は、国境を越え、国際社会で最も影響力のある存在となっているのである。

さらに近年、官民の役割が変化してきている。

米国を中心に、各国レベルではCSRは政府規制の代替策として機能している現状がある。非政府組織（NGO）、非営利組織（NPO）による二酸化炭素（CO₂）排出削減、森林保護などの要求には、これまでは政府が法的規制を課すことで対応してきた。しかし米国では現在、政府に対する産業界の影響力が増大して、政府が規制することは難しくなっている。そのため、活動家の多くは政治家ではなく、企業に陳情するようになった。政府の政策を変えさせるよりも、いくつかの大企業の方針を変えさせる方が通常は容易だという現実的な選択からである⁸。

だからといって市民規制と政府規制が別個に機能しているわけではない。実は相互に作用し、機能している。市民規制は企業に対し社会的責任を果たすよう促す機能を果たす場合もあれば、逆に、市民社会の要求、プレッシャーに窮する企業は、政府に対し競争条件の平準化を求める場合もある。政府の介入を望まない企業は、介入を避けるために結果として社会的責任を果たすという、対外的には、いわば自主規制を行ったと同様の結果を生む場合もある。政府規制と企業自身の自主規制のみでは企業の不祥事はじめ倫理問題の発生を防ぐには限界が出てきたのである。法的規制を課すことができるのは政府や国際機関であるが、NGO、NPO、環境や公益に関心をもつ投資家等のステークホルダーは、独自の活動を通じ企業に対して圧力をかけ、企業に起因する社会問題の解決を促すことができるのである。

こうしたNGO、NPOの活動は当初は米国中心であったが、1980年代頃より世界的に波及し活発になっていった。企業に対し大規模な抗議デモ活動を行ったり、不買運動を起こしたり、近年はインターネット上で企業の不正を暴露したりすることで、企業に圧力をかけ是正、改善を求める活動をする組織がある。その一方で、企業との連携、協働を模索して課題の解決に取り組もうとする協調的な関係を構築する組織もある。環境保全を推進するCeres（Coalition for Environmentally Responsible Economies: 環境に責任をもつ経済のための連合）とサステナビリティ報告を推進するGRI（Global Reporting Initiative）というNPOは後者に属する。

次節以降、GRIとその前身であるCeresを取り上げ、その設立過程から現在に至るまでの活動を振り返り、企業やほかのステークホルダーとの関わりから社会にいかに関与を与えてきたかを考察する。併せて、Ceresが企画、策定した非財務情報であるサステナビリティ情報（経済・環境・社会の側面）の開示に関するガイドラインについても、その最新版G4を中心に考察する。

企業が自主的に取り組む課題

欧州委員会がリスボン戦略を策定した当時、企業のCSRに義務や法的規制を課すことはせず、自主規制に委ねていた。この企業の自発性、自主性を

⁸ デービッド・ボーゲル『企業の社会的責任（CSR）の徹底研究』小松由紀子他訳（一灯舎、2007年）17頁

尊重する姿勢は、企業が自ら持続的に成長し、持続可能な社会の創造に貢献し続ける上で重要な要素となりうる。もし企業に法的規制を課し、一定の基準、規格によりCSRのあり方を強制することとなれば、CSRに関する企業のイノベーションは発揮されないであろう。個々の企業、業種のもつ特性、オリジナリティ、強みが発揮されることもなくなる⁹。企業は、自社のイノベティブなCSR活動を模索し、推進することではなく、規格をクリアすることを優先課題としてしまうであろう。

他方、自主性を尊重するだけでCSRを徹底させることは困難であり、自発的な努力を引き出す不断の啓蒙活動とともに強力な指導も必要となる。CSRを進める上で、企業の自主性を損ねることのない国際的に共通の理解や国際的に認知された一定の手法があることは、企業がCSRへの取組みを推進する上で一助となるであろう。そこで、CSRは世界的な課題との認識が広がる中、国連グローバル・コンパクト（UNGC¹⁰）や経済協力開発機構（Organization for Economic Co-operation and Development：OECD）多国籍企業行動指針¹¹といった国際原則、ISO26000¹²といった国際的ガイドラインが現れた。また、GRIのガイドラインはじめ、企業の情報開示に対する国際的なガイドラインも現れた。

Ceres——社会的投資の観点より企業の環境保全を推進

GRIは、サステナビリティ（持続可能性）報告の国際的なガイダンスを策定する目的で、1997年に米国で設立された組織である。そのルーツは環境NPOのCeresと研究・政策NPOのTellus Institute¹³であり、UNEPが設立に協力した。

⁹ 高巖・他『企業の社会的責任—求められる新たな経営観』（日本規格協会、2003年）177頁。

¹⁰ 国連グローバル・コンパクトは、各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりに参加する自発的な取組み。

¹¹ OECDが1976年、行動指針参加国の多国籍企業に対して、企業に対して期待される責任ある行動を自主的にとるよう勧告するため策定されたガイドライン。直近では2011年に改訂。

¹² ISOが2010年発表した社会的責任に関する国際規格（ガイダンス）。

¹³ Tellus Instituteはボストンに本部がある非営利の研究および政策組織（NPO）。その使命は、持続可能で、公正で、人道的なグローバルな文明への推移（transition）を進めること。資源と環境戦略についての研究目的でポール・ラスカン等により1976年に設立。当初はEnergy Systems Research Group（ESRG）と呼ばれていた。1976年以来約3,500の資源と環境政策に関わるプロジェクトを実施。

Ceresは1989年にタンカー、エクソン・ヴァルデーズ号（Exxon Valdez）原油流出事故を契機に小グループの投資家（年金基金や投資信託会社）によって米国で設立されたNPOである。持続可能な戦略および実践を企業、投資家および経済分野におけるほかの重要なプレーヤーの組織構造と意思決定に織り込むことを主唱して活動を続けている。持続可能性分野におけるリーダーシップを発揮して、健全な世界経済を構築するために、投資家、企業および公益グループの強力なネットワークを結集することをミッションとしている。

エクソン・ヴァルデーズ号の座礁による大量の原油流出は、これまで海上で発生した人為的環境破壊のうち最大級のものと言われている。タンカー所有者であるエクソンモービル社の過失責任は大きく、同社は、物的損害賠償責任のみならず、懲罰的損害賠償責任義務も負った。莫大な損害賠償は、最終的には大部分を保険会社が支払ったものの、企業の存続を危うくするほどの金額であった。同社は、事故直後の対応、現地でのクリーンアップ作業への対応の遅れに関しても、地元アラスカのみならず広く世界から非難を浴びた。後年、同事故に関するプレスリリースで不適切と非難を受ける発言、さらに、エクソンモービルの内部関係者が事態の深刻度を軽視して原油流出に関する報告書の内容を改ざんしたことが明るみに出たことは、適切な企業統治とコンプライアンスの欠如、環境のみならずCSR全般に対する対応の遅れを露呈し、警鐘を鳴らした重要な事例となった。

Ceresは、企業が環境保全のため、環境破壊行為を極力避けることなど10項目の倫理綱領を遵守する旨を認めさせる「Ceresの10原則」を公表した。この原則は、その後の世界の産業界に大きな影響を与えるものとなった。Ceresは、企業に「Ceresの10原則」に則って環境に対し責任ある行動をとるよう促すGRIプロジェクト部門を立ち上げ、説明責任（accountability）メカニズムを構築した。

エクソン・ヴァルデーズ事故後、一部の投資家を対象にしたフレームワークの開発から始まった活動は、徐々に企業をはじめほかのステークホルダーを巻き込んでいった。現在、NRDCなど環境保護団体はじめOxfamなどのNPOと多くの機関投資家グループなど130以上の組織がCeres連合に加盟している。この原則を支持する会社は80社を超え、その3分の1はFortune 500にリストされている。また、Ceresは気候変動に由来する企業活動へのリスクに関する投資家の問題意識の高まりを背景に組織したINCR（Investor

Network on Climate Risk) を組織している。その 90 社を超す投資家の運用資産総額は 10 兆ドル近くに上る。Ceres は巨大な資本と影響力をもつ組織として企業の環境保全を監視、環境保全を推進する活動を続けている。

このように、GRI の包括的なマルチ・ステークホルダーアプローチは組織が Ceres の一部門であった時代にすでに確立されていた。Ceres は GRI ガイドラインを開発するため、1998 年にマルチ・ステークホルダー運営委員会を設立した。運営委員会の重要な使命は環境課題以外への取組み——“do more than the environment” であった。これによりフレームワークの範囲は拡大され経済、社会とガバナンス課題を包含することとなった。こうして、環境のみならず、経済、社会の側面も評価しようとする、GRI のいわゆるトリプル・ボトムラインのコンセプトは出現した。幅広く企業の非財務情報を開示するための GRI ガイドラインの礎はすでに Ceres の時代に築かれていたといえる。

Ceres は 1999 年に持続可能性報告ガイドライン (Sustainability Reporting Guidelines) 公開草案 (exposure draft) を作成。翌 2000 年に最初のフルガイドライン (G1) を発行し、2001 年 GRI を独立の組織とした。GRI のガイドラインは、報告ガイドライン (Reporting Guidelines) を中核に持続可能性報告のフレームワークとしての地位を確立した。

2002 年には第二世代のガイドラインとして G 2 を発行した。同年 GRI は国連事務総長により国連環境計画 (UNEP) 協力機関として正式に承認を受け、同時に本部をオランダに移した。

2006 年に発表された第三世代のガイドラインである G3 により、GRI ガイドラインへの理解、国際的な認知度は格段に引き上げられた。G3 の作成に関しては 3,000 名以上のビジネス界、市民社会、労働運動等の分野と国際機関の専門家が参加した、まさにマルチ・ステークホルダーによるガイドラインとなった。さまざまな知見、経験をもつステークホルダーによる議論、検討の結果としてまとめられた成果としてのガイドライン G3 の意義は大きかった。

G3 の発表後、GRI は UNGC と正式な戦略的パートナーシップ (strategic partnerships) を締結、また、OECD、国際標準化機構 (ISO) とも同様の戦略的パートナーシップを締結した。人権・労働・環境・腐敗防止に関する 10 の原則を通じて企業市民活動を推進している UNGC との提携は、「世界の民間セクターに、包括的、組織的、統合的ではほぼ普遍的に受け入れられる責任ある事業戦略を標榜する機会を提供する」ものである。

さらに、2011 年には G3 の改訂版¹⁴である G3.1 が発表されたが、ジェンダー、コミュニティ、人権に関するパフォーマンス指標等限定的な変更のみであった。

G4 ガイドライン——サステナビリティ情報開示ガイダンス

2006 年 GRI が UNGC との戦略的パートナーシップを締結して連携の強化を図ったのと前後して、ISO も UNGC と同様のパートナーシップを締結した。これにより、CSR に関する GRI と ISO という別個の国際的な取組みは、収斂はされないまでも、このあたりから一つのまとまりをもってきたといえる。2010 年に発行された ISO 26000 「社会的責任に関する国際規格 (Guidance on Social Responsibility)」は、7 つの原則と 7 つの中核主題を挙げ、社会的責任とは何か、そしてそれを実施する上で組織が何に、また、どのように取り組むべきなのかガイダンスを提供する国際規格である。これは第三者認証を目的とした規格ではなく、企業のみならず、組織の規模・業種を問わずあらゆる組織で活用できるガイダンスである。

GRI のミッションは「組織にガイダンスと支援を提供することによりサステナビリティ (持続可能性) 報告を標準・基準とすること」と定められている¹⁵。まさに GRI のガイドラインによるサステナビリティ報告をグローバルスタンダードに、と標榜するものである。GRI のガイドラインは最も新しく優れた手引きとなることを目指して定期的に改定し、効果的なガイダンスを提供する。こうした継続的な改善を通じて持続可能性に関する情報の透明性を高め、信頼できる情報交換ができる環境を創ることを目指している。

最新のガイドラインである G4 は 2013 年 5 月に発行された。G3.1 は G3 からの限定的な改訂にとどまっていたので、実質的には 2006 年の G3 以来の大幅な改訂となった。G4 策定に向けて GRI では、ビジネス界、市民社会、労働運動、投資家等の分野と国際機関の専門家が参加する従前以上にマルチ・ステークホルダーによる検討を 3 年近くにわたり行った。これらのステークホルダーには途上国からの参加者も含まれていた。

今回の GRI 改訂 (G3 → G4) の主要目的は以下のとおりである。

¹⁴ GRI は G3.1 を “an update and completion of G3” と紹介

¹⁵ “GRI’s Mission is to make sustainable reporting standard practice by providing guidance and support to organizations.” (<https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>)

- * 初心者・経験者双方にとってユーザーフレンドリーであること
- * 文言の明確な定義による技術的な質の向上
- * 他の国際的な報告基準との整合性
- * 「マテリアリティ（重要性）」に焦点を当てた（Materiality focus）報告
- * 国際統合報告評議会（The International Integrated Reporting Council：IIRC）との整合をはかり、サステナビリティ報告と統合報告とをリンクさせる
- * データアクセスの向上（XBRL [拡張可能な事業報告言語] の採用）

今回の改定の主要ポイントはマテリアリティへのフォーカスが重視されている点である。さらに、3段階の「アプリケーションレベル」が廃止され、代替して中核（Core）と包括（Comprehensive）の2つの準拠性（in accordance with）規準が導入された。新しい準拠性規準でも一定のパフォーマンス情報の開示が求められるが、開示が求められるのは、「特定された重要な側面（identified material Aspect）」に関するパフォーマンス情報のみである。この「重要な側面」は「組織の著しい（経済・環境・社会的）インパクトを反映する側面、あるいは、ステークホルダーの評価や意思決定に大きな影響を与える側面」と定義されている。報告組織にとって重要でない情報は報告する必要はないが、組織は、どのように開示情報を特定したのかというマテリアリティ選定プロセスやその結果として特定された重要な側面のリストを開示することが求められる。組織は報告原則に従って、重要な側面とバウンダリーを識別し、前者の情報は、マネジメント手法の開示項目（Disclosure on Management Approach: DMA）および指標として報告されることとなる。

パフォーマンス指標については、経済・環境・社会の3つのカテゴリーのうち、経済パフォーマンス指標では追加されたものはないが、環境パフォーマンス指標、社会パフォーマンス指標では、それぞれ6指標、10指標が追加されている。環境・社会に共通して追加された指標としては、サプライヤーにおける取組みに関する指標が多く、「環境-サプライヤーの環境評価」、「社会-サプライヤーの労働慣行評価、サプライヤーの人権評価や苦情処理制度」に関する指標がある。これは、グローバル社会においては、組織が直面するサステナビリティの課題は単独での解決が困難であり、購入先のみならず、委託先も含めたバリューチェーン全体の社会適合性の課題として取り組み、対応すべきと認識した結果と考えられる。パフォーマンス指標以外の開示項目としては、ガバナンスに関する開示項目の追加が多数見られるのが特徴的である。

統合思考に見る財務報告と非財務報告の統合とその展望

ここで、IIRC¹⁶の統合報告とGRIのサステナビリティ報告の関連性について考察してみたい。

2013年には「統合報告書」を発行する企業が100社を超える見込みである。しかしながら現在までのところ、大多数の企業は、法令に基づいた財務諸表による財務報告と環境・社会・ガバナンス（ESG）面の非財務情報を、環境報告書、ガバナンス報告書、サステナビリティ報告書やCSR報告書などの媒体を介して、異なる開示の枠組みの下で別個に開示している。この方法では環境・社会・ガバナンスの問題への対応や企業の経営理念、中長期的な経営戦略等が経営実績にどのような影響を及ぼしたかはわかりづらい。そのため財務情報と非財務情報を、組織内の事業・機能単位で結合性、相互依存の関係を考慮しつつ関連づける、すなわち、これらの情報を「統合」し、明確性・正確性・一貫性のある形式に基づく情報開示を行うことが求められる。そこで、組織の戦略、ガバナンス、パフォーマンスおよび展望がどのように短期・中期・長期において価値を創造し維持するかについて関連づけて書かれた報告書が「統合報告書」である。

このように統合報告が開発されることになった背景にはいくつかの要因が考えられる。すでに統合レポートを発行している企業やIIRCの主催するパイロット・プログラムに参加している企業の統合報告化の背景に共通するのは、グローバル化に伴う社会課題や事業環境の認識に変化が起きていることである。

第1に、投資家の変化である。過去の情報である財務諸表の開示が投資家の短期思考を誘発、促進してきた。同時に投資家の短期思考により招かれた金融危機を契機に、情報開示側の企業に対する信頼性の低下が起こった。その結果、投資家が企業に求める開示情報が変化したのである。英米を中心に1980年代半ば以降に世界的に拡大してきた社会的責任投資（Socially Responsible Investment：SRI）の概念である。

SRIは財政面のみならず、ESGへの対応等も考慮して投資先を決定する投資方法で、企業が社会的責任をいかに果たしているかを投資の世界から評価する動きである。投資の世界における過度の短期志向の利益追求からの反

¹⁶ IIRCは2013年12月に国際統合報告フレームワークを公表した。財務資本以外の人的資本、知的資本、環境資本等5つの資本の拡大概念により進化した企業開示の枠組みが求められるようになり統合報告は開発された。

省も含め、欧米の中長期の運用を行う年金基金等では、ESGに配慮した経営を戦略的に行う企業に投資することが、長期的視点で見れば利益に繋がるという認識が広まりつつある。この認識は、国連グローバル・コンパクトとUNEPの推進する責任投資原則（Principles for Responsible Investment, PRI）によりさらに後押しされている。

第2に、企業は前述のように、複数の媒体を通し一貫性のない情報を社内部門間の連携もなく個別に開示してきた実態がある。統合報告の採用は、異なるステークホルダーに対し異なる情報開示をしてきた企業の負担軽減という側面もある。

第3に、資本概念の拡大が挙げられる。人的資本、知的資本など財務資本以外の資本の企業価値全体に占める割合が増加している¹⁷。

おそらく、多くの日本企業にとって統合報告はサステナビリティ報告の次のステップであり課題であると位置付けられているであろう。統合報告化を目指すことは、現在のCSRへの取組みを経営の中でどう位置付けるかを考える絶好の機会となるであろう。また、統合報告書を発行する企業は、その作成過程において、社内横断的に部門間が連携する風通しのいい企業であり、持続的に価値を創造する企業風土や文化をもっている、と投資家からプラスの評価を受けることもあろう。

G4の目的の一つでもあったIIRCの統合報告とGRIのサステナビリティ報告の整合性、関連性については、「G4ガイドライン」6章1節「統合報告とサステナビリティ報告の関連性」で、「サステナビリティ報告と統合報告は互いに異なる目的を持つ場合もあるが、統合報告にとってサステナビリティ報告は不可欠な要素である」と説明している。さらに「サステナビリティ報告は、重要課題や戦略目標を特定するだけでなく、目標設定や長期的な価値創造の能力の評価に向けた情報を提供することにより、組織の統合思考や報告プロセスの基盤を形づくる役割を果たす¹⁸」と記述されている。ここでは、組織の戦略目標、ビジネスモデルといった経営の根幹部分とサステナビリティとの関連が強調されている。

また、IIRC統合報告とGRIサステナビリティ報告が併存する形を模索していると思われるが、両者は想定される対象利用者が異なることに留意する

必要がある。サステナビリティ報告はあらゆるステークホルダーと広範にわたる一方、統合報告は投資家を主な対象としている。統合報告からサステナビリティ報告に参照（reference）する手法では、投資家を主な対象とする報告形態を志向する統合報告においては、投資家以外のステークホルダーにとって重要なサステナビリティ情報が十分開示されなくなる懸念がある。今後、企業のサステナビリティ報告、統合報告を規定していくのは報告側ではなく、報告により開示される情報の利用者であろう。報告は利用者にとって使い勝手がよく、必要な重要な情報が開示されていることが大前提である。いずれにしても、統合報告は発展途上にあり、今後の利用者を交えた検討と実務の進展の動向を視野に入れながら評価、判断していくこととなると考える。

おわりに

本稿においては、サステナビリティ情報開示ガイダンスの例としてGRIガイドラインを取り上げ、主に最新版G4への改定点を概観してきた。そもそもGRIガイドラインは、報告原則、開示基準、および報告組織がサステナビリティ報告書を作成するための実践的なマニュアルを提供することを趣旨としている。GRIガイドラインを活用する組織は、2006年のG3発行当時は約800であったが、2013年のG4発行時には約3,000に増加したといわれている。GRIガイドラインは、世界的にかなり普及してきたサステナビリティ報告書作成ガイダンスであることは否めないであろう。

GRIの前身であるCeresの理念とその生い立ちからもわかるように、GRIガイドラインは欧米地域のステークホルダーに対応し、開示する報告書作成ガイドランで、欧米型の一定のスタンダードを提示しているといわれている。このことは、GRIがこれまでさまざまなステークホルダーとの対話を重ね、検討を加えてガイドランを策定し、また、企業との協調、協働の関係を築きながら普及させてきた実績とあわせ、一定の評価に値する。

GRIガイドラインの経済・環境・社会の3つのカテゴリーの中で、社会カテゴリーに属する、児童労働を含む労働慣行と公正な労働条件、人権という社会的課題は、近年、欧米はじめ先進国企業が進出している途上国において

¹⁷ 三代まり子「国際統合報告評議会（IIRC）の開示フレームワーク開発状況と今後」『ディスクロージャーニュース』vol.19（2013年1月）

¹⁸ 「G4サステナビリティ・レポート・ガイドライン 日本語版」（77頁 [暫定版]、79頁 [正式版]）6章「クイックリンク」

大きな社会的課題となっている。今回の改定で、サプライヤー評価に関する指標が数多く追加されたことや、2013年バングラデシュで起きたラナプラザ工場崩壊事故¹⁹で顕在化した、調達取引先における労働環境適正化や環境負荷低減等の問題は、企業にサプライチェーン全体を通じたCSRの取組みが強く求められてきている証左であろう。

GRIがサプライヤー評価を追加した背景には、サプライチェーン全体を巻き込んだ社会課題の多くが、もはや単独組織での解決が困難なことを認識したことがあると考えられる。ラナプラザ事故対応で欧米の企業が実践した連携で見られるように、時として、一社で企業責任を負おうとするには限界があり、サステナビリティの観点より、企業間での協調行動が求められてきている。

しかしながら、こうした労働慣行と公正な労働条件、人権の課題は、日本国内では問題化されておらず、日本企業の報告書においては開示例が非常に少ない。日本企業は、総じてESGのうちでE（環境）には強いがS（社会）、G（ガバナンス）は弱い。というよりむしろ、これからの課題ととらえている傾向がある。

得意分野の環境の観点からGRIガイドラインを検証すると、日本におけるエネルギーの使用の合理化に関する法律（省エネ法）、地球温暖化対策の推進に関する法律（温対法）等の先進的な取組みがGRIガイドラインでは参考文献と認められておらず、日系企業のもつ優位性が発揮されていない。このことも日本企業がGRIガイドラインを採用することに消極的な一因と考えられる。しかし、急速にグローバル化が進み、世界規模での激しい競争環境にある日本企業は、グローバルな大企業のみならず、そのサプライチェーンまで辿ればほぼすべての企業がグローバルな環境でビジネスを行っている。サステナビリティ報告書作成に際し、国際的に普及した開示手法や測定基準を提供するGRIガイドラインの採用を検討する意義はあるのではないか。ガイドラインに則って開示された情報の活用や比較が容易となり、ステークホルダーの意思決定にも有用となる。一部の大企業の例外的な取組みとしてではなく、業種、企業の規模にかかわらず、すべての企業にとって、それを上手に活用することにより、CSR先進国である欧米のステークホルダーからの要請に対し具体的に対応することができるのである。

CSR と公共政策の 35 年

——事業活動と社会課題解決の「統合」をめぐる発展史

庄司 貴由

「さまざまな方が、創造的に、熱意をもってCSR活動に取り組んでいる姿に感銘を受けており、着実に進展が見受けられることを心強く思う。ここでは、最近の主な展開、そしてわれわれが将来のために重点的に取り組む必要がある課題に焦点を当てたい。」¹ ——ステファン・ティムズ (Stephen Timms)

はじめに

トニー・ブレア (Tony Blair) 率いる英国労働党政権下で、企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility, CSR) を担うエネルギー・E-コマース・郵政担当相を務めたティムズが冒頭の言葉を残した時期は、今や「CSR先進国」とも評される英国のみならず、世界が「重点的に取り組む必要がある課題」を探し求めている渦中にあった。いわゆる「CSR元年」とも呼ばれる2003年を境に、いくつかの日本企業が、本来の事業活動と社会課題解決の最適な「統合」を模索してきたことも、世界的潮流の一環としてとらえられるだろう。

当然のことながら、このような「統合」を目指す動きは、「報告」の次元にまで波及した。機関投資家たちが、社会的責任投資 (Socially Responsible Investment, SRI) を一つの評価基準として重視し始めた結果、「財務情報」と「非財務情報」の戦略的連携を志向する統合報告書の作成・導入がにわかに進

¹⁹ 2013年4月、世界第2位のアパレル輸出国バングラデッシュのアパレル工場の入った不法建築の巨大ビルが崩壊し、劣悪な労働環境下の従業員1,200名以上が犠牲となった事故。

¹ United Kingdom, Department of Trade and Industry, *Corporate Social Responsibility: A Government Update*, 2004, p.3.

んだからである。

だが、事業活動と社会課題解決の「統合」が、どのように浮上したのかを、われわれは意外なほど「暗黙の了解」として扱ってきたのではないだろうか。カリフォルニア大学バークレー校教授のデイヴィッド・ヴォーゲル (David Vogel) が指摘したように、CSRが変化の著しい「動く標的 (moving target)」なら²、「統合」という新たな局面の検討は、CSRの本質を描出することでもある。そうした試みは、よりダイナミズムを伴いながらCSRの歴史的諸相を理解し、いったい何が「重点的に取り組む必要がある課題」なのかを導き出す一つの手掛かりとなりうるはずである。

CSRの「発見」——「統合」の萌芽

もとより、CSRという概念は、アメリカからヨーロッパに伝播し、やがて世界的に広がったものとして認知されてきた。しかし、アメリカのCSRは、主に寄付行為を意味するフィランソロピーの要素が強く、本業を通じて社会課題解決を試みるCSR、「統合」とは本質的に懸け離れている。それでは、「統合」の起源は、いったいどこに求められるのか。

英国の公共政策を繙けば、この答えが浮かび上がる。1970年代後半、労働党政権下の「揺りかごから墓場まで (from the cradle to the grave)」とも称される手厚い福祉政策の代償として、英国は巨額の財政赤字を抱え、「英国病」とも呼ばれる経済不振に喘いでいた。1979年の選挙で首相に就任した保守党のマーガレット・サッチャー (Margaret Hilda Thatcher) は、北海油田の開発に加え、国営機関の民営化、エージェンシー (独立行政法人) 化を押し進め、いわゆる「小さな政府」を目指していく。

サッチャーの後継として、1991年に首相に就任したジョン・メージャー (John Roy Major) も、政策の基調として「小さな政府」を押し進めた点では、サッチャーとさして変わらない。ただし、メージャーは、PFI (Private Finance Initiative)、VFM (Value for Money) という政策手法を追求し、市場機能の活用によって、「小さな政府」の質的改善をより促進したところに一

つの特徴があった。

だが、2つの保守党政権下における「小さな政府」の推進は、社会課題の発生と表裏を成していた。公害や貧困・失業問題がそれであり、それらがやがて都市の衰退に結び付き、産業界はもとより、個々の企業による自主的取り組みが進むようになる。例えば、取締役会レベルでのCSR関係委員会設置をはじめ、専門スタッフの拡充、行動規定や報告書の作成などが挙げられるものの³、これらは本業を通じて社会課題解決を目指す、いわばチェック機能の導入にすぎず、事業活動との「統合」がさほど進展を見たわけではない。とはいえ、今に至るCSRの原型がこうして「発見」されたのも事実であり、それを「起点」とした「統合」への営みが、ほどなくして世界的に本格化することになる。

ガイドラインの形成と導入——「統合」の世界化

英国に端を発する本業を通じた社会課題解決としてのCSRが、世界的に事業活動との「統合」に向けて本格的に始動するようになるのは、1990年代に入ってからである。

とりわけ国連では、1992年の「環境と開発に関するリオ宣言」を一つの契機とし、2000年の国連グローバル・コンパクト (United Nations Global Compact, UNGC) などのガイドラインが整えられた。もっとも、1976年の時点で、経済協力開発機構 (Organization for Economic Co-operation and Development, OECD) の多国籍企業ガイドラインが採択されており、「統合」を促したと思われるかもしれない。けれども、これは同ガイドライン参加国が第三国で引き起こした環境、貧困、人権などの問題を最小化するという社会課題解決の枠組みにほかならず、事業活動との「統合」に結びつくほどではない。つまり、従来までは、事業活動と異なるものとしてとらえられる傾向が強かった社会課題が、1990年代以降、親和的、相互補完的な意味合いを与えられるようになったのである。事業活動と社会課題解決の「統合」への第一歩はこうして踏み出された。

「統合」に向けたガイドラインの形成は、必ずしも国連と非政府組織 (NGO)

² David Vogel, *The Market for Virtue: The Potential And Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2005, p. xxi (デーヴィッド・ヴォーゲル著、小松由紀子、村上美智子、田村勝省訳『企業の社会的責任 (CSR) の徹底研究—利益の追求と美徳のバランス』一灯社、2011年、vi頁)。

³ 矢口義教「近年のイギリスにおけるCSRの展開—政策面に着目して」、明治大学大学院編『経営学研究論集』第27号、2007年9月、31頁。

がまったく別離して進められたわけではないが、報告枠組みの形成をめぐる
ては、それまで以上に両者の緊密な関係が構築された。その典型例として、
GRI (Global Reporting Initiative) ガイドラインが挙げられる。GRIの前身は、
1989年に設立されたCeres (Coalition for Environmentally Responsible
Economic) という名のNGOであり、1997年、Ceresは国連環境計画 (United
Nations Environment Program, UNEP) と連携し、1999年には遂にガイドラ
イン第一版を発表する⁴。環境面に加え、社会、経済面の報告も「トリプルボ
トムライン」として求めるGRIガイドラインの確立によって、外部報告の側
面で企業が「統合」の程度・度合いを比較考量し、より客観視する道も開か
れたといえよう。

このように事業活動と社会課題解決の「統合」は、1990年代以来のガイド
ラインの形成を通じて促されたが、そもそも企業のあり方は、国家、国際機
構、NGOのみから影響を受けているわけではない。ガイドラインをめぐる議
論で相対的に希薄化されていたのは、ほかならぬ市場機能、中でも冒頭で触
れた投資の側面であった。そして世界は、SRIという具体的施策を通じた「統
合」の新たな時代を迎えていく。

SRIをめぐる2つのアプローチ——「統合」の浸透

国連グローバル・コンパクトが発行された2000年7月以降、事業活動と社
会課題解決の「統合」は、これまでのガイドライン以外の形でも促された。む
ろん、GRIガイドラインが版を重ねただけでなく、2013年12月に国際統合報
告評議会 (International Integrated Reporting Council, IIRC) のフレームワ
ークが発行されるなど、ガイドラインの整備に進展がなかったわけではない。
だが、企業に最も近く、根本から影響を与えてきたのはSRIであった。

ガイドライン以上に拘束力を有するSRI関連の法規制は、今やアジア諸国
にも広がりつつあるが、その発展を牽引してきたのはヨーロッパ諸国である。
例えば、英国の企業年金法 (2000年改正) は、環境、社会面など責任ある投
資政策の情報開示を義務付けている。また、フランスの環境法 (2012年) も、
ESG (Environmental, Social and Governance) 基準をどのように投資政策で

考慮し、どの資金が関係するのかを、ウェブ上と年次報告書で説明するよう
ファンド・マネージャーたちに求める⁵。

一方、ドイツ、オランダなどの国々は、特徴的な法規制を整えつつある。ド
イツの再生可能エネルギー法 (2000年) では、風力、水力、太陽光、バイオ
マスの発電業者は一定程度の保障が与えられ、これらに対する投資のインセ
ンティブとなっているし、オランダでは、クラスター爆弾への投資を禁止す
る法律が係争中である⁶。いわば、法規制の本質には、透明性や保障の確保が
伏在しており、それらが事業活動と社会課題解決の「統合」を下支えしてい
たのであった。

法規制を導入するアプローチとは対照的に、既存のガイドラインや枠組み
に準拠するSRIのアプローチも少なからず生まれた。2006年4月、機関投資
家が自らの意思決定基準としてESGを重視し、受益者の長期的投資成果の向
上を目指す国連の責任投資原則 (Principles for Responsible Investment, PRI)
が公表され、フィンランド、スウェーデン、ノルウェーなどの国々は、SRI
関連の具体的な法規制の導入に踏み切らず、PRIと国内の枠組みに準拠する
アプローチを採用している⁷。

こうしたSRIをめぐる2つのアプローチの誕生と定着によって、事業活動
と社会課題解決の「統合」は、企業を取り巻く「環境」の側面からだけでは
なく、企業にとって最も身近な存在で、かつ根幹である「市場」の側面でも
本格的に浸透するようになった。そして、「統合」をめぐる営みは、SRIを一
種のクロスポイントとし、この二つの側面が部分的に結びつく形でも発展を
遂げていたのである。

おわりに

これまで事業活動と社会課題解決の「統合」は、主として多様化と精緻化
の2つの側面で概ね発展を遂げてきた。そして、地域、企業によって、程度
の差こそあるが、いくつもの制度が複合的に絡み合う形で「統合」の試行錯
誤の営みは今なお進行中である。

⁵ Eurosif, *European SRI Study 2012*, 2012, pp. 34, 59.

⁶ *Ibid.*, pp. 39, 47.

⁷ *Ibid.*, pp. 32, 49, 55.

だが、物事の発展は、必然的に停滞や退潮という側面から免れられないものだろう。だとしたら、現在の「統合」をめぐる試行錯誤が、真価や意義を問われてくるのは、むしろこれからではないだろうか。

そもそも、事業活動と社会課題解決の「統合」を促す基盤は、ほかならぬ企業など「担い手」の存在である。理屈の上では、ガイドラインなど枠組みが多く生まれるほど、パッチワーク的に企業が選択しうる機会も増す。しかし、枠組みを作成する主体が、たとえどれほど企業経験を蓄積し、専門性を有したとしても、「担い手」の育成が進まなければ「統合」の発展は見込めない。本書が指摘したように、「統合」に向けて枠組みを適切に運用している企業はむしろ少数派である。世界的な枠組みの林立は、もう一つの原動力である「担い手」育成をめぐる議論をかえって始め難しくしている。

もっとも、直近の社会課題や投資家の存在という2つの「外圧」も相俟って、ガイドラインや法規制の整備も進められたが、こうした枠組み自体にも矛盾がないわけではない。企業が利益を得ると同時に、社会課題解決に寄与する「統合」を「目的」とした場合、あくまでこれらの枠組みは「手段」にすぎないはずである。一見、「手段」の多様化、精緻化は、企業が「統合」を進める便利な道標を与えるように見える反面、実は「手段」を利用するさらなるコストの増加をも意味する。つまり、「手段」の多様化、精緻化の進展は、「統合」に到達するどころか、「手段」の「目的化」にも陥りやすいという弊害も孕んでいるといえよう。「統合」が長らく意識されながらも、それが多くの企業で実を伴わなかった一つの理由がここから導き出せる。

今から30年以上も前に英国で「発見」されたCSRが、これほどの広がりとお行きをもって発展するとは誰も知る由がなかったであろう。それはまた、社会課題解決としてのCSRが事業活動との「統合」を次第に深めていく過程でもあった。そして、この広がりとお行きは、先に指摘した2つの矛盾、すなわち古くて新しい「重点的に取り組む必要がある課題」を残し続けてきたのである。

第4部

企業は社会課題解決の担い手となれるのか ——解題「CSR企業調査」

日本のCSRが直面する課題と展望

亀井 善太郎
平野 琢

1 「CSR企業調査」の実施

(1) 導入

社会課題は複雑化・細分化している。そのため、政府主導で解決することにはすでに限界が見えつつある。企業のCSR活動を通じた課題解決への社会の期待は、今後ますます強まることは予想に難くない。しかし、いうまでもなく企業は営利組織である。公共の福祉の増進を一義的な目的とする政府と同様のアプローチで社会課題を解決するのは困難であろう。特に、企業活動は公共事業に比して厳しい費用対効果の制約がかかる。このことはCSR活動を通じた社会課題解決のありように大きな影響を及ぼすはずである。ゆえに、企業のCSR活動を通じた社会課題の解決を促進するには、社会と企業の双方にとって望ましいCSR活動のあり方を検討する必要がある。そのためには「社会課題の解決」という観点から日本のCSR活動の実情を知ることが重要である。

日本のCSRの実態については、各企業が「CSRレポート」や「サステナビリティ報告書」で公表している。企業間の比較については、東洋経済新報社や日本経済新聞など専門誌（紙）による包括的な調査が行われている¹。また、CSRレポートの読み手である市民サイドから企業の活動を見た調査として、NTTグループが継続してきた環境・社会報告書読者アンケートに基づく

¹ 東洋経済新報社『CSR企業総覧』等。

調査²もある。投資家の視点を活かした社会的責任投資（SRI）に関する調査も継続されている³。しかし、社会課題の解決という切り口から日本のCSR活動の実態はつかめておらず、CSR活動と事業活動、企業戦略との相関、企業価値の創出プロセスなどを全体像として分析・検証することも、それほど進んではない。

そこで、2013年に発足した東京財団CSR研究プロジェクト最初の研究活動として、全国約2,000社（一部上場企業、主要非上場企業、主要外資系企業）に対して、日本社会や国際社会が抱える課題とCSRの関係性に焦点を当てたアンケート調査を実施することにした。アンケートでは、調査対象企業が優れたCSR活動として自ら評価する取組みにはどのような特徴があるのか、数ある「社会課題」の中で何を対象としているのか、そしてそれらを自社のCSR活動とどのように関連付けているのか、また、他社や非政府組織（NGO）など市民社会との連携や協働は行われているのか、CSRを進める上での課題は何か、などを問いかけた⁴。

(2) 本調査の基本的視点

調査結果の解説に進む前に、本調査の基本的視点を解説する。

まず、本調査における「社会課題」を定義する。この用語には、social problems, social challenges, social issuesなど多くの訳語や概念定義が存在する。また、社会課題といった場合、一般に思い浮かべられるのは、環境、貧困、性差による差別などグローバルに関心が寄せられている課題から、地方における限界集落の増加問題や地域による医療格差の存在など、国内や地域に密着した課題まで多岐にわたる。つまり、社会課題という言葉は多様な意味を包含し、しかもそれは時代とともに変化する。定義の難しい言葉である。

しかし、社会課題を扱った文献を俯瞰すると、「課題の解決が社会の持続的発展等の公益への貢献をなす」、「課題に対して十分な解決策が講じられていない」などのいくつかの普遍的な共通項が存在する。そこで、本調査では、この共通項を糸口として、なるべく多くの概念を包括できる定義を独自に示し、

² 環境・社会報告書読者調査は2000年から実施。また、同調査結果を受けたシンポジウムも併せて開催。http://eco.goo.ne.jp/business/event/env_report/web_sympo2013/report01/01.html

³ JSIFによる調査（<http://www.jsif.jp.net/>）等。

⁴ アンケートの設問については本書291～305頁を参照されたい。

アンケートの回答を得ることとした。具体的には、本調査では社会課題を「社会の持続的発展のため、解決が必要な問題でありながら、その問題解決に十分な資源（ヒト、モノ、カネ、技術、知識など）が投下されていない課題」と定義した。

（3）社会課題の分類軸とアンケート調査の概要

次に、この定義をもとに社会課題を分類するフレームワークを検討した。すでに、国連が定めた「ミレニアム開発目標（Millennium Development Goals, MDGs）」や「国連グローバル・コンパクト（UNGC）」など、社会の持続的発展を実現するため、解決が不可欠とされる課題群を列举・明示した文書等がある。それらを参照しながら、解決の重要度や分類軸と具体的な課題の整合性を考慮して分類項目を設定した。

その結果、「その他を含む9つの内容分類」（図1）と「国内・海外の地域分類」の2軸を本調査における社会課題の分類フレームワークとした。

このうち、海外で解決が求められる社会課題であっても、国内ではすでに解決済みの課題がいくつかある。例えば、妊産婦の健康改善や疾病蔓延の防止等である。これらについては、課題定義を拡張した。具体的には、妊産婦の健康改善に関する社会課題については、乳幼児の死亡率改善や妊産婦の疾病による死亡リスクの低減に限定せず、出産、育児がしやすい社会の創造も

図1 9つの分類項目

◇人権の尊重
◇貧困と飢餓の撲滅
◇乳幼児死亡率の削減・妊産婦の健康改善 （子供が産みやすく育てやすい環境の実現を含む）
◇児童の貧困解消 （児童労働廃止、初等教育の完全普及等も含む）
◇女性の地位向上 （ジェンダー平等推進等も含む）
◇HIV／エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止 （自殺等、疾病以外の死亡リスク低減も含む）
◇環境の持続可能性確保 （生物多様性の確保も含む）
◇地域の（伝統）文化・風俗の尊重、又はその保全の推進
◇その他 （水資源問題、公務員贈賄等の上記8項目に分類できない社会課題）

含めるなど、近似した分野の社会課題も分類に含めることとした。

アンケート調査では、各企業に自社のCSR活動がどの社会課題の解決に向けられたものなのかを、本調査での分類——9つの課題それぞれ国内・海外についての計18項目——に基づいて回答を求めた。その際、調査対象企業が分類されたそれぞれの社会課題を具体的にイメージしやすいよう、具体例を示した参考資料集を添付した⁵。

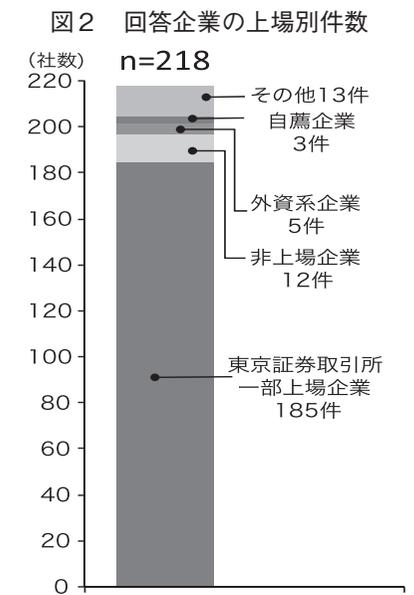
また、社会課題ごとに、CSR活動の内容、策定から実践に至るプロセス、活動から得られた成果や最も優れた成果を得た活動について、さらに分析の基本資料とするため、CSR活動の推進体制や予算等の項目についても回答を求めた⁶。

2 アンケート結果⁷

（1）調査対象企業の概要、回答企業の特徴

本調査では、(1) 東京・大阪・名古屋証券取引所の一部上場企業、(2) 未上場有力企業、(3) 大手外資企業、(4) 自己推薦企業の約2,082社に質問票を送付した。

有効回答数は218社。そのうち、東京証券取引所の一部上場企業は185社で全体の85%を占める。また、非上場企業12社（5%）、外資系企業5社（2%）、自薦企業3社（2%）、東京証券取引所二部やマザーズ上場企業等その他の証券取引所に上場する企業13社（6%）からも回答を得た（図2）。



⁵ 参考資料の詳細については本書307～315頁を参照されたい。

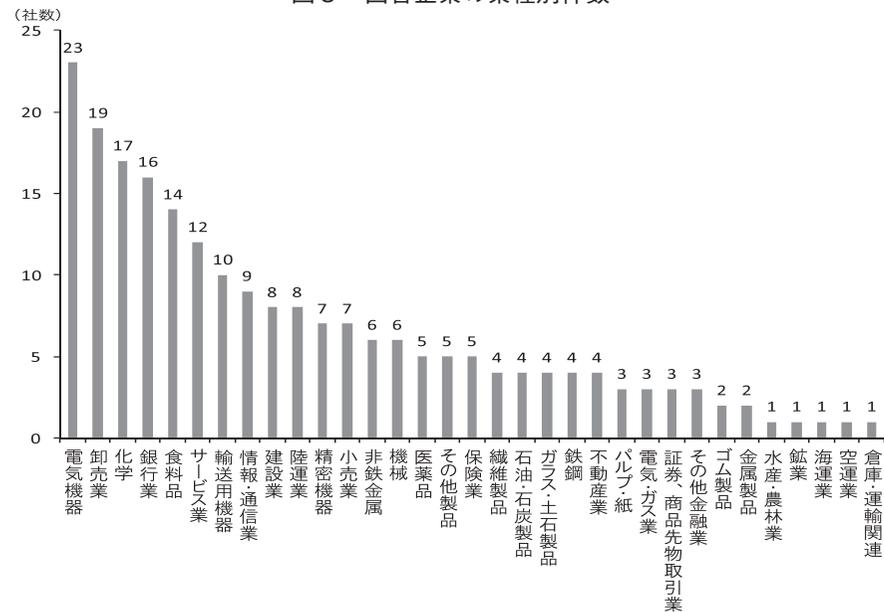
⁶ CSRの活動予算については、企業によって判断基準が異なり、統一した基準での集計が難しいことが明らかとなった。非財務情報に関する開示をいかに進めていくかはCSRに限らず、日本企業共通の課題ともいえよう。

⁷ 本稿において、以下に示すグラフや図表の出所は、特段の記載がないかぎり、東京財団による「CSR企業調査」をもとに東京財団が作成したものである。

回答企業を業種別に分類すると、電気機器が一番多く、全体の11%を占める23社であった。以下、卸売業19社（9%）、化学17社（8%）、銀行業16社（7%）、食料品14社（6%）、サービス業12社（5%）の順で多くの回答を得ており、上位5業種で全体の回答率の約41%を占める結果となった。全体の業種分布については（図3）に示す。

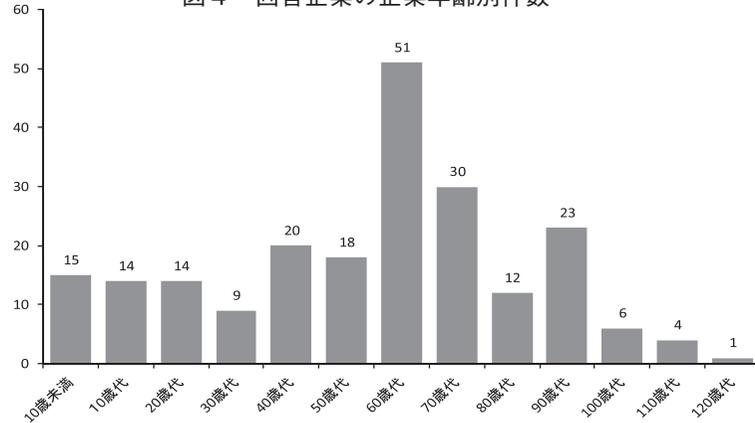
企業年齢で分けると（図4）、操業60年以上70年未満の企業（51社）が最

図3 回答企業の業種別件数



※業種は東京証券取引所業種33分類に基づいて分類。非上場企業は、企業HP等の情報を基に分類。

図4 回答企業の企業年齢別件数⁸



⁸ 企業年齢は2012年時点。『会社四季報』（東洋経済新報社）等をもとに東京財団作成。

も多く、次に70年以上80年未満（30社）、90年以上100年未満（23社）が続く、これらの企業が回答企業全体の約50%を占める。明治後期から戦後間もない時期に設立した比較的企業年齢の高い企業から数多くの回答を得る結果となった。

（2）分野別社会課題への取組み状況

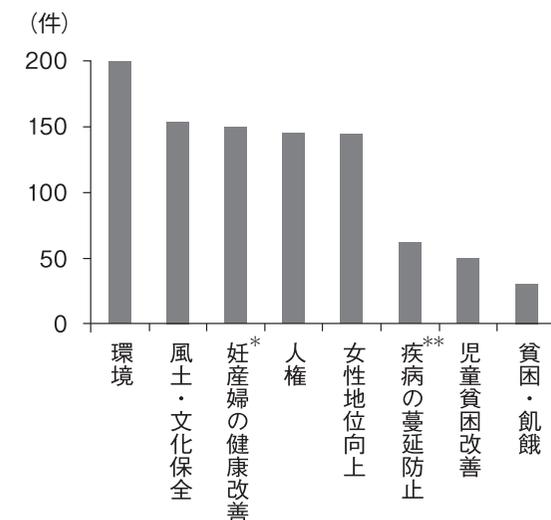
社会課題の分野別に、課題解決に向けた取組み状況を見ると、分野および国内・海外によって大きな差異があった。以下、国内・海外の現状、その比較検討を進める。

① 国内および海外における取組みの現状

図5は、国内の社会課題の分類ごとに、CSR活動を実践している企業数を集計したものである。

各分野の件数に注目すると、環境汚染対策、気候変動対策、生物多様性の保護など「環境」を対象とした取組みを実践している企業が最も多く、全体

図5 国内社会課題別の取組み企業数⁹



* 妊産婦の健康改善に関する課題には、生みやすく育てやすい社会の創造も含む。
 ** 疾病の蔓延防止には HIV 等の疾病蔓延予防に加え、自殺など他の死亡リスクの削減も含む。

⁹ 「国内の社会課題分野それぞれについて、貴社が解決のための実践に取り組んでいるのはどの分野ですか」に対する回答の集計。

の96%に上る。また、地域の伝統や文化を守る「風土や文化保全」、周産期の支援も含めた「妊産婦の健康改善」、あらゆる人権保護を対象とする「人権」、女性登用や働きやすい職場環境を整える「女性の地位向上」についても、50%以上が課題解決に向けた取組みを実践しているという結果が得られた。

一方、年代ごとの死因となる病気や不慮の事故、自殺等への対応策を含む「疾病の蔓延防止」、日本での相対的貧困率の高まりを踏まえた「児童貧困の改善」、「貧困・飢餓の改善」については、これに取り組む企業数は少なく、課題解決の空白領域であった。

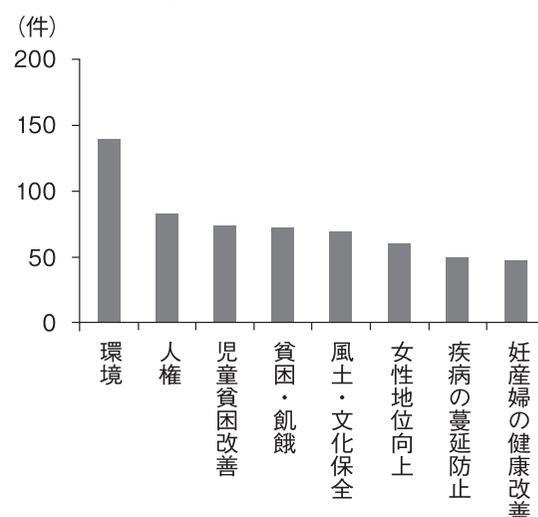
次に、海外の社会課題の解決に向けたCSR活動の実践状況を見る。

図6は、前項の国内と同様、海外における社会課題の分野ごとに、CSR活動を実践している企業数を集計したものである。

各分野の件数を見ると、「環境」が最も多く、67%の企業に取り組んでいる。

しかし、環境以外の社会課題では、いずれも50%を下回っている。次に取組み企業数が多い分野は「人権」、「児童貧困改善」、「貧困・飢餓」、「風土・文化の保全」と続くが、これらの課題解決に取り組んでいる企業は全体の30%前後にとどまる。最も少なかった「妊産婦の健康改善」については、取組みを実践している企業数は全体の23%（48件）程度だ。つまり、海外においては「環境」を除くすべての分野で課題解決に取り組む企業数が少なく、課

図6 海外社会課題別の取組み企業数¹⁰



¹⁰ 「海外の社会課題分野それぞれについて、貴社が解決のための具体的な実践に取り組んでいるのはどの分野ですか」に対する回答の集計。

題解決の空白領域が多く存在している。

実際、各社のCSR報告書等を見ても、海外における課題解決への取組み事例に挙げられているのは社員のボランティア参加等が多く、例えば、その地域における人権への配慮に関する記載は十分とはいえない。個別の案件においては海外の社会課題に対する取組みを見ることはできるが、社会課題別に取組み状況を見てみると、空白領域が多い。

② 国内・海外の比較から見えること

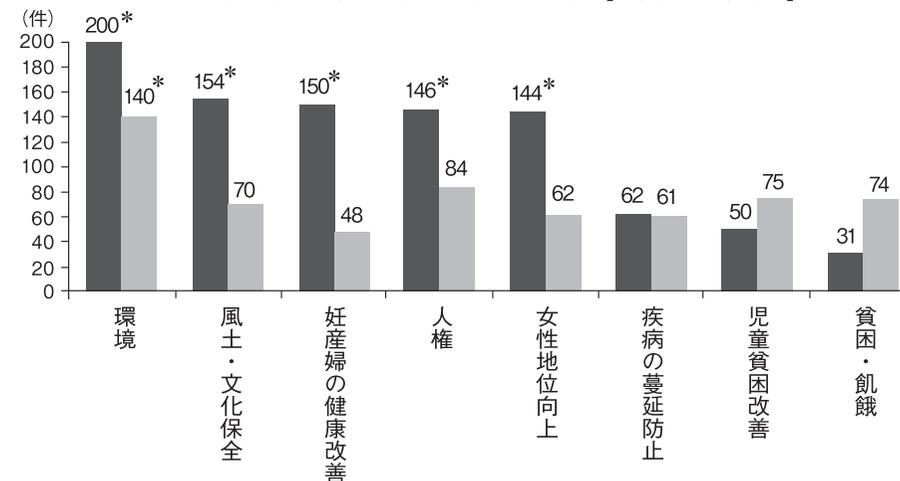
日本企業の多くが市場を求め、またグローバル・サプライチェーンの最適化を目指し、海外への展開を積極的に進めている。国内市場の成熟や近年の為替動向は、こうした動きを加速させた。それに伴い企業は、海外地域において現地社会と密接な関係性を構築することが求められ、国内と同様、それぞれの地域における社会課題にも無関心ではいられなくなっている。

では、社会課題解決の取組み状況について、国内と海外で比較した場合、そこに違いはあるのだろうか。あるとすればどんな違いがあるのだろうか。

図7は、改めてCSR活動による社会課題の解決に向けた取組みの実践状況を社会課題の分野ごとに集計し（企業数ベース）、国内と海外で比較したものである。

まず、国内と海外の社会課題の解決に関する取組みの総数を比較すると、大きな差が見られる。国内では1,069件、海外では692件と、海外は国内の約65

図7 社会課題別の取組み企業数の比較【国内■ / 海外■】



*は全体の50%以上の企業が課題解決の取組みを実践している分野。

%に満たない。「風土・文化保全」、「妊産婦の健康改善」、「女性の地位向上」については、国内と海外では2倍以上の開きがある。また、全体の50%以上の企業が課題解決の取組みを実践している分野は、国内の社会課題では8分野中5分野である一方で、海外の社会課題では8分野中1分野にすぎない。

回答企業の業種別で見ても、国内で事業が完結する業界はそれほど多くないにもかかわらず、また、近年積極的に海外展開がなされているにもかかわらず、そのCSR活動は国内の社会課題解決を重視する傾向にあり、それとは裏腹に海外の社会課題解決への取組みを実践できている企業は少ない。すでに本書で示された指摘等¹¹でも明らかとおおり、社会課題の解決に取り組むことは、企業価値の創造にも、保全にも重要である。つまり、CSR活動は、長期的な競争優位の源泉とも、リスク・マネジメントともなりうる。海外の社会課題の解決に向けた取組みの拡充は、その前提となる企業の認識を含め、調査対象企業が抱える一つの課題といえよう。

次に、分野別に比較した場合、国内・海外ともに環境分野に取り組む企業が最も多い点は一致している。日本企業が「環境」に強いことを示唆している一方で、国内の活動に比べると海外での活動にはまだまだ伸びしろがあることも表している。

「風土や文化保全」については、国内・海外ともに、事業拠点周辺地域に対する配慮等が結果に反映されていると思われる。ただし、特に海外での活動については、ほかの社会課題との関連性を考慮し、それぞれの地域社会にとって真に必要なとされているか、個別の内容の精査が必要かもしれない。

国内と海外で課題の質が異なる「妊産婦の健康改善」については、国内外で取組みに濃淡が出るのは当然かもしれない。しかし、留意すべきは「人権」や「女性の地位向上」である。同じ社会課題を対象としているにもかかわらず、内外でこれだけの差が生じるのは、人権等に関しグローバルな見方を身に付けていないことが原因であろう。例えば、すでに別章で指摘しているとおり、日本語でいう「人権」が諸外国の言葉で示されるものと同義であろうか。企業価値の保全の立場からも、今一度それぞれの概念がグローバルな文脈に沿っているか点検しておく必要はあろう。

「児童貧困」や「貧困・飢餓」については、日本と海外、特に途上国の事情の違いがあり、海外における取組みが国内での取組みを大きく上回る状況に

ある。とはいえ全体として取り組んでいる企業は比較的少数であり、国内外それぞれでさらなる取組みが求められる。しかも、これらの分野は、決して解決が求められる事象が少ない分野ではない。

例えば、図8は海外経済協力開発機構（OECD）加盟国における子どもの相対的貧困率を高い方から並べたもので、日本は9位と比較的高い水準にある。また、図9は、最近の国内の子どもの貧困率の推移だ。多少の増減変化はあるものの全体的に増加傾向にあり、社会課題として採り上げるべき分野の一つといえる。

以上、社会課題別にCSR活動を見ると、①海外における社会課題解決の拡充、②日本における貧困問題など、解決が求められる社会課題でありながらもCSR活動が及んでいない分野への取組み強化、が課題として浮かび上がる。

(3) CSR活動の手法の特徴

社会課題分野別のCSR活動を通じて企業が社会課題の解決を実践する手法はさまざまに存在する。例えば、事業活動で得た利益の一部活用、役員・社

図8 子ども相対的貧困率、OECD加盟国比較¹²

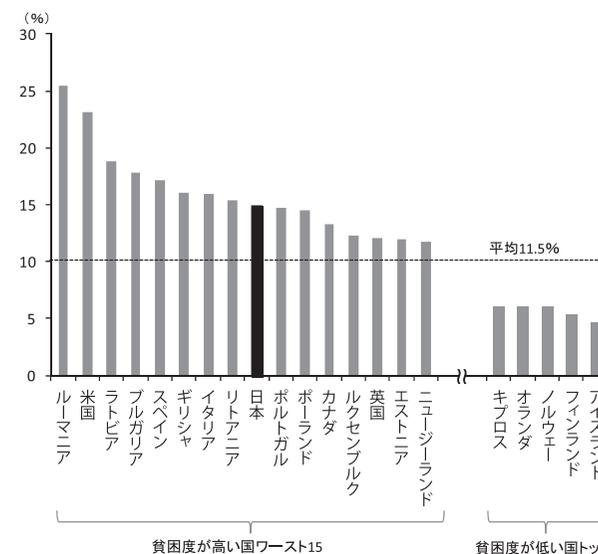
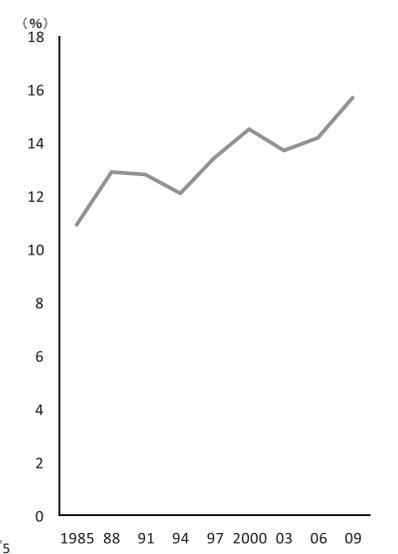


図9 日本における子どもの相対的貧困率の推移¹³



¹² OECD Family Database、厚生労働省資料より東京財団作成。

¹³ OECD Family Database、厚生労働省資料より東京財団作成。

員のボランティア派遣、さらにはBOP（Base of the Pyramid）ビジネスと呼ばれるような自社の製品、サービス、人材、ノウハウを直接的に社会課題の

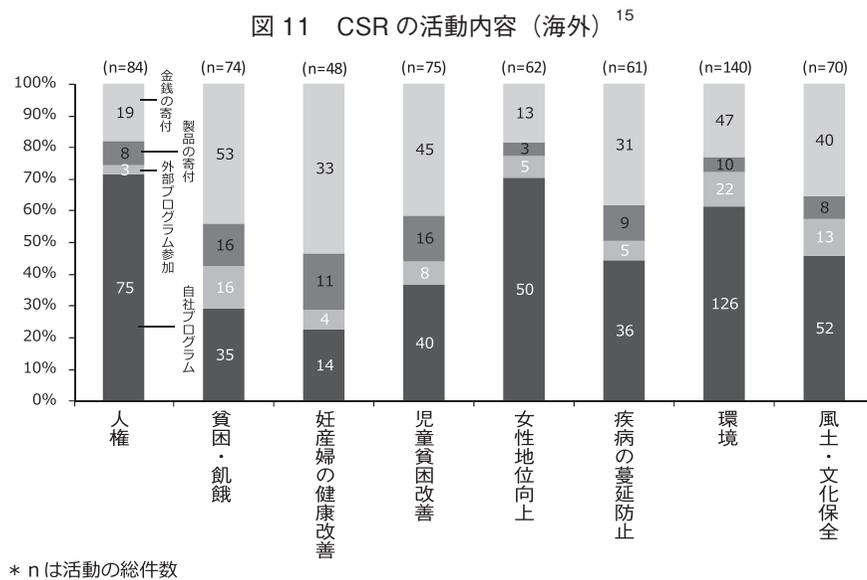
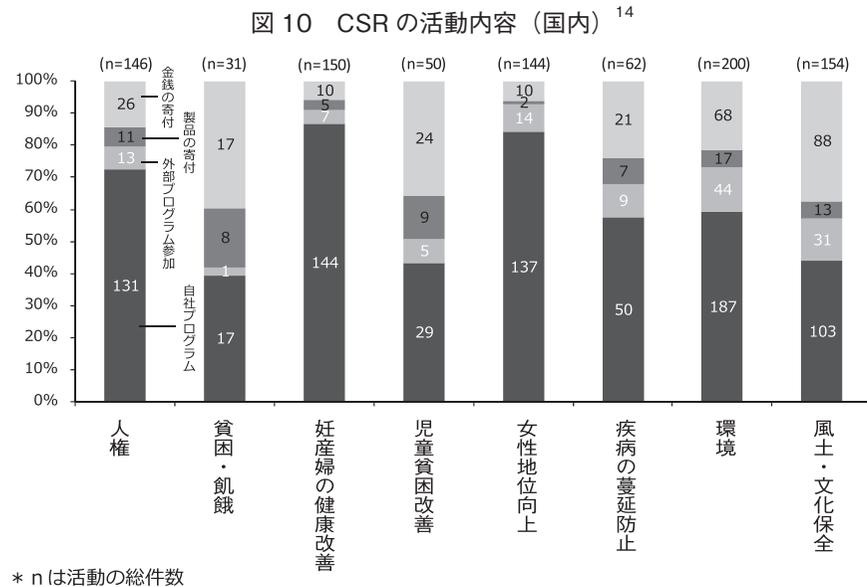


表1 CSR活動の内容特性の比較

	自社プログラム型	自社プログラム・金銭寄付 均衡型*	金銭寄付型
国内	<ul style="list-style-type: none"> ・人権 ・女性地位 ・環境 	<ul style="list-style-type: none"> ・妊産婦 ・疾病予防 ・文化/風土 	<ul style="list-style-type: none"> ・貧困 ・児童貧困 ・文化/風土
海外	<ul style="list-style-type: none"> ・人権 ・女性地位 ・疾病予防 ・環境 ・文化/風土 	<ul style="list-style-type: none"> ・疾病予防 	<ul style="list-style-type: none"> ・貧困 ・児童貧困 ・妊産婦

*均衡型とは寄付と自社プログラムの実施件数の差が10%以内のものを含む

解決に充てる手法も存在する。本節では、社会課題の分野ごとにCSR活動の手法の特徴を見ていく。

図10は国内、図11は海外の社会課題の解決に向けた活動の内容別分類である。具体的には、自社独自プログラムの実施、自社役職員の外部組織運営の社会活動プログラム等への派遣、製品・サービスの寄付、金銭寄付に分類している。

グラフから読み取れるのは、すべての社会課題に共通し、主要な活動手法が、「自社の事業活動を含む独自プログラムの実践」あるいは「金銭の寄付」であり、「自社の従業員を外部組織の運営する社会支援プログラムに派遣」する手法や、「自社製品・サービスの寄付」を通じた手法はあまり多くないことがわかる。

また、社会課題の分野ごとの活動内容は、おおむね①「ほとんどの活動が自社プログラムの実施によってなされている『自社プログラム型』」、②「ほとんどの活動が金銭の寄付によって実施されている『金銭寄付型』」、③「両方の手法がほぼ均衡して実施されている『自社プログラム・金銭寄付均衡型』」の3つの特性に分類できる（表1）。

全般的に「自社プログラム型」の社会課題分野が多い。「金銭寄付型」は、国内にはなく、すべて海外であった。この背景には、国内の社会課題に対しては、その把握および解決手段への企業のアクセサビリティが高く、自社独自のプログラムを通じた社会課題解決の実践が容易であることが考えられる。

¹⁴ 「社会課題の解決のための活動は、具体的にどんなものですか（複数選択可）」に対する回答の集計。

¹⁵ 「社会課題の解決のための活動は、具体的にどんなものですか（複数選択可）」に対する回答の集計。

(4) CSR活動の形成プロセスにおける特徴と課題

① 検討よりも実行に重きを置くCSR活動の実態

企業活動のプロセスにおけるPDCA（Plan [計画] → Do [実行] → Check [評価] → Act [改善]）サイクルの徹底は、企業収益を向上させる一手段にとどまらず、ステークホルダーに対する責務を果たす取組みとしても、近年、重要な意味合いを持つようになってきている¹⁶。CSR活動も企業活動の一部であり、そのプロセスにおけるPDCAサイクルがいかなる現状にあるのかは興味深い視点の一つだ。

表2は、社会課題分野ごとに、企業によって課題および解決策の検討（P）が行われている分野と、課題解決のための具体的な実践（D）がある分野を比較したものだ。

調査対象企業のCSR活動は、海外・国内を問わず、大半の社会課題分野で検討・計画（P）の実施よりも、具体的な活動の実践（D）に重きを置いていることがわかる。

表2 社会課題別CSRのプロセス [検討：P→実行：D] 比較

	検討* > 実行**		検討* = 実行**		検討* < 実行**	
	検討	実行	検討	実行	検討	実行
国内	女性	149	144	貧困	20	31
	妊産婦	154	150	児童貧困	36	50
	その他	133	132	文化/風土	129	154
	環境	193	200	人権	132	146
	疾病予防	57	62			
海外	女性	63	62	貧困	59	74
	その他	79	78	妊産婦	38	48
	人権	81	84	文化/風土	58	70
	環境	134	140	児童貧困	64	75
				疾病予防	52	61

*「貴社は、以下のそれぞれの社会課題分野の解決について、現在、どの程度の関心を有していますか」との問いに対し、「当該テーマの解決について複数回以上会議を持ち、具体的に検討を重ねている」と答えた数

なお、その他の選択肢は「テーマとしては承知しているが、具体的な検討は行っていない」および「まったく検討していない」

**「社会課題分野それぞれについて、貴社が解決のための具体的な実践に取り組んでいるのはどの分野ですか」との問いに対し、「課題解決のため、独自プログラム、寄付、従業員の参加等、企業としての具体的な取組みがある」と答えた数。

※「検討=実行」とは検討と実行の差が検討から実行への変化率がプラスマイナス10%以内（ほとんど変わらない）のもの。「国内」とはすべての国内における社会課題に関する回答数の平均、「海外」とはすべての海外における社会課題に関する回答数の平均。

¹⁶ 昨今の企業の内部統制（internal control）による企業活動プロセスの最適化が法的義務として要求されている事実はこれをよく表している。

しかも、調査の結果を見ると、前節で挙げた空白領域とも呼べる社会課題が実践（D）優先になっていることが読み取れる。

この結果は、各社のCSR報告書や統合レポートからも観察される傾向だ。多くの日本企業が、自社のCSR活動を公開しているが、概して役員・社員によるボランティアのスナップ写真や個々の活動説明の列挙にとどまり、「企業全体として解決すべき社会課題をどのように選定し、かつ事業との関連性を踏まえて、何を実践しているか」という観点からの説明は希薄だ。別章で指摘されているとおり、実行を重視するがゆえに日本のCSR活動は、個々の「社会的良い活動」が体系化されずに「ホチキス綴じ」となっているというのが現状ではないだろうか。

② 専任部署の存在が「検討」を促進させる

それでは、この「検討よりも実行に重きを置く傾向」の改善策はないのだろうか。一連のプロセスにおいて「検討」を促進させる要因とさまざまな変数とのクロス分析を行った。

その結果、CSRの専任部署がある企業では、当該部署がない（他部署と兼任を含む）企業と比べて、検討に基づいたCSR活動が多く、検討に基づかないCSR活動が少ないことがわかった。図12はCSR専任部署を持つ企業によるCSR活動における「検討に基づいたCSR活動の数」と「検討に基づかない活動」の比率を社会課題分野ごとに示したものである。そして、図13は当該部署がない企業によるCSR活動の同様のデータを示したものである。

両グラフの比較からは、専任部署を持つ企業による「検討に基づいたCSR活動の数」の比率が、当該部署がない企業による比率と比較して、すべての社会課題分野で多いことがわかる。また、専任部署がない企業の場合、検討に基づかない活動が約半数を占める社会課題分野が6分野ある一方、専任部署を持つ企業では1分野も存在しない。これは、専任部署の存在がCSR活動の形成プロセスの「検討」を促進させる一要因といえよう。専任部署の存在が寄与する詳細なメカニズムは今後の調査課題であるが、少なくとも専任部署の設置が「検討プロセスよりも実行に重きを置く傾向」を改善する有効な手段として位置付けられる。

図12 (CSR専任部署あり) 検討に基づいた活動■と検討に基づかない活動■の比率

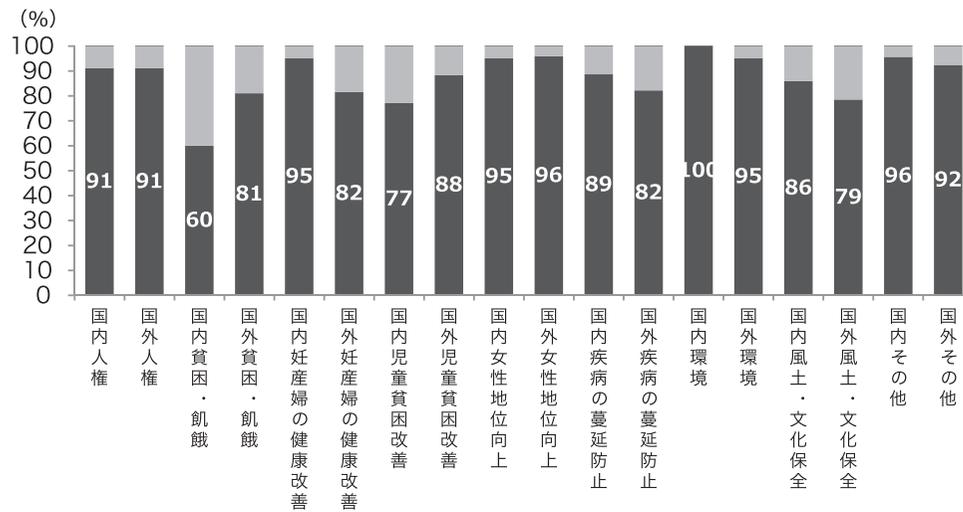
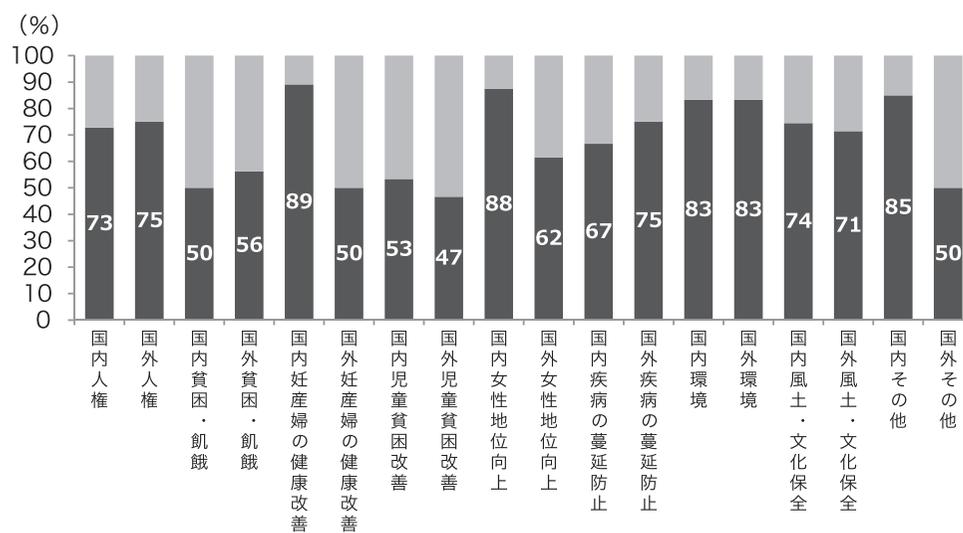


図13 (CSR専任部署なし) 検討に基づいた活動■と検討に基づかない活動■の比率



(5) 理想のCSR活動の実践手法とその達成度

① 導入

「CSRの取組みを自社の事業とどのように統合するか」という問題は、企業の実務家そしてCSRの専門家・研究者にとって最も大きく、かつ長年の関心でありながら、有効な解を見出すことができていない悩ましい問題だ。

本節では、この問題意識をもとに、企業のCSR活動と事業活動の関連性を見えていく。

まず、企業が思い描く「CSR活動と事業の関連性」における理想像を推察し、それが「統合」されたCSR活動とどのようにつながっているのかを明らかにする。次に、本調査で得られたすべての社会課題分野ごとのCSR活動と事業の関連性を同様に分析し、その違いを見る。

本調査では、企業が最も優れた成果を得たと考え、かつその活動をぜひ社会に共有したいと考えるCSR活動について回答を求めた。換言すれば、各社が取り組む数々のCSR活動の中から「わが社一押し」、あるいは「おすすめ」を挙げてもらったわけである。各社の回答を見ると、具体的な活動としては、気候変動や生物多様性保護といった「環境」と、東日本大震災等をはじめとする災害の「復旧・復興支援」に関するものが多く見られた¹⁷。

一連の質問では、活動内容の概略とともに、当該活動から得られた成果や、事業との関連性についても回答を得た。この設問を通じて明らかになるのは、企業が理想とするCSR活動を自社事業の関連性や獲得した成果から見た「ありよう」といえる。

本節ではまず、この設問から得た結果をもとに企業が理想とするCSR活動と事業の関連性を、次に理想とする獲得成果について、それぞれ示したい。

② 理想は事業と統合された手法の実践

図14、図15は、前述した設問で企業が「わが社一押し」あるいは「おすすめ」のCSR活動と自社事業の関連性を示したものである。

割合が高いのは2つだ。1つは調達や製造プロセスで発生する廃棄物・排出物の積極的な削減・浄化、各種の人権保護への配慮、女性の登用の積極的推進等といった自社の生産・販売・雇用等の「事業プロセスにおける実践」であり、もう1つは医薬品が不足している希少疾病の治療薬の開発や、風評被害を受けている農作物を利用した新製品開発等といった「自社の製品・サービスの利用」だ。割合が低いのは、寄付行為を主体とした「事業活動で得た利益を利用した活動」である。

この結果からわかるのは、事業の結果である利益を活かした活動よりも、事業そのものと両立した活動を「あるべき姿・理想」として位置付けているこ

¹⁷ 具体的な活動内容については次章「分析篇 2013年『CSR企業調査』」に掲載している。また、本書に示した6社の事例でも東日本大震災の復興支援に関する各社の活動に触れているので参照されたい。

CSR活動と事業の関連性

図14 優れた成果が出たと認識するCSR活動において企業が実践した手法

A. 優れた成果が出た取組み

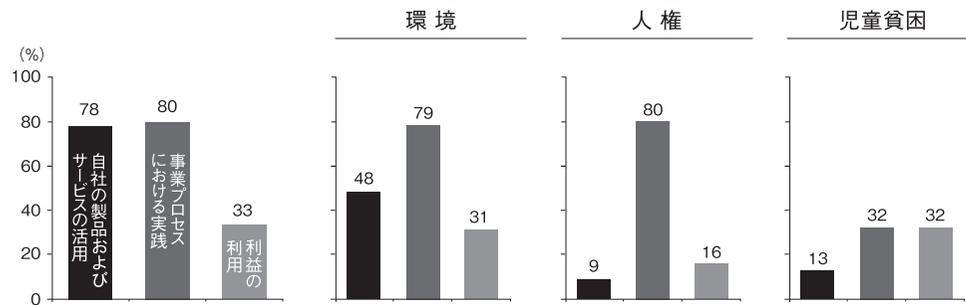
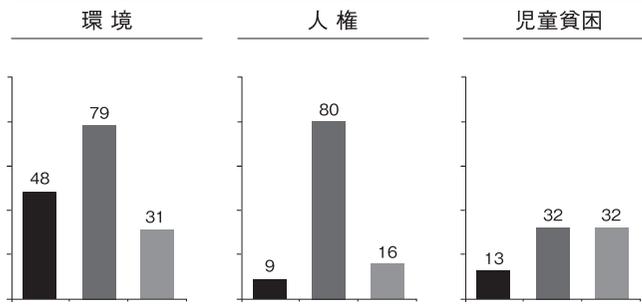


図15 個別社会課題の取組み¹⁸

B. 個別の社会課題に対する取組み(国内)



とだ。

理想のCSRとは、事業活動の産出物である製品・サービスを活かし、あるいは、事業プロセスを通じたもの、つまり自社の事業活動と「統合」したものと位置付けているのだ。

③ 事業との統合は達成されているか

では、このような自社の事業活動と「統合」したCSR活動は、実際にどの程度行われているのであろうか。

本調査では、社会課題分野ごとに実践されているCSR活動と事業活動の関連性を調査した。

個々の社会課題分野ごとの詳細は次章「分析篇」に示すが、ここでは、典型的な例を挙げ、企業が優れた活動として自己評価しているCSR活動と個別の社会課題に対する取組みにおける事業活動との「統合」状況について明らかにしたい。

A. 企業が「理想形」と自己評価しているCSRについては、自社の製品やサービスの活用、事業プロセスの中での実現が高いのに対し、B. 個別の社会課題分野における取組みを見てみると、これと同じような形状を示すのは、

内外18の社会課題分野において、国内における「環境」のみであった。

「人権」においては、事業プロセスにおける実践は「理想形」と同様、高い割合を示す一方、自社製品・サービスの活用は低い現状にあり、事業活動と「統合」しているとは言い難い。これは内外共通で「女性登用」等でも同じ傾向が見られる¹⁹。

「児童貧困」は取組み自体も僅かだが、利益の活用やプロセスにおける実践が事業との関連として位置付けられており、「理想形」における「統合」とはほど遠い現状にある。これは海外における社会課題に多い傾向で、児童貧困と同様、社会課題としての認識と実践が広がっていない分野で多く見られる。

結局、国内における「環境」だけが、事業活動との「統合」を実現しているのだ。

次に、それぞれの社会課題分野ごとの関連性を類型化するため、図16および図17²⁰では、実際のCSR活動と事業活動との関連性を、社会課題分野ごとに比率を示す。図16は国内、図17は海外の社会課題を表している。

それぞれの社会課題別の活動を見ると、事業プロセスにおける実践では、50%以上を占めるのが5分野、40～50%は3分野あり、事業プロセスにおける実践が中心を占めるのが最も多い。次に、利益の利用では50%以上が4分野、40～50%は2分野で次に続く。最も少ないのは自社製品・サービスを活用した活動で、40%以上で見ても該当するものはない。

したがって、社会課題分野ごとに見た実際のCSR活動は、分野ごとのバラツキはあるものの、国内の社会課題では、事業プロセスとの関連を持たせるという点ではある程度進んでおり、自社製品・サービスとの関連を持たせる段階までには達していない。加えて、海外の社会課題を見れば、利益の利用にとどまっており、「統合」からはほど遠い現状にある。つまり、①国内では自社製品・サービスとの関連の強化、②海外ではまずは事業プロセスにおける落とし込みが次なるステップとして求められる。本書に示した各社の事例研究は、次なるステップに進むための示唆となることだろう。

¹⁹ 次章「分析篇 2013年『CSR企業調査』」273～290頁、個別社会課題別のCSR活動概要の各ページ「6. 事業との関連性」を参照されたい。

²⁰ これらのグラフでは、「おすすめ」と個別の社会課題分野の活動における事業との関連性の傾向を比較しやすいよう、各々の活動手法の総件数を母数とする比率で示す。図14とは数値が異なることに留意されたい。

図 16 CSR 活動と事業の関連性（国内社会課題分野別）²¹

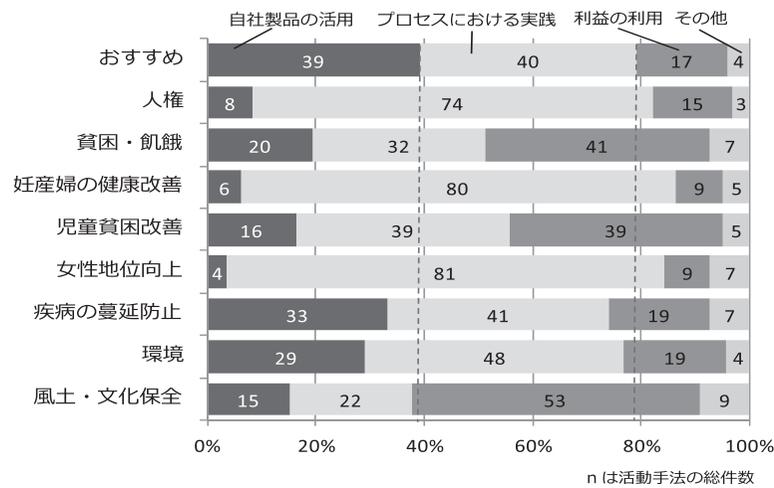
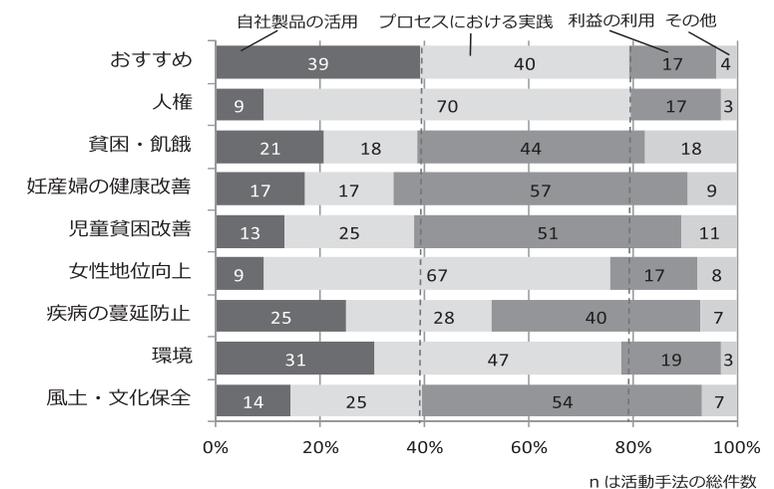


図 17 CSR 活動と事業の関連性（海外社会課題分野別）²²



(6) 社会課題分野別のCSR活動から得られる成果

① 導入

CSR活動がどう評価され、それがどう企業価値に結びつくかという問題は、実務でも認識や把握が難しく、専門研究でも、いまだ明らかにされていない。実際に企業が開示するCSR報告書でも、企業価値と社会価値は、基本的に

²¹ 「その取組みは、貴社の事業とどんな関連性を持っていますか（複数回答可）」に対する回答の集計。

²² 「その取組みは、貴社の事業とどんな関連性を持っていますか（複数回答可）」に対する回答の集計。

別々に測定され、一つの活動に対し、企業価値と社会価値の両面で定量評価を行っている事例は少ない。CSR活動の定量評価については、社会価値を測定する重要業績指標（Key Performance Indicator, KPI）²³を用いた評価の掲載が一般的である。しかし、これまで本書の各所で述べたとおり、企業活動における企業価値と社会価値は相反するものではなく、むしろ2つの価値を統合させ向上させる企業活動こそ、社会の持続的発展と企業の長期的な競争優位をもたらすはずだ。

本節では、このような問題意識に基づき、CSR活動がもたらした成果を企業価値の観点から見ていきたい。とはいえ、いきなり定量的な数値を企業に求めるのは現実的ではない。まずは、企業が思い描く「CSR活動から得られる企業価値に対する成果」の項目について、その理想像を推察する。次に、前節と同様、すべての社会課題分野別にCSR活動から得られた成果について分析し、理想像との比較を行う。

② 理想は企業価値への直接的貢献

図18は、前述した設問において企業が「わが社一押し」あるいは「おすすめ」のCSR活動から得られた企業価値に対する成果を示したものである。

CSR活動による企業イメージアップは最も高いが、それ以外にも、育児休業制度の整備や女性役員の積極登用等を通じた人材育成、事業機会の獲得、技術力向上といった企業価値の向上につながる項目が半数以上を占める。また、収益向上といった企業価値そのものも半数近くに達している。

このように、企業は、企業価値の向上に貢献するものを理想的なCSR活動と位置付けている。前節も含めれば、あるべきCSR活動とは、事業の関連性でも、成果でも、事業活動と「統合」したものにほかならない。

③ 理想的成果が得られているのは国内・国外ともに環境分野

では、実際に行われているCSR活動で見た場合どんな成果を得ているのだろうか。事業との関連性を示した前節と同様²⁴、ここでは、典型的な例を挙

²³ KPIとは目標の達成度合いを計る定量的な指標のことであり、主に社会価値への貢献度やステークホルダーの満足度といった定量的計測が難しいものを定量化する際に使用される。

²⁴ 次章「分析篇 2013年『CSR企業調査』」273～290頁、個別社会課題別のCSR活動概要の各ページ「7. 得られた成果」を参照されたい。

CSR活動と成果の関連性

図18 優れた成果が出たと認識するCSR活動において企業が得た成果

A. 優れた成果が出た取組み

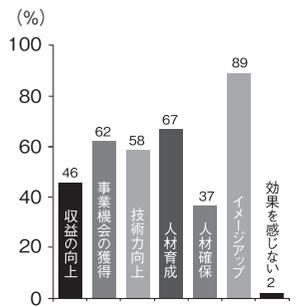
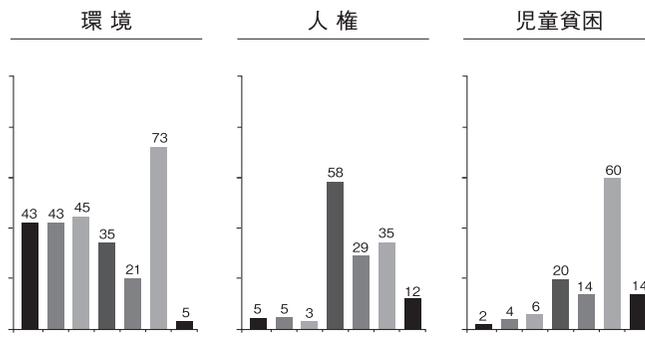


図19 個別社会課題の取組み²⁵

B. 個別の社会課題に対する取組み(国内)



げ、理想のCSR活動と個別の取組みにおける成果との関係について明らかにしたい。

A. 企業が「理想形」と自己評価しているCSRについては、企業価値の向上につながる成果を見ているのに対し、B. 個別の社会課題分野における取組みを見てみると、これと同じような形状を示すのは、内外18の社会課題分野において、事業との関連性と同様、全体としてはやや数値が下がるものの、国内における「環境」のみであった。

「人権」においては、人材の育成や確保に限られてしまう。「児童貧困」では、イメージアップばかりが突出している。

成果から見ても、事業との関係性と同じ傾向が見られた。これは事業活動との「統合」が、成果としても、企業価値に直結することを示している。

図20および図21²⁶は、これも事業との関連性の分析と同様、CSR活動がもたらす企業価値の成果を、個別の社会課題分野ごとに比率で示したものである。

図20 CSR活動において企業が得た成果（国内社会活動別）(%)

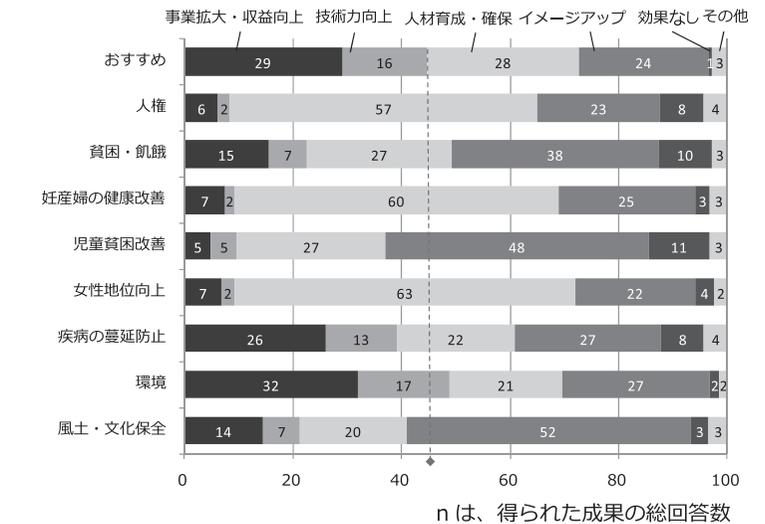
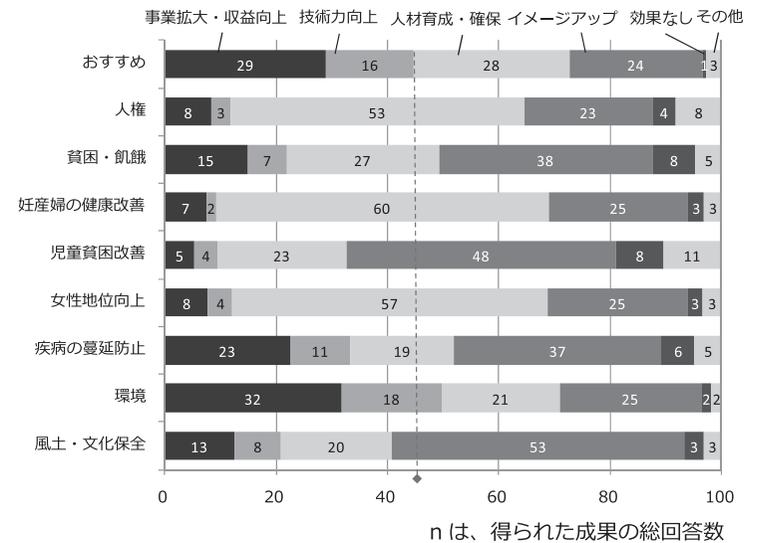


図21 CSR活動において企業が得た成果（海外社会活動別）(%)



調査の結果、国内・海外の間でCSR活動が企業価値に与える成果の傾向に大きな差は見受けられない。内外の違いよりも、むしろ、成果の相違は社会課題分野の違いによって顕著となる。理想形、つまり「おすすめ」から得られた成果では「事業拡大」、「収益向上」、「技術力向上」等の短期的・直接的に企業価値の向上に結びつく成果が最も多く回答されていたが、個別の分野

²⁵ 「その取組みは『貴社ならではの“強み”』を向上させましたか（複数選択可）」に対する回答。優れた成果が出た取組みとは回答企業が選んだ「3つの優れた取組み」のこと。

²⁶ 「その取組みは、どのような『貴社ならではの“強み”』を向上させましたか（複数選択可）」に対する回答の集計。これらのグラフでは、「おすすめ」と個別の社会課題分野の活動における事業との関連性の傾向を比較しやすいよう、各々の活動手法の総件数を母数とする比率で示す。図18とは数値が異なることに留意されたい。

ごとに見ると、こうした企業価値に直結する成果を得ている活動は少ない。

前述のとおり、「おすすめ」と同様、企業価値に直結する成果を得ているのは内外の環境だけだ。次いで、疾病の蔓延防止に関する分野が比較的高い割合を示している。本分野に取り組む企業は特定産業に限られ、比較的事業との関連は高いが、それでも、イメージアップが多くを占めているのが現実だ。ほかの分野では、人材育成・確保の成果、イメージアップが主要な成果となっており、これらの分野では、企業価値に直結する事業拡大や収益向上が占める割合は10%前後にしか満たない。

したがって、中長期・間接的な企業価値への貢献に加え、企業価値に直結する成果を得るとした理想の成果像に近似した分野は、環境や疾病予防等の一部に限られ、実際のCSR活動で得られている成果の実情は、イメージアップや人材確保・育成のような中長期・間接的に企業価値へ貢献する成果がほとんどであり、これらの分野におけるCSR活動で企業価値につながる成果をいかに得るかということが、今後のCSRの重要な課題と指摘できよう。

今回の調査では、CSR活動が事業拡大や収益向上等の成果をさらにもたらず促進要因については明らかにできなかったが、クロス分析からは、CSR活動において社会的弱者や特定非営利活動法人（NPO法人）との対話を行っている企業、さらにはNPO法人や専門家等の外部組織との連携・協業を行っている企業では、これらを行っていない企業と比較した場合、事業拡大や収益向上等の成果を得ている企業が多いことが見えてきた。一見迂遠なようにも思われるが、個々の活動において、丁寧な対話を繰り返し、自らが取り組むべき社会課題を見出し、自社の競争力の源泉を理解しているがゆえに他者との協働に踏み出すことができる。そこまで目配りができる人材を擁する企業こそが、CSRと事業活動の「統合」を成し遂げ、社会価値においても、企業価値においても、果実を得ることができるのではないだろうか。

（7）CSR活動における課題意識

社内への浸透、事業への落とし込み、評価測定の指標づくり等、CSRを進める上での課題は、すでにさまざまな調査研究で指摘されている。これらの調査研究の多くが、ISO26000等の既存のガイドライン等に照らしてCSR活動を評価し、それに基づいて課題を指摘したものや、企業のCSR推進組織が認識する課題に焦点を当てたものである。

しかし、本来、CSR活動とは、CSR担当部門のみならず、経営層から事業

推進部門までが一体となって推進すべきものであり、CSR推進部門以外の組織が認識する課題も調査することが、今後のCSR活動の課題解決に向けて重要である²⁷。本調査では、このような問題意識をもとに、経営層、CSR推進部門、事業執行部門の3つの階層におけるCSR活動に対する課題意識を調査した²⁸。

① 担当組織によって異なる課題意識の存在

本調査では、経営層、CSR推進部門、事業執行部門（現場）の3つの階層・部門を対象に、自社のCSR活動が直面する課題に関する認識を聞いた。質問は記述回答式でテキストマイニング、および定性分析から内容を分類²⁹・集計した。表3は、それぞれに挙げられた課題のうち、多いものから5つをまとめたものである。

CSR活動に対する課題認識は各階層によって相違が見られる。経営層と事業執行部門ではCSR活動を事業活動にいかに結びつけるか、落とし込むかという課題がもっと多く認識されている一方、CSR推進部門では活動方針の社内への浸透が最も多く挙げられている。つまり、CSR推進部門では、実践や

表3 各階層・部門におけるCSR活動に対する課題認識

経営層		CSR推進部門		事業執行部門		
1	事業活動への落とし込み	52	CSR活動方針の社内浸透	59	事業活動への落とし込み	52
2	CSRに対する理解不足	37	事業活動への落とし込み	28	CSR活動方針の社内浸透	25
3	グローバル化への対応	15	活動における資源不足	26	CSRに対する理解不足	18
4	CSR活動方針の社内浸透	14	グローバル化への対応	19	活動における資源不足	14
5	活動における資源不足	8	部門横断的連携体制の整備	14	グローバル化への対応	11

※表内の数値は件数

²⁷ 実際、CSR部門と経営層や社内他部門との認識のずれ、視点の対立等が大いにありうる。ことが、東京財団が実施してきたインタビュー等で明らかになっている。

²⁸ とはいえ、本調査の回答主体はあくまでもCSR担当部門である場合が多いことには留意されたい。

²⁹ 分析の結果、項目を以下の11分類とした。(1) CSRの理解不足（方針不明を含む）、(2) 重点分野の不明、(3) 事業活動への落とし込み、(4) グローバル化への対応、(5) 方針の社内浸透、(6) ステークホルダー等への対外発信、(7) 他部門との協業、(8) 効果測定が困難、(9) 活動の継続体制、(10) 資源不足、(11) その他。

事業への統合化以前に、基本理念や指針が社内で共有されていないという課題認識があるのだ。一見するとカードの裏表であり、立場の違いだけで、同じことを課題認識しているように解することもできよう。しかし、片や「方針」の浸透が進まないと理念や考え方を意識しているのに対し、経営や現場では、具体的なアクションに関心を持っている。すでに指摘した「検討よりも実行に重きを置く」姿勢の現れかもしれないし、CSRという多様な定義を持つ言葉を対象とするだけに、CSR推進部門の悩みはむしろ深いことが想像できる。経営層と現場において「CSRに対する理解不足」が上位を占めるのも同じ課題を示しているのかもしれない。

また、CSR推進部門や事業執行部門では、資源不足が課題として広く認識されているにもかかわらず、経営層ではそのような認識は比較的希薄である。このことは、CSR活動の実質的な計画・実践を行っている部門で、充当できる人員、資金等が不足している実情が経営層まで届いていない現象がありうることを示唆している³⁰。

こうした点とは対照的に、CSR活動を市場や事業のグローバル化に呼応してどのように変化させていくかは、経営層、CSR推進部門、事業執行部門それぞれの回答数の差が小さく、組織横断的に共通の課題認識が存在することも読み取れる。リスク・マネジメントの立場から企業価値の保全を担うCSRを進めていこうとの認識の共有が進んでいる証左とも考えられよう。

結局のところ、同一企業内においても階層や組織によってCSR活動の課題意識は相違し、決して一様ではない。さらに、各組織において課題意識が十分に共有されているとはいえない。社内のこのような課題意識のばらつきをいかに集約し、全社的なCSRのPDCAサイクルにつなげるかという問題は、今後のCSR活動の展開で重要な鍵となるだろう³¹。

3 考察——CSRはどこへ向かい、何をすべきか？

(1) 選択こそが重要

社会課題分野別の取組みの濃淡から、今の日本のCSRの現状が見えてくる。まずは国内の状況を改めて見てみよう。気候変動対策や生物多様性の保全

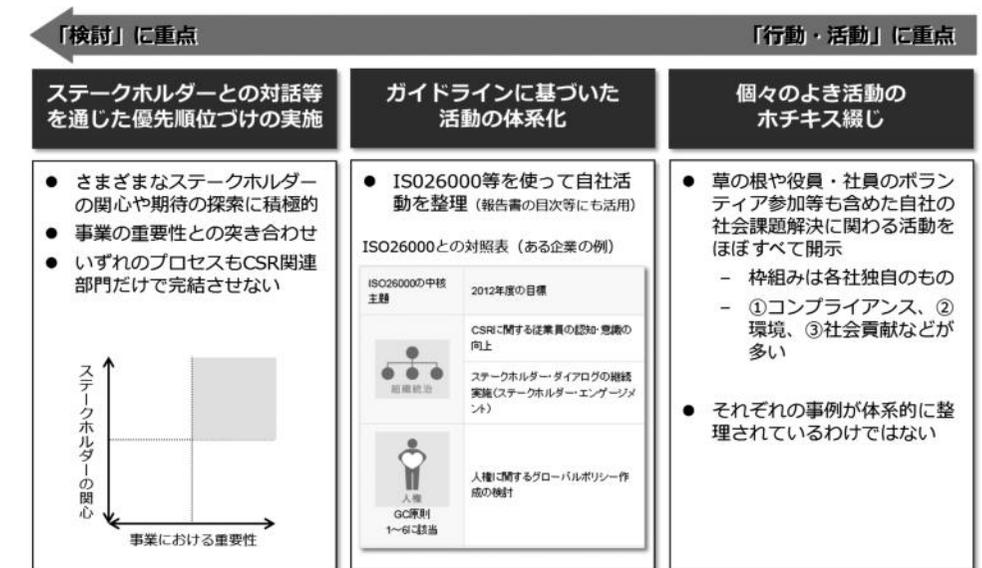
といった「環境」保護の取組みについて、回答企業のほとんどが実践しているものの、各種の人権問題への関心や女性登用といった組織運営の基本中の基本とも位置付けられる分野がいまだ7割にとどまる現状もある。さらに付言すれば、「疾病の蔓延防止・各種死亡原因等への対策」や「貧困問題への対応」といった普遍的で、現代日本においても、深刻な課題に対する解決策の実践は全体の3割にも満たない。

社会課題は多様であり、企業もまた多様な存在だ。それにもかかわらず、これだけ共通する傾向が生じるのはなぜなのだろう。

一つには企業の横並び意識の強さが理由として挙げられるかもしれない。CSRの変遷を見ても、時代に応じた流れは確かにあり、そこに多くの日本企業が横並び意識を持って臨んできたことは多くの関係者が語るところだ。

しかし、筆者は、本質はもっと深いところにあるのではないかと考える。前節でも紹介したが、実践（D）に重きが置かれ、検討（P）が相対的に軽んじられている傾向は日本のCSRの特徴を示しているのではないだろうか（図22を参照）。このアンケート調査の実施にあたり、多くの企業から問い合わせを受けた。自分たちのCSR活動で何をやっているかは説明できるが、どんな社

図22 社会課題解決と事業活動の「統合」に関する3つの類型（再掲）³²



³² 各社CSR報告書、インタビュー、ISO/SR国内委員会資料等より東京財団作成。

³⁰ 実際の記述式回答では、人員不足と経営層の理解不足の回答の組み合わせが多く見られた。
³¹ 本書で採り上げた企業の事例はまさにそうした点に配慮したものが多い。

会課題を解決しようと考えているかなんて聞かれたことがないというのだ。「〇〇している」という手段は雄弁に語るができるが、「〇〇を解決したい」という肝心の目的に対する意識が希薄なのだ。

本書の第1部拙稿にもすでに書いたが、「個々のよき活動のホチキス綴じ」から、どのような社会課題があるのか、社会からの期待は何か、自らの強みを活かせる分野は何か、そして、自社はどんな社会課題の解決に取り組むのか、といった検討のプロセスが蔑ろになっていけば、他社の動きを見た横並びやトップの思いばかりに左右されるCSR活動に陥ってしまう。

企業自身も理想形と位置付ける、社会課題解決と事業活動を「統合」させていくには、ステークホルダーとの対話の繰り返しやガイドラインの意義をよく踏まえた活用等、さまざまな仕掛けや努力が不可欠なことはいうまでもない。また、「統合」こそが、企業価値の創造と保全の両面で、その実現のためには不可欠だ。何より、その前提として認識すべきは、社会と企業の関係そのものであり、自社の存在意義にも確たるものとするCSRを企業としていかに位置付けるのか、今まさに、そこが問われているのである。

CSRとはCorporate Social Responsibilityのそれぞれの単語の頭文字をとった言葉だ。一般的に「企業の社会的責任」と訳される。responsibilityを「責任」と理解したことで横並び的な発想が生まれ、広がった。しかし、よくよく考えれば、responsibilityの語源respondは「応答する、応じる、反応する」といった意味を内包する言葉だ。英語を母国語にする人によるとrespondという言葉のイメージは、風船が弾むように外からの刺激に反応する、無機的で硬い反応というよりは有機的かつ柔らかでしなやかだという。企業は社会のあらゆるステークホルダーからrespondすることを求められている。それは企業によって求められ方も違うだろうし、企業のrespondの方法が違うのも当然だ。いずれにせよ、respondがきちんとできることによって、企業は社会の中で存在意義を発揮することができる。Corporate Social Responsibilityとは、まさに、企業の社会における存在意義そのものを示す言葉なのかもしれない。

今、日本が直面する社会課題は何か。わが社が存在意義をかけて、強みを活かして、社会のあらゆるステークホルダーの期待に応えることができる社会課題は何か。プロセスを尽くして、しっかり考えることが求められているのだ。

海外における社会課題ではどうか。海外では、「環境」以外の社会課題分野

の取り組みは低い水準にある。最も高い「環境」であっても、国内の水準には及ばない。全体として見ても、国内と海外で比較すれば、明らかに内向きなのだ。

強みを活かすという視点でいえば、しばしば指摘されるように、日本の得意技が「環境」であるならば、海外に対してもっと積極的に取り組みを拡大できるであろう。国内で培った技術を外に出すことができれば、事業プロセスの中で実践してきたCSR活動を、企業価値を直接生み出すものに転換させることもできるかもしれない。環境については、国内と海外の法制等の整合性を課題として指摘する向きもあるが、整合するのを待つよりは自らの強みを再定義し、これを積極的に位置付けるという経営判断もありうるのではないだろうか。いずれにせよ、国内と同様、海外の社会課題についても、自社の存在意義に照らして、どんな社会課題に取り組むのかを選択することこそが重要となる。

(2) 多くは事業プロセス実践型と寄付型にとどまる

すでに分析で示したとおり、社会課題解決のための取り組みと事業活動の「統合」を高めていくことは、企業価値向上への貢献も期待される、企業の理想形と考えられている。しかし、現実には、これに近い状況にあるのは「環境」分野のみで、ありがたい姿への道のりはまだまだ遠い。

多くのCSR活動は2つに大別される。①事業プロセスにおける実践型——つまり、性別や障害等に基づく差別問題、汚染物質の排出等が自社の事業活動で発生しないよう配慮し、自社がその深刻化の原因にならないようにするタイプ、②事業活動を通じた利益の活用・寄付型——つまり、海外の貧困問題等に対して、自らが直接的な解決主体となるのではなく、NGOや市民セクター等の第三者に金銭（あるいは製品）を提供し、社会課題の解決に自社が間接的に寄与するタイプだ。

①の活動は、企業外部の社会課題を解決するというよりは、自社の事業活動が新たな社会課題を発生させる、あるいは既存の社会課題の深刻化を防ぐ保全的な意味合いが強い。国内においては「人権」、「女性地位向上」を目的として制定された法令等（例えば、事業活動における雇用の差別や、プライバシーの侵害を禁じたもの）に基づくコンプライアンスの徹底や、「生みやすく育てやすい環境づくり」に関する課題解決の具体的事例で圧倒的に多かった出産・育児休暇制度の整備等が挙げられる。

②の活動は、企業の外部に存在する社会課題の解決を目的とし、企業自身はその担い手ではなく、資金提供者としての役割を担う寄付的な意味合いが強い。海外における「貧困・飢餓」、「妊産婦の健康改善」に関する課題解決の具体的事例に多く見られた、NPO・NGOへの寄付や、国内における拠点地域等を対象とした「風土・文化保全」に関する課題解決の具体的事例に多く見られた、拠点周辺地域の祭事への寄付等はこの一例である。

こうした多くのCSR活動は、今後も続くのだろうか。筆者は、その継続は必然ではないと考える。現在の社会の変化、企業の置かれた状況、特に否応なく進む「グローバル化」を考えれば、企業自ら変容せざるをえないのではないだろうか。

(3) グローバル化がもたらす変化

1990年代の後半から世界の物流のトレンドが変わった³³。原材料調達から生産、在庫、販売まで、世界各地に拠点を配し、全体を統括するサプライチェーンマネジメントが進展した。中間製品も含めれば、複雑なサプライチェーンが国境を越えて展開されている。原材料から構築したサプライチェーンもあれば、消費者に近い市場から始まる短いサプライチェーンもある。扱う素材や製品、顧客の特性に応じて、最適なサプライチェーンをつくるのが企業の競争優位を成し遂げるために不可欠なポイントだ。また、日本企業は、成熟した日本市場では企業の持続的成長が見込みにくいので、成長余力のある海外市場への進出もするようになった。その是非についてはさまざまな立場があろうが、いずれにせよ、市場開拓やサプライチェーン再構築の観点から、多くの企業が国境を越えた活動を増やしている、つまり「グローバル化」を進めているのは、もはや企業経営の前提条件と位置付けることができよう。

さて、そうした中、社会課題やCSRとグローバル化の進展はどのような関係があるのだろうか。

グローバル化の進展に伴い、企業の活動範囲は広がった。自らが直接、販売活動や購買をしていなかったとしても、サプライチェーンをたどれば企業の活動範囲はますます拡大している。

その変化は、「負の資源等が国境を越えることによる社会課題の発生・拡大」をももたらす。グローバル化は、優れた技術や製品あるいは希少資源の

国境を越えた利用を可能にする一方、負の資源（例えば、害虫、疫病、大量破壊兵器に転用可能な技術など）も世界中に運んでしまい、その負の資源がもたらす社会課題の拡大にも影響している。グローバル化した企業は、資源の国境を越えた移動の担い手であり、その一義的な受益者でもある。したがって、負の資源の移動に起因する「国境を越えた社会課題」に対して、現代の企業は有効な解決手段を実践できる主体であり、その発生抑止に責任を有する主体になりつつある。

もう一つは「異なる文化や価値観が国境を越えることに伴う社会課題」への対応だ。国境を越える企業は、事業活動を通じ、多様な文化・価値観を有するさまざまな地域と密接な関係性を構築していかなければならない。いい換えれば、自国とは異なる、その地域に続いてきた文化や価値観を理解し、尊重することが求められる。ところが、現実にはそれは容易ではないし、グローバル化に伴う「地雷」を踏んでしまう企業も数々ある。本書で繰り返し指摘しているように³⁴、日本社会の「人権」に対する感度の低さは、NTTグループによるCSR報告書の読み手を対象とした国際比較調査でも明らかになっており、まずは、その自覚からスタートするしかない。

グローバル化に伴う社会課題への対応は企業価値の保全に資するもので、予見し、これを予防する活動が主となるべきだが、そのためには、グローバル化、さらには、科学技術の進展等、社会課題を変容させていくさまざまな要素をしっかり見ておく必要がある。現場から見る「アリの目」も、視野を広く見る「トリの目」も、そして、時代のさまざまな変化やその流れを見る「サカナの目」も求められる。そうした複眼を組織として持つためには、社会課題と事業活動の双方の言語を理解できる人材の育成が求められるが、一朝一夕で適うものではない。それは、真に心を開き、耳を傾ける有識者との対話の積み重ね等を通じて、また、CSR部門を長期の視点で社会を見ることが出来る人材の登竜門として社内で位置付けることによって可能になるのである。こうした常に変容する社会課題のありようを見つつ、自社との距離感や関係を掴み取れるよう、組織として能力を向上させる努力を積み重ねていかねばならない。

そもそも、リオ+20³⁵でも明らかになったように、社会課題解決の面で、政

³³ この時期から2000年代初頭にかけて、太平洋航路を中心に、移動する物量が飛躍的に拡大した。

³⁴ 第1部拙稿、第2部6社の事例など。

³⁵ 2012年6月にブラジル・リオ・デ・ジャネイロで開かれた国連持続可能な開発会議。

府の機能が相対的に低下していることを企業は改めて自覚すべきだ。政府は国境を越えた存在ではない。国境を越えた活動をするためには異なる国と国の政府の合意が必要となるが、それも容易な時代ではない。これに対し、企業は、国境を越える存在として日々活動している。その企業が国境を越えた社会課題に取り組まなくて、誰が取り組むのだろうか。グローバル化した社会課題の解決をグローバル化した存在である企業が率先して取り組むことは、社会の要請として当然のことなのかもしれない。

(4) CSRのこれから——私たちはどこに向かうのか

経済学では、しばしば、社会の構成要素を3種類に分類する。市民、政府、企業（市場）だ。

社会の課題を解決する主体は、これらの3つのいずれかしかない。政府の限界はすでに述べたとおりだ。国境の壁と財政の限界の影響は大きい。近代国家は福祉国家に転じ、多くの先進国では多かれ少なかれ厳しい財政危機に直面している。政府に過度に期待した結果が財政問題なのだとなれば、持続可能な状態ではないのは明らかだ。

市民や市民による組織の可能性も期待されるが、日本に限っていえば、諸外国に比べて、規模の面でも、担い手自身の意識でも、まだまだ未成熟だ。

企業の場合、社会課題解決こそが自社の存在意義につながり、企業価値の創造にも保全にも資する。何より、企業は技術力や組織力を持ち、新しいイノベーションを導入し、規模を拡大するのが得意で、社会課題解決の恩恵をより広い範囲に広げる担い手としては最も望ましい。

3者の関係は歴史を経て変化してきている。現代はまさに企業が社会課題解決の前面に立たねばならない時代に入りつつあるのだ。

今回の調査で明らかになったのは、企業自身が、社会課題の解決と事業活動の「統合」を目指し、それに積極的に取り組もうという意志を持っていることだ。社会の要請やさまざまな環境変化に伴う必然に対する理解は進み、ありたい姿、理想形は見えている。ところが、現実はそこには至っておらず、従来型の取組みを繰り返している、それが今の日本のCSRの等身大の姿だ。違う言い方をすれば、やるべきことははっきり見えているのに、踊り場から脱することができない、その脱出のための方策探しに喘いでいるということなのかもしれない。

本プロジェクトでは、アンケート調査や資料等による定量分析とインタビ

ューの積み重ねによる事例分析・定性分析によって、社会にも、企業にも、進むべき「ありたい姿」を再確認し、改めて共有するとともに、そこへ転換していくための材料探しに少しでも資することができればと考えている。そうした意味で、2014年度以降も本調査を継続し、定量的なデータがまだまだ少ない当該分野における定点観測可能な情報インフラとして、本調査をより精度を高めていきたい。次年度においては、本稿でも述べたPDCAサイクルの状況やグローバル化への対応等について、より詳細な調査を実施する予定だ。

社会課題解決と企業行動は分離し、対立しているといった考えに戻る必要はない。「統合」したCSRの実現に向け、CSR担当者はもちろんのこと、経営層や現場それぞれがその担い手であることを自覚することが求められている。

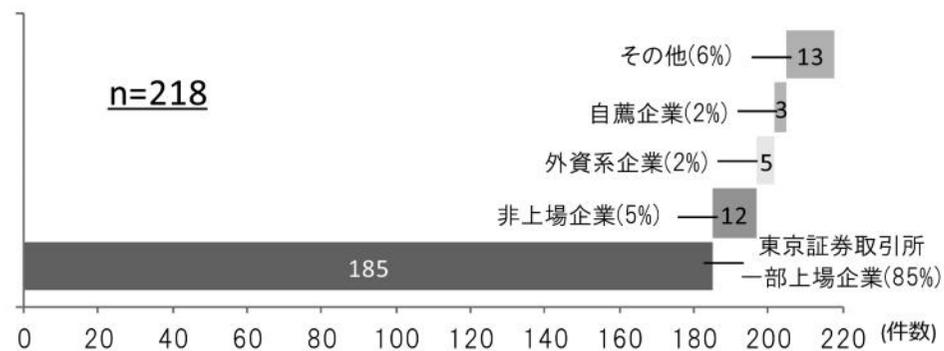
分析篇 2013年「CSR企業調査」

1 調査対象企業の概要

(1) 調査対象企業の上場状況

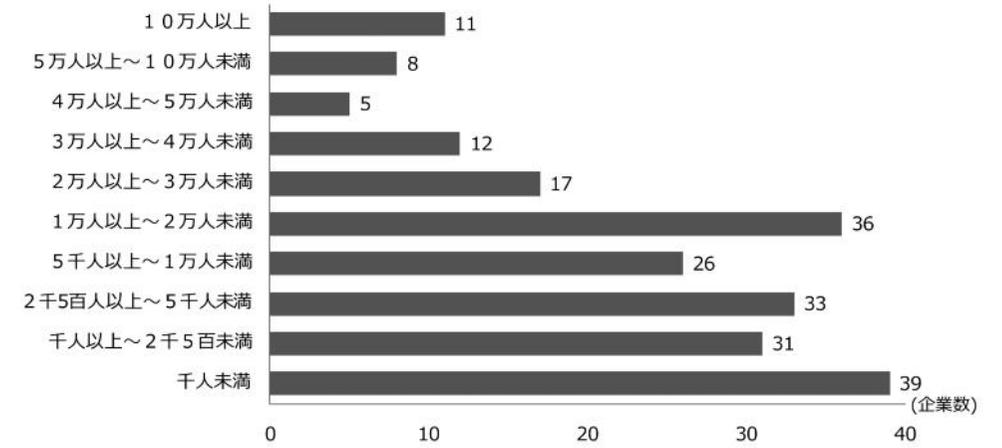
調査対象企業（全 218 社）の中心は東京証券取引所の一部上場企業で全体の 85% を占める。残りの 15% を、非上場企業（5%）、外資系企業（2%）、自薦企業（2%）、そして東京証券取引所 2 部やマザーズ上場企業等その他の証券取引所に上場する企業（6%）が占める結果となった。

図1 調査対象企業、上場別分類



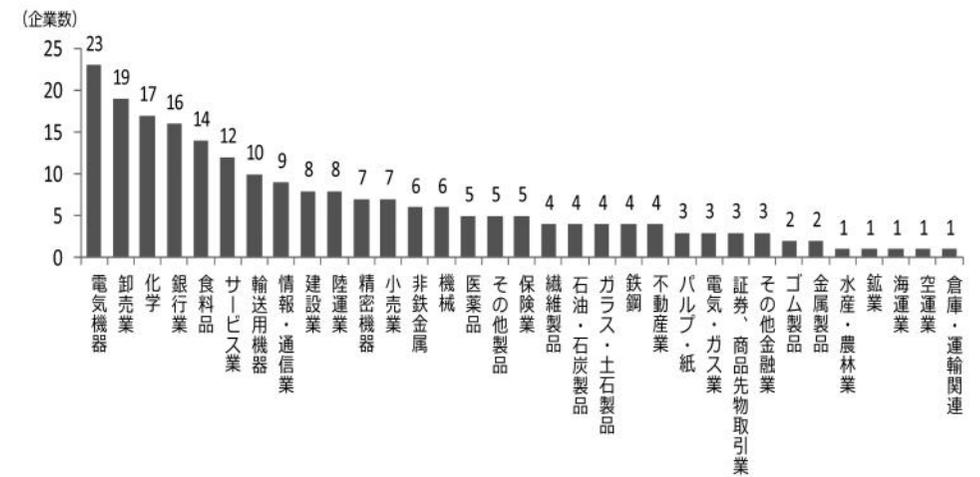
(2) 調査対象企業の従業員規模別

図2 調査対象企業の従業員規模別分類



(3) 調査対象企業の業種

図3 調査対象企業の業種一覧*



* 業種は東京証券取引所業種 33 分類に基づいて分類。非上場企業は、企業 HP 等の情報をもとに分類。

2 CSRの推進体制

(1) CSR推進の専任部署および専任役員の設置状況

過半数を超える企業（約62%）においてCSR推進の専任部署が設置されているが、専任役員を設置している企業は少ない。CSR推進の専任部署を他部署と兼務した役員が担当するという構図が最も多い推進体制といえる。担当役員の兼任先としては、経営企画、広報、総務の割合が高い。

図4 CSR専任部署の設置状況*

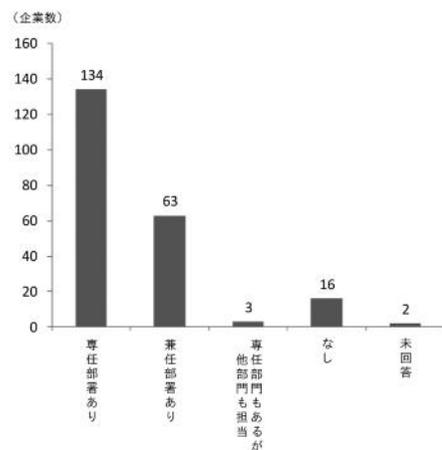
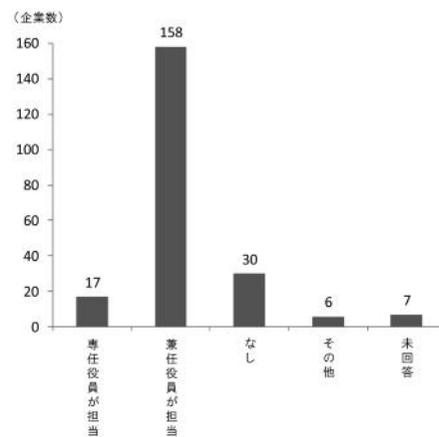


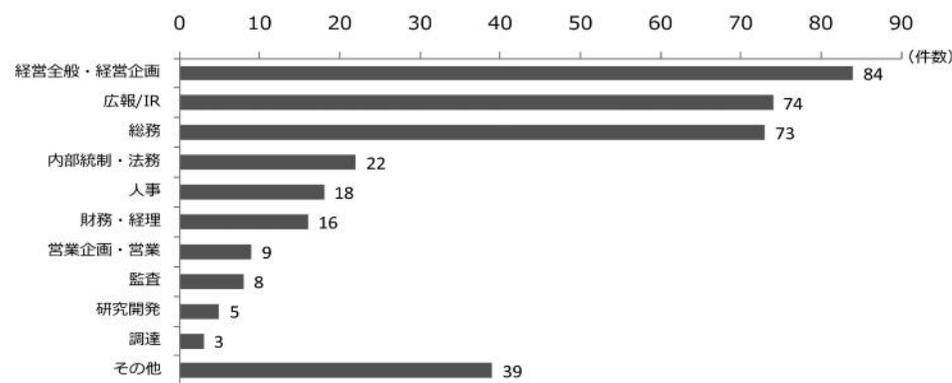
図5 CSR担当の役員の設置状況**



* 「CSR活動について専任の部署または担当者を置いていますか」という問いに対する回答 (n=218)

** 「CSR担当役員を置いていますか」という問いに対する回答 (n=218)

図6 CSRを担当する兼任役員の兼任先***



*** 「兼任役員の場合、他の分掌業務は何ですか」という問いに対する回答

3 バリューチェーン上における自社のCSR活動の範囲に対する認識

大きく分けて3つの特徴が観察できる。第1に、各業務を自社のCSR活動の対象と認識する企業数は、自社のガバナンスの関与の強い組織ほど高い。第2に、自社のガバナンスが及ぶ範囲（自社、子会社、関連会社）では、バリューチェーン全体の活動（すなわち、原材料調達、生産、営業販売、顧客対応）と、総務や人事等の支援業務を含む包括的範囲がCSRの活動対象と認識する傾向が共通する。また、総務や人事等の支援業務に関する認識度が、ほかの業務よりも高い傾向がある。第3に、自社のガバナンスが及ばない範囲（他社・他者）に関しては、支援業務に対する認識率が他の業務よりも低いという逆の現象が見られる。

図7 自社のCSR活動の範囲 [機能/主体別]*

	自社によるガバナンスの強さ**				
	強い	自社	子会社	関連会社	他社・他者
バリューチェーン	原材料	94	96	69	76
	R&D・製品企画	163	140	93	56
	生産・加工	132	134	89	79
	輸送・保管	137	138	96	74
	マーケティング・営業	180	158	98	50
	販売	163	151	98	60
業支援	販売先・消費者	153	141	96	65
	総務・広報	195	157	102	41
	人事・労務	190	162	106	42

* 「自社のCSR活動として認識し活動している範囲をご教示ください」に対する回答。セル内の数値は回答件数 (n=218)

** 自社によるガバナンスの強さは「持ち株比率」、「経営方針への影響度」から測定される。原則的にその強さは「自社>子会社>関連会社」とされる

4 CSR活動の発信状況

ほとんどの企業が、何らかの手法で自社のCSR活動を対外的に発信している。手法としてはCSR報告書、自社ホームページ、新聞・雑誌等のメディアを通じた発信が主要な方法となっている。

図8 CSR活動の発信状況*

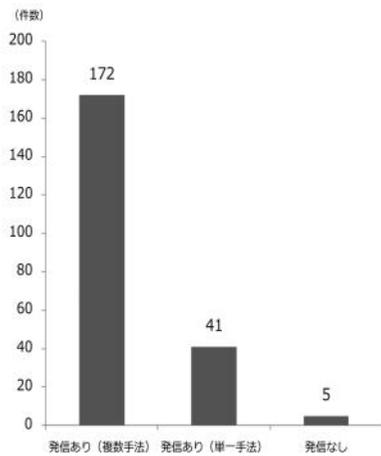
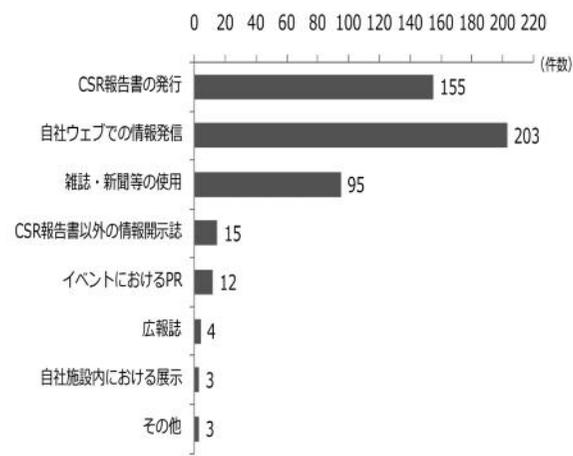


図9 CSR活動の発信手法**



*「社会課題解決のための実践の状況（CSR活動等）について、どんな発信をしていますか（複数回答可）」に対する回答を集計

- ・発信あり（複数手法）＝2つ以上の発信手法を選択した企業の総計
- ・発信あり（単一手法）＝1の発信手法しか選択しなかった企業の総計
- ・発信なし＝発信手法について選択がまったくなかった企業の総計

**「社会課題解決のための実践の状況（CSR活動等）について、どんな発信をしていますか（複数回答可）」に対する回答

5 CSR活動における対話

多くの企業がCSR活動について対話を実施している。対話相手は企業の内部・外部ともに大きな差異は見られないものの、社会的弱者との直接対話は非常に少ない。

図10 CSR活動における対話の有無*

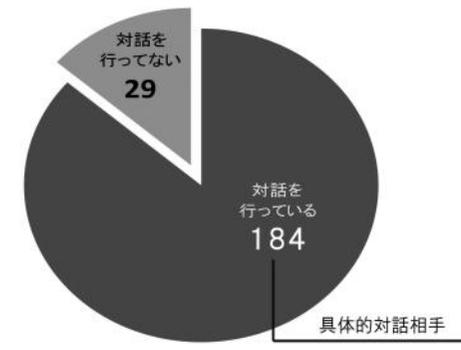
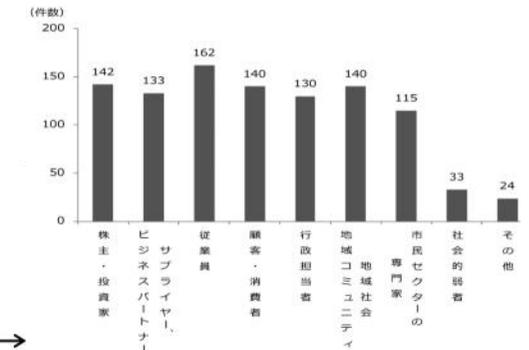


図11 CSR活動に関する対話の相手**



*「社会課題の解決に関する取組みにおいて、さまざまなステークホルダー（利害関係者）との対話を行っていますか」に対する回答

・はい＝「対話を行っている」/・いいえ＝「対話を行っていない」

**「対話を行っている具体的なステークホルダーは誰ですか（複数回答可）」に対する回答。*において「はい（対話を行っている）」と回答した企業のみ回答

6 CSR活動における協働

外部組織との協働も対話と同様に多くの企業が行っている。また協働に期待するものとしては、社会課題の探索から実践に至るPDCAサイクルへの寄与が多い。

図12 CSR活動における協働の有無*

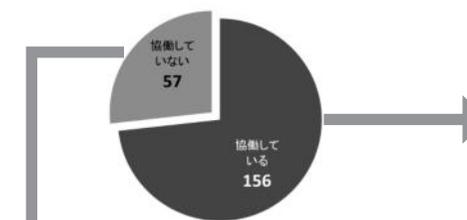


図13 CSR活動の協働において求めるもの**

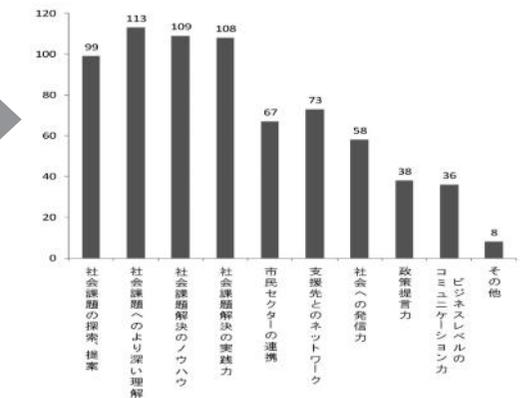
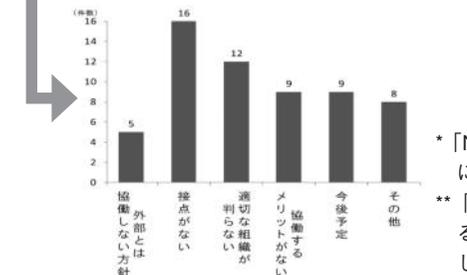


図14 CSR活動において協働しない理由***



*「NGOやNPO等の市民セクターと協働を進めていますか」に対する回答

**「彼らに期待することは何ですか（複数回答可）」に対する回答。*において「はい（協働を進めている）」と回答した企業のみ回答

***「NGOやNPO等の市民セクター等の外部の専門家と協働しない理由は何ですか」に対する回答。*において「いいえ（協働を進めていない）」と回答した企業のみ回答

7 社会課題別に見た CSR 活動の概要

本節で用いる分析表の見方は以下のとおり。



①社会課題の具体例
本調査で当該社会課題分野の課題と考えられる具体事例

②「優れた成果を發揮している CSR 活動」として挙げられた具体事例
回答企業が自社の CSR 活動で最も優れた成果を得たと考える取組みとして選んだ事例の中で、当該社会課題の解決に向けた取組みとして分類できる活動例

③. 検討状況
「それぞれの社会課題分野の解決について、現在、どの程度の関心を有していますか」に対する回答の集計

④. 具体的取組みの状況
「社会課題分野それぞれについて、解決のための具体的な実施に取り組んでいますか」に対する回答の集計

⑤. 活動の内容
「社会課題の解決のための活動は具体的にどんなものですか（複数回答可）」に対する回答の集計

⑥. 事業との関連性
「その取組みは、貴社の事業とどんな関連性を持っていますか（複数回答可）」に対する回答の集計

⑦. 得られた成果
「その取組みはについて、『貴社ならではの“強み”は向上しましたか（複数回答可）」に対する回答の集計

※ 3~5の項目名右、[] はグラフの大まかな傾向



③調査対象企業において社会課題への解決に関して具体的な取組みを実施している企業の割合。右欄の天候マークは、おおまかな企業の取組みの実施率を示す。比率による区分は②と同様

④課題解決の活動の主要な取組み内容を示す。取組み内容は「自社オリジナルプログラム」「自社で生産する製品・サービスの寄付」「金銭の寄付」の3分類のうち、過半数を占める内容を「〇〇型」として表に示した。なお、過半数を占める取組み内容がなく、複数の取組み内容の比率が拮抗する場合は「均衡型」として表記している

⑤課題解決の活動の主要な活動手法を示す。活動手法は「事業活動プロセスにおける実践」「自社で生産する製品・サービスの利用」「事業利益の活用」の3分類。過半数を占める活動手法がある場合はそれを単独で表記した。なお、過半数を占める取組み内容がなく、複数のみ内容の比率が拮抗する場合はそれぞれの活動手法を併記している

⑥課題解決の活動によって得られた成果のうち、多いものから3項目を表記。右欄の比率は挙げられた全成果に占める割合

人権の尊重 【国内】

課題の検討	検討率60%	1位	人材育成	38%
取組の実践	実践率66%	2位	イメージアップ	23%
活動の内容	自社オリジナルプログラム型	3位	人材確保	19%
主要な活動手法	事業活動プロセスにおける実践			

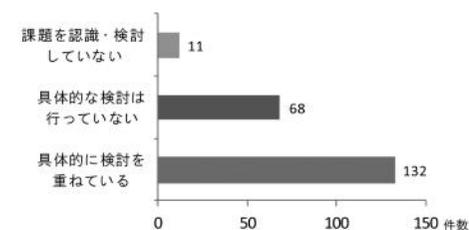
1. 社会課題の具体例

- ・人種・障害・信条・門地等による差別行為および、差別行為を起因とする経済等の社会格差の問題
- ・いじめ、虐待等の暴力による生命・身体への危害問題
- ・プライバシーの侵害問題

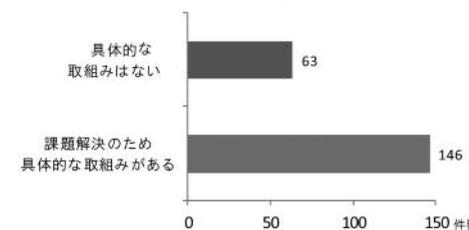
2. 「優れた成果を得た CSR 活動」として挙げられた具体事例

- ・社内で人権問題の研究会を設置し、研究会で発見された課題について自社の強みを生かした解決活動の実践
- ・差別の禁止、プライバシー保護を目的とした各種法令のコンプライアンスの徹底
- ・人権意識啓発のイベント実施

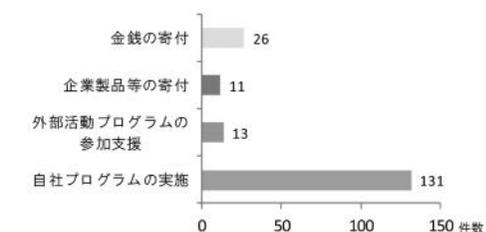
3. 検討状況【積極的な検討が実施】



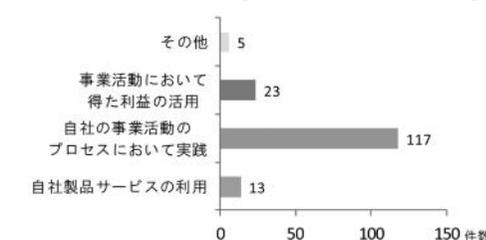
4. 具体的取組みの状況【積極的な取組みが】



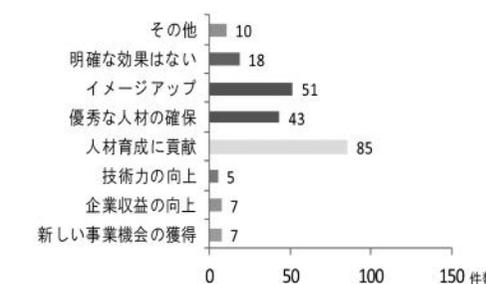
5. 活動の内容【自社独自プログラム寡占型】



6. 事業との関連性【事業活動プロセス型】



7. 得られた成果【人材面とイメージ向上が中心】



人権の尊重 【海外】

課題の検討		検討率37%	活動の成果	1位	人材育成	33%
取組の実践		実践率38%		2位	イメージアップ	23%
活動の内容	自社オリジナルプログラム型			3位	人材確保	20%
主要な活動手法	事業活動プロセスにおける実践					

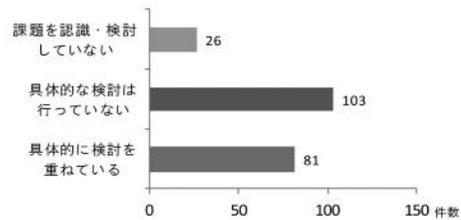
1. 社会課題の具体例

- ・人種・障害・信条・門地等による差別行為（表現を含む）問題
- ・差別行為を起因とする社会格差の問題
- ・児童労働・強制労働等、社会的弱者に対する人権侵害の問題

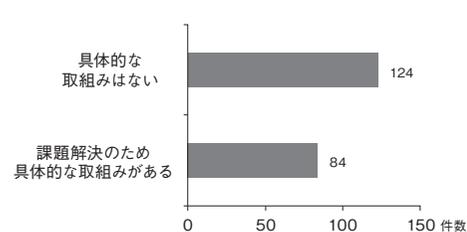
2. 「優れた成果を得た CSR 活動」として挙げられた具体事例

- ・海外の取引先に対する、児童労働・強制労働の有無の監査
- ・児童労働・強制労働を行う企業との取引を禁じたガイドラインの設定

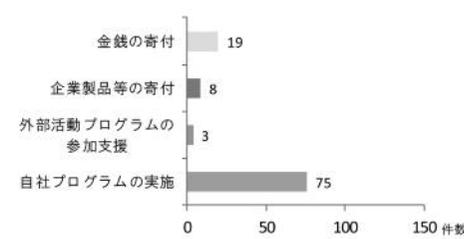
3. 検討状況【具体的検討は進展途上】



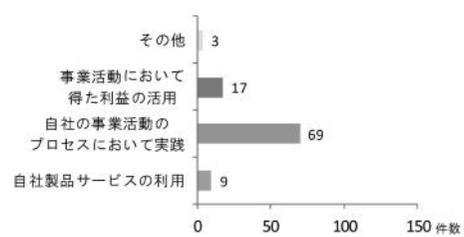
4. 具体的取組みの状況【取組みの実践は進展途上】



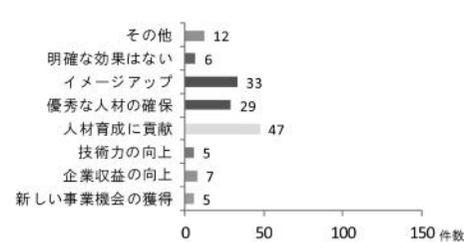
5. 活動の内容【自社独自プログラム寡占型】



6. 事業との関連性【事業活動プロセス型】



7. 得られた成果【人材面とイメージ向上が中心】



貧困と飢餓の撲滅 【国内】

課題の検討		検討率9%	活動の成果	1位	イメージアップ	38%
取組の実践		実践率14%		2位	人材育成	15%
活動の内容	自社プログラム・寄付均衡型			3位	人材確保	11%
主要な活動手法	事業利益の活用・事業活動プロセスでの実践					

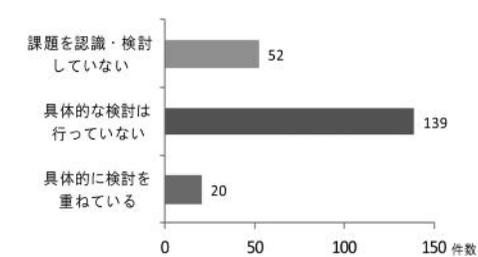
1. 社会課題の具体例

- ・国内の所得格差拡大の問題
- ・低所得者層における就労・就学機会の低下問題
- ・世代間の貧困の再生産問題

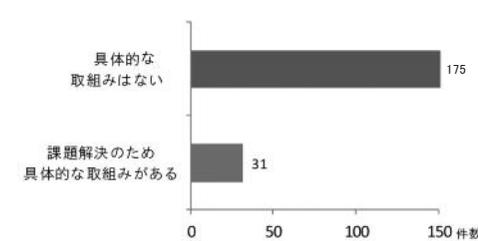
2. 「優れた成果を得た CSR 活動」として挙げられた具体事例

- ・勤労学生に対する就学・就職支援
- ・貧困問題の解決活動に従事する、NPO等の外部組織への寄付

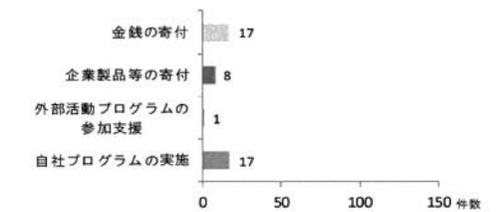
3. 検討状況【希薄な課題認識】



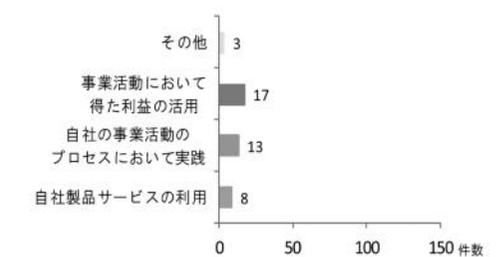
4. 具体的取組みの状況【取組の空白域】



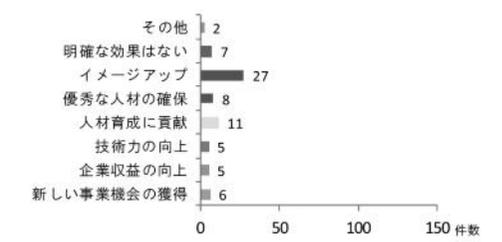
5. 活動の内容【独自プログラムと寄付主体】



6. 事業との関連性【事業活動プロセスでの実践と利益の活用】



7. 得られた成果【人材面とイメージ向上が中心】



貧困と飢餓の撲滅 【海外】

課題の検討		検討率27%	活動の成果	1位	イメージアップ	38%
取組の実践		実践率34%		2位	人材育成	17%
活動の内容	金銭寄付型			3位	人材確保	10%
主要な活動手法	事業利益の活用					

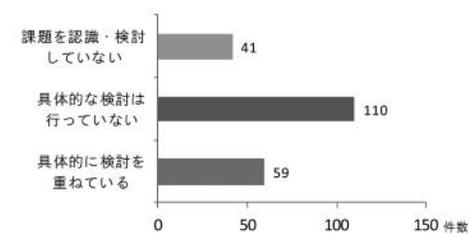
1. 社会課題の具体例

- ・ アフリカ・南アジア地域における1日2\$以下で暮らす人々の高い比率
- ・ 低所得者層における就労・就学機会の低下
- ・ 世代間の貧困の再生産問題

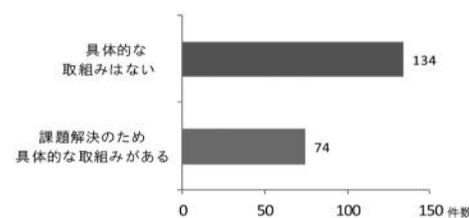
2. 「優れた成果を得たCSR活動」として挙げられた具体事例

- ・ 貧困地域の農家を技術支援し生産性改善させるとともに、それら農家を原材料調達先とすることで間接的経済支援および安定した原材料調達を実現
- ・ 社内備品にフェアトレード製品を導入
- ・ 貧困問題の解決活動に従事する、NPO等の外部組織への寄付

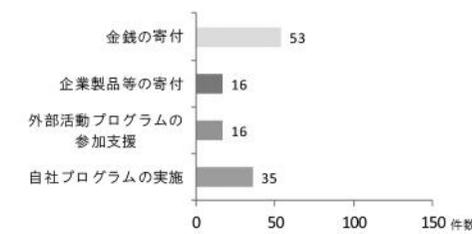
3. 検討状況【課題検討は進展途上】



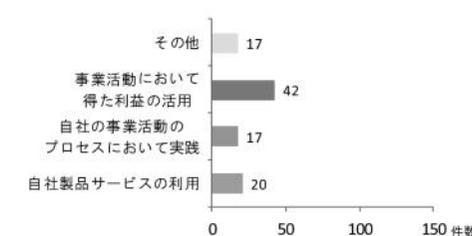
4. 具体的取組みの状況【取組みの実践はいまだ希薄】



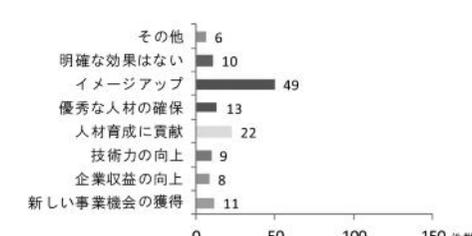
5. 活動の内容【独自プログラムと寄付主体】



6. 事業との関連性【利益の活用が主体】



7. 得られた成果【イメージ向上が中心】



乳幼児死亡率の削減・妊産婦の健康改善【国内】 (子供が生きやすく育てやすい環境の実現)

課題の検討		検討率70%	活動の成果	1位	人材確保	32%
取組の実践		実践率69%		2位	人材育成	28%
活動の内容	自社オリジナルプログラム型			3位	イメージアップ	25%
主要な活動手法	事業活動プロセスにおける実践					

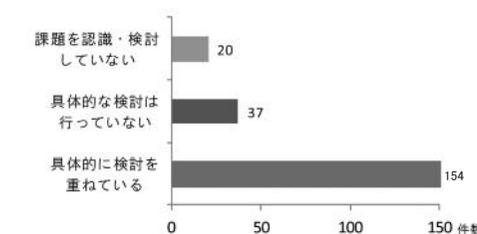
1. 社会課題の具体例

- ・ 出産・育児を理由とした女性退職者の多さに代表される、出産育児と就業の両立問題
- ・ 待機児童の増加等、未就学児を有する家族の支援に関する問題
- ・ 結婚・家族体系の多様性に配慮した出産・育児支援の問題

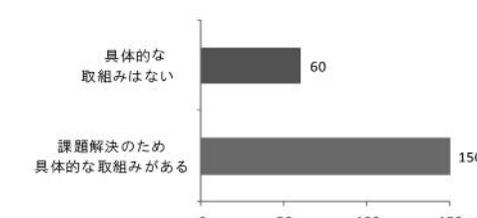
2. 「優れた成果を得たCSR活動」として挙げられた具体事例

- ・ 出産・育児休暇の制度化と取得支援
- ・ 出産・育児休暇明けの従業員のキャリアサポートシステムの充実化
- ・ 社内保育所の開設等による従業員の就業と育児の両立支援

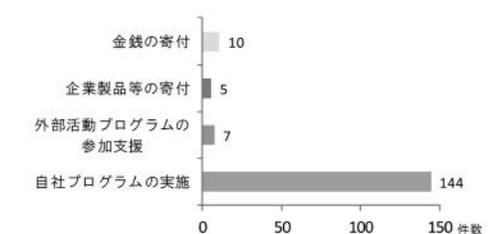
3. 検討状況【積極的な具体的検討が実施】



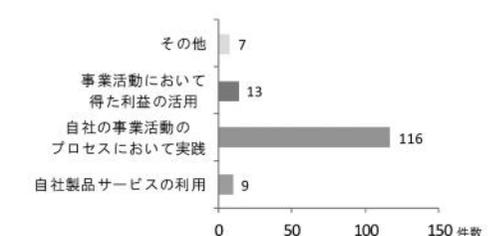
4. 具体的取組みの状況【積極的な取組みの実践】



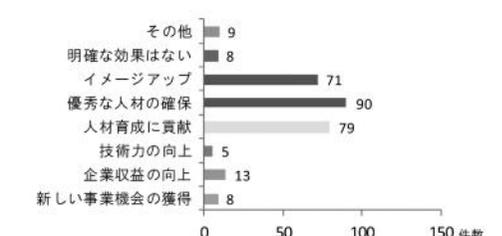
5. 活動の内容【独自プログラムが8割以上】



6. 事業との関連性【ほとんどが事業プロセスでの実践】



7. 得られた成果【人材面とイメージ向上が中心】



乳幼児死亡率の削減・妊産婦の健康改善【海外】 (子供が生まれやすく育てやすい環境の実現)

課題の検討		検討率17%	活動の成果	1位	イメージアップ	48%
取組の実践		実践率22%		2位	人材育成	16%
活動の内容	金銭寄付型			3位	・イメージアップ ・効果を感じない	11%
主要な活動手法	事業利益の活用					

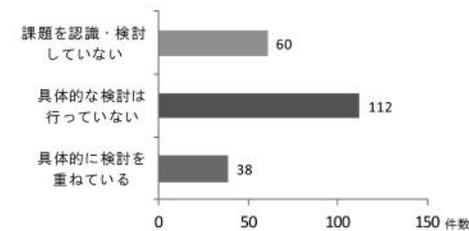
1. 社会課題の具体例

- ・南アジア・アフリカ地域における周産期女性・および乳幼児の高い死亡率の問題
- ・出産に伴う女性の疾病に対するケア不足の問題

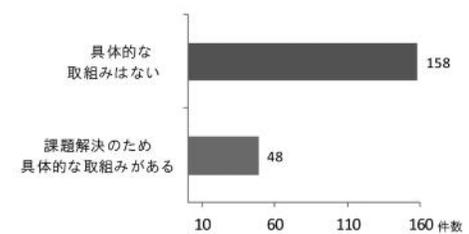
2. 「優れた成果を得た CSR 活動」として挙げられた具体事例

- ・乳幼児へのワクチン接種への寄付、製品提供
- ・医師の派遣による出産女性の疾病に対するケアの充実化
- ・食糧製品、医薬製品の寄付を通じた乳幼児の健康・栄養に関わる問題の解決

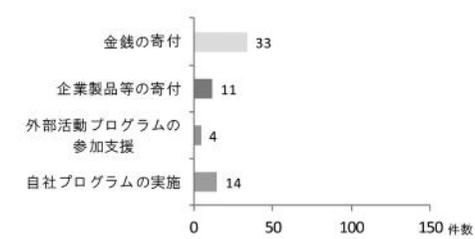
3. 検討状況【課題検討は進展途上】



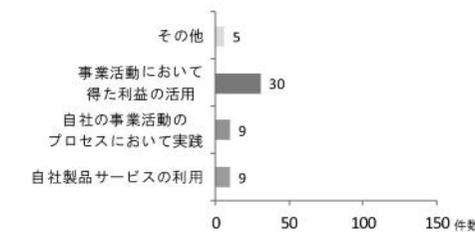
4. 具体的取組みの状況【具体的な取組みは希薄】



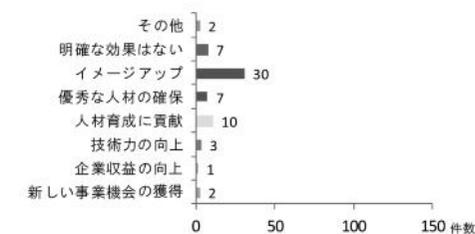
5. 活動の内容【寄付中心の活動】



6. 事業との関連性【事業利益の活用が中心】



7. 得られた成果【イメージ向上が中心、成果を感じない比率も高い】



児童の貧困解消【国内】

課題の検討		検討率16%	活動の成果	1位	イメージアップ	44%
取組の実践		実践率22%		2位	人材育成	17%
活動の内容	自社プログラム・寄付均衡型			3位	効果を感じない	11%
主要な活動手法	事業利益の活用・事業活動プロセスでの実践					

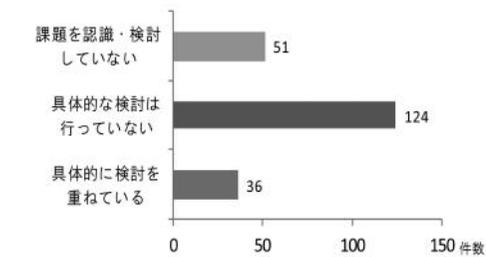
1. 社会課題の具体例

- ・国内の児童貧困率の増加問題
- ・貧困層の児童における、就学・就職支援の不足による貧困の再生産問題

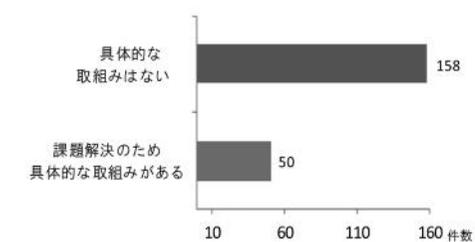
2. 「優れた成果を得た CSR 活動」として挙げられた具体事例

- ・勤労学生への雇用と、就学、就職支援

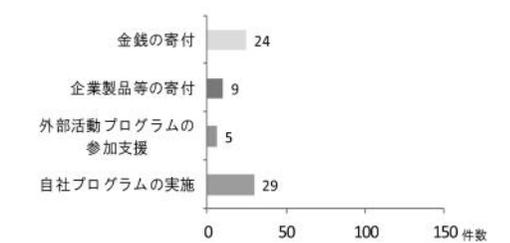
3. 検討状況【課題検討は進展途上】



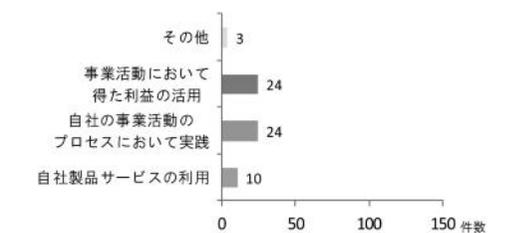
4. 具体的取組みの状況【具体的な取組みは希薄】



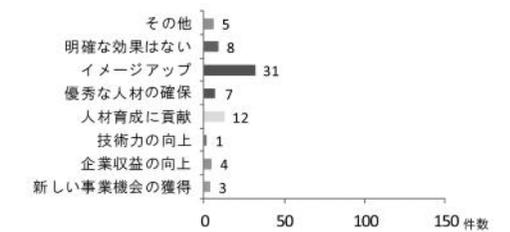
5. 活動の内容【独自プログラムと寄付主体】



6. 事業との関連性【事業活動プロセスでの実践と利益の活用】



7. 得られた成果【イメージ向上が中心、成果を感じない比率も高い】



児童の貧困解消 【海外】

課題の検討		検討率29%	活動の成果	1位	イメージアップ	48%
取組の実践		実践率34%		2位	人材育成	14%
活動の内容	金銭寄付型			3位	その他	11%
主要な活動手法	事業利益の活用					

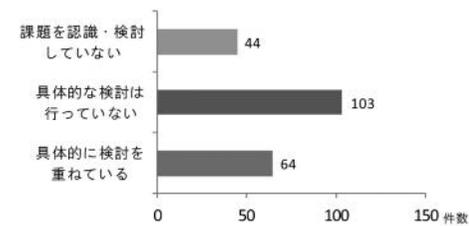
1. 社会課題の具体例

- ・ アフリカ・南アジア地域における貧困児童の高い存在率の問題
- ・ 貧困層の児童における、栄養・健康不良の問題
- ・ 貧困層児童における児童労働の問題
- ・ 貧困層の児童における、就学・就職支援の不足による貧困の再生産問題

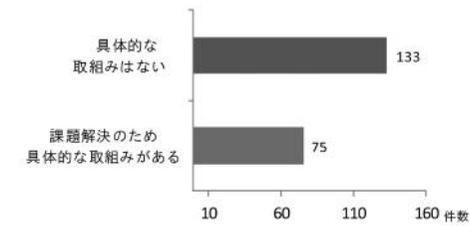
2. 「優れた成果を得た CSR 活動」として挙げられた具体事例

- ・ 奨学金等による児童の就学支援制度の構築
- ・ 支援施設の運営による、子供たちの生活権の確保
- ・ 児童貧困問題を解決する NPO 等への寄付
- ・ 自社製品の提供による、児童の栄養改善
- ・ 児童労働を行う企業との取引停止

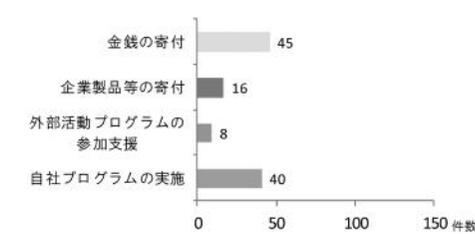
3. 検討状況【課題検討は進展途上】



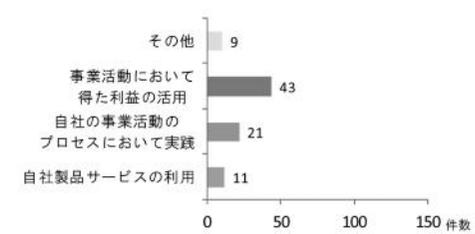
4. 具体的取組みの状況【具体的な取組みは希薄】



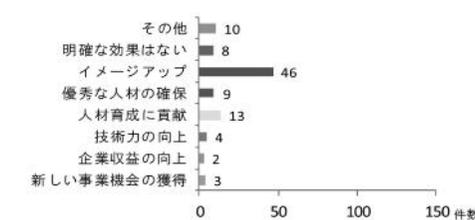
5. 活動の内容【独自プログラムと寄付主体】



6. 事業との関連性【事業活動プロセスでの実践と利益の活用】



7. 得られた成果【イメージ向上が中心】



女性地位向上 【国内】

課題の検討		検討率68%	活動の成果	1位	人材確保	31%
取組の実践		実践率66%		2位	人材育成	31%
活動の内容	自社オリジナルプログラム型			3位	イメージアップ	22%
主要な活動手法	事業活動プロセスにおける実践					

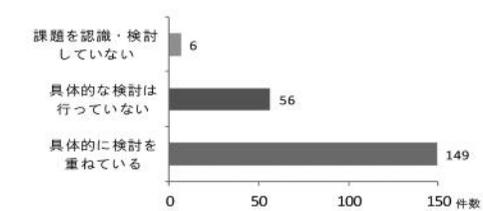
1. 社会課題の具体例

- ・ 国内企業における女性役員比率が国際的に低いという問題
- ・ 賃金・昇進における女性と男性の格差が存在する問題

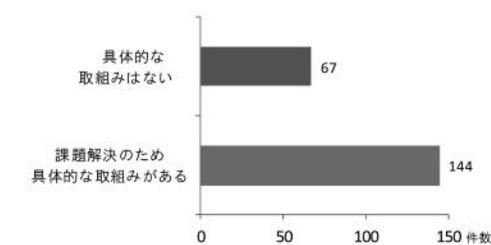
2. 「優れた成果を得た CSR 活動」として挙げられた具体事例

- ・ 女性役員登用の数値目標の設定等による、積極的な採用
- ・ 男女雇用機会均等法など、談所間格差を是正する法令の順守
- ・ 女性のキャリア支援プログラムの実践

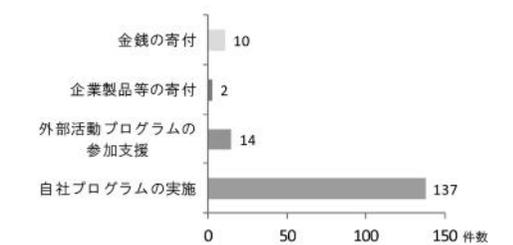
3. 検討状況【積極的な課題検討】



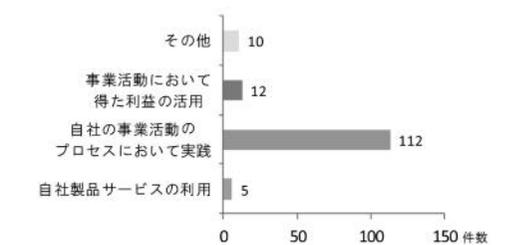
4. 具体的取組みの状況【具体的な取組みも充実】



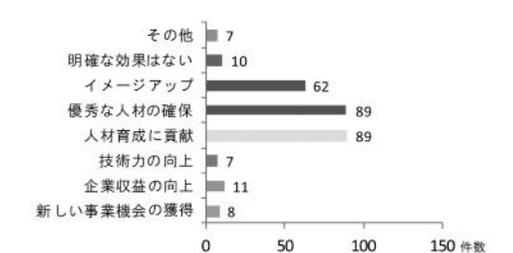
5. 活動の内容【独自プログラムが寡占】



6. 事業との関連性【事業活動プロセスでの実践】



7. 得られた成果【人材面とイメージ向上が中心】



女性地位向上 【海外】

課題の検討		検討率29%	活動の成果	1位	人材育成	30%
取組の実践		実践率28%		2位	人材確保	27%
活動の内容	自社オリジナルプログラム型			3位	イメージアップ	25%
主要な活動手法	事業活動プロセスにおける実践					

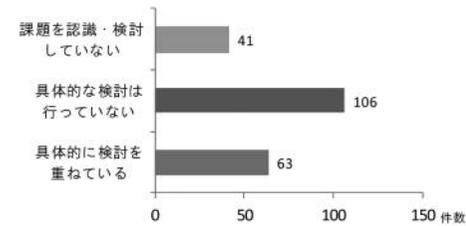
1. 社会課題の具体例

- ・教育機会、就業機会の男女格差の問題
- ・女性に対する差別的表現の問題
- ・女性に対する、本人の意思に反する婚姻、労働の強制問題

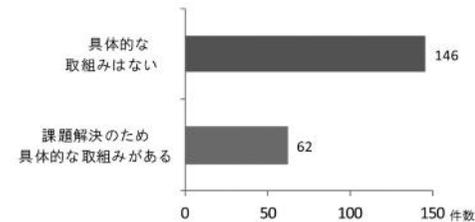
2. 「優れた成果を得た CSR 活動」として挙げられた具体事例

- ・特定の疾病を患った女性に対する、疾病治療の援助と社会的差別の解消活動

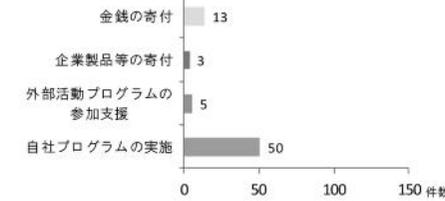
3. 検討状況【積極的な課題検討】



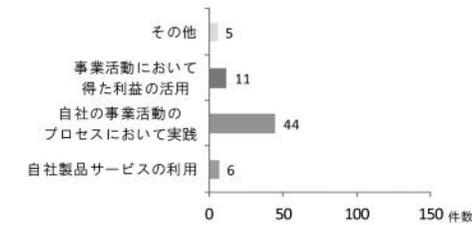
4. 具体的取組みの状況【具体的な取組みも充実】



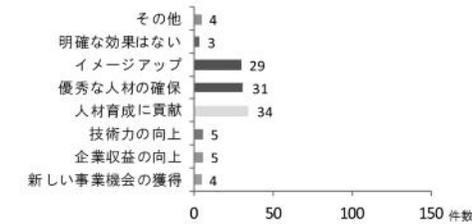
5. 活動の内容【独自プログラムが寡占】



6. 事業との関連性【事業活動プロセスでの実践】



7. 得られた成果【人材面とイメージ向上が中心】



疾病の蔓延の防止【国内】

(その他の死亡リスクの低減)

課題の検討		検討率26%	活動の成果	1位	イメージアップ	27%
取組の実践		実践率28%		2位	新規事業の獲得	15%
活動の内容	自社オリジナルプログラム型			3位	人材育成	14%
主要な活動手法	自社製品の利用・事業活動プロセスでの実践					

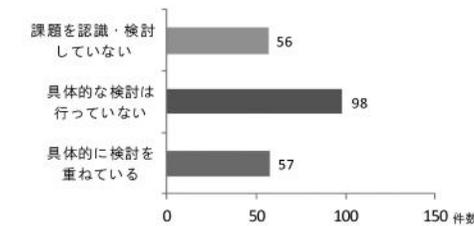
1. 社会課題の具体例

- ・癌、HIV 等の治療法が未確立な疾病の予防や治療の問題
- ・自殺率の増加問題
- ・希少疾病の治療法・治療薬の研究開発に対する投下資本の不足問題

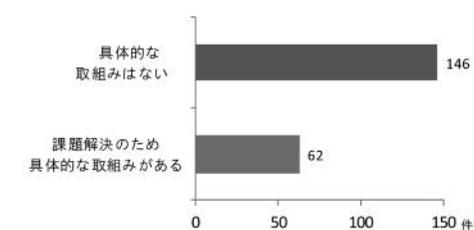
2. 「優れた成果を得た CSR 活動」として挙げられた具体事例

- ・自社による疾病予防キャンペーンの実施
- ・低利益率の希少疾病の治療法、治療薬に対する積極的な投資
- ・看護家族への支援制度、設備の構築

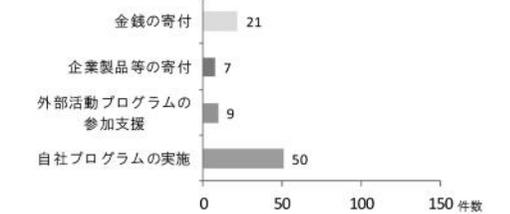
3. 検討状況【課題検討は希薄】



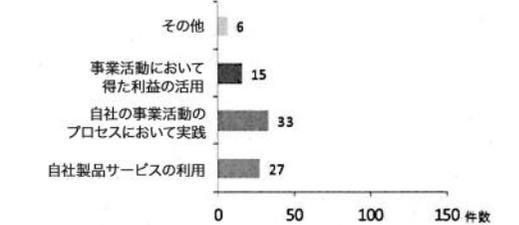
4. 具体的取組みの状況【具体的取組みは希薄】



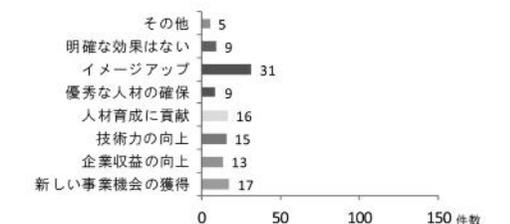
5. 活動の内容【独自プログラムが中心】



6. 事業との関連性【事業活動プロセスでの実践と自社製品の利用が中心】



7. 得られた成果【人材面とイメージ向上が中心】



疾病の蔓延の防止【海外】 (その他の死亡リスクの低減)

課題の検討		検討率23%	活動の成果	1位	イメージアップ	37%
取組の実践		実践率27%		2位	人材育成	13%
活動の内容	自社プログラム・寄付均衡型			3位	企業収益の向上	12%
主要な活動手法	事業利益の活用					

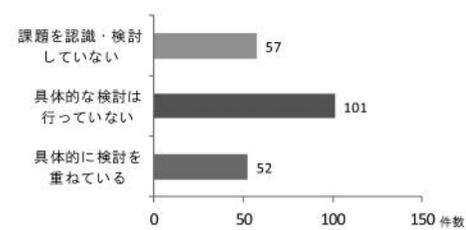
1. 社会課題の具体例

- ・ 経済振興国と発展途上国の医療格差の問題
- ・ 癌、HIV 等の治療法が未確立な疾病の予防や治療の問題
- ・ マラリア等の患者が増加している疾病の予防問題

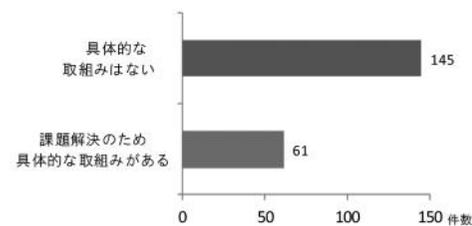
2. 「優れた成果を得た CSR 活動」として挙げられた具体事例

- ・ 自社製品、サービスの提供による医療格差の改善活動
- ・ 疾病予防に関する活動を行う NPO 等への寄付
- ・ 公衆の医療知識が不足している地域での疾病予防教育の実践

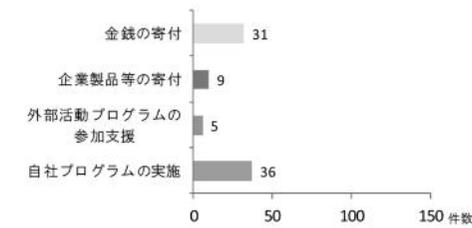
3. 検討状況【課題検討は希薄】



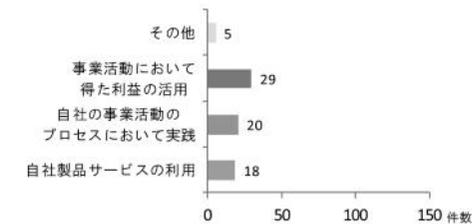
4. 具体的取組みの状況【具体的な取組みは希薄】



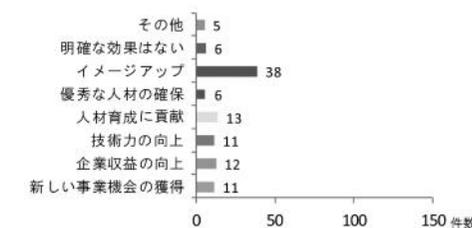
5. 活動の内容【独自プログラムと寄付が中心】



6. 事業との関連性【事業で得た利益の活用が中心】



7. 得られた成果【人材面とイメージ向上が中心】



環境の持続可能性確保【国内】

課題の検討		検討率88%	活動の成果	1位	イメージアップ	31%
取組の実践		実践率91%		2位	技術力の向上	17%
活動の内容	自社オリジナルプログラム型			3位	・新規事業の獲得 ・企業収益の向上	16%
主要な活動手法	自社製品の利用・事業活動プロセスでの実践					

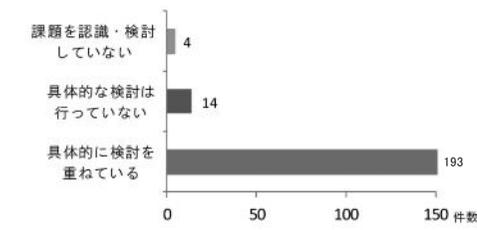
1. 社会課題の具体例

- ・ 森林伐採、温暖化効果ガス等、事業活動が与える環境負荷の問題
- ・ 生物多様性の確保問題

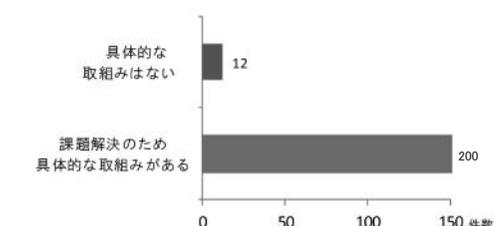
2. 「優れた成果を得た CSR 活動」として挙げられた具体事例

- ・ 事業活動の改善による環境負荷の軽減活動
- ・ 環境負荷の軽減に貢献する製品サービスの改善
- ・ 環境保護活動への投資を促す金融商品の開発
- ・ 環境問題の解決に関する NPO 等への寄付

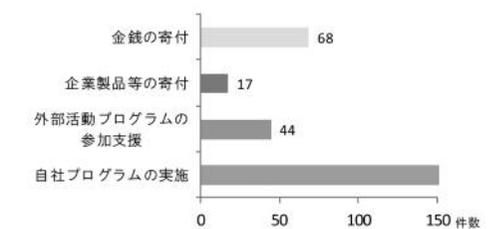
3. 検討状況【積極的な課題検討】



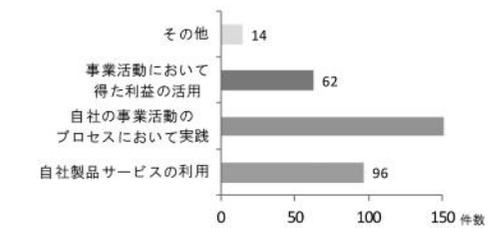
4. 具体的取組みの状況【具体的な取組みも充実】



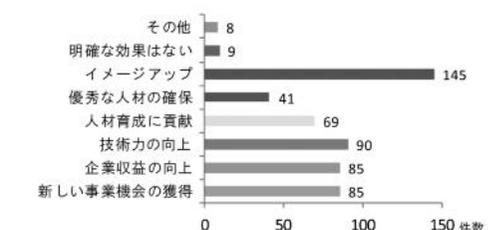
5. 活動の内容【独自プログラムが寡占】



6. 事業との関連性【事業活動プロセスでの実践】



7. 得られた成果【イメージ向上と企業利益や技術力の向上が中心】



環境の持続可能性確保 【海外】

課題の検討		検討率61%	活動の成果	1位	イメージアップ	25%
取組の実践		実践率64%		2位	技術力の向上	18%
活動の内容	自社オリジナルプログラム型			3位	新規事業の獲得	16%
主要な活動手法	自社製品の利用・事業活動プロセスでの実践					

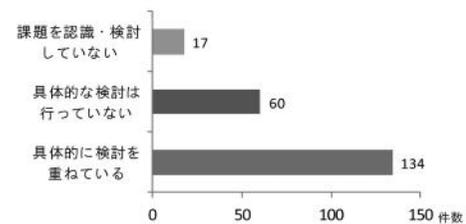
1. 社会課題の具体例

- ・森林伐採、温暖化効果ガス等、事業活動が与える環境負荷の問題
- ・環境技術が未成熟な地域における産業発展が齎す自然破壊の問題
- ・動植物の絶滅危惧種の増加問題
- ・生物多様性の確保問題

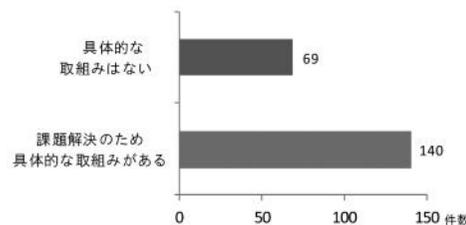
2. 「優れた成果を得た CSR 活動」として挙げられた具体事例

- ・事業活動の改善による環境負荷の軽減活動
- ・環境技術が未成熟な地域に対する、技術提供
- ・生物多様性問題の解決に関する NPO 等への寄付

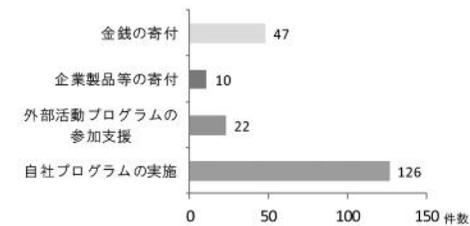
3. 検討状況【積極的な課題検討】



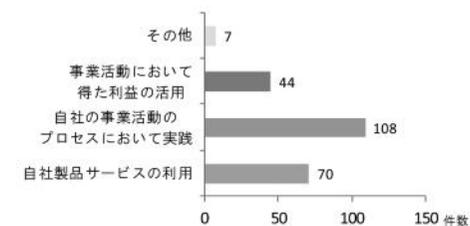
4. 具体的取組みの状況【具体的な取組みも充実】



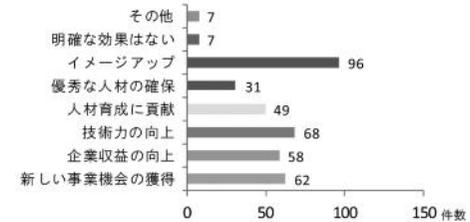
5. 活動の内容【独自プログラムが寡占】



6. 事業との関連性【事業活動プロセスでの実践と自社製品の提供が中心】



7. 得られた成果【人材面とイメージ向上が中心】



地域の文化・風俗の尊重・保全 【国内】

課題の検討		検討率59%	活動の成果	1位	イメージアップ	52%
取組の実践		実践率70%		2位	人材育成	13%
活動の内容	自社プログラム・寄付均衡型			3位	新規事業の獲得	8%
主要な活動手法	事業利益の活用					

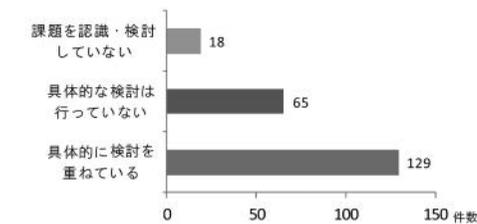
1. 社会課題の具体例

- ・方言・伝統芸能、祭事等の無形資産文化の保護問題
- ・遺跡、自然、伝統工芸品等の有形文化財の保護問題

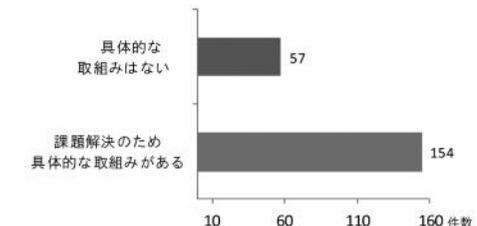
2. 「優れた成果を得た CSR 活動」として挙げられた具体事例

- ・事業展開地域における伝統的祭事への寄付
- ・芸術、芸能を担う人材を援助する基金、財団の設立
- ・文化財の保護を行う NPO への寄付
- ・自社所有の産業文化財の保護活動

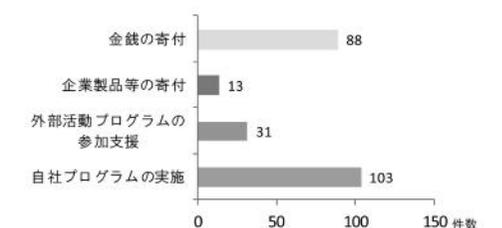
3. 検討状況【積極的な課題検討】



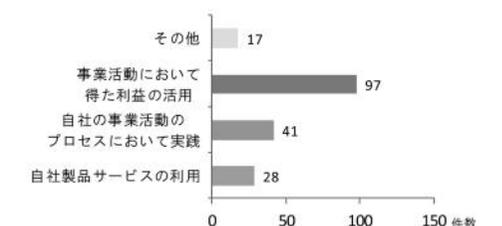
4. 具体的取組みの状況【具体的な取組みも充実】



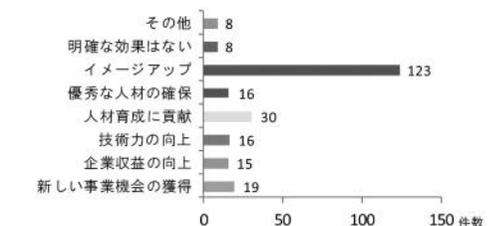
5. 活動の内容【独自プログラムと寄付が中心】



6. 事業との関連性【寄付と自社プログラムの均衡】



7. 得られた成果【イメージ向上が中心】



地域の文化・風俗の尊重・保全【海外】

課題の検討		検討率26%	活動の成果	1位	イメージアップ	53%
取組の実践		実践率32%		2位	人材育成	13%
活動の内容	自社オリジナルプログラム型			3位	・技術力の向上 ・人材確保	8%
主要な活動手法	事業利益の活用					

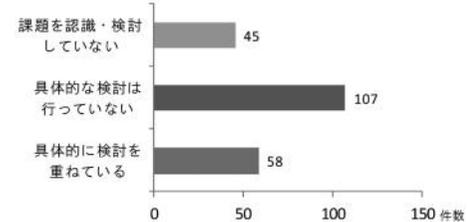
1. 社会課題の具体例

- ・言語・文字等の無形資産文化の保護問題
- ・遺跡、自然等の有形文化財の保護問題
- ・事業プロセスにおける海外文化とのコンフリクト問題

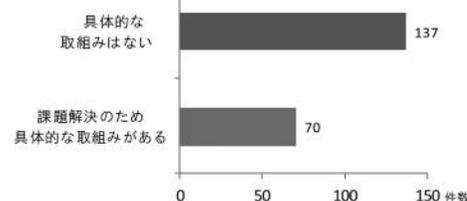
2. 「優れた成果を得た CSR 活動」として挙げられた具体事例

- ・文化財保護活動への自社技術、製品、ノウハウの提供
- ・文化財保護活動を行う NPO 等への寄付活動
- ・文化財保護を行う、財団の設立

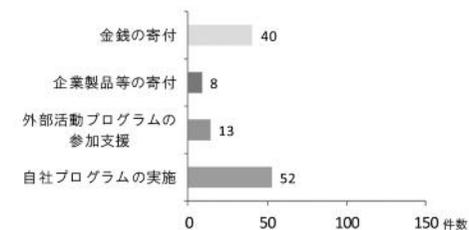
3. 検討状況【課題検討は希薄】



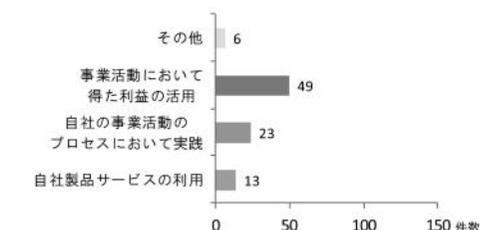
4. 具体的取組みの状況【具体的な取組みは進展途上】



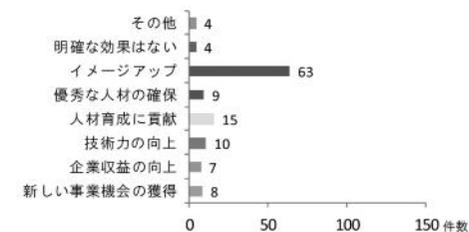
5. 活動の内容【独自プログラムと寄付が中心】



6. 事業との関連性【事業で得た利益の活用が中心】



7. 得られた成果【イメージ向上が中心】



その他【国内】

課題の検討	-	-	活動の成果	1位	イメージアップ	32%
取組の実践	-	-		2位	・新規事業の獲得 ・人材育成	15%
活動の内容	-			3位	企業の収益向上	13%
主要な活動手法	-					

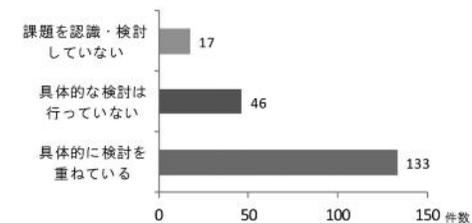
1. 社会課題の具体例

- ・東日本大震災支援
- ・高齢化社会への対応
- ・若者の就業率の低下問題

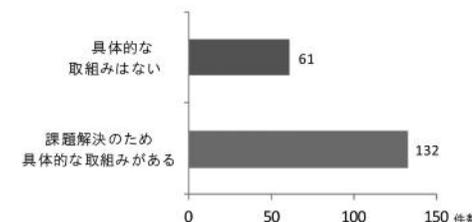
2. 「優れた成果を得た CSR 活動」として挙げられた具体事例

- ・東日本大震災被災地域への各種支援
- ・高齢化社会における交通弱者の増加に対する運輸サービスの提供
- ・高齢者の再雇用プログラムの充実化
- ・若者の就業支援プログラムの実施

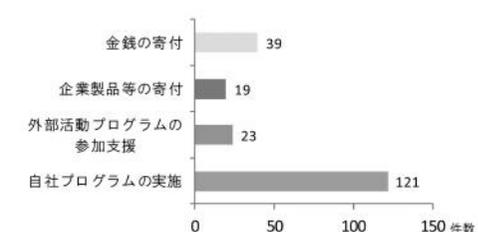
3. 検討状況



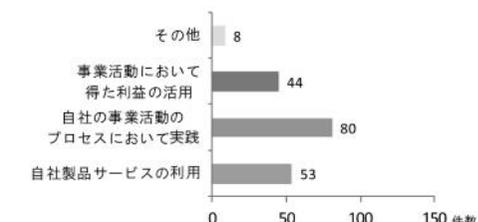
4. 具体的取組みの状況



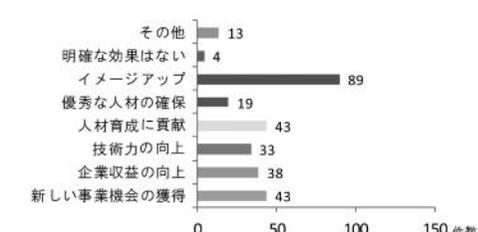
5. 活動の内容



6. 事業との関連性



7. 得られた成果



上の欄は記入しないでください

その他 【海外】

課題の検討	-	-	活動の成果	1位	イメージアップ	34%
取組の実践	-	-		2位	人材育成	14%
活動の内容	-			3位	企業収益の向上	12%
主要な活動手法	-					

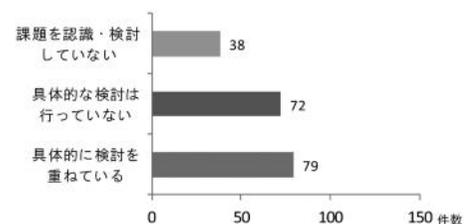
1. 社会課題の具体例

- ・公務員贈賄への対応問題
- ・水資源の問題
- ・紛争鉱物の問題

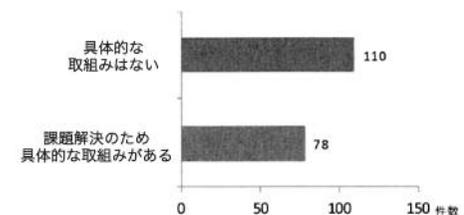
2. 「優れた成果を得た CSR 活動」として挙げられた具体事例

- ・公務員贈賄等を禁止するガイドラインの設定と組織浸透プログラムの実施
- ・原材料調達先の組織が反社会的勢力かどうかの確認プロセスの導入
- ・水資源問題の解決に関わる NPO 等への寄付

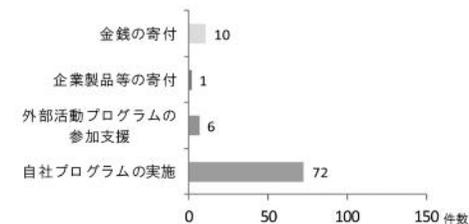
3. 検討状況



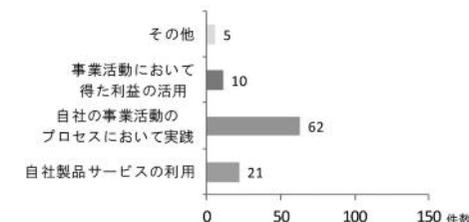
4. 具体的取組みの状況



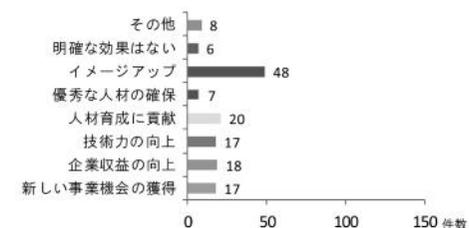
5. 活動の内容



6. 事業との関連性



7. 得られた成果



第一回

CSR 企業調査 質問票

2013 年 9 月 6 日（金）までに同封の封筒で東京財団にご返送ください。

【記入上の注意】

- ・回答にあたり、別冊の参考資料をご参照ください。
- ・選択式質問は該当項目に○をつけてください。記述式質問は該当欄にご記載ください。
- ・PC でのご入力を希望の方は、下記 URL より質問票（Word）をダウンロードご利用ください。 <http://www.tkfd.or.jp/research/project/project.php?id=85>
- ・貴社が純粋持ち株会社の場合は、「貴社名」の欄に事業会社名もご記入いただくとともに、回答に際しては事業会社の活動を含めご回答ください。

貴社名： _____

業 種： _____

売上高： _____ 百万円

経常利益： _____ 百万円

従業員数： _____ 人

(上記数値は前年度の数値を記入ください)

貴部署名： _____ ご担当者名： _____

ご住所： _____

TEL： _____ FAX： _____

Email： _____

東京財団CSR企業調査 趣意書

環境、貧困、人権などの社会的課題は、長らく主として政府部門が取り組むものとされてきましたが、グローバル経済の進展によりビジネス活動が及ぼす影響の範囲が急速に拡大している今、民間部門もこうした問題に対して無関心ではいられない時代になりました。

また、大規模災害対応やコミュニティー特有の課題に対しては、行政や政府の枠組みだけでは対応できないことが増え、企業も、社会の成員として責任を持って、こうした問題と向き合うことが求められるようになりました。

こうした「CSR (Corporate Social Responsibility)」の概念は近年日本でも広く浸透し、CSR レポートやウェブサイトで実績を紹介する企業も増えました。しかしながら、多くの場合、事例紹介にとどまっているのが現状で、せっかくの CSR 活動でありながら、各社が持つ高い問題解決能力が認識されないままになっています。

そこで、東京財団では、企業の強みを活かした社会課題の解決が加速するような CSR 活動を、日本社会で醸成していくことを目指し、実務家や有識者による委員会(下記参照)のもと、「CSR 研究プロジェクト」を立ち上げました。

まずは、上場企業および非上場有力企業(外資系を含む)等を対象にアンケートをお願いし、貴社の CSR 活動と内外に存在する社会的課題との関連性、成果目標の設定方法、貴社の専門性の発揮、実施のための協働などにつきお伺いしたいと思います。ご回答は、非営利・中立である当財団ならではの観点で分析と検証を進め、ベスト・プラクティスについては、ご了承を得た上で、広く社会と共有し、ともに新たな CSR のフロンティアを開いていけたらと考えています。

つきましては業務ご多忙の中、長尺な質問票を差し上げ誠に恐縮ではございますが、上記のような趣旨に鑑み、この「CSR 企業調査質問票」にぜひともご回答賜りますようお願い申し上げます。

東京財団CSR委員会(五十音順)

秋山 昌廣 公益財団法人東京財団理事長
有馬 利男 国連グローバル・コンパクトボードメンバー
岩井 克人(座長代理) 東京大学名誉教授、国際基督教大学客員教授、東京財団名誉研究員
川口 順子 参議院議員、元外務大臣、元環境大臣
小宮山 宏(座長) 株式会社三菱総合研究所理事長、前東京大学総長
笹川 陽平 公益財団法人日本財団会長
高 巖 麗澤大学大学院経済研究科教授

東京財団CSR研究プロジェクト(担当)

亀井、平野 TEL: 03-6229-5529 FAX: 03-6229-5508 email: csr@tkfd.or.jp

〒107-0052 東京都港区赤坂 1-2-2 日本財団ビル 3F

I 貴社の CSR 活動全般について教えてください。

(1) 貴社では社会課題解決のための実践の状況 (CSR 活動等) について、どんな発信をしていますか (複数回答可)。

- a. CSR 報告書の発行
- b. 自社ウェブでの情報発信
- c. 雑誌・新聞、デジタルメディア等を使った広報
- d. その他 ()

(2) 貴社では CSR 活動について専任の部署または担当者を置いていますか。

- a. 専任部署あり (専任部署名:)
- b. 兼任部署で担当 (担当者名・部署:)
- c. なし

(3) CSR 担当役員を置いていますか。

- a. 専任役員を置いている
- b. 兼任役員が担当している
- c. なし
- d. その他 ()

↳ 兼任役員の場合、他の分掌業務は何ですか (複数回答可)。

- a. 経営全般・経営企画
- b. 総務
- c. 広報
- d. 調達
- e. 研究開発
- f. 営業企画・営業
- g. その他 ()

II 貴社が独自に取り組む社会課題解決のための実践 (CSR 活動等) について、優れた成果を発揮している取組みについて教えてください。

(1) 貴社が独自に取り組む社会課題解決のための実践 (CSR 活動等) について、優れた成果を発揮しているもの等、社会に共有したい・伝えたい取組みを3つ挙げてください。

①

②

③

(2) 上記の取組みは、それぞれ、どのような社会課題の解決を目指したものでですか。

①

②

③

(3) 上記の取組みによって、どのような成果を得ることができましたか。取組み前と現時点をそれぞれ示して、ご教示ください。

①取組み前の状況 → 取組み後の状況

②取組み前の状況 → 取組み後の状況

③取組み前の状況 → 取組み後の状況

(4) 上記の取組みにおいて発揮されている『貴社ならではの“強み”』は何ですか。具体的に記述して下さい（強み：貴社ならではの技術やノウハウ、企業文化・風土等、貴社が考える自社の競合優位の源泉のこと）。

①

②

③

(5) 上記の取組みは、貴社の事業とどのような関連性を持っていますか（複数選択可）。

- a. 自社が生産・提供する製品サービスが利用されている
- b. 自社の事業活動（例えば、生産、販売、営業、雇用）のプロセスにおいて実践されている
- c. 自社の製品・サービスおよび事業活動とは関連を持たないが、事業活動を経て得た利益を用いている
- d. その他（ ）

(6) 上記の取組みは、『貴社ならではの“強み”』を向上させましたか（強み：貴社ならではの技術やノウハウ、企業文化・風土等、貴社が考える自社の競合優位の源泉）（複数選択可）。

- a. 新しいビジネスチャンスを得ることができた。
- b. 自社の人材育成に役立てることができた。
- c. 自社の技術力を向上することができた。
- d. 新しい優秀な人材の確保に役立てることができた。
- e. 自社のイメージアップにつながった。
- f. 企業収益の向上に寄与した。
- g. 今のところ明確な効果は感じていない。
- h. その他（ ）

(7) P3、II問(6)で「g. 今のところ明確な効果は感じていない」と回答された方にお聞きします。“強み”の向上につながらない理由と課題は何でしょうか。

(8) 外部の専門家との協働についてお伺いします。CSR活動を進めるにあたって、NGOやNPO等の市民セクターと協働を進めていますか。

はい いいえ

(9) P3、II問(8)で「はい」と回答された方へお聞きします。彼らに期待することは何ですか。（複数回答可）

- a. 社会課題の発見、探索、提案
- b. 社会課題へのより深い理解（周辺環境等を含む）
- c. 社会課題解決のためのノウハウ
- d. 社会課題解決のための実践力・行動力
- e. 市民セクターが持つNGO/NPO同士の横のつながり
- f. 支援する市民等とのネットワーク
- g. ビジネスレベルと同等のコミュニケーション力
- h. マスメディア等も含めた社会への発信力
- i. 社会課題解決をより拡げるための政策提言力
- j. その他（具体的に ）

(10) P3、II問(8)で「いいえ」と回答された方へお聞きします。NGOやNPO等の市民セクター等の外部の専門家と協働しない理由は何ですか。

- a. 外部とは協働しない方針だから
- b. NGOやNPOとの接点がないから
- c. 適切なNGOやNPOがわからない
- d. NGOやNPOと協働するメリットがないから
- e. 今後予定している
- f. その他（具体的に ）

Ⅲ 貴社の社会課題に対する具体的取組みについて教えてください。

(1) 社会課題の解決について、貴社では事前に「目標」を設定していますか。

はい いいえ

(2) P4、Ⅲ問(1)で「はい」と回答された方へお聞きします。目標に対する事後評価は行っていますか。また、行っている場合はどのような評価を実施していますか。

はい いいえ

(「はい」の場合、具体例：)

(3) CSR活動をはじめとする社会課題の解決に関する取組みにおいて、貴社では、さまざまなステークホルダー（利害関係者）との対話を行っていますか。

はい いいえ

(4) P4、Ⅲ問(3)で「はい」と回答された方にお聞きします。貴社が対話を行っている具体的なステークホルダーは誰ですか。hとiを回答の場合、具体的内容も記述下さい（複数回答可）。

- a. 株主・投資家
- b. 顧客・消費者
- c. サプライヤー、ビジネスパートナー
- d. 従業員（グループ会社を含む）
- e. 地域社会・地域コミュニティ
- f. 行政担当者（国、都道府県、市町村）
- g. 市民セクターの専門家（NGO、NPO等）
- h. 社会的弱者（)
- i. その他（)

(5) 貴社が取り組むCSR活動等、社会課題解決のための支出規模はどのくらいですか。（単年度ベース。貴社の換算でけっこうですので、人件費等も含めたおおよその数字をお示してください）

_____ 円

(6) 自社のCSR活動として認識し活動している範囲をご教示ください。以下の表のそれぞれの欄につき、該当する部分に○をつけてください。また、該当するサプライチェーンが存在しない場合は－（横線）をご記入ください。

CSR活動の範囲（機能／主体別）

	自社	子会社	関連会社	他社・他者
（記入見本）	○	○	－	－
原材料生産				
生産・加工				
輸送・保管				
R&D・製品企画				
総務・広報				
人事・労務				
マーケティング・営業				
販売				
販売先・消費者				

次ページから、貴社の社会課題分野の解決に関する関心や実践についてお聞きします。18項目の社会課題（その他・自由記入欄も含む）を列挙しています。これらは、「国連グローバル・コンパクト10原則」および「ミレニアム開発目標（MDGs）」をふまえ、持続可能な社会を実現するため、何らかの資源投入があれば解決可能と見込まれるテーマと考えられるものを抽出しました。また、これらの詳細解説等については、別冊の「社会的課題に関する参考資料」をご覧ください。幸いです。

IV 貴社の社会課題に対する関心および解決のための実践について教えてください。

- (1) 貴社は、以下のそれぞれの社会課題分野の解決について、現在、どの程度の関心を有していますか。貴社の関心の度合いにもっとも近いものを下記の選択肢 (a/b/c) の中から選び、左カッコ内にご記入ください。

- a. 当該テーマの解決について複数回以上会議を持ち、具体的に検討を重ねている
 b. テーマとしては承知しているが、具体的な検討は行っていない
 c. まったく検討していない

①人権の尊重

- () ①-1 日本における人権の尊重
 () ①-2 世界全体における人権の尊重

②貧困と飢餓の撲滅

- () ②-1 日本における貧困の撲滅
 () ②-2 世界全体における貧困と飢餓の撲滅

③乳幼児死亡率の削減・妊産婦の健康改善（子供が産みやすく育てやすい環境の実現）

- () ③-1 日本における仕事と出産育児の両立
 () ③-2 途上国における乳幼児死亡率の削減・妊産婦の健康改善

④児童の貧困解消（児童労働廃止、初等教育の完全普及等も含む）

- () ④-1 日本における児童の貧困解消
 () ④-2 世界全体における児童の貧困解消

⑤女性の地位向上（ジェンダー平等推進等も含む）

- () ⑤-1 日本における女性の地位向上
 () ⑤-2 世界全体における女性の地位向上

⑥HIV／エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止、あるいはその他の死亡リスクの低減

- () ⑥-1 日本における疾病等の死亡リスクの低減
 () ⑥-2 世界全体における疾病の蔓延の防止。あるいはその他の死亡リスクの低減

⑦環境の持続可能性確保（温暖化防止、環境保全等）

- () ⑦-1 日本における環境の持続可能性確保（温暖化防止、環境保全等）
 () ⑦-2 世界全体における環境の持続可能性確保（温暖化防止、環境保全等）

⑧地域の風土・文化の尊重、又はその保全の推進

- () ⑧-1 日本における地域の風土・文化の尊重、その保全（文化財保存、伝統文化支援等）
 () ⑧-2 世界全体における地域の風土・文化の尊重、その保全（文化財保存、伝統文化支援等）

⑨その他（具体的に記載）

- () ⑨-1 日本における上記以外の社会課題（水資源、高齢化等）
 （具体的に記載： ）
 () ⑨-2 世界全体における上記以外の社会課題（水資源、政治的腐敗・汚職、紛争資源¹等）
 （具体的に記載： ）

¹紛争資源とは、虐殺や略奪、性的暴力などの非人道的な行為を行う武装勢力が闊歩する国において産出される資源のことで、これらを購入することで、武装集団の資金源となり、さらなる紛争を招くおそれが指摘されています。

- (2) 以下の社会課題分野それぞれについて、貴社が解決のための具体的な実践に取り組んでいるのはどの分野ですか。下記の選択肢 (Y/N) の中から選び、左カッコ内にご記入ください。

- Y. 課題解決のため、独自プログラム、寄付、役職員の参加等、企業としての具体的な取組みがある。
 N. 具体的な取組みは行っていない。

①人権の尊重

- () ①-1 日本における人権の尊重
 () ①-2 世界全体における人権の尊重

②貧困と飢餓の撲滅

- () ②-1 日本における貧困の撲滅
 () ②-2 世界全体における貧困と飢餓の撲滅

③乳幼児死亡率の削減・妊産婦の健康改善（子供が産みやすく育てやすい環境の実現）

- () ③-1 日本における仕事と出産育児の両立
 () ③-2 途上国における乳幼児死亡率の削減・妊産婦の健康改善

④児童の貧困解消（児童労働廃止、初等教育の完全普及等も含む）

- () ④-1 日本における児童の貧困解消
 () ④-2 世界全体における児童の貧困解消

⑤女性の地位向上（ジェンダー平等推進等も含む）

- () ⑤-1 日本における女性の地位向上
 () ⑤-2 世界全体における女性の地位向上

⑥HIV／エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止、あるいはその他の死亡リスクの低減

- () ⑥-1 日本における疾病等の死亡リスクの低減
 () ⑥-2 世界全体における疾病の蔓延の防止。あるいはその他の死亡リスクの低減

⑦環境の持続可能性確保（温暖化防止、環境保全等）

- () ⑦-1 日本における環境の持続可能性確保（温暖化防止、環境保全等）
 () ⑦-2 世界全体における環境の持続可能性確保（温暖化防止、環境保全等）

⑧地域の風土・文化の尊重、又はその保全の推進

- () ⑧-1 日本における地域の風土・文化の尊重、その保全（文化財保存、伝統文化支援等）
 () ⑧-2 世界全体における地域の風土・文化の尊重、その保全（文化財保存、伝統文化支援等）

⑨その他（具体的に記載）

- () ⑨-1 日本における上記以外の社会課題（水資源、高齢化等）
 （具体的に記載： ）
 () ⑨-2 世界全体における上記以外の社会課題（水資源、政治的腐敗・汚職、紛争資源等）
 （具体的に記載： ）

- (3) 貴社で実施されている社会課題への解決の実践について、役職員の参加状況はどのくらいですか。

役職員（ ）人に対し、約（ ）人・（ ）%の役職員がその取組みに具体的に参加している。

(4) P7、IV問(2)で「Y. 具体的な取組みがある」と答えた活動は具体的にどんなものですか。それぞれの社会課題分野別に、以下のa～dについて、該当する場合はカッコ内に○を記入ください(複数回答可)。

- a. NGO、NPO等への寄付(金銭)
- b. NGO、NPO等への寄付(企業製品等の物品)
- c. 貴社独自プログラムの実施(事業活動を含む)
- d. 役職員の各種社会活動プログラム(自社ではない)参加支援

	a.	b.	c.	d.
①人権の尊重				
①-1 日本における人権の尊重	()	()	()	()
①-2 世界全体における人権の尊重	()	()	()	()
②貧困と飢餓の撲滅				
②-1 日本における貧困の撲滅	()	()	()	()
②-2 世界全体における貧困と飢餓の撲滅	()	()	()	()
③乳幼児死亡率の削減・妊産婦の健康改善(子供が産みやすく育てやすい環境の実現)				
③-1 日本における仕事と出産育児の両立	()	()	()	()
③-2 途上国における乳幼児死亡率の削減・妊産婦の健康改善	()	()	()	()
④児童の貧困解消(児童労働廃止、初等教育の完全普及等も含む)				
④-1 日本における児童の貧困解消	()	()	()	()
④-2 世界全体における児童の貧困解消	()	()	()	()
⑤女性の地位向上(ジェンダー平等推進等も含む)				
⑤-1 日本における女性の地位向上	()	()	()	()
⑤-2 世界全体における女性の地位向上	()	()	()	()
⑥HIV/エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止、あるいはその他の死亡リスクの低減				
⑥-1 日本における疾病等の死亡リスクの低減	()	()	()	()
⑥-2 世界全体における疾病の蔓延の防止。あるいはその他の死亡リスクの低減	()	()	()	()
⑦環境の持続可能性確保(温暖化防止、環境保全等)				
⑦-1 日本における環境の持続可能性確保(温暖化防止、環境保全等)	()	()	()	()
⑦-2 世界全体における環境の持続可能性確保(温暖化防止、環境保全等)	()	()	()	()
⑧地域の風土・文化の尊重、又はその保全の推進				
⑧-1 日本/地域の風土・文化の尊重、その保全(文化財保存、伝統文化支援等)	()	()	()	()
⑧-2 世界全体/地域の風土・文化の尊重、その保全(文化財保存、伝統文化支援等)	()	()	()	()
⑨その他(具体的に記載)				
⑨-1 日本における上記以外の社会課題(水資源、高齢化等) (具体的に記載:)	()	()	()	()
⑨-2 世界全体における上記以外の社会課題(水資源、政治的腐敗・汚職、紛争資源等) (具体的に記載:)	()	()	()	()

(5) P7、IV問(2)で「Y. 具体的な取組みがある」と答えた活動のその後の「結果」や「成果」について、貴社では把握していますか。以下のa～dについて、把握されている場合はカッコ内に○を記入ください(複数回答可)。

- a. NGO、NPO等への寄付(金銭)の結果や成果
- b. NGO、NPO等への寄付(企業製品等の物品)の結果や成果
- c. 役職員の各種社会活動プログラム(自社ではない)参加支援の結果や成果
- d. 貴社独自プログラムの実施(事業活動を含む)の結果や成果

	a.	b.	c.	d.
①人権の尊重				
①-1 日本における人権の尊重	()	()	()	()
①-2 世界全体における人権の尊重	()	()	()	()
②貧困と飢餓の撲滅				
②-1 日本における貧困の撲滅	()	()	()	()
②-2 世界全体における貧困と飢餓の撲滅	()	()	()	()
③乳幼児死亡率の削減・妊産婦の健康改善(子供が産みやすく育てやすい環境の実現)				
③-1 日本における仕事と出産育児の両立	()	()	()	()
③-2 途上国における乳幼児死亡率の削減・妊産婦の健康改善	()	()	()	()
④児童の貧困解消(児童労働廃止、初等教育の完全普及等も含む)				
④-1 日本における児童の貧困解消	()	()	()	()
④-2 世界全体における児童の貧困解消	()	()	()	()
⑤女性の地位向上(ジェンダー平等推進等も含む)				
⑤-1 日本における女性の地位向上	()	()	()	()
⑤-2 世界全体における女性の地位向上	()	()	()	()
⑥HIV/エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止、あるいはその他の死亡リスクの低減				
⑥-1 日本における疾病等の死亡リスクの低減	()	()	()	()
⑥-2 世界全体における疾病の蔓延の防止。あるいはその他の死亡リスクの低減	()	()	()	()
⑦環境の持続可能性確保(温暖化防止、環境保全等)				
⑦-1 日本における環境の持続可能性確保(温暖化防止、環境保全等)	()	()	()	()
⑦-2 世界全体における環境の持続可能性確保(温暖化防止、環境保全等)	()	()	()	()
⑧地域の風土・文化の尊重、又はその保全の推進				
⑧-1 日本/地域の風土・文化の尊重、その保全(文化財保存、伝統文化支援等)	()	()	()	()
⑧-2 世界全体/地域の風土・文化の尊重、その保全(文化財保存、伝統文化支援等)	()	()	()	()
⑨その他(具体的に記載)				
⑨-1 日本における上記以外の社会課題(水資源、高齢化等) (具体的に記載:)	()	()	()	()
⑨-2 世界全体における上記以外の社会課題(水資源、政治的腐敗・汚職、紛争資源等) (具体的に記載:)	()	()	()	()

(9) P7、IV問 (2) で「Y. 具体的な取組みがある」と答えた項目について、『貴社ならではの“強み”』は向上しましたか（強み：貴社ならではの技術やノウハウ、企業文化・風土等、貴社が考える自社の競争優位の源泉）。それぞれの社会課題分野別に、以下の a～h について、該当する場合はカッコ内に○を記入ください。（複数回答可）。

- a. 新しいビジネスチャンスを得ることができた。
- b. 自社の人材育成に役立てることができた。
- c. 自社の技術力を向上することができた。
- d. 新しい優秀な人材の確保に役立てることができた。
- e. 自社のイメージアップにつながった。
- f. 企業収益の向上に寄与した。
- g. 今のところ明確な効果は感じていない。
- h. その他（ ）

	a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	h.
①人権の尊重								
①-1 日本における人権の尊重	()	()	()	()	()	()	()	()
①-2 世界全体における人権の尊重	()	()	()	()	()	()	()	()
②貧困と飢餓の撲滅								
②-1 日本における貧困の撲滅	()	()	()	()	()	()	()	()
②-2 世界全体における貧困と飢餓の撲滅	()	()	()	()	()	()	()	()
③乳幼児死亡率の削減・妊産婦の健康改善（子供が産みやすく育てやすい環境の実現）								
③-1 日本における仕事と出産育児の両立	()	()	()	()	()	()	()	()
③-2 途上国における乳幼児死亡率の削減・妊産婦の健康改善	()	()	()	()	()	()	()	()
④児童の貧困解消（児童労働廃止、初等教育の完全普及等も含む）								
④-1 日本における児童の貧困解消	()	()	()	()	()	()	()	()
④-2 世界全体における児童の貧困解消	()	()	()	()	()	()	()	()
⑤女性の地位向上（ジェンダー平等推進等も含む）								
⑤-1 日本における女性の地位向上	()	()	()	()	()	()	()	()
⑤-2 世界全体における女性の地位向上	()	()	()	()	()	()	()	()
⑥HIV／エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止、あるいはその他の死亡リスクの低減								
⑥-1 日本における疾病等の死亡リスクの低減	()	()	()	()	()	()	()	()
⑥-2 世界全体における疾病の蔓延の防止。あるいはその他の死亡リスクの低減	()	()	()	()	()	()	()	()
⑦環境の持続可能性確保（温暖化防止、環境保全等）								
⑦-1 日本における環境の持続可能性確保（温暖化防止、環境保全等）	()	()	()	()	()	()	()	()
⑦-2 世界全体における環境の持続可能性確保（温暖化防止、環境保全等）	()	()	()	()	()	()	()	()
⑧地域の風土・文化の尊重、又はその保全の推進								
⑧-1 日本／地域の風土・文化の尊重、その保全（文化財保存、伝統文化支援等）	()	()	()	()	()	()	()	()
⑧-2 世界／地域の風土・文化の尊重、その保全（文化財保存、伝統文化支援等）	()	()	()	()	()	()	()	()
⑨その他（具体的に記載）								
⑨-1 日本における上記以外の社会課題（水資源、高齢化等）	()	()	()	()	()	()	()	()
⑨-2 世界全体における上記以外の社会課題（水資源、政治的腐敗・汚職、紛争資源等）	()	()	()	()	()	()	()	()

※ 「h. その他」を選択した場合、下記に具体的に記載ください。
()

(10) P12、IV問 (9) で「g. 今のところ明確な効果は感じていない」と回答された方にお聞きします。事業への貢献が低い理由は何だとお考えでしょうか（複数回答可。貴社の CSR 活動全体を通じて、あるいは、それぞれの社会課題別の分析も可）。

- a. 「社会貢献や社会課題の解決」と「事業」は別ものであり、事業への貢献は期待しない方針
- b. 「事業貢献や社会課題の解決」は事業利益の活用の一手段であり、事業への貢献は期待しない方針
- c. 現時点では事業との関連性がない CSR 活動に取り組んでいる
- d. 事業との関連やその結果として事業貢献を期待したいが、CSR 活動と事業とのつながりが見い出せない
- e. 事業と関連性のある CSR 活動をしているはずだが、事業に貢献できない
- f. その他（ ）

V 貴社で CSR を進めるうえでの課題についてお聞きします。

(1) 貴社で CSR を進める上で直面する課題は何ですか。

経営層における課題

業務執行部門における課題

CSR 推進部門における課題

(2) その課題を克服するために貴社ではどのような取組みを検討されていますか。

経営層における取組み

業務執行部門における取組み

CSR 推進部門における取組み

(3) その課題を克服するために貴社ではどのような取組みを実践されていますか。

経営層における取組み

業務執行部門における取組み

CSR 推進部門における取組み

(4) その検討のために貴社で必要としている情報にはどのようなものがありますか。

経営層において必要な情報

業務執行部門において必要な情報

CSR 推進部門において必要な情報

社会的課題に関する参考資料

ここでは、本調査票で示した「社会的課題（定義については質問票 5 ページ下段参照）」が具体的にどのようなものであるかをご理解いただくため、国連が考える社会的課題の枠組みや、いくつかの事例について、簡単にご紹介します。これは、貴社の CSR 活動と社会的課題の関連性を考える上で、また、本調査回答のご参考のために例示するもので、ご回答にあたりこれに沿っていただく必要はありません。

I. 国連グローバル・コンパクト¹では、責任ある企業がその行動基準とすべき社会的課題として以下の10原則を上げています。

人権分野： 原則 1：人権擁護の支持と尊重 原則 2：人権侵害への非加担	環境分野： 原則 7：環境問題の予防的アプローチ 原則 8：環境に対する責任のイニシアティブ 原則 9：環境にやさしい技術の開発と普及
労働分野： 原則 3：組合結成と団体交渉権の実効化 原則 4：強制労働の排除 原則 5：児童労働の実効的な排除 原則 6：雇用と職業の差別撤廃	腐敗防止： 原則 10：強要・賄賂等の腐敗防止の取組み

II. また、国連のミレニアム開発目標（MDGs）では、以下のようなことを解決すべき社会的課題の目標であるとしました。

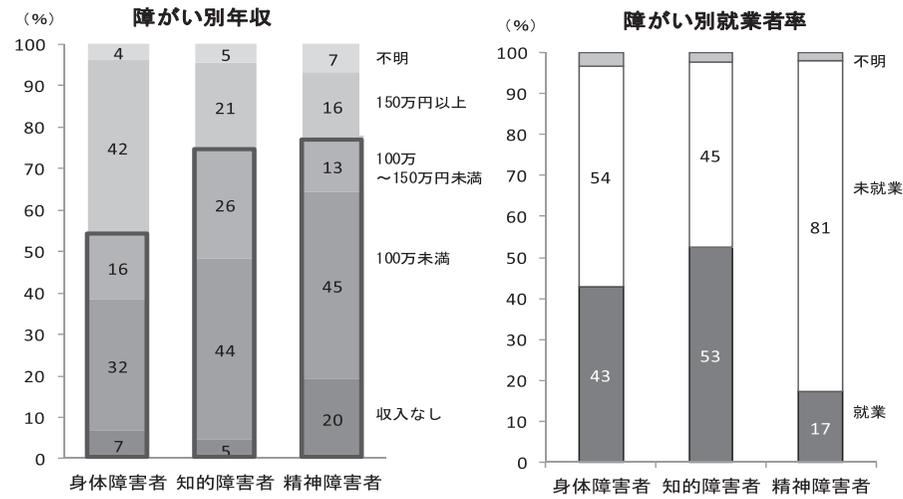
目標 1：極度の貧困と飢餓の撲滅 ・1日1.25ドル未満で生活する人口の割合を半減させる ・飢餓に苦しむ人口の割合を半減させる
目標 2：初等教育の完全普及の達成 ・すべての子どもが男女の区別なく初等教育の全課程を修了できるようにする
目標 3：ジェンダー平等推進と女性の地位向上 ・すべての教育レベルにおける男女格差を解消する
目標 4：乳幼児死亡率の削減 ・5歳未満児の死亡率を3分の1に削減する
目標 5：妊産婦の健康の改善 ・妊産婦の死亡率を4分の1に削減する
目標 6：HIV／エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止 ・HIV／エイズの蔓延を阻止し、その後減少させる
目標 7：環境の持続可能性確保 ・安全な飲料水と衛生施設を利用できない人口の割合を半減させる
目標 8：開発のためのグローバルなパートナーシップの推進 ・民間部門と協力し、情報・通信分野の新技术による利益が得られるようにする

III. ご回答の参考のために以下に社会的課題の各種データを列挙します。上記のとおり、これらの例示に沿っていただく必要はありません。

¹ 国連グローバル・コンパクト（UNGC）は、各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに参加する自発的な取り組み。UNGCに署名する企業・団体は、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、そして腐敗の防止に関わる10の原則に賛同する企業トップ自らのコミットメントのもとに、その実現に向けて努力を継続している。（国連グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワークより引用）

①-1 日本における人権の尊重

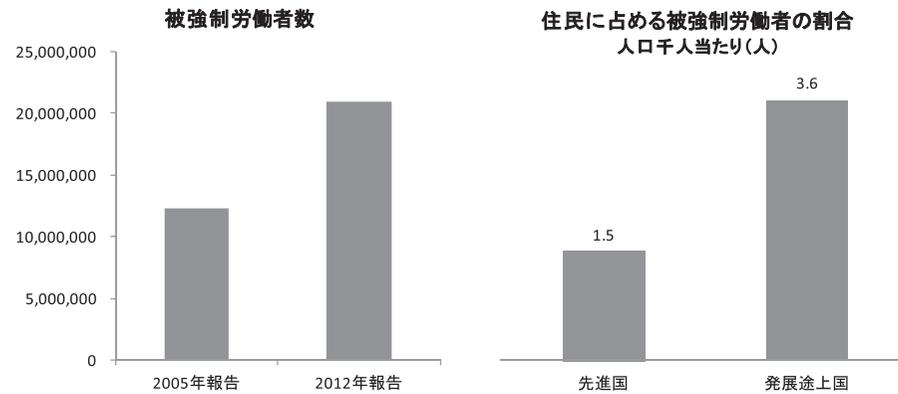
日本で「人権」というときわめて限られた問題を考える人がいますが、むしろ、あらゆる人が差別されずに活き活きとした暮らしをおくることができているかどうかの本質的な理解といえましょう。そうした意味で、例えば、ここでは障がい者の就業状況と収入について見ました。就業できない障がい者が多く、また収入でも年収150万円に至らない障がい者が多くいるのが現状です。



出所：平成20年度東京都福祉保健基礎調査「障害者の生活実態」（速報）、厚生省資料より東京財団作成

①-2 世界全体における人権の尊重

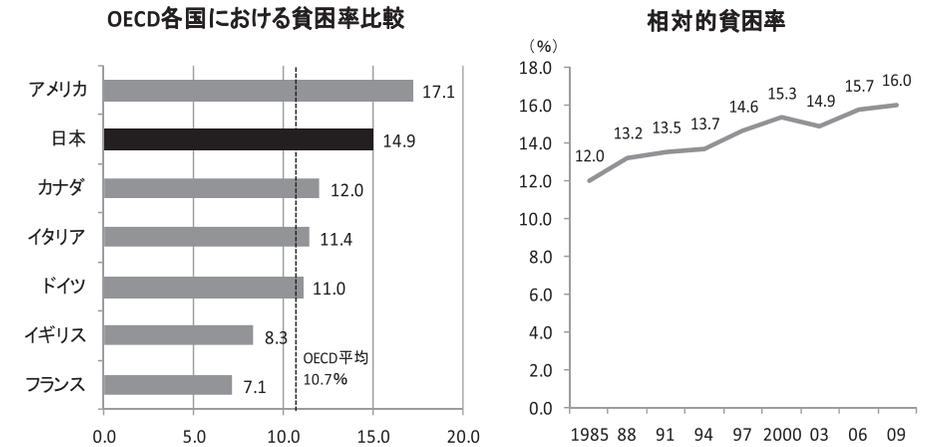
世界全体を見れば、基本的人権がまだまだ守られていないといえます。例えば、強制労働を強いられている人がいまだに20百万人を超えており、また、過去の数値と比較しても増加傾向にあります。先進国では1,000人あたり1.5人に対し、発展途上国では3.6人と2倍の格差が生じています。



出所：“ILO Global Estimate of Forced Labor” 2012より東京財団作成

②-1 日本における貧困の撲滅

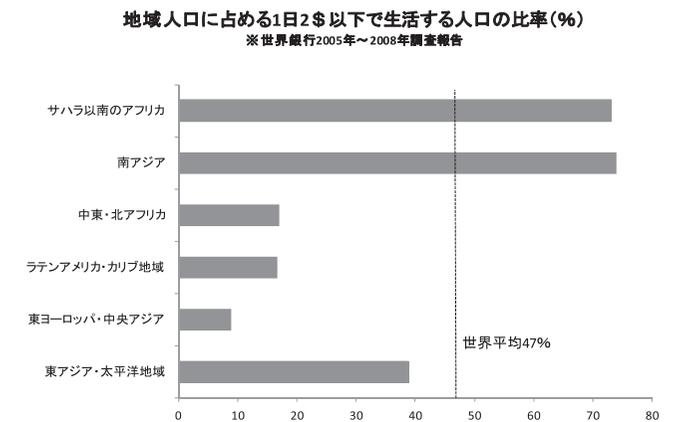
「貧困」というと途上国の問題と考える人がいますが、日本も国際的比較指標である相対的貧困率で見るとOECD諸国の中で低い水準にあることがわかります。また、近年のトレンドで見ると相対的貧困率の割合が高まっていることもわかります。これは経済的な問題のみならず、社会的問題の起因ともなることが懸念されます。



出所：OECD Family Database、厚生労働省資料より東京財団作成

②-2 世界全体における貧困と飢餓の撲滅

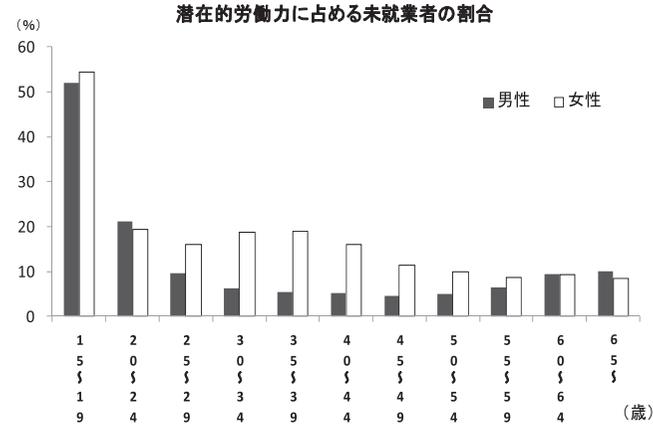
世界全体で見れば、一日を2ドル以下で暮らす人（貧困層）が世界人口の約半数を占めます。地域別で見るとサハラ以南のアフリカや南アジアでは7割を超える人が貧困のもとでの生活を強いられています。最貧困層（一日1.25ドル未満の生活）は近年総人口比でも絶対数でも減少した（世界銀行調査報告書）といわれていますが、まだまだ世界の貧困問題は解消していません。



出所：The World Bank Development Research Groupより東京財団作成

③-1 日本における仕事と出産育児の両立

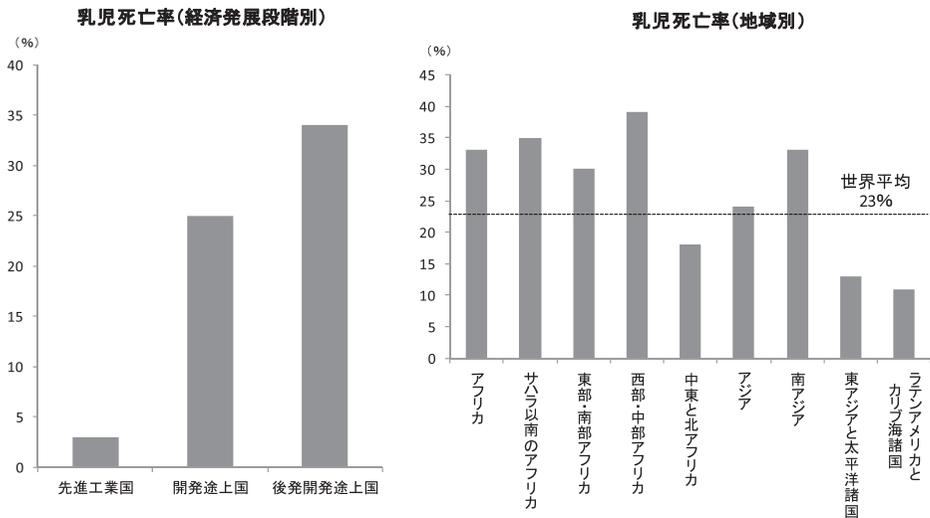
日本は乳幼児死亡率では世界トップクラスの低さを維持しています。しかし、母親にとっての産みやすさからするとどうでしょうか。グラフは男女別、年代別の就業希望者と実際の就業者の差の割合を見たものですが、とくに女性の20代後半から50代前半に乖離が見られます。これは、「出産・育児」と「仕事」の両立が難しく、周産期の女性が出産や育児を期に仕事を辞め、その復帰が難しいことを示唆しています。また、こうした現状により、出産をあきらめる人もいるかもしれません。



出所：総務省「労働力調査特別調査」より東京財団作成

③-2 途上国における乳幼児死亡率の削減・妊産婦の健康改善

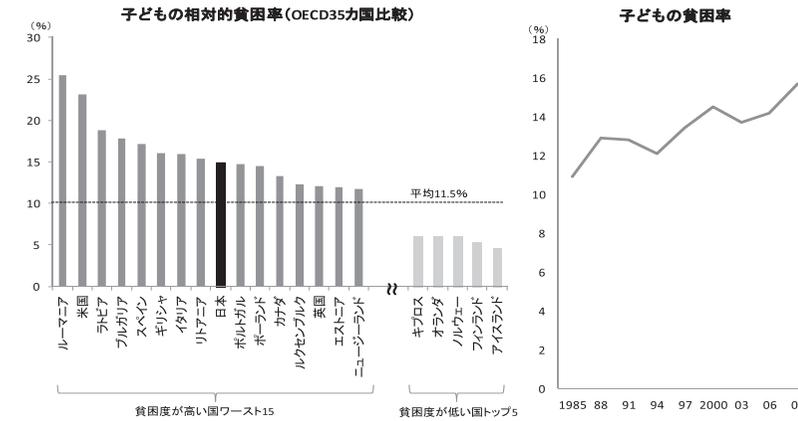
先進諸国では改善が進み、乳幼児死亡率は3%と低い水準にありますが、世界全体で見れば23%とまだまだ高い水準にあります。とくにアフリカおよび南アジアでは3割を越える新生児が1歳未満で命を失っています。衛生状態、栄養状態の改善や育児環境の整備等は世界全体で取り組むべき課題のひとつです。



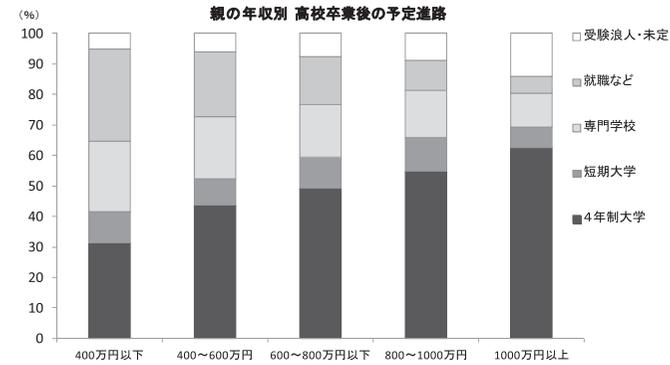
出所：世界子供白書 2012「都市に生きる子どもたち」より東京財団作成

④-1 日本における児童の貧困解消

貧困は子どもへの影響ももっとも深刻です。グラフは子どもがいる家庭の貧困状態を示したものです。時系列でも、相対的比較でも、日本は子どもの貧困が深刻化しています。現在、日本国内の約2047万人の子どものうち、およそ305万人の子どもが貧困家庭に暮らしていることとなります。こうした問題は教育格差の原因ともなり、将来の就業チャンスを失う等、貧困の連鎖を生む懸念があります。



出所：Report Card 10, Measuring child poverty、平成22年国民生活基礎調査より東京財団作成

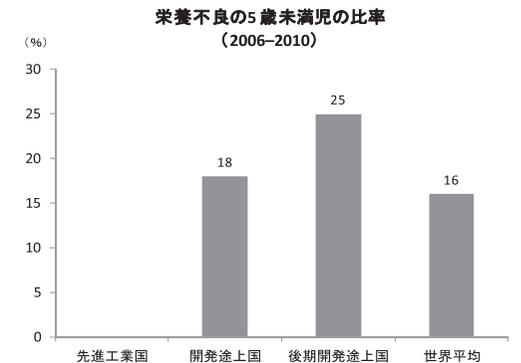


日本全国から無作為で選ばれた高校3年生4,000人とその保護者が調査対象
出所：東京大学大学院教育学研究科 大学経営・政策研究センター「高校生の進路追跡調査 第一次報告書」(2007年9月)より東京財団作成

④-2 世界全体における児童の貧困解消

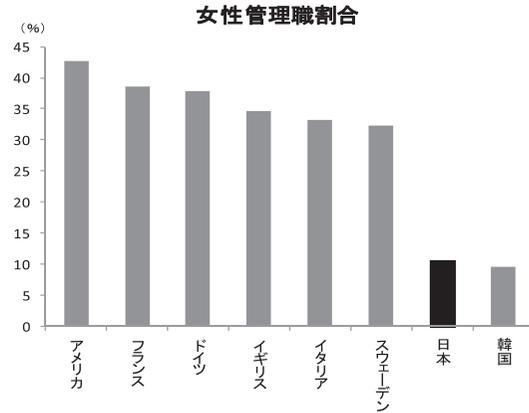
世界全体で見ても、貧困は子どもにもっとも大きな影響をもたらします。グラフは経済発展状況別に栄養不良の子どもの割合を示したものです。このように貧困は子どもの栄養状態を悪化させたり、学ぶ機会を失ってしまったり、児童労働に追い込む等、様々な問題の原因となっています。貧困の解消のなかでとくに子どもの問題に焦点が当てられるのはこのためです。

出所：世界子供白書 2012「都市に生きる子どもたち」より東京財団作成



⑤-1 日本における女性の地位向上

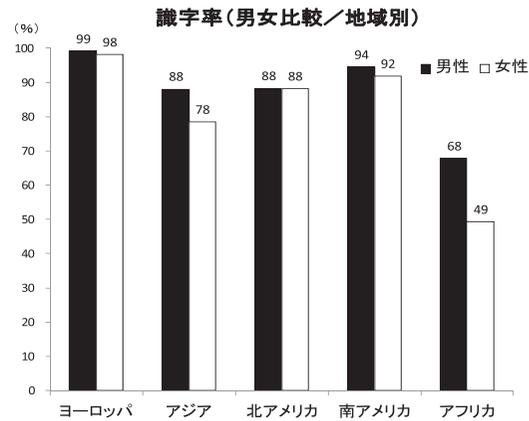
日本企業のマネジメントにおける女性の登用は近年積極的に進められているところですが、国際比較してみると、その水準はまだまだ低いと言わざるをえません。



出所：ILO LABORSTA, 日本：総務省労働力調査より東京財団作成

⑤-2 世界全体における女性の地位向上

性別の格差は様々な面で現れますが、ここでは、より根本の問題として識字率の違いを採り上げました。識字率の性別による違いは教育の機会が性別によって異なることを示唆しています。とくにアフリカ、アジア地域における格差が大きく、その改善が求められます。



出所：総務省統計局刊行、「世界の統計 2009」より東京財団作成

⑥-1 日本における疾病等の死亡リスクの低減

日本の年代別死因を見てみました。全体では悪性新生物（いわゆるガン）、心疾患、脳血管疾患が上位です。年代別に見ますと若年層では「不慮の事故」、50代までには「自殺」も上位にあります。各種の疾病の予防や根絶等も含め、これらの死亡リスクをいかに低減していくかは社会課題のひとつと考えられます。

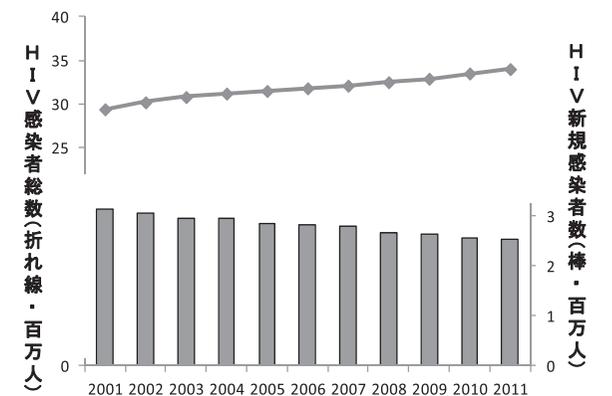
年代別死因一覧

	第1位	第2位	第3位
全体	悪性新生物	心疾患	脳血管疾患
100歳以上	老衰	心疾患	肺炎
90代	心疾患	肺炎	悪性新生物
80代	悪性新生物	心疾患	肺炎
70代	悪性新生物	心疾患	脳血管疾患
60代	悪性新生物	心疾患	脳血管疾患
50代	悪性新生物	心疾患	自殺
40代	悪性新生物	自殺	心疾患
30代	自殺	悪性新生物	不慮の事故
20代	自殺	不慮の事故	悪性新生物
10代	不慮の事故・自殺		悪性新生物
5~9歳	不慮の事故	悪性新生物	心疾患
1~4歳	先天奇形	不慮の事故	悪性新生物
0歳	先天奇形	呼吸障害等	乳幼児突然死症候群

出所：厚生労働省資料より東京財団作成

⑥-2 世界全体における疾病の蔓延の防止。あるいはその他の死亡リスクの低減

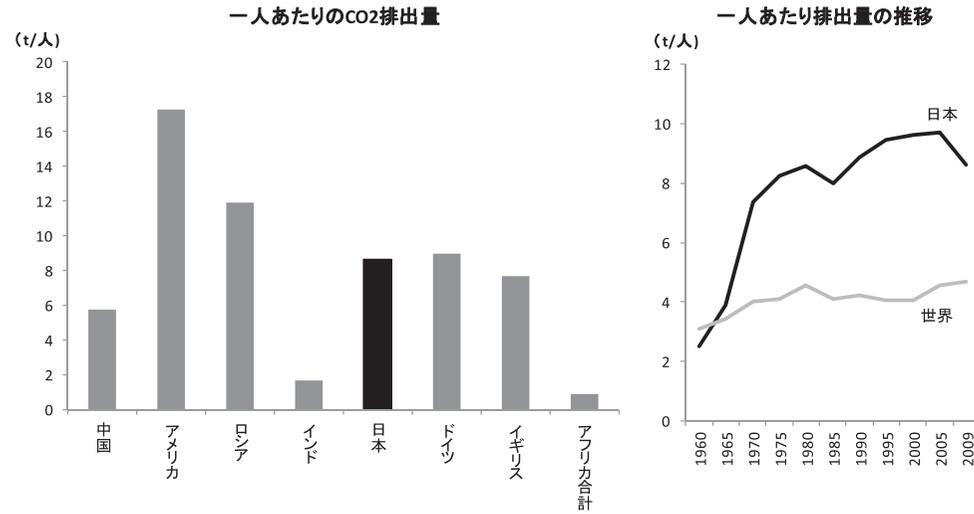
世界全体を見ると HIV やマラリアといった予防等ができる感染症の拡大が続いています。例えば、HIV で見ると世界全体の感染者数は依然として増加傾向にあります。その増加傾向の抑制には成功しているものの、劇的な削減には至っていません。HIV はサハラ以南のアフリカ地域の割合がきわめて大きいですが、先進国でも増加しているとの指摘もあります。HIV のような予防方策のある感染症の対策が各地で求められています。



出所：UNAIDS GLOBAL FACT SHEET より東京財団作成

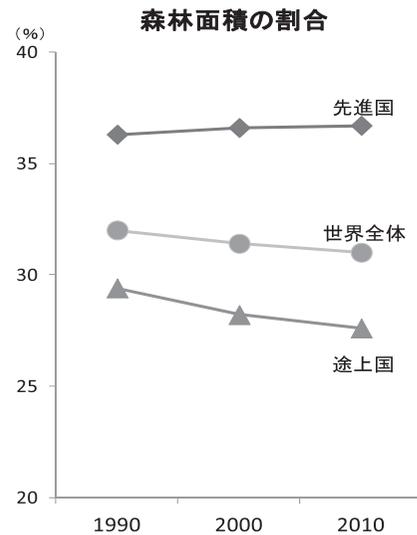
⑦-1 日本における環境の持続可能性確保(温暖化防止、環境保全等)

環境問題は環境破壊等を含めさまざまな問題がありますが、ここでは一つの例として温暖化問題を取り上げます。温暖化ガスの主要要因のひとつである CO2（二酸化炭素）について見てみると、日本の一人あたりの排出量は世界各国と比べて高い水準にあります。ピーク時に比べれば削減傾向にはありますが、近年は原発事故の影響もあり、引き続きの削減は厳しいとの指摘もあります。



⑦-2 世界全体における環境の持続可能性確保(温暖化防止、環境保全等)

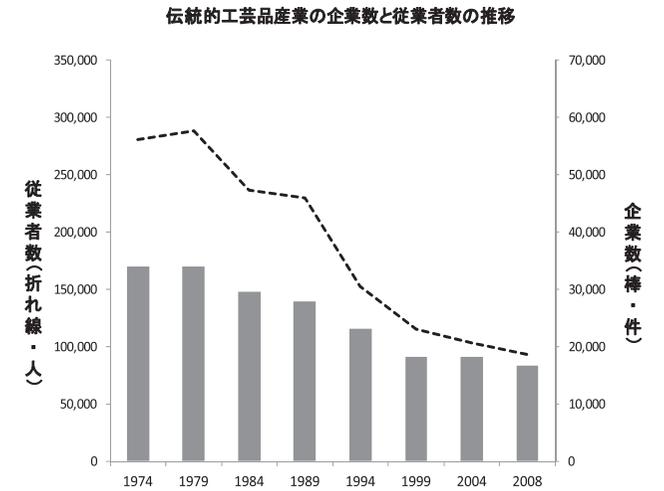
世界全体では、一例として、森林破壊の状況を見てみましょう。森林面積の推移で見ると、先進国では回復傾向にあるのに対し、途上国ではそれ以上の減少が進み、世界全体の森林面積の減少はとまっています。気候変動や砂漠化、さらには生物多様性問題等への影響も懸念される深刻な問題です。



出所：United Nations, The Millennium Development Goals Report より東京財団作成

⑧-1 日本における地域の風土・文化の尊重、又はその保全の推進(文化財の保存、伝統文化への支援)

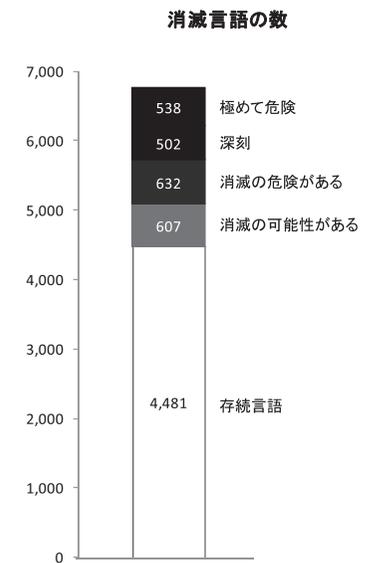
日本には様々な伝統文化が存在します。各地に伝えられた風土や人によって支えられた工芸品や芸能、さらにはお祭り等も含まれるでしょう。しかし、これら多くの伝統文化は存続の危機にあります。例えば、伝統工芸品産業の企業数とこれに従事する人の数を見てみると減少傾向にあります。実際、地域の人材や資源だけでは存続できないとの声は各地で聞かれます。



出所：経済産業省製造産業局資料より東京財団作成

⑧-2 世界全体における地域の風土・文化の尊重、又はその保全の推進(文化財の保存、伝統文化への支援)

世界全体に目を転ずると、各地域の文化の存続について見る場合、伝承された言語が引き続き使われているかどうかを見るのが重要です。全世界にある 6000 以上の言語のうち、2200 以上の言語（約 3 割強）の言語が絶滅寸前にあるといいます。言語は、その地域の風土や歴史によって培われた文化の源であり、尊厳の源です。また、日々の暮らしそのものとも考えることもできましょう。



出所：UNESCO 資料より東京財団作成

執筆者略歴

（五十音順）

牛島慶一（うしじま けいいち）

EY 総合研究所株式会社ビジネス調査部主席研究員
大学卒業後、大手生命保険会社等を経て、日立製作所に入社。日立では、グループ全体のCSR・サステナビリティ戦略に従事。2013年9月より、E Y総合研究所株式会社にてグローバルビジネスやサステナビリティに関する研究やアドバイスをを行う。

デイヴィッド・ヴォーゲル（David Vogel）

カリフォルニア大学バークレー校政治学教授、同学ハース経営大学院企業倫理学教授
企業倫理、CSR研究の第一人者。著書に*The Politics of Precaution: Regulating Health, Safety and Environmental Risks in Europe and the United States*,『企業の社会的責任（CSR）の徹底研究』など。

金田晃一（かねだ こういち）

武田薬品工業株式会社コーポレート・コミュニケーション部（CSR）シニア・マネジャー
ソニー渉外部通商政策課、在京米国大使館経済部通商政策担当などを経て、1999年よりソニー（再入社）、大和証券グループ本社、武田薬品工業の3社にてCSR活動を推進。

亀井善太郎（かめい ぜんたろう）

東京財団政策研究ディレクター・研究員、CSR研究プロジェクト・リーダー
慶應義塾大学卒業。日本興業銀行（現みずほ銀行）、ボストン・コンサルティング・グループ、衆議院議員を経て現職。この間、神戸大学経済学部講師も務める。現在、みずほ総合研究所アドバイザー、アジア教育友好協会理事を兼務。

川北 秀人（かわきた ひでと）

IIHOE（人と組織と地球のための国際研究所）代表者
京都大学卒業、株式会社リクルートを経て、国会議員秘書や国際交流NGOの日本代表を務め、1994年にIIHOE設立。

河口真理子（かわぐち まりこ）

株式会社大和総研調査本部主席研究員
大和証券グループ本社CSR室長、大和総研環境・CSR調査部長などを経て現職。専門はCSR、SRI。東京都環境審議会委員、NPO法人社会的責任投資フォーラム共同代表理事などを兼務。

ジョージ・ケル（Georg Kell）

国連グローバル・コンパクト事務局長
ベルリン工科大学で経済学、工学の上級学位を取得。アフリカ、アジア地域各国でファイナンシャル・アナリストとして勤務した後、1987年国連入り。以来、一貫して民間部門とのエンゲージメントに従事。

小森博司（こもり ひろし）

三井住友信託銀行証券代行コンサルティング部
三井住友信託銀行にて証券代行機関の視点に基づくESGコンサルティングに従事。発行企業と国内外機関投資家との橋渡し役を目指す。

山本 浩一（やまもと ひろかず）

東京財団CSR研究アドバイザー
全日本空輸株式会社（ANA）総務・CSR部アドバイザー
学習院大学卒業。英国サウサンプトン大学（修士課程）、ロンドン大学（博士課程）修了。国連海洋法会議（UNCLOS）事務局、国連貿易開発会議（UNCTAD）事務局などを経て、ANA入社。サンフランシスコ支店長、シカゴ支店長、国際業務部ワシントン事務所長などを歴任し、現職。

山本 隆夫（やまもと たかお）

庄司貴由（しょうじ たかゆき）

東京財団リサーチ・アシスタント
慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科後期博士課程修了、博士（政策・メディア）。二松學舎大学助手。

庄司 貴由（しょうじ たかゆき）

株式会社損害保険ジャパンCSR部上席顧問、公益財団損保ジャパン環境財団専務理事
東京大学法学部卒業後、損害保険ジャパン入社。CSR推進を担当し、ISO26000策定にも関わる。2013年より明治大学特任准教授を務める。

庄司 貴由（しょうじ たかゆき）

庄司 貴由（しょうじ たかゆき）

庄司 貴由（しょうじ たかゆき）

田久保善彦（たくぼ よしひこ）
グロービス経営大学院経営研究科長
慶應義塾大学理工学部卒業、同大学院理工学研究科修了。株式会社三菱総合研究所を経て、現職。著書に『志を育てる』、『日本型「無私」の経営力』、『社内を動かす力』など。

田久保善彦（たくぼ よしひこ）

田久保善彦（たくぼ よしひこ）

田久保善彦（たくぼ よしひこ）

寺崎直通（てらさき なおみち）
東京財団CSR研究アドバイザー
全日本空輸株式会社（ANA）総務・CSR部アドバイザー
学習院大学卒業。英国サウサンプトン大学（修士課程）、ロンドン大学（博士課程）修了。国連海洋法会議（UNCLOS）事務局、国連貿易開発会議（UNCTAD）事務局などを経て、ANA入社。サンフランシスコ支店長、シカゴ支店長、国際業務部ワシントン事務所長などを歴任し、現職。

寺崎 直通（てらさき なおみち）

寺崎 直通（てらさき なおみち）

寺崎 直通（てらさき なおみち）

内藤 徹（ないとう とおる）
独立行政法人国際協力機構（JICA）中国国際センター市民参加協力課長（民間連携・市民参加エキスパート職）
ボストン大学経営大学院修了（MBA）、JICA入団。現在、NGO・大学・自治体・企業・社会起業家・学校を通じた国際協力の普及業務を担当。ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京の立上げに参画、社会起業大学国際貢献学部講師も務める。

内藤 徹（ないとう とおる）

内藤 徹（ないとう とおる）

内藤 徹（ないとう とおる）

平野 琢（ひらの たく）
東京財団リサーチ・アシスタント
一橋大学経営学修士課程修了。大手出版社にて内部統制推進業務に従事した後、学協会倫理委員を経て現職。昭和女子大学非常勤講師。専門分野は経営倫理およびリスクマネジメント。

平野 琢（ひらの たく）

今井章子（いまい あきこ）
東京財団常務理事
横浜市立大学卒業。英文編集者を経て米国ハーバード大学ケネディー行政大学院にて行政学修士。広報渉外担当ディレクター兼研究員を経て現職。昭和女子大学特命教授。共訳書に「暴走する資本主義」（ロバート・ライシュ著。東洋経済新報社）ほか。

今井章子（いまい あきこ）

研究報告 CSR白書2014 統合を目指すCSR その現状と課題

発行 2014年7月23日

著者 東京財団 CSR研究プロジェクト | 発行者 公益財団法人東京財団

〒107-0052 東京都港区赤坂 1-2-2 日本財団ビル 3階 | 電話 03-6229-5504

Email: info@tkfd.or.jp | URL: <http://www.tokyofoundation.org>

無断転載、複製および転載を禁止します。引用の際は本報告書が出典であることを必ず明記してください。

東京財団は、日本財団およびモーターボート業界の総意のもと、モーターボート事業の収益金から出捐を得て設立された公益財団法人です。