

関係各位

「これからの CSR 2008」のご送付とアンケートへのご協力お願い

平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。このたびは「これからの CSR 2008」をご請求いただき、誠に有難うございました。

「これからの CSR 2008」は、CSR活動の現状や今後求められる方向性のみならず、これからの CSR レポートのコンテンツ企画への示唆となることを意図して作成したものです。企業の CSR ご担当者をはじめとする関係各位のお役に立つことができましたら幸甚に存じます。

なお、本紙の今後の改善に向け、添付のアンケートにご協力をいただければと考えております。下記のウェブサイトでもご回答いただくことができますので、ご多忙のところ誠に恐れ入りますが、ご協力の程、よろしくお願い申し上げます。

アンケートサイトURL： <https://www.infoword.jp/enquete/CSRi/ror2008/>

(もしくは、次ページの FAX 用紙にご記入の上、**FAX 番号：03-5423-6924** まで株式会社 CSR 経営研究所 内田まで送信ください。)

今後ともお引き立てを賜りますよう、お願いを申し上げます。

株式会社 CSR 経営研究所
代表取締役
藺田 綾子

「これからの CSR 2008」に関するアンケート

●以下のアンケートへのご協力をお願い申し上げます。

送付先 **Fax : 03-5423-6924** (株式会社 CSR 経営研究所 内田まで)

| | |
|---------|--|
| お名前 | |
| 貴社名・ご所属 | |
| メールアドレス | |
| 電話番号 | |

1. 「これからの CSR 2008」をお読みになって、どのように感じられましたか。

<わかりやすさ>

わかりやすい

普通

わかりにくい

<分量>

多い

ちょうどよい

少ない

2. 貴社の CSR レポート制作や CSR 推進に寄与する内容でしたか。

寄与すると思う

どちらともいえない

寄与するとは思えない

3. 「これからの CSR」に、今後どのような論点を希望されますか。

| |
|--|
| |
|--|

4. 今後どのような報告書を期待されますか。

| |
|--|
| |
|--|

5. 貴社の CSR 推進における課題は何であるとお考えですか。

| |
|--|
| |
|--|

アンケートは以上です。ご協力いただきまして誠に有難うございました。

個人情報の取り扱いに関しては、適切な目的の範囲内で最大限の注意を払ってお取り扱いいたしますが、内容確認のために後ほどご連絡を差し上げることがございます。予めご了解下さいませ。

●アンケートに関する連絡先：

株式会社 CSR 経営研究所 (TEL : 03-5423-6923 E-mail : info@csr-i.jp 担当 : 内田)

これからのCSR 2008

2008年の国内CSRレポートに見る
先進企業の取り組み

株式会社CSR経営研究所
2008年12月

「これからの CSR 2008」 2008 年の国内 CSR レポートに見る先進企業の取り組み

～本調査について～

本調査は、2008 年 11 月までに国内企業から発行された CSR レポート等について、その概要や傾向、事例についてまとめたものである。対象は、レポート全体に関わるものおよび CSR の各論を含み、レポートにおける報告のあり方にとどまらず、その背景にある CSR の取り組みにも焦点を当てている。

調査の手法については、以下の形をとった。各社から発行された 2008 年の CSR レポート、サステナビリティレポート、社会・環境報告書など（これらを総称して、以下「レポート」と呼ぶ）を概観した上で、今後の CSR 推進やレポーティングにとって重要と思われる論点を選び出した。さらに、論点ごとに、各社のベストプラクティスや傾向、今後求められる方向性について記述した。このため、扱うテーマは必ずしも網羅的であるとはいえない。しかし、より重要と思われるテーマに記述の対象を絞ることで、CSR の取り組みにおける論点を明確にしたつもりである。

また企業の取り組み事例の選出に際しては、単なる活動の報告内容に注目して事例を拾うのではなく、事例の背景にあると思われる考え方や、取り組みに対する姿勢までを斟酌して行うこととした。昨今のレポートは、その報告スタイルに一定の傾向が確立しつつあるといえ、一見すると、取り組み内容に差異が見られないという面がある。この傾向に鑑み、本調査ではその姿勢においてさらに一步踏み込むことを通じて、企業の真摯な取り組みに焦点を当てることを試みた。

これらの試みがどこまで成果を挙げたかについては、もとより読者の判断に委ねることとしたい。いずれにせよ、本調査が CSR 推進に携わる関係者の役に立つようであれば幸いである。

- ・調査対象：2008 年 11 月までに発行のレポート 352 冊、一部はウェブサイトを参照
- ・本調査は、上記期間に発行された全てのレポートを調査対象としてはいない。
- ・企業名は原則的に発行主体の名称に従った。このため、報告書の題名における名称と合致しない場合がある。

目次

| | |
|---------------------------|----|
| I. 概要..... | 2 |
| II. レポート全体に関わる傾向..... | 2 |
| III. レポートの各論に見られる傾向..... | 4 |
| IV. その他の注目すべき傾向、事例など..... | 8 |
| V. 本調査を振り返って..... | 11 |
| 参考資料..... | 12 |
| 参考ウェブサイト..... | 12 |

I. 概要

2008年のレポートは、これまでの、いわゆる「トップ集団」といわれた先進企業の報告のあり方に、「第二集団」あるいは「後発組」としての企業が追いついてきた感が強い。これにより、報告の質（より本業とリンクした活動内容、具体的な情報掲載）・量（重要課題に絞った掲載方針など）ともにレベルアップが図られ、裾野が広がったことで、レポート全体が「成熟期」に入ったと言える。

具体的には、①CSRマネジメントにおいて各社PDCAサイクルが確立されてきたこと、②企業自身によるマテリアリティ（重要性）の認識が進み、その特定と特定手法について情報開示が進んだこと、等が2008年における全体の傾向として挙げられる。また、第三者認証や既存ガイドラインの活用は2007年並みであるものの、③GRIガイドラインのアプリケーションレベルやAA1000等を積極的に採用する企業はそれほど増えていない。

また各論として、①昨今の不祥事を受けてネガティブ情報の開示が進んでいること、②ステークホルダーの中でも、特に従業員を重視した報告書が増えていること、③各社各様の実施方法・情報開示方法でステークホルダーダイアログが行われていること、④2010年に名古屋で開催される生物多様性会議（COP10）に向けて、生物多様性について本格的な取り組みを始めた企業が出てきたこと、などが挙げられる。

以下、2008年11月までに日本国内で発行された2008年のレポートから読み取れる傾向を報告する。

II. レポート全体に関わる傾向

レポート全体に関わる傾向として、以下の三点を挙げる。なお、ここで挙げた三点は、レポートの土台となるもの、いわばCSR推進のアプローチ方法とも言えるものである。

1. CSRマネジメントにおいてPDCAサイクルが確立

CSR推進の手法として、PDCAサイクルを取り入れる企業が増えている。これまでは環境マネジメントについてのみ表を掲載し、PDCAサイクル（Plan-Do-Check-Action）で管理するといった手法をとる企業は多くあったが、同じような手法をCSR計画・方針等で掲載、実施する企業が増えている。また一部先進的な企業はKPI（Key Performance Indicator：主要業績評価指標）として指標化・評価し、より具体的なCSRの取り組みを開始している。KPIの浸透によって、これまで長年にわたって指摘されてきた定量情報不足が解消されることが期待される。

CSRマネジメントの手法として、いわゆる一般的な「PDCA一覧表」を掲載・報告している例としては、**帝人**「CSR中期計画」、**積水ハウス**「CSR方針」、**東芝**「目標と実績」、**日立製作所**「3カ年ロードマップ」、**日産自動車**「CSRスコアカード」、**大栄サービス**「目標と実績」、**日立化成工業**「CSR行動計画と実績」、**伊藤忠商事**の各カンパニー「CSRアクションプランと活動報告」等である。こうした記載の仕方を取る企業は2007年までは数社であったが、2008年では数十社に見られ、着実に増えている。

大和ハウス工業では「CSR自己評価指標」としてKPIを設定、重要視する6分野45項目について目標を数値化し、現在値や到達点を明確にしている。

同様に、KPIとしてCSRのパフォーマンスについて定量評価を行っている企業として**ワタミ**と**富士ゼロックス**が挙げられるが、両者とも取り組み範囲（バウンダリー）を明記していることで先進事例と位置づけることができよう。**ワタミ**では、ステークホルダー別にグループ（連結）か単独かを記載し目標値を設定しているところが特徴である。**富士ゼロックス**では、ステークホルダー別の取り組み状況の定量的な結果

を、①単独、②国内関連会社・販売会社、③国外の関連会社・販売会社、の三つに分けて指標の形で公表している。

このように、一部先進事例で見られる KPI におけるバウンダリー表示は実は非常に重要である。各項目におけるデータを細分化することによって、何が、もしくはどこが最重要課題であるかが具体的かつ明確になり、優先的な対策がとりやすくなるからである。どのデータがどこまでの範囲を集計したものかについて、多くの企業では編集方針に一言注意書きがあるか、もしくは何も書かれていない場合も多い。バウンダリーの明記については、今後の改善が待たれる部分である。

2. マテリアリティの特定と特定方法についてプロセス報告が進む

2008 年は、マテリアリティ（重要課題）の特定プロセスを報告書に掲載する企業が目立った。2007 年のレポートでは「マテリアリティの特定」という言葉自体がまだ浸透しておらず、一部先進的な企業のみがマテリアリティを特定するとともに、その一般的な特定手法を GRI ガイドラインや AA1000 といったガイドラインを参照に掲載していた。2008 年はマテリアリティの認識が各社に広がり、各社独自の重要課題の選定方法を、ステークホルダーの意見のインプット、社内議論などのプロセスを経て特定している企業や、その特定プロセスも併せて報告する企業が増えた。

こうしたプロセスを開示・掲載することによって、その企業の開示姿勢の背景にある物事の意味決定までのステップや、スピード感までも読み解くことができる場合が多い。言い換えれば、意思決定プロセスの情報開示によって、その裏側にある企業風土や企業文化といった根本的な「その企業らしさ」を伝えることに効果的であると言える。

一例として、**コクヨ**では社内アンケートと主要事業会社への聞き取り、他企業の CSR 担当者延べ 60 名への調査をもとに CSR 推進部署にて議論しマテリアリティを特定した。**積水ハウス**では 2007 年レポートについてのアンケート 4,100 件と 19 回に及ぶ社外有識者へのヒアリン

グとをもって CSR 委員会で 10 のマテリアリティを定めている。**住友金属鉱山**では特集「CSR 活動、始まりまでの道程」と題して幹部によるワークショップの過程を記述しているが、CSR 活動として取り組む重要課題として 6 分野を定め、それに対応する形で「2020 年のありたい姿」という長期ビジョンまで策定しており、マテリアリティ選定と長期目標とがリンクしている良例といえる。

また**住友林業**では報告書の副題を「4 つの重要課題」とし、冊子をマテリアリティの特定方法および各マテリアリティへの解に特化したページ構成としている。また同社では、冊子にて重要課題に特化し、詳細情報は Web 版で公開することで媒体の役割を分担しているが、このような冊子と Web の住み分けを行う企業が増えている。一方**小林製薬**では、「マテリアリティ特定」等との記載はないが、コーポレートブランド向上を目的として従業員参加型のワークショップ＝全社プロジェクトを展開するプロセスとそのアウトプットを巻頭の 6 ページ特集にて掲載している。

マテリアリティ特定のプロセス報告で従業員重視を強調しているのは**エヌ・ティ・ティ・ドコモ**である。さまざまな社内外の意見のうち、約 8,000 人の社員から集まった CSR 報告書への意見（アンケート）について詳しく分析しマテリアリティの選定を行っている。同社では、CSR ビジョン策定や新たな推進体制構築にもこのプロセスを有効活用している。

様々なステークホルダーを巻き込んだマテリアリティ特定のプロセスを有効活用し、マテリアリティに限らず、長期的なビジョンや、目標をも生み出すという事例はステークホルダー重視の CSR 活動と言え、今後もこのような活動が活発化することを期待したい。その過程では、ステークホルダーとのコミュニケーションが必須であることにも企業側が気付き、コミュニケーションに努めることになればなおよい。

3. 「GRI AL」「AA1000」を採用する企業は去年並みの傾向

GRI や AA1000 などガイドラインの参照状況および GRI のアプリケーションレベル (AL) については 2007 年並みの傾向にある。2006 年

秋に GRI ガイドライン第三版 (G3) が発行され、翌 2007 年のレポートではアプリケーションレベルを宣言する企業が数社あった。2008 年は G3 の浸透とともにアプリケーションレベルの宣言をする企業が増えるとの期待もあったが、まだ顕著な動きは見られない (ただしガイドラインを「参照」とする企業は昨年並み)。また、AA1000 についても増加傾向にない。AA1000 のコンセプトのうち「マテリアリティ (重要性)」がクローズアップされ、2005～2006 年に見られた「対応性」「完全性」は各社独自のスタイルとなって融合・吸収されている。

松下電器産業 (現パナソニック)では「当社の報告アプローチ」として、GRI ガイドラインや AA1000 を踏まえた上で独自の「CSR 報告ガイドライン」を策定し、これに沿って報告している。また「AA1000 を参照」等の表記なしに、トピックごとに社内外ステークホルダーのコメントを掲載している企業も増えている (例：**伊藤忠商事**、**コクヨ**、**積水ハウス**、**日清オイリオグループ**など)。

なお、参考までに GRI ガイドラインのアプリケーションレベルを宣言している企業は以下の 10 社である (2008 年 12 月現在、順不同。カッコ内はレベル)：**三井生命保険 (C)**、**飯野海運 (B)**、**コカ・コーラ セントラル ジャパン (C+)**、**三菱マテリアル (B)**、**富士ゼロックス (B)**、**コスモ石油 (B+)**、**大和証券グループ本社 (B)**、**野村総合研究所 (C)**、**みずほフィナンシャルグループ (B)**、**凸版印刷 (B+)**。

GRI のアプリケーションレベルを宣言する企業数は、今後も横ばいか微増程度であると思われる。今後は、ガイドラインに沿ったオーソドックスな「網羅的」な報告書が引き続き登場する一方で、前述の「マテリアリティ選定」などの「選択と集中」に舵を切る企業も増えそうである。

Ⅲ. レポートの各論に見られる傾向

レポートの各論として、以下の 4 点を挙げる。4 点とも、昨今の社会状況、世相を反映した出来事であり、かつ CSR 領域で注目すべき要素であるとして選定した。

1. ネガティブ情報の開示進む

昨年に引き続いて、偽装や不祥事にまつわる情報やその後の改善策、決意などに紙面を割く企業が少なくない。目立ったネガティブ情報開示項目としては、保険業界による不払い、食品業界の「偽装」「混入」などに関する課題、製紙・パルプ業界の古紙偽装問題がある。一方で、同じネガティブ情報でも、従業員の労働条件やグループ企業およびサプライチェーンの人権・労働問題に関するネガティブ情報開示は依然として消極的である。

ネガティブ情報開示の報告書における掲載手法としては①経過報告、②ステークホルダーを巻き込んだ対話および問題検証、③具体的な対策案の提示などがある。②ステークホルダーとの対話、を掲載することによって、読者は社内外の「不祥事に対する生の声」や、その声に企業がどのような対応をしているかを知ることができるため、単なる表面的な事後報告だけではない、その背後にある企業風土などを読み解くことができよう。また、過去の不祥事についても経年で (Web では継続的に) 掲載することによって、その事実を風化させないことは勿論、消費者にとっても不良品交換などの「相談窓口」が常に開いていることを示すことは重要である。

古紙偽装問題の掲載事例として、**アスクル**では社長と弁護士の対談形式で『古紙偽装問題』その時、アスクルは何を考え、今後、どうすべきなのか。」として「私達は被害者ではなく加害者」というスタンスを打ち出している。また、徹底してステークホルダーを巻き込んだ問題検証と解決策の模索とを全面に打ち出しているのが**王子製紙**である。報告書の副題を「ステークホルダーとともに」とし、社長と社外有識者 5 名のダイアログ「ビジネスモデルの再点検」や、工場長と営業部長 7 名と第三者による座談会の模様を掲載している。単なる「不祥事の経過報告」だけでなく、社外からの声を受け止める

いう同社の徹底した姿勢は評価できる。

苦情・事故の継続性のある情報開示については、**大栄サービス**が最も誠意ある報告といえる。報告年度に発生した10件の内容と対応だけでなく、過去5年間の苦情・事故についても全て開示している。ともすると「不祥事は時と共に風化させたい」と考える企業もある中で、評価できる。また**東日本旅客鉄道**では2005年、新潟一山形間の「特急いなほ」脱線事故以降の取り組みを報告書に掲載するとともに、ウェブサイトのトップページに脱線事故の「お詫び」を載せている（2008年12月3日現在）。印刷して配布される冊子と違い、ウェブサイトはいつでも変更できるが、3年弱が経過した現在でもウェブのトップページにこうしたネガティブ情報が継続的に掲載されていることで、同社の事故に対する真摯な姿勢がうかがえる。

また、商品やサービスに関するネガティブ情報ではないが、**ガンゼ**では人事面での情報開示が進んでいる。同社は社内CSRアンケートの結果を2006年との経年変化を開示しており、従業員アンケートの結果という、もっとも繊細かつ本質的な情報を開示した稀有な例であると言える。具体的な内容としては「パワー・ハラスメント被害を受けた」「セクハラ被害を受けた」でそれぞれ「はい」と答えた比率を、2006年と2007年の両年で比較掲載している。

多くの企業では昨今の派遣労働者と正規社員との格差問題を抱えており、人事に関する情報の公開は今後も相当難しいであろう。しかし、従業員のモチベーションアップや会社への帰属意識を向上させるためにも、人事面での情報開示の進展を期待したい。

ネガティブ情報の開示は、その不祥事が発生した背景を風化させないことによる再発防止のための鍵である。ゆえに、一度掲載したことで「清算が済んだ」こととせず、継続的に掲載する姿勢を示し続けることが重要である。

2. 従業員を重視した報告書づくりが進む

ここでは、大きく2つの内容・事例群について記述する。第一は、報告書全般において「従業員」を中心に据えた編集の意図が読み取れる事例を紹介する。第二は、ワークライフバランスについての事例を報告する。

第一の「従業員重視」であるが、数あるステークホルダーのうちで、これまでは「顧客第一主義」や「株主優先」を掲げる企業が多かった中で、従業員をステークホルダーの一員として対等に考え、従業員が生き活きと働く企業こそが生き残れる、と考える企業が増えたことが挙げられる。こうした企業は従業員や、その家族を報告書の対象読者として報告書を編集し、全面に従業員を出す報告書を作成している。

第二のワークライフバランスについては、こうした「従業員重視」の流れを受け、2006年ごろから顕著であった「少子高齢化時代のダイバーシティ（多様性）重視」の動きが、2008年ではもう一歩進み、ワークライフバランスに関する制度が整備された。さらには、制度取得が進むとともに情報を開示する企業が増えた。これには、少子高齢化を受けた次世代支援促進法の成立など、国としての取り組みが進み、それが企業にも波及したことが背景として挙げられる。ワークライフバランスに関する情報の内容・質も、単なる社内制度の紹介にとどまらず、その制度の取得状況についてのデータの掲載などが増え、質が向上している。

まず、第一の論点である「従業員重視」について、内容や企画の事例をみると、**INAX**では「家族が家族を通して見たINAX」と題して8人の社員家族（社員の配偶者、親、子供など）と会社側とのダイアログを掲載している。「娘の帰りが遅いのが心配」という親の声もあれば「うちの父さんは仕事人間」という小学生の子供の声もあり、対話の様子が伺える紙面となっている。

SGホールディングスでは巻末に「私たちがお届けしているもの」として、4人の従業員がそれぞれの配達にまつわるエピソードを紹介している。一人ずつの文章の最後には「私たちがお届けしているもの、それは」で始まるそれぞれの思いが紹介されている。どのエピソードも印象深いものであるが、このように従業員の仕事に対する熱意を伝え、自分達の仕事に対する誇りを掲載することで、他の従業員のモチベーションが上がるという効果が期待できるだろう。

次に、「従業員重視」の象徴としての冊子の表紙等のデザインについては、従業員やその家族を登場させる報告書が増加傾向にある。**日本ユ**

ニシスでは 2008 年度の新入社員 291 名のうち 6 名が登場しており「未来を担う若い力が大きく”成長”し続けていけるような企業でありたいと願っています」としている。**日本精工**では約 70 名の国内外の従業員が、それぞれが考える CSR について書いたカードを手に持って裏表紙を飾っている。抽象的な表紙デザインが多い中でも、このように「意味づけ」がなされることによって、読者の企業に対する印象を深めることができよう。

第二の論点である「ワークライフバランス」については、**大和証券グループ本社**が、「ワーク・ライフ・バランス推進委員会」を設置し、社長が委員長として CWO (Chief Work-life-balance Officer) に就任するとともに、19 時退社の励行を行っている。また、**資生堂**が開発した育児休暇中のキャリアアップ支持のための E-ラーニングソフト **wiwiv** (ウィウィウ) を活用する企業も 280 社に増えている。

アステラス製薬では 2007 年度から育児休業者にパソコンを貸与し、会社情報を提供する制度運用を開始するとともに、女性の活躍の推進やダイバーシティの視点に立った企業風土の醸成に努めている。**日本電気**は NPO との協働で託児付「ワーキング・マザーサロン」を開催、スムーズな職場復帰だけでなく、働く女性の QOL (クオリティ・オブ・ライフ：生活の質) 向上を目的としたワークショップを実施している。

また**積水化学工業**では、働く女性本人のみならず上司層向けにも「女性部下マネジementセミナー」を開催している。**NTT データ**では、在宅勤務制度「テレワーク」を本格スタートさせている。「テレワーク」は職種・年齢を問わず、全社員が利用でき、現在約 200 人 (管理者 12% を含む) がこの制度を利用して月 8 日まで在宅勤務を認めており、利用者からは「生産性が向上した」「仕事と家庭の両立ができた」等、好評を得ているという。さらに、長期的な視野の下で高齢化社会に向けた企業文化の継承という意味で、**三洋化成工業**の経営トップと若手社員による懇談「遠未来道場」はユニークな試みといえる。

「従業員重視」やワークライフバランスと言

っても、現状では表紙に社員の顔を掲載したり、育児支援・介護支援にかかわる制度が中心であったりと、限定的な印象ではある。しかし、将来的な人的資源不足について危機感を募らせている企業は増えており、今後はより多様な働き方として在宅勤務、ワークシェアリング等の取り組みの普及が期待される。

3. ステークホルダーダイアログにおける事例

CSR の推進にあたり、ステークホルダーダイアログは重要な意味をもつが、企業のダイアログへの取り組みに共通する「傾向」というものはなく、各社各様である。一方でダイアログは開催したものの、紙面では割愛、もしくは Web のみ掲載とする企業もあり、冊子においては「率直な意見交換を実施」等の表記に留まっている例も見られた。このような冊子は情報開示の潮流に逆行していると言える。以下に好例を挙げる。

積水ハウスでは「社内 CSR 委員会 (会長兼 CEO が委員長)」の議論を踏まえ、CSR 委員会の社外委員からのコメントを掲載しており、第三者の意見が企業の中核会議に活用されている様子が伺える。

極洋では東京海洋大学食品生産課の学生 2 名が品質保証部の社員へのインタビューした様子を特集で掲載しているが、大学の食品生産課学生といういわば「半素人」をインタビューに起用したことで、聞くべきポイントを外さず、かつ有識者が揃うダイアログにおいて陥りがちな「一般の読者には分からない専門用語」を回避し、非常にわかりやすい内容となっている。

INAX では、「2050 年の二酸化炭素総排出量 80% を目指して」として中期経営計画への具体的な取り組み方についてのダイアログを実施している。加えて同社では前述のように「家族が家族を通して見た INAX」として 8 人の社員家族 (家族のみ) の会社側と対話の様子が掲載されており、出席者の生の声が聞こえてくるような紙面となっている。

ミニストップでは 2007 年ダイアログの検討課題であった原材料 (カカオ) 調達について、NPO との協業で実現したフェアトレードカカオの販売についての対談を実施している。

東京エレクトロンのダイアログでは、事業の上流・下流の企業を招き、ライフサイクルの視点から半導体工場の環境負荷を半減するための協力策について議論している。提起された具体策の実践が同社の今後の課題であろう。

伊藤忠商事では「ステークホルダーの声を聞く取り組み」として第三者や社員との対話の様子をハイライトで紹介している。さらに同社では「社会を構成する基盤事業における最上流の課題を模索する」としてサプライチェーンマネジメントについて社外4名+社長と経営層参加のダイアログを実施しており、総合商社として非常に前衛的なトピックかつ取り組みであるといえる。

社外有識者等とのダイアログ（対話）を企画し、そこに経営トップを参加させ、その様子をマネジメント層や従業員が「傍聴」することは非常に有意義である。なぜならば、それは従業員が「外からの目＝ステークホルダーが重要だと考えること」、すなわち社会からの要請という、CSRの根源的課題について企業の従業員自らが考えることができる機会だからである。今後も、企業がダイアログの終了とともにダイアログを風化させることなく、ダイアログを活用してCSRを進展させることに期待したい。

4. 生物多様性に「目覚める」企業も

2008年発行の報告書のもっとも顕著なキーワードとして「生物多様性」が挙げられる。この背景には、2010年に名古屋で生物多様性条約第10回締結国会議（COP10）が開催されることが決定したことがある。COP10を前に、環境省で「生物多様性企業行動ガイドライン」発行が予定されるなど、官民ともに動きが活発化している。

これまで日本企業は生物多様性や貧困といった課題についての理解が浅く、そもそも生物多様性とは何か、という根源的な問題に対して誤った認識があり、ゆえに誤った活動をして「生態系保護」「生物多様性保護」と銘打っている企業が少なくなかった。根源的には、生態系サービスの考え方への理解が乏しいと、誤った保護や偏った種の温存に注力して、結果として生態系のバランスを崩してしまうことになりかねない。

生物多様性の取り組みとして最も進んでいる事例として各方面から高い評価を受けている**サライヤ**では、トップコミットメントにおいて「ビジネスと生物多様性イニシアチブ」に署名したことに触れたうえで「二酸化炭素の排出削減と共に生物多様性の問題は、これからの環境問題の中心的課題（中略）。これらへの対応を企業活動の中心にすえて、少しでも問題解決への貢献ができるよう、今後とも努力を続けます」としている。同社では原料生産地であるボルネオにおいて現地NPOや諸団体と連携し、持続可能なアブラヤシの栽培と野生生物のための川辺の熱帯雨林保護とに取り組んでおり、日本企業の生物多様性の取り組みとしては最も進んでいるといえる。

住友信託銀行では、生物多様性観点をういた環境配慮不動産の評価手法について検討を開始している。同社では今後、一般の鑑定評価やファンドビジネスにもこの視点を応用する方針であり、本業と生物多様性とのリンクが期待される。

また、**富士フィルムホールディングス**では「生物多様性の保全」を中期CSR計画の重点課題の一つに位置づけ、将来世代（中高生7名）との対話と、有識者との対話との二つのダイアログを実施している。将来世代とともに生物多様性について議論する試みは非常にユニークであり評価したい。

住友商事では、レアメタルの産出国であるマダガスカルへの鉱山開発プロジェクトにおいて、希少金属の安定供給だけでなく、雇用創出による貧困問題削減と、1,000種の希少種保護を目的として赤道原則などのさまざまな基準に基づいた環境マネジメントを実施している。同社の取り組みは、総合商社という業種である以上、業務のほんの一部に過ぎないかもしれないが、本業と生態系保護、それに貧困削減が密接にリンクした数少ない事例の一つである。

また**鹿島建設**では、2005年8月に「鹿島生態系保全指針」を制定し、生態系保全を環境マネジメントの重要な課題と位置付けていることが特長である。**アレフ**は地域NPOとの協働で「なたねプロジェクト」「ふゆみずたんぼプロジェクト」を通じて生態系保護の取り組みを加速させている。**味の素**では、生物多様性への配慮

の視点から、持続的に生態系サービスを利用する仕組みを構築する、という「持続可能な資源調達」を特集の一つとして掲げている。

今後、生物多様性に向けた企業の活動はますます活発化すると思われる。是非、環境アセスメント（環境影響評価）に基づいた、適正な保護・保全、そしてその先にある「事業の見直し」にまで検討を拡大した活動が進むことを期待したい。

IV. その他の注目すべき傾向、事例など

ここでは、先進的と思われる企業の具体例をいくつか紹介する。論点として「1. トップコミットメントにおける CSR と経営の一体化への言及」、「2. 2030、2050 年の超長期ビジョン」、「3. その他の事例」の三点について述べる。

1. トップコミットメントにおける CSR と経営の一体化への言及

ここでは秀逸と思われるトップコミットメントについて言及する。CSR と経営の一体化とは、ここでは例えば、環境と経営の一体化の一例として CO₂ 削減目標が事業計画に組み込まれていることや、貧困問題削減についてトップがどのように取り組みを進めるか言及があること、を指す。環境については、各社ともトップコミットメントで CO₂ 削減の重要性に言及されているものの、実際に経営戦略等まで落とし込まれている例はそれほど多くない。また貧困問題についてはまだトップの認識が低く、言及されること自体が稀であり、これからの活動本格化に期待したい。以下に CSR と経営の一体化についてトップが語るコミットメントのうちで先進的と思われる事例を紹介する。

三井住友フィナンシャルグループのトップコミットメントでは「業務と CSR を『両立ではなく一体で運営』することこそが、世界に通じる金融グループの条件だと考えています」と表現し、経営と CSR が一体であることを強調している。**ニコン**は CSR 重視の経営を中期経営計画の重点施策のひとつに掲げ、CSR 憲章や行動規範を制定している。

環境と経営の一体化の事例としては、**リコー**がもっとも進んでいるとみられる。同社は、元来、環境先進企業として知られているが、環境報告書のトップコミットメントにて「今後、もしリコーグループが環境負荷を増大させ、後の世代に大きな負債を残すことと引き換えに売り上げを 2 倍、3 倍に増やしたとしても、私は決してそれを社会に誇ることはできない」とし、後述のように 2050 年までに環境負荷を 1/8 に減らすとしている。

イオンでは「今後5年間でCO₂排出量の総量を2006年度比で30%削減（中略）環境配慮と企業の成長をめざす、新しいビジネスモデルへの転換に挑戦いたします」とし、将来的な資源枯渇によるビジネスモデル転換の可能性について示唆している。

また、**日立化成工業**では、単なる地球温暖化対策ではなく「カーボンマネジメント戦略」としてCO₂削減を戦略として能動的に捉えているところが特長である。「製法の抜本的な見直しや製品の革新的な転換を図る」ことをトップコミットメントで明記し、2015年に向けた具体的な施策を特集で紹介している。**オリックス**では気候変動を中心とした環境ビジネスの推進をトップがコミットし、グループ会社のトップがCPO（Climate Protection Officer：気候保護責任者）の任に就いている。また、必ずしもトップコミットメントではないが、**日野自動車**では「2015年にトラック・バスのCO₂排出量の半減」すべく開発プロジェクトを開始している。

次に、CSRと貧困削減とが連動した事例として、**ヤマハ発動機**と**住友化学**の取り組みを紹介したい。**ヤマハ発動機**では前中期経営計画において「CSRの遂行」を重要課題として位置づけていたが、2008年度からはさらに具体化した「本業を通じたCSR」を展開する、としている。同社ではアフリカにおける漁業資源保全を目的とした人工漁礁の設置や、セネガルでのウォータポンプの開発・設置などの実績があり、これらを今後どのように本業とリンクさせ整理・拡大しているかに期待できる。

住友化学では、これまでもマラリア蚊を防除する蚊帳を開発しアフリカを中心に販売・寄付していたが、さらにタンザニアにて現地生産を行うことで雇用の創出を図るとともに、蚊帳の販売の一部を学校建設などの社会貢献活動に当てている。

また、本業を活かし地域を巻き込んだCSR活動としては**三菱地所**の大丸有（だいまるゆう：大手町。丸の内、有楽町の約120ヘクタールにおいて進めているまちづくり）プロジェクトが挙げられる。「1000年続くまちへ」というコンセプトのもと、環境ビジョンを策定し、エリア内の環境データの集積や、エネルギー・水などのマネジメントシステム、環境ビジネスの創出などの10つのテーマを提示しており、不

動産業という本業の特色を十分に活かした取り組みといえ、今後の取り組みが大いに期待できる。

トップコミットメントは大多数の報告書で巻頭ページを飾る読み物であり、読者が最初に見る、その企業の「声」である。抽象的な言葉、飾り言葉で紙面を埋めるのではなく、具体的な数値、長期的なビジョン、そして自社への想いを語る紙面であって欲しい。

2. 2030、2050年の超長期ビジョン

2030年、2050年といった超長期スパンでビジョンを語る企業が目立ってきた。その背後には2007年のハイリゲンダムサミット、バリ・アクションプラン、そして2008年の洞爺湖サミット等、気候変動や温暖化について世界の潮流や日本政府の政策の流れがあり、依然として受動的な姿勢をとる企業が多いものの、超長期の視野に立ってCO₂削減に触れる企業が出てきた。気候変動について企業の取り組みが急務と言われている情勢の中で、これらの企業が超長期のビジョンや具体的な数値目標を掲げ、実施を開始したことは評価できる。具体的には、①2030年や2050年までの超長期、もしくは長期の数値目標が設定されている企業と、②数値目標がないものの長期的なビジョンやロードマップを策定した企業とに分かれるが、ここではどちらも紹介する。

まず、数値目標を掲げている企業群であるが、**セイコーエプソン**では2050年までに「“商品とサービス”のライフサイクルにわたるCO₂排出を10分の1にする」とし、具体的なシナリオについて検討を始めている。**INAX**は2050年に1990年比で総量80%減、**リコー**は2050年までに環境負荷1/8、**東芝**は2025年に東芝製品において年1億2千万トンのCO₂削減に加え「環境ビジョン2050」においてファクター10、帝人は2020年までに1990年比20%以上削減、さらに、**竹中工務店**は2050年に向けて「標準的な建物でCO₂の50%以上を削減、先進的な建物でカーボンニュートラルの実現」、**東日本旅客鉄道**は2030年までに50%削減、**日立製作所**は2025年までに1億トンのCO₂を削減、**東洋ゴム工業**は長期ビジョン「ビジョン15」におい

て2020年までに20%削減、としている。

この中でも**リコー**、**セイコーエプソン**、**日立製作所**は「バックキャストイング」(まずゴールを決め、そこから現在に遡ってマイルストーンを決めていく手法。国際NGOであるナチュラルステップが考案・提唱)の手法に基づいた計画を立案しているのが特長である。

また、具体的な数値目標はないものの、ビジョン等を掲げている企業群として、**新日本製鐵**での2030年の環境・エネルギーロードマップの策定、**トヨタ車体**の「2020年ビジョン」策定などが挙げられる。また**昭和電工**では、トップコミットメントにおいて2050年に50%削減を見据えた道標づくり、アクションプランづくりに着手すると宣言している。

今後も2030年、2050年といった超長期のビジョンを策定する企業は増えるものと予想されるが、単なる超長期ビジョンだけでなく、そこから長期や中期といった具体的かつより現実に近い事業計画にまで落とし込むのは、困難が予想される。各社の今後の動向に注目したい。

3. その他の事例

ここでは「事例群」ではなく、これまでに記述していない要素で特筆すべき事例を列挙する。

調達のトレーサビリティの姿勢が徹底しているのは**伊藤園**および**ツムラ**である。**伊藤園**は第三者を同行させて生産農家―工場―製造委託先―社員を取材し、報告書の制作を行うスタイルをここ数年継続して実施している。**ツムラ**は生薬の80%を生産する中国の主要農家10,000軒のデータベースを作成しトレーサビリティ体制の確立に注力している。

これに類似して、**バンダイナムコホールディングス**ではサプライチェーンマネジメントという視点で「中国特集」を組み10ページを割いている。製造拠点として中国をはじめとするBRICs諸国との関わりについて今後ますます取り組みの必要性が迫られ、取り組みが進むことで各社ともに情報開示が進むであろう。**アシックス**では、サプライチェーンマネジメントにおいて、生産委託先での労働環境のチェックの仕組みの構築において、現地の労働団体やNPOとの協力体制で当たっている。

社会貢献という点で特長のある取り組みを行っているのは**日清食品**である。今後50年間に毎年二つずつ、合計100の社会貢献活動を行うというもので、2008年はアフリカ自立支援事業「**Oishii**」プロジェクト」と自然体験活動指導者養成事業「あやしいオヤジを、正しいオヤジに変える！」プロジェクト」などが実施されている。

ワコールホールディングスでは「脱報告書宣言」を打ち出し、巻頭において「ガイドラインが求める『網羅性』より、『私たちの想いと取り組み』を率直に紙面に反映させたい、と考えたからです」とすると同時にその理由を述べ、多くの従業員を登場させ「背伸びをせず、飾らないワコールを見てもらうこと(トップメッセージより引用)」に重点を置いている。

従来の第三者意見では、その企業の「できなかったこと」「もっと期待したいこと」が書かれていることが多く、本年もこの傾向が強い。目新しいと言えるのは**協和発酵キリン**における安井至氏の見解である。同氏は科学分野の専門的知見から同社の環境側面とCO₂削減のポテンシャルを総合評価した上で「いよいよ環境活動も行き着くところまで行き着いた。今後も(中略)粛々と行っていただくのが、もっとも重要」としている。その企業のCO₂削減努力を中長期的に俯瞰し「もう十分やっている」という第三者意見は、これまでももっとあって良かったのではないだろうか。

V. 本調査を振り返って

本調査では、CSR レポートを通じて、企業における CSR 活動のあり方を概観した。さて、あらためてそうした企業の取り組みを促す背景をみると、非常に厳しい状況にあるといえる。気候変動や温暖化といった問題については「待ったなし」である。また、それに併せて生態系保護の必要性も高まっている。しかし、こうした状況や流れに対応した動きが企業にどれだけ見られるであろうか。例えば、日本政府の政策と企業側の経営戦略とのリンクは、今回調査したレポートではほとんど見られず、日本企業の問題意識の希薄さが浮き彫りとなっている。この点のみでも、企業の取り組みには改善が期待される点が多い。そこで、今後の各社に期待することとして以下の三点を指摘することとした。

第一に、将来的な資源枯渇による本業（コア・コンピタンス）転換の可能性・リスクについて、またそれを支える将来的な人的資源の有効活用について、トップがどのように考えているかを記載されたい。具体的には製品販売戦略の改変（これまでの薄利多売から、少量でプレミアムな財サービス・リース・修理機能強化など）や従業員の多様な労働形態（在宅勤務制度やワークシェアリングなど）容認の風土づくりに向けたトップのリーダーシップを期待したい。

第二に、生物多様性の保護と貧困についての取り組みを加速されたい。現在の日本企業では、生物多様性と貧困について本質的な理解はこれからという感が否めない。例えば、植林によって「生物多様性を保護している」などの偏った取り組みが多い。船舶会社のレポートにおいて、リスク管理という視野から貧困問題の解消が重要課題であることが第三者意見で指摘されているが、CO₂削減の課題と同等、もしくは密接なリンクとして生物多様性と貧困について真摯な取り組みが待たれる。

そして第三に、網羅性からの脱却という視点を報告書づくりに取り入れていただきたい。そして、網羅性脱却のための取捨選択のプロセスに内外ステークホルダーの声を取り入れ、その

プロセスを明らかにしていただきたい。読者は、企業が何をして持続可能性に貢献しようとしているか、その姿勢を読み解きたがっているのである。にもかかわらず、商品の宣伝色が強いレポートや、外部ステークホルダーの意見が感じられないレポートを発行するとしたら、「レポートを発行することに意義がある」という自己満足でしかないと解釈されよう。ガイドラインに沿ったレポートであっても、その網羅性・完全性に読者はもはや興味を抱けないのである。自社のマテリアリティ追求を全社に期待したい。

こうした状況の中でも企業の「伝えたい」という熱意が文字となってストレートに読者に伝わってくるという意味で、「リコーグループ環境経営報告書」と「INAX CORPORATE REPORT 2008」をレポートの良例として挙げておきたい。両者ともこれまで報告書の各賞を数多く受賞している企業ではあるが、リコーについてはトップコミットメントや超長期ビジョンが群を抜いて秀でている。また INAX はダイアログの企画が秀逸であり、社風や社内の風通しの良さが冊子を通じて伝わってくる。

本調査を振り返ると、レポート全体のレベルは向上したものの、まだまだ玉石混合という感が否めない。本業とサステナビリティとがリンクしていると感じられる冊子は全体の2割程度であった。また、これは永年のテーマにもなるだろうが、どんなに良いレポートでも、その背後で実際に CSR が推進されているかどうかを読み解くことは難しい。「まずは取り組みありき」の考え方に立ち、レポートにもその取り組みが忠実に反映されていることが望ましい。

以上

参考資料

- ・ 各社レポート (352 冊) およびウェブサイト
- ・ 河口真理子「環境経営再論」 DIR 経営戦略研究 2008 年新年号 Vol.15
- ・ 横塚仁士「中国における CSR の動向と今後の展望 -中国有力企業の CSR 報告書分析から-」 DIR 経営戦略研究 2008 年秋季号 Vol.19
- ・ 海野みづえ「CSR 報告書の最新トレンド掲載情報の特定とウェブの効果的な活用」アイソス 2007 年 12 月号 No.121

参考ウェブサイト

- ・ 東洋経済 Web 「環境報告書賞 サステナビリティ報告書賞」
<http://info.toyokeizai.co.jp/award/kankyo/index.html>
- ・ 環境省 「第 11 回環境コミュニケーション大賞」
http://www.gef.or.jp/eco-com/11th_ereport.htm
- ・ GRI (Global Reporting Initiative)
<http://www.gri.org>
- ・ サステナビリティ日本フォーラム
<http://www.sustainability-fj.org>
- ・ エコほっとライン
<http://ecohotline.com>
- ・ CANPAN CSR+ 「CSR 最前線! ~CSR における企業と市民とのコミュニケーションを読み解くコラム集~」
<http://blog.canpan.info/column/>

| |
|--|
| 本調査の内容に関する連絡先 株式会社CSR経営研究所 〒108-0071 東京都港区白金台3-19-6白金台ビル5階 Tel. 03-5423-6923 Fax.03-5423-6924 Mail info@csr-i.jp (担当: 伊藤佳代・内田宏樹) |
|--|