

# これからのCSR 2009

2009年の内外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  
2010年1月



# これからの CSR 2009 ～2009 年度の国内・海外 CSR レポートに見る先進企業の取り組み～

## 目次

1. はじめに
2. 2009 年度の国内企業レポートに見られる傾向
  - 2-1 トップコミットメント
  - 2-2 マテリアリティ
  - 2-3 ステークホルダーエンゲージメント
  - 2-4 CSR マネジメント
  - 2-5 サプライチェーンマネジメント
  - 2-6 ネガティブ情報の開示
  - 2-7 人権・多様性
  - 2-8 事業を活かした地域社会における活動
  - 2-9 生物多様性
  - 2-10 CO<sub>2</sub>超長期目標策定
  - 2-11 従業員に関する情報開示
3. これからの CSR ～目指すべき CSR 活動の方向性とは～
  - 3-1 CSR を経営に融合させるとは
    - 3-1-1 トップによるリーダーシップ
    - 3-1-2 CSR 経営へのステークホルダーの参画
  - 3-2 多様なステークホルダーを視野に入れることとは
  - 3-3 首尾一貫した CSR 活動とは
  - 3-4 あるべきレポーティングの姿とは
    - 3-4-1 あるべきプロセス開示①ーマテリアリティ
    - 3-4-2 あるべきプロセス開示②ーネガティブ情報
4. おわりに ～本稿を振り返って～

出典

## 1. はじめに

本稿は、2009年に国内外企業から発行されたCSRレポートの概要・傾向・掲載事例についての論評である。CSRレポートにおける報告のありかた(=レポーティング)にとどまらず、その背景にあるCSRの取り組み、CSR活動にも焦点を当てている。また、国内外のレポートを通じて、あるべきCSR活動の考え方や、その活動を反映したレポートの姿についても考察を行っている。

2009年のCSRレポートをめぐる全体的な傾向として、国内企業のレポート制作が2008年度に引き続き成熟期に入っており、企業間で明らかな乖離が見えにくくなっている状況に大きな変化はみられない。

しかし、その中でも「経営とCSR活動の統合」が一部企業で進んだことは2009年の特筆すべき傾向ではないだろうか。CSRの根幹であるマルチステークホルダー重視の考え方をもとに、企業にとって重要となる命題(マテリアリティ)の選定、経営戦略におけるCSR目標の明記など、明らかに他社とは一線を画した活動を実施している企業が台頭している。

これらに加え、2008年暮の金融危機を受け、「わが社のサステナビリティに向けた取り組みは変わらない」、「危機の中にチャンスを見出し、CSRと経営の統合を図る」等の力強いトップコミットメントが散見されたことも、今後の日本企業のCSR推進に光明を見出したように感じられる。

本稿では、こうしたレポーティング事情および、その背景にあるCSR活動のあり方についての論評を試みる。

本稿は以下の構成をとる。まず、第2章において個別に設定した11テーマについての調査結果をもとに、国内企業レポートの傾向について概説する。続いて第3章では「目指すべきCSR活動の方向性とは」と題し、主に海外企業の先進事例を引き合いにしつつ、海外と比較した場合の国内企業の課題点を挙げ、あるべきCSR活動の姿およびその活動を投影したCSRレポートの理想像を提示する。

その際の調査手法として、2008年度は国内で発行されたレポートを中心に約350社あまりを網羅的に調査対象としたが、本年度は下記の形であらかじめ外部評価されている企業群を調査対象とし

ている。このため、第2章の各論点・項目の設定にあたっては、先進的と思われる事例を取り上げることが目的として「あるべき開示項目」を設定し、より一段高いレベルを求める形としている。

また、より中心的と思われるテーマに絞って記述をしているために、扱うテーマが必ずしも網羅的ではないが、より重要と思われるテーマを扱っている。なお、特に明記しているもの以外、ここではサステナビリティレポートや社会・環境報告書などを総称してCSRレポートとし、以下「レポート」と呼ぶ。

- ・調査対象：2009年11月までに発行されたレポート計146社(国内104社、海外42社)
- ・国内対象企業選定基準：以下を参考に選定。  
過去5年間の環境コミュニケーション大賞(環境省主催)受賞企業  
環境報告書・サステナビリティ報告書大賞(東洋経済新報社主催)受賞企業  
CSR企業ランキング(東洋経済)上位50社  
「これからのCSR 2008」で引用した企業
- ・海外企業選定基準：以下を参考に選定。  
Fortune500(英Fortune社)上位企業  
FTSE4Good(英Financial Times社)組み入れ企業  
Dow Jones Sustainability Indexes(米Dow Jones社)採用企業

## 2. 2009年度の国内企業レポートに見られる傾向

国内企業のレポート制作の状況は、2008年度の本稿の時点で既に、掲載する論点や形式ともに成熟期に入っていると評価しており、この点は2009年でも変化は見られない。レポート制作を行う企業も、何をどう報告すればよいかについて、ある程度習熟した結果、レポート発行の状況は一定の範囲内に収まるようになったといえる。

国内企業レポートの調査にあたり、トップコミットメントやマテリアリティ等、CSR推進におけるキーワードを11項目設定し、それぞれにある一定水準の基準を設けて検証を行った結果を示す。基準の詳細については各項目内に記述しているが、例えばトップコミットメントでは「グローバルな視点が語られているか」、「超長期的な視点があるか」など、より先進的な事例を拾うための、いわば高めのハードルを設定している。

以下では、こうしたそれぞれの論点について、2009年の国内レポートにおける状況に対する評価を試みる。

### 2-1 トップコミットメント

企業トップ（社長、会長）によるトップコミットメントは、読者アンケート等でも、トップコミットメントは常に読まれている箇所として上位に挙げられている。目次や編集方針を除き、多くの企業において冊子の冒頭部分に掲載される事項である。発信側の企業にとっては、レポートの「顔」や「冠」となるべきページとして一言一句まで推敲に余念がなく、読者にとっても実質的に最も早く目に触れるページである。

本調査でも、CSRや地球規模のサステナビリティに対する企業の腰の据え方を判断する際に重要と考えられる論点として、以下の三点を基準とし、該当する企業がどの程度であるかを調査した。

1. 企業理念との整合・関連性：  
企業理念に言及し、整合性を持たせているか
2. 地理的な視野の広さおよびグローバルな視点：  
地球温暖化や貧困問題等、地球規模のサステナビリティの重要性を、自社の事業との関連性の中で述べているか
3. 時間的な視点の長さおよび長期的な視野：  
例えば2050年までのCO<sub>2</sub>排出量削減目標

等の超長期ビジョン・目標・方向性を、自社の事業との関連性の中で示しているか

上記1については、ほぼ100%に近い企業が該当するが、上記1~3全てに該当する報告書は全体の30%という結果である。

企業例として、味の素では「おいしさ、そしていのちのために 世界へ貢献する」と題し、理念の刷新にこめられた「いのち」について解説し、その上で世界の課題と向き合う事業例として西アフリカ、ガーナにおける必須アミノ酸リジンを用いた栄養改善活動と、肥満度に代表される過剰栄養に向けた取り組みについて述べている。同社は2050年にCO<sub>2</sub>総排出量を半減するとの目標の策定もしている。

その他、グローバルな視点で世界の自社拠点の従業員について触れ、途上国の貧困について社長自らの考えを示している良例として、日清オイロオ、花王、西日本高速道路などが挙がる。

また今年度は、上記1~3の指標基準に加え、経済危機の捉え方に対するトップの言及のあり方にも注目した。その中でも2008年秋からの経済危機を「チャンス」と捉え、「この機に環境経営に舵を切る」、「ますますCSRを強化する」、「経営とCSRとを統合する」等の積極的なコミットをしている企業が見られ、評価できる。具体的な企業をみると、コニカミノルタでは金融危機を受けた記述のなかで『私たちは時代の転換期にいる』という認識のもと、変化の兆しを捉え、新しい流れを自ら創り出すことで、企業の成長につなげていきたい」と、前向きなコミットメントをしている。

リコーでは、2050年にCO<sub>2</sub>排出を2000年度比で1/8とすることを前提として、「経済危機はこれまででいくつものビジネスチャンスをもたらしてきました。」「資源やエネルギーを大量に使い、物を大量に販売する従来のビジネスモデルは、もはや持続可能ではありません。（中略）新たなビジネスモデルの構築に、私たちの進むべき道があると確信しています」とし、この機を「環境産業革命」と捉えて挑戦を続けるとの非常に意欲的なコミットを行っている。

またオムロン、東レ、積水ハウス、伊藤忠テクノソリューションズにおいても、経済危機に触れ、同様の力強いコミットメントを掲載している。

また、「攻めのCSR（＝本業を通じてのCSR活

動)、「守りの CSR (=事業遂行に不可欠となるリスクマネジメント、コンプライアンス、コーポレートガバナンス等の取り組み)」、「社会貢献活動 (ここでは寄付や募金活動、地域清掃活動など狭義のもの)」を明確に分けて語っている良例として、**ツムラ**の例が挙がる。経済破綻した夕張市に生薬栽培地として進出したことに触れ、「(今回の) 夕張の件で寄せられた好意的な意見は、企業が社会の一員であることを強く意識させるものでした。企業はボランティア活動としてではなく、その事業により社会や人々のお役に立てること、人に優しいことで世間の人々に感動を与えることができる。そのようなことができる企業こそ、真に強い企業であると私は信じて行動してきましたが、夕張の件でそのことを確信しました」との非常に具体的な記述が、コミットメントの冒頭に示されており、社長の肉声が良く伝わってくるような内容になっている。

なお、この「攻めと守りの CSR の書き分け」については、トップコミットメントを含む冊子冒頭部分での記載が重要である。これにより、CSR = 財政的に余裕のある企業が行うフィランソロピー (社会貢献) 活動、という偏った認識の企業トップや、その号令のもとに誤った CSR 活動を実施している企業と一線を画すことができる。ただし、こうした CSR = 寄付等を中心としたフィランソロピー活動、との認識がまだ多くの企業報告書に見られることは残念である。

上記の「攻めと守りの CSR」に関連して、**野村総合研究所**の事例を挙げたい。同社では「NRI グループの CSR 方針 本業の責任、社会とのきずな」と題し、「攻めの CSR 本業を通じて社会への責任を果たす」、「守りの CSR 社会との信頼関係を築く」、「NRIらしい社会貢献」の3つのカテゴリーを図示し、それぞれについて、CSR の実践上での課題を挙げている。トップコミットメントのページへの掲載ではないものの、「攻め」「守り」「社会貢献」という分け方は読者にとって非常に明快であり、それぞれについて CSR の観点から課題を挙げている点も、優れた情報開示方法といえる。

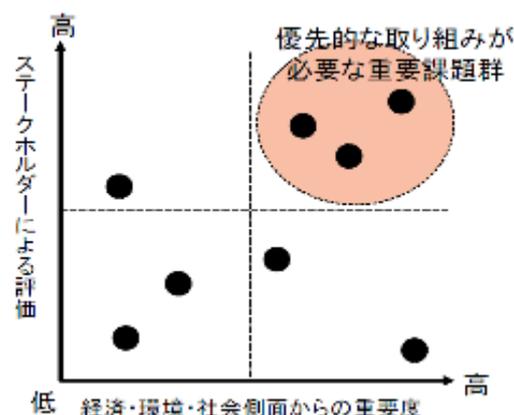
トップコミットメントは、企業トップの言葉・思想を通じて、今後、その企業が自社の事業活動を向けていく方向を表明する場である。CSR の観

点において、上記の基準で挙げた「グローバルな視点」「超長期の視点」をトップが持ち、自社の事業展開においてサステナビリティの視点に立つことは、ステークホルダーからの要請として今後ますます重要視されてくるだろう。

## 2-2 マテリアリティ

マテリアリティとは、GRI ガイドライン (第3版) の定義による「重要性」を示す用語である。X・Y 軸からなる座標軸 (あるいはマトリクス) を設定し、X 軸に社外ステークホルダーからの要請、Y 軸に社内における重要度、経営重要度、従業員からの要請などを設定し、右上部ほど重要性が高いとする考え方をとっている。

前述の GRI ガイドラインでは、自社のマテリアリティの報告書への掲載についてマテリアリティの選定結果だけでなく、その選定プロセスをも掲載することが期待されている。すなわち、以下の二点を満たす報告が望ましい。(下図参照)



1. マテリアリティの選定方法・プロセス開示があるか (マテリアリティのマトリクス表の有無を問わない)
2. 上記のプロセス記載の中に、定量的な情報開示があるか (例: アンケート100通、外部専門家10名との意見交換)、あるいは評価指標・指数の開示 (例: 10段階での評価など) があるか

これらの点を念頭におき、マテリアリティについての掲載内容を評価すると、上記1、2とも満たした企業は全体の9%である。

マテリアリティのマトリクスの掲載は増加し、「マテリアリティ」という言葉自体は認知が進んだものと思われるが、肝心の「ステークホルダー

とのコミュニケーションに基づく重要課題選定プロセス」の開示、特に定量的な記述については、2008年度と比較して増加傾向にはない。また、2008年度はレポートで定量的なプロセス開示をした企業が、2009年度は開示していないという事例も見られる。マテリアリティについての開示は常に「ステークホルダーとのコミュニケーション」とセットであるべきで、そのための情報として「定量的なプロセス開示」が必要である。

**大阪ガス**では「特集テーマ等の選定について」と題して、「有識者とのダイアログ；4人の有識者と社員110名参加」や「グループ社員ウェブアンケート1,187名分」、および「2008年CSRレポートに対する読者アンケート294通」をもとにして、特集テーマ「低炭素社会に向けた取り組み」や「都市ガスを安全に使用できる仕組み」、「天然ガスの安定的調達」といった内容を設定している。これは、マトリクス表の掲載こそないものの定量的なプロセス開示として秀れた事例といえる。

**三菱マテリアル**ではマトリクスを「機会側面（事業に関連した特徴あるCSR）」および「リスク側面（基本的CSRおよびガバナンス）」に分けている。CSRの「攻め」と「守り」を峻別している上、2007年に策定したマテリアリティを2009年5月に見直ししている点を評価する。

同様に**日本通運**では、「重要性の測定（マテリアリティ分析）」と題し、選定された課題群を①マテリアリティ（ステークホルダーと日本通運双方の重要性が高い）、②マネジメント（リスク低減の観点）、③コミュニケーション（社会的な認知を高める、社会貢献活動など）に三分しており、ここでも、「攻め」と「守り」のCSRの認識を峻別している様子が伺える。

マテリアリティのプロセスを開示することは、その企業の課題優先順位がひとりよがりではないことを証明することになり、かつ、苦労話や紆余曲折を含む情報も開示することで、より開かれた（＝透明性の高い）企業姿勢を表明することにつながる。今後、より多くの企業がプロセス開示の姿勢を打ち出すことに期待したい。なお、プロセス開示の重要性とその具体的な事例については第3章（3-4-1、3-4-2）で、再度詳細に述べる。

## 2-3 ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーとのエンゲージメントにはさまざまな活動や考え方があろう。また方法としてもステークホルダーとのコミュニケーションや、ダイアログなど多岐に渡る。本稿では、レポートへの掲載の観点から考える場合に重要な姿勢として、ステークホルダーダイアログを開催し、そこで議論された内容を企業側が受け止め、さらに改善に向けて取り組む姿勢に注目したい。こうした、いわば「より積極的な」エンゲージメントを表明している企業は16%であった。

さまざまなエンゲージメントのあり方の中で、上記の積極的なステークホルダーとのエンゲージメントの例として最も先進的な取り組みは、**三菱商事**の社外有識者8名からなる「環境・CSRアドバイザリーコミッティー」での議論を受ける取り組みである。ここでの意見・提案を受けて、同社の副社長・執行役員が「（この）議論を今後の経営計画に活かす」と同一ページ内でコミットしている点は、日本企業において他に事例が見られず秀逸である<sup>1</sup>。

一方、**凸版印刷**では「CSR推進研究会」として外部ステークホルダー5名を招聘し、同社が選定したマテリアリティについて意見交換を行っている。同社のこの取り組みは三年目を迎えており、今後さらなるステークホルダーとの連携が期待できる。

また**味の素**では、外部より21名、社内24名を集めたダイアログを実施し、CSR経営におけるPDCAサイクルにおける検証作業を行っている。具体的には「CSR総合戦略、グループミッション」、「開発途上国の保健・栄養、原料調達、労働」、「CSR目標設定」、「環境・食糧資源、コミュニケーション」、「品質保証、CSRレポート」、「人材育成、人権」（一部筆者割愛）という6つの分科会を設け、これらの多様な議論の結果を「CSR経営に役立てる」としている。

**住友信託銀行**はオーソドックスなダイアログを開催しているが、テーマを「日本においてSRIを普及させるには何が必要か」とし、この分野におけるエキスパート3名（河口真理子氏、末吉竹二郎氏、足達英一郎氏）とCSR担当部長による4名で詳細な議論を行っている。これは、本業と密接

<sup>1</sup> なお、こうした事例は海外の先進企業ではすでに行われている。社外ステークホルダーによるCSR経営への参画については、第3章で海外事例とともに詳述する。

にリンクしたトピックの選定および適切な人選に基づいた議論の結果や、具体的な事業改善策を提示している良例とあってよい。冊子では5ページ、Webでは実に10ページ余りを割いており、ダイアログを主催した企業側が、SRIの普及という課題を真摯に受け止めようとする姿勢が伺える。

**伊藤忠商事**では、2008年度に社長同席の下、「経済危機の中にあっても推進すべきCSRとは何か」をテーマに、四人の有識者を招いてダイアログを開催している。対話の中でも「この厳しい経済環境においてこそCSRの本気度が試され（中略）これをチャンスと捉える企業が生き残る」との指摘が光っている。第三者の指摘には辛口なものも多いが、そうであっても「将来に向けて機体を込めた意見」と捉えて開示している企業姿勢は評価したい。

## 2-4 CSR マネジメント

一般的に「CSR マネジメント」という言葉は、環境だけでなく社会・経済を含むトリプルボトムラインでのPDCAサイクルの実践を指すことが多い。しかし、これらの進捗を適切に管理するには、さらに一歩踏み込み、定量的な指標（KPI：Key Performance Indicator）による目標策定と評価が求められるだろう。KPIで「定量的」にPDCAの進捗を評価することによって、経年比較が可能となるからである。

CSRの側面に対するKPIによる管理手法は、企業側からみるならば、定量的な評価が「あいまいな評価＝ほぼ達成、今後達成予定、継続実施予定など」を許さない厳しさを伴うために、評価で「×（バツ）」が並ぶことを体質的に嫌う企業では導入しにくい場合もある。またKPIの導入に際しては、「未達成」という一種のネガティブ情報を公表することへの判断も求められる。

海外企業ではKPIの導入は比較的一般化しているが、残念ながら国内企業では2008年度と比べて伸び悩んだ印象が強く、調査対象の7%にあたる企業が導入するにとどまるという低めの結果である。

以下、今回の調査対象となった企業群のうち、**富士ゼロックス、大和ハウス、積水ハウス、ワタミ、大阪ガス、パナソニック電工、東芝**がKPIを策定している企業として該当した。

KPI設定は、言うまでもなくCSRマネジメント

手法の一つであり、KPIの他にもさまざまな手段・方法が考えられる。しかし、現在も検討が続くISO26000（SR（社会的責任）に関するガイドンス文書規格）でも、数値による経年比較の重要性が説かれており、KPIによる定量的なマネジメントは社会からの要請事項となりつつあると言える。今後はKPIを導入する企業が増えることを期待したい。

## 2-5 サプライチェーンマネジメント

サプライチェーンマネジメント（SCM）については、製造業を中心として自社独自の調達基準を策定している企業が多い。SCMの一般的な流れは、まずCSR調達の基準を策定し、その基準を活用したサプライチェーンに対する評価の実施となる。評価にあたっては、自社調達基準（またはCode of Conductなどのさらに踏み込んだ基準）をもとにした調達先・現地調査を行う必要がある。

その際、モニタリング調査や現地ヒアリングを実施しても、その結果として明らかとなった課題と合わせてレポートに開示している企業は、全体の9%にとどまっている。

このような優れた開示を行っている企業の例を挙げると、**バンダイナムコ**では、SCMが要請されるに至った1990年代途上国の委託工場における児童労働や長時間労働といった問題の背景を説明し、海外協力工場を図示した上で、Code of Conduct（行動規範）に基づく監査の実施件数や、監査の仕組み、監査カテゴリー、監査の流れ、さらには今後の課題等を説明している。一般に、CSR調達の基準は各社ごとに内容が異なり多様であるが、現時点で行動規範を定めている企業は少ない。同社はこの規範に基づく詳細な情報を開示している点が先進的である。

**ニコン**では、調達パートナーを対象としたアンケートの結果を定量的に開示しており、同社の調達先におけるCSRの推進状況の社外向け公表が進んでいない、等の課題を明確にしている。

**帝人**は、取引先アンケートの結果と評価基準をもとに、取引先339社について5段階評価での格付けを行い、結果を掲載している。さらに、取引継続に問題がある、と判断された取引先企業の9%（30社相当と思われる）に結果をフィードバックして改善を要請している。同社では「（このような格付けが）合繊業界のデファクトスタンダー

ドとなるよう、グループ会社を含めた関係各社に参加を働きかけていきます」とし、今後も活動を拡大させるとしている。

以上の各社は、ともに単に SCM に関しての調査を行うにとどまらず、その調査結果で課題となった点を開示する姿勢も評価したい。

## 2-6 ネガティブ情報の開示

一般に、ネガティブ情報の開示とは、不祥事について、事実やその後の改善策等の報告を意味している。ネガティブ情報を開示することは、企業にとってはブランド価値や評判を損なうものと考えられがちである。このために、事実や情報の公開には企業が消極的になりがちであること、また元来、事故や不祥事はなければそれに越したことはないものである。

しかし、企業活動においてネガティブな要素が全くない企業は皆無であろう。良いことばかり開示しようとする姿勢では、企業の信頼性を高めるためのコミュニケーションの姿勢が疑われかねない。ネガティブな事実でも透明性を重視しにかつ誠実に伝えようとするのかどうか、そうした企業の姿勢を、読者は見ているのである。企業のネガティブ情報の開示姿勢を通じて、その企業の「リスクマネジメント」や「ステークホルダーとのコミュニケーション」の姿勢・考え方を垣間見ることができるとも言える。2009年に、単純にネガティブ情報の掲載がある企業は全体の 25%であった<sup>2</sup>。

その内容であるが、2007～2008 年度に日本で起こった様々な不祥事、偽装等の課題についての掲載は一段落し、もっぱら、公正取引委員会等の公的機関からの注意・勧告・命令等の記載が多い。2008 年度のレポートと比べ、起こしてしまった不祥事の説明や「お詫びのことば」で終わらせている企業が多く、体制の変更や改善の期限設定等、具体的な改善策の記載が不足している点が問題である。

例えば、2008 年度の製紙業界のレポートのように古紙偽装問題の「猛省」をし、起こした事実と共に善後策を開示すべき事項なのか、それともネガティブ情報を開示したことで透明性の高い企業

姿勢を示したことになるかと企業側が思い込んでいるのかが不明である。その姿勢や考え方について、企業側からの説明がほしい。

こうした状況下で、**東日本旅客鉄道**、**パナソニック**は、2008 年度に報告した不祥事を再掲し、その後の活動を報告している点で、不祥事に対する継続した姿勢を表明しているといえる。

また**太平洋セメント**では、アスベストによる健康被害についての掲載があり、死亡者数、治療者数を掲載している。この点での情報開示の姿勢は評価したい。一方で、一般的にはこうした事実の周辺情報についての説明が乏しい印象を受ける。社会からの要請に応える意味でも、今後はこうした周辺情報の拡充が求められるであろう。

また、必ずしもネガティブ情報の開示とはいえないが、**ワタミ**では、顧客満足度向上の取り組み目標の未達項目を掲載している。具体的には「アンケート満足度 月間で〇%以上」等を目標に掲げ、その結果、達成しなかった項目に（10 項目中 9 項目）に「×」を付けた表を掲載している。CSR マネジメントの項で、KPI で定量的に評価しない限り企業は「達成」・「ほぼ達成」などの甘い評価をつける傾向もあるが、同社の示す、未達成の数が多くともそのまま情報開示するという姿勢を評価したい。

一方、2008 年から 2009 年にかけての日本企業に等しく襲いかかった経済危機、またそれに伴い企業が行った雇用調整については、不可避の面があるかもしれないが、開示が求められる論点ではある。

この観点から特に「派遣切り」についての各社の情報開示状況に注目すると、残念ながら真正面から報告をする企業は、今回調査対象となった企業群では一社も見受けられない。従業員をレポートの対象読者として設定する企業が増えている昨今の状況を考えるならば、企業の活力向上に向けて派遣社員に関する情報を積極的に掲載する「勇気ある」企業が増えることを期待したい。なお、海外企業の**英蘭 Unilever 社**（消費材）や**仏 L'Oreal 社**（化粧品）がトップコミットメントにおいて「責任あるリストラ」等の言葉で雇用調整への配慮を見せ、かつ実際のリストラ人数を掲載するなどしており、海外事例に学ぶべき情報開示の姿勢は多いと思われる。

このような状況下で**サラヤ**は、「従業員の内訳と

<sup>2</sup> 調査方法として、「ネガティブ情報についての記載があること」を基準にカウントすることとし、その内容の吟味は別工程で行っている。

正社員・有期雇用社員・パートタイマー（派遣社員含む）の比較」表を掲載し、平均賃金、社会保険（加入・非加入）、産前産後休業や育児休業、定年退職金（あり・なし）の違いを明記している。多くの企業が正社員の福利厚生や待遇のみを記載する中で、従業員の多様性を尊重し、本当の意味での機会均等の姿勢を表現した良例といえる。

なお「派遣切り」についての企業の情報開示の状況については、**帝人**のレポートの第三者意見において緑川芳樹氏が、「帝人が2009年4月に発表した非正規従業員2500人削減報道を受けて、2010年レポートにて情報開示を」と述べている点にも、その様子を垣間見ることができる。

以上、ステークホルダーからの要請にいかに対応するか、という観点でネガティブ情報の開示姿勢について述べたが、「できたこと」「成果」を羅列する姿勢ではなく、「できなかったことでもその動機やプロセス」を開示し、「今後どのような方向性で改善するか」という方針や姿勢を表明することが重要であろう。この点においては今一度、第3章(3-4-2)で海外事例を引用しつつ論評を試みる。

## 2-7 人権・多様性

人権・多様性という論点は、日本という国が周囲を海に囲まれ、民族や人種といった点で混ざり合う機会に恵まれなかった背景により、日本企業にとって最も不得手としているトピックスかもしれない。しかし、グローバルレベルでの企業活動の増加に伴い、こうした背景はもはや過去のものとなりつつある。特に中国はじめアジアに生産拠点を置く製造業や、北米・欧州に市場を開拓し、市場規模の拡大とともに海外従業員数を増やしている企業は多い。また、サプライチェーンを視野に入れるならば、企業活動の原材料調達先の90%以上は海外に依存しているのが現状といっていよう。

ゆえにレポーティングにおいても、特にグローバルで活動を行う企業においては、人種、国籍、性別、宗教、思想・信条等に関する人権・多様性の記述が求められる。しかし、この視点に該当する企業はわずか3%であった。

ここでは、経営層によるグローバルな価値観が実活動に反映しており、グローバル展開を目指す事業戦略とCSR要請の一つである多様性とがマ

ッチしている良例として**ファーストリテイリング**を挙げたい。同社では、従業員のページで「キーワードは『ダイバーシティ』とし、人事担当役員の言葉で「日本国内だけでなく、グローバルナンバーワンを目指すなら執行役員や部長クラスも半分は女性、半分は外国人というぐらいにならないと、本当のグローバル企業になるのは難しいですし、これは企業の社会的責任であると考えています」と述べており、同社の多様性への理解が示されている。さらに同社ではユニクロ店舗に障がい者を一人以上雇用し、これを「単純な発想で正しいことを行う」こととしている。障がい者と健常者と同じ職場で同じ時間・空間を共有することによって「気づき」を提供する取り組みに今後も期待したい。

**オムロン**は、事業展開するエリアごとの法令や慣習の違いを自社「CSR行動ガイドライン」に反映させ、五つの版（欧州版、米州版、アジア・パシフィック版、中華圏版、韓国版）で作成した上で22言語に翻訳し、世界23拠点でマネージャー向け説明会を開催していることを報告している。まずは言語の違いを克服し、その企業にとってのCSRの意味をグローバルに理解させるという意味では効果的な取り組みであろう。

以上のように、多様性という観点では日本企業の取り組みはまだこれから、という印象が否めない。上記に良例としてあげた企業事例にあるような言語に関する取り組みはその一要素に過ぎないが、日本企業においては実践できていない場合が多いため、まずは言葉の壁を取り除き、外国語への翻訳を進めることによって価値観を共有することから始めるのも一策であろう。

## 2-8 事業を活かした地域社会における活動

数年前と比べCSRという概念が企業に広まった現在でも、社会貢献活動については、まだ「寄付や援助」という狭義で捉えている企業が多いが、本来の社会貢献活動は、企業のコアコンピタンスを活かしたものであるべきであろう。また、労働力や財の無償提供といった比較的単純な活動にとどまらない、その企業の特徴を活かした地域社会への貢献活動になっていることが望ましい。

これらの考えに則り、社会貢献活動のための主たる財源となる本業の特質を活かし、かつ地域社会のニーズを受けた形での（＝マッチングができ

ている)、あるいは地域社会との対話に基づく双方向の社会貢献活動になっているかという視点で見ると、該当する企業は一割に満たなかった。この数値は低いものの、事例としてはいずれも秀逸であるといえる。

**味の素**では、アミノ酸リジンを活用し、過去10年間にわたってパキスタン、中国、シリア等の開発途上国の栄養改善活動を行っている。創立100周年を迎えた同社は、ガーナにおいて取り組みを開始し、「国連ミレニアム開発目標の達成に貢献する」ことをトップコミットメントでも表明している。グローバルな視点を持ち、食品分野でリーダーシップを発揮していることを評価したい。

**ファーストリテイリング**では、国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）と共に衣料支援先のニーズを把握し、従業員自ら現地（エチオピア、バングラディッシュ、ミャンマー、ウガンダ、タンザニア等）に赴き配布を行っている。UNHCRの担当者のコメントとして、「(ユニクロのこのような活動は) 国際機関では手の届きにくい『衣料』の支援において、難民の生活に“潤い”や“自己表現”をもたらしています。(中略) 正装した外交でもなく、作業着を着た井戸掘りでもなく、まさに『普段着の難民支援』であると言えます」という言葉にあるとおり、同社の本業の強みを十分に活かした社会貢献活動といってよい。

**日清製粉グループ**は、障がい者からプロのパティシエを輩出するという目的で設立された「神戸スイーツコンソーシアム (KSC)」の主旨に賛同し、原材料（小麦粉）の提供以外に講習の補助や講師の紹介等、さまざまな業種にまたがる同社の取引先と KSC とのハブの役割を担っている。これは、行政や業界が垣根を越えたパートナーシップを構築し、その中で同社独自の貢献を実現している例である。

**コクヨ**は、主力製紙工場のある滋賀県において、琵琶湖・淀川水系のヨシ材を使った製品を開発・販売している。琵琶湖の富栄養化を防止するヨシ材の製品を普及させることで、県の条例でも定められているヨシを保全することが狙いである。具体的には地域の学校への出前授業や、ヨシ材製品を購入した企業への環境効果数値の提供などの活動であるが、こうした取り組みが評価され、2008年11月には「グリーン購入大賞審査員特別賞」を受賞している。

## 2-9 生物多様性

これまで光が当たることの少なかった企業の生物多様性への取り組みは、急速に重視されるようになってきた。レポートへの報告は昨 2008 年から見ると明らかに増加している。2010年に名古屋で開催予定の生物多様性条約第10回締約国会議（COP10）を控え、取り組みを加速させる企業が見られる。

こうした企業群には「企業と生物多様性イニシアティブ (JBIB)」等に参加し、活動を活性化させているところが多い。レポートへの生物多様性に関する記載がある企業は2割程度になっているが、2010年度には確実に増える予想される。**サラヤ**、**アレフ**は、日本企業の中でも生物多様性について最も先進的な企業といえる。トップの強い意志による活動を基盤として、国際会議（ドイツでの「ビジネスと生物多様性イニシアティブ」）参加・署名や、日本国内における上記 JBIB への参加等、活動内容も酷似している。**サラヤ**では、新業態としてサステナブルな農業の出口としての外食産業の開拓にも取り組んでおり、本業における意欲的な活動に今後も期待できそうである。また**アレフ**は、「生物多様性の保全のため」とする報告で、2020年までに単位売上当たり CO<sub>2</sub> 排出量を2000年比で50%削減するとしている。同社は生物多様性を前面に出し、その目的遂行のための一つの活動領域としてCO<sub>2</sub>削減を挙げている点がユニークである。

**リコー**も、日本企業における生物多様性分野でリーダーシップを発揮している企業の一つである。環境報告書において、JBIBの活動の一環である、事業活動による生物多様性への影響を表す「企業と生物多様性のつながりを示す関係性マップ」を開示している点で、他社より一歩先んじている印象を受ける。

なお、元来、生物多様性との関係が直接的には深くない企業のレポートには掲載のしかたに苦慮の跡が見られ、今まで行っていた社会貢献活動を、生物多様性の名の下にそれらしく半ば強引に行っている掲載する企業が散見された。本業との関係においていかに生物多様性との関わりや影響を評価し、その評価に基づいた活動を実践するかが今後の課題となるだろう<sup>3</sup>。

<sup>3</sup> 補足情報として、現在、生物多様性に関する国際会議の場では「生物多様性の保全をいかにビジネスのメインストリームにするか」という点が議論されており、その解決策とし

## 2-10 CO<sub>2</sub>超長期目標策定

世界規模の温室効果ガス削減という、まさに人類共通のマテリアリティに向けた取り組みは、日本企業でも着実に進んでいるといえる。本稿では、2020年以降のいわゆる超長期目標としての温室効果ガス削減計画の策定状況を検討する。これは、気候変動対策には長期的な視野と取り組みが求められるため、事業におけるCO<sub>2</sub>排出削減を長期的視野で考える必要があるからである。ここでは、多くの第三者意見が示しているように、短期では2020年、長期では日本政府や「気候変動に関する政府間パネル (IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Change)」との整合を図り2050年という超長期に至るスパンでの目標策定に注目した<sup>4</sup>。こうしたスタンスを取っている企業は全体の16%となった<sup>5</sup>。

個別企業の事例としては、**リコー**、**INAX**、**セイコーエプソン**などが他に先んじて2050年目標を策定したことで注目されているが、各社ともに中間地点である2010年、2020年の具体的数値策定に苦慮している様子が伺える。中でも**INAX**は、「サステナブル・イノベーション部」を創設し、「(2050年目標を達成するために)イノベーションを起こし、実現のためのロードマップを2010年までに完成させる」としている。

これら超長期目標策定とは趣旨が異なるが、2009年の動向としてCO<sub>2</sub>経営に関する情報開示

---

て、サプライチェーンを生物多様性の取り組み範囲に含めることや、オフセットなどの経済的メカニズムを生物多様性の保全の推進に組み込む工夫などが挙げられている。

<sup>4</sup> このため、2012年や2017年といった時期の策定は除外している。

<sup>5</sup> なお、本調査に含まれない企業群を足すと、2009年12月現在、日本国内で25社（うち1社は業界団体）が地球温暖化防止に向けた超長期目標を策定している。海外企業ではUSCAP等の枠組みに参加し、そこでの共通目標値を自社目標に設定している企業は多いものの、日本企業のように単独で設定している企業は4社（英**Vodafone**社、英**BT**社、英**British Gas**社、米**Kellogg**社）である。本指標については、日本国内企業のほうが世界に先んじているといっても過言ではなからう。

2009年の報告書において「今後、超長期目標を策定予定」とする企業も5社程度見られ、2010年報告書において国内企業数が30を上回るのは必至であろう。一方で、2008年度の報告書では「2009年度に超長期目標策定」と報告されたものの、2009年には該当する記述がなく、あるいはかなり弱まった表現になった企業の事例も見られる。金融危機等、さまざまな理由が考えられるとはいえ、一度掲載した「企業の姿勢」を継続して掲載することの意義を軽んじるべきではない。情報を継続して掲載することの重要性については、第3章で触れる。

としての「カーボンフットプリント (CFP)」に関する記述が目新しい。これは2009年4月にCFP制度の国内試行が開始されたことを受けた掲載と考えられる。**日清食品ホールディングス**、**イオン**、**ココヨ**等が試算結果を暫定表示として掲載している。なお、CFPに関する情報開示は2010年も引き続き増加すると予想される。

## 2-11 従業員に関する情報開示

従業員に関する情報開示は、2006年ごろから徐々に進み、その後は第三者意見や各賞の評価コメントなどの影響もあり、従業員のモチベーション向上が企業価値向上につながるとの認識が広まった<sup>6</sup>。2009年も、ステークホルダーの一員として従業員を重視する傾向が引き続き見られる。このように従業員のページを割く企業が増える一方で、制度を羅列したり活動を羅列したりするだけの型のレポートもますます増えている。こうした羅列型の情報開示だけでは本当に従業員のモチベーションアップとはならないだろう。この点には注意を喚起したい。

なお、従業員に関する情報開示の内容・質には実にさまざまな要素が含まれるが、特に従業員アンケートの結果開示など、一部ネガティブ情報を含む定量的データが開示されていることには重要な意味がある。というのも、この種の情報は多くの企業で人事関連部署において「開示すべきではない」との判断がなされる場合が多いが、従業員満足度を定量的データで公表することによって、その企業の透明性や「風通しの良さ」を社外ステークホルダーに示すと同時に、従業員のモチベーション向上に資することができるからである。特に、昨今の経済危機を受けた雇用の調整に対しては社内外で高い関心が持たれているだけに企業側の開示姿勢に期待したい。一部ネガティブ情報を含む定量的データを開示しているという点で該当した企業は、全体の13%であった。

**リコー**（社会報告書）では、リコーヨーロッパにおける全社員約14,000名を対象とした初の「社員エンゲージメント調査」を実施し、その一部結果を開示している。これは、会社への社員の「関与度」を計る調査を行い、「エンゲージメントを高め」、

---

<sup>6</sup> 2006年大和証券グループ本社のトップコミットメントでは「わが社は結婚や出産で女性が辞めない会社を目指します」等の記述が見られた。

「会社と社員双方の成長」を図っている点で、単なる社員満足度調査にとどまらない取り組みといえる。質問は13言語に翻訳され、課題として「中期経営計画の主要目的や戦略のわかりやすさ改善」、「行動規範の簡易版作成」、「CSR活動の積極的な広報」等が挙げられ、この結果をもとに40以上の改善プロジェクトが結成されたという。エンゲージメント調査という先進的な取り組みもさることながら、調査の結果を踏まえた活動内容の充実が評価できる。

**ニコ**は、国内グループ社員14,000人を対象として「CSRと地球温暖化に関する意識調査」を実施し、その結果を開示している。改善すべき課題として「労働環境に関する取り組み強化」、「地球温暖化対策などの環境対策の重要性は認識しているものの、実践行動にはむすびついていないようだ」等の具体的な回答を掲載している点を評価したい。

**ゲンゼ**は、「セクハラ、パワハラがあったか」等の従業員アンケート結果を定量的かつ経年で開示した点について本稿の昨年版で高く評価したが、2009年はさらに前進している。2008年の上記報告書掲載内容を踏まえ「(職場の)風通し改善プロジェクト」を発足させた様子の特集で掲載している。具体的にはハラスメント被害の数値が増加していること等を取り上げ、従業員同士の話し合いやセミナーを通じて対策を検討、取り組み事項と実施担当者(担当班)を設定し、一連の取り組みの結果を前年同様、定量的に評価して開示している。ネガティブ情報を包み隠さず誠実に開示した2008年の姿勢も評価できる一方で、事実を開示しっぱなしにせず改善活動に結びつけている事例として、稀有であり先進的といえる。

以上、第2章では、レポートを通じた国内企業のCSRの取り組み姿勢について、11のキーワードを軸に、それぞれのキーワードの定義や今回の調査の選定基準の根拠と共に、主に国内事例を引用しつつ述べた。

繰り返しになるが、2009年のレポートから見る国内各社のCSR活動は成熟しており、GRIガイドライン等を参考にすることも一般化していることから、国内企業の情報開示の姿勢は一定の評価ができると言える。しかしながら、海外の企業のレポートを見ると、国内企業とは明らかに

一線を画した、より先進的なCSR・サステナビリティへの取り組み姿勢が伺える。

そこで第3章では、「経営とCSRとの統合」や「地球全体の持続可能性に向けた姿勢」等の、国内企業が海外企業と比べて明らかに遅れを取っている要素や、これから向かうべき方向性について、海外事例および特に秀でている国内事例を用いての論評を試みる。すなわちCSRの実践という立場から望ましい活動のあり方、およびその活動を映し出す鏡としてのレポート、報告活動全般において求められる心構えについて論ずることとする。

### 3. これからの CSR ～目指すべき CSR 活動の方向性とは～

第2章では、国内企業のレポートに見られる傾向について、11のトピックスについての調査結果を中心に述べた。本章では、これとは視点を変え、トピックスという枠を取り払った上で「企業のCSR活動の全体像」という視点に立ち、優れた企業活動の姿について、主に海外企業の先進事例を引用しつつ論評を試みる。

ここで、海外企業が国内企業と比べて積極的なCSR活動を展開している理由や背景について述べよう。グローバルに事業を展開する企業では事業拠点が世界各地に置かれ、市場・顧客が多岐にわたっている。このため、自社の認知度を高め、自社製品のシェアを拡大するためには多様な顧客ニーズをつかむことが必要であり、まずはマーケティング戦略として、進出先の文化的背景にまで踏み込むことが必然となろう。しかし同時に、現地で営業・製造にあたる従業員も多様性に富んでおり、この従業員が生き活きと働くためにも、上記同様に多様なニーズ、多様なステークホルダーの視点を把握することが重要になってくる。

このように、国境を問わずに事業を展開する企業においては、日本という一つの国家内だけでも想像がつかないほどの多様なステークホルダーが存在する。その状況では相互理解やコミュニケーションが一層の重要性を持ち、企業サイドにとってこれらの欠如がもたらすリスクについては、これまで不買運動や訴訟等を通じて痛いほどの経験値を持ち合わせている。また、逆にステークホルダー側に目を移すと、企業に向ける監視の目や圧力を厳しくすることによって企業と対話しようとする姿勢や意図が見える。

企業がレポートの場面において丁寧に言葉を尽くし、ステークホルダーを十分に巻き込んだ緊張感あるCSRの姿を展開することで、企業は上記のようなリスクマネジメントの視点、いわば「自社の守り」になるという状況がある。さらに、以下で紹介する欧米企業は、外部ステークホルダーを巻き込んだ事業戦略の立案と展開等により、経営の方向性転換を図るなど、自社のCSRの姿を「攻め」の要素にまで昇華させている現状がある。

海外企業のこのような姿勢は、企業規模や売上といった影響力の大きさに比例し、その経済側面

から見ても大きな社会の要請を反映したものといえるが、一方で、企業倫理の尺度、企業が優先すべき事項といった企業の価値観を決める要素として「ステークホルダー重視」という考え方が深く根ざしていることも事実だろう。

冊子レポートの冒頭に「ステークホルダーを重視しています」と謳っている日本企業にとっても、言うばかりでなく実践すべき姿勢・思想として大いに参考になろう。また、2008年の経済危機・金融危機に見舞われた状況にあっても、「何を優先させるか」の結論としてCSR経営を最優先とするスタンスは、国内企業においても企業のあるべき姿として共有できると考える。

以下、CSR活動の全体を集約・統括するものとして、力強いトップの牽引力とステークホルダーとの対話に基づく「経営とCSRとの統合」のあり方について述べ、事例を紹介する。次に、多様なステークホルダーを視野に入れること、すなわち視野の拡大について海外企業の実践状況を紹介する。さらに、「首尾一貫したCSR活動」の重要性についても述べる<sup>7</sup>。最後に上記のCSR活動の主要事項を踏まえ、その活動を映す鏡としてのレポートの一つの解として「プロセス開示」の重要性について述べる。

#### 3-1 CSRを経営に融合させるとは

グローバルな事業展開をする海外企業の報告書には、CSRの精神が経営戦略と見事に結びついているものが多い。その際、トップの「CSR経営宣言」ともいべきコミットメントの力強さと、それを実践に移す段階における積極的な外部ステークホルダーとのコミュニケーション手法は出色とあってよい。これは前述のステークホルダーによる厳しい緊張関係が作り出すものといえるが、以下において「トップのリーダーシップ」、「ステークホルダーのCSR経営参画」をCSRと経営との統合要素と位置づけ、それぞれについて述べる。

##### 3-1-1 トップによるリーダーシップ

CSRの名の下、企業活動においてトップの力強いコミットメントが必須だと認識されるようにな

<sup>7</sup> ここでは特に海外事例に限らず、国内企業でも秀逸なものを紹介する。

って久しい。一方で、多くの日本企業のトップが自社の事情にこだわり、できることしか言わないことも相変わらずであり、サステナビリティに対する認識は低いといつてよい。2009年度になり、金融危機という経済的状況を受けて、あるいは変革の時期であるとの認識の下、地球規模の広がりや将来世界を視野に入れた企業としての考え方や方向性を、日本企業のトップも少しずつ示し始めた。しかし、こうした日本企業の動きでさえも、海外企業と比べると後手であるとの印象はぬぐえない。以下、海外企業群でも、特に先進的と考えられるトップコミットメントの事例を紹介しつつ、あるべきCSR経営におけるトップの牽引力について述べよう。

**米 General Electric 社**（電機総合）では「世界不況に対して、エコマジンネーションを基礎とした“グリーンカラー”ジョブで立ち直らせる」という力強い宣言をトップが行っている<sup>8</sup>。経済不況を受けてもなお、このように前向きな方向性を示すトップの姿勢は、リーダーシップのあるべき姿として、日本企業にも見習う余地がある<sup>9</sup>。

**米 Procter & Gamble 社**（消費財）では、持続可能なイノベーションを取り入れた商品・サービスの開発や提供に言及している。現在の厳しい経済状況の下でも、持続可能なイノベーション製品開発による売上目標値である「2012目標」を上方修正するなど、強気の姿勢でイノベーションに臨んでいる。本来、イノベーションとは「技術分野に関する革新、革新的技術」を意味するが、ここでのイノベーションは、その意味にとどまらない社会全体の価値観の変革を受けた、もっと大きな意味のイノベーションであろう。売上の上方修正と持続可能なイノベーションという、経営（収益）とサステナビリティの視点との統合を示す事例といえる。

同様に**独 BASF 社**（化学）でも、化学を通じて将来の課題解決に寄与し、未来の社会を築くことを表明し(shape the future with chemistry)、未来

視点に立ったコミットメントを示すとともに、従来通りのビジネスのあり方とは一線を画した「未来に向けた新しい価値観」によってビジネスを行うことを表明している。

社会が激動に見舞われるこのような時代にこそ真のリーダーシップが問われることを、上記企業トップはひしひしと感じているかのようである。これら海外企業に見られる鋭い感覚は、日本企業においても同様に必要ではないか。

また金融危機を受けた人員削減の対応について、いかに海外トップが言葉を尽くして説明しようとしているかについては2-6で述べたが、これは、日本企業の多くが報告書においてトップによる説明もなく派遣社員を削減している事象と対照的である。また、必ずしもトップの判断とは限らないが、コスト削減の名のもとに報告すべき内容を削ってレポートを薄くするといった日本企業に見られがちな安易な姿勢とのギャップも大いに埋められるべきだろう。

### 3-1-2 CSR経営へのステークホルダーの参画

積極的な外部とのコミュニケーションに基づく大胆な事業転換についても、海外には優れた事例が少なくない。前述したように、その背景としてグローバルな事業展開をする企業にとって、さまざまな人種・宗教・信条等の背景をもつ従業員を抱え、かつ同様の多様性を製品の買い手である顧客も持つことから、多様なステークホルダーの意見を経営に反映させることは、経営上必須であるとの認識がある。同様に、CSRの観点からも多様なステークホルダーを経営の議論に参画させることで、よりバランスの取れた活動を目指している。

具体的な事例としては、前述したようにCSRに関する複数名の外部有識者による「CSR委員会」等を定常組織化し、委員会での議論を経営戦略に反映させるといった、より積極的なステークホルダーの参画を促す事例がある。国内では、まだ数社（**三菱商事**、**凸版印刷**等）がレポートに掲載するのみだが、海外では外部専門家によるCSR委員会の設置が既に2006年頃から進んでおり、その意見が尊重されている。

**米 General Electric 社**（電機総合）では、独自の環境事業戦略「エコマジンネーション」のための外部専門家集団「エコマジンネーションアドバイザー

<sup>8</sup> 「エコマジンネーション」とは「エコロジー」と「イマジネーション」とを合成した造語、また「グリーンカラージョブ」とは、いわゆる環境分野での職の創造を表す造語である。

<sup>9</sup> レポートでは表現されていないものの、米Wal-Mart社（小売）は、「環境経営よりも、売上重視だと思ふ従業員は辞めてもらってかまわない」という経営者の姿勢を社長自らの言葉として示しており、不況に際してトップ自ら環境経営に舵を切ること踏み切り、世界70カ国のNPOを自らの足でヒアリングし、NPOがどのような要請を持っているかについて調査を行ったとされる。

ーボード」において、外部 CEO など九名を招聘し、経営に参画させている。同様に**英蘭 Unilever 社**（消費財）でも、同社の持続可能性戦略に助言する外部専門家による組織を、ユニリーバ・サステナブル・ディベロプメント・グループとして編成している。中国の環境 NPO 代表等もエキスパートとして招聘されていることなどから、今後、同社がアジア圏を拠点に事業展開を図るとみられ、CSR の観点の事業への組み込みを実現した好例といえる。また、**英 Vodafone 社**（通信）では、Corporate Responsibility Expert Advisory Panel として外部専門家を参画させている。なお同社では、レポートにおいて「わが社の事業」と「そこにおける CSR の課題」とを併記しており、経営と CSR が密接に関連しているといえる。

**英 BT 社**（通信）では、BT's CSR Leadership Panel と称して社外の五名を経営に参画させている。また同社は、2008 年のレポートではあるが、このパネルのメンバーに巻頭にて第三者意見の形でのコメントを提供させ、それを CEO が受けるという形の編集を行っている。複数の外部ステークホルダーからのコメントをあえて冒頭に掲載し、それに呼応する形でレポートを構成することは、ステークホルダーからの要請に応えるという企業の誠実さを表明する手法としては、一つの解といえよう。

**英蘭 Royal Dutch Shell 社**（石油）では、社外の意見を取り入れる体制をさらに精密に築き、時間をかけてステークホルダーを巻き込んだレポートづくりを行っている。**External Review Committee** を組織し、レポートを中心としたレビューに社外から六名を招聘しており、レビューの内容を受けてレポートの内容を大幅に変更している点特徴的である。レポートのレビューといっても、事業に相当踏み込んだ内容を提示しており、「オイルサンド事業戦略等、将来に向けた財務と関連づけた具体的な戦略の記載を」求めるものや、「再生可能エネルギーのうち、食糧問題ともなるバイオ燃料の記述が不足」する点への指摘など、実際にその意見を受けてレポートの内容が改変された箇所を明示する形となっている。

一般的な視点から見れば、上記のうち Shell 社の事例ほどには、大々的な第三者の意見の採用によるレポートの再編集や活動の改善が、どの企業でも可能だとは思われない。同社のように歴史的に NPO や消費者による不買運動や訴訟が

繰り返されている企業だからこそリスクマネジメントや事業継続という価値観のもとで実践が可能だとも考えられる。他方、こうしたステークホルダーの参画方法を採用することが企業の存続につながる道であるとする考え方は、国内企業においても一考の余地がある価値観ではないだろうか。

### 3-2 多様なステークホルダーを視野に入れることは

国内外の企業がこれから目指すべき CSR においてさらに重要な点は、どれだけ多様なステークホルダーを活動視野に入れられるか、であろう。多様な、と一口に言っても、例えば日本国内のみでもさまざまなステークホルダーが存在するが、ここではよりグローバルな視点、地球規模での鳥瞰的な視点、全体を客観視するメタ視点の必要性について言及したい。

海外の先進企業では上記の視点に基づく活動が当然となっている。前項で述べたような多様なステークホルダーからの要請の背景として、さまざまな国と地域からなる異文化圏への配慮が必須となるからである。

特に資源系企業、製薬企業等においては、各事業拠点の現地国政府や国際機関と連携し、事業戦略の一環として事業を展開している現地コミュニティとの対話を積極的に行ったり、薬品提供等を通じた、社会貢献活動にとどまらない地域社会の基盤整備にまで活動が及んでいる。一方で日本企業では、第 2 章でも述べたように、海外での売上比率が特に高い企業や海外従業員比率が高い企業であっても、こうしたグローバルな視点が伺えない企業が多く見受けられるのは残念なことである。

海外企業の一例として**英 Vodafone 社**（通信）では、インドを新興市場と位置づけ、特集において「インドの 30 年先を見て、低炭素社会を目指す」と明記している。ここまでの長期的視点を新興市場に対して持ち、「低炭素社会」という言葉を用いる姿勢は、日本企業にも学ぶ点がある。というのも、多くの日本企業は単に「新興市場 (Emerging market 等と表現される)」における経済的な成功、そのために必要となる戦略の展開を表明するに留まり、地域におけるサステナビリティの視点、CSR 的なアプローチが欠けているように見えるからである。

また、**豪 BHP Billiton 社**（鉱山業）はトップコミ

ットメントにおいて、「人(=従業員)」、協力会社、およびホストコミュニティ(地域市民)に言及し、地域のキャパシティビルディングの発想が見てとれる。地域の活力向上という切り口は、実はこれまででありそうでなかった取り組みであり、グローバル企業が持つべき価値観として評価したい。

**米 Hewlett-Packard 社**(電気電子)では、この業界の特性としてサプライチェーンマネジメントが進んでおり、調達総額の95%に相当する一次サプライヤーの企業名を公表している。これは単なる情報公開という意味に留まらず、世界各国・各拠点とのつながりを示す姿勢と解釈でき、その意味でサステナビリティコンテキストの視点を持っているといえよう。

これらの事例が指し示す方向性として、①グローバル拠点におけるグループマネジメント、特に海外(事業進出国)のナショナルスタッフに関する活動と報告をしていること、②途上国・新興国における自社の事業活動に関わる、貧困やコミュニティ開発等の課題についての記載があること、さらには③サプライチェーンマネジメントに関し、協業を通じて地球規模の持続可能性に資する議論(対話)をサプライヤーとの間で行い、その方向性を示していること等が挙げられる。

このような方向性の取り組みは、多くの日本の企業でも必要な活動と言えよう。それゆえ、日本企業がこの分野で、活動を伴った情報開示に積極的でないことは不自然に感じられる。海外従業員や海外サプライヤー、現地コミュニティといった経営戦略上で無視できないステークホルダーからの要請は、今後ますます強まると予想され、日本企業に対する圧力もさらに強まるだろう。地球全体を俯瞰するグローバルな視点の欠如は日本企業の弱みであり、リスクマネジメントの観点からも、今後は既存の殻を破るような視野の拡大を期待したい。

### 3-3 首尾一貫した CSR 活動とは

前項で述べたように、欧米の海外企業を中心として、優れた CSR 活動を実施している企業は経営と CSR との統合を強く打ち出している。こうした企業の多くは、当然のことながらトップが表明する内容とその活動方針、活動内容・実績に一貫性が見られる。具体的に、これらはレポートにおいては「トップコミットメント」、「マテリアリティ

選定プロセスおよびその選定結果」、「特集」の内容に大きなズレがないことに象徴され、これらが一致することで、読者は CSR およびサステナビリティの観点が事業計画に組み込まれているという印象を抱くのであろう。

トップによるリーダーシップと、それを反映するコミットメントの重要性については前述した<sup>10</sup>。マテリアリティについては、当該企業にとって重要な価値観を示す指標であり、ここで重要/非重要な区分けがなされたものに関するトップの言及は当然のことに思える<sup>11</sup>。しかし、こうした企業としての方針の一貫性という当り前の視点で国内各社のレポートを概観すると、上記三点が揃ったレポートは実は少ないのが現状である。例えば、トップコミットメントが秀逸であっても、以降の内容に乖離があったり、マテリアリティと特集内容との連動性があったり、企業のトップがその点に何も言及していなかったりする場合がある。以下では、レポートに上記の一貫性が見られる稀な国内事例を紹介する。

**花王**では、トップコミットメントにおいて、世界情勢を踏まえた上で「本業のなかに CSR の視点を組み入れる」とし、キーワードを「エコ」、「グローバル」、「人づくり」としており、特集記事をこのキーワードに基づくものとし、さらに CSR 方針にも反映させて着実に実績を上げている。これは、三点が見事に連動した良例といえる。また、創業者の強い思いをレポートに反映している良例として、**ファーストリテイリング**が挙げられる。トップコミットメントでは、「グローバルでナンバーワンになる」との事業戦略に基づき、人材の多様性やサプライチェーンマネジメントの必要性が語られている。さらにこれを受けて、マテリアリティ、特集記事が連動しており、サステナビリティの観点での事業展開がトップの意思に基づいて推進されているとの印象を受ける。

これらの事例を見ると、トップがまず CSR 経営およびそれを反映したレポートにおいてリーダーシップを取ることで、結果として一貫性のある優れたレポートが実現トにしていると言えるだろう。創業者が社長もしくは会長として経営に参画している企業において、このような

<sup>10</sup> 「2-1 トップコミットメント」の項を参照。

<sup>11</sup> ここでは、ステークホルダーが参画し、かつそのプロセスが開示されているかが鍵となるが、その是非について、ここではいったん置く。

首尾一貫性が感じられるレポートになっている場合が多い。

またトップの牽引力がそれほど強くなくても、マテリアリティの選定過程でトップと課題を共有していれば、レポートの一貫性は失われない。すなわち一貫性に欠けるレポートは、CSR 推進の根幹となるコミュニケーションが社内ですましく行われていない企業の姿を露呈しているともいえる。この点について、国内企業における改善に期待したい。

### 3-4 あるべきレポートの姿とは

前項までは、「CSR 活動のありかた」について論じたが、ここでは CSR 活動を反映した「あるべきレポートの姿（報告活動）の姿」について触れる。

本調査を通じて痛感されることの一つとして、企業の CSR 活動や CSR へ向かう姿勢の報告で最もカギとなるのは、プロセス開示をどこまで行うかという企業の覚悟である。結論・結果に至る紆余曲折を、悪いことも含めて伝えることで、企業が CSR に臨む姿勢が伝わるからである。残念ながらこうしたプロセス開示も日本企業は不得手としており、海外企業に参考事例を求めざるをえない。

以降、その具体的な手法・要素として「マテリアリティプロセスの開示」と「ネガティブ情報の継続開示」をキーワードとして述べる。どちらも結論・結果に至るまでの背景・紆余曲折についての情報開示が求められており、この取り組みが変わることで、CSR 活動の伝え方も大きく前進する可能性がある。

#### 3-4-1 あるべきプロセス開示①—マテリアリティ

国内外企業によるマテリアリティの選定プロセスの開示は現時点であまり進んでいるとはいえない<sup>12</sup>。理想的な開示の仕方としては、マテリアリティの選定におけるステークホルダーとの協議のプロセスを、定量的なデータとともに開示することであろう。

ところが、レポートをめぐる昨今の傾向の一つに、「マテリアリティレポート（重要性報告書）」あるいは「ダイジェスト版」と称して、冊子

のページ数を減らしているレポートがある。2009 年度では、冊子のページ数を減す中で、マテリアリティ表という一つの結果の開示にとどめている報告書が多く、プロセスの詳細説明が割愛されているのは残念なことである。

併せてここで強調すべきことは、マテリアリティレポートが両刃の剣であるという点である。レポートのページ数を減らし、読み物により近い形態で提供することで、確かに読者にとっては掲載情報が読みやすく見やすいものとなるが、その情報の選択を誤ると、もう一方で「網羅性」というステークホルダーからの要請に充分に応えうるレポートではなくなるリスクを伴う。報告書をダイジェスト化することによる功罪について注意を喚起したい。

マテリアリティプロセス開示の良例としては、**住友林業**（2008 年度）がある。レポート（冊子）の冒頭でマテリアリティ選定のプロセスを定量的に掲載し、どのような理由・プロセス・ステークホルダーとの議論を経て課題を選定したかを明確にしている。また、そこで選ばれた「4 つの重要課題」についての特集記事のみを冊子に掲載し、その他の情報についてはウェブサイトへ誘導するといった編集を行っている。重要課題の選定プロセスが詳細であり、ひとりよがりでない選定になっている。

一方、悪い事例として**英 Vodafone 社**（2008 年）を挙げよう。2006 年度からの同社レポートを経年で見ると、2008 年度は、それまでの「未来に向けての方向性を、言葉とページを尽くして読ませる」詳細な報告形態が一変し、事業拠点・事業分野ごとの担当者の声を中心に掲載する編集になっている。同社はこの 2008 年度のレポートで外部評価の大賞を受賞しているが、この点については評価が分かれるところである。また同社は、2009 年度にはマテリアリティレポートの形態を改め、2007 年以前の形態（全 60 ページ）に戻している。

マテリアリティレポートやダイジェスト版を作成する企業は、限られた情報をレポートに掲載する理由・背景を明確にし、具体的かつ定量的に説明する責任がある。この説明を怠るならば、単に PR したい情報を羅列した報告書や、よい事ばかりをきれいに並べた報告書といった評価になりかねない。海外からの日本企業のレポートに向けた批判として、一つに第三者意見の甘さや、ネガティブ情報開示不足が指摘されている。特に前述の

<sup>12</sup> この点については「2-2 マテリアリティ」の項でも述べている。

「PR したい要素を羅列した」報告書について、海外からは「良いところだけ書いてある、まるでビューティーコンテスト（ミス・コンテスト）だ」との批判を受けている点も付言しておきたい。

また、マテリアリティレポートにすることで、その企業の CSR 活動が「その部分だけ」で終わってしまい、CSR 活動自体が縮小するという、本来あるべき方向とは逆に進むリスクにも想定される。レポート内容に引きずられる形で、CSR 活動自体が縮小されてはならない。

以上、主として情報の選択についてのリスクについて述べたが、これらと表裏一体をなす点として、網羅性をめぐる問題にも言及しておこう。多様なステークホルダーの関心事は多岐にわたるため、これらの関心事を全てレポートに掲載することは不可能である。この意味で、マテリアリティと網羅性との間のバランスは永遠の課題である。その際、判断の根拠となるべき考え方は「ステークホルダーの声」であり、この声に十分な注意を払わないレポートは、それがガイドラインに忠実に沿った報告事項を記載したもので、決して良いレポートとはいえない。繰り返しになるが、CSR に取り組む企業は、心してステークホルダーの声に注意を払わねばならない。

### 3-4-2 あるべきプロセス開示②—ネガティブ情報

前項で述べたような、マテリアリティレポート等のダイジェスト版が台頭する状況にあつて、掲載情報やデータを割愛する傾向が見られる。割愛されるデータとして、「マテリアリティプロセスの継続開示」の他に「ネガティブ情報の継続開示」や「PDCA 表」などが当てはまるが、こうした国内企業の現状に改めて注意を喚起したい。

そのうちの「ネガティブ情報の継続開示」<sup>13</sup>について、ここでは一般に「不祥事」として捉えられるレベルからさらに一步踏み込み、「企業にとってあまり公開したくない（と思われる）情報」までを範疇に入れて、企業のあるべき開示について述べる。

まず狭義の「ネガティブ情報＝不祥事」については、過去に起きた不祥事について改善した取り組みを継続して掲載することで、その事実を隠蔽

することなく社会に向けて提示する姿勢がステークホルダーに伝わり、企業の社会的責任の取り方を示すこととなる。逆に 2008 年度にニュースを賑わせた国内各社の不祥事対応の時期を過ぎ、その後の経過について継続的に掲載がない企業は誠実さが疑われかねない。過去のことも「なかったこと」にせず、企業が不祥事をどの程度重んじているかを示す尺度が、ネガティブ情報の継続開示とされる所以である。

同様の指摘は、冊子のみならずウェブサイトでもさらに重要性が増すだろう。冊子は印刷してしまえば文字となって頒布されるが、ウェブサイトでは情報の変更が容易である。情報開示の継続性の観点からは、たやすく消去できるウェブサイトへの掲載情報こそ、十分な注意が必要である。繰り返しになるが、情報の消去により最初から「なかったこと」にしてしまう企業姿勢を世間がどう評価するかを、企業はよく考える必要がある。

次に広義の「ネガティブ情報＝企業にとり公開するにあつての判断が必要となるセンシティブな情報」の報告についてであるが、この種の報告ではプロセスをどこまで開示ができるかで企業の度量が問われるといえよう。

一例として、**米英 British American Tobacco 社**（タバコ）ではステークホルダーとの対話を実現しなかったプロセスを以下のように詳細に報告している。いわく、「(我々のような) タバコ産業自体が企業存続を望むことは、サステナビリティの向かすべき方向性と矛盾している、との厳しい意見があります。こうした意見をお持ちの方々との対話の機会を持ちたいと招聘しましたが、ご参加いただけませんでした（筆者抄訳）」と記載している。成功談ばかりでない、本業におけるネガティブな側面を適切に認識した上で、「できなかったこと、実現に至らなかったこと、これから実現しようという努力」の表明は読者の共感の獲得につながり、情報を開示するその姿勢が、「誠実である」との印象を与えることとなる。なお同社はタバコ産業という「ネガティブ産業」に分類される企業であるながらも、Dow Jones Sustainability Indexes<sup>14</sup>に組み込まれている。

上記のタバコ産業の例は特殊ともいえるが、そのプロセス開示の姿勢は一定の評価ができよう。

<sup>13</sup> この点については「2-6 ネガティブ情報の開示」の項でも触れている。

<sup>14</sup> Dow Jones Sustainability Indexes とは、投資基準として経済・環境・社会の側面を考慮するという、いわゆる社会的責任投資（SRI）の指標の一つ。

ステークホルダーからの批判（批判も要請と同意義である）を踏まえ、達成できた活動ばかりでなく、達成できなかったその背景説明・プロセスを報告することは、自社のCSR活動の実態を社会に開示する勇気がない企業には難しいであろう。成果にとどまらないプロセスの開示がレポーティングの要であり、今後どのような方向性で、どのような取り組みを行うかについての説明には、企業の姿勢が反映されるといえる。

このような誠実な情報開示の姿勢で日本企業が後手に回っている状況は、例えば「派遣切り」についての情報開示が皆無である点などに象徴されよう。「書けない」、「情報開示しない」スタンスではなく、「現状はどのような理由で開示しない・できないのか」、「現状ではこう考えている」等の方向性の表明は、海外企業のほうが優れている<sup>15</sup>

ここで、少し視点が変わるが、ネガティブな情報でもいかにネガティブでなく表現するかは企業側が終始している印象が強い例、いかに日本企業がネガティブ情報を社会に示す姿勢に欠ける例として、「PDCA表」を挙げる。

PDCA表は本来、例えば「2008年度目標」→「目標に対する2008年度実績と評価」→「2009年度目標」というセットの形で掲載し、その評価は厳正なる定量評価のもとで掲載することが望ましい。しかし、2009年度のレポートには、「2007年度実績・2008年度実績」といった「実績羅列重視」ととれるレポートや、「目標と実績」、「実績と評価」の記述の間に乖離<sup>16</sup>があるレポートが目立った。KPIによる管理を実践している企業の中にもこうした事例が若干見られることは残念である。自己評価の甘さに関する指摘は今に始まったことでないとはいえ、PDCA表の項目や表現について、各社とも堅実な報告に回帰することを喚起したい。加えて、一部の企業にトーンダウンが見られる、CO<sub>2</sub>経営の実践に向けた超長期ビジョンについても、「超長期」の視点に立つ計画の一環としてPDCA表に経年での活動実績を反映させることが望まれる。

以上、ネガティブ情報の範疇にもさまざまな要素があることがわかる。その情報の質や、情報の

公開方法によって、ステークホルダーからの期待に応えるレポーティングのあり方について述べたが、根本となるプロセス開示へ踏み込むことを、一社でも多くの日本企業に期待したい。

以上、第3章では、主に海外企業の先進事例を引用し、日本企業の「あるべき姿、方向性」について述べた。

冒頭で述べたように、世界の巨大グローバル企業と日本企業の取り組みを単純に比較をすることは、適切ではない。それは、経済的影響力の違いに比例し、ステークホルダーからの要請の大きさも明確に異なるからである。しかし、地球規模のサステナビリティへの希求という観点から見た場合、ステークホルダーからの要請は企業の規模を問わず同じと理解すべきであり、それゆえ企業がCSR活動の結果として目指すべき方向も、企業規模の大小に関わらず似たものになっていくのではないかと考える。

本章で述べたような、トップによるリーダーシップのもと、CSRと経営戦略とを統合させ、社内外のステークホルダーの声に耳を傾け、マテリアリティの選定を行うとともに、その活動状況をつぶさにレポーティングすることは、多くの日本企業にとって依然高いハードルであろう。しかし、こうした活動や姿勢が、企業の評価を高める一因となることを強調しておきたい。

<sup>15</sup> 海外企業の解雇等に関する情報開示事例は第2章2-6を参照されたい。

<sup>16</sup> 例えば、目標：「防災対策」、実績：「重大事故1件発生」に対して、なぜか評価は「B；おおむね達成」となっている場合などである。

## 4. おわりに ～本稿を振り返って～

COP15 の開催と併せる形で、気候変動に関する議論が世界各地で活発化しつつある。こうした中、企業によるサステナビリティ追及の姿勢は、気候変動にとどまることなく、その他の分野にも及び、それが加速していくのではないかというのが恐らく一般的な見方ではないだろうか。なぜなら、気候変動問題が人類共通の重要課題となったように、私たちの企業や社会を取り巻く貧困とサプライチェーンの問題、従業員の満足度向上、事業拠点におけるコミュニティのキャパシティビルディング等の山積している未着手の課題もまた、企業を超えて共有・解決されるべき課題だからである。

本稿の調査では、日本企業のレポートを読む前に海外企業のレポートを読むというステップを踏んだことで、筆者自身、海外企業のレポートインテグレーション姿勢に改めて触れ、日本企業がいかにドメスティックな報告内容にとどまっているかを改めて痛感した。繰り返しになるが、まずは海外企業のトップのリーダーシップの強さに驚き、次に多様な外部ステークホルダーの意見を経営に反映させる仕組みにおいて、海外企業がいかに先行しているかを、まざまざと見せつけられた思いである。

このような「気づき」や「まったく別の価値観」を、日本企業の CSR 担当者と共有できたらという思いを胸に、本稿の執筆にあたった。本稿で扱った海外事例・先進事例をもとに「新たな視点」を獲得することで、この不況の時代に日本企業の CSR がもう一歩も二歩も進むとすれば、調査担当者としては望外の喜びである。日本企業の CSR の進展を期待してやまない。

以上

## 出典

### 参考資料

- 各社レポートおよびウェブサイト
- 株式会社ニッセイ基礎研究所、株式会社レスポンスアビリティ (2009 年)『環境報告書の発行形態等に関する調査報告』
- 後藤敏彦、藺田綾子 (2009 年)『サステナビリティと本質的 CSR』三和書籍. 東京

### 参考ウェブサイト

- KPMG International (2008 年)『CSR 報告書に関する国際調査 2008 (原訳: KPMG International Survey of Corporate Responsibility reporting 2008)』オランダ <http://www.kpmg.or.jp/resources/research/azsus200812.html>
- NTT グループ、環境 goo 『環境・社会報告書読者アンケート』東京 (2008 年) (2009 年) <http://research.goo.ne.jp/database/data/000949/>
- Corporate Register Award (2009 年) <http://www.corporateregister.com/reports/>
- 東洋経済 Web 「環境報告書賞 サステナビリティ報告書賞」(2008 年) <http://www.toyokeizai.net/corp/award/kankyo/>
- 環境省 「第 12 回環境コミュニケーション大賞」(2008 年) [http://www.gef.or.jp/eco-com/12th\\_ereport.htm](http://www.gef.or.jp/eco-com/12th_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://www.ecohotline.com/>

### 本稿の担当一覧

- 調査・執筆: 伊藤佳代
- 調査補助: 高杉葉子/野口優子/吉川勝貴
- 監修・全体統括: 内田宏樹

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: 内田)
---



## 株式会社 CSR 経営研究所「これからの CSR 2009」アンケート

本報告書をお読みいただきまして有難うございました。みなさまのご意見・ご感想を今後の改善に活用させていただきたいと考えております。下記アンケートにご記入の上、FAXにて弊社までお送り下さい。

(FAX : 03-5423-6924 株式会社 CSR 経営研究所 内田宛)

・所属 :

- 会社員 (環境・CSR 関係者)   会社員 (その他)   経営者   NGO  
研究者 (大学・その他)   学生   その他

・年齢 :

- 10 歳代   20 歳代   30 歳代   40 歳代   50 歳以上

・わかりやすさ :

- 大変わかりやすい   わかりやすい   どちらでもない   わかりにくい  
大変わかりにくい

・長さ :

- 長すぎる   少し長い   ちょうどよい   短い   短すぎる

・その他 (ご意見・ご感想を自由にお書き下さい)

--

アンケートは以上です。ご協力いただき有難うございました。いただいたご回答は、今後の改善に活用させていただきます。

