

「CSRか利益か」

英国先進CSR&エシカル企業最前線



議論は終わった



マークス&スペンサーは、「代替案(プランB)はない」として、サステナビリティに取り組む

世界のCSR(企業の社会的責任)の潮流は、間違いなく「英国」に源を発する。日本企業では「CSRか利益か」という議論がまだ続いているが、英国のCSR先進企業においては、この議論はとっくの昔に終わり、企業価値の向上や競争戦略の文脈でCSRを語る。その最前線を追った。

(在ロンドン=下田屋 毅、富久岡 ナヲ 編集長=森 撰、副編集長=吉田 広子、池田 真隆
取材協力・通訳・翻訳=坂下素子)



ラッシュは動物実験の残酷さを知らせるため、ロンドン市内の店頭で実験手順を人体で再現するというキャンペーンを行った。過激な内容に、言葉を失う通行人は少なくない
提供:Lush

「やらないうと負ける」

世界のCSRをリードする

欧州の中でも、英国はトップランナーであり続けてきた。その原点は、1980年代のサッチャー政権時代での規制緩和と民営化を実施した経済政策だ。

(下田屋毅)

なぜ英国が先進的なのか

サッチャリズムで電力・ガスなどの国営企業を民営化するとともに、政府部門の縮小に力を置いた。この減らした部分を民間企業の責任に委ねる考え方から、企業の社会的責任の比重が高まった。

労働党のトニー・ブレア政権(1997-2007年)が提唱した「第三の道」では、社会民主主義的な志向と、サッチャリズムの新自由主義的志向を部分的に取り入れた。その中でブレア政権はCSRの問題を取り上げ、政策決定に企業を統合する新しいモデル

を導入した。

2000年7月に英国年金法を改正し、年金基金が投資方針において社会、環境、倫理の側面について開示することを義務付けた。これは現在のESG情報開示の草分けともいえる。

2001年には、閣外大臣としてCSR大臣を他国に先駆けて任命。その後の英国では、10年間CSR大臣が率先してCSRに関する施策を行ってきた。

2010年に連立内閣になってからCSR大臣はなくなったが、最近ではビジネスと人権に関する指導原則に則った国内プランを世界で初めて作成するなど、まだまだ他国に先行した取り組みを行っている。

これら英国政府によるCSRへの取り組みは、英国企業のCSRへの取り組みを力強

く後押しした。その背景としては、NGOからの監視、労働組合の伝統的な圧力に加え、多数の市民団体のキャンペーンによる政府への働きかけがある。

ネスレUK&アイルランドは、ネスレの英国外の営業地域と比較してNGOや市民団体からのプレッシャーなどが強く、ネスレの中でも戦略上

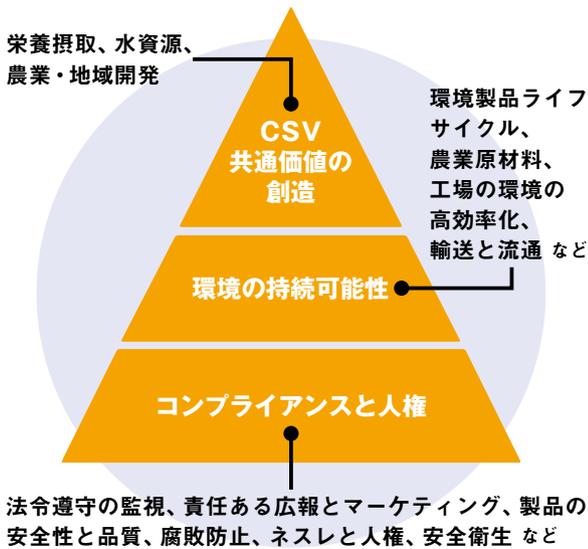
重要な位置付けがなされている。

英国政府は、その中でCSRを企業の義務としてだけでなく、CSRを推進することで経済的利益があることを見出し、企業に奨励している。CSRの活用により、企業、地方自治体、労働組合、消費者やその他ステークホルダーとの連携を促進することも目的としている。

CSVの元祖はネスレ

ハーバードビジネススクールのマイケル・E・ポーター

ネスレの社会ピラミッド



出典：「Nestlé in society - Creating Shared Value and meeting our commitments 2013」を基に下田屋作成

教授が提唱する「CSV」(共通価値の創造)も、実はネスレ(本社スイス)が本家だ。同社が2006年に生み出したCSVの概念はネスレの基本理念であり、事業利益と社会的・環境的価値の両方を生むことを目指している。

そもそもCSVという名前には、他社のCSRと差別化するために考え出したもので、同社のピーター・ブラベック前CEOが、ポーター教授にCSVの使用を促したいきさつがある。

ネスレのCSR活動は、「ネスレの社会ピラミッド」として三段構造になっている(上図参照)。一番下の土台が「人権とコンプライアンス」、二段目が、「環境サステナビリティ」、そして一番上が「CSV」となり、「CSV」はこの2つの土台の上にある支えられている。

ネスレのCSVは、「栄養」「水資源」「農業・地域開発」の3つに焦点を当てている。これらの中で、カカオ農家の収益性のある経営を行うサポートと児童労働を排除する「ネ

スレカカオプラン」を実施している。

コーヒー小規模農家がより安定した事業を構築できるよう支援する「ネスカフェプラン」では、サプライヤーやコミュニティに対して積極的にコミュニケーションを図り協働を行っている。

ネスレのCSVは、フェアトレードや持続可能な調達にも関係がある。ネスレは、取引する農家には適切な価格を支払うと同時に、監査プログラムにより労働環境の改善に取り組み、児童労働の排除や女性の権利を守る取り組みをしている。

トレーサビリティプログラムの中で、農家と共同でウォーターシヨップを開き、乳牛の健康管理、水の効率利用や温室効果ガスの削減方法、エネルギー効率を向上させる手助けを行っている。

その背景には、消費者やNGO、その他ステークホルダーが原材料の産地や生産方法に関する情報への関心を高めており、サプライチェーン

におけるトレーサビリティと透明性がこれまで以上に重要になったことがある。

同社は、サプライチェーンへの投資は、投資対費用効果（ROI）の観点ではなく、長期で資源を確保するための投資としてとらえている。

ネスレUK&アイルランドの責任調達マネジャーであるロビン・サンドラム氏は、「資源を確保する観点から、サプライチェーンに投資しなければ世界で競争をする上で不利になる。これは我々の経営陣の考え方だ」と説明する。

危機感がCSRを加速

欧州で先進的にCSRに取り組む企業の間では、「CSRが利益か」という議論は、終わっていると云っても過言ではない。

むしろCSRを実施することとは企業にとって必要不可欠なことであり、日々の活動に組み込まれている。各社のCSR・CSV戦略の原動力は、「競合に先行されてしまう」ものの危機感から来ている。

例えば、英国で798店舗を展開する大手スーパー、マックス&スペンサー(M&S)は

2007年1月、100のコミットメントを5年間で達成するという同社のCSR戦略「プランA」をスタートした。この背景には、グローバルにビジネスを行う上での大きなプレッシャーがあったという。

プランAディレクターのマイク・バリー氏は、「持続可能性を高め、消費者を中心に据えた新しいビジネスモデルが登場している。これらのビジネスは、従来型ビジネスよりも地球や人々に与える影響はるかに低い」と語る。

例えば、個人の住居を旅行者に貸し出す「エアB&B」という個人の部屋のレンタルを行うサービスや、ジップカーと呼ばれるカーシェアリング

。こうした新規ビジネスの例を挙げ、「もし我々が対応しない場合、競争に負け、ビジネスを失うことになる」と話す。ネスレが持続可能なビジネスに注力する理由について、

ネスレUK&アイルランドのサステナビリティ部長であるインダー・ポーナジ氏は次のように語る。

「ネスレがサステナビリティの高い目標を設定している理由の一つは、企業として純粋に良いこと、正しいこととする必要があるということ。もう一つは、(それをやらないと)競合他社に負けてしまう危機感だ」

ネスレのような食品会社にとっては、原材料の調達における環境の変化も重要だ。例えば、あるインドの農家は数年前には1日先で水が入手できたが、地下水量の減少が影響したため、現在では100日も移動しなければ入手できなくなってしまう。

持続的な資源調達のため

南スペインにある約84カ所の工場では、水の枯渇による非常に高い環境リスクを抱えているという。

そこで、同社は、自然への影響を減らすために、主に「水源」環境サステナビリティ

パキスタンでの棉花栽培。持続可能な棉花調達のために、多くの企業が「ベター・コットン」プロジェクトに参加している

提供: Better Cotton Initiative



「農業・地域開発と責任ある調達」など大きく三分野で、それぞれ目標値を設定した。

特に「水資源」の問題は大きく、世界的な人口増加や社会の繁栄、農村部から「大都市」への人口移動などに伴い、世界は淡水不足の危機に直面している。同社は、2020年までに50%削減を目指し、現時点では、2007年比で38%を達成している。

これまで空気や水などの自然資源は企業にとって無料または極めて安価なものと考えられてきた。しかし、グロー

パリゼーションの進行とともに世界中でビジネスが拡大するに連れ、こうした「自然資本」を金融資本と同じように価値を明確化することで、過剰な消費を抑えることが求められ始めた。

その先進的な概念をサポートしているのが、28ページで紹介するトゥルーコストだ。日本のレスポンスアビリティ（東京・品川、足立直樹社長）と提携し、サプライチェーンリスクを評価するサービスをを行っている。

同社は2011年、ドイツのスポーツ用品メーカー「プーマ」の環境損益計算書(E P&L)を作成したことで有名だ。

英大手紙がCSRサイト

英国有数の大手紙「ガーディアン」は2011年、ウェブサイト「ガーディアン・サステナブル・ビジネス」を立ち上げた。同部門長のスザンヌ・トローカ氏によると、ガーディアンの狙いは「メディア界でサステナビリティのリーダーに

なること」だという。ウェブサイトへのアクセスは3分の1が英国内、3分の1が米国、残りがその他の国という構成だ。

このサイトでは、サステナビリティに関するニュースの提供のほか、英国内外の企業とさまざまなコラボレーション企画を展開している。ユニリーバとは7カ月の消費者参加型プログラムを開発した。

トローカ氏によると、英国の消費者も価格や品質で商品を選ぶので、ブランドはCSRを通じて消費者とのエンゲージメントには苦労しているという。しかし「英国のリーダー企業は、株主やNGO、その他のステークホルダーに加えて消費者ともサステナビリティの会話ができています」。

一方で、企業がビジネスを実施する上でのサステナビリティの重要性について、トローカ氏は次のように警鐘を鳴らす。「グローバル企業は今後、サステナビリティの分野に取り組みなければ海外市場でシェアを失う可能性がある。例えばアフリカでは海外企業による環境破壊や大気汚染の問題があり、そうした問題に競合他社がより良い対応をした場合、せっかく先行している日本企業のポジションが変わってしまうだろう」

企業が使用するCSRやサステナビリティという言葉は、その根本的な概念は同じでも世界の各地域でその意味合いや使用方法はさまざまだ。用語としても、EU全体では「CSR」を使用し、英国企業は「CR」(企業責任)を使用することが多い。

米国では、環境・社会的な「サステナビリティ」が多く使用され、CSRは慈善事業の意味合いが強い場合が多い。ここで重要なのは、自社の責任として実施するCSRの概念をどのように定義するのかである。

例えば、M&Sは、プランAという名前で自社のCSRを再定義し、全従業員が戦略的CSRに取り組めるようにし、ネスレは、CSV(共通価値の創造)を中心として包括的にCSR戦略を実施した。企業が「CSR」を社内ですらどのように位置付け、定義付けし、何を実施するのが重要なのである。

「商品」がCSVではない

一方、最近の日本のCSVにはいかにモノを売るかに結び付けるかという傾向があるようだ。もちろん企業の利益に結び付けるのは重要だが、目的をどのように設定するかによってCSVの意味合いが違ってくる。

英国ではむしろ顧客や従業員、コミュニティ、NGO/NPO、サプライヤーなどのステークホルダーとの関係構築が主体となり、持続可能な資源調達につながる活動となっている。

さらに、今後20年間、新興国を中心に中流層の消費者が40億人に膨れ上がるなか、人類が持続可能であるために、いかに持続可能な消費を意識させ行動を起こさせるかを企業は問われている。



レインフォレスト・アライアンスは、森林伐採や環境破壊の要因となる木材生産、農地拡大、牧場経営などに歯止めをかける方法として、認証制度を採用している。提供：Rainforest Alliance 公正な取引を企業に求めるフェアトレード財団。認証ラベルを通じてフェアトレードを普及する。提供：Fairtrade Foundation

