

alterna CSR monthly

「CSRmonthly」は毎月1回、CSRにまつわるコラム、レポート、分析、海外情報など、CSRの第一線研究者や実務担当者による最新情報をお届けしています。

CSRmonthly 第5号 (2013年2月5日発行)

- 02 CSRmonthly 編集長コラム・CSR フロンティア—原田 勝広『企業とトレーラーハウス宿泊村』
- 03 実践 CSR 経営—関 正雄『チャレンジ精神を失っていないか?』
- 04 戦略経営としての CSR—大久保 和孝『CSR は「ヨソモノ」「バカモノ」「ワカモノ」視点で』
- 05 思考する CSR—藤井 敏彦『CSR・CSV・ドロッカー、難解の大決闘』
- 06 CSR の B 面—富田 秀実『CSR 元年から 10 年、何が変わったのか?』
- 07 CSR 最新事例集『ユニクロ、20 年までに有害化学物質全廃を宣言』
- 08 CSR お勧めイベント
- 09 CSR トренд&キーワード—黒井 理恵『CSR コミュニケーションを設計する』
- 10 サステナブルな世の中って? —河口 真理子『エシカルコンシューマーじゃなくてもできること』
- 11 欧州 CSR 最前線—下田屋 毅『バングラデシュにおける工場火災から学ぶこと』
- 12 アジア CSR 最前線—ジェフリー・イン『企業のサステナビリティ実現に向けた新年の抱負』
- 13 温暖化対策とグリーン経済—足立 治郎『新政権公約と環境・エネルギー』
- 14 ダイバーシティとジェンダー—大西 祥世『健康と安全の職場づくりは、男女の違いにも配慮を』
- 15 ISO26000 実践入門—友田 景『課題解決のカギはプラットフォーム』
- 16 サステナビリティ・ウォッチ—菊地 辰徳『企業の社会貢献活動の振り返りと次なるステップ』
- 17 世界を変える CSV 戦略—水上 武彦『「バリューチェーンの CSV」による農業の再生』
- 18 自然資本としての生物多様性—足立 直樹『生活を豊かにする「文化サービス」』
- 19 CSR 部員リレートーク—龍治 玲奈『CSR から CSV へ、若年層を支援する「YouthSpark」』
- 20 中堅・中小企業と CSR—岸田 眞代『CSR 委員会設置は自社を見つめるチャンス』
- 21 企業と社会の関係—齊藤 紀子『CSR とコーポレート・ガバナンスを考える』
- 22 CSR コミュニケーションのこれから—前田 啓太『CSR レポートのトレンドから見えてくるもの』
- 23 株式会社オルタナからのお知らせ

[CSR monthly]

CSR monthly 編集長：原田 勝広 (明治学院大学教授) / 発行人：森 摂 (オルタナ本誌編集長)

月刊 (毎月 5 日発行) 年間購読料〈法人〉PDF 版 2 アドレス 9,450 円から / 印刷版 31,500 円

〈個人 / NPO・NGO〉PDF 版 1 アドレス 5,250 円 / 印刷版 7,700 円

発行元：株式会社オルタナ 住所：〒153-0041 東京都目黒区駒場 1-26-10-304 電話：03-6407-0266

電子メール：csr@alterna.co.jp 購読の詳細は⇒ www.alterna.co.jp/csrmonthly

PDF 版の転送行為は固くお断りいたします。

寄稿や広告掲載をご希望の方はオルタナ編集部 (csr@alterna.co.jp) までご連絡下さい。



企業とトレーラーハウス宿泊村

あの「3・11」から2年を迎えようとしている。なかなか復興が進まず、いら立ちが募るなか吉報がもたらされた。

宮城県女川町の町営住宅跡地に、旅館経営者が協力して、トレーラーハウスによる宿泊村「エルファロ」をオープンさせるというので訪ねた。水色やピンクなど色鮮やかに並んだ南欧風のトレーラーハウスは32台。部屋数は64室となり、風呂、トイレ、ベッド、テレビを完備している。1人1泊6300円（朝食付き）。災害危険区域内とあって、本来なら宿泊施設の建設はできない規則だが、トレーラーハウスは移動可能とあって特別に許可が下りたという。設置が簡単で移動が自由とあれば復興住宅にはぴったり。トレーラーハウスのメーカーはカンバーランド（長野市）だが、なかなかのアイデアである。企業の力が産業復興に貢献している。

宿泊村には民間ファンドの東北共益投資基金も資金を拠出している。一般の金融機関とマイクロファイナンス（小口金融）の中間的金融といえる。津波で工場や設備を失い、大きな債務を抱えて金融機関から新規融資を受けられない人たちにとって、これほどありがたい存在もないだろう。国内災害支援に取り組んでいるNPOシビックフォースに寄せられた寄付金を基に設立されただけに、被災地コミュニティの再生を意識した極めて社会貢献性の高いファンドになっている。

女川の灯火が日本を照らす

宿泊村のオープニング・パーティでは、経営主体の女川宿泊村協同組合理事長を務める佐々木里子さん（44）があいさつに立った。震災前は旅館「奈々美や」を経営していたが、津波で両親を旅館とともに失った。悲しみのあまり、一時は落ち込んで痛々しいほどやつれていたという。しかし、4人の子どもの励ましもあり見事に立ち直った。

「エルファロはスペイン語で灯台のことです。再建のメドさえ立たないなかで、日本中の多くの方々の支援や応援という『灯火』に導かれ、今日のオープンを迎えることができた」と切り出したきり、涙で言葉が続かない。会場に駆け

付けた人たちの手拍子に励まされ、佐々木さんは再び語り始めた。「次は、私たちが女川町を、東北の被災地を、そして、日本を照らしていきたい」。

会場には、女川町長、町議会議長、商工会会長はもちろん、カンバーランド、東北共益投資基金の関係者、さらには、このプロジェクトにかかわった政府、県、ボランティア団体など大勢が詰めかけ、交流の輪ができた。おかげで外の寒さにも関わらず、会場は温かい空気に包まれていた。

あの津波は多くのものを奪った。しかし、近代文明への反省、原発の在り方など多くの教訓も残した。何より、人のつながり、コミュニティの大切さを教えてくれた。

自治体も頑張った。ボランティアも頑張った。しかし、今回、その活躍ぶりが目立ったのは、CSR（企業の社会的責任）意識の高い企業ではなかったか。つまり、いま、この女川のエルファロにあるものこそ、皆が、津波に負けずに再生させようとした夢であり、日本という国が、これから作り上げていかなくてはならない希望に違いない。

この町で、ひとつ聞かなくてはならないことを抱えてきていた私は、町に詳しくない老人にさりげなく切り出してみた。

「津波で流され、廃墟と化した女川の繁華街においしい焼肉屋さんがあったそうですね。『幸楽』というお店ですが」

その焼肉店は明治学院大学での私の教え子の実家だった。母親の死亡が確認された時、その学生は母の名が載った新聞記事を手に研究室にやってきた。「先生、長い間行方不明だった母の遺体の身元が確認されたんです。ようやく、私たち家族の元に帰ってきてくれました」と寂しそうに笑った。父親は無愛想だが、気のいい働き者の母のおかげで店は繁盛していたそうだ。母が死んで店はもう終わりだと、学生は泣いた。

「ああ、幸楽、もちろん、知っているとも」と老人は目を細めた。

「おかみさんが亡くなったそうで、本当に残念ですね」

「もう閉店かと思っとったら、何とあのオヤジが別の場所で店を再開しよったんだ。相変わらず愛想はよくないが、味がいいから。人気だべさ」。被災地にはいい話がいっぱいある。



チャレンジ精神を失っていないか？

年が改まって 2013 年、日本の CSR 元年と言われた 2003 年からちょうど満 10 年になる。まさにこの 10 年、日本のそして世界の CSR は大きく進化した。個人的な思いや感慨も含めて、CSR の今昔を振り返ってみたい。

筆者が社内で地球環境部に異動となり、CSR 推進部門に関わり始めたのは 2001 年だから、もう 12 年になる。2003 年には、部署名を CSR・環境推進室に変更した。当時、CSR 室だけでは何の部署か社内で全くわかってもらえないだろうとの考えからだった。今なら、CSR 室だけで十分通用する。それだけ日本企業の間でも当たり前の部署になったということだ。

2000 年は CSR の歴史にとって原点ともいうべき年だった。同年に発足した国連グローバルコンパクトは、今や 10,000 の署名機関を擁する世界最大の CSR のイニシアチブにまで成長した。同じく 2000 年に発表された GRI ガイドラインも、CSR レポート作成の基準として瞬く間に企業の間で利用が広がり、今や事実上の国際標準となった。例をあげればキリがないほど、その当時と比べれば CSR はずいぶんメジャー化したし、ガイドラインや推進ツールも至れり尽くせり、格段に整備された。明らかに CSR はレベルアップし、進化している。まさに「時代」は変わった。

しかし、その進化の過程で失われたものもあるのではないだろうか。最近、「CSR 担当者の疲弊感」がよく話題になる。CSR レポートの要求水準が上がり、作成基準は詳細化する。人権、紛争鉱物、統合報告書など、次々に新しい取り組み課題が出てくるし、地道な社内浸透にも力を入れなければならない。「CSR かくあるべし」という有識者の導きや、溢れるほどの情報の洪水の中で、多忙かつ窮屈な思いで毎日を送っている CSR 担当者が多くなっているように思う。

もっと自由に「箱の外」に飛び出そう

打開のための知恵があるわけではないが、実践者として一つアドバイスするとすれば、少し自由になって「箱の外へ」

出てみることをお勧めしたい。例えば筆者が策定に関わった ISO26000 は、CSR の標準マニュアルのように思われているが、決して完璧なものではないし永遠の真理でもない。あくまでも現時点での世界のベストプラクティスに基づいて、取り組みのヒントを集大成したものだ。誤解を恐れずにいえば、標準化は有効な手段ではあるが、とらわれすぎるとイノベーションを妨げる。CSR は日進月歩。ぜひ、従順に従うだけではなく、原則をよく理解したうえで、批判的精神をもって活用してもらいたいと思っている。

昔話で恐縮だが、10 年以上前の CSR レポート作成はまさに手づくりの家内工業、そして手探り状態だった。抛り所もないし何が正解かは誰にもわからない。コミュニケーション・ツールとして、誰に何をどう伝えるべきか、自分の頭で考え、試行錯誤を重ねるしか方法がなかった。それは苦しい作業ではあったが、同時に何か新しい課題にチャレンジする喜びがあった。当時は、同様にチャレンジをし、自己主張をする国内外他社の個性的な CSR レポートを読むのが実に楽しかった。当時の CSR レポートは、昨今のよく整ったレポートに比べると、荒削りで欠点だらけだったかもしれない。でも、個性が光り読者を引き付ける魅力があった。

現在の我々は、できあがった基準やツールに縛られ、ルーチン化した日常業務に埋没し、チャレンジ精神を失っていないだろうか？ 手段が目的化したり、事の本質を見失ったりしていないだろうか？ 自戒を含めて、問い直してみる必要があると感じる。

メジャー化したとはいえ、まだまだ CSR は発展途上だ。チャレンジ精神が必要とされる。CSR 担当者は、もっと自由に発想し、自己主張をしてもよいのではないかな。常識を疑い、創造的破壊をしていく大胆さを持ってほしい。受動的に取り組んでいる限り、CSR は担当者にとって魅力的な仕事ではない。そして、CSR 担当者が目を輝かせ生き生きと仕事をしていなければ、社内の共感を呼ぶことはできないし、経営者を動かすことも決してできないだろう。



戦略経営としてのCSR ⑤

大久保 和孝（新日本有限責任監査法人 CSR 推進部長）

CSR 担当者と CSR 経営者のためのニュースレター

CSRmonthly

CSR は「ヨソモノ」「バカモノ」「ワカモノ」視点で

CSR は、「社会の視点から事業を見つめ直し、環境変化に
適応すること」である。解決困難な社会の問題と向き合うほ
ど、当該企業の社会的な評価に繋がる。その背景には、解決
困難な社会問題が山積みする一方、社会の価値観そのものが
劇的に変化し、価値観が複雑化・多様化したことで、いずれ
の社会問題も簡単に解決策を見出すことができなくなってい
ることがある。そこで大切なことは、関係者（ステークホル
ダー）との対話と議論の中で、コンセンサスをとりながら互
いの落とし所（解決策）を模索していくことだ。

「自分の事業を社会視点で見つめ直す」ことは、過疎地域
の活性化を考えることに似ている。閉塞感を感じ、立ち行か
なくなった時は、「ヨソモノ」「バカモノ」「ワカモノ」の視
点を取り入れることで、発想の転換をはかるきっかけを作り、
新たなことに取り組み、組織変革をもたらすことができる。

企業に置き換えると、まず、社内の力学や硬直化された組
織に左右された思考に陥らないためにも、客観的な目線とし
て「ヨソモノ」の視点を取り入れること。次に、自分の事業
を外部の目線で見つめ直し、新しい発想や考え方に気付く。
行動力のある社内の「バカモノ」が、それらの新しい発想や
考え方を取り入れて、強い突破力・企画力で推し進める。そ
して、社内の「ワカモノ（若い社員）」がついていくことで
新しいプロジェクトが推進され、組織内にイノベーションを
もたらし、組織の活性化をもたらす。部署間のコミュニケー
ションの悪さや、職場仲間だけの議論故に発想が内向き、
限定的になっている現状を打破するきっかけを作り、組織の
イノベーションを引き起こす原動力が CSR の推進だ。

CSR を推進する前提として、環境変化を自分事化する習慣
を身に付ける必要がある。多くの過疎地域が活性化できずにい
る主な要因は、当該地域の住民の多くが過疎化の原因を人口減
少や経済の悪化といった外的要因のせいにし、他人事ととらえ
ていることだ。素晴らしい特産品や、歴史的な文脈を持ち合わ
せていても、他人事の姿勢では問題解決にはならない。地域（社
会）の問題を自分事化し、外部の視点を取り込み正面から向き
合いながら解決策を模索していくことで真の解決策を見出す。

ただし、異なるバックグラウンドをもった外部の視点から
議論するためには、「どうすべきか」の議論の前に「どうし
たいのか」という共通の目標なり価値のコンセンサスをとる
ことが不可欠だ。創業以来の歴史的な文脈や良質な製品という
生産者視点を中心とした考え方からは新しい発想は生まれな
い。「どのような」社会のニーズに、どう対応するのかとい
う社会（消費者を含む）視点による共通の目的意識や問題認
識があるからこそ、外部のステークホルダーとの対話を通し
た解決策の模索を可能にする。

CSR部は段取りを、実践は現業部門で

無論、「ヨソモノ」を取り込むときに解決策について安易な
即答を求めないことだ。もともと簡単に解決できない課題に
対して、他社事例など安易な答えを求め、いくら真似しても
意味がない。むしろ、「ヨソモノ」の視点から、自社のおかれ
た状況を前提に、関係あるステークホルダーと一緒にあって
議論を重ねながら問題の解決策を模索することに意味がある。

外部視点を取り込みながら議論を重ねることで、結果とし
て、イノベーション的な解決策を見出す。それを実践するの
が、ステークホルダーダイアログである。議論の対象は、当
該企業活動に対する規制についての議論から、社会問題の解
決策の模索まで、多種多様なものが想定される。どのテーマ
を議論しても共通していることは、問題解決を企業だけで考
えるのではなく、ステークホルダーを巻き込みながら、新し
い視点に基づく解決策を模索していくプロセスをたどること
だ。それこそが CSR 活動である。議論の過程そのものも開
示し、組織としての説明責任を果たしていくことで、社会か
ら評価されるようになる。

このような中で、CSR 部は、現業部門が「ヨソモノ」と
付き合うための段取りを行う役割を果たすことだ。実践は現
業部門が行うからこそ、企業活動に統合されていく。CSR
部には、対話や議論すべきテーマは何か、どのようなステー
クホルダーと付き合うべきかといった環境変化を察知し、実
行を指南していくことが期待される。

【おおくぼ・かずたか】新日本有限責任監査法人シニアパートナー（公認会計士）。新日本サステナビリティ株式会社常務取締役。慶応義塾大学法学部卒業。教員の資質向上・教育制度あり方検討会議委員（長野県）。大阪府特別参与。京丹後市専門委員（政策企画委員）。福澤諭吉記念文明塾アドバイザー（慶應義塾大学）。公的研究費の適正な管理・監査に関する有識者会議委員。京都大学・早稲田大学等の非常勤講師。公共サービス改革分科会委員（内閣府）ほか。



思考する CSR ⑤

藤井 敏彦 (経済産業研究所コンサルティングフェロー)

CSR 担当者と CSR 経営者のためのニュースレター

CSRmonthly

CSR・CSV・ドラッカー、難解の大決闘

みなさんお待ちかねソーシャルコンセプトの頂上決戦です。まずはCSVのポーター先生対ドラッカー先生。ドラッカー先生は「利益は目標ではない。制約である」「会社はなんらかの社会的役割を果たすために存在している。利益をあげるために存在しているのではない」と、おっしゃるわけですが、「制約」が鍵です。利益は法令順守と同様に捉えられています。社会の中で果たすべき役割が見えたとしても、利益を上げられなければ事業は続けられません。

利益は制約であると言うとき、「利益は後からついてくる」という発想とも随分違うことに注意してください。法令順守と同じようには困難な所作であると位置づけられています。ただし、経営の目標ではない。

さて、次はポーター先生。CSR報告書からCSV報告書に変更される会社も登場するなどさすがの影響력です。「共有価値の創造とは、経済価値の創造を、社会のニーズと課題に応えることで社会的価値も同時に創造する、そのような方法で行うことである」と先生は述べておられます。

両先生の論の構造は大きく違います。ドラッカー先生の論は階層化されています。他方、ポーター先生は利益と社会的役割は同じレイヤーに属している。両方一緒に実現することが企業の目標です。

さて、諸目標は相互の関係が階層化されなければ実務上の困難にぶつかると私は考えています。複数目標同時遂行というのはなかなかしんどい。しんどいから何が起るかというと、事実上最優先目標を設定してしまいます。そして、他の目標については「モノは言いよう」で済ましてしまう。

例えば、利益と社会的価値の同時実現と言いながら実際は利益のみを目標にして事後的に「社会的価値もこうやって達成されました」と言うようなことですね。私は階層化されていて明確なドラッカー先生の論を支持したいと思うのです。

企業に辛い CSR を

次に最近白熱しているCSV対CSRです。「事業から遊離したCSR」への批判からポーター先生はCSVを定式化されています。まず、この批判の妥当性を考えましょう。CSRの出発点に戻れば、「環境や社会の懸念への対応を事業に統合すること」でした。

そもそも「事業に統合されたもの」として観念されていたわけです。したがって事業に統合されていなければCSRではないことになります。ポーター先生のCSR批判は私には「二重の反転」の弊に陥っているように思えます。CSRではないものをCSRとしてCSR否定の結論を出す。事業から遊離している状況に警句を発したいのであれば、「本来のCSRに戻れ」で済むわけです。

ではCSVと「本来のCSR」は同じか？そうではなさそうです。「本来のCSR」の主眼は事業プロセスにありました。事業として何をするか(what)ではなく、いかにするか(how)の問題です。サプライチェーンの労働問題はその典型です。

一方、CSVの考え方はむしろwhatに力点が置かれているかのように思えます。これは「事業を行うこと自体が社会貢献」という日本企業の発想と親和性があります。経営陣には受け入れられやすいと思います。CSVは経営戦略学者が提唱したものです。一方CSRは欧州の政府やNGOも参加したマルチステークホルダー会議の産物です。ある意味必然的に後者は企業にとってより辛口になります。

CSVで行こうという企業さんには二つのことを頭に入れておいて欲しいと思います。一つは、プロセスの問題を忘れないこと。もう一つは「豆乳は健康に良いから作る」ということは、則ち社会的価値と経済的価値の創出である」という例の「豆乳CSR」の無邪気な現状肯定論に陥らないようにすることです。ということでドラッカー先生の説を土台にし「本物のCSR（もしくはCSV+プロセスのCSR）」を遂行する、というのが私のおすすめ。大変ですが。

【ふじい・としひこ】経済産業研究所コンサルティングフェロー。2000年から2004年まで在欧米日系ビジネス協議会（於ブラッセル）事務局長として対EUロビイストとして活動。『競争戦略としてのグローバルルール』（東洋経済新報社）『ヨーロッパのCSRと日本のCSR』、『アジアのCSRと日本のCSR』、『グローバルCSR調達』（いずれも日科技連出版）などの著作がある。



CSR の B 面①

富田 秀実 (CSR 研究家)

CSR 担当者と CSR 経営者のためのニュースレター

CSRmonthly

CSR 元年から 10 年、何が変わったのか？

いまどき、B 面と言ってもピンとこない人たちが多いらしい。シングルレコードでは当然 A 面が主役で、B 面など気にしなかった人も多いだろう。しかし、B 面はおまけのようであり、いい曲があると得した気分になれたものだ。通からは「B 面の曲がいいアーティストは本物」的な物言いがされていたようにも思う。

閑話休題。2003 年、日本の CSR 元年と言われた年から 10 年が経った。この年を契機に日本企業の中で、CSR 部の創設、さらに、前年に発行された GRI ガイドライン (G2) にも連動して、環境報告書から CSR レポート (サステナビリティレポート) への移行が急速に進展し始めた。

その年、かく述べる私も (私の知る限り) 日本で 2 番目の CSR 部長となり、この 10 年の激動 (?) の発展段階にあった CSR を身をもって体験してきた一人である。

当時、日米で連続的に発生した企業不祥事に端を発し、CSR は、企業倫理やコンプライアンスを基本に、90 年代後半から勃興し始めた環境マネジメント、社会貢献活動、仕上げに「企業は世のため人のため」のような日本企業的な創業者理念で形を整え、「CSR」という新しい看板をつけるところから始まった、と言ってしまつとやや言い過ぎか。

ただし、CSR が幸いにも一過性のブームで終わらず、この 10 年間、持続的に生きながらえた不思議な生命力は、CSR があいまいな上位概念であるがゆえに何でも取り込める性格によることは間違いなさそうである。

具体的な事例を見ても、サステナビリティレポートやステークホルダー対話・エンゲージメントに始まり、RoHS/WEEE/ELV などの一連の欧州の環境指令、サプライチェーンの人権・労働問題、ダイバーシティから排出量取引や責任投資。さらに近年は、BOP ビジネス、紛争鉱物、社員参画、CSV、統合報告、自然資本。次から次へと新たなテーマが登場し、CSR という概念は貪欲にもこれらを取り込んで成長している。

これらの多面的な積み重ねもあり、ここ数年で、ISO26000、OECD ガイドライン、国連人権指導原則など、国際的合意に基づく一連の国際行動規範類が定義され、多少の誤差はあるもの

の CSR という概念が国際的に再定義され、数百の定義があると言われた CSR の概念の収れんが行われた。これらが新たな欧州の CSR 政策に反映されるなど大きな社会的アジェンダに発展しつつあるのが、この 10 年の帰結であるように感じる。

このように、かつては疑心暗鬼で取り組んだ CSR もようやく地につき、余裕のある企業だけが取り組むものから、すべての企業に必要な要素と理解されつつある。

また、一般的に CSR 部というのは、何をしているかわからない怪しい部署という当初の評判が、今では (少なくとも一部の会社では) あらゆることに関係している魅力的な部署になってきているのではないかと拝察する。

同時に CSR 関連ビジネスも順調に成長し、この CSR monthly のような企画も成り立つ時代となった。

少々、冗談めいてしまったが、程度の差はあれ、かなりの企業がそれなりの真剣さを持って CSR に取り組んでいること、非常に多様な情報開示やステークホルダー対話が行われていること、その結果、様々なベストプラクティスが形成されていること、これらは間違いのない事実であると思われる。

「CSR 元年から 10 年、何が変わったのか？」という当初の問いに対しては「このような様々な進化が CSR の世界で起こった」という一見満足できそうな回答が得られそうである。

ただし、その裏の問い、すなわち「何が変わらなかったのか。何が達成できたのか？」という側面を見てみるとどうだろうか。

社会への十分なインパクトに至らず

資本市場の短期志向は未だ払しょくされず、貧富の差は拡大し、地球や社会の持続可能性はますます低下しているように見える。残念ながら、CSR の取り組みはまだ部分的で、まだ社会全体に十分なインパクトを持つレベルまで到達していないというのが正しい認識というべきであろう。

そのすべてが CSR の責任というわけではないが、再定義された CSR の概念が本当に具現化するかは、次の 10 年の大きなチャレンジであろう。もちろん、我々は、これが成功しないと「後がない」地球社会に暮らしているはずなのだが。

【とみた・ひでみ】 東京大学工学部卒、プリンストン大学修士修了。ソニーの CSR 部の立ち上げから約 10 年にわたり統括部長を務める。ISO26000 策定 WG のサブグループ議長、GRI の技術諮問委員として、CSR の国際的フレームワークの構築に参画。

ユニクロ、20 年までに有害化学物質全廃を宣言

衣料品ブランド「ユニクロ」を展開するファーストリテイリングは 1 月 9 日、2020 年 1 月 1 日までに同社の製品の生産、流通ほか全ての過程で有害化学物質の使用を全廃すると発表した。国際環境 NGO グリーンピースとの合意に基づくもので、日本企業としては同社が初となる。

有害性が完全に証明されなくても疑わしければ使用をやめるという「予防原則」を踏まえ、毒性や生物蓄積性などが認められる、またはその疑いがある全ての化学物質を対象にしているのが大きな特徴である。

グリーンピースは 2011 年 3 月から衣料品ブランドに対して、遅くとも 2020 年までに有害化学物質の使用と排出をゼロにすることを求める「デトックス・キャンペーン」に取り組む。ファーストリテイリングの合意はプーマ、ナイキ、H&M、リーバイスなどに続き世界で 12 社目となる。

マクドナルド、全米すべての店で海のエコラベル導入

米マクドナルド社は 1 月 24 日、水産資源の持続可能性を配慮した結果、米国内のすべての店舗で MSC（海洋管理協議会）認証の水産品を使用し、パッケージに MSC のエコラベルを付けて提供すると発表した。

全米で店舗展開をする外食チェーンがすべての店舗で MSC 認証製品を提供するのは初めてのことだ。MSC 認証は、「海のエコラベル」として知られ、限りある水産資源を守るために、適切に管理され持続可能であると認められた漁業で獲られた水産物に付けられる。

米マクドナルド社では、フィレオフィッシュや新製品のフィッシュマックバイツに MSC 認証のスケトウダラを使用する。2 月初旬から米国内の約 1 万 4 千店舗に並ぶ予定だ。

高島屋、寄付つきバレンタインチョコを販売

日本橋高島屋（東京・中央）は、バレンタインイベント「アムール・デュ・ショコラ」で、2 月 2 日から 14 日までの間、寄付つきチョコレートを販売する。対象となるチョコレートを購入すると、1 個につき 20 円が寄付金となり、テーブル・フォー・ツー（東京・港）を通じて、アフリカの子どものための学校給食 1 食分になる。

同イベントにはブリュイエール、パティスリーサダハルアオキ、帝国ホテルなどが賛同し、15 ブランド 18 商品が並ぶ。

これらの寄付チョコは、食べ過ぎないように 1 個あたりのサイズが小さい。チョコは、生活習慣病予防に効果が期待できるポリフェノールを多く含んでいる。

この取り組みは、チョコレートを贈った人に、カカオを贈ってくれた原産国の人たちに恩返しをしよう、という思いやりの気持ちを気軽に表現できるよう企画された。

ワコール、不用なブラジャー回収し産業用固形燃料に

不用になったブラジャーを回収し、産業用固形燃料（RPF）にリサイクルする「ワコール ブラ・リサイクル」が 2 月 12 日に始まる。4 月 22 日のアースデイまで、百貨店、下着専門店、ワコール直営店など国内約 800 店舗、台湾約 500 店舗で展開予定だ。

ワコールは、「ワコール ブラ・リサイクル」を 2008 年に開始。不用なブラジャーを専用の回収袋に入れて持参してもらい、店頭で回収する。過去 5 回の実施で約 8 万 2600 人から、約 33 万 8500 枚（回収重量からの推定枚数）を回収した。

これにより、約 33.85 トンの RPF にリサイクルすることができた。2012 年からはワコール製品だけでなく、他社製品のブラジャーも回収の対象としている。

RPF は製紙会社の燃料として利用され、店舗で渡される専用の回収袋「ブラ・リサイクルバッグ」の製造時に使用される。

タカラトミー、エコマークアワード 2012 金賞を受賞

タカラトミーは 1 月 11 日、「エコマークアワード 2012」の金賞を受賞したことを発表した。エコマークアワードとは、「消費者の環境を意識した商品選択、企業の環境改善努力による、持続可能な社会の形成」に向けて積極的に活動している企業・団体などを表彰するというものだ。

タカラトミーは 2012 年、代表商品である鉄道玩具「プラレール」のレール部品に、再生材を使用したものを生産販売し、玩具として初のエコマークを取得した。玩具のエコマーク認定は、原料の安全性や品質確保などの課題から、取得が難しい。その課題を乗り越えて、未来を担う子どもたちに玩具を通じ、環境意識を育てる仕組みが評価された。

同社は、子どもに玩具を通してエコを知るきっかけづくりを目的とした「エコトイ」活動を行っている。活動の一環として再生材の使用の他にも、原材料の削減や、LED 照明の採用による省エネなど、環境に配慮した玩具作りに取り組んでいる。

2/10 ソーシャルデザインカンファレンス 2013

2033 年の日本のグランドデザインを描く「ソーシャルデザインカンファレンス 2013」が 2 月 10 日、東京ミッドタウンで開催する。ライフネット生命保険の出口治明社長、ハスナの白木夏子社長、元グーグル本社副社長の村上憲郎氏などソーシャルデザインを実践する 30 人の有識者たちが、サステナブルな社会創生を目指して「かくあるべき 2033 年の日本」を提言する。

とき：2 月 10 日（日）13:00 ～ 18:00（別日に他 4 回開催）
ところ：東京ミッドタウンデザインハブ内 インターナショナル・デザイン・リエゾンセンター（東京都港区赤坂 9-7-1）
参加費：3000 円
詳しくは⇒ <http://www.social-design.info/index.html>

2/16 ～ 17 低炭素杯 2013

次世代に向けた低炭素社会の構築を目指し、2011 年に低炭素杯は生まれた。低炭素杯は、学校・家庭・有志・NPO・企業などが、全国各地で実施している低炭素社会づくりや地球温暖化防止に関する地域活動を報告し、学びあい、連携の輪を拡げることが目的としている。

本イベントでは出場団体によるプレゼンテーションと審査を経て表彰式を行う。17 日には特別シンポジウムも開催する。
とき：2 月 16 日（土）、17 日（日）13:00 ～ 17:30（2 日目は 16:30 まで）
ところ：東京ビッグサイト（東京都江東区有明 3-11-1）
入場料：無料
詳しくは⇒ <http://www.zenkoku-net.org/teitansohai2013/>

2/23 こどもトラストセミナー

コモンズ投信は NPO 法人コペルニクと共に「コモンズこどもトラストセミナー」を企画。小学生以上を対象にした「寄付」について学ぶセミナーだ。コペルニクが扱うソーラーランタンや浄水器といった途上国向けテクノロジーを実際に体験しながら、途上国の誰に何を寄付をしてみたいかなど、考える。

保護者向けには、コペルニクの活動を紹介した後、「こどもトラスト」についてわかりやすく説明する。また「投信」についての質問も受け付ける。

とき：2 月 23 日（土）13:30 ～ 15:00

ところ：日本財団ビル（東京都港区赤坂 1-2-2）

参加費：1000 円（コモンズで口座を開設している家庭は無料） 定員：家族 20 組

詳しくは⇒ <http://www.common30.jp/seminar/common30/id-1043>

3/9 第 4 の革命サミット

ユナイテッドピープルは、エネルギーシフト実現のため、ドキュメンタリー映画「第 4 の革命——エネルギー・デモクラシー」の上映運動を日本全国で実施してきた。

3 月 9 日、横浜市開港記念会館で本映画を制作したフェヒナー監督や再生可能エネルギー実践事業者らを招いて、第 4 の革命サミットを開催する。本サミットでは、第 1 部「エネルギー自立への未来ビジョン」と、第 2 部「実践者からの報告」の 2 部構成で、講演を行う。

とき：3 月 9 日（土）18:30 ～ 21:00（開場：18:10）

ところ：横浜市開港記念会館 講堂（神奈川県横浜市中区本町 1-6）

参加費：1995 円（学生は 1000 円） 定員：300 人

詳しくは⇒ <http://peatix.com/event/9852>

3/31 第 10 回サステナビリティ CSR 検定

NPO 法人企業社会責任フォーラムは、「サステナビリティ志向」を培う「サステナビリティ CSR 検定」を 3 月 31 日、東京・大阪・三重の三カ所で実施する。

CSR 検定では、CSR の基本から、あらゆる組織の社会的責任の国際規格 ISO26000、環境に配慮したライフスタイルなど広くテーマにしている。

試験日時：3 月 31 日（日）10:00 ～

会場：

- ・東京 損保会館（東京都千代田区神田淡路町 2-9）
- ・大阪 エル・おおさか（大阪府大阪市中央区北浜東 3-14）
- ・三重 松阪市市民活動センター（三重県松阪市日野町 788 カリヨンプラザ 3 階）

申込受付期間：2 月上旬～ 3 月 1 日（金）

出題範囲：サステナビリティ CSR 検定 公式テキスト第 3 版
受験料：5000 円

詳しくは⇒ <http://www.csr-forum.gr.jp/>



黒井 理恵 (株式会社シータス&ゼネラルプレス)

CSRコミュニケーションを設計する

弊社で「CSR コミュニケート」という CSR 担当者向けウェブサイトを立ち上げたのは2008年。CSR コミュニケーション、といわれてもまだイメージすらわかなかったような時でした。

しかしここ数年で、CSR の情報発信を CSR 報告書のみで行っている企業はむしろ少なくなり、コーポレートサイトや特設サイト、イベントやステークホルダーダイアログなどのリアルな場、社内報や社内勉強会など、さまざまな形や方法で CSR 情報を発信しています。

そういった流れの中で、よくご相談を受けるのは「紙の報告書とウェブサイトとで、どのように CSR 情報を整理して発信したらいいのか」ということです。実は、この質問は「紙かウェブサイトか」という視点だけでは適切な答えを出せません。

ステークホルダーとどんな関係を築きたいか

企業広報は、企業が発信するあらゆる情報について戦略的に設計することでブランディングにつながります。CSR 情報の発信についてもそれはまったく同様で、まずはどんなステークホルダーに、何を伝えたいのか、どんな関係を築いていきたいのか、短期的、中長期的にはどうかなどを整理したうえで、どういう媒体やツールを使ってどんな情報を届けていくかを決定します。

もちろん「CSR 報告書はコミュニケーションを目的としているのではなくただ説明責任を果たすもの」という考え方、コミュニケーションよりも CSR 活動の推進実行に重きを置くべきだという考え方もあります。

それは否定しませんが、個人的には企業価値の向上を考えると、CSR 情報の発信はやっておくべきだろう、少なくとも社員に向けての発信は必要不可欠だろうと感じています。

CSR コミュニケーションの先に何をしたいのか（おそらくはステークホルダーとどんな関係を築いていきたいのかという問いとリンクしていると思いますが）、といったところまで深めて考えられると、CSR コミュニケーションの戦略設計がより明快になっていくでしょう。

CSR コミュニケーション設計のヒント

①経営層／管理職／一般社員 ②社外ステークホルダー

③ CSR に詳しい人／詳しくない人 ④社会課題解決に向けてアクションを起こしている人／そうでない人 ⑤説明責任／双方向コミュニケーション ⑥知ってもらう／ファンになってもらう／行動してもらう ⑦体験型／非体験型 ⑧定期的／単発的

来年度はどんなステークホルダーとどんな関係を築きたいかを確認したうえで、こういった視点を組み合わせながら年間 CSR コミュニケーションを設計してみると効果的です。

さて、ここからは少し CSR 報告書にフォーカスして、弊社が毎年発行している「CSR 報告書調査レポート¹」の中から、2012 年版の傾向をご紹介します。

CSR 報告を「紙の報告書」のみで行っている企業は 50 社中 2 社（4%）で、媒体の組み合わせが当たり前になってきています。フルレポートとダイジェストを発行する企業が増えています。中にはダイジェスト版と定義していないものの、自社の取り組みの重点活動やメッセージ性を持たせた内容で別の冊子媒体を発行している企業もあります。たとえば、損害保険ジャパンでは 24 ページの「CSR ブックレット」、A3 両面印刷して 4 つに折ったコンパクトな形態の「CSR クイックガイド」を発行しています。

ウェブサイトの CSR 情報発信を見てみると、説明責任を果たす場として捉える企業が増え、すべての CSR 情報が集まっている設計としています。当然ながら検索性やプリントアウトのしやすさ、見易さなどに工夫がなされ、キヤノンは PDF を横型にしパソコン画面で見やすくする工夫をしています。

数値の多い環境情報を別冊とする企業もいくつかあり、東芝、本田技研工業、トヨタ自動車、パナソニック、麒麟ホールディングスが上げられます。

統合版や多言語対応の動きも活発化していますが、いずれにしろ「だれに、何を伝えたいのか、その先に何をしたいのか」を考えた上でコミュニケーションを設計していくこと、CSR 報告書のメッセージを決めていくことが大切です。

1 本調査は 2012 年 9 月末時点で報告書を発行している企業の中から、受賞実績やランキング、売上規模ごとに 1 点ずつ加算した上位 50 社を対象としています。



サステナブルな世の中って？⑤

河口 真理子（株式会社大和総研調査本部主席研究員）

CSR 担当者と CSR 経営者のためのニュースレター

CSRmonthly

エシカルコンシューマーじゃなくてもできること

環境や社会に配慮した製品サービスを優先的に購入するグリーンコンシューマーやエシカルコンシューマー。現在の経済サイクルを持続可能なものにするには、企業の環境経営だけではダメで、こうした消費者を増やさなければならない。なぜなら、企業だけが頑張ってエコやエシカルな商品を作っても消費者に見向きされなければ、世の中は変わらないからだ。筆者はこの連載の初回にエシカルウエディングを紹介した。そういう話をするとみんな「いいね！」とは言ってくれるが、それだけでは世の中簡単には動かない。

例えば、フェアトレードといえばチョコレートが代表選手だが、フェアトレードチョコレートはバレンタインの時ですらマイナーな存在にすぎない。やはり、値段と品質のほうが優先されてしまうのだ。自動車や家電、住宅などはエコ花盛り、といわれるかもしれない。しかし、それも311後の節電、省エネブームの中で、長い目でみればエネルギー代が節約になりお得という経済的メリットが認識されたおかげだといえる。

一方で、消費者に直接経済的メリットのないエコやエシカル商品は、認知されてもなかなか売上につながらない。バレンタインのチョコレート一つとってみても値段＋品質＋エシカルな商品開発は難しいようだ。

では、商品が開発されなければ消費者は何もできないのか？実は、消費者が簡単に、お金もかけずにできることがある。それは「褒める」こと。レストランで美味しいものが出てきたら、すぐさま、「いい匂い！美味しい！」と言う。雪の日に重たい宅配便を届けてくれたら「雪の中重いものありがとう。助かるわ」と一言。ブティックで店員さんに似合う服を選んでもらったら「あなたのおかげで気に入った服が買えてよかった」と言う。相手はプロでこちらはお金を払っているのだから、業務上当然といえば当然のこと、わざわざコメントする必要もない、と言われるかもしれない。

しかし、やはり褒められると嬉しいものだ。そう実感したのは、六本木のオシャレなイタリアンレストランで食事した

ときのこと。「このチーズ美味しいですね！」と思わず言ったら、イケメンのウェイターさんが、「ありがとうございます！ウチはチーズが自慢で」と、嬉しそうにニッコリしてお代わりをサーブしてくれた。場所がらといいお店のコンセプト、いい高品質のチーズを出すのが当然のお店でも、素朴に褒められると嬉しいのだ、と妙に納得した。それから、ちょっとでもいいな！と思うことがあれば素直に褒めることにした。最近増えている飲み放題のお店。飲み放題といっても、飲み物の種類やその出し方に大きな差がある。追加オーダーすると不機嫌そうな店員が、なかなか持ってこないお店もあれば、「ありがとうございます！」といってニコニコテキパキ持ってきてくれるお店もある。先週行ったお店はとても店員の感じがよく、最後にレジで店長に「店員さんの感じが良くて、楽しく飲めた」といったら、90度のお辞儀をされて感謝された。

さりげない褒め合いの連鎖を

自分の仕事を振り返ってみても、「面白かった」とか「おかげさまで、お客様に喜ばれた」とフィードバックがあれば嬉しいし、もっと頑張ろうという気になる。さりげない一言一言のやり取りが、日本国中の店頭やサービスの現場など職場で増えていけば、お客も気持ちいいし、働き手のやる気とモラル向上にもなり、もっと良いものを提供しようという気になるはずだ。そして、褒める時には「やっぱりオーガニックは色もきれいで美味しい」とか「エコだとゴミも減る」「このチョコで途上国の子どもが学校に行けるっていいね」などエコやエシカルな要素も褒めてみてはどうか。

もともと日本人にはお金のためというより、良いものを作って喜んでもらいたいという職業倫理の伝統がある。しかし、シャイなので積極的に褒め合うということはあまりしない。しかし、消費者という気楽な立場で、良いと思ったらさりげなく褒めることが広がればそれは、エコな暮らしを生み出すための立派な社会資本になりうるのではないかな。



バングラデシュにおける工場火災から学ぶこと

2012年11月24日、バングラデシュ首都ダッカ近郊の衣料品工場で、夜勤中に火災が発生。少なくとも112人が死亡、200人以上が重軽傷を負う同国史上最悪の災害になった。

出火場所は9階建ての工場1階の倉庫。工場の出口には労働者の脱走を防ぐため鍵がかけられていたとの証言があり、窓ガラスを割って脱出した人や、上層階の窓から飛び降りるなどして死亡者も出た。従業員のほとんどは女性だった。

バングラデシュの多くの工場では、防災設備や労働環境の不備が以前から指摘されており、約5年前から工場の火災で累計500人以上の方々が亡くなっている。

バングラデシュは輸出全体の80%を繊維製品で占め、輸出額は現在世界2位。人件費は世界最低水準であるため、多くのアパレルメーカーが現地企業に生産を依頼している。

今回火災を起こした工場の所有者は、ツバグループ傘下のタズリーン・ファッションズ社。火災当時、オランダのシー&エー社、香港のリー&ファン社をはじめ、様々なブランドの衣料品を製造していた。

米国のウォールマートは、当初この工場と関係性がないとされていたが、サプライヤーが無断でこの会社の下請けとして発注していたことが発覚。ウォールマートは、このサプライヤーとの契約を打ち切ったという。

ウォールマートは2011年、防火対策の専門家を伴って、サプライチェーン内のバングラデシュの工場を視察、火災発生時の安全対策において、危険性の高い工場に対して警告し、49の工場との取引を停止していた。

2011年2月には、他ブランドや販売店と協働でサプライヤー160社参加の下、サプライチェーンミーティングを開き、防火対策について協議した。また、防火訓練用ビデオや訓練物資をバングラデシュの工場に提供し始めていた。このようにバングラデシュの工場の防火対策を既に疑問視し、対策に取り組んでいたという。

日本企業が学ぶべきこと

多くの製造会社は、サプライヤーに「行動規範」や「倫理規程」などを提示、サプライヤーの工場労働者の労働環境・状態を管理・監督する措置を取っている。しかし、今回の火

災を踏まえ、欧米企業の「サプライヤー行動規範」を確認してみたが、防火についての記載がない企業が散見した。

自社のサプライヤー行動規範には、防火に関する記述があるか、再確認してみてもいいだろうか。また、ウォールマートの例から、行動規範・倫理規程が自社のサプライチェーンの中で機能しているか、今一度確認する必要がある。

労働環境において、バングラデシュに限らず新興国・発展途上国の工場は、防火・安全衛生対策に不備があり、危険性が高いと考えられる。工場を視察し、危険性の高い工場に対しては警告、改善が見られない場合、取引を停止することはリスクマネジメント上必要なことである。

しかし、警告を発するとともに、さらに一歩踏み込んで防火対策や安全衛生対策について協議の場を設け、工場の安全衛生管理レベルの底上げにも貢献できると、なお良い。

スウェーデンのアパレルメーカーであるH&Mは、「バングラデシュ開発プラン」を社内に設けている。同社は、バングラデシュの衣料品工場労働者の安全衛生水準の向上や職場改善に努めており、その中で衣料品工場の防火対策の不備を認識。他18社とともに2011年から防火対策を含む教育フィルムプログラムを開始した。

また、この開発プランには、工場労働者に対する暴力や差別に関する「ヘルプライン」の設置、「健康管理改善」、「職業訓練校の運営（他企業との協働）」や、学生に対する「奨学金制度（グラミン銀行との協働）」が含まれている。

このように同社はサプライヤー工場労働者・コミュニティのエンゲージメントを実施し、彼らが幸せに、そして持続可能な形で働けるように配慮している。

他にこの工場火災から学ぶことは、初期消火活動や非難訓練を含む火災訓練の必要性である。消火器、消火栓の場所の確認、また定期点検や使用方法についても工場労働者と実施しておく必要がある。

一般的に工場の夜勤は、昼勤の場合と違い、安全衛生責任者の管理・監督が手薄になりがちである。夜勤時の火災・労働災害についての対応をしっかりと協議し、訓練しておく必要がある。サプライチェーン管理とともに自社工場における管理体制についても再確認されてはいいだろうか。



ジェフリー・イン (CSR Asia プロジェクトマネージャー)

高橋佳子 (CSR Asia シニア・プロジェクトマネージャー) 監訳

企業のサステナビリティ実現に向けた新年の抱負

私が住む香港では 2013 年 2 月 10 日が旧暦の元旦、つまり旧正月を迎える。

毎年、多くの人が新年に抱負を語り、「今年一年がんばろう」と心に決める。企業も新年にサステナビリティ実現に向け以下のような抱負を立てたらどうだろうか。

サステナビリティ実現のための4つの見直し

1. コミュニティ活動の見直し

毎年、私達をもっと寄付やボランティアをしなければと自分に言い聞かせる。また個人の寄付がよい目的に使われ、価値ある活動に時間を費やしたいと願う。企業も長期的にインパクトをもたらすようなコミュニティ活動へと見直すべきだ。

①リソースの整理:必ずしも量=質ではない。企業内に様々なコミュニティ活動が存在しすぎて、状況が把握しにくくなっている場合がある。全ての資金が実際にどう使われ、コミュニティに良いインパクトを与えているのか検証する。

②戦略の明確化:社会のどのグループが最も支援を必要としているか? コミュニティ活動の目的は? こうした簡単な問いかけをすることにより戦略が立てやすくなり、社会のために効果的な取り組みを実践することができる。

③インパクトの測定:活動がもたらす量的・質的効果の測定については、独自の方法を開発、またはロンドン・ベンチマーキング・グループ (LBG) などを利用するなど簡単かつ効果的で小規模でもよいので必ずインパクトを測る。

2. ステークホルダー・エンゲージメントの機会を増やす

人は人生において大切な人々との関係を維持するため、多くの時間を家族や友人と過ごすよう努力する。企業の場合、ステークホルダーとの関係が重要である。ステークホルダーと最後に対話してからかなり時間が経っているかもしれない。

また毎年、決まりきった内容の協議を繰り返している場合もある。今年こそはステークホルダーと関わる機会を増やす。

①新たなステークホルダーとの関わり:これまであまり関わりを持たなかったグループや新たなステークホルダーと関わりをもつようにすれば、見落としとしてきた重要な情報が得ら

れるかもしれない。

②ステークホルダーの懸念に対応:企業にとって、ステークホルダーの意見は対応すべき課題を把握する上で不可欠である。しかし、一方でステークホルダーは、その懸念に対し、適切な対応がされてないと思っている。実際にステークホルダーの期待に応えられるプランを作ることが求められる。

③社員のことも忘れないで:同じ会社で働く社員は企業のサステナビリティ実現のための原動力になり得るため、同僚が何を期待しているのか理解することが重要である。社員が懸念や期待を分かち合えるような機会を作ることが望ましい。

3. コミュニケーションの強化

人は、外見を変えたりスリムになり人目を惹こうとする。

企業の戦略も同じで、改善しても誰も気づいてくれなかったら意味がない。CSR レポートも最初に始めた頃には人々の気をひくことができたが、最近だんだん新鮮味がなくなってきたかもしれない。コミュニケーションの方法をイメージチェンジし、ステークホルダーにとって魅力的なものにしたらどうだろうか。

①透明性、開示性と重要性を高める:企業は、過去のデータを含め重要な領域を再認識し情報の開示を徹底する。

②単なるコミュニケーションという枠を超える:ステークホルダーの関心が高まり、対話の場となるようなソーシャルメディア戦略の開発を検討する。

③ CSR レポートや統合レポートは常に更新し「生きたもの」にする:最近では年次 CSR レポート発行や企業の ESG データの年 2 回の更新が普通になった。だが、そうしたサイクルからはずれ、ESG データを常に更新したり、企業の財政情報に統合することにより、情報の重要性を示す。

4. 首尾一貫

今年は、「企業のサステナビリティへの取り組みを改善するのだ。」とただ単に宣言するのではなく、実行に移さなければ意味がない。達成したい目標を定めれば、たとえ成果はすぐ簡単には出なくても、企業のサステナビリティ実現へ向けて長期的な効果がみえてくるはずだ。



温暖化対策とグリーン経済⑤

足立 治郎（「環境・持続社会」研究センター [JACSES] 事務局長）

CSR 担当者と CSR 経営者のためのニュースレター

CSRmonthly

新政権公約と環境・エネルギー

衆院選の結果、政権交代がなされた。「日本を取り戻す」をキャッチコピーとした安倍政権は、経済再生を強調し、日本経済再生本部を立ち上げ、経済財政諮問会議も復活させた。

多くの環境 NGO などは、自民党新政権は環境問題に消極的とみているが、大きな理由として以下の2点があげられる。

1. 温室効果ガス削減目標の見直し：自民党は、民主党政権が世界に掲げた 2020 年に温室効果ガスを 1990 年比 25% 削減する（ただし、全ての主要国による公平かつ実効性のある国際枠組みの構築及び意欲的な目標の合意を前提とするという条件付き）という目標を見直すとした。

2. 原発存続に含み：衆院選に向け多くの政党が脱原発を掲げる中、自民党は原発存続に含みをもたせた。自民党の衆院選向け政策集の中では、3 年間、再生可能エネルギー（以下、再エネ）の最大限導入、省エネの最大限推進を図りつつ、原発再稼働可否は順次判断し、全原発について 3 年以内の結論をめざすとし、さらに将来にわたり持続可能な「電源構成のベストミックス」を遅くとも 10 年以内に確立する、とした。

ただし自民党政策集には、「Ⅶ. エネルギー」で、原発に関し「原子力に依存しなくても良い経済・社会構造の確立をめざします」「今後のエネルギー政策の根本に「安全第一主義」（テロ対策を含む）を据え、特に原子力政策に関しては、権限、人事、予算面で独立した規制委員会による専門的判断をいかなる事情よりも優先します」との文言がある。また、次のように、再エネ・省エネへの積極姿勢も示している。

再エネ供給引上げ（固定価格買取制度拡充等、再エネ産業を低炭素社会リーディング産業に育成）／節電・省エネ徹底（意識向上、技術による省エネ目標設定、省エネ商品導入（白熱灯の全 LED 化等）、スマートグリッド導入等の政策推進等）

「Ⅷ. 環境」には、以下の取り組み（一部）も示されている。

蓄電池・燃料電池、次世代自動車など、莫大な需要が見込まれる技術開発分野を国家プロジェクトに選定／エコカー世界最速普及とモーターシフト促進／エコハウス化加速／温室効果ガス排出削減に役立つ新事業創

出促進／カーボン・オフセット制度普及／低炭素化促進の観点から、経済的支援や規制措置を講じるほか、より包括的な環境税検討を含め、税制全体の一層のグリーン化推進／開発途上地域まで最先端の温室効果ガス削減技術を普及させるため、世界レベルで地球救済基金（仮称）設置。基金財源捻出のため、各国間の競争条件に大きな変化を与えない共通炭素税や国際連帯税といったグローバルな負担システム構築／地球温暖化の影響に関する観測・監視体制強化と被害防止等推進／地球温暖化の原因ともなるフロン類の回収・破壊、代替物質開発・代替物質を用いた製品普及 等

公正でグリーンな経済の推進が重要

自民党政策集では、温室効果ガス削減に関し「がんばれば実行可能な目標を設定し、現実的で実効性のある政策を実施します。その上で、わが国として地球温暖化対策に真摯に取り組む、環境と経済が互いに刺激し合いながら成長していく社会を実現します」としている。エネルギーに関しても「いかなる事態・状況においても社会・経済活動を維持するための電力が不足することのないよう……『責任ある戦略』を立案します」としている。温暖化対策も脱原発も経済との関係を見極めつつ検討していくのが、新政権の姿勢である。

衆院選で、25%目標堅持や脱原発を掲げる政党も一定の投票を得たものの、自民党が勝利したのは、多くの有権者が短期的経済立直しを求めた結果といえよう。背景には、若者の失業・非正規雇用・低賃金問題や地方の経済停滞等がある。

とはいえ有権者の大多数は、環境問題に取り組む必要性も認識している。そこで重要となるのが、経済活性化を図りつつ環境対策を進めるグリーン経済の取り組みだ。自民党政策集の環境への取り組みも、経済と環境の両立に向けたものが多い。

ただし、結局は、経済活性化ばかり優先され、環境対策が進まないこと、格差・貧困などの社会問題がおざなりにされることも危惧される。社会的公正も考慮した、効果的なグリーン経済の取り組み推進が求められよう。安倍首相・石原環境相等の手腕に期待したい。

【あだち・じろう】東京大学教養学部教養学科卒業、東レ株式会社勤務後、JACSES スタッフ。現在、炭素税研究会コーディネーター、日本品質保証機構（JQA）CDM・JI 諮問委員会委員、グリーンエコノミーフォーラム理事、CSR レビューフォーラムレビュアー、島根県立大学非常勤講師、東北大学特任講師等を兼務。



ダイバーシティとジェンダー⑤

大西 祥世（法政大学国連グローバル・コンパクト研究センター研究員）

CSR 担当者と CSR 経営者のためのニュースレター

CSRmonthly

健康と安全の職場づくりは、男女の違いにも配慮を

以前から多くの日本企業は、労働者の安全確保や、妊娠・出産に関する女性保護を大事にしてきました。最近では、メンタルヘルス対応にも熱心です。

WEPsの原則3は、さらに次のような観点から、女性も男性も心身ともに安心して、持っている能力を十分に発揮することができる職場づくりを求めています。主な柱は、①健康に関する男女で異なる影響への考慮、②職場からのあらゆる暴力の撤廃、③人身取引・性的搾取の廃絶への理解促進です。

第一の男女の違いを意識した健康や安全の取り組みには、妊娠・出産への対応以外にも検討の余地があります。

ヤマト運輸は、社員数が約17万8千人の大企業です。そのうち、女性社員が約6万人で、全社員の約34%強です。同社はステークホルダーの一つである労働組合がポジティブ・アクションに積極的に取り組みました。各支部の副委員長に女性を積極的に登用したので賃金や労働時間といった主要な労働問題だけでなく、「女性の働きやすい職場の構築」への改善意見が多くなりました。

例えば、女性社員のいる全事業所での男女別トイレの設置です。会社は団体交渉を通じて重要な課題として受け止め、2011年度までに全事業所で実現させました。ステークホルダーとの協議で課題解決に取り組む企業の姿勢が注目されます。

第二は、セクシュアル・ハラスメントやパワー・ハラスメントのない職場づくりという経営方針を持つことです。身体的な暴力だけでなく、精神的な虐待などへの対応も必要です。多くの企業が女性の社員の声をもとにこれに取り組んでいます。

第三の人身取引や性的な搾取の廃絶は、企業活動で人身売買された女性労働者を雇用しない、接待等に性産業を利用しない、という内容です。日本の企業では以前はこうした例もあったようですが、万一にもそうした悪しき慣習が残存していないか、繰り返し、全社で、またサプライチェーンも含めて確認することが必要です。

女性社員とのダイアログでニーズを浮き彫りに

事例に取り上げた男女別トイレは、これまで、労働安全や健康といった面からは重要視されていませんでした。しかし、女性もいきいきと元気に働くためには企業がこうしたごく日常的なことにまで配慮するのが効果的です。

WEPsの原則3は、生涯にわたる健康と安全を考慮することが、女性のエンパワメントに重要である、としています。リプロダクティブ・ヘルスなど、健康に関して男女で影響の差があることへの配慮も必要です。他方、妊娠・出産に直接関係がある・なしにかかわらず、女性を一括りにして、業種や勤務時間を制限して、その結果、女性の働く場や機会を狭くすることは、企業にとってもプラスになりません。

女性も男性もその能力を発揮して企業活動が発展する力気は、女性の社員の日常の体験にあります。女性の社員というステークホルダーとのダイアログが求められます。

次回は、少し海外に目を転じて、企業における女性のエンパワメントを支援する、諸外国のポジティブ・アクションをご紹介します。

【WEPsの原則3】 健康、安全、暴力からの自由

- 健康に関する女性と男性への異なる影響について考慮し、安全な労働条件と有害物質からの保護を提供し、潜在的なリスクを明らかにしましょう。これにはリプロダクティブ・ヘルスが含まれます。
- 職場からあらゆる暴力を撤廃する方針を作成しましょう。これには、言動および／または身体的な暴力が含まれます。また、セクシュアル・ハラスメントを防止しましょう。
- 健康保険またはその他の必要なサービスを提供するようにしましょう。これには、ドメスティック・バイオレンスのサバイバーを対象としたものも含まれます。また、すべての労働者に平等なサービスへのアクセスを保障しましょう。
- 労働者本人および家族の受診とカウンセリングのために、男女の職場の時短をとる権利を尊重しましょう。
- 労働者と協議し、安全について課題を明らかに、取り組みましょう。これには、通勤時や企業に関連するビジネスを行う際の女性の安全も含まれます。
- 労働者の安全を確保する担当スタッフと管理職に対して、暴力の被害女性が示すサインの研修を行い、トラフィッキング（人身取引）、労働の搾取、性的な搾取に関する法律と企業の方針を理解させましょう。

【おにし・さちよ】博士（法学）専門は憲法、ジェンダーと法・政策。主著に『女性と憲法の構造』（信山社、2006年）『ポジティブ・アクションによる女性のエンパワメントと平等推進—国連グローバル・コンパクトの新たなチャレンジ』（法學志林109巻1号、2011年）『グローバル化における企業の公法上の位置づけ』（公法研究74号、2012年）など。



ISO26000 実践入門⑤

友田 景（ビズデザイン株式会社取締役）

CSR 担当者と CSR 経営者のためのニュースレター

CSRmonthly

課題解決のカギはプラットフォーム

課題先進国の日本では、ポーター教授が提唱した「社会問題の解決と企業の競争力向上の両立を目指す取り組み」として CSV（Creating Shared Value）なる考え方が流行している。

ISO26000 でも第 3 章に社会的責任の統合が謳われており、「社会的責任がその組織の中核的な戦略の不可欠な部分となるべきである」と記載されている。また第 5 章では、社会的責任の中核課題及び関連する課題の認識において、「組織が自らの社会的責任の中核主題を認識するとき、他の組織との相互関係を考えることが有用である」と記載されている。

つまり、組織の社会的責任における課題は、他の組織との関係性を含めて検討し、組織の戦略に位置づけるということになる。社会課題は、自社だけの問題ではなく、他社にとっても共通の課題となることも多い。例えば、東日本大震災が、産官民学という組織形態にとらわれず、日本に関わる多くの組織の共通の課題となったことに象徴されている。

だからこそ社会課題は、自社だけでなく他の組織と共同で取り組むことによって、その解決がスムーズに進む場合が多い。しかし、近年企業と NPO の連携は進んだが、企業連携によって社会課題に取り組む事例はまだまだ少ない。そのような中で、企業連携で社会課題に取り組む事例を 2 つご紹介したい。

東日本大震災の復興支援として、カゴメ、カルビー、ロート製菓の 3 社が発起企業となり、真にこの復興の礎となるべき被災した遺児たちがその夢や希望を諦めずに成長し、故郷復興のために役立ってほしいとの願いを込めた進学支援のための奨学基金として設立された「公益財団法人みちのく未来基金」がある。

発起企業は、「今回の復興の過程は、非常に時間を要する困難な道であることが予想される。3 社はこれまでも、様々な社会貢献活動を行ってきたが、民間企業として長期的に復興を支援する仕組みづくりが必要と考え、業界の垣根を越えて賛同した。震災遺児の進学の夢を支援し、東北や日本のために貢献できる人材育成につなげたい」とメッセージを出しており、この支援の仕組みに賛同し、支援企業、後援企業・団体は 33 社・団体になっている。3 社共同でプラットフォームを作ったからこそ、支援の輪が広がった。

パートナー探しが可能性を広げる

2 つ目では、環境をテーマとして帝人とパタゴニアの取り組み事例をご紹介したい。

帝人は、1992 年に「地球環境憲章」を制定し、環境と経済の両立を図ることができるビジネスモデルづくりに取り組んできた。また、パタゴニア社は「最高の製品を作り、環境に与える不必要な悪影響を最小限に抑える。そしてビジネスを手段として環境危機に警鐘を鳴らし、解決に向けて実行する」というミッションステートメントを掲げている。

そんな両社がタッグを組み、ポリエステル繊維製品の完全循環型の衣料品リサイクルプログラムを 2005 年から共同で展開している。

具体的には、パタゴニアが使用済みのポリエステル製ウェアを店舗、郵送にて回収し、帝人グループの「繊維 to 繊維」リサイクル施設によって、ポリエステル原料に再生する完全循環型リサイクルシステム「エコサークル®」を利用している。

2007 年にはフリース製品にも拡大し、自社製品だけでなく、他社製品の回収も行っている。「エコサークル®」で、リサイクルされたポリエステル繊維をフリース用糸としてポーラーテック社に販売し、同社がファブリックにして、パタゴニア社をはじめとするアパレルメーカーに販売している。

帝人が提供している「エコサークル®」では、新たに石油から製品を作る場合に比べて、エネルギー消費量、CO2 排出量ともに約 80% の削減となる。賛同する企業をメンバー登録し、商品の開発、商品化およびその回収・リサイクルを共同で進めることを目的としており、2008 年にはメンバー企業が 100 社に達している。

またパタゴニアでは、同年に帝人と東レの両社のケミカルリサイクル技術を用いて完全循環型リサイクル可能な防水透湿性ジャケットを開発している。

上記 2 つの事例は、真に社会課題の解決を目指すのであれば、まずはそのパートナーを見つけるのが解決への道しるべとなることを示している。



菊地 辰徳（株式会社イースクエア コンサルティンググループ マネジャー）

企業の社会貢献活動の振り返りと次なるステップ

日本企業がグローバルに社会貢献活動へ力を入れ始めたのは1985年のプラザ合意がきっかけの一つだと言われている。

このプラザ合意による円高で米国に進出する日本企業が増え、1985年に在米日系企業が250社、5年後の90年には1600社に急増した。

その間、日本企業は米国企業や不動産の買収を加速、米国内で「日本脅威論」が起こるなど、ジャパンバッシングが高まった。

このような背景により、日本企業は自動車や電子産業の工場を現地に設立するなど事業拡大を進め、現地に溶け込むべく社会貢献活動にも力を入れたのである。

この時期は、日本国内においても、薬害エイズ問題やリクルート事件などが相次ぎ、これらの不祥事に対応するかのようになり日本経団連の1%クラブが1990年に発足、1991年には企業行動憲章が採択された。

1980年後半から90年初頭にかけて、日本企業の社会貢献活動が急速に拡大したのは、「積極的に社会課題の解決に寄与する」という能動的なアクションというよりは、「やらざるを得ない」状況に直面したことが一因だったと言える。

その後2000年前後になると地球規模の環境・社会問題の議論が活発化する。併せて、一国のGDPを上回る売上規模をもつ企業が現れるなど、産業界の社会に対する影響力が強くなることで、企業が社会課題の解決に積極的に貢献することが以前にも増して求められるようになる。

しかし、企業は営利を追求する組織である。社会からの要請に耳を傾け寄付を増やせば、一定の評価は得られるものの、その寄付が事業にプラスの効果をもたらさなければ、株主への説明が困難になる。したがって、片方を取れば片方を失う、営利を追求する組織の社会貢献活動にジレンマが生じるのである。

そこで求められるのが、社会課題の解決を事業目標達成上の課題の改善・解決にも結び付ける戦略的な社会貢献活動である（詳しくは、2012年5月号のオルタナ・プレミアムを参照）

では、日本企業の戦略的な社会貢献活動に対する課題意識をみてみよう。

日本経団連の「2011年度社会貢献活動制度調査結果」の

結果をみると、社会貢献活動を今後推進していく上で、「（社会貢献活動の）経営への戦略的位置づけ」を課題として挙げる企業が依然として多い。その他には「社員の理解・社会参加の促進」なども課題として挙げられているが、経営への戦略的位置づけ抜きには、社員の理解を得ることは難しいと思われる。報告書は「経営層の関与を含めた社会貢献活動のあり方が問われている。」と結論づけている。

また、昨年11月下旬に、イースクエアが提供するCSR情報サイト「CSRコンパス」の会員企業と共に、戦略的社会貢献に関するワークショップを実施した際、多くの参加者が課題として挙げたのが「（社会貢献活動の）全社方針の明確化」である。

経営における社会貢献活動の方針や目的が不明確なままでは、支出に対する株主やその他のステークホルダーからのプレッシャーも強くなることが想像できる。また、社会貢献活動の目的を一貫して説明することや、評価基準を確立することは困難である。

求められる社会貢献活動の戦略的位置づけ

戦略的に行う、というのと仰々しいが、やはり今後は、経営における社会貢献活動の戦略的な位置づけを明確化する必要がある。要は、「なぜその社会貢献活動を行うのか」という問いに答えられるか、ということである。

社会貢献活動を行う理由を企業経営の文脈において明確化することで、自社の限られたリソースを最大限有効に使い、最も大きな社会的価値を生み出す活動に選択と集中することが可能になる。

また、対象としている社会課題の改善が事業目的の達成に貢献するため、社会貢献活動をより効果的に推進するインセンティブが企業に生じる。結果として社会課題の解決が一段と進展するという好循環が生まれるのである。

戦略的な社会貢献活動は、社会課題が企業の事業活動に密接であればあるほど、より大きな価値を社会と企業双方に生み出す可能性をもつのである。

イースクエアは引き続き企業の戦略的な社会貢献活動の支援を推進したいと考えている。

【きくち・たつり】米国の大学で環境学を修了。在学中は、環境保護団体で湿地保全のボランティア活動等に参加。卒業後、現地の環境コンサルティング会社にて環境監査・環境トレーニングの業務に従事。帰国後、国内の経営コンサルティング会社、東北大学大学院環境科学研究科の研究員を経て、イースクエアに参加。CSRの社内浸透や人材育成支援のほか、社会貢献活動の戦略策定や地域資源を活かした循環モデルの開発に携わっている。



世界を変える CSV 戦略⑤

水上 武彦 (株式会社クレアン)

CSR 担当者と CSR 経営者のためのニュースレター

CSRmonthly

「バリューチェーンの CSV」による農業の再生

CSV の元祖と言えば、ネスレです。2005 年には、既に CSV のコンセプトをレポートで発表しています。そのネスレの CSV 活動として最も有名なのが、バリューチェーンの CSV の一つである「サプライヤーの育成」です。バリューチェーンの CSV は、製品・サービスを生み出す事業プロセスを通じて社会問題を解決しつつ企業の競争力を強化するものです。「サプライヤーの育成」は、事業プロセスとしてのサプライヤーからの調達活動を通じてこれを実践するものです。

ネスレは、サプライヤーである原材料農家が抱える社会問題を解決するための支援を行い、一方で高品質原料の安定調達を実現しています。例えば、プレミアム・コーヒー用の豆の調達に関して、コーヒー農家に栽培技術・ノウハウを提供するほか、銀行融資の保証や、苗木、農薬、肥料の確保などの支援を行っています。

この背景には、ほとんどのコーヒー豆は、アフリカや中南米の貧困地域の零細農家が栽培しており、低い生産性、劣悪な作業環境の中で、ネスレが求める品質のコーヒー豆の調達が難しいという現実があります。

そうした現実を踏まえ、ネスレは、自らがコーヒー農家を支援・育成することを通じて、高品質な豆の安定調達を実現しています。

途上国におけるミルクの調達に関しても、冷蔵設備を供えたミルク集荷所の設置、獣医、栄養士、農地管理士によるアドバイス、家畜に対する医薬品・栄養剤投与、毎月の農民への研修、ミルクの品質に影響する飼料の質を高めるための灌漑の改善支援など、非常に幅広くサプライヤーを支援しています。

これにより、途上国におけるミルクの品質と安定調達を確保し、地域支援によるミルク需要の創造も併せ、途上国でのビジネス展開を効果的に進めています。サプライヤーの支援は、途上国市場を開拓するために必要な投資と考えられているのです。

日本の農業再生への貢献

この「サプライヤーの育成」は、日本の農業の抱える問題を解決するためにも有効な考え方です。

日本の農家の平均年齢は 66 歳に達し、後継者も不足しており、将来が危ぶまれる状況です。農家に後継者が現れない大きな理由の一つが経営の不安定さにあります。余りにも経営の見通しが立ちにくいいため、農業に関心を持つ若者は沢山いるにもかかわらず、なかなか職業として選択できない状況にあります。

企業による「サプライヤーの育成」は、この農家の経営の不安定さを解消し、農業に若者を引き付けることができます。

例えば、モスフードサービスは、契約農家に対し、種を撒く前に買う量と値段を約束しています。ハンバーガーに使うレタスは、市場価格が 1kg90 ~ 350 円と大きく揺れ動いているため、野菜農家は、なかなか経営の見通しを立てるのが難しい状況にあります。しかし、調達価格が予め決められているモスの契約農家は、相場を気にすることなく、先を見通せるため安心して規模を拡大できます。こうした取り組みが若者を引き付け、モスの契約農家は 20-30 代が中心となっており、売上も安定的に伸びています。

「お〜いお茶」で知られる伊藤園は、高齢化や後継者不足が深刻化している茶生産農家への栽培技術の提供や茶葉の全量買取により、茶生産農家の経営安定につなげています。これにより、伊藤園は、茶葉の安定調達、品質向上を実現しています。

食品メーカーや流通事業者が、自社事業と関連の深い農作物を栽培している農家を支援することにより、高品質原料の安定調達を実現し、それが企業の競争力や新しい市場の創造につながるという可能性はもっとあるのではないかと思います。

企業による「サプライヤーの育成」が広く行われるようになれば、日本の農業が抱える問題を大きく改善することが可能ではないでしょうか。

【みずかみ・たけひこ】東京工業大学・大学院、ハーバード大学ケネディースクール卒業。旧運輸省航空局で、日米航空交渉、航空規制緩和などを担当した後、アーサー・D・リトルを経てクレアンに参画。CSR/サステナビリティのコンサルティングを主業務とする。



自然資本としての生物多様性⑤

足立 直樹（株式会社レスポンスアビリティ代表取締役）

CSR 担当者と CSR 経営者のためのニュースレター

CSRmonthly

生活を豊かにする「文化サービス」

皆さんは、休日をどのように過ごすことが多いだろうか？この時期は寒いので頻度は下がるかもしれないが、近所の公園や河原に出かけたり、あるいは少し足を延ばして近くの山をハイキングするのが好きという人もいるだろう。まとまった休暇が取れるときには、自然の豊かなところに出かけてリフレッシュする、そんな過ごし方が好きな方は多いだろう。

実際、美しい自然を見て、澄んだ空気を吸えば、日ごろの疲れも吹き飛ばす気がする。もちろん優美にデザインされ、整然とした建物も美しいと感じるが、誰がデザインしたわけでもなく、むしろいろいろな要素が複雑に混じり合って混然としている自然の景観に、美しさのみならず、安らぎを感じる。不思議なものである。

そのメカニズムはともかく、このように私たちに安らぎを感じさせ、忙しい日常の疲れや悩みを吹き飛ばしてくれるのも、自然の重要な機能、すなわち生態系サービスだ。

さらにはその景観や、そこで聞いた小鳥のさえずりや葉が擦れる音に、そして様々な生物の色彩や形は、私たちが絵を描いたり、音楽を作ったり、詩歌や文学作品を生むヒントにもなっている。今のような忙しい時代の都会の生活者だけでなく、はるか昔から人間は自然を楽しんできたのである。

もちろん自然には厳しい側面もある。したがって、多くの地域、多くの文化において、自然は崇敬の対象となり、また特定の場所は聖なる場所として大切に守られて来た。自然の中に霊が宿るという考え方は、決して日本だけのものではない。凜とした美しさに、人を寄せつけない厳しさに、誰しもが霊的なものや畏怖の念を感じるのだろう。

このような自然の美しさ、そこで感じる安らぎ、幸福感、敬虔な気持ち、こうしたこともすべて生態系が私たちに提供している「サービス」だ。これらは特に「文化的サービス」と呼ばれている。これまでに紹介した「供給サービス」や「調整サービス」がモノや特定の機能に関するものに比べると、意識しにくいかもしれない。しかし、生態系があるお蔭で私たちがそうした「サービス」を享受できているのであるから、

やはりこれも生態系サービスに含まれるのだ。

生態系サービスが土地の文化や食を支える

ところで、現代の社会では、こうした自然がもつ美しさ、精神的価値、霊的価値が、娯楽の対象、産業の基盤にもなっている。散歩、ハイキング、キャンプ、森林浴、バードウォッチング、海水浴、ダイビング、ラフティング——。様々なレクリエーションは、様々な自然が存在すればこそ楽しめる。そして、ツーリズム＝旅行業も、様々な生態系があることに大きく依存している。最近では、珍しい生物や自然を楽しむことを目的としたエコツーリズムも盛んになってきたが、これに限らず、実はほとんどの旅行が生態系サービスに依存していると言ってもよい。

なぜなら、旅行先で私たちは、その土地の自然の美しさのみならず、その土地ならではの食や文化も楽しんでいる。ではなぜ地域ごとに様々な食があり、文化があるのかと言えば、それはそれぞれの地域ごとに異なる自然があるからだ。

食材はもちろん自然の恵みであり、多様な自然があるからこそ、食材も、食文化も、多様なものになる。そして食以外の各地の文化も、その場所の気候や風土とそこに息づく自然に依存して、生まれ育って来たのである。最近では、祭事に使われるその地方に特有の植物が少なくなり、止むを得ず代わりのもので済ませているという話も聞いたりする。

つまり、旅行業は生態系サービスのおかげで成立している産業なのだ。だからこそ、世界的には生物多様性の保全に力を入れている旅行業者も少なくない。一方、私たちは普通、こうした文化的サービスに対して直接対価を払うことはない。その価値をほとんど意識しなかったり、あるいはとても低くしか考えていない。もちろん、私たちがその価値を認識していようがいまいが、文化的サービスの重要性は変わらないし、本当の価値は、私たちが想像している以上に大きなものであろう。さて、あなたはこれまで、文化的サービスをどのくらい意識していただろうか？

【あだち・なおき】 東京大学理学部、同大学院で生態学を学び、理学博士号取得。国立環境研究所、マレーシア森林研究所（FRIM）で熱帯林の研究に従事した後、コンサルタントとして独立。「企業による生物多様性の保全」と「CSR調達（サプライチェーン・マネジメント）」が専門。日本生態学会常任理事、企業と生物多様性イニシアティブ（JBIB）事務局長など。



CSR 部員リレートーク⑤

CSR 担当者と CSR 経営者のためのニュースレター

CSRmonthly

龍治 玲奈（日本マイクロソフト株式会社 法務・政策企画統括本部 政策企画本部 渉外・社会貢献課長）

CSR から CSV へ、若年層を支援する「YouthSpark」

2012 年 11 月 13 日に日本マイクロソフトが発表した若年層の進学・就労・起業を支援する包括的施策「YouthSpark（ユーススパーク）」は、私たちの企業市民活動の一つの節目であったと思います。従来から日本マイクロソフトは、困難を抱える若者の支援（例：障碍児童の大学入学支援）、ICT を利活用した学習環境作りや、イマジニカップなどの高度人材育成において、技術統括室や公共部門など、それぞれの専門チームが各施策に取り組んでいました。

しかし、当社のスティーブ・バルマー CEO より、「今後 3 年間で 3 億人の若者への支援を目指す」と発表された「YouthSpark」は、弊社内のさまざまな経営資源を若者施策に集中し、より大きなインパクトを目指すモメンタムを生んだように思います。

「YouthSpark」が、アメリカ政府との議論の下に本社主導で発表された背景には、いくつかの要因がありました。

世界の 6 歳～24 歳の若者 22 億人中、失業率が 12.7%、国によっては 50%を超え、若者の失業率は一国の平均失業率の 2 倍であること。さらに、全世界の若者のうち高等教育まで受けられる若者の割合は 44%であり、およそ 1 億人が十分な教育環境に恵まれないこと。このように若者に立ちはだかる「機会損失」が、「YouthSpark」発表の背景にありました。

しかし、「YouthSpark」の対象は、社会的に困難な層の若者だけではありません。一国の経済発展を支えていく高度人材育成、つまり、一国の国際競争力を確保することも、「YouthSpark」施策の重要な柱です。実際、発信元であるアメリカでは、2010 年～2020 年までの 10 年間に IT 関連人材が 12 万人の雇用が必要であるとされていますが、見込まれる IT 関連学部卒学生数は 4 万人と、深刻な供給不足が予想されています。

マイクロソフト本社がアメリカ政府と「YouthSpark」を議論する際には、このように国の牽引力に焦点を当てた官民連携の人材育成施策も協議されています。

すべての子どもに自立して生きていく基礎を

日本の現状は、高校無償化などの施策も投入され、進学率が 98%と機会均等の観点から恵まれた環境ではありながら、毎年 10 万人近い高校生が中退し、特に年間所得が 200 万円程度の家庭、あるいは、「底辺校」と呼ばれる学力下位層の高校に中退率が集中するという深刻な負の連鎖が生じています（青砥恭著『ドキュメント高校中退』ちくま新書）。

知識基盤社会化で世界的に人材需要が高度化する中、我が国では諸外国と比べて博士・修士が少なく、海外への留学意欲も決して高くないといわれています。

このような現状に対して、IT 企業という強みを生かし、部門横断的に多角的に取り組む必要性が改めて議論されました。新しく立ち上がった施策の例が、公共部門主導の「マイクロソフト 21 世紀の教室」。こちらは、小・中・高校の普通教室における ICT 活用提案をご体験いただける「体感型コンセプトルーム」で、二時間のセッションを通じて、授業や学びの可能性拡大、各国での導入事例をご紹介します。

あるいは、情報機器やサービスに関する業界団体である「ウィンドウズ デジタルライフスタイル コンソーシアム (WDLG)」を中心としたデジタルユースカレッジやデジタルユースアワード。「日本発」の社会課題解決アプリを学生自らが創り上げることを業界全体で支援致します。

社会貢献部としても、従来から続けてきた「若者 UP プロジェクト」（事務局 NPO 法人「育て上げ」ネット）を拡充しつつ、先に述べた他部門の施策と緩やかに連携しています。社会課題を心底理解されているのは NPO パートナーの皆さまであり、実証事例を多くの方々に届けるには、政府の政策との連携が不可欠であるからです。

CSR から CSV へと企業の戦略が広がる中、すべての子どもに、自立して社会で生きていく基礎を育て、社会を支え、国際社会をリードする人材育成に多くの連携を通じて、務めを果たしていきたいと考えています。

【りゅうじ・れな】2008 年より現職。日本マイクロソフト株式会社の社会貢献事業である就労支援プログラム、NPO の ICT 基盤強化プログラム、被災地支援プログラムに取り組む他、教育や就労政策における ICT 利活用の在り方について政府・有識者・NGO と ICT 企業の立場から協議し、官民連携を推進することをミッションとする。



CSR 委員会設置は自社を見つめるチャンス

第3回、第4回にわたって、A社のステークホルダー・ダイアログを活用したCSR推進の手法について報告しました。そしてA社に対しては、そのプロセスを通じて机上の空論ではない、生の声を反映した、数値に基づく説得力ある経営改善案を提出することができたのです。

A社にとっても、もともとCSR推進の意図はあったものの具体的にどう取り組んでいいかわからない状況から抜け出し、取り組むべき方向(案)がみえてきました。

しかし、当然のことながら、経営改善の方向が出たから終わり、ではありません。それをいかに具体化していくのか、はじめてCSRに本格的に取り組もうという中堅企業の人たちにとって、不安がないわけではありません。そこで、私たちは引き続きそのお手伝いをするようになりました。

それだけA社にとってステークホルダーとの対話による経営改善の手法は、納得いただけるものになっていたのです。もちろんその背景には、担当者(役員)の熱意と本気度があったと言えます。もし仮に前年の成果が見えてなければ契約には至らなかったでしょう。改めて、A社と契約を結び、CSR委員会を設置し、動き出しました。

「自社評価」で帰属意識高まる

ステークホルダー・ダイアログによる経営改善案の提出を受け、若手を中心にCSR委員会を立ち上げました。企画、営業、研究、工場など、さまざまな部署から8人が集まりました。それに総務のCSR担当役員が加わり、9人での委員会がスタートしました。初年度末に第1回の委員会が開かれ、「A社らしいCSR活動の策定」に向けて動き始めました。

委員を対象に、「中堅・中小企業のためのCSR推進の流れ」を改めて確認したあと、ステークホルダー・ダイアログで実施した内部分析・外部分析をもとに、CSR上の課題を抽出していききました——と言えば少々堅苦しく感じますが、実は若い人たちにとっても関心が持てるように、まずは『自社評価』から入りました。コンプライアンス、環境、人権、コミュ

ニティへの参画など、7項目をピックアップし、改めて自社を各自が評価していったのです。項目によっては最高95点をつける人もいれば、20点をつける人が3人もいるという評価の低い項目もありました。

そして点数をつけた背景や意図などを委員みんなで話し合いました。点数がなかなか付けられない項目があるのは、自分がまだまだ自社のことを知らないからだということにも気が付きました。95点をつけたけれど話し合いの中で自ら70点に評価を下げる場面もありました。7項目それぞれの平均点を出してみると、やはりA社の一番の課題は、地域との関係、コミュニティへの参画が弱いということが明確になったのです。

「近所の人にあいさつするぐらいしかやっていない」ことに気が付いた人もいます。「WFP等間接的支援はしていても地域の人とは直接関わりを持っていない」こともわかりました。

そうした現状をさらに「SWOT分析」を行うことで、自社の強み弱みを浮き彫りにしていきました。

例えば、S(強み)としては、「高性能な設備を導入している」「全国に対応できる営業網がある」「家庭的なまとまりがある」「積み上げた歴史がある」など。一方W(弱み)は、「人材育成が不十分」「地域社会と交流がない」「新製品開発のためのマーケティングが弱い」「(社員に)甘えの意識がある」など。

こうして、O(機会:「健康意識の高まりにより需要が増えている」など)も、T(脅威:「原料の輸入価格の高騰」「品質に対する世間の意識変化」など)も、自分たち自身で自社を分析することによって、より自社を理解し、帰属意識を高めていったのです。

この「SWOT分析」をもとに、「ありたい姿」を描いていきました。3年後を目標に、どんな会社になりたいのか、CSRはどこまで進めていくのか、そんなイメージを分析用紙にそれぞれが書きだしていききました。そして、いくつかのキーワードをもとに、委員みんなで言葉として表現し、共有していききました。

こうした作業自体が、CSR委員会としての目標設定と同時に、会社のあり方を見つめる貴重な機会になっていきました。



企業と社会の関係⑤

齊藤 紀子（企業と社会フォーラム（JFBS）事務局長）

CSR 担当者と CSR 経営者のためのニュースレター

CSRmonthly

CSR とコーポレート・ガバナンスを考える

今日、「CSR をマネジメント・プロセスに組み込んでいくことが大切である」という理解は広がりつつあります。しかし、実際に CSR をマネジメントの課題として捉え、実行し、管理していくためには、経営戦略および事業計画の中に明確に埋め込んでいく必要がありますが、それに着手している企業は極めて少ないのが現状です。

自社にとっての課題・目標を明らかにし、重要業績評価指標（KPI）を設定し、具体的取り組みを進め、達成状況を検証し、改善につなげていくよう管理すること。このプロセスにおいて企業経営者は、多様なステークホルダーの利害や意見に応えながら企業経営全体として統治していかなければなりません。

これまで CSR とコーポレート・ガバナンスは、別々に議論されてきました。CSR を社会貢献と理解しては、両者の関係性は認識できません。相互の関係性を理解し、具体的に対応していくことが重要になっていますが、CSR、コンプライアンス、経営企画、監査など関係する部署の担当者が共通の問題意識を持つべきだと思いつつも、実際には別々に動いているという状況が散見されます。

そこで本学会では、今年 9 月「CSR とコーポレート・ガバナンス」を統一テーマとして国際ジョイント・カンファレンスを開催します。また、これに先立つ事前研究会（プレ・カンファレンス）を開催していくこととしました。

ステークホルダーと共にルール創造

第 1 回目となるプレ・カンファレンス（2012 年 11 月）では、CSR とコーポレート・ガバナンスをどう考えるか、谷本寛治教授（早稲田大学商学大学院商学部）より基本的な考え方が示された後、いま日本企業に問われている課題について、齊藤誠氏（弁護士法人齊藤法律事務所代表）と大久保和孝氏（新日本有限責任監査法人シニアパートナー）から問題提起がなされました。

谷本教授はまず、ここ数十年の間に、グローバル・ガ

バナンスのあり方が変わってきたことを指摘しました。ISO26000 の策定プロセスに代表的に見られるように、既存の枠組み・方法論では解決しきれない課題について、様々なステークホルダーが参画し新たな考え方やルールを創造していくことが重要になっています。企業が持続可能な経営を行っていくためにも、ステークホルダーの声を重視し、ステークホルダーとのかかわり合いの中で課題解決に取り組み、経営品質の確保・改善を図る必要があることを指摘しました。

齊藤弁護士は、コーポレート・ガバナンスを「会社経営者に対する牽制システム（組織体制）」と定義したうえで、会社が営む事業規模や特性に応じたりスク管理（内部統制システム）の整備が必要であること、会社のマイナス情報は会社経営改善の宝物であること、を指摘しました。そして CSR とは、単なるリスクマネジメントの一形態ではなく、将来リスクのコンプライアンス、および企業の持続可能性のコンプライアンスであり、企業の持続的発展（＝生き残り）のための重要な戦略であると指摘しました。

大久保氏は、ヨーロッパでは組織体制として CSR 部が存在することよりも、経営の中に組み込み全社的に取り組んでいくスタイルが増えていること、つまり CSR に取り組んでいるという宣言はもはや有効ではなく、いかに実施していくのかということが問われるようになっている、ということをも指摘しました。また、複雑化する社会状況においては正しいルールをつくるのが難しくなっているため、今や定められたルールを順守することよりも、ステークホルダーとの対話・議論を通じて落とし所となる新たなルールをいかに創造していくか、が重要になっていることを指摘しました。

続いて参加者も交えて、どんな課題に取り組むのか、そのためには誰がステークホルダーになるのかを明らかにし、ステークホルダーとの話し合いによってソフト・ローを創っていくことが重要であると、議論されました。次回のプレ・カンファレンスは 3 月 5 日に実施予定です。詳細は、JFBS ホームページで。



前田 啓太（凸版印刷株式会社 トップランアイデアセンター）

CSR レポートのトレンドから見えてくるもの

CSR 先進企業の CSR レポート・CSR サイトを分析すると、CSR コミュニケーションの「これから」が見えてきます。私たちが分析した先進企業 50 社のトレンドから、2013 年の傾向と今後の課題などをご紹介します。

まず、50 社のレポートのタイトルを昨年と比較すると、「CSR レポート」が減っているのに対し、「サステナビリティレポート」が微増、「統合レポート」が大きく増加し、50 社中 14 社と全体の 27% を占める結果となりました。「統合レポート」は投資家や専門家が主な読者対象であり、コミュニケーションのターゲットを絞り始めてきている傾向も一部で見られます。

また、レポート形態の多様化が進んでおり、最近では、ダイジェスト版のようにボリュームを絞るだけでなく、年次報告のスタイルではない、PR・コミュニケーションツールとしての小冊子を発行する企業が増えています。主婦や子どもなどの生活者にとって、より身近な視点から活動を取り上げ、共感を醸成していくツールや、社会と企業のサステナビリティをテーマに、企業ブランド向上を図るブランドブックなど、目的とターゲットに応じたさまざまなツールが散見されます。

コミュニケーションの多様化が進むなか、改めて「誰に向けて」「何のために」発行するのかを明確にすることが必要です。

「経営と CSR の一体化」を伝えるということ

今後の大きなトレンドとしてあげられるのが、「企業独自の重要課題に沿った報告」と、「経営と CSR の一体化」をいかに表現していくかです。

まず「重要課題に沿った報告」という面では、CSR レポートの構成（目次）を見てみると、これまで主流だったステークホルダー別の報告が 38% だったのに対して、重要課題別などオリジナルの構成が 56% と過半数を超える結果でした。重要課題別の報告は、KPI とともに連動しやすく、PDCA サイクルの見える化が可能となります。同時に、CSR において

もオリジナリティが求められるなかで、効果的に企業の意志を伝えられるコミュニケーション手法だと考えています。

一方、「経営と CSR の一体化」においては、中期経営計画や経営ビジョンにおける CSR の位置付けを明確化し、経営と CSR との関係性について訴求している企業が目立ちました。また、環境問題をはじめ、エネルギーや人口、高齢化問題など、事業活動とかわりがある（今後かわりが出てくるであろう）「社会課題を明確化」して掲載するケースも多く見られました。これは、「事業活動を通じて社会課題の解決に貢献していく」ことをストーリーとして伝えるもので、読者の納得感も得られやすく、CSV を実現していくうえでも非常に効果的であると思われます。

上記でお伝えした「経営と CSR の一体化」と、「社会課題の明確化」を伝えることは、実は従業員に対する効果が高いと考えています。CSR と中期経営計画等の関係性を伝えることは、CSR を単にコンプライアンスや社会貢献だと考えている従業員に対し、事業とのかかわりのなかに CSR があるという気付きを提供するとともに、「自分たちも意識していかなければいけない」という意識啓発にもつながります。

また、社会課題を明確化して伝えることは、日々、イノベーションを起こせ！とはっばをかけられている従業員に、アウトサイドインの視点を意識させ、研究・事業開発に取り組んでもらうきっかけになると考えています。さまざまな社会課題に対して高い感度をもってもらうことが、イノベーション創出への近道になるはずです。

「風が吹けば桶屋が儲かる」の例えが適当かどうか悩ましいところですが、人口・高齢化などの既に見えている課題を答えとして従業員に提供するのではなく、長期的な視野で社会課題をさまざまな関係性から考えていけるような、人材育成が今後より重要になってくると思っています。

CSR コミュニケーション分析レポートはこちら
<http://biz.toppan.co.jp/csr-ir/report.html>