

**取扱注意**

平成 20 年度経済産業省委託調査

平成 20 年度 IT 投資効率性向上のための  
共通基盤開発プロジェクト

(2050 年 CO2 半減に向けた  
企業の経営・技術戦略と CSR のあり方に関する調査委託事業)

～グリーンマーケット創造に向けた CSR 優良事例調査～  
新たな企業ビジョンと CSR 経営の統合

平成 21 年 3 月

株式会社 テレフォニー

## 【 目 次 】

はじめに .....	2
1. 調査実施概要 .....	4
2. 調査における全体総括 .....	6
調査Ⅰ：グリーン経済発展に向けた、CSR 経営の優良事例及び、 環境経営におけるユニークな取り組み事例 .....	8
1. CSR 経営を実現する企業から考察する 10 の重要ファクター .....	9
2. 重要ファクター別の優良企業事例 .....	10
3. 本調査で抽出した世界の優良 100 事例 .....	40
4. 新しい企業価値を創造するユニークな取り組み事例 .....	46
調査Ⅱ：CSR・非財務情報開示促進における社会的な仕組みの動向と 今後の開示促進の仕組み .....	63
1. 本調査の目的 .....	64
2. 諸外国における CSR 経営・情報に関する事例 .....	66
3. わが国における CSR 経営・情報に関する課題と構築すべき仕組み ..	86
調査Ⅲ：統合企業ビジョンを目指した企業レポートの整理 .....	107
1. 本調査の目的 .....	108
添付：統合企業ビジョンレポート 2009 サンプル版	

## はじめに

### ◆調査の背景

私たちの経済社会は「現状の延長線」で発展させることはもはや難しい。

地球環境問題が深刻になっており、温暖化の進行や、鉱物・化石燃料などの天然資源の枯渇、環境の破壊、水不足などのさまざまな問題が生じて、企業活動に制約を与えはじめている。その原因の一つは、エネルギーを大量に使った大量生産、そして大量消費、その結果としての大量の破棄を伴う今の経済システム体制にある。

また、実体経済の危うさに加えて、金融の面からも混乱が生じている。2008年にサブプライムローン問題によって生じたアメリカの金融危機は世界に波及している。

そうした中、この状況から脱出する方法として「経済のグリーン化」が注目されている。ここでの「グリーン」とは環境配慮など「エコロジカル」だけではなく、CSR（企業の社会的責任）やエシカル（倫理的）なビジネス、そしてグリーンな消費者、マーケット等、経済活動の全般を指す。

経済界もそのビジネスチャンスに期待している。「グリーン・イズ・グリーン」という言葉は、巨大な電気・エネルギー企業のアメロ米国のGE（ゼネラル・エレクトリック）のイメルト会長兼CEOのによるものであるが、グリーンとは米語で「環境配慮」という意味と「紙幣」という二つの意味を持つ。つまり「環境は金になる」ということを、経営者として強調している。

先進的な多くの企業が、チャンスとしてのグリーン経済に注目をしている。商品で考えれば、環境に配慮した製品で需要が見込める分野は太陽光、風力、バイオ燃料などの再生可能エネルギー、省エネ自動車、低負荷の家電、浄水などが当てはまる。こうした分野での世界的な需要の増加が見込まれている。

世界の経済界でも、「グリーン」をテーマにした企業や業界団体の連携が活発になってきた。UNEP（国連環境計画）は2009年2月に報告書「グローバル・グリーンニューディール」を公表している。

そこでは環境に配慮した「グリーン経済」の必要性和、その期待を表明した。そして現在の世界各国が景気刺激策として予定する資金を、グリーン経済の実現のために振り向けるべきと訴えた。UNEPは各国の有識者や経済学者とともに「グリーン経済イニシアティブ」をスタートさせ、未来の経済の姿を模索している。欧州を中心に、企業間の連携によるグリーン経済のための動きが活発化している。

経済の「グリーン化」が強まる中で、今後はさまざまな商品の取引が「グリーンマーケット」で行われることになるだろう。そこでは環境を観点に企業が商品やサービスを提供して、消費者が選択を行う。金銭的な価値だけに注目して取引されるのではなく、その活動では、新しいグリーンな価値観が織り込まれ、新たな市場も誕生するであろう。

日本企業でも、CSR活動が活発となり、グリーン経済への関心が広がっている。しかし、大企業の経営者の多くは「経済のグリーン化」を表面的にしかとらえておらず、企業行動を変えているとはいまだ言い難い。欧米に端を発したの流れは大きなものし、新しい

マーケットを創造するためには、企業は一段の変革を求められ、それを加速・促進していくための社会的な仕組みが求められている。

#### ◆本レポートの構成

「新たな企業ビジョンとCSR経営の統合」という本レポートは、こうした新たな経済社会に必要な、社会的な仕組みとしてのITを活用したプラットフォーム像を探るものである。

分析の過程では温暖化防止のために「2050年までにCO<sub>2</sub>を半減させる」という日本の目標を達成すること、さらにCSR経営の最新動向も概観することとした。

調査Ⅰ「グリーン経済発展に向けた、CSR経営の優良事例及び、環境経営におけるユニークな取り組み事例」では、今後の政策や企業経営で参考になる先駆的な企業の動きを取り上げる。

有識者へのヒアリングや、第三者評価機関の分析などからCSR経営を実現する「10の重要ファクター」を抽出し、それに合わせて優れた取り組みを行っている企業32社を紹介する。またそれ以外にも世界中のCSRの先進事例として、その優良100事例を伝える。さらには「カーボンオフセットの物流」「100%風力発電で織るタオルメーカー」など、時代の流れに即して新しい価値を生み出す内外の15社も示した。

調査Ⅱ「CSR・非財務情報開示促進における社会的な仕組みの動向と今後の開示促進の仕組み」では、調査Ⅰで明らかになった世界のCSRの先進的な取り組み事例を踏まえ、日本企業が抱えるCSRの問題を、有識者のインタビューなどから考察した。そこで浮かび上がった問題は、「非財務情報」の開示について、企業が積極的ではなく、またそれを効果的に伝える仕組みが整っていないことが、明らかになった。

そうした問題を解決するために、グリーンな情報の開示促進のためのプラットフォーム構築の必要性」をまとめた。CSRやグリーンな活動に関する情報を集約・発信し、さまざまなステークホルダーが情報を簡単に活用できる場が、Web技術により誕生すれば、「グリーンマーケットの拡大」を日本から世界へ発信することが可能となる。

経済のグリーン化の流れを、ITがサポートし、企業にも消費者にも、より身近にできる。こうした可能性を本レポートで伝えたい。

最後に、調査Ⅲでは、経営ビジョンや環境へ取組み、技術戦略が一体となった、グリーンマーケット創造のための、全く新しいそらら情報を統合した企業レポートの具体的事例を、民間企業の協力のもと、作成している。新たな企業レポートのあり方の事例として、参考にして頂きたい。

# 1. 調査実施概要

## (1) 調査概要

- ・ 調査Ⅰ：CSR経営における優良事例の抽出
  - ① 国内外の主要企業のCSR報告書の調査・分析による、先進100事例の調査・分析～有識者へのヒアリングや世界的な第三者評価機関等において選出された企業から抽出
  - ② CSR経営に必要となる重要ファクターの抽出
  - ③ 上記重要ファクターに基づき、環境・経営ビジョン・技術戦略が優良な個別事例の紹介
  - ④ その他、経営や環境への取り組みがユニークな企業の事例紹介
- ・ 調査Ⅱ：CSR情報開示に関する社会的な仕組みの調査・検討
  - ① 諸外国における非財務情報開示に関する社会的な仕組みの調査
  - ② 国内での非財務情報開示に関する課題と今後構築すべき社会的な仕組みのあり方の検討
- ・ 調査Ⅲ：統合企業ビジョンの具体的事例の提示
  - ① 経営ビジョン、技術戦略マップ、CSR報告書を統合化した、具体的な統合企業ビジョンのコンテンツや事例の検討
  - ② 経営ビジョン・技術戦略マップ・CSR報告書が統合した、具体的事例の提示

## (2) 調査手法

- ・ 調査Ⅰの調査手法

### プロセス1

1. 海外の第三者評価機関や格付機関、サステイナブル経営ランキング等で選出されている優良事例の選出
2. 国内外の有識者による環境への取り組みと経営ビジョン・技術戦略が一体となった優良事例の選出

### プロセス2

優良事例（選出企業）のCSRレポートの精査による新しいCSR経営に求められる重要ファクターの定義

### プロセス3

上記重要ファクターに基づく優良事例の紹介

協力頂いた国内外有識者の方々（順不同、敬称略）

	氏名	所属
国内	後藤 敏彦	環境監査研究会 代表幹事
	斉藤和彦	KPMG あずさサステナビリティ株式会社 アシユアランス事業部長
	足立 直樹	株式会社レスポンスアビリティ 代表取締役
	川村 雅彦	株式会社ニッセイ基礎研究所 上級主任研究員
	阿部 博人	NPO法人企業社会責任フォーラム
	海野みづえ	株式会社 創コンサルティング 代表取締役
	芝坂 佳子	あずさ監査法人 知的財産戦略室アソシエイトパートナー
	酒井 寛二	中央大学 大学院 国際会計研究科 教授
	菊地 辰徳	株式会社イースクエア
	辰巳 菊子	日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会 理事
	森 撰	オルタナ 編集長
	石井 孝明	経済・環境ジャーナリスト
	NPO 法人 エコロジーオンライン編集部	
その他 1 名（非公開）		
海外	Stephanie Maier	英国 EIRIS (Ethical Investment Research Services)
	団体	英国 NPO 法人 Forum for the Future
	Ita McMahon	英国 株式会社 Corporate Citizenship
	ビル・チュビャオ	Institute of Environment and Development

- ・ 優良事例選出のために参考にした第三者評価機関等

DJSI (Dow Jones Sustainability Index)	企業に対する経済、環境、社会面（トリプル・ボトム・ライン）の各分野に関するアンケートとインタビューの形態で実施。世界の企業約 2500 社を調査対象としている。
INNOVEST Global100	世界のあらゆる事業分野の大企業 1800 社の持続可能性を評価し、上位 100 社を公開。業績に著しい影響を与える、環境・社会・ガバナンスの三側面の実績を、経営品質と長期財務業績の主要指標として比較分析
CLI (Climate Leadership Index)	CDP が発表するランキングで、気候変動問題が事業に与えるリスク、温室効果ガス排出規制のインパクト、気候変動問題に対する技術革新状況、気候変動問題に関する社内体制、温室効果ガスの排出削減実績、排出権取引に対する戦略、エネルギーコストなど
NewsWeek Global 500	NewsWeek が毎年発表する、売上高で上位 1000 社に入る世界企業のうち、CSR に関するデータが入手可能な企業を対象とし、CSR 分野と財務分野の得点を算出したランキング。

## 2. 調査における全体総括

### ◆浮かび上がった課題

一連の調査を通じて、企業のCSRや環境での取り組みの差、そして難しさが明らかになった。「経済のグリーン化」の流れ、そして「グリーンマーケット」創出・拡大に向けた変化は着実に起こっている。先進的な企業はそうした流れに応じて、ビジョンを定め、自らの活動や組織をグリーン経済に向けて組み替えている。しかし企業を変えなければならない範囲は広く、その方向を誤れば、努力が拡散し、ステークホルダーとの適切な関係を構築できなくなる恐れもある。

また有識者によると、日本企業にはグリーンマーケットの創造に向けて、環境配慮やCSRなどの「非財務情報開示」への取り組みには、4つの課題がある。第一に、非財務情報の開示における企業のメリットが弱い。情報の公開が、株価や評判に直結するなどの「得になる」ことが少ないためだ。第二に、一部の企業はグリーンな経営活動に対応できているとは言い難い。企業トップの理解が少なく、またはサステイナブル経営を実現するビジョンが不明確であいまいなどの問題がある。

さらに第三の点として、ステークホルダーに環境・CSR問題への意識が足りない。企業にこの種の情報を求めることもなく、また関係者の間のコミュニケーションが乏しい。さらに第四の点として、企業が開示する情報の範囲や定義が、公的な取り決め、または自主ルールもなく曖昧だ。このために、企業側から提供される情報にもばらつきがあり、定量データや定性的な情報いずれも分かりにくく、開示手段も異なるためアクセスビリティが高いとは言えない。

### ◆新しいグリーンマーケットの創出に向けた

以上の状況を考えると、経済のグリーン化が、情報の面からの問題で足踏みをする可能性がある。この課題を解決するにはどうすればよいのか。

本レポートでは、グリーン情報を集約した、インターネット上の企業ポータル構築を提言として提示を行った。ステークホルダーにとって情報を活用しやすい場を作ることで、グリーン情報の流通を加速しようという考え方である。

まずグリーンな情報をインターネット上の統一言語や共通のフォーマットに基づいて企業が提供する仕組みを整える。そして利用者にネット上のポータル（入口）で、必要な情報がどこにあるかの一覧を提供。そこにアクセスすることで、自由にそれら情報を利用できる仕組みとなる。企業情報は、財務情報がXBRLのような統一されたWeb言語で記述されている。例えば、日本では金融庁が運営するEDINET（金融商品取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム）があるが、これを企業のCSR・環境、技術、製品情報に広げる考え方である。

この仕組みがあれば、企業から発信されるグリーンな情報の活用が可能になる。金融市場では投資家、アナリストによるCSR評価の観点から、企業分析が容易となる。顧客や消費者、生活者にはグリーンなプロダクトやサービス情報を容易に入手し、企業間での比

較分析も容易となる。

企業においても、こうしたプラットフォームへのアクセスログの入手により、ステークホルダーが求める情報を把握することが容易になり、企業とステークホルダーとのコミュニケーションや、自社のPRにも活用することが可能となる。こうしたITを活用した社会的仕組みの構築による情報開示と情報流通は、企業の信頼性を高め、長期的な企業価値の上昇につながる。また企業はこれを利用することで、情報提供の時間及び、コスト削減に繋がるものと考えられる。

検索サイトの「グーグル」やポータルサイトの「ヤフー」のネット上での存在感の大きさを見れば分かるように、ネットの世界では入口（ポータル）の役割を果たす場があれば、コミュニケーションはより活発になる。本調査で提言するポータルは、グリーン経済を支える重要な情報インフラとなるだろう。



## 調査 I

グリーン経済発展に向けた、CSR 経営の優良事例及び、  
環境経営におけるユニークな取り組み事例

## 1. CSR 経営を実現する企業から考察する 10 の重要ファクター

有識者へのヒアリングや世界的な第三者評価機関等において選出された優良事例の調査分析を通して、CSR経営に必要となる重要ファクターは以下の10点が挙げられる。

なお、本調査では、グリーンマーケットの拡大を目的とした調査のため、欧米では CSR の重要なテーマである人権問題や労働問題に関する事項はあえてこの重要ファクターは外した。同様に、ガバナンスやコンプライアンスに関する内容も含んでいない。

1	環境に配慮した経営者の長期・超長期ビジョンの方針(緒言)	CSR 報告書・環境報告書の巻頭に記載されている、経営責任者や代表権のある環境担当役員等の、環境報告にあたってのコミットメント(誓約)やステートメント、トップメッセージにおいて、長期・超長期的なビジョンで、地球環境保全に配慮した考えや、その考えに基づいた社会へのメッセージ等が述べられていること
2	経営ビジョンと技術開発等との整合性	上記で述べられているビジョンの内容と将来の技術開発とが整合性がとれており、将来に向けて環境に配慮した技術開発や研究開発が行われていること
3	環境マネジメントに適応したサプライチェーンの実現	環境マネジメントを担当する組織や環境に配慮した視点から、サプライチェーンを管理し、実現出来ていること
4	温室効果ガスの排出量と削減目標の開示	企業もしくは、グループ企業も含めて、温室効果ガスの現在の削減量と、今後の削減目標数値が明確に開示されていること
5	生物多様性対応に関する姿勢、取組	「生物の多様性に関する条約」や国際的な同意に基づき、地球上の生物の多様性を包括的に保全していること
6	持続可能社会に向けた従業員教育	持続可能な社会実現のため、従業員に対して、環境に対する配慮や取組みに関する啓蒙や教育を組織的に行っていること
7	ステークホルダーの明確な定義とコミュニケーション	企業は多様なステークホルダーと関わり活動を行っているが、どのステークホルダーを意識して行っているのか、どのステークホルダーを念頭に入れているのかを明確にしていること
8	資源枯渇対応への姿勢、取組み	石油や石炭等の化石燃料、クロムや白金等のレアメタル等、枯渇資源に対する対策が求められる中、今後の企業活動において、資源消費の削減に向けた取組みを行っていること
9	環境投資に関する姿勢・取組み	企業自らが、環境に配慮した研究開発、技術開発への投資を行っているか、また他社への資本参加や SRI 等への投資を積極的に行うこと
10	CSR 経営に係る PDCA サイクル	CSR 経営に関わる様々な取組みを 1 年サイクルで振り返りや自己評価を行い、それら結果をもとに、次年のアクションの策定を行うこと

次頁以降、上記の重要ファクター別に、先進的な取組みを行う企業の 32 事例を抽出し、それぞれのファクター項目別に、優良事例の紹介を行う。

## 2. 重要ファクター別の優良企業事例

### ファクター1:環境に配慮した経営者の長期・超長期ビジョンの方針(緒言)

#### ◆経営課題

環境問題の解決は簡単には行えない。温暖化の進行、水や土壌への汚染の広がり、資源の枯渇、ゴミの急増など、地球規模で深刻化する環境破壊は経済活動に密接にかかわる。その解決のために社会から企業に期待が集まっている。経済の姿を変える担い手は企業であるためだ。

環境問題では「バックキャスト」という手法が使われるようになった。これは未来の一定の地点の目標を決めて、問題の解決に際して現在から未来までの道のりを考える方法だ。現在にスタートラインを置き、技術や政策の積み上げで未来の目標を設定する「フォアキャスト」という方法とは対照的なものである。

「バックキャスト」はEU（ヨーロッパ連合）の環境政策で導入されたものであるが、EUでは2050年までに、温室効果ガスの1990年比半減という目標を設定した。他にも産業機械のエネルギー効率、自動車・航空機の排気ガス、化学物質の使用で、2020年などの近未来の目標をビジョンとして設定した上で、加盟国の企業にその達成への努力を求めている。

こうして経済、政治上の活動のさまざまな場面で、「長期ビジョン」が設定されるようになった。適切なビジョンには人々をまとめる力がある。EUは加盟27カ国を動かすために、その力を使おうとしているのであろう。政治からの影響によって、EU企業の中には、2050年などの超長期ビジョンを掲げる企業も登場している。それに基づいて自らを変え、CSR（企業の社会的責任）と結びつけようとしている。

こうした動きが影響して、企業にも超長期の環境目標を設定する企業が出ている。そしてその策定と対外公表では、経営トップ自らが主導し、社内外に長期・超長期のビジョンによる地球環境保全に配慮した考えや、その考えに基づいた社会へのメッセージを表明する企業がある。

ここではリコー、セイコーエプソンの2社、そしてEUからロイヤル・ダッチ・シェルを紹介する。

#### ファクター1

##### 事例1:2050年までに環境負荷を8分の1に一リコー

リコーの取り組みの特徴は、2050年までの経営ビジョンを掲げ、その際の環境負荷を2000年に比べて8分の1にすることを、目標として定めた点だ。そして、この環境負荷の削減では、同社の近藤史朗社長が、CSRレポートなどでその必要を強調し、トップ自ら関与を強く打ち出している。

同社はコピー機での技術力と生産台数で世界トップクラスのメーカーだ。桜井正道会長は

経済同友会代表幹事として、企業のCSR活動について積極的な発言を行っている。こうした存在感の大きな企業の活動は、日本企業の環境への取り組みの促進に前向きの影響を与えるに違いない。

このビジョンに合わせて、技術革新や製品開発など会社の活動を行っている。

同社は2005年に、2050年までの経営指針である「超長期環境ビジョン」を打ち出し、また2013年までの「長期環境ビジョン」を策定した。さらに3年ごとに「環境行動計画」を定めて、温室効果ガスや廃棄物などの削減目標を設定している。ビジョンに基づいて、環境に配慮した活動を積み重ねている。

リコーグループの「環境経営報告書」によれば、同社は2050年には2000年度に比べて環境負荷を8分の1にする目標を掲げ、2013年には25%を削減することを計画している。その際に環境負荷を総合的に計測する自社の独自指標を作った。一つの指標にこだわると、逆に他の分野での環境指標が悪化してしまう可能性があるためという。CO<sub>2</sub>の排出量、エネルギー効率、廃棄物、製品のエネルギー効率などの指標を総合的にまとめたものである。

同社は2050年まで、毎年8%の営業収益の成長を見込むとしている。企業規模が拡大するために環境目標の達成はかなり難しいが、技術革新などによって実現を果たしたいとする。実際に2007年度には2000年度に比べて約2割の環境負荷を削減して目標を達成した。

ビジョンの設定では、2050年の地球環境の姿を予想し、その時点での企業に求められる姿を考えることから導き出した。同社のCSRレポートでは、「資源の枯渇や温暖化の進行で、どんな企業も今のままの環境負荷を与え続けることはできない」と、同社は考えたという。そして、この一連の活動を、同社は、「グローバルブランド確立のため」（近藤社長）というビジネスの観点からも積極的に役立てている。同社の環境保護活動は社会に強いメッセージを打ち出し、会社のイメージ向上にも役立った。またCSRにも結びつけた。長期ビジョンの設定で企業全体が目標に向けて変わるユニークな例であろう。

[連結売上高:約2兆2100億円(2008年度) 連結従業員:約8万3400人(同末)]

## **ファクター1**

### **事例 2:2050年までの長期目標でCO<sub>2</sub>削減－セイコーエプソン**

セイコーエプソンの取り組みの特徴は、2050年までの超長期ビジョンを設定した上で、自社の環境活動を行っている点だ。そのビジョンでは、地球温暖化の防止に力点を置き、温室効果ガスの排出を現状の10分の1にすることを表明している。

世界的な関心を集める温暖化問題は、企業活動にも変革を迫る。その中で、2050年までの目標を定めた例は少ない。同社に似た対応は今後、多くの企業で行われる可能性がある。

同社は2008年に「環境ビジョン 2050」を発表。そこでは地球の環境問題を分析した上で、最大の問題を温暖化とした。その対応がエプソンに超長期的に必要なになると認識しているという。

このビジョンでは2050年の姿を、「エプソンの直接排出するCO<sub>2</sub>が現状の10分の1、そしてCO<sub>2</sub>以外の温室効果ガスの排出がゼロになっている」「商品のライフサイクルでの

CO<sub>2</sub>の排出が10分の1になっている」「すべての商品が再利用の循環の中に組み入れられている」という目標を設定した。

そして経営計画の中に、温室効果ガスの削減を落とし込んだ。2006年には、2010年までの温室効果ガスの排出量を、世界のグループ企業で1990年比50%削減させるという短期目標を立てた。これは2008年時点で達成したという。また環境保護活動、CSR活動も、このビジョンに基づいて行っている。CO<sub>2</sub>の削減は、エネルギー使用の見直しにつながり、長期的にみれば企業の生産体制を効率化するプラス面も強調している。

[連結売上高:約1兆3400億円(2008年度) 連結従業員:約8万8900人(同末)]

## **ファクター1**

### **事例3:長期ビジョンで脱石油を表明—シェル**

ロイヤル・ダッチ・シェルの取り組みの特徴は、長期ビジョンで世界のエネルギー体制を考慮し、自社のビジネスである石油業の限界を表明した上で、そこからの転換を表明した点である。

同社では、2050年までのシナリオで、現状の経済が進んだ場合の「動揺シナリオ」と、経済が再生可能エネルギーを大量に使う「適切な対応シナリオ」の2つを予想している。いずれの場合でも石油を無制限に使い続けることはできないとしているが、そこでのシェルの役割を「いかなる場合でも、世界に安定的にエネルギーを供給する」会社と規定し、世界経済が「適切な対応」に向かうようにシェルができることを列挙する。

同社は世界第2位の石油製造グループだ。同社の「サステナビリティレポート」では、イェルーン・バン・デル・ベールCEO(最高経営責任者)が、石油ビジネスの将来の限界を強調している。石油には近い将来の枯渇の可能性がある、超長期では安定的に供給できない可能性があるという。また石油の大量使用は地球温暖化を進行させることも、同社は認めている。

そして、石油ビジネスでは、深海、極地など、これまで採掘がされなかった場所での油田開発で、供給を増やす努力を続ける。またガソリンや重油で、CO<sub>2</sub>の排出量を減らすエネルギー効率の高い製品の開発に励む意向だ。

同時に再生可能エネルギーへの進出を本格化させている。太陽光や風力発電、水素エネルギーの各分野で研究開発、また実際の発電事業に投資を行っている。

「チャンスを失わない形で、人類のサステナビリティ(持続可能性)に貢献する形にビジネスを変えていく」ことを、同社のベールCEOはこのレポートで表明した。つまり業態を変え、「脱石油」を検討している。

このところの石油価格の上昇を受けて、シェルは好業績がここ数年続いた。こうした眼先の好況に浮かれず、自社の立場を冷静に分析した上で将来のためにビジョンを用いようとしている。その経営の先見性は高く評価される。

[連結売上高:約4580億ドル(2008年) 45兆8000億円) 連結従業員:約10万4000人(同末) 本社:オランダ、イギリス]

## ファクター2:経営ビジョンと技術開発等との整合性

### ◆経営課題

企業の経営ビジョンは技術開発に影響する。適切なビジョンは自社の技術者の製品開発に目標を持たせる。それが会社の利益と社会貢献をともに満たすなら、その人々は「やる気」を抱くだろう。また企業のビジネスにもプラスとなる。ビジョンと商品・サービスが同時に提供されれば、顧客はその会社に強い印象を持ち、満足を抱けば会社のファンとなるかもしれない。CSRと結びつけば、技術革新が社会貢献そのものとなる可能性もある。

こうした理由から、経営ビジョンと自社の技術開発を密接に整合性をとる企業が増えている。

ビジョンと技術の結びつきは、世界の今の流れにも合っている。現在の世界を苦しめる環境問題は、いずれも簡単に解決する問題ではなく、技術の革新が必要だ。それを実行する主な担い手は企業だ。その力を活かすために、長期にわたって人々を動かすビジョンが必要となる。

そして環境関連の技術力は、今後のビジネスの成否を分ける。消費者は、省エネ、環境商品に関心を向けている。さらに環境対応の規制が年々強まっている。特にEU（ヨーロッパ連合）は環境政策で日米とは違ったユニークな取り組みを行うようになった。EU委員会が近未来の環境ビジョンを示し、それに基づく高い目標を掲げて、加盟国の企業に対応を求めているケースが増えているという。ビジョンを使うことによって技術革新を促そうとしているのだろう。

ここでは技術革新とビジョンに配慮をするホンダ（本田技研工業）、三洋電機、三菱電機、GE（ゼネラルエレクトリック）の4メーカーを紹介する。

## ファクター2

### 事例 4:ビジョンに基づく目標で技術陣に奮起を促すーホンダ

ホンダの取り組みの特徴は、ビジョンに基づく短期目標を小刻みに設定し、それを製品の性能向上に役立てている点だ。そして一連の活動を自社の競争力の強化、CSRの実施、自社の技術力のPRなど、さまざまな目的に活かしている。

ホンダは技術者出身の故・本田宗一郎氏の創業した会社であるが、自動車やオートバイで高性能、高燃費の製品を作り出す技術力には定評がある。1960年代に当時問題になっていた自動車の排気ガス問題にいち早く対応し、世界的に評価を高めた。さらに1970年代にアメリカの厳しい排気ガス規制の法律に素早く対応して、北米市場で成功した経験がある。

「技術で生じた問題は技術で解決する」というのが、本田氏が社長時代からの同社技術陣のモットーという。技術を大切にする社風であるため、経営ビジョンと技術が密接に結びついている。

同社は「ホンダ環境宣言」を1992年に設定。「私たちは商品の研究、開発、生産、販売、

サービス、廃棄というライフサイクルの各段階において、材料のリサイクルと、資源、エネルギーの節約に努めます」などの内容の 5 項目を誓っている。これに基づいて 3 年程度の間隔で技術目標を設定し、毎年の進捗を社内外に公表する。

2010 年までの計画では、CO<sub>2</sub>の削減とエネルギー効率の向上、環境負荷物質の削減、リサイクルで 15 の目標を設定している。すでに同社はいずれの数値でも世界トップクラスだが、一步一步の努力で同社はさらなる技術の向上を図るといふ。技術を称える社風と小刻みな目標設定が、同社のものづくりを支えている。

[連結売上高：約 12 兆円（2008 年度） 連結従業員：約 17 万 8900 人（同末）]

## **ファクター2**

### **事例 5: ブランドコンセプトを商品に落とし込むー三洋電機**

三洋電機の特徴はブランドビジョンを掲げ、それを製品に織り込んでおり、同社の経営理念は「私たちは世界のひとびとになくってはならない存在になりたい」というものである。そしてブランドビジョンとして、「Think G A I A ~ F o r L i f e a n d t h e E a r t h」（大地を考える～いのちと地球のために）を掲げている。

これをすべての商品に表示して、対外的にはブランドイメージの強化、社内的には技術陣の奮起をうながした。企業ビジョンに基づく技術開発を進め、それを製品一つひとつに織り込む企業は少ない。それら 3 つの関係を考える有意義な例といえる。

同社は 2006 年に、事業領域として電池や太陽電池パネルなど部品商品群である「エネルギー事業領域」と、企業向け商品や白物家電の事業という完成品を売る「エコロジー事業領域」に事業を分け、経営資源を環境商品に注力した。例えば電池事業では、家庭用電池の「エネループ」をリニューアルした。環境に配慮して有害物質を使わず、長持ちすることなどの特徴で多くの賞を得た。この商品の改良でもブランドのビジョンが参考にされた。

三洋電機の経営は厳しく、2009 年中にパナソニックの子会社になることが予定されている。パナソニックは三洋の環境ブランドを評価して、当面はそのままにする見通しである。見えないブランド価値を大切にすることは、同社の危機を救った理由の一つになったのかもしれない。

[連結売上高：約 2 兆 2100 億円（2008 年度） 連結従業員：約 9 万 9800 名（同末）]

## **ファクター2**

### **事例 6: 長期ビジョンで技術課題を設定ー三菱電機**

三菱電機の取り組みの特徴は、経営ビジョンで長期目標を設定して、その実現を社内外で表明して、技術者を動かそうとしている点である。

三菱電機グループは 100 周年にあたる 2021 年を目標にする「環境ビジョン 2021」を、2007 年に策定した。そのビジョンに沿って事業活動の環境負荷を低減し、また環境に有益な製品を増やす意向である。自社のイベントと絡めることで、ステークホルダーに対して

は積極的に取り組みへの印象を強め、社内にも奮起を促す工夫が注目される。

「環境ビジョン 2021」では、2020年に温室効果ガスを30%削減すると表明し、3R（リデュース（資源削減）リユース（再使用）リサイクル（循環））の推進を掲げて企業活動で地球環境に負荷を与えることのない「ゼロエミッション企業」を目指すなどの目標を掲げた。これに基づき2～3年ごとの環境計画を策定している。例えば、省エネ型機械、家電製品、リサイクルシステムなどで、製品の数値目標を設定した。

下村節宏社長はCSRレポートの中で、「技術の「種」を多くの分野で蒔き、環境改善につながる「芽」を育てる」と、「環境ビジョン 2021」の意味を述べている。

長期ビジョンを「スローガン」にとどめるだけではなく、技術革新と社員を動かす手段として、同社は活用している。

[連結売上高:約3兆8500億円（2008年度） 連結従業員:約10万2800人（同末）]

## **ファクター2**

### **事例7:環境ビジョンに合う事業に重点投資—GE**

GEの取り組みの特徴は、自らのビジョンに合う商品に重点投資することで、競争力強化を行っている点である。

「グリーン・イズ・グリーン」。これは環境ビジネスに向けて同社を大きく転換させた、ジェフリー・イメルト会長兼CEOの言葉である。グリーンとは、環境活動だけではなく、アメリカの紙幣の色から、俗語で「お金」の意味を持つ。「環境が金になる」ということを、トップ自らが表明している。環境レポートでも、イメルト会長が、環境ビジネスによって成長を目指すことを、表明している。

同レポートによれば、同社は「エコマジネーション」という言葉を造語した。これは環境負荷をなくすビジネス活動の総称であり、各部門や、主要製品ごとの具体的な指標として落とし込む。同社は環境配慮型の商品群を「エコマジネーション商品」と呼ぶ。この種の商品の売上高が2005年に世界で60億ドルだったのを、2010年に200億ドルにすると表明した。顧客の反応がよかったことから2010年の目標を250億ドルにすると目標を上方修正した。

同社は「エコマジネーション商品」を新製品、また既存商品の転換でも、社内募集している。そこで認定された場合には、重点的に予算と人員を振り向ける。ビジョンは社外への重要なメッセージであるだけでなく、社内にビジネスメリットをもたらす手段にもなっている。

GEは電気機器、航空・宇宙、軍事、金融など多様なビジネスを展開する多国籍企業である。シェア1位もしくは2位のビジネス以外は撤退するという、集中戦略を採用している。そうした合理的な企業が「『エコ』にビジネスチャンスあり」と、積極的に活動していることは、時代を反映した現象と言える。

[連結売上高:約1700億ドル（2007年、約17兆円） 連結従業員数:約32万7000名（同年）]



## ファクター3:環境マネジメントに適応したサプライチェーンの実現

### ◆経営課題

企業はその活動の中で多様な物資を調達する取引系列（サプライチェーン）を持つ。例えば1台の携帯電話には300社以上が製造した700個程度の部品が使われている。一つの工業製品には多くの企業がかかわる。

そのサプライチェーンにはさまざまなリスクが存在する。購入した部品の中に有害物質が使われている場合には、メーカーが当局から罰則が課せられ、さらには消費者からの信頼が失われる恐れがある。また規制上のリスクもある。各国の規制では、工業品の材料で有害物質の削減やリサイクル可能な素材を使うことを求めている。そして対応を誤れば企業は大きな損失を受ける。

例えばEUは2006年から実施した「RoHS（ロース）規制」によって鉛など指定した有害物質を使った電子部品とそれを使用した機械製品の流通を制限した。これを受けて中国は同種の規制を2007年から導入した。また環境マネジメントの国際規格ISO14000シリーズが2004年から一段と内容が詳細になり、そこでは物流での環境配慮も求めている。一地域の規制が他国にも広がり、規制の国際標準化も進む。

またサプライチェーンの管理は、環境保護の面からも注目されている。CO<sub>2</sub>の削減には、生産にかかわるエネルギーを全社的に見直さなければならない。その実現には取引先を巻き込んだ抜本的な企業活動の変革が必要である。

こうした流れに対応するために、先進的なメーカーはCSR経営と絡めながら環境に配慮したサプライチェーンマネジメントを行い始めた。これは企業の抱えるリスクを減らし、環境負荷を軽減するという「守り」の面を持つ。一方で、消費者の信頼や顧客の信頼を確保し、他社と差別化を図る「攻め」の手段にもなる。ここではユニークな取組を行うパナソニック、ソニー、ユニリーバの3社を紹介する。

## ファクター3

### 事例 8:基準を示し調達先を「グリーン化」ーパナソニック

パナソニックの取り組みの特徴は調達先を巻き込むサプライチェーンのグリーン化である。同社は2007年に「CSR調達」の基本方針を設定。評価・監査制度も作り、取引先を動かす仕組みを作った。同社の活動は、調達理念の設定、取引先への丁寧な連絡、そして実施体制の整備を詳細に行っており、環境に配慮した調達活動のモデルケースになりえるものだ。

同社のCSRレポートによれば、「CSR調達」は3つの理念に基づくものとしている。その3つの理念とは、・思いやりと誠実さを基本とした「スーパー正直」、・環境革新のあくなき追求、・信頼と責任に基づくパートナーシップ ーの3点である、

その上で、①クリーン調達（正しい取引）②グリーン調達（地球環境との共存、法令上の禁止物資を含まない物資の購入）③コンプライアンス（法令・社会規範の順守）④情報セ

キュリティ（顧客・社会からの信頼の確保と情報保護設計）⑤人権・労働・安全衛生の配慮—これら5点を調達で検証するという。

実施する目的は「全世界のステークホルに安心しておつきあいいただける企業を目指すため」で、ビジネスへのプラスの影響も意図している。調達後も、品質（Quality）、価格（Cost）、納期・配達（Delivery）、対応（Service）を審査する「QCD S評価」と「CSR評価」を含めた監査を行う。問題が発覚した場合には、取引の縮小・停止などの厳正な対処をする。

同社は取引先への説明会を世界各国で行い、それには調達先 4366 社、約 6000 名が参加した。その際に「購入先にCSR実践企業、よりよいパートナーになっていただく」と、他社を巻き込む意向を示した。CSRレポートには取引先のヒューレット・パカード社からの「エレクトロニクス業界のサプライチェーンの成功につながる」と取り組みを期待するコメントが紹介されている。

一連のサプライチェーン構築は、環境貢献、社会の変革、自社の強みへの拡充という多数の目的を同時に達成しようとする意欲的な取り組みの好例である。その企業規模から生じた調達の金額と量の巨大さを活かして取引先を巻き込んでいる。大企業の調達は時として「下請けいじめ」などの横暴につながることもあるが、同社は公正さを同時に打ち出すことで、倫理上の正しさも確保している。

パナソニックは1918年に松下幸之助氏が創業した電気器具会社から出発し、松下電器産業に発展した。創業直後から「企業は社会の公器」「本業を通じた社会貢献」という先駆的な経営理念を設けていた。同社は「eco idea戦略」を2007年に公表。省エネ商品の提供、CO<sub>2</sub>の排出量削減、社業を通じてエコ活動を世界中に広げるという3つの目標を表明した。

[連結売上高：約9兆600億円（2008年度） 連結従業員：約30万5800人（同末）]

### **ファクター3**

#### **事例 9: グローバルなルール作りを自ら主導—ソニー**

ソニーの取り組みの特徴は、自らが主導して電子工業界での環境サプライチェーンの国際的なルール作りを主導した点にある。

日本企業は各業界での「世界のルール作り」になかなか参加できない。ソニーは自社の意思を国際体制の中で実現しようと試みている。その世界各地に拠点を置く生産体制と、製品の質の高さなどを背景にルール作りを主導した。珍しい例であり、今後の日本企業の国際基準づくりの参加に示唆を与える動きといえる。

同社は2001年、ゲーム機「プレイステーション1」のオランダでの製品をすべて回収する事件に直面した。別の国で作ったケーブルから、オランダの環境基準を上回るカドミウムが検出されたためであり、この経験の「反省」（2003年版CSRレポート）が、調達の環境マネジメントの取り組みを加速させたという。

ソニーはまず自社体制の構築を行った。2001年「ソニーグリーンパートナー」を立ち上げた。これは商品のサプライチェーンの全領域で環境マネジメントを確立することを目指

し、調達先(サプライヤー)各社での環境マネジメントの強化を求めた。2002年には独自の全世界共通の化学物質管理基準「部品・材料における環境管理物質管理規定」を制定・施行。この遵守を確認した調達先を「グリーンパートナー」と認定し、そこからのみ調達を行っている。さらに2005年までにソニーサプライヤー行動規範を設置。それら企業3500社を対象に評価をしている。

その後ソニーは国際ルール作りに動いた。2004年からIBMなどと「電子業界CSRアライアンス(EICC)」を発足させた。これはサプライチェーンマネジメントを共通化する動きである。2008年時点では世界の42社が加盟。品質管理基準の設定、技術的な取り組みの情報交換、管理ウェブシステムの共同開発を行っている。

さらに基準に基づいた調達先の共同監査も行っている。EICCは違反のリスクが大きい地域を選定。中国のサプライヤー18社も監査し、安全などでのリスクの指摘を行った。そしてEICCの中でソニーは、今後は材料の希少金属の採掘管理や労働者の人権問題に人材問題などにも配慮することを主張する意向である。

ソニーは1946年に、井深大氏を中心に技術者があつまり設立された。電子、映像機器の技術力と商品の開発力には定評がある。

[連結売上高：約8兆8700億円(2008年度) 連結従業員数：約18万500人(同末)]

### **ファクター3**

#### **事例10:調達により農家の生活を改善—ユニリーバ**

ユニリーバの取り組みの特徴は、開発途上国における調達の改革を行い、それら活動をCSRと結びつけたことである。

同社は世界最大級の食品・消費財メーカーで、ブランド「リプトン」を展開する紅茶では、全世界の生産量の約12%を買う。同社は1995年に持続可能な農業プログラムを開始した。農薬の使用、水資源の利用方法などで11項目の数値目標を設定。さらに、生産者の生活の保障、土壌、水、生物多様性の維持という目標を掲げた。この上で自社による開発途上国の農園の生産指導を行った。そして紅茶の調達では10年以上の準備を経たあとで、2007年から基準を満たした農園から購入している。

一連の活動でユニリーバは世界各国で高い評価を受けることになった。企業PR、企業の社会貢献、第3世界の救済、持続可能な農業の実現というさまざまな狙いが、環境サプライチェーンの見直しを通じて実現した。物流を変えることが、企業を取り巻く環境を変え、企業それ自体、そして社会全体を変えるという、大きな可能性を持つことを示している。

[連結売上高:約401億ユーロ(2007年、約5兆2100億円) 連結従業員:約17万4000人(同年) 本社:オランダ、イギリス]

## ファクター4:温室効果ガスの排出量と削減目標の開示

### ◆経営課題

地球温暖化の進行を止めるために、CO<sub>2</sub>をはじめとする温室効果ガスの削減が必要になり、「低炭素社会」という言葉が社会に定着するようになった。そして企業活動の中で、温室効果ガスの削減が求められるようになった。

先進国は1997年に採択された国際協定の京都議定書によって、先進国は平均で2008年から2012年の間に1990年比で5%、日本は6%の温室効果ガスを削減する義務を課せられている。またEUは2006年に温室効果ガスの排出量を2050年までに1990年比で半減させる目標を設定した。そして2008年に行われた洞爺湖サミット（主要国首脳会議）では、我々G8は、2050年までに世界全体の温室効果ガスの排出を少なくとも50%削減するという長期目標を世界全体の目標として採択する、との認識で一致した。

産業界にも温室効果ガスの削減義務が加わっている。2005年にEUは域内で「キャップ・アンド・トレード」と呼ばれる温室効果ガスの削減制度を導入した。これはガス排出の上限（キャップ）を設定したうえで、余剰分を売買するものである。日本も2008年からこの取引を試行実施している。日本の産業界は「日本経団連自主行動計画」によって、これまでも業界ごとの削減を引き受けてきた。温室効果ガスの制約によって、企業は自由な経済活動を行えない時代になりつつある。

こうした時代の流れを受けてガスの削減目標を自主的に設定し、経年での把握を行う企業が登場している。温室効果ガスの削減をCSR活動の中心に据え、自らの会社の姿を変えようとしているのである。それは生産活動を自ら縛るというマイナス面がある一方で、企業には多くのプラス面もある。先取りして削減に動けば規制によるリスクが減り、化石燃料やエネルギーの使用を減らして、コストを減らすことにつながる。そして温暖化問題に関心を向ける消費者やステークホルダーとよい関係が築ける。そうした取り組みに熱心なINAX、イオン、マークス・アンド・スペンサーの3社を紹介する。

## ファクター4

### 事例11:温室効果ガスを2050年に80%削減—INAX

INAXの取り組みの特徴は、2050年の温室効果ガスの総排出量について1990年比で80%削減するという数値目標を設定したことである。世界でも企業が超長期で温室効果ガスの削減目標を設定した例は少なく、しかもその削減目標は「80%減」と、企業活動を抜本的に変革しなければ達成できないほど大きなものがある。そのためメディアや産業界から、同社は強い関心を集めた。

同社のCSRレポートによれば、「80%削減」の目標は2050年における企業のあり方、そして社会の姿を考えた上で設定したという。2050年に気温上昇が生態系に害を与えない

程度に収まるためには、先進国は現時点から温室効果ガスを 80%以上削減する必要があるとの試算が各国の研究機関で発表されている。同社の目標はそうした科学からの要請にも合致するものである。

2008年の環境宣言で「80%削減」の目標を公表し、2010年までに温室効果ガスの削減を1990年比で19.1%削減する中期目標を定めており、これは実現に向けた道しるべになるものと言える。さらに提供する製品は原則として、使った際にエネルギーの使用を既製品よりも抑える環境配慮型にすることも表明している。

同社は建材、住宅設備機器メーカーであり、タイルなど製造で熱エネルギーを使う「やきもの」の比重が大きい。生産過程の見直しや、電源を風力発電などの再生可能エネルギーへ転換することで、ガスの削減を行う意向で、そのためには根本的な企業の生産活動の姿の転換と、技術革新が必要であると認めている。

この一助となるために「サステナブル・イノベーション部」を2008年に設立した。この部署は温室効果ガスの削減アイデアを出し、また環境宣言の実施、そして環境配慮型商品の開発のサポートを行う。

CSRレポートによれば、削減目標の設定によって同社の「事業の方向性が明確になった」という。高い目標は企業にとって重荷になるが、社内の人々に目標を与え、動かすきっかけとなる。温室効果ガスの削減数値目標を設定して社内を動かし、また社外との関係を築きはじめた。同社の手法は、「低炭素社会」でのCSR経営の一例となろう。

[連結売上高：約 3200 億円（2007 年度） 連結従業員：約 5500 人（同末）]

## **ファクター4**

### **事例 12:顧客と協力してCO2 を削減ーイオングループ**

イオングループの取り組みの特徴は、温室効果ガスの削減を顧客や取引先と協力しながら、削減目標を温暖化防止宣言として、明確に公表している点にある。

小売業は消費者との関係が近い。「レジ袋の抑制」などは、同社の先進的な活動が全国に広がった。さらに、顧客を巻き込んで地球環境問題への関心を持たせ、さらには同社との一体感を持たせようとする試みもユニークだ。同社の動きは「低炭素社会」における小売業の新しい姿を示している。

同グループは、大型スーパー「ジャスコ」を全国展開するイオンを中核企業にして、食品・日用品のプライベートブランド（PV）「トップバリュー」なども経営する総合流通業である。。2007年に、2012年度までの5年間で事業から出る温室効果ガスを総量30%削減する「イオン温暖化防止宣言」を公表した。

その削減分185万トン分のうち、2割弱の31万トンを店舗に買いに来る「顧客」と共に減らすことを表明。そして約3割の57万トンを納入業者と協力して商品・物流を見直すことで実現し、残りを自社の店舗でのエネルギー削減努力によって達成するという。

顧客との共同作業は植樹と無駄をなくすことの呼びかけによって行う。同グループは1991年から植樹活動「イオン ふるさとの森づくり」を行っている。これは同社の店舗の

近隣の緑化を自治体や顧客と協力しながら進める活動で、そこで増やした森林のCO<sub>2</sub>吸収分で自社のガス排出を相殺（オフセット）する。さらに同社がサポートして作った「財団法人イオン環境財団」は中国やアジア地域での植林活動を行い、これもCO<sub>2</sub>の削減活動と絡める。

また同社は「買い物袋持参」と「レジ袋の削減」を顧客に呼び掛け、無駄をなくして、エネルギー消費と温室効果ガス削減を進めている。またPV事業では環境にやさしい商品の提供をしており、原産国の環境に配慮したコーヒーなどを販売。経産省の呼びかけに応じて売り場から白熱電球を撤廃し、省エネである電球型蛍光灯の販促を行っている。

また、商品・物流の面では、商品の包装資材の簡素化、輸送手段の変更による物流の見直しを関連業者に呼び掛けている。

同社は2006年に、これまでの環境活動の取りまとめとして、グループの「イオン環境理念」と、個社としてのイオンの「イオン環境方針」を発表。「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」という目標を掲げたうえで、「京都議定書の精神を尊重する」ことを宣言した。これに基づいて総合小売業として始めて、「循環型社会構築に向けた取り組みに関する協定」を環境省と2007年に締結した。これは企業活動での環境貢献を環境省に誓約・実行する自主協定となる。

[連結売上高：5兆1600億円（2008年2月期） 連結従業員数：約6万3000人（同末）]

#### **ファクター4**

#### **事例13:カーボンニュートラルな小売業—M&S**

イギリスの最大の小売業マークス・アンド・スペンサー（M&S）の取り組みの特徴は2012年までに、「カーボンニュートラル（炭素中立）」企業になることを目指すことを表明した点である。

カーボンニュートラルとは、その企業の活動によってCO<sub>2</sub>が大気中に増えないことをいう。自社によるCO<sub>2</sub>の削減に加えて、社外での植林や排出権の購入によるCO<sub>2</sub>の削減で行われる。ヨーロッパを中心に関心を集める社会活動だが、その実現を標榜する企業はまだ少ない。そのため同社の先駆的な活動が、今後、さまざまな企業に広がる可能性がある。

M&SはCO<sub>2</sub>を自社の削減努力で極限まで減らし、その後に植林などでCO<sub>2</sub>を吸収する意向である。CSRレポートによれば、同社は「環境への100のコミットメント（誓約）」を2007年に公表した。その中で温暖化問題での29目標を設定。物流、商品開発、販売方法などで数値目標を設定して、その実現を図る。同社の努力の積み重ねの結果、2007年は前年比で9%減という温室効果ガスの大幅削減を達成した。

「企業活動が地球に悪影響を与えない」。これは持続可能な経済の前提となる。M&Sはそうした新しい小売業を模索しているという。

[連結売上高：約90億ポンド（1兆2600億円、2007年） 連結従業員：約7万5800人（同末）]

## ファクター5:生物多様性対応に関する姿勢、取組

### ◆経営課題

地球上には150万種の生物種が確認されており、総計では1500万種以上がいる可能性があるとされる。しかしこの数が急速に減っている。その維持が環境保護活動の中で注目され、企業に影響を与え始めている。

NGOのIUCN（国際自然保護連合）によれば、2006年の段階で調査をした4万種のうち、1万6000種が絶滅の危機にあり、哺乳類の5分の1、鳥の9分の1、両生類の3分の1に上るといふ。

この理由は人間の乱獲や経済活動による汚染に加えて、地球温暖化の進行が影響している。温暖化問題についての科学的研究を集めたIPCC（国連気候変動に関する政府間パネル）は、2007年に発表した第4次報告の中で、21世紀中の気温上昇によって世界で30～50%の生物種が絶滅する可能性について言及した。

豊かな生態系は人間に多くのメリットを提供する。例えば森林は木材や食糧から今の医学やバイオ産業に必要な細菌や遺伝子まで、多様な生物起源の資源を供給する。また森林は気候や水の循環を保全する調整機能を持つ。そして自然は鑑賞による審美的価値や、健康や精神の安定を人間にもたらすなどの目に見えない価値も提供する。国連の試算によると、金額換算で毎年280億ユーロ（約4兆6400億円）相当の森林による生態系サービスが、20世紀後半から世界で毎年失われたという。

日本では生物多様性基本法が2008年に成立・施行され、そこでは生態系を保護し、持続可能な経済活動を行うことが決められた。また2010年に生物多様性条約第10回締約国会議（C BRD・COP10）が名古屋で開催され、ここでは生態系保護に関する経済活動での国際ガイドラインが議論される見込みである。一連の法的な規制に加えて、国際世論の関心も集めつつある。

組織が地球上で事業活動を行っていく以上、生態系への配慮は欠かせない重要事項であると言え、先駆的企業の中には生物多様性を自社のCSR活動と結びつけようとする動きがある。ここでは、積水ハウス、DOWAグループ、ユニリーバについて紹介する。

## ファクター5

### 事例14:顧客の庭作りを通じて「里山」を復活—積水ハウス

積水ハウスの取り組みの特徴は、生物多様性を顧客サービスの一環として提供していることである。

生物多様性は企業活動に織り込むことが難しい。新しく登場した考えであり、また生態系や生き物の命を金銭で評価することも困難であるが、積水ハウスは、以下紹介する工夫をこらしたサービスで、生物多様性とCSR活動を結び付けた。そして地域社会や林業という同社を支えるステークホルダーへも価値を提供している。今後の企業活動で生物多様性

を取り上げる際に、参考となる取り組みだ。

同社は現在「5本の樹」という生物多様性に配慮したキャンペーンを展開しているが、これは「3本は鳥のために、2本は蝶のために」と、庭に5本の木を植えようという呼びかけである。植える木は日本を5つの地域に分け、その場所ごとの自然植生に合った樹を選ぶ。例えば関東地区では、エゴノキ、ソヨゴ、ヤマボウシなど、山林で自生しているが、庭の観賞用としてはあまり使われない木が選ばれている。

かつて日本にあった「里山」の役割を参考にして、同社はこの呼びかけを考えたという。日本の村落はかつて「鎮守の森」や「里山」を併設していた。豊かな生態系の恵みによって、食べ物や薪などの資源を得て生活をしてきた。日本の伝統文化の形成において森の果たした役割も大きい。

「5本の樹」は住まいの庭に「小さな里山」を作ることで、自然と家をつなぎ、生態系の保護を図ろうとしている。同社のサステナビリティレポートには、顧客の「庭に鳥や蝶が訪れ、心がなごんだ」という声が紹介されている。

同社はCSR活動の一環として、これまで国内で植樹を行い、2007年には全国で80万本にもなった。これも「5本の樹」にちなんだもので、日本の各地域の自然植生に合ったものを植えている。さらにこの活動を通じて樹木を供給する国内の緑化樹の生産者を応援することも意図している。

[連結売上高:約1兆5100億円(2008年1月期) 連結従業員:約2万2000人(同末)]

## **ファクター5**

### **事例 15: 森林再生で環境の回復 – DOWAグループ**

DOWAグループの取り組みの特徴は、森林再生を通じて生態系と生物多様性の保護を行っている点である。そして、その活動によって過去の鉱山開発で生じた自然への悪影響を回復しようとしている。

一般的に言うと、鉱山開発は環境破壊が著しくなる。地下資源の採掘のために地表の森林を伐採する。さらに鉱物を製錬して金属を作り出す場合には、その過程での有毒ガスの排出で環境汚染が起こる場合もある。

同社の生物多様性を確保する取り組みは、森林資源を使うことで、過去の負の遺産も処理し、さらに温暖化対策にもするという複合的な効果を持ち、企業のCSR活動としてはユニークで注目すべき例として評価できるものである。

DOWAグループは世界有数の銅産出量を誇った秋田県の小坂鉱山での採掘・製錬事業から発展した。現在も同県に事業所や工場がある。同鉱山は閉山したが、その近辺では明治時代に銅の精錬によって生じた有毒ガスの影響で、現在でも一部で植生が回復していない。

森林はCO<sub>2</sub>を貯蔵して地球温暖化を防止するほか、生物多様性の保全や貯水など、木材の供給などさまざまな機能で環境に役立つ。DOWAグループは全国に約1600ヘクタールの山林を有し、そこで管理と植樹による森の拡大を行っている。

秋田県小坂町で、同社は「DOWAの森・ふるさとの森づくり」という植樹活動を町と共



同して行っている。過去の鉱山の捨石、また廃棄物の集積場で失われた植生の回復にも努めている。

こうした森の活用と、事業の過程でのCO<sub>2</sub>の削減活動によって、同社は近いうちにカーボンニュートラル企業となることを目指す。

DOWAグループは、現在は非鉄金属の精錬に加えて、環境・リサイクル事業などを行っている。

[連結売上高：約 4700 億円(2008 年度) 連結従業員：約 4100 人 (同末)]

## **ファクター5**

### **事例 16:持続可能な農業で生物多様性を配慮—ユニリーバ**

消費財・食料品メーカーのユニリーバはサプライチェーンの見直しの中で、生物多様性にも配慮する活動を行い、原材料を提供する世界各国の農家に生物多様性に配慮した農業活動を求めている。

CSRレポートによれば、同社は農業改革に「変化には時間がかかる」と認めているが、同社の新たな動きによって農業での生物多様性の維持が一段と関心を集め、同社のビジネスによって産業の構造を変える可能性がある取り組みだ。

同社は 1995 年に「持続可能な農業」という考えを打ち出した。その中で、農業によって自然環境と生物多様性が守られることを目標にすると宣言した。そして、土壌の保全、水、生産者の生活の保障なども目指すことを目標とする。

そして 2007 年には、同グループに関係を持つ世界の約 120 の集荷・生産業者、大規模な契約農家に野菜と果物の生産でのガイドラインを提示した。農薬や水の使用量などで 11 項目の指標を作り、それに沿った農業生産をする農家から、野菜や果物を買うことを求めた。基準が満たされない場合には、取引を打ち切るのではなく、専門家の派遣などによる改善指導を行う。こうした業者とコンピュータシステムで情報を共有することで、生産情報を交換するようになった。

同社は前述の紅茶だけではなく、スープなどのブランド「クノール」など、さまざまなブランドを傘下に持つ。全世界の生産高のうちトマトの 7%、エンドウ豆の 5%、ホウレンソウの 4%をグループで購入する。

ユニリーバは自らの購買力の大きさを背景に、取引先を巻き込むことで、世界の農業を変えようとしている。その中で生物多様性の保全は重要な目標である。[連結売上高：約 401 億ユーロ(2007 年、約 5 兆 2100 億円) 連結従業員：約 17 万 4000 人 (同年) 本社：オランダ、イギリス]

## ファクター6:持続可能社会に向けた従業員教育

### ◆経営課題

環境問題で「持続可能性（サステナビリティ）」という考えが頻繁に登場する。これは「現代の世代が生活の向上のニーズを満たすために行う行動が、将来の世代の同じニーズを満たす能力を損なわないようにする」と定義されるものである。

その考えは1987年に国連・ブルントラント委員会の報告書「われらの共通の未来」の中で定まった。そして1980年に国連環境計画（UNEP）が提唱した「世界環境保全戦略」の中で打ち出された。世代間の公平、地球資源の有限性の認識、企業活動で短期的な利益を追求することの弊害を強調する。そして国連が頻繁に言及することによって各国の社会に定着してきた。

2002年に国連の主導で行われた「持続可能な開発に関する世界首脳会議（ヨハネスブルグ・サミット）」で、日本などの提唱によって「持続可能な開発のための教育（ESD）の10年」が行われることが決まった。その結果、ユネスコ（国連教育科学技術機関）を事務局にして、2005年から2015年まで加盟各国の政府にその実施が求められている。

ユネスコの「ESD実施計画」によれば、その内容は「持続可能な開発の原則、価値観、実践を、教育と学習のあらゆる側面に組み込むこと」という。そしてユネスコは企業にも従業員教育での「ESDの推進」を求めている。「実施計画」では「企業活動でも、持続可能性を考えることが必要であることは言うまでもない」と強調。その上で「自社の教育体制の中で地域や地球の持続可能に配慮した業務展開を行なう。（中略）経営者、従業員、取引先、消費者との持続可能性についての合意形成を目指すべきだ」とする。

こうした世界の動きを背景に、一部の日本企業は教育を大きな視野でとらえ直しながら、新しい価値観「持続可能性」を織り込もうと、動き出している。こうした中、持続可能な社会に向け、企業内において、従業員に対する環境配慮や取り組みに関する啓蒙や教育は、組織として環境保全対策や環境経営を進める上で重要な要素となっており、それら取り組みは、長期的に企業の姿、そして経済の姿を変えていくに違いない。ここではトヨタ自動車、アサヒビール、日本生活協同組合連合会の3社を紹介する。

## ファクター6

### 事例 17:「カイゼン」で持続可能性を追求—トヨタ自動車

トヨタ自動車の取り組みの特徴は、CSR活動でサステナビリティ（持続可能性）を強く打ち出し、従業員教育に盛り込もうとしている点である。同社は現場従業員の提案や相互の教育で会社内部や生産工程を変えていく「カイゼン」活動で知られる。これを環境対応やCSR活動でも応用しようとしている。

日本的な経営の長所は「全員参加型」にあるとされている。同社は持続可能性という考えを軸に、これまでの人を大切にきた企業活動や教育体制の長所を活かしながら、「サステナビリティ」を教育に織り込もうとしており、自社教育という日本企業の強みが、企業の環境活動に影響を与える好例として、注目される動きと言える。

自動車は移動や物流の重要な手段で、現代社会からは切り離せない存在と言える。一方で、CO<sub>2</sub>の排出や排気ガス、石油の大量使用などの製品の特徴から、環境配慮の視点から厳しい目が向けられている。こうした経営環境の変化を受けて、トヨタ自動車は「人、社会、地球の新しい未来へ」というスローガンを打ち出した上で「モビリティ」（移動）「プラント」（製造）「社会貢献」の3つでサステナビリティを追求するというCSRの基本方針を2008年に打ち出した。

同社のいう「サステナブル・プラント」（持続可能な工場・生産体制）とは「自然を活用し、自然を愛する工場」（渡辺捷昭社長）という。工場ごとに植林を行い、その場所で効果の高い再生可能エネルギーの活用や省エネ活動を進める。また同社は「エコポイント」制度を導入した。省エネや環境保全の提案、工場周辺の美化などで活躍した社員を表彰、評価する。

いずれも現場からの提案を受け入れる「カイゼン」の方法で行う。一連の環境活動は、従業員や現場からの提案が重視され、報告を通じて本社でまとめられ、社内研修や職場ミーティングを通じて全社に共有される。同社は労使一体型の生産体制、社内教育制度の充実で知られている。

[連結売上高：約 26 兆 2800 億円（2008 年度） 連結従業員：約 31 万 6000 人（同末）]

## **ファクター6**

### **事例 18:社員を通じて適正飲酒の消費者教育—アサヒビール**

以前から過度の飲酒の弊害は指摘されてきた。妊産婦の飲酒は胎児の健康に悪影響を与えかねない。「イッキ飲み」による急性アルコール中毒や、さらにはアルコール依存症を生みかねない大量飲酒の問題がある。もちろん酒は人々の暮らしに潤いを与えてきたが、さまざまな社会問題も内包する。

アサヒビールの取り組みの特徴は、社員教育によってアルコール類の適正な飲酒を啓発し、消費者に正しい知識を広げようとしている点である。企業活動には、富や仕事を通じた社会の変化というプラスの側面がある。

その一方で、その活動で弊害が生まれる場面もある。酒の販売などはその一例と言える。負の側面の放置は、長期的にみて会社の事業活動の影響に悪影響をもたらすだけでなく、持続可能な社会の発展にも障害となりかねない。アサヒビールは負の部分を見直し、教育によって是正を試みている。自社の活動で倫理的な問題を抱えかねない企業にとって、その活動は参考になる動きと言える。

同社は未成年者の飲酒予防基金を設置している。啓発活動に対して資金的な援助をするこ

とに加えて、小学生向けの啓発冊子を作成・配布する。外食の取引先店舗には、飲酒運転の防止についてのステッカーを配った。また酒の配送や営業活動に運転は必要だが、社員・関係者の飲酒運転の防止の活動も行っている。営業で車を運転する場合に、社員にアルコール検知器を配布したうえで運転前に各人が必ず検査して、記録する徹底ぶりである。

同社のCSRレポートには「飲酒が永続的に社会に受け入れられることを目指す」という会社の目標を記している。同社の売上高は7割が酒類だが、無制限にその販売を促すわけではない。さらに、その従業員の教育や営業活動を通じて、消費者への啓発活動を行っている。

[連結売上高:約1兆4600億円(2008年度) 連結従業員数:約1万5500人(同末)]

## **ファクター6**

### **事例19:組合員教育で社会の変革を目指す一日本生協連**

日本生活協同組合連合会(生協連)の取り組みの特徴は、組合員の教育、啓発活動を通じて社会変革を行おうと試みている点である。

従業員だけでなく関係する消費者に「持続可能な社会」を教育する。そこまで行う企業は少ない。しかし環境問題の関心が高まるにつれて、将来的には企業にそこまでのかわりが求められる可能性がある。生協連の活動は一つの先駆的な例となるだろう。

生協は地域や職場ごと、また医療や共済などのサービスごとに、組合員が出資する形で運営される。スーパーマーケット形態の「コープ」を全国で展開されている。組合員は約2469万人にも達する。

日本生協連はそうした生協の全国組織であり、消費者の代弁者という社会的な役割を持つ。国や地方自治体などの審議会に人を派遣し、近年関心の高まる「食の安全」についても、自ら提言を行っている。

こうした成り立ちのために、組合員への情報提供、ならびに啓蒙活動も盛んである。そして最近では「持続可能性」を消費の中でどのように実践するべきか、教育活動に力を入れている。例えば小学生に食育教育「たべる\*たいせつ\*キッズクラブ」を全国で行っている。2007年度は約2000人の小学生が参加した。「食べ物をつくる現場」「食の向こうが、見えること」「情報をよみとくこと」など「6つのたいせつ」を子供たちに教える。食べたものの解説や、見学会の実施、さらにはレポートの作成などを通じて、サステナビリティを子供に考えさせる。

[事業規模合計:3兆4293億円(2007年度) 組合員総数:2469万人(同年度末)]

## ファクター7:ステークホルダーの明確な定義とコミュニケーション

### ◆経営課題

ステークホルダーとは、企業の利害関係者の総称を言う。

CSRを考えるときに、ステークホルダーという考えは不可分の関係にある。経済同友会は2003年に発表した「企業白書」で「CSR経営」の実践を提唱した。そこでは、この経営を「さまざまなステークホルダーを広く視野に入れながら、企業と社会の利益をその時代の社会ニーズを踏まえて高い次元で調和させ、企業と社会の相乗発展を図る経営のあり方」と定義づけた。

企業の社会性への関心が高まり、利益のみを追求する経営に対して、社会の目は年々厳しくなっている。世界の経済活動の規格を決める国際標準機構が、「企業統治」などの組織管理をテーマにした国際規格ISO26000作成を進めており、2010年に発効の予定である。

ここではステークホルダーを定義して、それに対する配慮が適正であるか、判定する国際基準を作ろうという議論が参加者の間で行われている。リスク管理やコンプライアンスの側面から、経営ではステークホルダーに向き合う必要が増している。

それだけではなく、関係の深化は企業価値を高める前向きの効果がある。企業の価値は、ステークホルダーからの評価・評判・支持などに強く影響を受けるため、多くの企業が「WIN-WIN」の関係の模索を始めた。

しかし問題が一つある。ステークホルダーは企業の関係者の総称である。そのためそれを列挙すると、投資家、株主、債権者、顧客、取引先、従業員とその家族、地域社会と住民、政府、地方自治体などが当てはまる。近年、「マルチステークホルダー」と言われる様に、企業はこうした様々なステークホルダーと関わり合いながら活動を行っているが、経営方針の策定や活動を行う際、どのステークホルダーを意識して行っているのか、どのステークホルダーを念頭に入れているのかを公表することは非常に重要である。

そのためにステークホルダーの姿を明確にして、関係を深めようとしている企業がある。ここでは、そうした企業の中から、損保ジャパン、東芝、ドイツのボッシュ・グループを取り上げる。

## ファクター7

### 事例 20:関係者と「協働」する新しい関係を探るー損保ジャパン

損保ジャパンの取り組みの特徴は、ステークホルダーの関係を分類し、「協働」という新しい関係を構築しようとしている点であり、それにもなつて「ステークホルダー・エンゲージメント」という自社独自の考えを打ち出している。

CSRレポートによれば、この「ステークホルダー・エンゲージメント」とは、対話を通じた信頼関係の構築と協働関係の総称という。それを育てるために一方通行な情報のやり

とりではなく、「相互に積極的にかかわりあうプロセス」を行うとする。この活動によって損保ジャパングループは、自社の革新と提供するサービスの品質向上を行う。同時にステークホルダーとともに未来の良い社会を作り上げることが成し遂げたいという。

ステークホルダーは大切な存在だが、限定しないと対応が拡散しかねない。同社の動きは信頼を築くという観点からその関係を作り直し、その対象・関係の内容を自ら定めた点が注目される点だ。

同社は2005年から2006年に、金融庁から保険金の未払いなどの法令違反を指摘され、一時的な業務停止命令などの厳しい処分を受けた。この反省が、一連の活動の背景にある。

同社はステークホルダーを、全国5万4000の保険業務の「代理店」「顧客」「株主・投資家」「行政」「同社の投資先企業」「NPO」の6つに分類した。その上で、それぞれの顧客との協働の目標を定めた。

例えば個人の顧客との関係ではインターネットや窓口などでコミュニケーションを行う機会を増やした。商品開発でも、ヒアリングなどを通じて集めた顧客の声を分析した上で、消費者団体や外部有識者の意見を聞いた。その結果、保険を従来よりも仕組みの簡単で消費者になじみやすいものに変えていく工夫を行っている。

また同社は「気候変動への対応」「安全・安心のリスクマネジメント」「CSR金融」「地域における協働の促進」にCSRの4つの重点課題を設定した。ここでは6セクターのステークホルダーとの関係に配慮した上で課題に取り組んでいる。

[連結売上高：約1兆8900億円（2008年度） 連結従業員：約1万8100人（同末）]

## **ファクター7**

### **事例 21: 目標設定でステークホルダーとの関係を深化—東芝**

東芝の取り組みの特徴は、自社の環境活動の目標を設定して、それをステークホルダーに示し、関係を深めようとしている点である。どの目標においても、ステークホルダーに対する貢献をか活動の中に織り込んでおり、ステークホルダーへの影響まで考えて、自社の目標を設定する企業はまだ少なく、同社の取り組みはその点がユニークである。

同社は2050年の世界のあるべき姿を設定し、それにどのようにかわるかを示すために「環境ビジョン2050・ファクター10」という考えを2008年に示した。これは世界の人口の増加を考えたらうえて、この年に人類全体が環境に与える影響を半減、一人一人の与える環境影響を3分の2、その一方で生み出す価値が3.4倍になることが望ましいとする目標である。

同社はこのビジョンを実現するために「地球と調和した人類の豊かな生活を達成する」と会社の目標を掲げた。そして同社製品の「エネルギー」「エコプロダクツ」で優れたものにするすることで社会変革を成し遂げるという。また自社の製造過程の「エコプロセス」を改善し、ステークホルダーとのコミュニケーションや社会貢献による「エコプログラム」で伝えていくとした。これら4つの領域のすべてで、ステークホルダーとの関係に配慮するという。

例えばエコプログラムの活動では、世界各国の工場で地域貢献をする。また植樹活動も世界で進めている。「エネルギー」「エコプロダクツ」活動では、新製品をすべて既成製品より環境負荷を軽減させることを表明し、顧客やステークホルダーに、その実績を公表している。

[連結売上高：約 7 兆 6600 億円 (2008 年度) 連結従業員：約 19 万 7700 人 (同末)]

## **ファクター7**

### **事例 22:「聞き続ける仕組み」を世界に広げる—ボッシュ・グループ**

ボッシュ・グループの取り組みの特徴は、ステークホルダーの意見を「聞き続ける」仕組みを世界で展開していることである。アンケートでコミュニケーションを丁寧に行い、信頼を確保する仕組みを作ろうとしている。

ステークホルダーを抽象的にとらえるのではなく、聞き続ける仕組みを制度化することで、その関係を実りあるものとしている。これは新しい関係を築く上で参考になる取り組みである。

同グループはドイツを中心とする機械製造の他国籍企業である。日本では、日本の株式市場に上場していて独立色の強かったボッシュ社（東京都）を通じて事業をしていた。独ボッシュ社は 2008 年に友好的な買収を行って日本のボッシュ社を完全子会社した。

CSR レポートによれば、独ボッシュはステークホルダーを、「株主」「顧客」「地域社会・行政」「従業員」の 4 つと定めた。

同社は、ステークホルダーに 1980 年代からアンケートを行っている。日本のボッシュ社は 1999 年から顧客に対して、満足度調査を行った。各国にある関連会社は、それを日本だけでなくドイツ本社に報告し、必要なものは全世界で共有している。

また株式投資でも、証券会社のアナリストの合同決算説明会、スモールミーティングを行う。各工場でも地域社会の人々の見学会を行い、意見を集約する。従業員の満足度に対しても、2005 年から 2 年ごとに行っている。

[連結売上高：463 億ユーロ (2007 年、約 6 兆 200 億円)、連結従業員：約 27 万 1200 人 (同)]

## ファクター8:資源枯渇対応への姿勢、取り組み

### ◆経営課題

経済活動には天然資源の利用が欠かせない。しかしその資源は有限である。石油などの一部の資源や、希少金属（レアメタル）には枯渇の可能性が出ている。

2008年の初頭まで石油を中心に天然資源の価格が軒並み高騰したが、その理由として、新興経済国の経済発展による需要の拡大が挙げられる。

それに加えて、資源供給への不安という心理的要因があったことも間違いない。資源エネルギー庁の推計では石油の可能採掘年数は残り約40年、天然ガスで約63年という。またレアメタルのタングステンが中国、コバルトがコンゴ、原油が中東やロシアなど、供給の安定性に不安のある国に天然資源は偏在している。そして資源の保有国が外国資本を排除して権益の囲い込みを行う「資源ナショナリズム」が台頭した。

2009年に入って石油などではピークから反落したものの、多くの天然資源や、それから作られる素材価格が高値を維持したままである。企業は今後、天然資源の枯渇を配慮しながら、経営を行わなければならない。

また地球環境の面からも今の経済は決して「持続可能」なものではない。2008年にNGOのWWF（世界自然基金）が興味深い試算をした。穀物や水、木材などの環境に由来する資源の使用量や、大気汚染、CO<sub>2</sub>の排出量を考えると、同年に人類は地球自然の生産許容能力に比べて1.4倍の能力を使ったという。このまま天然資源の浪費が進めば、2030年に地球2個分が必要になると推計している。

日本は天然資源の乏しい国である。精密機械、電子製品の製造に必要なレアメタル、そして経済活動を左右する石油など、国や経済、そして各企業の命運を左右する天然資源は枚挙にいとまがない。こうした資源の枯渇の危機にどのように向き合うか、代替案としてどのような取り組みを行っているかが、経営や社会的責任の面において企業に求められている。

ここでは三菱マテリアル、住友林業、ノキア、リオ・ティント・グループの4社が、資源問題にどのように向き合っているのかを紹介したい。

## ファクター8

### 事例 23:リサイクル活動をCSRと利益に結び付ける—三菱マテリアル

三菱マテリアルの取り組みの特徴は、資源の再利用を積極的に行って、これをCSR活動や自社の利益に結び付けている点である。

企業活動が持続可能性を求められる中でリサイクルへの関心は一段と高まっている。三菱マテリアルの動きは、そうしたリサイクルに利益や事業とCSRを結び付けるユニークな試みで、今後の企業の生産活動に参考となるものである。

同社は銅やセメント、アルミ、そしてシリコンなどの特殊金属を供給する素材メーカーであるが、各事業の中で廃棄された資源のリサイクルを行っている。



例えばセメントの熱処理過程では廃棄物を使って熱エネルギーを生み出している。また精錬で発生した銅クズ、アルミ缶、廃棄された工業品に使われた希少金属などの素材を使って各事業でリサイクルを行い、再利用資源の比率を毎年上昇させている。廃棄物は安く調達でき、高い技術力によってその再利用にもコストがかからないことから、同社のリサイクルは利益にも結びつく。

「都市鉱山」という言葉が最近、聞かれるようになった。自動車、家電製品、携帯電話など、都市に捨てられた大量の工業廃棄物の中に、「鉱山」のように大量の天然資源が埋もれている可能性がある。独立行政法人の物質・材料研究機構が 2008 年に発表したレポートによれば、日本の「都市鉱山」には、世界の埋蔵量に比べて金で約 16%、銀で約 22%、インジウム 61%、錫 11%の資源が眠っている可能性がある。同社は 1990 年代から「都市鉱山」に着目し、資源の循環を進めてきた。

[連結売上高：約 1 兆 6500 億円 (2008 年度) 連結従業員数：約 1 万 9400 人 (同末)]

## **ファクター8**

### **事例 24:再生可能な木材事業に転換—住友林業**

住友林業の取り組みの特徴は、木材にかかわる自社事業を見直し、森林資源を再生可能な形で使い続ける形に転換することを目標とする点である。自社の活動が木材を使うという環境破壊や資源枯渇につながりかねない問題であることを直視して、その改善を図ることで、CSRとPR、さらに持続可能性を持つことに結び付けた優れた取り組みと言える。

現在は世界各国で開発による農地の拡大や、先進国への木材の輸出で、熱帯雨林の伐採と破壊が進んでいる。その動きを懸念する国際世論を背景に、熱帯雨林の保有国による規制も厳しくなっている。

同社は 2007 年に「持続可能な森林から木材製品や資材を供給する」「環境にやさしい住まいを提供する」「事業をつうじて地球温暖化対策を進める」などの経営課題を決めた。それを実現するために「2009 年度中に同社の使う木材について、すべて伐採で合法性の確認のある木材にすること」、また「同年度中に国内での同社の住宅事業で主要な部品に使われる国内産木材の比率を 7 割まで向上して日本の林業に貢献すること」を掲げた。

インドネシアでの事業では、同社グループの購入する木材の約半数が同国内の天然林からの伐採となっている。近い将来にすべての木材を植林による木材に変えて、「持続可能な林業」に転換する意向である。そのために 2000 年ごろから同国内で植林を実施している。また現地農民や林業者の協同組合の設立を支援してきた。さらに同社には日本国内に森林を保有しているが、それを用いた持続可能な林業を継続するという。

住友林業グループは企業の山林保有面積、そして国内の木造住宅の建設数では国内トップである。同社の事業は明治時代の住友合名会社の植林に始まる。同社の経営した愛媛県の別子銅山では製錬事業の際に生じた有毒ガスと燃料や建材での木の伐採で周辺部の山林が荒廃した。そこに植林をして、四国の山林を復活させた。

CSRレポートによれば「住友の事業は国家を利し社会を利する」という明治時代に作ら

れた社訓や、「商いは信用を旨とし浮利を追わず」という江戸時代の家訓に基づいて、住友林業の現在のCSR活動は考え出されているという。

[連結売上高：約 8600 億円（2008 年度） 連結従業員：1 万 2500 人（同末）]

## **ファクター8**

### **事例 25: 新技術で資源の使用を削減—ノキア**

世界最大の携帯電話の生産シェアを誇るノキアの取り組みの特徴は、自社の技術開発によって資源の再利用を進めている点である。

外装材では 2007 年から、自社開発したNOKIA3110 という特殊プラスチックを使用している。これはリサイクル品を原料として、回収した同社製品から作られる。耐久力や強度は既存品と変わらない。

また携帯電話はレアメタルが大量に使われている。同社製品では 17 種類にもなるという。この数と使う総量を減らすために、製品の設計の段階からレアメタルの削減に配慮した製品開発を行っている。

[連結売上高：約 500 億ユーロ（2008 年、約 7 兆円） 連結従業員：約 12 万 8400 人（同末） 本社：フィンランド]（分量が少ないので、まましたまにしました）

## **ファクター8**

### **事例 26: 破壊した環境の現状を回復—リオ・ティント・グループ**

多国籍鉱山企業、リオ・ティント・グループの取り組みの特徴は、自社の活動による環境破壊を、元に戻す努力を続けている点である。こうした活動は採掘が終了した後も、その土地が再利用されることを見越して行うものという。地域社会へ配慮し、資源の枯渇に備えるアプローチの一つと言える。

鉱山の採掘では、周辺環境の破壊が著しくなる。同社は植林による環境の回復や、水のリサイクルを完全に行うことで、環境への悪影響も止めている。CSRレポートによれば、植生を破壊した土地よりも、作り出した土地の方が過去 10 年は常に上回るようになったという。

歴史的に虐げられる傾向のあった先住民族の権利が世界各国で認められるようになり、この人々に企業が居住地域の地下資源からの利益を配分する。同社が西オーストラリアで経営するウェイパ鉱山では、先住民族（通称・アボリジニ）社会に収益の一部を還元して、その生活を保護している。環境の現状の回復は先住民族の生活圏を保護することにも役立っている。同社はアルミ生産事業などを行う、多国籍企業であり、2007 年にアルミ精錬メーカーのアルキャンを買収した。

[連結売上高：約 580 億ドル（2008 年、約 5 兆 8000 億円）、連結従業員数：約 3 万 5000 人（同末） 本社：イギリス、オーストラリア]

## ファクター9:環境投資に関する姿勢・取り組み

### ◆経営課題

環境をめぐる国際ルール作りが進む中で、企業の投融资活動が環境を配慮する方向に変わっている。

2003年に世界の有力金融機関は「赤道原則」と呼ばれる融資の自主規制を作った。発展途上国において、金額で5000万ドル以上（後に1000万ドルに引き下げ）の開発事業に大型融資を行う際には、事前に環境や社会面での影響の評価を行うというものである。そして著しい環境への侵害があると推定される場合には事業主に見直しを求め、改善されない場合には融資をしてはならないとする。

この原則は国連機関の世界銀行グループの傘下にある国際金融公社（IFC）の融資ルールが基礎になった。自主規制ではあるものの、事実上の国際ルールとなっている。国連や世銀、現地政府、また各国の金融規制当局が赤道原則の履行を金融機関側に求めるようになったためである。

その結果、金融界に変化が生じた。環境破壊が起きれば融資をした金融機関にも「貸し手責任」が問われかねない。赤道原則を順守するようになり、厳しい環境基準を事業者側にも求めるようになった。

さらに民間の金融機関と国連の協力組織であるUNEP・FII（国連環境計画・金融イニシアティブ）は2006年に自主規制ルールの「責任投資原則」（PRI）を作った。そこでは「投資判断で環境、社会的責任、ガバナンス（企業統治）を反映させること」を求めている。これも多くの金融機関が参加することで、世界の金融活動に影響を与えている。

アメリカの金融危機をきっかけに2008年から世界的な不況に陥っている。この原因となった各国の金融界の貪欲さに批判が高まる。しかし同時に世界の金融界にはCSRや環境に配慮した行動も進んでいた。

さらにアメリカのオバマ政権の打ち出した「グリーンニューディール」政策に見られるように、環境が経済の新たな成長分野として期待を集めている。環境へ配慮した投融资活動は、経済活動の中で今後一段と注目を集めるであろう。

新しい流れに向き合い、ユニークな活動を行う滋賀銀行、HSBCグループ、BP（ビヨンド・ペトロリアム：英国石油）グループを紹介する。

## ファクター9

### 事例 27: 独自原則に基づくユニークなエコ商品を提供－滋賀銀行

滋賀銀行の取り組みの特徴は、環境配慮の独自原則「しがぎん琵琶湖原則」を作り、CSRと結びつけながら活動を行っている点である。自行の金融活動を通じて地域の企業の環境投資を活発にして地元経済を活気づける。その結果、自行の業績をよくする。こうした循環を環境投資で試みようとするユニークな取り組みと言える。

滋賀県の琵琶湖は日本最大の湖であり、近畿の水源であるが、同県はこの水質保全活動を活発に行っているために、市民の環境保全意識が高い。

そのために滋賀銀も環境へ配慮した金融活動を積極的に行っている。前述の「赤道原則」と「責任投資原則」という国際ルールを参考に、琵琶湖の保全、持続的な地域社会と経済の成長、そして環境配慮を誓う「琵琶湖原則」を作ったという。

また理念を金融商品で提供する形で、日々の仕事に反映させている。「しがぎんエコグリーン資金」というサービスでは、融資先企業の環境配慮の度合いに応じて、最大で金利年0.5%の優遇を行っている。中堅企業の環境力の強化によって、持続可能で力強い地域社会を育てる狙いがある。

「カーボンニュートラルローン 未来よし」という融資商品もある。太陽光発電などの自然エネルギーを企業が導入した場合に、それで減ったと試算される温室効果ガスを時価換算して、金額分を同行が琵琶湖の固有種の魚「ニゴロブナ」の放流事業に寄付をする仕組みである。

個人向け預金商品にも工夫がある。インターネットで募集する定期預金「エコプラス定期」では、一回の預け入れごとに節約できたとされる紙の代金分7円前後を、滋賀銀行が拠出して県内小学校の環境保全活動に寄付をする。いずれの環境配慮型の商品も利用状況は好調だという。

一連の活動は環境を重視する世界の金融の新しい潮流をうまく取り入れながら、地方銀行という自社の経営に適切に応用したものである。「地方の衰退」と不況で各地銀が収益悪化に苦しむ中で、同行のユニークな活動は全国から注目を集めている。そして同行は健全経営で知られ、業績も良い。環境配慮の金融が、社会を変え、CSRとビジネス上の成功に結びつくことの好例と言える。

[連結経常収益：1148億円（2008年度） 従業員数：約2200人（同末）]

## **ファクター9**

### **事例 28:環境破壊をリストと捉えた新たな投融資基準の策定—HSBC**

国際的に金融活動を行うHSBCグループの取り組みの特徴は、環境破壊をリスクと捉え、自社の新たな投融資の基準を作り、取引先を巻き込みながら環境に配慮した資金の流れを生みだそうとしている点である。自社の協力基準を提供し、取引先の環境投資の促進を世界的に行おうとしている。同社の影響力の大きさから、同種の投資促進活動は世界の金融界に広がる可能性があり、その行く末が注目される。

同グループは前述の「赤道原則」「責任投資原則」を決める際に、中心的な役割を果たした。そのために同グループは、これらのルールの順守を積極的に表明した。その上で、具体化するために自社の環境投融資の基準を作成した。化学物質の使用、エネルギーの「グリーン」の度合い、森林や水の保護、持続可能性などの基準を設け、損益だけではなくその基準を満たすプロジェクトに投融資を行うとする。自社の行動を変え、同時に取引先を巻き込む意図がある。

その活動にも創意工夫がある。同グループは2005年に「カーボンニュートラル企業」になった。その企業活動を通じてCO<sub>2</sub>の排出による地球環境への悪影響をなくすことを実現している。そこでは森林事業など環境に役立つ事業に投融資し、そこでの削減で生まれたCO<sub>2</sub>排出権を購入、または金利を減免して対価として受け取り、自社の排出と相殺している。まさに、銀行という業態の特徴を活かした試みと言える。HSBCは香港上海銀行を前身とする国際金融グループ。「地域の世界銀行」を標榜し、83の国と地域で銀行、証券、保険業務を行う。同グループは金融機関のCSR活動についての第三者機関評価ランキングで常に上位を占め、先進的な環境保護活動は世界の注目を集めている。

[連結売上高：約497億ポンド（約6兆9580億円、2008年） 連結従業員：約31万2000人（同末）]

## **ファクター9**

### **事例 29:環境投資で石油事業の転換を模索—BP**

BPの取り組みの特徴は、石油事業の「持続可能性」に自ら疑問を示した上で、事業の転換のために積極的に環境投資を行っている点にある。自社のビジネスの限界を冷静に分析し、投資と環境配慮、そしてCSRを結び付けている。長期的な視野に立った企業の変化のため環境投資を行う点がユニークで、今後のエネルギー企業のあり方に示唆を与える。

IEA（国際エネルギー機関）によれば、2005年時点で人間による世界のエネルギーの総発生量の6割弱が石油、2割弱が天然ガスを起源とする。今の社会は化石燃料と切り離せない。そしてこれら2つのエネルギーを作る事業は、BPグループの収益の9割を占めるという。

しかしこうした化石燃料に依存した社会を見直す動きが広がっている。石油や天然ガスには枯渇の可能性がある、BPが権益を持つイギリス近海の北海地区の油田・ガス田でも石油や天然ガスの産出は頭打ちである。それを使うことでCO<sub>2</sub>が出て温暖化が加速している。そして最近の石油は安定的に供給への懸念がある。価格の乱高下や、ロシアや中東など一部の国に偏在していることがその理由である。

こうした化石燃料ビジネスの問題を認めた上で、同社は再生可能エネルギーのビジネスに進出した。この分野に2006年からの2年間で15億ドルの投資を行った。2008年には1年で30億ドルの投資に急増したという。

一連の行動でBPグループは世界最大規模の太陽光発電関連のビジネスを展開している。アメリカ、スペイン、インド、中国で発電パネルの生産を行い、また発電事業にも参入した。そして風力発電や、さらに次世代のエネルギーとして注目の集まる水素やバイオ燃料の研究にも投資をしている。同社は石油価格の高騰によって2008年まで好業績が続いた。そうした状況に浮かれることなく、新規ビジネスの模索を続けた。

[連結売上高：約3650億ドル（約36兆5000億円 2008年） 連結従業員：約9万7600人（同末）]

## ファクター10:CSR 経営に係る PDCA サイクル

### ◆経営課題

今や社会貢献や環境活動を全くやらない企業はない。しかしその試みが社内に定着しているのか。この問いに自信を持って「定着している」「しっかり当社は行っている」と答えられる経営者は少ないようである。

国際的な会計事務所のKPMGが2008年3月に世界の企業経営者320人を対象に行った、「環境リスクマネジメントに関する意識と行動の調査」がある。この問題への対応を「組織化して適切に実施している」と答えた経営者は31%、「実施しているが組織化していない」は33%だった。一方で「実施していない」という回答は10%にすぎなかった。

経済同友会が2006年に行った「CSR問題の経営者意識調査」がある。同年に521社の経営者から回答を得た。コンプライアンス（法令順守）の調査は、「対策をしていない」はわずか4%だった。23%が「していない」と答えた2003年の同じ調査と比べると、実施する企業は増えている。しかし不祥事を「自信を持って『ない』と言える」は32%にとどまり、「正直なところ不安はある」が63%になった。

これらの統計から考えると、環境・CSR活動の定着と実効化が今の経営の課題となる。

いかなる活動でもPDCAサイクルが必要になる。つまり計画（P・プラン）、実行（D・ドゥ）、検証（C・チェック）、是正行動（A・アクション）のサイクルで、活動を机上の空論ではなく現実のものにしなければならない。しかし現実のビジネスで、この仕組みが適切に機能しないことは多い。前述の経営者アンケートの結果を見れば、環境・CSRの分野でもこのサイクルが適切に回っている企業は少ない可能性がある。

環境・CSRの分野で、PDCAサイクルを工夫しながら作り上げようとする企業がある。それぞれ違った対応をする帝人、富士ゼロックス、JR東日本の3社を紹介する。

## ファクター10

### 事例 30:多層チェックで監視する仕組み作り—帝人

帝人の取り組みの特徴は、組織を整備して、製品の環境負荷、コンプライアンスなどのチェックを繰り返すPDCAサイクルを作り上げた点である。組織を整備することは、管理の基本的な手段である。同社は環境とCSRにも応用することで、実効性を確保した。

同社は2007年、製品の環境配慮のガイドラインを設定した。各部署が開発した新製品、もしくは既存製品を同社の内部で作る「環境配慮推進専門部会」に申告する。そこで安全性、省エネ、省資源、環境保全、情報の提供、製造段階における環境負荷の6分野について、約100問ほどのチェック項目を審査する。

その部会が認めれば別メンバーで作るグループ内の「PL・品質保証部会」に申請する。

そこで審査を判断して事業化を認め、また販売後も事後的な監査を行う。問題があれば同部会を含めて生産やルールを見直す。

それだけではなく、帝人はグループ横断的なCSR委員会を作り、その下に「コンプライアンス（法令順守）」「輸出」「職場環境」などの部会を設置している。そこでも製品や企業活動がチェックを受ける。

同社は組織によるPDCAサイクルの実現を工夫した。CSRレポートによれば、2007年に一連の組織整備が一段落したが、その後に製品の環境関連の指標がこれまで以上に改善される傾向にあるという。

同社は化成品、化学繊維の総合メーカーで、環境配慮製品に強い。

[連結売上高：1兆150億円（2008年度）連結従業員：約1万9100名（同末）]

## **ファクター10**

### **事例 31: 社員の自発的な試行錯誤を奨励—富士ゼロックス**

富士ゼロックスの取り組みの特徴は、社員自らの創意工夫によるPDCAを奨励している点である。同社もCSRや環境の専門部署は存在するが人の力を重視している。

PDCAの取り組みで一つの正解はない。帝人のように組織を作って管理体制を作り出す手法もあれば、富士ゼロックスのように社員の努力に依存する形もある。これは人の頑張り次第の側面があるものの、働く人が自発的に取り組めば企業にとって大きな強みとなる。

同社はCSRの目標を掲げて株主、従業員、地域社会などのステークホルダーごとに掲げる。同時に「従業員が日常業務のまま、自然体で行うことが本来のCSRである」（山本忠人社長）としている。そして各部門の社員が自らPDCAに試行錯誤することが奨励されている。

同社のCSRレポートには、そうした社員たちの取り組みが紹介されている。「エコプロダクツ 2007」のコンテストで、同社のデジタルカラー複合機、およびプリンターは大賞を受賞した。基本性能に加えて、従来品では鉛が使われていた部品を全廃した環境への配慮や、省エネの性能が高く評価された。

同社の技術陣には「ダントツ商品を目指そう」という合言葉があるという。製品で世の中を驚かせて、「面白い」と感じるほど、目標に挑戦して楽しもうというモットーである。この賞をとった製品の開発責任者は営業と顧客の声を聞き、楽しみながらチームとともに努力を重ねて、製品の高機能化に成功したという。

同社は人事で「ダイバーシティ」の取り組みを一段と本格化させようとしている。これは「相違性」「多様性」の意味で、最近の人事活動で注目される言葉である。オーストラリアでは社会での女性の活躍や民族の共生が進んでいる。同社の人事担当者は現地法人からその環境の中でのビジネスの手法や人事制度を学び、それを参考に日本本社の改革を進めようとしている。

CSR調達の目標を達成するために、中国の現地法人では、取引先とのコミュニケーションを重ねた。中国南部ではビジネスのトラブルや労働争議に多くの外国企業が巻き込まれ

ているものの、同社は顧客や従業員との信頼関係を作り出したことで安定したビジネスに成功している。

同社は富士フィルムとアメリカのゼロックスの出資による非上場会社。コピー機、印刷機では国内トップシェアを争う。

[連結売上高：1兆1600億円（2007年度）連結従業員数：約4万人（同年度末）]

## **ファクター10**

### **事例 32:顧客の声を集める専門部署の活躍—JR東日本**

JR東日本の特徴は、利用客の声を聞く専門部署を設け、サービスを改善するPDCAサイクルの中に組みこんでいる点である。

PDCAサイクルは、社内で閉鎖的な環境に陥る可能性がある。しかも、鉄道会社は地域の独占企業となるために、他業種と違って競争によってサービスが磨かれない可能性もある。JR東日本は、顧客の声を集めて改善を行うユニークな仕組みを作り、サービスの改善に役立っている。

同社は2000年に「お客さまサービス改善委員会」、そして対応をより素早く、また情報を一元化させるために2005年に「お客さまサービス部」を設置した。これは顧客サービスについての課題を集約する。その上で解決策を起案して関係部署と調整してそれを実現する役割を担う。またこの部は現場で接客する社員、また同社内に顧客の声を整理して提供する社内教育の役割も担う。

この部が集めた顧客の声は2007年度に40万2100件にもなった。8割強が現場社員の聞いた声を報告したものだが、インターネットや「お客さま相談室」という場所への電話連絡を通じても集められている。

JR東日本ではこうした声を基にして、さまざまな新しいサービスを整備した。快適な空調の実現、女性専用車の拡充、障害者の駅での活動を助けるサービス介助士の大規模駅での常駐などが、顧客の声によって実現した。また新しいサービスへの顧客からの評価も集め、さらなる改善を実施する。

同社は1703カ所の駅を持ち、1日当たりの輸送人員1685万人になるという世界最大の交通企業である。その巨大さゆえに、課題は山積する。しかし同社はその進むべき方向について「お客さまの声に学ぶ」ということを強調している。

[連結売上高：2兆7035億円（2008年度）連結従業員：約6万1900人（同末）]



### 3. 本調査で抽出した世界の優良 100 事例

前述の調査プロセスの通り、以下の優良事例は、有識者へのヒアリングや第三者評価機関の調査を通して選出した 100 事例のリストである。ナンバリングはリスト化する上で、便宜上付記したものであり、順不同で提示するリストはランキングではないことを付け加えさせて頂く。

No	企業情報	選定理由
1	リコー (日本)	2050 年 CO2 削減超長期ビジョンとバックキャスト方式により、環境への優れた取り組みで国際的にも高い評価 (World Environment Center の Gold Medal を日本企業で唯一獲得)。2050 年までに環境負荷を 1/8 にするという長期ビジョンを持ち、50 年後の温室効果ガス削減目標設定等の他、環境会計を率先して導入して、環境保全活動の経営的メリットの見える化を行う。
2	パナソニック (日本)	製品の省エネルギー化を推し進めるとともに、家庭用燃料電池の開発や製品化にも力を入れている。また、製造部門の CO2 排出量を 2009 年までに 30 万トン削減することにコミットしており、これを各事業領域の経営成果の評価項目に含めている。中期経営計画において、売上高と ROE と並んで、わが国初となる CO2 排出量削減目標を策定する。
3	トヨタ自動車 (日本)	ハイブリッド車、プラグインハイブリッド車、燃料電池車などの開発や製品化に力を入れているだけでなく、車体の大幅な軽量化の探求やパーソナルな移動手段の形の提案などを通じ、持続可能なモビリティを追求している。
4	INAX (日本)	2050 年の CO2 総排出量 80%削減という長期的展望に立ち、事業戦略・営業戦略・技術戦略を連携させた取組みを図る。イノベーションによるモノづくりと販売を通じて省エネ社会・低炭素社会の実現を目指す。
5	HSBC (イギリス)	2004 年に、銀行として初めて 2006 年までにカーボンニュートラルを実現するというコミットメントを発表。カーボン・マネジメント戦略を策定・遂行した結果、2005 年 10 月にカーボンニュートラルを実現。2007 年には“Global Environmental Efficiency Program(GEEP)”を発表、低炭素技術を採用したプロジェクトを発信。
6	Unilever (イギリス)	気候変動問題、水問題、生物多様性の問題のような主要な環境問題に対し、サプライチェーン全体での負荷削減に取り組み、それを BOP ビジネスの展開にもつなげている。発展途上国で最も成功している先進国企業の 1 つで、途上国との協力体制も積極的。
7	General Electric (アメリカ)	再生可能エネルギーや水問題など、世界が直面する重要課題に取り組むと同時に、財務実績と環境パフォーマンスを連携させながら企業の成長を促進し、グローバルに環境問題を解決する“Ecomagination business strategy”が評価を得ている。エコマジェーション製品の売上高拡大、GHG 排出量削減、水使用量削減などを含むコミットメントを打ち出している。Web サイトのコンテンツも良くつくり込まれている。
8	Marks and Spencer (イギリス)	「Plan A」と称する 5 年間で 100 の環境に関するコミットメントを宣言。カーボンニュートラルやサプライチェーン全体での環境負荷削減を目指す。富裕層を主に対象にした小売業であり、ビジネスの成功上サステナビリティへの取り組みが今後益々重要になるとしている。
9	セイコーエプソン (日本)	「環境ビジョン 2050」において、地球の環境負荷容量からバックキャストする形で、大胆な目標(製品のライフサイクルにおける CO2 排出を 1/10 にするなど)を設定している。また、マイクロピエゾテクノロジーの応用を通じた環境負荷の低減に力を入れている。
10	イオン (日本)	小売、消費者に近い立場での企業特性を活かした環境活動を差別化につなげようとしている。イオンレイクタウンなど、ショッピングセンターでのエコストアへの取組みが積極的かつ先進的であり、5 年間で、CO2 の 30%削減を掲げている。
11	ソニー (日本)	わが国有数の環境先進企業であり、早い時期から Green Management を制定し、製品のライフサイクルを考慮した環境経営指標を導入した。90%の商品で、LCA を実施。バイオマスのプラスチックの導入も図る。
12	Royal Dutch Shell (イギリス)	2050 年までの世界のエネルギー消費に関する、Scramble (奪い合い) と Blueprints (青写真) の 2 つのシナリオを想定し、どちらにでも対応できる経営戦略を取る。CO2 排出量が減少していく Blueprints シナリオに沿った技術開発や国際機関などに対する積極的な政策提言を推進。
13	本田技研工業 (日本)	ハイブリッド車や燃料電池車などの開発や製品化に力を入れているだけでなく、新エネルギー (セルロース系バイオマス由来エタノール、太陽電池) や環境負荷の小さい二輪車などの開発・製品化を通じ、持続可能なモビリティを追求している。

14	積水ハウス (日本)	ハウスメーカーとして、まちづくりでの環境の視点を取り込む姿勢がある。また、使用する資材についても環境方針をつくるなど、事業全体での環境を重視している。グローバル企業として、アメリカやカナダ、ニュージーランド、中国等において、環境保全の活動や植林基金等を立ち上げている。
15	滋賀銀行 (日本)	強いトップコミットメントの下、わが国の銀行のなかで最も早い時期から環境経営に取り組み、様々な環境金融ビジネスモデルを開拓。特に地域企業向けの環境融資や預金者向けの環境定期などの商品化を行う。汚染土地の無担保化など画期的な試みを行う。
16	BP (イギリス)	2001年、正式社名を『British Petroleum (英国石油)』から、『Beyond Petroleum (石油を超えて)』へ変更。英国のCO2排出量の22%を占める自動車に対する戦略として、ドライバーのCO2排出量を測定し、その量を中和(ニュートラル化)できるサービス「ターゲット・ニュートラル」を非営利で提供。
17	Patagonia (アメリカ)	米アパレル・メーカー。ビジネスを手段としながら環境破壊に警鐘を鳴らし、解決に向けて取り組むことを使命とし、90年代から全商品で有機コットンを使用するなど先見性と一貫した経営理念。ウェブサイトで商品のカーボンフットプリントが入手できるサービスを提供。社員にも持続性の意識を徹底させている。
18	CocaCola (アメリカ)	「水」が自社にとって最も重要な資源であると認識し、水問題に関しては非常に包括的な取り組みを行っている。「ウォーター・ニュートラル」というコンセプトで自社の水使用の負荷をゼロにすることを目標にしている。
19	Nokia (フィンランド)	リサイクル原料のみを使用して製造する携帯の新コンセプト“Remade phone”を発表。アルミ缶から出るアルミ、ペットボトルから出るプラスチック、自動車タイヤから出るゴムなどを活用したモデルである。環境に配慮したパッケージ、サプライチェーンへの配慮、LCAの導入など、包括的な政策を打ち出している。
20	三洋電機 (日本)	“Think Gaia”という経営ビジョンのもと、総合電機メーカーから「環境・エネルギーメーカー」への脱皮を進め、太陽電池事業、二次電池事業(リチウムイオン電池、ハイブリッド自動車用電池)、家庭用燃料電池事業を中核事業として展開している。
21	麒麟ビール (日本)	工場における、ゼロエミッションの取組みが非常に積極的である。食料品メーカーとして、環境に配慮した活動に加え、食文化やスポーツの振興にも注力している。
22	DOWA ホルディングス (日本)	銅の精錬から発展。明治時代の活動で被害を与えた山林を、植林で回復させる取組みを行っており、自社のCSR活動と結び付けている。
23	三菱マテリアル (日本)	「地球を舞台とした事業活動を通じ、豊かな暮らしの創造と資源循環社会の構築に貢献する」という企業理念のもと、国際間での物質循環システムの構築による資源リサイクルを促進。環境負荷の少ない製品・技術を開発レアメタルに付随する取組みは、独自のものである。
24	住友林業 (日本)	「人と社会と地球のために」を企業理念として提示し、日常遵守すべき行動指針を「私たちの行動指針10章」とまとめている。
25	王子製紙 (日本)	2007年から、「王子製紙グループ・パートナーシップ調達方針」を制定し、王子製紙グループが使用する原材料の調達に際して、サプライヤーなど取引先の協力を得てCSR調達を実施。原材料の調達に伴う法令遵守や環境・社会への影響を確認する取り組みをはじめている。
27	三菱製紙 (日本)	CO2を減らす植林事業は、本業として行われるものであり、継続性保持可能なものと宣言。
28	富士ゼロックス (日本)	環境への取り組みが積極的であり、製品の全てのラインナップで省エネ技術を開発し、9年連続省エネ大賞を受賞。経営ビジョンや技術面において、計画資源循環システムにも取り組んでいる。
29	アマタ (日本)	環境への取り組みに積極的であり、経営ビジョンが、持続可能性をビジネスにすることとしている。FSC・MSC認証の日本における環境コンサルティング企業のパイオニア。
30	東芝 (日本)	「エネルギー」アプローチと、「エコプロダクツ」アプローチで、「環境ビジョン2050」の実現を目指している。また、事業プロセス全体で環境負荷低減に取り組む「エコプロセス」、ステークホルダーと共に取り組む「エコプログラム」という2つのアクションを展開している。
31	日立製作所 (日本)	2007年12月に「環境ビジョン2025」を策定し、日立製品で2025年度までに年間1億トンのCO2排出抑制に貢献することを目標としている。また、2025年度までにあらゆる製品を自主基準での環境適合製品とすることを目指している。
32	三菱電機 (日本)	「社会の繁栄に貢献する」「品質の向上」「顧客の満足」この3つを追及することが、1921年の創業時からの方針である。「ユニ&エコ」の取り組みにより、製品を認定し、独自のユニバーサルデザイン評価システムを拡充している。
33	ヤマト・ホールディングス (日本)	運送会社としての環境配慮に加え、障害者雇用等にも積極的に取り組んでいる。10年後の地球環境への貢献と企業としての成長の両立を目指し、「ヤマト運輸地球温暖化防止目標」を策定。

34	シマノ (日本)	社会活動報告書で一貫した説明がなされている。自らの価値創出がどこにあるのか、差別化要因への意識が高い。
35	IDEC (日本)	自ら LED を使ったオフィスへの取組みを通じて、省エネの実践とともに、自社製品の新たな活用を模索している。
36	日清食品 (日本)	安全安心の追求と、他会社にはない新商品開発(リフィルや ECO パック)によるユニークさを出せる技術力を保有。これによるブランド力が強まり、価格面での優位性も高い。
37	星野リゾート (日本)	軽井沢のリゾート事業を中心に、全国に展開中。エコリゾートを事業コンセプトの中心においている。インターシッピングプログラムにも積極的に、将来世代への環境意識啓発にも取り組んでいる。
38	アサヒビール (日本)	工場における CO2 削減に力を入れており、90 年比でも生産量が 1.5 倍にも拘らず CO2 排出は 97%の削減を実現。自然エネルギーに対しても注力し、風力、太陽光のエネルギーを工場に取り入れる他、社有林を管理 (FSC 認証林) することによる CO2 吸収・固定にも貢献。
39	損保ジャパン (日本)	損保ジャパン環境財団などを立ち上げ、環境に対して前向きな姿勢が一貫している。本業を通してエコファンドをいち早く立ち上げ、エコリフォームローンの金利優遇を模索するなど、社会全体の低炭素化に貢献したいとする姿勢が評価出来る。
40	シャープ (日本)	「省エネ・創エネ機器を核とした環境・健康事業で世界に貢献する」というビジョンのもと、太陽電池の開発や生産拡大に取り組むほか、海外において独立発電事業者として太陽光発電所を展開するなど、新しいビジネスモデルにも果敢に挑戦している。
41	東日本旅客鉄道 (日本)	「グループ経営ビジョン 2020」において鉄道事業の CO2 排出量を 2030 年度までに 1990 年度比で 50%削減することを長期目標として設定し、対策を進めるとともに、他の交通手段との連携を進めることによる交通システム全体での負荷削減に取り組んでいる。
42	日産自動車 (日本)	CSR を「社会の企業への要請の“芽”の集まり」としてとらえ、ビジネス上の機会とリスクをそこに見出そうとしており、経営戦略と CSR 戦略が一貫性を持っている。2050 年までに CO2 排出量を 70%削減する長期目標を持つ。
43	アレフ (日本)	ファミリーレストラン「びっくりドンキー」などを展開。古くから省エネルギー、省資源など積極的な環境戦略を推進し、収益の向上につなげている。生物多様性・持続可能な農業の問題にも取り組む。
44	帝人 (日本)	2020 年に、CO2 を 20%の総量削減を行うことを明確に掲げている。2008 年 1 月には、「環境配慮設計ガイドライン」を設け、運用を開始している。
45	オクタ (日本)	環境重視の住宅リフォームを進め、リフォームすることは健康的な環境や持続可能な社会を促進する取組みとなることを掲げる。環境への取組みは、日本環境経営大賞やエコプロダクツ大賞等を受賞している。
46	積水化学工業 (日本)	光熱費ゼロ住宅・資源循環型住宅を扱う。1999 年からエネルギー効率が圧倒的に高い家づくりの開発に取り組み、2001 年には「エネルギーゼロ」が可能な住宅を実現した。
47	富士通 (日本)	環境活動コンセプト“Green Policy 21”や中長期目標“Green Policy 2020”をコンセプトに「低炭素で豊かな社会の実現」を掲げている。サプライチェーン全体の効率化による環境負荷低減を目指す。
48	佐川急便 (日本)	物流事業者として 2002 年からディーゼル車を天然ガス車へ転換する事業に取り組む。2003 年にはわが国では第一号となった WWF とのクライメート・セイバーズ・プログラムを導入し、GHG 排出量削減を目指す。
49	レンゴー (日本)	2009 年度に 1990 年度比 CO2 排出量 22%削減の「エコチャレンジ 009」を 2002 年に制定し、業界に先がけて重油から天然ガスへの燃料転換を図る。バイオマス焼却発電やガスエンジン式自家発電などにも取り組む。
50	郡山開成学園 (日本)	幼稚園から大学院に至るまで全学をあげて積極的なエコ・アクション 21 による環境保全活動を展開。環境活動報告書を web 上で公開し環境コミュニケーションにも積極的である。省エネで地球温暖化防止と研究費 up をスローガンに掲げるなどユニーク。
51	京都大学 (日本)	日本の大学で初めて、電気・ガス使用量に応じた「環境賦課金(環境税)」を学内局部に課し、省エネ対策に再投資する制度を構築。徴収賦課金(年間 2.4 億円)により、ESCO 契約などの計画的な省エネ対策を実施する。
52	滋賀大学 (日本)	教育学部で、ISO14001 を取得。環境学習支援士養成にも力を入れている。
53	HP (アメリカ)	WWF-US と協力して、HP の事業所から排出される温室効果ガスの削減、取り組みの推進、自然環境を保護するための取り組みに対して、自社のテクノロジー提供を目的としたイニシアティブを設立。
54	“Alfred Ritter GmbH & Co. KG” (ドイツ)	「既存の方法よりも、調達・製造などの全ての分野で環境に配慮した方法が 10%未満のコスト上昇であれば、すべてそれを採用する」というのが企業理念で、それが実施されているドイツでの CSR 活動の模範ともいえる企業。
55	BOSCH (ドイツ)	創立者の名前を冠した「Robert Bosch 基金」により、社会や子供たちと国際協調のプロジェクトにこれまで数億ユーロを投入。30 年以上にわたり安全・清潔・節約という「3S 活動」を展開し、製品自身の技術革新や製造過程での省エネルギー化に邁進している。

56	CocaCola Garmany (ドイツ)	90%以上の製造・経営過程で必要とされる物資やサービスは地域のものを採用。90年からドイツではじめてのリユース式のペットボトルを導入。2005年からFKW代替の冷蔵施設を共同開発、採用 (CO2 触媒)。
57	Wal Mart (アメリカ)	経営ビジョンに、気候変動対策に加え、環境社会に配慮した商品の調達や販売にも力を入れている。昨年からはCSR 調達を本格的に取り組んでいる。
58	IKEA (スウェーデン)	社会環境面で厳格な方針に沿った調達を実施している。WWF との協働も積極的に行われている。2008年から、米国内の店舗では、客が持ち帰る紙袋・ビニール袋の撤廃をしている。
59	EnBW (ドイツ)	総合的なエネルギー会社として、常に効率の良いエネルギーを安定供給している。クリーンエネルギー、地域との連携、安全性に対する取組みに積極的で、社内大学も設置。
60	Q-Cells (ドイツ)	ドイツのクリーンエネルギー推進政策を背景に、急成長している太陽電池メーカー。同国ならず世界市場展開を図っている。
61	Philips (オランダ)	持続可能性へのフォーカスを環境効率とヘルスケアに絞り、取組みを行う。事業活動によるCO2 排出量を2012年までに25%削減する目標を設定。
62	WPP (イギリス)	イギリスを本社とする世界大手の広告会社。企業と様々な環境キャンペーンを展開したり、NGO などには無償でマーケティング支援を行ったりしている。自社においては既にカーボンニュートラルを達成。
63	"Hindustan Lever Limited (HLL) " (イギリス)	ユニリーバ最大の子会社で日用消費財企業。農村に暮らす消費者のニーズ等を探るため、従業員は貧困層の農村に6週間の滞在が義務。この経験は貧困層のニーズにこたえる製品開発や技術開発に役立っており、流通においても現地の企業とコラボレーションを行う。
64	Kickstart (アメリカ)	人の動力(脚)で操作する、安価な灌漑用ポンプを開発(100ドル未満)。作物に必要な水、貧しい農民が高く売れる果実や野菜を育てることができ、貧困から抜け出し、教育や医療を受けるための将来計画を立てられるようになっている。活動は、東アフリカ地域。
65	BSK y B (イギリス)	温室効果ガス排出削減とカーボン・オフセットを実施し、2006年に世界初の「カーボンニュートラル」なメディア企業になった。社会に影響力のあるメディア企業として、視聴者と従業員に対しての積極的なコミュニケーションを通じて、気候変動問題の啓発を行っている。
66	Timberland (アメリカ)	「doing well by doing good (良いことをして業績を上げる)」の視点から、2006年に独自の環境ラベル「エコメトリクス」と環境・社会ラベル「our footprint」を靴製品に導入。2007年には、環境負荷を分析した「Green Index」等、消費者の環境配慮を促すツールを開発。
67	Suntech (中国)	中国で最大の太陽電池セル製造会社。2001年に創業以来、成長を遂げ、2006年8月には日本のソーラー企業MSKも買収。製造スピード、規模、価格など様々な分野で強みを持っている。中国の10 economic figures in the year 2006にも選ばれている。
68	BASF (ドイツ)	ドイツの大手総合化学メーカー。サステナビリティというテーマにいち早く取り組み、いまや世界初の気候保全専門委員を社内に置き、独自のCO2 報告書をまとめる等先進的。断熱材、燃料添加剤等、CO2 排出の削減を可能にする製品を幅広く製造。
69	Novo Nordisk (デンマーク)	デンマークの医薬品会社。2014年までの10年間で、CO2 排出量を10%削減する計画を発表。(何も対策を講じなかった場合、同期間にCO2 排出量は67%増加)2006年、デンマークの企業として初めて、WWF の温室効果ガス削減プログラム「クライメート・セイバーズ」に調印し注目を集める。
70	Lafarge (フランス)	セメント総生産量および屋根材シェア世界一を誇るフランスのセメント・メーカー。2001年に発表した「アクション・プラン」で、マネジメント・環境・社会の3分野について目標を設定。2003年には「ステーキホルダー・パネル」を創設し、専門家から意見を聞いて取り組みを推進。
71	Air Products (アメリカ)	産業ガス及び化学品の製造・販売会社。安全と環境へのコミットメントが高く評価されている。パイプラインをつなぐことのできない僻地に位置する天然ガス埋蔵地の利用を可能にする技術を保有。天然ガスがポスト化石燃料経済への「橋渡し」燃料とみなされ期待されている。
72	Bristol-Myers Squibb (アメリカ)	グローバルな製薬会社。エネルギー需要・消費の管理および低減、エネルギーサプライヤーと協力しながらのグリーンエネルギーのオプションの評価、設備の効率化、天然ガスを保護するための工場操業など、幅広い温暖化対策事業を実施。
73	Cisco Systems (アメリカ)	ネットワーク機器最大手。温暖化はビジネスチャンスと捉え、ビデオ会議を可能にするTelePresence や、オフィスの熱効率を向上させる Connected Real Estate Solution などのサービスを提供。ネットワーク会社の本業に合致した商品の開発を行う。
74	Iberdrola (スペイン)	世界第4位のスペインの電力会社。風力や天然ガス、原子力、水力などによる発電事業を進める。さらに水不足などの来るべき環境事態に備え、需要増を見越した水力発電施設の建設に投資を計画。電力効率化のサービスに対応するために特別のサービス・チームも結成。

75	BT (イギリス)	2012年までに従業員の20%が低炭素実現のための何らかの企業活動に従事する、2016年までに1996年比で温室効果ガス80%削減などの意欲的な指標を設定した計画案を実施。Sustainability社のレポート・ランキングでも2006年に1位を獲得。
76	Rio Tinto (オーストラリア)	オーストラリアの世界第2位の鉱山会社。90年代後半からは環境への配慮を急速に進め、鉱山会社の中では温暖化防止に最も力を入れている企業の一つ。"Climate Change Position"では、事業活動での排出削減等を掲げ、温暖化防止に取り組んでいる。
77	Boots (イギリス)	英国のヘルスケア製品の卸・小売業。製品や経営意志決定にサステナビリティの基準を取り入れる。1999年より経済・環境・社会を統合したCSRシステムの普及を目指して「シグマ・プロジェクト」や、よりCSRを浸透させるために「シグマガイドライン・ケーススタディ」を公表。
78	Arup (イギリス)	ロンドンに本社をもつ、国際的な総合エンジニアリング・コンサルティング会社。世界初の持続可能都市の設計を中国で進めており、エネルギー需要のほとんどを風力発電、バイオ燃料、有機物質のリサイクルなど再生可能資源から供給するなどの取り組みを実現化する予定。
79	TESCO (イギリス)	2020年までに新設される店舗は、温室効果ガスを従来の半分以下に削減するとした目標を設定した"The Tackling Climate Change programme"を発表。独自のカーボンフットプリント・ラベルの貼付や、環境配慮型商品の販売などを実施。
80	Light and Power (香港)	香港の電力会社。2008年に2050年までの気候変動に対する、長期目標を設定した先進的な宣言"Climate Change Manifesto"を発表。
81	Radio TAXI (イギリス)	1953年に創業した、ロンドン最大のタクシー会社。2005年に、タクシー会社として世界で初めてカーボンニュートラルを実現。バイオ燃料の採用にも積極的に取り組む。
82	Ben & Jerry's Homemade (アメリカ)	自然志向のアイスクリーム製造・販売会社。2002年に始まった5ヶ年目標に沿って、2006年には二酸化炭素の排出量を32%削減。同時に排出相殺も実現している。全米では古くから社会貢献活動に真摯に取り組んでいる。
83	Freeplay Energy (イギリス)	英国家電開発・販売企業。途上国の人々の生活水準の向上に必要な家電(携帯ラジオや海中電灯、携帯電話充電器など)を開発、生産、販売。その際、環境負荷の少ない(電池を使わず、ねじ巻きや太陽光パネルによる電源など)手法を採用。
84	NativeEnergy (アメリカ)	米国エネルギー会社。地球温暖化対策への取り組みとして、企業や個人が排出する温室効果ガスの相殺を手がける。一般個人価格はCO2 1トン当たり12ドル。
85	Zipcar (アメリカ)	全米最大のカーシェアリング会社。マイカー所有のコストを回避し、環境へのインパクトを軽減し、現在、全米では8万人以上のメンバーが約2,500台の車をシェア中。シカゴ、サンフランシスコ、ボストンなど7つの大都市を中心にサービスを提供し、2007年からはロンドンにも進出。
86	New Belgium Brewery (アメリカ)	風力発電を100%利用した初の米国ビール醸造会社。二酸化炭素排出を削減するために、99年に火力から風力に転換。それ以来、全米のクラフトビール業界第3位と急成長を続ける。グリーン企業の成功例として注目を浴びた。
87	werner-mertz (ドイツ)	家庭用洗剤を扱うドイツ企業。「フロッシュ(かえる)」ブランドは、環境に配慮した洗剤として有名。製造過程での効率的なエネルギー利用などでパイオニア的な地位を確立し、世界中に浸透。環境保護団体と協力してライン河流域の環境浄化プロジェクトにも取り組む。
88	Dupont (アメリカ)	持続可能性に関する効果的な戦略を打ち出し、高濃度の公害を助長する企業からの転換を図る。
89	ANZ (オーストラリア)	オーストラリアの大手銀行。投資先の決定をする際に、自然エネルギーに関する項目を盛り込んでいる。
90	Tesla Motors (アメリカ)	シリコンバレーに拠点を置く新興企業。100%電気自動車を販売し、「ビジネスとしてのクリーンテック」の先導者として注目されている。
91	Henkel (ドイツ)	ドイツの大手化学メーカー。今年のドイツ持続可能なビジネス大賞を受賞。国や文化を超えて、全社員共通の行動規範を設定。その中の2大テーマを「サステナビリティ」と「CSR」としている。
92	Vest Wind Systems (デンマーク)	デンマークの風車製造企業のリーディングカンパニー。製造過程のほとんどで、自然エネルギーが導入されている。
93	L M Ericsson (スウェーデン)	スウェーデンの電子機器製造会社。LCAは科学者などからの助言も受けて製品が製造され、徹底的に省エネを促す仕組みになっている。製品のデザイン段階で省エネを促進するためのデザイナー向けガイドラインも制作。
94	Tomra Systems (ノルウェー)	リサイクルのための適正な技術やサービスを提供する会社。ノルウェーに拠点を置き、45カ国で操業。
95	Kingfisher (イギリス)	イギリス発祥のDIY小売り卸店で、現在は、イギリス、フランス、ポーランド、トルコ、中国で展開するグローバル企業。世界中にある約800の店舗ではゼロ・ウェイストを掲げ、FSC認証の木材販売等、持続可能な取り組みでは他店との差別化を図る。
96	Barclays (イギリス)	50カ国で店舗を構えるイギリスの大手銀行。排出権取引を主要なビジネスとして位置付け、新商品には環境配慮を施したり(利益は地球温暖化対策基金に寄付される仕組み)、SRI商品を多数扱ったりするなど、銀行業界では進んだ取り組みで評価。

97	Westpac Banking (オーストラリア)	オーストラリアの銀行。持続可能性はビジネス戦略のコアになっている。金融機関から開発プロジェクトへの融資に環境・社会配慮を組み込んだエクエーター原則を適応。
98	Deutsche Post World Net (ドイツ)	ドイツの輸送・物流サービスグループ。“GO GREEN”というサービス名称で、業界初の配送に係る CO2 排出量を相殺できるサービスを提供。
99	国際金融公社 (国連)	世界銀行グループで民間プロジェクトへの投融資を担当。プロジェクトへ投資する際のパフォーマンス・インディケーターを開発、後に、エクエーター原則（赤道原則：大規模やファイナンスにおいて、その案件が地域社会や自然環境に与える影響に配慮して実施されることを確認するための枠組みを示す民間金融機関共通の原則）へと発展。
100	オンタリオ州政府 (カナダ)	“Go Green”というアクション・プランを発表。170 億ドルでの公共交通機関の整備や、5000 万ドルかけて 2020 年までに州南部での植林、6 億 5000 万ドルでの環境関連雇用を促進等が盛り込まれる。また、2050 年までに温室効果ガスを 1990 年比で 80%減にする目標値を設定。

#### 4. 新しい企業価値を創造するユニークな取り組み事例

これまでの CSR 経営の観点から捉えた優良事例とは一線を画し、企業経営において、新しい価値や環境へのユニークな取り組みや超長期を見据えた経営戦略の保有等の観点から、国内外のユニークな事例に関して、以下の通り 15 社を紹介する。

事例 No.	社名	本社所在地
事例①	インターフェイス	アメリカ
事例②	ドイチェ・ポスト	ドイツ
事例③	セブンス・ジェネレーション	アメリカ
事例④	イベルドロラー	スペイン
事例⑤	ケルヒャー	ドイツ
事例⑥	ハーマンミラー	アメリカ
事例⑦	アマタ	日本
事例⑧	吉田印刷所	日本
事例⑨	マザーハウス	日本
事例⑩	たねやグループ	日本
事例⑪	向山塗料	日本
事例⑫	白井グループ	日本
事例⑬	池内タオル	日本
事例⑭	フェリシモ	日本
事例⑮	音力発電	日本

## 事例①:ゼロ・フットプリント生産目指す内装大手

～インターフェイス～

URL:<http://www.interfaceinc.com>

本社:米国ジョージア州 設立: 1973年 売上高:10億8200万円(2008年)

従業員数:3673名 業種:カーペット製造

ジョージア州アトランタに本拠を置くカーペットメーカー、インターフェイス社。年商約900億円、商業用カーペットでは世界一のシェアを誇る同社の大きな特色は、経営のあらゆる局面に行き渡った自然環境への徹底した配慮だ。原材料の選択から製造、パッケージングの段階まで、環境保護の視点が最優先されている。

同社が目標としているのは「ゼロ・フットプリント生産(地球環境に足跡をつけない生産)」の実現。素材を可能な限りリサイクルに求め、粗製原料の使用を極力減らす。工場稼働のためのエネルギーも太陽熱、風力、バイオエネルギー等を利用する。最終的には単一素材で商品を作り、リサイクル効率を100%に限りなく近づけ、新たな資源の利用を極力抑える事が課題である。

インターフェイスの掲げる「7つの活動」には、資源の有効活用、有害物質の排除に始まり、太陽エネルギー等の再生可能なエネルギーの利用、資源効率の高い輸送方法、顧客や他の製造業者に対する環境配慮の啓蒙までが、具体的なデータを交えて詳解され、生産ラインで実施されている。

こうした徹底的な企業姿勢を可能にしているのはカリスマCEO、レイ・アンダーソン氏の存在が大きい。米国産業エコロジー界のキーパーソンの一人である、アンダーソンCEOが経営者としてサステナビリティを意識したのは1994年に遡る。ビジネスの見地から環境問題を論じた『The ecology of commerce』(著者ポール・ホーケン 邦訳サステナビリティ革命 ジャパンタイムズ)を読んだ氏は、「将来、工業過程を地球と共生させるものを作り変える事が必須となる」と直感し、生産ラインを見直す事を決意する。

当時すでに最大手の一つであったインターフェイスにとってはリスクな決断だったが、同CEOは徐々に改革を進めていく。生産過程での無駄が見直され、有害廃棄物を抑える努力が行われた。利益と直接関連のない経営転換は、株主にどのように受け入れられたのかが知りたいところだが、疑問視する声はあったが、特に大きな反対はなかったという。経営を圧迫しない緩やかな改革が成功の秘訣だった。

サステナビリティの追求は、結果的に生産コストを下げる事になり、利益の向上につながった。生産過程を徹底して省資源化・効率化した結果、1995年からの削減コストの累積は約300億円という。

こうした実績を積み上げた結果、株主の支持も高まり、2020年までの長期にわたる計画を9年前の株主総会で発表したときも、比較的スムーズに受け入れられた。「我々はサステナビリティと企業利益が両立できる事を証明した」(アンダーソンCEO)。

さらに、「10年前に比べ、環境問題に関心を持つ消費者は飛躍的に増えた。6300万人の米国人がエコロジー志向だという。我々の企業姿勢が消費者への強い訴求力になり始めて



いる」と今後の潮流を予測している。

## **事例②：カーボンオフセットの物流サービス**

～ドイチェ・ポスト～

URL：<http://www.dp-dhl.de/>

本社：ドイツ 設立：1995年 売上高：544億7000万ユーロ(2008年)

従業員数：456,720名(2008年) 業種：運輸・物流サービスグループ

世界最大のロジスティック会社であるドイチェ・ポスト（Deutsche Post AG、または、Deutsche Post World Net）は、ビジネスによって発生するCO<sub>2</sub>を2020年までに30%減らす「ゴーグリーン」（GoGreen Program）を2008年4月に発表し、グループ会社（Deutsche Post DHL）全体で取り組んでいる。

ドイチェ・ポストの子会社であるDHLは、運輸・物流のリーディングカンパニーとして、カーボンオフセットでの配送プログラムを展開している。輸送の過程で生じたCO<sub>2</sub>を、ISO14064の手順に従って算出し、その分を、太陽光発電などの代替エネルギーの使用や、熱帯雨林の再生などで相殺することによって、カーボンニュートラルとする仕組みである。「プラス・パケット・ゴー・グリーン」（GOGREEN PLUSPÄCKCHEN）という配送サービスは、重さ20キロまでの荷物を、ドイツ国内に運ぶコストに、カーボンオフセットが含まれている。専用の箱は再生紙を使用している。他にも、インターネットで切手が購入できる環境にあれば、追加料金を支払うことでプログラムに参加できる。また、プログラムへの参加が含まれている専用の封筒（FSC認証紙を採用）も販売している。

世界で初めて風力推進システムを搭載した海上輸送貨物船を実現したもののDHLである。風力を推進力に変換して、船舶の速度を加速し、燃料の消費量、費用、温室効果ガスの排出量を押し下げることができる。

DHLがドイツで約1000カ所以上に設置した無人の荷物受け渡しステーション「パックスステーション」（Packstation）を使った配達方法は、利用者が荷物の受け取り先にパックスステーションを指定し、荷物がロッカーに納品されると、電子メールかSMS（ショートメッセージサービス）で通知が届く。利用者は24時間いつでも、荷物を引き取ることができるというもの。パックスステーションへの一度の配達で複数の荷物が配送できるため、輸送の効率化と、配送距離の削減が可能である。ドイツでは2008年、65万キロの配送距離を削減することができた。

2008年11月には、グループで初めてイギリスに、カーボンニュートラルな倉庫が誕生している。地熱を利用した室内の温度調節が可能であり、また、人感センサー付き照明の導入、CO<sub>2</sub>排出の少ない代替エネルギーに切り替えたことが、カーボンニュートラルな倉庫が実現したポイントだったようだ。

さらに2008年の12月には、すでに再生可能エネルギーのみを使用している同グループのボンにある本部ビルに加えて、ドイツの全てのオフィスでも、再生可能エネルギーに切

り替えていくと発表した。一年間に 40 万トン程度のCO<sub>2</sub>削減が可能になる。

ドイツ・ポストは、INNOVEST社が選ぶ、世界で最も持続可能な 100 社「Global 100」に、2008 年に選ばれた。INNOVEST社は、世界のあらゆる事業分野における大企業 1800 社の持続可能性を評価し、上位 100 社を公開している。

### **事例③：7 世代先の子孫まで考慮したビジネス**

～セブンス・ジェネレーション～

URL: <http://www.seventhgeneration.com/>

**本社：米国・バーモント州 設立：1988 年 従業員数：43 名 業種：日用雑貨製造**

バーモント州バーリントンに本拠を置く日曜雑貨の製造などを行う、セブンス・ジェネレーション社は、環境や人体に悪影響を及ぼす物質は一切使用しない家庭用品メーカーである。同社の社名は、アメリカ先住民のイロコイ族の言い伝えにある「何かを討議する際には、7 世代先までの影響を考慮しなければならない」に由来している。

経営の特徴は、7 世代先の子孫に与える影響まで考慮したビジネスを行うこと。同社が販売している食器用洗剤や、スプレー式クリーナーなどの環境に配慮した家庭用品の知名度は高く、家庭用自然用品の分野では全米トップシェアを誇る。環境や人体に悪影響を及ぼす物質は一切使用しないため、液体食品洗剤なら無毒性、生分解性、低刺激性、非石油使用、非リン酸系、耐腐耐敗性にこだわり、動物実験は行わない。微生物による自然分解が可能な商品を販売している。

宣伝の方法も特徴的で、自社の商品を表立って宣伝するのではなく、自社や他社の商品がどのように環境に影響を及ぼすのか、また、彼らが取り組んできた製品に対する環境保護の成果などを、さまざまツールを用いて顧客に教育する方法をとっているの。

例えば、100%リサイクルの紙を使用したティッシュ箱には、「全米の全家庭が木製品に一箱取り替えるだけで、10 万 3000 本の木を保護することができ、6300 ポンドもの汚染を回避することができる」と印刷されている。容器のラベルには、「もし、米国のすべての家庭がたった 25 オンスの石油からできた食器洗剤を、私たちの植物から生まれた製品に変えれば、8 万 6 千バレルの石油が節約でき、それで米国の 4900 世帯の一年間の冷暖房を十分に賄える」と書かれている。こうしたメッセージを発信することで、顧客の環境に対する意識を目覚めさせるきっかけを提供している。同社のジェフリー・ホルンダーCEOが執筆した書籍「ナチュラル・クリーン」を含む 3 冊の本の出版や、同氏による講演、また彼が運営するブログなども顧客との交流ツールになっている。

顧客の大半は、自分たちの環境や健康だけでなく、自分たちの子供の世代を意識して同社の商品を購入しているようである。

セブンス・ジェネレーションは、環境問題の解決に向けた次世代のリーダーの育成にも力を入れている。2006 年の夏には、18-24 歳までの学生 100 人を対象とした 1 週間のプログラムをワシントンで開催した。この教育トレーニングは、環境保護団体グリーンピース

をパートナーに、環境保護活動に携わる著名人を招いて行われた。参加者の宿泊費や旅費など費用はすべて、セブンス・ジェネレーションが支払った。製品品質・技術ディレクターのマーチン・ウルフ氏は、「こうした地道な教育が、顧客の環境問題への意識を高めると同時に、会社の商品への関心につながるはず」と考えている。

#### **事例④：風力発電最大手**

～イベルドロラ～

URL:<http://www.iberdrola.es/>

本社:スペイン・ビルバオ 設立:1992年 売上高:280億ユーロ(2008年)

従業員数:32,993名(2008年) 業種:発電、配電、自然エネルギー、通信など

スペインを拠点として、電気やガスの発電・配電、風力や天然ガス、原子力、水力などによる発電事業を進める同社は、2007年に、イギリスの電力グループ・スコティッシュパワーを、2008年には米国のエナジー・イーストを買収し、世界第4位の電力企業になった。同社の売上高は、スペインでの事業が45%、その他の国での事業が28%は、残り26%は投資となっている。

電気事業セクターの企業としては、CO<sub>2</sub>の排出が最も低く、風力発電では、世界最大手の事業者でもある。同社は、SAM社(Sustainability Asset Management)が世界の企業約2500社の経済、環境、社会面について調査を行い選定する「Dow Jones Sustainability Index」(DJSI)のSRIインデックスに含まれ、さらに、INNOVEST社が1800社の持続可能性を調査して選ぶ、2009年の「世界で最も持続可能な100社」(Global 100 Most Sustainable Corporations in the World)にも選ばれている。

他にも、カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト(CDP)が発表する「カーボン・ディスクロージャー・リーダーシップ・インデックス」(Carbon Disclosure Leadership Index:CDLI)にも選定されている。こちらは、CDPと機関投資家が連携して、世界の主要な企業の機構変動問題への戦略と情報開示において調査を行い、優れた企業を選ぶもの。カーボン集約セクター(carbon-intensive sector)に分類されるイベルドロラは、同セクターの平均スコアが73ポイントなのに対して、82ポイントを獲得。上位2社のうちの1社だった。電気事業分野(utilities)ではトップであり、CO<sub>2</sub>排出の少ないエネルギーや持続可能性の促進に、勢力的に取り組んでいる企業である。

2008年には、スペインで、「グリーン・フットプリント・イニシアチブ」というCO<sub>2</sub>削減のキャンペーンを呼びかけ、1万3600世帯の参加のもと、5,300トンのCO<sub>2</sub>を削減した。

自然エネルギーについては、子会社のイベルドロラ・レノバブレが運営している。メインは風力発電で、小規模の水力発電、太陽光発電なども行っている。2001年の事業開始時は、1000メガワットの生産量だったが、2008年には9300メガワット以上にまで増えた。このうち、8960メガワットが風力によるものだった。

また、スペインに3か所、「エナジースクール」を持ち、環境、特に自然エネルギーにつ

いて子どもが学ぶ場を無料で提供している。2008年の前半だけで、約5万3000人が訪問した。世界12カ所に設置されている風力発電の情報発信サイト「Wind Power Works」(<http://www.windpowerworks.net/>)の主要スポンサーの一社でもあり、風力発電についての教育活動に力を入れている。

### **事例⑤：洗浄を洗剤不要に**

～ケルヒャー～

URL: <http://www.karcher.de>

本社:ドイツ・ヴィデンネン 設立:1935年 従業員数:6591名(2007年)

業種:業務用・家庭用洗浄機器

世界に3万6000もの販売代理店を持つ、業務及び家庭用の洗浄機器メーカー。修理可能で部品の再利用率が高く、寿命の長い製品は、経済的でありかつ環境にも優しい。また、洗浄の対象となる建物や機械などの外観をきれいに保つことは、建物や機械の価値を維持することにも一役買う。

高圧洗浄機によって、水の使用量を最大80%減らすことを可能にしたケルヒャーは、節水だけでなく、低燃費であること、CO2削減の「3つのエコ」を可能にする。業務用温水高圧洗浄機(2.2キロワットタイプ)では、水の使用量を36%、二酸化炭素の排出量を36%、年間燃料費を18%、従来品に比べて減少できる。

ジェットの作用だけで汚れを取り除くことができる洗浄機以外にも、145度まで加熱したスチームを利用して汚れを除去するスチームクリーナーなどの扱いもあり、洗浄剤は不要。環境への影響は少ない。

同社が販売する洗浄剤は、生物分解性であり、一部の商品以外は、溶剤を含んでいない。また、液体タイプは凝縮した形での販売であり、梱包材の使用や、輸送にかかる排気量を抑えることに貢献している。

バキュームクリーナーは、合成繊維フィルターバッグを採用し、集じん容量が従来の紙製フィルターバッグの2倍になったため、これまでの半分の量で済むようになった。ダストの除去率は99.9%と高い。

こうした商品の研究・開発には、最初から環境の視点が組み込まれていることでも知られる。また、ダルムシュタット工科大学(Technical University of Darmstadt)と協力し、最新の技術がケルヒャー製品の開発に取り入れられるようにしている。

1985年から、社会貢献活動として、世界的に有名な建築物の洗浄を行う「クリーニング・プロジェクト」を開始し、ニューヨークの自由の女神像(1985年)や、リオデジャネイロのキリスト像(1990年)、広島平和記念公園(2000年)などを手掛けた実績を持つ。

社内のとりくみとしては、「環境にやさしい通勤」キャンペーンを行っていて、公共の交通機関で通勤する社員には、かかる費用の半額が会社負担になる。

また、自転車通勤をする社員には賞金のチャンスが設けられ、電気自動車の充電設備が会

社の敷地内にあつて無料で使えるようになっている。さらに、エコドライブセミナーの受講料の一部負担や、社内イントラネットを使った、車の相乗り情報の掲示板なども駆使し、通勤にかかる環境負荷の削減に努めている。

ビィデンネン本社（製造工場を除く）の新ビルには、太陽光発電装置を設置しているほか、換気システムや製造過程で排出した排気熱を暖房やシャワーに利用している。地熱発電によって、施設の空調エネルギーをまかなっている。

## **事例⑥：家具のデザインで問題解決を**

～ハーマンミラー～

URL: <http://www.hermanmiller.com/>

本社：米国ミシガン州 設立：1923年 売上高：19億7000万ドル（2008年）

従業員数：6,292名 業種：家具の製造

オフィス、家庭、医療施設用の家具の製造、販売に携わる同社は、「問題解決のためにこそデザインはある」との方針で、人間工学に配慮したすぐれたデザインを迫る一方で、様々な角度から環境負荷の低減に取り組んでいる。

同社は顧客からオフィス環境を任された際、必ず、顧客の職場環境や問題点を十分理解することから始め、こうした課題にとってソリューションとなるオフィスを提案し、納品・設置・施工などを行っていく。もし顧客が、チームワークによる作業や、アイデアの共有がしやすいオフィス環境を希望していれば、「レゾルブ」(Resolve) というオフィスシステムを提案する。これは、5人から10人で構成されるチームが、自分の椅子に座ったまま、近くのテーブルに集合し、簡単に打ち合わせができるオフィスシステムである。

「環境のためのデザイン」と同社が言う際、それは、一脚の椅子に「100%リサイクル可能」というラベルを貼って出荷するだけでは不十分であることを意味している。環境のためのデザインを考えていた当初、廃棄される張地を、自動車に使う絶縁材として再利用していたが、捨てられる張地を減らすことにこそ意味があると考え、現在は、何回も使用できるスクラップファブリックを活用。それ以外の部分にだけ、コンピュータ操作によってレーザー裁断された張地が使われている。

代表作の「ケーパーチェア」(Caper Chair) は、100%リサイクルが可能であり、その原料の21%に、リサイクル材料が使われている。使われる材料も部品も最小限に抑えられ、その結果、製造コストも抑えることができた。他社の類似品と比較して、重さは50%以下。鉄が52%、プラスチックが40%、アルミニウムが8%である。

廃棄物をできるだけ排出しない方法を研究していた同社は、1981年にエネルギーセンターを建設。廃材を燃やすことで、使用する電力の10%、蒸気の100%を自給できるようになった。近隣の住民や家具メーカーが持ち込む廃材を買い取っている。従来使っていた天然ガスの代わりに、木材を燃料にすることで、温室効果ガスの削減にも貢献している。

おがくずを鶏糞と混ぜてつくった堆肥は、土壤栄養剤として有機的組織に還元する許可を

ミシガン環境品質局から獲得した。この取り組みによって、従来は廃棄されていた 1600 トンものおがくずは、湖や小川、地下水の汚染を防ぐことに役立つようになった。

同社は 2020 年をターゲットとし、VOC（揮発性有機化合物）の 100%削減、危険廃棄物の 100%削減、埋立地に運ぶ廃棄物の 100%削減、再生可能な電気エネルギーの 100%使用などの目標を 2004 年に掲げた。94 年から 08 年までに、すでに VOC 排出は 87%、危険廃棄物は 91%、埋立地に運ぶ廃棄物は 84%削減し、再生可能な電気エネルギーは、全体の 63%を占めるまでになった。危険廃棄物の削減については、金属製部品に粉体塗装を使用するよう切り替えたことと、木材塗装における溶剤の使用を抑えた効果が大きかった。

また、SRI インデックス「Dow Jones Sustainability Index」(DJSI) に同社は選定されている。評価はスイスの Sustainability Asset Management (SAM 社) によって行われた。SAM 社は、評価対象となる企業に、経済、環境、社会面（トリプル・ボトム・ライン）の各分野に関するアンケートとインタビューを実施している。

### **事例⑦：生活・社会の環境化をプロデュース**

～アマタ～

URL: <http://www.amita-net.co.jp>

本社：東京都千代田区 設立：1977 年 売上高：48 億 5500 万円(2000 年)

従業員数：182 名(2008 年) 業種：CSR コンサルティングなど

環境への負荷の低減と、社会の発展が両立する持続可能な社会の構築を目指し、環境分野で総合的なソリューションを提供しているアマタ。守備範囲は広く、CSR や廃棄物リスク対策のコンサルティング、FSC 森林認証やMSC 漁業認証事業などを展開している。

同社が毎年発行している『地上資源採掘物語』（2008 年 1 月発行）では、アマタの事業について、企業と広告会社の役割とを比較してこう記している。企業が自社商品の広告を作る際、広告を生業とする広告会社をパートナーにして宣伝活動を行うが、企業の環境活動にも、環境を本業とする専門家と協同で取り組んでいくことが重要だと提案。そこにアマタの存在意義がある説明している。

環境関連ビジネスの市場規模の拡大が予測される一方で、環境関連ビジネス業界には、年商 1000 億円を超えるような企業がないと考える同社は、環境ビジネス分野を支えていける新しいビジネスモデルの創出を探っている。同社が注目する「生活・社会の環境化」を、地域社会との関係性のなかで可視化し、市場を生み出していくビジネスモデルである。

例えば同社は、京都府京丹後市に、京丹後循環資源製造所を持っており、食品残渣などの有機系の未利用資源を活用したバイオマス発電を行っている。食品系の未利用資源のみの発電施設としては、日本最大級である。その製造所に隣接する未利用の森林に、2007 年 12 月、「森林ノ牧場」を開設した。自然放牧型の酪農を森林で行う日本で初めての「森林酪農」で、牛が土をならし草木を食べることで、下草刈りを兼ねた森林の管理・育成が同時に行える。開始から 1 年後利用されずに鬱そうとしていた森林は、明るい森に変化していた。

これまでの林業は、木材の販売が中心だったが、森林空間での酪農や、乳製品などの販売、環境学習の場として森林をとらえなおすことで、森林の適切な維持・管理・再資源化を目指している。同牧場で作られた「森林ノ牛乳」は、一般に流通している牛乳の5～6倍の価格にもかかわらず、連日売り切れてしまうほど人気がある。2008年11月には、栃木県那須郡にも森林ノ牧場を開設している。

全国各地の再資源化工場や収集運搬業者と連携し、自社の再資源化加工工場で様々な品種の産業廃棄物を再資源化する事業を展開する同社は、リサイクル事業における実績が豊富で、現場を知っている強みがある。あるメーカーが廃材の回収、活用を考えていたとき、リサイクルの現状や関連する法律について詳しい同社の社員が、協同で新しいしくみづくりをサポートした。同社の社員が関わった他社のCSR活動は多い。2007年12月からは、インターネット上で廃棄物処理委託先の情報をモニタリングできる「委託先あんしんサービス」の提供を開始するなど、ネットを使った企業支援も行っている。

### **事例⑧：無駄な在庫を抱えさせない印刷**

～吉田印刷所～

URL: <http://www.ddc.co.jp>

本社:新潟県五泉市 設立:1957年 従業員数:73名 (2007年) 業種:商業印刷

印刷業界の環境経営というと、環境負荷の少ないインクに切り替え、再生紙の利用といった対応が知られている。吉田印刷ではこうした対応に加えて、不必要な大量印刷を防ぎ、資源や労働力の無駄をなくすため「フレッシュプリント」という方法を提案している。

「フレッシュプリント」(鮮度保持印刷)とは、「小口分割化印刷」とも言われ、年間印刷部数と印刷料金を設定した年間契約を顧客と結び、一度に大量に印刷するのではなく、決められた期間ごとに適正な部数の印刷だけを行う方法である。従来のやり方では、印刷単価を低く抑えるため、一度に大量の発注をする方法がしばしば行われてきたが、その結果、陳腐化した情報が印刷された大量の在庫が、廃棄処分されている現状があった。

小口分割化印刷では、複数回に分けて発注するため、そのつど、鮮度の高い(フレッシュな)内容に改訂していくことができ、発注数の変更も可能なため、予測とのズレについても調整ができる。大量の在庫を保管するスペースもいらず、スペースの有効利用にも貢献する。これまでは無駄に捨てられる印刷物が発生することが、当たり前のように行われてきたが、フレッシュプリントは、こうした資源の無駄な消費を抑えること可能な、革新的なソリューションである。

この点が高く評価され、世界的に有名なドイツの総合印刷機材メーカー・ハイデルベルグ社が2008年に新設した「ハイデルベルグ・エコ・プリンティング・アワード2008」では、「フレッシュプリント」が、環境の持続可能性に最も貢献する革新的な解決方法を開発した印刷会社に贈られる、革新的ソリューション部門(Innovative Solution)の大賞を受賞した。審査は、WWF(世界自然保護基金)ドイツの製作部長ライナー・リティー氏や、

印刷業界及び環境分野の専門家らで構成される独立した委員会が行った。

「吉田印刷所が行っているいくつかの環境対策の中でも、クライアントが本当に必要な部数だけを提供することは、これまでの印刷業界にとって大きなチャレンジでした。(略) このこと(フレッシュプリント)は、印刷業界にとって非常に画期的かつ勇気あるアプローチであり、しかも環境負荷を大きく削減できることは、大変すばらしく勇気付けられることです。」(ハイデルベルグ・エコ・プリンティング・アワード 2008 ホームページより抜粋)と、評価は高い。

上記の印刷ソリューションに加えて、同社の印刷工場は、「グリーンプリンティング認定」を 2006 年 12 月に取得している。同認証は、社団法人日本印刷産業連合会が、印刷業務において総合的に環境に配慮した印刷工場を認定する制度である。

編集・製版・印刷の過程においても、徹底した環境経営を実践している。データ入稿を促進し、人やモノの移動を少なくする。印刷用刷版の作成は全て、製版フィルムが不要の C T P (Computer To Plate) で行い、C T P のうち、アルカリ性の現像液などの薬剤を使わない「無処理版 C T P 刷版」を採用することで、通常の C T P 版と比較して、CO<sub>2</sub> 発生量は 3 分の 1 以下に減少させた。他にも、印刷メニューを絞り込むことで、印刷インキの残リカスを低減させている。

## **事例⑨: ジュートを使った国際支援につながるバッグ**

～マザーハウス～

URL: <http://www.mother-house.jp>

本社: 東京都台東区 設立: 2006 年 業種: アパレル製品及び雑貨の企画・生産

バングラデシュのジュートでバッグや財布などを製造・販売するマザーハウス。ジュートは、成長時に通常植物の 5-6 倍の二酸化炭素を吸収し、焼却処分をしても有害な物質を一切出さず、土に埋めた場合も細菌によって完全に分解される環境負荷の少ない素材である。ジュートを活用したバッグの製造・販売で、ビジネスを通じた国際貢献を目指す。

代表の山口絵里子氏は、大学 4 年のときに参加したワシントンにある国際機関の研修プログラムで、途上国の人々の声が伝わってこないもどかしさを感じ、帰国後、アジアの最貧国であるバングラデシュの大学院へ進学。そこで、海外からの援助が有効に使われず、権力者への賄賂や汚染に加担する国際機関の腐敗を目の当たりにした。自分にできることは何か——。その答えが、ジュートのぼつを日本で販売する企業「マザーハウス」の起業だった。

フェアトレード製品を扱う企業で働くという選択肢もあったが、品質が価格に見合わない商品であっても、生産地では、日本人は裕福だから寄付として買うのは当然だと思われることや、こうした売買を「フェア」と呼ぶことに強い抵抗感を感じていたそう。

哀れみから買うのではなく、大企業の大量生産でもない、国際支援につながるバッグを日本の人に買ってもらうため、現地の生産者に日本のバッグを見せて、日本の求める品質を



教えるところから始めた。作業が遅れがちな人の隣で山口氏が作業を共にし、一緒に通勤や食事をして彼らの言葉で会話する。こうして同じ目線で行動することで、信頼関係を築いていった。責任感と使命感の共有はその後からついてきたという。妥協しない品質を求める責任として、生産者の労働環境の改善に努めている。また、生産者と交わす契約条件は、ものづくりへのモチベーションが保てるよう、最適な契約を心がけているそうであり、販売以外の全行程を現地で行っていく。

社会貢献活動として、バングラデシュのチッタゴンに建設される予定のアジア女子大学（AUW）の設立を支援している。AUWはアジア 10 カ国の女子を対象にした大学・大学院で、ムハマド・ユヌス氏（グラミン銀行総裁）は理事会メンバーの一人。低いアジア女性の社会的地位を向上させるのに必要なのはロールモデルだと考え、AUWがそうしたロールモデルを育てる教育機関となるべく、同社は、学習カリキュラムの作成などを通じた支援を行っている。

同社では、購入額 3000 円ごとに、1 つスタンプがたまるポイントカードを導入し、25 個貯まると、1500 円の商品券と、1000 円が社会貢献事業に使われる。最初の取り組みとして、現地のストリートチルドレンの教育施設に、スクールバッグの提供をする。

## **事例⑩：菓子づくりを循環型に**

～たねやグループ～

URL: <http://www.taneya.co.jp>

本社: 滋賀県 設立: 1872 年 売上高: 155 億円(2007 年)

従業員数: 1716 名(グループ会社で)(2009 年) 業種: 和菓子・洋菓子の製造販売

たねやグループは、滋賀県の近江八幡に本店を構え、東京や大阪など、32 の店舗を構える和菓子の老舗企業である。自然界から菓子の原料を得ていることから、事業によって排出される廃棄物を、バイオマスとして活用し、地域での循環型の活用を促進するべく、様々な取り組みを行っている。

同社が展開する洋菓子の「クラブハリエ」では、バームクーヘンを焼いた際、商品にならない両端の部分は乾燥させて、滋賀県内の養豚場で、飼料として使っており、月平均で 20 トン程度になるそうである。後に、和菓子工場も同様に、商品にならない菓子の切れ端を、養豚用飼料としてリサイクルするようになった。

同社が運営する食事部門で使われた廃食油は、回収されバイオディーゼル燃料（BDF）にし、愛知川工場の保冷車に使用している。食品残渣は、熱乾燥処理された後、農家に堆肥として利用してもらい、そこで収穫された野菜は、自社の企業内保育園「おにぎり保育園」で食材として活用されている。

「おにぎり保育園」は、たねやで働く社員が子どもを安心して預けられるように、また、子どもも働く親の近くで過ごせるようにと本社敷地内に 2004 年に開園した。保育園の建物中央にはガラス張りのキッチンを配置し、子どもたちが近くの農園で育てた野菜が料理さ

れていく過程を見ることができるようにした。

無農薬、無化学肥料で、和菓子の原料となるよもぎを中心にした作物づくりを行う「たねや永源寺農園」の運営もしており、食のトレーサビリティを明確にし、地産地消を実践している。

和菓子と洋菓子に付き物の容器にも一工夫がある。洋菓子を扱う店舗では、販売時に容器のデポジット（預かり金）を払ってもらい、容器の返却時に、デポジットを返金するシステムを導入している。パイなどに使われる陶器（大）が 300 円、ガラス瓶が 50 円となっている。回収した容器を繰り返し使うことで、容器の生産や廃棄にかかるエネルギーの消費、CO<sub>2</sub> 排出量の削減をしている。箱や包装紙に関しては全て、企画の段階から廃棄される際の環境負荷を考慮した開発を行い、牛乳パックなどを使った再生紙や、サウキビの絞りカスから作られたバガス紙など、森林資源に依存しない非木材紙を使っている。

パンを焼く石窯には、役目を終えたウイスキーの樽材が燃料として使われている。家具などに生まれ代わる樽材も多いが、傷などがついて使えないものは、石窯の燃料としてだけでなく、暖炉の燃料にも使用。さらに、燃やした後の灰は、信楽焼きの釉薬として陶芸家によって活用されている。ウイスキーの琥珀色が独特の味わいを加えると、重宝されている。

社員に向けては、2 キロ以上の通勤を徒歩か二輪車とする者に対して、四輪車のガソリン代に相当する額の「エコ通勤手当」を設けている。

### **事例⑪：塗料づくりを循環型に～自給自足に向け売上高減少計画**

～向山塗料～

URL: <http://www.1611mp.jp>

本社：山梨県甲府市 設立：1948 年 業種：塗料・塗装用機器の販売

「いくら儲けても地球を住めない星にしてしまったら意味がない」との考えから、独自の「GE SM経営」（Gaia Environment Satisfaction Management：母なる地球の環境に満足してもらえる経営・考え方）を 1993 年に制定し実践している。同社の事業に対する最終的な判断基準は、「それは子孫にとって良いことですか」と問うことである。地球環境に与える負荷を最小限にし、売上高も利益も右上がりを目指すのではなく、適正規模である経営を行っている。

1998 年に ISO14001 を取得後、ゼロエミッションの達成、事務所の照明に個別のスイッチを付けるなどの省エネ対策を徹底した結果、「化石燃料 50%削減宣言」ができる程、同社の環境対策は成果をあげている。社員一丸となって無駄を省き、年間 1500 万円の経費削減を達成した。これだけの経費削減が可能であれば、売上高を下げても利益は減らないため、1995 年から計画的なマイナス 8%成長を目標にかかげ、経済成長至上主義ではない会社運営をしていくことを宣言した。

2004 年には、ISO14001 の審査登録を継続せず、自己適合宣言をするが、これは、毎

年更新にかかるコストが、地球環境問題に取り組む障害になっているとの考えと、自己適合宣言をすることで、浮いたコストを、環境問題に従事する団体に寄付したほうがいいとの考えからだった。ホームページには、「一介の向山塗料が勝手に宣言しても一般市民が「はいそうですか」と簡単に信用してくれる訳がありません。内部環境監査をより充実させることと、環境オンブズマンとのコラボレーションで、ISOの基準を超えた、ここまでやるか？と世界にも通じるシステムにしてゆきます」と説明している。

現在同社では、自社だけで環境負荷削減の取り組みを行うのではなく、地域を巻き込んだ割りばしの回収運動（製紙会社に送り、紙にリサイクルされる）や、空き缶を回収で授与された車椅子を、地域の養護施設に寄贈する活動などを続けている。

配送車両には、子会社であるフェニックス株式会社が生活協同組合コープやまなしと協同で行っているバイオディーゼル燃料（BDF）が使われている。行政、企業、個人にも販売しているが、注文に対して製造量が追いつかないほど需要があり、予約販売に限定しているそうである。太陽光発電の導入、事務所内の暖房にペレットストーブを使うなど、脱化石燃料化を進め、循環型のシステム構築を目指していく。

「御用達」（顧客の役に立つこと）も会社経営の最大のテーマとし、その実践には、担い手となる社員が会社に満足していることが前提だと考え、「社員満足度」（Gross Company Happiness）を高めることを行動計画にあげている。社員の成長のため、研修の機会を積極的に提供。さらに、社会的に責任ある健康な社員であることを求め、社長も含め、飲酒運転をした場合は即解雇、タバコは吸わないこととしている。

高い失業率の解消と、社員が自給自足できる生活を可能にするため、ワークシェアリングの導入で雇用の機会を増やし、減少した勤務時間で、会社の近くに借りた畑（200坪）で、社員が農作業を行い、自給自足の暮らしを目指している。

## **事例⑫：社内で競争しながら CO2 削減を**

～白井グループ～

URL: <http://www.shirai-g.co.jp>

本社:東京都千代田区 設立:2003年 売上高:25億円(2008年)

従業員数:60名 業種:廃棄物処理

古い体質が残る廃棄物処理業界では異色の存在。「地球をカッコよくする！」をモットーに、社員総出で海岸の清掃作業のボランティアをしたりするなど、地球環境を意識した社風で知られる。

同グループでは、2010年までにCO<sub>2</sub>排出量を20%削減する「白井グループCO<sub>2</sub>ダイエット宣言」を行っている。2008年度の同グループの事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量は103トン。3つの事業所で「CO<sub>2</sub>ダイエット競争」を行い、楽しみながらCO<sub>2</sub>削減をしているというもの。たとえば、バイオ燃料の導入によって、年間30トンのCO<sub>2</sub>削減が見込まれている。エコドライブの実践は、投入するコストなしで、年間削減量は18トン。週一度

のノー残業デーの導入でも、コスト負担なしで、年間 40 トンの削減が期待できるそうである。

車両のCO<sub>2</sub>排出量については、エコドライブの技術と燃料改善の成果を競いあうコンテストを実施し、敷地内にバイオディーゼル燃料（BDF）の給油所を持つ同社は、全てのディーゼル車両を、軽油からバイオディーゼルに切り替えた。

オフィスの照明は、「CO<sub>2</sub>ゼロライト」を採用している。これはCO<sub>2</sub>排出量がオフセット済みのLED照明で、使用時のCO<sub>2</sub>排出量を100%削減できる。消費電力が少ないため、電気代を最大で約11分の1に抑えることもでき、一日12時間使用した場合の寿命は9年以上。ゴミの排出削減にも貢献する。

住民が持ち込む資源ゴミを買い取る「資源ゴミ買取市」を行っているのもユニークな取り組みと言える。新聞紙やペットボトル、空き缶といった資源ゴミだけでなく、ラジカセやミシンなど、不要になった家電製品も買い取りの対象になっている。本社のある足立区での開催は、区報に掲載された2回目以降、さらに参加する人が増えたそうである。訪れた住民は、免許証などを提示して身元確認を済ませると、持参したゴミの重さを量り、現金を受け取る。定期的にごみを現金で買い取る取り組みは都内では初めて。アメリカのリサイクル状況を調査するために渡米した際、カリフォルニア州でこうした取り組みが行われていることを知り、日本での開催を思いついたそうだ。

ゴミの買い取り価格は不明瞭であることが多いが、同社は、買い取り価格を明確にホームページに表示し、一般の人に利用しやすい環境づくりに努めている。1キロあたり新聞紙は15円。ペットボトルは40円。価格の公表を批判する同業者もいるが、ゴミを持参する市民にとっても、回収する業者にとってもメリットのある本取組は、大盛況を続けている。

不要になった携帯電話の回収を環境NGOと協力して、アースデイ東京などの環境系イベントで行い、取り除かれたレアメタルを売った収益金を野生動物保護基金に全額寄付した。

社員一人ひとりが環境保護に興味を持つように、社員が参加した環境活動に支援金を支給し、環境関連の資格取得にかかる検定受験料の補助や、資格取得のための講習会などの費用補助を行っている。

社長はサーファーで、制服はすべてパタゴニア製のリサイクル素材を使用したものを採用。年に数回、神奈川や伊豆でサーフィンを楽しむ同好会もある。

### **事例⑬：100%風力で織るタオル、米国にも進出**

～池内タオル～

URL: <http://www.ikeuchitowel.com>

本社：日本 設立：1953年 売上高：3億5000万円(2007年)

従業員数：18名 業種：オーガニックを中心としたタオル&ファブリックの製造・販売

愛知県今治市を拠点に、オーガニックのタオルなどの製造を手掛けるのが、池内タオル。売上高は3億5000万円。環境へのこだわりは日本有数の企業である。

同社が本社を置く愛知県今治市は、明治時代からタオル工業が集積し、今でも国内の 6 割を生産している。同社の 3 代目、池内計司社長が 90 年代に、環境・オーガニック志向を打ち出し、2002 年には日本自然エネルギーが発行する「グリーン電力証書」を取得し、年間電力使用量に相当する 40 万キロワット時分を、秋田県の能代風力発電所の電力で賄い始めた。大手企業では電気消費量の一部をグリーン証書化するケースはあるが、使用電力すべてを 100%風力化したのは同社が日本で初めて。以来、「風で織るタオル」というキャッチフレーズでブランドを確立していった。

他社が有名ブランドタオルの OEM（相手先ブランドによる生産）に進出する一方、同社は、オーガニックコットンのシリーズを含む自社ブランドをつくり、米国の展示会に出展するなど、業界で初めての試みに挑戦した。全米最大規模の家庭用品見本市でグランプリを受賞したことは、マンハッタンの最高級インテリアショップでの取扱につながった。

2003 年 9 月には、売上高の 6 割を占めていたタオルハンカチ卸問屋のあおりで、民事再生法を申請する事態に追い込まれた。上述したグランプリを受賞したシリーズの国内での展開が開始される時期と重なったが、「風で織るタオル」に共感していた取引先や銀行は支援の姿勢を変えなかったそうである。一連の環境対策や、米国での池内ブランドの高評価が支援につながった。「苦境を救ってくれたのは、最大の強みである『風で織るタオル』というコンセプト。これに皆が夢を懸けてくれた」と池内氏はコメントしている。

製品情報の開示については「嘘をつかないコミュニケーション」を徹底している。例えば、自然素材の染料を使った染色では、確かに染料そのものは危険ではないが、日々の洗濯で色落ちを防ぐために使用される固着剤には、環境や人体に有害な重金属が含まれている。これを回避するため同社は、世界最高水準の洗浄設備を持つ染色工場で、必要最小限の化学薬品を用いて環境負荷の少ない安全な染色「ローインパクト・ダイ」を実践している。

業界で初めて、1999 年に ISO14001 を取得してからは、社長の呼び掛けで、社員には家庭でも ISO14001 を実践するよう提案し、社長自ら、年間購入するペットボトル飲料を 10 本以内にするといった宣言し実行している。自動車通勤を最低週一回、自転車か徒歩通勤にすると宣言した社員には、自転車購入のための助成金一万円を支給。社内エコバックを常備し、社内の購入時にも使用している。

また、「環境ダイエツト宣言」を採択し、企業活動による環境基礎代謝値（環境 BMI 値）を毎年算出している。これにより、電力やガソリン、コピー用紙などの使用量のほか、会社での CO2 排出量の抑制を進める。2010 年時点で「環境ダイエツト」が成功と判断できたらカーボンオフセット活動を開始し、2015 年には企業活動による環境負荷が実質ゼロになる「カーボンニュートラル企業」を目指す。

#### **事例⑭：商品企画のベースに環境・社会への配慮**

～フェリシモ～

URL: <http://www.felissimo.co.jp>

本社：兵庫県神戸市 設立：2002 年 売上高：549 億 5700 万円（2008 年）

## 従業員数:1107名(2008年) 業種:カタログ通信販売業

自社企画の衣料品や雑貨、国内外からセレクトした商品を、カタログやウェブサイトなどの独自のメディアで全国の顧客に販売している通信販売会社。取扱商品は、衣料品、生活雑貨、美容関連、食品まで幅広い。「コレクション」という毎月継続して商品の頒布を行う商品を販売しており、顧客と長期的な関係を構築しているのが特徴である。

商品開発においては、「f.e.a ネガティブチェックリスト」と「f.e.a 商品基準」の2つ環境基準を設けている。「f.e.a」とは、フェリシモの「環境美学」(felissimo eco-aesthetic)を意味し、環境配慮に加え、道徳的な側面と、美しさを求めていくことを表している。全ての商品と包装が対象となる f.e.a ネガティブチェックリストは、法令遵守はもちろんのこと、ダイヤモンドであれば、合法的卸元ルートで流通していて、紛争とは無関係であるという証明書類が求められる。これは、特定地域の紛争に、間接的に加担してしまうことを回避するためである。f.e.a 商品基準は、さらに環境に配慮した商品にするために定めたもので、自社商品にちょっとした工夫をこらすことで、商品を購入にした顧客が、環境に配慮した暮らしを始めるきっかけになるような商品開発などを提案している。

通信販売につきもののカタログについては、主要カタログの無料回収とリサイクルを行っている。5都道府県で始まった回収は、現在では、46都道府県にまで拡大した。回収頻度も、以前は年2回のみだったが、現在は、中元・歳暮の期間以外はいつでも対応している。

紙袋の簡易包装での配達の場合、使用後に袋の上部を切り取り、中から持ち手部分を取り出せば、手提げの紙袋として利用できるデザインを導入。2007年5月からは、箱の梱包の場合、蓋を閉じるテープが不要で、緩衝材を削減した箱を導入しており、全出荷数の3%の使用を目指している。箱は全て新聞紙や段ボールを再生した古紙を使用。35種類のサイズを用意し、無駄のない梱包に努めている。

顧客とのコミュニケーションを重視し、基金付き商品やポイント制度の活用などで、環境保全、健康支援、自立支援文化創造など、幅広く社会文化活動を行っているため、顧客は自分にあった方法で、社会貢献活動に参加できる。1990年にスタートした、毎月一口100円で参加できる森基金では、これまでに累計3億円が集まり、国内外34か所に植林をした。「フェリシモ ハッピートイズ プロジェクト」は、500円でぬいぐるみづくりに必要なキット(型紙と作り方、参加タグ)を購入してもらい、顧客自身が好きな布や毛糸を使って、手作りのぬいぐるみをつくり寄付する。毎年テーマとキャラクターが変わる。クリスマスに各地でぬいぐるみの展示会を開催した後、国内外の子どもたちに寄贈している。手芸が得意な顧客のスキルを生かした社会貢献活動である。

2007年末には、エコをテーマにしたカタログ『エコラ』を立ち上げ、エコ商品やフェアトレード商品、障がい者がものづくりに参加するプロジェクトなどを展開中。

### 事例⑮:歩く振動でクリーンな発電

～音力発電～

URL: <http://www.soundpower.co.jp>

本社:神奈川県藤沢市 設立:2006年 業種:精密機器

これまで注目されることのなかった、音や振動に、同社のもつ発電技術を適応することで、化石燃料に頼らないクリーンな発電が可能になった。この技術を開発したのは、株式会社音力発電の代表、1981年生まれの速水浩平氏である。

小学校のときの理科の実験で、発電するとモーターが回り、モーターが回ると発電する、というしくみに関心を持った速水氏は、電気によって音がだせるのなら、音によって発電ができるのではないかと考えるようになった。大学院在学中、幼いころから関心を持ち続けていた、音による発電について本格的な研究を開始し、事業化にいたる。

同社では、人の話し声や騒音などの音を使った発電「音力発電」の技術を活かし、話しながらの充電が可能な携帯電話や、音や振動がエネルギーに変換されることで、元々音や振動が持っていたエネルギーが減少することを活用した、発電する防音壁などの開発を行っている。

企業からの受託研究で、すでに試作品が完成している、電池のいらぬテレビのリモコンも開発されている。リモコンのボタンを押すことで発生する振動力による発電である。現在、実用化に向けて研究がすすめられている。

日常的に人が歩いたり、自動車や自転車が走ったりすることで生じる振動で発電する「振動力発電」。この振動を電気エネルギーに変換する装置「発電床™」は、人通りの多い駅や商店街などに設置することで、発電したエネルギーを蓄電し、発電インフラとして活用していくことも考えられている。実際に、一日に70万人以上の人の行き来がある渋谷駅で実証実験が行われ、中央環状線の荒川に架かる五色桜大橋で、走行する自動車の振動で、橋のイルミネーションを点灯する試みが行われている。「発電床™」を使ったイルミネーション点灯のイベントは、訪れた人が床を踏むという参加の要素もあり、自分の発した振動や音がエネルギーになるという体験をしてもらうことで、エネルギーについて考える環境教育のツールとしても注目されている。

環境教育、環境関連の展示会などで「発電床™」を使うことを目的としたレンタルも行っていて、学校や教育機関向けのレンタルは、2週間2万円。イベント向けの場合、一枚8万円からレンタルができる。イベント向けの「発電床™」には、コネクタがついているので、発電によって点灯させたい照明などを、コネクタから外部出力するしくみになっている。

同社は「発電床™」を使ったイベントを促進する代理店と提携している。CO<sub>2</sub>を排出しないクリーンな発電という環境面での魅力に加え、メディアの高い関心による集客力にも期待されている。また、電気が消費される場所の近くで発電できることから、エネルギーの地産地消としても期待されている。

## 調査Ⅱ

CSR・非財務情報開示促進における  
社会的な仕組みの動向と今後の開示促進の仕組み



## 1. 本調査の目的

気候変動を発端としたわが国のエネルギー・資源問題というリスクの顕在化、また昨今の金融システムの崩壊により、既存の利益（貨幣資本）至上主義の限界、金融経済に主導される実体経済の構造の脆弱さが露呈する結果となった。

現状の経済構造や社会の仕組みに対する不安・不信感から人々の価値観、企業評価の機軸にも変化が見られるようになり、社会が求めるのは拡大成長、大量生産・大量消費・大量廃棄型からの脱却であり、共生と持続可能な経済社会を求める声が日増しに大きくなっている。

ここでは新たな価値観として、共存共栄の価値観、循環型社会への発想の転換、すなわち社会の持続可能性<sup>1</sup>と企業の持続可能性の両立が大前提として求められてきている。

持続可能な社会では、企業経営において、その経済性と社会性そして環境に対する取り組みが調和されるような舵取り、技術開発に取り組む姿勢が強く求められ（トリプルボトムライン<sup>2</sup>で）評価される。

そのためには、わが国では企業・組織は一般消費者・生活者と共に社会・環境と共存するためのグリーンマーケットを戦略的に創造してゆく必要がある。企業の持続可能性すなわちCSR 経営やグリーンマーケットを追求するためには、既存の「投資家」からの評価という機軸だけではなく、新たな第三者評価軸たる「一般の消費者・生活者」に評価者として主役の場に躍り出てもらわなければならない。

前章で提示した優良事例となる先進的な取り組みを行う企業が、社会で正当に評価されるために、非財務情報の開示やステークホルダーとのコミュニケーションがより促進される必要があり、それにはCSR 情報等の非財務情報 をもとにした新たな企業経営への評価軸の再構築によって、消費者・生活者からの適切な評価そして経済的支持が必要となる。す

---

<sup>1</sup>**持続可能性 (Sustainability : サステナビリティ)**：経済産業省（2004年9月、「企業の社会的責任（CSR）に関する懇談会」の中間報告書

[http://www.meti.go.jp/policy/economic\\_industrial/press/0005570/0/040910csr.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/press/0005570/0/040910csr.pdf)）では、持続可能性とトリプルボトムラインの考え方について示されている。1987年に「環境と開発に関する世界委員会」（国連環境特別委員会、委員長：ブルントラント・ノルウェー首相（当時）が公表した報告書「Our Common Future」の中で「持続的開発（Sustainable Development）～将来の世代のニーズの充足を阻害することなく、現在の世代のニーズを満たすような進歩のための方策～」が提唱された。これは、その後「持続的可能性 Sustainability」という言葉として、現在のCSRの基本的な理念の一つになっている。この「持続的可能性」を支える考え方が「トリプルボトムライン」である。

<sup>2</sup> **トリプルボトムライン**：同上報告書よりの説明によると、「ボトムライン」とは、決算書における収益・損失といった最終結果を意味する言葉であるが、トリプルボトムラインとは、持続的発展の観点から、企業を「経済（財務）」に加え、「環境」「社会」といった3つの面からバランスよく評価し、それぞれの結果を総合的に高めていこうという考え方である。国内外ともにCSRの評価はこのトリプルボトムラインを基本になされることが多く、日本の場合には、財務報告に対して製造業を中心として環境報告書が普及してきた経緯からこれまでの環境報告に社会報告を追加してCSR報告を志向している例が多い。

なわち企業と消費者・生活者がインタラクティブ（相互作用的）な情報基盤の整備 によって良好な関係を築き、持続可能な経済社会の構築に寄与することが重要である。

本章では、非財務情報開示に関わる海外の事例や、日本国内における課題の整理を行うと共に、グリーンマーケットの拡大に向けた海外動向の把握を行い、今後あるべき情報開示促進を進め、マーケット拡大を実現する社会的仕組みの提言を行う。

## 2. 諸外国におけるCSR経営・情報に関する事例

経済活動の急激なグローバル化に伴い、わが国の企業組織は国内だけではなく国外の関係者にも企業活動の情報を開示しなければならなくなった。そのために、投資家向け情報開示においても、相違する国内外制度の法的開示規制（制度開示<sup>3</sup>）により、検討すべき課題（会計基準のコンバージェンス等の問題）が顕在化している。そしてそのグローバル化の波は企業の非財務情報であるCSR経営・情報開示の取り組みについても例外ではない。現在のわが国における企業価値を評価する際の外部の評価（第三者評価者等）は、その適正な評価をするために、財務報告以外におけるCSR経営・情報の自主的<sup>4</sup>開示、任意開示行動も重視している。財務報告における企業価値説明能力は著しく低下している現在、帳簿上の純資産額では株式市場における株価時価総額は説明できないからだ。

企業価値を構成する情報として「伝統的な財務情報、金融情報などの制度開示情報だけでなく、知的財産情報、環境情報、CSR情報（持続可能性情報）などの各種非財務情報<sup>5</sup>」も含むと考えられている。

諸外国で現在実施検討されている事例等とおして、今後のわが国の参考とすべきプロセス根拠・実行性に関して考察し諸外国との違いを踏まえた上で、より戦略的・現実的な対応にむけて検討する必要がある。

### (1) CSR情報開示における制度の状況

各国の政府は、企業のCSR情報（環境・社会・倫理面の非財務パフォーマンス）が企業価値に与える影響を重要視するようになってきている。ゆえに、財務分析上必要とされる非財務情報については年次財務報告において法的開示（制度開示）を義務付ける方向に動いている。

「ガイドラインや自主基準に対する歴史的背景がヨーロッパとアメリカそして日本とはまったく異なるが、自主基準といってもやらなくていい自主性はヨーロッパにはどこにも存在しない。（有識者：海野みづえ氏）

本来CSRは企業組織の自らの自発性に基づき実施をすべき活動であるため全体としてCSR報告書そのものでの開示を義務付けるという傾向はない。

<sup>3</sup> 一般的には株主・投資家を対象とした情報開示であるが、制度化された報告書が開示媒体となるものの意。規制ツールには会社法等の法令だけでなく、証券取引所の規制のようなソフトローも含む。

<sup>4</sup> 「中小企業などにおいては、まさに企業組織の将来価値を判断するための材料が非財務情報であり、その業種別セクター別での比較分析が行える環境が現在は整っていないので、中小企業の資本コストを下げるためにも環境整備することが喫緊の課題ある。（有識者インタビュー 芝坂佳子氏、海野みづえ氏）

<sup>5</sup> 日本会計研究学会 第55回関東部会報告要旨集（2007/12/15）「企業会計における非財務情報の役割 広瀬義州 座長」

例えば、EU「会計法現代化指令」が2003年に採択されて2008年末までに実施される。そこではEU加盟各国に対して「大・中規模会社に対する年次財務報告書において、『連結全体に含まれる企業の規模と事業内容にあった事業の経過と業績および現況についてバランスの取れた包括的分析をすること』『必要な範囲で財務的および非財務的主要業績指標を開示すること要請』し「その非財務的主要業績指標には、環境・従業員に関する情報を含めるものとする」との法制定の完備がすべて終了した。

日本でも一般的にCSR情報であるという認知はあまりないが同様にCSR情報の年次財務報告における開示の義務付け（例えば環境債務情報など）は着実に進んでいる。

開示方法には年次報告における制度開示（法的開示）や任意開示（自主開示・ガイドライン<sup>6</sup>）といった方法があり、それぞれ国の状況によってその状況は異なる。

---

<sup>6</sup> **CSR 報告のガイドライン**とは：各国において環境報告書の作成方法や記載項目を解説したガイドラインは発行されているが、CSR報告書のガイドラインは、ほとんど発行されていない。①**GRI サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン**と②**AA1000 シリーズ**の二つがCSR報告書ガイドラインにおけるグローバル・スタンダードと言われ、採用組織の大半を占めている。

**GRI サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン**：CSR報告書の具体的な記載項目を示し報告内容の質・信頼性・比較可能性確保のためのガイドライン、パフォーマンス向上のためのツールとしては、デファクトスタンダードとされる。トリプルボトムラインをベースとしてガバナンスとステークホルダー・エンゲージメントの取組みを報告要素とし、組織の持続可能性を報告するための記載項目を示している点でCSRガイドラインとして広く利用されている。

以下サステナビリティ日本フォーラム

<http://www.sustainability-fj.org/faq/index.php#gri> より一部引用。

**GRI (Global Reporting Initiative)** とは、グローバルに通用するサステナビリティ報告書のためのガイドラインの作成・普及を目的とした団体で、1997年に米国ボストンでNGO（非政府組織）のセリーズ(Coalition for Environmental responsible economies)やUNEPが設立したNGOである。世界各国のコンサルタントや経営者団体、企業などで組織される。現在はオランダのアムステルダムを本拠地とし、2006年10月に「GRIガイドライン（第3版）」を発表した。このガイドラインは世界中で800を超える企業がサステナビリティレポートを作成する際の指針としている。

**AA1000 シリーズ (AccountAbility1000) :**

<http://www.accountability21.net/>

イギリスの社会倫理説明責任研究所組織（通称：Accountability社が1999年に発行した規格で、企業が社会倫理に関する報告を行う際、具体的にどのようなプロセスを踏む必要があるかを定めている説明責任に関する基準であり、ステークホルダーエンゲージメントを中核とした、CSR報告のための原則およびプロセスの基準という点で、グローバルに利用されている唯一の基準である。

KPMG Japan ニュースレター環境・CSRに参考情報掲載

<http://www.kpmg.or.jp/resources/newsletter/sustainability/200812/01.html>

あらた監査法人（2009年3月14日アクセス「ステークホルダーから信頼されるCSR報告書を目指して～AA1000改訂とマテリアリティ評価に関する欧州・日本の実務動向～」）

<http://www.pwcaarata.or.jp/knowledge/seminar/20090122.html>

また法的要求が根拠である第三者審査の保証制度の概要と現状についても同様に、わが国と諸外国とのCSR情報開示における制度の違いやその状況概要について比較するため別紙「各国における非財務情報・CSR情報開示の状況比較」として【図-1】【図-2】にまとめた。

【図-1】【図-2】の表と関連して、2006年に行われた第17回世界公認会計士会議イスタンブール大会では、企業の社会的責任についての議論が行われ、その中で会計士がCSRにどのように関わって行くかについて、次のような指摘<sup>7</sup>がなされた。

- 管理会計や財務会計の中にCSRの要素を取り込んだ新しいアプローチを開発すること
- 学生への教育やCPE（継続的専門研修制度）にCSRを組み込んでいくこと
- CSR問題を企業報告の中核に組み込んでいくこと

また、IAASB<sup>8</sup>においても、2009年～2011年の戦略・プロジェクトとして「サステナビリティ報告書開発への貢献」<sup>9</sup>が提案される等、グローバルレベルでのCSR情報に対する関心が高まっている。

わが国においては、CSR報告書の発行数は高い水準にあるといえるが、自主的な情報開示（任意開示）には限界があり、法的な制度開示を全般としてどのように整備していくか今後の大きな課題といえる。

このような中で、2009年1月に日本公認会計士協会から、『投資家向け制度開示書類における気候変動情報の開示に関する提言』<sup>10</sup>がなされた。日本でも今後は国際的な動向や社会のニーズを踏まえた上で、整備に向けた急速な進展が予想されている。

一方、海外に目を向けると、現在は一部の国で独立した環境報告書の作成が要求されているが、CSR報告書の作成及びその保証に関しては任意の規定となっている。

しかし、このような課題に関しては、次に示すような事例からも明らかのように、近い将

---

2008年10月、AA1000 Assurance Standard（AA1000AS）2008及びAA1000 AccountAbility Principles Standard（AA1000APS）2008を発行した。これは、2003年にAccountAbilityが発行したサステナビリティレポートの保証基準であるAA1000 Assurance Standardを改訂するものであり、改訂の作業には幅広いステークホルダーが関与している。また、AA1000ASに対するガイダンス（"The Guidance for AA1000AS（2008）"）の草案も同じタイミングで公表されており、半年間のコンサルテーションを経た後に正式発行される見込み。

<sup>7</sup>会計・監査ジャーナル No 620 2007年3月号 p 21より

<sup>8</sup> International Auditing and Assurance Standards Boardの略。国際監査・保証基準審議会のこと

<sup>9</sup>経営研究調査会研究資料第3号「欧州における海外のCSR情報に対する保証業務の動向調査」（2009年1月14日公表）p 47より

<sup>10</sup>日本公認会計士協会（経営研究調査会：2009年1月21日公表）は、地球温暖化問題が企業経営に与える影響等について投資家向けに企業の状況をより正確に伝えるために、気候変動問題に関連する企業の情報を、制度的に開示する場合の開示の目的、求められる情報の質的特性、開示項目と内容、報告企業の範囲、報告境界及び表示方法といった基本的な枠組みの在り方について検討した結果を取りまとめた、その提言

[http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized\\_field/post\\_1095.html](http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/post_1095.html)

来に解決がなされると考えられる。

オランダでは、すでに 2003 年にサステナビリティ報告書に関する国内ガイドラインが公表されており、オランダ公認会計士協会からサステナビリティ報告書に関する保証基準が公表されている。

スペイン<sup>11</sup>においては、政府の CSR 白書で、最も流動性の高い 35 銘柄で構成される指標株価指数（I B E X 35）の対象となる 35 社については、将来、政府の発行した基準に従いサステナビリティ報告書を発行するよう提案がなされている。

スウェーデン<sup>12</sup>においては、政府が策定したガイドラインにより、55 社の国有企業は、G R I ガイドラインに準拠したサステナビリティ報告書の提出が 2009 年から義務付けられる予定である。

デンマーク<sup>13</sup>については 2008 年 12 月中旬にデンマーク議会にて企業の財務報告書における CSR 情報の記載を義務付ける法案が可決され、民間企業、政府系企業、機関投資家を含むデンマーク企業 1100 社が 2010 年から CSR 方針（社会的責任投資《S R I》を含む）実施方法、実施結果を開示することになる。さらに開示した CSR や S R I 情報は第三者保証の必要がある。

以上、EU では CSR 情報の開示を財務報告上（アニュアルレポート）で義務づけをし、保証を行うことで、将来的には責任ある企業組織として、域内企業の評価を高め、やがて国際競争力向上やビジネスチャンスにつなげたいという狙いがあると考えられる。

---

<sup>11</sup>経営研究調査会研究資料第 3 号「欧州における海外の CSR 情報に対する保証業務の動向調査」（2009 年 1 月 14 日公表） p 25

<sup>12</sup>同上 p 7 より

<sup>13</sup>（2009 年 3 月 13 日アクセス）ゼネラルプレス 2009 年 2 月 4 日「財務報告書にて CSR 報告を義務化、デンマーク」より <http://gpress.jp/csrnews/archives/2009/02/04-173335.php>

各国における非財務情報・CSR情報の開示状況比較—その1【図-1】

国	根拠法/ガイドライン	左の適用対象組織	開示区分
日本	金融商品取引法	上場企業	対処すべき課題、事業等のリスク、MD & A <sup>14</sup> 等
イギリス	会社法	一定規模以上の企業	ビジネス・レビュー
米国	証券取引法/SEC 規則	上場企業	事業の概要、訴訟、MD & A
オランダ	民法/財務報告ガイドライン400	すべての法人	事業報告
スウェーデン	年次計算書法/環境情報に関する意見書	報告、操業許可を義務付けられている事業者	営業報告
スペイン	会計基準	上場企業	環境情報
フランス	新経済法	上場企業	取締役会/執行役員報告
ノルウェー	年次報告書法/営業報告のガイドライン	小規模を含むほぼすべての企業	営業報告
デンマーク	年次計算書法	国有企業、上場企業並びに中企業、大企業	経営報告
ドイツ	商法/会計基準書	大企業規模資本会社	状況報告書

経営研究調査会研究資料第3号「欧州における海外のCSR情報に対する保証業務の動向調査」(2009年1月14日公表)と環境省「環境報告書の諸制度に関する海外動向調査報告書」(2005年3月公表)を基に作成

<sup>14</sup> MD&A (Management's Discussion and Analysis of Financial Condition and results of Operations の略) 我が国の場合には内閣府令においてその開示内容が定められているが「投資者が適正な判断を行うことができるよう、提出会社の代表者による財政状態および経営成績に関する分析・検討内容」すなわち「経営者による財務状態および経営成績の分析」のことを指す。

各国における非財務情報・CSR情報の開示状況比較-その2【図-2】

国	法的義務を伴うCSRに関する開示項目	特徴	左記開示区分と会計監査
日本	特に規定なし	任意的な開示であり、十分な整備されていない。	監査対象外
イギリス	直面する主要なリスク・不確実性、当期の事業の状況・業績、当期の財政状態	財務情報や非財務情報に関するKPI <sup>15</sup> を用いた分析についても開示	監査対象
米国	環境に関わる法遵守状況、訴訟及び環境に関わる偶発事故といった経営上のリスク	環境保護庁から通達がなされ、積極的な環境報告が呼びかけられている。	監査対象外
オランダ	環境及び従業員に関する事項を含む非財務的な業績指標	注記を条件として、CSR報告書を参照する方式が認められている。	監査対象
スウェーデン	環境負荷情報、雇用関連情報、非財務的指標	事業年度中の病欠者、役員 の男女構成、賃金・社会保障費に関して規定	監査対象
スペイン	環境費用、環境資産、環境負債等の環境会計情報	環境情報が中心で、その評価基準、評価方法、会計方針等が詳細に規定	監査対象
フランス	環境情報、社会・地域情報、雇用情報	環境情報と社会情報に分けて、広範で詳細な開示を要求している。	監査対象
ノルウェー	環境情報（環境保全活動のほか労働環境を含む）	環境パフォーマンス、製品の環境影響、詳細な欠勤状況について規定	監査対象外
デンマーク	環境及びその他関連する非財務情報	2010年からCSR（社会的責任投資方針を含む）、実施方法、実施結果を開示	監査対象
ドイツ	従業員情報、環境情報、その他の情報	その他の情報として顧客の構成、顧客満足度、供給業者との関係等が例示	監査対象

<sup>15</sup> KPI (Key Performance Indicators) : 主要業績評価指標のこと。



## (2) CSR情報開示における第三者評価の位置づけ

そもそもCSR経営を推進する企業組織にとって「積極的・継続的な情報開示によるステークホルダー<sup>16</sup>とのコミュニケーション」により目的とする第三者（ステークホルダーを含む）からの評価を得ることが、企業がCSR経営に取り組む意義<sup>17</sup>と理由である。

ここでは代表的な「CSR経営の意義・評価」軸との関係性を踏まえながら、それぞれの場面において企業・組織にとってどのようなリスクやメリットがあるのかを以下例示する。

### ① CSR経営の意義、「評価」軸

#### 外部評価の向上による、市場での優位性の確保・追及

ここでの市場とは、企業間取引市場、製品サービス市場、資本市場、労働市場のそれぞれの市場を含む。この場合におけるCSR経営の実践は、企業組織が参加する様々な市場における他社に対する競争優位の源泉をもたらすことになる「メリット」になる一方で、それは同時にCSR経営に取り組まなければ競合他社から取り残されるという「デメリット」も有している。

- 例1) 環境対策や商品・サービスにおける安全性の配慮は、新商品、新サービスといった新たな市場の開拓につながる可能性がある。
- 例2) 労働環境の向上や人材育成、人権尊重といった点での取り組みは、優秀な従業員の確保につながり、企業の人材の活性化に資すると考えられる。
- 例3) 商品・サービスにおける安全性の確保、企業リスク管理態勢の徹底、本業を超えた社会貢献は、企業イメージの構築、ブランド価値の向上にもつながる。逆に問題のある商品・サービスの提供や企業不祥事などは、その企業の提供する全商品・サービスの不買運動や長期にわたるブランド力の低下にもつながる可能性があり、このような行為は企業にとっての大きなリスクとなる。
- 例4) 上記例1～3は総合評価としての企業評価を押し上げ、株式市場における株価の向上あるいは安定化などにつながるものと考えられる。

---

<sup>16</sup> GRIサステナビリティ・レポーティング・ガイドライン（2002年）では、典型的なステークホルダーとして地域社会・顧客・株主および出資者、サプライヤー、労働組合、直接および間接的従業員・その他をステークホルダーとしてあげている。従来の社会的責任は、株主、投資家を中心として経済的に関係しているか、あるいは法令順守範囲が重要視されていたが、企業活動と社会の持続可能性との関連に社会的関心が高まりつつある中、企業が責任をおうべきステークホルダーの範囲は確実に拡大している。その結果、企業は、ステークホルダーそれぞれとの関係をこれまで以上に大切にし、具体的かつ実効性に配慮した行動を企業自身が選択する重要性が増している。

<sup>17</sup>経済産業省（2004年9月10日 企業の社会的責任（CSR）に関する懇談会中間報告書）  
[http://www.meti.go.jp/policy/economic\\_industrial/press/0005570/0/040910csr.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/press/0005570/0/040910csr.pdf)

### リスク管理・ガバナンスの強化

企業自らのリスクを洗い出し、評価、分析し、それを基にした商品製品・サービスの安全性の向上のために、また自社に適したガバナンス構築整備のための対策を講じずるなど、リスクの低減が図られる側面（メリット）がある。ただし、それ相応のコスト負担（デメリット）が生ずる。

### 役員、従業員の意欲の向上

経営トップが、CSRの基本理念などを明確な方針を打ち出すことによって、企業姿勢を明確化することにより、役員や従業員の意欲の向上（メリット）につながる。ただし、目に見える結果がでるまでには時間がそれなりにかかる（デメリット）

### 経営の効率化

これまで別々のセクションで行っていた環境、労働安全、人権、法務等の業務に関してCSR委員会などの組織を立ち上げて連動性をあたえるなど、CSRの観点から経営や組織体制を見直すことにより、ムダの排除や適正な資源配分を通じた経営の効率化（メリット）につなげられる。ただし人事的な見直しと配慮を要する（デメリット）

### 規制によるCSR情報開示の要請

社会情勢の変化はにより、欧米を中心とする各国で企業のCSR情報の開示を法的に義務付ける動きとなっている。このような情報開示の強制は企業がCSRに取り組むことを強く促す側面をもつものである。また、欧米におけるこれらの法規制は日本企業も無視することはできず、CSR情報を開示せざるを得ない状況に発展することが十分あり得る。この場合には選考して取り組んでいる場合は当然優位である。規制が一番スピード感があるが自主性がない強制力のために企業側の負担感が大きい（デメリット）。

## ② 効果的なCSR経営のための「ステークホルダーの明確な定義」の重要性

CSRの効率的、効果的な取り組みのためには、各企業が置かれた状況に応じてステークホルダーを明確にする必要がある。すなわちステークホルダーのマテリアリティ（重要度）の対応のことである。

しかし、各企業にとってステークホルダーか否かの判断基準は、個々のステークホルダーが企業経営に重要な影響を及ぼすか否かにより、状況によって判断されるもので、かなり流動的といえ、決して固定的なものではない。昨日まで重要性が乏しかったステークホルダーの存在が今日になってから重要性を増すようなケースが当てはまる。

それゆえに、CSR経営においては、CSRのテーマごとのステークホルダーを明確に定義（特定）し、その意見や要請を把握することがとても重要となる。

**「わが国でもCO2を切り口に真剣にCSRに取り組みはじめた企業は大企業を中心に着実に増えている。ただ、株主総会などにおいて一般株主からの率直な問い合わせや問題提議などが日本ではまだほとんどされていない(有識者インタビュー後藤俊彦氏、海野みづえ氏、斎藤和彦氏)」**

それゆえ上記のように各企業が先行してリスクマネジメント的な問題意識を持ち、CO2に対する対策を行うも、ステークホルダーの存在がまだ明確には見えていないものもある。しかし問題として顕在化して指摘されてからでは企業として、対応が遅すぎると考えられる倍もある。

先進的な企業は、株主などに指摘を受けなくても自社の基準による重要性を認識し独自のステークホルダーを特定してCSRへの取り組みを開始し始めている。

### ③ 効果的なCSR経営のための「ステークホルダー・コミュニケーション」<sup>18</sup>

ただし、テーマごとのステークホルダーの定義を行うといっても、ステークホルダーとの対話は、消費者、投資家といったように個別のステークホルダーごとに行うのではなく、様々なステークホルダーの意見を集約できる形式（同一の場所に一堂に集えることは好ましいが、不可能な場合には現在はWebなどの発達によって時間、場所の制約なく行うことも可能）が大変有効である。

ステークホルダーといってもそれぞれ立場が異なり、利害の対立するステークホルダー同士が存在することから、広く意見を収集し議論する必要がある。

コミュニケーションは、企業がステークホルダーとの情報や考え方の共有、共通点を見出す場であり、継続的に行うことでその意見や要請を把握でき合理的な対策が可能となるはずだからだ。

**「現在、自主的に出されている非財務情報は、さまざまな基準やガイドラインに基づき作成されているが、紙媒体等で出されているものは完全に情報過多に陥っている。情報の開示側が何を知らせてもらうことが一番重要なのか、自社の強みが一体何か、自分が何者なのかを知って判断し**

<sup>18</sup> カーボンディスクロージャープロジェクト（CDP）について：2002年にABNアムロ銀行やメリルリンチ証券を含む機関投資家グループがカーボン・ディスクロージャープロジェクト（CDP）を開始した。世界の大手企業500社に地球温暖化への取り組みについて質問するというプロジェクトである。投資家が気候変動のリスクを判断できるようにすることを目的に質問状を出す。毎年6割ほどの企業が回答し、その内容はCDPのWebサイト（<http://www.cdproject.net/reports.asp>）に掲載される。プロジェクトに参加する機関投資家は155社に上り、その資産総額は20兆ドルを上回るだけに質問には重みがある。

出典：『グリーン・トゥ・ゴールド—企業に高収益をもたらす「環境マネジメント」戦略』ダニエル C. エスティ（著）、アンドリュー S. ウィンストン（著）、村井 章子（翻訳）

アспект p152

KPMG ニュースレター環境・CSR

[http://www.kpmg.or.jp/resources/newsletter/sustainability/200811\\_2/01.html](http://www.kpmg.or.jp/resources/newsletter/sustainability/200811_2/01.html)

テーマを持って、企業のCSR経営情報を評価しその結果を開示するステークホルダー（第三者機関）の代表的事例である。

**て行くことが重要だ。(有識者:芝坂佳子氏インタビューより)」**

以上のことからステークホルダーに対して何を訴えたいのかというテーマを持つことがステークホルダーへの情報開示によるコミュニケーションにとって非常に重要かつ効果的であるということだろう。また

**「わが国における非財務情報全般に対するフィードバックは確かに顕著ではない。しかし特定の製品情報から企業情報にアクセスする消費者は増加している(環境 goo の調査結果に基づく)。現在の就職活動中の大学生のような若い世代を中心に企業の非財務情報に対する意識の変化も見られ、この数年後における着実な社会的意識の変化にも期待を寄せている(有識者:後藤俊彦氏インタビューより)」**

というように、個々のステークホルダーごとのコミュニケーション戦略を実行しステークホルダーへの効果的なフィードバックを行うことが今後はとても重要であり、そうすることによって双方向でのコミュニケーションが可能となって、より効果的なCSR経営の取組みが行えるのではないだろうか。

### (3) CSR情報開示のためのプラットフォーム整備の状況

「コスト・ベネフィットの問題が大きい。現在日本の CSR 情報は、トップにとって投資家をはじめとするステークホルダーに追求されるケースが少なく必然的に重要性の乏しい情報である場合が多い。それをもとにトップのコミットメントがされないなどの誤った認識で運用がされているケースが見られる。(全有識者インタビューより)」

上記のように指摘を受ける課題についても、現在のアメリカの電子情報開示における XBRL に至るまでの展開を考察することにより、今後のより効率的な CSR 経営情報の開示を考える上での情報基盤のあり方や、その運用、ステークホルダー・コミュニケーションのあり方を考察することにより解決への道筋を検討したい。

#### ① 近年の財務報告における国際的な動向

近年の企業の財務報告における国際的な動向をみると、その開示手段は大きく変化した。企業を取り巻くさまざまなステークホルダーへの企業情報の伝達媒体は長らく紙などの印刷物中心であった。1980年代からコンピュータ利用による電子開示が行われるようになった。アメリカ証券取引委員会（SEC）が電子開示システムとして EDGAR（Electric Data Gathering, Analysis and Retrieval）システムを稼働させたことがその始まりである。SECは1996年より、登録企業に対して、EDGARシステムを利用し電子データによる財務書類等の提出を全面的に義務付けしている。わが国においても、2001年から有価証券報告書等の提出・開示システムとして EDINET（Electronic Disclosure for Investors' NETwork）<sup>19</sup>を稼働させ、有価証券報告書等の提出を受付、短時間審査での開示を行っており、その後、現在のXBRLの採用に至るまでの様々な方面で財務情報等の電子データ化による流れは止まらない。

#### ② 情報開示システム変化とCSR経営情報の方向性

情報通信技術の発展によって企業の情報開示システムは理論的・実務的においても次の三点<sup>20</sup>のような変化が見られるようになってきた。

- ・ 企業環境の変化に対応して、企業のディスクロージャーは、伝統的な「財務報告」から 包括的な「ビジネスリポーティング」へ拡大することが要請されており、それを可能にする有力な手段がWebベースの報告である。
- ・ Webベース・ビジネスリポーティングは、会計ディスクロージャーを a、「定期報告」から「リアルタイム」な 継続報告へ、b「作成者中心」の 静的・一方的報告から「利用者中心」の 動的・相互的報告へ、c「株主に対する受託責任」の重視から「投資者一般」

<sup>19</sup> EDINET:『金融商品取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム』のことで、提出された開示書類について、インターネット上においても閲覧を可能とするもの。

<sup>20</sup> 河崎 照行（著）電子情報開示のフロンティア 中央経済社（2007/07）p12~27 より引用

に対する説明責任」の重視へと、それぞれ変化させることになった。

- Webベース・ビジネスリポーティングは伝統的な「財務報告」に見られなかった新たな課題を浮上させることから、ネットワーク環境下における開示基準や情報の信頼保証のあり方を早急に検討する必要がある。

### ③ アメリカにおけるディスクロージャーの新展開

情報テクノロジーの発展は驚異的であり、従来社会現象の変化とは比較にならない速度である。このような情報技術の変化を背景に電子商取引が商取引の主役になり、Webサイトが会計コミュニケーションの主要な伝達メディアとなった。

今後のWebベース・ビジネスリポーティングが有効に機能するためには、それに見合った経済や社会の変革が前提とされ、情報利用者（二次加工者、第三者評価者等のステークホルダー）には電子情報を的確に利用するための会計マインド・情報マインドの醸成が必要不可欠である。

IT革命で先行するアメリカでは、株主総会の「電子化」が進んでおり、電子メールを利用した議決権の行使が積極的に導入されている「いわゆるネット株式総会」やそこでの電子投票制度は、株主（ステークホルダー）に対して積極的な経営参加を促すことが期待されている。

情報技術の発展は企業外部の情報利用者に多くのベネフィットをもたらすことが議論されているが、任意開示による情報内容やWebサイトを利用した情報の提供は伝統的財務報告にはなかった新たな保証問題、つまり情報の中身の正確性や誠実性などの信用の問題を引き起こしている。

### ④ 今後のディスクロージャーの展開の可能性<sup>21</sup>

アメリカにおける現在の財務報告モデルには一定の価値が認められるが、変化する市場からの要請や主要なステークホルダーの情報ニーズには、十分にこたえるような形で発展していない理由から、拡張ビジネスリポーティング（EBR：Enhanced Business Reporting）が必要となった。

歴史的財務諸表の作成基準であるGAAP<sup>22</sup>は、企業の規模、業種等にかかわらず統一的に適用されるのに対し、EBRは企業のミッション、ビジョンを考慮した情報作成が重視される。この違いの理由は企業の情報の目的適合性を改善しようとする視点にある。

これまでの財務諸表では非財務情報がひたすら無視され続けてきたが、EBRでは企業の成功要因に関する非財務的情報・測度をできるだけ積極的に開示しようとするものである。

これまでの財務諸表は、企業経営者の過去の意思決定が反映されたもので、基本的に「過

---

<sup>21</sup>『電子情報開示のフロンティア』（河崎 照行著 中央経済社(2007年)p17~18より引用

<sup>22</sup>GAAP（Generally Accepted Accounting Principles）：会計基準として、米国で「一般に公正妥当と認められた会計原則」のことであり、US GAAPとも言う。

去志向的な情報」が提供される。それに対してE B Rは「経営者と同一視点で」情報利用者の意思決定が可能となるように「将来志向」で経営者の意思決定基準や情報の開示を重視している。

また報告書のあり方としては、情報技術を利用しステークホルダーの要求に応じたデータをオンラインで適宜開示し、ステークホルダー自らが必要と考えることにより詳細な情報にアクセスすることができる。加えて容易に分析も可能とし、監査の効率性も飛躍的に高まる。カスタマイズされた電子的報告書の提供が求められている今、その要望に応えられるものと考えられる。

このような情報の提供を行う概念が「情報の普及」であり、これを可能にする情報技術がX B R L<sup>23</sup>（調査目的でも触れたが **Extensible Business Reporting Language**）と称される形式の電子情報による開示技術である。

これは企業がオンラインで、しかも世界中からアクセス可能な情報を提供することを可能にする。X B R Lにより提供される情報は異種のステークホルダー・グループの特別なニーズを満たすためにカスタマイズすることが可能となる。

具体的に、提供される情報内容は「財務情報と非財務情報」というコンセプトで示されている。いうまでもなく、どんな報告モデルであってもその中核部分は、アメリカの場合引き続きG A A PとS E Cの報告規定に基づく財務情報となる。しかしながら、ほとんどの企業はパフォーマンス・モニターにより完全に行うための財務的測度と非財務的測度に関する内部的基準をもって、ビジネスリポーティングの中にはその二つを幅広く取り入れ、ステークホルダーはより良い分析をすることができるようになっている。

このようなことから透明性の高いディスクロージャーによって資本と負債の双方に関するリスクと機会のみならず、経営者の目的をより良く理解することが出来るようになっているといわれている。

わが国においても、このX B R Lが定着する流れの中で、東京証券取引所では2003年④月にT d n e t（適時開示情報伝達システム：TDnet：Timely Disclosure network）を導入し、2004年3月からは国税電子申告（e-T A X）続いて2005年に地方税電子申告（eL T A X）でも導入。さらに日本銀行が2006年初旬から金融機関のバランスシートデータの授受を実用化し、そして最終的には金融庁も、昨年度2008年からE D I N E TでのX B R Lの実用化を決定して、東京証券取引所では決算短信X B R Lデータの本格的導入が始まった。

「融資や投資の視点がショートタームである。よって目先の経営成績が評価のすべてとなるために持続可能性という視点において企業トップが企業経営のための冷静な判断を行うことができない。金融による支援の体制にロングタームへの変革が重要である。（有識者：芝坂佳子氏、川村雅彦氏インタビューより）」

このX B R Lを活用したステークホルダーとのコミュニケーション手段が非財務情報や企業の将来予測情報まで網羅されるようになれば有識者らが懸念していたような投資的視点は変わる可能性が大きい。いわば金融のロングターム移行への前準備だ。現在、米国の

---

<sup>23</sup> <http://www.xbrl-jp.org/index.html>

みならず、EUの欧州委員会においても非財務情報までに拡張してXBRLタクソミーを整備しようとする動きが始まっており、OECDも大きな関心を示している。



## (4) CSR情報を活用する第三者評価機関や企業等の動き

### ①第三者評価機関の動向

CSR報告書を積極的に活用しているステークホルダーの一つに株主・投資家が存在する。社会的責任投資（SRI）の分野でCSR報告書などから得られる非財務情報を収集・分析している。

SRIマーケットは欧米では順調に拡大しており、2007年の米国における市場規模は2兆7110億ドル（約270兆円）、運用資産総額のおよそ11%を占めると報告されている。（出所：2007 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States, SOCIAL INVESTMENT FORUM, <http://www.socialinvest.org/>）

また、欧州の2007年末現在のSRI市場規模は2兆6650億ユーロ（約340兆円）であり、運用資産全体の17.6%と推計されている。（出所：European SRI Study 2008, Eurosif, <http://www.eurosif.org/>）

一方で、日本のSRI市場の規模は約8400億円（2007年9月）にとどまり、運用資産全体の1%にも満たない状況となっている。（出所：日本SRI年表 2007年 NPO法人社会的責任投資フォーラム, <http://www.sifjapan.org/>）

企業のCSRなどへの取り組みを客観的に評価し、機関投資家や運用機関に格付け情報などを提供している独立系のSRI調査会社が、欧米では多数存在している。古くからの老舗的なSRI調査会社は、INNOVEST（アメリカ）、KLD（アメリカ）、EIRIS（イギリス）、Vigeo（フランス）、Oekom Research（ドイツ）などがあり、INNOVESTとKLDの2つが最大手のSRI調査提供会社だと見られている。なお、INNOVESTは2009年3月、金融業界へのリスクマネジメントやコーポレート・ガバナンスサービスをグローバルに提供しているRisk Metrics Groupに買収されている。投資の世界におけるESG情報の重要性の高まりから、金融情報の大手プロバイダーが環境・社会情報の分野に領域を拡大してきている。

こうした老舗的な調査会社がある一方、近年では、Asset 4（スイス）やTrucost（イギリス）のような、企業の評価・格付けはあまり行わず、機関投資家向けに非財務情報のデータのみを主に提供するプロバイダーが急速に成長している。特に欧州の機関投資家、運用機関では、自社内にSRIの専門チームを持つところが増えてきており、評価は自社で行うが、非財務の生データだけを標準化されたフォーマットで入手したいというニーズが高まっていると考えられる。

SRIインデックスとして国際的に知られているのはDJSI（Dow Jones Sustainability Index）とFTSE4Goodである。DJSIは、米国ダウジョーンズ社によって1999年に初めて算出されたSRIインデックス。企業評価を担当するのはスイスのSAM（Sustainability Asset Management）で、経済、環境、社会面の角分野に関する企業へのアンケート調査を中心に評価が行われている。FTSE4Goodは2001年にFTSE（ロンドン証券取引所とフィナンシャルタイムズ社の合弁会社）が開発したもので、企業の調査データはEIRISが提供している。

欧米のSRI調査会社の評価手法はそれぞれ異なるが、例えばINNOVESTでは、顧客である機関投資家が投資パフォーマンスを向上させるための企業のESG（環境・社会・ガバナンス）情報を提供しており、企業価値に影響があるかどうかという「マテリアリティ」を重要視している。そのためGRIガイドラインに沿って網羅的に非財務情報を開示している企業が必ずしも高い評価を得ているわけではない、当該産業にとってマテリアルな（重要な）ESG要因のリスクとチャンスを把握し、適切な戦略を打ち出しているかどうかが高い評価を得るための鍵となっている。

先進的な欧米企業は、サステナビリティというレンズを通して自社のビジネスをデザインし直しており、多くのESG要因の中でも自社にとってマテリアルなものから優先順位をつけて報告しているケースが多い。一方で日本企業のCSRは、社会貢献やコンプライアンス、宣伝・広告的な位置付けが強い場合もあり、企業経営そのものにESGあるいはサステナビリティという課題を統合しているケースはあまり見られない。

運用機関のアナリストやファンドマネージャーの多くが、日本企業のCSR報告書は情報量が多すぎ、何かポイントが分かりづらいため、時間が限られた現状では活用していないと述べている。

先進的な欧米企業のように、ESGを中心とし、マテリアリティの概念を取り入れた比較的簡潔なCSR報告書が、投資家を読者の対象とするならば必要である。例えばデンマークの製薬会社Novo Nordiskは、アニュアルレポートの中でESG情報を詳しく報告しており、このようなアプローチも参考になるかもしれない。

## ②環境に配慮した投資責任の重要性

国連環境計画・金融イニシアティブ（UNEP FI）は、国連環境計画（UNEP）と各国の銀行・保険会社等との、広範なパートナーシップである。1992年の設立以来、経済的発展と環境保護の両立、あるいは持続的発展について情報交換を行うとともに協調して活動を行い、さまざまな業務やサービスにおいて環境への配慮を取り入れることを進めている。日本の署名参加機関は18社となっている。

世界的な法律事務所であるフレッシュフィールドズ・ブルックハウス・デリングーによる受託者責任に関する法律意見書をUNEP FIは2005年10月に公表した。ここでは、「ESGを考慮することは受託者の義務に反する」という見解がもはや妥当しないと指摘した。むしろ、社会の変化に伴い、受益者の利益を図るためにはESGを無視すべきでないとの結論を示した。また日本においても、上智大学の森戸英幸教授が意見書を提出し、「経済的に他の投資と競合しうる」SRI運用であれば、受託者責任に反しないという理論的整理が行われた。

UNEP FIと国連グローバル・コンパクトが事務局となり、2006年4月、責任投資原則（Principles for Responsible Investment：PRI）がスタートした。これを受けてメインストリームの投資活動におけるESGの考慮が急速に進むきっかけとなった。

### ③グリーンな経済政策と目標

アメリカではオバマ大統領が、「グリーンニューディール」と名付けた大規模な経済政策を推進している。この中では、太陽光、風力、地熱といった再生可能エネルギーへの投資拡大、建築物のエネルギー効率の改善、スマート・グリッド（次世代電力網）への投資といった内容が含まれ、エネルギー分野で10年間に1500億ドル（約15兆円）を投入してグリーン内需を拡大し、500万人の雇用を創出するとしている。〔(出所)BARACK OBAMA AND JOE BIDEN: PROMOTING A HEALTHY ENVIRONMENT <http://www.barackobama.com/index.php>〕

「グリーンニューディール」が一般的になる前から、ドイツでは環境分野への投資や公共政策が、経済成長や雇用拡大のための戦略として推進されてきた。ドイツ政府は2007年12月、「統合エネルギー・気候プログラム（メーゼベルク・プログラム）」を発表した。このプログラムでは気候変動対策を、負担可能なコストで経済の発展と足並みを揃えて行うことを目指している。CO<sub>2</sub>収支が優れ、コスト効率ができるだけ高い対策、即ち企業の競争力を損ねたり消費者に過度の負担を強いたりすることのない対策を推進するのがドイツの戦略である。2つのキーポイントは、エネルギー効率を大幅に向上させる必要性和CO<sub>2</sub>排出の少ないエネルギーの必要性だとしている。このプログラムの推進などにより、ドイツ環境省によれば、次の4つの目標が達成可能だとしている：

1. 2020年までに温室効果ガスを40%削減するという気候変動政策の目標達成
2. 実質的な投資額が年間300億ユーロ増加
3. GDPが年間700億ユーロ増加
4. 2020年までに50万人の新規雇用を創出

2008年10月、UNEPは、グリーン経済イニシアティブ（Green Economy Initiative：GEI）を立ち上げた。このイニシアティブの中には「グローバル・グリーンニューディール」が含まれており、グリーン経済へ向けた各国政府への提言を行うとしている。

エネルギー・資源効率の高い建築物やインフラへの投資による大規模な雇用の創出、大都市における公共交通システムの普及拡大、太陽光、風力、波力、地熱、バイオエネルギーなど再生可能エネルギーの利用拡大、持続可能な化学物質・廃棄物マネジメント、生物多様性や水資源の確保に配慮した持続可能な農業、これらがグリーン経済の主要な要素だ。

### ④企業活動と生物多様性保護の動向

UNEPの「グリーン経済イニシアティブ」の柱の一つが「生物多様性」である。

ドイツ環境省や欧州委員会が主導して研究を行っている組織「エコシステムと生物多様性をめぐる経済委員会」（TEEB：The Economics of Ecosystems & Biodiversity）は、2008年に中間報告書を出した。この中では生物多様性の損失により気候変動問題と同程度の経済的損失の可能性を指摘している。

また国連ミレニアム生態系評価（Millennium Ecosystem Assessment、2005年）：「過去

50年間に生態系が劣化した速度と規模は、人類史上のどの時期よりも甚大」と指摘した。

WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）という民間会議は、企業のための生態系サービス評価（ESR：The Corporate Ecosystem Services Review）を2008年に公表した。生態系サービスはビジネスに大きく影響することを分析。リスクとチャンスとして、操業関連、規制・法律関連、世評関連、市場・製品関連、財務関連を挙げている。

こうした流れを受けて日本でも、企業社会の中で生物多様性問題に関心が高まった。

「企業と生物多様性イニシアティブ」（JBIB）が2008年時点に、味の素、花王など国内21社が参加する生物多様性の保全へ向けて、活動を始めている。さらに2010年に名古屋でCOP10（生物多様性条約第10回締約国会議）が開催される。

## ⑤ グリーンマーケットを創出する各業界団体等の動き

既存の商取引が環境やCSR、倫理などに配慮した「グリーンマーケット」に組み変わっている。そこでは政府だけではなく、民間企業が自主的なビジネスルール作りを行っている。

日本では、ユニークで素晴らしいグリーンな活動を行う企業が数多くある。また温室効果ガスを削減する活動「日本経団連自主行動計画」のように、成果を上げる業界ごとの取り組みもある。しかし民間による政府を巻き込んだ自発的なルール作りという面では、EUに比べて活発とは言えない。

「グリーンマーケット」は企業と消費者が作り上げるものである。世界の動きを参考にして日本の民間企業、業界団体の奮起と、自主ルール作りを促す必要がある。ここでは、世界での注目すべき動きを紹介する。

### 1) EUでの小売業の自主ルール作り

小売業は消費者に近く、社会への影響力が強い。これまでは大量に商品売ることにビジネスの関心が向けられがちだった。その反省に立ち、グリーン化を進める動きがある。特にEU諸国でその動きは活発だ。

イギリスでは2009年2月に、政府と民間企業が提携して「持続可能な衣料品ロードマップ」を発表した。衣料ビジネスでの環境負荷の削減を目的とし、大手百貨店・小売業、デザイン会社、メーカーなど約300社が参加した。参加メーカーはデザイン、生地を選定や製造工程を見直し、服の再利用も行う。また小売業者は適正に作られた「持続可能」な衣料品の販売を促進する。

フランスでは2009年1月、エコロジー・持続可能な開発・国土整備省と、民間の商業・流通業連盟が「持続可能な経済活動に関する5年間の協定」に調印した。そこでは、「約300の日用品の環境への影響について消費者に情報を伝える」「食品販売全体に占める有機農産物の割合を年間15%増やす」「容器包装廃棄物の発生量を年間10%削減する」などの活動を行う。

EU委員会は2009年3月、域内各国の小売業界団体とともに、持続可能な消費をうなが

す「小売フォーラム」を設立した。各国の小売業界と環境への影響を削減する共同の取り組みを行い、メーカーにも環境へ配慮した製品の供給を働きかける。優れた事例の情報を共有し、製品の評価方法を探る。EUは2008年に「持続可能な消費と生産に関するEU行動計画と持続可能な産業政策」という目標を決定し、小売業での持続可能性の追求を加盟国の政策課題としている。

EUでは小売業はグリーンの方に大きく舵を切った。域内人口5億人を抱える巨大市場EUの一段の「グリーン化」は、世界を巻き込む大きな流れとなるだろう。

## 2) IT業界における企業間連携

世界のIT業界でも、「グリーン」への関心が高まっている。情報通信機器の使用は大量の電力を使い、またその普及によって、その使用量も着実に増えており、技術上の問題を克服するために、IT業界は自主ルール作りに動いた。

IBM、デル、ヒューレット・パッカードなど米国のIT企業11社は「グリーン・グリッド」(緑の基準)という組織を2008年に設立した。この団体はITに関するエネルギー効率に関するノウハウや手法、これまでの技術的蓄積を各社が公表し、業界基準の標準化を進めている。2009年時点で技術文書が利用できるメンバーは150社以上となり、日本でも富士通などが参加している。

日本でも「グリーンIT推進協議会」が2008年に発足し、機器の省エネルギー化と技術による社会活動を通じた活動を行っており、事務局は電子情報技術産業協会内に設置して、情報交換を進めている。

## 3) 民間と関係を深める国際機関

国際組織は国が集まって作られるもので、民間企業とは原則として、関係を持たない。しかし、その組織が民間と提携するケースが増えている。特に積極的なのは、世界規模の環境問題に取り組み、「経済のグリーン化」の旗振り役の一つであるUNEP(国連環境計画)であり、民間の力を活かそうとしている。

UNEPは2008年に「気候ニュートラル・ネットワーク」を設立した。これは温室効果ガスの排出を限りなくゼロにすることを誓う国、地方自治体、企業の連携を図るものである。民間企業では、協同組合金融サービス(イギリス)、カーペット製造のインターフェース(アメリカ)、化粧品・日用品のナチュラ(ブラジル)、ネッドバンク(南アフリカ)、セノコ電力(シンガポール)などが参加して、UNEPとの間と削減協定を結んだ。

またUNEPは経済学者などと共に2008年、「グリーン経済イニシアティブ」を設立して、経済のグリーン化を図るための経済手法を検討するための連携活動を行っている。ここでは「自然のもたらすサービスの価値の評価」「グリーン経済での雇用の創出や成長の政策の提言」「グリーンマーケットの創出方法」などを共同研究している。「グリーン経済イニシアティブ」は2009年に、地球規模での経済のグリーン化を訴える報告書「グローバル・グリーンニューディール」を公表した。世界各国は金融危機のため景気刺激策として同年2月現在で約2兆5000億ドルの財政出動を予定しているが、その3分の1をグリーン経済実

現の投資に回すべきだと提言した。また世界の年間GDP（国内総生産）の約1%に相当する7500億ドルの環境投資を毎年行えば、それを上回るリターンが期待できると推計している。

### 3. わが国における CSR 経営・情報に関する課題と構築すべき仕組み

国民生活における安心・安全を確保するためには、国による規制や監視・監督の強化だけでなく、商品・製品・サービスの提供者としての企業、そして消費者・生活者自身が、それぞれの立場において果たすべき役割（社会的責任<sup>24</sup>）を全うしていくことが重要である。すなわち企業と消費者・生活者が相互作用的な情報基盤の整備が行われることが望ましい。

グリーンマーケットの推進をしようとする企業と、個々の一般の消費者・生活者との間には情報や専門知識における非対称性がある。これを考えれば、CSR経営に積極的に取り組んでいる企業が一般の消費者・生活者等のステークホルダーとの間の関係だけで自発的・自然発生的に正当に評価されるような状況を創出していくことは、非常に難しい。

そのために、れらを支える情報基盤の整備は、XBRLの活用が、影響を与えるものと考えられる。

今後のわが国はグリーンマーケットが作られる中で、技術力や経営力を有する非上場の中小企業が、その担い手になるだろう。その「知的資産経営の情報」<sup>25</sup>開示の仕組みについて、XBRLの活用が期待できる。

この章で後ほど触れる環境社会ラベルもグリーンマーケットを作り出す有効的な技術的方策・ツールとなる。この問題について、識者はこう語る。

**「わが国の場合には、せつかく企業が情報開示の努力をしても、その情報を積極的に有効利用できるステークホルダーの存在自体が少ない。現在、肝心の消費者団体をはじめとする NGO には十分な予算がないために追いきれていない部分もある。大きな目標達成のためには、他団体とのコラボレーションや、国際的な連携によるチェック・レビューなどへの貢献も期待したいが、現状は非常に難しいようだ。」「現状、NGO 自体の持続可能性も非常に危ういものがあり、若い世代を中心に今後の人材の育成は重要な課題だ」**（有識者：海野みづえ氏、斎藤和彦氏インタビューより）

<sup>24</sup> 社会的責任：国際的な定義については ISO26000 に規定するものには（1）環境、（2）人権、（3）労働慣行、（4）組織統治、（5）公正な事業活動、（6）社会開発、（7）消費者課題の 7 つがある。本件調査においては、当初より（7）を強く意識している。

<sup>25</sup> 知的資産・知的資産経営とは？：経済産業省（2009年3月18日アクセス知的資産経営ポータル）[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/teigi.html](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/teigi.html)

①「知的資産」とは、人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の目に見えない資産のことで、企業の競争力の源泉となるもの②これは、特許やノウハウなどの「知的財産」だけではなく、組織や人材、ネットワークなどの企業の強みとなる資産を総称する幅広い考え方であることに注意が必要である③さらに、このような企業に固有の知的資産を認識し、有効に組み合わせて活用していくことを通じて収益につなげる経営を「知的資産経営」と呼ぶ。我が国の企業の財務報告では一般に計上されていない企業経営に深くかかわるような経営資源である「組織資本、人的資本」情報が**知的財産報告書**には開示されている。これは制度開示とあわせると欧米にと比較しても一般に受け止められるよりも広く深く開示がされている。

欧州とわが国を比較をしたことで、識者は懸念を示した。わが国の独自のステークホルダーのあり方やフィードバックのあり方、ソリューションを以下模索していく中に、おのずととるべき方向性や解決方法が見出だせるかもしれない。

### (1) 現状における課題<sup>26</sup>

現在のわが国における各省庁等が策定し規制がある CSR 情報開示のガイドライン等についての現状は、以下の【図-3】のとおりだ。そして、その問題点について有識者インタビューで次のような指摘があった。

**「現在、自主的に出されている非財務情報は、さまざまな基準やガイドラインに基づき作成されているが、紙媒体等では出されているものは完全に情報過多に陥っている。出している側が何を知ってもらうことが一番重要なのか、自社の強みが一体何かを知って判断して行くことが重要だ。」(有識者:芝坂佳子氏インタビューより)**

まず任意開示に係るガイドラインは、政府以外も含めて様々な主体によって作成されているが、特に政府系のガイドラインについては、次のような状況である。

#### **問題点**

- 省庁の縦割りによるガイドラインが乱立している。そして、調整不足で開示項目の重複、策定、改定時期のズレによる情報の混乱が発生している。
- 近年国際的に重視されているステークホルダー・マテリアリティの制度への対応がされていない。そのため、特に社会分野を中心に組織やステークホルダーの多様性に応じた選択的で柔軟な適用ができていない。
- そもそも、政府が望ましい開示項目を示すことは、組織とステークホルダーの多様な関係性を中核とする社会的責任の理念にそぐわない。(※政府が算定主体となることにより、必要以上の画一化を招き多様性を阻害する恐れがある)

<sup>26</sup>安心安全で持続可能な未来のための社会的責任に関する研究報告より (

<http://www5.cao.go.jp/seikatsu/shingikai/kikaku/21th/080703sanko2.pdf>) こうした報告書は一部を除いて規制の対象(制度的開示)にはならず、記載の内容も全面的に企業の自主性に委ねられた任意開示となるが、現実的には、報告書の作成に当たっては様々なガイドラインが参照されている。任意でありながら様々なガイドラインが参照される理由については、開示する組織の側にもステークホルダーの側にも利点があるためと考えられる。例えば、組織にとっては、ステークホルダーが求める開示事項や取り組みの目安となるほか、「開示事項の恣意性が排除されステークホルダーからの信頼を確保できるなどの利点があり、ステークホルダーにとっては、開示情報の比較可能性を確保できるとともに、開示事項の恣意性が排除されネガティブ情報を含む総合的な評価が可能となるなどの利点がある。



わが国における政府が規制する知的財産・環境・CSR 情報開示ガイドライン等【図-3】

名称	対象	対象ステークホルダー	開示媒体	所轄官庁	発行年月
環境保全に配慮している商品の広告表示の留意事項	適用対象 限定なし	一般消費者	限定なし	公正取引委員会	2001/3
ステークホルダー重視による環境レポートガイドライン 2001		限定なし	CSR 報告書等	経済産業省	2001/6
消費者に信頼される事業者となるために-自主行動基準の指針-		一般消費者	限定なし	経済産業省	2002/12
知的財産情報開示指針・特許・技術情報の任意開示による企業と市場の相互理解に向けて		投資家	決算短信、事業報告書、年次報告書、資料、口頭説明、HP、知的財産報告書等	経済産業省	2004/1
エコアクション21 (20001)		限定なし	環境活動レポート	環境省	2004/4
知的資産経営の開示ガイドライン		限定なし	CSR 報告書等	経済産業省	2005/10
環境報告書の信頼性を高めるための自己評価の手引き		限定なし	環境報告書	環境省	2005/12
環境会計ガイドライン 2005 年度版		限定なし	環境報告書	環境省	2005/12
製品安全自主行動計画のためのガイドライン		限定なし (主として消費者)	CSR 報告書、HP	経済産業省	2007/3
環境報告ガイドライン～持続可能な社会をめざして～ (2007 年版)		限定なし	環境報告書	環境省	2007/6
環境報告書記載事項等の手引き		限定なし	環境報告書	環境省	2007/12
労働に関する CSR 推進研究会報告書		限定なし (主として労働者)	社会報告書	厚生労働省	2008/3

## (2) 消費者・生活者に分かりやすいCSR経営・情報とは？<sup>27</sup>

企業と一般消費者・生活者の間の情報の非対称性がある。その非対称性を解決する試みとして「環境社会ラベル<sup>28</sup>」がある。

これは製造や取引過程における社会や環境への配慮に関するCSR情報を、シンボルマーク等の表示を通じて分かりやすく消費者や取引先に提供する仕組みを指す。「エコマーク」に代表される環境ラベルのほか、フェアトレード・ラベルやソーシャル・ラベルなど、対象分野、運営主体、認証方法などにより多種多様なラベルが流通している。一般消費者の情報不足や逆に情報過剰による混乱の問題を克服し、適切な商品選択を促し企業の公正な競争条件を確保するために近年活用されている仕組みである。

しかし、この一見分かりやすそうな環境社会ラベルにはいくつかの問題点がある。

第一に、環境社会ラベル全体の問題として、表示の曖昧さ、不正確さ、ラベルの氾濫といえるような状況になっていて、かえって消費者の混乱を招きかねない状況にあることだ。特に最近では企業独自の表示や自治体ごとの認証制度も含めて多くのラベルが流通しているため、必要なことはISOの取り組みを参考に、環境社会ラベル<sup>29</sup>自体の標準化を行うこと

---

<sup>27</sup>安心安全で持続可能な未来のための社会的責任に関する研究報告書 p 46 「環境ラベル」より要約

<http://www5.cao.go.jp/seikatsu/shingikai/kikaku/21th/080703sanko2.pdf>

<sup>28</sup> 環境省「環境ラベル等データベース」

(<http://www.env.go.jp/policy/hozen/green/ecolabel/index.html>)

<sup>29</sup> **環境ラベル**：商品（製品やサービス）の環境に関する情報を製品や、パッケージ、広告などを通じて、消費者に伝えるものを環境ラベルという。環境ラベルは法律で義務付けられたものではなく、環境志向の消費者と市場メカニズムとのバランスから企業が任意に付けているもので**任意開示**。したがって消費者が商品を選択する際に品質やデザイン、価格などとともに環境の情報も必須情報として環境ラベルを位置づけることで、市場には今までとは違う力が働き、企業活動や社会を環境配慮型に変えるという大きな力となると考える。現在、環境ラベルは国際規格で**一般原則<ISO14020(JIS Q 14020)>と3つのタイプを標準化**している。以下出典：ナックス環境委員会（2009年3月15日アクセス：

([http://www.nacs.ne.jp/~ecology/label/label\\_3.html](http://www.nacs.ne.jp/~ecology/label/label_3.html))

**タイプ I**： **第三者機関が認証したシンボルマークで表わすタイプ ISO14024(JIS Q 14024)** エコラベル運営団体といわれる中立公平な第三者の立場の機関が製品のライフサイクル（資源採取から廃棄後までの一生涯）を考えた基準に基づいて認定し、シンボルマークで表す環境ラベル。日本では**エコマーク**（1989年開始）が、この環境ラベルに相当する。消費者にとっては、商品を選ぶときにこのシンボルマークがついているかないかで判断すればよくわかりやすくとても便利。ドイツの**ブルーエンジェルマーク**（1978年開始）なども良く知られています。

**タイプ II**： **企業が自ら環境配慮を主張する自己宣言 ISO14021(JIS Q 14021)** メーカーや流通業など製品やサービスを提供する企業が、自ら製品やサービスの環境配慮を主張する環境ラベルで、「環境宣言」と呼ばれている。製品の環境についての主張は文章、シンボルマーク、図形などいろいろな形がある。また、製品やそのパッケージ、製品のカタログ、技術報告書、広告、通信販売およびインターネットなど、さまざまな媒体を通して行われている。ISO規格には「省エネルギー」「省資源」「リサイクル可能な」など**環境主張に用いる12の用語**が挙げられており、項目ごとに、定義と主張を行う際の一定の要件が

を検討すべきである。場合によってはラベルの統廃合を促し、ポータルサイトの構築やマッピングを通じて、消費者が容易に各ラベルの意義や基準等を把握できる情報環境の整備をすることが重要である。

第二に、それぞれのラベルにおける消費者の信頼確保の問題がある。近年のエコ偽装に見られたようにどのようにしてラベルの信頼性を確保するのかが重要な課題となっている。CSR報告書と同様そのラベルが自己認証によるものか、それとも第三者認証に基づくものであるか、基準の妥当性や透明性や公正性の問題などさまざまな課題がある。

第3に、同一ラベルにおける情報の比較を確保することの難しさである。基準策定過程の透明性を高めるためにはマルチステークホルダーガバナンスを導入することも一つの解決方法として考えられている。以上のように社会分野も含めた国全体として環境社会ラベル情報の環境整備が望まれている。

### 《消費者・生活者の安心・安全の視点から考えられること》

消費者が望む企業のCSR経営・情報について<sup>30</sup>、わが国を代表する消費者団体であるNACS<sup>31</sup>は「こんな内容を知りたい」「こんな表現を望む」「こんな姿勢を期待する」という視点から、次のような**9原則**をまとめている。

---

規定されている。他の2つの環境ラベルとは違って、第三者の認証を必要とはしないので、このタイプの環境ラベルが信頼できるかどうかは、環境主張をする企業と選択をしようとする消費者の間で直接に主張の確認をすることになる。環境配慮を訴えることが商品の優位性につながることであり、公正取引委員会では商品の環境広告に対し、**5つの留意事項**を掲げている。

**タイプ III: 製品のライフサイクル全体の定量的環境情報** (ISO 14025(JIS Q 14025))  
製品やサービスのライフサイクル全体の環境負荷を、**LCA (ライフサイクルアセスメント)**の手法で定量的に算出し、データでトータルに環境負荷を把握する環境ラベル。このタイプの環境ラベルは、**企業に製品やサービスの一生の環境負荷を開示する義務と努力が求められることになる**。数値の検証は独立した検証システムで行なわれ、信頼性の高い環境ラベルとなることを期待されている。開示された温暖化ガス排出量、エネルギー使用量、廃棄物の量等の定量的な環境情報をいかに読み取るかは商品を選ぶ人が判断をすることになるが、製品カテゴリー間での比較などは容易になる。検証システムやデータの信頼性を独立した検証プロセスで認証し、日本では社団法人産業環境管理協会が行なっている「**エコリーフ環境ラベル制度**」と、スウェーデン環境管理評議会が運用し、財団法人日本ガス機器検査協会が実施している「**環境製品宣言(EPD)制度**」があります。

<sup>30</sup> 「持続可能な暮らしを目指しグリーンコンシューマーが望む環境情報9原則」NACS環境委員会(2006)[http://www.nacs.ne.jp/~ecology/label/label\\_9.html](http://www.nacs.ne.jp/~ecology/label/label_9.html)

<sup>31</sup> **NACS** (Nippon Association of Consumer Specialists の略) : 日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会のこと

## 【グリーンコンシューマーが望む環境情報9原則】

●「こんな内容を知りたい」	●「こんな表現を望む」	●「こんな姿勢を期待する」
持続可能な社会を目指した企業活動が見えること	わかりやすいこと	確認できること
重要な情報を伝えていること	比較できること	消費者との対話の体制があること
社会的関心を反映していること	具体的な表現であること	消費者の意見が反映されていること

そして、消費者の立場から重要視していることは、「『商品の一生』<sup>32</sup>に関する情報を持つような環境作り（消費者が情報を求めることも含む）により消費者が賢明な商品選択を行えるようになること<sup>33</sup>」である。

そのためには今まで知らされていなかった以下のような未着手である製品の上流・下流の情報を開示されるようになることは「消費者が環境負荷に加担しないための安心情報」として重要性を増してくると訴えている。

- 資源調達時の現地（海外）の環境配慮
- 製造時に持続可能なエネルギーを使っている
- 廃棄後まで責任のある管理をしている

このような情報開示によって「グリーンコンシューマーの育成および、持続可能な経営に対して真剣な企業と消費者のコラボレーションを可能にする」との見解を、NACSは持っている。

<sup>32</sup> **NACS 環境委員会の取り組み**。①資源採取の現地の状況など**商品の一生**のスタート地点は？②サプライチェーンの管理は？③各事業者の責任範囲は？④シームレスな一生（トレーサビリティ）を期待⑤製品の使用後の有害性、3R性などは？の商品情報を積極的に消費者が知ってゆくことを求めている。

<sup>33</sup> 「**カーボンフットプリント制度の最新状況**」～環境に配慮した商品作り・商品選択を目指して～環境委員会委員長辰巳菊子氏講演より（NACS 東日本支部ビジネスセミナープログラム 2009/3/3 中央大学）

## 《カーボンフットプリント<sup>34</sup>とエコリーフの現状について》

環境社会ラベルで具体的事例として昨年度より急に期待が高まっているのがカーボンフットプリント（CFP）による商品へのラベル表示の取り組みである。製品や広告に温室効果ガスによる地球環境負荷の程度を示す表示があれば、それを基に消費者は容易に製品を選択できるようになる。識者もこうした期待を寄せている。

「CO2 半減の目標をクリアするためには短期的に見て必要な非財務情報はすべて（比較可能性を担保するために定量的な情報として）財務情報化等されていることが重要ではないか。そうすれば実効性を伴うトップの意識変革も監査も可能となる。」（有識者：川村雅彦氏、酒井寛二氏インタビューより）」

「トップマネジメントとCSR担当者との間の意識の断層、これが歴然と存在する。しかし、これはトップの意識に訴えるような外部からの評価があれば容易に一変するものである（有識者酒井寛二氏、芝坂良子氏、川村雅彦氏インタビューより）」

一定の条件の下では、企業もLCA<sup>35</sup>を行うことによって自己の排出する温室効果ガスの把握を含む環境負荷の現状把握を定量的に行えるようになる。その結果、企業経営上のトップ判断の客観的材料となって、環境負荷を低減するための努力、エネルギーコストの削減や、収益の拡大、市場での競争優位による売上高の増加が見込めるようになる。消費者にもより環境負荷の小さな製品が選ばれやすくなるのではないかと考えられる。

「ただし、長期的に見た場合には非財務情報は（本来定性的なデータは）定性的なままであることがとても重要になってくる。重要性をはじめとする前提条件や基準となるものが違ってくれば当然、単純に数字だけで比較をすることはできないのだから。開示されている情報を利用する側（二次データ加工者やアナリスト、そして一般消費者を含め）

---

<sup>34</sup> **カーボンフットプリント（CFP）**（2008年CEARセンター広報誌No30p2）：商品・製品の製造から廃棄までに排出される温室効果ガスの定量的な環境情報をラベルに開示したものである。「炭素の見える可」CFP。英国のカーボントラスト社がコカコーラやテスコ等の20社75品目の製品（2008年2月時点）を対象に試験的プロジェクトを実施している。国際標準化機構（ISO）の技術委員会（TC207）ではCFP算定基準のISO化に向けて検討を開始しており、2008年度にISO化提案が可決。2011年には国際規格が発行される予定である。

<sup>35</sup> **LCA（Life Cycle Assessment）**（2008年CEARセンター広報誌No30p2）：製品の製造から使用、廃棄までのライフサイクル（一生）における環境影響の程度を定量的に算出・評価する手法であり、環境配慮行動のための基本ツールとして大変重要である。LCAは広い分野で期待がされており「企業の自主改善」と「マーケティング」にかかわる「環境調和型製品の開発」と消費活動と社会システムへの反映に関係する「グリーン調達」そして「マーケティング」と消費活動に関わる「環境ラベル」への活用が特に重要である。

の情報教育が非常に大切であることは言うまでもない（有識者：芝坂佳子氏、川村雅彦氏）インタビューより」

昨年度末に開催されたエコプロダクツ 2008 からカーボンフットプリントの実用化テストで取り組みを開始している企業がある。それらの企業については有識者のいう「事業におけるCO<sub>2</sub>情報（ただし製品別）」が既に定量化されているわけであり、そこには一定指標等が加われば、製品同士の比較評価や財務情報等への変換も可能であろう。ただし、これは業界団体別におけるPCR（製品分類別基準）の策定も重要な要素である。そこに時間がかかりすぎてはあまり意味がない。したがって種類の異なる製品同士の単純比較は難しいため定量的データの非財務情報として定性データも合わせて比較することがやはり重要だろう。

CFPはタイプⅢ環境ラベルで開示する定量的情報の中から、CO<sub>2</sub>等の温暖化ガスの排出量情報のみを切り取り表示するものである。その商品・製品にまつわる事業から発生する炭素量のおよそ9割位を判断できるという点で一般消費者に非常に分かりやすい。

シンプルな情報開示手段として注目されているが、その単純比較は業種が異なればPCRが異なるという点において情報背景の取り扱いには注意をしなければならないだろう。

さて、タイプⅢ環境ラベル（エコリーフ）は、不特定多数の人への数値情報開示が目的であるため必然的に公開数値の比較が行われるので、数値の比較可能性確保が重要である。

エコリーフは極力、手法やルールを限定・統一して不確実性要因を排除して比較可能性を高めている。CFPとタイプⅢ環境ラベルは共にLCAを基本とした定量的情報の開示として共通である。両社の相違は現時点においては開示対象の目的と異なるだけである。

**エコリーフの特徴**：エコリーフでは開示する情報（LCAデータ）の信頼性と比較可能性を確保のために、以下の二つの特徴がある。

- ① LCAルールを製品分類ごとに統一（製品分類別基準＜PCR＞の制定）
- ② LCA結果を第三者がデータ検証（検証資格を有する専門家がレビュー）

製品環境情報：情報の要点をまとめたもので、LCAの知識が浅い消費者や使用者でも容易に理解活用ができる環境情報が記載されている。

### (3) CSR情報開示の社会的仕組みのあり方

#### ①アニュアルレポートへの統合化を

わが国における政府が規制する知的財産・環境・CSR情報開示ガイドライン等による開示規制の現状について振りかえると、次の有識者の意見があった。

「情報開示の枠組みとして既存の政府のガイドラインについてはできる限り統合し、重複や矛盾を排除することが期待される。その際にデファクトスタンダードであるGRIガイドラインやISO26000<sup>36</sup>の内容との整合性においても注意が必要である」

2008年10月に発行されたKPMGの「企業によるサステナビリティ報告の動向」の国際的な調査においてはCSR報告書とアニュアルレポート（財務報告）が将来的に統合されるべきだという意見が実に回答者全体の7割と多数を占めていた。そして、情報を開示することにおいて保証業務が生まれることへの期待もある。

また、アメリカでは財務報告（アニュアルレポート）上における記述情報（定性的情報）である非財務情報までを電子データ化し、ヨーロッパはその動きに対応しようとしている。今後、非財務情報のXBRLタクソノミーと、各国がどのように向き合うかが注目される。

さらにグローバル・プラットフォームとなるタクソノミー形成の基本的考え方をまとめる動きがある。日本としても、今後はこの動きに積極的にかかわる必要があるだろう。

こうした動きがあっても、わが国には開示情報を統合化する上で別の問題があるとの指摘が、識者から出ている。

「第三者保証で情報の信頼性をすべて担保しようとする社会的なコストがかかりすぎる。第三者審査機関による監査は範囲が限定的なものとするべき。監査、チェック、レビュー等、NGOチェックなどの使い分けが必要だ」（有識者：後藤敏彦氏、酒井寛二氏、海野みづえ氏、芝坂佳子氏インタビューより）

#### ②上場企業等、中小企業の情報開示・知的資産経営について

またここで、これからの我が国における経済社会の持続可能性、グリーン・マーケットを推進して行くためには、非上場企業、中小企業に関心を向けるように、考察の方向を変えなければならない。

---

<sup>36</sup>ISO26000：SR社会的責任規格（ガイダンス規格）ISO26000は、ISO/SRと表記されることもあるが、CSR規格ではなく、SR（Social Responsibility＝社会的責任）規格。CSRの「C」がとれ、企業に限らず、すべての種類の組織に適用されることがこの規格の主眼のひとつ。ISOでのSR規格の検討は2001年頃から始まり現段階でまだ未成立。国際規格としては2010年に発効の予定。詳しくは、ISO/SR国内委員会広報資料：

<http://iso26000.jsa.or.jp/contents/document.asp>

「社会貢献というアプローチばかりが強調されてきた感が強いCSRだが、そもそもCSRをやらないことはビジネス・リスクにつながるというアプローチが必要である。たとえ明日のキャッシュを追わなければならない中小規模の企業であったとしても中長期的な視点ではビジネス・リスクなら考慮しなければならない。ただし、わが国において情報開示の相互関連の透明性を高めていくための取り組みがまだまだ適切ではなく、最終的には財務情報開示にも結びついていくような制度支援や情報基盤整備が重要である。」（有識者：芝坂佳子氏インタビューより）

財務報告開示の義務は上場企業等の大企業である一部企業のみ課せられたものである。そして日本経済を支えているのは非上場企業、中小企業だ。それらの企業の情報がほとんど開示されていない。そして経営の透明性が低い。国の潜在力を計る上で「可視化」には今後はぜひ取り組むべき課題であろう。

平成17年度10月に「知的資産経営の開示ガイドライン」が経済産業省より公表されて以来、知的資産経営報告書の作成やアニュアルレポート等での「知的資産(財産)経営情報」開示に取り組む企業は年々増えている。実際、ガイドラインに沿った報告書発行は当初は15社ほどだったが、本年度(平成20年度)においては35社を超え、年々その取り組みが浸透し始めている。

企業がその規模を問わず持続的な経営を続けていくためには、企業の取り組みをステークホルダー(取引先、顧客、株主・投資家、従業員、地域社会など)に認知・評価してもらうことが重要という認識のもと、自らの企業価値の「可視化」を積極的に行うことによって、より戦略的なリスク・チャンスへの意思決定もできる。これはCSR経営(持続可能経営)による意思決定とまったく同様である。

経済のソフト化、グローバル化、情報技術(IT)化の流れの中では、今まで重視してきた有形固定資産の蓄積よりも、知的な無形資産の創造の方が、より大きな競争優位性を持つことが認識され始めた。しかし、知的資産が企業価値を創造する主要なバリュードライバーとされているにもかかわらず、これまで現行の財務諸表には「資産」としての計上はない。わが国の原価会計システムでは知的資産の価値測定、予測は評価基準として確立されておらず、定量化するのが極めて困難な状態のためだ。つまり上場企業でも、そうした無形の価値を適正に評価できないということが、わが国における知的資産経営情報の開示促進を阻害する大きな要因にもなっている。ただ競争力の源泉を定性的であっても把握するためには現行の財務諸表においても、ブランド価値や特許等の企業競争力を表す知的資産経営の記述(非財務情報)をもっと積極的に行うことが望まれる。根本的には知的資産情報と財務情報との制度的な統合に関する問題であり、今後検討されるべき重要な課題であろう。このように知的資産経営が積極的に推進されて行くことにより、結果的に、わが国の戦略的な「社会全体の透明性」の向上、つまり国の潜在力の「可視化」による社会的価値の向上にもつながるとみられる。

さて知的資産経営から視点を大きく移してみると、世界のディスクロージャーの流れの中では、上場企業では、財務報告による制度開示と任意開示による知的財産報告・環境報告・持続可能性報告それぞれが、形式的にも実質的にも徐々に制度開示情報へと移行しつ



つある。現在、財務報告の注記を含む非財務情報のデータが徐々にXBRLで活用されるような方向に行くことは世界の流れから、もはや避けて通れない。

それに対し、非上場企業、中小企業においては、その経営の要であり企業の将来価値に結びつくような知的資産経営の情報、環境報告情報、CSR経営情報等の情報を確認して評価が可能なプラットフォーム作りを行うべきだ。またXBRLを活用することによってその情報を比較検討ができるような情報基盤の整備が、早急に望まれている。

そうすれば日本の非上場企業等の中小企業には、その技術力・潜在力を広くアピールする機会が与えられる。それらを基にデータバンク会社等の第三者評価機関が格付けのための裏づけ調査等を行い、評価を与えることが低コストで可能となる。つまり社会的な与信管理のためのコストを低減させることも可能となる。

またこうした情報の開示は、さまざまなステークホルダーとのコミュニケーションを円滑にする。分析精度の向上、企業リスクの評価、成長度合いの把握、情報比較を行いやすくするのだ。結果的にこれらすべてのコスト低減にもつながる。

### ③情報基盤の整備について

そして、情報を共有化する仕組みのなかには情報活用者（ステークホルダー）が情報開示者に対しダイレクトに評価・フィードバックなどを与えることができるようにすることが必要だ。または、ステークホルダーが、情報の共有を容易にできる仕組みも必要になる。

有識者からは次の指摘がある。

「いくら情報基盤が整備されたとしても、専門的な会計能力を備えない一般投資家（消費者）がこのような環境を活用するにあたっては、更にもう一段階、情報の意図を正確に咀嚼し伝えられるような仲介者たる人材の育成（NGO、第三者評価機関等）は今後一層必要になるであろう」（有識者：斎藤和彦氏インタビューより）

この整備は、アナリストや機関投資家のみ専売特許であった情報の分析能力を一般の投資家（消費者・生活者）までに裾野をひろげていく試みである。これは、アマゾンやグーグルなどの取り組みと同じで、社会全体の知的財産の構築に他ならない。次のコメントからもその可能性への期待が伺える。

「そもそも日本の経営者トップが好んで、競い合えるようなランキング化を誰でも手軽に行えるよう制度・環境整備を目指せばよいのでは？そこには財務情報と非財務情報という建てわけは必要なく情報基盤整備がされるべきであり、情報のタグ付け（業種別・セクター別）によって、グローバル企業と国内の企業との比較可能性も確保ができるような仕組み（国際的な標準フォーマット：XBRL）へと移行すべきである。（有識者：芝坂佳子氏インタビューより）

今後、グリーン・マーケットのステークホルダーとして最も深くかかわるのは、一般の消費者・生活者だ。その人々は「環境ラベル」などの情報を使う場合には、手軽さが必要になるだろう。種類や用途が全体的に整備されて、携帯電話などの一般に普及率の高いツ

ルから容易に誰もがアクセスができ、その内容の比較も、確保可能な状態へと整備がされていくことが望まれる。

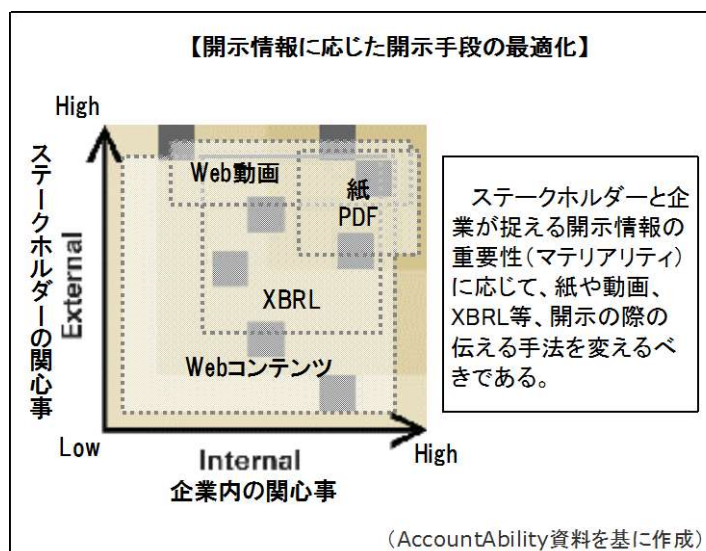
#### ④CSR 情報等、企業情報のディスクロージャー媒体の変遷について

企業を取り巻く様々なステークホルダーへの企業情報の伝達媒体は長らく紙などの印刷物中心であった。だが 1980 年代からコンピュータ利用による電子開示がアメリカでの EDGAR システムの稼動で始まり、1996 年より電子データによる財務書類等の提出が全面的義務化された。日本においても、2001 年から EDINET が稼動し、有価証券報告書等の提出、短時間審査での開示を電子データで行っている。

その後も電子データ化は広がっており、企業の情報開示システムは伝統的な「財務報告」から包括的「ビジネスレポーティング」へ拡大した。XBRL を活用した「Web ベース・ビジネスレポーティング」が始まった。

CSR レポートを発行する日本企業の多くは、従来の紙媒体による CSR レポートの発行に加え、それら情報を PDF ファイル化し、Web 上に掲載しているケースが多い。今後は情報の受け手が自由に加工・分析可能な XBRL で情報開示を行うことが求められる。

すでに従来の紙媒体による CSR レポートの発行から、全面的に Web のみでの開示に移行した企業や、Web 上に詳細情報を掲載し、紙媒体でのレポートは最小限のダイジェスト版に留める企業も現れている。また企業の財務情報と併せて、ステークホルダーの関心が高いと思われる非財務情報に関しては、前述の通り、アニュアルレポートにそれら情報を統合する動きも始まっている。



一方、欧州を中心に CSR に対して先進的な取り組みを行う企業は、トップのメッセージや CSR に関わる取り組みを Web 上からの動画配信でステークホルダーに分かり易く伝える取り組みも開始されている。

「定期報告」から「リアルタイム」な継続報告へ、「作成者中心」の静的・一方的報告から「利用者中心」の動的・相互的報告へ、「株主に対する受託責任」の

重視から「投資者一般に対する説明責任」の重視へと、それぞれ変化している。

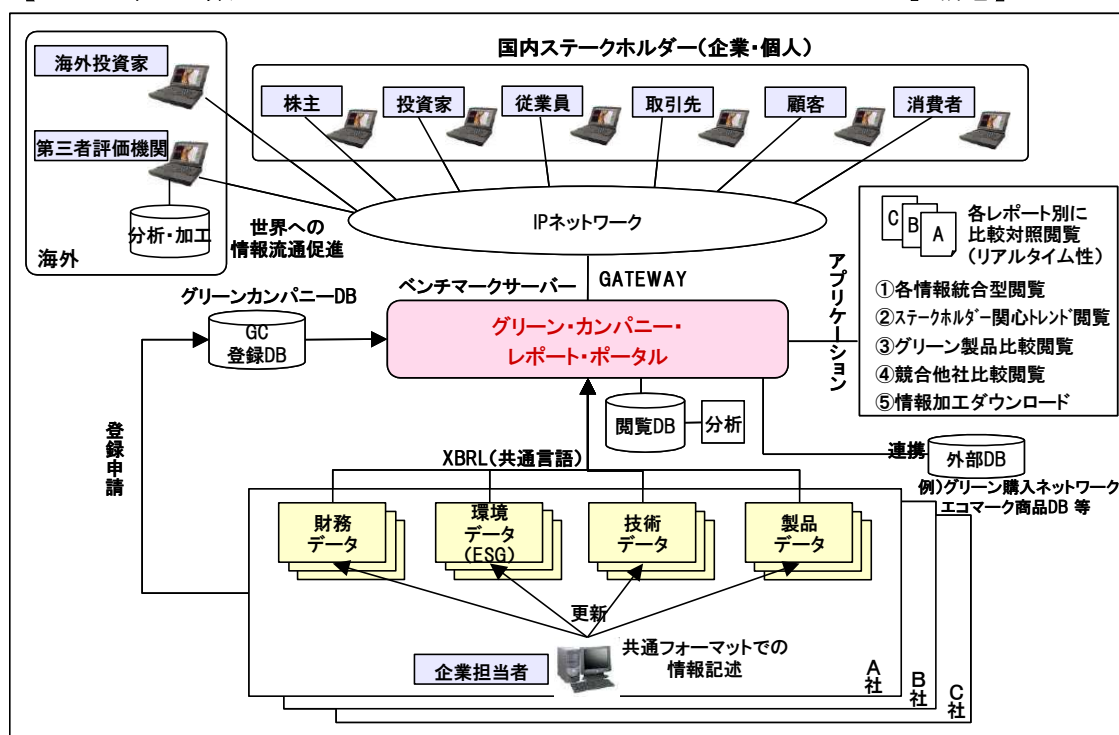
さらに、企業とステークホルダーのマテリアリティに応じて、紙や PDF、XBRL、Web 動画といった、様々な手法により、必要な情報が最適な手法により開示されていくものと考えられる。

## ⑤グリーンマーケット市場を拡大促進のための IT プラットフォームの活用

グリーンマーケットの市場拡大を促進するためには、「企業の知的財産、環境、CSR経営等の情報（企業経営に関する非財務情報）」や「グリーンプロダクト情報（環境配慮商品・製品の情報）」の 2 種類の情報を載せた、企業とステークホルダーをダイレクトにつなぐ、下図のようなグリーンカンパニー専用の情報ポータル（仮称）（以下、ポータル）を、社会的なインフラとして構築することが必要だ。アクセスを容易にして、広く一般社会に公開して、企業の環境経営の促進強化を図るべきであろう。

その運営については金融庁が運営している EDINET が参考になるかもしれない。だが、政府や特定企業が運営するのではなく、中立性を保てる形式にするべきであろう。

### 【バーチャル企業 CSR ポータル「グリーンレポートベンチマークサイト」構想】

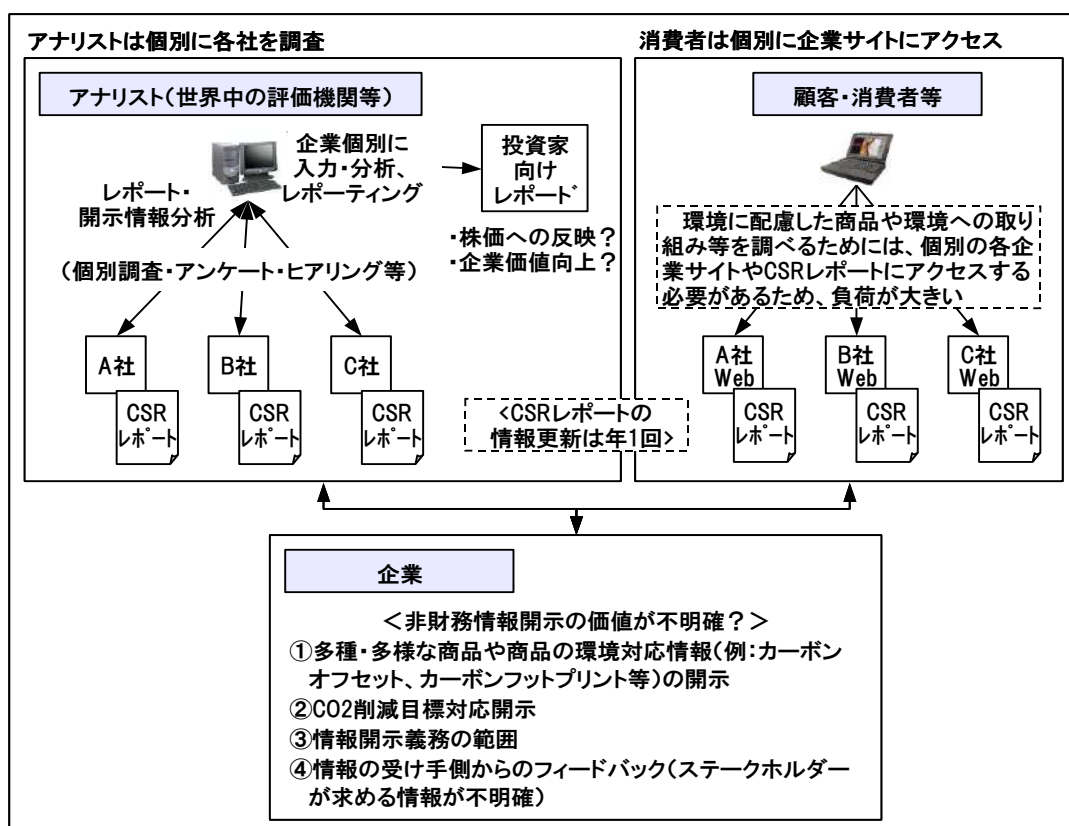


このポータルにおいて共有・公開される情報はすべて XBRL の言語<sup>37</sup>を用いて保有されることを前提とする。そのため容易にユーザーは欲しい情報を獲得することができると思われる。

<sup>37</sup> XBRL の活用に関しては、ポータルの運営・情報掲載前に、一手間が必要であり、業界、業種別のタクソノミー（情報タグ）の策定がデータの比較可能性を確保するためには前提として必要となる。これは場合によってはアニュアルレポートへの非財務情報の統合化の動きと合わせて考える必要があるだろう。

企業側は、今までステークホルダー別にCSR情報等の非財務情報の開示やデータの加工、第三者評価機関等の問い合わせへの対応等を行い、多大なコスト負担を強いられてきた。しかし本ポータルでXBRLの活用がなされることで、企業は標準化された各種情報等の提供を行う。後は情報利用者となるステークホルダー自らが、目的とする情報を自由に入手するだけとなり、企業のコスト負担の問題が解消される。さらに複数の企業を対象として行われる企業間比較やベンチマークを行うことを容易とし、加工・分析・活用することも可能となる。情報を開示する側と利用する側の双方における負担・コスト軽減・効率化につながる。

【非財務情報開示におけるステークホルダーと企業情報の現状の関係性】



そのために今後はポータル上での企業間比較やベンチマーク開示の促進と企業側の登録負担軽減、ステークホルダーに対する分かり易い情報提供のため、各企業担当者が行う情報提供を行う際の定量データや定性データの共通フォーマット化や、どのような情報をポータル上に掲載していくかの研究を進める必要がある。

また、こうしたポータルには、ユーザー（ステークホルダー）が随時アクセスすることになる。それらアクセスログ情報を採取することで、一般消費者等個人がアクセスする重要ファクターのログデータを集計することも可能となる。「世間の関心事」についての情報も、ポータル上で把握することが出来る。

### 【ポータル上で開示すべき情報例】

カテゴリー	データ項目(例)	備考
財務データ	売上高、営業利益、経常利益、当期純利益、1株あたりの利益、研究開発費等	データ項目及び、各社統一の開示項目に関しては、今後、検討が必要であり、データ項目の統一は、今後の開示促進を進める上で、非常に重要である。
環境データ	CO2排出量・削減目標、エネルギー使用量、廃棄物排出量、環境保全コスト等	
技術データ	適応する環境技術カテゴリー、特許データ、3R (Reduce, Reuse, Recycle)分野における技術開発分野や品目	
製品データ	環境配慮製品・サービス情報(エコラベル商品情報)、製品の消費電力等	

情報利用者による評価が随時反映されるという点でアマゾンやグーグルのあり方と良く似ている。それらログ情報に関するデータもポータル上ですべて公開という形で共有がされることで、「世間の関心事」への情報を把握することが可能となる。企業の開示情報とユーザーが欲しい情報のギャップを埋めることも低コストで可能になると考えられる。

このようなポータルを早期に一般社会に根付かせ、推進していくためには、企業情報の他に、生活と密着したグリーンプロダクト、環境配慮の家電製品や車などの商品の情報も当初より掲載する必要がある。それを情報として網羅することにより、ポータルの認知が上がり、一般消費者等からのアクセスを増やすことが出来るからである。

この際、ポータルへのアクセスは一般普及率の高い携帯電話等のツールからバーコードなどを使って手軽に行えるような形にすれば、「社会的プラットフォーム」として、より支持されることになる。また、企業およびステークホルダー両者に対するインセンティブの提供についてはさまざまな工夫の余地があるだろう。

こうしたインターネットのインフラを活用した日本発のポータル構築は、外国人投資家に対する透明性の確保にもつながり、世界レベルでのグリーンマーケットそのものの拡大に大きく貢献するものと考えられる。

一方、全面的にITへ頼ることのリスクや限界も同時に考慮しておく必要がある。ステークホルダーのアクセスビリティをより高め、認知度の高いポータルに成長させていくためには、新聞や雑誌、テレビ等、従来の有力なオールドメディアとの連携を図ることも必要である。そうした新旧のメディアの連携や相乗効果により、社会的インフラとしての役割も早期に果たすことが可能となるであろう。

本章では、諸外国におけるCSR経営や非財務情報開示に関する事例や、第三者評価機関の位置付けの現状把握、国内においての課題に関して整理を行った。また、有識者へのヒアリング等を通して、国内のCSR情報開示に関わる課題や、情報開示促進のためのプラットフォーム整備の状況把握を行った。

現在のトレンドとしては、海外を中心に、グリーンマーケットの創出に向けた同業種企業の連携や持続可能な社会実現のための国を超えた取組みが行われている。そして、今後の新しいマーケットの拡大に向け、こうした有益な企業の取組みに関する情報を様々なス

テークホルダーが情報の受け手として入手し有効に活用していくことが不可欠である。情報の開示促進に加え、それら情報の流通をより促進していくためには、情報の信憑性を担保した、Webベースのグローバルかつ、オープンな開示システムが求められており、新たな経済活動には不可欠であると言える。

また、知的資産経営に関しても、日本は環境技術で、世界の環境問題を解決しリードする立場にあり、環境技術で経済成長を図ることは、まさにグリーンマーケット拡大の核となるべきテーマである。そのためには、社会的な資産である環境に関連した知的資産に関しても、重要なCSR情報として、情報開示が必要であろう。

今後構築すべき情報開示促進の社会的仕組みにより、企業が伝える情報と、各ステークホルダーが求める情報をつなぐ。情報開示の促進を行うことは、両者にとって新しい価値観を提供することとなり、その新しい価値観を日本からグローバルに率先して発信していくことは、ITとグリーン両側面から日本に課せられた重要な役割である。

また、従来の非財務情報開示の手法として、日本国内では多くの企業が、CSR報告書、環境報告書において、情報発信を行っているが、今後のグリーンマーケットの創出と持続可能な社会を実現するためには、これまでのそれら報告書の作成方法を今一度見直す必要があると考えている。

次章では、これまでの報告書発行の課題を踏まえ、報告書作成において新たな試みに取り組んでおり、戦略的な新しい情報開示の手法として参考にして頂きたい。

## 【参考資料文献・WEB 出典】

- 「企業の社会的責任（CSR）に関する懇談会の中間報告書」、経済産業省（2004/09）
- 会計・監査ジャーナル No 620 2007年3月号
- 経営研究調査会研究資料第3号「欧州における海外のCSR情報に対する保証業務の動向調査」（2009/1/14）
- 「環境報告書の諸制度に関する海外動向調査報告書」環境省（2005/03）
- 「英国の動きにみる環境・CSR情報開示の動向」川上 勲 経理情報 2006 10.10号
- 「安心安全で持続可能な未来のための社会的責任に関する研究報告書」内閣府（2008/05）
- 「カーボンフットプリント制度の最新状況」～環境に配慮した商品作り・商品選択を目指して～環境委員会委員長辰巳菊子氏講演資料より（NACS 東日本支部ビジネスセミナープログラム 2009/3/3 中央大学）
- 「CEAR センター広報誌 No30」社団法人産業環境管理協会（2008/09）
- 「企業によるサステナビリティ報告の動向」KPMG あずさサステナビリティ株式会社 斎藤和彦氏提供資料による（2008/2）
- 日本会計研究学会 第55回関東部会報告要旨集（2007/12/15）
  - ・「企業会計における非財務情報の役割 広瀬義州 座長」
  - ・「会計測定システムと非財務情報の開示 中央大学商学部 北村敬子 教授」
- 現代のディスクロージャー—市場と経営を革新する  
柴 健次（著），薄井 彰（著），須田 一幸（著）中央経済社（2008/11）
- レピュテーション・マネジメント—内部統制・管理会計・監査による評判の管理  
櫻井 通晴（著）中央経済社（2008/03）
- 電子情報開示のフロンティア 河崎 照行（著）中央経済社（2007/07）
- CFOの実務—企業価値向上のための役割と実践  
あずさ監査法人（著），KPMG（著）東洋経済新報社（2008/03）
- グリーン・トゥ・ゴールド—企業に高収益をもたらす「環境マネジメント」戦略  
ダニエル C. エステイ（著），アンドリュー S. ウインストン（著），村井 章子（翻訳）  
アспект（2008/3/27）
- EU スタディーズ 4 (4) 松本 恒雄（著，編集），杉浦 保友（編集）勁草書房  
（2007/10/23）
- コミュニケーション・マーケティング—共鳴と共感の対話型企業経営 大江 ひろ子  
（著）白桃書房（2008/05）
- 経済産業省（2004年9月、「企業の社会的責任（CSR）に関する懇談会」の中間報告書  
[http://www.meti.go.jp/policy/economic\\_industrial/press/0005570/0/040910csr.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/press/0005570/0/040910csr.pdf)）
- XBRL（Extensible Business Reporting Language）：  
<http://www.xbrl-jp.org/index.html>
- 経済産業省：知的資産経営ポータル  
[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/)

- サステナビリティ日本フォーラム  
<http://www.sustainability-fj.org/>
- AA1000 シリーズ (AccountAbility1000) : AA1000 Series of Standards  
<http://www.accountability21.net/aa1000series>
  - ・ KPMG Japan ニュースレター環境・CSR (2009年3月14日アクセス)  
<http://www.kpmg.or.jp/resources/newsletter/sustainability/200812/01.html>
  - ・ あらた監査法人 (2009年3月14日アクセス「ステークホルダーから信頼される CSR 報告書を目指して～AA1000 改訂とマテリアリティ評価に関する欧州・日本の実務動向～」)  
<http://www.pwcaarata.or.jp/knowledge/seminar/20090122.html>
- 日本公認会計士協会 (経営研究調査会 : 2009年1月21日公表)  
[http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized\\_field/post\\_1095.html](http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/post_1095.html)
- ゼネラル・プレス 2009年2月4日「財務報告書にて CSR 報告を義務化、デンマーク」より  
<http://gpress.jp/csrnews/archives/2009/02/04-173335.php>
- カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト : KPMG ニュースレター環境・CSR  
[http://www.kpmg.or.jp/resources/newsletter/sustainability/200811\\_2/01.html](http://www.kpmg.or.jp/resources/newsletter/sustainability/200811_2/01.html)
- 環境省「環境ラベル等データベース」  
<http://www.env.go.jp/policy/hozen/green/ecolabel/index.html>
  - ・ 以下出典 : NACS 環境委員会 (2009年3月15日アクセス :  
[http://www.nacs.ne.jp/~ecology/label/label\\_3.html](http://www.nacs.ne.jp/~ecology/label/label_3.html))
- ISO/SR 国内委員会広報資料 :  
<http://iso26000.jisa.or.jp/contents/document.asp>
- KPMG (あずさサステナビリティ株式会社) 斎藤和彦氏提供資料による「企業によるサステナビリティ報告の動向」出典元資料 :  
<http://www.kpmg.com/SiteCollectionDocuments/International-corporate-responsibility-survey-2008.pdf>
- CSR 報告書とアニュアルレポートの統合の株主団体ガイドラインを発表」2009年3月1日  
 ゼネラルプレス : <http://gpress.jp/csrnews/archives/2009/03/01-174337.php>
- 知的財産政策の新展開～知的財産から知的資産へ～:知財ふりずむ 2009年2月号 vol.7,  
 No.77  
[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/pdf/chizaip.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/pdf/chizaip.pdf)
- 知的財産政策の新展開 (第2部) ～金融機関における知的資産評価の視点～  
[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/pdf/chizaip2.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/pdf/chizaip2.pdf)
- 上記ポータル : 中小企業のための知的資産経営マニュアル  
[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/guideline.html#guideline-list6](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/guideline.html#guideline-list6)
- 知的資産経営の開示ガイドライン  
[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/guideline.html](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/guideline.html)
- 知的財産と XBRL(eXtensible Business Reporting Language) : 新日本有限責任監査法人  
 三代 まり子氏



<http://cipo.jp/shinnihon/column/20081118.html>

●内閣府：社会的取組の推進

<http://www5.cao.go.jp/seikatsu/sr/>

●安心安全で持続可能な未来のための社会的責任に関する研究報告

<http://www5.cao.go.jp/seikatsu/shingikai/kikaku/21th/080703sanko2.pdf>

●第21次国民生活審議会総合企画部会

<http://www5.cao.go.jp/seikatsu/shingikai/kikaku/21th/index.html>

●AA1000 Assurance Standard 2008 及び AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008  
(あずさ)

<http://www.kpmg.or.jp/resources/newsletter/sustainability/200812/01.html>

●AA1000 Assurance Standard (2008)

<http://www.accountability21.net/aa1000as>

【その他参考情報】

証券アナリスト教育委員会

<http://www.saa.or.jp/aboutsaa/omonajigyoku.html>

世界各地の証券アナリスト協会

[http://www.saa.or.jp/international/r\\_sosiki.html](http://www.saa.or.jp/international/r_sosiki.html)

経済産業省：知的資産経営ポータル

[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/)

上記ポータル：知的資産経営に係る国内外の取り組みについて概要

[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/pdf/18-19/progress.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/pdf/18-19/progress.pdf)

上記ポータル：知的資産経営に係る国際的な取り組み

[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/pdf/18-19/refer-international.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/pdf/18-19/refer-international.pdf)

上記ポータル：知的資産経営にかかる国内の取組

[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/pdf/18-19/refer-domestic.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/pdf/18-19/refer-domestic.pdf)

知的財産政策の新展開～知的財産から知的資産へ～：知財ふりぞむ 2009年2月号 vol.7, No.77

[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/pdf/chizaip.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/pdf/chizaip.pdf)

知的財産政策の新展開（第2部）～金融機関における知的資産評価の視点～

[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/pdf/chizaip2.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/pdf/chizaip2.pdf)

上記ポータル：中小企業のための知的資産経営マニュアル

[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/guideline.html#guideline-list6](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/guideline.html#guideline-list6)

知的資産経営の開示ガイドライン

[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/guideline.html](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/guideline.html)

上記ポータル内：

知的資産経営報告の視点と開示実証分析調査報告～強みの開示とステークホルダーとの対話～

[http://www.meti.go.jp/policy/intellectual\\_assets/pdf/shitenn/zentai.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/pdf/shitenn/zentai.pdf)

知財と情報開示：新日本有限責任監査法人

<http://cipo.jp/shinnihon/index.html>

知的財産と XBRL(eXtensible Business Reporting Language) : 新日本有限責任監査法人  
三代 まり子氏

<http://cipo.jp/shinnihon/column/20081118.html>

内閣府 : 社会的取組の推進

<http://www5.cao.go.jp/seikatsu/sr/>

安心安全で持続可能な未来のための社会的責任に関する研究報告

<http://www5.cao.go.jp/seikatsu/shingikai/kikaku/21th/080703sanko2.pdf>

[第 21 次国民生活審議会総合企画部会](#)

[AA1000 Assurance Standard 2008 及び AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008 の発行](#)

## 調査Ⅲ

**統合企業ビジョンを目指した**

**企業レポートの整理**

～グリーン・ビジョナリーレポート（仮称）～

## 1. 本取り組みの主旨

現在の企業活動における経営方針や環境対応、技術に関する戦略的情報開示は、代表的なツールとして「経営ビジョン」、「CSR 報告書」、「技術戦略マップ」などそれぞれがレポート形態で取り纏めが行われており、それは企業内において、それぞれの方針を作成している部門も異なり、環境対応を中心に捉えた場合、経済的効果を狙う戦略的な技術開発プランや長期的な経営ビジョンなどに一貫性や整合性を伝える要素が弱いのが実状であると言える。

低炭素社会への移行が進展していく中、わが国が新たな環境に対する技術や産業を創出し、それら取り組みを推進していくために、企業活動自身が社会全体の環境負荷を軽減し、持続可能な社会の構築に向けた経営ビジョン・それを実現する技術開発・環境対応の統合化が必要であり、今後、企業は、それら報告書を統合した「統合企業ビジョン」を作成することが求められる。

言いかければ、社会や環境に対応したCSR活動と経済的経営戦略の統合が必須であり、その企業の新たな価値を創造する「グリーン・マニフェスト」とも呼べるレポートかもしれない。

本取り組みにおいては、こうした背景と目的により、今後の環境経済に対応した企業統合ビジョンの具体事例の作成を進めた。

本取り組みにおけるご協力企業

- ・ パナソニック株式会社 殿  
参考レポート： 「社会・環境報告書 2008」  
「環境データブック 2008」

本取り組みにおける参考資料

- ・ NEDO:独立行政法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構 技術戦略マップ