

持続可能な
未来につなぐ
CSR
その本質と新しい潮流

欧州とアジアにおける 企業責任:主要動向と展開

アレックス・マクギリブレイ
Written by
Alex MacGillivray
Executive Director
Climate Business

はじめに

この論文では、企業責任と持続可能性に関する最近の主要な動向について考察する。特に日本と欧州における取り組みの類似点と相違点を検証し、お互いに学び合えるかどうかについていくつかの結論を導き出す。

市民権、持続可能性、説明責任、統制などの概念を含め、企業責任(CR)について定義している文献は多数あるが、ここでは欧州委員会の採用する広い定義、つまり、「企業が自らの事業活動およびステークホルダーとの相互関係において、社会や環境への配慮を自発的に組み込む概念」(※1)という定義を使用する。

日本は、グリーン企業に関して素晴らしい実績がある。2010年「ニューズウィークグリーンランキング」(※2)で、上位20社のうち6社が日本企業であった。世界最大のイニシアチブである「国連グローバル・コンパクト」(※3)について見てみると、現在、世界130カ国、5300以上に上る企業が参加しているが、そのうち170社が英国、152社がドイツである。一方、アジアは、日本が123社、中国が160社である。

このように、今やCRは多くのグローバル企業にとって「新しい標準」になっている。だとすれば、国によってCRへの取り組み方法に違いはあるのだろうか？もしあるとすれば、それらを学ぶ機会はあるのだろうか？「国

によって違いがあるという仮説」について確かめるため、シンクタンクであるアカウンタビリティ社(AccountAbility)が03年から07年まで、世界105カ国について算出した「責任ある対応に関する指標(Responsible Competitiveness Index: RCI)」(公的なデータソースから様々な指標を用いて、各国のCRの現状を評価している)に着目する(※4)。

07年には、日本のRCIスコアは、フランスなど、欧州の主要国とほぼ同レベルであった。しかし、総合点を構成する

副指標のスコアに興味深い違いがある。特に、RCIスコアがトップのスウェーデンは、事業活動(副指標2)において高いスコアを示した。一方、英国は政策への影響力(副指標1)が高い。日本のRCIスコアが低かったのは、主として、社会への影響力(副指標3)(フリーダム・ハウス、トランススペアレンシー・インターナショナル、および世界経済フォーラムより)のスコアの低さが原因である。また、いくつかの社会的パラメータ(男女平等など)に関する

表1 主要国の責任ある対応に関する指標(2007年)

	責任ある対応に関する指標(RCI)	副指標 1: 政策への影響力(Policy Drivers)	副指標 2: 事業活動(Business Action)	副指標 3: 社会への影響力(Social Enablers)
フランス	70.1	76.9	69.2	73.6
ドイツ	72.7	81.8	74.8	70.1
日本	68.8	80.7	68.9	65.7
スウェーデン	81.5	86.0	90.2	74.7
英国	75.8	88.8	75.9	76.6

出所) アカウンタビリティ社調査、2007

る事業活動のスコアは若干低い、従業員訓練のスコアは高い。

要するに、各国のCRへの取り組み方法には定量化できる違いがいくつかある。

それでは、日本の企業のリーダーや政策立案者、一般市民が欧州から学べることはあるのだろうか、また逆はどうか？この問いに答えるため、次に、欧州と日本の違いに注目し、CRの主要な動向と展開について検証する。

CRへの2つの取り組み方法

CRプログラムは多くの種類に分類できるが「多くの日本企業は、欧米のビジネス団体の白熱したCSR（企業の社会的責任）論議に当惑している」（日本経団連・社会的責任経営部会（04年）（※5）との指摘のように、多くの企業リーダーにとってCSRの議論は複雑になりすぎている。この論文では、2つの主要な取り組み方法を区別する。第1に、環境だけでは言わないまでも、環境に焦点を当てたCR活動を行う企業。第2は、責任を持って対応すべき潜在的な環境的・社会的・経済的影響のすべてにバランスのとれた取り組みを行う企業である。

各企業がどのようにCR活動について報告しているかを見ることで、欧州と日本の異なる取り組み方法がわかる。90年代、日本企業は、環境報告において急速に欧州企業に追いついた。2000年代中頃までに、日本で環境報告

書を発行している企業数は約600社にも上った。また、08年には、日本は、調査対象国の中で、CR戦略を公表している大企業の割合が最も高く、86%で、これは、英国の66%、スウェーデンの54%を大きく上回っていた（※6）。

ますます多くの日本企業が、環境・健康・安全以外の分野にも焦点を当て始めた。世界4大会計事務所の1つであるKPMGによると、08年には、多くの日本企業がサプライチェーンのリスクにも注目し始めた。最近の報告書には、「環境」や「持続可能性」「CSR」など様々なタイトルが使用されていることが分かる。しかし、明らかに、日本では依然として環境に重点が置かれている。

コーポレート・レジスター社の調査によると、CR報告書を発行している企業は世界で約4000社に上る（※7）。このうち、ほぼ1500社（約40%）がグローバル・レポートニング・フレームワーク（※8）（世界で最も広く利用されているサステナビリティ報告のガイドライン）を使用している。グローバル・レポートニング・イニシアチブ（GRI）は、広範な環境・社会・経済指標をカバーしている。そのため、GRIを使用することは、環境主体の取り組み方法というよりむしろ、広範なCRへの取り組み方法を支持することを示している。

松下電器（現パナソニック）は98年の環境報告書でGRIを使用した。世界でGRIを使用した最初の10社のうちの1社である。現在、日本では、大阪ガスや東京ガスを含め、およそ

102の企業がGRIを使用している。一方、欧州では、2010年にGRIを使用した企業数は713社に上る。欧州に比べて日本はGRIの使用率が低い、これはおそらく、日本企業が今なお環境プログラムに重点を置いていないこと、また、標準化された報告方法の採用に消極的であることによると考えられる。

こうした日本と欧州の「焦点」の違いは、環境認証であるISO14001の取得件数にも表れている。日本は、環境認証と同じく、品質認証であるISO9001の取得率が高い（※9）。対照的に、欧州、米国、中国は、品質認証に比べて環境認証の取得率がかなり低かった。ただし、欧州の中には経済規模からすると、日本と同じく、環境認証取得件数が多い国もある。

最近、世界30カ国のCR報告に関する公共政策について包括的な調査が行われた。必須要求事項と自主的ガイドラインの両方について、KPMG、国連環境計画（UNEP）、サステナビリティ社、GRIなど（※10）は中国、スウェーデン、南アフリカ、フランスなど、CR報告を義務付ける国が増

表2 主要国のISO認証取得状況（2009年）

	ISO9001 認証数	ISO14001 認証数	比率
中国	①257076	①55316	22%
イタリア	②130066	④14542	11%
日本	③68484	②39556	①58%
スペイン	④59576	③16527	③28%
ドイツ	⑤47156	5865	12%
英国	41193	⑤10912	④26%
米国	20935	5225	⑤25%
韓国	23400	7843	②34%

出所) ISO 2011

表3 2010年カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト (CDP) への各国企業の開示状況

	調査対象企業数	炭素排出量を開示した企業の数	開示率
デンマーク	44	35	80%
フランス	273	98	36%
ドイツ	225	136	60%
英国	865	462	53%
欧州 (合計)	2218	1136	51%
日本	542	244	45%

出所) Carbon Disclosure Project, 2011

加していることを確認した。しかし、現時点では、EU諸国全体としてCDP報告が義務付けられることはまずないと思われる、EU定義における「自発的」という要素は残ると考えられる。

カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト(CDP)によれば、過去10年間で、炭素排出に関する企業の説明責任に多くの努力が注がれるようになった。

CDPの最新のデータでは、日本と欧州の企業の開示率はほぼ同程度である。しかし、欧州では、デンマークなど非常に開示率が高い国もあるが、国によって開示率に大きなばらつきがある。中には広範なサステナビリティ報告のプロセスを経ずに、炭素排出量の開示を行っている企業もある。

また、注目すべき傾向として「統合報告」の増加が挙げられる。つまり、年次財務報告書などにCDR情報を含めるやり方である。主として欧州の企業であるが、統合報告書を作成している企業はすでに数百社を数える。ごく最近、国際統合報告委員会(International Integrated Reporting Committee: IIRC)が設立され

た。そして、第1回円卓会議が今年1月にインドのニューデリーで開かれた。IIRCのミッションは、「財務・環境・社会・ガバナンスの情報を、明瞭で、簡潔で、一体として提供することができる国際的に合意された統合報告のフレームワークを構築すること」(※11)である。要は、欧州の企業がそれぞれの目標を達成するために、従来の年次サステナビリティ報告を超える社会・経済・環境に関する様々な内容を含む野心的なCDPプログラムを創り出している。一方、日本企業の多くは依然として環境問題や年次財務報告に重点を置いている。次章では、広範なCDPへの取り組みを行う企業が取り組んでいる主要な領域について見てみる。

CDP重点取り組み事項

アクセシビリティ、マッキンゼーなどの大手コンサルティング会社では、定期的に「グローバル企業の経営陣に対し、それぞれの会社のCDPまたはサステナビリティの重点取り組み事項に関する調査を行っている。これらの調査から、企業のCDR戦略は、ますます次の3つの優先事項に重点が置かれるようになっていくことがわかった。

- ・顧客と信頼
- ・イノベーションと協働
- ・野心的なスケールの行動

顧客と信頼

マッキンゼー、MITスローン、IBMによる、最近の経営陣への調査によると、今や世界の2分の1から4分の3の企業が、持続可能性を企業のレピュテーション(評判)の向上に貢献する主たる要因であると考えている。多くの国の一般市民は、企業が「社会的・環境的パフォーマンスについて正直に真実を伝えている」ということに依然として懐疑的である。

倫理的消費市場は、経済不況にもかかわらず成長し続けている。英国のコーパーティブ・グループは、10年間毎年、倫理的消費市場の動きを追跡してきた。そして最近の報告で、不況にもかかわらず、この2年間でグリーンラベルや倫理ラベルが貼られた商品の消費が約2割増加したと発表した(※12)。「社会的商品(フェアトレード食品、倫理銀行など)は、「グリーン商品(有機食品、エネルギー効率のよい電球など)と同じくらいの速度で普及している。

最近、企業は、高水準の信頼を維持または再構築する必要があることを、ますます認識するようになっていく。これは、企業が一方的な報告プロセスを超えた方法をとるようになっていくことを示す。マッキンゼー社の調査では、調査対象の経営陣の23%が、サステナビリティ活動に関して外部の意見を積極的に求めていると回答している(※13)。IBMの調査では、51%の企業が積極的に顧客と関わっていると回

答した。これは積極的に政府と関わりを持って
いると答えた企業(55%)とほぼ同じ多さであ
る。ユニリーバの最高経営責任者ポール・ポ
ルマン氏は、「顧客重視と成長加速戦略」、さら
に今後10年間で、環境負荷を半減させるという
公約をしたことでよく知られている(※14)。

新しい顧客重視の例として、英国のエネル
ギー会社セントリカが挙げられる。セントリ
カは、「未来の低炭素社会への移行をリードす
る最も信頼されるエネルギー会社になる」(※15)
という目標を掲げている。顧客の信頼を得る
ための「双方方向の関わりと信頼」を築く具体
的な取り組み例として、英国の小売業テスコ
は、顧客に、不要な包装容器類を購入時にリサ
イクルするよう呼びかけている。また、ドイツ
の卸売業者メトロは、バーコードの商品情報
を通じて、顧客と同様に商品を供給している
スター・フアームズとをつないでいる(※16)。

イノベーションと協働

先進的な企業は、これまで10年間にわたり
社内のR&D活動にかなりの投資を行ってき
た。環境関連特許の年間登録数は、05年から08
年までは年間8000〜9000件で安定してい
たが、09年には11000件へと劇的に増加した。
しかし、環境特許の大部分は、依然として、ほ
んの少数の企業(GMや日産、ホンダ、トヨタ、
フォード、GE、サムソン、サンヨー、キャノン
など)によって保有されている。ソーシヤル・

イノベーションについては、ジョン・エルキン
トン氏やパメラ・ハーティガン氏が著書『The
Power of Unreasonable People(邦題:クレイ
ジーパワー)』(2008年)(※17)の中で社会
企業家が直面する課題について書いているが、
ほとんどデータはない。

企業は持続可能性に関するR&Dの成功率を
高めようと努めている。モニターグループのポ
ブルリー氏とスコット・ダニエルズ氏は、「価
値創造と成長を促進するために、企業は、従来の
基準をはるかに超えるレベルで、あらゆる種類
のイノベーションへの投資を増やす必要がある」
(※18)と述べている。R&D費の制約を考え
て、先進的な企業の多くはオープンソースによる
イノベーションの実験的取り組みを始めている。

IBMは、「ステークホルダーや顧客、さら
に競合企業との協働が、持続可能性の基準設定
と、必要な透明性を実現するための鍵である」
と言う。2010年のIBMによる経営陣へ
の調査は『Capitalizing on Complexity(複雑さ
への投資)』をテーマに、ますます複雑化し、急
速に変化する経営環境の中で、創造性を高め
ることの重要性に焦点を当てている。2010
年のニューズウィーク誌上で最も環境に配慮
した企業とされたIBMが提唱する「スマー
ター・プラネット・イニシアチブ」は、協働の良
い例である(※19)。

その他、持続可能性実現への課題解決のた
めの協働的アプローチの良い例として、「持続
可能なパームオイルのためのマルチステーク

ホルダーによる円卓会議(the multi-stakeholder
Roundtable on Sustainable Palm Oil)へのユニ
リーバとネスレの積極的な関与や、2007
年に発足した、水の持続可能性に関する方針
の策定・実行・情報開示について企業をサポー
トするための官民イニシアチブ「CEOウォー
ターマンドート(CEO Water Mandate)」へのコ
カコーラのリーダーシップなどが挙げられる。
また、最も野心的なイニシアチブの1つとし
て、GEの「エコマジネーション・チャレンジ
ファンド」がある。これはベンチャーキャピタ
ル4社と協働で総額2億ドルをかけて行う、
世界中から優れたアイデアを募集するオー
プンなファンドである(※20)。

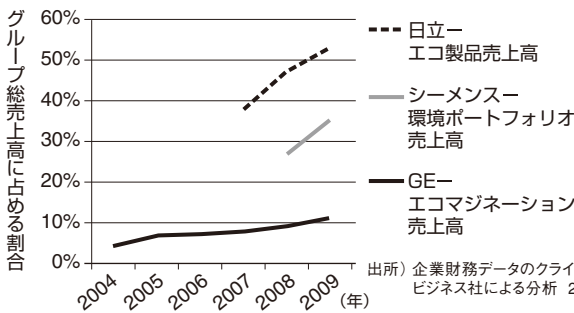
野心的なスケールの行動

先進的な企業はまた、持続可能性に関する重
要な「公約」を発表し始めている。ユニリーバ
の目標は、今後10年間で環境負荷を半減させる
ことである。また、ペプシコは、2023年まで
にカーボンニュートラルになるという計画を発
表した(※21)。

こうしたドラスティックな変化へのコミッ
トメントは、ますます一般的になりつつある。
2010年マッキンゼー調査では、回答者の
4分の1以上が、自分の会社は「持続可能性に
投資する機会を積極的に求めている」と答え
た(※22)。

GEのエコマジネーションの担当副社長、ス

【図1】3社の環境配慮製品／サービスの売上高が総売上高に占める割合



グループ総売上高に占める割合

日立も野心的な持続可能性への目標を掲げている。これらとGEのエコマジネーションの実績とを比較してみるとは興味深い。図1は、これら3社の環境配慮製品売上高の総売上高に占める割合の推移を表したものである(各社のグリーン・ポートフォリオの定義に基づく)。

この3社のうち、環境配慮製品の売上高の総売上高に占める割合が一番高いのは日立である。09/10年には、日立は50%を超えている。シーメンスは35%、GEは10%をそれぞれ超えている。これらの企業の規模を考慮すれば、これは驚くべき実績といえる。3社とも継続的に将来の目標を設定しており、投資者や顧客もそれらを次第に重視している。

結論

この論文では、企業責任と持続可能性に関する最近の動向を、日本、欧州及び米国の企業間の類似点と相違点に着目しながら考察してきた。概略の結論は、これら3地域の企業は年次財務報告に重点を置いたCSRへの取り組みを行っているが、日本の企業は環境問題、欧州の企業はより広範な社会問題にそれぞれ重点を置いている、ということである。

さらなる結論としては、欧米だけでなく日本でも先進的な企業は、顧客の信頼を築く能力やイノベーションの実績を向上させ、野心的でスケールの大きな目標を設定するために、従来の年次CSR報告に焦点を当てた取り組みをさらに進化・拡充させることに努めている。CEL

(本稿は英文で寄稿いただいたものを和訳し、編集室にて要約したものです)

- (※1) http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm
- (※2) <http://www.newsweek.com/content/newsweek/2010/10/18/green-rankings-global-companies.html>
- (※3) <http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html>
- (※4) <http://www.accountability.org/research/responsible-competitiveness/index.html>
- (※5) http://www.keidanren.or.jp/english/policy/csr/economic_trend_200411_p60.html
- (※6) <http://www.kpmg.com/GR/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Sustainability/Documents/SurveyofCorporateResponsibilityReporting2008.pdf>
- (※7) <http://www.corporateregister.com/pdf/CRRA10.pdf>
- (※8) <http://www.globalreporting.org/ReportsServices/GRIReportsLists/>
- (※9) <http://www.iso.org/iso/survey2009.pdf>

- (※10) <http://www.kpmg.com/GR/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Sustainability/Documents/CarrotsandSticks.pdf>
- (※11) <http://www.integratedreporting.org/>
- (※12) <http://www.cfs.co.uk/server/Stallfire?o=Page&cid=1169627027939&pagename=Corp%2FPage%2FpCorp>
- (※13) [How Companies Manage Sustainability, McKinsey Global Survey, 2010.](http://www.mckinsey.com/ideas/GlobalSurvey_2010)
- (※14) <http://www.marketingweek.co.uk/sectors/fmcg/unilever-says-customer-focus-boosts-sales/3020193.article>
- (※15) <http://www.centrica.co.uk/index.asp?pageid=846&ourvision>
- (※16) [Leading a Sustainable Enterprise: Leveraging Insight and Information to Act, IBM Institute for Business Value, 2009.](http://www.ibm.com/press/us/2009/09-17-09-ibm_institute_for_business_value_2009_information_to_act_ibm_institute_for_business_value_2009.html)
- (※17) <http://www.johnkingdon.com/activities/powerofunreasonablepeople.asp>
- (※18) [The New Normal: How Sustainability and Environmental Stewardship is Changing Corporate Competitiveness, Bob Lurie & Scott Daniels, Monitor Group, 2010.](http://www.ibt.com/smartplanet/us/en/smart_grid/ideas/index.html)
- (※19) [http://www.ibm.com/smartplanet/us/en/smart_grid/ideas/index.html and](http://www.ibm.com/smartplanet/us/en/smart_grid/ideas/index.html)
- (※20) <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/lecm/enr/gb032979ben/GB032979GBEN.PDF>
- (※21) http://challenge.ecomagination.com/ctb_bx?c=home
- (※22) <http://www.businessgreen.com/bg/news/1937296/pepsico-track-fossil-fuel-free-2023>
- (※23) [How Companies Manage Sustainability, McKinsey Global Survey, 2010.](http://www.mckinsey.com/ideas/GlobalSurvey_2010)
- (※24) [The Business of Sustainability: Findings and Insights from the First Annual Business of Sustainability Survey and the Global Thought Leaders' Research Project, MIT Sloan Management Review, 2010.](http://www.mckinsey.com/ideas/TheBusinessofSustainability_FindingsandInsightsfromtheFirstAnnualBusinessofSustainabilitySurveyandtheGlobalThoughtLeadersResearchProject)

アレックス・マウギリンレイ

(Alex MacGillivray)

クライメイト・ビジネス社エグゼクティブ、ディレクター。サステナビリティ社「ニュー・エコノミクス財団」及びアカウンタビリティ社を通じて、持続可能性に関する20年以上の経験を持つ。グローバル・クルール財団理事及びインリアル・カレッジの常勤講師も務める。オックスフォード大学の近代史学士、インリアル・カレッジの環境工学修士。クライメイト・ビジネス社は、環境に関する企業活動を奨励する非営利調査会社。