

環境経営からサステナビリティ経営への変遷の系譜

The genealogy of the change from Environmental Management into Sustainability Management

井 上 尚 之

キーワード：環境経営、CSR 経営、サステナビリティ経営、ESG 経営

要 旨

日本における企業経営を歴史的に辿ると「環境経営」⇒「CSR 経営」⇒「サステナビリティ経営」という系譜になる。CSR (Corporate Social Responsibility 企業の社会的責任) に関しては、日本、アメリカ、EU で起源が異なる。日本では1996年の国際環境マネジメント規格 ISO14001 発行と共に「環境経営」という言葉が流行した。つまり1960年代の経済成長に伴って起きた水俣病に代表されるような環境問題の解決と予防に最重点を置く経営が日本では行われてきた。この環境重視の経営にマッチしたマネジメントシステムが ISO14001 であった。そして日本は ISO14001 発行のわずか2年後の1998年に世界一の ISO14001 認証取得国になり、この ISO14001 をベースに本業に即した環境保全を目指す経営が「環境経営」ともはやされたのであった。日本では CSR の前にまず環境が存在したのであった。これに対してアメリカではカーネギーやロックフェラーの例を挙げるまでもなく、成功企業のフィランソロピー (慈善活動) が CSR の起源である。一方 EU は、日・米とは異なり1993年のマーストリヒト条約発効による EU 誕生から現在に至るまで、移民問題とそれに起源を有する失業問題、特に若年失業率の高さに苦しんだ。国家を超えた地域統合体である EU には、雇用を中心とする社会問題の解決を国家ではなく企業に求めようという意識が強い。換言すれば、CSR の起源は日本では環境問題解決、アメリカではフィランソロピーさらに言えば収入の格差是正、EU では失業問題解決にあったといっても過言ではない。つまり、この日本・アメリカ・EU の CSR 起源を統合して、環境問題解決に加えて格差是正や失業率減少などを実行して社会問題を解決していこうとする経営が「CSR 経営」である。そしてこの CSR 経営に「持続可能な開発 (Sustainable Development)」を加えた経営が「サステナビリティ経営」といえよう。

本論文はこれらを含めて、「サステナビリティ経営」に至る道を闡明したものである。

第1章 「持続可能な開発 (発展)」という言葉の登場

1. 我ら共通の未来

1984年、国連決議によって「環境と開発に関する世界委員会 (WCED)」が設置された。この WCED の議長は、当時ノルウェーの首相だったブルントラントである。ブルントラントは、イギリスのサッチャー首相に続き、ヨーロッパで2人目の女性首相にあった人で、首相就任前は長く環境大臣を務めた。小児科医として出産や中絶問題にかかわった彼女は、「弱者である女性が住みやすい社会こそ、人間が人間らしく住める社会」を政治信条とした。環境意識と弱者へのいたわりを兼ね備えたブルントラントは、優れた政治指導力を発揮し、環境問題の国際的

議論を引っ張った。

1987年に出された最終報告書「我ら共通の未来 (Our Common Future)」の中で初めて「持続可能な開発 (Sustainable Development)」という言葉が謳われた。これは、「将来の世代のニーズを満たす能力を損なうことなく、今日の世代のニーズを満たすような開発」を指す。分かり易く言うと、「我々の世代が石油・石炭・天然ガス・金属などの地下資源を無制限に使用して枯渇させると、将来の世代の経済的な発展はないので、リサイクル社会を構築しよう。」というものである。これは自然保護と開発の調和の探求の緊急性を国際世論に喚起した歴史的な文書となった。この「持続可能な開発 (発展)」という言葉はこれ以後現代にいたるまで環境を語るときに必須の言葉となっている。(下線筆者)

2. 1990年代—地球環境問題の出現

1990年代からの持続可能な開発が世界的に合意され循環型社会を目指すようになったことから、企業といえども営利性の追求だけでなく環境保全を同時に果たすべきであるという考えが強まった。地球環境問題がクローズアップされて、環境と経済に同時に取り組むことが企業の社会的責任とされるようになった。日本では、経団連 ((社) 経済団体連合会) が1991年4月に「経団連地球環境憲章」を制定した。また、企業も独自の「環境憲章」を発表するようになった。例えばトヨタ自動車は1992年1月に「トヨタ地球環境憲章」を発表している。次に「経団連地球環境憲章」を示す。

「前文

わが国は、高度経済成長期に経験した公害問題と2次にわたる石油危機を貴重な教訓として積極的な努力を重ね、今日、産業公害の防止や安全衛生、産業部門の省エネルギー、省資源の面で世界最先端の技術・システム体系を構築するに至っている。

しかし、今日の環境問題は産業公害の防止対策のみでは十分な解決は望めない。都市における廃棄物処理問題や生活排水による水質汚濁問題を取り上げてみても、都市構造や交通体系等を幅広く見直し、生活基盤の整備や国民意識の変革など、社会全体での本格的な取り組みが求められている。

一方、温暖化問題や熱帯林の減少、砂漠化、酸性雨、海洋汚染など、いわゆる地球的規模の環境問題が国際的な課題となっている。とくに地球温暖化は、その対策が国民生活や経済活動のあらゆる局面にかかわる問題であるだけに、総合的な対策、とりわけ技術によるブレークスルーが必要であり、また一国のみの対策では解決が困難な課題である。

われわれは、大量消費文化に裏付けられた「豊かさ」の追求がもたらす諸問題を見直し、地球上に存在する貧困と人口問題を解決し、世界的規模で持続的な発展を可能とする健全な環境を次代に引き継いでいかなければならない。そのためには、各国政府、企業、国民が自らの役割を認識するとともに、国際協力を通じて人類の福祉の向上と地球的規模での環境保全に努めなければならない。

わが国は自国のみの環境保全の達成に満足することなく、産業界、学界、官界挙げて環境保全、省エネルギー、省資源の分野において革新的な技術開発に努めるとともに、環境保全と経済発展を両立させた経験を踏まえ、国際的な環境対策にも積極的に参加することが求められている。地球温暖化問題についても、国際協力を通じて科学的な究明の努力を継続することはもちろん、可能な対策から直ちに実行に移していかなければならない。

環境問題の解決に真剣に取り組むことは、企業が社会からの信頼と共感を得、消費者や社会との新たな共生関係

を築くことを意味し、わが国経済の健全な発展を促すことにもなる。経団連は、このような認識に基づき、各会員に対して、行政、消費者はじめ社会各層との対話と相互理解・協力の下に、以下の理念と指針に基づく行動をとることを強く期待する。

基本理念

企業の存在は、それ自体が地域社会はもちろん、地球環境そのものと深く絡み合っている。その活動は、人間性の尊厳を維持し、全地球的規模で環境保全が達成される未来社会を実現することにつながるものでなければならぬ。

われわれは、環境問題に対して社会の構成員すべてが連携し、地球的規模で持続的発展が可能な社会、企業と地域住民・消費者とが相互信頼のもとに共生する社会、環境保全を図りながら自由で活力ある企業活動が展開される社会の実現を目指す。企業も、世界の「良き企業市民」たることを旨とし、また環境問題への取り組みが自らの存在と活動に必須の要件であることを認識する。(1)

行動指針

持続的発展の可能な環境保全型社会の実現に向かう新たな経済社会システムの構築に資するため、以下により事業活動を営むものとする。

1. 環境問題に関する経営方針

すべての事業活動において、(1) 全地球的な環境の保全と地域生活環境の向上、(2) 生態系および資源保護への配慮、(3) 製品の環境保全性の確保、(4) 従業員および市民の健康と安全の確保、に努める。

2. 社内体制

(1) 環境問題を担当する役員の任命、環境問題を担当する組織の設置等により、社内体制を整備する。

(2) 自社の活動に関する環境関連規定を策定し、これを遵守する。なお、社内規定においては、環境負荷要因の削減等に関する目標を示すことが望ましい。また、自社の環境関連規定等の遵守状況について、少なくとも年1回以上の内部監査を行う。(2)

3. 環境影響への配慮

(1) 生産施設の立地をはじめとする事業活動の全段階において、環境への影響を科学的な方法により評価し、必要な対応策を実施する。

(2) 製品等の研究開発、設計段階において、当該製品等の生産、流通、適正使用、廃棄の各段階での環境負荷をできる限り低減するよう配慮する。

(3) 国、地方自治体等の環境規制を遵守するとともに、必要に応じて自主基準を策定して環境保全に努める。

(4) 生産関連資材等の購入において、環境保全性、資源保護、再生産性に優れた資材等の購入に努める。

(5) 生産活動等において、エネルギー効率に優れ、環境保全性に優れた技術を採用する。また、リサイクル等により資源の有効利用と廃棄物の減少を図るとともに、環境汚染物質の適正な管理、廃棄物の処理を行う。

4. 技術開発等

地球環境問題解決のために、省エネルギー、省資源環境保全を同時に達成することを可能とする革新的な技術と製品・サービスを開発し、社会に提供するよう努める。

5. 技術移転

(1) 環境対策技術、省エネルギー・省資源技術、ノウハウ等について、国内外を問わず、適切な手段により積極的に移転する。

(2) 政府開発援助の実施に当たっても、環境・公害対策に配慮しつつ参加する。

6. 緊急時対応

(1) 万一、事業活動上の事故および製品の不具合等による環境保全上の問題が生じた場合には、広く関係者等に十分説明するとともに、環境負荷を最小化するよう、必要な技術、人材、資機材等を投入して適切なる措置を講ずる。

(2) 自社の責によらず大規模な災害、環境破壊が生じた場合にあっても、技術等を提供する等により積極的に対応する。

7. 広報・啓蒙活動

- (1) 事業活動上の環境保全、生態系の維持、安全衛生措置について、積極的に広報・啓蒙活動を行う。
- (2) 公害を防止し、省エネルギー・省資源を達成するため、日常のきめ細かい管理が重要なことにつき、従業員の理解を求める。
- (3) 製品の利用者に対して、適正な使用や再資源化、廃棄方法に関する情報を提供する。

8. 社会との共生

- (1) 地域環境の保全等の活動に対し、地域社会の一員として積極的に参画するとともに、従業員の自主的な参加を支援する。
- (2) 事業活動上の諸問題について社会各層との対話を促進し、相互理解と協力関係の強化に努める。

9. 海外事業展開

海外事業の展開に当っては、経団連「地球環境問題に対する基本的見解」（平成2年4月作成）に指摘した10の環境配慮事項を遵守する。

10. 環境政策への貢献

- (1) 行政当局、国際機関等における環境政策の手段・方法が合理的かつ効果的なものとなるよう、事業活動において得られた諸情報の提供に努めるとともに、行政との対話に積極的に参加する。
- (2) 行政当局、国際機関等における環境政策の立案や消費者のライフスタイルのあり方について、事業活動上の経験をもとに合理的なシステムを積極的に提言する。

11. 地球温暖化等への対応

- (1) 地球温暖化問題等について、その原因、影響等に関する科学研究、各種対応策の経済分析等に協力する。
- (2) 地球温暖化問題など科学的になお未解明な環境問題についても、省エネルギーや省資源の面で有効かつ合理性のある対策については、これを積極的に推進する。
- (3) 途上国の貧困と人口問題の解決等を含め、国際的な環境対策に民間部門の役割が求められる分野で積極的に参加する。

以上（下線筆者）

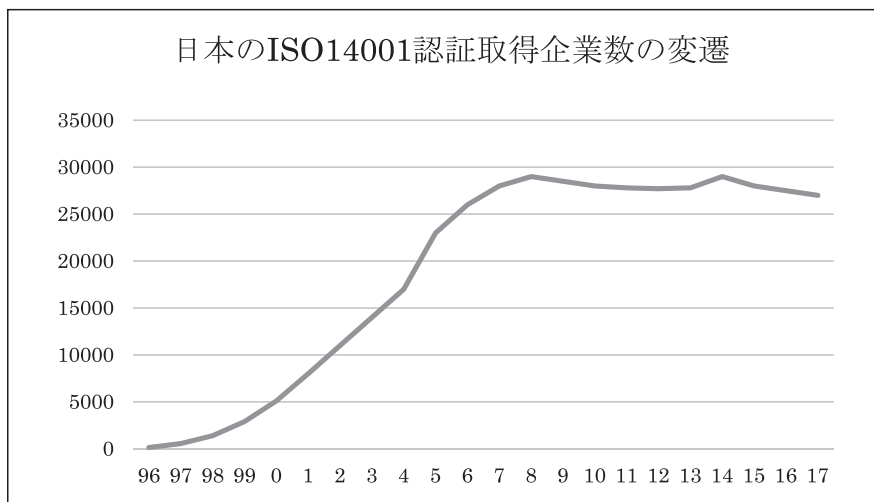
下線（1）を見れば、経団連が1991年に環境経営実施の決意を宣言したことがよくわかる。ここでも「持続可能な発展」という言葉が使用されている。

下線（2）では、企業に社内に環境問題担当の役員・部署を設けると共に、環境関連規定を策定し環境負荷要因削減し、年1回以上の内部環境監査の実施を求めている。これはまさに、1996年に初めて発行されたISO14001の内容であり、その先見の明に驚愕せざるを得ない。日本でISO14001の認証取得が急速に進んだ理由の1つが経団連のこの声明にあることが窺える。つまり、日本では環境経営と実質的なISO14001の実施が同時に宣言されたので、ISO14001の発行と共に環境経営が急速に進むことになるのである。

第2章 日本における環境経営の本格始動

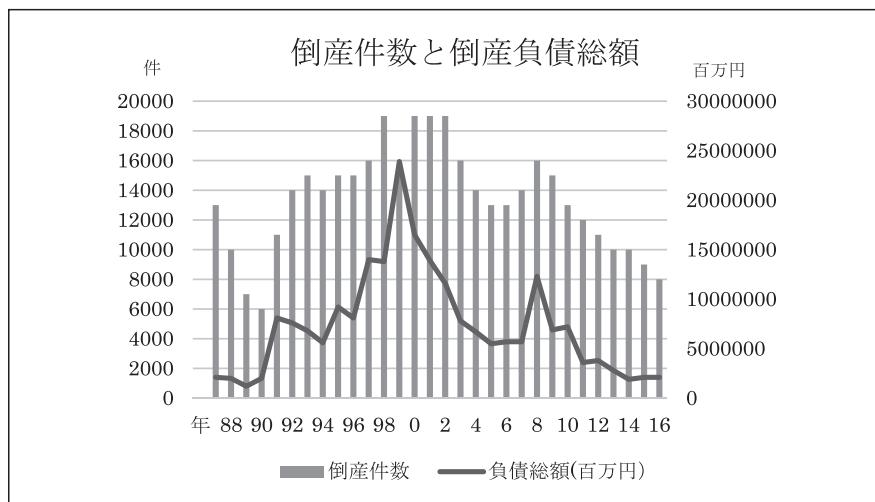
1. ISO14001:1996 発行

1996年にISO14001:1996が発行された。同年、日本工業調査会が日本で通用するISO14001:1996の日本語翻訳版であるJISQ14001:1996を発行した。1998年以後9年間、日本はISO14001認証取得数で世界1を誇った。しかし2007年に中国にその座を明け渡し、現在に至るまで世界第2位に甘んじている。以下にISO14001の認証取得数の変遷を示す。



(図表2-1-1) (JAB 日本適合性認定協会公表データより筆者作成)

日本で「環境経営」という言葉が、一般に行き渡るのは国際環境管理規格 ISO14001 が発行し、日本がその認証取得数で世界 1 になる 1998 年頃からである。1998 年から 2007 年までは ISO14001 の黄金期であり、審査機関も 50 以上存在し、審査料金もかなり高額であった。ここで ISO14001 黄金期当時の日本経済の状況を振り返ってみる。1986 年から 1991 年にかけて日本はバブル景気であった。バブルとは投機などの加熱によって資産価値が実質価値をはるかに超えるほどに高騰する現象をさす。この時期地価は異常な値上がりを見せ、数字上では東京 23 区でアメリカ全土が買えるほどであった。銀行が土地さえあれば積極的に融資を行った。この事態に 1990 年から 1991 年に、大蔵省は総量規制とよばれる行政指導を行った。総量規制とは、不動産融資の伸び率を総貸出の伸び率以下に抑えるというものであり。行き過ぎた不動産価格の高騰を抑制させる目的で実施されたが、予想をはるに超えた急激な景気後退が起こった。これがバブル崩壊である。そしてその後の失われた 20 年ともよばれる不景気に日本経済は突き進むことになる。政府は大手金融機関を破綻させない方針をとっていたが、1995 年ごろから不良債権の査定を厳格化し、経営状態の悪い金融機関の破綻再生処理に着手した、その結果、北海道拓殖銀行 (1997 年破綻)、山一証券 (1997 年廃業)、日本長期信用銀行 (1998 年破綻)、日本債券信用銀行 (1998 年破綻)、1999 年にはさらに 5 銀行が破綻した。これらの銀行をメインバンクとしていた企業も倒産の危機に瀕したのであった。このような時期に ISO14001 が発行される。このような状況で企業が生き延びる道は、4 大公害以来日本人が敏感になり、また国民が追い求めていた「より良い環境」を追及している企業というイメージの売り込みであった。大企業が認証取得するのにかかる費用は、土地買収とは異なり銀行の優良貸出名目となり得たのである。またこの時期、公共事業の入札条件や入札時の加点ポイントとして ISO14001 認証取得が企業にとって有利に働いた。このように企業にとって ISO14001 は経営上からも有利なツールとなったのである。したがって大企業や優良中小企業は競って ISO14001 認証取得することになる。



(図表2-1-2) (東京商工リサーチ公表データより筆者作成)

図表2-1-1でISO14001認証取得企業数が5000を超え急増するのは2000年から2006年頃までである。図表2-2-2の倒産負債金額を見るとこの時期には急減している。また倒産件数も減少している。つまり銀行の破綻も一段落した時期である。銀行も融資先としてISO14001認証取得企業を優遇し、企業にとっては銀行から融資を受ける際にISO14001認証取得が有利に作用したのである。

トヨタ自動車では、1999年3月に「取引様へのお願い事項」の中で、取引先企業に2003年までにISO14001の認証取得を求め、認証取得しない企業とは取引しないことを公表した。多くの自動車部品関連事業者やトヨタとの取引のある産廃業者は一斉にISO14001認証取得に走ったのである。ここには、トヨタの「環境重視企業トヨタ」として世界に売り込みをかける世界戦力がある。

2. ISO14001の概要

ISO14001は後に詳述するが、国際環境管理規格である。審査機関が組織に対して約50個の環境を守るためのshall(要求事項であり、～をしなければならない)ことを実行しているかどうかを審査し、審査機関が認証を与える。日本でISO審査機関が正しく審査しているかを審査するのがJAB(日本適合性認定協会 The Japan Accreditation Board for Conformity Assessment)である。JABは日本における認証登録企業名や登録数を公表している。JABを通して、スイスに本部があるISOに日本のISO14001の認証登録数が送付される。トヨタのISO14001の概要を後述するが、まず会社のトップマネジメント(社長)が、社の環境方針を表明する。トヨタの「新・トヨタ憲章のI.基本方針及びII.行動指針が該当する。次に具体的な数値目標を決める(これがP(Plan))、そして実行する(これがD(Do))、さらに確実にDoされているかを監視・測定する(これがC(Check))、最後に見直しを行う(これがA(Acton))。このPDCAサイクル

を何回も回して継続的改善を図るのが ISO14001 なのである。

第3章 環境経営の実態

1. トヨタの環境経営

トヨタ自動車株式会社は、1998年3月に日本の自動車産業で初めて開発・設計分野で ISO14001 を認証取得した。そしてこの年、本社にはトップ直轄の組織として環境部が設置された。環境部は ISO14001 の規格を実施するために次の3つを行う。

1. 環境委員会運営 (ISO14001 事務局)
2. 環境取組プラン、年度環境方針の立案
3. 環境方針・環境目標の進捗管理

さらに1999年には国内全工場・事業所で認証取得した。ISO4001 認証取得に伴って、トヨタは2000年4月に「新・トヨタ地球環境憲章」を発表し、「第3次トヨタ環境取組プラン」が2001年から2005年までの5か年計画として策定された。次に「新・トヨタ地球環境憲章」を示すが、ここに環境経営とは何かの答えが凝縮されている。

「新・トヨタ地球環境憲章 (2000年4月)

I. 基本方針

(ア) 豊かな21世紀社会への貢献

豊かな21世紀社会へ貢献するため、環境との調和ある成長を目指し、事業活動のすべての領域を通じて、ゼロエミッションに挑戦します。

(イ) 環境技術の追求

環境技術のあらゆる可能性を追求し、環境と経済の両立を実現する新技術の開発と定着に取り組みます。

(ウ) 自主的な取組み

未然防止の徹底と法基準の遵守に努めることはもとより、地球規模、及び各国・各地域の環境課題を踏まえた自主的な改善計画を策定し、継続的な取組を推進していきます。

(エ) 社会との連携・協力

関係会社や関連産業との協力はもとより、政府、自治体を始め、環境保全に関わる社会の幅広い層との連携・協力関係を構築していきます。

II. 行動指針

①いつも環境に配慮して…生産・使用・廃棄の全ての段階でゼロエミッションに挑戦…

- 1) トップレベルの環境性能を有する製品の開発・提供
- 2) 排出物を出さない生産活動の追求
- 3) 未然防止の徹底
- 4) 環境改善に寄与する事業の推進

②事業活動の仲間は環境づくりの仲間…関係会社との協力

③社会の一員として…社会的な取組への積極的な参画

- 1) 循環型社会づくりへの参画
- 2) 環境政策への協力
- 3) 事業活動以外でも貢献

④よりよい理解に向けて…積極的な情報開示・啓発活動

Ⅲ. 体制

経営トップ層で構成するトヨタ環境委員会（委員長：社長）による推進（下線は筆者）

つまり ISO14001 が発行してから 4 年後においては、すでに環境経営が声高に叫ばれていた。当時 ISO14001 の審査員であった筆者は企業に対して、「本業を通しての環境への貢献」を企業に訴えていたことが思い出される。製造業の典型例がトヨタの基本方針中にある 2 点に集約される。「①ゼロエミッションへの挑戦」「②環境と経済の両立を実現する新技術の開発」である。「③未然防止の徹底と法基準の遵守」に関しては ISO14001 の必須事項である。さらにこれらにプラスしてトヨタでは「④環境保全に関わる社会の幅広い層との連携・協力」が加えられたのである。

2. 3Rからゼロエミッションへ

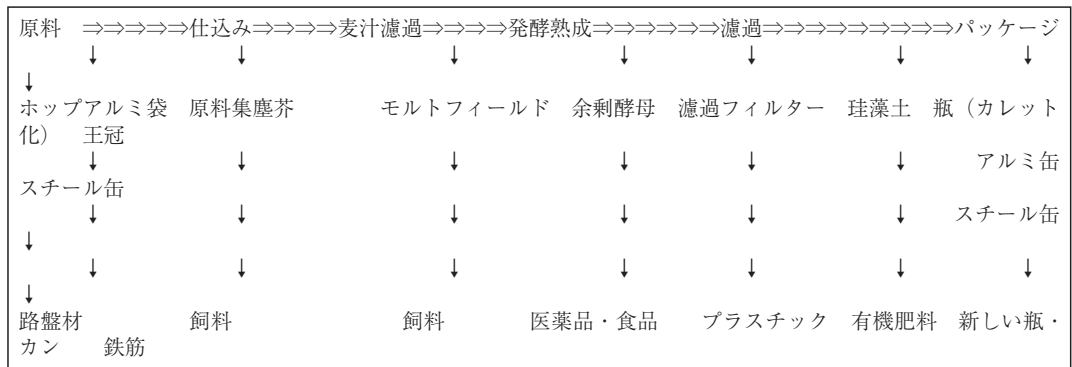
3R とは、Reduce（リデュース）、Reuse（リユース）、Recycle（リサイクル）の 3 つの英語の頭文字を表し、その意味は次のとおりである。Reduce（リデュース）は、使用済みになったものが、なるべくごみとして廃棄されることが少なくなるように、ものを製造・加工・販売すること。Reuse（リユース）は、使用済みになっても、その中でもう一度使えるものはごみとして廃棄しないで再使用すること。Recycle（リサイクル）は、再使用ができずにまたは再使用された後に廃棄されたものでも、再生資源として再生利用すること。3R 活動とは、上の 3 つの R に取り組むことでごみを限りなく少なくし、そのことでごみの焼却や埋立処分による環境への悪い影響を極力減らすことと、限りある地球の資源を有効に繰り返し使う社会（＝循環型社会）をつくらうとするものである。

ゼロエミッションは、1994年に国連大学が提唱した構想である。ある産業から出る全ての廃棄物を新たに他の分野の原料として活用し、あらゆる廃棄物をゼロにすることを目指すことで新しい資源循環の産業社会の形成をめざす構想である。つまり企業における究極の 3R がゼロエミッションである。ここで注意を要するのは、自動車でゼロエミッションという時は、排ガスゼロの自動車を指す。つまり、電気自動車 EV、燃料電池車 FCV を指すので、混乱しないこと。

次にゼロエミッション企業の典型例であるビール産業の例を示す。

アサヒビールの全 8 工場では、ゼロエミッション（アサヒビールの HP では副産物・廃棄物再資源化 100% 達成と表現している）を達成している。

例として、アサヒビール工場のゼロエミッションの再資源化フローを次に示す。



(図表3-2-1)

- ・モルトフィールド（仕込み工程で発生する麦芽の殻皮）⇒飼料（1996年達成）
- ・汚泥・スクリーン粕⇒有機肥料・堆肥など（1999年達成）
- ・ガラス屑⇒再生瓶・新瓶・建材（1998年達成）
- ・原料集塵芥⇒飼料（1996年達成）
- ・余剰酵母⇒アサヒグループ食品(株)製造する「エビオス」などの医薬部外品、酵母エキスなどの食品素材「スーパービール酵母」など（1995年達成）
- ・段ボール・紙類⇒段ボール原紙（1998年達成）
- ・廃パレット⇒製紙・燃料用チップ（1996年達成）
- ・ラベル粕⇒化粧箱の原紙（1999年達成）
- ・廃プラスチック函（はこ）⇒プラスチックパレット（1996年達成）
- ・廃プラスチック類⇒ペットストーン（1999年達成）
- ・鉄屑⇒鉄鋼材料（1996年達成）
- ・アルミ屑⇒アルミ缶、電気製品（1995年達成）
- ・焼却灰⇒路盤材（1999年達成）
- ・廃油⇒B重油（船舶やボイラーの燃料）相当の油（1998年達成）
- ・その他（廃棄樽など）⇒ステンレス部は再生、ゴム部は熱源（1999年達成）

第4章 サステナビリティ経営の出現

1. 環境経営とサステナビリティ経営の違い

第1章で述べたように、環境経営（Environmental Management）とは、「事業活動に投入される資源・エネルギー・化学物質などの使用から生ずる環境負荷を低減して環境保全を意識的に行いながら経済価値の創造を同時に追求する経営活動」（金原達夫『環境経営入門』（2012、創成社、1頁）である。あるいは、「環境に配慮して持続可能な発展に貢献し、経済的にも持続する適切なガバナンスを有する企業経営」である。後者の「環境に配慮して」を「環境的・社会的な影響に配慮して」に変えたものがサステナビリティ経営である。つまり、「サステナビリティ

経営（Sustainability Management）とは日本語では持続可能性経営と訳されるが、その定義は一般に次のように示される。「環境的・社会的な影響に配慮して持続可能な発展に貢献し、経済的にも持続する適切なガバナンスを有する企業経営」（宮崎正浩『持続可能性経営』（2016、現代図書、2頁）など）。サステナビリティ経営は日本語では持続可能性経営といわれることがある。

2. 社会的な影響に配慮するとはどういうことかトリプルボトムラインの登場

ISO14001:1996 が発行した翌年の1997年、英国シンクタンクのサステナビリティ社の創業者であるジョン・エルキントン氏が1994年に提唱した概念がトリプルボトムラインである。英語で単にボトムラインといえば通常の財務諸表で損益計算書の最終行、つまり当期の決算を意味する。これを経済面のみならず、社会面（人権や社会貢献など）や環境面（資源や汚染対策）からも均衡させるべきだという考え方がトリプルボトムラインである。環境や社会といっても

2002年度	2007年度
●経営分野（4側面）	●経営分野（4側面）
A 経営理念	A 企業統治
B 企業統治	C 法令順守
C リスクマネジメント	D リスク戦略
D 情報開示と説明責任	E 情報戦略・コミュニケーション
●環境分野（11側面）	●環境分野（7側面）
E 地球温暖化対策	F 物質・エネルギー管理
F 資源循環	G 製品・サービスの環境負荷低減
G 有害化学物質管理	H 資源循環および廃棄物削減
H 大気・水質・土壌汚染	I 化学物質の把握・管理
I 事業立地と社会資産形成	J 生物多様性の保全
J グリーン購入	K 地球温暖化の防止
K 廃棄物処理 L エコデザイン	M 土壌・水汚染の防止・解消
M 物流（ロジスティクス）	●社会分野（8側面）
N 環境報告書・環境会計	N 持続可能な社会を目指す企業文化
O 資源・エネルギー効率・環境対策の向上	O 消費者への責任履行
●社会分野（5側面）	P 安全で健康的な環境の確保
P 企業倫理の向上	Q 就業の継続性確保
Q 地域社会への配慮	R 機会均等の徹底
R 消費者への配慮	S 仕事と私生活的生活の調和
S 労働安全衛生	T CSR 調達の推進
T 機会均等	U 地域社会の共通財産構築

公害や安全衛生など目に見えやすい負の影響に偏っていた企業の関心が、貧困・人絹・多様性などに広がっていく基盤となったともいえる。

2002年から筆者が理事を務める環境経営学会では、トリプルボトムラインを基にした「環境経営格付」を実施した。100社以上の大企業が参加して大学教員・大企業OB・ISO審査員などを中心とする環境経営学会会員が直接企業を訪れ調査した。調査最初の2002年当時の経営・環境・社会分野の調査側面は、各々4・11・5側面であった。その6年後の2007年には各分野の調査項目は4・7・8側面に変化している。このことは、ISO14001の普及によって環境分野においては達成された分野が増え、逆に社会的分野が十分ではなかったことを意味している。その内容を次に示す。尚、トリプルボトムラインでは、経済・経営・社会分野であるが環境経営学会では経済は経営に置き換えている。

第5章 CSR元年

1. 2003年は日本のCSR経営元年

2003年は、日本企業が経営レベルでCSR (Corporate Social Responsibility)、日本語では企業の社会的責任を経営レベルで考えるようになった紀元年である。(川村雅彦『CSR経営パーフェクトガイド』(2015、Nana ブックス、27頁)つまり2003年には、リコーが社長直轄の「CSR室」を設置。帝人がCSR経営を機関決定し「コンプライアンス・リスクマネジメント室」を設置。松下電器産業(現パナソニック)が「CSR情報連絡会」を設置。ユニ・チャームが「CSR部」を新設。ソニーが「環境・CSR戦略室」を設置。さらに三菱電機、富士ゼロックス、NEC、東芝、富士通、アサヒビールなどではCSR体制準備を始めた。この時期の最先端の大企業のCSRの内容は、前節で示した環境経営学会の2007年版の内容である。環境分野の内容はISO14001がカバーしているので、ISO14001+経営分野4側面+社会分野8側面であった。

また公益社団法人経済同友会が2003年3月に第15回企業白書『市場の進化と社会的責任経営』を発行した。その中で経済同友会はCSRの具体的内容とその基準を最も早く公にしたのであった。

経済同友会とは、経営者が個人の資格で参加し国内外の社会経済問題に特定企業の利害にとられない自由な対場から提言を行っている団体である。2017年4月27日現在、1431名の会員を擁している。これに対して一般社団法人日本経済団体連合会(経団連)は、個人ではなく日本の主要企業1350社、製造業やサービス業など業種別全国団体、地方別経済団体47団体などからなり(2017年4月1日現在)、経済界が直面する内外の広範な重要課題について経済界の意見のとりまとめや迅速な実現を働きかけている。以下に経済同友会が上書で示したCSRとその評価基準を示す。この文書はホームページで広く公開されている。経団連はこのようなCSRの評価基準は公表していない。

近年、「企業の社会的責任(CSR)」という言葉がクローズアップされている。「企業の社会的責任」という言葉自体は新しい言葉ではないが、わが国では今日的な意味で使われるCSRの定義がやや曖昧なまま議論されてお

り、その本質が正しく理解されていない。

CSR：わが国における典型的な考え方

…いずれも CSR の一部ではあるが、その本質は表していない。

- CSR とは、社会に経済的価値を提供することである。
(⇒専ら企業の持つ「経済的」責任を「主」と考えている。)
- CSR とは、利益を社会に還元し、社会に貢献することである。
(⇒ CSR を「コスト」「フィランソपी」と考えている。「フィランソपी」≒慈善活動・社会貢献活動)
- CSR とは、企業不祥事を防ぐための取組みである。
(⇒ CSR を「義務的取組」「法令順守」と考えている。)

情報化の進展、人々の価値観の多様化、市民社会の成熟といった環境変化の中で、市場のイニシアティブが供給サイドから需要サイドにシフトするとともに、企業を「評価する」視線も多様化している。これに呼応して、企業側も社会の変化に対して能動的に企業の発展に結び付けていこうとする動きが高まってきた。今日急速な広がりを見せている CSR は、企業と社会の相乗発展のメカニズムを築くことによって、企業の持続的な価値創造とよりよい社会の実現をめざす取り組みである。その中心的キーワードは「持続可能性 (sustainability)」であり、経済・環境・社会のトリプル・ボトムラインにおいて、企業は結果を求められる時代になってきている。

CSRの本質

● CSR は企業と社会の持続的な相乗発展に資する一

CSR は持続可能な発展とともに、企業の持続的な価値創造や競争力にも結び付く。その意味で、企業活動の経済的側面と社会・人間的側面は「主」と「従」の関係ではなく、両者は一体のものとして考えられている。

● CSR は事業の中核に位置付けるべき「投資」である一

CSR は事業の中核に位置付けるべき取組であり、企業の持続的発展に向けた「投資」である。

● CSR は自主的取り組みである一

CSR は、コンプライアンス（法令・倫理等遵守）以上の自主的な取り組みである。

CSR が企業の持続的発展や競争力に資すると考えられている理由は主に二つある。

● CSR が企業の持続的発展や競争力向上に資する二つの理由

・リスク・マネジメント：CSR が将来のリスクを軽減する一

CSR の取り組みは、企業が抱えるリスク要因を事前にチェックし、低減していくことにつながる。投資家の視点から見てもこうしたリスク要因は考慮すべき重要なファクターである。

・ビジネス・ケース：CSR が将来の利益を生む一

CSR の取り組みによって、社会のニーズの変化を先取りし、それをいち早く価値創造や新しい市場創造に結び付けるとともに、企業変革の原動力にすることができる。CSR を投資と考えれば、こうした投資能力のある企業は競争他者との差別化を図ることにより、より長期的かつ安定的に利益を確保することを狙っている。

「市場の進化」というコンセプトは、社会のニーズの変化、すなわち市場参加者が経済価値のみならず社会価値、人間価値を重視する価値観を体現するようになることで、総合的な企業価値の評価が行われることをめざしたが、現実の市場も進化しつつある。持続的に企業価値を高めていく上で、こうした変化にはより敏感になる必要がある。

進化しつつある市場の現実

・資本市場：急成長する SRI一

欧米を中心に、CSR に焦点を当てた投資行動として、「社会的責任投資 (SRI)」が急成長している。米国では総運用資産に占める割合が12%を超え、英国では年金法改正によって年金基金が SRI にシフトしつつある。外国人保有株式が増加する中、わが国の経営者も SRI に無関心ではいられなくなる。

・消費者市場：主導権は需要サイドに一

市場のイニシアティブが供給サイドから需要サイドにシフトしていく中、消費者が製品・サービスを選択する際に、「価格」「品質」と並ぶ第3の要素として「CSR」が重要になってくる。環境配慮製品はその先駆けである。

・サプライチェーン市場：CSR が不十分だと排除される一

部品や材料の一部に CSR に反する方法で製造されたものが含まれていた場合、その責任は最終製品のメーカーにも及ぶ。そこで CSR の基準を満たしていなければ取引をしないという方針で、サプライヤーを選別している。サプライチェーンがグローバルに張り巡らされている現在、日本企業であろうと、企業規模の大小にかかわらず、CSR は取り組まざるを得ない課題となっている。

・労働市場：優秀な人材を惹きつける一

「経済的豊かさ」を手に入れた人々にとって、働く意味は単に生活の糧を稼ぐことだけにとどまらない。欧米のビジネス・スクールの卒業生の間では、企業選択の重要な要因として、CSR を求める傾向が強まっている。わが国でも、優秀な人材を惹きつける観点から、多様な人材を登用・活用し、その能力を発揮できる職場環境を実現できるような CSR の取り組みが求められている。

このような社会や市場の変化の動きを受けて、企業価値を評価する視点は、確実に「経済性」のみならず「社会性」「人間性」を含めた総合的な企業価値を評価する方向へ変わりつつある。欧米では SRI に関連した企業評価・格付けの体系が精緻化しているが、単に欧米賛美・追随ではなく、自らの CSR に対する価値観を世界に積極的に発信していく必要がある。

CSR には社会の様々なステークホルダーとのコミュニケーションによって企業が鍛えられるという側面もある。企業は社会の価値観の変化とともにますます厳しくなる社会からの評価を受けることによって、それを原動力（ドライバー）にして時代環境に適応した企業変革を進めていくべきである。

コーポレート・ガバナンス（CG）一企業価値の持続的創造を担保する

コーポレート・ガバナンスは、「企業の持続的な成長・発展をめざして、より効率的で優れた経営が行われるよう、経営方針について意思決定するとともに、経営者の業務執行を適切に監督・評価し、動機付けを行っていく仕組み」であり、その目的は「企業の持続的な成長・発展」を担保することにある。

企業が社会的責任を果たしながら企業価値を持続的に創造していくためにも、その方向付けのための理念の確立と、それを継続的に実践するための仕組み、すなわちコーポレート・ガバナンスの確立が必要である。

CSR を実践し、持続的成長・発展をめざすコーポレート・ガバナンスの確立

・理念とリーダーシップの確立一

企業理念は、企業経営を方向付け、企業文化を築くための根幹であり、コーポレート・ガバナンスの基点に据えられるべきものである。それを社内全体に繰り返し伝え、浸透させるのが「企業の価値観の主導者（champion of corporate values）たる経営トップの役割である。

・マネジメント体制の確立一

ビジネス環境の変化に的確に対応しながら、持続的に創造していくためには、トップ経営者を客観的な視点から評価・監督していく仕組みが必要である。また、チェック・アンド・バランスの機能を有効に働かせるためには「業務執行」と「経営監督」の役割を分離することが望ましい。

・コンプライアンス体制の確立一

企業が社会の重要な構成員である以上、社会の信頼を得ずして長期にわたってその活力を維持することは不可能である。その意味でも、コンプライアンス（法令・倫理等遵守）は「企業の社会的責任」という観点から見て最低限果たすべき義務であり、適切なガバナンスの仕組みの確立・運用が重要であることは言うまでもない。

・ディスクロージャーおよびステークホルダーとのコミュニケーション一

長期的な株主価値を向上させるためには、様々なステークホルダーにも十分に配慮した経営を行う必要がある。

その意味で、自らの活動のプロセスや結果について、自ら積極的に情報開示し、ステークホルダーと対話していくことが必要である。

評価軸Ⅰ：企業の社会的責任（CSR）

1. 市場（主なステークホルダー：顧客、株主、取引先、競争相手）

- ・持続的な価値創造と新市場創造への取り組み
- ・顧客に対する価値の提供
- ・株主に対する価値の提供
- ・自由・公正・透明な取引・競争

2. 環境（主なステークホルダー：今日の世代、将来の世代）

- ・環境経営を推進するマネジメント体制の確立
- ・環境負荷低減の取り組み
- ・ディスクロージャーとパートナーシップ

3. 人間（主なステークホルダー：従業員、人材としての経営者）

- ・優れた人材の登用と活用
- ・従業員の能力（エンプロイアビリティ）の向上
- ・ファミリー・フレンドリーな職場環境の実現
- ・働きやすい職場環境の実現

4. 社会（主なステークホルダー：地域社会、市民社会、国際社会）

- ・社会貢献活動の推進
- ・ディスクロージャーとパートナーシップ
- ・政治・行政との適切な関係の確立
- ・国際社会との協調

評価軸Ⅱ：コーポレートガバナンス（CG）

1. 理念とリーダーシップ

- ・経営理念の明確化と浸透
- ・リーダーシップの発揮

2. マネジメント体制

- ・取締役／監査役（会）の実効性
- ・社長の選任・評価
- ・CSRに関するマネジメント体制の確立

3. コンプライアンス

- ・企業行動規範の策定と周知徹底
- ・コンプライアンス体制の確立

4. ディスクロージャーとコミュニケーション

- ・ディスクロージャーの基本方針やその範囲
- ・ステークホルダーとのコミュニケーション

2. CSRの国際規格ISO26000の発行

2003年3月に経済同友会が『市場の進化と社会的責任経営』を発表してから7年後の2010年11月にCSRがISO26000として国際標準化されたのである。経済同友会のCSRは経営者視点で書かれている。しかし、ISO26000は、政府・産業界・労働・消費者・NGO・その他有識者と

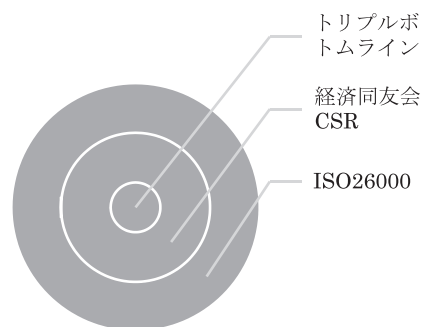
いう多様なセクターが参加するマルチステークホルダー方式（多様な利害関係者による方式）により策定された。400人を超えるエキスパートが参加した、ISO においては空前の作業部会規模で進められた。2005年に作業グループとして活動が開始されて以来5年の歳月が費やされた。この規格は次のように言える。

「持続可能な発展を実現するために、世界最大の国際標準化機構 ISO によって、多様な参加と合意のプロセスで開発されたあらゆる組織に向けた社会的責任に関する初の包括的・詳細な手引書」（関正雄『ISO26000 を読む』（2011、日科技連、2頁）

ISO26000 は CSR（Corporate Social Responsibility）ではなく、SR（Social Responsibility）とされる。つまり企業を含むが企業のみならず、すべての組織例えば政府・自治体・労働組合・大学・学校・病院・NGO・マスメディア・消費者団体などに適用できる規格である。これは作成メンバーがマルチステークホルダーである以上当然の事である。

ISO26000 の翻訳書は『ISO26000:2010 社会的責任に関する手引き』として2011年1月20日に日本規格協会より発売された。2012年3月21日には、JISZ26000として JIS 化された。ISO26000 は、審査員が審査して審査機関が認証を与える品質マネジメントシステム ISO9001 や環境マネジメントシステム ISO14001 と異なり、認証目的で用いられない。あくまでもガイダンス（手引き）に過ぎない。このように ISO26000 は、認証を目的としたマネジメントシステムではなく、SR に関わる広く普遍的な要素が示されている。その内容は7つの社会的責任を果たすための原則、7つの中核主題、36の課題よりなる。その中から、各組織が必要なものを自らが判断選択して取り組んでいくことになる。さらにこれらを履行した時に得られるメリットとして13の項目が指摘されている。

経済同友会の CSR と ISO26000 の SR を図で書く
と次のようになる。



(図表5-2-1)

3. ISO26000 における社会的責任を果たすための7つの原則

ISO26000 では始めに社会的責任を果たすための7つの原則についてのガイドラインが示されている。これらは全ての組織で基本とすべき重要な視点である。つまり全ての組織が守らなければならない内容である。

1つ目：4. 2 説明責任

原則：組織は、自らが社会、経済及び環境に与える影響に説明責任を負うべきである。

2つ目：4. 3 透明性

原則：組織は、社会及び環境に影響を与える自らの決定及び活動に関して、透明であるべきである。

3つ目：4. 4 倫理的な行動

原則：組織は、倫理的に行動すべきである。

4つ目：4. 5 ステークホルダーの利害の尊重

原則：組織は、自らのステークホルダーの利害を尊重し、よく考慮し、対応すべきである。

5つ目：4. 6 法の支配の尊重

原則：組織は、法の支配を尊重することが義務であると認めるべきである。

具体的には次のような事項である。

6つ目：4. 7 国際行動規範の尊重

原則：組織は、法の支配の尊重という原則に従うと同時に、国際行動規範も尊重すべきである。

7つ目：4. 8 人権の尊重

原則：組織は、人権を尊重しその重要性及び普遍性の両方を認識すべきである。

4. 社会的責任の7つの中核主題

7つの中核主題とはこの中から組織が任意に選択して実施する内容が書かれている。

1つ目：6. 2 統治組織

●組織として有効な意思決定の仕組みを持つようにする。

●十分な組織統治は社会的責任実現の土台である。

(具体例)

(1) 監査役や監事の選定と適正な運営

(2) ステークホルダー・ダイアログの実施

(3) コンサルタント、業界団体などの社外専門家の活用

2つ目：6. 3 人権

●人権を守るためには個人、組織両方の認識と行動が必要。

●直接的な人権侵害のみならず、間接的な影響にも配慮、改善が必要。

またこの人権の項では、実施すべき、克服すべき8つの課題が挙げられている。

①デューデリジェンス(6. 3. 3)、②人権に対する危機的状況(6. 3. 4)、③加担の回避(6. 3. 5)、④苦情解決(6. 3. 6)、⑤差別及び社会的弱者(6. 3. 7)、⑥市民的及び政治的権利(6. 3. 8)、⑦経済的、社会的及び文化的権利(6. 3. 9)、⑧労働における基本的原則及び権利(6. 3. 10)

(具体例)

(1) 差別のない雇用の実施

(2) 不当な労働条件下での労働や児童労働の禁止

・特に中小企業が海外生産するときには十分な調査が必要である。

(3) 人権教育の実施。

(4) 人権相談窓口の設置。

(5) 障がい者、高齢者など社会的弱者の雇用促進。

特に ISO26000 の人権の項目では、デューディリジェンス (Due Diligence) という言葉がキーワードとなっている。人権におけるデューディリジェンスとは、自分の組織や取引組織等の関係組織が人権を侵害していないかを確認し、侵害している場合はその是正をすることをさす。(デューディリジェンスは、英語の Due (当然の、正当な) と Diligence (勤勉、精励、努力) を組み合わせた言葉で、直訳すると、当然の努力という意味になる。もともとデューディリジェンスは、法律用語である。企業が証券を発行するとき、開示している情報が証券取引法の基準に適合しているのか、投資家を保護する観点から開示情報を精査することを指して使われたことが語源といわれている。この言葉も、今日では、主に投資用不動産の取引を行うときや、企業が他社の吸収合併 (M&A) や事業再編を行うとき、あるいはプロジェクトファイナンスを実行する際、果たして本当に適正な投資なのか、また投資する価値があるのかを判断するため、事前に詳細に調査を行うことを指して一般に使用されている。)

3つ目：6. 4 労働慣行

●労働慣行は、社会・経済に大きな影響を与える。

●労働は商品ではない (1944年の ILO フィラデルフィア宣言)。

・労働者を生産の要素としたり、商品に適用する場合と同様の市場原理の影響下にあるものとして扱ってはならない。

・全ての人は自由に選択した労働によって生活の糧を得る権利、及び公正かつ好ましい労働条件を得る権利を有する。

●労働者のために公正かつ公平な処遇を確実にする主たる責任は政府にある。政府がそれらの法を制定できていない場合、組織はこれらの国際文書の基礎となっている原則を順守すべきである。国内法が適切である場合、たとえ政府による施行が不適切であっても、組織はその国内法を順守すべきである。

またこの労働慣行の項では、実施すべき、克服すべき5つの課題が挙げられている。

①雇用及び雇用関係 (6. 4. 3)、②労働条件及び社会的保障 (6. 4. 4)、③社会対話 (職場での労使協議など) (6. 4. 5)、④労働における安全衛生、⑤職場における人材育成及び訓練 (6. 4. 7)

(具体例)

(1) 職場の安全環境改善。

(2) ワーク・ライフバランス推進。

(3) 非正規社員の正規登用制度の確立。

(4) 人材育成・職業訓練の実施。

(5) 高齢者など社会的弱者の積極雇用。

4つ目：6. 5 環境

●組織の規模に関らず、環境問題への取り組みは重要。

●組織が環境に対する責任を持ち、予防的アプローチをとる。

・ISO14001、エコアクション21などのマネジメントシステムは有効。

またこの環境の項では、実施すべき、克服すべき4つの課題が挙げられている。

①汚染の予防（6. 5. 3）、②持続可能な資源の利用（6. 5. 4）、③気候変動の緩和及び適応（6. 5. 5）、④環境保護、生物多様性、及び自然生息地の回復（6. 5. 6）

（具体例）

（1）大気・水・土壌汚染の低減・浄化対策。

（2）資源利用量の削減・効率化（省エネ・省資源・CO₂削減）。

（3）資源の再利用・再資源化。

（4）環境マネジメントシステムの導入。

（5）サプライチェーンにおける環境・生物多様性保全活動実施。

（サプライチェーンとは、原材料の調達から生産・販売・物流を経て最終需要者に至る、製品・サービス提供のために行われるビジネス諸活動の一連の流れのこと。業種によって詳細は異なるが、製造業であれば設計開発、資材調達、生産、物流、販売などのビジネス機能（事業者）が実施する供給・提供活動の連鎖構造。）

5つ目：6. 6 公正な事業慣行

●他の組織とのかかわりにおいて、社会に対して責任ある倫理的行動をとる。

またこの公正な事業慣行の項では、実施すべき、克服すべき5つの課題が挙げられている。

①汚職防止（6. 6. 3）、②責任ある政治的関与（6. 6. 4）、③公正な競争（6. 6. 5）、④バリューチェーンにおける社会的責任の推進（自組織のみならず、取引先など、関係する組織にも、社会的責任を推進すること）（6. 6. 6）、⑤財産権の尊重（知的財産まで含めた財産権を尊重し、その権利を侵害するようなことをしない）（6. 6. 7）

（具体例）

（1）意識向上教育

（2）内部通報・相談窓口の設置

（3）下請け業者への配慮（支払期日・方法）

（4）フェアトレード製品等の購入（フェアトレード（公平貿易）とは、発展途上国で作られた作物や製品を適正な価格で継続的に取引することによって、生産者の持続的な生活向上を支える仕組み）

（5）社会的責任活動の取引先・顧客への推奨

（6）従業員の発明への正当な対価の補償

6つ目：6. 7 消費者課題

●自らの組織が提供する製品・サービスに責任を持ち、製品・サービスに危険が及ばないようにする。

●消費者がその製品やサービスを使うことで、環境への被害が出る等社会へ悪影響を与えてしまうことがないようにすることが重要。

またこの公正な事業慣行の項では、実施すべき、克服すべき7つの課題が挙げられている。

①公正な情報提供及び契約履行（6. 7. 3）、②消費者の安全衛生の保護（6. 7. 4）、③消

費者への持続可能な消費を促す（6. 7. 5）、④消費者に対するサービス、支援、並びに苦情及び紛争の解決（6. 7. 6）、⑤消費者データ及びプライバシー保護（6. 7. 7）、⑥必要不可欠なサービスへのアクセス補償（6. 7. 8）、⑦消費者の教育、意識向上に努める（6. 7. 9）

（具体例）

- （1）品質マネジメントシステムの導入
- （2）個人情報保護マネジメントシステムの導入
- （3）安全基準の策定
- （4）お客様窓口の設置・強化
- （5）消費者とのコミュニケーション強化
- （6）わかりやすいマニュアルの作成
- （7）積極的な情報開示
- （8）エコ推進活動・エコ製品製造
- （9）社会的弱者などを対象とした割引制度

7つ目：6. 8 コミュニティへの参画及びコミュニティの発展

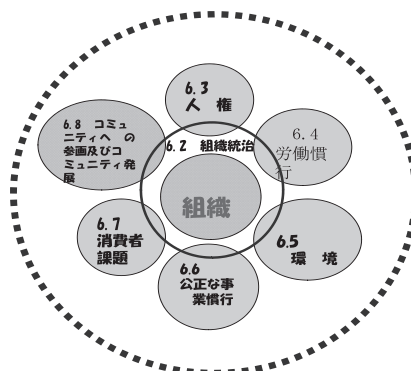
●地域住民との対話から、教育・文化の工場、雇用の創出まで幅広くコミュニティに貢献する。またこのコミュニティへの参画及びコミュニティの発展の項では、実施すべき、克服すべき7つの課題が挙げられている。

- ①コミュニティへの参画（6. 8. 3）、②教育及び文化への貢献（6. 8. 4）、③雇用創出及び技能開発への貢献（6. 8. 5）、④技術の開発及び技術導入（6. 8. 6）、⑤富及び所得の創出（6. 8. 7）、⑥コミュニティ構成員の健康への貢献（6. 8. 8）、⑦コミュニティへの社会的投資（6. 8. 9）

（具体例）

- （1）地域におけるボランティア活動
- （2）地域住民・児童を対象とした啓発・教育活動
- （3）地域におけるスポーツ促進
- （4）社会的弱者の雇用促進活動
- （5）ホームレス自立支援活動
- （6）コミュニティ内組織の協力による技術開発
- （7）コミュニティを対象とした事業

ISO26000の7つの中核主題



（図表5-4-1）7つの中核主題
（筆者作成）

4. 組織にとってのISO26000を順守するメリットはなにか

今まで見てきたようにISO26000は7つの社会的責任を果たすための原則、7つの中核主題、36の課題よりなる。これらを順守するメリットとして13の項目が指摘されている。

- (1) 社会の期待、社会的責任に対する機会、及び社会的責任を果たさないことのリスクに対する理解の向上によって、組織のより情報に基づいた意思決定を促進する。
- (2) 組織のリスクマネジメント慣行を向上させる。
- (3) 組織の評価を上げ、社会的な信頼を向上させる。
- (4) 組織が活動する上での社会的な認可を与える。
- (5) 技術革新を引き起こす。
- (6) 資金へのアクセス及び好ましいパートナーの地位を含む、その組織の競争力を高める。
- (7) 組織のステークホルダーとの関係を強化することによって、その組織は新しい視点を経験し、様々なステークホルダーと接触することができる。
- (8) 従業員の忠誠心、関与、参画、及び指揮を高める。
- (9) 女性労働者及び男性労働者の安全衛生を向上させる。
- (10) 組織の新規採用の能力及びその組織の従業員の意欲を高め、勤続を奨励する能力にプラスの影響を与える。
- (11) 生産性及び資源効率を向上し、エネルギー及び水の消費を減らし、廃棄物を減らし、価値のある副産物を回収することによって、節約を行う。
- (12) 責任ある政治的関与、公正な競争、及び汚職をしないことによって、取引の信頼性及び公正性を高める。
- (13) 製品またはサービスに関する消費者との紛争の可能性を予防し、減少させる。

5. GRI とは何か

大企業を中心に発行されているサステナビリティレポート、CSR レポート、社会・環境レポートなどには、ISO26000 とレポートとの対照表が示されるようになってきている。もう一つ対照表が示されているのは GRI ガイドライン対照表である。GRI は、Global Reporting Initiative の略で、企業の CSR に関するレポートの世界標準のガイドラインを提供している非営利組織である。オランダに本部を置き、世界各国のコンサルタント・経営者団体・企業・市民団体などでつくられている。GRI は1997年に国連環境計画（UNEP）と「環境責任経済のための連合（CERES）」との合同事業として発足し、2002年に独立組織となった。国連とのコネクションと世界で最初に CSR レポートガイドラインを策定したことから、現在世界のグローバル企業が GRI のレポート基準を採用しているのが実態である。GRI はレポートの作成に関して次のことを主張する。

- ・経済・環境・社会的パフォーマンス（トリプルボトムライン）についてのバランスのとれた合理的な報告書の作成。
- ・経年比較を可能とする。
- ・組織間比較を可能とする。
- ・ステークホルダーが関心を持つ問題への言及。

現在、GRI ガイドライン 4 版までが公表されている。

次にパナソニックの『サステナビリティデータブック』(2017) を例に GRI ガイドライン 4 版の社会分野の一部の内容とパナソニックの公表文書との比較を概観する

サブカテゴリー：社会

側面：地域コミュニティ	GRI ガイドライン	パナソニック公表文書
G4-SO1	事業のうち、地域コミュニティとのエンゲージメント、影響評価、コミュニティ開発プログラムを実施したものの比率	<ul style="list-style-type: none"> ・地域社会 ・本業を通じた社会への貢献 ・事業進出時の地域への影響の配慮
G4-SO2	地域コミュニティに著しいマイナスの影響（現実のもの、潜在的なもの）を及ぼす事業	<ul style="list-style-type: none"> ・事業進出時の地域への影響の配慮
側面：腐敗防止		
G4-SO3	腐敗に関するリスク評価を行っている事業の総数と比率、特定した著しいリスク	<ul style="list-style-type: none"> ・公正な事業活動 ・腐敗防止
G4-SO4	腐敗防止の方針や手順に関するコミュニケーションと研修	<ul style="list-style-type: none"> ・公正な事業活動 ・腐敗防止 ・コンプライアンス教育
G4-SO5	確定した腐敗事例、および実施した措置	<ul style="list-style-type: none"> ・公正な事業活動 ・腐敗防止
側面：反競争的行為		
G4-SO7	反競争的行為、反トラスト（同一業種の諸企業が市場支配のため結合した高度な独占体）、独占的慣行により法的措置を受けた事例の総件数およびその結果	<ul style="list-style-type: none"> ・重大な違反と是正の取り組み
側面：コンプライアンス		
G4-SO8	法規制への違反に対する相当額以上の罰金額および罰金以外の制裁措置の件数	<ul style="list-style-type: none"> ・重大な違反と是正の取り組み ・該当する事案が発生した場合には、取引所公開リリースにて公開しています。
側面：サプライヤーの社会への影響評価		
G4-SO9	社会に及ぼす影響に関するクライテリア（基準）によりスクリーニングした新規サプライヤーの比率	<ul style="list-style-type: none"> ・責任ある調達活動 ・購入先様への CSR の徹底
G4-SO10	サプライチェーンで社会に及ぼす著しいマイナスの影響（現実のもの、潜在的なもの）および実施した措置	<ul style="list-style-type: none"> ・調達活動 ・購入先様への CSR の徹底 ・紛争鉱物対応
側面：社会への影響に関する苦情処理制度		
G4-SO11	社会に及ぼす影響に関する苦情で、正式な苦情処理制度に申立、対応、解決を図ったものの件数	<ul style="list-style-type: none"> ・評価

GRI ガイドライン 4 版は基本的には ISO26000 に対応しているが 1 対 1 対応ではない。GRI は、トリプルボトムライン（経済・環境・社会）を出発としているが、ISO26000 は経済ではな

く組織統治がベースになっているので、組織統治の分野で GRI は ISO26000 に劣る。したがって ISO26000 は ESG (Environment, Social, Governance = 環境、社会、統治) ベースといえる。ESG については、ESG 投資の節で後述される。

大企業のホームページやサステナビリティレポート、CSR レポートを見ると、企業の報告内容について ISO26000 と GRI の 2 つの対照表をわざわざ示すという状況に陥っている。前記のパナソニックの対照表は GRI とパナソニックの報告書との対照表である。2 種類の対照表を見なければならぬことは消費者や投資家にとっては非常に不便であり、ISO26000 に統一されることが望ましいと筆者は考える。GRI が使われている理由は、ISO26000 の発行の 10 年以上前に GRI が CSR の内容を発表し、しかも ISO26000 の作成に GRI も参加していたという経過があるからである。

第 6 章 国連主導の CSR-SDGs

1. SDGs 持続可能な開発目標とは何か

2015年9月25日から27にかけてニューヨーク国連本部において「国連持続可能な開発サミット」が開催され、150を超える加盟国首脳に参加の下、その成果文書として、「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択された。アジェンダは、人間、地球及び繁栄のための行動計画として、宣言及び目標を掲げた。この目標が17の目標と169のターゲットからなる「持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals: SDGs)」である。

国連に加盟するすべての国は、全会一致で採択したアジェンダを基に、2015年から2030年まで、次に示す貧困や飢餓、エネルギー、気候変動、平和的社会など、持続可能な開発のための諸目標を達成すべく力を尽くすことが決定された。また小規模企業から多国籍企業、協同組合、市民社会組織や慈善団体等多岐にわたる民間部門がこの新アジェンダの実施における役割を有するとしている。さらに政府と公共団体は、地方政府、地域組織、国際機関、学究組織、慈善団体、ボランティア団体、その他の団体と密接に実施に取り組むとしている。もちろん政府や民間企業に対して、国連が強制力を持たないがこれらの SDGs を無視はできないし、特にグローバル企業にとってはこれらの SDGs に対して何らかのアクションを起こさなくては世界企業としての生き残りは困難であろう。

2. SDGs の前に MDGs があった

2000年に国連は貧困対策を中心としてミレニアム開発目標 (Millennium Development Goals: MDGs) を決定した。これは達成期限を2015年とし、8つの目標から成っていた。

1. 極度の貧困と飢餓の撲滅
2. 普遍的な初等教育の達成
3. ジェンダー平等の推進と女性の地位向上
4. 乳児死亡率の削減
5. 妊産婦の健康の改善

6. HIV／エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延防止
7. 環境の持続可能性の確保
8. 開発のためのグローバルなパートナーシップの推進

MDGsはある程度の成果を上げた。2015年の報告では極度の貧困は、1990年の19億人から8億3600万人まで減少した。しかし地球上の9人に1人はいまだに十分な食料を得られていない。

このような状況の下、MDGsに代わる新たな目標がたてられたのであった。これがSDGsである。SDGsの特徴は、民間企業の協力なしには目標が達成されないとの認識の下、民間企業のCSRとしてSDGsを達成しようとしていることである。そのために民間企業がSDGsに取り組むための指針としてSDGsコンパスが作成された。

3. SDGsの17目標

SDGsの17の目標を挙げる。()内は目標のアイコンに書かれた短縮形。

- 目標1. あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる。
(貧困をなくそう)
- 目標2. 飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する。
(飢餓をゼロに)
- 目標3. あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する。
(すべての人に健康と福祉を)
- 目標4. すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する。
(質の高い教育をみんなに)
- 目標5. ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児の能力強化を行う。
(ジェンダー平等を実現しよう)
- 目標6. すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する。
(安全な水とトイレを世界中に)
- 目標7. すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する。
(エネルギーをみんなにそして世界中に)
- 目標8. 包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する。
(働きがいも経済成長も)
- 目標9. 強靱(レジリエント)なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る。
(産業と技術革新の基盤をつくろう)

- 目標10. 各国内及び各国間の不平等を是正する。
 (人や国の不平等をなくそう)
- 目標11. 包摂的で安全かつ強靱 (レジリエント) で持続可能な都市及び人間居住を実現する。
 (住み続けられるまちづくりを)
- 目標12. 持続可能な生産消費形態を確保する。
 (つくる責任つかう責任)
- 目標13. 気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる。
 (気候変動に具体的な対策を)
- 目標14. 持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する。
 (海の豊かさを守ろう)
- 目標15. 陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する。
 (陸の豊かさを守ろう)
- 目標16. 持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する。
 (平和と公正をすべての人に)
- 目標17. 持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化
 する。
 (パートナーシップで目標を達成しよう)

グローバル企業は、SDGs の17の目標から自身が実行可能なものを選択して実施することを始めている。実施内容や成果を企業が発行する「CSR 報告書」「統合報告書」「サステナビリティレポート」「社会環境報告書」等にかかれ始めている。

4. SDGs をサステナビリティレポートに載せた企業の具体例

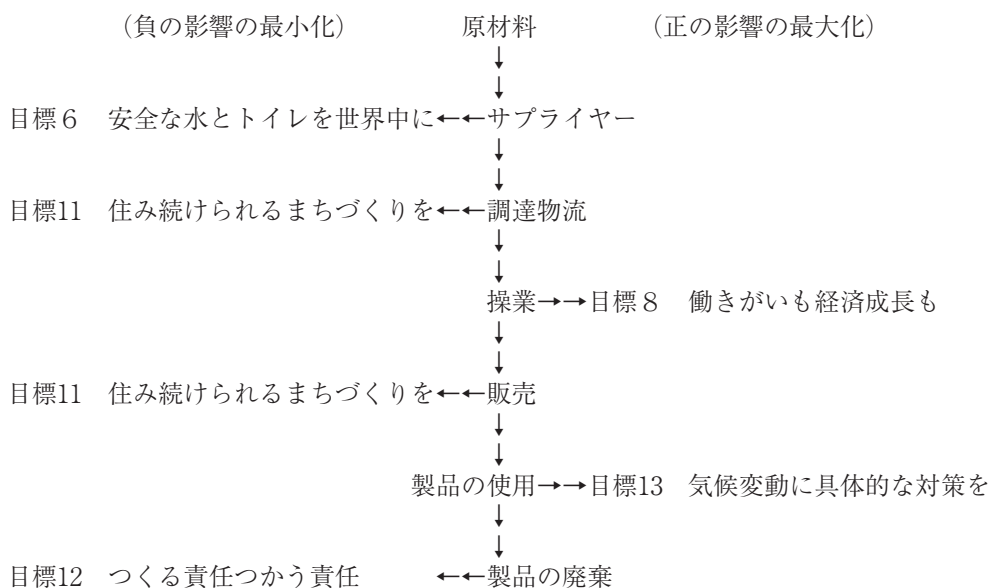
味の素株式会社では『サステナビリティデータブック2016』に次のような SDGs の実行を記載している。

目標2 飢餓をゼロに 目標3 すべての人に健康と福祉を	・ガーナ マラウイにおける栄養改善プログラム ・ベトナム学校給食プロジェクト
目標12 つくる責任 つかう責任 目標13 気候変動に具体的な対策を 目標14 海の豊かさを守ろう 目標15 陸の豊かさを守ろう	・持続可能な農業に貢献する「バイオサイクル」 ・「食卓からのエコライフ」提案 ・カツオ生態調査への参画 ・森を守り、水を育む「フレンジイの森」森づくり活動
目標5 ジェンダー平等を実現しよう 目標8 働きがいも経済成長も 目標17 パートナーシップで目標を達成しよう	・ガーナ栄養改善プロジェクト女性販売員の起用 ・女性活躍推進

味の素では、SDGs のみならず ISO26000 の中核主題の実行に関する詳細な報告も行っている。

SDG コンパスでは、バリューチェーン（価値連鎖）における SDGs マッピングに対して次の事例を挙げている。なお、バリューチェーンとは、ハーバードビジネススクール教授のマイケル・E・ポーターが、『Competitive advantage: creating and sustaining superior performance』（Free Press, 1985）（邦訳：『競争優位の戦略—いかに好業績を持続させるか』（ダイヤモンド社、1985））で使用した言葉である。企業活動における業務の流れを機能単位に分割してとらえ、業務の効率化や競争力の強化を目指す経営手法。例えばメーカーであれば、技術開発・資材調達・製造・販売・出荷物流・代金回収などの業務に分割できる。分割した業務機能を精査することで、どの業務に注力し、何処を外注するかといった経営判断がしやすくなる。

(例 1)



- サプライヤー…（目標 6 安全な水とトイレを世界中に）各企業は、サプライヤーと連携して水資源の不足している地域において水使用量を削減することにより自社のサプライチェーンにおける SDGs の目標 6 への負の影響を制御することを優先課題として特定する。
- 調達物流…（目標 11 住み続けられるまちづくりを）各企業は、自社ドライバーの交通安全を改善することにより、調達物流において SDGs の目標 11 への負の影響を制御することを優先課題として特定する。
- 操業…（目標 8 働きがいも経済成長も）世界中の事業所におけるすべての従業員に生活賃金を支給することにより、その事業における SDGs の目標 8 への正の影響を強化することを優先課題として特定する。
- 販売…（目標 11 住み続けられるまちづくりを）各企業は、自社ドライバーの交通安全を改善することにより、調達物流において SDGs の目標 11 への負の影響を制御することを優先課題として特定する。

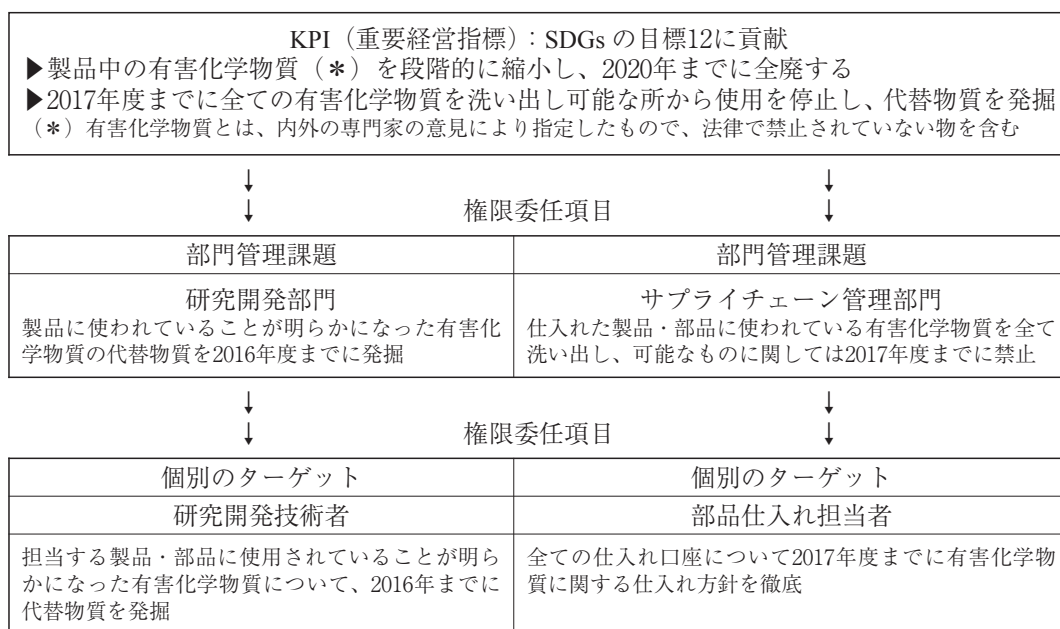
題として特定する。

- 製品の使用…（目標13 気候変動に具体的な対策を）各企業は、消費者がエネルギー消費を減少させ、関連の温室効果ガス排出量を削減できるような自社製品を開発・提供することにより、SDGsの目標13への正の影響を強化することを優先課題として特定する。
- 製品の廃棄（目標12 つくる責任つかう責任）…各企業は、自社製品の再利用可能性や再生利用可能性を向上させることにより、自社製品の廃棄時におけるSDGsの目標12への負の影響を抑制することを優先課題として特定する。

さらに組織に持続可能性を組み込む次の例を挙げている。

（例2）

2017年度経営課題



SDG コンパスは、企業がSDGsを経営戦略と整合させ、SDGsへの貢献を測定し管理していく5つのステップを提供している。

1. SDGsを理解する
2. 優先課題を決定する
3. 目標を設定する
4. 経営へ統合する
5. 報告とコミュニケーションを行う

5. SDGsの環境分野はISO14001の環境側面として使える

すでに述べたが、日本で最も使われているマネジメントシステムはISO14001であるが、このシステムの肝は環境側面（環境に害を与える原因）を決定して、除去することであり、有益な環境側面（環境に有益な原因）を決定して、さらに伸ばすことである。SDGsは環境面と社会面に大別できるが、環境面の目標である、目標3、6、7、9、11、12、13、14、15は環境側面、有益な環境側面として利用できる。前節で述べた例1、例2はそのままISO14001に利用できるのである。ISO14001が日本に入ってきて20年以上たつが、SDGsはISO14001活用ツールとして利用できるのである。SDGsコンパスのステップ2～5はISO14001の手法そのものである。

6. グローバル・コンパクト

1999年の世界経済フォーラム（ダボス会議）の席上でコフィー・アナン国連事務総長（当時）が提唱したイニシアチブが国連グローバル・コンパクトである。企業を中心とした様々な団体が、責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに自発的に参加することが期待された。2000年7月26日にニューヨークの国連本部で正式に発足し、2004年に腐敗防止に関する原則が追加され、現在の形になった。現在では世界約160カ国13000を超える団体（そのうち企業約8300）が署名し、次に示す「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野・10原則を軸に活動している。日本では248の企業・団体が参加している。

国連グローバル・コンパクト10原則	
人権	原則1：人権擁護の支持と尊重 原則2：人権侵害への非加担
労働	原則3：結社の自由と団体交渉権の承認 原則4：強制労働の排除 原則5：児童労働の実効的な廃止 原則6：雇用と職業の差別撤廃
環境	原則7：環境問題の予防的アプローチ 原則8：環境に対する責任のイニシアティブ 原則9：環境にやさしい技術の開発と普及
腐敗防止	原則10：強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取組み

第7章 CSV 登場

1. CSV とは何か

ハーバードビジネススクール教授のマイケル・E・ポーターは、2011年の『Harvard Business Review』誌の1・2月合併号に発表した共著論文、「Creating Shared Value」（共通価値の創造）（邦訳の論文名は共通価値の戦略）でCSVのコンセプトについて詳述した。世界には環境問題・住宅問題・健康問題・飢餓・障がい者雇用など様々な社会問題がある。共通価値の創造（CSV）

とは、ビジネスと社会の関係の中で社会問題に取り組み、社会的価値と経済的価値の両立による共通の価値を創造するという理論である。具体的には、社会的ニーズに応えることや社会が抱える課題解決に取り組むことで社会的価値を生み出し、それが結果として、同時に経済的価値を生み出すことである。この方法は企業の利益を犠牲にするのではなく、利益も大きくするところが肝である。

そして2011年の論文では、CSVは企業利益と社会利益が共に増加することを明確に打ち出し、CSVの実現のためには3つの方法がある事を明らかにした。

(1) 製品と市場を見直す方法

(例) 低所得で貧しい消費者の役に立つ製品を提供することで、社会的便益が広範にもたらされ企業も膨大な利益にあずかれる。ケニアではボーダフォンのモバイルバンキングサービスが、3年間で1千万人の顧客を獲得した同サービスの残高はケニアのGDPの11%に上る。

(2) バリューチェーンの生産性を再定義する方法

(例) バリューチェーンを改革する方法でエネルギーが節約される。ウォルマートは2009年包装を減らすとともに、トラックの配送ルートの見直しによって総計1億マイル短縮し、両方の問題に対処した。その結果、納入数量増加にかかわらず2億ドルのコスト削減を実現した。

(3) 地域社会にクラスターを形成する方法

(例) このアプローチは次のような認識に立っている。零細農家の収穫量を増やす為に支援の手を伸ばしても、収穫された農産物を買ってくれる業者、収穫された農産物を加工できる企業、効率的な物流インフラ、投入資源の利用可能性がなければ、便益を永続的に創出できない。ネスレは苗木や肥料、灌漑施設など農業に不可欠な資源への援助、コーヒー豆の品質を向上するために湿式製粉施設の建設援助、地域の農業組合を強化、すべての農家に育成技術を教える教育プログラム支援を実施した。その過程でネスレの生産性・利益も向上した。なお、ネスレはポーターの考えをいち早く取り入れ、『共通価値の創造報告書』を2008年より発行している。

日本で具体的にCSV本部を最初に立ち上げたのは、麒麟株式会社である。麒麟株式会社は、キリングループがキリンビール・キリンビバレッジ・メルシャンの国内総合飲料事業を統括する会社であり、2013年に立ち上げられた。当時日本では、もうCSRの時代は終わった、これからはCSVの時代と言われた。

賢明な読者は既に分かっていると思うが、実はポーターが挙げた3つの例は前述のSDGsそのものである。

(例1) ⇒ SDGsの目標8. 包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する。⇒
ターゲットの8.10 国内の金融機関の能力を強化し、すべての人々の銀行取引、保険及び金融サービスへのアクセスを促進・拡大する。

(例2) ⇒ SDGsの目標12. 持続可能な生産消費形態を確保する。⇒
ターゲットの12.2 2030年までに天然資源の持続可能な管理及び効率的な利用を達成する。

(例3) ⇒ SDGsの目標2. 飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する。⇒

ターゲットの2. a 開発途上国、特に後発開発途上国における農業生産能力向上のために、国際協力の強化などを通じて、農村インフラ、農業研究・普及サービス、技術開発及び植物・家畜の遺伝・バンクへの投資の拡大を図る。

(例3) ⇒ SDGsの目標4. すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する。⇒

ターゲットの4. 4 2030年までに、技術的・職業的スキルなど、雇用、働きがいのある人間らしい仕事及び起業に必要な技能を備えた若者と成人の割合を大幅に増加させる。

つまり、ポーターがいうCSVの方法はピッタリとSDGsの方法と一致するのである。キリンのCSV本部では、ポーターのいうCSVの3つの方法に対応する目標を次のように立てている。この目標もSDGsの目標でカバーできる。

①製品と市場を見直す方法→

●運転による交通事故の多発という社会課題の解決につながる世界初のアルコール分0.00%ノンアルコールビールの発売。⇒

SDGsの目標3. あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する。⇒

ターゲットの3. 5 薬物乱用やアルコールの有害な摂取を含む、物質乱用の防止・治療を強化する。

②バリューチェーンの生産性を再定義する方法→

●(資源の有効利用) 缶を洗う工程で使用水を減らす「ハイブリッドリンサー」を導入し、使用水を6割削減。2Lペットボトルに「NEWペコローボトル」を採用した。日本初のボトルTOボトルリサイクルと植物由来ペット原料の組合せで石油原料を37%削減するとともに質量も40%削減。運送費も必然的に削減。⇒

SDGsの目標12. 持続可能な生産消費形態を確保する。⇒

ターゲットの12. 2 2030年までに天然資源の持続可能な管理及び効率的な利用を達成する。

③地域社会にクラスターを形成する方法→

●東北の復興支援活動「復興応援キリン絆プロジェクト」で地域の農業・水産業に向けた取り組みを行っていく。⇒

SDGsの目標15. 陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する。⇒

ターゲットの15. 1 2020年までに、国際協定の下での義務に則って、森林、湿地、山地及び乾燥地をはじめとする陸域生態系と内陸淡水生態系及びそれらのサービスの保全、回復及び持続可能な利用を確保する。

このようにCSVとSDGsの親和性は非常に高いのである。その理由は、SDGコンパスがSDGsを企業の経営戦略と整合させるために5つのステップを提供したことからも分かるように、SDGsは企業の経営戦略に乗せやすく、ポーターのCSVは真に企業の経営戦略そのものだ

からである。

2. ポーターの立ち位置

ヘンリー・ミンツバーグ等は『戦略サファリ』（1999年、東洋経済新報社）の中で経営戦略論を10の学派に別け、ポーターを「ポジショニング学派」としている。ポーターのポジショニングとは次の①②である。

①儲けられる市場を選ぶ。

②競合に対して儲かる位置取りをする。

ポーターの志向がポジショニングであることから、彼にとっては企業の社会的責任も企業がより良いポジショニングを得る手段であることは当然のことであろう。

では何故ポーターは（経営）戦略的 CSR の進化系として議論を進めず、CSV という新たなネーミングを用いたのであるか。2つの要因が考えられる。アメリカは、ISO26000（つまりは CSR (SR に含まれる)）の ISO 化に最後まで反対した国である。ISO では最終的に FDIS (final draft international standard) での投票が行われ、IS (international standard : 国際規格) となる。2010年7月12日の投票において72か国が投票した。賛成66か国、反対5か国、棄権11か国のうち、反対した5か国は、アメリカ・インド・トルコ・ルクセンブルク・キューバである。最後まで反対を貫いた唯一の先進国がアメリカである。

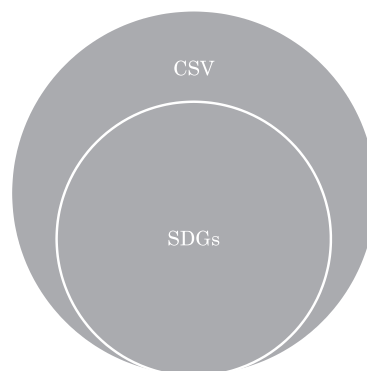
①したがってアメリカの名門 MBA 教授としては、アメリカが CSR の ISO 化に反対している以上、アメリカの経営層が賛成できる CSR に代わるネーミングを用いることが必要であった。アメリカは、企業の自由を最重要視する。したがって企業の社会的責任（CSR）まで規定されることは、企業の自由を束縛するもの以外の何物でもなく、反対するのは当然の事である。

②しかし CSR の ISO ガイドライン (ISO26000) が出た以上、いくら戦略的と前に形容詞をつけても国際的には CSR に関する ISO ガイドラインと競合するような議論はできない。

そこでポーターは「企業は CSR のステップを経ることで CSV に向かっていく。しかし根本的に CSR とは異なる。（下線筆者）」と

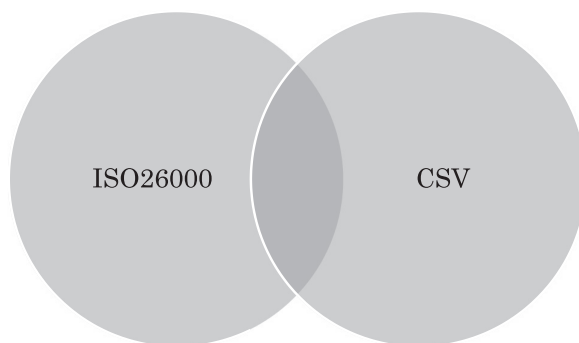
CSV と CSR は別物であることを強調するのである。CSR とは異なるネーミングで、CSR の異形でありながら ISO の規定にとらわれず、自由に論じることが可能である CSV というネーミングにより、ポーターは自分のより良いポジションを占めることを試みたと思料される。

2015年に SDGs 及び SDG コンパスが発表されるが、これは企業の価値と



(図表7-2-1)

社会の価値の共通価値を目標化し、企業のより良いポジショニングを得ようとするものであり、ポーターの考えに近いものである。したがって CSV は SDGs を含有する。CSV、SDGs を図示すれば次のように書かれよう。CSV の目標は SDGs の17目標に限られるわけではない。CSR は CSV や SDGs に包含されるわけではない。



(図表7-2-2)

さらに、ISO26000 と CSV の関係は次のようになる。CSV は企業の経営戦略であり、ISO は企業だけでなくすべての組織が対象であり、当然包含関係はない。しかし、図にはないが CSR は ISO26000 には包含されている。

第8章 ESG 経営

1. SRI と ESG 投資

欧米の SRI (Socially Responsible Investment) 社会的責任投資は、100年近い歴史がある。米国のプロテスタント メソジスト会がアルコール、ギャンブル関連企業を投資対象から外したのが SRI のはじまりである。宗教的投資家は、アルコール、タバコ、ギャンブルや武器に関わる企業を投資対象から外してきた。その後は、米国での市民権拡大運動 (黒人・女性を差別する企業には投資しない) や南アフリカのアパルトヘイト反対運動 (南アフリカに投資・進出している企業には投資しない) で企業に圧力をかける手段として用いられてきた。その後企業評価は多様化する。1990年代には例えば環境問題に対する取り組みをの進んだ企業に積極的に投資するとか、原材料を調達する取引先で児童労働が発覚した企業の株式を売却するといった投資行動に拡大していった。しかし自由営業の国アメリカ、自由投資の国アメリカでは、「SRI は、金銭的収益の最大化を目指す正当な投資とは別世界のもので、自分たちは手を出すべきではない。」という理解が一般投資家には固定していった。

ここで登場したのが「国連責任投資原則 (Principle for Responsible Investment)」である。この国連責任投資原則とは、機関投資家の投資の意志決定プロセスや株式の保有方針の決定に環境 (Environment)、社会 (Social)、企業統治 (Governance) 課題 (= ESG 課題) に関する視点を反映させるための考え方を示す原則として、2006年4月に国連が公表した6つの原則である。つまり、投資家として環境、社会、企業統治に関して責任ある投資行動をとることを宣言するものである。6つの原則を次に示す。(下線は筆者)

●国連責任投資原則 (Principle for Responsible Investment, PRI) (金融庁ホームページより)

1. 私達は、投資分析と意志決定のプロセスに ESG 課題を組み込みます。
2. 私達は、活動的な株式所有者になり、株式の所有方針と株式の所有慣習に ESG 課題を組み入れます。

3. 私達は、投資対象の主体に対して ESG 課題について適切な開示を求めます。
4. 私達は、資産運用業界において本原則が受け入れられ、実行に移されるように働きかけを行います。
5. 私達は、本原則を実行する際の効果を高めるために、協働します。
6. 私達は、本原則の実行に関する活動状況や進捗状況に関して報告開示します。

この国連責任投資原則で ESG 投資という言葉が SRI に代わって市民権を得るのである。国連責任投資原則は拘束力のない規範としてスタートしたが、同原則を受け入れる旨を表明した機関は、上記の第 6 原則に基づき、国連投資責任原則の遵守状況に関する開示と報告が求められ、2013年10月からは、実施状況を確認・評価するための制度も導入された。報告開示義務を遵守しなかった場合には、枠組みから除外される。

2016年10月17日現在、世界で1363の機関投資家等（年金基金、運用会社、関連サービス会社）が国連責任投資原則を受け入れる旨を表明している。世界最大の年金運用機関である日本の厚生労働省所管の年金積立金管理運用独立行政法人（Government Pension Investment Fund, GPIF）も2015年、この国連責任投資原則に署名し、日本では50機関以上が署名している。

この国連責任投資原則を主導したのは国連グローバル・コンパクトと国連環境計画金融イニシアティブ（UNEP FI）（金融機関の様々な業務において、環境及び持続可能性に配慮した望ましい業務のあり方を模索し、これを普及、促進していくことを目的とする機関）が主導し、カルパース（カリフォルニア州公務員の公的年金基金）やハーミーズ（英国を代表する大手機関投資家）などの主要な欧米の公的年金を巻き込んで策定したものである。もともと国連は各国政府をメンバーとする組織で、企業行動に直接影響力を行使する主体ではないと位置づけであった。しかし世界の環境・社会問題、たとえば世界規模の紛争・気候変動・人権侵害というような問題を解決する上で経済活動、特に企業行動が不可欠であるという認識を行動に移したという事である。換言すれば「世界を変える力は企業の力である。その企業の力を環境・社会に移行させるには、投資家と運用機関の考えを変えなければならない。」というものである。この実現がようやく2006年に起こったという事である。その後、民間企業の力で環境・社会問題を解決しようとする ISO26000（2010年）、CSV（2011年）さらに SDGs・SDG コンパス（2015年）が続くのである。

2. 日本版スチュワードシップ・コード

スチュワードシップ (stewardship) は受託者責任と訳される英語である。また、コード (code) は行動規範のことである。つまりスチュワードシップ・コードは「受託者責任を果たすための行動規範」を意味する。なぜ、日本版かというと、英国において英国企業財務報告評議会が、2012年9月に英国企業株式を保有する機関投資家向けに策定した株主行動に関するスチュワードシップ・コード (The UK Stewardship Code) を模範としているからである。

日本では、2013年6月24日に公表された、アベノミクスの「第三の矢」としての成長戦略「日

本再興戦略」の中で、「成長への道筋」に沿った主要施策例として、コーポレートガバナンスを見直し、公的資金等の運用の在り方を検討することが盛り込まれ、そこで機関投資家が、対話を通じて企業の中長期的な成長を促すなど、受託者責任を果たすための原則(日本版スチュワードシップコード)について検討し、取りまとめることが閣議決定された。

これを受け、金融庁に「日本版スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」が設置され、同検討会が2014年2月26日(2017年5月29日改訂)に7つの原則からなる「責任ある機関投資家の諸原則<日本版スチュワードシップ・コード>」を策定・公表された。そして、多くの機関投資家がこれに賛同し、各々の行動方針をHPなどで表明した。日本版スチュワードシップ・コードは法律ではないので、法的拘束力はない。しかし、同検討会は、同コードの趣旨に賛同しこれを受け入れる用意がある機関投資家に対して、その旨を表明することを求めている。機関投資家が適切にスチュワードシップ責任を果たすことは、経済全体の成長にもつながると考えられる。法律ではないものの、金融庁に置かれた検討会が策定したもので、ほとんどの機関投資家が賛同を表明している。その冒頭及び7つの原則を示す。(金融庁ホームページより)

● 「責任ある機関投資家」の諸原則<日本版スチュワードシップ・コード>について

本コードにおいて、「スチュワードシップ責任」とは、機関投資家が、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解に基づく建設的な「目的を持った対話」(エンゲージメント)などを通じて、当該企業の企業価値の向上や持続的成長を促すことにより、「顧客・受益者」(最終受益者を含む。以下同じ。)の中長期的な投資リターンの拡大を図る責任を意味する。本コードは、機関投資家が、顧客・受益者と投資先企業の双方を視野に入れ、「責任ある機関投資家」として当該スチュワードシップ責任を果たすに当たり有用と考えられる諸原則を定めるものである。本コードに沿って、機関投資家が適切にスチュワードシップ責任を果たすことは、経済全体の成長にもつながるものである。

1. 機関投資家は、スチュワードシップ責任を果たすための明確な方針を策定し、これを公表すべきである。
2. 機関投資家は、スチュワードシップ責任を果たす上で管理すべき利益相反について、明確な方針を策定し、これを公表すべきである。
3. 機関投資家は、投資先企業の持続的成長に向けてスチュワードシップ責任を適切に果たすため、当該企業の状況を的確に把握すべきである。
4. 機関投資家は、投資先企業との建設的な「目的を持った対話」を通じて、投資先企業と認識の共有を図るとともに、問題の改善に努めるべきである。
5. 機関投資家は、議決権の行使と行使結果の公表について明確な方針を持つとともに、議決権行使の方針については、単に形式的な判断基準にとどまるのではなく、投資先企業の持続的成長に資するものとなるよう工夫すべきである。

6. 機関投資家は、議決権の行使も含め、スチュワードシップ責任をどのように果たしているのかについて、原則として、顧客・受益者に対して定期的に報告を行うべきである。
7. 機関投資家は、投資先企業の持続的成長に資するよう、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解に基づき、当該企業との対話やスチュワードシップ活動に伴う判断を適切に行うための実力を備えるべきである。

では ESG 投資とどのように関連するのか？原則 3 の指針 3 - 3 に ESG 関連用語が出てくる。(下線部分)

原則 3 機関投資家は、投資先企業の持続的成長に向けてスチュワードシップ責任を適切に果たすため、当該企業の状況を的確に把握すべきである。

3 - 3 把握する内容としては、例えば、投資先企業のガバナンス、企業戦略、業績、資本構造、事業におけるリスク・収益機会（社会・環境問題に関連するものを含む）及びそうしたリスク・収益機会への対応など、非財務面の事項を含む様々な事項が想定されるが、特にどのような事項に着目するかについては、機関投資家ごとに運用方針には違いがあり、また、投資先企業ごとに把握すべき事項の重要性も異なることから、機関投資家は、自らのスチュワードシップ責任に照らし、自ら判断を行うべきである。その際、投資先企業の企業価値を毀損するおそれのある事項については、これを早期に把握することができるよう努めるべきである。

つまり、ESG を軽視する投資先企業は、企業価値を毀損するので、その実態を早期に把握して投資をやめるべきである事を示唆している。換言すれば、機関投資家等を通して企業に ESG を迫るものが日本版スチュワードシップ・コードであるといえる。

3. 東京証券取引所 コーポレートガバナンス・コード

2015年6月1日、東京証券取引所がコーポレートガバナンス・コードを発表した。冒頭には次の文章が書かれている。(JPX 日本取引所グループホームページより)

●コーポレートガバナンス・コードについて

本コードにおいて、「コーポレートガバナンス」とは、会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを意味する。本コードは、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたものであり、これらが適切に実践されることは、それぞれの会社において持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応が図られることを通じて、会社、投資家、ひいては経済全体の発展にも寄与することとなるものと考えられる。

この日本版コーポレートガバナンス・コードは、次の5つの基本原則からなる。

1. 株主の権利・平等性の確保
2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働
3. 適切な情報開示と透明性の確保
4. 取締役会等の責務
5. 株主との対話

ESGに関する記述は基本原則2の「考え方」の中にある。(下線部分)

上場会社には、株主以外にも重要なステークホルダーが数多く存在する。これらのステークホルダーには、従業員をはじめとする社内の関係者や顧客・取引先・債権者等の社外の関係者、更には、地域社会のように社会の存続・活動の基盤をなす主体が含まれる。上場会社は、自らの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を達成するためには、これらのステークホルダーとの適切な協働が不可欠であることを十分に認識すべきである。また、近時のグローバルな社会・環境問題等に対する関心の高まりを踏まえれば、いわゆるESG (環境・社会・統治) 問題への積極的・能動的な対応をこれらに含めることも考えられる。

上場会社がこれらの認識を踏まえて適切な対応を行うことは、社会・経済全体に利益を及ぼすと共に、その結果として、会社自身にも更に利益がもたらされるという好循環の実現に資するものである。

4. スチュワードシップコードとコーポレートガバナンスコードの関係

スチュワードシップコード（機関投資家等の規約）とコーポレートガバナンスコード（上場企業の規約）は2つでワンセットである。機関投資家は ESG の実行を企業に働きかけ、企業も ESG を実行することにより、環境・社会問題の解決を行うと同時に企業の経済価値を上げ、企業自身の持続的成長を図る。同時に機関投資家も潤う。本来、経済・環境・社会問題の解決は国家が責任を負うものであろうが、投資家・企業の力もできるだけ利用し、これらの解決を図って、持続的発展を行おうとするものである。



5. ESG 経営とサステナビリティ経営

現在では、この ESG（環境・社会・統治）を重視する経営を、ESG 経営という。ESG は投資家による ESG 投資から来た用語であるが、つづまるところ上図のように CSR、CSV、ISO26000、SDGs などを実行する経営を意味している。サステナビリティ経営は投資家ではなく経営者（会社）側から来た用語であるが結局は CSR、CSV、ISO26000、SDGs を重視する経営である。つまり投資家からの用語と経営者からの用語の相違はあるが ESG 経営とサステナビリティ経営は同義言と考えてよい。

以上、環境経営からサステナビリティ経営・ESG 経営の変遷を見てきたが今後企業は CSR、CSV、ISO26000、SDGs 特に ISO26000、SDGs に真剣に取り組まなければグローバルな活躍は困難になることは確実である。

〈主要参考文献〉

第1章

- ・金原達夫『環境経営入門（改定版）』（2017、創成社）
- ・井上尚之『環境学—歴史・技術・マネジメント』（2011、関西学院大学出版会）
- ・井上尚之『科学技術の発達と環境問題（2訂版）』（2015、関西学院大学出版会）
- ・千葉三樹夫『トヨタ「環境経営」—ゼロエミッションへの挑戦』（2001、かんき出版）
- ・経団連ホームページ www.keidanren.or.jp

第2章

- ・JAB ホームページ www.jab.or.jp
- ・東京商工リサーチホームページ www.tsr-net.co.jp

第3章

- ・トヨタ自動車株式会社公式企業サイト www.toyota.co.jp
- ・アサヒビールホームページ www.asahibeer.co.jp

第4章

- ・宮崎正浩『持続可能性経営』（2016、現代図書）
- ・環境経営学会編『サステイナブル経営格付／診断2008環境経営の手引き』（2008、環境経営学会）
- ・経済同友会ホームページ www.doyukai.or.jp

第5章

- ・川村雅彦『CSR経営 パーフェクトガイド』（2015、Nana ブックス）
- ・ISO/SR 国内委員会『日本語訳 ISO26000:2010 社会的責任に関する手引き』（2011、日本規格協会）
- ・関正雄『ISO26000を読む 人権・労働・環境…。社会的責任の国際規格 ISO/SR とは何か』（2011、日科
技連）
- ・『サステナビリティ データブック 2017』（2017、パナソニック株式会社）
- ・『G4 サステナビリティ・レポート・ガイドライン』（2014、GRI）

第6章

- ・国連広報センターホームページ www.unic.or.jp
- ・『サステナビリティデータブック2016』（2016、味の素株式会社）
- ・GRI、国連グローバル・コンパクト、持続可能な開発のための世界経済人会議共同作成『SDG COMPASS
SDGsの企業行動指針—SDGsを企業はどう活用するか—』（2015、グローバル・コンパクト・ネットワー
ク・ジャパン） http://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Japanese.pdf

第7章

- ・『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー June 2011』「共通価値の戦略」（2011、ダイヤモンド社）
- ・『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー January 2008』「競争優位の CSR 戦略」（2008、ダイヤモンド社）

第8章

- ・金融庁ホームページ www.fsa.go.jp/news
- ・JPX 取引所グループホームページ www.jpx.co.jp