

特 集

企業の社会的責任と コミュニケーション

FOREWORD — 巻頭言

CSRはコミュニケーションで磨かれる——日本独自の企業統治と説明責任

● 山路敬三 日本テトラパック(株) 取締役会長

OPINION — 多事争論

CSRの追求により新しい時代を築く

● 池田守男 (株)資生堂 代表取締役社長

企業の「社会性」を重視する消費者が増加

● 杉本哲也 (株)格付投資情報センター 取締役管理本部長

海外から見える日本企業のSRI

● 高場真理 SAM Sustainable Asset Management AG

次世代に対するCSRとPRの役割

● 久米谷弘光 (株)ノルド社会環境研究所 代表取締役

FORUM — 座談会

信頼される企業とは何か——企業は社会的責任にどう取り組むべきか

● 河口真理子 大和総研経営戦略研究所主任研究員

● 後藤敏彦 環境監査研究会代表幹事

● 笹原 彬 富士ゼロックス(株)New Xerox Frontier運動推進本部環境経営推進部部长

● 高 巖 麗澤大学国際経済学部教授

GLOBAL VIEW — 海外事情

欧州[CSRヨーロッパ]に見るCSRの実態——ヨーロッパのコミュニケーション活動

● 足達英一郎 (株)日本総合研究所 上席主任研究員

CASE STUDY — 事例集

企業のCSRへの取り組みとコミュニケーション活動の実際

● (株)損害保険ジャパン

● テルモ(株)

● トヨタ自動車(株)

● ユニ・チャーム(株)

● (株)リコー

2004

Winter

企業の社会的責任とコミュニケーション

いま、CSR（企業の社会的責任）が企業経営の機軸として認識されるようになってきている。持続可能な発展を目指してCSRに取り組むことなくして、今後、企業は生き残ることができないからだ。企業が社会的責任を全うするためには、ステークホルダーとのコミュニケーションは不可欠である。PRというコミュニケーション活動こそ、CSRへの取り組みの鍵を握っている。

CSRはコミュニケーションで磨かれる

日本独自の企業統治と説明責任

日本テトラパック株式会社取締役会長
山路敬三

国際企業を席巻するCSRの概念

私がCSRの重要性を改めて感じたのは、今から4年ほど前にヨーロッパを訪問したときのことである。

環境先進地域であるヨーロッパの経済人たちの間でもつばら話題になっていたのは、世界経済フォーラム（ダボス会議）で国連のアナン事務総長が呼びかけた「グローバル・コンパクト」と、米国ダウジョーンズ社の「ダウジョーンズ・サステナビリティ・インデックス（DJSI）」のことであった。企業が「人権」「労働」「環境」という3つの分野において9つの原則を遵守し、より良き地球市民を目指す、というグローバル・コンパクトの主旨や、持続可能な企業活動を積極的に推進する企業を評価する投資インデックスの登場に鑑み、企業はもはや環境活動や社会貢献活動のみならず、マルチステークホルダーに目配りし、コンプライアンスや人権、労働といった幅広い社会的

責任を全うすることを求められているのだと実感したのである。

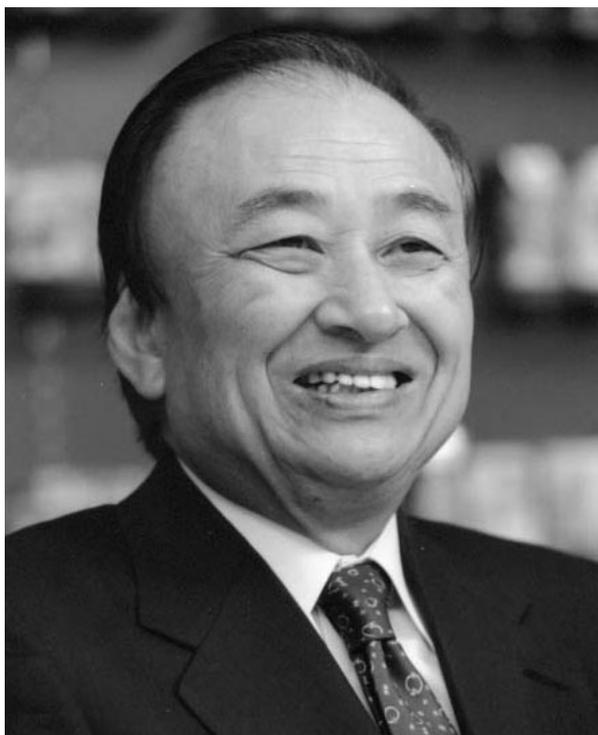
それから数年で、日本企業にも一気にCSRの概念が普及するに至っている。それは一つに、サプライチェーン・マネジメント・リスクという観点から、CSRへの取り組みが必然的に生じたことも大きい。スポーツウエアメーカーであるナイキのベトナム工場における労働者酷使が告発された例のように、グローバル化の進展により、サプライチェーンの末端における反社会的行為に対してまでも、企業本体が責任を問われる時代となったからである。また、CSRに積極的に取り組んでいるか否かが、投資銘柄選択の基準となるSRIの台頭も、その普及を後押ししたと言えよう。

CSR情報開示の国際的ガイドライン

しかしながら、日本企業においては、いまだCSRの取り組み体制が整っていないと言えない。各社がそれぞれに方策を模索している段階である。

FOREWORD

巻頭言



やまじ・けいぞう

1927年生まれ。51年東京大学理学部理学科卒業。同年キヤノンカメラ株式会社(現キヤノン株式会社)入社。89年同社代表取締役社長就任。93年代表取締役副会長就任、95年3月相談役就任。同年9月日本テトラパック株式会社取締役会長就任。キヤノン株式会社名誉顧問就任。工学博士。国連大学ゼロ エミッション フォーラム会長、(社)日本能率協会 常任理事・審査登録センター上級経営管理者、GRI日本フォーラム会長など公職多数。

ここで参考となるのが、先行して企業が手掛け、すでにマネジメント体制が確立されている環境経営の手法ではないだろうか。

そもそもCSRとは、地球環境保全に対する企業責任をその他の範囲にまで広げた概念であり、環境活動を経営方針にまで組み入れて企業活動全般にわたって展開していく環境経営の手法は、CSRについても応用できると考えられる。

環境経営には、3つのインフラが必要とされる。第1ステップが、ISO 14001の取得に代表されるマネジメントシステムの導入である。第2ステップとして、ゼロ・エミッションやナチュラル・ステップ、ファクター10・フアクター4といった手法の導入による企業内での具体的な取り組みであり、第3ステップが、それらのビジョンとパフォーマンスに関する情報開示となる。第1ステップについては現在、CSRのISO規格化が検討されており、第2ステップについても、プロセスを重視した方法論の確立が急がれている。そして、PRという観点から最も重要なのが第3ステップ、すなわちCSRについての情報開示である。国や文化、業界や業種の違いによるさまざまなCSRの取り組みを、理解しやすく、比較しやすくし、企業とステークホルダーとのコミュニケーションを活性化するには、情報開示において一定の

ルールが必要である。そのツールとして最有力視されているのが、*GRIガイドラインなのである。

私が会長を務めるGRI日本フォーラムは、GRIと契約を交わし、日本独自の活動をする団体である。その目的は、GRIの指標を日本企業に広めることのほか、GRIに対し積極的に日本の意見を具申し、指標に反映させていくことにある。

日本の経営とコミュニケーション

CSRの推進自体も、その情報開示においても、根本となるのは企業のコーポレート・ガバナンスの確立である。ここで重要なのは「心」であると思っている。つまり、企業としての「誠実さ」なのではないだろうか。アメリカ流の社外取締役による監査システムといった「形」だけを整えても、心が伴っていないければ、真のコーポレート・ガバナンスは成立し得ない。

では、心重視の企業統治とはいかなることか。それは、次のようなあり方だと考えている。まずトップが自社のビジョン、ミッションを明確にし、それに基づいた経営計画を立案し、株主総会できちんと説明する。もちろん実行の成果や、至らない部分、その改善策まで包み隠さず公表しなければならぬ。その上で、賛同してくれた人には、株主、従業員、取引先、顧客といったそれぞれの立場で、ステークホルダーとなっていたら、私事になるが、8年前に私が日本テトラパックの会長職を受諾したのも、「容器はそれにかかるコスト以上のメリットを社会に還元しなくてはならない」という創設者ルーベン・ラウジング博士の提唱した企業理念に共鳴したからに他ならない。

日本企業はマネジメントシステムの構築が苦手であると言われるが、その意味で、形より心に重きを置く日本の経営の良さが、もつと見直されてよいと思ふ。社外取締役制度は採用せず、年功序列を廃止し、実力主義の評価システムを構築したキヤノンのように、日本企業は独自に、自信を持って個性的経営を行うべきであろう。

ただし、そこにはこれまで以上に説明責任が問われることも、肝に銘じておく必要がある。ステークホルダーとのコミュニケーションこそが、これからの企業経営のカギを握っているものであり、企業は磨かれるのである。

(談)

*インタビュをさせていただいた山路敬三氏は2003年12月26日に逝去されました。謹んでご冥福をお祈りいたします。

*GRI (Global Reporting Initiative) ……全世界で通用する持続可能性報告書のガイドラインを立案することを目指し、97年に設立された環境NGO。

CSRの追求により新しい時代を築く

株式会社資生堂 代表取締役社長 池田守男

江戸時代の「商いの心」に見る源流

企業の社会的責任「CSR」への関心が高まっている。CSRは欧米から広まったが、その精神は我々にとりて決して目新しいものではない。江戸時代の商いの心の中にCSRの源流のようなものが見取れると思う。近江商人の言葉に「三方よし」というものがある。「売り手よし、買い手よし、世間よし」。商いとは目先の利益を追求するのではなく、お客さまや取引先へのお役立ちを考えるべきであり、当然、社会全体への配慮を怠つてはならない。この商いの心こそ今日の企業活動の原点であり、CSRの精神であると思う。

当社は1872年、日本初の西洋調剤薬局として、東京銀座の地に誕生した。その創業の精神とは、美と健康を通じてお客さまのお役に立ち、ひいては社会に貢献することである。以来131年にわたって、この創業の精神を経営の拠り所として、本業はもちろんのこと、文化・芸術支援活動、社会貢献活動を続けてきた。こうした経済性のみならず社会性や文化性・人間性を追求することで、社会からの支持を頂くことができたのだと思う。そうした意味では、CSRと当社の創業の理念に基づくこれまでの活動には相通するものがある。

「店頭基点」に込めた創業の精神

しかし、辿つて来た道を振り返るだけでは前進はあり得ない。変化に適合してこそ進化できるのである。一昨年の社長就任時に、21世紀にサステナブルな存在たる企業をめざし、経営全体の改革に着手した。それまでの当社の制度や仕組みは、完成された強みであったがために手を付けづらく、形骸化していた面は否定できない。

この改革にあたって、私が拠り所としたのは、先達に倣い、「お客さまのお役に立つ、社会に貢献する」という創業の精神であった。そして、この考えを徹底して追求するために、「店頭基点」というメッセージを社内に掲げた。その意味することは、お客さまとお店と資生堂の3者が出会ふ店頭には、全ての力を集中しようというものである。そして2年半、生産から販売に至る抜本的な改革を進めた。同時に、環境問題への取り組み、従業員の仕事と子育て支援を進めている。

生きる喜びが実感できる社会のために

このように、経済性と社会性をバランスよく追求することは、心の豊かさや人間らしさを追求する21世紀にあつて、欠くことができないことであろう。それは、

人間の尊厳やモノの大切さを失った20世紀の反省でもある。この世に生きる全ての人々が、人間らしさを回復し、生きる喜びを実感できる社会をつくらなくてはならない。このような社会の実現に向けて、我々企業は積極的に関わっていくべきである。それは、地球という資源を利用し、社会の恩恵を受けている全ての企業を取り組むべき必須のテーマであると思っている。

個々の企業が、商いの原点に立ち戻り、経済性と社会性をバランスよく追求することで、新たな日本型経営スタイルを創出できるものと思う。そのことが、経済発展のみならず社会全体をより良い方向へと導くことができるかと確信してやまない。



いけだ・もりお

1936年香川県高松市生まれ。61年(株)資生堂入社。90年取締役秘書室長、95年常務取締役などを経て、2001年代表取締役社長に就任。現在、東京商工会議所副会頭・税制委員長、日本経済団体連合会評議員会副議長・社会貢献推進委員長、経済同友会幹事・政治の将来ビジョンを考える委員会委員長、新しい日本をつくる国民会議「21世紀臨調」副代表などを務める。(株)資生堂は、03年春の朝日新聞文化財団主催の「第13回企業の社会貢献度調査」で大賞を受賞。

企業の「社会性」を重視する消費者が増加

株式会社格付投資情報センター 取締役管理本部長 杉本哲也

さまざまな顔を持つ企業

企業はさまざまな顔を持っている。株主向け、従業員向けの顔だけではない。取引先、消費者、地域住民に対する顔、あるいは海外向けの顔……。企業の評価というのは、これらすべての顔に対する総合評価であると考ええる。

しかし、この総合評価を公平にわかりやすく伝えることは人を評価するのと同様、極めて難しいこともある。世の中に伝わる人や企業の評判は、部分的な顔にスポットを当てたものが多いのも事実である。その意味では、さまざまな顔を持つ企業を正確に評価するためには、まず、それぞれの分野について正しく判断することが必要であろう。

格付けは債券の安全度と確実度

私が勤務する格付投資情報センター(R&I)は、企業を「評価」し、格付けをすることを主要業務としている。この格付けというのは、厳密に言うところ「企業が発行した債券などの元本、利息を期限通り、約定通りに支払えるか——その安全度、確実度をアルファベットの等級で示した」ものだ。もうちょっとわかりやすい言い

方をすると、「3年から5年先に企業が倒産に到る確率あるいは距離感」と、言ってもいいだろう。

格付けは、最上級の「AAA(トリプルA)」から「AA(ダブルA)」、「A(シングルA)」、「BBB(トリプルB)」、「BB(ダブルB)」、「B(シングルB)」と段階的に下がり、それに伴って安全度も低くなる。企業の発行した債券を保有する、あるいは購入しようと思っている投資家にとって、この符号は企業の顔であると言ってもいいだろう。

企業のさまざまな顔が、格付けに集約されている面もある。消費者から頻繁にクレームを受ける企業は、いずれ収益面で影響を受けることになる。この収益悪化が債券の支払いに響く可能性が高くなれば、この企業の「消費者向けの顔」を重要な格付けの判断材料として考慮せざるをえなくなる。

価格志向を押さえた社会的責任

日本経済新聞社の調査によると、「消費者のプライバシー保護や製品サービスの安全性など消費者重視の企業の製品は価格が高くても買う」という消費者が4割近くを占めた。また、「地域環境に配慮した企業活動を行っている企業」の場合は、3割強の人が、価格

が高くてもその企業の製品を選ぶとしている。「消費者重視」「地域環境配慮」という企業の顔が、消費者の購買決定のカギを握る「低価格」というキーワードを押さえ込んだ形だ。

最近の消費者の姿勢から判断すると、この傾向は今後さらに強まることが予想される。企業の社会的責任への取り組みが企業の評価を決定づけ、場合によっては企業の存続そのものが問われるほど重いものとなりかねない。

経営者は自社の顔付きに、より気を遣うべき時代を迎えている。



すぎもと・つや

1973年早稲田大学政治経済学部卒業、日本経済新聞社入社。東京編集局産業部、経済部記者などを経て96年横浜支局長。99年日本経済研究センター経済分析部長などを務めた後、日本経済新聞社編集局次長。2002年(株)格付投資情報センター格付本部副本部長を経て、03年3月取締役就任。著書に『地方銀行戦争』『銀行の凋落』『リアルな動きがわかる金融業界』(いずれも日本経済新聞社発行)『これ一冊でわかる日本経済』(元就出版社)などがある。

海外から見える日本企業のSRI

SAM (Sustainable Asset Management AG) 高場真理

日本でも知名度が高まっているSRI

スイス・チューリッヒに本拠地を置く資産運用会社SAMは、サステナブルな企業への投資を集中的に行っている会社である。また、米国ダウジョーンズ社と組み、ダウジョーンズ・サステナビリティ・インデックス(DJSI)という株式指標を市場に配信しているのでこちらでお馴染みの方もいらっしゃるかもしれない。

現在、欧州SRI(社会的責任投資)市場は340億ユーロ(約4.5兆円)規模に達し、拡大を続けている。一方、日本でも、ここ数年SRIへの関心は確実に高まってきている。これまでSRIに対しては「社会貢献ができるが銭にはならない」という見方が大半だったが、「安定的に高いリターンが期待できる」という前向きな考え方に急速に変化しているように思う。SAMでも日本企業からの問い合わせが急増しており、しかも「DJSIでトップ企業になるためにはどうしたらよいか」というような積極的かつ高レベルな問い合わせが増えているのは驚きである。

企業の真の姿を映す積極的な情報発信

「DJSIでトップ企業になるためには？」という質問に対し、必ずお話ししているのは次の2点である。

第1点は、SAMでは独自の質問状に対する回答を基に各企業の評価をしているのだが、回答される際、「できるだけ自ら情報発信して頂きたい」ということである。質問状は欧州の価値基準で作られているので、

日本人からすると難解な部分が多く、「わからないので無回答」というケースも目につく。たとえば『バランス・スコアカード(BSC)』という欧州では一般的な人事査定手法があるのだが、日本ではあまり知られていないため、これに関する質問には大抵「該当せず」となる。しかし、この手法の狙いは成果判断において定量面のみならず定性面もバランスよく評価しようというもので、直接BSCを使っていなくても、同様の手法は多くの企業で取り入れられているはずである。

評価側からすれば、企業の真の姿を評価したいのであり、ご担当の方々には、質問に必ずしも該当しなくても同じような活動状況があればコメント欄にどんどん記入していただきたいとお願している。それが西欧社会にない優れたシステムであれば、欧州人もこれをきっかけに知ることになり、お互いにメリットが出てくるのである。

欠かせない双方向のコミュニケーション

第2点は、質問の回答には「今後の企業経営に活かしていくという視点で取り組んでいただきたい」ということである。SAMでは毎年質問の約25%を入れ換えているが、このために担当者が世界中を走り回り、投資家や経営者、コンサルタント、学識経験者たちと意見を交わしながら次世代対応の質問を練っている。こうした成果をタダで閲覧できるのだから、こんなにいいことはないではないか。

すでに日本企業は環境分野ではトップを走っている。

総じて弱いのは、コーポレートガバナンス、経営の透明性、リスク管理、人権といった分野である。日本企業も変えるべきところは変えていかなければグローバル社会では生き残れない。SAMを代表とするSRI投資家との対話がこうした変革に何らかの役に立てればというのが願いである。

また、日本には優れた経営ノウハウが多くあり、日本から発信できるものも決して少なくない。DJSIでは本年度自動車部門で初めてトヨタがトップ企業に選ばれた。SRI投資家にとって、日本企業はもはや無視できない存在なのだが、企業からの発信が少ないために「興味はあるがよくわからない」というのが実状である。

日本企業の潜在的な能力からすれば、他部門でもトップ企業が出てきてもおかしくない。それには、SRI投資家に言われるままに従うのではなく、積極的に働きかけること、双方向のコミュニケーションを始めることが鍵になると信じている。



たかば・まり

東京工業大学・同大学院卒業後、1988年三井物産に入社し、国内不動産開発業務に従事。90年より、米国三井物産ニューヨーク本店勤務。米国不動産投資業務に従事し、91年に帰国後、アジア不動産投資事業を手掛ける。98年に金融部門に移籍し、不動産証券化ビジネスに従事。2002年より在スイス・チューリッヒの資産運用会社SAMに出向中。

次世代に対するCSRとPRの役割

人類社会の持続可能性の低下

今日のCSRへの注目度の高まりには、企業の不祥事が続発し、経営に甚大な被害をもたらす中で、リスクマネジメントや企業イメージの修復の観点からCSRが強く意識されてきたという側面がある。また、「株主主権」や「コーポレートガバナンス」との関連でCSRやSRIの意義、必要性が語られることも多い。しかし、巨視的に見れば、世界的に資本主義経済システムが支配的となる中で、「外部不経済」や「市場の失敗」と言われるような宿命的な資本主義経済の矛盾が環境問題や社会問題として深刻化し、それを克服しなければ人類史の存続すら危ぶまれる事態が進行していることが背景にある。人類社会の持続可能性との関連で企業の社会的責任が問われているのである。

「市場の社会化」に貢献するPR

「経済」「社会」「環境」のトリプルボトムラインがCSRやSRIにおいて求められるのは、現実の企業活動が「経済」「社会」「環境」のトリレンマの中で営まれていることを示している。さらに言えば、「経済」「社会」「環境」それぞれの範疇においても、部分の利益は必ずしも全体の利益と合致しないという矛盾が存在する。持

続可能な企業経営は、こうした数々の矛盾との遭遇と、その止揚、克服のプロセスであるとも言える。これをトップのコミットメントの下に企業内外の多様なステークホルダーを巻き込みながら実現しようというのが、CSRの取り組みだということができる。

これはまさに、コーポレートシチズンとしての「企業の社会化」のプロセスでもある。そして、企業のCSRの取り組みをステークホルダーである従業員、取引先、株主、地域社会、メディア、行政、市民、消費者などに伝え、理解してもらい、その価値を評価してもらうこと。商品・サービスの市場、労働市場、資本市場を含む広義の市場において、その社会環境要素を重要な選択基準として定着させること。すなわち、「企業の社会化」を「市場の社会化」につなげることが、ここでのPRの役割となる。

次世代の視点からの取り組みを

CSRに取り組み場合、各種のガイドラインやSRIのスクリーニング基準を参考に、自社が社会的にどのような側面で評価されるかをチェックしておくことは必要である。しかし、多様な評価指標に総花的、表層的に対応したのでは、労多くして効果は少ないということになりかねない。社内外の主要なステークホル

株式会社ノルド社会環境研究所 代表取締役 久米谷弘光

ダーの見解を踏まえながら、自社の社会的存在意義に深く関係し、他社との差別化にも貢献し、独自性をアピールできる重点的なCSR項目を明確化していくことが求められる。

重要なCSR項目の探索・選定にあたっては、時間を意識することを推奨したい。企業活動を含め、我々の活動は先行世代の活動の所産の上にならしか展開することができない。「持続的発展」は、「将来の世代が自らの欲求を充足する能力を損なうことなく、今日の世代の欲求を満たすこと」と定義されている。次世代に対する企業の社会的責任という観点から重点項目を明確化していくことで、社会の持続的発展と軌を一にしたCSRへの取り組みが可能になると考える。



くめに・ひろみつ

北海道出身。北海道大学教育学部(社会学専攻)卒業後、地域計画コンサル、市場調査会社を経て、1986年ピープルズシンクタンクとして株式会社ノルドを設立(取締役)。92年から代表取締役。社会環境研究所は91年に個人や機関を取り巻く社会的な環境と、人間社会と環境=生命系との関係を調査研究領域として開設(当初は同研究室)。リサーチや戦略構築面で各種PRプロジェクトをサポートしている。

ご出席 (50音順)



後藤敏彦氏
環境監査研究会代表幹事



河口真理子氏
大和総研経営戦略研究所
主任研究員



高巖氏
麗澤大学国際経済学部教授



笹原 彬氏
富士ゼロックス株式会社
New Xerox Frontier 運動推進本部
環境経営推進部部長

信頼される企業とは何か

企業は社会的責任にどう取り組むべきか

『PRR協会報』2002年の新春号において「サステナビリティー」を特集テーマとして取り上げたときには、まだ意識や認識も低かった「CSR(企業の社会的責任)は、経営の機軸として認識されつつあり、市場も投資対象となる企業の社会的責任を重視する傾向が強まっている。そこで、「サステナビリティー」特集にご登場いただいた方々に再びお集まりいただき、2年前との比較を交えながら、企業の社会的責任へ取り組むことの意味、現在の課題、そして今後の行方などについて、忌憚のないご意見を伺った。

グローバルゼーションとともにCSRの論議が本格化

後藤 最近、CSRについての論議が盛んになってきています。これはひとつにグローバルゼーションの進展によるところが大きいですね。特に、1995年にWTO(世界貿易機関)が設立されて以来、急速に進展し、多国籍企業などのマルチナショナルな活動が顕著になってきました。その巨大な多国籍企業の活動を、政府はもはやコントロールできなくなっている。そうすると、その企業に社会的責任を負ってもらわないと、環境問題も、貧困の問題も、あるいは人権の問題も解決できない時代です。

高 CSRの進展は3つの段階に分けて理由を挙げることができます。その第1段階は、まさにグローバルゼーションですね。例えば、多国籍企業がある発展途上国に進出した場合、その国の環境基準や労働基準はまだ未だだめ。そういう所では企業自身が責任ある体制をつくって対処していかなければなりません。第2段階として、地域あるいは国家レベルのCSRが求められるようになったことです。ヨーロッパでは国々の国境や規制が取り払われてすべてが動いている。それと並行して企業としての責任体制が求められるようになりました。日本でも規制緩和が進展していますが、それに相応した責任体制が必要とされます。第3段階として、企業の存続そのものためにCSRが求められるようになりました。内部統制をきちんとかつておかないと、何か問題が起って経営者が総入れ替えになったりすると、企業の持続的成長に大きく影響してきます。



河口 日本のCSR論の高まりは、「上」からはグローバルバリエーションがあります。一方「下」からは市民意識あるいは個人意識の高揚がありますね。企業の不祥事をきっかけに、CSRを求める声が強くなってきました。この動きは、企業だけでなく、政府や公的機関のあり方や役割分担にも影響を与えるものです。ある意味で、今までの経済構造の枠組みを変えようという動きにつながっていると思います。

笹原 富士ゼロックスのCSRへの取り組みは、79年に制定した企業理念にその原点があり、その方針とともに環境への取り組みや社内の人事制度、福利厚生制度などが整備されました。その後、グループ全体の事業活動がグローバル化するなど変化してきたために、98年に新たな企業理念を策定し、その中で『私たちが大切にすること』として「お客様の満足」「環境」「高い倫理観」が掲げられました。最近、CSRが重視されていますが、特に海外進出する場合、その地域や国との文化の違いで摩擦が発生することがあります。それが現地で市民運動に発

展すると会社の存続が危うくなる場合がある。ですから、CSRというのは、ひとつの危機管理でもあるわけです。今まで社内の問題と認識していたことでも、外部のステークホルダーとの関わりを考えなければならなくなった。これは、「企業起点」のCSRから「ステークホルダー起点」のCSRへの変換といえます。

河口 企業中心からステークホルダー中心へのCSRということですが、これは最近話題になっているコーポレートガバナンス（企業統治）の論議とも一致するところがあると思います。日本の企業は、ある意味ステークホルダー不在の状態にありました。株は持ち合いなので物言う株主はいない、規制で守られているので、消費者に本面向かい合わない営業、終身雇用なので、意見を言わない従業員、おとなしい消費者。しかし、企業同士の株式の持ち合いが崩れ、外人投資家があんがん意見を言い、規制緩和が進み、NPO活動などが活発化し、企業はステークホルダーのさまざまな要望・圧力に直面することになります。「会社は何のためにあるのか」「誰のためにあるのか」という根本的なコーポレートガバナンスの問い掛けが改めて出てきました。CSRというよりコーポレートガバナンスと言ったほうが分かりやすい場合もあります。

後藤 アメリカの企業で「コーポレートガバナンス」というと環境や社会性のことも含んでいます。われわれがいうCSRと同じですね。実は、CSRという言葉あまり好きないアメリカ企業もあるようです。高 それで思い出しましたが、かつて米IBMを訪問したとき、取締役会の中にいわゆる3委員会に加え「取締役企業統治委員会」が設けられていました。この委員会が、CSRやコーポレートガバナンス、PRの問題などを扱っていました。

CSRの「ミットメント」と「システマティック」

笹原 当社ではCSRにかなり早くから取り組んできましたが、社員

「ミットメント」

1964年東京大学法学部卒業。91年環境監査研究会の設立に関わり、92年より代表幹事。GR（理事、社会的責任投資フォーラム理事、事務局長、滋賀県立大学環境科学部など3つの大学の非常勤講師。環境経営学会（理事）など多くの学会、研究会の会員。ISO環境コミュニケーション規格エキスパート、経産省産権審議委員、環境省「化学物質と環境円卓会議」メンバー、国交省交通政策審議会臨時委員など、環境関連の委員会の委員を務める。主な著書に『システマティックとは何か』『戦略的環境マネジメントシステム』『SR―社会的責任投資入門』『市民セクター経済圏の形成』（各共著）などがある。



はそのことを特に意識していたわけではなく、また、そのこと自体をあまり公にしませんでした。しかし、CSRが世の中で認識されてくると、「ちゃんとやっていることを正しく知らせることも、やはり責任なのではないか」ということが社内で言われるようになりました。公表しないのでは、やっていないのと同じだ、ということです。しかし、宣言するにしても、ちよつと苦しい面もあったのです。というのは、アジアなどグローバル展開するとき、われわれグループ企業は下請会社も含めて「本場に現地の人権や労働問題を配慮しているのか」という懸念があったからです。でも「とにかくやるんだ、できない事はこれからやればいい」という考えを優先してCSRを宣言したのです。宣言してしまつと、逆にやりやすくなりますね。やるしかありません。

後藤 今のお話は、大いに参考になりますね。日本企業の場合、環境への取り組みにしても、せつかくパフォーマンス(実績)を出しているのに、コミットメント(公約)の部分が弱い。「方針」としてきっちり掲げ、

かわぐち・まりこ
1986年一橋大学大学院経済学修士課程修了(環境経済学専攻)、同年大和証券入社。95年に大和総研へ転籍。現在経営戦略研究所主任研究員。日本アナリスト検定協会会員、GRI日本フォーラム評議員、SFIJ運営委員。調査・研究テーマは企業の環境面からの評価手法、環境報告書、CSR、SRI。著書に『環境情報ディスクロージャーと企業戦略』(共著)、『環境会計の理論と実践』(共著)、『SRI社会的責任投資入門』などがある。

それを経営者がサインしてオープンにすべきですが、そこが欠けていますね。また、最近、ステークホルダーミーティングを実施する企業は急速に増えていますが、ここでCSRを公表すれば、それは紙に書いてなくても社会に対してはコミットメントしたと同じことになります。

高 ステークホルダーミーティングをする際、ステークホルダー全員を呼ぶわけにはいかないのですが、その代表はどういう基準で選ぶのでしょうか。

笹原 当社では「顧客満足度調査」をしています。その声の中から顧客の代表を選びます。また調査会社の資料も参考にしています。ただ、最近サプライチェーンが複雑になつているので、重要なパートナーであるサプライヤーさんをどう選ぶかの問題があります。

後藤 いろいろな企業に聞いてみると、そこは大変苦労しながら試行錯誤しているようですね。ある企業では、選ぶパターンとして「ぜひ聞いてもらいたい人」「テーマごとにコンサルタント会社などに選んでもらった人」「過去、何らかの批判を寄せてくれた団体の人」などがあるようです。

河口 当社でも最近、『サステナビリティ報告書』についてさまざまな立場の専門家を招き、ステークホルダーミーティングを実施しましたが、人選は社員のネットワークから選ぶだけではなく、われわれがまったく意識のない消費者団体の金融専門家も呼ぶ必要があると考え、ある団体に推薦してもらいました。大事なことは、お手盛りで都合のよい人ばかりを選ばないことで、反対の意見を言う人も選ぶほうという発想が必要です。

後藤 最近、『環境報告書』についてWeb上でアンケート調査したのですが、マスメディアの環境広告より、環境報告書に価値を認める人の比率が若干ですが増えていることが分かりました。これは興味深いことです。ただし、企業が出すべきだと考えている情報と、読者側が知りたいと思つている情報との間で、けっこう大きい差がありますね。



高 海外向けにはどういった配慮が必要でしょうか。例えば、フランスでは上場企業の場合、アニュアルレポートにはこれこれを入れるという規定がありますが。

後藤 日本のマルチナショナル企業の場合、外国人株主は5割、ユーザは7〜8割ということも珍しくないので、日本のステークホルダー向けに出すものとは違うものを出すことも考えるべきでしょうね。『環境報告書』や『サステナビリティ報告書』の英語版を出している企業は少なくありませんが、しかし、日本語版を直訳したものではどのようなのでしょうか。英語版は別途編集する必要はありませんか。

河口 欧米企業も逆の意味で同じことが言えるのではないのでしょうか？彼らも特段他の国に配慮したものを別途出しているわけではありません。そうであれば別の内容の英語版は必要ないという考え方もあります。日本でもIBM本体とは別に日本IBMは日本版を作っていますが、日本企業の現地法人が、本社の報告書をもとに実情に合わせた報告書

を作ってもいいのでは？

後藤 あるデータを出した場合、その国で誤解されないための説明の工夫は必要だと思います。内容的には同じもので良いという考え方もあり、意見は分かれていますね。

高 少なくとも、地域や国ごとに知りたい内容は違うと思います。だから、内容は変えた方が良いのではないですか。しかし、その前に、日本のステークホルダーが何を知らなければならないのかさえ分かっていないという現状がある。

笹原 当社でも英語版を出していますが、日本語版をそのまま翻訳したものです。内容的には他社に劣るものではないと思うのですが、日本語に比べて英語そのものがややブアになりがちです。英語版を別の発想でつくる必要はあるかもしれませんが、実務的には時間やコストなどの問題があります。

CSR活動とSRIの評価基準

後藤 CSR活動の結果を公表した後、それを社会がどう評価するのか。その辺のルールづくりも必要ですね。現在のところ、日本企業の『サステナビリティ報告書』はGRI(Global Reporting Initiative)の基準にのっとって作成しているのが多いのですが、これは、たまたま私どもに縁があつて早くから取り組んできたからにすぎません。私自身はGRI運営委員として全体に関係しましたが、その指標づくりの委員会(130人)には日本からは1人しか参加していませんでした。ですから、その作成基準は欧米の価値観がベースになっているのです。日本にとっては、ここが問題ですね。

高 欧米が中心となつて作った指標で報告書を作ると、日本企業のCSRは劣っているかのように見えることがあります。例えば、女性管理職の登用などは低い評価になる。しかし、「トップと一般従業員との所

さはら・あきら

1969年慶応義塾大学工学部機械工学科卒業、同年富士ゼロックス(株)入社、技術部に配属。72〜74年ゼロックスコーポレーション(Webster工場)に駐在。75〜90年商品開発担当、90〜99年ヒューマンインターフェイスの開発、インダストリアルデザインを担当するヒューマンインターフェイス&デザイン部長を務める。00年より富士ゼロックスおよび関連会社の環境関連活動を統括する環境経営推進部部長。



たかいわお

1985年早稲田大学商学研究科博士課程修了。91〜94年ペンシルベニア大学ウォートン・スクール、フィッシャー・スミス客員研究員。96年組織学会高宮賞受賞。2000年より企業倫理世界会議（ISBEE）理事、世界銀行「外国公務員贈賄防止に関する企業実態調査プロジェクト」メンバー、内閣府国民生活審議会消費者政策部会委員などを務める。近著「よくわかるコンプライアンス経営」（共著）『企業倫理のすすめ』『ビジネス・エシックス』『金融機関のコンプライアンス・プログラム―ECS2000を活用した金融検査への対応』などがある。

業も「今年は訴訟件数や法令違反件数が何件になりました」などと報告するはずがありません。したがって、後者については、マイナスを減らすための取り組みプロセスを公表することを求める方が合理的となります。

笹原 環境への取り組みにしても最近はその数字的な実績よりも、トップの取り組み姿勢や考え方などの方が、新聞記事などに取り上げられやすいですね。読者も数字はすぐ忘れてしまいがちですが、経営者の話をよく読んでいて、それが蓄積されるとブランド力にもなります。

河口 大変優秀なファンドマネジャーの投資プロセスをみると、企業のことをよく研究している。財務データはもちろんですが、トップの資質や戦略倫理なども包括的に評価しています。別にSRIと区別することなく、CSRをごく自然に評価しているようです。ただ、SRIと定義すると、日本では事業会社のCSR先行で投資家のSRIは出遅れているという状況にあります。

後藤 SRIは、社会的責任を遂行している企業に投資をしましょうということですが、例えば英国では、年金基金の運用にSRI発想を導入し、ファンドマネジャーの説明責任を強化しているので、企業はCSRについての情報開示をせざるを得ない。SRIはCSRを推進させるための、いわば武器になっているのですね。

河口 ただ、年金基金でのSRI導入は、イギリスでは私的年金の部分ですし、アメリカでは401Kですね。日本で公的年金に導入するのは制度上簡単ではないようです。

高 この点、経済産業省では「中期産業政策」の中に、CSRを導入すべき、との議論が起こっています。また公的年金についてもSRI運用の可能性を探るべきとの意見が出ています。公的年金の場合「受益者」は国民となります。したがって、投資リターンの中に、金銭的なもの以外に、社会的リターンという概念も導入できると思います。

得格差が小さい」など日本企業が誇れる事柄も多いので、こういうものを指標に入れば、決して劣っていることにはなりません。

河口 企業にとって良い情報ばかりでなく、良くない情報を開示することも必要ですが、このネガティブ情報の開示に対して、社会の反応を変えていくことが重要です。せっかく情報を開示したのに「そんな事をしていいのか」とヤブへびになるようではいけません。ただ、CSRの専門家などの間ではここ1〜2年、情報を隠しているより、それが出る前に出した方が良いというようには変わってきていますね。

笹原 良くない情報は、あとになって出すと非常に悪い結果になります。

高 CSRには2つあって、ひとつは地域貢献などポジティブな取り組みです。もう一つは汚染物質を出さないなどネガティブなインパクトを減らす取り組みです。前者の積極的な取り組みについては、企業は主体的に結果を公表してくれるでしょうが、後者については、結果を公表せよ、と言ってもなかなか機能しません。例えば、いずれの企

今後目指すべきCSRとSRIの具体的カタチ

笹原 当社では企業内部を視点にCSRが発売しましたが、一方、外部にどのような要求があり、ステークホルダーがどういう価値観を持っているかを捉えているとはいえませんでした。現在求められているものはグローバル化とともに非常に多様化しています。GRIの指標にしても100項目にも及びますが、しかし、この項目を全部達成しようというのではなく、どういうプライオリティで、どのレベルを目指してやるかの計画性の方が重要です。当社では、実施項目については「世界最高レベル」を「6」とする6段階を設け、一方、適用範囲については「会社本体」の「1」から「全世界まで」を「6」とする6段階を設けています。どの項目も6または5を目指してやっています。こうしたことが、当社でのCSRの形です。

後藤 日本企業では10年前は「環境と経済は両立するのか」ということが環境についての議論の主テーマでした。今は両立させるといふ方針を掲げる企業が出てきています。元来、株式会社になぜ法人格が与えられたかという点、それは社会に必要な仕組みだからですね。単に利益追求のためのマシンではない。ヒト・モノ・カネ、さまざまな資源を有効に使い、社会に有益な仕組みであるということを確認された。そこに投資をする人がいたわけです。現在、その原点に立ち帰っているといえ

ます。CSRとSRIへの流れは自然だと考えられます。

河口 CSRとSRIが車の両輪として機能していないのは、CSRを動かすきっかけとなる消費者が投資には影響を与えていないからです。日本では個人投資家は少ない、すなわち消費者は投資をあまりしない。一方、機関投資家は社会性を評価することに無関心でした。反応しませんでした。しかし、「SRIは無視できない」と気づいた大手金融機関も出てきたのは事実です。また最近では、CSRに対して社会全般が注目するようになっていきますし、CSRとSRIを取り巻く環境は変わっていくと感じています。

高 消費者の利益を守るために私が提案したいものに「消費者支援基金」の創設があります。簡単に申し上げ、日本の社会は企業性善説に基づいて設計されています。良識的な企業を想定して、刑事罰も民事上の賠償責任も、また行政処分も非常に緩く設計されています。その結果、日本社会は悪質な事業者が跋扈する状態を作り出してしまいました。現在、この悪質な事業者に対抗するための制度として「団体訴権制度」の導入が議論されていますが、善意の事業者は、この制度を財政的に支援するため、基金の創設に賛意を表明すべきと考えています。それは、消費者にとっても、また善意の事業者にとっても、共に望ましい日本社会を作ることにつながると思われれるからです。

市場で評価されはじめた「誠実な企業」

1999年に日興エコファンド(日興証券当時)が登場して以来、SRI(社会的責任投資)への関心が徐々に高まってきている。

なかでも、日本で初めての本格的なSRIファンドといわれているのが、朝日ライフSRI社会貢献ファンド「あすのはね」。環境面だけではなく、雇用、市民社会貢献、消費者対応といった側面から企業を調査・分析し、総合評価を行うことでファンドへの組み入れを決定しているのが特徴だ。これら社会貢献度については、NPOなどの協力を仰ぐなど、選別方法にも工夫が凝らされているという。

「あすのはね」以外にも、損保ジャパン・グリーン・オープン「ぶなの森」、エコ・パートナーズ「みどりの翼」、日興グローバル・サステナビリティ・ファンド「globe」、日興エコファンド、エコ・ファンド、UBS日本株式エコ・ファンド「エコ博士」、エコ・バランス「海と空」、グローバル・エコ・グロース・ファンド「Mrs.グリーン」などの環境ファンドやSRIファンドも注目されている。

こうしたファンドには、個人投資家の関心が高いうえ、機関投資家も積極的な動きに出ている。というのも、「あすのはね」や「ぶなの森」は、株価の下落率が比較的低く、長期で保有することで確実なリターンが期待できると考えられているからだ。

また、東京都教職員互助会では、積立金の一部でSRIによる運用を開始した。住友信託銀行でも初めての企業年金向けファンドを立ち上げている。さらに、最近では海外の投資会社もCSRに優れた日本企業に対する投資に興味を抱いているという。

CSRへの取り組みにより、目には見えない価値が、結果的に企業の収益力を高め、不祥事による株価下落も起こりにくくする。そうした認識が広がりつつあることは確かだ。SRIという投資手法は、CSRを市場が評価する方法でもあり、今後さらにその活用が期待されている。

欧州「CSRヨーロッパ」に見るCSRの実態

ヨーロッパの コミュニケーション活動

株式会社日本総合研究所 上席主任研究員

足達英一郎

グローバル化の進展とCSR

新聞紙上でも、最近、「企業の社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibility)」という言葉が頻りに目にするようになった。日本企業にも、古くからこうした考え方は経営の根幹に存在していたという指摘がある一方、実際には外国人投資家のプレゼンス増大やグローバルなサプライチェーンの進展のなかで、欧米から波及している新たな要請という面は否定できない。

世界のCSRの潮流を牽引しているのは欧州である。英国にはCSR担当大臣が置かれているし、超党派の議員連盟も存在している。フランスでは、今年から上場企業の年次報告に、環境・社会問題への対応に関する情報開示が義務付けられるようになった。欧州委員会(EUの行政執行機関)は、2001年7月にCSRについてのグリーンペーパーを発行して、欧州においてこの概念をどのように社会システムに反映していくかの議論を続けている。

こうした議論の背景には「グローバル化の進展に対する不安」がある。製品、資本、人材、資材や部品などあらゆるものが国境を越える状況がますます拡大している。多国籍企業が、世界中で市場を開拓し、生産拠点を作り、資材や部品調達を行うとき、経済的価値だけを過度に優先すれば、環境破壊、労働環境の悪化、雇用の不安定化、地域での所得格差の助長、製品安全性の欠如など負の側面が必ず現れる。「国家よりも存在感を増した企業に、ビジネスの論理プラスアルファを考えると、世界がとんでもないことになってしまう」という懸念が「企業の社会的責任」論の原点にある。

加えて、先進国内の企業不祥事頻発が、企業に対する信頼感を著しく低下させている。他方、欧米ではNGOの存在感が増している。NGOは政府やマスメディアに代わって、企業を監視し、批判キャンペーンやボイコットなどを通じてその行動を是正させる役割を果たしている。こうしたNGO(環境保護団体をはじめ消費者団体、労働者団体、株主

団体など多様な企業を取り巻くステークホルダーを含む)からの要請も背景にある。

CSRヨーロッパの役割

さらに、欧州においては、政府の役割の低下という背景もある。ユーロという通貨価値を守るために欧州各国は自国の財政赤字をGDPの3%以下に押さえ込まなければならぬ。このため政府は自由な財政出動ができない。一方、欧州内でも経済的格差の増大、犯罪の多発、教育の荒廃などさまざまな社会問題が深刻化している。今後、旧東欧圏などから新たに10カ国がEU入りを果たすと、事態は一層複雑化すると予想されている。従来、政府が果たしていた役割の一部を、企業にも担って貰いたい。こうした期待も高まっているのである。

世界の先進企業には、こうした状況を捉えて「社会的責任」に積極的に対応していくことで、リスクマネジメントを強化するとともに、他社に対しての



競争優位を築こうと考えるところが出てきた。こうした企業の連合体として「CSRヨーロッパ」がある。本部をブリュッセルに置き、60余りの大手企業をメンバーとして、CSR概念の普及、啓発に取り組んでいる。具体的には①ベストプラクティスの共有と普及、②管理職を対象にした教育、研修などだ。さらに、もうひとつの役割が欧州委員会に対するロビイングである。現在、欧州委員会は European Multi stakeholder Forum という企業、労働団体、消費者団体、環境NGO、人権NGO、投資家団体などをメンバーにする会議体を組織して、欧州委員会としてCSRに関してどのような施策を今後進

めていくかを諮問している。04年夏には、その答申が行われる予定であるが、それでもCSRヨーロッパは積極的な役割を果たしている。

ステークホルダー・リレーション活動の重要性

このCSRヨーロッパが特に力を入れている分野に「ステークホルダー・リレーション」がある。03年3月に発表された報告書「CSRと企業IR活動」では、企業のIR担当者がCSRの観点からの企業価値を世の中に伝える重要な役割を果たすようになってきている実態を、欧州の有力20企業に対するインタビューを通じて明らかに

している。「ステークホルダー・リレーション」と従来の「パブリック・リレーション」という言葉との差異をあえて強調すれば、前者は投資家、顧客、従業員、NGO、地域社会といったステークホルダーごとの関心事や企業への期待に則してコミュニケーションを行い、良好な関係性を構築しているという考え方である。ここでは媒体としてマスコミや電子メディアを活用するというよりも、むしろ直接的な対話が重視される傾向がある。さらにいえば、NGOとの連携プロジェクトの実践活動それ自体が

「ステークホルダー・リレーション」活動と位置づけられてもいる。

一例を挙げれば、英国のBP社は「ステークホルダーの意見が持続的な事業継続の鍵である」と言明して、直接、間接のコンタクトやステークホルダー・ミーティングを重視している。また、フランスに本拠を置く大手総合エネルギー企業Electricité de Franceは「すべてのステークホルダーとの対話を通じて、経済的發展、環境保護、社会的平等を両立させる」と01年に宣言して、03年からは、アニュアル・レポートと環境・社会責任レポートを統合して発行するようになっていく。

CSRの定義「CSR means addressing the legal, ethical, commercial and other expectations society has for business, and making decisions that fairly balance the claims of all key stakeholders」に従えば、CSR経営とは「ステークホルダーの声に積極的に耳を傾け、そのなかから企業を鍛えようとしていく経営」にほかならない。ここでは、「コミュニケーション活動が鍵を握り、ステークホルダー・リレーションの巧拙が、まさに競争力を左右する状況が生まれているのである。」



あだち・えいいちろう

1986年、一橋大学卒業。現在、UBS Global Asset Managementならびに住友信託銀行向けに、社会・環境側面からの企業評価を担当。主な著書(共著)に『SRI社会的責任投資入門』(日本経済新聞社)、『図解 企業のための環境問題』(東洋経済新報社)。2002年、経済同友会「市場の進化と21世紀の企業」研究会ワーキング・グループメンバー。アジア太平洋クリナープロダクション会議運営理事(現任)。



CASE 1

企業のCSRへの取り組みと コミュニケーション活動の実際

「CSR元年」といわれた2003年は、CSR(企業の社会的責任)のあり方について各方面で議論がなされ、企業もそれぞれの方法で、CSRへの本格的な取り組みに着手し始めた年でもあった。もはや日本の企業にとって、CSRを踏まえたステークホルダーとのリレーションは欠かせない課題であり、企業の生き残りを賭けた重要な鍵を握るものと考えいえるだろう。ここでは、5つの企業のケースを紹介する。

株式会社損害保険ジャパン

金融機関の本業を通じ、 「企業としての社会的責任(CSR)」を果たす

2002年7月に安田火災と日産火災との合併により誕生した損害ジャパン。旧安田火災時代の1992年から環境問題への本格的取り組みを開始した同社は、現在、環境からCSRへと取り組み範囲を拡大し、積極的にサステナビリティ活動を推進している。金融機関としてのCSRへの取り組み方針と、ステークホルダーとのコミュニケーションについて聞いた。

エコファンド「ぶなの森」を CSRの一環として位置づける

損害ジャパンのCSRへの取り組みは、1992年の地球環境室設置に端を発する。翌年にはNPOとの共催で「市民のための環境公開講座」をスタート。97年に国内金融機関として初めてISO14001を取得し、98年には業界に先駆けて環境レポートを発行するとともに、自らのノウハウを活かして、グループ会社である損害ジャパン・リスクマネジメントを通じ、ISOの認証取得コンサルティング・サービス

も開始した。さらに翌99年には、金融機関としての機能を活かして環境問題の解決に貢献する商品として、エコファンド「ぶなの森」の販売を開始。環境問題に積極的な企業の株式を購入するエコファンド(投資信託)は、投資銘柄選定基準に社会的責任を盛り込むSRI(社会的責任投資)の一種と言えるものだ。「ぶなの森」のめざすところは、グリーンインベスター(環境に配慮する投資家)を増やし、投資家と企業との環境問題への相互理解を進めるとともに、企業の環境問題への取り組みを後押しすること



2003年度のサステナビリティ・レポート。

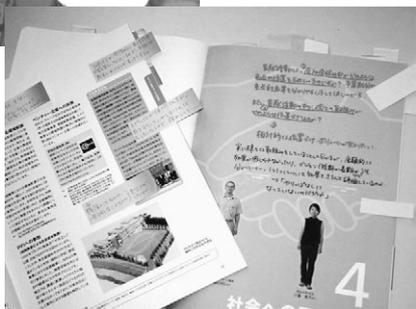


エコファンド「ぶなの森」は、環境問題に積極的な企業を対象にしている。



終始なごやかながらも、活発な意見交換がなされる「ステークホルダー・ミーティング」では、皆の関心の高さが伝わってくる。

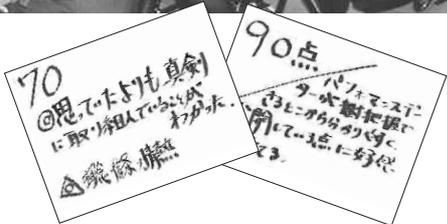
ミーティングに参加する人には、事前にサステナビリティ・レポートと付箋を郵送。ピンクの付箋は良い点、ブルーの付箋は分かりにくい点などをそれぞれにチェックして、ミーティングに参加してもらう。



ステークホルダーミーティングで コミュニケーションを充実

「質問!」。いくつかの手が挙がった。といっても、会場に緊張した空気はなく、終始なごやかな雰囲気。03年2月、「環境・社会レポート」を読む十質問する「発行者との協働ワークショップ」と題し、損保ジャパンと日産自動車との共同開催によるステークホルダーミーティングが行われた。参加した市民53名は、事前に両社の環境報告書を読み、良い点、改善すべき点に付箋をつけて持参。当日はNPOを

です。当社では、エコフレンドという商品を設定していること自体が、本業に即した一つのCSRであると考えているのです」と説明するのは、コーポレートコミュニケーション企画部社会・環境室長の関正雄さんだ。



ミーティングの最後には、サステナビリティ・レポートに点数をつけてもらう。

司会・コーディネーターに迎え、参加者とレポート作成担当者らが討論しながら、企業の社会的責任(CSR)について、ともに考える。同社では、ステークホルダーからの意見・要望をCSR活動に積極的に取り入れようと、01年から毎年、こうしたミーティングを開催している。

「最初の年は、何を聞かれるのだろうか、と少し恐かったのですが(笑)、開催してみると、環境意識の高い市民の皆さんや学生さんなどと直接対話をする機会となり、とても有意義でした。またコーディネーターとしてのNPOの存在も重要です。ステークホルダーからの質問や私たち企業からの発言をお互いにわかりやすく「翻訳」していただき、両者の理解を深めるのに役立っています」と社会・環境室室長代理の酒井香世子さんは話す。

環境レポートから サステナビリティ・レポートへ

同社がサステナビリティを意識したレポートを発行しはじめたのは00年度から。従来の環境報告書にコンプライアンスや人事面の情報などの社会性報告を加味し、02年度には内容をさらに充実させて「社会・環境レポート(サステナビリティ・レポート)」とした。また、財務情報に関しては、年次報告書「損保ジャパンの現状」(ディスクロージャー誌)を発行。この2冊によって、ステークホルダーに対し、社会・環境・経済のトリプルボトムラインに関する透明性の高い情報の提供に努めている。

サステナビリティ・レポートに掲載している情報、すなわちCSRの取り組み範囲に携わる部署は、環境部門だけにとどまらない。そこで同社ではレポート制作にあたり、全社横断のプロジェクトチームを組織している。

「レポート作成に各部署の社員が関わることで、全社的にCSRへの理解が深まるというメリットも

あります。また03年4月の組織改革で、社会・環境室が経営企画部門に組み入れられたことにより、CSRに関する社内情報を収集・発信する上で、非常に効率的になりました」と酒井さん。昨年度の同社のレポートは、地球・人間環境フォーラムと全国環境保全推進連合会が主催する第6回環境レポート大賞で、「優秀賞」と「持続可能性奨励賞」をダブル受賞している。

キーワードは 「全員参加、地道・継続、自主性」

同社は自社内の取り組みとしても、損保ジャパン環境方針の制定、全社への環境マネジメントシステム導入、環境リテラシー研修の導入など、常に環境先進企業として社員の意識向上に努めてきた。

「『全員参加』『地道・継続』『自主性』の3つをキーワードに、全社を挙げて取り組んできました」と関さんは話す。合併後には社員の意識統一を図るため、全社を対象に、環境・社会貢献に関するアンケートも実施した。環境問題以外のCSRの取り組みについても、コンプライアンス部や人間尊重推進本部の設置、「美術」「環境」「福祉」の3分野を中心とした社会貢献活動など、さまざまな面で取り組みを進めている。

金融業界で抜きん出たこれらの積極的な活動は国内外から高く評価され、同社は、00年に「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス」に、01年には「FTSE4GOOD」に推奨銘柄として組み入れられた。また、国内でも他社の販売するSRIファンドの組入銘柄となっている。

「社外、社内両方へ向けてCSRの普及を推進していくこと。つまり世の中のCSRの牽引車となることが、当社の重要な役割だと考えています」と関さんは、金融機関としての社会的責任のあり方を示した。

テルモ株式会社

信頼される医療分野のトップランナーとして
コンプライアンス、環境保全に力を注ぐ

「医療を通じて社会に貢献する」―創立以来の企業理念と、「開かれた経営」「新しい価値の創造」「安全と安心の提供」「アソシエイト(社員)の尊重」「良き企業市民」という、1996年発表の5つのステイトメントが、テルモのCSRのいわば原点であろう。企業倫理・コンプライアンス、環境保全活動はその両輪ともいえるべきもので、人と組織へのアプローチが急速に進められている。

企業倫理・コンプライアンスの浸透に向け
倫理コードを制定

テルモは2003年、朝日新聞文化財団が実施する「企業の社会貢献度調査2003」で「企業倫理賞」を受賞した。企業倫理優先の基本理念を謳った企業倫理コードの制定、企業倫理委員会の設



企業倫理ホットライン「ロボの耳」は、親しみやすいネーミングが功を奏してか、月に数件、社員からのコンスタントなアクセスがある。

置、企業倫理ホットラインの設置、研修、対外報告などの一連の浸透活動が総合的に評価されたものである。総務部(兼法務室法務課)の中島慎一郎さんは「成果よりも取り組みの姿勢を評価していたのだと思います。社員が、賞に恥じないように、という意識を持つようになったことが何よりのご褒美」と、思わぬ効果に喜びを隠さない。

社員の日常の行動規範を定めた「テルモ倫理コード」を定めたのは00年4月のことである。全社員に配布されるこの倫理コードは、国内外のテルモグループ全体に適用されるもので、各国の実情に合わせた内容の英語訳がつけられている。01年には「テルモ企業倫理委員会」を設置し、企業倫理研修や倫理コードの浸透度測定アンケート等を実施した。また、01年度版の環境報告書にも倫理活動のページが加えられることとなった。

その後、倫理委員会にはワーキンググループがつけられ、03年には企業倫理ホットライン「ロボの耳」が開設されるなど、次々と本格的な取り組みがなされている。

「倫理ホットラインは前にも一度試みたことがありますが、その時はアクセスがほとんどありません



せんでした。そこで、「社内の風通しを良くしよう」というスローガンのもと、電話や封書、社内メールでの利用だけでなく、事務局メンバーに女性を加えるなどしたところ、これが非常に好評で、今では月数件のアクセスがあります「社員はもちろん、派遣社員まで幅広く利用できるシステムだ。倫理コード制定からここまで、わずか4年。「目先を変えることも必要ですから、これからも新しいものをどんどん打ち出していきたい」と語る。風土づくりは一朝一夕にはできないが、替わり映えのないメニューはいずれ飽きられる。今の勢いを止めないよう、積極的なアプローチを続けたいと考えている。

業界でもトップクラスの実績を誇る 環境にやさしい医療用製品の開発

医療に関わる企業として、テルモは早くから生産における廃棄物や有害物質の削減、有害物質を



国内初の非塩化ビニル製CAPD(腹膜透析)バッグの開発に成功。40%もの廃棄重量の削減を行った。

出さずに焼却できる製品の開発等に取り組んできた。84年には脱水銀のため、トップシェアを誇ってきた水銀体温計の製造を終了している。

医療用製品は何より医療従事者や患者の安全が最優先される。事故防止や医療の効率化に益することも重要な使命のため、環境負荷の低減は容易ではないが、製品を小型化・肉薄化することにより、廃棄時の容積を削減するなどの取り組みがなされている。

例を挙げれば、99年に国内で初めて腹膜透析液のバッグ素材を塩化ビニルからポリプロピレンに変更。40%もの廃棄重量の削減に成功するなど、業界内でも常にその動向が注目される存在だ。

テルモに環境推進室が設置されたのは97年のこと。「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念のもと、環境基本方針が制定されたのが99年、00年度には初めて環境報告書が発行された。環境監査委員会も設けられ、独自の内部環境監査が継続的に行われ、新入社員研修、環境報告書説明会、環境保全セミナーなど、環境教育体制の整備も進められている。

環境推進室の中橋敬輔さんによると、02年度の環境保全活動のトピックスとしては、甲府工場のベンゼン・クロロホルムの全廃、愛鷹工場と甲府工場の焼却炉廃止・撤去、130名が参加した富士山一斉清掃などが挙げられるという。

「02年度の環境報告書には、海外事業所の取り組みを紹介するページを新たに設けました。環境リスク管理やグリーン調達・購入についても紹介し、関係者に配布しました。環境報告書をコミュニケーションツールとして、もっとさまざまな場面で活用してもらえよう、内容を充実させていきたいと考えています」

テルモでは現在、CSRに関する全社的な取り組みが行われているわけではない。



2002年の8月に行われた富士山一斉清掃には、テルモの社員約130名が参加した。

「当面は倫理、環境それぞれの取り組みを強化し、幹を太くしていくことに力を注いでいきますが、CSRを前面に掲げた組織的、集中的な取り組みが今後、必要になってくることは間違いないと思います。当社の社会的責任は、何より、広く世界の医療の場に、価値ある、安全な製品・サービスを安定的に供給することにあると認識しています。その上で『良き企業市民として』という社是を根幹とする、グローバルな企業活動を前提としたCSRを、戦略的に展開していく、ということになるでしょうか」と中島さんはいう。「社内的なコンセンサスはこれからで、まだまだ勉強も必要」とのことだが、倫理と環境、それぞれの分野で獲得されたノウハウ、醸成された倫理観がテルモのCSRの豊かな土壌となっていくことは間違いない。

トヨタ自動車株式会社

社会への積極的な働きかけで 事故撲滅、環境負荷低減に尽力する

「自動車を通じた豊かな社会づくり」を企業理念に掲げるトヨタ。エコカーの開発・普及をはじめとするさまざまな環境活動や、交通安全を促進するための製品開発・啓蒙活動の積極的推進には定評がある。世界に名だたるグローバル企業としてのCSRの取り組みと、幅広いサプライチェーンにおけるコミュニケーションのあり方について伺った。

「プリウス」「FCHV」という実体が 伝えるメッセージ

「CSRと言っても、美辞麗句を並べるだけでは説得力がありません。たとえば、当社には『プリウス』というサブスタンスがあったからこそ、環境メッセージが社会に届いたという面が大きいと思います」。こう話すのは、トヨタ自動車広報部社会文化室長・担当部長の布施直人さんだ。

世界初のハイブリッドカーとして、彗星のごとく

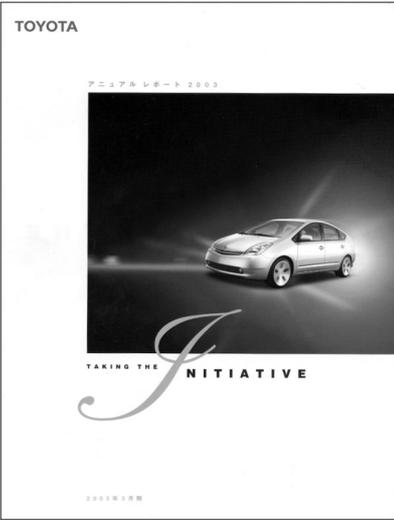
プリウスが登場したのは1997年。今では街で見かけることも多く、政府の公用車に採用されるなど、すっかり私たちの生活に身近な存在となっている。また、同社のサポートする「※エコ・ミッション」は、プリウスの名と同社の環境メッセージを世界に広めるきっかけともなった。

また、2002年12月の燃料電池ハイブリッド車「トヨタFCHV」限定販売開始と前後して、水素社会の実現に向けた具体的な動きが生まれている。道路交通法見直しもその一つ。これまで、水素を搭載した車両は地下トンネルへの進入禁止という規制があったが、今では燃料電池車は走行を許されている。高圧ガス保安法や道路運送車両法の論議も盛んになった。

「水素社会が到来してから燃料電池車を開発するのではなく、先に実体を世の中へ送り出すことよって、社会を牽引していく。それがメーカーとしての社会的な責務だと考えています」

安全性向上をめざす製品開発と 交通安全への啓発活動

同社はプリウスをはじめとするエコカーの開発



2003年版のAnnual Report。英語版も作成されている。



※エコ・ミッション：Team ACP(代表・横田紀一郎氏)が、環境保全に熱心に取り組む市民や自治体をプリウスなどのハイブリッド車で訪れ、交流を通じて、啓蒙のメッセージを発信するもの。99年の北米に始まり、ヨーロッパ、サハラ、日本と、すでに地球一周に匹敵する延べ4万kmにも及ぶ距離を巡った。同社は企画の主旨に賛同し、情報やサポート車両の提供、運営面など幅広いサポートをしている。これらの活動が1冊の本となって紹介されている。



のみならず、環境問題への取り組みに熱心な企業として知られる。たとえば、「トヨタの森」計画では、大気環境改善を目指し、樹木の研究を行ったり、里山学習拠点施設「エコの森ハウス」を開設。

また05年オープンに向けて、現在、岐阜県白川村に子供の環境教育の場「トヨタ白川郷自然学校」の建設を進めている。さらに、97年より大学や研究機関、行政、企業、メディアなど環境関連の有識者を対象として「トヨタ環境フォーラム」を開催。エコカーの方向性やエネルギー利用の考え方などをテーマに、ダイレクトコミュニケーションを行っている。

そしてもう一つ、特に力を入れている分野が、自動車の安全性向上と交通事故防止のための啓発活動である。幼児向け交通安全教材を贈呈したり、



さまざまな社会貢献活動について、わかりやすく紹介されている冊子。



安全運転実技講習会、チャイルドシート体験型講習会、交通安全教室、これからの交通社会のビジョンについて話し合う「トヨタ安全フォーラム」の開催などだ。

「自動車は、移動の自由によって豊かな社会をつくる素晴らしい道具であると同時に、CO₂の排出、交通事故の惹起というネガティブな側面を併せ持っています。この2つの『悪』を根絶する努力をしていかなければなりません」。布施さんは、環境と交通安全への啓発活動に注力する理由をこう語る。

販売店、サプライヤーとの コミュニケーションも重視

このように、実体と実行をもってCSRを進め、社会へのメッセージを発信している同社だが、サプライチェーンにおけるコミュニケーションはどのように行っているのだろうか。

同社の販売店は、取り扱い車種によってトヨタ、トヨペット、カローラ、ネット、ビスタという5つのチャネルに分かれており、販売会社総数は308社。ほとんどが地元資本のフランチャイズ契約企業だ。そして店舗数では合計で約5800拠点にもなる。

「ユーザーから見れば販売店もひとくくりで『トヨタ』と受け取られます。ですから、販売店とのコミュニケーションは、非常に重要なのです」

両者間で3年に1度締結される基本契約では、01年の改訂で「地球環境への配慮」を互いの基本的な責任に盛り込むなど、適宜内容の見直しを行っている。また、全国各地のアマチュアオーケストラを支援して開催する「トヨタコミュニケーションサート」に販売店も参画してもらうといった地元とのコミュニケーションのスキームづくりにも積極的だ。

一方、サプライヤーとの関わりは、「世界一の調

達基盤の構築」を目指し、オープン・ドア・ポリシーに基づく公正な競争と、相互信頼に基づく相互繁栄が基本方針となっている。98年には、信頼関係構築のためのコミュニケーションの場として、国内外のサプライヤーから新製品、新技術の提案を受けるための施設「サプライヤーズセンター」を建設した。

自動車という単品に特化した メーカーの求心力が武器

世界有数のグローバル企業である同社では、サプライチェーンの範囲は国内にとどまらない。海外拠点を含め、トヨタ車の生産・販売に携わる全世界の会社が、意識を統一してCSRに取り組みむ必要がある。環境への取り組みについては00年よりすでに「連結環境マネジメント」を導入。開発、生産、販売のライフサイクルを通じ、関連会社を含め総合的な展開に乗り出している。

「海外子会社を買収した現地企業の過去の行動といったことまで、トヨタの行為として批判されるリスクもあります。今後はいつそう、サプライチェーンの末端までコンプライアンスを徹底していかなければなりません」

03年同社は、(財)朝日新聞文化財団の「第13回企業の社会貢献度調査」で「消費者志向賞」を受賞した。

「企業規模やサプライチェーンがどんなに拡大しても、目的は自動車づくりに集約されます。その意味で、国や文化を超えて全員が車という共通言語を持ち、車を通して豊かな社会を創るという企業の姿勢が伝わりやすい。それが、当社のCSR推進においても優位に働いているはずだ」と布施さん。同社がさまざまなステークホルダーと交わすコミュニケーションの強みを示唆している。

ユニ・チャーム株式会社

本業に軸足を置いた メーカーならではのCSR

国内企業の間にも、組織内にCSR専門部署を設置する動きが少しずつ増えている。その先陣を切るものとして各界から注目されているのが、03年4月の機構改革で「コーポレート・ソシアル・レスポンスビリティ(CSR)部」を設置したユニ・チャームだ。日用品メーカーとして、明快な方向性を持つ同社に、CSR活動の展望を聞いた。

CSR部設立ですべての ステークホルダーへ目配り

環境・社会・経済のトリプルボトムラインに対しバランスのよい取り組みを求めるCSRの概念は、その守備範囲があまりにも広範に渡るために、すべてを大枠でまとめ、総合的に取り組むための方法論を導き出すのは難しい。地球環境問題、社会貢献活動、コンプライアンス、人材開発や人権問題、品質管理、財務など、いずれも企業が個別の部署で取り組んできたテーマをCSRというくくりで一元化するには、専門組織の設置が不可欠、というのが大方の見方である。

そうした考えをいち早く採り入れ、CSR部の設置に踏み切ったのがユニ・チャームだ。CSR部環境推進室長の小山雅子さんは話す。

「当社は、30年以上前に制定した社是の中で、すでに社会的責任の達成を謳っています。私たちの企業活動は、社是の具現化に他なりません。それを実現させるには、理念と現場の間に乖離のないよう、常にベクトルを合わせておく必要があります」

す。CSR部創設の意義は、まさにそれを担うものなのです」

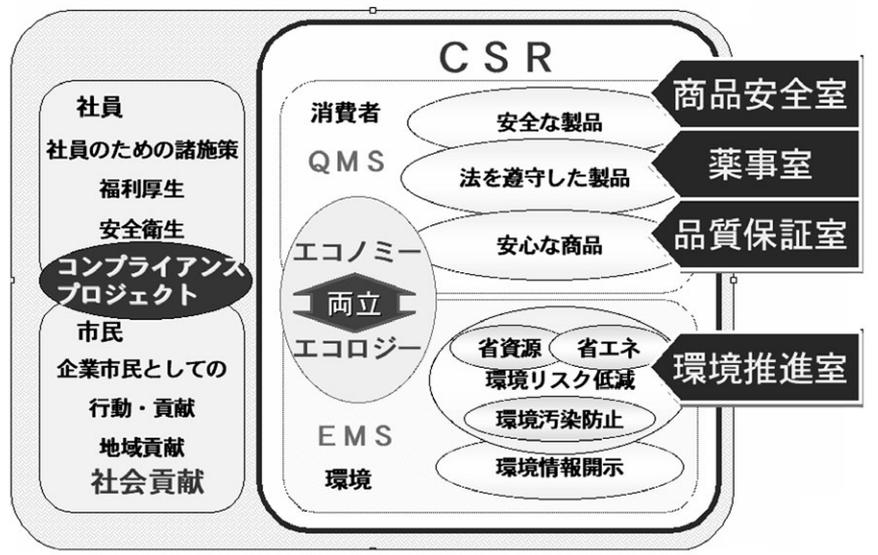
CSR部は環境推進室、品質保証室、薬事室、商品安全室の4室で構成されており、部長は人材開発部長を兼務、法務部とも連携をとるなど、社員のキャリアアップのサポートやコーポレートガバナンスについても具体的施策を打ち出しやすい体制となっている。

初年度は製品安全と 品質保証に重点

同社のCSRの最大の特徴は、取り組みの軸足を本業に置いていることである。CSRポリシーによれば、「アジアNo.1企業としての社会的信頼を獲得する」という明確なビジョンを掲げ、「社是の実現となる製品保証・環境保全を以て社会的責任を達成し『持続可能な企業』となる」ことをミッションと定めている。

ミッション実行の方策としては、まず、

CSR部2003年度組織(CSR優先事項の明確化) 



ユニ・チャームのCSR部2003年度組織。同社のCSRは、エコノミーとエコロジーの両立を掲げた製品開発を軸とする。



2003年度版「環境活動報告」

製品の安全、品質保証、企業としての法令遵守の3つを徹底し、ステークホルダーからの信頼を得ること。次に、エコロジーとエコノミーの両立による企業競争力の強化。最後に、自社製品の安全性や環境への取り組みに対する問い合わせにクイックレスポンスで対応するなど、説明責任を果たすことを挙げる。

「ベビー用や介護用の紙おむつ、生理用品など、当社の製品そのものが、社会的に意味のあるものと認識しています。ですから、まず製品づくりの面で、しっかりと足元を固めることが社会的責任を果たす第一歩と考えています。初年度である03年は、優先分野として真っ先に製品安全を取り上

げた。次年度にはコンプライアンス、3年目には…と、順次、強化テーマを定め取り組む予定だという。

CSR活動と「ミニタウン」顧客との「ミニタウン」

社会的信頼を獲得し、持続可能な企業となるためには、ステークホルダーとのコミュニケーションが欠かせない。同社では、事業活動の詳細を「環境活動報告書(04年度からは「CSR報告書」へ改題予定)」でディスクローズすると同時に、ステークホルダーの声に積極的に耳を傾ける姿勢を鮮明にしている。そして、C

SR活動のコアを製品にフォーカスする方針に沿って、ステークホルダーの中でも特に重視するのが、製品の直接の使用者である顧客の意見だ。

同社では従来から、マーケティング活動の一環として顧客の意見を製品づくりに採り入れたり、消費生活アドバイザー資格を持つ相談員をお客様相談室に配置し、苦情や問い合わせ内容を開発部門へフィードバックするなど、顧客満足に努めてきた。CSR部設置後には、ベビー用紙おむつユーザーであるお母さん向けに同社が主宰する情報サイト「ベビータウン」を通じ、環境についてのアンケートを行ったり、顧客参加の環境座談会を開催するなど、CSRを切り口とした顧客コミュニケーションに力を入れている。

社員一人ひとりのCSR意識向上を促す

一方、CSR意識の醸成という観点からは、社内コミュニケーションもまた、重要度が高い。「企業活動や企業倫理」と言っても、企業が擬人化

するわけではなく、企業とは結局社員一人ひとりの集合体。そこに働く人の意識をいかに高めるかがポイントです。手始めに、CSR部長とともに全国3カ所の生産拠点を訪れ、現地の社員と直接顔を合わせてCSR部創設の意味を社内PRしたという。

4月以来、マスコミからの取材をはじめ、異業種からの相談、研究者や学生からの問い合わせなど、同社のCSRへの取り組みは各方面から注目され、社会的な露出も増えた。社内における啓発活動に加え、こうして社外のさまざまな場面で取り上げられることによって、社員の認識が高まるという効果もある。

「CSR部ができたことで、環境推進室、品質保証室、薬事室、商品安全室それぞれのセクションの存在意義が、CSRという統一された概念で社員に理解されたと思います」

本業を主体としたCSRの取り組みは、社外、社内いずれにとっても、最も理解しやすい明快さが強みである。



ポータルサイト「ベビータウン」を開設し、消費者の要望に迅速に対応。環境に関するアンケートを実施するなど、さまざまな試みがなされている。

トップ直轄のCSR室設立 グループ全体でグローバルな展開を

リコーは2003年1月、グループ全体のCSRに関連する事項を包括的に取り扱う専門部署を新設した。そのCSR室を中心に、グループのリリースイニシアチブは今、再構築されようとしている。例えばリコーの環境保全の取り組みは、かねてより国際社会から高い評価を得ているが、新たな企業価値の創出に向け、コンプライアンスやリスクマネジメント同様、新たな見直しが進んでいる。

**環境保全はより大きなフレームで、
リスクマネジメントはグループ全体を視野に**

いちはやくCSRの専門部署を創設したリコーは、日本におけるCSRの先駆的存在といえよう。同社にCSR室が誕生した背景には、3つの社内の動きがあったと説明するのは、CSR室長の平井良介さんだ。

「一つは社会環境部門で始まったものです。99年頃から国際的な評価機関が求めるデータに、環境の枠を越えているとしか考えられないものが増えてきました。社会貢献とも違う、そこにはCSRという考え方があられるらしい、CSRとは何か……。そこで社会環境部門を中心に、人事、広報、資材など9部門から人が集まり、CSR研究会がスタートしました。02年4月のことです」

一方総務部門では、その数年前にリスクマネジメントのワーキンググループが結成され、その取り組みはグループ全体に及ぼうとしていた。また時期を同じくして、法務部門からもコンプライアンスの強化にはグループ全体での取り組みが不可欠

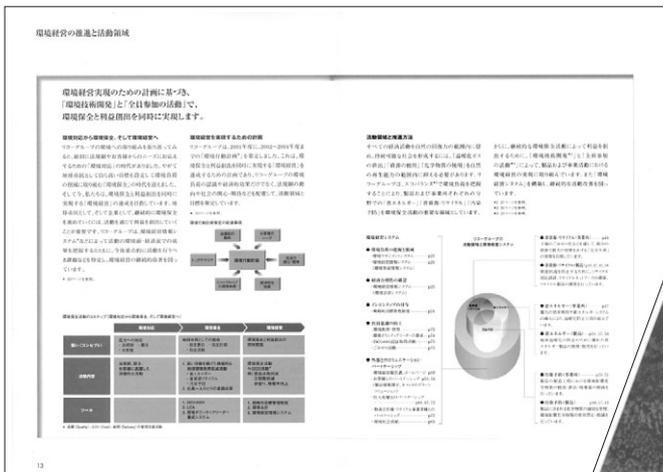
との答申が上がってきたという。そこでこれらをまとめて、グループ全体をグローバルに見ていく組織をつくらうという運びになったのだ。

02年4月、リコーは国連のグローバル・コンパクトに日本企業として2番目の参加を決めた。人権・労働・環境の3分野における9つの普遍的原則を企業として支持・実践し、より良き企業市民として行動することを宣言するものである。同じ時期に発表された中期経営計画(02年〜04年度)の中でも、「企業市民としての責任ある行動」をグループの目標の一つに掲げている。CSR室はこうした目標の達成に向け、グループ全体を統括するために設置された組織ともいえる。

企業の行動規範の見直しを図り グループ全体としてのCSRを推進

03年1月に発足したCSR室の人員は6名。社長直轄の本部門として設置され、これとは別に、社内各部門と主要関連会社の代表40名程度で構成されるCSR委員会もつくられた。

社会環境保全、社会貢献に関しては既存の主管

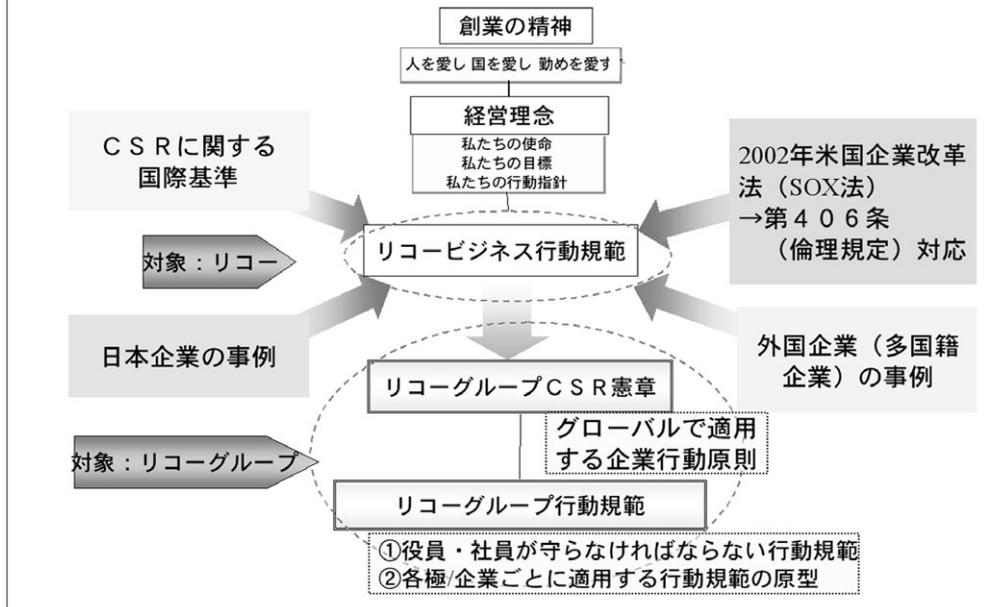


2003年度版「環境経営報告書」



リコービジネス行動規範の見直し

—リコーの行動規範からリコーグループの行動規範へ—



リコービジネス行動規範の見直し。リコーの行動規範から、グループ全体の行動規範へと拡大する予定だ。

部門がそれぞれ従来の役割を担い、CSR室は直接的な関与はしない。リスクマネジメント、コンプライアンスについては主管部門と連携しつつ、実態調査で足元を固め、実施状況の監査等を通じ、現場への周知徹底を図る。そうした中で方向性を見出し、環境、社会貢献分野における取り組みとあわせてグループ全体のCSRを推進していかうと

考えたのである。

「ところが、リスクマネジメントにしてもコンプライアンスにしても、これまで各社ごとの対応であったため、グループという視点で見ると、原点から押さえる必要がある、グループ全体で共有する価値観、行動様式を明確にして欲しい、との要望を受けました。そこで、92年に制定した「リコービジネス行動規範」を改めて見直し、「リコーグループCSR憲章」「リコーグループ行動規範」をつくることにしました」と平井さんは語る。

こうして制定された「リコーグループCSR憲章」はグローバルで適用する企業行動原則、「リコーグループ行動規範」は各極(世界各地)・企業ごとに適用する行動規範の原型となるものだ。

ステークホルダーと新たな価値観を共有し、リコーらしさを追求する

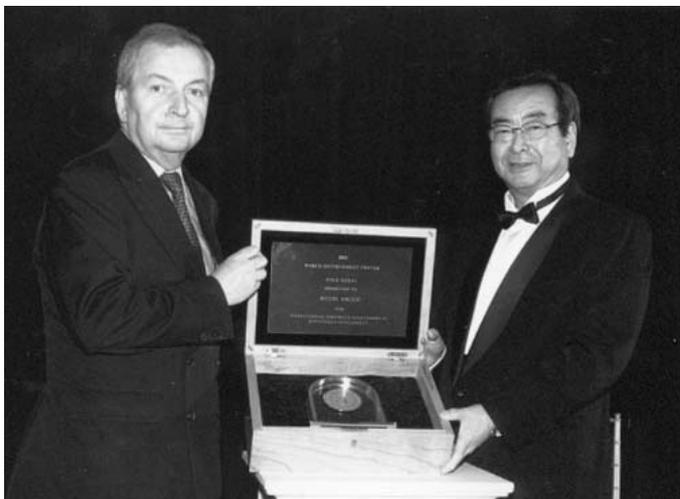
「CSRに取り組むことのメリットは、まず企業像を鮮明にすることで社員に共通の価値観が生まれること。グループの総合的な価値が高まり、団結力も強まります。対外的、社会的なメリットもありますが、グループメンバーのブランド・ロイヤリティが高まること、それが最大のメリットです」

取り組みは緒についたばかりだが、CSRに取り組むことのメリットを平井さんはそう強調する。今後の課題は、やはり「リコーらしさ」をいかに打ち出すかだという。

「例えば環境への取り組みにしても、法律等で定められたボトムラインがあり、そのラインより上の部分に、何をどう打ち出していくかが問題です。環境については、試行錯誤を重ね、何がしかのカラーを出せるところまでできました。CSRにも環境同様の「リコーらしさ」が欲しいのですが、それがま

だ見えません。今、社内はもとより、お客さま・株主の皆さま、地域社会や各種研究機関、NPO等と日々対話、交流を重ねています。そうした中で、見えてくるものがあるのかもしれない」

リコーは日本の産業界において環境の視点をいちはやく経営に取り入れた企業の一つである。その取り組みに対する内外の評価は高く、02年度だけでも、世界環境センターの「ゴールドメダル」をはじめ、数多くの受賞、入賞を果たしている。CSRへの取り組みが企業評価の軸となる時代の幕開けを前に、同社がCSRを視点とした経営改革に速やかに着手できたのは、環境経営の実現に向けた長い取り組みの土壌があったからであろう。CSRに「リコーらしさ」をどのように打ち出していくか、今後の展開が注目される。



国際企業として、環境保全と持続可能な発展に対して、卓越したリーダーシップを発揮したことが認められ、2003年の「WECゴールドメダル」を受賞した。