

第5部 資料編

欧州調査報告

欧州における  
「企業の社会的責任( CSR )」

1. 実施概要

(1) 調査期間

2002年9月29日(日)～10月13日(日)

(2) 訪問国・都市

	国	都市
1	英国	ロンドン
2	ベルギー	ブリュッセル
3	ドイツ	ミュンヘン
4	スイス	ジュネーブ、ローザンヌ、チューリッヒ、ウィンタートゥール

(3) 訪問先

分類	訪問先	国
政府	欧州委員会	EU
	貿易産業省	英国
企業	シーメンス	ドイツ
	ロシュ	スイス
	ボポスト	スイス
	スルザー	スイス
経済団体	英国経営者協会	英国
	英国保険業協会	英国
	英国社会的投資フォーラム	英国
	CSRヨーロッパ	ベルギー
	在欧日系ビジネス協議会	ベルギー
研究機関	社会倫理説明責任研究所	英国
	ワールド・エコノミック・フォーラム	スイス
	持続可能な発展のための世界経済人会議	スイス
金融機関	ロンバー・オディエ・ダリエ・ヘンチ	スイス
	UBSグローバル・アセット・マネジメント	スイス
評価機関	アイリス	英国
	エティベル	ベルギー
	エコム・リサーチ	ドイツ
	SAMサステイナブル・アセット・マネジメント	スイス
NGO	ビジネス・イン・ザ・コミュニティ	英国

(4) 参加者

【代表】

渡辺正太郎 経済同友会 副代表幹事・専務理事

【研究会座長】

斎藤 敏一 ディックルネサンス 取締役社長

【研究会委員】

小山 眞一 富士ゼロックス 常務執行役員

濱口 敏行 ヒゲタ醤油 取締役社長

村上 雅彦 ロンバー・オディエ・ダリエ・ヘンチ・  
ジャパン 取締役社長

【研究会ワーキング・グループ】

足達英一郎 日本総合研究所 創発戦略センター上席主任研究員

佐伯 貴志 富士ゼロックス 調査部  
マネジメントサポートグループ

安生 徹 経済同友会 常務理事

齋藤 弘憲 経済同友会 政策調査第一部マネジャー



英国経営者協会にて意見交換するメンバー同

## 2. 概要報告 欧州で何が起きているのか

はじめに

「『市場の進化と21世紀の企業』研究会」(斎藤敏一座長)は、『21世紀宣言』に謳われた「市場の進化」のコンセプト(「経済性」のみならず「社会性」「人間性」を含めて企業を評価する市場への進化)を具体化するため、21世紀のあるべき企業像を探求することを目的としている。その作業の過程で、「市場の進化」の解を導き出す一つの手がかりとして、欧州におけるここ数年の「企業の社会的責任(CSR)」をめぐる新たな動きに注目した。

本研究会では、CSRをめくって欧州で今何が起きているのか、より具体的には、欧州の企業や経済界がどのような現実に直面し、それをどう考え、社会との関係でどのような行動をとろうとしているのか、企業を取り巻く社会の様々なステークホルダーが、企業に何を求め、企業をいかに評価し、企業との関係をいかに築いていこうとしているのかなどを探るべく、2002年9月29日から10月13日までの間、英国、ベルギー、ドイツ、スイスの4カ国において現地調査を実施した。

全体を通じて強く印象に残ったのは、欧州では多種多様なプレイヤーが独自の哲学・理念の下で、CSRを実践的・戦略的・体系的に推進しているダイナミズムであった。それは、我々の想像をはるかに超えるものであり、空理空論や企業にただ「清く正しく」を求めるだけの理想論が語られているわけでは決していない。

時には企業の競争優位戦略の一環として、あるいは米国型資本主義に対抗する思想として、あるいは欧州の社会問題に根ざした社会運動の派生として、様々な視点からの流れが一つになって渦巻きながら、確実に企業の将来を左右する大きな潮流となって、グローバルな競争の舞台を動かす論理になろうとしている。日本では未だ直視されていないその現実の一端を直接肌で感じ取ることができたことが、本調査の大きな収穫の一つであったと言える。



WEFにて、Figueres同グローバル・アジェンダ・センター所長 / 元コスタリカ大統領(写真中央)の話を聴くメンバー一同。

以下は、今回の調査を通じて各々の参加者が感じたポイントをとりまとめたものである。

< 欧州で使われていた主なキーワード >

企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility; CSR)  
 持続可能な発展 (Sustainable Development)  
 持続可能な成長 (Sustainable Growth)  
 企業の持続可能性 (Corporate Sustainability)  
 経済・環境・社会のトリプル・ボトムライン  
 (Triple Bottom Line)  
 ステークホルダーとの対話 (Stakeholder Dialogue)  
 ステークホルダーの関与 (Stakeholder Engagement)  
 透明性 (Transparency)  
 説明責任 (Accountability)  
 ビジネス・ケース (Business Case)  
 社会的責任投資 (Socially Responsible Investment; SRI)

(1) 企業と社会の相乗発展 (Win-Win) 戦略

CSRは、「収益の社会還元」ではない。

企業と社会の相乗作用によって、両者の持続可能な発展を共に実現するための戦略である。

(a) 「企業の社会貢献」にとどまる日本

日本において「企業の社会的責任 (CSR)」と言った際、まず思い浮かべられるのは、「企業の社会貢献」である。そのため、「収益を社会に還元する」とか「CSRを考えるよりも、まず収益を確保することの方が先決である」といった意見に終始する場合が多い。しかし、欧州におけるCSRの議論のメインストリームは、もはやそこにはなかった。

(b) 企業と社会の持続可能な発展をめざす欧州

欧州におけるCSRの議論では、企業の収益とCSRをトレードオフ、ゼロサムと考える見方は少ない。むしろ、CSRは、企業と社会の相乗作用によって両者の持続可能な発展を共に実現する (win-win) ための戦略として位置付けられており、企業の収益とCSRは同時にめざすものとして認識されている。

(c) 企業がCSRに取り組む意味

CSRを積極的に推進することは、企業にとっては以下のメリットがあり、企業の持続可能な発展につながるものとして考えられている。

企業にとって将来のリスクとなり得る懸念材料もあらかじめ情報開示し、適切な改善を図ることをコミットすることで、(不祥事発覚によるダメージなどの)リスクをコントロールする。

新商品・サービス開発、有能な従業員の確保・動機付け、ビジネスの効率化(とそれに伴うコスト削減) ブランドやロイヤリティの向上、投資対象としての企業評価などに効果的に結び付けることによって、企業収益や企業競争力の源泉とすることができる。

社会全体のウェルフェアが増大すれば、企業にとって潜在的市場の規模が拡大する。

(d) 社会がCSRに取り組む意味

社会の様々なプレイヤーがCSRを積極的に推進しようとするのは、主に以下の理由による。

欧州が抱えてきた様々な社会問題を、各国政府が「大きな政府」としてすべて解決していくには限界があった。それを補完する意味で、企業の役割が期待された。政府は大きな社会目標を設定し、そこに民間活力を導入することで、官民相互の役割分担により、経済成長(競争力の強化等)と社会正義(社会的一体性等)の実現がめざされた。EUも、企業競争力の強化と民間活力活用の2つの観点から、CSR推進を公共政策として採用している。

その時代を象徴する企業不祥事が頻発する度に、企業に対する不信感が増大した。こうした中、従業員、消費者、投資家等が積極的に企業を評価・選択し、それによって企業の行動を社会により好ましい方向へ導こうとする影響力が増大してきた。

(e) 企業と社会の相乗作用：「市場の進化」の先駆け

こうした中、企業と社会が積極的に対話し、ステークホルダーが企業の活動に関与(エンゲージメント)する動きが高まっている。これは、経済同友会が提唱した「市場の進化」のコンセプトが、企業と社会の相互関係を重視しているのと

軸を同じくする。両者の相乗作用をうまく発揮させるために、欧州ではトランスペアレンシー（透明性）やアカウンタビリティ（説明責任）が特に重視されている。欧州におけるCSR推進政策も、その第一歩は具体的取り組みについてのディスクロージャー（情報開示）の義務付けから始まっている。

## (2) 企業の将来を左右するCSR

CSRは、マネジメントの一部として経営の中核に位置付けられるものである。それは「将来への投資」として実践する（あるいは実践せざるを得ない）段階に入っている。

### (a) CSRは、「コスト」や「贅沢品」ではない

CSRをいわゆる「企業の社会貢献（収益の社会還元）」として位置付けている限り、それは企業にとって「コスト」であり「贅沢品」でしかない。しかし、欧州ではCSRを将来および長期的な利益創出に結び付く「投資」として認識するとともに、マネジメントの一部として経営の中核に位置付けている。企業は、「経済」（収益）のみならず、「環境」「社会」を含めた三つのボトムライン（トリプル・ボトムライン）において結果を出すことが迫られている。

### (b) 欧州企業・経済界の考え方も変わった

もちろん、当初から欧州の企業・経済界のすべてがそのように考えていたわけではなく、企業に対する規制として警戒・反対する声も多かった。しかし、少なくともCSRの推進がリスク・マネジメントの面から見て有効な手段として認識されるようになり、やがて単に社会の要求に応えるだけの受身の対応ではなく、むしろ積極的にCSRを推進し、「ビジネス・ケース」として将来の利益に結び付けようとする考えが広がってきた。

### (c) CSRを必然的に迫られる企業

欧州の企業の中には、「我々は創業時からCSRを自然な形で実践してきた」と自負する企業もあるが、CSRに関する意識が低い企業や、意識はあっても具体的な方法論がわからない企業は多い。しかし、CSRはすでに企業の将来を左右する切実な問題として、否応なく取りまざるを得ない課題となっている。

例えば、部品の一部に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、そのメーカーがサプライチェーンのすべての企業に対してCSR基準の遵守を求め、その基準を満たしていない企業との取引を停止するようなケースが増大している。これはサプライチェーンがグローバルな規模で張り巡らされている現在においては、欧州のみならず、世界各国の企業に関わる切実な問題となっており、日本企業、あるいは中小企業であってもその例外ではない。

(d) 確立する企業評価・格付の体系

企業がいかにCSRを推進しているかについては、さまざまな企業評価・格付会社・団体がその評価ツールを開発し、評価対象としている。その結果は、主として「社会的責任投資(SRI)」ファンドを運用する金融機関によって活用され、ファンド組込銘柄や株価指数構成銘柄の選定材料となっている。

こうした企業評価・格付けツールに対し、一部にはその信頼性や透明性を疑問視する声もあるが、こうした評価自体を監査するビジネスも登場し、ビジネス分野として大きく広がりがつつある。

また、SRIについては、近年急速に伸びている分野であるが、一般投資家対象としてはまだニッチな市場ではある。しかし、年金法が改正された英国では、年金基金の多くがSRIを導入し始めており、これまで無関心であった一般アナリストも注目せざるを得なくなっている。こうした動きは、欧州各国へと波及している。

(e) 企業トップの資質や意識改革の必要性

いずれにせよ、CSRをマネジメントの一部として経営の中核に位置付けるためには、やはり企業トップの資質や意識改革が不可欠である。その意味で、欧州の各団体もCEOレベルでの啓蒙に力点を置いている。

(3) 日本企業へのインプリケーション

日本企業・経済界としても、日本型のCSR戦略を企業側からのイニシアティブとして提唱し、企業と社会の長期的発展をめざすための第一歩を踏み出すべきである。

## (a) 実践的・戦略的・体系的に整理された欧州のCSR

欧州でのCSR推進の動きを見ると、きわめて実践的・戦略的・体系的に整理された形で進められていることに驚かされる。残念ながら、日本ではまだそのような段階には至っていない。

## (b) 攻勢にさらされる日本企業

こうした欧州の動きはグローバルな広がりを見せており、米国型資本主義の席捲に続き、日本はその攻勢にさらされている。例えば、欧州の企業評価・格付機関からは様々な質問票が日本企業に対して送付されてきているが、これに適切に対応できないために、企業評価・格付けが不利になっている場合が多い(これについては、こうした機関で働く日本人からも懸念の声を聞くことが多かった)。また、こうした基準を満たしていないと見なされれば、グローバルなサプライチェーンから排除される可能性もあるのである。

## (c) 単なる欧州賛美・追従は無用

しかし、ただ欧州の取り組みを賛美し、追従せよと言うつもりはない。欧州においても、様々な異なる哲学・考え方によってCSRが推進されており、様々な対立点も存在し、意見の幅が大きいことも事実である。また、欧州の企業評価基準の中には、日本の価値観から考えてどうしても受容できない項目も数多く存在する。

## (d) 日本企業としてのイニシアティブ

むしろ今日本企業に必要なのは、攻勢に対する単なる対応ではなく、日本企業がCSRを企業経営・戦略の中核に積極的に位置付ける過程で、企業活力を再生する道を探るとともに、米国型や欧州型に安易に追従することなく、自らのCSRに対する価値観を世界に問いかけていくというイニシアティブである。

## (e) マクロ経済への影響も視野に

さらに視野を広く拡大すれば、CSRがマクロ経済に与える下記の影響から、日本経済の再生にも一部貢献する可能性も見えてくる。

企業不祥事の頻発による株価下落という「負の連鎖」を断ち切る。

企業が社会に対する関与の過程で、（高齢者向けや子育てとの両立を可能とするような）新たな形の雇用創造が見込まれる。

中国等の台頭に対し、「ただ安くつくれば良い」ことへのアンチテーゼとして、CSRを重視することで、サプライチェーンの中で日本企業の優位性をアピールできる。

(f) 日本にとっては“勝てる可能性のあるゲーム”

日本の企業や社会の持つ潜在的特質を考えれば、このCSRを主軸とした競争は、日本にとっては“勝てる可能性のあるゲーム”となり得る。「CSRが本当に企業の利益に結び付くのか」という声に対しては、「その効果がはっきり見える頃には、ゲームの勝敗はすでに決してしまっており、結果が出てからでは遅い」という危機感をあえて喚起したい。



WBCSDにてDerobert所長他より説明を受ける一同

### 3. 面談記録

ここでは、本調査で訪問した21カ所の訪問先の組織概要、面談者、ヒアリング及び意見交換の内容について紹介する。

1.	政府	
1-1.	欧州委員会 European Commission.....	EU
1-2.	貿易産業省 Department of Trade and Industry (DTI) .....	英国
2.	企業	
2-1.	シーメンス Siemens AG .....	ドイツ
2-2.	ロシュ F. Hoffmann-La Roche Ltd .....	スイス
2-3.	ボプスト Bobst Group .....	スイス
2-4.	スルザー Sulzer Ltd.....	スイス
3.	経済団体	
3-1.	英国経営者協会 Institute of Directors (IoD) .....	英国
3-2.	英国保険業協会 Association of British Insurers (ABI).....	英国
3-3.	英国社会的投資フォーラム UK Social Investment Forum (UKSIF).....	英国
3-4.	CSRヨーロッパ CSR Europe.....	ベルギー
3-5.	在欧日系ビジネス協議会 Japan Business Council in Europe (JBCE) .....	ベルギー
4.	研究機関	
4-1.	社会倫理説明責任研究所 Institute of Social and Ethical AccountAbility.....	英国
4-2.	ワールド・エコノミック・フォーラム World Economic Forum (WEF) .....	スイス
4-3.	持続可能な発展のための世界経済人会議 World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) .....	スイス
5.	金融機関	
5-1.	ロンバー・オディエ・ダリエ・ヘンチ Lombard Odie Darier Hentsch & Cie.....	スイス
5-2.	UBSグローバル・アセット・マネジメント UBS Global Asset Management.....	スイス
6.	SRI評価機関	
6-1.	アイリス Ethical Investment Research Service (EIRIS) .....	英国
6-2.	エティベル ETHIBEL .....	ベルギー
6-3.	エコム・リサーチ oecom research AG .....	ドイツ
6-4.	SAMサステイナブル・アセット・マネジメント SAM Sustainable Asset Management.....	スイス
7.	NGO	
7-1.	ビジネス・イン・ザ・コミュニティ Business in the Community (BiTC) .....	英国

## 1. 【政府】

### 1-1. 欧州委員会 (EU / 在ベルギー)

European Commission

【組織概要】 欧州連合 (EU) の執行 (行政) 機関。欧州における「企業の社会的責任 (CSR)」戦略を策定し、CSRを行政の立場から主導・牽引している。

【面談者】 Mr. Dominique BE, Deputy Head of Unit, Unit Interprofessional Social Dialogue, Industrial Relations and Adaptation to the Change, Employment and Social Affairs Directorate-General  
(雇用・社会問題総局専門家対話・産業関係・変化対応課次長)

#### 【主な内容】

- (1) CSRを行政の立場から主導・牽引 EUは、2001年7月にグリーン・ペーパー (政策提案) を、2002年7月にホワイト・ペーパー (戦略) を発表し、CSRを行政の立場から牽引・主導している。その理由は、CSRが欧州の推進する「持続可能な発展」や「グローバル・ガバナンス」に役立つと考えているからである。
- (2) CSRとは何か EUの考え方 CSRとは、「企業が社会や環境に関する問題意識を、その事業活動やステークホルダーとの関係の中に、自主的に組み込んでいくこと」である。その意味は、CSRが慈善活動ではなく、パフォーマンスにつながらなければならないということである。
- (3) EUの推進するCSR政策 EUは、CSRについての理解や情報交換の促進、CSRの実践方法やツールの開発・公開、「EUマルチ・ステークホルダーズ・フォーラム」の設立、EUの各政策におけるCSR関連部分の調整、を行う。
- (4) CSRの法制化はしない EUレベルでCSRを法制化する方法はとらず、2002年10月に発足するEUマルチ・ステークホルダーズ・フォーラムでの関係者の協議やガイドラインの作成 (2004年に完成予定) を通じてCSRを推進していく考えである。CSRは地域ごと、国ごとの流儀で行うべきであり、EUが欧州の新しい資本主義モデルをつくり、押し付けるということではない。ただし、消費者への情報提供 (例：自然食品のラベル表示) は欧州統一の基準で行う考えである。
- (5) 「CSRベスト100企業」の選出 2003年にはEUから「CSRベスト100企業」のリストを発表する。企業の経営者と職員に対して職場環境 (QOL) に関するアンケートを行い、その結果によって100社を決定するものである (単位は職場単位であり、日系企業の欧州工場も対象になる)。
- (6) CSRは「品質」への投資である 現時点ではパフォーマンス再生に注力すべきという意見が日本にも欧州にもあるが、品質を犠牲にしてのパフォーマンスの再生はありえない。CSRは寄付ではなく品質への投資である。消費者の求める品質は製品の品質だけでなく、社会的な品質、環境での品質を含むものになっている。
- (7) 企業評価の基準 企業と社会の関係 欧州では、その企業がよい企業かどうかを企業と社会との関係によって判断している。

## 1-2. 貿易産業省（英国）

Department of Trade and Industry (DTI)

【組織概要】「企業の社会的責任（CSR）」を担当する閣外大臣（Minister for CSR）を設置。英国政府のCSR政策につき、省庁間調整を行う。

【面談者】 Mr. Jonathan Startup, Director of Sustainable Development  
（持続可能な開発部長） 他1名同席

## 【主な内容】

- (1) 年金法改正等によってCSRを推進 英国政府は、1999年に年金法を改正し、年金基金の運用に際し、どの程度社会的責任投資（SRI）を考慮したのかにつき、情報開示を義務付けた。また、来年には会社法を改正し、企業の社会・環境面での取り組みの情報開示も義務付ける方向にある。
- (2) CSRとは何か 英国政府の考え方 CSRは、企業活動の目的や資本主義そのものを変えるものではなく、経済界が社会のニーズを組み入れて、新しいビジネスモデルを築く試みである。あくまでビジネス主導のプロセスであり、政府の役割は必要最低限にとどまる。政府が大きな社会目標をリードし、民間の力を活用しながら、経済成長と社会正義のバランスをとることが必要である。
- (3) CSRは企業競争力強化に結び付くか CSRを果たすことが、すぐに競争力につながるのかどうか、その因果関係の特定は難しい。しかし、成功している企業はCSRにうまく取り組んでいると言える。ある研究では、「CSRをやらなければ、その企業の利益の10%はなかった」との報告もある。今後も、CSRがいかに企業の利益になるのか、証拠付けの実証研究を行っていく。
- (4) CSR推進のボトルネックは何か あらゆる主体がCSRに取り組んでいる中で、ボトルネックとなっているのは、コアビジネスにとってCSRがどのような利益があるのかについての理解が薄く、いかに効果的にCSRを推進していくかのノウハウが少ない、ことである。
- (5) CSRで成功している英国企業 私見として、CSRで成功している英国企業を挙げれば、BT（通信）、Diageo（食品）、Shell（石油）、Rio Tinto（鉱業）等が挙げられる。

## 2. 【企業】

---

### 2-1. シーメンス(ドイツ)

Siemens AG

---

【組織概要】 総合電機メーカー。世界190カ国以上で事業を展開し、売上高は約870億ユーロ(約10兆円)、従業員約45万人。環境、企業市民等のCSR推進に積極的。フォーチュン誌「最も尊敬される企業」ドイツ企業第4位、主要なSRIファンドやSRI株価指数の構成銘柄になっている。

【面談者】 Ms. Carmen E. Kühnl, Corporate Personnel, Policies and Legal Issues  
(人事部政策・法務問題担当/コーポレート・シチズンシップ・シニア・コンサルタント)

#### 【主な内容】

- (1) 長い伝統の中で培われてきたCSR 当社は、長い伝統の中で様々な国々の経済の一部としてその繁栄に貢献してきた。世界中に多くの従業員を抱え、多くの製品を製造・販売している。その影響力は世界の約10億人の人々に及ぶので、CSRについても他社よりも進んだ考えを持っている。
- (2) 独自の行動規範を自社・関連企業・取引先に適用 例えば、独自の行動基準(Code of Conduct)をつくり、社内実践するとともに、すべての関連企業・取引先に対してその実行を求めている。なぜならば、最終製品は当社の責任となるので、部品や材料にCSRの観点から見て問題があれば、当社が責任を負うことになるからである。今後、CSRに関する要求基準はさらに高まるだろう。当社ではそれを先取りしていると言っている。
- (3) 企業理念において重視する7つの価値 創立150周年を機に、社員アンケートを実施し、当社の企業原則(corporate principles)で重要な価値を抽出した。その結果、顧客、イノベーション、優れたリーダーシップ、協力、利益の連鎖(利益がさらに利益を生み出す)、学習、コーポレート・シチズンシップ、が挙げられた。
- (4) 「コーポレート・シチズンシップ」の推進 CSRについては、「コーポレート・シチズンシップ」という考え方に基づき、我々の知識とソリューションによってより良い社会を生む、環境を保護する、人々の未来を訓練と教育によって築く、ビジネス・パートナーに対し、インテグリティ(誠実さ)を持つ、文化の多様性をプラスにしていく、ことをめざしている。
- (5) 我々はすでにベストプラクティスを実践 我々は、各国にある事業所を通じて、各国の文化に合ったCSRを推進している。すでに我々はベストプラクティスを実践しているので、これからCSRを推進していくとする企業が集まる「CSRヨーロッパ」に加盟する必要性は感じていない。
- (6) 業績が悪化してもCSRを推進するか この問いに対しては、「我々は社会の将来に関与しており、社会の将来の繁栄がなければ長期的利益を得られない。苦しい時期だからこそ、より長期的な視点を持つことが重要であり、短期的に利益をあげたとしても、それは自分の首を絞めているだけの結果になりかねない」と答える。

## 2-2. ロシュ（スイス）

F. Hoffman-La Roche Ltd.

【組織概要】 1896年創業の医薬品・ヘルスケア製品メーカー。売上高は約290億スイス・フラン（約2.3兆円）、従業員は約6.4万人。主要なSRIファンドやSRI株価指数の構成銘柄になっている。

【面談者】 Dr. Gottlieb A. Keller, Company Secretary（監査役）  
Dr. Rudolf Schwob, Corporate Safety and Environmental Protection（安全・環境保護担当）  
Ms. Dianne Young, Roche Investor Relations Officer（IR担当）

## 【主な内容】

- (1) CSRとは何か ロシュの考え方 CSRを考える際に忘れてならないのは、まず資本を提供し、会社の基盤である株主がいるということである。それで雇用もリスクの高いビジネスも研究開発も可能になる。当社のビジネスの基盤は特許であり、一定期間の保護の後は誰もが利用可能で、それが社会の厚生につながっている。それが当社のCSRの核心である。
- (2) 環境・社会面の情報開示 世界の化学産業では、“Responsible Care Initiative”という共同の取り組みをしている。当社も、その基準により、環境や安全性に関する情報を関連企業の分を含め公表しているが、このレポートには近く第3の柱として社会的側面を加える予定である。
- (3) CSRの最近の潮流 それを変化だと思うかどうかは、自分がどのようなポジションにいるかによる。CSRについて色々言われているが、児童労働や差別など、その多くは企業として本来やってはいけないことであり、当社も昔からやっていない。最近の潮流は、そうしたことをやっていた企業が、「これからはしない」と宣言しているにすぎないのではないか。
- (4) CSRは株主価値に結び付くか 難しい問題であるが、スイスでは自由と責任の伝統があり、企業は自分で正しいと思うことをやる。業績が悪化した時にも、児童労働などやってはいけないミニマム・スタンダードはある。一方、寄付などは見直し、場合によっては解雇もやむを得ない。企業としては、常に最低水準を守った上で、優先順位を決めることになるが、その判断基準は企業のマンドートは何かということによるのではないか。
- (5) 海外事業におけるCSR 世界中の子会社・現地法人とは人的交流や合同研修、監査などを行っており、完璧を期すことは難しいが、ベストを尽くしている。文化の違いは受け入れる。例えば、解雇の順序は米国と欧州では違う。最低水準は世界共通だが、その上でそれぞれの国・地域で最善の方法をとる。
- (6) 評価機関のアンケートは企業にも有用 SRI評価機関のアンケートに回答するには、非常に時間がかかる。しかし、自社の行動をチェックし、社会の視点を知る上で、双方にとって有用なエクステンジである。ただ、質問項目の大部分はすでに年次報告書やウェブサイトなどで開示済みのものであり、開示していないことについての質問は稀である。

【組織概要】 1891年創業の商品包装パッケージ印刷・製函機械、ダンボール製造機械、印刷機械メーカー。連結売上高15億スイス・フラン（約1,200億円）。欧州の他、米国・ブラジル・中国に製造拠点をもち、世界各国に販売ネットワークを持つ。従業員は約5,000名。

【面談者】 Mr. Andreas Koopmann, CEO (社長) 他

【主な内容】

- (1) 理念・戦略・ステークホルダー 当グループの理念・戦略は、顧客満足度の追求、各製品分野で世界1位ないし2位の確保、（製造業であるため）長期指向、2つの資産（エクセレント・カンパニーとしてのイメージ、従業員のノウハウ）の維持、従業員の能力開発の奨励、各国・地域の法制・習慣の遵守と環境保護、長期的存続を図るためステークホルダーの利益をバランスよく重視すること、などであり、これらを従業員に対して徹底している。当社がバランスを追求するステークホルダーは、株主、顧客、仕入先、従業員、銀行、社会の6つである。
- (2) 環境・社会面の情報開示 CSRに関しては、社会環境報告書を公表している。現在のところ、この面で投資家からの情報開示要求はそれほどではないが、今後は、財務面の情報のみならず、環境や倫理に関する情報を融合させて企業評価が行われると思われるので、重要性は増していくものと考えている。
- (3) 従業員のモチベーションを重視 従業員のモチベーションを重視している結果、当社の従業員の離職率はスイス全体の平均より低い。従業員のためのスポーツクラブ、保育園などもある。見習工を受入れ、そのための指導員も配置している。
- (4) 雇用の維持を重視 今日のような不確実な時代に従業員が一番心配するのは雇用だが、当社としては、従業員が蓄積したノウハウの維持を重視している。まずは他の領域でのコスト削減に努め、従業員の削減、賃金カットは最後の手段であるということを従業員に説明している。
- (5) 企業理念と創業者一族 長期指向・従業員重視などの企業理念・文化を維持しているのは、現在も創業者一族が株式の約40%を所有していることが大きい。株主のペヘイピアが変われば企業文化も変わり得る。創業者一族の世代交代が進んだ時には、企業理念の根本的な見直しが必要になるかもしれない。
- (6) 競争下におけるCSRの推進 現在のところは、厳しい競争下にあっても独自の企業文化を維持できている。CSRは「追加コスト」ではなく「追加投資」であると考えており、リターンがある。当社が勝ち残っているのは、そうした投資にリターンがある証拠だと思っているが、いずれにしても企業として競争に勝たなければ意味がない。
- (7) 日本では従業員削減を発表すると株価が上がるが..... 当社でも同じジレンマを抱えている。これは、株式市場のdes-functioningである。当社の従業員も雇用が完全に保障されているとは思っていないが、同時に、人員カットは最後の手段であることも知っており、それが仕事に対するモチベーションになっている。

## 2-4. スルザー（スイス）

Sulzer Ltd.

【組織概要】 1834年に創業されたスイスに本社を置くエンジニアリング会社。2001年の売上は約30億スイスフラン（2,400億円）従業員9,195名のうちスイス国外が89%を占める。1996年に環境報告書を初めて発行し、4度の外部表彰を受けている。

【面談者】 Mr. Thomas Gulzwiller, President, Sulzer Pumps & Member of the Executive Committee  
 （スルザー・ポンプス社社長兼スルザー社経営委員会委員）  
 Ms. Ruth Blumer, Head of Corporate Environment & Quality, Sulzer Ltd.  
 （スルザー社経営環境・品質部長）  
 Ms. Susanne Riggerbach, Marketing, Sulzer Hexis AG  
 （スルザー・ヘキシス社マーケティング担当）  
 Ms. Isabelle Ruf, Human Resources Development/Human Talents, Sulzer Hexis AG  
 （スルザー・ヘキシス社人的資源開発・人的能力担当）  
 Ms. Gabriela Meier, Investor Relations, Sulzer Ltd.（スルザー社IR担当）

## 【主な内容】

- (1) 事業分野の選択と集中 近年、当グループは事業ポートフォリオの選択と集中を進め、従来の15部門を、現在は4つのコア部門と1つのベンチャー部門に絞って活動している。
- (2) 環境配慮型の製品を開発 当グループの場合は、エネルギー消費のほとんどが製品の設置先で行われるため、環境パフォーマンスのよい製品を開発することが重要と考えている。
- (3) ベンチャー部門で「燃料電池」を開発 ベンチャー部門のスルザー・ヘキシス社で、電力効率が高く、排出物が少ない燃料電池を開発、販売している（この製品に関する詳細な説明を製造現場で実施いただいた）。
- (4) SRI評価機関からのアンケートへの対応 SRI評価機関など外部からの調査アンケートについては、昨年は109件に回答した。1件あたりの平均質問数は84問/件であった。
- (5) 環境・社会面での情報開示 他社の環境報告書や報告書作成基準などを調査し、どのような情報を開示していけばよいかを把握した。その結果、求められる情報を把握するために、約900の指標についてモニタリングすることにした。2003年にはサステナビリティ報告書を作成し、公表する予定である。
- (6) リストラとその影響 1999年の事業再編に伴い、多くの人員整理を行ったが、大きな問題は発生しなかった。これは、当社が従来から従業員との対話を繰り返してきた成果であると考えている。

### 3. 【経済団体】

---

#### 3-1. 英国経営者協会（英国）

Institute of Directors (IoD)

---

【組織概要】 1903年に設立され、経営者が個人の資格で参加する経営者団体。英国内で約5万人、海外も加えると7万人以上の会員を有し、各種政策に関する調査研究や、経営者の啓発活動等を行っている。経済同友会の国際協力団体の1つ。

【面談者】 Mr. Christopher Beale, Chairman（会長）  
Mr. Chris Pierce, Head of Director Training & Development（経営者教育・啓発部長）  
Ms. Kerrie Waring, International Relations Manager（国際関係マネジャー）  
Mr. Rodney Schwartz, Catalyst Fund Management & Research Ltd.  
（カタリスト・ファンド・マネジメント）

#### 【主な内容】

- (1) CSRの最近の潮流と日本企業 日本企業は、実はすでに長い間、社会に組み込まれた形で、ステークホルダーを重視した経営を自然に実践してきており、その歴史は欧米より古い。今起きている現象は、アングロサクソン・モデルと日本モデルの相互の歩みよりではないか。
- (2) 欧米と日本の背景の違い 欧米では、消費者や従業員の意識の高まりが市場に反映されるという、一連の進化の流れの中でCSRが進んできた。他方、日本ではもっと基礎的な部分、すなわち経済・社会構造の新しい形への変化の中で、CSRの重要性が議論されているように思う。
- (3) 日本はいかにCSRを推進するか 日本でCSRを推進する場合には、欧州のものをそのまま取り入れるのではなく、日本の社会に合ったものを取り入れるというパイキング方式がいいのではないか。
- (4) 社会的責任投資（SRI）の発展とその背景 SRIの発展については、投資家が「社会にとって良い」と考えるようになって進展する側面と、政府が年金基金にSRI運用を促すような動きによって進展する側面の2つがある。現実的な問題として、株価が低迷する中、「SRI」という看板を掲げないと、証券会社の人間が見向きをされないという事情もある。
- (5) CSRの法制化には反対 CSRを法制化することに対しては、我々は反対である。これは、あくまでも企業の自主的行動として考えるべきである。

## 3-2. 英国保険業協会（英国）

Association of British Insurers (ABI)

【組織概要】 450の保険分野の企業が参加する業界団体。会員企業全体で1兆ポンドの運用資産を持ち、機関投資家の立場からCSR、SRIに関与している。

【面談者】 Mr. Peter Montagnon, Head of Investment Affairs（投資問題部長）  
 Mr. John Hale, Manager, Investment Affairs（投資問題マネジャー）  
 Mr. Mirza Baig, IVIS Product Developer, Investment Affairs  
 （投資問題部IVIS Product開発者）  
 Mr. Tom Burns, Deputy Head of International Affairs（国際副部長）

## 【主な内容】

- (1) CSRに関する情報開示ガイドラインを作成 昨年（2001年）『社会的責任に関する情報開示ガイドライン』を発表し、機関投資家として求める情報開示の方法を示した。その背景には、企業の社会的、環境的、倫理的リスクを把握し、管理していない経営者は、結果的に収益に悪影響を及ぼし、株主価値を損なうという考え方がある。現在FTSEの主要銘柄800社のうち、約半数がこのガイドラインに適合した良好な情報開示を行っている。
- (2) ABIの基本的スタンス ABIが重視していることは、役員会が社会的、環境的、倫理的リスクのモニタリングの責任を果たしているかどうか、企業独自のリスクを把握し、アクションに関するプロセスが示されたリストが作成されているかどうかである。
- (3) CSRの法制化には反対 CSRは自主的に行っていくべきものであり、EUレベル、国レベルの法的枠組みの進行を懸念している。情報開示の法規制は好ましいが、個別具体的な規制は、企業に社会的なコストを強いることになり、収益を圧迫するため望ましくない。
- (4) 年金法の改正によって広がるSRI 1999年の年金法改正によって、年金受託者に対して投資方針の中に社会的、環境的、倫理的要素に対する態度を開示することが義務付けられた。その結果、年金受託者が投資方針においてこれらの要素が考慮されることになり、社会的責任投資（SRI）は広がった。
- (5) 企業がなすべきことは何か 企業はビジネスに大きな影響があるリスクに集中すべきであり、あまり重要でない項目には取り組む必要はない。また、「ビジネス・イン・ザ・コミュニティ」のような社会活動は有益だが、行き過ぎてしまうと企業の領域からはずれる。

【組織概要】 1991年に設立された「社会的責任投資（SRI）」の推進団体。金融機関、調査機関、NPO等が会員となり、SRIを投資家の目的と社会問題への関与を結び付けるものとして位置付け、セミナー、シンポジウム開催等の啓蒙活動を行っている。

【面談者】 Ms. Helen Wildsmith, Executive Director（所長）

【主な内容】

- (1) SRIに対する2つのアプローチ SRIへの関心は、そのリターンに加重を置く「ライト・グリーン」派と、社会・環境・倫理面での問題意識に加重を置く「ダーク・グリーン」派の2つに分類することができる。
- (2) 急速に発展するSRI 英国におけるダーク・グリーン派のSRIファンドの運用残高は、1999年の520億ポンドから2001年の1200億ポンドへと急増した。ライト・グリーン派についても、ある調査では年金法の改正以後、年金基金の約60%がSRIに関与するようになるなど、急増している。
- (3) 株主議決権行使はエンゲージメント失敗による最終手段 最近、株主議決権を行使して企業行動の是正を迫る動きがあるが、むしろ問題のある会社と交渉・説得する（エンゲージメント）方が重要であり、株主議決権の行使はエンゲージメントの失敗による最終手段に過ぎない。
- (4) SRIに対するシティの反応 シティの主要なプレイヤーのSRIに対する評価であるが、年金法改正前は興味を持っていなかったが、それ以後急速に関心が広がり、今ではトップ20のファンド運用会社のうち、10社がUKSIFに加盟している。
- (5) 日本における評価基準はいかにあるべきか SRIの評価基準には、大きく環境、社会、倫理の3分野がある。世界で統一の基準をつくることはやはり不可能ではないか。日本で何らかの評価基準をつくる場合には、日本的な要素をもっと入れる必要がある。

## 3-4. CSRヨーロッパ(ベルギー)

CSR Europe

【組織概要】 約60社の会員企業からなるCSRに関する企業ネットワーク。

【面談者】 Ms. Ann Vandenhende, Senior Director (専務理事)  
Ms. Karla Slechtova, Coordinator, Membership and Accounts  
(会員・経理担当コーディネーター)  
Ms. Catelijne Wessels, Communications Director (広報・渉外部長)

## 【主な内容】

- (1) CSRで最も発言力がある団体の一つ 我々は、欧州委員会に対して強力なコネクションがあり、最も発言力がある団体の一つである。「EUマルチ・ステークホルダーズ・フォーラム」にも参加し、欧州委員会やILOなどに対して、企業側の意見を主張し、その政策に反映させる役割を担っている。
- (2) なぜ企業はCSRヨーロッパに加盟するか 企業が我々のメンバーになる主な動機は、EU、ILO等へ意見を反映するため、自社がやっているCSRをPRするため、ネットワーク内で事例を交換しあい、CSRを促進するため、の3つであり、メンバー企業の多くは多国籍企業である。会員の中には米国企業も多いが、例えば、ジョンソン・エンド・ジョンソンは欧州市場に参入する上でのネットワークとして、ナイキは他社の事例を学習するためにメンバーになっている。
- (3) 大学との連携によりCSRに関する研究を推進 欧州の10の大学と協力し、「欧州ビジネスアカデミー」というバーチャルな大学を作っており、アスペン研究所とも連携しながら、これを欧州以外にも広げていく予定である。この取り組みは、CSRにおける産学連携である。同アカデミーでは、CSRに関する教育や、CSRのビジネス上の利点の研究を行っていく。
- (4) 日本と欧州の背景の違い 日本と欧州のCSRの違いは、日本では倫理や企業理念が、欧州ではフィランソピーや慈善活動が起源となっていることであると感じている。
- (5) 日本企業も積極的に参加を 企業にとってCSRはもはや現実であり、後からではなく、早めにCSRのネットワークに入った方がよい。まだ日本企業はメンバーになっていないが、数社からアプローチがある。また、日本にCSRの推進団体を設立し、北米の団体(Business for Social Responsibility)も含めた三極体制にするのも面白いアイデアである。2004年末に「CSRに関するビジネス・オリンピック」という事例発表のイベントを計画しているので、日本の企業にもぜひ参加して欲しい。

【組織概要】 欧州に進出した日本企業が参加し、通商政策、環境、情報社会などの個別課題を検討する委員会活動、対外広報活動を中心に活動を行っている。

【面談者】 藤井敏彦氏（事務局長）

【主な内容】

- (1) CSRは日本企業にとって依然として新しい問題 環境問題が日本国内で早い段階で深刻化したのに対し、日本は大量失業といった社会分裂をもたらす危険性のある問題を、つい最近まで経験しなかった。NGOも未成熟であり、企業がNGOの強い圧力を感じることも最近まで稀であった。結果として、CSRは日本企業にとって依然として新しい問題である。
- (2) 最近の潮流は日本企業に大きな影響を与える しかし、CSRに取り組む外国企業が増える中で、今後、納入条件としてCSRへのコミットメントを求める企業は確実に増加している。サプライチェーンのグローバル化は、欧州発のコンセプトから日本企業を隔離することを困難にしている（かつてのISOと同じ）。また、投資の「社会化」傾向は、日本企業にも直接的影響を与えるものである。さらに、CSRには、文化、国の政策、宗教等さまざまな価値観が影響を及ぼすものであり、主体的コミュニケーションを怠れば、予期せぬ批判を受ける危険がある。
- (3) 求められる経営哲学の再検討 日本国内を考えても、失業者増大、リストラ、NGOの成長といった欧州と類似の社会状況が現われつつある。例えば、短期契約労働者に対する待遇やトレーニングへの企業の対処について、CSRの視点が欠かせないであろう。また、近年多発する不祥事は、企業の経営哲学の再検討を求めている。
- (4) 日本企業はCSRを直視すべき 以上のことから、日本企業としてもCSRを直視すべき状況に入っている。日本企業は、これまで地域社会との関係やQCサークルに代表される従業員の自主性尊重など、世界に誇れるベストプラクティスを創ってきた。しかし、透明性や積極的コミュニケーションの不足、責任の所在の不明確さ、人的資源の開発が社会的責務であるとの認識不足、途上国における結社の自由や団体交渉権遵守の不十分など、欠けている点も多い。
- (5) 日本社会の変質そのものがCSRを求めている CSRを欧州発の新奇で短命な流行言葉ととるべきではない。日本社会の変質そのものがCSRを求めている。実質的取り組みにおいて、日本企業が欧米企業に劣っているわけではなく、これまでの取り組みの大半は普遍的な有用性を持つはずである。多様なステークホルダーから「見られている」という緊張感を持ち、CSRという枠組みに合わせて、自らの哲学を発信していけるか否かが問われている。

## 4. 【研究機関】

### 4-1. 社会倫理説明責任研究所（英国）

Institute of Social and Ethical AccountAbility

【組織概要】 1995年にビジネス、学会、NPO、コンサルタントによって創設された非営利の国際研究機関。

【面談者】 Mr. John Sabapathy, Programme Manager（プログラム・マネジャー）

#### 【主な内容】

- (1) 研究所の事業内容 主な事業内容は、CEOや現場に対する「説明責任」に関するトレーニングの提供、「社会環境報告書」を作成するプロセスの規格である「AA1000」の作成、国内外のパートナーと連携した調査（例えばEUの委託を受けたCSRと競争力の関係の調査など）の実施である。
- (2) 「AA1000」とは何か ISOとAA1000を比較すると、ISOが最小限の基準であり、事業の中核へのフィードバックがないのに対して、AA1000は企業ごとに特有のインデックスをステークホルダーズとの対話のプロセスの中で作成するものであり、経営の改善に役立てるという要素を取り込んだものである。
- (3) 環境・社会面の開示情報に関する監査 現在、企業が公表している「社会環境報告書」の正確性の確保が問題となっており、その開示された情報の正確性を監査する仕組みを策定しているところである。
- (4) 米国と英国の取り組みの違い 米国におけるCSRは「フィランソロピー」の段階にとどまっている。しかし、英国ではCSRをもっと広い文脈で捉えようとしている。これは、企業のあり方に対する認識の違いから生じている。
- (5) 企業競争力とCSRの関係を研究し、CSRを推進 今後は、企業の競争力とCSRの関係について研究を深め、CSRの価値を信じていない人々を説得し、CSRがビジネスに必要なものであるという状況をつくり出していくことが重要である。

【組織概要】 1971年に設立され、「ダボス会議」を主催する、約1,000の企業会員を持つ団体。「グローバル・コーポレート・シチズンシップ（GCC）」を提唱している。経済同友会は日本の経済団体としては唯一、団体会員として加盟している。

【面談者】 Mr. Jose Maria Figueres, Managing Director of the Global Agenda and former President of Costa Rica  
（グローバル・アジェンダ担当常務理事 / 元コスタリカ大統領）  
Mr. Sven Behrendt, Senior Project Manager, Global Agenda Atelier  
（グローバル・アジェンダ担当シニア・プログラム・マネジャー）

#### 【主な内容】

- (1) 「グローバル・コーポレート・シチズンシップ（GCC）」とは何か GCCの定義は、コアビジネス、社会投資、フィランソロピー、公共政策への関与を通じた社会貢献である。CSRが世の中が企業に望んでいることへのリアクティブな対応であるのに対して、GCCはよりプロアクティブなものである。
- (2) CSRは単にPRの問題ではない 2002年に1,000人以上のCEOを対象に行った調査では、CSRは単にPRの問題ではなく、あらゆる企業の収益性に不可欠であり、経済環境が悪くともプライオリティが低くなるものではない、という結果が出た。
- (3) 「アクションに向けたフレームワーク」の提唱 マネジメント・ツールである「アクションに向けたフレームワーク（FFA; Framework for Action）」を提唱している。ここでの大きなメッセージは、リーダーシップを発揮せよ、自社にとってGCCは何かを見極めよ、GCCを実現せよ、透明性を高めよ、の4つである。
- (4) FFAとは何か FFAの特徴は、協働作業によって多くの側面から考えた成果であること、CEOにフォーカスしていること、行動志向であること、基本的考え方を示した宣言であり、規格ではないこと、国、業種をまたいだ普遍的なものであること、である。現在、FFAには40人のCEOが署名している。
- (5) GCCの特徴 WEFのイニシアティブは、CEOや取締役会の役割の重要性を基盤としている、この概念は複雑であり、唯一のスタンダードはない、ガイドラインやマネジメントツールであって、企業の評価方法ではない、所が変わればGCCの意味も変わる、以前に比べて、世界中の消費者はより多くの知識・情報を手に入れることが可能になったため、投資家もGCCを行う企業に投資するようになる、という点である。
- (6) GCCは北極星である GCCは北極星（めざす方向を示すもの）のようなものである。そこに向かってやるべきことや実施のスピードは企業によって違うので、企業の自由裁量に任せるべきである。

---

 4-3. 持続可能な発展のための世界経済人会議（スイス） World Business Council for Sustainable Development
 

---

【組織概要】 30カ国、20業種の160の企業を会員とし、ビジネス界のリーダーシップで持続可能な発展を実現しようとする団体。日本企業も約20社が参加している。

【面談者】 Mr. Eric Derobert, Director（所長）  
Ms. Margaret Flaherty, Director CSR（CSR担当部長）

【主な内容】

- (1) 「持続可能性」をキーワードに多種の取り組み プロジェクトとして追っているテーマは、エネルギーと気候、天然資源（水、生物多様性）、技術とイノベーション、サステナビリティ報告書、持続可能な生計（貧困問題）であり、セクターごとのメンバープロジェクトでは、林産品、鉱業、セメント、移動、電力、金融の分野で活動している。また、エコ効率性、CSR、技術とイノベーションなども継続的に検討している。
- (2) メンバー企業との取り組み メンバー企業と事務局の体質強化のため、ラーニング・バイ・シェアリング（ベストプラクティスの分かち合い）、ステークホルダーとの対話の場の設定、教育・訓練、ケース・スタディに取り組んでいる。
- (3) 企業の具体的な取り組み例 CSRには多くの側面がある。その例として、スターバックスの「倫理的取引」、ノードストロームの「顧客満足」、ハピタット・フォー・コミュニティの「社会投資」、南アフリカ・ビール「従業員教育」、GMの「環境対策」、エイボンの「コーズ・リレイトド・マーケティング」、デロイト・トーマツの「従業員の多様性」、シェル「ステークホルダーとの対話」などが挙げられる。
- (4) CSRはビジネスにプラスとなるか CSRは究極的にビジネスにプラスであるかどうかについては証拠不足である。しかし、ブランドイメージや評判がいい企業の製品が売れるという証拠、CSRを無視している企業は業績が悪いという統計データはある。
- (5) 今後のCSRを推進する駆動力は何か 人々が企業とサプライチェーンをより細かく見るようになること、イノベーションが外部との関係性から生まれるようになったこと、知識資本の重要性が増すことが、今後のCSRの駆動力となっていこう。

## 5. 【金融機関】

---

### 5-1. ロンバー・オディエ・ダリエ・ヘンチ (スイス)

Lombard Odier Darier Hentsch & Cie

---

【組織概要】 1798年に設立されたアンリ・ヘンチ&ロンバー銀行を起源とする世界有数のプライベート・バンク。企業オーナー等に対する資産運用を核とした資産管理業務を行う。2002年にロンバー・オディエとダリエ・ヘンチが合併。

【面談者】 Mr. Patrick Odier, Partner (マネージング・パートナー)  
Mr. Jean de Haller, Limited Partner (リミテッド・パートナー)  
Mr. Dominique Habegger, Head of Qualitative Analyses (定性分析部長)

#### 【主な内容】

- (1) SRIについて先駆者的役割を果たす 我々は、投資の専門家であり、SRIについても先駆者的役割を果たそうとしている。5名の専任専門家が定性分析を行っている。SRI発展の背景には、社会の価値観が変わっていることがある。投資家が、納得できる投資をしたいと考えている中で、我々はその手助けをしている。
- (2) 「持続可能な成長投資 (SGI)」を主眼に 我々は、「持続可能な成長投資 (Sustainable Growth Investment)」という言葉を使っており、「社会的責任投資 (SRI)」とは少し意味が違う。それは、株主にとっての価値に主眼が置かれており、それは我々の目的が、顧客の資産の価値を付加させていくことにあるからである。
- (3) 経済・社会・環境面に関する企業分析の必要性 長期的に企業が繁栄するためには、経済・社会・環境の3つの側面が重要となる。社会・環境面に配慮していない企業というのは、投資の観点から見ればきわめてリスクが高い。我々が分析するのは、こうした企業の存続に影響するような新しい分野の情報である。こうした分析をこれまでの主流であった分析 (財務等) の中に組み込んでいかなければいけない。
- (4) リスク分析としての環境・社会性 企業の環境・社会性に関する情報は、そのままではその企業の将来の収益性を分析することには役立たないが、リスク分析に役立てることは可能である。

## 5-2. UBS グローバル・アセットマネジメント(スイス)

UBS Global Asset Management

【組織概要】 金融グループUBSの中核業務の一つである資産管理・運用を担当。世界20カ国以上で約2,000億ドルを運用、従業員約3,000人。環境面での企業パフォーマンスから銘柄を選定した「UBSエクイティ・ファンド」を設定。

【面談者】 Mr. Ginareto Gamboni, Director, Socially Responsible Investments (SRI担当部長) 他2名

## 【主な内容】

- (1) CSRはビジネスの基盤である CSRの重要性がますます指摘されているが、CSRは単にPRではなく、将来においてビジネスを継続していくための基盤となるものである。
- (2) CSRの実践にあたっては何が重要か CSRの実践にあたっては、ステークホルダーの期待の変化から生じるリスクと機会に敏感になる、ボトムラインにとって関連のある問題に焦点を当てる、新たな仕組みをつくるのではなく、現在あるノウハウを基盤にして戦略を展開する、ことが重要である。
- (3) SRIの発展 SRIは、環境、社会、財務の各基準に基づき、金融資産を運用することである。消費者の要求、年金基金のSRI運用情報開示の義務付け、コーポレート・ガバナンスの重要性の高まり、シェアホルダーの重視などの多くの要因によって、SRIは急増している。また、多くの研究成果によって、SRIのリターンは通常のものに比べてややポジティブという結果がでている。
- (4) SRIに関する3つの投資戦略 SRIの投資戦略には、ネガティブ基準(兵器、タバコ等)に基づくネガティブ・スクリーニング、持続可能な企業への投資(ベスト・イン・クラス等)、エンゲージメント(株主行動主義、経営者との対話等)がある。
- (5) 投資先選定の基準 UBSでは、経済(市場におけるリターン)、エコ効率(資源の経済的利用)、企業責任(ステークホルダーとの関係)の3要素に基づき、投資先を選定している。
- (6) ポジティブ基準 ポジティブ基準として、各セクターにおいて環境・社会面においてベストな企業を選択する、環境志向の強いイノベーターである中小企業を選択する、ことをしている。投資戦略として、各セクターのベスト企業が80%、イノベーターが20%の構成になっている。
- (7) ネガティブ基準 ネガティブ基準として、ギャンブル、軍事、タバコ、原子力、農業における遺伝子組換え技術、ポルノ、アルコールに関係のある企業を排除している。

## 6. 【SRI評価機関】

---

### 6-1. アイリス（英国）

Ethical Investment Research Service (EIRIS)

---

【組織概要】 社会・環境・倫理面での企業行動を調査・評価するNPO。関連会社であるEIRISサービス社がコマース・ベースで調査を実施。英国の倫理的ファンドの75%以上が、同社のクライアントによって運用されている。

【面談者】 Mr. Jeremy Baskin, Head of Research（研究部長） 他1名

#### 【主な内容】

- (1) 企業調査・評価の方法 企業調査・評価にあたっては、環境、社会（従業員、顧客等）との関係、ガバナンスと倫理、クライアントから特に要望のあった懸念材料（軍事、アルコール等）の分野について、各企業のポリシー、プロセス、レポート、パフォーマンスを調査し、5段階評価している。
- (2) 主なクライアント クライアントは、投資銀行や年金基金等であり、我々の提供する高度なソフトウェアを使用して、クライアントの望む評価基準に基づいて、様々なデータを抽出し、分析ができる。
- (3) 評価の基準 評価基準はクライアントの選択によって選ぶため、EIRISとしては中立的な立場をとっているが、その元となる質問票の設問立ての中に、EIRISの考えが含まれているかもしれない。また、同じ質問票を2,600の企業に一斉に送付して比較するため、地理的・文化的要因による違いはくみとりにくい。
- (4) 日本企業に対する調査・評価 日本の企業は約380社が対象になっており、公開報告書の収集、アンケート送付、評価結果の企業への確認を行っている。日本企業の評価としては、環境面ではスムーズにCSRが進展しているが、社会・倫理面では動きが遅いように思われる。また、グローバルな活動をしている企業と国内市場を主としている企業では、その対応も違うように思う。

## 6-2. エティベル（ベルギー）

ETHIBEL

【組織概要】 1992年設立の独立・非営利のSRI企業調査・評価機関。独自の評価基準・手法に基づいて投資家にSRIファンドの品質を保証する品質ラベルの発行や株式インデックスを開発。

現在はエティベルのSRI調査・CSRコンサルタント業務を分離したストック・アット・ステイク社（2000年）とともにエティベル・グループとして運営されている。人員は両社合わせて20名。

【面談者】 Mr. Bert Van Thienen, Administrator（所長）  
Mr. Pascale Taminioux, Senior Consultant（シニア・コンサルタント）  
Mr. Dirk van Braeckel, Senior Consultant（シニア・コンサルタント）  
Ms. Kurt Jacobs, Marketing Manager（マーケティング・マネジャー）  
佐久間京子氏（アジア太平洋調査主任）

## 【主な内容】

- (1) 「欧州品質ラベル」の発行 「欧州品質ラベル」は、独自に開発した手法でスクリーニングした企業について、外部専門家委員会の評価の経た上で、ボードがユニバース（投資対象銘柄群）を決定、そのユニバースから組成されたファンドに対して発行される。
- (2) 企業のスクリーニング 企業スクリーニングは、「持続可能な発展」「ステークホルダーの関与」を基本コンセプトに、社内の従業員政策（25項目） 環境（18項目） 社外の貢献（10項目） 経済（11項目）の4分野について行われる。
- (3) 「エティベル・サステナビリティ・インデックス（ESI）」 これは、グローバル、米州、欧州、アジア太平洋の4地域指数から成り、対象銘柄は通常の株価指数のようなセクター・ウェイトで構成するのではなく、「持続可能性」の観点から“best in class”“best in region”企業を選定して指数を算定している。ESIの過去4年分のパフォーマンスは、例えばS&P Global 1200と比較しても概ね上回っている。
- (4) CSRはビジネスに結び付くか CSRに関して、欧州企業は「CSRのビジネス上の利益を認識しつつある」と言える。とはいえ、CSRを認知する段階は過ぎたが、まだ力点はリスク・マネジメントの観点にあり、積極的かつ具体的なアクションは限定されたものにとどまっている。ベルギーのトップ1000社アンケートによると、80%がCSRを重要なビジネス・イシューと考えているが、具体的なプログラムを実践している企業は20%にすぎない。
- (5) 企業に求められている課題 企業が対応を求められている課題は、情報開示（特にCSRに関する報告、非財務面）、コミュニティ投資、人権、教育・生涯教育、対話とステークホルダーのエンゲージメント、環境、健康・安全、職場環境・雇用問題、社会監査、サプライチェーン・マネジメント、などである。
- (6) CSRに関する情報開示 CSR（あるいはサステナビリティ）報告は、全業種で増えている。日本は79%の企業がCSR報告をしているという調査結果もある（KPMG調査）（事務局注記：これは環境報告書が評価されていると思われる。）
- (7) 法律・文化的条件が今後の課題 エティベルの企業評価システムでは、現在のところは、個別企業が置かれた法律・文化的条件の違いを考慮していないが、これらをどう考えるかが課題ではある。

【組織概要】 企業・国の環境・社会面における取り組みを評価する独立系格付会社。1993年設立の株式会社で、社員は10名。環境・社会専門家12名による科学諮問委員会を有する。エコム・リサーチ社の格付けを利用したファンドは7.5億ユーロになっている。

【面談者】 Mr. Robert Haßler, Chief Executive Officer (社長)  
Mr. Matthias Bönning, Head of Research (研究部長)

#### 【主な内容】

- (1) 調査の対象となる企業・国 調査対象(CRR; Corporate Responsibility Research)は、企業800社以上(リーダー的存在である大企業600社以上、潜在力を持っていたり、あるいは持続可能性に関連する業種の中小企業200社以上) OECD加盟30カ国とロシア。
- (2) 企業のスクリーニング 企業をネガティブ・スクリーニングした上で、Best in Classスクリーニングで選別している。企業内部情報(開示情報、質問票・インタビュー)および外部情報(インターネット・DB検索、メディア情報検索、専門家・NGOの研究成果)を活用。
- (3) ネガティブ・スクリーニングの対象 倫理的に問題のある事業分野(アルコール、武器、原子力など)および倫理的に問題のある事業活動(動物実験、児童労働、人権侵害など)が対象。どれを排除するかは顧客の考えによる(クライアントがカスタマイズする)。
- (4) 環境、社会・文化の側面で評価 企業のCRRは、環境、社会・文化の側面についての合計200項目の評価基準によってレーティング。内訳は、環境が20分野・100項目、社会・文化が20分野・100項目。格付はA~Dの4段階で表示。
- (5) パフォーマンスは「悪くない」 株価変動のみたパフォーマンス(192社)は以下の通り。CRR active/passiveは各産業内の平均格付以上/以下で企業を分類したもの。

	2001年1月~1年間	2000年1月~2年間	1999年1月~3年間
CRR active	-10%	-8%	6%
CRR passive	-16%	-14%	2%

- (6) 国の評価も行う 国の評価基準は、環境/社会・文化について合計6分野・130項目。日本は31カ国中11位(評価が悪いのは環境面では一人当たり水消費量、社会面では男女機会均等など) 1位ノルウェー、2位デンマーク、3位アイスランド。米国は18位。
- (7) 格付けは主観的か 当社は学術的アプローチを重視しているとともに、採用している評価基準、そのウエイトの開示など、透明性を確保することが重要であると考えている。
- (8) 日本企業に対する評価 評価が良いのはIT・通信などで、環境報告書が充実しているとともに、情報開示にも前向き。評価が悪いのは金融関係で、不透明で、情報を出したくないとの態度。日本企業全体としては、環境面では評価が高く、社会面が低い。
- (9) 中小企業に対する評価 調査の必要性はあるが、評価結果に対するニーズがない。サプライチェーンに関しては、下請企業をガイドしていくのは大企業の責任である。

## 6-4. SAM サステナブル・アセット・マネジメント (スイス) SAM Sustainable Asset Management

【組織概要】 1995年設立のSRI専門の独立系資産管理・運用会社。グループのSAMリサーチ社は、20人（国籍は10に及ぶ）のサステナビリティ・アナリストを擁し、世界の約1,000社についてデータベースを蓄積している。ともに、SAM グループ・ホールディングの下で運営されている。1999年にダウ・ジョーンズ社と共同で「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス」（DJSI、2002年の構成銘柄は各業種の評価トップ10%の合計310社）を開発・発表している。

【面談者】 Ms. Regula Ritter-Bosshard, Sustainability Analyst (サステナビリティ・アナリスト)  
Mr. Nikki Rosinski, Sustainability Analyst (サステナビリティ・アナリスト)

## 【主な内容】

- (1) 「企業の持続可能性」を追求 SAMでは、CSRという曖昧で企業価値との関連が明確でない概念ではなく、企業の価値創造（これは株主価値を意味するが、そのためにはステークホルダー価値を生み出さなければならないと考えている）につながるビジネス・アプローチとして「企業の持続可能性（Corporate Sustainability）」という用語を用いている。そのために、企業の選別も“best in class”アプローチを採用し、個人的な信条を押し付けることなく、企業間の競争を促すこと、企業の経営トップ層とのエンゲージメントを図ることを重視している。
- (2) SRI市場の変化 SRI市場はこれまでの規制主導型のものから、よりビジネスに牽引される市場になりつつある。その結果、アナリストによる企業財務分析においても、DJSIの構成銘柄になっているかどうか重視されるようになってきている。
- (3) 求められる新しいベンチマーク 「企業の持続可能性」とは、「経済・環境・社会の変化がもたらすチャンスを活かし、リスクを軽減することにより、長期的な株主価値を創造するための“business approach”である」と考えている。投資家は、社会・環境・経済のトレンドが変化する中で、ますます企業の持続可能性が資本市場に及ぼすインパクトに関心を持つようになっており、そうした観点からの新しいベンチマークを求めている。
- (4) 企業評価の方法 社会・環境・経済の3分野についてのトレンド・インパクト分析に基づいて作成する評価項目・基準（全業種共通のものと業種固有のものがある）によって行われる（これらの評価項目・基準は公開されている）。企業評価は、オンラインでの質問調査、その回答結果の検証（企業開示情報、企業インタビュー、メディア・NGO情報などを活用。ちなみにメディア情報の検索は、世界の6,000の新聞・雑誌を対象に100以上のキーワードで実施）というプロセスで行われる。
- (5) 評価結果の公表 企業の評価結果（100点法）は、経済・環境・社会の各分野毎に、当該業界の「ベスト企業の評点」、「平均評点」との比較において当該企業の評点を示した、ベンチマーキング・レポートにまとめられて企業にフィードバックされる。また、DJSI構成企業と次点企業についての評価結果が産業界別概要として公表される。

## 7. 【NGO】

### 7-1. ビジネス・イン・ザ・コミュニティ（英国）

Business in the Community (BiTC)

【組織概要】 750社の英国企業（FTSE100の80％）が会員となる欧州最大のCSR推進団体（登録済みチャリティ団体）1982年に設立、現在チャールズ皇太子が理事長。

【面談者】 Mr. David Halley, Director, European Development（欧州発展部長）  
Ms. Clare Southwell, SME & CommunityMark Development Manager  
（中小企業及びCommunityMark開発担当マネジャー）

#### 【主な内容】

- (1) 主な事業内容 主な事業はプロジェクト（ホームレス救済、都市・地方再生、差別撤廃、売上一部寄付などの活動に会員企業が参加）の実施、ボランティア機会データベース運営、優良企業の表彰、環境インデックスの提供、コンサルティングなどである。特別テーマとして、教育キャンペーンを実施しており、学校の校長に経営者がマネジメントを教える、教育についていけない生徒に従業員をチューターとしてつける、若手従業員による小学校での本の読み聞かせを行っている。
- (2) 「百聞は一見にしかずツアー」 経営者が社会貢献の現場を見に行く「百聞は一見にしかずツアー」をチャールズ皇太子が主催しており、後日参加者に「その後御社では何をされましたか？今度ランチでご報告を」と皇太子から手紙が届く仕掛けになっている。
- (3) 企業はいかに活動に参加しているか 企業が活動に参加する方法には 従業員のボランティア参加、現物・場所提供、資金提供、社内研修の空席をNPO等に開放する、アドバイス（専門スキル提供） 無料の広告スペース提供などがある。
- (4) ある成功事例 クライシスというNPOが中心になり、企業がクリスマス・カードを出すことをやめてその費用をホームレスのために寄付するという企画を実施した。NPOに対してフィナンシャルタイムズは無料の広告スペースを提供し、メリルリンチはチームを派遣し、フォードは車を提供した。結果的にロンドンのホームレスが減少した。
- (5) 中小企業にもできる取り組み 中小企業に対しては、その企業が存在する地域社会の抱える課題のリスト作成、その企業が存在する地域社会での具体的実践、他社との共同実施、業種に適した課題へのフォーカス、を薦めており、中小企業向けに事例に関するデータベースとスターターパックを作成している。