

CSRの動向と新たな潮流に関する調査研究報告書

(概要)

平成22年3月

財団法人 企業活力研究所

CSR研究会

2008 年来の世界的な経済状況の悪化、これを受けた日本企業の業績悪化もあり、CSR は新たな進展にある。このような背景の下、本調査研究では、株主・投資家視点の CSR に焦点をあて、株主・投資家が CSR に関して何を求めているかを調査すると共に、株主・投資家の支持を得られる CSR の好事例を収集・分析した。さらに、調査結果からの示唆と合計 6 回実施した研究会での議論を踏まえ、3 つの提言を行った。

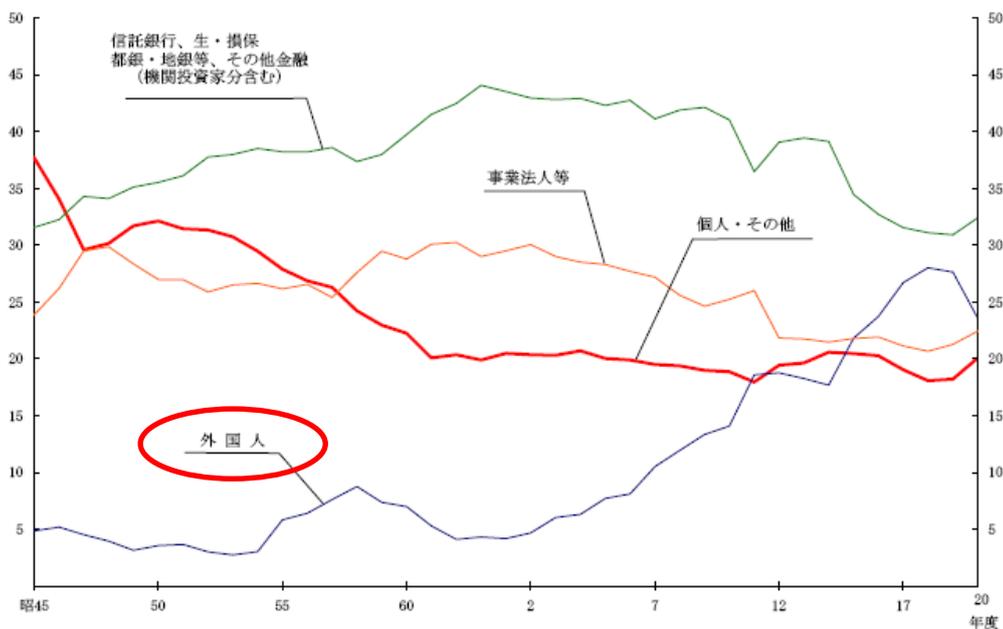
なお、本調査研究は平成 21 年度に財団法人国際経済交流財団から受託した「CSR の動向と新たな潮流に関する調査研究」事業として実施されたものである。

1. 企業と株主・投資家を巡る動向

(1)CSR部門にとっての株主・投資家を考えた場合、社会的責任投資（SRI）や長期投資家を重視しがちであるが、多数を占める短期志向の投資家に対しても適切な対応が求められる。

[わが国の株主・投資家]

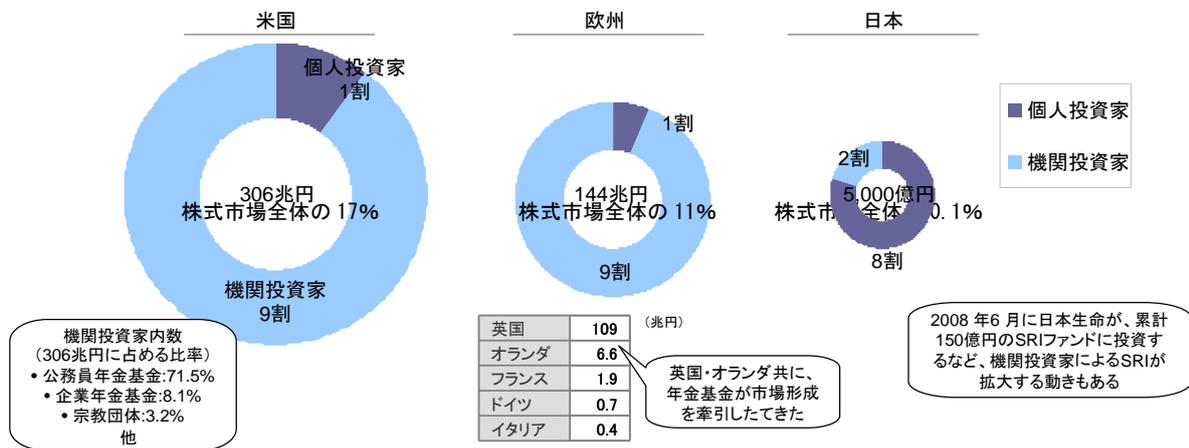
日本企業の株式保有者としては、金融機関や国内機関投資家の割合、及び株式持合い解消等に伴う事業法人の割合が低下し、外国人投資家の割合が向上しているのが長期的な流れである。



< 主要投資部門別株式保有比率の推移 >

[SRIの現状]

日本のSRIの市場規模は約5,000億円であり、株式市場全体に占める割合¹は凡そ0.1%に過ぎない。一方、欧米のSRIは、米国は約306兆円、欧州は約144兆円であり、株式市場全体に占める割合は米国で約17%、欧州で約11%になる。しかしながら、SRIの定義は各地域異なっており、一概にその市場規模の大小を比較することは難しい。



日本のSRIは、ポジティブスクリーンに基づいた狭義のSRIとして定義された市場規模。
 欧米のSRIは、ポジティブスクリーンに加え、ネガティブスクリーンも含んだ市場定義。

<SRIの個人投資家／機関投資家向け比率>

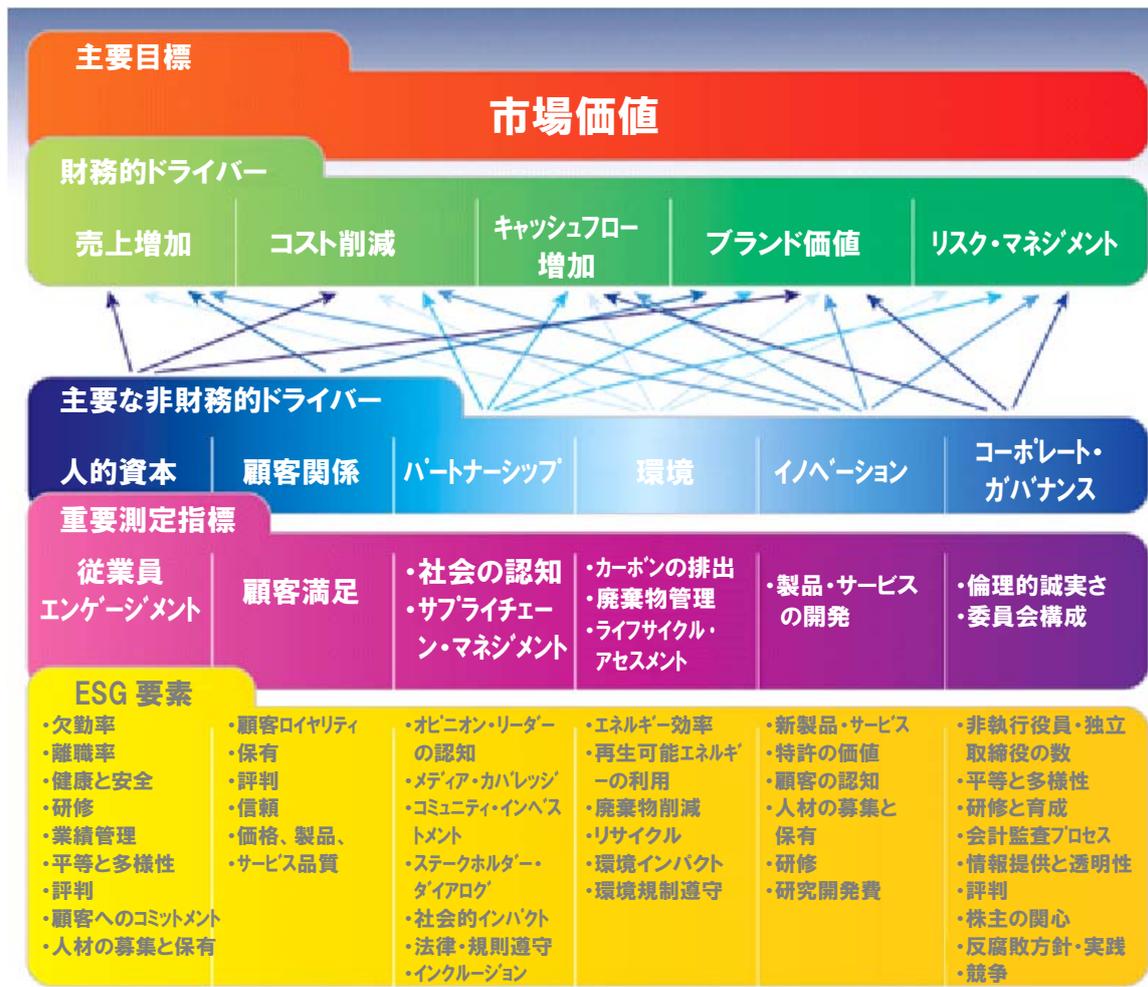
(2)欧州を中心として、非財務情報開示が制度化される動きが見られる。しかし、非財務情報開示を巡っては、規制賛成派の内部でも一律の指標の規制化を求める立場から大まかなフレームワークのみの規定にとどめようとする立場までさまざまであり、一方で規制自体に反対を表明している団体もある。

[現状のESG要素評価フレームと指標]

欧州委員会の呼びかけにより設立されたCSRラボラトリーは、2008年11月に非財務的パフォーマンスについての企業と投資家の対話を促進するためのフレームワークを中心とした報告書を公表した。

CSRラボラトリーは、企業や投資家がこのフレームワークを使って実際に対話を行う際に役立つ情報として、以下の10の原則(案)をとりまとめた。

¹ 各地域の株式時価総額に占めるSRI運用資産残高の比率は、時価総額を日本550兆円、米国1,800兆円、欧州1,300兆円として計算



<企業と投資家の対話のためのフレームワークの全体像>

原則（案）

1. 非財務情報の有効なコミュニケーションは、長期的価値創造の前提条件である。
2. 企業のクリティカルマスが非財務的パフォーマンスの重要性を明言し、マテリアリティを行動で示せば、これが投資家にとって非財務情報の重要性を高める主要なきっかけとなる。
3. 非財務的パフォーマンスのコアドライバーを特定し、これを重要測定指標（key metrics）と結びつけることが、コミュニケーションをより有効にし、投資家にとって非財務情報の重要性を高める。
4. 広く受け入れられ、市場・業界横断的なしっかりとした事業データ収集プロセスに基づいたキーとなる測定指標が、企業と投資家の有効な対話を可能にする。
5. 重要測定指標とより幅広い ESG 要素の関連性を確立することが、非財務的パフォーマンスの企業戦略的観点からの説明の価値を高め、投資家にとっての ESG 要素のマテリアリティを高める。

6. 非財務的コアドライバーと重要測定指標が財務的パフォーマンスに直接影響する場合は、それらの非財務的コアドライバーに貢献している ESG 要素も財務的パフォーマンスに影響している。
7. 非財務的コアドライバーと重要測定指標は、個別の事業戦略に結びついていなければならない。この結びつきがあることで、非財務的コアドライバーと重要測定指標は投資家にとってマテリアルなものとなり、かれらの評価モデルに組み込まれる。
8. ある個別の事業の中で非財務的コアドライバーと重要測定指標の連動性が測定されているときは、その事業は、投資家との対話の中で、よりよく測定され、マネジメントされ、ESG 要素毎のパフォーマンスを組み込まれる可能性が高い。
9. 非財務的コアドライバー、重要測定指標、関連性ある ESG 要素は、個別事業のマネジメントシステムに組み込まれなければならない。そうすれば、データの信頼性や業績予測が投資家からより容易に受け入れられる。
10. 非財務的コアドライバー、重要測定指標、関連性ある ESG 要素は、少数のものにフォーカスすることで、個々の企業の既存のマネジメントモデルとフィットしやすくなる。

＜企業と投資家の対話のための 10 の原則＞

(3)その他、注目すべき動きとして、英国の機関投資家のスチュワードシップコード策定、国連の責任投資原則（PRI）への署名機関の増加、CSR を取り込んだ事業活動の社会的責任マーケティングへの広がり等があげられる。

2. 株主・投資家側の問題意識と現状の取り組み

(1) 報告書では、国内外 8 社（国内 7 社、海外 1 社）の事例を取り上げた。取り上げた企業は下記の通り。

- ・国内大手証券 A 社（新規事業開発担当者）
- ・国内大手資産運用 B 社（アナリスト）
- ・国内大手投資信託 C 社（SRI ファンドマネージャー）
- ・国内大手資産運用 D 社（SRI ファンドマネージャー）
- ・国内大手信託銀行 E 社（SRI ファンドマネージャー）
- ・国内大手資産運用 F 社（SRI ファンドマネージャー）
- ・株式会社損害保険ジャパン
- ・ゴールドマンサックス サステインチーム

※A 社、B 社の声はメインストリーム投資家の立場からであり、C 社～F 社の声は、SRI ファンドの立場からのものである。

(2)事例を踏まえ、重要と考えられる点をまとめると次の通りである。

①短期志向の投資家はリスク要因の視点から、SRIなどの長期志向の投資家はリスク面のみならずポジティブ面から、CSRに関する情報を評価している。

A社やB社のような投資家は短期志向であり、投資銘柄の選定においてCSR情報の活用は現状では限定的といわざるを得ない。四半期という短期での運用成績を要求される状況下において、短期的なリターンにつながりにくい企業のCSR情報まで含めて広範囲な分析をすることは難しく、また積極的に閲覧するインセンティブもないことが主たる理由である。ただし、短期志向の投資家においても、短期的に株価に負の影響を与えうるリスク要因については、企業ガバナンスやコンプライアンスの視点を中心に投資行動に織り込んでいる。すなわち、短期志向の投資家はリスク要因の排除というネガティブ・スクリーニングとしてCSR情報を見ているのが現状であるといえる。

一方、C社、D社、E社、F社のようなSRIなどの長期志向の投資家はCSRに関する情報を積極的に評価するポジティブ・スクリーニングのスタンスを採用している。

②財務情報に関連付けた非財務情報の開示に期待している。

F社は、投資家が自主的に、非財務情報を加味した投資行動を行う必要があると認識している一方で、企業側にもCSRへの取組みがどのように財務的な効果につながっているかという視点での開示を求めている。このように、企業側に対して、非財務情報と財務情報とある程度の関連性を持って投資家に開示していくための努力を求めている。

また、E社は、アナリストやファンドマネジャーが投資対象の選択プロセスで実際に情報を活用するためには、企業がCSRの報告として総論的に述べるに留まらず、CSRに関する特定の取組みについて財務的影響や取り組んだことによる効果、または取り組まなかった場合のリスクまでブレークダウンして記述することを求めている。

③CSR、IR、リスク管理の各部門の連携強化を求めている。

C社、F社によれば、企業のIR担当者はCSRを取り込んだ事業活動及びその投資活動への影響についての理解が足りていない。前述の非財務情報と財務情報の関連性を持った開示を実現する前提として、IR担当者とCSR担当者、場合によってはリスク管理担当者など企業内の関係各部の連携を求めている。

3. 企業側の問題意識と現状の取り組み

(1) 報告書では、国内外 8 社（国内 5 社、海外 3 社）の事例を取り上げた。取り上げた企業は下記の通り。

- ・株式会社資生堂
- ・日本電気株式会社
- ・トヨタ自動車株式会社
- ・パナソニック株式会社
- ・イオン株式会社
- ・Volkswagen（ドイツ・自動車メーカー）
- ・METRO（ドイツ・小売）
- ・BASF（ドイツ・化学メーカー）

(2) 事例を踏まえ、重要と考えられる点をまとめると次の通りである。

① CSRは事業のベース、事業そのもの²として位置付けられている。

国内事例においても、海外事例においても、CSR は、リスク管理であるとともに、長期的・持続的な成長に向けた土台であると認識され、位置づけられている。例えば NEC では、CSR は経済責任、コンプライアンス責任を前提とし、事業活動を通じて社会的課題の解決に貢献していくことを内容とし、究極的には社会と NEC グループの持続可能な発展を目指すものと位置づけている。トヨタの CSR の中核にあるのは環境、社会、経済面での総合的な評価であり、中核事業である自動車事業と住宅事業を通じて、環境・社会・経済についての取り組みを行っている。イオンでは、地域コミュニティとの積極的な関係構築により、より広く顧客の声を聞き、また、顧客をひきつけることに成功している。パナソニックでは、環境を戦略の柱として本業に CSR を取り込んでおり、これにより収益を増加させることができれば、投資家も事業に取り込まれた CSR を評価せざるを得ないのであり、株主・投資家観点からも非常に分かりやすい位置づけ方がなされている。

Volkswagen では、CSR は全ての活動の基盤であると捉えている。全ての CSR は会社や製品における環境問題・人権問題に関するリスク、企業としての透明性の確保、あるいは中長期成長に向けた土台作りであり、その目的から個別の活動へ落とし込まれている。同社は、リスク予防の観点での取り組みあるいは情報開示に注力しているが、投資家に求められていないからといって、長期的な成長に関わる分野（例えば環境車への投資など）について取り組まないわけではなく、長期的成長に必要と判断したもののについては、仮に投資家などが注目していなかったとしても取り組んでいると

² 先進企業では、さらに CSR を経営イノベーションの核にしようとする動きもみられる。

している。METRO においては、CSR を将来の事業活動基盤を安定させ、競合との差を広げ、ステークホルダーとの信頼関係を醸成する事業の一部分と位置付けている。

②非財務情報の財務情報への関連付けは様々である。

欧州では、一部企業で財務レポートと非財務レポートのリンケージが強まってきているが、必ずしも全ての企業が実施している、あるいは実施を検討するとは言えない。BASF では財務レポートと非財務レポートの完全な融合を実現しており、CSR に関する取り組みごとに、自社の事業面に与える価値と社会に与える価値の両面を、定量的に示している。一方、METRO では、CSR に関する取り組みは毎年変えるような類いのものではないため、CSR に関する Report と毎年開示する Annual Report との一体化は必ずしも適当ではないと考えている。国内事例としては、NEC は、(財務レポートと非財務レポートのリンケージは考慮するものの、) これらの報告の差異の明確化や役割分担も一層進める必要があると考えている。

③一部の企業においては CSR 部門と IR 部門が連携している。

これまで投資家への説明は主に IR 部門が担ってきたが、近年は IR 担当者に加え CSR 担当者が投資家に対し自社の価値を訴える取り組みなどが増加している。

Volkswagen では、CSR 担当者が IR 担当者に同行して投資家を訪問する機会が増えている。METRO では、投資家に対し自社の企業戦略を説明する際に、CSR 戦略も含めて説明を行うようになっている。さらに、国内事例でも、資生堂では自社の CSR と株主・投資家の関係を見直すために、CSR 部門と IR 部門が連携して取り組み始めている。

④欧州企業はEU指令に従いリスク情報を積極的に開示しており、また、第三者ガイドラインの活用にも努めている。さらに、サプライチェーンにCSRを展開したり、今後の課題として、水、生物多様性に注目するなどこれらのリスク領域を適切に受け止め、それへの対応と情報開示を的確に行っている点は参考になる。

欧州企業は、対投資家視点ではメインストリームは短期志向とのある種のわりきりの下に、短中期的なリスクについての情報開示を重視している。日本企業では、離職率や残業時間数といった人事情報は開示したくないといった傾向もうかがわれる。これらのネガティブ情報の開示は企業評判に負の影響を与える恐れがあると一般的には思われるが、欧州企業は EU 会計法現代化指令もあり、従業員に関する情報も開示しており、先進企業では積極的な取り組みがみられる。

Volkswagen では、Sustainability Report に従業員の離職率や労災事故件数を経年で掲載しており、METRO は、女性の管理職比率の地域別データを経年で掲載してい

る。国内でもトヨタ自動車では労働災害件数の開示を行っている。NECでは、リスク管理をCSRの基本方針の一つに挙げ、情報漏えい事故件数に言及している。

リスク情報を含めた情報開示においては、GRIのような第三者ガイドラインを活用・準拠した開示が進んでいる。Volkswagenは投資家から評価を受けるために同ガイドラインを最低限度の取り組みと捉え、GRIでの情報開示を行いA+の評価を受けている。

さらにCSRの内容についても先行的な取り組みが見られる。リスクマネジメントの観点から、自社のCSRをグローバル拠点やサプライチェーン全体に広げるため、Volkswagenではサプライヤーに対してガイドラインを作成した上でモニタリングを行うシステムを設けたり、METROではサプライヤーに監査を実施するよう求めるなどの取り組みが行われている。こうした欧州企業の取り組みを見る際、欧米では日本におけるよりNGOの活動が活発である点にも留意する必要がある。

加えて今後注目が高まるCSR分野として、METROでは、気候変動、生物多様性、食品価格の高騰などを、Volkswagenでは水問題を挙げている。

4. わが国企業への提言

株主・投資家視点のCSRについての基本的な考え方、課題、企業に対する提言は次の通りである。

(1)基本的な考え方

- ①CSRを成長戦略に織り込むことについて企業、株主・投資家両方ですでに模索が始まっている。
- ②長期志向の株主・投資家はCSRをリスク要因に限らずリターン要因としても評価しているが、現在の多数を占める株主・投資家はCSRのリスク要因を重視している。
- ③長期志向の株主・投資家と良好な関係を構築するとともに、短期志向の株主・投資家にはCSRが中長期的な企業業績と結びつくことについて理解を得るための働きかけが重要である。

(2)明らかになった課題

- ①投資家の多くはCSRを取り込んだ事業活動を中長期的な企業業績と結び付けて評価しきれておらず、これらの投資家を意識した場合のCSRの進め方が問われる。
- ②IRあるいはCSR部門単独では、投資家との良好な関係が構築し難い状況にある。
- ③投資家への非財務情報の開示の在り方について、欧州を中心に関心が高まっているものの、具体的な方向性が固まっていない。

(3)提言

- ①わが国企業は、リスク管理的なCSRだけでなく、企業の成長戦略に結びつくCSRを取り込んだ事業活動を積極的に推進し、企業価値を向上させ、投資家の理解を得るよう努める。
- ②経営者は、CSRを取り込んだ事業活動を推進するためリーダーシップを発揮すると共に、自社のCSRが投資家にも理解されるものとなるよう、投資家との対話にも自ら取り組むべきである。IR部門はCSR部門と連携して経営者と共にこの取り組みを進めるべきである。
- ③非財務情報開示のあり方について、わが国としても欧米でのルール化の動向を見ながら早急に対応を検討していくことが望まれる。その際には、投資家視点に立った比較可能な分かりやすい情報を、アクセスが容易な仕方で提供するように検討することが重要である

参考資料

(報告書で取り上げた事例)

株式会社損害保険ジャパン【株主・投資家事例1】

1. CSR の4つの重点課題

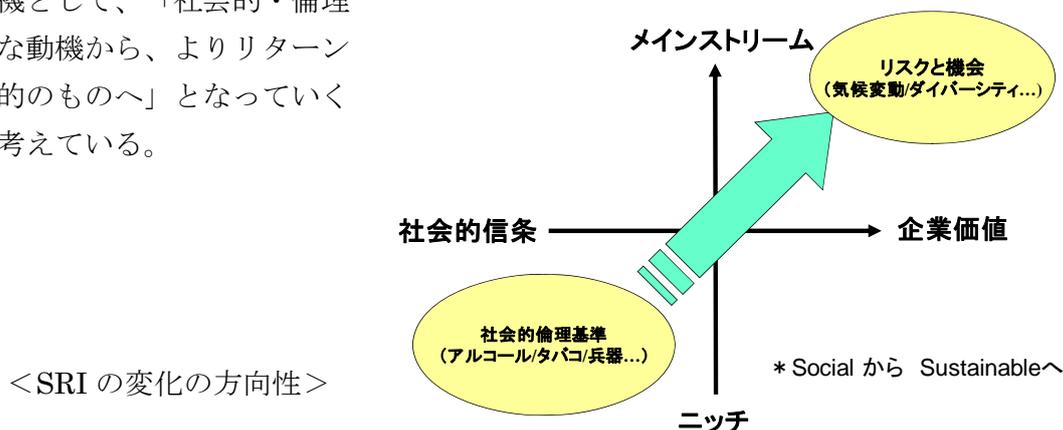
CSRとは持続可能な社会への責任と貢献であると考えており、ステークホルダーと同社グループの本業にとって重要度の高い課題を4つのカテゴリで定義している。CSR金融はその重点課題のひとつとして位置付けられている。

損保ジャパングループのCSR「4つの重点課題」 (ステークホルダーと損保ジャパングループの本業にとって重要度の高い課題群)			
気候変動における「適応と緩和」	安全・安心へのリスクマネジメント	CSR金融	地域における協働の促進
<ul style="list-style-type: none"> ・広域災害に備えた事故対応サービス体制の整備や財務体質強化など適応能力のさらなる向上 ・気候変動に脆弱な途上国での適応策としてのリスクファイナンスの提供 ・地球温暖化抑制に寄与する保険商品の開発 ・自社のCO2排出削減 <p>など</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・安心・安全につながる商品・サービスの開発 ・社会の安全・安心のためのリスク管理や事故防止に関する情報提供、コンサルティング、啓発・教育活動 ・企業のBCM(事業継続管理)支援 ・企業のヘルスケア対策支援 <p>など</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・お金の流れを通じて社会の持続可能な発展に貢献する「社会的責任投資(SRI)」の普及 ・環境や社会資本整備などのプロジェクトファイナンスへの参加促進 ・高齢化社会を視野に、新しいニーズや時代に対応した商品・サービスの開発 <p>など</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の各セクターとの協働プログラムの展開 ・ちきゅうくらぶ社会貢献ファンド活用拡大 ・社員一人ひとりの地域貢献活動を支援 ・NPOへのニーズにあった支援 <p>など</p>

<損保ジャパングループのCSRの4つの重点課題>

2. 今後の取組み

「社会的な」投資から「サステナブルな」投資へと意味合いが変わってきたことに合わせて、今後のSRIの位置づけとして、「ニッチからメインストリームへ」また投資の契機として、「社会的・倫理的な動機から、よりリターン目的のものへ」となっていくと考えている。



同社グループでは、こうした投資家のニーズに応えるため、企業評価の深化、SRIの普及・促進のためにコミュニケーションを重視している。

ゴールドマンサックス サステインチーム【株主・投資家事例2】

1. 企業評価の考え方

ゴールドマンサックス サステインチームの特徴的なところは、グローバルで共通の指標を使い、横串評価を行い相対評価するアプローチにある。評価項目は客観性・透明性重視で、万国共通のベストプラクティスが存在している前提で、これにどの程度従っているかを5段階でスコアリングする形式をとっている。

ESG項目についての評価は、どの企業に関しても80から90のデータポイントを持ち、ESGに関する様々な項目を、ガバナンスに30%、社会責任に50%、環境項目に20%の重みをつけて評価している。

	基準	小売業特有	説明	目的	ウェイト	
コーポレートガバナンス	取締役会リーダーシップの独立性		CEOと会長の役割の分離 独立のリード・ディレクターの任命	権力均衡の維持	30%	
	独立の取締役と委員会		独立で非常勤の取締役の割合 完全に独立の報酬委員会と指名委員会	株主代表		
	監査役の独立性		監査委員会の独立性 監査人に支払われた監査報酬のうち、非監査報酬の割合	監査プロセスの独立性		
	CEO報酬		CEO報酬(給与、賞与、株式付与とストックオプションを含む)のキャッシュフローに対する%	経営者へのインセンティブ		
	株式による報酬		時価の株式ベースの報酬のキャッシュフローに対する%	透明性		
	少数株主の権利		保有比率5%以上の所有の阻止 任期別役員会 ボイスポンドル 不平等議決権 その他の対策	個人株主の強さ		
社会	リーダーシップ		環境と社会の問題についての報告を行っている年数 データの外部監査	透明性	10%	
			ESGパフォーマンスへのトップの責任 ボードとsenior executiveの環境と社会に対する責任 パフォーマンスに連動した報酬	ES課題の戦略への統合		
	従業員		従業員報酬 総人件費を平均従業員数で割ったもの	従業員へのインセンティブ	25%	
			従業員生産性 キャッシュフローを平均従業員数で割ったもの	労働生産性		
			ジェンダーダイバーシティ 全従業員、senior executive、ボードの取締役のジェンダーダイバーシティ	職場環境の質		
			従業員の健康と安全 従業員と契約業者の100万労働時間あたりの負傷率	従業員の安全		
		従業員のトレーニングと管理	R	教育研修方針 教育研修時間と教育費用の報告 健康と安全についての行動ベースの教育研修の定量的報告	職場環境の質	50%
	ステークホルダー	コミュニティ投資		コミュニティへの出費のキャッシュフローに対する%	ブランド、コミュニティへのインパクト	15%
		顧客管理	R	顧客のクレーム対応手続の報告 顧客ロイヤリティのためのプログラム 顧客機密保持方針	顧客満足	
		SCM	R	サプライヤーのアセスメント方針 社会と環境に関する基準によるサプライヤーのアセスメント アセスメントを受けたサプライヤーの割合	サプライチェーンの質	
環境	エネルギー消費		エネルギー消費に対する総投資キャッシュの割合	エネルギー効率性	20%	
	温室効果ガスの排出		温室効果ガスの排出に対する総投資キャッシュの割合	オペレーションのインパクト		
	製品と化学的安全性	R	環境に懸念のある原材料の使用の段階的廃止に向けた取り組み 製品安全性のテスト	製品安全性		
	サステナブルな包装目標	R	サステナブルな包装の取り組み 包装についての定量的削減と目標 プラスチックバッグの廃止の定量的報告と目標	リソース効率性		

Goldman Sachs提供資料よりNRI作成

＜小売業の ESG 要素の評価指標＞

同社は、アンケートやヒアリングによる定性的な評価については、主観的であり、与える条件によって結果が変わる可能性があるため、投資ツールとしてはあまり有益な方法ではないと考えている。

2. 情報公開に関する規制等のスタンス

CSR ディスクロージャーについて、現時点で政府当局の規制等で共通項目の開示が強制されることは望ましいと考えていない。まずは任意の情報公開が進み、企業から多くの情報提供を受けて、投資家が自ら欲しい情報を明確にし、次第に強制適用も可能な状態になっていくと考えている。

1. 現在の課題

各担当部門では、CSR＝（事業や企業の財務的業績に関係のない）社会貢献、と考えられがちである。あるいは、「CSR活動の中でも、事業に直接貢献するものだけが重要」と考える傾向があり、例えば、直接的・短期的に事業や業績に貢献しなくとも、自社のあるいは自社の事業活動のサステナビリティを確保することが、間接的・中長期的に自社のパフォーマンスに影響を与える、という点については、必ずしも同意を得られていない。まずは社内における、CSR活動の位置づけ、意味付けについてのコンセンサス形成が、CSR活動を見直す上での重要な問題となっている。

よって、現在は、CSR活動には、直接的・短期的に事業や業績に貢献するものと、自社のあるいは自社の事業活動のサステナビリティを確保することで、間接的・中長期的に自社のパフォーマンスに貢献するものの両方が含まれることを、まず明確にする必要があると考えている。そして、そのためには、現状行っている個々のCSR活動の内容や意味を、投資家の目線で見直し、今後、投資家目線で直接的・短期的な事業や業績への貢献を意識して実行すべきものと、自社独自の思いで実施継続するものを明確化し、さらに、こうして明確化したCSRの位置づけ、意味付けを、社内の共通認識として共有していくことが必要であると考えている。

今後、これらのうち、直接的・短期的な事業や業績への貢献を意識して行うCSR活動については、どの事業、その業務レベルにどのような貢献をするのか、を明確化していく。自社の思いで実施継続するものについては、「当社らしさ」としての人格形成に欠かせないことは何か＝資生堂のコアバリュー（リッチ、ヒューマンサイエンス、おもてなしの心）として伝承しなければならない活動は何で、どのようにコアバリューを伝承していくか、を明確にしていく。

例えば、CSR活動の一つとして、「資生堂ライフクオリティービューティーセミナー」を行っている。対象は高齢者、障害者等で、一見すると、事業や企業業績への収益にはつながりにくい。しかし、参加した社員が、対象者の元気づけられるのを目の当たりにしたり、対象者に感謝されたりすることで、化粧品事業の意義を再認識し、自らが動機づけられるという効果がある。こうした社員への動機づけが、事業への貢献、あるいはコアバリューの伝承のひとつの方法として中長期的に意味を持つことが考えられる。

2. 現状の取り組み

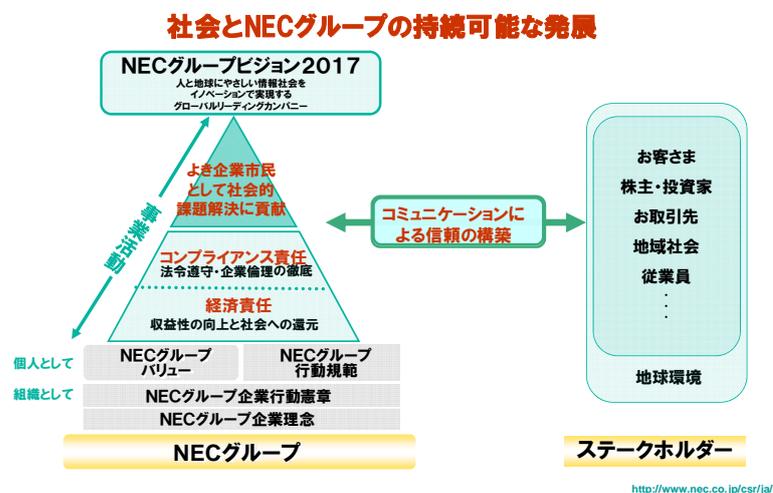
CSR部門とIR部門が協調してCSR活動の位置づけ、意味づけを明確化し、企業経営にどのように貢献しているのかを明らかにするための取り組みを進めている。具体的には、社長直轄のCSR委員会での問題提起や検討、役員・部門長研修での意識啓発などである。次期3カ年計画検討の議論の中でも、取り上げていく予定である。

日本電気株式会社【国内企業事例2】

1. CSR の位置づけ

CSR については、経済責任、コンプライアンス責任を前提とし、事業活動を通じて社会的課題の解決に貢献していくことを内容とし、究極的には社会と NEC グループの持続可能な発展を目指すものと位置付けている。

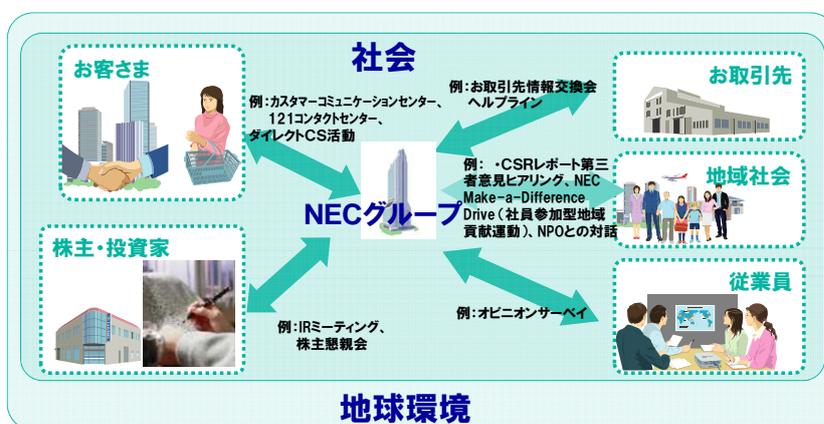
<NEC の考える CSR>



2. ステークホルダー・ダイアログ

事業活動を通して社会的課題解決に取り組むことを重視しているため、ステークホルダー・コミュニケーションは、社会のニーズを敏感に感じ取るためのものとして位置づけている。

事業活動をとらして社会的課題解決に貢献するためには、社会の動きを俊敏に感じ取るためのステークホルダー・コミュニケーションが重要



<ステークホルダー・コミュニケーション>

3. CSR (ESG) に関する投資家とのコミュニケーション

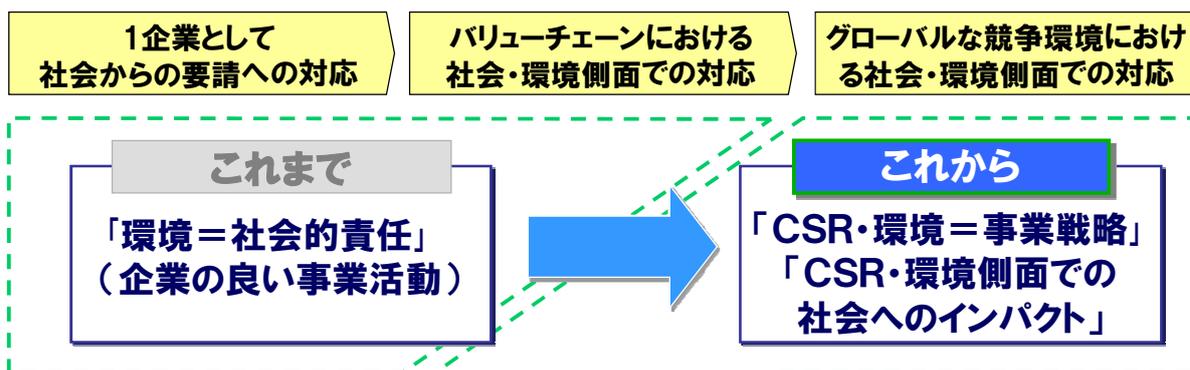
株主・投資家向けの情報開示は、アニュアルレポート、事業報告書、CSR ダイジェストの3つの冊子を軸に行っている。

SRI 関係者との対話については、意見交換により指摘された課題や弱みから、社内の取組みの改善に活用できる等の理由で重視している。

パナソニック株式会社【国内企業事例4】

1. CSR・環境の事業との関連性

これまで、社会・環境側面での対応を進めることがCSRであると捉えてきた。しかし、これからのCSR・環境をこれまで以上に明確に事業戦略、すなわち自社の競争力や成長性と直結する取組みと捉えなおしている。

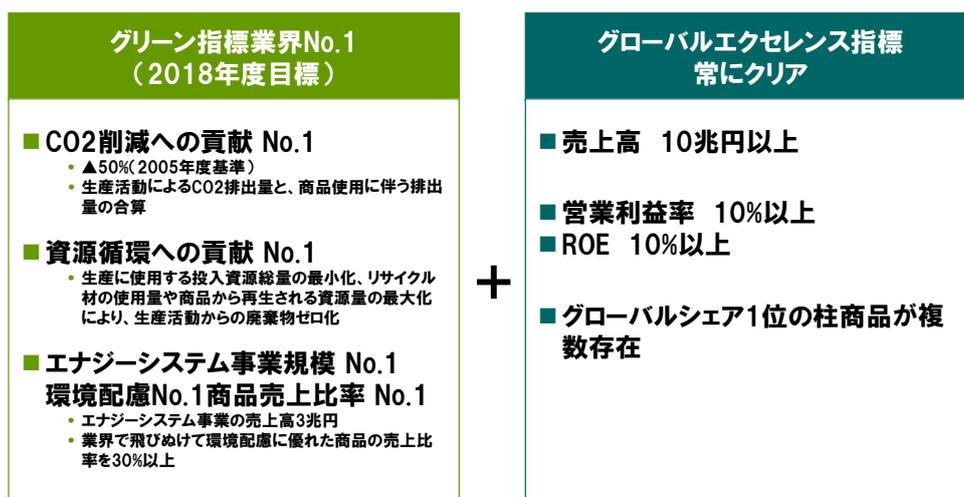


＜パナソニックにおけるCSR・環境の位置づけの変化＞

2. 環境を中核とした経営戦略

上記のようなCSR・環境の捉え方の変化は、環境を戦略の柱に据えた2010年からの単年度経営戦略および3カ年中期経営計画に顕著に表れている。同社は「エレクトロニクスNo.1の環境革新企業」という長期ビジョンの実現に向けた具体的な目標値として財務目標とグリーン指標による目標を設定している。

財務目標と同じ重要性で環境関連のグリーン指標目標を設定していることは、環境が事業そのものになっている証左といえよう。

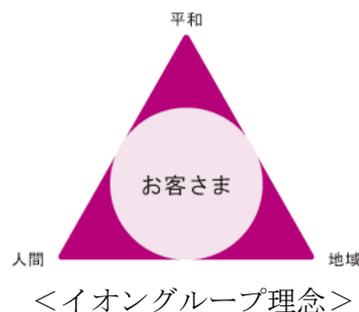


＜パナソニックが掲げるエレクトロニクスNO.1指標＞

イオン株式会社【国内企業事例5】

1. CSR の位置づけ

イオンのCSRでは「地域」と「顧客」が重要なキーワードになっており、CSRやその活動報告の多くが、地域の顧客を基点に構築されている。



2. CSR の取り組み

(1)イオン ふるさとの森づくり

「地域」と「顧客」というイオンの視点がよく表れている取り組みとして、店舗の敷地内に植樹を行う「イオン ふるさとの森づくり」がある。近隣住民から参加者を募り、植えた木に植えた人の名前を取り付けており、参加者は大きな店舗では3000人にのぼる。近隣住民は店舗に対して親近感を覚え、イオンは多数の地域顧客をロイヤル・カスタマーとしている。

(2)ステークホルダーとの対話

①顧客からの意見募集

イオンでは、顧客からの意見を幅広く取り入れるため、商品、サービス、店舗等について改善提案を募集する「イオン21」という取り組みを行っていた。この取り組みにより集められた意見の中から、「フェアトレード商品の販売」「マイバスケット運動」など多数のCSR関連の取組みが実現された。

また、プライベートブランド「トップバリュ」商品には、リサイクル・クリーン・ナチュラルの視点で開発したエコロジー商品ブランドとして、「トップバリュ共環宣言」などがある。



②投資家からの要求

イオンでは、異業種と比較して個人投資家比率が高くなっている。その個人投資家の多くは店舗周辺に住む顧客である。そのため、株主総会では、店舗周辺の地域環境に関する指摘が多い。前述の「イオン21」のような取り組みを行った背景には、投資家としての地域顧客への満足度向上という側面も存在するわけである。

3. CSR 情報開示について

イオンでは、ステークホルダー毎に別々に報告書を作成している。その中でも、メインターゲットとして捉えているのが、一般の消費者である。前述の通り、イオンにとって一般の消費者は、顧客としても投資家としても重要なポジションを担っており、地域に根ざした取り組みを如何に判りやすく消費者に伝えるかということに重要視している。

METRO（ドイツ・小売業）【海外企業事例1】

1. CSR の位置づけ

同社では、CSR を欠かすことのできない事業の一部と捉えている。自社の店舗やその運営、サプライチェーンで求められる社会的な活動・環境的な活動を行うことによって、将来の事業活動の基盤が安定し、競合との差を広げ、ステークホルダーとの信頼関係を強固なものにするとみなしている。

METRO Group and CSR



<METRO グループと CSR>

2. CSR に対する具体的な取り組み

METRO グループは、2007年にドイツの企業として初めて自社のプライベートブランド（PB）商品に対して、カロリー・糖分・脂肪分など栄養価の詳細な表示を行った。



<栄養価が詳細に表示された PB 商品>

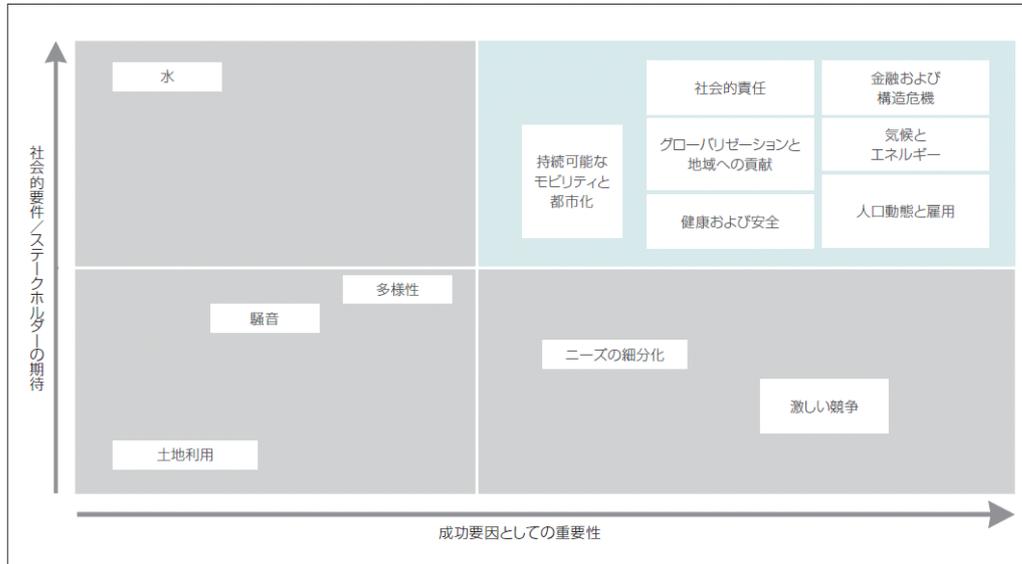
3. 報告書やオンラインによる CSR 情報の開示・説明

METRO グループでは、CO₂ の排出量に関する記述を小売業としては初めて Annual Report に掲載した。CSR に関わる情報の中でも、業績に影響を与える指標については、Annual Report に盛り込む方針である。一方で、CSR 情報は毎年更新するような情報でないため、Annual Report と Sustainability Report を完全融合させることはないとも語る。CSR は中長期的な取り組みであるため、Sustainability Report は毎年更新するのではなく、隔年で更新し公開している。

Volkswagen【海外企業事例2】

1. CSRの取り組み

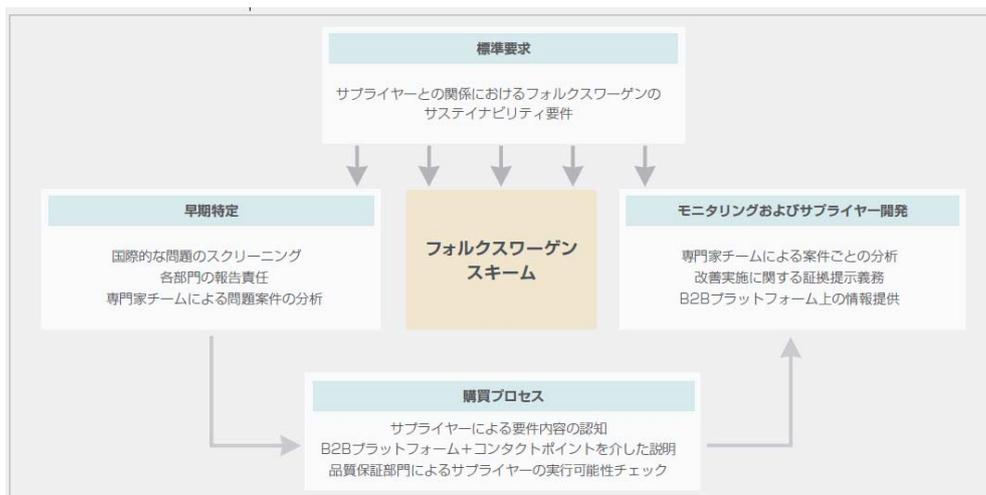
同社では、社会的要件／ステークホルダーの期待と成功要因としての重要性の二軸を使ってマテリアリティを定義しており、取り組みは多分野に広がっている。



<Volkswagen のマテリアリティ>

2. CSR マネジメントに関する取り組み

サプライチェーンにおけるサステナビリティは、部品メーカーなどサプライヤーが膨大な数に上る自動車メーカーにとって難解でかつ重要な問題である。同社はサプライチェーンに関して下図の通り4点の取り組みを行っている。



<サプライチェーンにおけるサステナビリティの取組み>

BASF（ドイツ・化学メーカー）【海外企業事例3】

・投資家に対する CSR 情報の開示・説明

同社の最も特徴的な取り組みは、Annual Report と Sustainability Report を一つに統合し、Corporate Report として一体で出版している点にある。

<財務関連情報と非財務情報が一つの章に混在>

MANAGEMENT'S ANALYSIS

02

The BASF Group	24
Markets, Structures and Organization	24
Value-based Management	27
Sustainability Management	28
Value added Statement	33
Research and Development in the BASF Group	34

The Business Year at BASF	36
Trends in the Global Economy	36
Trends in Key Customer Industries	37
Trends in the Chemical Industry	38
Results of the BASF Group	39
Consolidated Balance Sheets	43
Liquidity and Capital Resources	45
Results of Operations by Segment	48
BASF Segments	50
Chemicals	50
Plastics	57
Performance Products	63
Functional Solutions	69
Agricultural Solutions	75
Oil & Gas	80
Regional Results	87

Employees and Society	90
Employees	90
Occupational Safety	95
Health Protection	96
Social Commitment	97
Environment and Safety	99
Climate Protection	99
Energy	102
Water	104
Environmental and Safety Management	106
Product Stewardship	110

Risk Report	112
--------------------------	-----

Forecast	120
Economic Environment	120
Group Outlook and Opportunities	123
Supplementary Report	125

ECOFLEX
Biodegradable plastic



Robust in its application



Biodegradable after use

VALUE FOR BASF

10x

higher market growth than conventional plastics

VALUE FOR THE ENVIRONMENT

100%

biodegradable

The biodegradable polymer Ecoflex® is mostly used in blends. These are combinations of renewable raw materials such as starch, cellulose and polylactic acid and a petrochemically based polymer such as Ecoflex. It is used in shopping bags, agricultural mulch films and food packaging materials. In this way, Ecoflex imparts renewable raw materials with high-value properties.

さらに、各事業セグメントで行われている取り組みについては、自社の業績に対する意義と環境や社会に対する意義の両面に対して定量的な説明が行われている。

<自社へのインパクトと社会や環境へのインパクトを定量的に併記>

平成 21 年度 CSR 研究会 委員名簿

【座 長】

藤井 良広 上智大学 大学院地球環境学研究科 教授

【委 員】

磯田 篤 (株) 資生堂 総務部 CSR 室 室長
 牛島 慶一 (株) 日立製作所 ブランド・コミュニケーション本部 CSR 推進部 部長代理
 海野 みづえ (株) 創コンサルティング 代表取締役
 太田 明子 アステラス製薬 (株) 総務部 CSR 室長
 大野 満 トヨタ自動車 (株) CSR・環境部 CSR 室長
 恩藏 直人 早稲田大学 商学学術院長 商学部長 教授 博士 (商学)
 北原 正敏 法政大学 大学院政策創造研究科 教授
 見学 信一郎 東京電力 (株) 企画部経営調査グループマネージャー
 西面 和巳 イオン (株) グループ環境・社会貢献部 SA8000 推進グループ
 リーダー
 澤田 澄子 キヤノン (株) 渉外本部 社会文化支援部 部長
 塩野 和志 新日本石油 (株) CSR 推進部 CSR 推進グループマネージャー
 鈴木 敦子 パナソニック (株) CSR 担当室 室長 理事
 鈴木 均 日本電気 (株) CSR 推進部長 兼 CS 推進室長
 関 正雄 (株) 損害保険ジャパン 理事 CSR 統括部長
 高見澤 正 旭化成 (株) 総務部 CSR 室長 兼 リスク対策室長
 田幸 大輔 (社) 経済同友会 企画・政策調査マネージャー
 富田 秀実 ソニー (株) CSR 部 統括部長
 芳賀 律 住友金属工業 (株) 総務部 次長
 長谷川 雅世 トヨタ自動車 (株) CSR・環境部 環境渉外グループ 担当部長
 (前 CSR 室長) (第 4 回研究会までご参加)
 村田 浩 本田技研工業 (株) 法務部 CSR 推進室 室長
 本廣 好枝 日産自動車 (株) グローバルコミュニケーション・CSR 本部
 グローバルコミュニケーション・CSR 部 主管
 森 まり子 東京商工会議所 企画調査部 課長

【オブザーバー】

平塚 敦之 経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 企画官

【事務局】

土居 征夫 (財) 企業活力研究所 理事長
 沖 茂 (財) 企業活力研究所 専務理事
 小藤 雅俊 (財) 企業活力研究所 常務理事・事務局長
 菊井 大志 (財) 企業活力研究所 研究員
 青嶋 稔 (株) 野村総合研究所 グローバル戦略コンサルティング二部
 事業戦略グループ グループマネージャー
 久保 佐知 (株) 野村総合研究所 社会産業コンサルティング部 特別専門職
 久保田 洋介 (株) 野村総合研究所 グローバル戦略コンサルティング二部
 主任コンサルタント
 中山 太一郎 (株) 野村総合研究所 グローバル戦略コンサルティング二部
 コンサルタント

