

---

# 開発途上地域における企業の社会的責任

## *CSR in Asia*

---

平成 16 年度 我が国 ODA 及び民間海外事業における環境社会配慮強化調査業務

平成 17 年 (2005 年) 3 月

財団法人 地球・人間環境フォーラム

はじめに

当財団は、環境省の委託を受け、平成 8 年度から平成 11 年度及び平成 13 年度から平成 15 年度に開発途上国地域に進出している日系企業の環境対策の支援を目的として、年度毎に順次、フィリピン、インドネシア、タイ、マレーシア、ベトナム、シンガポール及び中国の 7 ヶ国を対象とした調査を実施し、その成果を国別の環境対策ガイドブックとして取りまとめた。

近年の企業活動のグローバル化に伴い、開発途上地域、特にアジア地域において活動を展開する日系企業にとっては、これまでの調査で対象としてきた公害対策等従来型の環境問題への対応はもちろんのこと、サプライチェーン管理や市民社会との対話、人権や雇用問題への対応といった幅広い領域を有する企業の社会的責任(CSR)を念頭においた環境配慮の強化が、急速に求められるようになってきている。しかしながら、異なる社会的特性を持ち情報も比較的限られているアジア地域の各国において、日本企業が幅広い CSR の要求事項を達成していくことは、実施面で困難が伴うのが実情である。

このような動向を踏まえ、本調査事業は、特にアジア地域において企業が対応を求められる CSR への対応に係る先進事例等の収集を行い、日系企業等関係者への情報提供を行うとともに、企業の取り組みを促進するための行政施策の今後の方向性を検討することを通じて、我が国の民間海外事業における環境配慮の強化に資することを目的として実施された。

実施に当たっては、文献調査を行い、さらに日本、イギリス、オランダ、フィリピン、タイ、シンガポール、中国において現地ヒアリング調査を実施した。

調査の結果、グローバル企業の開発途上地域における CSR 戦略、実践の具体例が多数収集されるとともに、アジア各国における CSR 促進に向けた力強い動きが明らかになったのは喜ばしいことであった。本報告書はこれらの動向の概要及び具体例をなるべく多く紹介し、企業及び行政への提言をまとめた。

最後に、貴重なお時間をさいてヒアリングに対応して下さった多くの企業関係者、NGO 関係者、学識経験者の方々に厚く御礼申し上げますと同時に、本報告書が開発途上地域における民間企業の海外事業活動の環境社会配慮強化に活用して頂けることを願っている。

平成 17 年 3 月

財団法人 地球・人間環境フォーラム  
理事長 岡崎 洋

## 目 次

はじめに .....	i
調査概要 .....	iv
略語表 .....	v
頻出用語対照表 .....	vii
1. 企業の社会的責任 (CSR) をめぐる国内外の動向 .....	1
1.1 CSR への取り組みを求められる日系企業 .....	1
1.2 定義が難しい CSR .....	1
1.3 日本国内の CSR に関する動向 .....	2
1.4 国際的な CSR に関する動向 .....	4
1.5 CSR に関する国際的なガイドライン等 .....	7
2. 調査結果概要 (国別) .....	11
2.1 日本 .....	11
2.2 イギリス、オランダ .....	15
Interview 欧州企業が途上国の環境社会配慮に熱心なわけ ~ SustainAbility 社談話 .....	17
2.3 シンガポール .....	19
BOX シンガポール・コンパクト .....	20
BOX CSR センター (CCSR: Centre for CSR) .....	20
2.4 フィリピン .....	22
2.5 タイ .....	25
2.6 中国 .....	31
BOX 国務院発展研究センター .....	32
BOX 中国美国商会 (在中国美国商工会議所: AmCham-China) 上海事務所 .....	33
BOX 中国企業連合会持続発展工商委員会(CBCSD: China Business Council for Sustainable Development) .....	33
3. 詳細結果: 事例 .....	35
3.1 日本編 .....	35
事例 1 松下電器: 「企業は社会の公器」をアジアで実践 .....	35
事例 2 リコーグループ: 構成員の全員参加で CSR 浸透を図る .....	38
事例 3 ソニー: サプライヤーマネジメントで、製品に含まれる化学物質を徹底的に管理 .....	40
事例 4 サラヤ: 持続可能なパーム・プロジェクトを開始 .....	43
事例 5 坂口電熱: 技術力で CSR に対応 .....	46
事例 6 イオン: 取引行動規範に基づき、サプライヤーに環境・社会配慮を促す .....	48
事例 7 フェアトレードカンパニー: CSR のビジネスモデルを実践する .....	51
事例 8 ミズノ: サプライチェーンの社会面からの配慮を進める .....	54
事例 9 アミタ: 利他的ビジネスモデルを追求 .....	56

3.2 イギリス・オランダ編 .....	58
事例 10 マークス&スペンサー：魚、木材、綿などの持続可能な調達に戦略的に対応 .....	58
Interview サプライチェーン管理を行う要因～NGOからの圧力（談話） .....	61
事例 11 シェル：地域住民との協働や生物多様性の保全に力を入れる .....	62
Interview シェルの地域住民との対話手法（談話） .....	64
事例 12 BP：事業における環境社会評価（ESIA）に徹底して取り組む .....	65
事例 13 リオ・ティント：地元社会と生物多様性の保全を重視しはじめた世界的鉱山グループ .....	69
事例 14 キャドバリー・シュウェプス：「倫理的な調達」への挑戦 .....	71
事例 15 ハイネケン：地元で根付いたブランドを守り、HIV/AIDS 対策にも貢献 .....	74
事例 16 ボディショップ：高品質の商品を通じて世界の価値観の変革を狙う .....	76
事例 17 Ahold：全世界に散在するスーパーマーケットのブランド管理に向けた挑戦 .....	78
事例 18 TPG：国連食料機関とのパートナーシップで、飢餓解消へ本業のノウハウを提供 .....	81
Interview サプライヤー管理のコツと難点～フィリップスの経験より .....	83
3.3 シンガポール編 .....	86
事例 19 YKK アジア：国ごとに異なる文化・慣習に柔軟な CSR 対応を進める .....	86
事例 20 OCBC バンク：地域のリーダーとして社会貢献を積極支援する金融機関 .....	88
3.4 フィリピン編 .....	89
事例 21 富士通テン・フィリピン：日本国内と同等の徹底した環境パフォーマンス管理を進める .....	89
Interview 富士通テン・フィリピンの徹底した廃棄物管理（談話） .....	90
事例 22 ミラント・フィリピン：地域コミュニティの自立に貢献する電力会社 .....	91
事例 23 ネスレ・フィリピン：サプライチェーンのグリーン化プログラム .....	93
事例 24 Levi Strauss：労働側面での対応　サプライヤー監査は警察型から自立支援へ進化中 .....	96
3.5 タイ編 .....	99
事例 25 タイ味の素：副生物を肥料として農地へ還元、新会社も発足 .....	99
事例 26 トヨタ自動車タイ：サプライヤー、販売店を巻き込んだ EMS 構築を促進 .....	101
事例 27 スウィフト：農家の自立支援で、新たなビジネスモデルを確立 .....	103
3.6 中国編 .....	106
事例 28 東芝・中国：生産者としての製品責任、地域に還元する意識 .....	106
事例 29 BASF 中国：明確な方針の提示と実行で中国 CSR のリーダーシップを展開 .....	109
4 . 結論及び提言 .....	112

## 調査概要

本調査は以下のような手法で実施した。

- (1) 企業の海外活動における CSR 対応状況の文献等調査 (平成 16 年 10 月～12 月)  
企業が作成・公表している環境報告書等から、アジア地域での企業活動において行っている CSR に関連する取り組みの概略に関する情報を収集し、開発途上地域において事業活動を展開し CSR に関連して顕著な取り組みを行っている日本企業及び欧米資本の企業を抽出した。
- (2) 日本国内ヒアリング調査 (平成 16 年 10 月～17 年 2 月)  
(1) で抽出した企業の本社又は東京支社の CSR 担当部署等を順次訪問し、開発途上地域における CSR に係る取組方針や事例についてのヒアリングを行った。
- (3) イギリス・オランダ調査 (平成 16 年 12 月)  
(1) で抽出した企業でイギリス・オランダに本社・支店を持つ企業の CSR 担当部署等を訪問し、開発途上地域における CSR に係る取組方針や事例についてのヒアリングを行った。
- (4) シンガポール、フィリピン、タイ、中国調査 (平成 17 年 2 月～3 月)  
(1) で抽出した企業のうち、シンガポール、フィリピン、タイ、中国において事業活動を展開している企業の事業所又は海外関連会社、サプライヤー、行政・企業関連機関、CSR に関連する NGO/NPO へのヒアリングを行い、地域レベルでの取り組みの実状、現地の環境規制動向や社会状況など取り組みに影響を及ぼしている要因、取り組みの継続・発展に向けた課題、行政に期待したい役割・施策の方向性に関する意見を聴取した。

## 調査期間

平成 16 年 9 月～平成 17 年 3 月

## 調査チーム

中寺 良栄	(財)地球・人間環境フォーラム企画調査部長	全体総括
満田 夏花	同上 研究主任	日本、イギリス、オランダ、フィリピン、タイ、ODA
坂本 有希	同上 研究主任	シンガポール、ODA
桜井 典子	同上 研究員	中国
足立 直樹	同上 客員研究員	日本、イギリス、オランダ、フィリピン、タイ
海野みづえ	同上 客員研究員	中国、シンガポール
角田季美枝	同上 客員研究員	日本

本調査実施にあたり、特に以下の団体・個人のご協力、アドバイスを頂きました。厚く御礼を申し上げます。

Philipinnes Business for Social Progress (PBSP、フィリピン)

Prida Tsiasuwan, Social Venture Network (SVN、タイ)

Stephen Loke, President, Centre for Corporate Social Responsibility (シンガポール)

サステナビリティ・コミュニケーション・ネットワーク (NSC、日本)

## 略語表

CBCSD:	China Business Council for Sustainable Development	中国企業連合会持続発展工商 委員会
CEP	Council for Economic Priorities	経済優先研究所
CSR	Corporate Social Responsibility	企業の社会的責任
DEFRA	Department for Environment, Food and Rural Affairs	環境食糧農林省（英国）
DTI	Department of Trade and Industry	貿易産業省（英国）
EIA	Environment Impact Assessment	環境影響評価
FoE	Friends of Earth	（NGO の名称）
ESIA	Environment and Social Impact Assessment	環境社会影響評価
F/S	Feasibility Study	実施可能性調査
FSC	Forest Stewardship Council	森林管理評議会
GRI	Global Reporting Initiative	（国際 NGO の名称）
HRET	Human Rights and Ethical Trading	人権及び倫理的取引
IDA	International Development Association	国際開発協会
IEE	Initial Environmental Examination	初期環境評価
IFC	International Finance Corporation	国際金融公社
IIP	Investment in People	
ISO	International Organization for Standardization	国際標準化機構
JBIC	Japan Bank for International Cooperation	国際協力銀行
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
MSC	Marine Stewardship Council	
NEXI	Nippon Export and Investment Insurance	日本貿易保険
NTI	Singapore National Tripartite Initiative on Corporate Social Responsibility	
OCBC	Overseas-Chinese Banking Corporation	
OD	Operational Directive	業務指令
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development	経済協力開発機構
OEM	Original Equipment Manufacturer	相手先商標による製造会社
PBE	Philippine Business for the Environment	（NGO の名称）
PBSP	Philippine Business for Social Progress	（NGO の名称）
RoHS 指令	Directive 2002/95/EC on the Restriction of the Use of Certain Hazardous Substances in Electrical and Electronic equipment	電気・電子機器に対する特定有 害物質使用制限指令
RSPO	Roundtable on Sustainable Palm Oil	持続可能なパーム油のための 円卓会議
SEA	Strategic Environment Assessment	戦略的環境影響評価
SIA	Social Impact Assessment	社会影響評価
SR	Social Responsibility	社会的責任
SRI	Socially Responsible Investment	社会的責任投資
SVN	Social Venture Network	（NGO の名称）

TFT	Tropical Forest Trust	(NGO の名称)
TNC	The Nature Conservancy	(NGO の名称)
UNEP	United Nations Environment Programme	国連環境計画
UNEP-WCMC	UNEP-World Conservation Monitoring Center	国連環境計画 - 世界保全モニタリングセンター
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development	持続可能な発展のための世界経済人会議
WFP	UN's World Food Program	国連食料計画
WWF	World Wildlife Fund	世界自然保護基金

## 頻出用語対照表

本報告書においては、以下のような外来語の用語を使用しています。これらは、すでにその概念が定着しているか、あるいは無理に和訳すると意味が微妙に異なるおそれがあるため、本文中においてはあえて言い換えることなく、そのまま使用しています。右欄に参考までにその大意を示しました。

アカウントビリティ	説明責任、説明できるように証跡を残す責任
アセスメント	評価
アパレル	衣料、服飾
エレクトロニクス	電子・電気機器
ガイドライン	指針
グッド・プラクティス	成功事例
コミットメント	約束、公約、態度表明
コミュニケーション	意思の疎通
コミュニティ	地域社会、地域共同体、地元社会
コーポレート・ガバナンス	企業統治
サプライチェーン	供給事業者のつながり
サプライヤー	供給者
ステークホルダー	利害関係者
ゼロエミッション	あらゆる廃棄物を原材料などとして有効活用することにより、廃棄物を出さない資源循環型の社会システム。
トレーサビリティ	追跡可能性
パフォーマンス	性能、実績
フィランソロピー	社会貢献活動や慈善的な寄付行為など
ブランド	他社と区別させることを意図して設計された商標や銘柄。特定の製品群やサービスについて言うことが多いが、CSRの推進などによる企業価値の向上を反映させた企業名や製品名を指すこともある。
マネジメント	管理、経営（層）
モニタリング	監視
ライフサイクル	主として製品に関して、その原料調達から輸送、加工、組み立て、生産、流通、使用・消費、廃棄までの、一連の流れ。
ラウンドテーブル	円卓会議（対等の立場で多様なステークホルダーによる自由な議論の形式として表現されることが多い）
ロイヤリティ	顧客のあるブランドに対する思い入れ・忠誠心。顧客が強いロイヤリティを持つと、そのブランドを繰り返し購買するようになる。



## 1. 企業の社会的責任（CSR）をめぐる国内外の動向

### 1.1 CSR への取り組みを求められる日系企業

近年、経済活動のグローバル化、インターネットの普及に代表される情報化の進展、社会情勢の多様化、国内外を問わず発生した企業不祥事などを背景に、企業の社会的責任（CSR: Corporate Social Responsibility）に対する関心が急速に高まっている。欧米企業はもちろんのこと、わが国の企業も CSR への取り組みを自主的かつ積極的に進め、大企業を中心に多くの企業にはすでに CSR に取り組むための専門部署が設置されている。また、まだ具体的な取り組みを行っていない企業の多くも、CSR への取り組みが企業価値を高め、社会から信頼を得るために欠かせないことに気付いて、CSR に関する情報収集などに真剣に取り組み始めている。一方、企業を取り巻くさまざまなステークホルダー（利害関係者）にとっても、CSR は企業を評価するための重要な指標となりつつある。

ところで、グローバル化の進展に伴ってわが国企業の活動は国境を越えて広がり、非常に多くの日系企業が、アジア地域を中心に経済活動を展開している。これらの日系企業は進出先において当然、日本国内とは異なった価値観や慣習、社会経済状況にさらされる。その中で日系企業が従業員や地域社会、消費者などといったステークホルダーと良好な関係を保ち、企業の存在価値を高めていくためには、これまで通り経済的利益を上げつつ、法令遵守や環境保全への配慮に取り組んでいくことはもちろん、雇用や製品・サービスの安全性、社会貢献といった分野での貢献を果たすことが要求される。特に開発途上地域に立地する日系企業にとっては人権問題や公正な労働基準の確保、貧困問題への対応など、途上地域特有の課題においても責任を果たす必要がある。つまり日系企業がさまざまなステークホルダーの要求を満たしつつ海外市場で生き残っていくためには、否応なしに上記のような CSR への取り組みが求められることとなる。

以下では、海外、特に開発途上地域において事業展開する日系企業が CSR への取り組みを考える際に参考となる、CSR に関する国内外の主要な動向や国際的ガイドライン等に関する情報を紹介する。

### 1.2 定義が難しい CSR

CSR がカバーする領域は広く、現在のところ世界統一的な定義はみられない。CSR に関わる各国の団体や企業が、それぞれの立場から独自の定義をしているのが現状となっている。一例を挙げると欧州委員会（EC）が 2002 年 7 月に発表したホワイトペーパー<sup>1</sup>では、CSR を「責任ある行動が持続可能なビジネスの成功につながるという認識を企業が持ち、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、自主的に取り入れていくための概念」と定義している。またわが国の経済産業省では「法律遵守にとどまらず、企業自ら、市民、地域

<sup>1</sup> ホワイトペーパーは特定の分野における共同体の活動について、欧州委員会が提言を行う資料。グリーンペーパーが議論を喚起するために作成されるのに対し、ホワイトペーパーは特定分野の発展を目的としており、公的な提言を含んでいる。グリーンペーパーとは、欧州委員会が特定の政策分野に関して刊行する文書。文書として刊行され、立法のための参考資料として関係者に配布される（国立国会図書館議会官庁資料室ホームページより）。

及び社会を利するようなかたちで、経済、環境、社会問題において、バランスのとれたアプローチを行うことにより事業を成功させること」と定義している。

いずれも抽象的であるが、もう少し平易に言い換えると、経済・社会の中で企業が占める存在は大きく、企業活動のあり方がさまざまなステークホルダーに多くの影響を与える、このため企業は社会的責任を果たすため、企業本来の目的である経済的利益を追求するだけでなく、環境と社会に関する配慮を企業活動に組み込み、ステークホルダーとの共生を築く取り組みを行う必要がある、その取り組みの結果、企業が経済、環境、社会のいわゆるトリプルボトムライン<sup>2</sup>のバランスがとれたかたちで企業価値を向上させることができる。考え方、ということができる。またこの場合のステークホルダーの範囲は広く消費者、従業員、投資家、地域住民、NGOといった通常考えられるものから、環境や地域生態系までを含めるとした考え方もある。このため企業がCSR活動に取り組む際には、企業を取り巻くステークホルダーとの積極的なコミュニケーションが不可欠であり、情報開示や説明責任を果たすことも重要となる。

ただし、社会側面の取り組みについては法律の遵守、環境保全をはじめ、人権、労働環境、安全衛生、消費者保護、地域社会貢献、腐敗防止など幅広い要素が絡み合うことから、CSRに取り組む企業にとっては、業種や業態、立地などの個別条件に応じて柔軟な取り組みが求められることとなる。またCSRの具体的な取り組み内容は、地域や国の文化や宗教、慣習、経済的条件などによって求められるものがさまざまであり、海外事業を展開する日系企業にとっては、企業活動を実施する地域や国の立地特性に応じたきめ細かな対応が求められるといえる。このため、社会的責任を果たすというCSRの概念は共通であっても、CSRとして何に優先的に取り組むかは個々の企業が独自に考える必要がある。

さらに、企業の責任の範囲は資本関係のある関連企業や取引先企業にも広がる傾向にあることから、自社の取引先であるサプライヤーの起こした問題に対しても責任が問われる場合がある。このためサプライヤーの環境規制の遵守、労働条件、人権配慮などへの目配りと管理も求められることとなる。

### 1.3 日本国内のCSRに関する動向

CSRというまったく新しい概念のようだが、日本においても江戸時代の商家の家訓や歴史ある企業の社是、社訓などに社会との共生や社会への貢献をうたうものが数多く見られ、古くからわが国の商人道の底流にはCSRの概念が流れていたといえる。その代表としては、江戸時代から明治時代にかけて今の滋賀県（近江）を本拠地に活躍した近江商人の「三方よし」の理念が挙げられる。その「売り手よし、買い手よし、世間よし」の理念は現代の企業活動に置き換えると、売り手は企業、買い手は消費者、取引先、そして世間は社会を表すこととなる。その後第二次世界大戦を経て、高度成長期を迎えた日本は1970年代に公害問題が多発し、まだCSRという言葉はなかったがマスコミ等で「企業の社会的責任」という言葉が使われるようになった。しかし、公害問題が終息にむかい石油ショックから低成長期に入るとともに、企業の社会的責任に対する関心は薄れ、企業と社会の関係を問い直すような議論には発展しなかった。

現在関心を持たれているCSRの普及の背景は日本、欧州、米国などそれぞれの国・地域によって異なるが、わが国の場合は日本企業の活動のグローバル化、続発した企業不祥事に対する反省、

---

<sup>2</sup> 持続可能な発展の観点から、企業を財務（経済）側面に加えて、環境側面、社会側面を加えた三つの観点から総合的にバランス良く評価し、それぞれの価値を総合的に向上させていこうとする考え方。

CSR への取り組み状況によって企業を格付けして投資先を決める社会的責任投資 (SRI:Socially Responsible Investment) の広がり、国際標準化機構 (ISO:International Organization for Standardization) による規格化論議、消費者や NGO などのステークホルダーからの情報開示要請の高まり、などが背景となったといえる。

日本における企業の CSR への取り組みは 2000 年頃から始まり、2002 年から 2003 年にかけて本格化した。環境省が毎年度実施している「環境にやさしい企業行動調査」の 2003 年度調査結果によると (調査実施時期は 2004 年 3 月) 回答があった 2 千数百社の日本企業のうち、「CSR を意識した経営を行っている」とした企業が 48.2%、「今後行う予定」と回答した企業が 27.6% となっており、CSR に関する関心が非常に高いことがわかる。また、CSR を専門に扱う部署の設置状況をきいたところ、「すでに設置している」企業が 18.0%、「部署はないが担当者がある」が 23.8% となり、およそ 4 割の企業がすでに CSR 担当部門をもっていることが明らかとなっている。さらに CSR を意識する理由としては、「社会的リスクの回避・軽減」、「不祥事発生防止のリスクマネジメントのため」、「多様なステークホルダーとの信頼性確保」とした回答が多くなっている。

一方、これらの個別企業における CSR への取り組みの増加を受けて、行政機関や経済団体などにおける CSR への取り組みも目立っている。環境省では 2004 年に「社会的責任 (持続可能な環境と経済) に関する研究会」を発足させ、CSR に関する調査研究を進めている。また 2003 年 4 月に改訂された「環境報告書ガイドライン (2003 年版)」においては、環境報告書に記載することが望ましい社会的取り組みに関する記載事項項目の充実を図り、「労働安全衛生」「人権及び雇用」「地域の文化の尊重及び保護」「広範な消費者保護及び製品安全」「政治及び倫理」「個人情報保護」の各項目が挙げられている。経済産業省においては 2004 年 4 月、「企業の社会的責任 (CSR) に関する懇談会」を設置し、企業の CSR への自主的な取り組みを促すための課題などを調査している。

経済団体の取り組みはより具体的で、日本経済団体連合会では 2004 年 2 月、日本経団連として CSR の推進に積極的に取り組む、CSR は官主導ではなく、民間の自主的取り組みで進められるべきであるなどを骨子とした「企業の社会的責任 (CSR) の推進にあたっての基本的考え方」をまとめ、これに基づいて同年 5 月に「企業行動憲章」の改訂を実施した。新たな企業行動憲章では、前文に人権尊重が盛り込まれるとともに、10 条からなる本文には「従業員の多様性の尊重」「国際的な事業活動における国際ルールや現地法律の遵守、現地の文化や慣習の尊重」など、CSR 的概念が多く盛り込まれた。引き続き同年 6 月に発表された「企業行動憲章実行の手引き」においては、児童労働・強制労働の禁止が明記されるとともに、国際的な事業活動においては現地取引先における社会的責任への取り組みに関心を持ち、改善のための支援を行うとした CSR に関するサプライチェーン管理に関する記述も盛り込まれている。

もう一つの主要経済団体である経済同友会においては 2003 年 3 月、『第 15 回企業白書「市場の進化」と社会的責任経営』と題したレポートをまとめている。レポートでは CSR の重要性が提起されるとともに、経営者が CSR への取り組みを自己チェックできる「自己評価基準」を提唱している。基準は CSR を市場、環境、人間、社会の 4 分野に分けた 110 項目で構成されている。同会では 2004 年 1 月、この評価基準を用いた会員企業 229 社の自己評価レポート「日本企業の CSR: その現状と課題」を発表している。

## 1.4 国際的な CSR に関する動向

前述したように CSR は文化圏ごとに背景が異なりそれぞれ特徴を持っている。現在世界の CSR 動向に大きな影響を与えるのは何といても欧州と米国の動きである。欧州では失業率の高さから雇用問題への対応が CSR 普及を後押ししており、米国では企業不祥事の発生を受けた企業倫理の追求、社会・地域貢献に CSR の重点が置かれているといえる。加えて欧米では、社会的責任がある企業に投資する SRI ファンドが盛んである。財務面だけではなく、環境、社会面も含めて企業価値がトータルに格付けされるようになってきている。また、日本を除くアジア地域では CSR の本格的発展はこれからという段階だが、各国に CSR を推進するための団体が組織されはじめ、例えば貧困の解決といったアジア地域特有の社会的課題を優先した CSR の普及に取り組んでいる。また 2004 年夏、これらの団体のネットワーク組織が発足している。

一方、国連などの国際機関等においては、すでに CSR に関する基準やガイドライン等が作られているほか、ISO においては現在、社会的責任 (SR: Social Responsibility) の国際規格作りが進められている。

これらの動きはいずれも、グローバルな経済活動が当たり前となる中、日本企業の CSR への取り組みの方向性や企業経営のあり方に大きな影響を与えることとなる。

### (1) 欧州の動向

欧州では 1984 年にイギリスで欧州最初の SRI ファンドが発売されたことに見られるように、1980 年代から企業が社会に果たすべき役割として CSR に対する関心が高まってきた。その背景としては、失業・雇用問題、環境問題、企業活動のグローバル化による開発途上地域での人権・労働問題、投資家の投資判断における社会基準の重要化などが挙げられるが、最も大きかったのは欧州統合の過程で各国で政治問題化した失業率の上昇だった。また、共通通貨ユーロの導入条件として欧州連合 (EU) 加盟各国の財政赤字を毎年 GDP 比 3% 以内にするとした規制によって、各国政府が例えば失業対策などの社会対策に財政支出をしにくくなり、低下した政府の役割を企業が補うべきだとする気運が高まったことも CSR の推進を後押しした。さらに、消費者や投資家が企業の社会的行動を評価して選別する行動が始まったことも CSR 推進に貢献した。その中では、専門性と行動力を持った NGO、NPO が直接企業にさまざまな働きかけをして、大きな役割を果たしている。

欧州全体の CSR 推進への具体的動きとしてはまず、リスボンで 2000 年に開催された欧州理事会で宣言された 10 年後の EU の戦略的目標が挙げられる。目標は「より良い雇用と社会的結束によって、持続可能な経済成長をめざす」としたもので、この中で CSR は重要な役割を果たすと位置づけられた。これを受けてその後、EU の主要機関の一つである欧州委員会 (EC) 内で CSR に関する本格的な検討がはじまり、2001 年 7 月に「CSR に関する欧州枠組みの促進」と題したグリーンペーパーがまとめられた。2002 年 7 月にはグリーンペーパーに関するパブリックコメントを反映してホワイトペーパー「持続可能な発展への企業の貢献」が公表された。ホワイトペーパーにおいては CSR を定義して環境・社会問題に対する企業の役割を明確化するとともに、EU のあらゆる政策に CSR を取り入れていくことを表明し、実行に向けた枠組みを示した。またホワイトペーパーには CSR に関する EU マルチステークホルダー・フォーラムの設立が盛り込まれ、これに基づいて 2002 年 10 月同フォーラムが発足した。フォーラムには企業、NGO、労働組合、消費者、投資家などさまざまなステークホルダーが参加、約 20 カ

月の討議を経て2004年6月、CSRの基本原則（例えば行動規範、労働協約など）に関する関係機関・関係者の意識向上、CSRに関する企業の理解力・連携強化の推進、公的機関及びEUのCSR推進のための役割強化などの9項目からなる勧告をまとめ、EUにおけるCSRの推進と実施を促した。今後この勧告がEUの政策にどのように反映されていくかが注目される。

また、産業界では欧州地域のCSR推進に関する企業ネットワークとして1995年CSRヨーロッパが設立され、その後CSRの普及活動に取り組んでいる。

EUのこのような動きに呼応するように、加盟各国もそれぞれCSR促進のための施策を進めている。このうちCSRに最も積極的に取り組んでいるイギリスにおいては、2000年7月に年金法が改正され、年金の運用受託者に対して投資銘柄の選定・運用・売却にあたって、投資先企業の環境・社会・倫理面の評価を行っているかどうかの情報を開示するように義務づけた。これを受けて英国保険協会は2000年11月、「社会的責任投資に関する情報開示ガイドライン」を作成している。またイギリスでは現在、EUの会社法近代化指令（2003年6月）を受けて会社法の改正が議会で審議されており、中規模以上の企業（英国会社法の適用を受ける上場企業）には年次報告書に営業・財務の状況（OFR: Operating and Financial Review）の開示が義務づけられ、その中では株主が企業の情報を判断するために必要と判断された場合には、CSR情報（環境、社会、地域、倫理、法令遵守等に関する方針・取り組み成果）の開示が要求されることになる。なお、改正法の施行は2005年4月の予定。

その他イギリスでは、2001年4月から貿易産業省の閣外大臣としてCSR担当大臣が置かれ、さらに同省内にCSR専任部局が設けられている。

イギリス以外でもフランスやドイツではCSR推進を政府が後押ししている。フランスではイギリスに次いで2002年5月、CSR担当大臣（持続可能な発展担当大臣）を設置するとともに、イギリスや日本の会社法にあたる新経済規制法によって、上場企業に2003年から財務情報と並んで、環境・社会的側面の情報開示を義務づけている。ドイツでも2001年8月に年金制度を改正し、年金基金の運用受託者に対して倫理、環境、社会面に関する配慮についての情報公開を義務づけている。

このように、欧州では、EUをはじめ各国政府がCSRの推進に積極的に絡み、CSRに関する枠組みや法制度づくりに積極的に関与しているのが特徴となっている。なお欧州におけるCSRは、社会や環境問題が重点とされており、わが国でいわれるようなCSRとコンプライアンス（法令遵守）を結びつける傾向はあまりない。法令遵守は当然の義務であり、CSR以前の問題として扱われている。

## （2）米国の動向

米国のCSRは、民間企業によるさまざまな社会問題への対応行動の色彩が濃く、CSRの推進に対する政府の直接関与はほとんど見られない。米国のCSRは文字通り、「Corporate = 企業」が主体となって展開されている。米国では歴史上多くの企業の不祥事や法令遵守違反が発生し、それが企業の存続に関わった場合も少なくないことから、CSRは企業倫理、法令遵守、コー

ポレートガバナンス（企業統治）をはじめとした企業のリスクマネジメント的な色彩も強い。企業の利益と評価、存続のためには、CSR への取り組みを通して透明性の高い行動に取り組みざるを得ないともいえる。また米国ではもともと、企業が社会に対して積極的な影響をもたらすこと、つまり「善行」を行うことが評価される風土があることから、CSR の具体的な取り組みは地域社会への貢献や寄付活動などといった社会貢献活動への取り組みが中心になってきた。特に地域社会の一員としての地域貢献活動は盛んで、有力企業ほど地域貢献を実施することが期待されている。

特に近年米国に CSR が普及するきっかけになったのは、いずれも不正な粉飾決算によって破綻した 2001 年のエンロン社、2002 年のワールドコム社といった巨大企業の不祥事であったといえる。企業倒産によって従業員、地域社会、取引先といったステークホルダーが大きな影響を受けたことから、消費者や NGO、政府などがステークホルダーとして企業倫理の再構築を求める圧力をかけている。また、旧来型の米国の企業統治が限界を迎えたのではないかという疑問から、企業統治を再度見直す手法として CSR が普及したともいえる。

また、企業活動のグローバル化に伴い、開発途上地域にある下請け企業が児童労働や劣悪な労働条件を放置するなどの問題を引き起こし、米国の親元企業製品の不買運動が展開されたことを受けて、最近ではグループ会社の枠を超えて末端のサプライチェーンにまで自社の行動規範の遵守を求める CSR に関するサプライチェーン管理に取り組む企業も増えている。

もう一つ米国において CSR の普及を後押ししているのは、SRI ファンドの規模拡大である。1920 年代にキリスト教会が資金運用にあたって酒、タバコ、ギャンブル、軍需産業等に関する企業への投資を排除する行動（ネガティブスクリーニング）によって、企業の社会的責任を問うたのが SRI のきっかけとなっているが、この宗教的価値観を背景としたネガティブスクリーニングの手法は、年金基金などの行動規範に大きな影響を与えた。その後 1960 年代の公民権運動やベトナム戦争、70 年代の消費者運動、80 年代の環境問題、反アパルトヘイト運動などがきっかけとなって「社会的、環境的に問題のある企業には投資しない」という企業の社会的責任を投資行為に反映させる社会的仕組みが一般化し、それが CSR と結びついていったといえる。米国の SRI は、年金基金以外にも民間の投信会社などが次々と取り組んだこともあって、2004 年の SRI ファンド残高は約 230～240 兆円に達し、全米のファンド総額のほぼ 1 割を占めているといわれている。このような SRI 拡大の中で、SRI における評価を獲得しようとする企業の考え方も CSR の普及を後押ししているといえる。

なお、米国には直接 CSR を推進するための法制度はないが、前述したエンロン社の破綻などを契機に、2002 年に企業改革法（Sarbanes Oxley Act of 2002）が成立し、企業の監査や内部管理体制の強化が図られた。

### （3）日本を除くアジア地域の動向

日本を除くアジア地域における CSR の発展は、地域全体としてはまだまだこれからといった段階にあるが、ここしばらくの間に各国に CSR の推進を目的とした団体が設立されはじめている。またシンガポールの CSR 推進団体である CCSR（Center for Corporate Social Responsibility）などの呼びかけによって 2004 年 7 月、これらの団体の地域ネットワーク組織として「アジア太平洋 CSR グループ」（Asia Pacific CSR Group）が発足し、CSR に関する情報交換と経験を共有する取り組みをはじめている。2005 年 1 月現在 9 ヶ国（オーストラリア、

香港、インド、インドネシア、パキスタン、フィリピン、シンガポール、スリランカ、タイ)のCSR推進団体が参加している。

アジア地域においてCSRの普及が必要とされる背景としては、貧困問題への対応、雇用や労働問題への対応、環境公害問題の深刻化、法令遵守意識の低さなどが挙げられるが、アジア地域においては、政府が関与してCSR推進組織づくりをするシンガポール、労働環境の向上を目的とした国内規格・認証制度を導入したタイなどの一部の国を除いては、国家(政府)の統治レベルが弱いことから、今後CSRが普及していくためには、企業をはじめとする民間レベルによる推進力が求められる。このような中、CSRの推進を目的とした団体の活動はもちろん、CSRに関する多くの情報と経験を持つ日系企業をはじめとする外資系企業の役割は大きいといえる。

ところで今回の調査では、アジア地域においてはフィリピン、タイ、シンガポール、中国を対象に日系企業、欧米系企業、地元資本企業のCSRへの先進的な取り組みを取材した。いずれもアジア地域におけるCSRに関する取り組みのトップランナーといえる事例であったが、日系企業や欧米系企業は環境保全への取り組みに加えて、地域社会への貢献や雇用問題などを対象としたCSRに取り組んでいた。一方、地元企業の中にも貧困問題への対応など、地域特性を活かした独自の視点によるすぐれたCSR活動に取り組む事例がみられた。

例えば、有機野菜の買い付け・輸出を業務内容とするタイのスウィフト社は、地元の契約農家への経済的・技術的支援を行うことによって、農民の経済的自立と農産物の高品質化の両立に成功、貧困問題の解決にもつながるユニークなCSRを展開していた(p.103参照)。また欧米系企業であるネスレ・フィリピン社では、サプライヤーの環境法令遵守意識を向上させるため、グリーンング・サプライチェーンプログラムに取り組み、環境意識の底上げとサプライヤー同士の環境情報・技術の共有を進めていた(p.93参照)。この取り組みには、フィリピンのCSR推進団体であるPBSP(Philippine Business for Social Progress)が着目、フィリピン国内に同様の取り組みを広める活動に乗り出している。

このような先進的な取り組みはまだまだ一部ではあるものの、アジア地域においてはCSRへの取り組みが徐々に広がっているといえる。

## 1.5 CSRに関する国際的なガイドライン等

CSRに関しては現在、世界的に合意されたガイドラインや指標といったものはないが、すでに国際連合や経済協力開発機構(OECD)等の国際機関によって関連するガイドライン等が発表されているほか、CSR推進のための国内規格を整備している国もある。一方、ISOにおいては現在、企業等の社会的責任(SR)の規格(ガイドライン)づくりが進められている。

### (1) 国連のグローバル・コンパクト

国連グローバル・コンパクトは、1999年1月に開催されたダボス会議(世界経済フォーラム)において、国連のアナン事務総長が提唱した企業行動原則で、2000年7月に正式に発行された。人権、労働、環境、腐敗防止の4分野にわたる10の普遍的な原則が示され、参加を表明

した企業はそれぞれの影響力の及ぶ範囲においてこれを遵守・実践し、その結果を公表する仕組み。企業活動の中でこれらの原則を遵守・実践することを通して、世界に積極的な変化をもたらすことを狙いとしている。2005年3月15日現在で1,970社・団体が参加、日本からも31社が参加している。10の普遍的原則は以下の通り。なお10番目の腐敗防止に関する原則は2004年6月に追加された。

[ 人権 ]

国際的に宣言されている人権の擁護を指示し、尊重する  
人権侵害に加担しない

[ 労働 ]

組合結成の自由と団体交渉権の権利を実効あるものにする  
あらゆる形態の強制労働を排除する  
児童労働を実効的に廃止する  
雇用と職業に関する差別を撤廃する

[ 環境 ]

環境問題の予防的アプローチを支持する  
環境に関して一層の責任を担うためのイニシアティブをとる  
環境にやさしい技術の開発と普及を促進する

[ 腐敗防止 ]

強要と賄賂を含むあらゆる形態の腐敗を防止するために取り組む

## ( 2 ) OECD の多国籍企業ガイドライン

OECD は 2000 年 6 月、1976 年に作成した「多国籍企業ガイドライン」を改訂した。このガイドラインは、OECD 加盟国政府が多国籍企業に対して協同して行う勧告であり、多国籍企業に求められる行動規範をガイドライン化したもの。法的拘束力はなく、採用するかどうかは企業の自主性に任せられている。

2000 年の改訂は、生産拠点のグローバル化などに伴って、児童労働などの社会的問題が顕在化したことを受けたもので、持続可能な開発の概念、地域社会と多国籍企業との紛争防止や信頼性向上に関する項目を盛り込むために行われた。新ガイドラインには持続可能な開発を実現するために環境、社会、経済の各側面を強化する記述が加えられている。ガイドラインでは一般原則として、「進出先の持続可能な開発の達成に配慮し、社会、環境、経済発展に貢献すべき」とした上で、情報開示、雇用・労使関係、環境、贈賄の防止、消費者利益、科学・技術（技術移転など）、競争（反競争的取り決めの禁止など）、課税（納税義務の履行など）の 8 分野にわたって具体的な行動ルールが示されている。

なお、OECD では、ガイドラインの違反に対して加盟国政府がとるべき行動方針も定めている。例えばガイドラインの違反によって労働者の権利侵害や労働争議が起きた場合は、労働組合が OECD 加盟国であれば自国の、非加盟国であれば多国籍企業の母国の NCP（ナショナル・コンタクト・ポイント）に訴えることができることとなっている（日本の NCP は外務、厚生労働、経済産業の 3 省で構成）。NCP が訴えを取り上げた場合は、NCP が経済団体（例：日本経団連）や労働団体（例：連合）と協議や調査を行って、その結果が OECD の多国籍委員会に報告される。最終的には、OECD の総会を経て結果が公表されることになる。



### (3) コー円卓会議の企業行動指針

日米欧のグローバル企業の経営者で構成される民間グループである「コー円卓会議」は1994年、企業行動指針をまとめている。これは日米欧の企業経営者が協同して作成した初めての企業行動指針で、企業が社会の信頼性を獲得しつつ建設的な役割を果たすためには、企業自らが世界規模の企業責任の問題に目を向け、行動を律していく必要があるとした共通認識の下に作成されたもの。

指針は、第1章にあたる前文において、「道徳的価値観に基づく企業の意思決定の必要性」を説明した後、第2章において以下の7つの一般原則を示している。

企業の責任：株主だけでなくすべてのステークホルダーに対する責任

企業の経済的及び社会的影響

企業行動：法令遵守だけではなく信頼の精神の重要性

ルールの尊重：貿易摩擦の回避を超えた協力体制の確立

多角的貿易の支持

環境への配慮：「保護（環境へのマイナス面での影響を削減する対応）」から「促進（植林などの環境へのプラス面での対応強化）」へ進展

違法行為などの防止：利潤より平和

また、第3章においては、ステークホルダーに対する原則を掲げ、ステークホルダーを顧客、従業員、オーナー・投資家、仕入先、競争相手、地域社会の6つに区分し、行動原則を記述している。

### (4) ISOによる規格制定作業

ISOでは2001年4月、理事会において「企業の社会的責任に関する国際標準規格の必要性と実現可能性」について調査を実施することが決定され、理事会の諮問機関である消費者政策委員会（COPOLCO: Committee on Consumer Policy）において検討が進められた。その後2002年6月、トリニダード・トバコで開催されたCOPOLCO総会には、具体的検討作業を担当したワーキング・グループから「規格化の実現は可能」とした報告書が提出された。引き続き2002年9月に開かれた理事会において、ISOの技術管理評議会（TMB: Technical Management Board）のもとに、さまざまなステークホルダー（産業界、労働界、消費者、NGOなど）で構成される高級諮問委員会を設置し、そこでCOPOLCOの報告書を参考に、規格化の是非、規格の対象範囲やタイプに関する検討が行われることとなった。

2004年4月には、規格は第三者評価を伴う認証取得型ではなく対象機関の自主的取り組みを手引きするガイドライン（指針）型とする、規格の策定プロセスにおいては開発途上国やNGOの参加を確保する、規格内容の検討は既存の専門委員会ではなく新しい委員会を設置して行うなどとした高級諮問委員会の勧告がまとめられた。これを受けて2004年6月、TMBは第三者認証型ではなくガイドライン型のSR規格策定に取り組むことを正式に決定した。なお、社会的責任を負うのは企業のみではなくあらゆる組織であるとしたISOの議論の結果、規格化の議論の対象は当初のCSRから「SR」へと変更された。

規格化の具体的な作業は、2005年3月7日～11日にかけてブラジル・サルバドール市で開催した第1回ISO/SRワーキング・グループ総会から始まり、2008年頃にはSRに関するガイ

ダンス規格が制定される見込みとなった。

#### (5) その他のガイドライン等

その他の CSR に関するガイドライン等としては、まず、GRI ( Global Reporting Initiative ) の「サステナビリティ・リポーティング・ガイドライン 2002」が挙げられる。GRI は、UNEP ( 国連環境計画 ) の公認協力機関の位置づけをもつ民間組織で、企業、NGO、労働団体、会計士団体、環境保護団体、投資家などのマルチステークホルダー集団といえる。GRI のガイドラインは、企業が活動内容を環境的側面だけでなく、社会的側面、経済的側面を含めた 3 つの要素 ( トリプルボトムライン ) として報告する際の持続可能性報告書の作成ガイドラインである。ガイドラインではトリプルボトムラインに応じたパフォーマンス指標が環境的要素、社会的要素、経済的要素に分けて示されている。このうち社会的指標としては、労働慣行と公正な労働条件、人権、社会、製品責任の 4 種類が挙げられている。なお、現在 CSR 報告を行っているグローバル企業のほとんどがこのガイドラインを参考としているといわれている。

また、CSR に関する国内規格を作成している国もある。例えばイギリスの「SIGMA Guidelines」( サステナビリティ統合マネジメントシステムガイドライン )、フランスの規格である「持続可能な開発 企業の社会的責任」( SD21000 )、オーストリアの企業の社会的責任に関する規格「AS8003」などが挙げられる。その他関連する規格等としては、イギリスの社会倫理説明責任研究所 ( Institute of Social and Ethical Accountability ) が 1999 年に発表した AA1000 がある。これは企業が社会倫理報告を行う際のプロセスに関する団体規格である。また米国には、不公正な労働をなくすことを目的作られた労働・倫理分野の団体規格である「社会的説明責任 8000」( SA8000 ) がある。これは、1997 年に米国の CSR に関する非営利シンクタンクである経済優先研究所 ( CEP: Council for Economic Priorities ) が中心となって結成した CEP 認証機関が作成したもので ( 2001 年に改訂 )、児童労働、強制労働問題などに関する認証をとまなう規格として世界各地で利用されている。

( 中寺良栄 )

## 2. 調査結果概要（国別）

本調査においては、特に開発途上国における企業の環境社会配慮の先進事例の収集を目的として、日本、イギリス、オランダ、シンガポール、フィリピン、タイ、中国において、企業を中心にヒアリングを行った。併せて、各国のCSRに関する動向などについても、なるべく多方面の関連機関からのヒアリングを行った。

以下、各国ごとに調査結果の概要をまとめる。

### 2.1 日本

日本におけるCSRの最近の動向については、前節の記述を参照されたい。ここでは、特に開発途上地域との関連におけるCSRに関する取り組みについて、ヒアリング結果を概観する。

日本においては、CSRに関して先進的取り組みを進める企業のうちから、エレクトロニクス（電気・電子機器）、食品、アパレル、小売、商社など14社のヒアリングを行った。調査先企業選定にあたって、業種のバランスをとり、また、大企業のみを選定しないよう配慮した。

調査結果においては、化学物質対応、製品の安全性への配慮、環境社会配慮を確実にするためのチェック体制の構築、特に化学物質の分野におけるサプライチェーン管理などといった幅広い先進的な環境社会配慮への取り組みがみられた。

なお、本調査の対象としなかった企業においても優れた取り組みを進める企業があることをお断りしておきたい。

#### （1）化学物質対応への対応

電気・電子機器メーカーについては、リコー、キヤノン、松下電器、ソニーを訪問した。いずれも、CSRについて名を馳せている企業であり、包括的な取り組みを進めているが、リコーにおいては、特にアジアにおけるCSR経営の展開について（p.38）、キヤノン、ソニー（p.40）においては、電気・電子機器に対する特定有害物質使用制限指令（RoHS指令<sup>3</sup>）発効をにらんだ化学物質のサプライチェーン管理について、松下電器は、中国、シンガポールなどにおけるサプライヤーへの支援について重点的にヒアリングを行った。

このうち、キヤノンは、RoHS指令対応以前の1997年から「グリーン調達基準書」を制定し、サプライヤー自身からの自己評価をもとに購入判定を行ってきた。判定の際には必要に応じて、サプライヤーへの訪問・ヒアリングなども行うとし、二次サプライヤーについては、一次サプライヤーが責任をもってキヤノンの要求事項を担保させるという仕組みである。さらに、同様の趣旨ではあるが、微妙に異なるエレクトロニクス大手の要求がサプライヤーの負荷を増大させていることから、2001年、同社が発起人として業界に呼びかけ、賛同企業とともに「グリーン調達調査共通化協議会」<sup>4</sup>を発足。以後、重要な調査対象物質<sup>5</sup>及び回答書式を共通化したガイドラインをまとめた。

<sup>3</sup> 指定6物質（カドミウム、六価クロム、鉛、水銀、2種の臭素系難燃剤）を含む電気電子製品のEU域内での販売を禁止するEU指令。2006年7月発効予定。

<sup>4</sup> 参加企業、国内外で57社（2004年3月時点）。また、この共通調査のグローバルスタンダード化も進めている。

<sup>5</sup> ROHS指令対象物質を含む29物質（2004年3月時点）

また、各国の全サプライヤー約 3,000 社及びグループ会社への説明、調達部門スタッフへは取引先環境判定研修も行っている。

ソニーでは、取引先に対して化学物質管理に関する監査を実施しており、その結果ソニーが定めた基準をクリアしている企業を「グリーンパートナー認定企業」として認定、取引をこれらの企業に限定している。

電気・電子機器メーカーにおいては、現在もっとも優先されているのは RoHS 指令対象物質への対応であり、労働問題などの社会配慮については、現時点ではそれほど脚光が当てられていない感があった。グループ企業では社会配慮を行うことは「当たり前」、サプライヤーについては、今後取り組みを進めるといった段階のようだ。

## (2) 生産地配慮とトレーサビリティ

小売においても、環境・社会両面からのサプライチェーン管理が進められてきている。

イオンは、かねてから食の原産地表示やトレーサビリティに関連した先進的な取り組みを進めているが、さらにサプライヤーと共同で、製品の製造過程に関する説明責任を向上させることを狙い、2003 年 5 月、「イオンサプライヤーCoC (取引行動規範)」を策定している (p.48)。

また、途上国における生産現場での公正・配慮を進めるフェアトレードも次第に広がりを見せてきている。フェアトレードカンパニーは、公正な世界の実現をめざしたフェアトレードを進める NPO グローバル・ヴィレッジが、販売部門を独立させて発足した「NPO 製」企業である。開発途上国から手織り衣類や T シャツ、草木染め、コーヒー、砂糖、紅茶、ココアなどを輸入し、販売することにより、現地の経済的自立を支援する (p.51)。ビジネスそのものに「公平で公正な持続可能な世界の実現」を組み込んだ、新しいタイプの企業と言えよう。同社とイオンとの提携が注目される。

## (3) 食と CSR

キリンビールは、ビールの生産から再資源化までのライフサイクルを意識し、エネルギー、原料、水、包装資材の投入、大気排出や排水、廃棄物、生産活動、輸送、消費、容器の廃棄などの環境負荷を物質の流れで表した「エコバランス」を公表している。また、副生産物の再資源化の開発にも取り組み、ビールの仕込み過程で出てくるモルトフィード(生粕)を肥料として活用、静岡市のお茶生産や長野県での高原レタス生産に利用されている。

日本においては、食品に関する「CSR」は、特にその安全性に関する消費者の意識の高まりを背景に、原産地表示や品質マネジメントが厳しく問われてきた。そうした中、キリンビールは、原材料の安全性を確保し、確実に表示・情報公開をするためにガイドラインを制定。網羅的なリスク項目と重点項目<sup>6</sup>にわけ、原材料の履歴確認とモニタリング分析による品質管理を行っている。また、原材料の安全性・履歴やサプライヤーの能力を現地評価した上で、契約を交わすことに加え、契約後も検査・アセスメントを行っている。

味の素においても、同様の品質管理を進めている。また、アジアでの長い経験を有する同社は、その経験を強みに、積極的にローカライズ(現地化)を進めると同時に、副生成液からの

---

<sup>6</sup> 遺伝子組み換え食品、アレルギー食品、食品添加物、牛肉、環境ホルモン、動物医薬品、残留農薬、カビ毒、放射線照射

肥料生産・販売により、ゼロエミッション型の地域づくりに貢献している (p.99)。

#### (4) 商社の事業活動における環境社会影響評価

エネルギー、金属、食品、工業製品といったあらゆる分野にわたって事業投融資活動や、商品取引活動を行っている総合商社は、開発途上国と日本を結ぶ巨大なプレーヤーとして注目される。本調査においてヒアリングを行ったのは三菱商事であるが、特に、同社のリスクアセスメントのシステムは注目される。

三菱商事は、1970年代の熱帯木材貿易などに関連したNGOの激しい商社批判を背景に、単なる社会貢献活動のみならず、本業における環境社会に関する戦略を構築しはじめた。1973年には社会環境室を設置、1990年には地球環境室(現在は社会・環境室)を設置して、投融資案件審査に関しては同室が環境問題に関する意見を投融資委員会(現在のポートフォリオ・マネジメント委員会)に提出するという仕組みを整えた。

現在では、国際協力銀行(JBIC: Japan Bank for International Cooperation)、国際金融公社(IFC: International Finance Corporation)などの環境社会配慮のためのガイドラインを参照して、CSRチェックリスト(2003年度作成)にもとづき、人権・労働などの社会性項目をも盛り込んだ項目を用いて、投融資案件の審査を行っている。

また、事業投資先、取扱商品の環境影響を把握するため、毎年1回主管部局が「環境影響評価カード」による評価を行っている。評価は、資源開発から販売、使用後処理までの各段階にわたり、さらに商品特性、同社が影響力を行使できる度合い、利害関係者のクレームや環境関連法規制の適用の有無なども考慮して実施している。さらに、毎年1回、事業投資先、取引先に対して、質問状、ヒアリング、現地訪問などにより環境管理状況の把握・確認・評価を行う「環境レビュー」を実施している。これは、相手先に対して環境改善につながる提言や要望を伝達することを狙うものである。

#### (5) 融資における環境審査

日本企業の海外融資における環境社会配慮については、近年、さまざまな取り組みが進んできている。国際的な開発金融が特に開発途上国に与える環境社会影響については、1992年の地球サミット当時から指摘されてきており、世界銀行グループ、アジア開発銀行(ADB: Asian Development Bank)などの国際開発金融機関は、ほぼ同様のレベルの詳細なセーフガード政策、業務マニュアル等を策定、公表し、これにもとづき環境審査を行ってきた。この流れを受け、日本でもJBIC、日本貿易保険(NEXI: Nippon Export and Investment Insurance)が相次いで環境社会配慮ガイドラインを策定し、融資や保険契約にあたっての対象プロジェクトにおける環境社会影響の評価、および配慮を求めてきている<sup>7</sup>。このような傾向はUNEP金融イニシアティブにおける議論に象徴されるように、民間金融機関にも波及しつつある<sup>8</sup>。グローバル企業の開発途上国における環境社会配慮を考える上では非常に重要な要素であり、今後の動きが注目される。

<sup>7</sup> (財)地球・人間環境フォーラム「開発プロジェクトの環境社会配慮」(2001年3月)「環境社会配慮研究会報告書」(2003年2月)「開発金融機関等における異議申立制度と環境社会配慮」(2004年3月)など

<sup>8</sup> 例えば、2004年から、国際協力銀行は、東京三菱銀行、みずほコーポレート銀行等17社と「環境審査にかかる協定書」を締結し、協調融資等を行う案件に対し、JBICがプロジェクト審査の際に実施した環境審査情報・ノウハウの提供を行っている。

## (6) 開発途上国における労働問題と NGO からの指摘

2004年3月、アテネオリンピックを前に、オックスファム等3つのNGO<sup>9</sup>が「オリンピック・キャンペーン “Play Fair at Olympic”」を立ち上げた。これは国際オリンピック委員会（IOC）及びいくつかのスポンサー企業に対するもので、スポーツ用品を生産する労働者の権利向上を呼びかけたもの。キャンペーンでは、サプライヤーが納期をせかされる結果、労働現場では、時間外労働、休日が保証されないなどの状況が生じていること、あるいは最低賃金が支払われていない現状があることが指摘された<sup>10</sup>。この中には、アシックス、ミズノなどの日本企業の名前も挙げられた。

ナイキなどが NGO からの批判をバネに、開発途上国における労働管理体制と NGO コミュニケーション戦略を打ち立てたことは有名であるが、これまで日本企業がこのような問題で国際 NGO のターゲットとされることは少なかった。日本企業あるいはグループ会社そのものが批判の対象となっているわけではなく、その取引先における労働等の社会問題を指摘されうるケースも今後増えていくことを予感させるような出来事であった。このような指摘を受けたミズノの対応を事例として p.54 に掲載した。

（満田夏花）

---

<sup>9</sup> Oxfam、Clean Clothes Campaign、Global Union。

<sup>10</sup> <http://www.fairolympics.com/>参照。

## 2.2 イギリス、オランダ

EU全体のCSRにかかる動向については第1節において概観したとおりであるが、イギリス、オランダはEUのCSR戦略に積極的な立場で発言・対応しつつ、さらにそれぞれの政府においても下記のような方針を打ち出している。

### (1) イギリス政府のCSR戦略

CSRにおいて国際的なイニシアティブをとることを目指すイギリスは、2001年4月、貿易産業省(DTI)の閣外大臣を世界で初めてCSR担当大臣として任命し、国内外にCSRを推進していく同国の姿勢を印象づけた。

イギリスのCSRに関する動きは、2000年の年金法の改正によって始まったとされている。この法改正においては、年金機構の受託者は、社会的・環境的・倫理的な事項を投資の選択に考慮するための方針を明らかにすることを規定したものであるが、公的私的資金による社会的責任投資を加速させたといわれている。

2004年3月には「CSR - 国際戦略枠組み草案」を発表し、経済、社会、環境のすべての側面において、イギリス企業が特に国外において持続可能な発展に寄与するための行動を奨励するための戦略を打ち出した<sup>11</sup>。

イギリス政府は、このようにCSRを積極的に推進しながらも、企業や企業の直面する課題は個々に異なるので、政府介入は慎重に考慮し、むしろ成功事例の提供やCSRを推進するための規定やインセンティブを通じて、企業を刺激する方針と、機構的な枠組みを提供するものとしている<sup>12</sup>。

この流れに沿って、最近、イギリス政府は、以下のような動きを見せている。

- 経営・財政レビュー(OFR: Operating and Financial Review)の義務化: 2005年から上場企業に対し、年次報告の中で環境、従業員関係、社会問題に関連した情報を含む非財務情報を報告する制度。
- CSRアカデミーの設置: 2004年7月、CSR大臣のイニシアティブによって開始された。企業や労働組合、NGOから人材を募り、CSRの理解と実践のために主に中小企業向けに技術を提供するプログラム。

### (2) オランダ政府のCSR戦略

オランダ政府の基本的な方針は、CSRを推進することを目的とした民間のイニシアティブをサポートすることである。国内においては、CSRは様々な地域的な課題を解決するための手段として用いられることが多く、中央省庁の多くは、「官民パートナーシップ(PPP: public-private partnership)」を通じて、雇用、都市再開発、防犯などのそれぞれの地域の政策課題を解決するための民間イニシアティブを支援している。

2001年3月30日に、オランダ政府は、「CSRに関する政府政策」と題するペーパーを発表し、国内のみならず国外におけるCSR方針を示した<sup>13</sup>。この中で、オランダ企業が海外において責任ある事業活動を展開することについての政府の責任について述べ、「OECD多国籍企業ガイドライン」、ILOの定める基本的な労働権利などを、企業が特に尊重すべき重要なガイドラインとして言及している。

<sup>11</sup> <http://www.dti.gov.uk/sustainability> イギリス貿易産業省(DTI)の持続可能な開発と環境に関する公式ホームページ。CSRは最優先事項の一つとして取り上げられている。

<sup>12</sup> <http://www.csr.gov.uk> CSRに関するイギリス政府の公式ホームページ。CSRに関する政府の見解、国内、国外における政府の戦略・政策・法律、グッド・プラクティス、プロジェクトなどが参照できる。

<sup>13</sup> Government policy on Corporate Social Responsibility in the Netherlands  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/country/netherlands1.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/country/netherlands1.htm)

また、オランダ政府は、CSR についての知識・情報センターを設置し、特に以下のようなサービスを提供している。

- 中小企業、グローバル企業、労働組合、NGO を、専門の研究者や情報供給元として紹介。
- グッド・プラクティスの蓄積、成功要因の分析。
- サプライチェーンの中でのパートナーシップの構築。
- 投資家との対話の場を提供。関係者（企業と関連 NGO）が合意することが難しい特定の問題に関して、議論のための設備を提供。

### （3）企業の取り組み（概要）

今回の調査においては、特に開発途上地域との関係において、先進的な取り組みを進めている企業を取材した。以下にヒアリング結果を概観する。

小売チェーンとして「倫理的取引（Ethical Trading）」を進めているのはマークス&スペンサー（英）。木材、綿、海産物などの分野で、原材料の生産現場に遡った環境・社会配慮を行っている。漁業資源の分野では、生産者、NGO を含めた円卓会議のイニシアティブをとるなど積極的だ。「危機的な状況にある資源をいかに持続可能に調達していくか。これはサプライヤーのみに任せて置けない重要な課題」として取り組む傍ら、同社は「環境・社会問題にある程度関心のある層」を顧客ターゲットにしており、これらの行動は消費者が同社を選択する行動につながると見ている（p.58）。

人権問題や環境問題など、リスクの高い地域や原材料については、独自の調査によりリスク評価を行っているのはキャドバリー・シュウェプス社（英）。カカオ豆をめぐる労働問題解決のための国際イニシアティブに参加するほか、NGO とパートナーシップを組んで、カカオ・プランテーションの生物多様性を向上させるパイロット事業を実施している（p.71）。

BP、シェル、リオティント（英）は、いずれも質の高い生物多様性関連のプログラムを持っている。これはこの3社が、石油・鉱物資源開発という、必然的に生態系に大きな影響を与える事業を行ってきたことと無縁ではない。また、事業における環境影響評価、保護地域内における開発、ステークホルダーとのコミュニケーションなどについては、それぞれが豊富な経験を蓄積し、独自の方針を有している（p.62、p.65、p.69）。

なお、特に鉱物資源に関しては、その開発にあたっての環境社会配慮を進めていくため、産業界、NGO、国際機関などの国際的なイニシアティブが結成され、すでにある程度具体的な効果を出していることも注目される<sup>14</sup>。

ボディ・ショップは起業の理念自体が、メジャーな国際経済システムに対する「オルタナティブの提案」であったことから、コミュニティ・トレードを通じた独自の価値を打ち出している（p.76）。

国際的な運輸会社である TPG（TNT ポスト・グループ、オランダ）は、運輸という技術を活かして国連世界食料計画（WFP）と共同で、アフリカにおける農村での食糧援助を行っている。社員がボランティアで本プログラムに参加し、帰国後、自分が見聞きしてきたことを様々な場で話すことにより、社員のこのプログラムへの理解が深まり、さらに TPG にとっての宣伝効果も期待される（p.81）。

エレクトロニクス大手のフィリップス（オランダ）は 1991 年という早い段階から、サプライチェーン管理を進めてきた。当初は有害化学物質対応であったが、近年ニーズが高まってきた社会的な要素も管理の一環として追加することが可能であったとしている（p.83）。

（満田夏花）

---

<sup>14</sup> 詳細は（財）地球・人間環境フォーラム「環境政策提言：原材料調達のグリーン化支援 事前調査報告書」（2005年3月）参照。



**Interview** 欧州企業が途上国の環境社会配慮に熱心なわけ ~ SustainAbility 社談話

イギリス企業、あるいはオランダ企業はなぜ途上国における環境社会配慮に熱心なのだろうか？ その背景についてイギリスの環境経営コンサルティング会社の SustainAbility 社の Judy Kuszewski 氏に聞いた。

Q. 今回の調査においては、欧米企業の CSR 配慮、特にサプライチェーン管理などを通じた途上国での取り組みを知るために、オランダのハイネケン、フィリップス、イギリスでは BP、シェル、リオ・ティント、マークス&スペンサー、キャドバリー・シュウェップスなどの企業を訪問しました。

それらの企業はいずれもブランド企業で、過去になんらかのキャンペーンを受けた経験があるところが中心です。石油、鉱山、アルコール会社は、世間が常に心配している業界で、こうした企業は、外部から非常に大きなプレッシャーを受けています。サプライチェーン管理は、企業の透明性を高めるだけでなく、サプライチェーンに対するコントロールを高めるといった効果もあります。

Q. ある企業は、社会配慮をするのは環境配慮の延長だと言っていました。

過去 20~30 年の間に、多くのイギリス企業は途上国へ生産をシフトさせました。そのときに世間は、それは途上国は賃金が安く、さらに環境への規制が甘いからなのではないかと疑い、企業はそうではないことを示す必要がありました。今度は社会的配慮についても、同様のプレッシャーにさらされているということでしょう。

Q. その点、日本の企業は、特に国内ではあまりプレッシャーを受けていないのかもしれませんが、イギリスの場合はどうですか？

イギリスにおいて、企業行動を変えるプレッシャーは三つあります。第一は、消費者からのプレッシャー、第二が金融市場を通してのプレッシャーです。現時点では後者はまだあまり大きくないのですが、確実に成長しています。SRI（社会的責任投資）が主流になりつつあり、これは日本企業にも影響を与えるでしょう。SRI においては、透明性とサプライチェーン管理が求められており、現在、その影響力はどんどん強力になっています。そしてもう一つは、市場からのプレッシャーです。またこれからの方向性としては、規制以外の手法が進むのではないかと思います。まだ確定したわけではないのですが、GRI ガイドラインの次の改訂版では、サプライチェーンに関する具体的な項目が追加される可能性は高いと思います。

Q. GRI ガイドラインという意味では、日本では環境報告書を出している企業数は多く、また GRI ガイドラインを参考に行っている企業数も世界で一番多いのですが、重点の置き方は欧州企業とはかなり異なっているという印象があります。

その通りです。日本の企業は環境、特に操業上の環境管理については非常に細かいところまで書いてありますが、そこに集中しすぎている感もあります。社会面は弱いのではという印象をもっています。

GRI ガイドラインに準拠するためには、報告原則（Part B）を守る必要がありますが、多くの企業や国はここを飛ばして指標（Part C）にだけ対応しています。しかしパート B の透明性、中立性、網羅性、正確性というのは本来非常に重要なことで、これがわからなければ、その報告書が本当に意味があるものなのか、漏れているものはないのかということが判断できません。これは日本企業だけの問題ではありませんが。

Q. イギリスの企業はなぜ責任の範囲を海外にまで拡大しているのでしょうか？

一つには大英帝国の植民地時代の名残、つまり途上国の人々に対する責任感があるのかもしれ

ません。また実際に、途上国のサプライチェーンにおいて様々な障害を経験したということもあるでしょう。例えば海外設備が抗議行動により破壊され、操業が妨害された企業もありますし、あるいは消費者から激しい不買運動を受けた企業もあります。すべての企業がこうした経験をしたというわけではないのですが、他社の例を見て学んだということはあるでしょう。

Q. 今回の訪問先はいずれも CSR の先進企業ですが、イギリスの平均的な企業は CSR に関してどのような取り組みをしているのでしょうか？

平均的な企業のすべてが途上国と直接つながっているわけではありません。また、世間によく知られたブランドでなければ、プレッシャーもかかりません。むしろ、小規模な製造業では国際的な価格競争で負けてしまい、企業そのものがつぶれたりしているという問題があります。ロンドンにある Institute of Social and Ethical Accountability という NGO は、小国の政府と共同し、倫理的な労働慣行を推進し、価格以外のもので競争しようとしています。例えばベトナムの企業が価格だけでは中国に負けてしまうところを、倫理的な方法で生産することにより、バイヤーを惹きつけようというものです。注目業種としては、靴、玩具、家電などがあります。

Q. CSR 推進における NGO の役割はどうでしょうか？

イギリスでは NGO は非常に尊敬されており、この分野で活発に活動しています。市民からは企業よりも NGO の方が信頼されているでしょう。例えば CAFOD(Catholic Fund for Overseas Development)が昨夏、人権に関する調査結果のレポートを出しました。途上国における電気製品の製造工場における人権侵害を報告したところ、大きな注目を集め、企業もこれに反応しました。こういうことはイギリスではよく起き、他のヨーロッパ諸国よりも多いと思います。

Q. 金融機関の役割は？ 例えばエクエーター原則<sup>15</sup>は浸透しているのでしょうか？

驚くほどの数の銀行が署名しています。その本当の意味を理解しているのかどうかはわかりませんが、参加を表明した以上、そのシステムに組み込まれたということであり、将来的には効果が出てくるでしょう。また、保険会社、再保険会社はビジネスによって生じる社会リスクに非常に神経をとがらせています。これまで例えば気候変動の影響で自然災害が増え影響を受けたという例がありますが、最近は企業に質問をして、社会リスクが高いと判断すると、保険料を高くするようになってきました。例えば、ある会社の事務所に攻撃される可能性があれば、保険会社にとっても危険は大きく、保険料も高くなります。

Q. 政府の役割は何でしょうか？

イギリス政府は CSR の推進に熱心で、貿易産業省 (DTI) と環境食糧農林省 (DEFRA) が主体となっています。ただし、サプライチェーンの社会パフォーマンスについての法律はほとんど作っていません。企業がより活発にサプライチェーン管理に取り組むように、啓発や奨励を行うことが中心です。正直に言えば、規制するとイギリスの企業の競争力を損なうかもしれないという懸念もあると思います。

Q. イギリスでは「倫理的 (ethical)」という言葉がキーワードになっているように思いますが…。

イギリスでは、社会的責任とほぼ同じような意味で「倫理的」という言葉がかなり長く使われてきました。イギリスで好まれて使われている言葉だということでしょう。あえて区別すると、社会的責任と言う場合には人間についてだけ言及しますが、倫理的問題というと、動物の福祉なども含まれることがあります。ただ、イギリスでは公衆道徳や倫理は、もともと一般的な話題であるという背景も影響しているかもしれません。

<sup>15</sup> 赤道原則 (Equator Principles)。民間銀行がプロジェクト融資を行うときの環境・社会配慮についての原則。 <http://www.equator-principles.com/>

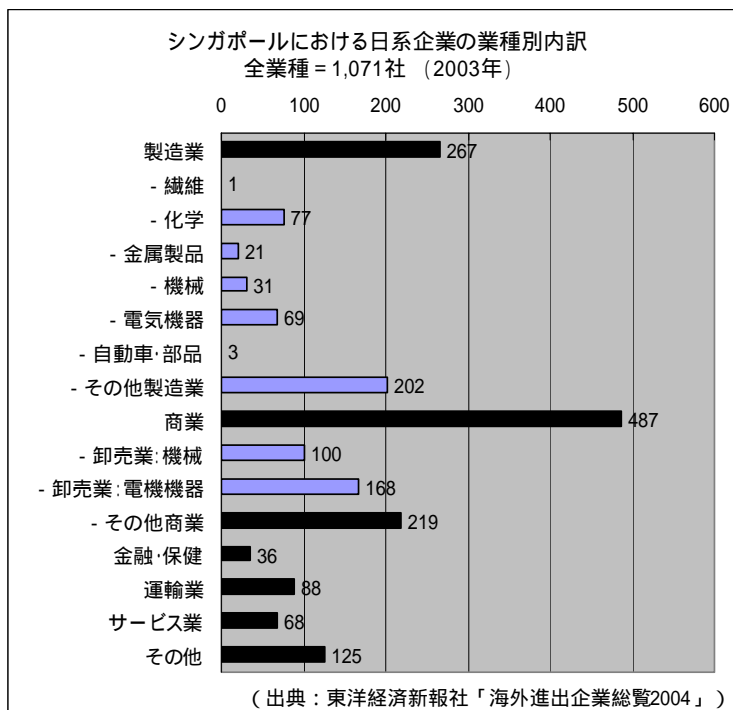
## 2.3 シンガポール

### (1) 日系企業の動向

日本はシンガポールにとって重要な貿易相手である。2003年の輸出入総額は対前年比 3.8%増の約 437 億シンガポールドルで、マレーシア、米国に次ぎ第 3 位の貿易相手国となっている。2002 年の日本からの製造業投資は、対前年比 39%増の 18 億シンガポールドルで、米国に次いで第 2 位の製造業における投資国となっている<sup>16</sup>。

また、東南アジアにおいて活動する多くの日系企業にとってシンガポールは、ビジネスの統括拠点としての役割を担っている。東洋経済新報社の「海外進出企業総覧 2004」によれば、シンガポールの日系企業は、全産業で 1,071 社（2003 年）で、中国の 3,476 社、タイの 1,432 社、台湾の 1,113 社の次に多い。新規進出企業数は 1995 年、96 年までは 100 社程度であったものが、2003 年には 9 社と減少している。

業種別では、約 45%にあたる 474 社が卸売業で、そのうち機械、電気機器が半数以上を占めている。



### (2) CSR の情勢

シンガポールは、全般的に国への信頼が高く、法規制が比較的しっかりしていて、貧困や環境などの社会問題も他のアジア諸国のように顕在化していない。従って、企業への責任を問う声も強くなく、シンガポールの地場企業は CSR に実際に取り組む必要性を実感していない。CSR のコンセプトを理解するという段階であり、CSR の個別の課題を取り上げ取り組むまでにはいならず、まだ地域社会への貢献活動（教育や文化などにおける若年層への支援が主）にとどまっている。

こうした現状に対し、国際レベルでの CSR 議論の影響を受け、国内で CSR の認識を広げるために、CSR の推進を展開する全国レベルでのイニシアティブが展開されている。CCSR (Centre for CSR) は、シンガポールの主要企業を核にした民間主導の CSR 推進ネットワークである。シンガポールに留まらず、アジア広域での各国の民間 CSR 機関と連携しており、2004 年には最初のアジア会議を開催した。

この動きのほかに、政府、企業、労働者・労働組合の主導で結成されたシンガポール・コンパクト（次頁 BOX 記事参照）も CSR 意識の啓発を後押ししている。現在は全体での意識アップが中心であり、セミナー開催などが主である。特にシンガポールでは労働組合の組織・結成力が強

<sup>16</sup>外務省ホームページ「最近のシンガポール情勢と日・シンガポール関係」  
<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/singapore/kankei.html>

く、その基盤を活用した CSR 展開が特徴的である。

#### BOX シンガポール・コンパクト

シンガポールで CSR を促進するための効果的な戦略づくりに向けて、ステークホルダー間での協働関係の基礎を拡充することを主な目的に、2005 年 1 月に設立された団体。全国経営者連合と全国労働組合連合会を中心に各種の公益団体が設立メンバーとなり、現在会員は、SingTel、シエル、OCBC 銀行などの企業を含めて約 100 団体に上る（2005 年 2 月現在）。政府機関は直接参加していないが、前身である Singapore National Tripartite Initiative on Corporate Social Responsibility(以下 NTI) は政府、企業、労働者・労働組合の三者で構成されていたため、政府が間接的に関わっているともいえる。シンガポールの場合は、企業が環境・社会問題の解決に貢献することが強く求められている状況ではないが、国際的な CSR への関心の高まりを受けて、労働組合、政府、企業がそれぞれに CSR に関心を寄せていたので、NTI として一緒に取り組むことになったというのが経緯である。

シンガポールは中国系、インド系、マレー系と多様な人種・文化が混在していることから、多様性を尊重することは利益になるという考え方が浸透している。今後ベトナムやインドネシアなど海外へ進出する際には、特に労働問題などが顕在化するおそれもあり、それに備える必要があると考え、CSR に取り組むことに意義を見出している。

シンガポール・コンパクトの今後の活動としては、シンガポール国内での CSR 促進を目的にグッド・プラクティスや成功事例の普及、トレーニング・プログラムの開発などが予定されている。

労働組合が CSR の促進で大きな役割を果たしていることが、シンガポールらしいところといえる。実質的に政府主導の CSR 推進プログラムには上からの啓発とも見られ、民間からの自発性で展開するのが本来の CSR の姿であるという立場からはやや異なる。しかし、市民や企業の意識向上という面ではこれも一策であり、多様な人種で構成されるシンガポールならではの CSR の取り組みがシンガポール・コンパクトによって促進されることを期待したい。

#### BOX CSR センター（CCSR : Centre for CSR）

シンガポールの CSR を推進する民間団体として、2002 年に設立された。創立者の Stephen Loke 氏は 20 年間消費者問題に取り組んできた経歴をもつ。CSR 経営によって、企業が消費者に提供する品質を向上させることに役立つとともに、ビジネスの基準を向上させることにも役立つと考えた Loke 氏が、CSR に関する十分な理解と知識の普及に資するために CCSR を設立した。CCSR 設立後、政府主導のシンガポール・コンパクトも設立されたが、CSR についての意識が今まさに高まりつつあるという状況に、CCSR が貢献したともいえる。

CCSR はシンガポール国内企業に CSR についての理解を深めるための活動をしている。また、アジア・太平洋地域での CSR の連携が必要と考え、そのネットワークを 2004 年 7 月に立ち上げた。アジア太平洋グループで取り組むという戦略には、集積された知識の理解を深めることで企業を教育し、そして CSR の主要な要素である多様性を扱うためにゆっくりとギャップを埋めようという CCSR の狙いがある。アジア・太平洋地域でほかの国の CSR の状況をお互いに知り、他の国との議論、情報交換、相互の理解、理念の構築、文化価値、違いを認識することのための場をつくるのがアジア太平洋ネットワークの目的だ。また、CSR のベストプラクティスを企業や社会で共有することが、透明性を高めることにもつながるというねらいもある。

Loke 氏は「人々が集い合い、文化価値を認め合うこと、多様性を取り込むことが CSR の重要な要素。チームスピリットが大事だ」と語っている。

### (3) 産業界の推進状況

上記のように CSR に取り組むことの必要性が、産業界において、現時点ではあまり認識されていないせいか、今回の調査では、シンガポール企業による CSR のグッド・プラクティスは多くは収集できなかった。とはいえ、シンガポール企業の特徴としては、地域に事業活動の利益の一部を還元する社会貢献活動は多く取り組まれてきており、そういった面で先進的に取り組んでいる OCBC 銀行の取り組みを別途紹介する (p.88)。

シンガポール在住の欧米企業についても同様の傾向であり、今回訪問した BP Singapore、Timberland Asia Pacific のそれぞれから、外国企業の立場からも自社の事業を核にして地域に溶け込んでいく努力が伺えた。地域貢献を超える CSR 課題への対応については、問題の多い重点地域に対して本社主導で各国が直接対応しており、アジア統括としては具体的に管理していない状況が一般的のようだ。

日本企業においては、企業倫理や行動基準の徹底についての方向性は提示され、社内での研修で対応しているが、CSR の課題については環境や安全・衛生といった従来の管理分野を超えた CSR については、どのような課題に対してどう行動するのかまだ明示されていない。本社内で全世界に共通する CSR 対応が検討されてから、その枠にそって管理・実行していくことになる。その際、今後取り組むべき CSR 課題は労務、人権分野など、その国々の思想や考え方・慣習に起因するものなので、運用にあたっては地域性に特に配慮することが必要である。アジアでは経済発展のレベルや宗教などが様々であり、グループ企業としての体制構築の一方で、運用にあたっては地域での柔軟性が求められる。地域統括の機能も、一律の基準を押し広げるのではなく、各国の管理者との連携が重要になるだろう。

日本企業にとって、シンガポールはアジアの統括拠点である以上、環境対策のように、CSR においても主要な課題について管理体制をつくり、グループ内監査をすることは今後の課題である。その際、特に問題になる地域での特定課題については、本社レベルでの重要な CSR 対策として、地域任せでなく本社と一体となった管理が必要になるだろう。

(海野みづえ)

## 2.4 フィリピン

「フィリピンにおける社会的な課題は何ですか」。この質問に対して一様にかえってくる答えは「それは貧困です」というものであった。さらに、「環境分野においては、排水、廃棄物など、企業活動に伴う公害も深刻です」という回答もあった。さらに「なぜ貴社は CSR に取り組むのですか?」という問いに対して、ある企業担当者は、「例えばフィリピン社会が抱えている貧困という問題は政府のみで解決できるようなものではありません。企業としても、市民社会と一緒にあって、この問題に関わっていかねば、フィリピン経済の明日はないと思います」という趣旨の答えを返してくれた。

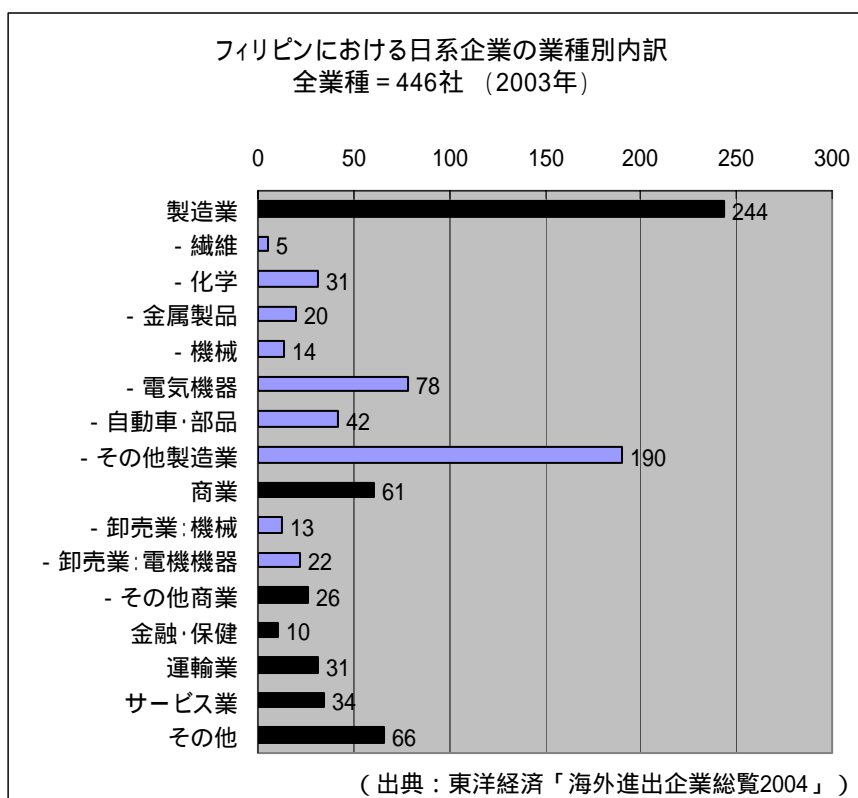
これらの回答は、フィリピンにおける CSR の特徴を端的に表している。すなわち、深刻な貧困、公害の現状及び環境法令の不遵守の問題、これらの解決に当たっては企業・市民セクターによる関与が必要なこと の3点である。

以下、これらに焦点を当てながら、フィリピンにおける CSR の背景を概観する。

### (1) 日系企業の動向

日本はフィリピンへの主要投資国の一つである。特に経済特別区における製造業に対する投資が多い点が特徴である。2005年3月時点の日本人商工会議所登録日系企業は494社だが、フィリピン証券取引所の登記数で見ると約2,000社の日系企業が進出している<sup>17</sup>。

東洋経済新報社の「海外進出企業総覧2004」によれば、フィリピンの日系企業は、全産業で446社(2003年)、シンガポールの1,071社、タイの1,432社と比べると少ない。これは、インフラ整備、労働問題、治安、投資環境などがフィリピン進出の障害になっているためだと考えられる。



また、新規進出企業数も1995年、96年には約80社であったものが、2003年には4社と減少傾向にある。

業種別では、エレクトロニクス関連が中心であり、以下、輸送機器、金属製品等が続いている。

日系企業が、輸出加工区に集中しているのに対し、その他の外資系の企業は、輸出加工区以外に投資を行っている。外資系企業は、アメリカを筆頭に、シンガポール、オーストラリア、スウェーデンなどが上位を占めている<sup>18</sup>。

<sup>17</sup> 外務省ホームページ「最近のフィリピン情勢と日・フィリピン関係」。

<sup>18</sup> 高野正志『フィリピン進出企業の業態変化』(野村総合研究所「知的資産創造」2002年12月号)



## (2) CSRの背景 : 依然として深刻な貧困問題

近年、フィリピンの貧困の度合いは改善されつつあるが、いまだ数多くの人々が貧困ライン<sup>19</sup>以下の生活を送っている。貧困人口の7割以上が農村部に集中しており、生産性の低い土地や社会インフラが未整備な土地で農業を営まざるを得ない農民が、土地を手放して小作に戻ったり、離農したりしている。また、都市部におけるスラム(不法占拠居住地域)の問題も深刻である。彼らの多くは、農村部で十分な所得を得ることができなかった人々が、農村を離れて都市に流入したが、都市においても職をみつけれなかったためにスラムに住みついたと見られている。

また、1960年以降において、フィリピン全体の所得分配における不平等は改善されておらず、都市部と農村部の所得格差も拡大傾向にあると言われている<sup>20</sup>。

この切迫した問題を解決するため、企業もさまざまなNGOとパートナーシップを築き、農村における貧困問題解決支援や、教育支援などを行ってきた。

電力会社であるミラント社は、地方のコミュニティの基本的ニーズを踏まえながら、エネルギー供給など自社の強みも活かしつつ、貧困削減事業を展開している(p.91)。

また、コカコーラ財団は、長期的視野での持続可能な社会の実現には、教育の充実が不可欠という考えに立ち、特に農村、遠隔村などにおける教育支援に長らく取り組んできた。例えば、「小さな赤い校舎」プロジェクトにおいては、校舎建設以外にとどまらず、学校を機能させるために、教師の訓練、ワークショップ、奨学金制度などのさまざまなプログラムを展開している。

これらの取り組みは、PBSPや、各地方のNGOとの連携のもとに取り組まれている。

## (3) CSRの背景 : 公害～環境法令の適正な実施が鍵

大気汚染は、特にマニラ首都圏で深刻であり移動発生源(自動車)、固定発生源(産業)の双方が大気汚染に寄与している。後者の産業分野としては、食品、繊維、製鉄業が挙げられている。大気汚染に関する政策、計画としては「1999年フィリピン大気浄化法」及びこの施行の「実施規定」が2000年に制定されているものの、その実施が課題となっている。

水質に関しては、未処理の下水の流入による水質汚濁が問題となっている。河川の測定地点のBOD濃度<sup>21</sup>の多く(64%)は基準値を超え、中でもメトロマニラ、南部タガログ地方、ルソン島中央部が深刻である<sup>22</sup>。

また、廃棄物はフィリピン都市部における最大の課題の一つであり、廃棄物排出量は急激に増加している(2001年の段階で家庭からの廃棄物の排出量は1,000万トン/年であるが、10年後には40%増加しているとされている<sup>23</sup>)。廃棄物は、国全体で、2%が埋立処分または管理された処分場に廃棄され、10%が堆肥化されるが、残りは開放型処分場(オープンダンプ)に投棄される。特に有害廃棄物が問題で、合計で年間240万トンの有害廃棄物が発生しているが、その適切な処理や再利用率は5%とされている。

## (4) CSRの背景 : 企業ガバナンス

アジアの10ヶ国を規律、透明性、独立性、アカウンタビリティ、責任、公平、社会的責任で評価したある格付け<sup>24</sup>では、フィリピンの企業ガバナンスはもっとも下位にランク付けされた<sup>25</sup>。政府の法令の実施・規制能力の低さも相まって、企業の法令の遵守能力・意

<sup>19</sup> フィリピン政府はその公式測定基準で、貧困ラインを「食料及びその他の基本的ニーズを満たすために最低限必要とされる年間一人当たりの所得」と定義づけている。世界銀行は支出ベースの貧困測定方法を利用している(国際協力銀行「貧困プロファイル フィリピン共和国」(2001年2月))。

<sup>20</sup> 国際協力銀行「貧困プロファイル フィリピン共和国」(2001年2月)

<sup>21</sup> 生物化学的酸素要求量。水質汚濁の指標の一つ。

<sup>22</sup> World Bank, "Philippines Environment Monitor 2003 – Water Quality"

<sup>23</sup> World Bank, "Philippines Environment Monitor 2001 – Solid Waste" 以下の記述も出典は同様。

<sup>24</sup> Sarah McBride. 2003, Corporate-Governance Reforms in Asia Apperar Mostly Cosmetic, The Asian Wall Street Journal, 6 May.

<sup>25</sup> ASrIA, SRI in Asian Emerging Markets: Philippines, October 2003

識の低さは課題となっている。

法令の要求基準は国際レベルなみながら、それが遵守されていないという実態は、RVR Center が実施した類似調査<sup>26</sup>においても指摘されている<sup>27</sup>。

今回のヒアリングからも、こうした実態をうかがわせるような発言もあった。ネスレ・フィリピン社は、本社の環境方針に基づいた法令遵守及び社内の環境パフォーマンスを追求すると同時に、ビジネスパートナーに対しても法令遵守を求めている。この方針を打ち出す際、同社に原料・資材を納入しているさまざまなサプライヤーに対して、法令遵守の状況を尋ねたところ「4割程度のサプライヤーは、どのような環境法令が存在するかを知らなかった」という現状であったという。同社は、サプライヤーに対して、様々なプログラムを提供し、さらにサプライヤー同士の情報・技術共有を奨励する「サプライチェーンのグリーン化（Greening Supply Chain）」プログラムを実施している。（p.93）

このネスレ・フィリピン社の成功を、他の企業に広げようとしているのは PBSP（Philippine Business for Social Progress）という NGO である。参加企業に対して「Greening Supply Chain」に関するツール、トレーニングを実施し、バイヤー各社が自社のサプライチェーン全体の環境パフォーマンスを向上させることを狙っている。さらに、バイヤー同士の情報交換を図っている。

さらに、PBE(Philippine Business for the Environment)は、企業向けに、環境法令や技術に関する情報発信、環境研修などのプログラムを提供することにより、フィリピン企業全体の環境に関する意識啓発及び能力向上を行っている。

一方、ISO14001 の認証取得を通じて徹底した環境管理に取り組んできたのが富士通テンである。サプライチェーンの上流側に対しての働きかけを行うことによって、年々厳しくなっている顧客からの要求に対応している（p.89）

#### （5）CSR の背景 ：活発な民間組織の活動

フィリピンは、カトリックという宗教的背景もあり、個人・企業のフィランソロピー活動は長い伝統を持つ。また、フィリピンには約 6 万もの NGO が存在しており、全国でさまざまな分野で活動を展開している。NGO が政府あるいは国際援助機関と協力して貧困問題や環境問題に取り組むことは、政府からも奨励されるようになってきている。近年、NGO は数・規模とも増大し、専門化するようになり、フィリピンの政策に与える影響力も大きくなってきている。中には世界銀行やアジア開発銀行（ADB）などの国際援助機関と協働して、具体的な環境・社会関連のプロジェクトを実施するなどの実力を兼ね備えた団体もある。

例えば、今回の調査で取材した PBSP は、50 の企業のイニシアティブにより、1970 年に設立された NGO で、現在では会員企業は 160 以上に増加した。PBSP は、貧困削減や企業の環境管理能力の向上などの分野に関して活動を展開しており、国内でも最も影響力を持つ団体として知られている。さらに 2,500 ものパートナー組織に 460 億ペソを提供し、250 万世帯の貧困世帯を対象としたプロジェクトを実施している。

PBSP は 1991 年、「Center for Corporate Citizenship」を設立し、社会の発展、環境、貧困支援に対して、ビジネスセクターが戦略的アプローチで行動するためのさまざまなプログラムを提供している。

（満田夏花）

<sup>26</sup> RVR Center for Corporate Responsibility, “State of Governance: Philippines”, Managing corporate Governance in Asia, Issue 4, 2001-2002

<sup>27</sup> ASrIA, SRI in Asian Emerging Markets: Philippines, October 2003



## 2.5 タイ

タイは近隣の東南アジア諸国に比べて、経済的な発展の度合いは比較的高く、基本的なインフラやサービスも整っているため、多くの日本企業が進出している。

GDPの産業別内訳としては、農林水産業 9%、鉱工業 36.3%、サービス業等 48.5%となっているが<sup>28</sup>、タイ経済において農業の果たしている役割は、この数値以上に大きい。国民の半数以上が農業に従事しており、政府は農業、農村及び関連する食品産業の振興に重きを置いている。また、自動車産業の誘致を国を挙げて行っている。

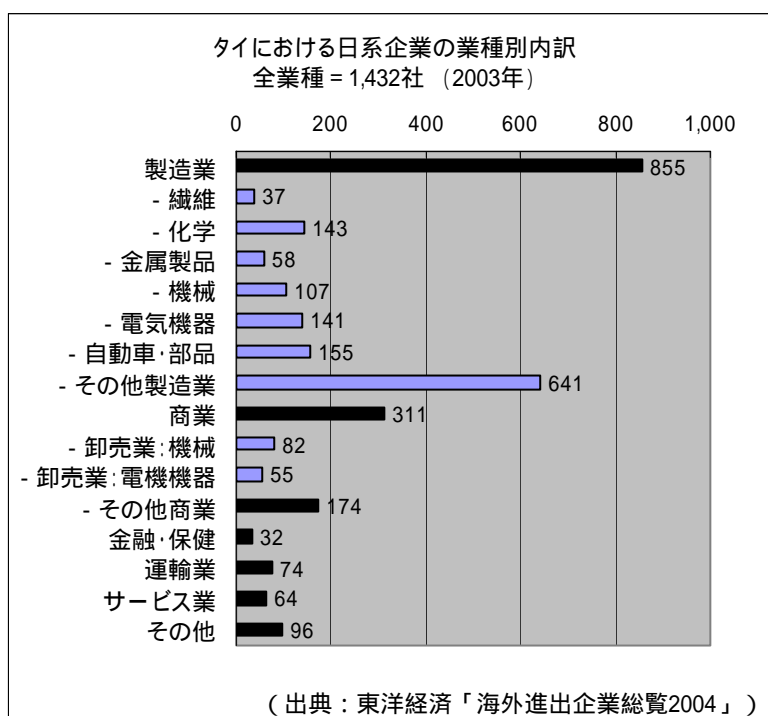
### (1) 日系企業の動向

タイと日本の経済的な関係は深い。タイから見て日本は第1位の輸入相手国であり、アメリカに次ぐ第2位の輸出相手国である。さらに、投資額、援助額ともに日本は第1位を占めている。日本にとっても、タイは東南アジアにおける重要な生産拠点かつ市場である。

タイからの主な対日輸出品目は、機械機器、ゴム、生鮮魚介類、家具、家電製品、衣服等である<sup>29</sup>。

日本からタイへの投資は、電気機械、自動車部品、金属加工等の製造業が中心となっている。近年では、部品産業部門における中小企業の投資も見られる。1997年以降は日本経済の景況感及び企業業績の悪化、為替が円安に振れたこと等により減少傾向にある<sup>30</sup>。

東洋経済新報社の「海外進出企業総覧 2004」によれば、日系企業<sup>31</sup>は2003年の段階で1,432社であり、その内訳は、図のようになっている。



### (2) CSRの背景：強い政府のイニシアティブ～労働関連の認証制度

2001年2月に政権の座についたタクシン首相は、強いイニシアティブを発揮し、従来の輸出主導から国内需要も経済の牽引力とした成長を目指す一方、貧困撲滅と所得の拡大による草の根レベルでの国内経済の強化を目指している。具体的政策としては、草の根政策と呼ばれる一連の政策<sup>32</sup>（一村一品政策、地方産業振興のための村落基金、農民債務繰り延べ、マイクロ・クレジット

<sup>28</sup> (財)世界経済情報サービス『The World 2004, 世界各国経済情報ファイル』2004年6月

<sup>29</sup> (財)世界経済情報サービス『The World 2004, 世界各国経済情報ファイル』2004年6月

<sup>30</sup> 対外経済政策総合サイト [http://www.meti.go.jp/policy/trade\\_policy/asia/thai/](http://www.meti.go.jp/policy/trade_policy/asia/thai/)

<sup>31</sup> 資本比率10%以上。

<sup>32</sup> 国家経済社会開発庁(NESDB)の試算によると、これらの政策は、2001年から2003年においてGDPを0.86%上昇させ、金額にして、455億600万バツの浮揚効果があったとしている(在タイ日本大使館「タイ王国案内-経済」)。

トを扱う国民銀行の設置等)による内需拡大、地方経済の強化及び貧困対策とともに、中小企業支援、金融システムの整備等による国内産業の強化と、海外投資の誘致による国際競争力の強化を打ち出している。また貿易市場の拡大のため、日本も含めた各国とのFTA(自由貿易協定)を積極的に推進している。

CSRと特に関係が深いのは、2003年に策定された「Thai Labour Standard TLS.8001-2003」であろう。これは、タイの雇用及び労働環境の質の向上、国際貿易における障壁を無くし、機会を増大させることを目的にしたもので、特に労働関係の国家規格となっている。内容は、強制労働の禁止、報酬、労働時間、差別、児童労働、女性の雇用、安全・健康・環境などを対象とし、「基本水準」「完成水準」の2水準についての認証を提供するものとなっている。この認証の取得は、あくまで企業の自主性に任されているが、タイ政府は、本認証の策定・実施のために、2002年から2006年にかけて、3億バーツもの予算を確保している。「基本水準」については、すでに200の会社が認証を取得、「完成水準」については、10の会社が認証を取得している。

### (3) CSRの背景 : 貧困は改善、しかし格差は拡大

タイの貧困人口は、高度経済成長に伴い、1990年半ばまで減少を続けた。この間、貧困率は32.6%(1988年)から11.4%(1996年)に、貧困人口は1,790万人から680万人に大幅に減少した。しかし、1997年の通貨経済危機以来、貧困人口は増加し、1996年に680万人だったのが、1999年には980万人にまで増加した<sup>33</sup>。タイの経済危機の影響は、農村地域において深刻であった。農村地域では実質賃金の低下が大きく、非農業所得に家計を依存する貧困世帯の所得水準低下を深刻なものとした。タイでは北東部がもっとも貧困率が高い地域であるが、この地域における所得の減少が顕著であったとされている<sup>34</sup>。

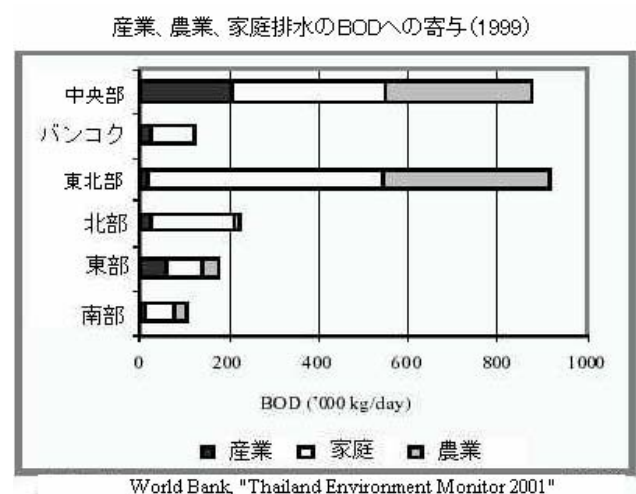
一方、タイの所得格差は、1970年から増加傾向にあり、近隣アジア諸国と比較して大きい。特に都市部と農村部での格差が問題となっており、1996年と1999年を比較すると、都市部の貧困率は約19%低下しているのに対して、農村部の貧困率は約44%の上昇を示している。

### (4) CSRの背景 : 環境問題

タイにおいては、80年代後半からの急激な経済成長に伴い、様々な環境問題が顕在化してきた。

特に都市域を中心とした大気汚染、水質汚濁は深刻であり、また、廃棄物の不適切な処理による汚染、森林の減少なども問題となっている。

水質汚濁については、人口が集中するバンコク首都圏を中心に、生活排水や工場排水を原因とする河川の汚濁が深刻化している。農業、家庭排水及び産業からの排水が水質の汚濁に寄与している。全体では、家庭排水の負荷が高いが、中央部及び東部においては工業排水が、東北部においては農地からの排水の寄与度が高いとされている<sup>35</sup>。バ



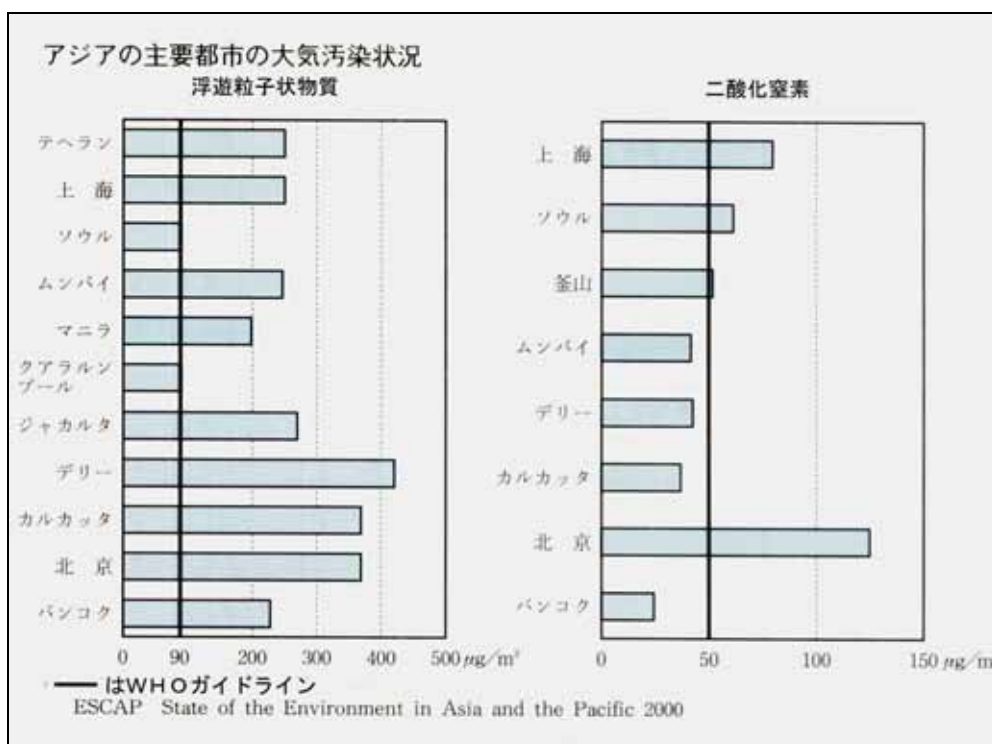
<sup>33</sup> World Bank, Country Brief- Thailand, 2005

<sup>34</sup> 国際協力銀行「貧困プロファイル」2001年2月

<sup>35</sup> World Bank, "Thailand Environment Monitor 2001"

ンコク市内を貫流するチャオプラヤ川下流の水質汚濁は、通貨経済危機による経済活動の低下により一時よりは水質が向上したという報告もあるが、1999年時点でDO(溶存酸素)1.5mg/l、BOD 3.3mg/l、全大腸菌数 62,130MPN/100mlとなっている<sup>36</sup>。また、重金属による汚染も無視できず、チャオプラヤ川河口では基準値を大きく超える水銀も測定されている<sup>37</sup>。

大気汚染は、この10年間の対策により改善が進み、現在では、北京、ジャカルタ、ニューデリーなどよりもよい状態にある。しかし、バンコク首都圏地域での自動車起源の汚染は相変わらず深刻である。汚染管理局(Pollution Control Department)が実施する全国71ヶ所のモニタリングによれば、鉛、粉塵、SO<sub>2</sub>、COについては劇的に改善をして、基準を満たしているものの、沿道におけるPM(粒子状物質)は依然として基準値を上回っている<sup>38</sup>。



廃棄物については、有害廃棄物の処理が課題となっている。タイにおいては、家庭、産業、病院から、年間2,200万トンの廃棄物が排出されている。うち、有害廃棄物は134万トン。都市ゴミの収集率はバンコクで99%以上と高いが、中規模程度の都市においては86%となっている<sup>39</sup>。一人一日当たりのゴミ排出量は国平均で0.65kgであり、これは1994年から17%の増加となっている。バンコクにおいては一人一日あたりのゴミ排出量は1.3kgであり、東京、香港と肩を並べる数値である。リサイクル率は増加しており、国全体において都市ゴミのリサイクル率は11%、都市部では16%となっている。これはマニラや北京に比べれば若干高い値であるが、シンガポールや香港よりは低い。

バンコクにおける有害廃棄物はその24%しか認可施設において処理されていない。14%程度は、

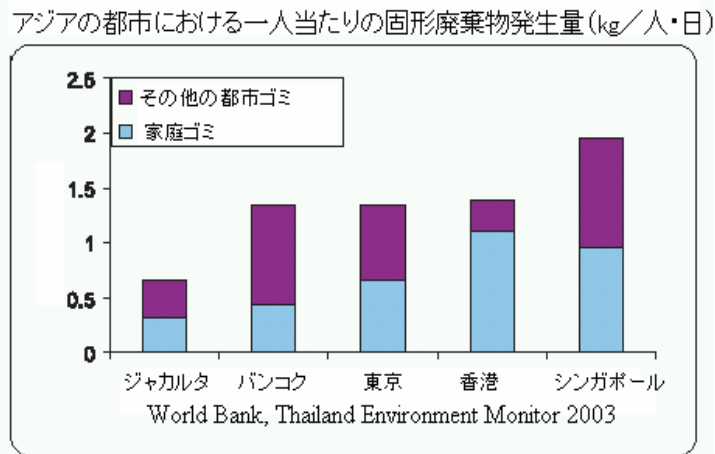
<sup>36</sup> JETROバンコクセンター「タイ環境対策、政策に関する報告」

<sup>37</sup> (財)地球・人間環境フォーラム『日系企業の海外活動に当たっての環境対策(タイ編)』

<sup>38</sup> World Bank, "Thailand Environment Monitor 2002"

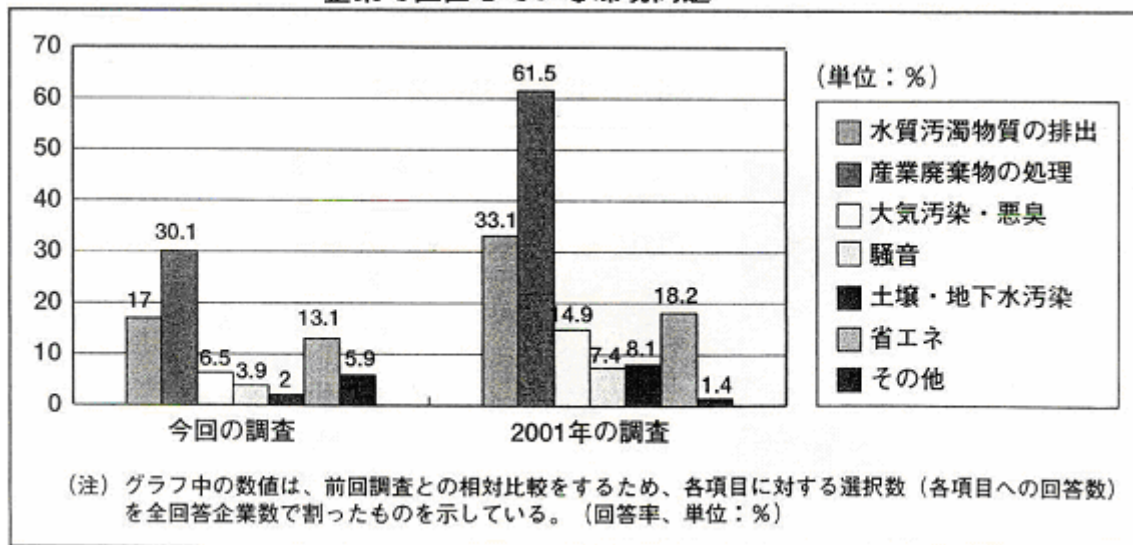
<sup>39</sup> World Bank, "Thailand Environment Monitor 2003"

その他の認可されていない処理施設に投棄され、56%は工場のサイトにおいて管理されている<sup>40</sup>。



なお、盤谷（バンコク）日本人商工会議所が会員企業のうち製造業 600 社を対象に 2004 年 9 月に実施した調査によると、直面している環境問題のうち、最も多かったのが産業廃棄物の処理（30.1%）であり、2001 年行った前回の調査よりも実数としては減少しているが、依然として産業廃棄物の処理に各企業が頭を悩ませていることをうかがわせた。

#### 企業で直面している環境問題



出典：「タイ国日系企業が抱える環境問題に関するアンケート調査結果報告」  
盤谷日本人商工会議所「所報」2005年2月号

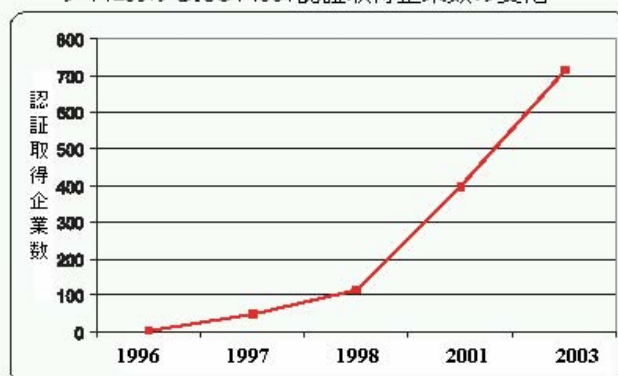
自然環境については、開発による森林の減少が挙げられる。タイの森林面積はこの 40 年間で半減し、国内の木材生産量は需要量の 1%にも満たないため、インドネシア、マレーシアから木材を輸入している。

企業による環境の取り組みは進みつつある。特に輸出向け製品を扱う企業において、企業イメージの向上の必要性や取引先からの要請などのインセンティブにより、ISO14001 の認証取得企業の伸びはめざましいものがある（次頁図）。

<sup>40</sup> World Bank, “Thailand Environment Monitor 2003”



タイにおけるISO14001認証取得企業数の変化



出典：World Bank, Thailand Environment Monitor 2003

なお、前述の盤谷日本人商工会議所のアンケート調査によれば、日系企業のISO14001認証取得も大幅に増加しており、2001年の調査時点では取得済みの企業が25%程度であったのが、2004年の調査においては、45.7%にまで増加した。

サプライチェーンを通じた環境管理システムの構築も進行しており、例えば本調査で取材したトヨタ自動車タイでは、すべてのサプライヤーに対して環境管理システムの構築を求めており、サプライヤーのISO14001の認証取得を奨励している。また、販売店に対しても、認証取得を働きかけており、広報、表彰、講習会の開催などにより、支援している(p.101参照)。

#### (5) CSRの背景：農業立国～しかし、貧しい農村

前述のように、タイにおいては農業の果たしている役割は大きい。就業人口の4割以上が農業等の一次産業に従事しており、国土にしめる農地の割合は40%を超えている。主な農産物はコメ、天然ゴム、トウモロコシ、キャッサバ、サトウキビ、トロピカル・フルーツ、野菜である。メナム川流域では米、高原ではトウモロコシ、サトウキビ、半島ではゴム、タピオカなどが栽培されている。また、世界一の米輸出国となっている。

本調査でヒアリングを行った味の素タイのキャンペット工場も、周辺を農地に取り囲まれている立地を活かし、大量に発生する副生成液の肥料としての活用を図っている(p.99)。

一方、前述の通り、農村の貧困率は高く、都市部との所得格差が進行している。本調査で取材したスウィフト社は、農民への技術・財政支援により、農産物の高品質化と農民の経済的自立を両立することに成功しているが、起業のきっかけは、農民たちの置かれている状況をなんとか改善できないかという社長の思いであったという(p.103)。

#### (6) CSRの背景：起業のさかんなお国柄

一方、タイは起業がさかんな国であり、2002年の起業に関する国際調査<sup>41</sup>によれば、調査対象36ヶ国の中で最高のスコアを獲得している<sup>42</sup>。その背景には、タイには社会的な“セーフティネット<sup>43</sup>”の整備が遅れており、それをインフォーマルな形での相互互助が補っている現状がある

<sup>41</sup> The Global Entrepreneurial Monitor 2002-

<sup>42</sup> ASrIA, SRI in Asian Emerging Markets: Thailand, October 2003

<sup>43</sup> 例えば貧困者などの弱者対策。

こと<sup>44</sup>、すべての業種にわたって新規参入の障害が比較的少ないことが指摘されている。さらに、同じ調査において、起業家の中で女性の割合が高いことも明らかになった。

前述のスウィフト社も、農村の貧困改善と、輸出国の農産物に関する高い要求といった二つのニーズをビジネスに活かした女性起業家による成功例であり、興味深い。

なお、タイにおいても数多くの NGO が、公的支援がいきわたらない分野で活動を展開している。特に貧困人口の多い農村部で、NGO は小規模農村金融を提供したり雇用機会創出を行ったりとその果たす役割は大きい。

(満田夏花)

---

<sup>44</sup> 国際協力銀行「貧困プロファイル タイ王国」2001年2月

## 2.6 中国

中国は、「環境保護」を人口抑制と並んで国策の一つとして掲げ、環境保全に積極的に取り組む姿勢を示している。一方で、これまで経済成長を優先してきたこともあり、大気汚染、水質汚濁などの典型的な公害は、年々深刻化している。さらに、沿岸部と内陸部の貧富の格差といった社会問題、黄河の断水、砂漠化といった自然環境に関する問題も大きな課題となっている。

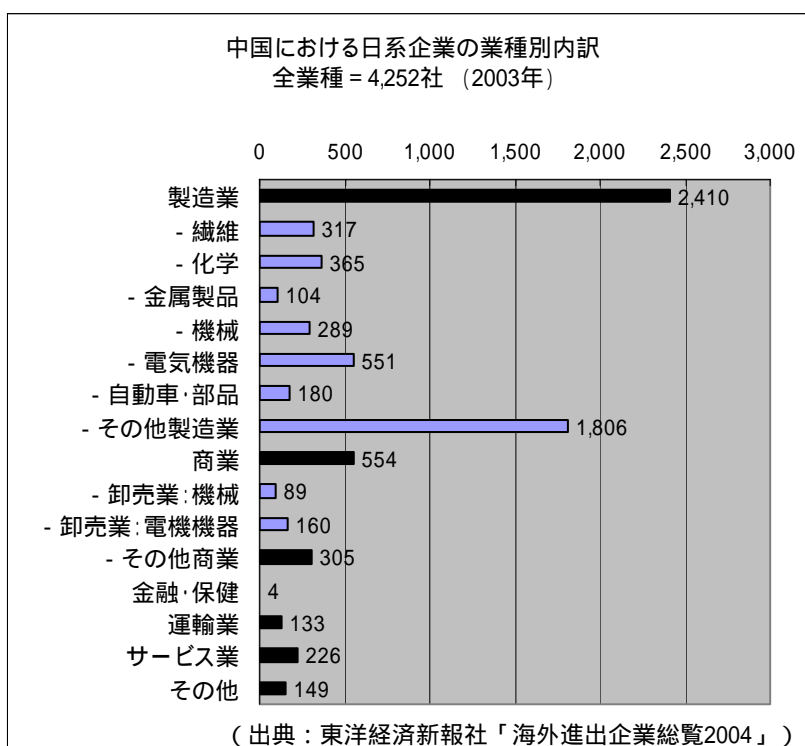
一方で、巨大市場と低廉な人件費を求めて日系企業の中国への進出は急増している。2003年における日系企業の中国への進出件数は302件（香港、マカオを除く）<sup>45</sup>と、日系企業の進出先国別としてはトップとなり、進出先として第2位であるアメリカへの進出件数（62件）を大きく引き離している。

### 日系企業の動向

中国のWTO加盟（2001年12月）もあり、日系企業の対中進出はますます進展してきている。進出分野は自動車をはじめとした製造業から通信、流通、物流、金融などサービス分野まで、あらゆる業種にわたっている（右図）。

中国には現在およそ2万社とも言われている多数の日系企業が進出しているが、そのうち東洋経済新報社の調べで明らかなものは4,252社（香港、マカオを除く）<sup>46</sup>。アメリカについて第2位である。

中国政府の公害対策強化の姿勢に加えて、「循環型経済社会」の構築に向けたリサイクル関連法や有害物質規制法の整備が進められており、企業には公害対策だけにとどまらない幅広い環境対策への取り組みが要求されている。日系企業は日本よりも厳しい排出基準や日本にはない規制項目などへも真摯に対応し、さらには環境対策を日常の企業活動の一つとらえ、環境対策の実施による省エネや省資源といったコスト削減効果に着目して積極的に取り組んでいる。環境管理システムの国際的な規格であるISO14001の認証取得については、製造拠点を中心に取得が進んでいるが、新規事業展開や新規進出が多い中で認証取得が先送りにされているケースも見られる。



### CSR推進の体制（環境面を含む。以下同様）

ここ最近、中国でも様々な社会問題が顕著になり、国家だけに問題解決を任せるべきではない、という認識が急速に広まっている。中国国内における社会問題とは、例えばガス田、炭鉱での爆発事故や偽粉ミルク事件、そしてSARS（重症急性呼吸器症候群）などがあり、中国新聞でも経

<sup>45</sup> 東洋経済新報社「海外進出企業総覧 2004」

<sup>46</sup> 東洋経済新報社「海外進出企業総覧 2004」

済第一主義を批判する論調が広がっている。環境問題についても同様の認識であり、欧米企業からのサプライ・チェーンへのCSR要請もきっかけになっている。現政権では、これらの社会的な課題の解決をも取り込んだ均衡ある「科学的発展観」に基づく経済発展を打ち出しており、これに向けて具体的な政策や体制を検討している段階といえる。

したがって、CSRについての具体的施策が打ち出されるのはこれからである。これまでの国営企業の発想から、ステークホルダーを大切にす経営の必要性を認識し始めているところは、大きな進展であろう。特に基幹となる国営企業での安全・衛生対策への必要性が認識され始めた点が多い。

国営企業のなかには安全面、環境面を管理する部署を置き、社会性への配慮を実行している例もある。また2005年予定の公司法の改正では、「会社の責任感」(「CSR」という言葉は使われていないが)が唱えられており、政府の決意、意気込みが表れている。欧米企業からサプライチェーンを問題にされるケースは国営企業ではなく、近年広がっている民営の中小企業の問題であることが多い。

いずれにしても、これまで経済成長を最優先してきた政策に対し、環境・社会配慮を最大限取り込む方向に国家政策が向いてきており、これは後戻りできない推進力になっている。同時に、計画経済から市場経済の流れをも含めた国の中核の対策になっている。海外からの要請などももちろんあるが、貿易障壁にならないようなグローバル経済の仕組みに配慮したCSRの基準づくりをすることが大切である。

#### BOX 国務院発展研究センター

1981年の設立以来、主に中央政府の政策制定のための調査研究を行っている中国政府国務院の政策諮問機関。環境分野の政策研究も行っており、現在CSRの方向についても調査研究中である。

これまで中国は経済発展優先の政策を進めてきたが、昨今では環境問題の重要性の認識も深まり、現政権では均衡のとれた科学的発展観に基づく経済発展戦略を発表した。

CSRは新しい概念だが、中国への影響は非常に大きい。特に、多国籍企業が、中国のアパレル、玩具メーカー等に対して、労務、安全・衛生面への対応を要請してきたことが、CSRに関する取り組みを促進したという背景がある。当初、このような需要側からのCSRに関する要請は新たな貿易障壁ではないかという見方もあったが、実践を経ることにより、現在ではその必要性に関する認識が深まってきた。

一方、石油、自動車、鉄鋼などの基幹産業を担う国有企業には、安全面、環境面を管理する部署を置いているところもある。しかし、実際のところは経営不振または需要増に追いつくための生産増強優先などから、環境、安全対策は疎かになっている企業が多い。

環境政策については、「循環型経済の推進」を柱にした政策を現在展開している。

- ・ 生態系全体まで含めたりサイクル社会の構築(日本モデル)
- ・ エネルギー対策：京都議定書を考慮した、2010年までのエネルギー計画策定。特に再生可能なエネルギーの開発・利用促進など
- ・ 企業の環境配慮推進：従来からの環境対策の実践と、拡大生産者責任の考え方(製品廃棄後の責任など)

環境政策の運用面では、東部(沿海地域)の企業は、比較的、環境対策をきちんと実施しており環境への意識も高いが、内陸部では必ずしも遵守されていないことが課題である。

今後中国内でCSRを推進していくには、多国籍企業からの要請だけでなく国内での法規を整備してステークホルダーに配慮した長期的なビジョンを持った経営を企業に促すことが必要である。それとともに、グローバル経済の中で貿易障壁とならず自主性を重視する基準を検討することも重要である。



## 産業界の推進状況

今回、中国側の産業界を直接訪問することはできなかったため、外国企業の動きと外国企業の立場での中国産業界での CSR 推進の動向を報告する。

### 1) 産業界の全体動向

これまで在外国企業には、それぞれの国単位でのグループ組織しか認められてこなかったため、各国のビジネスネットワーク（例えば日本商工会、美国商会「アメリカ商工会議所」）の中で課題にあげるといった対応が中心である。日本商工会ではまだ CSR という名称を冠した部会の設立にまで至っていないが、美国商会ではこれまでであった地域貢献部会（タスク・フォース）を 2004 年から CSR 委員会に改変した（上海）。メンバーに対する情報提供やメンバー間の情報交換が中心であり、特に商会として対外的に動くということはない。

#### BOX 中国美国商会（在中国米国商工会議所：AmCham-China）上海事務所

中国美国商会上海では、2003 年より CSR のタスクフォースを展開しており、2004 年後半から CSR 委員会として活動を開始した。活動の対象は、地域貢献・社会活動、環境対策、安全・衛生、コーポレート・ガバナンスの 4 つの分野である。同商会としての対外的な活動はなく、CSR の実践にあたっては個々の企業がそれぞれで行うものであり、そのためのメンバー間の情報交換やネットワークが主な活動目的である。またテーマを選定したセミナーの開催も行っている。上海地域はハイテク企業が多く労働者もスキルが高いので、よく話題になるような労務の CSR 問題はあまりない。これらは南部沿岸地域の商会がテーマとして取り上げている。

中国では CSR の一般の意識はまだ低いだが、中央政府が CSR の必要性を認識し急速に展開しはじめている。実務レベルで広がるにはもう少し時間がかかるが、それでも数年うちにはかなりの展開がみられると考えている。改善は確実に進んでおり、長期的に取り組んでいくものとみている。

新たな動きとしては、WBCSD（World Business Council for Sustainable Development：持続可能な発展のための世界経済人会議）が後押しして外国企業と中国企業の連合の CSR のネットワークである CBCSD（China Business Council for Sustainable Development）が 2004 年に発足したことが挙げられる。特に欧州企業の尽力が大きく、設立までに 2 年間の準備を要した。今後は中国企業自らが推進する組織となるよう、外国企業は裏方として CSR を支える活動をしていく意向である。

#### BOX 中国企業連合会持続発展工商委員会（CBCSD：China Business Council for Sustainable Development）

CBCSD は、中国企業連合会と WBCSD が主体となって、環境・安全・衛生（EHS）や CSR を推進する民間団体として中国政府公認のもと 2004 年 1 月に設立された。外国企業と中国企業のパートナーシップを中国政府が認めるのは初めてのケースであり、中国側でも CSR を重要視していることがうかがえる。

設立にいたるまでは、WBCSD の中心メンバーである BASF、Shell、BP などの欧州企業が 2 年間この活動の重要性を訴えつづけ、スタートに至った経緯がある。現在、参加企業は約 30 社で外国企業は欧州系が中心である。日本企業の参加はまだない。

これまでセミナーや講演会の開催を行っており、設立の中心となった欧州企業は、今後中国企業のイニシアティブを前面におき、バックアップとしてサポートする姿勢でいる。

## 2) 欧米企業

欧米企業は、本国での NGO による CSR に関する監視の目が厳しい業種( エネルギー、鉱工業、アパレル、玩具、食品産業など) が中心となって、中国での CSR 対策に力を入れている。各社にとって、北京事務所は中国の統括拠点である場合が多く、全土に広がる各社の事業の概要は把握しているが、各地域に特有の課題やその対策の実際については、それぞれの地域に置かれた拠点で調査する必要がある。CSR に関する問題が特に顕著なのは、中国南部の沿岸部であり、CSR 対策は本社から直接それぞれの拠点を管轄する体制であることが多い。

今回ヒアリングした欧米先進企業はいずれも、全世界共通の CSR 体制を確立しており、行動規範の制定や運用体制の構築、そして地域における社内監査などが実施されていた。いずれの企業でも行動規範の徹底的な運用を第一にあげており、慣習の異なる中国においても規範を軸にすることの大事さを強調していた。

## 3) 日本企業

日本企業における CSR の取り組みは、環境対応の一環としての工場での公害対策や製品のリサイクル配慮、有害物質対策などについてはかなり先進的であるものの、社会的な課題の対応については、欧米企業がすでに社内監査などを行っている事例があることに比べ、まだこれから体制を構築するところが多かった。それでも、労務や安全・衛生などへの対応を手始めに取り組みがみられる。日本の本社でも海外拠点での CSR 対策の必要性の認識が始まったところであり、まずは本社主導の展開が重要と考えられる。

### 【コメント】

経済最優先の政策から均衡ある発展にシフトさせるとした国をあげた意気込みが、随所に感じられた。これは国家主導の方向であるばかりでなく、国民の間からも社会や環境への配慮の重要性が認められはじめたことも強い原動力となっている。中国のメディアでも CSR を取り上げることも多いということで、大きな変革が進行していることは事実だ。

日本企業においては、このような変革を認めながらも、実務上では中国のこれまでの非効率な慣行に悩まされた経験から、まだこの変革を信用しきれないところもみられ、そこはやや心配に感じた。欧米企業は、行動規範の遵守を徹底させることを前提に、企業間でまとまって中国に働きかける姿勢もあり、このような活動に日本企業も参画することも必要ではないかと考えさせられた。

今回の調査から、中国で最も重要とされている CSR 課題は南部沿岸部で起こっていることがうかがえた。CSR の対策を検討するうえでも、この地域での実態や対策がどのようなものであるか、今後さらに調査していく必要がある。

(海野みづえ)

### 3. 詳細結果：事例

#### 3.1 日本編

#### 事例 1 松下電器：「企業は社会の公器」をアジアで実践

##### 1) 取り組み企業の概要

<p>松下電器産業株式会社          事業内容：電子機器の生産・販売等          従業員数：約 290,000 人          創業年：1918 年          本社：日本（大阪府）</p>
---

##### 2) CSR の理念、戦略、概要

「企業は社会の公器」あまりに有名となった松下電器創業者の松下幸之助の言葉は、CSR の本質を問うとき必ず引用される理念でもある。この理念をもとに、松下電器は、同社及び顧客を取り巻く社会を 家庭・くらし、地域コミュニティ、社会システム、国際社会、地球環境 の5つの層にわけ、そのそれぞれの課題に対して事業活動を通じて取り組むことにより、持続可能な社会の実現を目指している。現在の中村社長は「スーパー正直」という表現を多用しているが、この言葉もさまざまなステークホルダーと誠実に向き合う同社の価値観と結びついている。

新しい豊かさのシミュレーション、ファクターX 指標の開発、エコリユックサックの試算、マテリアルフローコスト会計など、盛りだくさんの同社の環境経営報告書は、自らの事業活動の評価を通じて、新しい価値観を広げていくことに野心的に取り組んでいることを表している。このように同社は、日本における環境経営、CSR の議論の牽引車としての役割を果たしている。

環境経営については、特に クリーンプロダクト、クリーンファクトリー、製品リサイクル、環境・エネルギー事業、販売・物流のグリーン化、環境コミュニケーション、環境経営人づくり の7つの分野それぞれに関するコミットメントからなる環境ビジョンを推進している。

このような同社の哲学を背景に、アジア各地においてもそれぞれの国の法制度や国情を踏まえた取り組みが推進されている。

##### 3) 取り組みの背景

海外における環境法規制の進展に対応して、地球規模での環境経営を推進するため、同社は地域ごとに「リージョナル環境会議」を設置している（アジアではシンガポールに設置）。ここでは、各地域それぞれの課題をとりあげ、その解決に向けた方針を決定している。さらに国ごとに環境委員会を設けている場合もある（アジアでは各国に設置）。

2006年7月にEUで「電気・電子機器に対する特定有害物質使用制限指令（RoHS指令）」が適用され、同指令で指定されたカドミウム等6物質を含む電機電子製品が域内で販売ができなくなる。この動きを受けて電機・電子業界においては各社が対応に追われているが、松下電器におい

ては EU 以外の地域も含めた全世界において、2005 年 4 月出荷製品からこれらの規制物質を使用禁止とすることを決めている。これに向けて、環境、品質、資材、生産技術といった部門が参画する「製品有害物質不使用プロジェクト」が発足している。

#### 4) 取り組みの内容

##### 中国～クリーンプロダクツ、クリーンファクトリーの推進

中国においては、特に拡大生産者責任の考え方に基づく製造過程での環境負荷の最小化、有害物質不使用の徹底、エネルギーロスの最小化に取り組んできた。

これらのすべてにおいて、キーワードとなっているのが、従業員やサプライチェーンなどの関係者に対する環境コミュニケーションであり、環境教育と環境情報普及に力を入れている。

例えば、有害物質不使用のための環境教育としては、以下のような取り組みが行われてきた。

項目	場所	参加状況	内容
テクノスクール初級研修会	中国部材試験センター(アモイ) 2回	37社/92名	有害物質の法律規定、不使用化の手順、分析・評価の方法、判定基準など
GP-Web <sup>47</sup> インストラクター研修会初級コース	華北・華東・華南地区で計3回実施	47社/95名	化学物質の管理とシステムの説明 在中国各企業のインストラクター候補者
購入先への GP-Web 説明会	華北・華東・華南地区で計6回実施	1,700社 約2,000名	購入先に対する説明会 化学物質の管理とシステムの説明

さらに、2004 年 2 月、松下電器中国有限公司において、資材調達本部・生産革新本部・品質本部・環境本部などが参画する「中国モノづくり強化センター」が設置され、生産性向上、品質保証体制の向上などと併せて、製品部材の調達から廃棄後のリサイクルにわたる環境対応プロセスの管理が強化された。

このような実践的な活動強化、また、ウェブ、展示会、メディアなどを通じて、積極的な対外環境情報発信を図ることにより、同社の中国国内における存在感は確固たるものとして根付いており、例えば、2004 年 5 月から 10 月にかけての同社の環境活動に関するメディア報道は 75 件にも及んでいるという。

##### インドネシア～RoHS対応

インドネシアの現地法人 PT Panasonic Manufacturing Indonesia (PMI)においても、2004 年 3 月から、部品の X 線分析装置による検査の実施をはじめ、検査データシートの作成、部品検査ガイドラインの制定、部材調達先に対する ISO14001 の要求及び社内監査にによって RoHS 対応を着実に進めてきている。この過程でもっとも力を入れてきたのは、新しいシステムの構築とともに、現地法人及びサプライヤーへの説明であったという。

<sup>47</sup> 多数の部品に含まれている化学物質の含有という膨大な情報を一元管理するための製品化学物質管理システム。2004 年より、日本の資材調達先約 5,000 社に導入。現在、海外の資材調達先 6,000 社への展開を進めている。

## シンガポール

松下グループでは、海外地域を四つ（欧州、アメリカ、中国、アジア・オセアニア）に分けている。シンガポールにある Panasonic Asia Pacific Pte. Ltd.は、アジア・オセアニア地域の統括会社である。

松下グループの世界的な環境分野の行動計画として2001年10月に策定された「グリーンプラン2010」にもとづいて、グリーン調達や化学物質対応がアジア・オセアニア地域でも進められている。松下グループ全体で定められているグリーン調達基準に照らし合わせ、地域のサプライヤーのデータベースが構築され、日本本社の管轄下でモニタリング、トラッキングを実施している。また、アジア・オセアニア地域で生産されている製品のおよそ60%が欧州と米国に輸出・販売されていることから、化学物質への対応は欠かせないものとなっている。

CSRに関する具体的な取り組みとしては、工場における安全・衛生問題が優先事項として挙げられている。将来的には、これまで品質、環境と進められてきた工場での取り組みに従業員の安全・衛生を組み込みこんだ形での統合的な取り組みを展開し、それを本社がモニタリングすることになるだろうが、現在のところは各国での個別対応に留まっている。

なお、このほかにも、同社の技術力を活かして、シンガポール国内における職業訓練、福祉活動、鉛フリーはんだテクノスクールなどの数々の社会貢献を行うことにより、地域密着型のCSRに取り組んでいる。

### 【一口コメント】

確固としたCSR経営哲学のもとに、技術力を総動員して理念を追求している同社の取り組みの幅広さは圧倒的である。環境の分野では企業の牽引役を果たしている。

「例えばインドとオーストラリアでは貧困の度合いがまったく違うように、多様なアジア・パシフィックでは、CSRの取り組みも一様にはできない。地域統括会社としての悩みはそこにある。しかしながら、各国の事情が違ったとしても、企業としてのCSRへの取り組み姿勢は変わらないものでなくてはならない」と今後のアジアの現場での取り組みを期待させるコメントが印象に残った。

なお、サプライチェーン管理における社会配慮については、「全社的に社会環境項目を管理するしくみは現段階では構築されておらず、次年度以降、取引基本契約書を児童労働、人権、労働安全衛生面等への配慮を盛り込んだ内容に全面見直しを行い、再締結をしていく予定」とのことであった。これに先立ち、2003年、2004年には、資材調達本部長が世界各地のビジネスパートナーに対して、多様性を重視した人材活用、従業員への説明責任等の重要性について説明を行っている。

（満田夏花 / 坂本有希）

## 事例 2 リコーグループ：構成員の全員参加で CSR 浸透を図る

### 1) 取り組み企業の概要

株式会社リコー 事業内容：事務機器の製造、販売 従業員数：73,000 人（連結対象子会社含む） 創業年：1936 年 本社：日本（東京都）
--

### 2) CSR の理念・戦略・概要

リコーグループは、その創業の精神である「三愛精神」を出発点として、2004 年 1 月、CSR 憲章を制定した。同時に、リコーグループとその構成員一人ひとりが心がけるべき行動、あるいは心構えを示した「リコーグループ行動規範」を策定した。日本語版の行動規範をもとに、各国語版の行動規範を策定し、各地域・各国の事情に応じた展開を図っている。

同社は世界各地で事業展開するグループ各社を、日本極、米州極、欧州極、中国極、アジア太平洋極（AP 極）の 5 極に分けているが、CSR 全般にわたる活動については、まずは日本極の対応から着手している。

CSR 領域の中でも環境や顧客サービスについては、ISO などの基準に基づいた経営システムとしてすでに国際的に確立しており、それに基づく活動が推進されている。社会貢献面については、当該地域に応じて各社が個別に対応している。

### 3) 取り組みの背景

同社では、経営のあらゆる面に環境の視点を取り入れた「環境経営」を世界各国で推進しており、環境と経済の両立を実現している先進企業である。この企業姿勢を CSR にまで広げるべく、他社に先駆けて 2003 年 1 月に CSR 室を設置した。CSR に関する活動は、環境経営と同様に従業員が一人一人それぞれの立場から考え参加すべきものと位置づけている。

### 4) 取り組みの内容

#### **アジア地域における CSR 推進**

##### ・環境

AP 極は 17 ケ国にある販売・サービス拠点（9 社 16 代理店）を含んでいる。環境対策については、AP 極の域内における環境管理体制が確立しており、域内企業各社は環境整備推進と ISO14001 認証取得・維持を行っている。主要な活動分野としては、リサイクル、省エネルギー・省資源、汚染予防、環境社会貢献、グリーンマーケティングである。域内各社は 2002 年からこれらの分野に関する自己評価を実施しており、改善・向上につなげている。

##### ・CSR

2005 年 1 月、AP 極の各販売会社の社長、CSR 担当者、人事担当者を対象とした CSR 会議をマレーシアで初めて開催した。同極内では、行動規範の各国語版の策定は終了しており、これを小冊子にして社員に普及啓発しているところである。法令遵守をはじめとして、すでにグループ全体に浸透している TQM（全社品質管理手法）システムにもとづく自己評価を実施するほか、CSR の重要な要素である「顧客の視点の重視」に基づく経営を意識的に展開しようとしている。今後は、各国で個別に行っている社会貢献の取り組みについて方向付けの統一を行う一方、単に本社から画一的な方針を押し付けるのではなく、各国の自発性を尊重していきたいと考えている。

労務管理では、香港の販売会社で従業員にとって働きやすい環境づくりや研修制度の充実などを進めた結果、離職率が低くなり、従業員の満足度も上がったというグッドプラクティスを有している。

2004年12月に中国の生産拠点である深圳（しんせん）の工場にフランスの顧客企業から労働の倫理分野での国際的な規格であるSA8000に基づく監査の要求があった。監査の要請があった深圳工場の監査結果は特に問題はなくほぼ満足のいく結果であった。

リコーグループでは中国極でのCSR展開の起点となる中国語版の行動規範策定を予定しているが、このように本社ではなく、現地工場への査察を経験したことで、CSRのグローバル展開の必要性をリコー自身が強く感じる良い機会となったという。

CSRの監査体制についても、日本国内だけでなく、海外拠点、さらには関係するサプライヤーをも対象として展開する必要があると考えている、とのことであった。

#### 【一口コメント】

顧客からのCSR監査が日本ではなく中国の生産拠点に入ったことが、CSRにおいて取り扱われる諸問題が、経営の重要課題であり、リスクでもあることの認識のきっかけになったことが伺えた。CSRを単に一過性の現象として終わらせるのではなく、グローバル経済の枠組みの中での自社の責任として認識し、今後さらに取り組みを本格化させるという担当者の意気込みが伝わってきた。今後は日本的経営の中にグローバルなCSRの要求基準を取り込み、真に世界から信頼される企業活動がさらに展開されるものと考えられる。CSRの先進企業として他の日本企業への波及効果も大きいことから、今後の展開に期待したい。

（海野みづえ）

### 事例 3 ソニー：サプライチェーン管理で、製品に含まれる化学物質を徹底的に管理

#### 1) 取り組み企業の概要

ソニー株式会社 業種・事業内容：エレクトロニクス製品の製造、販売等 従業員数：162,000人（2003年度末） 創業年：1946年 本社：日本（東京都）
---

#### 2) CSR の理念、戦略、概要

ソニーグループは、2003年5月、グループのすべての取締役、役員、従業員が守らなければならない基本的な事項をまとめ、「ソニーグループ行動規範」として制定した。これは、経済協力開発機構（OECD）多国籍企業ガイドライン、国連グローバル・コンパクト、国際労働機関（ILO）の「基本的人権規約」など、主要な国際基準やガイドラインを参考にして作られており、法令遵守に加え、人権尊重、製品・サービスの安全、環境保全、情報開示など、企業倫理や事業活動にかかわる基本方針を定めたものである。

CSR の基本的な考え方としては、「事業活動が、直接、間接を問わず、さまざまな形で社会に影響を与えており、そのため健全な事業活動を営むためには、株主、顧客、社員、調達先（サプライヤー）、ビジネスパートナー、地域社会、その他の機関を含むソニーグループのステークホルダーの関心に配慮して経営上の意思決定を行う必要があると認識し」、「このことを踏まえて、事業を遂行するよう努力」するとしている。

これとは別に、特に環境についての方針としては、「理念」「コミットメント」「原動力」から成る「ソニー環境ビジョン」を2000年に制定している（2003年にソニーグループ環境ビジョンとして改訂）。

#### 3) 取り組みの背景

現在サプライチェーンの中でもっとも危急の課題であり、ソニーが力を入れているのが化学物質の管理である。これは、製品に有害な化学物質が含まれると環境を汚染する可能性があるためであるが、同社には一つの苦い経験があったことも大きい。

ソニーは、2001年にゲーム機 PS one の周辺機器に規制値を超えるカドミウムが含まれていることをオランダ当局より指摘され、このため、全在庫を回収、当該部品を交換しなければならない事態となった。これを契機に、同様な問題の再発防止と今後の規制強化に備えて、それまでのサプライチェーンと社内の管理体制を根本的に見直し、包括的な管理の仕組みを導入し、実施している。

さらに、欧州では、2006年7月に、RoHS 指令（p.11 参照）が施行される。これにソニーとして対応するためには、全製品に含まれる RoHS 指令対象物質を管理しなければならず、グループ内の活動だけではなく、部品、材料を製造するサプライチェーンを適切に管理することが必要になる。製品のサプライチェーンは、材料メーカーから部品メーカーまで数段階にわたり構成されており、そのどの段階で対象物質が混入しても、結果的に最終製品にその物質が含有されることになる。ソニーが製品生産で使用する部品や材料は数十万点にもおよび、そこに含まれる化学物質の組成は、サプライチェーンの状況により変化する可能性があり、すべての部品、材料に含有される化学物質を管理するのは容易ではない。



#### 4) 取り組みの内容

##### 徹底した化学物質管理

製品に含まれる化学物質を管理するために、『源流管理、品質管理への組み込み、測点原則の適用』(右図)の基本3原則を実施している。源流管理のためには2003年4月に「グリーンパートナー環境品質認定制度」の運用を開始した。同制度の中で明確な化学物質管理基準(グリーンパートナー基準)を設けており、同社は、この基準に基づいてサプライヤーの監査を実施し、合格したサプライヤーからだけ調達を行っている。また製造を委託しているOEM(ソニーの商標をつけた製品の生産者)にも同様の仕組みを導入している。

##### 製品に含まれる化学物質の管理に関する基本3原則

- 1 **源流管理**  
グリーンパートナー環境品質認定制度  
OEMグリーンパートナー環境品質認定制度
- 2 **品質管理への組み込み**  
部品検定、製造時検定、出荷時検定と数回にわたって測定原則に基づいた確認が行われる。
- 3 **測定原則の適用**  
社内および部品納入を行うサプライヤーにおいて測定による実測データに基づいた管理を行う。

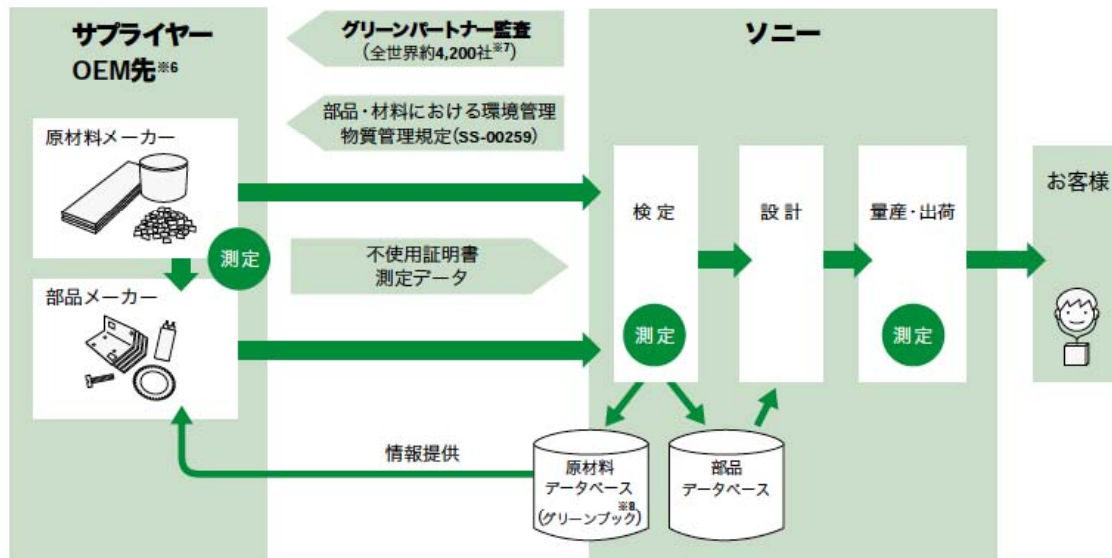
ソニーでは2003年度末までに全世界のほぼすべてのサプライヤー約4,000社と、OEMの約2,000社の監査を実施している。また、化学物質の管理を品質管理の仕組みに組み込むために、新規の部品、材料を使用する際には、通常の品質基準に加え、「部品・材料における環境管理物質管理規定(SS-00259)」に準拠していることを確認し、これに合格して始めてその部品、材料を利用することが可能になる。そして書類上の管理だけでは禁止物質が混入する可能性が生ずることを防ぐことが難しいために、サプライヤーに対しては規定した禁止物質が含まれていないことを証明する不使用証明書と測定データの提出を義務づけている。さらに内部管理として、全世界の事業所で実際に調達した部品や材料の測定を行っている。これが「測定原則の適用」である。

##### 化学物質管理基準

ソニーでは前述のように、部品及び材料に含有される化学物質の管理を徹底する目的で、全世界共通の管理基準を導入している。その管理基準を定めた「部品・材料における環境管理物質管理規定(SS-00259)」では、まず全世界共通の基準として禁止する物質・用途を明確化し、次に許容濃度と測定基準についても明確化している。さらに物質と用途について時間軸で分けし、禁止または削減目標を明確化している。具体的には、対象とする化学物質とその用途を、即時使用禁止(レベル1)、ある期日をもって使用禁止(レベル2)、削減対象(レベル3)に分類している。

##### サプライヤー選定の基本方針

サプライヤー選定における基本条件としては「安定した経営基盤」「法令や社会規範を遵守した経営」「地球環境保全に向けた環境マネジメント」「ソニー製品作りに貢献できる高い技術力」を有していることとなっているが、さらにグリーンパートナー基準があることが注目される。これは2001年にISO14001に準拠して作られたものであり、環境管理システム・業務管理・工程管理の3側面から約60項目についての環境品質監査により確認するというものである。これと環境管理物質管理規定(SS-00259)の遵守を求めることにより、環境管理と化学物質管理が確実に入るサプライヤーのみが選択される仕組みとなっている。



ソニーグループにおける化学物質管理の仕組み

### サプライヤーへの情報提供

サプライヤーが化学物質の管理を確実に、効率的に行えるように、ソニーでは2003年秋から同社の直接取引先である一次サプライヤーに対して、原材料データベース「グリーンブック」を電子調達システム上で公開している。この「グリーンブック」には複数の一次サプライヤーで共通して用いられることの多い基本的な材料を対象として、ソニーが測定を実施し、SS-00259基準への適合が確認されたもののみが登録されている。サプライヤーは、「グリーンブック」上の材料を用いる場合は、測定データの提出が不要となる。「グリーンブック」には、2003年度末時点で9,000点を上回る原材料が登録されている。

#### 【一口コメント】

化学物質は直接目に見えず、また複雑な製造過程のどこで混入するかもわからず、管理するのが非常に困難であることは容易に想像できる。これを全世界で徹底的に管理する取り組みは、法律対応とはいえ、高く評価すべきであろう。一方、社会面におけるサプライチェーン管理はまだ本格的に始動しているわけではないようだ。例えば、サプライヤーにおける児童労働については現地の法令遵守ということで担保しているが、今後は化学物質の場合と同様、世界同一の基準のもと、監査も含めた体制の構築が必要になってくるのではないだろうか。現在、BSR(Business for Social Responsibility)<sup>48</sup>のエレクトロニクスのワーキング・グループに参加しており、サプライヤー向けの行動基準を作っているということであるが、これがどのような形にまとまるのが注目したい。

(足立直樹)

<sup>48</sup> BSRは、会員企業に対して、情報やトレーニング、アドバイザー・サービスを提供することにより、企業の社会的責任を促進することを目的として1992年設立された非営利国際組織。

## 事例 4 サラヤ：持続可能なパーム・プロジェクトを開始

### 1) 取り組み企業の概要

サラヤ株式会社

事業内容：トイレタリー、感染予防関連商品、健康補助製品等の製造、販売

従業員数：1,075 人（連結：2003 年 10 月現在）

創業年：1952 年

本社：日本（大阪府）

### 2) CSR の理念、戦略、概要

事業の柱は創業以来、衛生、環境、健康の三本柱。現社長の更家悠介氏は、20 世紀には図 1 のように衛生、環境、健康を等しく位置づけて事業展開してきたが、21 世紀は図 2 のように健康を核として位置づけていくと述べている。



図 1



図 2

そして、環境、衛生、健康それぞれの分野における考え方を以下のようにまとめている<sup>49</sup>。

#### 環境について

第一に企業活動によって生じる環境負荷を減らす。そのために、ゼロエミッションをめざし、天然素材の活用、リユース・リサイクルの推進、エコデザインを導入する<sup>50</sup>。

また、企業活動の一環として世界の恵まれない子どもたちに対して、セーブ・ザ・チルドレンなどの NGO と協力して、生活改善に協力する。

#### 衛生について

食品衛生と感染予防の 2 つで開発を行う。食の生産から流通、消費にわたる総合的なプロセスで安全・安心確保の支援事業を行う。感染予防については米国疾病予防センター（CDC）などの多種多様なガイドラインに沿って手洗い・洗浄・消毒・滅菌のプロセスを明確にし、

<sup>49</sup> 更家章太『開発一筋』サラヤ株式会社、2004 年、pp.88-93。

<sup>50</sup> サラヤでは「地球市民の立場に立って、設計、生産、流通、消費、廃棄、リサイクルなどすべての社会・経済活動を地球環境負荷低減の視点で見直し、循環・環境共生型社会を実現し、合わせて生活の質の向上をはかるべく新たな価値観を創り出すこと。」としている

必要なソフト、用具・薬剤を開発し販売する。特に手洗いについてサラヤ商品を世界標準として提唱し、普及を図り、「世界の手洗い企業ナンバーワン」をめざす。機器や器具の滅菌の最適方法も開発・販売するほか、ニーズに応じた応用開発・商品改善も行う。

#### 健康について

21世紀は健康の領域を、環境・衛生の中核に位置づける。生活の質を向上させるサプリメント、健康情報、サービスなどの開発を行う。糖尿病などの生活習慣の予防と改善の商品をつくる。健康チェック・改善のための機器の開発を進める。

### 3) 取り組みの背景

代表取締役会長の更家章太氏は、「私は、三重県熊野の山奥で代々林業を営む家に生まれ、清流で鮎や鰻、川海老を捕り、豊かな自然の恵みに育まれて成長しました。林業を営む父母の山に対する深い愛着やこの少年時代を過ごした熊野の川や山での思い出が、今も心に深く残っています。この頃の自然観、生活感を忘れることなく、商品開発に取り組んでいます」と、ホームページに記している。このことが同社の、地球環境負荷低減の観点からの企業活動につながっていると考えられる。

加えて、独創性を重視し、他社が手がけないことを事業化し、大手と伍すことをモットーとして事業活動を展開してきた。この創業の精神や社風を事業活動、社員教育等によって伝えている。

### 4) 取り組みの内容

#### 創業以来からの取り組み

上記の3つの領域のうち、創業以来、衛生の分野に注力して事業化に取り組んできている。習慣にしやすい「手洗い」「うがい」、病気の予防につながるせっけん液の開発、販売を行ってきた。トイレ等で緑のせっけん液が蛇口の横についていることを見かけるが、これはサラヤの代表的な商品のひとつである。

また、せっけん液を入れる器を開発するなど、一般消費者等の衛生に資する行動の習慣づけのために商品の使い方の工夫の提案なども行っている。そのほか栄養士、医師などの協力も得て、栄養関連の講座等も開催している。

環境関連の取り組みは、環境負荷の削減、環境対応型商品、環境改善のためのネットワークの創設の3点を推進している。2001年にISO14001認証を全社で取得し、全社一体となって継続的に改善を進めており、環境報告書も毎年発行している。

環境対応商品については、パーム油以外の天然界面活性剤の安定的大量生産の方法の開発、及び洗剤への応用や柑橘類の皮の廃棄物を再利用した洗剤開発など、強い洗浄力と少ない環境負荷を両立する製品開発に努めている。

現社長は大学時代に、微生物による排水処理を研究するなど、環境に特に関心が高く、1975年に日本青年会議所に入所以来、率先して「地球人」(市民、企業人、国民という立場を超えた人間)の実践を広めている。また、生ゴミのリサイクルネットワーク「株式会社関西再資源ネットワーク」を創設もした。その他、NPO法人ゼリ・ジャパン、NPO法人エコデザインネットワーク、セーブ・ザ・チルドレンを支援するなど、社外組織のネットワークへの参加も熱心である。

#### 持続可能なパーム油の使用

創業以来生産・販売しているせっけん液は、量的にも化学的にも安定しており取り扱いやすいパーム油を原料として生産を行っている。

近年、マレーシアやインドネシアで大規模なアブラヤシのプランテーション開発が進み、熱帯

雨林の破壊、野生動植物の生息への多大な影響が懸念されている。またプランテーションの労働者の労働環境も社会問題化している。

2004年夏のテレビ放送で、マレーシアのアブラヤシの大規模プランテーション開発のため、ボルネオゾウの生息地がなくなっているという問題が取り上げられた時、サラヤは日本企業として唯一取材を受けた。これをきっかけにサラヤは、この問題に対して企業としてどう取り組むのか検討を開始した。そして、「21世紀のビジネスモデルとして先進国と開発途上国がお互いの立場をよく理解し、持続的発展を維持しながらビジネスを展開して行くことが大切」という認識にたち、「サステイナブルパーム」プロジェクトを立ち上げた。同プロジェクトは発足したばかりであり、現在、今後の行動のための情報を収集中であるが、2004年度においては以下のような行動を行った。

持続可能なパームオイルのための円卓会議（RSPO：Roundtable on Sustainable Palm Oil）<sup>51</sup>への参加。

象の救出支援・確認<sup>52</sup>

#### 【一口コメント】

創業者の心に熊野の森の生態系があり、それが事業活動に根付き、いま、アジアのプランテーションの生態系保全、社会問題への取り組みにつながっている。経営者の「心の地図」にこのような風景が描けなければ、いくら体制等システムを導入しても、CSRは表層的な取り組みになるのではないだろうか。テレビ取材は本来であれば、パーム油を大量に輸入しているような商社、原料として利用している大手メーカーが受けるべきだろうが、サラヤしか対応しなかったのは何が原因なのだろうか。

いずれにせよ、パーム油のような原材料調達の持続可能性に取り組むのは、企業にとって困難ではあるが重要な課題である。サラヤの今後の取り組みに期待するとともに、サラヤの取り組みが他のメーカー、商社にも波及することを大いに期待したい。

（角田季美枝）

<sup>51</sup> RSPOはパーム油の生産国もしくは輸入国の様々なステークホルダー、プランテーション企業、パーム油製造者、小売業者、環境NGO、社会活動NGOによって構成され、持続可能なパーム油のための取り組みを行っている。2004年8月に設立。詳細は、(財)地球・人間環境フォーラム「環境政策提言「開発途上地域における原材料調達のグリーン化支援事業」事前調査報告書」(2005年3月)参照。

<sup>52</sup> プランテーション開発による森林減少で本来の生息域がなくなり、ゾウは人里近くに出没するようになった。「素敵な宇宙船地球号」では、2004年8月、一匹の傷ついた子ゾウの映像を流した。このゾウは、人間が鹿などを捕るために仕掛けた罠に掛かり、鼻にヒモが食い込んで今にもちぎれそうになっていたものである。他に罠が足や鼻に絡まってしまった象は、ボルネオのキナバタンガン流域で6頭確認されている。マレーシア政府機関のサバ州野生生物局(SWD：Sabah Wildlife Department)などが捜索し、2005年1月30日1頭の小象を捕らえ、足に絡まっていた縄などを取り除いた。サラヤはこの活動に自動車を提供し、スタッフを送り込み、探索から捕獲、治療までを確認したという。

## 事例 5 坂口電熱：技術力で CSR に対応

### 1) 取り組み企業の概要

坂口電熱株式会社 事業内容：電熱機器製造販売、研究開発 従業員数：150 名 創業年：1923 年 本社：日本（東京都）
--

### 2) CSR の理念、戦略、概要

坂口電熱は、「聖賢の教学にのっとり、社業を通して国家社会の進化発展と人類の安心平和幸福の実現に貢献せん事を念願とする」を CSR の理念としている。この理念に基づき、2003 年 12 月には、日本企業としてはいち早く、グローバル・コンパクトに署名した。

署名後の変化は、大いに社員の士気が上がった点。国連という世界規模の取り組みに同社が参加し、社員一人一人がグローバル・コンパクトを実践しているとの自覚と自信がついたことであるという。

また、製造関連会社のアルファ・イーコーも ISO14001、ISO9001 の認証を取得し、グローバル・コンパクトに署名するなど、グループとしての CSR 推進を図っている。

### 3) 取り組みの背景

現在、企業はサプライチェーン管理をも射程に入れた CSR 推進が求められてきており、最終製品メーカーも部品、設備など取引先の環境面、社会面等の取り組みに配慮する必要が高まってきた。例えば、EU の RoHS 指令等の規制を満たさない場合、ヨーロッパ市場で事業展開できなくなるため、取引先に対し基準を設けてその達成を求め、それを満たさない場合は取引を継続しない大手企業も増えている。

### 4) 取り組みの内容

#### 取引先の取り組み確認

坂口電熱の輸入取引先は韓国に 4 社、台湾に 2 社、代理店が韓国、台湾各 1 社である。

新規取引先の場合、取引を始める前にトップ自ら現地へ赴き、環境への取り組み、人権への配慮状況を調査する。配慮していないところとは取引をしないという方針である。

#### 環境管理体制の推進

環境への取り組みとしては、坂口グループで ISO14001 を一括認証取得済みである。特に現在は、EU の RoHS 指令への対応に注力している。同グループが掲げる環境関連の目的は、環境に配慮した設計（技術開発）、環境配慮型製品購入・提案（毎月 1 件以上）、環境に関連した販売の提案（各営業部、毎月 3 件）、廃棄物の適正処理（廃棄物発生量毎年 5 % 削減）、紙の使用削減（毎年 3 % 削減）と数値目標を設定して達成をめざしている。



### 女性従業員の働きやすさ促進

環境以外の取り組みでは、労働環境の整備<sup>53</sup>や労働者の自己啓発の促進に取り組んでいる。特に女性の労働条件の公平性（チャンスや業務内容の公平等）を追求している（女性従業員数は正社員 5 名、契約社員 34 名）。産休制度は努力規定といわれていた頃、すでに社内規定に入れていた。出産後の女性の再就職など、女性のライフプランを考慮した女性の労働条件を整備している。再就職した女性のうち 3 名は、管理職である（管理職総数は 25 名）。また、現場に管理職を必要としないシステムは、女性の QC サークル活動の成果であり、女性も積極的に労働条件改善に参加している（安全パトロールへの積極的な参加、QC 委員会を設け、原則として毎日昼休み 10 分を改善のための懇談にあてている）。また現在、女性中心のグループ「ニューモラル」で輪読会など行い、職場や生活の改善を行っている。このような積極的な取り組みは、現社長の坂口美代子氏が創業者の娘であるということも大きいようだ。

### 社会貢献活動

同社は社会貢献活動にも熱心であり、財団法人、NPO 法人を設立して活動を展開している。具体的には、(財)坂口国際育英奨学財団（1988 年設立）で外国人私費留学生の援助を行い、NPO 法人さくら会（1986 年活動開始。NPO 法人格取得は 2000 年）を「心の生涯学習」を掲げる(財)モラロジー研究所の地方機関として設立、生涯学習の振興、地域間・世代間の相互交流、外国人留学生支援などの事業を行っている。

### 【一口コメント】

坂口電熱の名前や活動をおそらく一般消費者はほとんど知らないだろうが、ヒーターのメーカーとしては国際的にも名をはせている企業だ。一口にヒーターといっても宇宙開発に使うものから、家庭の電気ストーブまで多種多様にある。多様な分野のメーカーの細かな注文にも「ノーはいわない」という技術力を誇っている。そもそも大正時代、洋服の仕立屋で炭火アイロンを使い、その火起こしのため丁稚奉公の作業軽減、勉強時間創出のために、電気ヒーターを使った職業用アイロンを開発したというのが創業の端緒だったというから、ニーズへの対応の徹底が社員一人ひとりにしみこんでいるようだ。

特に CSR の名を冠した体制、システムを導入しているわけではないが、それを導入しなくてもすでに実質的に CSR が組み込まれているという印象をもった。1990 年代半ばに、ある大手光学機器メーカーの環境配慮の取り組みを取材した時に、環境担当取締役が「環境が企業のあらゆる場面に根づいたら、環境担当部署は不要。それが本物の環境配慮企業。早くそうなりたい」と語っていたことを思い出した。

ただ、ホームページにも CSR に関する情報発信はほとんどなされていないし、環境報告書なども発行していない。今後は CSR 的な文脈の情報発信が課題ではないかと感じた。

（角田季美枝）

<sup>53</sup> 平成 4 年には年間休日 124 日、完全週休 2 日制をとり、労働時間も年間 1868 時間の実績で佐倉事業所が「ゆとり創造賞（千葉県労働基準局）」を受賞した（坂口電熱「会社案内（H6 年版）」）。

## 事例 6 イオン：取引行動規範に基づき、サプライヤーに環境・社会配慮を促す

### 1) 取り組み企業の概要

イオン株式会社  
事業内容：総合小売業  
従業員数：65,000人 店舗数：364店舗（2004年2月現在）  
創業年：1926年  
本社：日本（千葉県）

### 2) CSRの理念、戦略、概要

イオンは「平和」「人間」「地域」を軸とした基本理念を打ち出しており、これに基づき顧客、地域社会、取引先、株主、雇用者に対する考え方と具体的な行動基準を「イオン行動規範」としてまとめている（2003年4月）。例えば地域との関係では、地域社会に密着した経営、地域社会の要望の実現、取引先との関係では、取引内容・条件の文書化、国際基準の遵守・実践、金品の贈与・もてなしの禁止など、雇用者に対しては、機会の均等な提供、差別の撤廃などを定めている。

さらに、サプライヤーと共同で、製品の製造過程に関する説明責任を向上させることを狙い、2003年5月、「イオンサプライヤーCoC<sup>54</sup>（取引行動規範）」を策定している。

近年では、国産牛肉、青果物などの生産地・生産履歴表示、環境にこだわった独自農産物「グリーンアイ」の販売、コーヒー、Tシャツなどのフェアトレード商品の積極的な販売など、原産地に遡った環境社会配慮の取り組み、トレーサビリティなど透明性維持のための取り組みが注目を集めている。

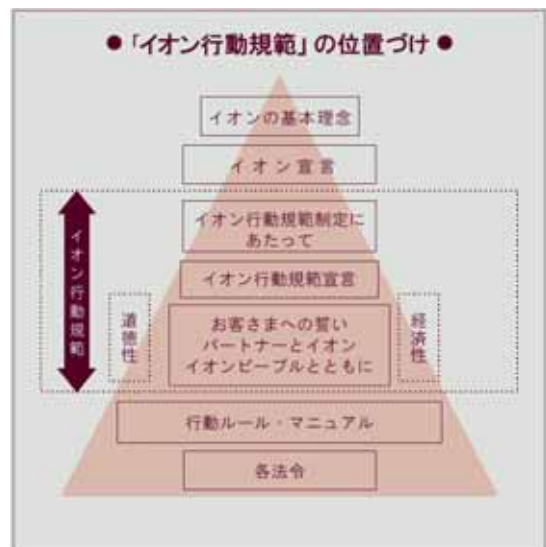
### 3) 取り組みの背景

製品の製造過程においての、環境、安全、労働、人権といった面での説明責任を向上させていく必要性が国際的に高まってきている。例えば、欧米のアパレル、小売業界などにおいて、製造過程における環境・社会問題の取り組みが進展してきている。日本においては、BSE（牛海綿状脳症）、アレルギー問題など食品がらみの事件をきっかけとして、主として食の安全性確保のための議論が進展している。

### 4) 取り組みの内容

#### イオンサプライヤーCoC（取引行動規範）

イオンサプライヤーCoCは、2003年5月に制定された。商品が安くて品質が良いというだけでなく、その工場が労働者の人権、労働条件や環境などにおいて、当該国・地域の法令を遵守して



<sup>54</sup> Code of Conductの略。



いること、すなわち製品の製造過程の説明責任を果たそうという目的であった。

CoCの内容は、児童労働、強制労働、差別、懲罰の禁止、賃金及び福利厚生、経営責任、環境など13項目からなる（次頁囲み参照）。

これまで、イオンの独自ブランド「トップバリュ」の製造委託先など約400社に対してCoCに関する説明会を実施（国内、中国、タイなど）、さらにイオンサプライヤーCoCの遵守の宣言書を得ている。

2003年秋に、約236項目にも及ぶ事前質問状をサプライヤーに送り回答してもらっている。これに基づき、すでに、中国・タイ・マレーシアなどでイオンの委託を受けた第三者機関又はイオンによる監査を実施し、製造委託工場の改善要請を実施している。反応は、「若干の戸惑いもあったが、すでにISO14001を取得している企業、欧米と取引を行っている企業はスムーズに理解してくれた。改善提案に関して感謝してくれる取引先も多かった」とのことである。

現在、CoCに基づいて認証されたサプライヤーは27社にのぼる（2005年3月20日現在）。

<b>&lt;囲み&gt;イオンサプライヤーCoC（取引行動規範）要求内容</b>	
製造・調達を行う国において法的に定められている社会的責任標準に適合すること 法令遵守：その国の法律・規制に適合する	
1. 児童労働	違法な児童労働は許されない
2. 強制労働	強制・囚人・拘束労働は許されない
3. 安全衛生および健康	安全で健康な職場を提供すること
4. 結社の自由および団体交渉の権利	従業員の権利を尊重すること
5. 差別	生まれた背景・信条で差別してはならない
6. 懲罰	従業員に過酷な懲罰を課してはならない
7. 労働時間	労働時間に関する法令を遵守
8. 賃金および福利厚生	賃金および福利厚生に関する法令の遵守
9. 経営責任	イオンサプライヤーCoCの遵守宣言をすること
10. 環境	環境汚染・破壊防止に取り組むこと
11. 商取引	地域の商取引に関する法令を遵守すること
12. 認証・監査・監視（モニタリング）	イオンサプライヤーCoCの認証・監査・監視を受けること
13. 贈答禁止	イオンとサプライヤーの贈答禁止

## **フェアトレード<sup>55</sup>**

イオンは2003年9月からフェアトレード・コーヒー、2004年7月からフェアトレードTシャツを販売している。フェアトレードをはじめたきっかけは、「イオン21キャンペーン<sup>56</sup>」に寄せられた「イオンの店頭をより多くの方がフェアトレードを通じて国際協力に気軽に参加できる場にしたら」という顧客からの声であった。支援の仕組みや現地調査などを行った結果、(株)ユニカフェ等との協力により、インドネシア産の2種類のコーヒーを店頭に並べた。

<sup>55</sup> フェアトレードとは、途上国の人々が生産したものを、公正な条件の商取引で輸入・販売することにより、生産者経済的自立を促進するという活動。消費者が購買行動という形で参加できる身近な国際協力の形態であるとも言える。

<sup>56</sup> 顧客と従業員から店舗、サービス、商品などに関するアイデアを募るキャンペーン。

さらに、フェアトレードカンパニー社（p.51）とオーガニックコットン製の T シャツを共同開発し、エコロジーショップ「セルフサービス」などで販売を開始した。

同社としては、フェアトレード商品を積極的に扱うことにより、小規模農家・生産者に配慮する取り組みの一步とすると同時に、店舗を通じて、何気なく買い物をした顧客が、「フェアトレード」というものを知るきっかけにしたいとしている。

### 【一口コメント】

全国的に食の産地偽装事件や違法農薬の使用発覚事件などが相次いだこともあり、現在、消費者の「食の安全」に向ける目は非常に厳しいものがある。一方で、生産現場における農薬の不適切な使用は、農薬を散布する農民やその家族、さらには地域住民の健康被害にもつながることがあるが、こういった生産現場の環境社会配慮については、日本国内では世論が盛り上がるというところにまでは至っていないのが現状である。イオンなどの先進企業の取り組みが、消費者の意識を喚起し、環境教育、消費者教育の役割を果たしていることが注目される。

（満田夏花）

## 事例 7 フェアトレードカンパニー：CSR のビジネスモデルを実践する

### 1) 取り組み企業の概要

フェアトレードカンパニー株式会社  
 事業内容： フェアトレード製品の輸入・販売  
 従業員数：34 名（2004 年 12 月現在）  
 創業年：1995 年  
 本社：日本（東京都）

### 2) CSR の理念、戦略、概要

フェアトレードカンパニーの広報・人事ディレクター、胤森（たねもり）なお子氏は、「フェアトレードは CSR の実践。当社は CSR のビジネス実践モデルのひとつ」と胸をはる。

途上国の貧困解消運動として始まったフェアトレードは、途上国の中でも特に立場の弱い農村部の女性、小規模農家、都市スラム住民などの自立を目指し、現地の NGO や協同組合などからの輸入を通じて、日本に製品だけではなく現地の情報も伝えている。

フェアトレードカンパニーは、創業者サフィア・ミニー氏が設立した NGO グローバル・ヴィレッジの事業部門として発足した。当初はミニー氏がつながりのあるイギリスのフェアトレード団体から仕入れた製品を販売していたが、次第に輸入取引先を開拓。2004 年現在、アジア、アフリカ、南米の 20 か国、70 団体の生産者パートナーから衣料品、アクセサリ、食料品、紙製品・雑貨などを輸入し、日本全国約 500 軒の小売店に販売している。

同社は、国際フェアトレード連盟（IFAT）が定める「フェアトレード基準」（p.53）を遵守している団体と認証され、関係しているステークホルダーに活動を評価してもらう「ソーシャル・レビュー」を 2 年に 1 回実施し、報告書を発行している。ソーシャル・レビュー報告の内容は、ステークホルダーによる同社の事業に対するアンケート調査結果およびその自己分析が中心である。なお、日本で IFAT に加盟しているのは、同社を含めて 3 社だけである。

同社が事業を展開するにあたり、特に留意しているのは「組織としていかにプロフェッショナルになるか」という点である。フェアトレードで扱う製品の魅力を品質、デザインなど含めて向上させている。たとえば、スタッフの中には、衣料品のデザイナーが 2 名、雑貨のデザイナーが 2 名おり、カタログのグラフィックデザインはプロに発注、モデルも半数がプロである。「どういふものがいま市場で受けているか」というリサーチは、「フェアトレードであるなしにかかわらず必須」という。

また、生産者を日本に招待し、日本市場で何が売れているか、日本人がどのような暮らしをしているか、道行く人がどのようなファッションをしているのかを見聞してもらっている。途上国のパートナーに技術力があっても、日本で求められる品質の水準を知ってもらわなければ、それに合う製品づくりは難しいからだ。

現地確認に行くときも常にその点を丁寧に何度も説明して理解してもらい、お互いに品質向上の解決策を探っている。日本市場の品質要求に応えられるようになると、生産者の誇りにもつながる。

フェアトレード製品を販売する場合、ターゲットは「ふつうの人」。フェアトレードについて知らずに店にふらりと入ってきたお客様に、フェアトレードについて情報提供する方法や接客技術の向上も不可欠としている。

### 3) 取り組みの背景

CSR では、製品のライフサイクル全般にわたる社会的配慮、環境配慮が求められているが、特に途上国の労働者の人権、生態系保全について、クリスチャン・エイドなど欧米の NGO がいくつもの活動を展開している。ナイキのスポーツシューズがベトナム等の強制児童労働で生産されていたことに対するキャンペーンや、サッカーのワールドカップで使用するサッカーボールの製造過程における労働環境改善に関するキャンペーンは、国際社会ではよく知られている。

その一方、公正な労働条件で生産された製品の輸入・販売も取り組まれている。欧米ではフェアトレードは 1940 年代後半から始まっているが、日本でも 1980 年代後半以降、フィリピンのバナナ農家の生活環境やエビ養殖による環境破壊を改善するために、フェアトレードで生産されたバナナ、エビを輸入する動きが生協等を中心に取り組まれている。最近では、大手流通各社でフェアトレード製品を扱う動きも出始めた（イオンの事例：p.49 を参照）。

### 4) 取り組みの内容

フェアトレードで扱われる製品の品質向上については先述したので、ここではフェアトレードで扱われる製品の「フェアに生産されている」ことの保証にどのように取り組んでいるのかを紹介しよう。

同社では製品に対する信頼性の担保について、製品カテゴリーの特性により多様な方法で行っている。

手作業が主の衣料品や手工芸品については、農村などの生産者グループを同社や現地のパートナー団体のスタッフが定期的に訪れ、生産者の労働状況を確認している。工場生産されている製品は少ないが、カットソーの生地などは機械生産しているため、その工場の労働条件についてはパートナーの生産管理のマネージャーが立ち会って確認し、フェアトレードの基準を満たさない状況である場合、できるだけ改善するように要求している。

また、衣料品、手工芸品など原料から加工までの工程が多く複雑な場合、すべての段階で第三者認証をすることは膨大なコストもかかり、「途上国の貧困解消、人々の自立」という本来の目的がかなえられなくなりかねない。たとえば、手織りの職人のグループでは材料の原綿を市場から調達しているが、その原綿の生産工程までは確認できない。しかし、そこを完璧に追求すると、製品の生産自体ができなくなり、労働の場もなくなりかねない。そのため、同社が最優先で確認しているのは製品の加工過程である。

一方、フェアトレードカンパニーに対する信頼性を確保するために、フェアトレードカンパニーの常連の顧客でもあるグローバル・ヴィレッジの会員約 1,200 人に対して、年次報告書、ソーシャル・レビューなどさまざまな媒体で情報開示をしている。一般消費者に対しては、商品カタログやホームページ、店頭でのPOP<sup>57</sup>、接客時のコミュニケーションなどで製品の生産者や背景情報を伝えている。

#### 【一口コメント】

大手流通等でフェアトレード製品が入手できるようになることは一見、消費者にとって入手経路の多様性の確保につながり良いことのように思われる。しかし、もともと営利を追求し大量安定供給をめざす企業と、途上国の貧困問題解消をめざす市民企業では、フェアトレードの位置づけや扱いも異なる。胤森氏は「小規模の手作り生産が基本のフェアトレードでは、大手が求める納期などの条件を満たすことは簡単でない。安定した継続的な発注や長い生産期間などを受け入

<sup>57</sup> Point-of-Purchase（店頭で直接商品を宣伝するツール）

れてくれるのでない限り、大量の取引は逆に大きなリスクとなる。大手から引き合いが来るのはうれしいが、フェアトレードのほうに条件を合わせてほしい」と語る。同感である。

とはいえ、一般消費者には製品の値段がどのようにつけられているのかという情報はほとんど伝わっていない。フェアトレード製品に接することは、製品の値段のからくり、製品の生産の背景事情を学び、「私も購買によって世界につながっている」と気づく機会なのだ。その意味で大手流通がフェアトレード製品を扱う意義は大きい。

また、魅力のある製品づくりは「フェアトレード以前の話」とのコメントに、非常に共感した。それはビジネスなら当然のスタンスであるし、途上国の生産者の自信のベースになる。

行政への要望として、「フェアトレードは、環境保護や途上国の自立支援を目的としているが、商行為のため行政のサポート対象になっていないようだ」と指摘した上で、「フェアトレードではインフラの整っていない地域で製品の品質を向上させたり、生産者の技術向上のために交通の便が悪い農村にスタッフが出張するなど、ビジネス・コストが高くなる。そういったコストをまかなうための助成制度があるとよい」とのことであった。

(角田季美枝)

#### 国際フェアウッド連盟 (IFAT) が定めるフェアトレード基準

1. 生産者に仕事の機会を提供する  
貿易によって貧困を減らすことを目指し、経済的に立場の弱い生産者が収入を得て自立できるよう支援します。
2. 事業の透明性を保つ  
生産者、消費者などすべての関係者に対して公正に接し、必要な情報を提供します。
3. 生産者の資質の向上を目指す  
生産者が技術を向上させ商品を流通させられるよう支援します。また、そのために継続的なパートナーシップを築きます。
4. フェアトレードを推進する  
フェアトレードの目標と活動について広報や啓発を行ないます。また、消費者に対して商品の生産の背景について情報を提供します。
5. 生産者に公正な対価を支払う  
生産者に対し、生産者自身が望ましいと考える水準の生活を保てるだけの公正な対価を支払います。また、必要な場合は代金を前払いして生産者を支援します。
6. 性別に関わりなく平等な機会を提供する  
女性にも男性にも平等な賃金を支払い、技術向上やリーダーシップ訓練の機会を提供します。また、その土地の文化や伝統を尊重し、宗教や階層、年齢などによる差別をなくすよう努力します。
7. 安全で健康的な労働条件を守る  
生産者が安全で健康的な環境で働くことができるよう、生産地の法律やILO(世界労働機関)で定められた条件を守ります。
8. 子どもの権利を守る  
子どもが生産に参加することがある場合、それが子どもの健全な成長や安全、教育を妨げないように生産者と話し合います。また、国連の「子どもの権利条約」および、現地の法律や社会的慣習を尊重します。
9. 環境に配慮する  
入手可能である限り、持続可能な生産が確保された資源を原材料に用います。生産工程では環境にやさしい適正技術を使い、包装や輸送にも環境負荷の低い素材や手段を用います。

(出典) [http://www.peopletree.co.jp/pages/ifat\\_02.html](http://www.peopletree.co.jp/pages/ifat_02.html)

## 事例 8 ミズノ：サプライチェーンの社会面からの配慮を進める

### 1) 取り組み企業の概要

ミズノ株式会社

事業内容： スポーツ用品の製造・販売、スポーツ施設関連事業、その他の事業

従業員数：1,975人 店舗数：364店舗（2004年2月現在）

創業年：1906年

本社：日本（大阪府）

### 2) CSR の理念、戦略、概要

ミズノは「より良いスポーツ品とスポーツの振興を通じて社会に貢献する」ことを経営理念にすえ、社会的規範、倫理、法の遵守と差別の撤廃、自助努力などを掲げた「倫理規範」を策定している。これを基盤にミズノおよびグループの役員、従業員の行動を示した「行動規範」（2004年9月）を打ち出し、「社会への貢献」や「製品・サービスへの配慮」など13項目を設定、社会的な責任を果たすために必要な法令や倫理を守る姿勢を社内外に明確に示している。

### 3) 取り組みの背景

ミズノは、2008年の北京五輪をにらみ、中国におけるビジネス強化を打ち出している。2008年に中国国内での売上高160億円をめざしている。

競合するスポーツ用品各社との競争にあたり、いかに「ミズノ・ブランド」を打ち出すかが課題となっている。そうした中で、下記のNGOの指摘をも踏まえ、同社としての社会的責任に関するアカウンタビリティの確保についても、着実に取り組みを進めつつある。

2004年3月、アテネオリンピックを前に、オックスファム等3つのNGO<sup>58</sup>が「オリンピック・キャンペーン（Play Fair at Olympic）」を立ち上げた。これは国際オリンピック委員会（IOC）及びいくつかのスポンサー企業<sup>59</sup>に対するもので、スポーツ用品を生産する労働者の権利向上を呼びかけたものである。キャンペーンでは、サプライヤーが納期をせかされる結果、労働現場で、時間外労働、休日が保証されないなどの状況が生じていること、あるいは最低賃金が支払われていない現状があることが指摘された<sup>60</sup>。

### 4) 取り組みの内容

#### 「供給者基本原則」の策定

指摘を受けたミズノは、改善のための検討を開始した。現状確認のため、中国の主要サプライヤー5社に依頼し、従業員計125人に直接インタビューを行った。この結果、時間外労働、最低賃金、無休勤務の状況が確かに見られることを確認。他社の経験の調査、社内の議論を経て、強制労働、児童労働、差別、残業、組合と団体交渉の自由等の労働慣行、地域社会との関わり、情報伝達、法令及び基準遵守などの環境保全慣行を二本の柱にする要望項目を盛り込んだ「供給者基本原則」を策定。製品を仲介する商社を通じて説明・配布をしてもらった。各サプライヤーはこれを受け、確かにこれを遵守するという「Letter of Trust」を提出した。また、サプライヤーが自らこれらの状況をチェックするための54項目からなる労働環境チェックリス

<sup>58</sup> Oxfam、Clean Clothes Campaign、Global Union。

<sup>59</sup> フィラ、プーマ、アンブロ、アシックス、ミズノ。

<sup>60</sup> <http://www.fairolympics.com/>

トを作成し、自主管理のツールとしている。

これらの対応とともに、サプライヤーとの協議、対話を頻繁に行い、監査を行うこととした。まず重点的に取り組む対象を中国とし、年間の取引額、相手方のミズノの占有率などによりサプライヤー50社を絞り込んだ。さらに、ミズノグループとしての監査員を養成すべく、中国の研修期間のコースを終了した社員4名からなる、監査チームをつくった。

ミズノとしては、サプライヤーを変えるということは考えておらず、対話と働きかけによって、状況の改善を図っていくとしている。

### 【一口コメント】

これまで日本企業が、サプライヤーの労働環境の問題で国際 NGO のターゲットとされることは少なかった中、こうしたミズノの経験は非常に貴重なものと考えられる。NGO の指摘にあっても徒らに反発することなく、他社の経験をよく研究し、サプライヤーとの協議と対話により、現実を把握した上で着実に取り組みを進めている。このようなミズノの手法は、CSR 経営の基本を着実に積み重ねていると感じられた。NGO との対話も積極的に進めている。現在よりよい解決方法を模索中とのことであったが、これに成功すれば、社会環境配慮については日本企業の先駆的な事例になることが期待される。

(満田夏花)



## 事例 9 アミタ：利他的ビジネスモデルを追求

### 1) 取り組み企業の概要

アミタ株式会社 事業内容：環境ソリューション 従業員数：65名(2005年3月現在) 創業：1977年 本社：日本(東京都)
--

### 2) CSRの理念、戦略、概要

創業当初はニッケル、銅のインゴットなどを販売していたが、オイルショックにより原料高となり売れなくなったときに転機が訪れた。原料と同じ物質が同等に廃棄物に含まれており、しかも安いことを発見。品質が安定していれば買うという企業のニーズに対応すべく、「品質管理」という考え方を初めて資源化事業の中に持ち込み、1989年、「市場のイノベーション」(廃棄物のリサイクルではなく、商品としてリサイクル資源を生産)を起こした。

「現在の大量生産社会は利己的欲求を具現化する欲望の YES モデルである」とし、「環境と福祉を統合する利他的モデル」「人間と自然と社会の3つの全体最適を演出するビジネスモデル」への転換が必要という観点から、さまざまな環境ソリューション事業を展開している。

グローバル・コンパクトが提唱された当初はその意味するところがわからなかったが、エンロンなどグローバル企業への失望から、環境、労働、人権への取り組みをそろって向上させないと企業活動の意味がないのでは、とグローバル・コンパクトの重要性を再認識し、2002年6月に署名したという(中小企業としては初めての署名)。また、ゼロエミッションフォーラム<sup>61</sup>も2000年4月、4社目に参加(中小企業では初めての加盟)している。

### 3) 取り組みの背景

生じた廃棄物を資源として利用するということを超え、最初からリサイクル資源を生み出すような製造工程に変革するという発想で事業展開をしてきたアミタは、いま、「環境の産業化」ではなく「産業の環境化」こそが必要と、さまざまな事業を進めている。持続可能な社会の実現に向けて今までにはない新たな枠組みを見据えたビジネスモデルの提唱、事業展開が必要だ。CSRには経営者の志や手腕がいままで以上に問われている。

### 4) 取り組みの内容

アミタは、ISO14001の認証取得(1999年)、環境ラベルのコンサルティング開始(1997年～)、FSC認証事業の開始(1999年～)と相次いで前述の観点からの環境事業を展開。2002年2月に設立されたエコ産業創出協議会では会長企業を務め、リサイクルが容易な素材を利用した環境配慮型製品の開発・製造や適正生産など新しいビジネスモデルの実践に挑んでいる。

そのほか2002年6月、京都府弥栄町(現・京丹後市)に開講された環境教育施設「風のがっこう京都」を弥栄町(現・京丹後市)役場及びケンジ・ステファン・スズキさん(デンマークの環境・エネルギー政策研修施設「風のがっこう」の開設者)と共同運営している。デンマークの「風のが

<sup>61</sup> 1999年、国連大学により設置されたゼロエミッション関連の活動を促進していくための国際組織。日本においては企業、地方自治体、学界やNPOからの代表者ら約150名の会員を擁する。



っこう」日本版として自然エネルギー、バイオマス普及の政策などを研修する施設をめざす。

また、社員が若い(平均年齢 31)という特徴があり、社員教育も若い社員の発想を「自然に磨く」ような取り組みが行われている。この取り組みは「業態改革プロジェクト」と名づけられ、部署横断型のチームを組み、アイデア交換する。そのアイデアの事業化を精査し、「改善モデル」には金一封、「イノベーションモデル」には出資するという「報酬」を出す。イノベーションモデルはまだ出ていないようだ。半年に 1 回発表会を行うが、2004 年夏には 60 件の発表があり、その中から 10 本が改善モデルとして認められたという。

また、事業活動の環境、社会、経済面の社会への影響を情報開示する「CSR 報告書」(名称未定)を公表する予定もある。

#### 【一口コメント】

熊野英介社長は、これからの企業のあり方の変革が必要という点を異なる表現で力説する。なかでも日本ならではの文化の重要性、中小企業こそ CSR が必要という切実感はおそらく大企業の取材からでは得がたいコメントであろうと思われるので、紹介しておきたい。

- 技術力で環境立国ではなく文化立国になる必要がある。青竹の音で沈黙を演出し、宇宙を感じさせるような演出など、日本には他国が真似できない文化がたくさんある。自国の文化価値をもっと見直すべきだ。
- 企業は本来は社会の僕(しもべ)だが、株主の中にはファンドという経済的利益しか求めない人もいる。社会的事業を行う企業の支持者を増やす努力に、SRI の取り組みは非常に有効だろう。
- 中小企業が技術力だけで勝負できる時代ではなくなってきた。中小企業は安易にもうかる領域で事業してはいけない。コストで競争すると中国に負ける。市場ニーズを開拓する「真剣味」、市民企業的な取り組みが求められている。その意味で中小企業こそ企業経営に CSR が必要だ。社長とともに知恵を出す人間を、CSR の旗の下に集めることが重要だ。
- 利益は顧客からの最高のメッセージ。したがって、(企業の魅力という)無形固定資産を大事にしないと、利益を生み出す原資となる社員が企業からいなくなってしまう。人を大事にするような経営が必要だ。

(角田季美枝)

## 3.2 イギリス・オランダ編

### 事例 10 マークス&スペンサー：魚、木材、綿などの持続可能な調達に戦略的に対応

#### 1) 取り組み企業の概要

Marks & Spencer (以下マークス&スペンサー) 事業内容：小売チェーン(食料品、衣料、家具、金融) 従業員数：約 70,000 人( UK 内に 375 店舗。香港に 9 店舗。155 のフランチャイズをヨーロッパ、中東、アジアに展開) 創業年：：1884 年 本社：イギリス
---

#### 2) CSR の理念、戦略、概要

マークス&スペンサーは、雇用者、サプライヤー、社会と良好な関係を築くことが長期にわたる成功の秘訣であるという創設者の信念のもとに、CSR 経営により、とかく後回しにされがちな会社としての環境社会リスクをいち早く特定し、それに取り組むことによって、競合企業と一線を画すことに成功してきた。社会的な責任に関しては、格付け機関のみならず、消費者、NGO からの評価も高く、特に化学薬品、遺伝子組み換え農産物、農産物の原産地表示などに関してはいち早く取り組み、定評を得ている。さらに海産物、綿、木材といった原材料の持続可能な調達に向けて取り組みを進めている。

同社の CSR 戦略の特徴は、同社の「品質」「サービス」「価値」「信用」といった理念と実際の取り組みが強くリンクされているところにある。同社は、比較的、社会的な問題に関心の高い消費者(安さのみを追求するのではない消費者)をターゲットにし、持続可能な原材料調達などの分野で先進的な取り組みを進めることによって、顧客・社会の長期的な信用を勝ち取ることを目指している。

時代とともに、増大・多様化する社会の要請にこたえつつ、現在、同社は、高品質な製品とサービスの提供に関して責任を持つこと、働き甲斐のある職場を創出すること、コミュニティを暮らしやすく働きやすくすることに貢献することの3つの原則のもとに、同社がもっとも優先して取り組む分野として以下のような課題を設定している。

- i) 持続可能な原材料調達
- ii) 技術の責任のある使用(化学物質、遺伝子組み換え等)
- iii) 動物保護
- iv) 倫理的な取引
- v) コミュニティ・プログラム

本稿では同社が現在もっとも力を入れて取り組んでいるという持続可能な原材料調達について取り上げる。

### 3) 取り組みの背景

マークス&スペンサーの取り組みの背景には、イギリスの高い消費者意識及びそれに支えられた活発なNGO活動が挙げられる<sup>62</sup>。前述の通り、同社の顧客は「ある程度」の意識を持った消費者層であり、企業の言うことを鵜呑みにせず、NGOの意見に耳を傾ける。このため、NGOによる小売店ランキングのスコアが消費者の動向を左右することもあるという。

また、イギリスにおいては、BBCなどのメディアで、たびたびエビ養殖問題、漁業資源の問題、開発途上国の森林に関する問題、労働問題などが取り上げられ、ときにはメディアによる告発も行われてきた。これにより、開発途上国における原材料の生産現場での環境社会問題がより身近に議論され、企業の責任と関連づけて論じられる傾向が促進された。

これらを背景に、マークス&スペンサー社は、1999年「Global Sourcing Principles (世界調達原則)」を策定、サプライヤーに対して、法令遵守、とりわけ、労働時間及び労働条件、健康・安全、賃金、最低雇用年齢などを遵守することを求めてきた。さらに、すべての製品に原産地に関するラベルを貼り、食品には、原材料の原産地の情報を記載したラベルを貼ることにした。これにより、こだわりのある消費者が、自らの信念にもとづいて、ある国のある材料を買ったり、買わなかったりすることを可能とした。

また、同年、「倫理的取引イニシアティブEthical Trading Initiative (ETI)」<sup>63</sup>に加入しており、ETIの規約を遵守している。

現在、同社は、食品に関しては、非遺伝子組み換え食品の規範、農薬の削減、養殖、天然魚類、有機食品、労働基準、フェアトレード、包装、輸送にかかるフードマイル等、多岐にわたる16の基準を有している。

### 4) 取り組みの内容

#### **持続可能な漁業への貢献～漁業者とともに**

マークス&スペンサーは、現在、過剰な漁獲が漁業資源の枯渇を招いている<sup>64</sup>という現状に危機感を有しており、同社が取り扱う魚について、いくつかの方針を策定した。

すなわち、生産地が不明な魚介類は取り扱わない、MSC (Marine Stewardship Council)<sup>65</sup>の認証した魚介類を優先的に買う、漁獲をさけたほうがよいとされている魚(20種類)を取り扱わない ことである。

のうち、例外的なものにハドック(haddock)が挙げられる。ハドック自体の数が減っているわけではないが、他の危機に瀕している貴重なタラを混獲する恐れがあるため、ブラックリストに掲載された。同社はスコットランドのハドックの60%を取り扱っているため、もしハドックを取り扱わなくなれば、この地方の漁業は大きな打撃をうけることになる。このため、同社は漁業者と一緒にこの地域のハドックの漁法を改善することを考えた。その結果、漁場の選定の際

<sup>62</sup> イギリスのNGOがいかにかに市民から支持されているかというのは、その会員の規模でも知られる。FoE-UKやGreenpeaceの支持者は、それぞれ10万人、22万人であり、日本の同様の環境団体と比較すれば桁違いに多い(FoE-Japanの会員数は約500人)。また、多くの専門家をそろえ、膨大なデータに基づくNGOによる批判は、多くの場合、科学的な信憑性も高い。このため、多くの企業が、熱心にNGOの意見に耳を傾ける素地がある。

<sup>63</sup> 企業、NGO、貿易関連団体の連合であり、サプライチェーンを遡って企業の行動規範が遵守され、世界中の労働者が、国際的な基準に沿った労働環境で働けることを目指している。

<sup>64</sup> 現在、海洋性魚類の24%が乱獲により「枯渇」「過剰漁獲」といった状態にあり、それらを除き52%が持続可能収量いっぱいの漁獲状況にあるとされている(“Review of the state of world marine fishery resources”, FAO, 2005)。

<sup>65</sup> 資源・環境配慮型の漁業を認証する、世界的な機関。

に、貴重種とされているタラが少ない漁場を選ぶこと、また網の設置の方法を変えること<sup>66</sup>により、この問題を解決することにした。

MSC の認証魚介類を積極的に購入することは、最も水準の高い取り組みを支援することになるが、大部分の魚介類は、MSC 認証（高水準ライン）とブラックリスト掲載種（ミニマム・ライン）の中間に属する。そこで、マークス&スペンサーは、イギリスの国内の漁業者と一緒に、より持続可能な漁業をめざした Invest in Fish という活動を行っている（WWF-UK、イギリス漁業者連合との共同事業）。これはイギリスの南西部のある地域において、漁業者、圧力団体、小売業、地域社会、レクリエーション業、釣り、観光関係者が一つのテーブルを囲んで当該地域の漁業がどうあるべきかを話し合ったもので、2005 年までに、漁業資源の持続可能性と漁業者の生計維持を両立させるための方針に合意することをめざしている。この過程においては、科学的な見解よりも、人間による合意の上での決断というものを優先させた。当該地域においては、長年政府主導で、科学的な知見による漁業管理に取り組んできたが、科学者、環境団体、漁業者の間に相互不信があり、うまくいっていなかった。そのためのこの円卓会議では、徹底的な話し合いを通じた合意形成プロセスを重視することにしたのである。これは、漁業のみならず、他の分野でも応用可能なモデルである。

### **木材について～圧力から戦略を生み出す**

M&S社が木材について目を向けたきっかけは、グリーンピースによる圧力だったという。2003 年秋、「販売している家具の木材が持続可能な森林から来ていることを担保するための行動をとることを強く求める」というグリーンピースの働きかけにより、同社は持続可能な木材を調達するための調査を開始した。まずは、インドネシアにおもむき、生産現場を調査する一方で、さまざまな NGO と意見を交換した。中でも、生産者が合法性<sup>67</sup>・持続可能性についてのパフォーマンスを向上させる過程を支援し、それを評価するという TFT（Tropical Forest Trust）<sup>68</sup> の戦略は、同社のニーズと合致したため、さっそく TFT のメンバー企業となることにした。

M&S 社が扱う木材由来の調達品として最も大きいのは年間 26,500 トン消費する板紙であり、衣料にも 400 トン程度の木の繊維を使っている。一方、家具は 500 トンに過ぎない。同社の金融サービスでは、銀行取引明細書だけで、毎月 1 億 3000 万枚もの紙を使っている。同社は、グリーンピースの標的にされた家具のみならず、これらの木材製品のサプライチェーン管理を構築するとしている。

まずは、サプライヤーへの質問を通じて、家具、オフィス用品、板紙、包装などの材料ごとの量及び出所、すなわち「サプライチェーンに関するマップ」を作成することから開始した。そのために、以前 WWF の木材バイヤーズグループで働いていたことのある専門性のあるコンサルタントを雇用した。

---

<sup>66</sup> 捕獲されそうになったとき、ハドックは上方に逃げ、貴重種のタラは下方に逃げるという習性を利用し、網の向きを変えることとしたという。

<sup>67</sup> 現在、違法伐採の問題は、森林の持続可能な経営に対する大きな脅威として国際的な課題となっている。WWF などによれば、木材生産における違法伐採の推定割合は、極東ロシア 50%、インドネシア 73%、中国 20%、フィリピン 46%、ベトナム 22～39%、ブラジル・アマゾン盆地 80%、ブラジル・パラ州 66%、ペルー 80%、エクアドル 70%。世界銀行によれば、違法伐採による直接的な経済的損失は年間 100～150 億米ドルに上る。

参考 URL：<http://www.fairwood.jp/>

<sup>68</sup> スイスを拠点とする木材専門の国際非営利団体。消費国の企業による売り上げを資金源に、生産者の持続可能な木材生産を支援するための専門組織。

次のステップとして段階的な目標を定めることにしており、「2006年までに、取り扱うすべての木材を合法だと確認できたものとする。2008年までに、数字はまだ決めていないが、例えば5割の木材をFSC(Forest Stewardship Council)認証のものとする」等である。

現在までのレビュー、およびサプライヤーとの対話の結果、あるインドネシアのサプライヤーとの取引は打ち切らざるを得ない結果となったという。

2004～2005年は、極東地域からの木製家具、及びパッケージとして利用されている板紙の持続可能性を重点的に改善していく予定である。

#### 【一口コメント】

厳しいNGOや顧客からの要求に応えつつも、マークス&スペンサーは、それらの要求への対応を図るのみならず、「信用できる企業である」という企業価値の増進に結びつけることに成功している。例えば、木材に関してはNGOからの申し入れは熱帯木材を使った家具に関するものだったが、これを契機に、生産現場の調査やNGO対話、世界的な森林に関する諸問題の吸収、自社の木材利用のマッピングを通じて、自らの戦略を考え、持続可能な木材調達方針の策定に繋げていこうという姿勢には感銘を受けた。

(満田夏花)

#### Interview サプライチェーン管理を行う要因～NGOからの圧力(談話)

マークス&スペンサーのCSR担当、マイク・バリー氏に、同社及びイギリスの小売業界がサプライチェーン管理を行う要因について聞いた。

イギリスの小売業界が、サプライチェーンに気をつかう理由の第一はNGOの影響です。小売業界は、持続可能性という点でも競争を強いられており、その動機の95%は、法律面からの要求ではなく、市場からの要求なのです。この市場からの要求を利用する戦略を用いているという意味でグリーンピース及びFoEなどのNGOは成功しています。企業のCSR担当者は、常にNGOとコミュニケーションを図っています。我が社の場合、現在までは化学物質への対応に注力しており、グリーンピースが化学物質に強いため、よりグリーンピースと密接に協議していました。

グリーンピースやFoEは、多くの会員に支えられ、独立した資金源を持っており、それだけ、その独立した意見は貴重とされています。もし、グリーンピースから「マークス&スペンサーは素晴らしい」と評価されれば(そんなことはなかなかないですが)、その宣伝効果は計り知れないものがあります。

株主は、我が社の評判に気を使い、スキャンダルを避けるようにと圧力はかけてきます。それはすべて、当社の売上げが落ち、株価に影響しないようにするためでしょう。我が社として一番大きい圧力はNGO、次にNGOに影響を受けた顧客、そして市場での競争、イギリス政府、EU議会、最後に株主と続きます。

## 事例 11 シェル：地域住民との協働や生物多様性の保全に力を入れる

### 1) 取り組み企業の概要

The Royal Dutch /Shell Group (以下、シェル・グループ) 業種・事業内容：石油・天然ガス等の採掘、精製、販売 従業員数：119,000人 創業年：1907年 本社：イギリス
--

### 2) CSR の理念、戦略、概要

シェル・グループの企業理念としてもっとも上位に設定されているのが、シェル・ビジネス原則 (Shell General Business Principles) である。その下に分野別にいくつかの方針があり、健康・安全性・環境に関わるのは 1997 年に制定された「健康・安全・環境に関するシェル・グループのコミットメントと方針」(Group HSE Commitment and Policy) である。この中には環境管理、生物多様性、健康管理、動物試験に関する基準が含まれている。社会性に関するものとしては、多様性と包含性に関する基準 (Diversity and Inclusiveness Standard) などがある。

### 3) 取り組みの背景

シェルはビジネスを行う中で、その方法を常に改善し続けてきた。最近では、地域住民の声をより重視している。地域住民には、ガソリンスタンドの近隣住民も、石油を採掘する地域の地元住民も含まれる。これは一つには、かつて石油開発において地元住民や環境 NGO から激しい攻撃を受けたことが反省材料になっている。世論から攻撃を受けるだけではなく、場合によっては採掘装置を破壊されたり、ストライキを起こされたりして、操業そのものが継続できなくなってしまうこともある。また、こうした問題が発生することにより操業免許が取り消しになるリスクもある。したがって、現在、新しい国や地域に進出する際には、そこでどのような問題が生じるかを知るために、地元住民や NGO を始め、なるべく広いステークホルダーを招いて、円卓会議 (ラウンドテーブル) を開催している。誰か特定の人やグループを招かないということはなく、むしろ反対意見の人を積極的に巻き込むことにしている。1990 年代後半には、環境に加えて人権問題についても NGO との議論をはじめた。今はこうした環境・社会的な様々な要素が総合され、「サステナビリティ」が議論のテーマになっている。

### 4) 取り組みの内容

#### 生物多様性に関するシェル・グループの基準

シェル・グループは生物多様性の重要性を認識し、以下のことにコミットしている。

- 生態系を維持するために社外の人々と協働する。
- 保護地域の基本的概念を尊重する。
- シェルが各地の生物多様性を保全することに貢献ができることを可能にするパートナーを探す。

また、シェル・グループは以下のことを実行している。

- すべての新規事業、及び既存の事業の重大な変更においては、事前に生物多様性への潜在的な影響を含めた環境アセスメントを実施する。
- 国際的に認識されたホットスポット<sup>69</sup>における活動の管理に特に注意を払い、その際には鍵

<sup>69</sup> 生物多様性の観点から、特に重要な地域。

をにぎるステークホルダーを見つけ、早期から協議する。

### **生物多様性を保護するための活動**

生物多様性を保護するために、具体的には、以下のような活動を実施している。

- オンラインの地図情報システムを作り、石油やガスの採掘地、あるいはパイプラインが保護地域や環境が影響を受けやすい地域と重ならないかを確認し、プロジェクト設計の早い段階で環境上の問題がないかどうかをチェックできる仕組みを作った。
- プロジェクトの設計、開発において地元の生物多様性の専門家に相談するように努めるとともに、社内の環境社会健康影響評価の中に生物多様性の項目を組み込んだ。
- 生物多様性を管理システムの中に組み込み、影響や影響緩和手段の有効性を監視している。UNEP-WCMC(国連環境計画-世界保全モニタリングセンター)と協力して生態学的情報を共有している。
- 経営陣が生物多様性を深刻にとらえるように、内部の保証プロセスの中に組み込んだ。

個別の活動としては、世界中で120の生物多様性関連のプロジェクトに参加している。その内容は、科学的プログラム、保護、教育、能力開発、環境保全が地元の人々の生計に役立つためのものなどである。

### **社会的側面を管理する手法**

シェルが操業を行う地域コミュニティや社会に与える正負両面の直接的、間接的なすべてのことがらを「社会パフォーマンス」と定義し、これを管理するための枠組みとして「社会パフォーマンス・ガイドライン」を設定している。もっとも基本になるのは「ステークホルダーの参加」であり、さらに「影響評価」「悪影響の制限」「利益供与」「計画、資源、人々」「測定とコミュニケーション」という全部で6つの考え方の中にさまざまな手法が開発されている。これらのツールはガイダンス・ノートという形で文書化され、それを活用することにより、世界中のシェル・グループで同レベルの管理を行うことが可能になっている。

### **天然資源の開発だけでなく、地元の人材開発も行っているガボンの例**

ガボンに残された石油資源は森の中にあり、これを開発すれば生物多様性には大きな影響を与えざるを得ない。また、石油は掘ればいつかはなくなってしまう。そこで、石油以外にガボンの人が将来生き残るための方法を、地域住民と共同で開発していくことを考えた。そのために、まず地元の人たちが何を望んでいるのを理解してから、地元の人々の能力を開発する活動を行っている。また、ガボンの生物多様性の評価とモニタリングを、米国のスミソニアン研究所と共同で進めている。

#### **【一口コメント】**

石油や天然ガスの採掘は非常に環境負荷の高いビジネスであり、それ故にこれまで様々な論争や、批判もあった。過去においてかなり高い授業料を払ったであろうシェルは、こうした教訓を生かし、現在は社外のステークホルダーと協働することを重視している。その一つが地域住民などとのラウンドテーブルであり、もう一つはNGOを含む専門家との協働である。ラウンドテーブルを成功させるための秘訣(次頁)を聞いていると、石油開発会社のイメージには程遠く、まるで自然保護NGOと話をしているように感じるほどである。また、社外の専門家とのネットワークも充実しており、IUCN, WWF, Fauna Flora International(FFI), The Nature Conservancy (TNC), Earthwatch, Wetland Internationalなどの国際的に著名な団体はもちろん、各地域の地元NGOとも密接な連携をとっており、その層の厚さには驚かされる。

(足立直樹)

**Interview** シェルの地域住民との対話手法（談話）

~ *Do it early. Do it often. Don't exclude anyone*

シェルの社会パフォーマンス・マネージャーの Barnaby Griggs 氏に、シェルが世界各地で行っている地域住民との対話手法であるラウンドテーブルについて尋ねた。

Q. ラウンドテーブルにはどのような人を招くのですか？

関係のある人すべてです。過去の石油開発の行為のために、製油所に不信感を持っている人たちもいます。そういう人たちもラウンドテーブルに招きます。コミュニティ、学識経験者、政府、シェルが同じテーブルに着き、科学ではなく、まず地元の言うことに従って信頼関係を作っていきます。誰か特定の人を占め出すことは、かえって問題を引き起こすこととなります。

Q. 地元の人の言うことに従うとは具体的にどういうことでしょうか？

例えば、数学モデルを使えばその場所でモニタリングをしなくても、少し離れた場所でのモニタリングの数値からある物質の大気中の濃度を評価できるかもしれません。一ヶ所測れば科学的には十分であっても、地元の人が6ヶ所で測って欲しいと言えば、そのようにするということです。

Q. 地元の人の要求にすべて従っていきはきりがないのではないのでしょうか？ 中には無理な、あるいは過剰な要求をする人たちもいるのではないですか？

すべてに無制限に従うわけではありません。合理的でない要求にはノーと言っています。オープンに、合理的に議論をすることが重要で、地域住民にすべてを決定してもらうわけではありません。ビジネスの責任は常にシェルの側にあるわけですから。

Q. ラウンドテーブルを成功させるための秘訣は何でしょうか？

成功させるためのルールはシンプルです。早い段階から、何度も行い、誰でも受け入れること、この3つでしょう。



## 事例 12 BP：事業における環境社会評価（ESIA）に徹底して取り組む

### 1) 取り組み企業の概要

BP plc 事業内容：原油、天然ガス、自然エネルギーの開発、精製、供給及び運搬 従業員数：10 万人以上 創業年：1901 年 本社：イギリス
--

### 2) CSR の理念、戦略、概要

BP は、倫理的な行動、従業員、関係、健康・安全・環境（HSE）パフォーマンス、コントロールとファイナンスの 5 分野に経営戦略の焦点を置き、以下についてコミットしている。

- ・ 法令を遵守し、場所・分野に関わりなく、人権、個人の権利の尊重を示すこと
- ・ 信頼を得るために相互利益の関係を創出すること
- ・ 自然環境を尊重することを示し、自己、人々への害、環境への悪影響を無くすことを目指して努力すること
- ・ 財務的なパフォーマンスの長期的な価値を最大化する経営を行うこと

また、上記の 5 分野のそれぞれに関する詳細な規範と目標を打ち出している。

この中で、最低限守るべき点としてそれぞれの地域における法令遵守を掲げる一方、事業を展開する国々の法令基準を超えた BP としての世界基準をさまざまな分野において作成している。

### 3) 取り組みの背景

全世界的な原油の生産、精製、販売に携わり、その技術力・資金力で国際石油市場をリードするメジャーズの一員である BP 社。世界的に展開するエネルギー産業はその事業活動自体が、環境社会インパクトが甚大であることから、これまでたびたび環境 NGO からの厳しい批判にさらされてきた。その中で培われてきた経験により、法令遵守を超えたより高い基準に対する自主的なコミットメントにより、リスクの回避や企業価値の向上を図ってきたとも言える。私企業といながら、公的セクターによる開発事業と同レベルの数々の事業を展開してきた同社は、洗練された環境社会影響評価の手法、ステークホルダーとの対話手法、NGO との協働、生物多様性保全へのコミットメントなどにおいて注目される。

### 4) 取り組みの内容

#### 開発事業における環境社会影響評価（ESIA）

BP は、自らが行う開発事業（例：油田開発、ガスパイプライン建設等）において、BP としての基準を満たす<sup>70</sup>環境影響評価（EIA: Environment Impact Assessment）を行うことにしている。また、幾つかの事業においては社会影響評価（SIA: Social Impact Assessment）も実施している（以下、

<sup>70</sup> 現在のところ世界銀行の環境影響評価に係るセーフガード政策（OP/BP4.01）を採用しつつ、さらに自社の事業の形態や経験にあわせた独自の影響評価のプロセスを構築中とのこと。SEIA 実施の際は、当該国の環境影響評価法などにに基づきすでに調査が実施されている場合は、それを最大限活用するが、BP 自らが専門家チームを雇用して SEIA を実施することもある。

両者を併せたものを環境社会影響評価：ESIAと表記）。ESIAの目的は、主要なリスク・課題を早期に明らかにし、事業の影響が確実に回避・緩和されるようにすることである。ESIAの過程において、NGOや専門家グループを含む様々なステークホルダーとの協議を行い透明性を確保する。ESIAを実施した結果、リスクが甚大である場合には、事業に参画しないことを決めた例もある。

さらに、BTCパイプライン建設事業<sup>71</sup>や、タンゲーLNG事業<sup>72</sup>においては、ESIAのプロセスの一環として環境社会配慮に関する専門家パネルを設けて、その意見を事業に組み入れた。

このうち、BTCパイプライン建設事業においては、EBRD（欧州復興開発銀行）やIFC（国際金融公社）などの融資者グループがそれぞれ独自の政策に基づく環境社会審査を実施し、この段階から何度もパブリック・コンサルテーションが繰り返されてきた。生態系、地質、生物多様性、水質、考古学、土地所有形態、社会・雇用状態などにかかる独立した専門家が調査を行い、その結果作成された 11,000 頁にわたるEIAがウェブ上に公開された。さらに同評価に基づき、BTCはパイプライン建設に伴い移転しなくてはならない住民が生じることを避けるようなルートを選定するなどの措置をとった。さらに、現地コミュニティとNGOとその他のステークホルダーとの対話を各地で継続的に実施してきた<sup>73</sup>。

中国においては、広東の LNG ターミナル事業に際し大規模な ESIA を実施した。BP によれば、中国にとって LNG ターミナルを建設したことがなかったため、初めて国際的な基準を融合させた国内の環境社会影響評価の仕組みを作ったという。これは、中国の EIA コンサルタントと香港の国際コンサルタントで行われた。特に社会影響評価はターミナルの周辺地域への影響を把握するもので、以下の 3 段階で進められた。まずは、地域自治体や住民へのアンケート調査で具体的な問題点をあげていく。そして、主要なステークホルダーと一対一の対話をして何が課題かを聞き取る。3 段階目はより詳細な評価であり、これまでに特定された問題（周辺の交通安全、環境汚染、通勤、周辺労働者の住環境への影響など）について深く掘り下げ、ステークホルダーとともに対策を検討するものであった。このような徹底した評価プロジェクトを行うケースは少ないが、BP が率先して行った事は欧米の機関投資家の間から高く評価されているという。

## 生物多様性保全

BPは生物多様性保全に力を入れており、「エネルギーと生物多様性イニシアティブ」<sup>74</sup>のメンバーとして、開発事業のサイトの選定や操業のための実践的なツールの策定に当たってきた。自社の操業サイトにおいても、すでに 20 の生物多様性保全行動計画を策定している。

世界遺産やラムサール条約登録湿地などの保護地域に関しては「環境へのリスクを的確に管理できると確信できなければ、保護地域内あるいはその周辺での操業は行わない」という指針をたてている。また、IUCN（国際自然保護連合）のカテゴリⅠ～Ⅳの保護地域内において現在 BP

<sup>71</sup> ACG油田（カスピ海）から生産される原油を輸送するためのパイプラインであり、アゼルバイジャンのパクー、グルジアのトビリシ、トルコのジェイハンを結ぶ総延長 1,760km。総工費約 36 億米ドル。BPは本事業実施会社BTCの最大株主であり 30.1%を出資、そのほか国際石油会社 11 社（伊藤忠、インペックスを含む）が参画している。

<sup>72</sup> タンゲーLNGプロジェクトは、インドネシアのタンゲーガスフィールドから海底パイプラインで輸送される天然ガスをピンツニ建設サイト経由で、年産 760 万トンのLNGを中国、韓国、米国等に供給するもの。

<sup>73</sup> 一方、アムネスティ・インターナショナルなどのNGOなどからは、被影響住民の人権に対して配慮が必要等の指摘が供せられている。

<sup>74</sup> BP、ChevronTexaco、Shell、Statoilの 4 つの石油・ガス会社、Conservation International、Fauna & Flora International、IUCN、TNC、スミソニアン研究所といった国際保全機関からなる。

が操業している 16 のサイトのリストを公表し、今後これらの保護地域内における操業を決定する際は、リスクアセスメントの結果を公表するとしている。2003 年には、この公約に基づき、2 件のリスクアセスメントが公表されている。また、Birdlife International 等の国際自然保護団体と協力し、過去 18 年にわたり、200 以上の生物多様性保全事業を支援する「Conservation Awards Programme」を実施している。

### **地球規模の倫理行動規範の地域レベルでの運用～中国の場合**

BP が地球規模で規定している行動規範を各国で運用する場合、その国の慣行などに配慮しながら行っている。例えば中国では、合併事業での取り組みが重要な課題であり、それには 2 つの方法で取り組んでいる。ひとつは、プロジェクトの初期の段階で、その合併企業で両者が合意できる（独自の）価値観、方針、行動規範を作り上げるようにすることである。2 つ目の方法は、合併相手の親会社を使う、つまり親会社と一緒に活動し課題や懸念事項を考え、その解決に取り組むことである。いずれのケースにおいても、実際にどのレベルで価値観を共有できるのかを見極め、なぜ物事が違う風に進むのか、なぜ現地においては人々の行動が異なるのかを検討しているとのことである。

また自社事業内での展開だけにとどまらず、国際的なビジネス・リーダーによる贈収賄を含むビジネス倫理上の課題を検討する取り組みに BP も参画している。中国政府、中国の学識者（大学）、中国企業にも呼びかけ、これらがパートナーシップを組んでの展開が始まっている。中国政府も最近はこの問題に対処することに関心を持っており、大規模な国営企業は安全や贈収賄に対して取り組みを始めている。

#### **【一口コメント】**

エネルギー会社は、世界での産業界のリーダー役であり、BP においてもそのように自社の行いが産業界や社会に影響しているという意識を強くもって、CSR でも先陣を切っていることが伺えた。中国のビジネスについても、その国の特徴は尊重しつつも、不合理な慣行については時間をかけて他者と協力しつつ改善していく展開は、やはり世界でのトップという意識ならではと感じた。

（海野みづえ）

巨大な国際石油・ガス会社としての BP は、文字通り、企業の生き残りをかけて、CSR に取り組んでいるという感がある。石油流出対策から大気汚染防止、道路における安全確保から生物多様性保全まで、同社が対応すべき分野は幅が広い。一方で、同社のビジネスの基本であるエネルギーについても、石油・ガスからの集中を分散させようと、「Beyond Petroleum（石油を超えて）」というキャッチフレーズで、太陽光等の再生エネルギーへの事業展開を図っている点が注目される。

（満田夏花）

## Interview NGO との対話について（談話）

BP のグラハム・G・バクスター氏（VP, Corporate Responsibility）に NGO との対話の意義について聞いた。

私たちは、信頼できる NGO との建設的かつオープンな関係は BP にとって大きな利益となることを認識しています。その理由は、多額のコストがかかり、ダメージも大きい抗議活動を避けられると言うだけでなく、彼らからいろいろと学ぶことができるからです。環境・社会 NGO で活動する人々の多くは専門的な知識や技術を持っています。ある分野について経験があり、専門的知識を持つ NGO の話を聞くことは非常に有益です。これは我々に対する抗議活動をやめさせるための受身の態度なのではなく、彼らの専門的知識を聞こうとする自然な行動なのです。

ですから、私たちは国際的レベル、ローカルレベル、さまざまなレベルの関係を築くことができる「relationship plan（関係構築のための計画）」に注目しています。たとえば、大規模な環境 NGO である WWF とは世界中の多くの場所で協力関係を築いており、非常に役立っていますし、昨日もアムネスティ・インターナショナルとインドネシアの問題について議論するなど日常的に NGO とは接しています。各事業ごとに地元で議論を行うことができれば重要ですが、マネジメント・レベルで議論することができればさらに有効です。また、反資本主義や反石油、反 BP との考えで建設的な対話を維持できない NGO もあるのですが、BP は常にドアを開くようにしています。

BP はサハリンでの石油・ガス開発に深く関与していますが、サハリンでは環境・社会 NGO のほとんどが活動しており、BP はそのほとんどと対話を続けています。国際 NGO は 20 以上、ローカル NGO、ロシアの NGO、極東 NGO は 40。BP は対話を希望する NGO とはすべて話し合おうとしており、当然ながらサハリンの地元コミュニティに対しても対話を実施しています。特に、「サハリン環境ウォッチ」とは、事業の極めて早い段階から対話をしており、彼らの専門知識、アドバイスを事業に活用させてもらっています。

**事例 13 リオ・ティント：地元社会と生物多様性の保全を重視しはじめた世界的鉱山グループ**

## 1) 取り組み企業の概要

Rio Tinto Group <sup>75</sup> （以下リオ・ティント） 業種・事業内容：鉱山開発、鉱石等の採掘 創業年：1873年 従業員数：36,000人 本社：イギリス及びオーストラリア
---

## 2) CSR の理念、戦略、概要

リオ・ティントは、持続可能な開発のためには鉱物や金属が必要であり、次世代にも利益をもたらすようなやり方でこうした資源の採掘と供給ができるようベストを尽くすという考えを持っている。そのために、全社員を対象としたグループの原則と方針をまとめた「リオ・ティント就業指針」(The way we work, 1998年制定、2003年改訂)を持つ。ここには、コミュニティ、雇用、環境、人権、土地へのアクセス、職場における健康、政治への関与、安全、持続可能な開発の9項目についての企業方針が含まれている。さらに補助的なものとして、環境基準、安全基準、職業健康基準、人権ガイダンスなどがある。

内部保証プログラムとしては、これらの方針や基準が守られているかどうかを、社内の保証部門 (assurance division) が確認している。このプログラムには、法令遵守、監査プロセス、見直しプロセスが含まれており、その結果は、毎年、報告書を通して外部に報告されている。これ以外に、第三者による報告、検証、保証メカニズムも有する。

## 3) 取り組みの背景

リオ・ティントのビジネスは、新しい鉱床を発見、開発、操業し、いずれは安全かつ効率的に責任ある方法でそれを閉鎖するという流れに沿って行われる。このビジネスの特質上、また多くの鉱床が途上国で開発されている<sup>76</sup>という現状のもと、途上国の環境や地元コミュニティへの影響は様々である。環境への負の影響もあれば、雇用を生み出し地元経済を潤すこともある。地域コミュニティや操業国と共存するために、負の影響は少なくする持続可能な操業方法を心掛け、逆に経済・社会・環境への正の影響は大きくするようにするのが基本方針となっている。株主も長期メリットを考慮し、特にリスクには大きな興味を持つようになってきている。したがって、ビジネスが利益を上げながら長続きするために、安全、健康、環境、リスクマネジメントについては、経営層のみならず株主の理解も深まってきている。こうしたことを背景に、リオ・ティントの年次報告は、財務情報だけではなく、環境や社会面でも多くのページを費やしている。

## 4) 取り組みの内容

**操業前のアセスメント等**

鉱山開発は一般に大きな環境負荷を与え、また、いずれは閉山するという性格を持つ。すなわち、鉱業はある一定の期間その場所を借りて操業するので、操業する地域には正の遺産を残したいと考えている。

操業前には経営上の計画に加えて、環境リスク、コミュニティリスク、健康リスクの3側面の

<sup>75</sup> イギリスのRio Tinto plc.及びオーストラリアのRio Tinto Limitedの2本社体制をしいているが、実質的な本社機能は前者にある。

<sup>76</sup> アジア地域において同社はインドネシア、パプア・ニューギニア、インド等で鉱山開発を行っている。インドネシアではグラスベルグ鉱山の周辺探鉱を積極的に行っている。中国では、甘粛省で中国企業と共同で、銅・ニッケル鉱床の探査を実施している。

評価を行う。さらに、操業する際には、必ず ISO14001 かそれと同等の EMS ( 環境管理システム ) が必要となっている。常に、リスク、機会、パートナー機関の 3 つの観点から操業をチェックするようにしている。

### **外部評価の方法**

外部保証プログラムとしては、コンサルタント会社が操業会社を実際に訪問して、1. 会社の方針を理解しているか、2. それが実施されているか、3. 結果はどうなっているか、の 3 段階で評価している。

### **コミュニティと積極的なパートナーシップ**

企業方針の中でコミュニティについては「『相互的な尊厳の認識、積極的なパートナーシップ、長期的なコミットメント』を合い言葉に、操業各地のコミュニティと長期的な関係構築を目指す」としている。良好なコミュニティ関係を構築維持するために、操業各地のコミュニティ関連課題をグループ企業全社が提出し、毎年更新する「コミュニティ 5 年計画書」で報告している。実際の活動においては、コミュニティの文化、ライフスタイル、嗜好等を考慮するように最大限の努力を払い、雇用や事業機会を作るだけでなく、途上国では必要に応じて保険、教育、農業プログラムの支援に参画することもある。

### **生物多様性保全プログラム**

1996 年に社内の研究者で戦略レビューを行い今後 20 ~ 30 年の間のリスクを検討した結果、生物多様性が重要な問題になることがわかった。もちろん、特定の問題については NGO など外部の団体からの圧力もあったが、一般的な生物多様性についてあったわけではない。このレビューを通じて、リオ・ティントは生物多様性に注目するようになった。外部アドバイザリー・ボードを設置して、多くの保全プログラムを展開している。プログラムの実施にあたっては、外部専門家と協働している。例えば、Flora & Fauna International ( FFI )、Birdlife International ( BLI )、Earthwatch、Royal Botanic Gardens Kew ( RBGK )、UNEP-WCMC などの国際 NGO や国際研究機関と提携している。FFI、BLI、RBGK の専門家は、リオ・ティントの世界中のサイトを訪問し、潜在的問題のチェックを行っている。

#### **【一口コメント】**

リオ・ティントは日本では馴染みが少ないかもしれないが、世界最大の鉱山会社の一つであり、アルミニウム、銅、ダイヤモンド、石炭、ウラン、金、産業鉱石、鉄鉱石を世界中から採掘している。鉱山開発という事業の特性上、環境や地域コミュニティに与える影響は大きく、また現在のビジネスモデルは持続可能とは言い難い。にも関わらず、いやだからこそ、いくつかの点で先進的な取り組みを行っている。

中でも特筆すべきは、地元コミュニティとそこで働く人々の健康と安全の重視である。ビジネスそのものは、一つの場所では一定の期間しか続けることができないので、創業中の健康、安全に十分に配慮し、また操業を終え閉山するときに、地元に残すよう努力をしている。その成果がどれだけ上がっているのかは今回のヒアリングだけでは確認できなかったが、取り組みの積極的な姿勢は伝わってきた。もちろんこうした取り組みの背景にあるのは、過去の様々な問題、軋轢と、同様のことが将来に起きた場合のリスクの大きさに対する懸念であろう。しかし、こうした過去の教訓を生かし、戦略的に課題に挑戦する姿勢は、十分に評価に値するものと感じた。一方、NGO もこうした企業の姿勢は正当に評価し、同時にまだ問題があればそれはきちんと指摘し、責任ある対応を求めている。こうした緊張関係こそ、責任ある企業が持続可能になるために必要なことなのであろう。

( 足立直樹 )

## 事例 14 キャドバリー・シュウェプス：「倫理的な調達」への挑戦

### 1) 取り組み企業の概要

Cadbury Schweppes plc (以下キャドバリー・シュウェプス)  
 事業内容：国際的な飲料及び菓子製造  
 従業員数：55,000人  
 創業年：1783年  
 本社：イギリス

### 2) CSR の理念、戦略、概要

キャドバリー・シュウェプスは、社会及び従業員からの信頼の増大により、企業価値を増大させることを目標に、人権及び雇用水準、倫理的な調達、食品及び消費者問題、環境、健康、安全、コミュニティを CSR 経営の 5 つの柱として、取り組みを進めている。

### 3) 取り組みの背景

p.59 で記述したように、イギリス社会においては、開発途上国における環境社会問題が、しばしばマスコミを賑わし、企業の責任と関連して論じられることもしばしばある。そのため、キャドバリー・シュウェプスとしても、特に開発途上国の同社製品の原材料の生産現場や加工の状況に関しては、注意を払ってきた。

### 4) 取り組みの内容

#### 人権及び倫理的取引に関する方針

キャドバリー・シュウェプスは、労働者の基本的な権利及び尊厳、職場における健康及び安全、公平な報酬、多様性及び差異を尊重すること、昇進やキャリア開発の機会からなる人権及び倫理的取引に関する方針 (Human Rights and Ethical Trading Policy : 以下 HRET) を打ち出しており、自社のすべての部署及びサプライヤーに対してその遵守を求めている。また、役員会レベルの CSR 委員会を設置するとともに、人事、調達、監査、リスクマネジメント、法務及び広報からなる HRET ワーキング・グループを設置し、サプライヤーと協働して取り組みを進めている。キャドバリー・シュウェプスは世界中に約 40,000 のサプライヤーを有しており、主たるサプライヤーについては、訪問によるチェックを実施している。さらに、HRET が実際に機能するかどうかを検証するためのパイロット・スタディを行い、その結果を踏まえて、サプライヤー支援、情報提供、コミュニケーションからなる「HRET サプライヤー・コミュニケーション・プログラム」を実施している。新しいサプライヤーは、資格認定のためにアンケートに回答し、HRET 遵守を約束しなければならない。

主要な原材料を産出している国のうち、環境社会面でリスクが高いと考えられる国において、多くの調査を実施した。例えば、ガーナではカカオ豆について、トルコでは、チョコレート用のヘーゼルナッツについて、特に人権との関連を調査してきた。また、インドネシアではカカオ豆とココナッツについて調査した。さらに、中国、メキシコのほか、アメリカや EU 諸国においてすら、特に移民の労働の状況について調査を行った。調査に当たっては、Transparency International<sup>77</sup>

<sup>77</sup> 腐敗・汚職などをテーマにしている国際 NGO。

が行っている人権に関する調査及び各国のランキングを参考にしている。

### **カカオの生産現場の改善 ~ 児童労働の廃絶に向けて**

2000年の末、西アフリカのコート・ジ・ボアールのカカオ豆農家の95%がカカオ豆栽培に「奴隷」を使っているというショッキングなドキュメンタリーが放映されたことがある。番組は、カカオの多くがイギリスに輸入されていることを指摘、イギリス社会の責任をも問う内容であった。キャドバリー・シュウェプスは、さまざまな菓子の原料として、カカオを多く使用していたため、この番組に衝撃を受け、調査を行った。結果としては、カカオ豆農家で働く労働者の多くが、他の貧しい国・地域から生活の糧を求めて自発的に移住してきたものであることがわかった。彼らは小規模な農場で働き、収入が少ないため、家族の労働力を頻繁に利用する。子供たちはあまり学校には行かず、場合によっては、重く、有毒な殺虫剤を散布するスプレー機を持つような、危険な仕事も行う。さらに、UNICEF（国連児童基金）によれば、西アフリカ・中央アフリカ諸国から、子供の労働力が「密輸」されていることも疑われている。

キャドバリー・シュウェプスは、この問題を解決すべく、産業界、政府、NGO、第三者機関などとともに活動を開始した。

この活動の最大の成果の一つが、2001年9月に、チョコレート製造協会、世界カカオ豆基金が、アメリカの上院議員、国際児童労働廃絶計画などの協力のもとに採択した議定書（正式名称：「カカオ豆およびその製造品の生産及び加工において、最悪の形態の児童労働の禁止及びその根絶に向けた即座の行動に関するILO第82号条約を遵守するための議定書」）である。本協定は、世界のココア・チョコレート産業から児童労働をなくすことを目的とし、独立した監視・報告システムを伴う、信頼性がある国際基準の開発、チョコレートまたは関連製品が強制的な児童労働を用いずに生産されたことを示す公的認証システムについて規定している。さらに、2005年7月までに、児童労働を根絶するために必要な一連の行動計画について記載している。現在に至るまで、同行動計画にもとづき、実態調査、改善のためのパイロット・プロジェクトとその成果の普及、監査・認証などが実施されている。

キャドバリー・シュウェプスは、これらのプロジェクトにおいて得られた情報、また生産現場の映像などからなるビデオを作製し、カカオ豆のバイヤーに対するトレーニングを行っている。

### **カカオ豆の生産現場の改善 ~ 生物多様性**

2004年、キャドバリー・シュウェプスは、アースウォッチ<sup>78</sup>及びガーナ自然保全研究センターとパートナーシップを組んで、ガーナにおけるカカオ豆農業の生物多様性の水準を向上し、またカカオ豆農場によるエコツーリズムをはじめて開始することを目的とした3年間プロジェクトを実施することを発表した。このプロジェクトは、ガーナの東部で実施され、カカオ豆栽培の手法を改善し、野生生物の生息地を残すことによって、生物多様性の向上と、カカオ豆の収量の増加を同時に実現することを目指す。また、カカオ豆農家の副収入を増やすために、エコツーリズムが実現可能にするように、研究事業及び農家向けのサポートを行う。

同社はまた、本事業を資金面でサポートするのみならず、自社の従業員に本事業においてボランティア活動を行うことを奨励し、本事業を通じて、生産者への支援、生産者との長期間にわたる関係構築、原料の持続可能性の促進、社員の知識習得、世界的な生物多様性の保全への貢献が行えるとしている。

<sup>78</sup> 国際環境NGO。持続可能な環境に対する理解と必要な行動を促進するため、科学的野外調査と教育に世界中の人々の参加を促すことを目的とする。



## その他の原材料

キャドバリー・シュウエプスは、FoE-UK から、「インドネシアにおける大規模なオイルパーム・プランテーション開発が生態系を破壊し、人権を侵害している」という指摘を受け、「持続可能なパーム油に関する円卓会議 Round Table on Sustainable Palm Oil (RSPO)」と呼ばれるイニシアティブに参加することとした。RSPO はパーム油の生産国もしくは輸入国の様々なステークホルダー、プランテーション企業、パーム油製造者、小売業者、環境 NGO、社会活動 NGO によって構成され、持続可能なパーム油のための取り組みを行っている。円卓会議では持続可能なパーム油について定義する基準を作成し、詳細な議論が行われている。

同社はさらに、大豆油についても、同様のイニシアティブに参加している。

### 【一口コメント】

多様な製品の多岐にわたる原材料生産の環境社会配慮は、企業にとっては非常に難しい問題である。今回取材したキャドバリー・シュウエプスの Ethical Sourcing Advisor のトニー・ラス氏も「どこまで取り組むのかは難しい」としつつも、同社の取り扱う主要原材料の性格、生産地の「リスク」を見極め、マスコミから叩かれることへの防衛としてではなく、自社の哲学に即して誠実に対応していこうという姿勢には共感を覚えた。

また、今回紹介したようなカカオ豆やパーム油のように、複雑な社会・経済の背景があるような問題については、一社のみでは対応が難しい。しかし、だから放置するというわけではなく、国際機関、市民団体や原産国政府、産業団体を巻き込んだ「行動計画」の策定（カカオ豆）、円卓会議による合意（パーム油）といったすべてのステークホルダーによるコンセンサスづくりによって、問題の解決を目指していくというのが現実的なのであろう<sup>79</sup>。

（満田夏花）

---

<sup>79</sup> (財)地球・人間環境フォーラム「開発途上地域における原材料調達のグリーン化支援事業予備調査報告書」(2005年3月)参照。

## 事例 15 ハイネケン：地元根付いたブランドを守り、HIV/AIDS 対策にも貢献

### 1) 取り組み企業の概要

Heineken International (以下ハイネケン) 業種・事業内容：ビール等の製造(65ヶ国以上)、販売(170ヶ国以上) 従業員数：61,000人 創業年：1864年 本社：オランダ
---

### 2) CSR の理念、戦略、概要

ハイネケンは、以下の3つを同社の核となる価値(コア・バリュー)としている。

- ・個人、社会、環境を尊重する
- ・お客様に喜びをもたらすのが、私たちの楽しみ
- ・品質に情熱をかける

また、ビジネスを進める上で、ビジネス全般、法令・規則、品質、行動についての原則を、さらにアルコール、健康と安全、環境、ビジネス・コンダクト(ビジネス上のふるまい)、内部通報、人権、品質(Product Integrity)の7項目についての方針を持っている。

CSRを担当する部門である Corporate Affairs は2年前に設置され、ディレクター1人、マネージャー2人など7人からなる。ビジネス・コンダクト、インテグリティ(誠実・高潔なふるまい)、社内規則、CSR レポート、ステークホルダーとの関与、医療部門(アルコールに関する方針)、民族文化(ethnic culture)、人権などについて全社の方針を決め、実務は各部門が担当する仕組みである。

ハイネケンが CSR に取り組むのは、「今日行っているビジネスを、明日もそのまま続けていきたい」からである。そしてそのためには、企業としてきちんとした責任を果たしていないと、いつどこで足を掬われるかわからないリスクがあると考えているからでもある。しかし、こうした取り組みを取り立てて宣伝したり、マーケティングの道具には使ったりしないのがハイネケンの方針である。

### 3) 取り組みの背景

ビールは非常に古い歴史を持つ飲料で、かつては醸造所のすぐ近くのコミュニティで消費されていた。ヨーロッパ中の町に数千もの醸造所があり、オランダで16世紀に最初にできたフリーメソン<sup>80</sup>がビール組合だったほどである。そういう意味で、元々地域との密接な関係があった。今も、顧客とのコミュニケーションを重視している。それはハイネケンにとって顧客のロイヤルティ(忠誠心)が重要だからである。ロイヤルティは顧客と一緒に作るものであり、そのことがそのままブランディングにもなっている。

オランダでは、環境に対する取り組みが次第に、労働環境や人権といった社会的側面にも広がっている傾向がある。これは第一にはこれまでの取り組みの拡張と言える。つまり、企業の責任は環境面に限られたものではなく、社会面についても応分の配慮が必要であるとの NGO や消費者の見方の広がりに対応したものである。そして次に、企業の責任は醸造所の内部だけで終わるものではなく、その上流にも下流にも広がっていくという考え方である。もちろん前述のように社外からのプレッシャーも理由の一つになっているし、また社員の「無責任な会社では働きたくない」という意思も後押ししていると言える。

<sup>80</sup> 石工組合に起源を持つ相互扶助組織。

#### 4) 取り組みの内容

##### 基本的な環境配慮

ビールの原料は水、モルト化した大麦、ホップ、イーストである。地域によって、これに米、ソルガム、トウモロコシなどを加えることもあるが、いずれにしろ主要な原料は水である。大麦やホップは先進国で作られるが、大豆、ソルガムなどの副原料は、醸造所のある場所の近くで生産されている。労働力と瓶や缶などのパッケージはすべて現地調達なので、材料のおおよそ50%は現地調達していると言える。環境への負荷は何を中心に計算するかで変わってくるが、ハイネケンとしては水へのアクセスと、水質をもっとも重視しており、環境についての3つのターゲットは、1)水の使用量、2)排水、3)エネルギー消費である。

ハイネケンの原料調達ガイドラインには、農薬や肥料の使用量などが定めてある。規制する法律がない国や地域ではハイネケンの世界統一の独自基準、あるいはFAO(国連食糧農業機関)や世界的な食品規格であるCODEXなどの国際基準を採用している。

環境モニタリングのための醸造所比較システムがあり、醸造所ごとの比較評価ができるようになっている。環境報告書にあるデータは、このシステムで集めたものである。

##### プロモーションガールの労働環境配慮

レストラン等で若い女性がビールを勧めるプロモーションガールは、東南アジア諸国では一般的な販促手法である。例えばカンボジアもそのような国の一つであるが、こうしたプロモーションガールの安全な労働環境整備の一環として、HIVの危険性などについて教育を行っている。西洋社会からはそもそもプロモーションガールを使うことを問題視する意見もあるが、必要性がある以上は出来るだけの配慮をするというのが方針である。

##### HIV/AIDS対策

サハラ以南のサブアフリカでは、HIV/AIDSの蔓延が社会全体を揺るがす深刻な問題となっている。そこでハイネケンは、従業員とその家族を対象に2001年8月からHIVの治療を開始し、既に4万人が医療措置を受けた。基本的な医療措置は会社の負担により行うとの方針のだが、HIVの治療を始めたのはハイネケンが世界で最初である。このことは特に宣伝はしていないが、今では地域の多くの人々がこのことを知っている。

##### サプライヤー支援

現在、サプライヤーを支援するための体制を整備中である。化学物質は既に実施しており、製造方法については、2005年にスタートできるように開発中である。サプライチェーンについては、20ページにわたり300問からなる質問票を作って調査し、検証は第三者機関に依頼している。

このような体制を整えることで、サプライヤーはハイネケンに1)公正な扱い、2)種々の問題への共同での取り組み、3)ノウハウの共有を期待することができる。例えば児童労働を解決するために、ハイネケンとサプライヤーが協議し、ベストプラクティスを共有している。

##### その他

- ・ 環境報告書の読者は専門家を想定しており、従業員にはケースブックを配っている。ケースブックでは、環境報告書でコラムとしてとりあげている16の事例について、より詳しく紹介し、従業員のモチベーションを高めることに役立てている
- ・ 排出基準などの全社基準(general standard)については、ダブル・スタンダードはなく、世界中で同じ基準を運用している。

(足立直樹)

## 事例 16 ボディショップ：高品質の商品を通じて世界の価値観の変革を狙う

### 1) 取り組み企業の概要

The Body Shop (以下、ボディショップ) 事業内容：化粧品等の製造・販売 従業員数：5,754 人 (全世界) 創業年：1976 年 本社：イギリス
--

### 2) CSR の理念、戦略、概要

ボディショップは 1976 年の創業以来、以下の 5 つの価値感を重視した経営を行っている。

- ・ 化粧品の動物実験に反対する。
- ・ 公正な取引を通じて、社会を変えたい。
- ・ 一人ひとりの人権を大切にする。
- ・ ありのままの自分を尊重する。
- ・ 私たちをとりまく環境を守る。

こうした考えは、飾り立てた容器を使用せず簡易な容器を使用したり、化学物質を使用せずに自然の原料を使用したり、さらにするリフィル(詰め替え)・サービスを提供したりという、これまでの化粧品業界の常識を打ち破る行動にも現れている。

### 3) 取り組みの背景

ボディショップは 1976 年、動物実験をせずに商品開発をする化粧品会社としてイギリスで創業した。当時は誰も動物実験を行うことに疑問をもっていなかったが、ボディショップはそれが本当に必要なことなのか、倫理的であるのかを世に問うたのである。これは、倫理的、道徳的な考え方を製品と結びつけたという意味で、ビジネスの改革と呼ぶべき出来事であった。

オランダのボディショップはそのフランチャイズであるが、オランダは小さな国であるため、環境汚染の問題は早くから顕在化していた。そのため、オランダのボディショップではリフィル・サービスに加えて容器のリサイクルも取り入れ、これは世界のボディショップ<sup>81</sup>に広がった。

### 4) 取り組みの内容

#### より持続可能な原料への切り替え

ボディショップは他の化粧品メーカーとは異なり、もともと自然の原料を使ってきた。自然の原料には、動物性のものと植物性のものがあり、ボディショップでもラノリン(羊の脂)やゼラチンという動物性の原料を使用していたこともある。しかし、植物性の原料は再生可能であることから、なるべく植物性の原料に切り替え、例えば動物性油脂の代わりにココアバターやシアバター(シアは樹種名)を使うようになった。

その後さらにもう一步配慮を進め、自然の生態系を壊さずに持続可能な形で原料を得ることを重視し、植物も有機栽培のものを求め始めた。その際に重視したことは、なるべく原料の作られる場所に近いところから仕入れるということである。原料となる植物を作っている農民から直接買えば、農民の生活を安定させ、また植物を栽培する環境にも配慮できる。このような取引<sup>82</sup>において重要なことは、なるべくアフリカ、ブラジル、ロシアなど、比較的貧しいと考えられる国

<sup>81</sup> アジア等開発途上地域における事業展開の形態(事業所展開、輸入等): The Body Shop Internationalは、世界 55 ヶ国に店舗を持つ。原料の一部は途上国から調達している。

<sup>82</sup> 同社では、現在は特にコミュニティとの関係を重視し、「コミュニティ・トレード」と呼んでいる。

や地域から購入することと、農民から直接、市場価格よりも高い価格で買うことである。そのことが、その地域が経済的な利益を得ることにも、働いている人たちへの正当な対価を保証し彼らの基本的な人権を守ることにともなり、ともすると壊れやすいこうしたコミュニティの自然を守ることにもつながるからである。

こうしてボディショップでは、コミュニティ・トレードでココアバターを調達するようになった。しかし、ココアは本来、自然の生態系に存在している植物ではなく、プランテーションで栽培されている。ボディショップは生態系にもともと存在するものを持続可能な形で手に入れたいと考え、さらに一歩進んだ形として、アマゾン流域に生育する木から取れるブラジルナッツの利用も始めた。この木はプランテーションでは育たず、古くから地元の人やインドオの人々に利用されてきた植物である。現在ではこのブラジルナッツを調達しながら、インドオの人々の生活向上も支援し、実際その成果も上がっている。

このように、ボディショップの原料調達は、より持続可能な原料を求めて進化してきた。最終的には生態系の配慮に行き着いたが、これは動物の世界を守ることにつながり、最初の動物実験をしないという価値観にもつながっている。このように、ボディショップの核となる価値観はすべて互いに結びついていると言える。

### メッセージを伝える方法

ボディショップは通常の企業であると同時に、社会運動をする企業であると自負している。ビジネスだけでなく、価値観も大切にしており、ボディショップの商品を知ることによって消費者も違った視点を持つようになってくる。したがって、商品は、コミュニケーションのための道具とも言える。つまり、商品を通してボディショップの考え方を伝えることになると考えてきた。

最近では、より多くの消費者を惹きつけるための「視覚的な質」(魅力的な外観)、使い勝手、安全などの商品の「機能上の質」、人権や自然保護などの環境社会配慮などの「材料の無形の質」の「質」を重要視している。これらの質が高い商品であって初めて、消費者は気持ちよく使うことができるからである。ボディショップはこれらの質を高めることで消費者を惹きつけ、商品を通じて消費者に明確なメッセージを伝えることを目指している。

#### 【一口コメント】

今回、ボディショップ・ベネルクス社長のヤン・オースタヴェイク氏から直接話を聞くことができた。氏は、ボディショップの創業者アニータ・ロディック氏に環境面からのアドバイスを与え、1990年代にはボディショップ・インターナショナルの役員でもあった。

彼は「私は環境保全を重視しています。生態系が壊れてしまえば、私たちは誰一人生きていくことができません。私たちは大きな家族なのです。」と言い、その行動は明確な価値観に貫かれている。価値観に裏打ちされた商品を通して、「多くの人の目を開くこと」が、目標なのだという。もちろんすべての人がその考え方をすぐに受け入れられるわけではない。数年前までは「すべての人にすべてのものを」と考えていたが、それでは結局「すべての人に何も与えられない」ことになってしまうと気づき、ターゲットを絞ることにしたそうである。そのために、伝えたいメッセージをより明確にする必要があり、高品質な製品を作るために価格も上げなければならなかったという。また、ボディショップが世界的な企業に成長するにつれ、ボディショップの中でもすべての人が同じ考えを持つわけではなくなりつつあるという。しかし、オースタヴェイク氏も言うように、ボディショップは良い意味でのウィルスであり、周りに影響を与えずにはおかない。一度ウィルスに感染すると、取り除くことはできないのだ。ボディショップがイギリスの一部の動物愛護主義者にのみ受け入れられているわけではなく、世界55ヶ国に広がったことがこのことの何よりも証拠であろう。

(足立直樹)

## 事例 17 Ahold : 全世界に散在するスーパーマーケットのブランド管理に向けた挑戦

### 1) 取り組み企業の概要

Ahold (以下アホールド) 業種・事業内容: 食品等の小売販売 創業年: 1887年 従業員: 30万人以上(全世界、2004年) 本社: オランダ
--

### 2) CSR の理念、戦略、概要

アホールドは、以下のような CSR ビジョンを掲げている。

- アホールドは、事業を行うすべての地域において、社会的にも環境的にも責任を果たす企業である。
- 公衆の健康と安全、そして環境を守ることを、また、持続可能な発展のより広い目的に貢献するような手法で事業を行うことを目指す。
- アホールドは財務上のステークホルダーに対する約束を実現するだけでなく、従業員、顧客、サプライヤー、操業している地域コミュニティ、そして広く社会全体に対する責務を果たすべく最善を尽くす。多くの人々の生活の質を向上させることが、アホールドの重要な目的である。

このようにアホールドは事業を行うすべての市場において、また環境だけでなく社会的にも、さらに株主以外の広く一般のステークホルダーに対して、責任ある企業となることにコミットしている。

コミットメントとしては、ステークホルダーごとにではなく、社会における自らの役割を以下のように大きく4つに分類し、それぞれについて具体的な活動方針を示している。

#### アホールドの社会における役割

##### 食品供給業者として

- 品質、価格、品揃え、利便性、サービスの最良の組み合わせで地域の市場に貢献する
- もっとも安全な製品を消費者に提供し、消費者の環境や社会についての懸念をサプライチェーンに伝える

##### 雇用者として

- すべての事業地域において、業界の中で選ばれる職場になる
- すべての事業地域において、多様性、機会均等、基本的な権利の原則にしたがった操業をする

##### 事業者として

- ビジネスの環境影響を管理するように務める

##### 社会の中の市民として

- 地域の経済発展を支援し、事業を行っているコミュニティの一員として積極的に貢献する

### 3) 取り組みの背景

アホールドは、元々さまざまな地域にあったスーパー等のブランド<sup>83</sup>を買収して、一つの世界共通の運営をしている。これらの企業は 100%子会社であり、アホールドがその持ち株会社であるが、それぞれの企業のブランドは各地域に密着したものであるため、アホールドとしては、買収後もブランドは変更しないし、それぞれの良さを維持するようにしている。また各社の経営は、それぞれのブランドのCEOが行う。何が一番重要な問題か、あるいは優先度が高いかと言えば、それは地域ごとに異なってくる。例えば、スウェーデンではサプライチェーンにおける社会問題などが重視されているし、オランダでは環境問題が重要かと思えば、アメリカではコミュニティにおける社会貢献が求められている。これらの問題への対応を考えたとき、世界中でビジネスを行っていることの責任と、効率という点からすると、世界中でより統合化を進めることも必要である。そのため、各地の独自性や文化を尊重しながらも、共通化できるところは共通・統合し、またお互いの経験を共有することができるよう、本社の新CEOのもと、方向転換をしつつある。

### 4) 取り組みの内容

#### **持続可能性を計測する試み**

アホールドの事業によって付加された社会的価値、環境的価値を計測するため、企業の持続可能性に関わる活動の統合モデルをフローニンゲン大学(オランダ)の研究者と開発している。2001年に大学が基礎モデルを作成し、2002年にはアホールド社内でテストをし、現在はこれに興味を持ついくつかの企業が参加してテストをしている段階である。最終的な成果は近く公表する予定であるという。

#### **世界レベルでの調達データベースの構築**

商品の調達には、地域によっては共同で行うこともあるが、例えばアメリカとヨーロッパで一緒に調達を行うことは現実的ではない。したがって、世界レベルでの調達から、地域レベルでの調達まで、様々な形態のものがある。しかし、現在世界中で共通の調達データベースを開発中であり、これがあれば、いつ、どこで、どこから、いくらで調達したかがすぐにわかるようになる。このことは、安全性、品質、環境・社会パフォーマンスに関する情報を世界的に共有することができるようになるという点において重要である。アホールドはブランドごと、地域ごとの自律性を重視しており、CSRの課題は地域によって異なる。しかし、このような調達に関するデータや、ベストプラクティス、知識を共有することで、世界中で各地域のCSR活動の質を加速度的に高めていくことができると考えている。

<sup>83</sup> ここで言うブランドとは、スーパー等の名称およびその名称のもとで営業するスーパー等のチェーン、さらにはそれを運営する企業のことを指す。一つの企業がある一つの名称の元で複数のスーパーを運営することが多いが、場合によっては一つの企業が複数の名称のチェーンを保有していることもあり得る。アホールドはこうした各国のブランドを買収することにより成長した。

## ブランド独自の取り組み

EUREGAP<sup>84</sup>の規格づくりへの参加

ヨーロッパのサプライヤーはすべて製品の安全、減農薬、環境保護、労働安全に関する EUREGAP という基準の認証を受けなくてはならない。さらにいくつかの特定の製品については、これに追加して要求事項がある。アホールド傘下のブランドである ICA と Albert Heijn は、EUREGAP の規格作りにも参加している。

エコサウンド（環境に優しい）・プロジェクト

ここ数年、アメリカの消費者の間で、過剰漁獲や、海洋生態系への影響、養殖による海洋汚染、混獲、誤獲など、水産物の環境負荷への関心が高まっている。アホールド傘下のブランドの一つである Stop&Shop は 2001 年にニューイングランド水族館と提携して調査を行い、長期の調達方針を立て、持続可能な漁業を行っているサプライヤーを優先的に選ぶようにした。

アース&バリュー・プログラム

消費者は、農産物が作られる際のプロセス、人や動物の取り扱い方、そして環境への配慮についても気にかけるようになってきている。そこでアホールド傘下のブランドの一つである Albert Heijn は「Earth & Value」プログラムを立ち上げ、果物や野菜を作る際の農薬の使用を減らし、豚の飼育環境を改善し、鶏、子牛、魚についても同様の配慮をするようにしている。

Utz Kapeh（責任あるコーヒー）

アホールドは毎年 15,000 トンものコーヒーを調達している。アホールドブランドのコーヒーの社会・環境パフォーマンスを上げるために、EUREGAP 基準を参考にして、体系的で、一步一步前進するアプローチを開発した。これは「責任あるコーヒー」の意味である Utz Kapeh 基準と名付けられ、同じ名前の NGO をグアテマラのサプライヤーと設立した。1999 年のことである。現在はこれに、ホンジュラス、ボリビア、コロンビア、ウガンダの農家も参加している。（<http://www.utzkapeh.org/>）

### 【一口コメント】

アホールドは世界 28 ヶ国で、30 近い食料品スーパーのブランドを有する。それぞれのブランドはもともと地域で発生したものであり、既に地域との強い絆があるため、買収後もブランド名と独自性を残した経営をしている。このことに、消費者との信頼関係を重視する立場が象徴されていると言える。

食品の安全性やサプライチェーン、特に製品が作られるプロセスについて、海洋生態系への影響の軽減、コーヒー生産者への配慮、動物を飼育する環境の改善など、さまざまな取り組みを進めている。しかし、これらもアホールド全体ではなく、ブランドごとの取り組みとなっている。これは第一には、CSR 活動そのものが、各地域の必要性に応じて優先順位を付けるというやり方を取っているためと思われる。CSR 活動の対象としては、消費者と従業員を特に重視しているが、NGO からの要求が活動のきっかけになることも多いようである。サプライチェーン管理については、消費者がサプライヤーへの様々な配慮を求めるので、「消費者の社会的・環境的懸念をサプライヤーに伝える」と言っていることが注目される。

（足立直樹）

<sup>84</sup> 1997 年に欧州小売・製造業者ワーキング・グループ(EUREP)に所属する小売り業者によって始められたイニシアティブであり、農業生産者と小売業者のパートナーシップに発展している。良い農業の慣行に関する世界的な認証を開発することを目的としている。基準の設定にあたっては、消費者、環境団体、政府など、農業関係者以外のステークホルダーも加わり、オープンなものになっている。



**事例 18 TPG：国連食料機関とのパートナーシップで、飢餓解消へ本業のノウハウを提供**

## 1) 取り組み企業の概要

<p>TPG (TNT ポスト・グループ)</p> <p>事業内容：TPGはオランダ政府が出資した持株会社で、総合物流を提供するTNT Logistics、国際宅配便等を手がけるTNT Express、郵便サービスのTPG Postから構成される<sup>85</sup>。</p> <p>創業年：1989年</p> <p>従業員：16万人</p> <p>本社：オランダ</p>
---

## 2) CSR の理念、戦略、概要

TPG は、国連グローバル・コンパクトを支持しており、自らも、雇用、安全、環境、法令遵守などについての「ビジネス原則規範」を策定している。

この規範に準拠するために、サプライチェーン全体において責任を持つこととしており、サプライヤーにも TPG と同様の目的と目標を支持するためのプログラムを導入することを支援している。

CEO である Peter Bekker 氏は、「ビジネスにおいてリーダーシップを発揮するのはもちろんのことだが、現在の世の中では、本当のリーダーシップは、社会的なリーダーシップも含むものでなければならないと信じる」として、CSR を推進している。

## 3) 取り組みの背景

TPG が持続可能であるために、社会的なリーダーシップを取ろうという抱負がある。これは、これから将来、企業が競争から生き残るためには社会からの良い評判が不可欠であると考えているからである。したがって、多くの他の企業は悪いことをしないことが重要だと考えているのに対して、TPG は良いことを積極的にすることこそ重要であると考えている。

したがって、TPG の環境や社会に関する活動は、NGO など社外からの圧力があって始めたものではなく、内部から発生したものである。このような活動を行うことが、

1. 社員が TPG で働くことに誇りをもつ
2. 社会からの良い評判を確立する
3. 株主への付加的な価値の提供

の3つに役立つと考えている。

## 4) 取り組みの内容

**「管理」、「改善」、「差別化」**

TPG が社会的なリーダーシップを発揮し、持続可能であるために、3段階のコミットメント(「管理」、「改善」、「差別化」)を進めている。

このもっとも基礎になるのが「管理」であり、企業統治規約を守るために、ISO9001、OHSAS18001、ISO14001、IIP(Investment in People)、SA8000 などの国際的規格や、GRI ガイドラインによる管理を行っている。そして業界全体の評判を向上させるための「改善」として、WEF(World Economic Forum) /GRI のステークホルダーダイアログの議長を務め、合意した原則や KPI(主要なパフォー

<sup>85</sup> 63ヶ国に事業所があり、200ヶ国に荷物を配達している。

マンス指標)を実施している。さらには業界をリードする「差別化」として、独自のプログラムを行っている。このように、TPG にとって CSR を進めることは、企業としての差別化戦略と言える。

以下の3つの活動も、いずれも TPG が他社との「差別化」のための活動と定義しているものである。

### WFPとの協働で飢餓と戦う

WFP (国連食料機関 UN's World Food Program) との協働で、2002年12月から、「もっとも必要とされているところに食料を届ける」という物流にとってもっとも深遠な課題に取り組んでいる。具体的には、輸送・物流という TPG の核となる専門性と、人的資源の提供という二つで貢献している。社員は、専門家ボランティアと一般ボランティアの二つの形で参加できる。物流の専門家は必要な物流システムを作ったり、より効率良いシステムにするための技術的支援を行う。それ以外の社員は一般ボランティアとして参加する。数ヶ月にわたるボランティア活動を終えた社員は、職場に戻った後で、同僚や近所の人へその経験を伝える。ガンビアやタンザニアといった国は、一般の人にとってはあまりにも遠い国であるが、こうしたボランティアの経験を聞くことで、より身近に感じられるようになり、そのことが地域コミュニティを動かすことにつながる。このような効果を期待して、社員がボランティアとして参加することは、「moving the city」活動と呼ばれている。

### 「クリーンな配達(delivering clean)」プログラム

トラックからはCO<sub>2</sub>やNO<sub>x</sub>などが排出される。これをなるべく少なく、クリーンにしようというもの。特に各国の下請け業者では、クリーンでないトラックがたくさん使われている。まずは自社保有のトラックをクリーンなものにし、その次に下請け業者の問題に取り組む予定。UNEP と一緒に進めており、技術的なことはイタリアの自動車メーカーであるFIATとも協働している。

### 安全運転キャンペーン

2005年の大きなプロジェクトである。例えば中国では急速にモータリゼーションが進んでいるが、運転マナーが悪く、事故が急増している。この問題を解決するために、地域社会へ安全運転の教育などを行うことで貢献することを考えている。また、世界63ヶ国で安全性を基準化し(global safety)、「道路上でもっとも安全な企業(“safest company in road”）」となることを目指す。

### **【一口コメント】**

TPG は「CSR は差別化のためである」と明確に言い切るが、業界全体のリーダーシップをとり、また本業における本質的な取り組みを進めている。その上で、その効果を正確に計算しているところは、ビジネスがどう環境と社会に貢献するかを考える上で、一つのモデルになる可能性がある。ただし、TPG は WFP との協働プロジェクトを、広告宣伝活動には一切使用していない。ビジネスの持続可能性の戦略はあるが、だからこそ表面的な活動に留まらず、本質に踏み込んだ活動を選んだのであろう。なお、TPG が一般的なフィランソロピーではなく、より本格的な社会貢献をするようになったのは、若き CEO の Peter Bakker 氏が本業の物流を活かすべきであると考えたからだったという。

(足立直樹)

**Interview** サプライヤー管理のコツと難点～フィリップスの経験より

エレクトロニクス大手のフィリップスは、先進的な環境管理体制で有名である。世界のエレクトロニクス各社が EU の RoHS 指令の発効前にサプライ・チェーン管理の構築を急ぐ中、長年、フィリップスのサプライヤー管理に取り組んできた同社 Senior Advisor Environmental Engineering の Ir. Ab. Stevels 博士（デルフト大学教授）に、その「コツと難点」について聞いた。

**サプライヤーマネジメント、調達管理について**

フィリップスは 1994 年から、化学物質管理プログラムを開始しました。下請け会社 やサプライヤーから納品される原材料や部品に含まれる化学物質を把握することが目的です。1994 年からこのプロジェクトを実施していますから、今では私たちが購入している原材料や部品の 99.5% について、それらに含まれる化学物質を理解しています。

このプログラムでは化学物質を、1) 使用が禁止されているもの、2) 十分な情報を得ておきたいもの（多くの場合、有害であるかもしれないとの疑念が拳がっているものや、将来、当局の規制が入る可能性があるもの）、3) 使用が容認されているもの、の 3 つに分類しています。これはフィリップスが国際基準に則って全世界で実施しているプログラムですので、ヨーロッパ、アジア、開発途上国、先進国の別に関わらず、同じように扱われています。

まず、サプライヤーにこのプログラムの必要性と方針を説明し、納品する物品に含まれる化学物質に関して明確な情報を提供するようお願いいたします。それを私たちがチェックし、承認します。1994 年にこのプロジェクトを導入したときは、サプライヤーの意識も今ほど高くなかったので、これは骨の折れる仕事でした。

**化学物質管理プログラムを始めたきっかけ**

特に外圧があったわけではありません。近い将来、化学物質含有が重要な問題となると見込んで、このプログラムに投資することに決めたのです。それは予想通りとなり、他の企業は 2 年ぐらい前から大慌てしています。これは、ただ単に、アンケートを送ればいいという問題ではありません。サプライヤーには、アンケートに答えたくても、十分な知識がないところもありますし、また、不誠実な会社もあります。フィリップスやソニー、パナソニックやヒューレットパカード（HP）などの大企業が、このような問題に取り組むためには、何年もの月日をかけて管理体制を整えなければなりません。良いサプライヤーか、悪いサプライヤーか判断するには、彼らと対話しなければなりませんし、彼らに情報を提供しなければなりません。彼らが期待に応えてくれなければ、プレッシャーをかけなければなりません。フィリップスでは、プログラムの開始から、フルタイムのスタッフ 2 人がこの問題に取り組んでいます。フィリップス程の大企業はこのぐらい多大な努力をしなければならぬわけです。

**サプライヤーの管理方法**

3 分類された化学物質のリストとなっているアンケート調査表を送って、回答してもらいます。これは、購買プロセスの一環として行われます。購買は、量、配達条件、価格など様々な条件によって決定がなされますが、その一つが環境問題ということになります。化学物質管理プログラムとして始まりましたが、最近では、サステナビリティ憲章に拡大しました。ですから、監査は化学物質に関するものが個別に実施されているのではなく、通常のサプライヤー監査に含まれています。

私たちは重要な方針として、環境問題やサステナビリティの問題を個別の問題としてではなく、ビジネスをする上で包括的に取り扱うようにしています。ですから、購買というビジネスの 1 プロセスがあって、それに化学物質管理、さらに広く言えば、サステナビリティの問題が組み込まれて

いるわけです。ですから、事業全般の監査に、環境問題についての監査も含まれているということになります。

そして、会社のそれぞれの部門には、環境センターが設けられています。そこには、専門家が配置されており、違反の疑いが浮上した場合には、サンプルをとってさらに踏み込んだ検証をします。そして、疑いが正しいものであるか、誤りであったか、決定するわけです。

### **サプライヤー管理で困難な点**

フィリップスには数千にのぼる業者が、合計で 20,000 の原材料や部品を納品しています。これは、家電部門のみの数値です。これだけの業者を管理するシステムを確立するのはとても困難でした。始めは、アンケート調査表を送っても、サプライヤーには意味が分からなかったり、質問にそぐわない回答を送ってきたりした会社もありました。状況は改善していますが、10 年経って、サプライヤーのスコープも変わってきています。現在では、多数の中国の業者がフィリップスに納品していますので、中国に焦点がシフトしています。既にお話しましたが、これはグローバル・プログラムですから、中国であろうと、ベトナムであろうと、インドであろうと、貧しい国であろうと同じ扱いです。知らなければ、学ばなければならぬ。それで私たちは中国のサプライヤー向けにセミナーを開催しているのです。

### **新規サプライヤーへのサポート**

まずは、フィリップスの行動方針を学んでもらわないといけませんので、新規サプライヤー向けにセミナーを実施しています。行動方針には、環境やサステナビリティの基準が含まれますので、まずはこれらを理解してもらいます。その後、アンケート調査に協力してもらいますが、彼らには慣れないことも多いですから、注意を払います。現在は中国に力を入れています。

### **中小企業**

中小企業の方が、環境に関する規制を遵守するのが難しく、取引を停止される可能性が高いとは思いません。これはアジア、特に中国で見られる文化でもあると思うのですが、サプライヤーは私たちが喜ばせるために宣言書に署名しようとしめます。しかし、環境や社会への配慮は私たちが喜ばせるためではなく、良い効果をもたらすために実施することになるのです。そして、これはサプライヤー自身にも利益をもたらします。とにかく、中国の中小企業は、ヨーロッパ、日本、もしくは韓国企業と取引しようと思えば、これらの規定を遵守しなければならないと理解し、必死に対応します。しかし、大企業となると、「自分達は自分達のやり方でやる。中国の市場は大きいので、私たちがいずれ世界を制覇する」と考えるメンタリティーが働くことがあります。ですから、私たちの経験では、一度、宣言書の趣旨を理解してもらえば、中小企業の方が、大企業よりも、対応が速いと思います。

### **コツは 100% に拘らないこと**

コスト面から、ISO14000 (以下 ISO 14000s) シリーズを適用することは、大企業と比べて、中小企業の方が困難だというのは、その問題をどう見るかによります。まず、これらの基準の趣旨や信念を理解するという点では、中小企業が有利だと思います。組織が小さく、また、家族経営というところも多いですから、一度ボスが決定すれば、すべてが敏速に動くということも少なくありません。大企業の場合はより正式な手続きをふまなければなりませんから、困難も多いでしょう。ISO 14000s だろうと、化学物質管理だろうと、隅から隅まで記録を取ろうとすれば、多大な事務処理に追われることになるわけです。

一方で、中小企業にすれば、記録を残すための人手が足りないということもあります。大企業は

人手を増やすことはできても、それにはコストがかかるとの不満が出ます。

結局、問題は、環境に関する法規制、ISO14000sの信念、精神に、同意し、その達成に向けて努力し、結果を残せるかどうかということです。100%の遵守を証明するのは難しいかもしれない。でも、ある程度十分な証拠さえ見せられれば、後は信頼関係に基づき、それでよしとすることも必要でしょう。自分達の取り組みが環境保護に関する法の精神に則っていることを、70%、80%証明でき、残りもそうだと主張するのであれば、後はそのビジネスパートナーを信じられるか、信じられないかにかかってきます。

しかし、これはアジアの文化ではなかなか理解されにくいです。アジア的な、例えば、日本人的な目で法に目を通せば、『これを全て実行するには、巨額な資金がかかる』と恐れおののくわけです。それで、今、法令遵守のための鍵が欧州にあるのではないかと、各企業が代表者を送ってきているのです。フィリップスは他の人が知らないことを知っているわけではありません。何も特別な対応策を持っているわけではありません。ただ、私たちの考え方が違うのです。私たちは、法の精神に同意し、行動し、それが認められれば、それで良いと考えています。法規制を一語一句読み、それに従い、遵守しているという100%の証拠を提供しなければならないと考える人たちは、結局、紙の山と官僚主義に直面するだけです。東ドイツでもこのような問題が浮上しています。フランスではありません。やはり文化によるのでしょう。

ただ、信頼関係に頼るといことは、他のサプライヤーに、遵守を避ける隙を与えることになりまますので、気をつけなければなりません。嘘をついていると思われるサプライヤーを見極めなければなりません。

### **オランダの実用本位主義**

オランダの歴史は貿易に基づきます。貿易の原則は、ギブ・アンド・テイクで、そこから、相互利益が生まれます。どちらか一方だけが得をしているのでは、取引関係は長続きしません。ここで大事なことは、自分が相手よりも優れていると考えることです。自分達と取引したければ、自分達の言うことを聞けと命令するではありません。フィリップス側の必要事項を明確にしますが、取引相手にも、それを満たせば、他の欧米企業と取引を開始するのに必要な信頼を得られるというような利点があることを理解してもらいます。欧州だけでなく、中国政府でも、早いスピードで環境規制を取り入れようとしていますから、フィリップスの基準を準拠することは、中国国内でビジネスをやっていく上でも有益なのです。

しかし、よい関係を保つために、私たちの基準を妥協するということはありません。これはグローバルな取り組みですから、中国だろうと、途上国だろうと、米国であろうと、同じ扱いです。

### **CSR活動を実施するうえでの難点**

フィリップスはグローバル企業ですから、国際基準に則って活動したいと考えますが、実際、文化となると、この世の中に、全世界共通のもの、普遍的なものなどはないのです。ですから、テクニカルな問題だと比較的簡単に対処できますが、人々の考え方が絡んでくると困難です。

妥協できない基準や行動について、実用主義的なアプローチをしていかなければなりません。世界はあなたが望む原則や原理で成り立っているわけではありません。ということは、いつも、私たちが望むものと、得られるものとの間で緊張が生まれるわけです。また、正しくあることと正しいと思うものを得ることには大きな違いがあります。人と交わらなければ、正しくあることは比較的簡単です。しかし、正しいと思うものを得ることは、他の人の価値観が入ってきますから、とても難しいことです。

### 3.3 シンガポール編

#### 事例 19 YKK アジア：国ごとに異なる文化・慣習に柔軟な CSR 対応を進める

##### 1) 取り組み企業の概要

企業名：YKK Holding Asia Pte. Ltd.（以下、YHA）
事業内容：ファスナーおよび建材の生産・販売
従業員数：49人 <sup>86</sup> （地域グループ全体：6,314人）
本社：日本（東京都）
立地場所：シンガポール <sup>87</sup>

##### 2) CSR の理念、戦略、概要

YHA の日本本社である YKK では、創業者吉田忠雄氏が提唱した「善の巡環」（＝他人の利益を図らずして自らの繁栄はない）を YKK 精神として、事業活動の基本に受け継いでいる。これは、事業活動の中で発明や創意工夫をこらし、常に新しい価値を創造することによって、事業の発展を図り、それが得意先、取引先の反映につながり社会貢献できるという考え方である。

これを受けて、経営理念「更なる CORPORATE VALUE を求めて」において、「公正」を基盤とした方針に基づいた経営を展開している。

この創業の精神は海外でも同様に浸透しており、事業展開している世界各国において「土地っ子になる」「利益三分配」という思想（その土地への還元、雇用の創出、納税など）を展開してきた歴史がある。

##### 3) 取り組みの背景

YKK は、90 年代に入ってから世界 6 地域に分割して地域統括会社を置く方針をとるようになった。YHA は、中国・韓国・台湾を除くアジア・オセアニア地域の統括会社である。

アジア・オセアニア地域において、地域における雇用は優先順位の高い課題にあげられる。YHA は創業時から地域に根付いた経営として人事にも特に配慮してきている。ただし、YKK の海外戦略が地域統括ベースになってからは、各国の現場事業所と本社の間に YHA が置かれるようになったため、現場とすれば、これまでより管理が厳しくなったという状況の変化がある。地域統括制を根付かせるには、現場の CSR に関する理解を得ることが重要であり、これからの課題である。特にアジア地域は地理的な範囲が広いだけでなく、経済状態や慣行などが国ごとにかなりのばらつきがあり、統括することが非常に難しい。

どのように企業の社会責任を果たすべきかと考えると、最終目的には企業のブランド価値をあげることにつながるものにとらえている。それは、事業を実施し、よりよいサービスを提供する中で、顧客、地域社会、社員などとの関係をよりよいものとするということにつながる。テーマとしては、法令遵守、株主に対する責任、従業員との関係、人事政策の確立、環境などが考えられる。

##### 4) 取り組みの内容

環境対策については、ISO14001 認証については域内ほぼ全社取得済みである。現地の基準を守

<sup>86</sup> シンガポール 27 人。インドネシアにある R&D 部局が 22 人。

<sup>87</sup> 中国・韓国・台湾を除くアジア・オセアニア地域の 16 ヶ国に展開する 27 社のグループ企業の地域統括会社となっている。

るということは言うに及ばず、製造を中心に、省エネ・省資源の取り組みを積極的に進めている。また製品に含まれる有害物質への対応は、地域で取り組む課題というよりは、グループ全体（日本本社）で製品開発分野として取り組んでいる。アジア太平洋地域において生産された製品は欧米などへ輸出されるため、「欧米市場が何を求めているのか？」という視点が基本になっている。

製品開発については YKK として世界で共通の基準で考えるが、経営のその他の部分（労務、環境、地域との関係）については各国・地域の文化・慣習に合わせる必要がある。その土地その土地で企業活動をしているだけで地域への還元になっているということがこれまでの考え方であったが、CSR にあたって改めて何のために企業があるのかということを考えるきっかけになっている。例えば、2004 年 12 月のスマトラ沖地震による津波の被害は社会・地域に対して何ができるのかを考えるきっかけになった。

法令遵守については、統括会社には法務部門がないので目が届かない分野がある。これからきちんと体制作りをする中で、問題点を挙げるだけでなくグッド・プラクティスを集めることにもなると考えている。

YHA はこれから、統括会社として地域を統制する途上にあるが、まずは納期や品質からはじめ、それから調達・物流のあり方などについても管理・統制していくことになる。この過程で重要なのは現場とのコミュニケーションであり、そのなかで地域ごとの事態が把握できる。地域統括会社の役割はそこにあり、「各社がアクセルを踏み、統括会社はブレーキをかける役割」ともいえる。

今後 YHA 社としては、グループ各社が共通に対応すべき分野について取り組まざるを得ないが、一方で、16ヶ国にわたる地域グループを1つのものさしに当てはめていくことには無理があり、柔軟な方策も必要と考えている。「Communication & Teamwork」を重視して対処していく方針である。

### 【一口コメント】

創業以来培ってきた YKK の土着精神が今日の CSR 対応として評価される一方で、グローバルな事業戦略としての地域統括の難しさが感じられた。異なる文化や慣習のなかでのビジネス展開において、CSR とは結局「人」の問題なのだと思わせてくれた。

伝統的な思想、地域との関係、その思想をいかに次世代または日本人以外の人々に伝えるかというのがこれからの課題だと言われた点に、今後、YKK の CSR の取り組みが進んでいくのではないかという期待がもてる。

（海野みづえ）

## 事例 20 OCBC バンク：地域のリーダーとして社会貢献を積極支援する金融機関

### 1) 取り組み企業の概要

企業名：Overseas-Chinese Banking Corporation Limited (以下 OCBC バンク)
事業内容：シンガポール、マレーシアにおける主要金融機関
従業員数：全世界で 7,500 人
事業展開：総資産 1,100 億シンガポールドル。14 ヶ国において 110 支店を展開
創業年：1932 年 (中国系の 3 銀行の統合により設立。事業は 1912 年より操業)
本社：シンガポール

### 2) CSR の理念、戦略、概要

OCBC バンクはその創立者 Lee Kong Chian 氏の遺志がそのまま、現在の企業理念として脈うっている。同氏は、1950 年代に若者の教育や勉学をサポートする貢献活動に非常に熱心であり、同行は教育を軸としたプログラムを現在でも展開しシンガポール社会に貢献している。

### 4) 取り組みの内容

教育プログラムとしては、1970 年代より研究支援のための 12 の奨学金制度を展開している。若者に将来の夢や熱意を持たせる機会を提供することが自社の役割と考えているので、これらの制度は返済などの条件をつけず利用者の意思を尊重している。このほかにも、以下のようにシンガポール内の NPO の各種教育プログラムに参加、支援をしている。

- ・ シンガポール児童協会 (SCS: Singapore Children's Society): 5 年間で 250 万シンガポールドルの支援。また社員による同協会の地域活動プログラムへのボランティア参加など、各種のプログラムを実施。
- ・ リー・クアン・ユー校: 5 年間で 100 万シンガポールドルの支援

地域活動においては、自社単独での支援だけでなく、他機関との共同プロジェクトにも積極的である。その主だったものは、全国労働組合会議 (NTUC: National Trade Union Congress) との連携である。NTUC-OCBC カードを 2004 年 9 月に発行し、カード利用額の 1% を、今後 5 年間 SCS のガン基金に寄付するというものである。

またシンガポール赤十字社と協力して、スマトラ沖津波被害救済への支援を行った。この時は、同社の顧客に義援金を呼びかけ 87 万シンガポールドルを集めるとともに、社員による食料支援ボランティアも行った。

芸術支援活動も、重要な貢献活動である。全国芸術協議会に 6 年連続でスポンサーをしている。

### 【一口コメント】

中国系の金融機関として、シンガポール内で地域との共存があってこそその事業という姿勢が強く伺えた。金融機関の性質から、独自でプログラムを立ち上げるよりも NGO などの他機関の活動を支援することが中心であるが、今後は融資などの金融事業においても環境や社会を配慮した展開に広がることを期待したい。

(海野みづえ)



### 3.4 フィリピン編

#### 事例 21 富士通テン・フィリピン：日本国内と同等の徹底した環境パフォーマンス管理を進める

##### 1) 取り組み企業の概要

Fujitsu Ten Corporation of the Philippines (以下富士通テン・フィリピン)  
 事業内容：自動車用エレクトロニクス製品の製造  
 従業員数：1,200人  
 創業年：1991年  
 工場立地場所：フィリピン・マニラ南方のラゲーナ・テクノパーク(工業団地)  
 本社：日本(兵庫県)

##### 2) CSR の理念、戦略、概要

1992年に「富士通テン地球環境憲章」を制定し、事業活動のあらゆる段階で環境への配慮を展開している。同社の環境配慮の特徴は、社内の全部門はもとより、内外の関係・関連会社、取引先・仕入先と協力して環境保全に積極的に取り組むこと(総合的な取り組み)、開発・設計から、調達、生産、販売から商品廃棄にいたる全ての段階において環境汚染の未然防止、省資源・省エネルギーなど環境負荷の低減に取り組むこと(企業責任の遂行)そして、良き企業市民として、政策レベルや社会・地域における環境保全への支援・協力を積極的に行うこと(社会への貢献)である。

##### 3) 取り組みの背景

同社の製品の95%が輸出向けであり、日本メーカーはもちろん、FordやGMにも納入している。自動車メーカーはいずれも環境への配慮を徹底しており、日本メーカーの場合には、海外の事業所においても、日本とまったく同等の品質、コスト、納期、環境配慮が求められる。こうした納入先の要求に応えるために、1998年にはISO14001の認証を取得した。また、米国3大自動車メーカーが中心となって策定された自動車業界のための品質管理基準であるQS9000も取得している。日本メーカーからはこれまでのところないが、米国メーカーは労働環境についても、賃金や労働時間などに関する要求がある。そのため、自動車業界の技術基準であるISO/TS16949の認証を2005年9月に取得する予定である。

##### 4) 取り組みの内容

###### サプライヤー・クラブの結成

富士通テン・フィリピンは、「トヨタ・サプライヤーズ・クラブ」のリーダーを務めている。このクラブは2002年に正式に発足したNPOである。100社程度の構成企業は、すべて地元企業である。原則としてISO14001の認証取得が必要であり、すべての企業が環境管理システム(EMS)を持っているが、ISOの認証を取得したのはこれまでのところ半数である。いつまでに100%にするという具体的な数値目標はない。

サプライヤーズ・クラブでは、環境配慮や品質、経費節減や人材等に関するプログラムを作成し、またトレーニング・プログラムや啓発活動などを行なっている。所属サプライヤーは23もしくは24からなる多くの規則を遵守しており、定められた環境配慮基準や品質等を守れないサプライヤーとは取引を行なわない。ただし、基準を満たしていないからといってすぐに退会させるわけではない。サプライヤーから納入された製品は毎週、分析調査を行なっており、環境面等で問題があるサプライヤーは毎週金曜日に召集し、ミーティングを行なっている。

###### サプライヤーへの指導と監査

社の方針として従業員のみならずサプライヤーに対しても省エネ面等において同等もしくは同

レベルの目標を設定することを求めているので、ISO14001 や環境啓発に関するサプライヤー向けの講座を開き、年に1回サプライヤー会議を開いている。また QS9000 においてサプライヤーの品質管理及び環境管理を高めることが求められており、富士通テンで品質及び環境に関するチェックリストを作成し、それを用いてサプライヤーのモニタリングを行っている。達成度が低いサプライヤーに対しては毎月書簡等で勧告を行い、過去4年間で3,4社とは取引を停止した。

チェックリストにはリソース・マネジメントという項目が含まれており、この項目には環境だけでなく、社会的配慮も含んでいる。具体的には、1. 資源供給(Provision of Resources) 2. 人権、3. インフラ、4. 労働環境(workplace)となっている。

省エネについてはサプライヤー各社にまかせているが、化学製品などの特定の事柄については詳細にチェック項目が決められている。単なる聞き取り調査ではなく実際に現場におもむいてチェックする。22の主要なサプライヤーに対して毎年行なわれているが、優良なサプライヤーに対しては行っていない。

### **従業員のより良い人生(スーパーライフ)を支援する活動**

社外を対象とした社会的責任活動は特に行ってないが、従業員により良い価値観を持たせることに力を入れている。富士通テンには「スーパーライフ」、すなわちより豊かな人生を達成しようという考え方がある。親会社から特に指示があったわけではないが、フィリピンでもこの「スーパーライフ」をテーマにしたプログラムを実施している。その一例としては、フィリピンは親戚と一緒に住む大家族の人が多く、しばしば従業員が自分の直接の家族以外の親戚を支える必要がある。そこで、社員の家族が新しく事業を始める際の資金の貸付を行ったり、銀行から資金を借り入れたりする際の保証人を引き受けるなどしている。

このような制度があることから、毎年行う従業員の満足度調査では80%が満足しており、不満足は5%に過ぎない。

#### **【一口コメント】**

日本流の徹底した環境パフォーマンス管理を行っており、中にはそこまでする必要があるのかと思える取り組みすらあるが、こうした徹底さが、社員の意識を高め、高い品質を作り出していることは間違いないだろう。また、他の企業とクラブを作ったり、サプライヤーに対しての指導や監査を進めたりしており、環境や品質に関するサプライチェーン管理(SCM)はかなり進んでいると思える。一方、社会面についての取り組みは、社員向けのものが中心になっている。米国の納入先からは例えば労働配慮を既に求められており、そうした要求には対応している。したがって、日本の自動車メーカーが同様の要求をしても、すぐにそれに対応できるだろう。社会面でのSCMの浸透は、納入先が、いつ、どのような形で労働面における配慮を求めるようになるかにかかっていると言える。

(足立直樹)

#### **Interview 富士通テン・フィリピンの徹底した廃棄物管理(談話)**

富士通テン・フィリピンのアントン・ジャヴィエ氏(Assistant Vice President)に同社の徹底した廃棄物管理について聞いた。

固形廃棄物(solid waste)の削減も重点目標です。工場で発生する廃棄物は、木製パレット、段ボール、プラスチックなどの包装材が主で、これを減らす努力をしています。オフィスの紙も徹底的に減らしており、7人のスタッフがいるグローバル部では月に4-5枚の紙しか使用していません。もしそれ以上の紙を使用した場合は、使用理由の説明義務が生じます。厳しい設定ですが、これにより従業員の環境に対する意識が高められると考えています。そのようなわけで、日常業務はすべてIT化されていますが、使用済みのコンピュータの処理は頭の痛い問題となっています。

## 事例 22 ミラント・フィリピン：地域コミュニティの自立に貢献する電力会社

### 1) 取り組み企業の概要

<p>Mirant Philippines (以下ミラント・フィリピン)</p> <p>事業内容：電力供給(発電と販売のみで、送電は除く)</p> <p>従業員数：1,500人</p> <p>創業年：1989年</p> <p>本社：アメリカ<sup>88</sup></p>
---

### 2) CSR の理念、戦略、概要

ミラント・フィリピンは、社会貢献などを行う財団を有しており、これがフィリピンの各地で活動を行っている。またミラント・フィリピンの CSR 活動については、財団がミラント・フィリピンに提案する。ミラント・フィリピン本体には環境部があり、これが環境配慮活動の主体となっている。

### 3) 取り組みの背景

フィリピン全体では、かなり多くの独立系発電事業者(IPP: Independent Power Producer)があり、ルソン島にはミラント・フィリピンともう一社、発電所を持つ大きな会社がある。送電線は国が管理するため、ミラント・フィリピンは発電と販売のみを行なっている。

フィリピンの電力業界における最大の課題は、二酸化炭素の排出である。燃料構成は40~50%が石炭、35%が石油、天然ガスは8%程度、あとはわずかに水力と地熱による発電を行っているという状況である。化石燃料はほとんどを輸入に頼っており、現在石油から石炭と天然ガスへ燃料を移行中である。再生可能エネルギーへの転換として、バイオマスと地熱発電を増やしていく計画だが、具体的な数値目標は設定されていない。バイオマス燃料としては、籾殻など豊富な農業廃棄物の利用が期待されている。

一方、経済発展著しいフィリピンにおいては、毎年6~8%の割合で電力需要が増加しており、2010年には2000年の倍の電力供給が必要と予測されている。国全体としてはさらに経済発展を目指しているために、再生可能エネルギーの促進と経済との両立は、先進国以上に困難であるとも言える。

このように二酸化炭素排出量削減のためには、先進国の電力業界と同種の課題を抱える一方、貧困や特に地方における生活・教育インフラの未整備など、途上国に特有の問題もあり、企業が積極的に取り組んでいる。なぜなら、政府のみではこれらの問題の全面的な対処は期待できず、企業も自らの存続・発展のために取り組む必要があったし、もう一つには企業自身がその活動をPRしたがっていたという事情もあるからである。こうした動きは1970~80年代、企業市民の動きが出てきたことに端を発している。当時は鉱山会社が活動の中心であったが、これが今はフィリピン企業のCSRにつながっている。こうした状況の中で、ミラント・フィリピンは特に地域開発を支援する活動を続けている。

<sup>88</sup> アジア等開発途上地域における事業展開の形態(事業所展開、輸入等): もともとは香港イギリス資本であったが、アメリカのMirantに買収された。親会社のMirant Internationalは米国アトランタに本社があり、Mirant Philippinesの90%の株を持つ。

#### 4) 取り組みの内容

##### マングローブなどの植林

二酸化炭素の排出は電力業界の最大の問題であるため、ミラント・フィリピンは、少しでも炭素吸収源を増やすために、フィリピン企業としては初めて植林活動を開始した。同社は、マングローブなど 200ha を植え始めているが、この程度で排出している二酸化炭素の量を相殺できるわけではないし、将来どこまで増やすという数値目標も未設定であるという課題も認識している。

また水資源へのアクセスも重要な問題で、地方では多くの人々が困難を抱えている。そこで海域のサンクチュアリ (marine sanctuary) 作りなどもしている。

##### 国レベルでのコミュニティ開発への支援

フィリピンにおいては、貧困が大きな社会問題である。特に地方のコミュニティでは、飲料や衛生などの最低限の社会的ニーズすら満たされていないことが少ないので、同社はこれらの課題に対して政府と共同で対処している。例えば送電網から遠く電気がまだ来ていない村には、太陽発電パネルを設置するなど、電気にかかわる活動も含まれる。こうしたプロジェクトは、地域開発の全国的なバランスを考慮して、政府主導で場所やプログラムの内容が決定される。パートナーは、エネルギー省 (Dept. of Energy) や環境天然資源省 (Dept. of Environment and Natural Resources) など政府機関や地方政府、NGO、他の民間企業などである。企業単体で出来ることは限られているので、パートナーシップを重視する方針を持っている。

##### 発電所周辺のコミュニティへの配慮

発電所を作る際には、必ず環境影響評価を行う。そのための独自のガイドラインがあり、評価は以下の手順で実施する。

1. すべてのステークホルダーと対話を行う
2. 環境アセスメントを実施
3. 健康影響を含む社会アセスメントを実施
4. 経済性アセスメントを実施

ステークホルダーとの対話は、十分なコミュニケーションが行えるように 5~7 人程度となるべく少人数で行うようにしている。こうした対話の場では、発電所が森林、水産資源を破壊するのではないかという懸念や、社会的容認可能性プログラムに関する質問が聞かれることが多い。何回も繰り返し対話を行い、通常は 4~5 ヶ月かけて合意を得る。

また、すべての発電所の周辺地域で、独自のプロジェクトを公平に行っている。バランガイ (balangai: フィリピンにおける最小の行政単位) の最低限の住民の基本ニーズを満たすための支援を行っており、年間の社会投資額は 10 億ペソにのぼる。

##### **【一口コメント】**

電力会社が発電所のみならず、地方のコミュニティの生活レベルを上げるために協力をしていることが注目される。1970 年代から企業市民として社会貢献に参加してきたことが、CSR の時代になりさらに活動が広がったと言える。

一方、今後ますます増え続ける電力需要に応えながら、温室効果ガスを削減することは、非常に大きな課題としてのしかかる。おそらくは国際的な支援も必要になるだろうが、そのときに日本政府や日本企業がどのような協力をできるかによって、日本の存在感、リーダーシップが問われるのではないだろうか。

(足立直樹)

**事例 23 ネスレ・フィリピン：サプライチェーンのグリーン化プログラム**

## 1) 取り組み企業の概要

Nestlé Philippines, Inc. (以下、ネスレ・フィリピン)
事業内容：インスタント・コーヒー、乳製品、栄養食品、インスタント食品等の製造
従業員数：3,500人
創業年：1962年
本社：スイス

## 2) CSR の理念、戦略、概要

ネスレ本社においては、1998年、「ネスレ・ビジネス原則 Nestlé' Corporate Business Principles」を定め、消費者、幼児の健康・栄養、人権、雇用・労働環境、児童労働、ビジネスパートナー、環境保全、水に関するネスレ基準、農産物、法令遵守に関するネスレの国際基準を打ち出した。

また、1991年に環境方針を策定(1999年改定) 環境配慮型ビジネスの原則を示し、研究開発、サプライチェーン、農産物、製造工程、梱包、配送、マーケティング、情報・訓練、法令遵守などについての指針を打ち出している。

さらに、1995年策定した「ネスレ調達方針」の中では、ネスレのビジネス原則及び環境方針をネスレ自身が遵守していくために、サプライヤーの選定、契約管理、サプライヤーの監査についての方針を盛り込み、サプライヤーとして取り組むべき方向性を示している。

## 3) 取り組みの背景

ネスレ・フィリピン社は、同社の従業員に対し、本社の環境方針に基づいた法令遵守及び社内環境パフォーマンスの向上のみならず、社外でも、フィリピンの国情に根ざした環境配慮行動を奨励している。また、従業員、取引先、そして、全ステークホルダーを対象に、環境に関する啓発活動を行っているほか、ネスレの工場及び取引先が、環境関連の法規制を確実に遵守できるような支援プログラムを実施している。

1995年策定されたネスレ本社の「調達方針」に基づき、ネスレ・フィリピン社が取引先に同方針を適用することが可能かどうか尋ねたところ、多くのサプライヤーが特に環境面における法令遵守について困難をかかえていることがわかった。そこで、取引先が適切な EMS を構築することを支援するための手法を考案した結果がこの支援プログラムである。

なお、フィリピンの PBSP ( Philippine Business for Social Progress ) ( p.24 参照 ) が現在、会員企業を中心に推進しているサプライチェーンのグリーン化プログラムは、ネスレ・フィリピン社の本プログラムをモデルとしたものである。

## 4) 取り組みの内容

**プログラムの内容**

「サプライチェーンのグリーン化プログラム」は、ネスレ・フィリピン社がサプライヤーにさまざまな支援を提供し、また、サプライヤー同士が対話・情報交換し、環境管理能力を強化する方法を見出すことを目的にしたもの。US-AEP ( 米国アジア環境パートナーシップ ) との連携で、2000年に開始された。背景には、ネスレ本社の高水準の「調達方針」がある。

2000年8月、プログラムの開始にあたり、ネスレ・フィリピン社のサントス・CEO、社長兼会長（当時）は42の参加企業から、CEO、社長、オーナーを招聘し、環境管理システムを導入することは単なる法規制の遵守のためだけでなく、事業運営の能率向上に役立つということを力説した。これは、同プログラム参加の意義を経営者レベルで再確認するためであった。

各企業からの本プログラムへの参加者は、それぞれの技術、経営、調達担当者など各1～2人。それぞれの企業の実情の把握、初期環境レビュー（IER）の実施、EMSに関する18ページにわたるアンケートへの回答を行うことを求められる。それに沿って、環境に関わる問題点などを検証、最優先事項を確認し、自社のEMSを計画・作成することになる。この年は、2日間にわたるEMSトレーニングを3回開催した。そして、6-8ヶ月後に再び集まり、計画の進捗状況を確認する。これまでこのような研修を12回開催し、112社から196人が参加した。

### **サプライヤー同士の経験共有**

さらに、3-4ヶ月に一度、トレーニング参加者を集めて、フォーラムを開催している。これは、「サプライチェーン・グリーン化プログラム」の目玉とも言えるもの。午前の部では、短いテクニカル・トレーニングと、環境関連問題に関する最新の情報に関する講義が行われる。ここでは特に法的な面での最新情報を提供している。午後は、少数グループに分けて、この3-4ヶ月間、EMSを通して各社が経験したことを共有する円卓会議を設けている。ここでは成功例を挙げたり、問題があればその解決のためにグループ間で意見交換をしたり、議論したりする機会が提供される。これは、たとえ競合相手同士でも、高い相乗効果が得られており、好評である。

### **表彰制度**

参加者の士気を高めるために、フォローアップと監査が終わって、一定の基準をクリアした企業には賞が贈られている。法規制の遵守はもちろんのこと、排ガス、排水が一定基準をクリアしているか、資源利用の改善プログラムが導入されているかなどが、基準となっている。

### **プログラムの効果**

本プログラムによって、今まで環境問題についてそれほど関心・知識がなく、あるいは環境管理システムを構築する余力がなかったサプライヤーが、取り組みを始める気運となるとともに、ネスレ・フィリピン社においても、自社の方針の遵守を確実にするという意味で大きな効果があった。例えば、以下のようなサプライヤーの取り組みが推進されたことは注目に値するとしている。

- ・ ある紙パック製造業者は、700ドルの投資で、経済的な排水処理装置を考案・設置。政府の基準をクリアするほか、他のサプライヤーとも、これらの知識や技術を共有している。
- ・ ある食品工場はスペースがなかったため、建物間の通路に排水処理施設を設置した。また、製造方法を変えることで水の消費量を減らし、36,000ドルのコスト削減に成功した。
- ・ またある企業は、比較的きれいな最後のすすぎに使った水を、次のクリーニングサイクルの一度目のすすぎに再利用することで、水の使用量を30%削減した。また、容器の大きさを変更することで、LPGの消費量を25%減らすことができた。別の企業は、洗浄に雨水を利用することにより、節水に成功した。
- ・ ある砂糖のサプライヤー（Central Aquacera de Don Pedro）は、近隣バランガイ（フィリピンの最小行政単位）と協力し、26の堆肥化装置を含む再資源化施設を設置。これを地域住民が運用している。

なお、本プログラムは、2003年アジアCSR賞を受賞している<sup>89</sup>。

### 【一口コメント】

サプライヤーの環境管理システム構築への支援は、サプライチェーン管理の重要な要素として、多くの先進企業によって取り組まれているが、ネスレ・フィリピン社のプログラムの優れている点は、そのきめの細かさとフォローアップ体制であろう。

このプログラムで開催されるさまざまな会合が、サプライヤー企業が、互いに経験や技術を共有しあえるような場となっていることが特筆される。

さらに、同社は自らがフィリピンの各工場において、排水処理・水消費削減、生態系保全などさまざまなプログラムに取り組んでいるが、これらの経験もサプライヤーと共有を図っており、「こういう活動をすれば、このようなコスト削減につながる、このような効果が上がる」という実例を示しながらプログラムを行っていることが強みとなっている。

(満田夏花)

---

<sup>89</sup> 2003年開かれた第1回CSR賞は、Asian Institute of Management Ramon V. Del Rosario, Sr. Center for Corporate Social Responsibility, the Population and Community Development Association of Thailand及びフォード財団の共催。

[http://www.rvr.aim.edu.ph/csr\\_awards.htm](http://www.rvr.aim.edu.ph/csr_awards.htm)

### 1) 取り組み企業の概要

Levi Strauss & Co. (以下リーバイ・ストラウス)(取材先：同社 Asia Pacific Division) 事業内容：ジーンズ等の衣料品の製造・販売 従業員数：8,850人(全世界) 創業年：1853年 本社：アメリカ
---

### 2) CSR の理念、戦略、概要

エンパシー(相手の立場で考える)、オリジナリティ(本物でありつつ、革新的であること)、インテグリティ(正しいことをする)、勇気(信念を守るために立ち向かう)の4つがリーバイ・ストラウス創業以来の価値観である。この価値観のもと、「世界中どこであっても、私たちの製品の製造に携わる人は皆、安全で健康な労働環境のもとで、人としての尊厳を侵されることなく、敬意を持って処遇されるべきである」というのが同社の基本的な考え方である。そして、1991年には全世界のリーバイ・ストラウスに共通する「グローバル・ソーシング&オペレーティング・ガイドライン」(以下ガイドライン)を策定した。ガイドラインは大きく二つの要素からなり、一つが「相手国選定のためのガイドライン」、もう一つが「ビジネスパートナーに対する契約条件(Business Partner Terms of Engagement、以下 TOE)」である。前者は、ビジネスパートナーが管理できる範囲を超えた問題について定めたもので、主に人権や政治的な基準から操業しない国をサンフランシスコの本社で決めている。後者の TOE はビジネスパートナーに対して、倫理基準、法令遵守、環境に対する基本方針、社会貢献、雇用基準について、リーバイ・ストラウスと同等の取り組みを求めるものである。特に雇用基準については、児童労働、受刑者労働・強制労働、処罰措置を禁止し、労働時間は週 60 時間以内、賃金・福利厚生を提供、結社の自由の尊重、差別の禁止、健康と安全の配慮を含んでいる。縫製と仕上げ加工に関わるすべての工場において、TOE の事前監査を行い、条件を満たしていることを確認してからでないと、試作品の製造を含め、一切の操業は行えない。

### 3) 取り組みの背景

アメリカの国民服とも言うべきジーンズを「発明」したリーバイ・ストラウスは、操業当時よりアメリカを中心にジーンズの製造を続けてきた。しかし、1990年代になり、アメリカ以外の国からの取引も増えるようになり、リーバイ・ストラウスと同じ考えの会社とビジネスをしたいと考えた。そこで 1991年に、グローバル・ソーシング&オペレーティング・ガイドラインを策定した。アパレル産業においては、海外での児童労働や強制労働など、著しく劣悪な労働条件について非難される企業もあった。しかし、リーバイ・ストラウスは問題を指摘されてそれを改善する対策としてではなく、自分たちと同じ価値観を持つパートナーと取引するために、自主的にガイドラインは策定した。実際、リーバイ・ストラウスは労働条件等が原因で糾弾されたり、不買運動を受けたりしたことはない。

### 4) 取り組みの内容

#### サプライヤーの監査

サプライヤーが TOE を守っていることを確認するために、リーバイ・ストラウスには専任の監



査員(assessors)がいる。アジア太平洋ディビジョンには約 20 名の監査員がいるが、監査対象国の人間であることが基本である。例えば、工場の作業員と話をするためにはその国の言葉が話せなければならないし、その国固有のいろいろな事情も理解している必要がある。国によっては、女性の労働者から話を聞くためには、同性の監査員でないと難しいこともある。基本的には監査員は社員だが、外部に委託している場合もある。

監査のプロセスとしては、縫製と仕上げ加工に関わるすべての工場において、新たに契約して操業を開始する前に TOE の事前監査を行い、条件を満たしていることを確認してから操業を開始する。多くの場合、最初は何らかの問題が見つかるので、それが解決されたことを確認した後で操業開始となる。また、この事前の監査にパスしても、生産が継続されている限り、毎年監査を実施する。万一、問題が発見されれば、改善が要求される。

### **充実したガイドブック**

サプライヤーの TOE に対する理解を深めるために、「TOE ガイドブック」が用意されている。これは、カラーで 68 ページにわたるマニュアルで、TOE の基本的な考え方から、それぞれの項目についての要求事項について、詳しく解説されてある。各要求項目は、ZT (zero tolerance : 許容できない)、IA (immediate action : 直ちに対処)、CI (continuous improvement : 継続的に改善) の 3 つに分けられており、例えば ZT に該当する項目が条件を満たしていなければ、その工場は操業できないことになる。また、違反例が豊富に掲載され、それぞれについてどのように、いつまでに改善すれば良いのか、そしてそのことをどのように確認すれば良いかが示され、具体的に理解できるようになっている。

### **サプライチェーンの支援**

1991 年に TOE を策定して監査を始めた当初は、監査員は「警察」のようだった。しかし、その後、役割を警察的なものから、サプライヤーが自分で自分を律することができるような、より持続可能な方法に進化させている。そのためにトレーニングや教育も実施している。トレーニングのためのツールは既に用意しており、2005 年にはサプライヤーがこれを最大限効果的に活用する手法を開発するためのパイロット・プログラムを開始する。

#### **【一口コメント】**

サプライヤー監査に関する論理的な体系ができればそれで良しとするのではなく、すべてのサプライヤーが同じ考えでビジネスができるように、一つひとつの課題に丁寧に取り組んでいる様子が会話の端々から感じられた。一見、非効率に見えるようなアプローチについても、なぜそれが必要なのか、いずれも具体的な説明があった。既に社内に数多くの有益な経験が蓄積されていることがうかがわれる。例えば、サプライヤー向けに用意されている TOE ガイドブックは、カラーで、アイコンを使い、豊富な具体例を含み、大変にわかりやすく、親しみやすいものとなっている。これを見るだけで、サプライヤーと同じ目線で問題に取り組もうとしていることがよくわかった。

(足立直樹)

## 5 Ethical Standards Examples: Non-Compliances & Corrective Actions

Finding	Corrective Action	Recommended Timeline	Verification Method
<p><b>🚫 Bribery</b> Supervisors are given bribes so that some workers gain preferential treatment for shifts or access to medical care, etc.</p>	Action must be taken immediately by the factory to discontinue the practice.	Immediately	
<p><b>🚫 Subcontracting</b> When production levels are high work is subcontracted out to a nearby factory. Levi Strauss &amp; Co. has not been informed of the use of the other factory.</p>	Action must be taken immediately by the factory and production removed.	Immediately	
<p><b>🚫 Record Keeping</b> 1) There are 2 sets of time records. One set was created by the factory to hide excessive O.T. 2) The payroll records reflects overtime payments, but the payments are not actually given to workers. (i.e. No overtime pay). Pay slips show payments reflective of time worked (without overtime) and the workers confirm the practice.</p>	Factory must discontinue unethical practice immediately and use only one set of records that represent true work conditions.	Immediately	
<p><b>🚫 Access</b> The factory refuses to allow the TOE assessor access to records, workers for interviews, or specific areas of factory.</p>	Action must be taken immediately by the factory to allow access to LS&CO, TOE personnel or representative.	Immediately	
<p><b>🚫 Ethical Practices</b> Workers were forced to sign a blank paper when they were hired, so that the factory can make it look like they resigned even if they are fired.</p>	Immediately cease the practice and dispose of any blank papers still in factory's possession.	Immediately to stop the practice Immediately cease the practice and dispose of any blank papers still in factory's possession.	
<p><b>🚫 Ethical Practices</b> In "X" country, workers with two year's seniority are entitled to receive an extra week of annual vacation, but the factory hires and fires workers each year so that the factory does not have to give them an extra week's vacation.</p>	Develop and implement new policies that provide workers with appropriate wages, benefits. Educate supervisors and workers on new policies.	Immediately cease practice/ 2 weeks for policies	

図 : TOE ガイドブック

## 3.5 タイ編

**事例 25 タイ味の素：副生物を肥料として農地へ還元、新会社も発足**

## 1) 取り組み企業の概要

<p>タイ味の素株式会社          事業内容：うまみ調味料の製造          従業員数：タイ味の素グループ全体：4,000人、                    うち、カンペンペット工場：161人          創業年：1960年          工場立地場所：バンコク北方約330km カンペンペット県          本社：日本（東京都）</p>
--

## 2) CSR の理念、戦略、概要

味の素の日本本社は、2000年4月、グループ経営の根幹をなす指針として、「味の素グループ理念」、「同経営基本方針」、「同行動規範」から構成される「Ajinomoto Group Principles」を制定している。このうち、「行動規範」は、品質、取引、社会とのコミュニケーション、環境、職場環境などを含む10の項目から構成されており、同社のCSR理念の基本を示すものとなっている。

日本本社のCSR関連の取り組みは、独自の品質保証・トレーサビリティシステムの構築、原材料調達に当たっての環境管理、「食・栄養・保健」をテーマとしたさまざまな国際協力事業など多岐にわたる。海外進出に当たっては、地域とのコミュニケーション、ローカリゼーションに力を入れており、海外の非日本人役員比率は36%と高い。

アジアにおいても、同社のアジア進出の長い経験及びきめ細かな生産・販売ネットワークを強みに、全国各地の事情に合わせた地域関係を構築しているという。

## 3) 取り組みの背景

味の素グループのタイへの進出は1960年からで、バンコク近郊の第1工場ですでに40年間以上操業している。現在は、調味料、インスタント麺、冷凍食品、飲料等多彩な製品を取り扱い、グループ企業全体で4,000人を雇用している。

第2工場は、第1工場の立地上の制約と生産力の増強の必要性から、建設が計画された。バンコク近郊においては、多量に発生する液体副生液の処理が大きな課題となった。このため、周辺にたくさんの農地を有し、安定した用水の確保、副生液の農地還元が容易なカンペンペット市近郊を工場の立地先として選定した。

味の素グループは、産業排水処理コストの低減のみならず、地域での雇用の創出、及び化学肥料の低減による農業の価値向上にもつながることから、副生液からの肥料製造・販売を世界各地で積極的に推進してきた。

## 4) 取り組みの内容

**副生物から有機肥料を製造**

カンペンペット周辺は、水田、さとうきび、キャッサバ、とうもろこしの栽培が行われており、農業が主産業である。

カンペンペット工場においては、年間3万トンの生産規模であるが、大量に発生する副生液については、当初から、肥料として活用することを前提に取り組んできた。

アミノ酸の生産には、サトウキビから砂糖を生産する際に生じる廃糖蜜と、キャッサバからとれるでんぷん（スターチ）を市場から購入し、これを発酵させてアミノ酸を生産している。

製品を産出した後の廃菌体を主成分とする副生液が大量に発生するが、この副生物は窒素とミ

ネラルを含有しているので肥料としての価値が高い。実際、サトウキビ、とうもろこし、キャッサバなどにも化学肥料より安価であり、効果があると評判になっている。特に液肥の「アミアミ」は大人気であり、常に在庫切れの状態が続いているという。

周辺農家によれば、サトウキビについては、「アミアミ」を使用することにより、収穫が 1ha あたり 56 トンから 94 トンにまで向上したという。また、化学肥料の散布が年に 2 回必要であったのが、1 回ですむ、はるかに安価である、などの利点があるとのことだった。

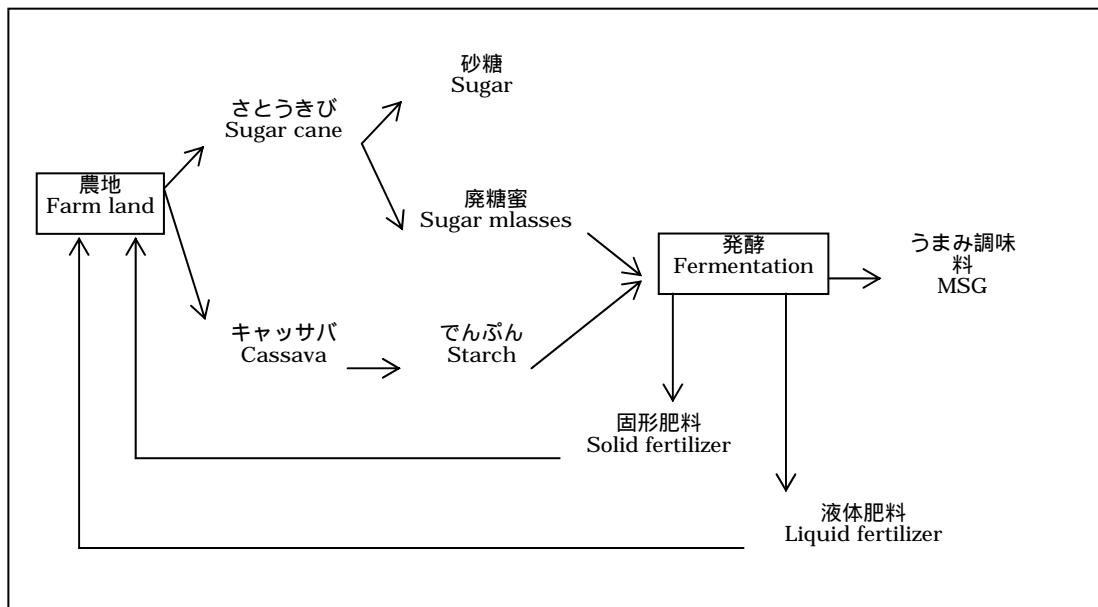
一方、製品の脱色に使用する活性炭、活性汚泥処理の余剰汚泥などの固形副生物についても、肥料として活用している。

### 副生物肥料の製造・販売で専門会社を設立

肥料の製造、販売は、当初は、社内チームで行っていたが、2001 年から、FD Green という新会社を設立。これにより事業展開のモチベーションが高まったという。現在、社員は 20 人（タイ味の素からの出向 11 人）。販売員は毎日のように農家を訪問し営業をする傍ら、農業指導を行ったり、感想や需要をきいたり、コミュニケーションを密接にとっている。当初は、肥料の不適切な散布などもあったが、散布方法を丁寧に指導することにより、現在はそのような問題は起こっていない。さらに、年に 2 回程度、顧客である農家との会合を持つことにより、経験の共有を促進している。

主力製品の「アミアミ」は、同じ効果の化学肥料よりも安く価格を設定しており、効果も長持ちすることから農家からの評判は非常に良い。会社が散布用車両を 14 台保有しており、農家の要望に応じて、散布サービス「アミアミの出前散布」を提供している。

タイ味の素の副生物の農地還元循環図



### その他

工場設立当初から、活性汚泥法による高度の排水処理施設を併設している。また、特に排水処理技術などについて工場の公開を積極的に行っている。

（満田夏花）

**事例 26 トヨタ自動車タイ：サプライヤー、販売店を巻き込んだ EMS 構築を促進**

## 1) 取り組み企業の概要

<p>Toyota Motor Thailand Co., Ltd. (以下トヨタ自動車タイ)</p> <p>事業内容：自動車製造</p> <p>従業員数：9,541人(内訳：正社員 5,010人、契約社員 4,531人)</p> <p>創業年：1962年</p> <p>工場立地場所：タイ・サムットプラカーン県</p> <p>本社：日本</p>
---

## 2) CSR の理念、戦略、概要

トヨタ自動車株式会社は、「国際社会から信頼される企業市民」、「各国、各地域の文化、慣習を尊重」、等からなる「トヨタ基本理念」((1992年に制定、1997年に改正))に基づき、「顧客、取引先、地域社会・グローバル社会を重視した経営とコミュニケーション」を打ち出している。また、「トヨタ地球環境憲章」(1992年策定、2000年改訂)「環境取組プラン」を策定し、海外へ進出している工場はいずれも、これらの方針に基づいた行動、基準の達成を求められている。

## 3) 取り組みの背景

トヨタ自動車タイにおいても、上記の地球環境憲章に基づき、環境管理システムの確立、生産活動における環境負荷の低減などを行ってきた。

同社では、1994年に生産系の副社長をトップとする環境委員会を設置し、水質汚濁防止、大気汚染防止、廃棄物低減、地球温暖化対応などに取り組んできた。委員会の下に排水処理、エネルギー、廃棄物、VOC(揮発性化合物有機物)などの活動グループを置いた。これらの活動を推進し、とりまとめる部署として工務部の中に環境グループを設置した。このように環境対策の社内体制が整っていたので、ISO14001の認証取得も順調に進み、1997年4月に操業を開始したゲートウェイ工場は1997年12月に、サムロン工場は1998年7月にイギリスの認証機関で認証を取得した。

同社の最近の取り組みとして注目されることとしては、仕入先及び販売店への環境管理システム取り組みのための働きかけ及び支援である。

## 4) 取り組みの内容

**サプライヤー、販売店のISO14001認証取得に向けた取り組み**

2001年、トヨタ自動車タイは、「環境購入ガイドライン」を策定し、すべての自動車部品及び素材のサプライヤーが環境管理システムを構築することを求めた。2002年、18のサプライヤーが参加して、ISO14001認証を取得するパイロット事業を実施。セレモニーや表彰などによる取得への気運を盛り上げ、経験やノウハウの提供などにより取得を支援した。その後、同認証を取得したサプライヤーは55%に広がった。2005年末までに、ISO14001認証取得サプライヤーを80%にまで拡大する目標を立てている。

トヨタ自動車タイは、販売店(約100店)に対しても、同様にISO14001の認証取得を働きかけている。販売店が環境改善を図り、環境管理システムを構築するためのガイドラインを策定し、また、トヨタ自動車タイのアフターセールス部門は、その「販売店パフォーマンス評価システム」に環境管理に関する基準を加えた。これらの働きかけにより、2002年12月には、モデル店として、「トヨタ・Nangrong店」が最初のISO14001を取得した。2004年初めには52の販売店が同取得へのコミットメントを表明した。トヨタ自動車タイは、広報、表彰、講習会の開催などにより、

販売店を支援している。

### **物流効率の改善（「ミルク・ラン方式」）**

トヨタ自動車タイは、CO<sub>2</sub>の削減及び梱包材の削減を目的に、サプライヤーからの物流の効率化に取り組んできた。

全国 132 のサプライヤーのうち、72 のサプライヤーを 5 地域に分類。近隣のサプライヤーごとに集荷を行い、共同の運送システムを使うようにした（ミルクの配送方式と同じため、「ミルク・ラン方式」と名づけている）。

このシステムの採用により、1日あたりのCO<sub>2</sub>排出量はCO<sub>2</sub>換算で94トンから56トンに減少した。

### **その他**

タイの社会問題の一つであり、またトヨタ自動車タイの事業活動ともかかわりの深いものとして、特にバンコク及びその周辺の渋滞問題が挙げられる。トヨタ自動車タイは、「自動車産業として、この問題にも無関心ではいけない」として、上記の「ミルク・ラン方式」や積載効率の改善に取り組んできた。また、まず現状を把握するために、コンサルタントに委託し、バンコク近郊の渋滞現状調査を実施するなど、一企業として可能な取り組みを模索中である。

（満田夏花）

**事例 27 スウィフト：農家の自立支援で、新たなビジネスモデルを確立**

## 1) 取り組み企業の概要

Swift Co., Ltd. (以下スウィフト社)
事業内容：有機野菜の買い付け、輸出
従業員数：約 300 人
創業年：1986 年
本社：タイ

## 2) CSR の理念、戦略、概要

スウィフト社の創業者である現社長 Paphavee Suthavivat 氏の信念は、以下の通り。

「ビジネスはふつうは利益を追求することが目的だが、私は自分が幸福であることに加え、他人の役に立つことを望む。いくらお金があっても一人が食べる量は変わらない。お金は役に立つこともあるが、それよりも人の役に立つ方が幸せに感じる。農家は自分たちのパートナーであり、私たちはフェアトレードを追求している。タイの農家が自立することを助けることが、私たちの役割である。」

## 3) 取り組みの背景

タイの多くの農民は小規模な家族経営であり、国際市場がどのような作物を求めているかを調べ、国際市場で高く評価されるような作物を作るノウハウは持ち合わせていない。それどころか、国内市場にも自分たちで直接出荷するのではなく仲買人を通して出荷するため、安く買い叩かれたり、あるいは遠くの市場までは出荷することができないのが現状であった。一方、タイは農作物を生産するには恵まれた気候であり、高品質の作物を作りまとめて出荷することができれば、農業が重要な輸出産業となる潜在的可能性は十分にあった。

そのような状況の中、かつて輸出企業に勤務し、タイのパイナップルの輸出を担当していた Paphavee Suthavivat 氏が中心になり、志を同じくする数人で 1986 年に設立したのがスウィフト社である。もともと輸出を目的として始めたので当初から販売先の 100% が海外、特に欧州であった。しかし高品質で安全な野菜を出荷することが知られ、最近では地元のマーケットでも販売するようになった。

日本では消費者の食品に対する安全性への関心が高まるにつれ、日本企業は食品のトレーサビリティを高めるための工夫を始めた。例えばイオングループで販売されているスウィフト社が出荷した農産物には、一つひとつに個別の ID がつけられており、この番号をたどれば、最終的にどの農家が栽培したものなのかまで調べることができる。また、トレーサビリティは、CSR の大きな課題の一つであるサプライチェーン管理(SCM)とも密接な関係がある。すなわち、サプライヤーにおいても最終的に販売する企業と同様に環境、社会、経済の 3 つの面において十分な配慮がなされているかどうかを管理することができていればこそ、自信をもってトレーサビリティ情報を公開することができる。イオングループのサプライヤー向けの取引行動規範(イオンサプライヤーCoC、以下 CoC)は、海外の農産物サプライヤーにまで CoC の遵守を求めたという点で、先進的かつ画期的なものとして知られる。スウィフト社はこの求めに従い、CoC を遵守している模範的サプライヤーの一つである。

しかし実際には、生産、出荷時における各種配慮を求めてきたのはイオングループが最初ではなかった。もともと欧州に野菜を出荷していたスウィフト社は、イオンが求めた CoC と同様の内容を既に実現していたのである。また児童労働について言えば、地元農家とのパートナーシップ

を尊重し、農家の生活向上を活動目標にするスウィフト社にとっては、もともと自社の方針としてあり得ないことであった。

またタイではかつての「緑の革命」によって、大量に農薬と化学肥料を使用する農業形態が浸透したが、このことがむしろ化学薬品による環境汚染という大きな環境問題を引き起こしている。現在は「自然に還る」努力がなされており、そのためにも有機農業は人気が出てきている。

### 3) 取り組みの内容

#### 高品質の有機野菜の出荷（輸出）

スウィフト社では、ケール、アスパラガス、ベビーコーンなどの野菜に加え、ドリアン、マンゴー、ロンガン<sup>90</sup>、ライチ、マンゴスチン等のトロピカル・フルーツを契約農家<sup>91</sup>に原則として有機農法で栽培してもらい、それを買い付け、消毒、パッキング等必要な処理をして輸出する。ちなみに、日本で輸入されているマンゴーの 30～40%はスウィフト社が出荷したものである。

これらの有機野菜は、通常タイの市場で販売されているものより高品質であると同時に、高価格である。例えばハウレンソウは通常 1 キロで 5～7 パーツなのに対し、スウィフト社のものは 15～16 パーツする。しかし、海外のバイヤーはもちろん、最近では国内からも引き合いがある。高品質で痛みが少なく、結局は得であるという判断である。

有機栽培の野菜は消費者にとって安全で高品質であるだけでなく、農家や地域の人たちにとっても、危険な農薬に接触する機会が減るというメリットもある。

#### 地元農家の自立支援

スウィフト社では契約農家を自分たちのパートナーとして捉えており、常に彼らと Win-Win の関係を築くことを目指している。そのため、ビジネス上のリスクは、より体力のあるスウィフト社が取ることを基本としている。具体的には、買い取り価格は農家側が設定する価格を元に、作付け前に決められる。このことにより農家は、種苗や肥料等を買うのに必要な経費への投資額と比べ、最低でも 100～200%と、十分なマージンを労働対価として得ることが約束される。また、豊作などで当初の予定より多く収穫できた場合でも、スウィフト社は原則として全量買い上げるので、無駄な廃棄物を出すこともなく、値崩れもなく、むしろより多くの収入を得ることができる。こうして農家が得る収入は、工場等で働いてえる賃金よりも多いぐらいで、子供は働き手になる必要もなく、大学に進学することも可能になっている。また、出稼ぎ等のために離散していた家族が、再び一つの場所で生活できるようになったという事例も報告されている。

これ以外にもスウィフト社は農家の自立を支援するためのさまざまな取り組みを行っている。具体的な例として、以下のようなものが挙げられる。

- 経済支援  
個々の農家ではなく農家グループに資金を無利子で貸し付け、収穫後に少しずつ返済してもらう。
- 技術支援  
農業大学を卒業した農学者のスタッフが各グループを担当し、生産過程のチェックをすると同時に、問題発生時には一緒に解決を図る。毎月これらのスタッフとグループの全メン

<sup>90</sup> 熱帯地域で広く栽培されているフルーツ。インド原産。

<sup>91</sup> 契約農家数は本社周辺で約 600 戸。



バーが参加するミーティングを開催し、最新の技術情報等も提供する。

- 奨学金制度  
地元の小学校に通う子供たちを対象に、学校費や食費などを支援。
- 資源循環の仕組み作り  
ベビーコーンの皮を牛のエサとして販売。それを食べて育った牛の糞を堆肥として、次の農作物に利用。

### タイ社会への貢献

タイでは、バンコク周辺は工業の発達により比較的発展しているが、農村部ではいまだ貧困が大きな問題になっているのが現実である。例えば、カンボジアとの国境近くのサラケオ州はバンコクから遠く離れており、農民は良い収入を得ることができなかった。そこで有機農法でアスパラガスを栽培させ、バンコクへの出荷ルートを整備し、生産量を増やしてビジネスとして成立するようにした。最初の農家が有機農法で行って良い収入を得たので、他の多くの農家も真似を始めた。今では有機農法がこの州の方針になり、州全体の全ての農家が有機栽培を行っている。したがって、この州の農家と契約すれば、どの企業が何の作物について契約しても、有機栽培したものになる。有機栽培されたカンタロープ（別名ロック・メロン）は、日本にも輸出されている。

### タイと周辺諸国の農業モデルに

スウィフト社は既にタイで最大の有機作物販売会社である。その活動のゴールは国のモデルになる企業となることであり、それがこの国の農業にかかわる問題を解決する唯一の方法であると考えている。タイの多くの農家は1エーカー（0.4ha）程度の小面積で農業を行っており、自力でマーケットに出荷する手段を持っていない。同社は、これらの農家が自立するために、技術的・経済的に支援しながら、こうした農家を束ね、高品質で安全な作物を高価格で買い取ることで、農家の生活を安定・向上させている。この方法はタイの契約農業のモデルになっており、タイ政府のDOAE（農業環境省）や国際機関（FAO, ADB等）、国際援助団体（JICA等）も注目している。またUNESCAP（国連アジア太平洋経済社会委員会）のケーススタディの対象ともなっている。この方法は機械化なども不要なので、他の途上国にも容易に適用可能であることから、同社はこれが東南アジア諸国の農業を発展させるための最善の方法であると考えている。

#### 【一口コメント】

ビジネスというよりは、社会貢献活動のようにすら思える事業内容であるが、国際市場の要求を着実に捉え、農作物に高い付加価値を与えるビジネスモデルは見事である。イオンサプライヤーCoCは日本国内では非常に先進的なものであるが、サプライヤー側であるスウィフト社は既に十分にそれに対応可能な体制を整えており、一見高そうに見えるハードルを安々と超えていた。案ずるより産むが易しであったとも言えるが、その背景に欧州の先進的なバイヤーからの影響があることを見逃してはならない。東南アジアが日本にとっての重要な生産拠点であると同時に、欧州との密接な関係も見逃してはならないということの証左であろう。

（足立直樹）

## 3.6 中国編

### 事例 28 東芝・中国：生産者としての製品責任、地域に還元する意識

#### 1) 取り組み企業の概要

企業名：東芝（中国）有限公司 <sup>92</sup> 、以下東芝・中国
事業内容：中国地域統括
中国全体のグループ事業内容： 中国国内でのグループ展開は 60 社（統括（1）、生産拠点（3）、販売（53）、 物流（3））、OA 機器から家電、産業用機器などあらゆる電気・電機製品を 取り扱う。
従業員数：約 17,000 人
創業年：1995 年
本社：日本（東京都）

#### 2) CSR の理念、戦略、概要

東芝グループでは、経営理念をもとにグループ全員が共有する価値観を示す経営ビジョンを制定している。さらに社員の具体的な行動の指針となる行動基準を 2004 年 1 月抜本的に改定した。同社の事業は、エレクトロニクスやエネルギーを中心に広範囲にわたっており、経営ビジョンや行動基準を全グループで推進するために、2003 年 7 月に CSR 本部を設置し、法令遵守、人権、環境、顧客満足、社会貢献など CSR に関する活動を体系化している。また国連グローバル・コンパクトにも加盟するなど、体制を整えている。

同社は、ほぼすべての事業分野、機能分野において中国に進出している。グループ内の 60 社には中国側との合弁企業も含まれ、規模も様々であり、CSR の行動基準についてまずグループ会社への周知からはじめている。

#### 3) 中国での CSR 推進の背景

中国における全体的な環境政策は国家環境保護総局（SEPA）が担っており、今後の方針として循環型社会の構築が示されている。具体的には、リサイクルの推進と有害物質の管理に重点が置かれている。このような方針を受けて新たな法整備も進められ、例えば、国家発展改革委員会が中国版家電リサイクル法（「廃旧家電及び電子製品回収処理管理条例」）の制定を進めている。2005 年中に公布、2006 年 7 月施行の予定である。また、有害物質管理についても情報産業部において「電子情報製品汚染防止管理弁法」の立法化が進められ、2005 年 7 月公布予定と言われている。

このように、中国政府としては環境政策に本腰を入れており、日系企業をはじめとした外資系企業は、現在その具体的な法令内容の提示を待っている状況である。このような変化に対応するために、東芝では 2004 年 4 月に東芝（中国）内に環境部を設立した。現在環境部で立法の動向を見つつ、今後の制度の仕組み、基準が決まることを待っている状況であり、施行の際には即時対応できるように準備を進めている。

中国政府は、厳しい法律をまず公布するが、施行については市場の様子を見つつ少しずつ調整していくというやり方が多いので、企業側の対応も様子を見ながらということになる。

<sup>92</sup> 東芝グループの中国地域統括の機能を担っている。

#### 4) 中国での CSR の取り組み

##### **環境**

生産拠点を中心に、規模が大きく環境負荷も高い事業場については ISO14001 の認証を取得済みである。監査にあたっては、本社の監査員による東芝総合環境監査システム（EASTER）を行っている。今後、適用を徐々に拡大していく予定。

リサイクル法の対策として、まず東芝製品が使用後どう流れているのかをつぶさに調査した。中国では「二手市場」「旧貨市場」といった中古市場が全国に点在し、民間でリユース、リサイクルのシステムができあがり、同社の製品についても部品・素材レベルまで徹底的に再利用されていることを確認した。日本や欧州と異なり、しばらくは廃家電の処分は大きな問題ではないと考えている。それでも将来的な課題として、引き取りや処分の対応を中国政府に確認している。

有害物質管理については、有害物質含有の有無の基準をどう設定し、審査を誰が行うのかといったところが実務展開のかぎとなるが、まだこういった制度については検討されていない。

さらに、中国政府と意見交換、情報収集を行うことを目的に、投資性公司工作委員会（ECFIC）の汚染防止・廃旧家電回収ワーキング・グループに他の外国企業 20 社とともにメンバーとなっている。同社が属する電機・電子業界は日系企業が強いこともあり、日系 16 社でも情報交換会を立ち上げ、ロビー活動を展開中である。

##### **CSR**

待遇、福利厚生などの労務面については、同社雇用の従業員に関しては十分に対応している。基本的には 1 年契約で、優秀なら継続という体制で、生産ピークに応じた季節契約の労働者もいる。同社の直接雇用社員のほかに人材派遣会社の採用による労働者もいる。

東芝グループでは、本社の主導でグループ全体の CSR 調査を実施している。CSR 報告書の基礎資料となるもので、法令遵守、人権、従業員（安全・健康）、CS（顧客満足）、社会貢献、取引先、情報開示、コミュニケーションといった広範囲の現状把握を目的としているが、全ての項目を完全にやっているところはまだない。安全・衛生面のマネジメントなどは中国では重要視されており、特に課題だと考えている。また、今後一番進めていく必要があるのは、サプライヤーに対する対応である。現状は品質、価格、納期が優先で、グリーン調達はまだこれからである。ノート PC などサプライヤーのほとんどが日系 / 外資企業の場合はよいが、今後は中国企業からの調達が増える見込みで、その対応が今後の課題であると認識している。

##### **中国版の環境・CSR報告書作成**

中国での活動や東芝の環境・CSR についての方針をアピールするものとして、中国版の環境・CSR 報告書作成が必要ではと考えている。CSR を広報とうまく融合させていきたいので、広報担当が CSR も担当している。CSR の推進がビジネスにもプラスとなることが重要である。

中国内には、外資企業は儲けるだけで何も残さないという批判もある。企業としてきちんと社会的責任を果たさなければ、中国に来てもらう意味がないと主張する学識者もでてきた。日本製品としてしか残らない、古い日本のイメージではなく、日本企業が中国で行っていることやどういう企業なのかを正しく理解してもらうことが、企業の責任、さらには企業の生き残りのためにも必要である。中国で企業活動を行っている以上、何らかのかたちで中国社会に還元していくという意識が重要だといえる。

##### **【一口コメント】**

これまで販売し続けてきた同社の製品への責任感が、今回の調査において聞き取った同社の徹

底した中古品調査についての話の中で強く伝わってきた。また中国で事業を展開することは、その土地に根付いていくことだという言葉も CSR の根本で、形だけの対応でなく経営そのもののあり方と理解していることが伺えた。今後は、世界各地での CSR 展開を、本社を中心としたグループ体制でどう把握し管理していくかが課題であると思われる。

(海野みづえ)

**事例 29 BASF 中国：明確な方針の提示と実行で中国 CSR のリーダーシップを展開**

## 1) 取り組み企業の概要

企業名：	BASF China Co. Ltd. (以下 BASF 中国)
事業内容：	化学製品の生産、販売
従業員数：	約 2,600 人
本社：	ドイツ

## 2) CSR の理念、戦略、概要

世界でトップクラスの化学企業として、持続可能な発展の推進を経営の基本としている。化学産業に特有のレスポンシブル・ケア<sup>93</sup>を実行しながら、これに留まらずに環境、社会、経済側面それぞれの活動を行っている。これは、環境保全、製品責任、職場の安全・衛生、工程管理と緊急対応、物流の安全そしてダイアログの分野を視野にいれている。本社中心に全世界をカバーしたサステナビリティ協議会 (Sustainable Council) が組織されており、それにそって中国など各国の展開をはかっている。同社はグローバル・コンパクトのメンバーでもある。

また企業倫理の徹底などを図っており、これについても本社で全世界的な基準を整備しており、各国でこれを展開している。

## 3) CSR 推進の背景

同社は 1885 年より中国で事業を展開しており、歴史が長いだけでなく中国での投資額が大きく (30 億 US\$) 存在感が強い<sup>94</sup>。また、成長が著しい中国市場でも CSR について果たす役割が大きいと見え、化学業界のリーディング企業として取り組む必要性を感じている。

特に、CSR を進める背景として、一般に欧米は株式市場からの要請が大きいと言われている。CSR に取り組むために資金を使うことが推奨され、取り組みが評価されれば結果としてさらに市場から資金を得ることもできる。また倫理面からの圧力も要因の一つだが、株式市場からの要請と異なり資金の確保が難しいなど、実務面で牽引力になりにくい面がある。

## 4) 中国での CSR の取り組み

**環境**

中国は、同社のアジア太平洋地域統括会社の統括下にあり、その拠点はシンガポールだが、サステナビリティに関する取り組みについては香港が指揮を取っている。

中国における同社のサステナビリティ戦略展開にあたって、まず環境面については工場へのクリーナー・プロダクションの導入として、複数の工場を 1 ヲ所に集め統合サイトとすることで、原材料の移動距離を少なくし、エネルギー使用量を減らすなどの工夫をしている。

また、こうした自社内での取り組みだけでなく、顧客や社会一般に対しても、環境配慮製品を導入することのメリットをアピールして、ビジネスとしての利益につなげている。例えば、断熱性に優れた製品はエネルギーの消費減につながるし、水資源が限られた地域では高吸水性樹脂の活用が有効であるということをおアピールしている。こうした効果 (利点) を、顧客をはじめとする中国市場に広く理解してもらうため、政府が実施する教育、研究などに関するプログラムへの

<sup>93</sup> 化学物質を製造または取り扱う業者が、自己決定・自己責任の原則に基づき、化学物質の開発・製造・流通・最終使用を経て廃棄に至る全サイクルにわたって安全・健康・環境を確保することを、経営方針において宣誓し、対策を実行し、改善を図っていく自主管理活動。

<sup>94</sup> 製造・販売拠点含め中国国内に 100% 本社出資の子会社 10 社と合併企業が 7 社 (出資比率は各社による)。

協力も行っている。

## **地域**

地域との連携については、次世代の教育に力を入れており、環境をテーマに6~12才の子供たちに実験を提供する「Kids' Lab」というプログラムを展開している。子供たちに科学への興味を持たせるとともに、科学と環境保護の関係性を認識してもらう試みである。

社内の取り組みとしては、内部監査の中に地域との連携についての項目を設け、通常のEHS(環境・衛生・安全)のチェックやレビューに組み込んでいる。また、開発、建設プロジェクトがある場合には、事前に環境影響評価を必ず実施し、大規模なサイトであれば社会影響評価も行う。

## **サステナビリティの運用体制**

運用体制については、全社のサステナビリティ協議会(Sustainable Council)のもとに中国レベルで同様の組織があり、地域内で活動を展開している。トップマネジメントと現場のスタッフが同時にメンバーとなって、事業のためだけでなく、ステークホルダーにも有益であるとするプロジェクトを実施、監督する。

## **行動基準の実施体制**

BASFは本社レベルで厳しい行動基準を策定しており、その運用を各国で徹底している。ただし、中国において特に考慮すべき点(発言の自由、宗教の自由など)への対応として、同国内では若干文章の変更などを取り入れている。こうした慣行を本社に納得してもらうことは、BASF中国としては骨が折れるが、地元の事情に合わせた運用も重要だと考えている。

しかし、基本的な部分は中国内であっても徹底して行う。例えば中国で蔓延している価格協定には決して準じない。同社は4~5年前に価格協定で有罪となり、倒産の危機に瀕する程の罰金を支払った苦い経験があり、現在は厳重かつ慎重に再発防止に努めている。管理職はすべてのセールス・レポートに目を通し、一つでも問題があれば報告しなければならない。具体的な対策としては、中国における資材調達機能を上海で一括管理し、リベートや賄賂の可能性をなくす努力をしている。営業には価格協定やリベートの可能性を見つけたら報告させ、顧客に対しても賄賂を断るよう働きかけている。従業員に対しては、行動基準の遵守に同意するかどうかを確認し、同意のサインをさせる。これが守られなければ解雇する。

自社内だけの行動に留まらず、CSR推進のための企業ネットワークであるCBCSD(China Business Council for Sustainable Development)の設立メンバーとして尽力するなど対外的にも積極的である。例えば中国の大学での研究者と共同で企業倫理のワークショップを行い、成果を出版した。同著は大学の授業で活用され、こうした取り組みの必要性を広める努力をしている。

従業員に対しては、BASF100%出資の販売拠点で、2年ごとに従業員の満足度に関するアンケートを行っている。結果をもとに課題を明らかにし改善につなげる活動をしており、従業員にとっても自分の声をあげる機会になっている。

サプライヤー管理については、主要なサプライヤーに対してEHS(環境・健康・安全)監査を実施している。当該分野のチェックだけでなく、監査を通じてサプライヤーとのコミュニケーションをはかり、透明性の高い事業活動を行う基本ともしている。

## **【一口コメント】**

環境、安全・衛生を中心としながらも地域など多様なステークホルダーへの配慮を取り込んだサステナビリティの考え方は、化学業界でのモデルといえる展開だろう。企業倫理やサプライ

チェーン対応はこれとは別の位置付けでの CSR と考えており、このように CSR 課題を整理しつつ必要な状況に応じて対応していくことの必要性を感じた。中国の産業界でのリーダーシップを意識して、自社の対応だけでなく公正かつ規律ある行動を対外的にも展開する姿勢は非常に評価できる。

(海野みづえ)

## 4 . 結論及び提言

以上、日本、イギリス、オランダ、フィリピン、タイ、シンガポール、中国の各国調査及び事例について紹介した。前述の通り、本調査は、海外、特にアジア地域で事業展開する日系企業のCSRへの取り組みの推進を支援することを目的としており、アジア等の開発途上地域におけるCSRのグッド・プラクティスの抽出と紹介に主眼をおいた。これらの事例のヒアリングにおいて得られたいくつかの特筆事項について以下に記す。

### (1) CSR推進に力強い動きを見せるアジア地域～ネットワーク化の動き

今回の調査で、調査者が一様に感じたことは、アジア地域においては、調査前に想像していたよりもはるかに先進的なCSRの取り組み事例が存在し、また社会全体でCSRを推進しようとする力強い動きがあったことである。その原動力については、今回の調査では必ずしも明らかになったわけではないが、各国の抱える社会的な課題の解決、企業への様々なニーズ、政府の思惑などが重なりあっているように感じられた。

例えば、フィリピンにおいては、貧困という切実な社会問題の存在があげられる。タイにおいては、農村・都市の格差の問題などが背景にあらう。これらを、政府のみには任せておけないという企業・市民社会が、地域に入り込んだ活動を行っている。

また、シンガポール、中国においては、もちろん現地の社会的な要請もあるが、CSRを推進することによりグローバル社会のニーズに応えつつ、国際社会での存在感をアピールしたいという政府や企業の思惑も大きいように思われた。

一方で、これらの動きを支える、CCSR(シンガポール、p.20)、SVN(Social Venture Network、タイ)、PBSP(フィリピン、p.24)などの市民社会の活発な動きを忘れてはならない。これらのNGO/NPOは、アジア地域におけるCSRのネットワーク化に向けて、さかんに交流を行っている。これは、アジア地域はすでに一つの大きな経済圏であり、サプライチェーンや人的な流れを考えれば、国境を越えたCSR活動が必須であるという考え方に基づくものであらう。

### (2) 見逃せないNGOの力

現在、先進的な取り組みを行っている企業のうち、特に欧米系の企業の多くは、過去NGOからの批判やキャンペーンに晒された経験を持つことは見逃せない。市民社会の幅広い支持と専門知識を背景に、徹底的にグローバル企業をウォッチし、問題を提起するNGOの影響力は大きなものがある。

一方で、企業会員を多く有するPBSP、PBE(p.24)、CCSR(p.20)などのネットワーク型NGO、また、本報告書においては取り上げなかったが、農村開発や貧困削減、教育などに現地で取り組む事業実施型のNGOは、企業にとってCSR推進のパートナーとして重要である。グローバル企業に対してキャンペーンを行っているNGOも、企業の重要なパートナーになる例もある。

NGOのタイプやその機能は非常に多面的であるが、CSRとの関連でいえば、例えば以下のようなものが考えられよう。

- 1) 問題提起型 / 政策提言型 NGO: グローバル企業の行動をウォッチし、例えば開発途上国で生じている環境社会問題を現地の住民を代弁して国際社会に問題提起を行う。また、こ



これらの事態が生じないように政策提言を行う。多くの専門家を有していることが多く、また、国際組織であることが多い。こうした NGO の活動の結果、良くない事態を引き起こしたり放置したりした企業は世間からの評判・企業価値が下がるという現実のコストを負うことになる。言い換えれば、グローバル経済の外部不経済を内部化する役割の一端を担っていると考えられる。一方、これらを積極的にとらえると、企業側から言えば、これらの NGO は問題点を事前に指摘してくれる外部モニターであり、企業戦略の立案に当たり、これらの NGO と対話を行い、その意見を取り入れる価値は高い。

- 2) ネットワーク型 NGO：企業のネットワーク化を行うことにより、CSR に関する企業相互の情報やグッド・プラクティスの共有を進める。また、このネットワークを活用して、自らプロジェクトを行うことにより、社会的な課題に対応することが可能である。事業実施型 NGO（後述）と、企業や国際機関との間の仲介を果たすこともある。企業の「良き意思」を刺激し、具体化し、促進する機能を有することが多い。企業にとっては、これらの NGO は、自らの CSR 戦略構築のための情報源であり、さらに CSR 活動を自社内部に留めず社会全体に広げていく、いわば「攻めの CSR」を展開するために活用できる可能性もある。
- 3) 事業実施型 NGO：環境問題、農村開発、貧困問題、医療、教育、フェアトレードといった分野で、現場に入り込んで事業を実施する。専門性が高く、NGO によっては国連機関や企業のパートナーとなる実力を有する NGO もある。しかし、草の根の地道な活動を行いつつも、資金・スタッフ不足に悩む団体も多い。企業にとっては自らの CSR 戦略に基づき、現地の社会的な要請に応えるための具体的な活動を展開する際の良きパートナーとなる可能性も高い。

### (3) 雇用・人権・労働などの社会面の対応は比較的緩やかな日本企業

いくつかの例外はあるものの、日本企業は現在のところ、サプライヤーの対応については、環境管理システムの確立や化学物質対応などについては厳しく要求していることに比べ、雇用・人権・労働などの社会側面についてのサプライ・チェーン管理については体系だった対応があまりみられなかった。これに関して、ヒアリング調査を通じて、サプライヤーの数が多いこと、国による多様な背景の存在、相手の経営方針の尊重などさまざまな理由が挙げられたが、もう一つの理由としては、社会的な要請、顧客からの要請、あるいは NGO 等外部からの指摘がないこと、さらに現実問題として特段の問題はなからうという、安心感があるのではないかと推測された。

### (4) 中小・中堅企業の可能性

大企業、なかでも世界的規模で事業展開している大手企業が CSR に取り組む必要があることはもはや常識となりつつある。しかし、今や中小・中堅企業であっても世界各国との取引を行っており、資材・資源調達先が日本国内に限定されている企業は少ない。中小・中堅企業は決して海外事業活動における CSR と無縁ではない。むしろ大手企業が取り組む前に先駆的に取り組もうとしているケースもある（サラヤ、p.43）。本調査では、創業者が社会的関心から起業した中小・中堅企業もみられた（坂口電熱 p.46、アマタ p.56、SWIFT p.103）。中小・中堅企業は経営資源が小さいかもしれないが、大手企業より社内意思決定が円滑であるため、社会的なニーズにはむしろ大手より俊敏に対応できる部分もある。さらに、社会的なニーズ

に應えるために新たなビジネスモデルを創出して成功し、社会を動かす原動力ともなりうる。トップの意識次第で、こうした中小・中堅企業が CSR を牽引する可能性を見逃してはならない。

これらの調査結果をもとに、本調査チームは日本の企業及び行政に対して以下のような提言を導き出した。ただし、本調査においてはこれらの提言を検証して具体化するまでには至っていないため、提言は課題を指摘するにとどまっていることをお断りしておきたい。

## 【企業への提言】

### (1) 真の「現地化」をめざす

#### 1) 「現地の課題」「現地のニーズ」に対する意識を持つ

現地化とは、グローバル企業にとっては重要な課題であるが、現地法人化や人材の現地化のみを指すものではもちろんない。企業として進出先の国・地域、コミュニティの社会的課題を他人事と考えていては、いつまでたっても「お客様」であり、いかに良心的な行動に心がけたとしても、よそ者の域を出ない。海外における CSR の基本は、企業自らの CSR に関する基準の遵守とともに、これらの現地の課題を我が事として、地域の市民社会とともに考え、取り組むことであろうと考えられる。

また、現地コミュニティへの支援を行う際、しばしば寄付のみで終わってしまうという場合が見受けられる。もちろん、寄付を本当に必要としている場合もある。しかし、現地コミュニティが本当に必要としていることが、自分たちの力で持続的に発展していくための能力や基盤づくりであることも多い。

信頼と尊敬を得られる現地とのパートナーシップの構築のためには、限られた資源を有効に活用し、現地コミュニティから本当に求められている協力をすることが、真の現地化へつながると考えられる。

#### 2) 現地コミュニティに入り込み、自社の CSR を語る

1) を実現するためには、積極的に現地コミュニティに入りこむことも必要である。日本企業は欧米系の企業に比べ、現地の市民社会や企業とのコミュニケーションが弱いように感じられることもあった。現地の市民社会・企業社会から、高い技術力と環境管理能力を持つ日本企業への期待は大きい一方で、イベントの際の寄付のように一時的な付き合いはしてくれるが、日常的・継続的には付き合いをしてくれないというような印象を持たれている場合もあるようだ。「日本企業の高いパフォーマンスにはたいへん興味を持っているが、なかなか環境社会問題を扱う公の場に出てきて語ってくれない」という声もきかれた。

現地コミュニティに関わり、興味を持つ関係者の前で、自社の価値観、CSR の方針やアウトプットをしっかりと語ることも必要であろう。

一方で、地域に貢献した活動をおこなっているが、それが十分に認識されていないケースも多い。地域に還元している自主的な活動を公表していくことで住民からの理解が得られ、地域での評価が高まることが期待される。日本ではこうしたことは陰徳とされがちだが、現地とのコミュニケーションにもなり、積極的に発信していくことも重要である。

#### 3) 現地の独自性を活かす

いまや世界のどの国で事業活動、取引を展開するにしても、「我が社の CSR 方針はこうです」と明確に打ち出せるグローバルに適用可能な方針は不可欠である。こうした方針・

軸をしっかりと持ちつつも、一方で、現地の子会社が、その国、社会の特徴・ニーズを踏まえて独自の CSR 関連プログラムを打ち出すことは重要なことである。各企業の本社（本部）には、こうした独自プログラムを促進・奨励するような体制づくりが望まれる。

## （２）グローバル化への対応

### １）サプライヤーを含めた管理範囲

CSR を考える際、世界規模でのサプライチェーン管理は避けて通れない課題である。日本企業は、化学物質対応などの環境管理体制の構築においては非常に先進的な事例を多く有するが、一方、例えば木材、漁業資源等の一次産品生産の際の環境社会配慮を考慮して調達を行うことや人権・雇用・労働といった社会側面の対応においては、未だ蓄積は少ない。こうした側面にも配慮しつつ、世界規模でのサプライチェーン管理の構築が必要であろう。

### ２）本社を軸とした世界規模での管理体制の構築

労務、安全・衛生などの課題について現地レベルで対応してはいるものの、グループ全体でその運用状況を確認する体制ができていないことも往々にしてみかけられる。このような状況においては、ある地域における操業で法令違反の可能性を指摘されたとしても、それを本社が把握できていないこともありうる。環境管理システムと同様に、社会側面においても世界共通で適用しうる原則・規範をつくり徹底を図るとともに、その実施状況をチェックできる体制を構築することが必要になる。さらに、このような世界規模での原則・規範を踏まえた上で、現地の社会経済の特色を考慮に入れ、現地事業所等により、その適用の促進を図ることが重要である。

## （３）アジアの CSR ネットワーク

グローバル化への対応の中でも、まずは身近であり最も物・資金・人的交流がさかんであることから、アジア地域における取り組みの強化が急がれよう。こうした中、前述のように CCSR、SVN、PBSP などの市民セクターや企業による活発なアジア CSR ネットワーク構築の動きがあることはたいへん心強いことである。日系企業や NGO もぜひこうした交流の輪に入り、アジアにおける CSR ネットワークに参加することは意義があろう。

## 【行政への提言】

### （１）国策としての CSR の推進にアジアとしての視点を

今後ますます重要性をもつアジア地域において日本企業が有利な地位を占められるように、あるいはアジアや地球規模での日本の多面的な「価値」があがるように、CSR を活用していく施策が考えられる。これには環境と社会という視点に加え、外交政策、産業政策とも併せて、包括的に考える必要あろう。従って必然的に省庁間の連携が必要となってくる。

例えば、イギリス政府が、CSR に関する公式ホームページを設置し、政府全体としての横断的な CSR についての考え方、重点施策を発表し、国際的にも企業が CSR に取り組めるような成功事例を掲載しているのは、行政としては大いに参考になる事例であろう。さらに今回は詳細に調査することはできなかったが、年金法の改正による情報公開の促進で、結果的に大きく SRI を促進させる効果を生んだなどの施策も着目される。

さらに、「アジア」という視点をより深めるために、現在民間で進められつつあるアジアにおける CSR ネットワーク構築を、行政においても情報面・資金面から支援するような施策も考えられる。

## (2) ODA 及び公的融資と CSR

1) ODA の効率的な実施の中での民間活力導入がさかんに試みられているが、それを一歩進めて、グローバル企業が CSR の一環として進める開発途上地域におけるさまざまな事業を、ODA 事業の中に上手く組み込み、官民の連携による貧困削減事業、環境協力事業につなげていくことも考えうる。例えば、英国開発省 (DFID)、米国国際開発庁 (USAID)、ホームデポ (アメリカの企業) がインドネシアの林業省に対して行った森林関連の協力事業の例がある。この場合は TNC (The Nature Conservancy) という国際環境 NGO をも巻き込んで、政府、企業、NGO の 3 者パートナーシップを実現している。内容としては、インドネシアにおける森林ガバナンスの構築を目指した参加型事業であり、DFID、USAID、ホームデポ 3 者とも木材消費国の政府機関及び企業であるため、生産地の持続可能な林業支援に資金を出す理由が存在した。このような ODA 案件を、日本の ODA でも構築できないだろうか。

2) 他方、ODA 及び公的資金による融資の環境社会配慮審査そのものも、国際協力銀行 (JBIC)、国際協力機構 (JICA)、日本貿易保険 (NEXI) 及び日本国政府にとって、最も重要な社会的責任 (SR) の実践といっても過言ではない。ODA や公的資金による民間企業への融資によって、開発途上国において甚大な環境社会影響が生じることも多々あるからである。

JBIC、JICA、NEXI 等の環境社会配慮審査の実績が、CSR への意識が高まりつつある民間の金融機関<sup>95</sup>にとってはよい前例にもなるであろうし、また公的資金の融資における審査を充実させることにより、グローバル企業の海外における不適切な施業を未然に防止することもできよう。すでに JBIC、JICA、NEXI とも環境社会配慮ガイドラインを施行し、さらに外務省も現在、無償資金協力ガイドラインを試行中である。これらの環境社会配慮に関するガイドラインの適切な施行を通じて、相手国政府及び事業実施者の環境社会配慮を促進するとともに、民間の金融機関に対する同様の手法の浸透を促進させることが重要であろう。

## (3) 市民セクター / NGO のキャパシティ・ビルディング及び活用

日本においては、欧米に比較すると NGO の力はまだ弱いのが現状である。前述の問題提起型 / 政策提言型、ネットワーク型、事業実施型のいずれのタイプについても、このことが言える。成熟した実力のある NGO が CSR の重要な担い手となることは本調査においても確認されたが、たとえれば、なんらかの手段で意識的に NGO を育てるための施策も検討の余地がある。例えば、CSR 政策立案のためのさまざまな調査や提言における NGO の活用、全国民に開かれた円卓会議のような場における CSR 政策対話などが考えられる。あるいは、公的資金による NGO 活性化支援をさらに充実させるということも検討が必要であろう。すでに JBIC の提案型案件形成調査など、NGO の活用例はあるが、国としても意識的に専門能力の高い NGO の育成をめざした一層の施策の推進が望まれる。

さらに、現在すでに、開発途上地域や企業の環境社会配慮について多くの知見・経験また意見を有する日本の NGO は存在する。そうした NGO の声を踏まえて政策を立案するため、現在省庁において実施している検討会や懇談会などの委員に、NGO からの人材を積極的に起

<sup>95</sup> 今回の調査では対象としなかったが、近年、金融機関の CSR についての議論が盛んになってきた。金融機関の場合、直接的な環境負荷は小さいことが多いが、投融資を通じた間接的な環境・社会影響は極めて大きくなる可能性がある。そこで金融機関においては、投融資の基準を作るなどして、環境と社会に対する十分な配慮を行うことの重要性が認識されるようになってきている。

用することは、より多くの専門的視点を反映されることができるという点で、行政にとってのメリットも大きいだろう。

#### (4) 中小企業、社会起業家を育てる

今回の調査においては、フェアトレードカンパニー、アマタ、スウィフト社等、国際的、社会的なニーズそのものをビジネスモデルに組み込んだいくつかの中小企業・中堅企業の事例を収集することができた。また坂口電熱のように中小企業でありながら、積極的に国際的なCSRの課題に取り組む企業もあった。さらにSVNのように中小のビジネス・リーダーのネットワークや社会起業家が、社会を牽引していく役割も大いに期待される。こうした企業は社会起業家として、アジアのCSRモデルとして、推奨すべきケースである。日本企業の大半を占める中小・中堅企業がCSRに取り組み、新しいビジネスモデルを世界に提案できるように、行政による支援を期待したい<sup>96</sup>。

以 上

---

<sup>96</sup> 例えば中小企業向けのアジア地域のCSR関連の情報提供やグッド・プラクティスの共有、地方公共団体等との官民パートナーシップの促進などが考えられる。

平成 16 年度 環境省請負事業  
開発途上地域における企業の社会的責任

*CSR in Asia*

(平成 16 年度 我が国 ODA 及び民間海外事業における環境社会配慮強化調査業務)

平成 17 年 (2005 年) 3 月

財団法人 地球・人間環境フォーラム  
東京都港区虎ノ門 1-18-1 虎ノ門 10 森ビル

TEL.03-3592-9735 FAX.03-3592-9737

[www.gef.or.jp](http://www.gef.or.jp)

この報告書は古紙配合率 100%、白色度 70%以下の再生紙を使用しています。