

ISAP 2016

Sub-plenary Session 2



持続可能な社会実現のためのビジネスアクション の強化: 挑戦と解決策

宮澤郁穂⁺、加藤瑞紀⁺⁺、森秀行⁺⁺⁺、石井哲也⁺⁺⁺⁺
プログラムマネジメントオフィス(PMO), IGES



1. はじめに

国際社会は昨年 2015 年に「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ及び持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals: SDGs)」と 2020 年以降の気候変動対策の国際枠組みである「パリ協定」の採択をした。この歴史的な 2 つの国際枠組みを踏まえて、2016 年はこれらの実施を開始する重要な年になる。本年 5 月に開催された G7 伊勢志摩サミットや G7 富山環境大臣会合においても、この 2 つの重要なマイルストンのフォローアップの重要性が認識されたところである。こうした国際合意を実施に移していく上で、国家政府だけでなく様々なステークホルダーの役割の重要性についても共通の認識がされた。効果的な実施には、都市、企業、非政府組織(NGO)、アカデミアなど多くの関係者の参画とこれら関係者間の連携の強化が必要である。その中でも消費者や市民と密接に関わりのあるビジネス、経済界の役割が重要視されている。

これまでも持続可能な開発や気候変動に係る国際論議プロセスにおいては、企業の役割が強調されてきたが、特に SDGs やパリ協定に至っては、実際に各企業の参画を促す活動やガイドラインの発行など、具体的なアクションがグローバルレベルで始まっている。例えば、SDGs においては、国連グローバルコンパクト、持続可能な開発のための世界経済人会議(World Business Council for Sustainable Development: WBCSD)及びグローバル・レポーティング・イニシアチブ(Global Reporting Initiative: GRI)が共著で、経営層に向けた SDGs の企業行動指針「SDG Compass」を発表した。SDG13 である気候変動への対応についても、気候変動枠組条約第 21 回締約国会議(COP21)では、多くの大手企業が国内外から参加し、炭素価格制度など気候変動対策の強化を求める提言書の提出やサイドイベントが開催され、企業が積極的に参画してきている。特に海外企業の中では、持続可能性や気候変動対策を企業戦略や中期計画に統合し、従来の CSR の枠に捉われずに、持続可能性や環境への取り組みを経営戦略に取り込みながら利益を追求するコアビジネス¹として活動する企業が増えつつある。一方で、日本国内では、SDGs の実施への関心の高まりや 2050 年 CO2 削減目標を掲げた先進企業やそういった活動をコアビジネスとしている企業もあるものの、海外企業に比べて日本企業の先進的な取組みの認知度や CSR(企業の社会的責任)活動からコアビジネスに移行するための突破口を見出せない、といった課題に直面している企業が多いのが現状である。こうした新たな枠組みや動向を踏まえて、企業はどのようにビジネスチャンスを見出し、行動していけば良いのだろうか。

本稿では、まず SDGs やパリ協定合意を取り巻く世界の企業動向や海外・日本国内の先進企業の先進的取組みについて情報収集した結果を概観し、企業の持続可能性や環境への取組みの特徴について文献調査を行い、タイプ別の分類を試みた。また、海外と国内企業の取組みの相違点や課題についても整理した。なお、本稿は ISAP2016 用に執筆した発展途上のディスカッションペーパーであり、今後完成版に向けてさらに調査を進める予定である。

*PMO 研究員 **PMO アシスタントリサーチャー ***IGES 所長 ****PMO 統括研究ディレクター/プリンシパルフェロー

¹ 本稿で言及する「コアビジネス」とは、ハーバード大学教授のマイケル・E・ポーターなどが提唱した社会的な価値と企業にとっての価値を両立させて、企業の事業活動を通じて社会的な課題を解決していくことを目指す CSV(Creating Shared Value: 共通価値の創造)という経営理念だけでなく、企業の経営戦略に持続可能性を統合していくことも含む、広義の意味を示す。

2. 世界の企業動向 ～SDGs とパリ協定を踏まえて～

経済成長、社会的包摂、環境保全の3つの側面に統合的な対応が求められる持続可能な開発の分野においても、2015年9月に、人間、地球及び繁栄のための行動計画として、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が策定され、その達成目標として17の目標と169のターゲットからなる「持続可能な開発目標(SDGs)」が策定された。SDGsは、途上国だけでなく先進国も対象とする普遍的かつ革新的な目標であり、その実現には、政府のみでなく非政府主体も含むあらゆるステークホルダーの参画が必須だとしている。COP21の場では、世界が今世紀後半の脱炭素化を目指す画期的な目標が決められたが、企業自らが目標の野心度引き上げに関する提言書を出すなど政策決定プロセスにも関与し、既に国だけでなく、多くの自治体や企業が排出削減の取組みを開始している。本年5月に開催されたG7伊勢志摩サミット及びG7環境大臣会合でも、2030アジェンダ及びSDGsの実施に関する協調行動に関する合意やパリ協定の2020年の期限に十分先立って今世紀半ばの温室効果ガス低排出型発展のための長期戦略を策定し、報告することへのコミットメントが表明された。

特に企業が果たすべき役割については、国連グローバルコンパクト、WBCSD、GRIなどが積極的に普及活動を行っている。SDGsの企業行動指針である「SDG Compass」もその一環で、「企業がSDGsを企業経営に組み込むことのメリット」が段階的に書かれており、ビジネスチャンスに繋がるとしている。例えば、SDGsは「将来のビジネスチャンスの見極め」に役立ち、「市場開拓の機会」になるとしている。また、アウトサイド・イン・アプローチという、外部変化を見据えた科学的知見及び長期的視点からバックキャストし、ステークホルダーのニーズを踏まえた目標設定を行うアプローチもSDGsが目指す地球環境制約の中での企業活動へ移行するための1つの方法として提唱され、こうしたアプローチの採用も増えつつある。COP21では、世界各地から1000人近く集まったパリ市を含む自治体のリーダーが2050年までに80%のCO₂排出削減や長期目標として100%自然エネルギーを目指すことを宣言し²、さらに、グーグルやイケアを始め53ものグローバル企業も自然エネルギー100%の実現に既にコミットするなど、数々の団体、自治体や企業などのイニシアチブにより自然エネルギー100%への動きが高まっている。

3. 世界企業の動き

1) 先進企業の取組み

SDGsとパリ協定の策定を受けて、さらに持続可能な企業活動が求められており、国際的にも企業経営に持続可能な取組みを組み込んだ企業活動が高まりつつある。SDGsと自社事業の関連性を理解し大きく動き始めているグローバル企業も多い。ユニリーバCEOのポール・ポールマン氏は、「SDGsは持続可能な開発の達成に向けたビジョンとロードマップであり、ビジネスなしに実現しない」として、「ユニリーバ・サステナビリティ・プラン」の下「貧困根絶と脱炭素社会」を目指すと表明している³。また、同氏は、Mark Malloch-Brown 国連副事務総長とともに、2016年1月に「ビジネスと持続可能な開発に関するグローバル委員会」⁴を設立し、SDGsの達成に向けて、企業が新たなビジ

² Blue& Green Tomorrow, “#COP21: World’s Local Leaders Commit To A 100% Renewable Future.” (2015年12月4日):

<http://blueandgreentomorrow.com/2015/12/04/cop21-worlds-local-leaders-commit-to-a-100-renewable-future/>

³ Unilever, “Sustainable Development Goals.”: <https://www.unilever.com/sustainable-living/the-sustainable-living-plan/our-approach-to-reporting/sdg/>

ネスモデルを構築していくための調査や報告を行うとした。また、同社やコカ・コーラ等のマーケティング部が団結し、NGO、学会などとSDGsの達成に向けて連携する「パラゴン・パートナーシップス」を立ち上げている⁵。各社よりCSR部門ではなくマーケティング部門が情報提供を担う役割が大きいという認識に基づく珍しい試みである。GEヘルスケアは、先んじてSDG3の実施のために新たに「持続可能なヘルスケア・ソリューション(SHS)ビジネス」を立ち上げ300万USドル(約3.2億円)を投入し、途上国など新興市場で低コスト技術の提供を通じた健康状態の改善に貢献すると発表した(2015年9月)⁶。

COP21においても、「脱低炭素」が重要であり、再生可能エネルギー化は、「決して社会貢献ではなく採算等を踏まえたもの」と強調し、気候変動対応を「普通の事業要素」として議論している企業も多かったと言う⁷。現に、Totalは既に石炭から撤退し、天然ガスを主力ビジネスにするなど大きな政策転換を進めている。自社エネルギー資源を100%再生可能エネルギーに転換することを宣言した企業も65企業まで増えている(RE100)⁸。RE100にコミットしているグーグルやフェイスブックは、この転換は「社会貢献ではなく採算を踏まえたものだ」としている⁹。NIKEは、パリ協定の2°C目標によりコミットメントを表明し、2025年までの再生可能エネルギー100%事業運営に向け、主要事業分野で25%のCO2削減を目指すことを発表した(2016年5月)¹⁰。また、科学的根拠に基づくCO2削減目標を推進する国際イニシアチブ、Science Based Targets Initiativeへの加盟企業が2016年5月には155社までに達し、COP21以降41社が加盟するなど、急増している¹¹。既に、13社(コカ・コーラ・エンタープライズ、コカ・コーラ・ヘレニック・ボトリング、Dell、Enel、International Post Corporation、General Mills、Kellogg、NRG Energy、P&G、PostNord、ソニー、タリス、ファイザー)は既に同イニシアチブから目標の承認を得ており、45社が現在審査中、残りの企業は目標設定中だという。

金融面においても、気候変動リスクへの対応やSDGsを踏まえた新たなビジネス機会を見出してきている。例えば、米バンク・オブ・アメリカは、2016年4月に、同社が2014年から推進している再生可能エネルギー推進のための金融支援プログラム「Catalytic Finance Initiative (CFI)」とSDGsの達成に向けた新たな金融商品の開発に、他の金融機関大手7社が参加して、合同で80億米ドル(約8,800億円)の資金提供をすることを発表した¹²。また、同社は、グリーン債の組成にも積極的に関与しており、2014年、2015年の二年連続でグリーン債の引受額が世界一となった(2016年4月)。スターバックスもサステナビリティ戦略「Eligible Sustainability Projects」の下、持続可能なコーヒー豆の調達を確保するための体制作りにも多額の投資を行っており、2016年5月には、アメリカ初のコーポ

⁴ WBCSD, "New Global Commission to Put Business at the Centre of Sustainable Development." (2016年1月21日):

<http://www.wbcsd.org/new-global-commission-to-put-business-at-the-centre-of-sustainable-development.aspx>

⁵ 初期参加企業は、ユニリーバ、コカ・コーラ、ペプシコ、マーケティング、米ニールセン、米フランシスコ、米サピエント・グループ、独GfK、蘭MetrixLab、NGOからセイブ・ザ・チルドレン、学会から英国市場調査協会(MRS)、ヨーロッパ世論・市場調査協会(ECOMAR)。参考URL: <https://www.unilever.com/news/press-releases/2016/Unilever-announces-partnership-platform-to-help-tackle-global-climate-challenges.html>

⁶ GEヘルスケア: http://www3.gehealthcare.com/en/about_us/executive_biographies/terri_bresenham

⁷ 松尾雄介(2016)、「COP21におけるビジネスの動きと、その背景についての洞察」、IGES Climate Edge, Vol. 24. (2016年2月)

⁸ RE100: <http://there100.org/companies>

⁹ 松尾(2016)。

¹⁰ Nike, Nike Sustainable Business Report (2016): <http://about.nike.com/pages/sustainable-innovation>

¹¹ 企業の気候変動対策に関する情報開示を促進するCDP、世界資源研究所(WRI)、WWF(世界自然保護基金)及び国連グローバルコンパクトが2014年9月に設立。産業界、大学、NGOなどから気候変動に関する科学的知見を結集し、企業に対してCO₂削減のアドバイスを発行イニシアチブ。参考URL: <http://sciencebasedtargets.org/>

¹² Bank of America, "Catalytic Finance Initiative Brings Together Banks and Investors, Directs \$8 Billion in Capital for High Impact Sustainable Projects." (2016年4月6日): <http://newsroom.bankofamerica.com/press-releases/environment/catalytic-finance-initiative-brings-together-banks-and-investors-directs>

レートサステナビリティ債を含むシニア債の発行を実施すると発表している¹³。トヨタ自動車グループの金融事業を統括するトヨタファイナンシャルサービス(TFS)の米国法人、TFS USAも2014年以来3回目の発行として、2016年5月に16億米ドル(約1,700億円)の資産担保グリーン債を発行し、エコカー向けの自動車ローンやレンタルサービス資金に充てられている¹⁴。こうして、SDGsの達成や脱炭素化に向けたビジネスへの資金供給の形式が、融資、出資、資金調達支援、アドバイザー、金融ソリューションなど多岐に亘り増えつつある。

2) 国際企業ネットワークの動き

WBCSDや国連グローバルコンパクトでは、SDGs実施に取り組む先進事業の事例に関する情報共有を行うためのプラットフォームを立ち上げ、普及に努めている。国連グローバルコンパクトはSDGコンパスに基づく、「ローカルSDGsパイオニア・キャンペーン」¹⁵を開始し、全世界、あらゆるレベル及びステークホルダーにおける先進的な企業活動の促進に貢献している個人を「パイオニア」と賞する制度を設け、2016年6月に開催された「リーダーズ・サミット」において、ノボザイムズ代表者など10社における受賞者を発表した¹⁶。また、KMPGと協働で産業別にSDGsの取り組み事例を整理した「SDG Industry Matrix」を発表した。他にも米国国際ビジネス協議会(USCIB)¹⁷や主要ドナー機関による多国間アライアンスによるBusiness Call to Action¹⁸などの事例共有の取り組みが始まっている。

気候変動対応についても、2014年以降、炭素税や排出権取引制度などの新たな炭素価格制度への支持が高まっており、中国、ロシア、欧州連合、インドネシアなどの新興国やカリフォルニア等の自治体やNGOsだけでなく、イケア、LGエレクトロニクス、シェル石油といったグローバル企業も支持を表明している。より安全かつクリーンな経済のための投資推進に不可欠なソリューションの一つという認識である。この動きを促進するために、世界銀行グループと温暖化対策推進にあたる実業家連合の「We Mean Business¹⁹」が協力して、新たな「炭素価格制度リーダーシップ連合」が立ち上げられCOP21に向けた提案を行っている(2014年9月)。また、COP21においてもカーボンプライシングに関するサイドイベントが開催されその重要性が認識された。日本企業からはりコーグループが先立って世界銀行のカーボンプライシング支援イニシアチブへの賛同を表明した。気候変動対応を推進する英国のNPO、InfluenceMapは2016年1月に、COP21が、開催前および開催期間中においてグローバル企業らの気候変動対応に関する目標や方針にどの程度の影響を及ぼしていたか(“Paris Effect”、以下「パリ効果」)について分析結果を発表し、大手グローバル企業100社のうち半数以上にあたる53%が、IPCC(国連気候変動に関する政府間パネル)が指摘している地球の温度上昇を2℃以内に抑える上で必要とされる温室効果ガス排出削減量に沿った削減方針および目標を掲げていること、また、31%の企業は炭素税や排出権取引といった炭素価格制度に関する規制強化を求めていることが分かったとしている²⁰。2016年6月には、We Mean Businessと英国のNPOであるCDP(旧名称:カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)が2度目標達成に向けた「世界の企業による約束草案

¹³ Starbucks, “Starbucks Issues the First U.S. Corporate sustainability Bond.” (2016年5月16日):

<https://news.starbucks.com/news/starbucks-issues-the-first-u.s.-corporate-sustainability-bond>

¹⁴ Toyota USA, “Toyota Financial Services Supports Environmental Sustainability by Expanding Green Bond Program.” (2016年5月13日):

<http://corporatenews.pressroom.toyota.com/releases/tfs-environmental-green-bond-expansion-may13.htm>

¹⁵ UN Global Compact, “Meet the 2016 Local SDG Pioneers.” : <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/sustainable-development/sdgpioneers>

¹⁶ 上記同様。

¹⁷ USCIB Business for 2030 Initiative: <http://www.businessfor2030.org/business-sdgs/>

¹⁸ Business Call to Action: <http://www.businesscalltoaction.org/>

¹⁹ 世界1000社以上が参加する7つの企業グループ(BSR、The B Team、CDP、Ceres、The Climate Group、the Prince of Wales Corporate Leaders Group、WBCSD)の組織連合。 <http://www.wemeanbusinesscoalition.org/>

²⁰ Influence Map, “A tipping point in corporate attitudes to climate policy.” (2016年1月): <http://influencemap.org/report/TippingPoint-5fa3831542a64fe2a8462f50b0344ad7>

(Business Determined Contribution)」として分析結果を発表し、既存のコミットメントの下で、世界の企業は 2030 年までに温室効果ガスを年間 37 億 MtCO₂e(二酸化炭素換算百万トン)削減することが可能とし、これはパリ合意で約束された各国約束草案の 60%に相当するとしている²¹。

4. 日本企業の動向

1) 日本企業の取組み

では日本企業の動きはどうだろうか。国内外の企業活動でも CO₂ 削減の取組みとして、2050 年の CO₂ 削減目標を掲げた企業(トヨタ自動車、日産自動車、本田技研工業、リコー、カシオ計算機、コニカミノルタ、ソニー、キリンホールディングス、サントリーホールディングス、大林組、大成建設など)²²も増えている。目標設定においては、Science Based Target Initiative に、日本企業からも、トヨタ自動車、ソニーの他、大日本印刷、第一三共、電通、本田技研工業、花王、川崎汽船、コニカミノルタ、リコーなどが加盟している。また、SDGs の実施についても、先進的な取り組みが広がりつつある。旭化成は、SDGs を企業戦略に活用し、国連開発計画(UNDP)が推進している「ビジネス行動要請(BCTA)」²³に参加し、インドでキュプロ繊維の染色・縫製現場の改善を行うため、2020 年までに 40 万 USドル(約 4,300 万円)を投入すると発表した²⁴。

SDGs やパリ協定の策定よりもずっと前から環境配慮を軸とした企業経営を行っている企業もある。例えば、住友林業は木材を再生可能な資源と捉えて、使った分だけまた植えて育てるという持続可能な「保続林業」を続け、また、マテリアル利用においても木質廃材をバイオマス発電等に利用するなど、本業としての循環型の環境経営を行っている²⁵。コマツも、1992 年に「コマツ地球環境基本方針」を制定し、「コマツができること、しなくてはならないこと」を考え、本業での環境経営を早くから開始し、持続可能な発展への貢献、エコロジーとエコノミーの両立、また、企業の社会的責任という 3 つの方針の下、全社的な環境管理体制の構築を行うとともに、現場に関する全てのプロセスを ICT で有機的につなぎ、測量に危険が伴うような場所にはドローンを活用するなど、生産性の向上を図る「スマートコンストラクション」など独自のソリューションを展開している²⁶。また、三井住友ファイナンシャルグループも、CSR は事業戦略の基盤であると同時に、経営方針/経営目標の達成に向けて事業戦略と一体で取り組むものと位置付けて、「最高の信頼を通じて、日本・アジアをリードし、お客さまと共に成長するグローバル金融グループ」という 10 年後を展望したビジョンを掲げている²⁷。

投資の面でも、国連責任投資原則(PRI: Principles for Responsible Investment)署名やの ESG(環境・社会・ガバナンス)投資の動きが高まっている。日本国内でも 2015 年 9 月に年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF:

²¹ CDP and We Mean Business, “The Business End of Climate Change,” (2016 年 6 月 28 日):

http://www.wemeanbusinesscoalition.org/sites/default/files/BECC_Business-Summary.pdf

²² 以下サイトより詳細閲覧可。<http://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=52128>

²³ 2008 年に発足した企業・政府・開発援助機関が集まるグローバルな会員ネットワーク。長期的視点で商業目的と開発目的を同時に達成できるビジネスモデルを模索し、促進するための活動を行い、そのようなビジネスモデルと企業のコアとなる技術を適用しながら、貧困層の成長を活性化させ、SDGsの実現を目指す。参考 URL: http://www.undp.or.jp/private_sector/bcta.shtml

²⁴ 旭化成、「国連開発計画が主導する「ビジネス行動要請(BCTA)」に参加」(2016 年 5 月 24 日): <http://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2016/fi160524.html>

²⁵ 住友林業(2015)、「CSR レポート 2015」、<http://sfc.jp/information/society/pdf/index.html>

²⁶ コマツ(2015)、「CSR 報告書 2015」、<http://www.komatsu.co.jp/CompanyInfo/csr/2015/index.html#csr2015>

²⁷ 三井住友ファイナンシャルグループ(2015)、「CSR Report 2015」、http://www.smgf.co.jp/responsibility/report/pdf/2015/2015csrweb_all.pdf

Government Pension Investment Fund)がPRIに署名し、日本での「ESG 投資」への関心が高まり、ESG 投資の流れが大きく加速しつつある。2016年6月16日時点で、国内機関等による署名数は45と世界全体1,515の3%に満たないものの、2015年1年間で8署名があった。また、最近では、2016年6月には、SMBC日興証券が、日本で初めて、日本を含むアジア太平洋地域の株式を主要投資対象に、ESGを考慮して持続的な成長が可能な企業に厳選投資「シュローダー・アジアパシフィック・エクセレント・カンパニーズ」を開始することを発表した²⁸。また、日本生命保険も同年5月にアジアの企業が発行した社債を投資対象にするファンドに9300万ドル(約100億円)を拠出するなど、急拡大しているアジアの社債市場で収益性だけでなく、公共性も重視した投資に乗り出している²⁹。

2) 国内企業ネットワークの動き

また、国内企業ネットワークの動きも活発化している。グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)は、SDGsを活動の軸に据えて、アカデミアやNGOsとの連携を強化しつつ、国内でのSDGs普及に努めている。例えば、IGESと共同でSDGコンパスの日本語版を作成し、勉強会やイベントを定期的に行い、SDGs分科会活動を通して事例集などの作成も始まった。SDGsの策定等の影響もあり、2015年度はGCNJへの加盟企業・団体が20以上と急増傾向にある。博報堂のリーダーシップの下、SDGs達成に向けて企業の変革とイノベーションを促すプロジェクト「OPEN 2030 PROJECT」なども開始された³⁰。一方、気候変動対応に対する経営層への働きかけを中心に行っている日本気候リーダーズ・パートナーシップ(Japan-CLP)³¹も脱炭素社会の実現を目指し、各社における大幅な排出削減に向けた経営手法(科学的目標設定、企業内部での炭素価格付け等)や協働ビジネスの検討などについて、企業や行政機関の幹部が集うハイレベル会合等の開催を行っている。

こうした国際的かつ先進的な取組みが進む中、一方で課題も残っている。例えば、経済産業省の報告書(2015)によると、CSR担当者間におけるSDGsの認知度はある程度あっても他部署は全く認識しておらず経営層のリーダーシップがないと社内で浸透しないこと、気候変動対策に関する海外動向の情報が圧倒的に不足していること、また、海外展開する際の言語や文化の壁も大きいという。実施体制においても、CSR部門と他部門を兼務している職員が多い(特に海外部署で)ことなどの予算・人材不足、また、外部団体を事業の中核となる戦略作りに関与させることへの抵抗感など、が挙げられる。また、既に本業で環境への取組みを長く実施してきた企業も、必ずしもSDGsやパリ協定等の国際枠組みへの貢献という形で上手く紐付けすることによるメリットや方法が明確ではないという担当者レベルの声もしばしば聞かれる。

5. 企業動向及び特徴の整理

1) 企業による取組みの特徴

こうした状況を踏まえ、以下の表に、企業による持続可能性や環境への取組みの特徴とメリットについて、タイプ別に分類を試みた(表1参照)。取組み事例から持続可能な事業の実施を検討する上での共通の要素として、次の4つ

²⁸ Morningstar, 「アジアパシフィック株式で初のESGファンド募集開始、SMBC日興証は報酬の一部をスポーツ団体に寄付」(2016年6月7日): <http://www.morningstar.co.jp/msnews/news?rncNo=1732120>

²⁹ 日経経済新聞, 「日生、「ESG投資」に100億円アジアファンドへ」(2016年5月22日): <http://www.nikkei.com/article/DGXLZ002643680S6A520C1NN7000/>

³⁰ OPEN 2030 Project: <http://open2030project.com/>

³¹ 日本気候リーダーズ・パートナーシップ(Japan-CLP), <http://japan-clp.jp/>

のアプローチが重要と考えた。1)ビジョンと目標の策定、2)実施体制の確立、3)ステークホルダーとの連携、及び、4)実施手段の導入－資金や技術、人間のキャパシティー等はアクションをさらに進めていく上で不可欠な要素となる。これまで CSR に関する多くの文献では、「守りの CSR」「攻めの CSR」や、「受動的 CSR」「戦略的 CSR」という考え方がされてきたが、既に国内外の大手企業では、持続可能性を経営戦略に統合するだけでなく、国際的なルールメイキングにも積極的に関与し、自らがダイナミズムを作っていくような戦略的かつ先進的なコビジネス・モデルが増えてきている。こうすることにより、SDGs やパリ協定を踏まえて、国の政策がより野心的になるにつれて、business-as-usual(通常通り)の企業活動では対応しきれない負の影響やリスクに振り回されずに対応ができる、という狙いもあるのだろう。こうした世界的動向を踏まえると、事業を通じた持続可能な社会への貢献は収益源というよりも果たさなければならない責任や義務、あるいはコストであるという従来型の受動的思考から、こうした取組みを収益源に直接つなげ、かつ、国際的なルールメイキングにも積極的に関与していく能動的思考に転換しつつあるということが明らかではないだろうか。

評判(レピュテーション)重視型(従来型 CSR)

経営的視点からではなく、社会貢献事業を通じた企業アピールを目的とした CSR という認識が強いのがこのタイプである。倫理観の強い消費者や社会的責任を重視する投資家・株主へのアピール、社員の意識向上や意識の高い新入社員の採用に繋がる、というメリットがある³²。ただし、実施面においては、CSR 担当者が他部署と兼務している場合が多く、社内でも社会貢献事業＝CSR だと思われがちな場合が多く、CSR 担当者のみが取組めばよいという共通認識ができていないケースも否めないという³³。NGO や他団体との連携は、社会貢献事業の一環で事業毎の連携を行っている。また、CSR 推進室の有無に関わらず、予算や人的資源の慢性的な不足が課題でもあり、事業の情報開示においても、必ずしも経営戦略ではなく CSR 枠組みの中でのみの報告というケースが多い。例として、社会貢献活動の一環で、コマツは 2008 年度よりインドで地元技術学校への溶接技術支援活動を実施、住友林業は、社員のボランティア活動を支援するため、2011 年に年間通算 5 日までの休暇取得を認める「ボランティア休暇制度」を導入している³⁴。

リスク管理・コスト削減型

もう一つのタイプとして考えられるのがリスク管理・コスト削減型事業である。エネルギーや原材料の無駄を削減することによる事業の効率性の向上・コスト削減を重視するため、外部要因によるリスク回避ができるのが最大のメリットであり、また、税規制の緩和・軽減効果に繋がるケースもある³⁵。また、既存の製品やサービスの改善を行うなど内向きの対策が多いため、サプライチェーン全体におけるステークホルダーの連携は子会社や関連会社への委託を優先するなど、外部関係者との連携は限られるケースが多い。予算・人材の確保は限定的で、CSR は担当範囲が広すぎるため包括的な取組みの実施が困難という声もある³⁶。例えば、ユニリーバは、製造工程の改善(エネルギー効率の強化)により、2008 年以降、類型 500 億円を超えるコストを削減している³⁷。

³² 経済産業省、「国際的な企業活動におけるCSR(企業の社会的責任)の課題とそのマネジメントに関する調査報告書」(2014年5月): <http://www.meti.go.jp/press/2014/05/20140523004/20140523004.html>

³³ 経済産業省(2014)。

³⁴ 両社 CSR 報告書 2015 参照。

³⁵ Paul Hohnen (Author) & Jason Potts (Editor) (2007). "Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business." International Institute for Sustainable Development (IISD) : http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf

³⁶ 経済産業省(2014)。

³⁷ ユニリーバ「サステナブル・リビング・プラン 2014 レポート」参照。

コアビジネス型

各企業が環境関連活動を既にビジネスチャンスと捉えて、経営理念に統合して事業を行い、持続可能な事業、特に新規製品・サービスの開発など、コアビジネスとして捉えているタイプである。各企業が中長期計画の中に CSR を組み込み、持続可能性目標・ターゲットを設置している。最近では、前述の通り、科学的根拠に基づく目標設定や長期的な視野から外部ニーズを踏まえた目標設定の方法の一つであるアウトサイド・イン・アプローチを採用している企業も増えつつある。また、実施面においても CSR 推進室は設置せず、全社員がそれぞれの立場で持続可能性を考え、組織全体に浸透させることを目的にオンブズパーソン(社員の相談窓口的存在)を任命している企業もある³⁸。目標や計画作成プロセスやバリューチェーン全体の中でステークホルダーとの連携を図りウィンウィンの成果を追求することで、状況や事業のニーズに応じて適切な協力体制を構築していること、また、中期計画・戦略の中でのコア事業として予算確保もしやすく、また、先んじて長期投資を行うことによりファースト・ムーバー・アドバンテージ(先発優位性)を確保でき、新たな市場の独占や技術イノベーションや社内の人材育成にも注力できる場合が多い。こうして事業の土台をあらゆる面からサポートし、外部要因による社会変化にフレキシブルに対応ができる、という利点もある。

コアビジネス型の代表例として、例えば、上記に挙げた住友林業、コマツ、SMBC 等に加えて、ユニリーバが成長戦略・ビジョンを実現するためのビジネスプラン「ユニリーバ・サステナビリティ・リビング・プラン」を策し、「サステナビリティ・チャンピオン」を各国に一人設置し各部署の担当者を取りまとめ、情報共有を行う体制を構築していることや、米ゼネラル・エレクトロニクス(GE)にも日本 GE にも CSR 部門や経営企画部を設置せず、重要な戦略は各部門の責任者から成るコーポレート・エグゼクティブ・コミッティにより決定し、また、ステークホルダーCSR アドバイザリーグループを設置し、外部団体からのヒアリングも行っている³⁹。

³⁸ 経済産業省(2014)。

³⁹ 日本 GE: <http://www.ge.com/jp/about-us/citizenship>

表1 企業の持続可能性・環境への取組みのタイプ別分類表

*クライテリア:a. ビジョン/目標、b. 実施体制/プロセス、c. ステークホルダー連携、d. 実施手段(資金・技術・能力)の4つの視点に基づき分類

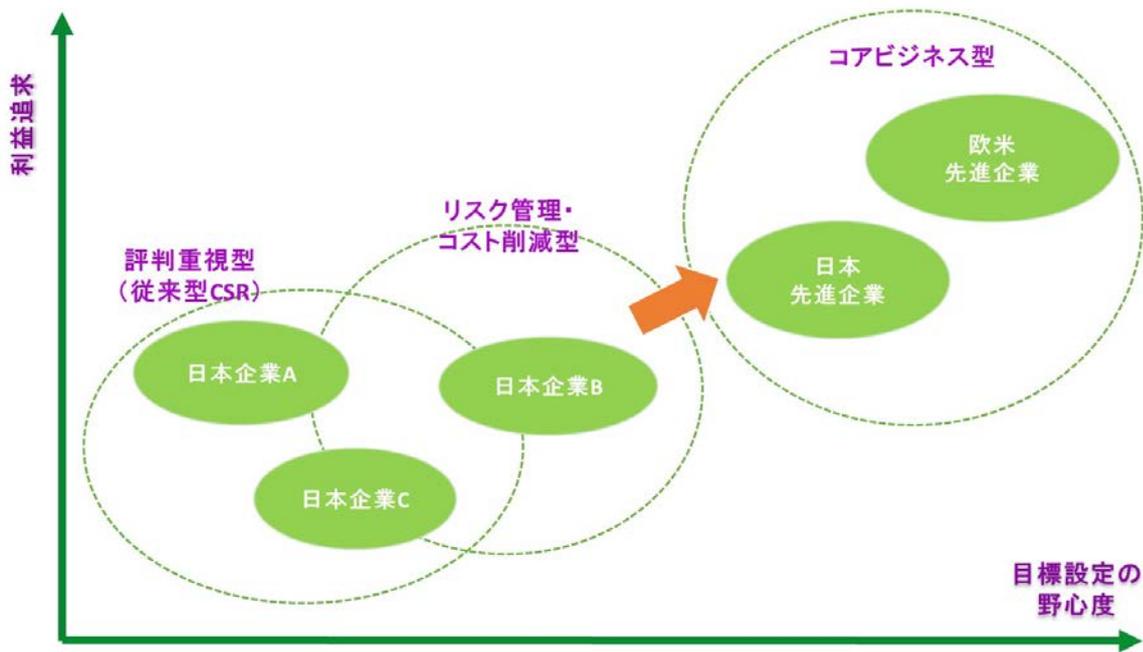
タイプ	クライテリア*	メリット
1. 評判(レピュテーション)重視型 (従来型 CSR)	<ul style="list-style-type: none"> a. 社会貢献事業を通じた企業アピールとしての CSR という認識。 b. CSR 推進室を設置。担当者が他部署と兼務の場合が多い。 c. 社会貢献事業の一環で事業毎に NGOs や外部団体との連携がある。 d. 予算・人材が慢性的に不足気味。 	<ul style="list-style-type: none"> • 倫理観の強い消費者や社会的責任を重視する投資家・株主へのアピール・信頼度の向上。 • 社員の意識向上。 • 意識・質の高い社員の採用へ向けたアピール。
2. リスク管理・コスト削減型	<ul style="list-style-type: none"> a. 効率化やコスト削減、サプライチェーンや事業投資における環境・社会面のリスク管理を重視。特に既存製品・サービスの改善を行う場合が多い。 b. CSR・地球環境室等が担当の場合が多い。 c. サプライチェーンの中で子会社や関連会社との連携が多い。外部団体との協力は限定的。 d. 事業別予算・人材確保が限定的。担当範囲が広すぎるため包括的な取組みの実施が困難な場合が多い。 	<ul style="list-style-type: none"> • 事業の効率性の向上。 • 税規制の緩和・軽減効果。 • エネルギーや原材料の無駄を削減。 • 外部変化に起因するリスクがない。
3. コアビジネス型	<ul style="list-style-type: none"> a. 中長期計画に CSR を入れこむ、もしくは、環境経営方針を定めるなど、全社の経営戦略の根幹に CSR が位置づけられており、事業と不可分となっている。特に新規製品・サービスの開発に力を入れている場合が多い。 b. CSR 推進室が存在せず、全社員がそれぞれの立場で自身の行動に反映させる方針をとる場合が多い(オンブズパーソン((社員の相談窓口))となる制度を設置している企業もある)。 c. 国連や国連イニチアチブとの連携、また、企業戦略・計画策定過程において外部団体(NGOs 等)との連携等も行っている。 d. 多様な金融ソリューションや、事業予算の確保が可能。長期投資による技術イノベーションを視野に入れている。CSR 部門以外、海外拠点での人材育成にも力を入れている。 	<ul style="list-style-type: none"> • ファースト・ムーバー・アドバンテージ(先発優位性)により、新たな市場の独占や技術開発が可能となる。 • 外部性の内部化を図ることで、外部要因による社会変化へのフレキシブルな対応が可能。 • 長期的な社会資本への投資を基本とすることで、消費者からの信頼度の向上により、ビジネス機会の拡大にも繋がる。(例:ユニリーバは石鹸ブランド「ライフボーイ」事業では、途上国での衛生状態の向上と同時に、顧客層を農村部に拡大することに成功。)

出典:Hohnen and Potts (2007)、経済産業省(2014)等の文献を基に筆者作成

2) 海外企業と日本企業の違い

上記の整理を踏まえて、海外の先進企業と日本企業の取組みの違いについて図 1 にまとめた。パリ協定や SDGs が目指す持続可能な開発に向けた目標設定の意欲度(横軸)と利益追求という従来のビジネス(縦軸)を考えた時に、それぞれのタイプがどこに位置するのかを示したものである。そのため、個別企業の位置づけはそれぞれの状況に応じて変わってくるものであり、一概に判断できないという前提で一般化したものであり、パリ協定や SDGs を効果的に実施していくためには、コアビジネス・モデルへの移行が不可欠である、ということを確認するための図である。

図 1 SDGs とパリ協定の実施に向けた企業活動の整理



出典: 表 1 を基に筆者作成。

図 1 から分かる通り、海外(特に欧米企業)と日本企業の取組みレベルに違いがあるのはなぜだろうか。政治的、文化的、歴史的な要素も要因の一つとなり得るが、大きく異なる点として、欧米企業は、国際ルールメイキング・プロセスに積極的に関与することで自らがダイナミズムを作り、実施面では国連などの国際機関と上手く連携を図って、いち早く問題意識を共有しながら、こうした枠組みを自社の戦略に導入し、途上国の現場での有力な NGO 等を効果的に活用することで国際的評価・信用を得ることに長けている。各国政府や国際 NGOs が参加して作られた国際ガイドラインやイニシアチブは、政治的「正当性」を有しており、利用価値が高く、その結果、市場拡大にも繋がる。こうした先進的な取組みはリスクを伴うが、一方で成功した際には自社にとっての大きなベネフィットが得られる。

一方、日本企業の多くは、既にコアビジネス型の先進的な取組みをしていますが、海外動向を随時把握し上手く組み込む認識や体制があまりなく、SDGs やパリ協定などの国際枠組みへの貢献度という形で認識がされていないことが多い。特に、日本企業は、海外ネットワークや国連等との連携も限定的で、グローバルなルールメイキング・プロセスにこれまで組み込んでいないため、CSR 関連の国際枠組みが欧米中心型になっており、受身の対応という点も挙げられる。持続可能性や気候変動対策を既にコア事業で行っているが、企業戦略としてではなく、CSR 活動としての報告やアピールに留まっていることが多く、戦略的 CSR や攻め・守りの CSR など、CSR 枠組みの中での議論から打

破できないでいる企業が少なくないような印象がある。圧倒的なアピール不足の結果として、資金獲得、市場拡大のせっきくの大事な機会を逃してしまっている可能性が高い。また、欧米企業のように、国連など従来とは異なるステークホルダーと相互利用を図る戦略ではなく、リスクを避けるコスト削減型、CSR 型企業が多い。例えば、サプライチェーン・マネジメントにおいても上流から下流の全体を通して持続可能性を統合することは難しいが、外部団体との連携というよりも子会社を優先するようなコスト削減・リスク管理型のオペレーションが多いのも事実である。最後に、CSR 担当部署が事業部門との十分な調整を経ずに CSR 対応を管理する場合も多く、任期付きの担当者による短期的思考から打破し、中長期的思考に切り替えるための突破口が見えないという担当者の懸念も多い。従って、欧米企業に比べて日本企業はより堅実なオペレーションを好む傾向にあるのだろう。

6. ビジネスアクションの強化に向けて

本稿では、SDGs やパリ協定の策定後の国際的な企業・ネットワークの動向を鑑み、持続可能な開発や気候変動対策に関する企業の取組み特徴を捉え、タイプ別分類、また、欧米企業と日本企業の違いについても整理した。特に日本企業が、今後ビジネスチャンスを見出すためには、まずは、SDGs やパリ協定などの国際枠組みが目指す将来像を理解し、既存の持続可能性・環境への取組みをさらにスケールアップしつつ、環境経営に取り込んでいくことが求められている。

では、日本企業がビジネスアクションを強化していくためには、どうすれば良いのか。まずは、国内外の成功事例の情報収集・発信や共有を行い、モデルケースについてプロジェクト毎に具体的な可視化を進めていくことが重要である。例えば、海外展開を推し進めようとする日本企業にとって、SDGs の目標に掲げられた貧困の減少(目標1)や教育の普及(目標4)への支援が、①貧困の減少→地元住民の所得の増加→消費需要の増大→企業にとっての海外市場の拡大、②教育の普及→地元の労働者にとってより熟練した技術の習得→就職先の拡大、付加価値の増大→企業にとっての生産品の質の向上、といったそれぞれのプロセスに好循環が生まれ、一見迂遠に見えても、中長期的な観点から見れば大きなビジネスチャンスにもつながる可能性がある。

そうした取組みを促進するために、海外・国内企業ネットワークや IGES のような研究機関がタイムリーな情報収集・発信を行い、海外と日本の情報ギャップを解消するための橋渡し役を担うことができると考える。SDGs やパリ協定が定める新たな将来目標の達成に向けて、こうしたプロセスや新たなモデルケースを、我々とともに共創(co-design)していきませんか。

<参考文献>

- CDP and We Mean Business (2016), “The Business End of Climate Change,” 28 June 2016.
http://www.wemeanbusinesscoalition.org/sites/default/files/BECC_Business-Summary.pdf
- GRI, United Nations Global Compact and WBCSD、国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)・IGES 共同翻訳、「SDG コンパス:SDGs の企業行動指針—SDGs を企業はどう活用するか(日本語版)」、(2016年3月)、<http://pub.iges.or.jp/modules/envirolib/view.php?docid=6247>
- Paul Hohnen (Author) and Jason Potts (Editor), (2007). “Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business.” International Institute for Sustainable Development (IISD).
http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf
- 株式会社小松製作所、「CSR 報告書 2015」、(2015年)、
http://www.komatsu.co.jp/CompanyInfo/csr/2015/pdf/KOMATSUCSR2015_ja.pdf
- 株式会社住友林業、「CSRレポート 2015」、(2015年)、<http://sfc.jp/information/society/pdf/index.html>
- 株式会社三井住友ファイナンシャルグループ、「CSR Report 2015」、(2015年)、
http://www.smfg.co.jp/responsibility/report/pdf/2015/2015csrweb_all.pdf
- 経済産業省、「国際的な企業活動におけるCSR(企業の社会的責任)の課題とそのマネジメントに関する調査報告書」、(2014年5月)、<http://www.meti.go.jp/press/2014/05/20140523004/20140523004.html>
- 小林光・豊貞佳奈子(編)、「地球とつながる暮らしのデザイン」、木楽舎(2016年5月31日)
- ユニリーバ・サステナブル・ビジネス・チーム、「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン2014レポート」、(2014年)、https://www.unilever.co.jp/Images/unilever-sustainable-living-plan-2014-japan_tcm1291-462845_ja.pdf

This paper has been prepared for discussion at
the International Forum for Sustainable Asia and the Pacific (ISAP2016).

Institute for Global Environmental Strategies (IGES)

Programme Management Office (PMO)

2108-11 Kamiyamaguchi, Hayama, Kanagawa, 240-0115, Japan

Tel: 046-826-9601 Fax: 046-855-3809 E-mail: pmo-info@iges.or.jp

www.iges.or.jp

The views expressed in this working paper are those of the authors and do not necessarily
represent of IGES.

©2016 Institute for Global Environmental Strategies. All rights reserved.