



CSR報告書は企業にとって必要なコスト。  
企業姿勢の明確な記述を

## 企業が取り組むCSRと経営課題

### 講演記録

日時:2008年7月17日 10:30~11:50

会場:CSR/コンプライアンスソリューション2008

東京ビッグサイト

合同特別講演(エグゼクティブフォーラム)S-4

サスティビー・コミュニケーションズ(株)

(株)サステナビリティ会計事務所

代表取締役/公認会計士 福島 隆史

## 01

# 環境報告書の開示は6000社のうちのまだ1000社

まずは環境報告書やCSR報告書の開示状況から話を切り出させてください。去年の12月に環境省が公表した「環境にやさしい企業行動調査結果」によると、平成18年度までで、アンケートに協力した企業2,774社のうち1,049社37.8%が、環境報告書を開示しています。この中にはCSR報告書、環境社会報告書、サステナビリティ報告書なども含まれています。

このパーセンテージに対する政府目標として、平成15年3月「循環型社会形成推進基本計画」では、上場企業の約50%、非上場企業の約30%が環境報告書を公表し、環境会計を実施することが

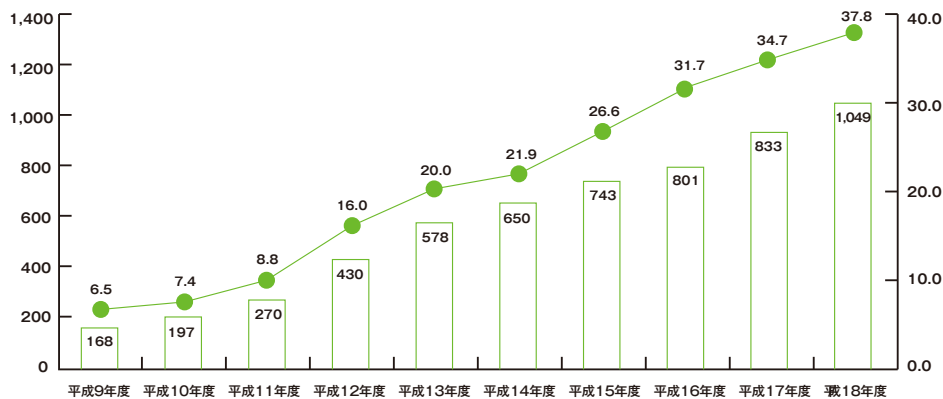
平成22年度時点の目標として明示されています。

ちなみに先ほどの37.8%を、上場企業と非上場企業に分けますと、上場企業では51.8%、非上場企業は28%となっており、政府目標は既にほぼ達成しているようにみえます。

ただしアンケートに協力した企業は調査対象となった6,565社中の2,774社、協力しなかった企業には環境報告書を公表していない企業がかなり含まれているでしょう。アンケートに協力する企業数次第で目標到達度はかなり動いてしまう可能性がありますね。

## 環境報告書作成企業数の推移

作成企業数



出典：平成19年12月環境省公表「環境にやさしい企業行動調査結果」

## 02

# 「人知れず善行を行なう」企業から「開示する」企業へ

CSR報告書とは何か。そもそもどんな意義をもって開示がなされるのか。

これまで日本の企業、特にいわゆるエクセレントカンパニーは、「人知れず善行する」という傾向があったように思います。私がこの仕事を始めた1999年から今にいたるまでずっと、次のことを企業担当者からよく聞かれます。何でCSR報告書や環境報告書を外に出さないといかんのかと。CSR報告書なんていいことばかり書いてある。そんな報告書より、もっと実態に即したことが必要なんじゃないの？と。

ただ、一方こういう考え方もあります。企業の経営トップは、財務報告だけをしてあげばいいというものではない。当社はこういう貢献

をしている、内部統制やリスク管理、コンプライアンスの問題はこう捉えているということをお話しなければならない。

となると、トップが発言する内容に対する報告書というものがなくてよいのか。

現実に担当者がかかなり苦勞をしてCSR報告書を発行したら、普段は部下を全くといっていいほど褒めない社長から、お褒めの言葉をいただいたという話もあります。こんな報告書を君たちがつくってくれるのを待っていた、と。経営トップは、自らの企業が何のために事業を行ない、どのように社会に貢献して、どう進んでいこうとしているのか、それを示す報告書を求めているんですね。



開示する、ということが、ステークホルダーに良い影響を与えることがあります。CSR報告書を出すと、一番よくその報告書を見るのは同業他社の担当者です。例えばA社がCSR報告書を開示すると、A社の、これまでは見えてこなかった内容がわかってくる。それを見た同業のB社は思うわけです。財務指標的には同じような規模なのに、全然自分たちは中身として足りなかったな、と。その意味で同業他社にはかなり影響を与えるのではないかと思います。

また企業評価を行う際、財務指標を見るだけでは今や全く不十分です。その会社の「強み」や、持っているリスクの大きさは、会計上の勘定科目の数値の多寡では判断できません。もっと多面的な評価が必要になります。しゃべらなくても陰ながら社会に貢献していればいいという意見の一方で、開示にはこうした意味があると考えられます。

では、CSR報告書を活用するとはどういうことなのか。例えばCSR報告書を営業マンのポケットに入れさせている企業があります。それによって、自社のCSR上の優位性をお客さんに訴えて営業案件を勝ち取ってくる。

ISOが広まったときもそうでしたけれど、特に自治体とかは敏感ですよ。環境に対して自分たちはこれだけ配慮しています、CO<sub>2</sub>削減計画はこうで、リサイクル施設はこれぐらいの規模でこう運用していますと言うと、ほかの評価軸では他社と差がなくても、じゃああなたのところで…ということが現実に起こっている。いわゆるCSR調達です。

A社がそういう評価をされて大きな仕事を取ると、同業他社は自分たちも…とがんばり出すわけです。報告書に記述しようとした時、ふつうの企業はウソをつきません。誇張は多少するかもしれないけれど、ウソはつかない。そこで、実際に取り組みを始めないと報告書もつくれるから、取り組みが始まる、ひとつの企業のCSR実践が、他社に、社会全体に良い影響を与えるというストーリーが現実に起きています。

CSRとは何か、表現するのは難しいことですが、CSR報告書の中に表現されたものが、その企業にとってのCSRであると言えると思います。あえてここで私なりのCSRを定義すると、真に社会に役に立つ企業でありたいという強い願いから、自らの事業内容を常にこの視点で問いただす「姿勢」、ではないかと思っています。

また、企業を取り巻くステークホルダーとのコミュニケーションを通じ、今までとは違う何か良い変化を与えようという外に向かったの「ベクトル」です。

さらにもう一つ。そうした外に向けてのベクトルを具現化すべく、企業が取り組む際に企業内部に訪れる「革新」。外にも変化を与えるし、中にも変化を与える。そんな企業の内外双方向に及ぼす影響と成果こそがCSRの「本質」、そんなふうを考えています。

以上、そんなきれいごとで…と言われるかもしれませんが、けっこう長いこと、いろんな会社と議論や実践を繰り返してきた、私なりのCSRのとらえ方です。

ところでステークホルダーという言葉ですが、企業を取り巻くいろいろな利害関係人という意味。そういうステークホルダーすべてに向けて、私どもはこういうことをやっています、というのがCSRで、結果として、総花的な行いがCSRであると捉えられがちです。CSR報告書としても、従業員は大切、株主も大切、調達先も大切、というふうに百科事典的に記述する傾向があり、結果として戦略も何も見えない、つまらない報告書になってしまっています。企業には、ステークホルダーに対する考え方そのものに個性があっていい。その個性の中には、アンバランスさがあっていいんじゃないかなと、そう私は考えています。

それと、ステークホルダーはそのひとつをとっても、ひとくくりには考えることはできません。退職される年齢に近づいた従業員の方と、この会社で何かやってみよう!という熱き想いをもった入社したての若い従業員の方とでは、全然考えていることが違う。CSRで何か取り組もうとした時、そうした多様性というものを無視した話がけっこうあるような気がします。そこは深掘りして考えていかなければいけない。

## 05 CSRは中長期経営計画に組み込んでこそ本物

CSR経営については、P(プラン)D(ドゥー)C(チェック)A(アクション)ということを実践しないとダメです。まずは何が課題なのかを見極めることです。曖昧にしていたら話が進みませんので、具体的に自分たちはこういう課題を抱えているんだと。

極端な話をすると、例えば贈収賄に加担しそうな業種に所属する会社は、何よりもまずその贈収賄を断ち切る体質へと改善しなければなりません。そういう会社が、「まあそれは仕方ないから、とりあえずCO<sub>2</sub>減らす目標を立てましょうか」とやっていたらやっぱりよくない。CSR経営とは、優先順位をつけることだと思います。課題の重要度を把握して、それに向けてちゃんとPDCAを回す。

それと、ぜひみなさんに持っていただきたい認識が、CSRや環境保全を会社全体の中長期経営計画に組み込んで予算化するということです。会社の環境管理部などに行くと、「私どもの会社は、CO<sub>2</sub>を2012年までに6%削減する目標を持ち鋭意努力中です」と言う。でも会社

の中長期経営計画を見せてくれというところには何も入っていないんです。入っていてもお題目程度。たとえば天然ガスを放り込むとか、エコカーを何台入れるとするならば、それにはキャッシュフローも損益も発生するはずなんだけれど、そういう具体的なことが全然リンクしていない。

CO<sub>2</sub>問題というのはエネルギーコストの問題ですからね。売上を上げる、利益も上げる、でもエネルギー使用量は下げる——その具体的な政策は、中長期経営計画に入れるところまでやってこそ本気だなという気がするわけです。

CSR委員会を設けている会社でも、その委員会に集まってくるのは、あくまで本社の上の方だったりします。子会社まで含めてCSR課題を把握できているか、グローバル全体で問題意識を持って取り組んでいるかというところ、そこがまだ弱い。せめてその状況全体をグローバルに把握しておく必要はある。でないとCSR報告はできないはずなんです。

## 06 環境経営は普通の人々の感覚と一致させる努力を

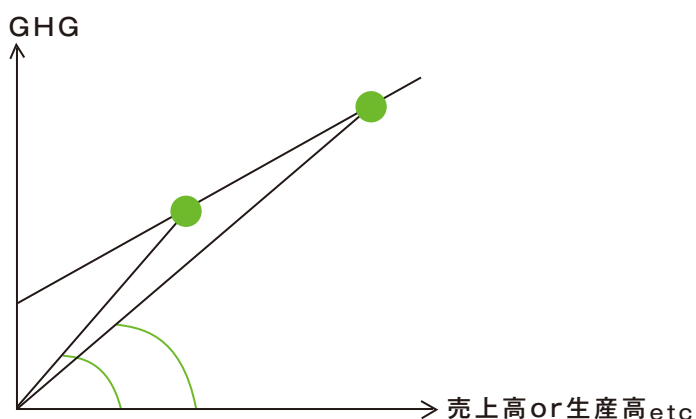
環境経営について、私は、いわゆるエクセレントカンパニーは、ある時点でISOに頼る環境経営から巣立ってもいいんじゃないかと思っています。「ISO14001」というのは、全世界のどんな組織でも取り組める環境マネジメントシステムです。はっきり言えば一番底辺。PDCAの超基本的なところですから、ISOに頼るのはあくまで初期段階の過渡期。補助輪を外してそろそろ自分でやりますという会社がなぜこの環境先進国日本でたくさん現れないのかなと。

環境経営で昨今話題になったのは、エコ偽装、再生紙問題でした。環境という問題はウソばかり!と過激なことを言う方もいますが、確かに環境については、少し誇張して表現していることがいくつかあると思います。

例えばゼロエミッションの問題。多くの企業の場合、リサイクルをしてもらえる所に出した、その段階でリサイクルカウントしていますので、

本当にそれが再生されて使われているか、見届けている会社はなかなかない。極端な話、焼却炉に助燃剤として投下するのなら、これもリサイクルであると。リサイクル比率という指標をただ高めるならば、いろんな考え方をもちこんできて、指標を高めることができます。でも、普通の人々の感覚と一致していなければいけない。環境経営にはその認識が今一度強く必要だと私は思います。

GHG——Green House Gasesいわゆる温室効果ガスについても、例えばこんな記事が載る。「当社は原単位10%削減しました」。しかし「原単位10%削減」というのは、あくまで原単位ですから、総量として減ったかどうかかわからない。またことさら、「原単位を下げた」と言っても、固定部分を除いた変動部分ではどうなのかという議論をしないと、その会社の努力というのはあまり見えてこないはずなんです。



$$\text{原単位} = \frac{\text{GHG}}{\text{売上高 or 生産高 etc}}$$

### 【グラフ解説】

売上高や生産量に左右されないGHG固定排出部分があることから、売上高や生産高が増加すると、原単位は自然に下がる傾向がある。

## 07

## 環境への取り組みも経済バランス抜きには考えられない

BaU——Business as Usual。例えば「省エネ取り組みにより3万トン削減しました」と言った場合、省エネ取り組みをしなかった状態とはどういう状態なのか、というのがBaUです。その状態をベースとして比較するというBaU評価は、企業の努力を表現するために有用で必要なツールだと私は思います。ただし評価の困難性があります。証明していくとなると、話が途端に難しくなるんですが。

もう一つ、コストパフォーマンスの問題があります。環境への取り組みといっても、経済的な意思決定なくしてはやっていけません。例えば日本経済新聞の昨年12月1日付けのトップにこんな記事が載っていました。「各社にCO<sub>2</sub> 1トンを減らすのに必要な費用を聞いたところ、製造業の単純平均で14万3,700円」。14万円かけるぐらいだったら2千円ぐらいで買える排出権を買うように企業が向かえばいいじゃないか、といった論調でした。生産とか経営のことをわかってらっしゃる方であれば、この数字がそもそもおかしいという

こと、皆さんわかっていらっしゃるのではないのでしょうか。エネルギー由来の省エネ=CO<sub>2</sub>削減ではランニングコストは絶対に下がります。そのようなランニングコストの削減を含めて考えると、コストはかかるどころか、2~3年で回収できる、もともと黒字の取り組みがほとんどです。

CO<sub>2</sub>削減に関する企業内部における集計の実態がまだまだ不十分だから、社会全体がこのような論調になっているのかもしれない。省エネ活動の取り組み別に、投資額と、差額投資額——省エネに寄与する分の投資額ですね、そこで発生するコストと経済効果と、回収年数と、物量効果といった内容をすべてきちんと集計していく。CO<sub>2</sub>削減に関してはそういう集計開示を真剣にやらないと、いずれはまたエコ偽装、あれはウソだったじゃないかということになってしまうと思います。

## 08

## 優良企業は報告書で「捨てるネタ」をたくさん持っている

さて、CSR外部評価については、いろんな評価機関があります。点取り虫になる必要はありませんが、自らの強み弱みを判断するという意味において活用なさったらいいと思います。ただし各調査機関がどのように調査し評価しているかということは調べたほうがいいのではないのでしょうか。外側の視点とは実際にどのようなものなのか、それを理解することは、結局ステークホルダーに対するアンテナを磨くことにもつながります。

例えば、仮にある調査機関が、「ポリシー×マネジメント×レポート」で評価しているとしましょう。すると、マネジメントを一生懸命レポートしても、ポリシーが全く説明されていなかったら0点ですよね。かけ算ですから。そういう評価をされるのなら、それに見合う開示をしなくては正当な評価はされません。

CSR報告書のいわゆる優等生企業が、実際のところ他社とどう違うかという、「スペースの都合上捨てている記事」がいっぱいあるんです。報告書が50ページなら、150~200ページ分ぐらい書けるネタがある。一方、このスペースどうやって埋めようかなと悩んでいる会社は、やはりどんなにがんばっても高い評価はされないでしょう。要は取り組み内容がどれだけ充実しているかということです。



## 09

### 本社の人事施策の開示は子会社の反感買うだけ!?

社会性パフォーマンス指標についてお話しすると、企業の側としては、SPI—Social Performance Indicatorはできるだけ開示したくない。数字を出しただけでは誤解を招いてリスクである。しかしステークホルダー側は出してほしい。この両者が妥当な点で折り合う部分での開示がなされているのが実態です。

またグローバルコンパクト。これは人権、労働、環境、腐敗防止に関する10原則についてレベルアップしていくことを国連と約束するものですが、特に労働については、日本の場合、本社や日本国内では明らかに達成できているけれど、発展途上国のグループ企業ではどうなのか。そのあたりを慎重に確認する必要があります。また企業が単体として約束するのかグループとして約束するのでも違って来でしょう。人権や労働、腐敗防止に対してちゃんと考えていますということを訴える手段として、このグローバルコンパクトに加入するのは、けっこうわかりやすい取り組み手段であると思っています。

従業員に対するCSR活動についても、各国ごと、あるいは本社や子会社ごとに事情が違います。例えば本社の人事の諸施策について、この制度は素晴らしい、ぜひCSR報告書に開示してくださいと言ったら、いやそれは本社だけなので無理だと。逆に子会社に対して反感買うだけなのですよ、と。女性の管理職比率にしても、確かに海外は高いけれど、これも各国の事情。風土というか文化というか。もちろん上げていかなければという認識はある、けれどもそれをどうこう言われたくないよねというのが各社の現実だと思います。

開示の仕方も、たとえば平均値の経年変化を表すことだけで、はたしてどれだけ意味があるのだろうか。残業時間数がこれだけ減りましたと言っても、本当に身を粉にして働かなければいけない境遇にあって過労死寸前の人はその一部。そういう一部の人たちの残業時間数が減っているかどうかということは、全社平均での残業時間数経年変化だけからは、見えてこないんじゃないか。

## 10

### 報告書をつくったらそれを基にコミュニケーションを

いずれにせよ、今は取り組み内容の試行段階。だからそんなSPIの開示は無理だと。私は、それはそれで実態なのだから、仕方のないことではないかと思っています。また発展途上国でのCSR調達も、価値観の違いなどから、現実に取り組んでいる企業グループは非常に苦労されていますよね。

社会貢献活動についても、本業に近い領域での貢献強化の方向に各社向かっているように感じています。企業というのは当然に業績が良い時と悪い時がありますから、まずは経営理念を達成するんだと。そこには、儲けることにつながる側面のみならず、儲けにつながらない側面もあるでしょう。自らの経営理念達成に向けての周辺領域なら継続支援しようではないかと、業績に左右されず長続きする社会貢献ができるのではないのでしょうか。

CSR報告書に対する第三者審査、第三者所見についても少しお話しておきます。そもそも、どのように開示するかという基準がはっきりしてなければ、ちゃんとした審査はできません。いつ開示するのか。決算期後3か月以内なのか。そしてどこにどう開示するのか。極端な例だと、紙媒体での報告書をやめますという会社だってあります。webで開示する。ただしwebだとリンクが貼られるので、どこまでが審査対象なのか。審査は、対象を限定して受けるのがいいのではないかと思っています。例えばCO<sub>2</sub>排出量だけに

限定して、独立第三者に見てもらおうか。

最後にみなさんに、これだけは、という点をまとめてお伝えしたいと思います。

CSR報告書をぜひ毎期発行しましょう!CSR報告は、企業の必要なコストだと思ってください。先ほど言いましたように、財務報告だけでは企業の良さはわかりません。自社にとってのCSR、SWOT—強みと弱み、チャンスと脅威を見極めて、自分たちがどこに向かおうとしているのかをしっかりと記述する。そして、今年は身の丈ほどでここまでしか書けないけれど、来年は1年間がんばって、もう少しいいものを開示しようとする。その姿勢は明らかに、ISO認証取得などよりも勝った、より上級な取り組みです。エクセレントカンパニーはせめてそこまでやらないといけません。

さらに、ただ報告書をつくるというだけにとどめることなく、コミュニケーションを行なってください。市場調査として企業の側から動く。そうすることで外部に対するアンテナの精度を高めていきましょう。そのためには健全な外圧も活用されていいことと思います。各種NPO団体や、私どものようなコンサルティング会社、審査会社、報告書制作会社の力もぜひ使っていただければと思います。ありがとうございました。