

企業の社会的責任と

コミュニケーション活動

－企業価値を引き出すコミュニケーションとは－

2004年 12月 14日

一橋大学商学部経営学科

1101268k

横山 つぶる

はしがき

大学4年間で終わろうとしている今、私の胸にあるものをここに記しておきたい。

大学生になってからというものの、一番自分に関して課題だと感じていたことは、「人の気持ちかわからない」ということだった。わからろうとしないと言ったほうがよいだろうか。高校生までの私は何事についても自分のことにしか関心がなかった。それは自分を中心に考えてもさほど困らない、ある意味恵まれた環境にいたせいもあると思う。そのことに気づかないまま大学に進学してしまった。入学後は何かやったことがないスポーツに挑戦しようと考えて弓道部に入部したが、「自分さえ上手くなればいい」という気持ちがきつとどこかにあった私は、大変苦労することになった。弓道は一見個人技に見えるが、大学弓道は基本的に大学別の団体戦で争われる。また弓道というものの性質上、普段の練習から部員同士でお互いの射を見て指導し合うことが肝要であった。つまり自分だけ良ければ、という考え方はここでは通用しなかったのがある。弓道部に入部したことで、自分のそれまでの一番の欠点に気付くことができたことは本当に幸せなことだったと思う。(かといって、今その欠点が完全になおったというわけではないのだが。)

また、3年生になりこの谷本ゼミを選んだことも私にとって大変意味のあることとなった。企業の社会的責任、社会的責任投資を始

め、NPO/NGO の意義、ボランティア、公共性、そして企業システムの変化などを勉強し、それまでの私の理解を超えるものがあることを知った。また個性豊かなゼミテンに出会い、今まで自分がいかに小さい世界で生きていたかということを感じ、ショックも受けた。しかしそれがいい刺激となり、「もっと自分を高めなければ」という気持ちが大きくなったのも事実である。さらには、社会的責任投資について勉強できたことは私の将来選択にも影響を与えた。

この卒業論文を書き上げる直前に、最大震度7を記録した新潟県中越地震が発生し、私の実家のある小千谷市も甚大な被害を受けた。家との連絡がなかなか取れなかった間、私は本当に子供のようになんもできなくなってしまった。悲しいことが続き、一人ではたまらないと思ったり、そのくせ人に会うと、何を一番聞いてほしいのかわからなくなり言葉が出なかった。誰も私の本当の気持ちはわからないと思ったりもした。そんな中、「あなたの気持ちはあなたにしかわからないよ」というようなことを言ってくれた友人がいる。まったく単純なことだが、私はそのことにとっても納得した。やっと私の気持ちがわかってもらえたというふうに感じ、少し楽になれた。

そこでふと気付いたことがある。私はそれまで、人の気持ちがわかるようにならないといけないと考えてきた。しかしそれは思い上がりか、傲慢な態度だったのではないだろう

か。人には所詮、人の気持ちは完全にはわか
らないのだ。私にできることは人の気持ちを
わかろうとすることではなく、人の気持ちを
思いやることなのではないだろうか。言っ
ていることが小学生の道徳の時間レベルか
もしれないが、私はこの歳になってようやく
その意味することを私なりに理解できたよ
うに思う。

「思いやり」の気持ちを持つことは、簡単
そうで実はそうではないだろう。自分中心
で生きてきた私は、そのせいで、これから
社会に出るにあたって苦労することになる
かも知れない。企業社会がいくら実力主義
といってもビジネスは一人でできるもの
ではないからだ。自分さえよければという
考えを捨て、真に思いやりを持った人間
になること。それが早急に克服すべき私
の課題だ。少なくとも、大学時代に自分
を見つめなおす機会をもらったことには
本当に感謝している。

そして、この卒業論文も、いつもご指
導頂いていた谷本先生をはじめ、ゼミ
メンバーの励ましがあつたからこそ書
き上げることができた。さらに、お忙
しい中お付き合い下さった各企業担
当者の皆様のご協力なしには成り立
つものではなかった。この場を借りて
皆さんに心からお礼申し上げたい。

2004年12月14日

横山 つる

－ 目 次 －

は し が き

第 1 章	CSR とステイクホルダー	… 1
第 1 節	CSR とステイクホルダー・マネジメントとは	… 1
第 2 節	従来 の 広 報 活 動 の 限 界	… 5
第 3 節	日本 においてステイクホルダー・マネジメントが必要になっている背景	… 10
(1)	コーポレートガバナンスの変容	… 11
(2)	株主比率構造の変化とステイクホルダーからの要請	… 15
第 2 章	CSR とコミュニケーション	… 20
第 1 節	CSR 報告とコミュニケーションの重要性	… 20
第 2 節	日本企業の CSR 活動 － 報告書の変遷より	… 27
第 3 章	CSR 果たすことは企業価値につながるか	… 32
第 1 節	企業の社会・環境的側面に注目した企業価値	… 32
第 2 節	キャッシュフローに着目した企業価値	… 38
第 3 節	企業のブランド価値	… 42

第 4 章	コミュニケーション活動の実態	… 49
第 1 節	報告書の実態	… 49
	(1) 環境からサステナビリティ / CSR へ	… 49
	(2) 企業へのアンケートと結果概要	… 52
	(3) 報告書をめぐる最近の議論	… 57
第 2 節	ステイクホルダー・ミーティング の実態	… 59
	(1) ステイクホルダー・ミーティング とは	… 59
	(2) ステイクホルダー・ミーティング の分類	… 60
	(3) 企業へのアンケートと結果概要	… 63
	(4) 報告書を読む会に参加して	… 66
第 3 節	ブリティッシュ・アメリカン・タ バコ・ジャパンの CSR	… 69
第 5 章	今求められるコミュニケーション活 動とは	… 76
資料 I	アンケート回答	… 79
参考文献一覧		… 115
参考 URL 一覧		… 117
参考報告書一覧		… 119

第 1 章 CSR とステイクホルダー

第 1 節 CSR とステイクホルダー・マネジメントとは

この論文を書き始めるにあたり、ここ数年のうちに日本においても急速にその概念が普及しつつある、CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) について最初に触れなければならない。

CSR を求めるグローバルな潮流は 90 年代から顕著になってきたものだが、日本においては昨年 (2003 年) が「CSR 元年」と呼ばれているように、CSR という言葉を頻繁に耳にするようになったのはここ数年のことである。「企業の社会的責任とは何か」といった定義に関するものから、最近では実際に企業にどのような取り組みが求められるのか、いかに CSR を果たしていくかといったことまで、さまざまな議論が本格的になされるようになった。

「企業の社会的責任とは何か」については、難しく考えることはないと筆者は思っている。もちろん、何をどこまで CSR とするかに関しては、その企業が置かれている状況 (国・地域や時代など) によって変わってくるものであるから、企業は「自社に求められる CSR とは何か」について慎重に考えるべきであろう。現在の日本の産業界の状況は、グローバルな潮流を受けて数年前から CSR に積極的に取り組んでいる先進的な企業と、それらに追随

する形で取り組みを強化している最中の企業、さらにこれから CSR に取り組み始めようという企業など、様々な取り組みレベルの企業が混在していると言える。その様な中で、特に後ろの二者にとっては、CSR といっても明確な定義なしには取り組めないというのが本音かもしれない。このことを前提として筆者が考えているのは、「こういうことをしなければ CSR にならない」という考え方は捨てて、まず「何事に対しても誠実な行動をとる姿勢」というふうに考え、行動計画を立てることが必要なのではないかということだ。

それでも、CSR についての偏った解釈については否定しておく余地がある。少し前までよく、CSR の内容を「経済的責任」、「コンプライアンス」、「社会貢献」等に分類して、まずは経済的責任を果たすことが最優先で、その後法的責任や倫理をクリアし、その上で余裕があったら社会貢献をするというように、CSR を段階的に捉える議論を耳にすることがあった。しかしこの考え方は、いま社会から求められている CSR に適応できるものではないだろう。また谷本は著書⁽¹⁾の中でこれを「企業と社会の複雑な相互関係性を捉えることはできない」考え方として否定している。

さらに同書では CSR を次のように定義している。「企業活動のプロセスに社会的公正性や環境への配慮などを組み込み、ステイクホルダー（株主、従業員、顧客、環境、コミュニティなど）に対しアカウンタビリティを果

たしていくこと。その結果、経済的・社会的・環境的パフォーマンスの向上を目指すこと。」この定義は、定義といってもCSRの具体的な内容ががちりと規定してしまうものではない。また、CSRの基本は経済活動のプロセスにおいて問われる課題であること、そして「ステイクホルダーに対しアカウンタビリティを果たしていくこと」とあるように社会から求められていることは何かについて考えることが必要であること、この2つに言及していることが重要なポイントであると思う。1点目について、CSRは「何かいいことをする」というイメージであるため、事業と離れた社会貢献や単なる環境保全活動のみを指すと思っている人も多い。社会貢献や環境保全活動がCSRに入らないわけではないが、CSRの基本は日々の経済活動の中で責任を果たしていくことであり、環境や社会といった軸も経営活動の中で同時に捉えていくことの必要性が問われるのである。2点目について、ステイクホルダーに対しアカウンタビリティを果たすこととはすなわち企業に対するステイクホルダーからの要請に応えることである。CSRといっても何をしたら良いのか迷っている企業も多いだろうが、自社の事業や自社を取り巻く環境をきちんと整理することで、ステイクホルダーから何を求められているのかわかるのではないだろうか。以上の2点をまとめたこの定義は、今日求められているCSRに適應できるものであり、先ほど触れたどのCSR

取り組みレベルにおける企業にとっても指針となるべき考え方だろう。

この論文は、CSRの中でも「企業とステイクホルダーとの関わり」という切り口から、CSRに関するコミュニケーション活動について論じるものである。ステイクホルダーからの要請に応えることがCSRだとすれば、企業はどのような期待や要請を受けているのかを知らなければならない。また、まず企業がどんな経営活動をしているのかステイクホルダーに知ってもらうことも必要になってくる。すなわち、CSRを果たす上で企業はステイクホルダーをどう位置づけるか、またステイクホルダーとのコミュニケーションをいかに行うかが重要になるのではないかと考える。CSRの中で今、どのようなステイクホルダー・マネジメントが求められるのか考察していく。

さらに、「CSRを果たすことは企業価値の向上につながる」と言われている。私はこのことについて、その根拠がどうしてもわからなかった。確かに、企業の社会的・環境的指標といったCSRに密接に関わる項目を投資基準とするSRI (Socially Responsible Investment) がCSRと一緒に広がっているように、CSRを果たすことで評価される仕組みは存在する。日本ではSRIというと、主に投資信託でSRIファンドと呼ばれるものがいくつつかある。ところが、これは投資の際に投資対象として評価されるということであるが、

SRI のパフォーマンスは必ずしもいいとは限らないという実証もある⁽²⁾。さらに SRI は単に株価パフォーマンスを求めるものではなく、投資を通して企業に責任ある活動を求めるという意味も含んでいる。以上から、「CSR を果たすことは SRI で評価されるから企業価値につながる」という理屈は部分的にしか正しくない。

私は、この CSR を果たすことと企業価値の関係も、ステイクホルダーとの関わりの中で捉え直すことができるのではないかと考えた。すなわち、CSR の重要な柱としてステイクホルダーからの要請に応えることが挙げられるが、今まで論じられてきた CSR と企業価値の関係は、この点を見落としているのではないかということに気付いたのである。このようなことから、サブタイトルを「企業価値を引き出すコミュニケーションとは」とし、CSR の中で今求められるコミュニケーション活動のあり方を明らかにし、提言したい。

第 2 節 従来の広報活動の限界

さて、繰り返しているように日本において CSR が注目を集めるようになったのは最近のことであるが、「コミュニケーション」に関しては、CSR が語られる前から企業にとって重要な活動の一つであった。それは「広報活動」であり、「PR (パブリック・リレーションズ)」という言葉で言うとなじみが深い。PR の考え方は、「広告や宣伝だけでは公衆へ一方的に

情報伝達することはできても、それによって理解や信頼を得るには至らないことから発展してきたコミュニケーション概念の一つ⁽³⁾」であり、公衆との良い関係作りのための活動を指している。

CSRが普及している中、企業は自社のCSR活動をどのように社内外へ発表しアピールするかに関心を集めている。ここで、「CSR活動に取り組んでいること」そのもののアピールをするなら、それは広報の範疇に入ることかもしれない。しかしここでは、CSRで求められるステイクホルダー・マネジメント自体を従来の広報活動の中に収めようとすることの限界について述べておきたい。

広報とは、企業の存在理由（企業理念）を社会に認知させ、理解と信頼を得るための活動である。社会からの理解や信頼を得るために企業が起点となってコミュニケーションを行おうとする発想であり、企業理念自体の理解を浸透させるのはもちろん、企業のいろいろな活動を好ましいイメージで結びつけ、包み込むことを目的としていると考えられる。ここで問題点は二つ指摘できる。一つ目は、ここでの企業から公衆へのコミュニケーションが、企業のありのままの情報公開ではなく、企業が「こう見られたい」と思う姿に公衆を導くような戦略的コミュニケーションであることである。これは宣伝や広告と大差ないのであると考えられる。「プロパガンダ」（人々を既定の目標へ導くこと、世論に影響を与え

浸透させようとする扇動的コミュニケーション(4)という言葉があるが、この場合の広報は、言葉は強いが意味としてはプロパガンダに近いものであるだろう。二つ目の問題点として、その逆、つまりここで言うところの公衆から企業へ向けてのコミュニケーション、公衆の方から企業に対しての働きかけが考えられていないことである。それでも広報が「双方向」であるとする理由に、企業からのPRに対する公衆の反応を見て、公衆の自社に対する認識が思わしくないもの(企業側が意図するものと違うもの)だった場合にはPRの仕方について自己是正を図るから、ということも考えられる。しかしこれも「好ましいイメージ」を押し付けようとしていることに変わりはなく、それだと公衆の反応も企業にとってはまだの苦情やクレームに映ってしまう可能性が高い。これではやはり一方向のコミュニケーションであると言わざるを得ない。

広報の概念を否定するものではなく、それはそれで必要なものである。企業の目指す方向や経営理念を一貫して正しく伝えようとする姿勢ならば好ましいことであるし、CSRで求められる企業の公正性ともマッチする。ただ、ここでいう広報は、今日発生しているステイクホルダーからの様々な要求に対処していかうとするものではない。ステイクホルダーが企業に対して様々な働きかけを試みている現在、求められる「良い関係作り」とは、企業とステイクホルダーとが文字通り対話し、

お互いの利益を調整していくことを通して信頼関係を構築することではないだろうか。ただ良いイメージを持ってもらうための企業宣伝的なコミュニケーションではなく、ステイホルダーが知りたいと思う真の企業の姿を伝え、またステイホルダーが期待することが企業に伝わり何らかの行動が取られる（フィードバックされる）、このような双方向コミュニケーションを行わなければならないのである。

これまで企業が行ってきた広報活動と、CSRが普及する中で求められるコミュニケーションを、独自の図式で表してみた。それぞれ図1-1、図1-2として以下に示す。

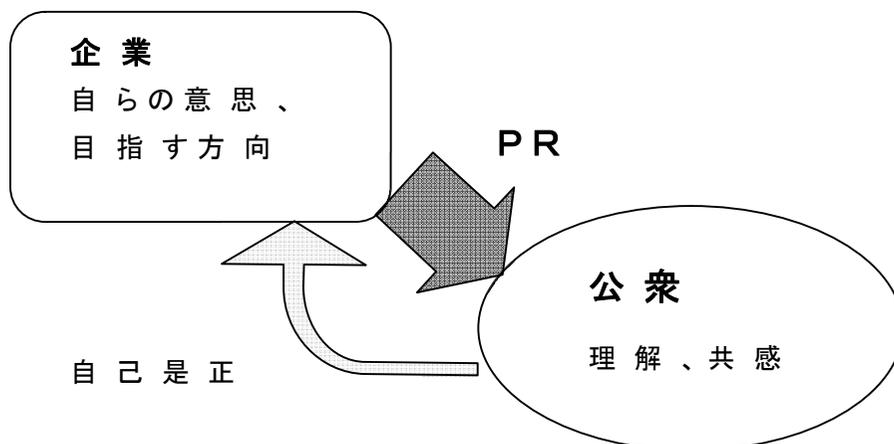


図1-1：これまでの広報活動

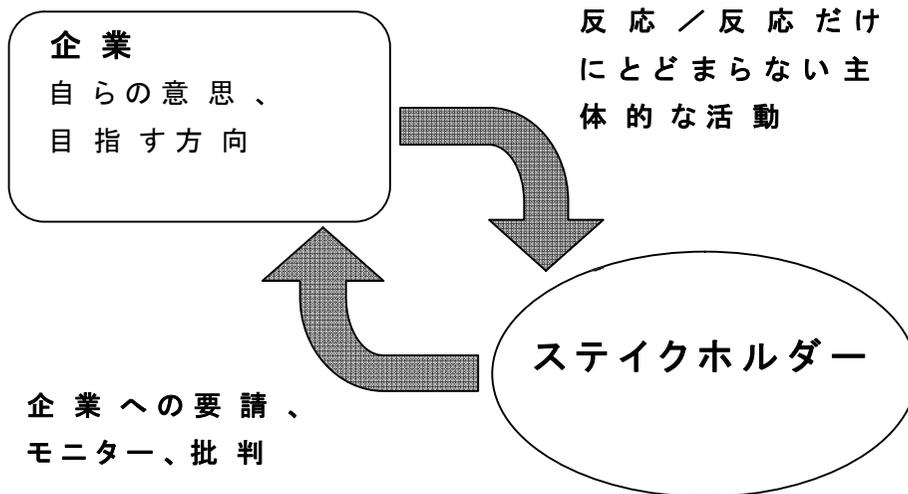


図 1 - 2 : CSR で求められるコミュニケーション

一方、近年は企業が発信する情報は一元的に発信することが求められるようになり、従来の広報に代わるものとして「コーポレート・コミュニケーション（CC）」という概念が登場している。これは経営変化に対して企業経営はいかに対応するかという適応戦略的な視点から、CEOをトップとして情報を部署横断的に把握し、情報の受発信を円滑に進めるための体制作りを目指すものである。この考えのもと、広報部門のカバーする活動領域は拡大しており、「コーポレート・コミュニケーション」という言葉を冠した部署へと変更する企業も増えている⁽⁵⁾。経営トップのもと情報を部署横断的に把握するという点は、まさに企業がCSR活動を推進する上でも重要とされる体制である。しかし、CCの考え方

もやはり企業からどのように情報を発信するかという視点からのものであり、ステイクホルダーからの要請を受信する機能、要請に応える機能は欠落していると言っているであろう。

以上より、企業はCSR活動のアピールという意味でのコミュニケーションと、CSRの中でステイクホルダー・マネジメントとして求められるコミュニケーションとを混同することなく対処しなくてはならない。特に後者のCSR活動として求められるコミュニケーションを行う場合には、広報部門やコーポレート・コミュニケーション部とは別に、部署横断的にCSRを推進する体制を設ける必要があると言える⁽⁶⁾。しかしこの論文はCSRの担当をどの部署がやるべきだということを議論するものではない。また、「CSR活動のアピール」が悪いことだと言っているのでもない。CSRに取り組むことを社内外にアピールすることは、コミットメントという意味で企業のCSRを果たすインセンティブになりうるというメリットがあるし、また企業のイメージ向上の一助となるだろうことも確かである（この辺りは第3章第3節で取りあげる）。ここではあくまでも、CSRやステイクホルダー・マネジメントを従来の企業広報という枠に収めること、あるいは広報の延長として捉えることの限界を指摘したものである。

第3節 日本においてステイクホルダー・マネジメントが必要になっている背景

近年日本においてステイクホルダー・マネジメントの必要性が迫られている背景を、ステイクホルダーの力が増大している点に注目し、整理しておきたい。

(1) コーポレートガバナンスの変容

企業が広報の対象として漠然と捉えてきた「公衆」を、ステイクホルダーとして捉えなおすことの必要性は、コーポレートガバナンスの中で考えると理解しやすい。CSRが求められている今日では、株主のみならず、ステイクホルダー全体の利害バランスを配慮したガバナンスが求められている。

谷本はガバナンスの理解を以下のように二つの基準から行っている(7)。

[E] 基準：取締役が企業の経済的パフォーマンスを高めていくために経営システムを監視する。

[S] 基準：様々なステイクホルダーが企業活動の社会的公正性を保ち CSR を果たしていくために経営システムを監視する。

これまでの[E]によるガバナンス機能は効率的な経営を求めるのが第一で、社会的・公共的な視点からのチェックではなかった。しかし、市民・社会からの企業活動への批判・要請が無視できない影響力を持つようになってきている現在では、[E]をクリアするためにもまず[S]を踏まえていることが必要になっている。すなわち、社会的に責任ある企業活動が市民・社会によって「消費」や「投資」という形で評価される。CSRを果たすことが

市場で評価されることによって、経済的パフォーマンスも高まるという関係にある。そうなる企業は市民・社会からの影響力に対応せざるを得なくなる。今はそのような状況なのである。

ではこのような状況に至るまで、日本企業のガバナンス・システムはどのような変容を遂げてきたのだろうか。まず従来のガバナンス・システムについて、谷本は日本企業独特の点を指摘している⁽⁸⁾。第一の点として企業間の株式持合いである。この目的は資金調達ではなく、安定株主を確保することと多様な株主からの発言を回避し、実質的な経営者支配を確立することにあつた。この結果、株主総会－取締役会の兼性機能の形骸化が進んできた。第二の点はメインバンク制である。企業の資金調達はもっぱら銀行からの融資であり、企業はメインバンクと長期にわたって相互取引を行ってきた。また株式持合いもメインバンクを中心に進んできた。銀行側にしてみても、そのような相互取引を行うことで融資のモニタリングコストを節約でき、また株主としての牽制だけでなく融資関係を通して強い立場に立つことができた。さらに第三に、行政・監督官庁との関係が挙げられる。本来政府・行政の行うチェック機能とは、企業活動のルール遵守について監視し取り締まるという事後的な規制が中心である。しかし日本では積極的・事前的な規制・介入という形で深く関わり、企業システムの成長の土台

作りをしてきたのである。以上のように企業と企業、企業と銀行、企業と行政との間にもたれ合う関係が日本のコーポレートガバナンスであったと言えるのである。日本企業のガバナンスを、以上のような三つの観点からトータルに捉えている議論は他に見当たらない。またこのガバナンス・システムの注目すべき特徴も挙げられている。ここでのガバナンスの基準は企業システムの効率性・経済性を高めることであったこと。さらに、このような閉じたガバナンス・システムが一定の合理性を持って機能していたことである。

しかし、90年代に入り、経済のグローバル化・情報化を受けて企業環境が大きく変わったこと、さらに今までガバナンス体制の外に位置していたステイクホルダー、市民社会からの影響力が強くなったことで、従来のガバナンス・システムでは不都合が出てきた。変化が現れ始めたのは主に80年代後半からである。第一に、株式持合い関係の変化である。80年代半ばから、高株価演出のための持合いや、エクイティ・ファイナンスの株式を固定化し需給を固定化するための持合いが増大した。しかしその後バブル崩壊でその部分から売却が進み、銀行－企業間の株式持合いは流動化へ動いている。流動化した株式は外国人投資家や機関投資家の手に渡ることになるが、これについては(2)で詳しく述べる。第二に、銀行の監視機能の低下である。80年代後半以降、高株価やエクイティ・ファイナ

ンスによって安価な資金調達が可能になった。その結果、銀行からの借入れは低下し、銀行の影響力は相対的に低くなっている。第三として規制緩和の流れが挙げられる。1990年前後、日本の閉鎖的な市場構造に対してアメリカから強い批判を浴びたことがあったことに対する反省である。しかし、日本型システムの構造の根本的改革の動きは遅い。さらに、規制緩和といっても業界や省庁の利害に立った政策や、単なる過剰な市場主義では、必ずしも社会的公正性に基づいたものにはならない。

1990年前後のアメリカでのコーポレートガバナンス改革を受けて、日本でも株主を重視する企業経営が模索されているが、「社会的公正性という観点から企業の経営システムを監視するガバナンス」という考え方に基づいた議論はあまりされていないと言える。これらまで株主を軽視しすぎてきたからこれからはもっと重視すべきである、という調子の議論や、反対に単に株主利益だけではなく他のステイクホルダーの利益も考えるべきであるという議論は多いが、今日のCSRが求められている状況を受けて慎重に議論されているわけではない。また、企業へのコミットメントの度合いから、株主と従業員のみをガバナンスへの参加者とし、ステイクホルダー全体による統治という考え方を否定する議論もある。確かにどの議論も一理あるものであるが、今日においてはCSRを求める圧力によって企

業は「社会的公正性」を無視することはできなくなっている。このことを抜きにガバナンスを議論することはもはやできない。

株主利益を重視するということはすなわち、「証券市場における株価形成」という、間接的な経営者の行動チェックというガバナンスを機能させることである。企業の社会的責任を市場が評価することは、様々なステイクホルダーがガバナンスに参加しその上で企業を評価していることと同じことを意味している。ただ、CSRを果たす企業が市場で評価される仕組みが日本においてはまだまだ発展途上であるという点には注意しなければならない。

(2) 株主比率構造の変化とステイクホルダーからの要請

先ほどコーポレートガバナンスの変容のところでも株式の持合が流動化していることについて触れたが、その部分の株式は主に国内の機関投資家や外国人（機関）投資家によって引き受けられるという構図にある。

今年（2004年）には、外国人の株主比率が金額ベースで20%を超えたと発表され、6月18日付けの新聞で各紙が一斉に報じた。次の図1-3は東京証券取引所ホームページで公開されている「平成15年度株式分布状況調査の調査結果について」⁽⁹⁾からの抜粋である。この報告書によると、外国人の株式保有比率が3年ぶりに上昇に転じ、全投資部門中最大の4.1ポイント上昇し、調査開始以来最高の21.8%となった。この結果、外国人投

資部門別株式保有比率は4年ぶりに個人を上回り、更に調査開始以来はじめて事業法人をも上回る事となっている。また、外国人の株式の買付状況を業種別にみると、33業種全ての業種において外国人の保有比率が前年度に比べ上昇しており、幅広い業種において外国人が買いを入れていることがわかる。その中でも特に、銀行業をはじめ、不動産業、鉄鋼といった業種別株価指数の上昇率の大きな業種において外国人保有比率の増加率が大きくなっている。

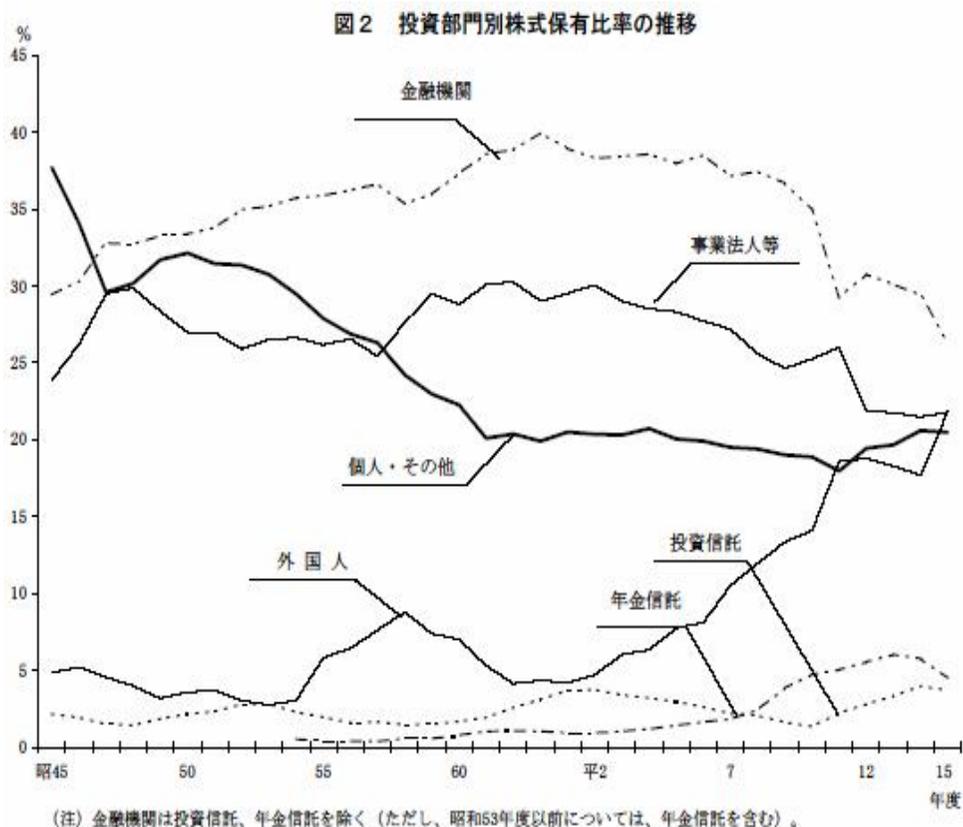


図 1 - 3

(出所：東京証券取引所ホームページ)

このように外国人投資家による資本が確実に日本市場に流れていることを受けて、各企業は株主重視政策を打ち出し、また戦略的IRを行わなければならなくなっている。

外国人機関投資家の動きは注目すべきものである。特に CalPERS (California Public Employee's Retirement System: カリフォルニア州公務員退職年金基金)、TIAA-CREF (全米大学教職員退職年金基金) などの巨大な機関投資家が積極的なガバナンス行動を取っている。これには、80年代のアメリカにおいてM&Aや投機売買がブームになり、株主は短期的利益を求めてEXIT(退出)を迫ることを手段として動いてきたが、80年代後半から90年代前半にかけてVOICEを手段とした行動へと大きく変わっていったことを背景としている⁽¹⁰⁾。近年は年金基金や投資信託に代表される機関投資家はその保有株数を増加させ、企業へコーポレートガバナンスのあり方を問いただすようになってきている。かつての機関投資家の運用戦略は短期運用が一般的であったが、所有株が大きくなるに従って保有期間も長期化している。また運用方法も投資先企業の長期的パフォーマンスの向上を期待して議決権行使や対話という手段を用いて企業のガバナンスに注文を付けるという形をとっている。

日本においても、機関投資家が受託者責任として企業経営に対して「発言」する動きが出始めている。受託者責任として大量・長期

の株式保有の効率性を上げるためにも、企業経営へのチェックを強化していくことが必要になっている。

企業側でもこのような動きを受けて特にIR活動には積極的に取り組んでいる。日本インベスター・リレーションズ協議会による第11回「IR活動の実態調査」⁽¹¹⁾によると、IR活動を「実施している」と答えた企業は全体の88.7%に及んだ。IR専門部署を設置する企業も増加の一途にあることがわかる。さらに、「CSR、SRIを意識したIRの実施」を行っているとは回答した企業は37.6%で、その具体例として「環境報告書の作成」、「持続可能性報告書の作成」等が挙げられている。また、「コーポレート・ガバナンスを意識したIR活動」を行っている企業は59.9%に上った。

以上から分かるのは、CSRが問われている現在、企業はすべてのステイクホルダーの利害を調整するガバナンスを求められているということである。そのような状況下で、企業はどのようにステイクホルダーの要請に応え、コミュニケーションを取っていけばよいのだろうか。このことについて今一度整理する必要があると考える。

-
- (1) 谷本 [14] 5 ページ。
 - (2) 谷本 [12] 234 ページ。
 - (3) 藤江 [18] 30 ページ。
 - (4) 藤江 [18] 39 ページと、堀 [20] の定義より。
 - (5) (財)経済広報センター『第8回企業の広報活動に関する意識実態調査』より。

<http://www.kkc.or.jp/plaza/index.html>

- (6) 谷本 [12] 308 ページ。
- (7) 谷本 [13] 351～353 ページ。
- (8) 谷本 [13] 第5章参照。

(9)

http://www.tse.or.jp/data/examination/distribute_h15a.pdf

- (10) 谷本 [13] 354 ページ。

(11)

https://www.jira.or.jp/jira/jsp/usr/activities/pdf/jittai_2004.pdf

第 2 章 CSR とコミュニケーション

前章第 2 節で、CSR に関連するコミュニケーションの形が大きく二つに分けられることに触れたが、ここでもう一度確認しておく。すなわち、CSR 活動のアピールという意味でのコミュニケーションと、CSR の中でステイクホルダー・マネジメントとして求められるコミュニケーションである。この二つはどちらも重要であり、混同しやすいものであるが、その境界線を曖昧にしているものがもしかすると CSR 報告書の存在かもしれない。この点は第 4 章第 1 節において企業へのアンケート結果から考察することにするが、この章では、CSR 活動の報告が持つ意味と、実際に CSR 報告がどのように行われているのかについての現況を確認したい。

第 1 節 CSR 報告とコミュニケーションの重要性

CSR が今日のような普及を見せるより以前から日本で先行していた企業とステイクホルダーとのコミュニケーションといえば、環境コミュニケーションである。

日本において、企業が環境対応に取り組み始めたきっかけは 1970 年代の公害問題である。企業活動に伴う環境汚染という問題が与えた社会的なインパクトは大きく、企業と環境の問題がクローズアップされるようになった。しかし、ここでの盛り上がりはひとまず

収拾してしまふ。80年代になると、持続可能な社会を求める世界的な動きが起こるようになり、さらに90年代に入るとグローバル化の加速とともに国際的なNGOネットワーク化の進展、欧米における本格的なCSRへの取り組み、といった潮流を受け、日本企業のCSRへの対応は「外圧」という形で迫られている⁽¹⁾。近年において日本企業が環境対応に力を入れている背景には、CSRを求める外圧があるのはもちろんだが、「我々はCSRがブームになる前から環境対応をしている」とする企業も多い。これは、過去の公害問題で企業が社会から厳しい批判を浴びたことの教訓と、公害問題を受けて法規制が厳しくなったことから、環境問題に取り組まないことはリスクになりうる⁽²⁾という観念が企業の側に根付いていたことを示していると考えられる。

企業が環境情報を開示する理由としては、アカウンタビリティという面から議論されてきた。代表的なものとして國部・角田の著書から取り上げる⁽³⁾。すなわち、自然環境が地球上の市民すべての共有財産であるとするれば、企業は資源を消費し環境汚染物質を排出することによって共有財産を消費していることになる。よって企業は市民に対し環境に関して説明する義務を負い、市民は企業に対して情報を請求する権利を持つというもの。また、環境問題は汚染者がそのコストを社会に転嫁していることに起因しているため、この解決

のためには社会が環境破壊として負担しているコストを企業に内部化する必要がある。内部化されたコストは企業を通じて最終的には消費者や株主が負担することになるため、企業経営者は環境コストの最終的な負担者に対して説明義務を負うというものである。ここで注目したいのは、環境アカウンタビリティは法規定ではないが社会的に認知されており、履行しないことは組織の社会的な正当性を脅かす危険性がある、とも述べられていることである。このようなことから、環境アカウンタビリティの議論はそのまま「環境対応をしないこと（環境アカウンタビリティを果たさないこと）は、世間からの批判というリスクになりうる」という考えに結びつく可能性がないわけではないといえる。もちろんリスク管理としての環境対応という考え方も必要である。しかしこの方向では、環境対応は企業のレピュテーションを守るための活動になっ
てしまい、環境情報の公開も「我が社はこんなに環境にいいことをしています」という守りのアピールに留まってしまいうことが懸念されるのである。

もちろん企業に環境アカウンタビリティがないと言うわけではない。また環境情報に限らず例えば企業財務に関する説明責任など、企業には様々なアカウンタビリティが存在する。しかし、アカウンタビリティという場合に、その対象となるステイクホルダーの性質をすべて同一のものとして捉えてはならないだろ

う。ステイクホルダーの多様性を無視して「市民」という言葉で一くくりにするのは適切ではない。立場や利害の異なる多様なステイクホルダーから CSR を求められているという今日の状況をしっかりと考慮に入れた視点から、企業の環境情報開示の根拠を考える必要がある。

そこで、企業が環境コミュニケーションを行う前提を次のように考えることが望ましいと思われる⁽⁴⁾。それは、一つの環境対策はトレードオフを生み出す可能性が高く、どの環境対策が一番いいかは、多くのステイクホルダーから環境に関する知識や意見をフィードバックしてもらい、その上で社会的にも望ましいものを判断することが重要であるということだ。環境というステイクホルダーは物言わぬステイクホルダーであるから、環境負荷を小さくする方法でどれを選択するかは人間の判断によるしかない。その時に、例えば温暖化対策の一つである風力発電も、景観や騒音などの点から反対する環境派のステイクホルダーが存在する。環境対策についてのアカウンタビリティを論じる時には、このように各ステイクホルダーにとって最良の対策がステイクホルダーごとに違ってくる可能性があるという点を見落としはならない。つまり、企業のアカウンタビリティとは、全てのステイクホルダーからその環境対策についての理解を得るために果たすべき義務であるということになる。そうでなければ誰のための環境

対策なのかわからなくなる。

さて、環境情報を開示する手段には様々なものが挙げられる⁽⁵⁾が、今日多くの企業は「環境報告書」を発行するという形を取っている。日本企業が環境報告書を作成し始めたのは1990年代に入ってからであるが、契機となったのは1992年に当時の通商産業省から出されたボランティアプランであった。これは、企業に自主的な環境保全計画の策定とその開示を求めるもので、多くの企業が「環境アクションプラン」などの名称で自主プランの公表を始めたのである。その後、環境マネジメントシステム規格ISO14000が発行され、これが日本企業の間で急速に普及した。ISO14000では環境報告書の作成は義務付けていないが、そこで求められるサイクル（いわゆるPDCAサイクル）より、企業は必然的に自社の環境保全計画の結果を測定しなければならなくなったので、環境パフォーマンスのデータが企業の内部に蓄積されることになった。その後、2001年には、環境省から「環境報告書ガイドライン」、経済産業省からは「ステイクホルダー重視による環境レポートガイドライン」がそれぞれ公刊された。ガイドラインが発表され環境報告書に関する指針が示されたことで、環境報告書の普及が一層加速したと言ってよい。

今日、環境情報開示の手段として企業は環境報告書を発行するのがほぼ一般的になった。しかし、企業とステイクホルダーの間の環境

コミュニケーションとして、果たして環境報告書の発行だけで十分なのだろうか。環境報告書は「報告書」という名称からもわかるように、企業が環境対応を計画・実行した後で、その一連の成果や、次期に向けて新しい方策などを報告するものである。ステイクホルダーはこの報告書を読むことで、その企業がどういった態度で環境対策に臨んでいるのか、どのような環境対策をしたのか、そしてどのくらいのパフォーマンスを上げたのか等を確認することができる。環境省の「環境報告書ガイドライン」の言葉を借りれば、環境報告書は利害関係者にとって意思決定に有用な情報を提供するものだ。ところが報告書のみで環境コミュニケーションをしようとすることの限界は、ステイクホルダーは与えられた情報を読むことしかできないことである。つまり環境報告書の発行だけでは、ステイクホルダーはその企業に対して何らの意思決定を行うことはできても、企業の環境対策に対して物申すということはできないのである。先程述べたように、環境対策はトレードオフを生み出す可能性があるがゆえに多くのステイクホルダーから意見を出してもらった上で一番望ましいものを選択することが必要である。環境報告書はステイクホルダーの意思決定のために有用なものだが、その次のステップとしてステイクホルダーが意見をきちんと企業側に伝えられる方法を、企業はステイクホルダーに対して提供しなければなら

い。

そこで、環境報告書の発行のほかにはステイクホルダーと直接対話できる場を設ける企業が日本でもここ3年ほどの間に現れている。この直接対話する会は「ステイクホルダー・ミーティング」とか「ステイクホルダー・ダイアログ」と呼ばれている。環境報告書に読者アンケートを付けるのは一般的だが、より効果的にステイクホルダーの意見を聞くために、それぞれのステイクホルダーを代表する人に集まってもらい、企業の担当者と直接対話するものである。アンケート方式では、十分な回答を返却してもらえないかどうかという問題と、アンケートに答える側としても自分の意見がどれだけ企業側に伝わっているのかという信憑性の問題が残る。しかしお互いが顔を合わせて対話することによって、環境報告書の発行のみでは対応しきれないこれらの問題点を解消することができると考えられる。企業の間でも徐々にこのステイクホルダー・ダイアログに注目が集まっており、今後ステイクホルダー・ダイアログを行う企業の数は増えていくものと考えられる。

以上、ここまでは企業の環境対策と環境コミュニケーションについて述べたものであるが、これと同じ理論がCSRについても言えるのではないかと筆者は考えた。すなわち、一つ一つの経営活動は各ステイクホルダーにとってトレードオフを生み出す可能性があり、企業がどういった経営活動をするかは、それ

ぞれのステイクホルダーから意見や要請をフィードバックしてもらい、その上で一番望ましいものを選択していくことが望ましいと考えられる。言い換えれば、そのようにステイクホルダーからの要請に応える形で経営活動を行っていくことがまさに CSR の本質なのではないだろうか。このことを前提にすると、企業の CSR 活動をステイクホルダーに情報公開する「報告書」の発行と、公開された情報をもとにすべてのステイクホルダーが企業に対して直接意見を述べることができるダイアログを行うことは、CSR 活動を推進するにあたって必須課程であり重要な柱となるものだ。企業は自社の CSR 経営の中で、CSR 報告とコミュニケーション活動の二つを重要な課題として位置づけ、CSR 経営の一過程として認識することが求められる。

第 2 節 日本企業の CSR 活動の現状 — 報告書の変遷より

前節で述べたように、日本企業は CSR の外圧に少し先立って環境対応に力を入れてきたために、CSR も環境対応から進んでいるが、CSR 報告についても環境報告書の発展・延長上で行っている企業が多い。

環境省、経済産業省による環境報告書のガイドラインが公刊されたのは 2001 年だが、それに先行して 2000 年に GRI(Global Reporting Initiative)から「サステナビリティ報告書ガイドライン」が発表されている。

GRIとは、企業の社会的責任、持続的成長への取り組みの報告書、持続可能性報告書のガイドラインを策定する国際的NPO（非営利組織）である⁽⁶⁾。このGRIのガイドラインが発表されたことをきっかけとして、日本企業にもサステナビリティ報告書を作成する流れが生まれている。

ただし、サステナビリティ概念は日本国内から発生したものではないことに注意したい。「Sustainable」という概念は1983年国連の「環境と開発に関する委員会」(WCED)において初めて公式に謳われ、当時のノルウェー環境大臣だったブラントラント委員長が87年にまとめた報告書において使われた。90年代に入ると、92年のリオのUNCEDを経て、サステナビリティという概念は地球環境問題を中心に定着していく。また90年代後半になると、環境のみならず、社会的公正性や人権に基づいた社会開発も同時に考慮する姿勢が求められるようになる。つまり社会経済システムの持続可能な発展を遂げていくためには環境だけでなく社会問題を世界レベルで解決していくことが必要であり、その中で、社会に大きな影響を与えている企業という存在に期待される役割も大きくなっていった。このような流れは、あくまでもグローバル化の中で日本企業にも求められるようになったものである。逆に言えば日本の市場からの要請はまだ弱いものであるかも知れない。しかし、大企業だけでなく中小企業にもCSRを求め

る機運が高まる中、今後もより一層企業は環境・社会・経済という3つの軸でのパフォーマンスの向上を求められるのは確実だろう。

サステナビリティ概念の背景をたどり、企業へCSRを求めるステイクホルダーからの声の高まりという経緯を考慮に入れると、日本企業のCSRについての報告書はまだ「間に合わせ」なものが多いように思う。特徴的なのは、日本企業のCSRについての報告書は環境報告書の延長上にあるものが多いということである。これは、日本企業が環境対応からCSRに取り組み始めたこともあるが、そのほかにも、環境報告書もCSRについての報告書もその作成は義務ではなく企業の自主性に任されていることなど両者に類似点があるのも原因の一つと考えられる。環境報告書の延長にあるとは、環境報告書の中に社会性に関して何かやっていることを付け足した形で「環境・社会報告書」としているものや、自社にとってのCSRや目標としてきたもの（行動計画）を明確にしないまま、環境対応や社会貢献で取り組んでいる事項を並べただけの報告書などを指す。ここがCSR報告書の難しいところで、ただ環境対応や社会貢献で取り組んでいる事項を並べただけではただの「こんないいことをしています」という企業アピールのツールになりかねない。もちろん、「報告書」に「PR」の機能を持たせてはいけないかと言うとそんなことはない。ただし、CSR報告書で一番大事なことはステイクホルダーへ

のアカウンタビリティを果たすことである。アカウンタビリティを果たすとは、いい情報だけでなくネガティブな情報も公開することが必須であり、すべての情報を掲載した上でその報告書が企業にとって PR ツールになればそれは望ましいことだと思う⁽⁷⁾。GRI のガイドラインが発表された 2000 年頃から環境報告書に代わって「環境・社会報告書」あるいは「サステナビリティ報告書」、「CSR 報告書」など企業ごとに様々な名称で報告書を出すようにはなったが、中身に関してはまだ多くの企業が対応に苦慮しているというのが実情のようである。報告書がそのように発展途上にある企業とは、すなわち CSR の取り組みそのものがまだ体系的になされていないということであろう。一方、内容的には環境・社会・経済とトリプルボトムラインの指標を満たしている報告書でも、本当にステイクホルダーからの要請に応える形で CSR を果たしているのかどうか、企業は見直す必要があるだろう。

日本企業の CSR 活動を報告書の現状から提言という形でまとめると、まず CSR を環境対応の延長上で捉えないこと。自社にとっての CSR は何かということを確認にした上で、ステイクホルダーの声に応えるという視点を持って取り組み、報告書を作成すること。そして繰り返しになるが報告書等のコミュニケーションを CSR の重要な柱として位置づけることである。

-
- (1) 谷本 [12]
 - (2) 企業の環境に関する情報公開の根拠について。谷本 [12]269～271 ページ。
 - (3) 國部・角田 [8]
 - (4) 谷本 [14]179、196 ページより。
 - (5) 谷本 [12]271 ページの図表 8 - 9 参照。
 - (6) 谷本 [12]71、275 ページ。
 - (7) 例えば経済産業省の「ステイクホルダー重視による環境レポーティングガイドライン」では、レポーティングの役割として「アカウンタビリティの履行・ニーズへの対応」と「組織の自己 P R 活動」を挙げている。

第 3 章 CSR を果たすことは企業価値につながるか

最近では新聞などでも CSR が頻繁に取り上げられ、企業経営者の CSR に関するコメントが載っていることもよくある。新聞などで CSR が解説されるときも経営者が自社の CSR について言及するときも、みな共通して言っていることは「CSR は企業価値につながる」ということである。

果たして、CSR に取り組むことはどのような理由から企業価値につながると考えられるのだろうか。また、ここで言う「企業価値」とは何を指しているのだろうか。この論文ではここまでステイクホルダーとの関連から CSR を考えてきたが、この章では、CSR と結びつくと思われる「企業価値」の中で一般的なものを異なる 3 つの観点で挙げて、それぞれ考察してみたい。

第 1 節 企業の社会・環境的側面に注目した企業価値

CSR の中で、社会的・環境的取り組みのパフォーマンスを上げることは重要な要素である。ここでは企業の社会的・環境的側面に注目した企業価値について考察したい。

谷本⁽¹⁾を参考にすると、企業の社会的・環境的側面の価値を測定するには、次の図 3-1 のように 2 つのルートが考えられる。

ルート I (実線)

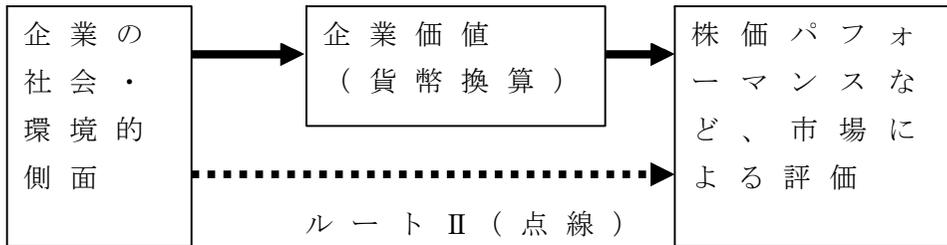


図 3 - 1

(出所：谷本 [12] 220 ページ)

ルート I とは、企業の社会・環境側面が生み出す価値そのものを価格で評価するものである。これは環境面について、環境対策の価値、特に温暖化問題が企業に与える影響を貨幣換算する調査が欧米を中心に先行している。また、環境経営自体を評価する動きや、企業が自社の環境対策の効果や進捗状況を判断するために環境効率を割り出すといった動きがある。

環境効率 (eco-efficiency) とは、もともとは WBCSD (持続可能な発展のための経済人会議) が 1995 年に提唱した概念で、企業の生み出す経済価値を、それを生み出すためにかかった環境負荷で除したものである。松下電器産業など、この考え方にのっとって各企業で独自に指標を作り出し自社の環境経営の評価を行っている企業もある。また WBCSD の提唱する環境効率以外にも、ファクター X という、環境負荷低減度と併せて製品とサービ

スの技術進歩を前向きに評価する指標がある。ファクター X とは資源生産性、すなわち資源投入量あたりの財・サービスの生産量を X 倍にするという意味で、今後 30～50 年間で目指すべき指標として 1990 年代前半にドイツの研究者らによって提唱された。目標である数値「X」は、そのレベルにより、従来の改善（ファクター 1～3）、大幅な設計変更（ファクター 3～10）、脱物質レベル（ファクター 20～）が示されている。つまりファクターの値が大きいほどその製品は持続可能であるということになる。これらの環境効率、ファクター X といった指標はあくまでも環境対策が収益にどう影響するかを見るためのものであり、例えば環境効率を向上させるとして挙げられている 7 つの要因⁽²⁾は必ずしも地球全体の環境負荷の削減にはつながらない。しかしこれらの指標は、経済的指標と環境負荷の指標を組み合わせることで環境対策の経済的影響の評価が可能になったことを示している。つまり、企業が環境対策に取り組むことは、経済的に見ても意味のあることだと言えるのである。

企業活動に伴う公害が問題となった 70 年代は、企業の環境対策イコール公害対策であり、それはエンドオブパイプ（最後に汚染物質を排出する段階になって浄化設備を追加するというような対策）でしかなかった。つまり企業にとっては環境対策に取り組むことはコストでしかなかった。それが近年の環境技

術の改善によって、環境に積極的に取り組むことのメリットが経済的評価として明らかになってきたということだろう。環境技術の向上とは、具体的には技術そのものの向上というよりは、日々の経営の中に環境配慮を組み込む「環境経営」がうまく機能するようになってきたということだ。はじめは既存の技術や設備・製品を前提に省エネ、省資源、廃棄物削減、有害化学物質の使用削減などから着手し、だんだんと製品の製造工程や製品設計、さらにはビジネスモデルの変更にまで至る。この環境マネジメントシステムの導入が企業の業績に好影響を与えていることが考えられる。

次にルートⅡとは、株価などのパフォーマンスを評価することで企業の社会・環境的側面の価値を評価するものである。企業の社会的・環境的評価を踏まえた上で株価が決定しているのであれば、社会的側面の価値は暗黙のうちに株価に反映されていることになる。ただしこれは、株価という市場価格にはこうした価値が反映されることが前提である。SRIによるパフォーマンスは普通の投資に比べても少なくとも同等かそれを上回るという結果が実際に出ているが、何を評価の変数にするかの取り方によって違いが出ることや、市場が社会性・環境性の価値を100%認識しているとは言えないことから、株価のパフォーマンス結果だけから社会的・環境的な価値を測定することに問題がないわけではない。

以上見てきたことからわかるのは、企業の環境的側面の取り組みは経済価値と結びつけて評価できることが確認できたが、社会性については企業価値と結びつく明確な根拠が今のところ示せないということである。ただ、そのような社会性の評価についても、メインストリームの投資家も徐々に「企業価値」という観点から関心を高めていることは事実である。例えばボイコット運動など、ステイクホルダーは企業のバランスシートにも影響を与える程のアクションを企業に対して起こすようになってきた。こうなると企業は、社会的側面に注目することが企業評価を受ける際の重要な要素となるため、メインストリームの投資家も企業に社会的側面に注目することを求めてくるようになる。さらに、90年代から急速に進展した経済のグローバル化・IT化のもつことで、企業価値の源泉は工場や設備などの有形資産から、財務諸表に直接表れない技術や知的財産、ブランドなどの無形資産へとシフトするようになってきた。こうしたことから投資家は企業の財務的情報だけでなく非財務的情報にも関心を寄せつつある。現在投資家が関心を持つ非財務情報は、従来からSRIの項目とされてきた社会性の強いものと、企業の事業活動上不可欠な無形資産の2種類が混在する状況にある。もつとも非財務的情報は社会性の強いものとそれ以外のものにきれいに二分できるわけではなく、事業活動上不可欠な無形資産の項目でも、SRIの評価からも

重要視されている項目もある。ただ、現状としてメインストリーム投資家は、企業のCSRへの取り組みにより企業の無形資産の評価（ブランド価値や企業のイメージ）が向上し、その結果企業価値が向上する、というように評価しているだろう。企業の社会性の価値と無形資産価値とはまったく同一ではないものの、密接に関連しているということである。企業の無形資産価値については第3節で改めて取り上げることにする。

投資家の関心が環境・社会面にも拡大していることを示すものとしてキヤノンの例を挙げたい。キヤノンは2003年6月に「環境経営をテーマとした投資家向け説明会」を実施した⁽³⁾。環境への取り組みの財務影響、たとえば環境配慮製品の販売高への寄与や、ブランド価値向上への寄与等の数値化について、積極的な質疑応答があった模様である。ちなみにキヤノンの外国人株主比率は2003年度で49.8%という非常に高い比率になっている。外国人株主が多いこともこのような環境経営に特化したIR活動を行った背景として指摘できるだろう。

ここでイノベスト社について少し紹介したい。イノベスト(Innovest Strategic Value Advisor)は、アメリカ・ヨーロッパ主要株式市場上場企業の環境パフォーマンスの分析、格付けを行っている。環境パフォーマンスと株価の関係など、投資家の投資決定を助ける新たなツールを作成しているが、その中でさ

らに環境評価から無形資産評価へと評価領域を拡大している。これは環境分野の評価に集中していたヨーロッパの機関投資家の関心が、CSRの包括的な評価へとシフトしてきたことを背景としている。イノベストはステイクホルダーとのかかわり、持続可能なコーポレートガバナンス、環境問題への取り組み、人的資本といった長期的に企業の収益や成長に係る領域に焦点を当て、無形資産の評価尺度を投資家に提供しようとしている。社会的側面の価値の評価方法はまだ研究の途上にあるが、それを明らかにして欲しいというニーズは今後高まっていくものと考えられる。この企業の社会性の価値が企業価値としてどのように評価されるのかということが、CSRと企業価値を語る上で最大の課題になると言っていないかもしれない。

第2節 キャッシュフローに着目した企業価値

一般的に言われる「企業価値」に話を戻すと、それは株価に象徴される企業全体の値段ということになる。前節では、企業の社会的・環境的側面が株価に反映される場合を確認した。例えば企業の合併・買収の際に評価される企業価値という場合、それはキャッシュフローを計算の起点にしていることが多い。しかし、企業と社会の関係の中で企業価値を捉えたものでキャッシュフローが登場する議論がある(4)。

この議論によると、今日の企業経営では、長期的な事業展望に立ちながらも、株主と消費者や企業との関係を調整しなければならない。この関係がトレードオフにならないように、それぞれが共栄できる仕組みづくりが不可欠とされる。このためには、相互依存関係にあるすべての人に利益（金銭的なものに限らず、満足や充足感といった精神的利益を含む）を与えられるだけの企業価値を創造しなければならない。それにはキャッシュフローに注目することが有効であると述べられている。

具体的になぜキャッシュフローかと言うと、キャッシュフローを計算上の起点にする企業価値ならば、長期的な事業展開を考慮せざるを得ない。つまり株主資本利益率だけを追うような短期的な思考から逃れることができる。と同時にキャッシュフローがあれば株主に配当を行う際に資金不足になることはない。またキャッシュフローの源は営業利益であり、その達成には消費者の持続的な満足と、経営者・従業員一体となった経営努力、仕事への満足が不可欠である。消費者の持続的な満足は営業収入へと結びつき、経営者・従業員の経営努力と仕事への満足は営業費用の高低になって表れる。この結果、企業価値を高めるには消費者・株主・従業員などの満足の存在が前提になり、逆に企業価値が高まれば、消費者・株主・従業員などの満足を同時に高めることができるというものである。

この考え方は企業価値という以前に企業と

社会の関係を考える上でも穴の多い議論である。第一に、この議論は企業とさまざまな利害関係者（ステイクホルダー）とが共存していくためには企業価値を創造する経営を行う必要があることが述べられているのだが、その中でも企業と株主と消費者だけをクローズアップしている。しかもステイクホルダーとして株主と消費者だけを取り上げる理由として、現代においては消費者と株主の力が企業を凌駕するようになっており、両者を無視した経営が不可能になっていると、これを挙げている。確かに第1章でも見たように、株主の発言力は強まっている。また近年は不祥事を起こした企業はすぐに消費者から見限られ、市場からの退出を迫られるという例をいくつも見たとおり、消費者の「購買力」という点での企業への影響力は、企業にとっては脅威になりうる。しかしこれは、その他の多様なステイクホルダーの圧力も強まっていることを完全に無視した議論である。確かに企業の収益に直接影響を与えるステイクホルダーは株主と消費者かもしれない。しかし企業にCSRを求め、圧力をかけるステイクホルダーは他にもたくさん存在する。NPO/NGOというステイクホルダーを例にすると、近年の専門化とネットワーク化によって得たステイクホルダーとしての影響力は大きく、さらに企業への働きかけも積極的である。企業にとってNPO/NGOは無視できる存在ではなくなっている。また、環境というステイクホルダー

一をとってみても、環境を無視した経営を企業が
行おうことはもはやできないだろう。環境を
無視して「企業とステイクホルダーの共存す
る社会」もあつたものではない。つまりす
べてのステイクホルダーの利害を調整する
という視点が必要であると考えられる。キャ
ッシュフローを増やすための要因としてこの
議論で取り上げているものは、企業と株主・消
費者という限られた主体の満足しか考慮して
いない。

二点目として、CSRを果たしステイクホル
ダーの要請に応えることは、必ずしもキャッ
ッシュフローがあれば達成可能であるというこ
とではない。ステイクホルダーの要請に応え
ることとはステイクホルダーの満足を得るこ
とと同じに見えるかもしれないが、実は違
うとしたらどうだろうか。消費者にとって価
値のある企業とは、必ずしも「対価に見合
い、かつ満足度の高い製品やサービスを提供
すること」だけではないだろう。株主も、「長
期的、かつ十分なリターンを投資に与える
こと、すなわち配当だけでなく、キャピタル
ゲインの期待にも応えること」のみを求め
ているわけではなくなっている。例えば、
ナイキのスニーカーを作っている工場にお
いて、未成年者が就業していたということで
、アメリカの消費者がボイコット運動を起
こしたことは有名である。今日のステイク
ホルダーからの要請は幅広くなつており、
それはキャッシュフローの大小だけで判
断がつくものではない。例

えばステイクホルダーに対し誠実な企業であろうとする態度や情報開示に対する姿勢なども、ステイクホルダーにとっては重要なことである。もちろんそれらをすべて反映したものがキャッシュフローであると考えられなくもない。しかし逆に考えて、キャッシュフロー一から、企業のステイクホルダーへの態度を汲み取ることが果たして可能だろうか。CSRはキャッシュフローという余裕がある企業でないとは果たせないということでは全くないのである。

このように、CSRという観点から企業価値を考えるときにキャッシュフローを単独で指標にすることは適切ではないと筆者は考える。

第3節 企業のブランド価値

第1節でも少し触れたが、企業価値の主たる決定因子が有形資産から無形資産へと移っている中で、戦略的に無形資産の価値を高めようとする研究が進んでいる。

無形資産の価値を高めようとする研究の例として、伊藤による「コーポレート・ブランディング」がある⁽⁵⁾。顧客・従業員・株主にとってのブランド評価を、財務評価、ここではキャッシュフローと結びつけ企業価値と統合する「CBバリュエーター」と呼ばれるモデルを提唱している。このやり方を参考に、企業の社会性についても財務的情報と結びつけた指標を作り出し、評価できるようになれば、企業の環境的側面と同様に社会的側面に

についても経済的に意味のあることと言えるかどうかはわかってくるだろう。

ただし、すでに述べたように、企業の無形資産と、企業がCSRを果たすことによって生まれてくる企業の価値とは、似ているけれども完全には一致しないことに注意しなければならない。特に「ブランド」という無形資産については扱いが難しい。企業がCSRを果たすことと、企業のイメージが向上することは恐らく正の相関があることだと考えられる。CSRを果たす企業とはステークホルダーの声に耳を傾ける企業だと考えてよいため、ステークホルダーに対し「誠実な」企業という意味で企業イメージの向上が期待される。しかし、イメージが向上すること、イコール、ブランド価値の向上として良いだろうか。「ブランド」とは、企業のイメージを戦略的に構築することではないだろうか。以下の伊藤の論文の抜粋を読んでもらいたい(6)。

『…CBの第一歩は、自社(あるいは連結集団としての自グループ)がステークホルダーからどのように見られているかをつぶさに把握することから始まる。(中略)こうしたステークホルダーの実態を把握した後、ではどう見られたいのかを確定する必要がある。すなわちブランドコンセプトを構築するのである。あるいは、そうしたコンセプトを反映した「ブランドステートメント」を作ることにも必要となる。

その後、そうしたブランドのコンセプト

やステートメントに沿ってコミュニケーション活動を展開し、製品のブランド戦略を策定していく必要がある。その際大事なこととは、すべてに一貫性をもたせることである。ブランドコンセプトと一貫性を欠いた活動を行なえば、ブランドの希薄化を招き、ブランド価値は低落する。』

企業がステイクホルダーから「このように見られたい」というコンセプトをたて、それに沿ったコミュニケーション活動を行うことは、まさにパブリック・リレーションズの考え方である。ステイクホルダーから「悪い企業」として見られたいと思っている企業はいないだろうから、コンセプトは自ずと良い企業に見せるためのものになるだろう。CSRを果たすことも、一見「何かいいことをしている企業」という印象で捉えられてしまうことが多いのかもしれない。しかし、漠然とした印象でCSRを捉えるのではなく、「ステイクホルダーの要求に答えている企業」と考える必要がある。もちろんCSRを果たすことにより企業イメージが向上し、結果的に「ブランド」という価値が向上することは十分に考えられる。また、確かに「自社がどのような評価を受けているか」という観点は企業にとって必要である。しかしブランド構築の手段としての戦略的コミュニケーションと、CSRにおけるステイクホルダー・マネジメントとしてのコミュニケーションとは目的とすところ微妙に異なるのである。以下の論文も参

考にしてみたい(7)。

『(コーポレートブランディングのうえで)最も重要なステークホルダーである「従業員」に対してブランド価値に対する合意形成をする一方で、社外のステークホルダーに対してもコーポレートブランド価値に対してのコンセンサスを得る(約束をする)。そしてその約束事は企業の経済合理性だけの視点ではない、社会適合性も重要となってきた。サステナビリティまたはCSRの視点である。

社会適合性がなくては、どんなコーポレートブランドを企業から社会に発信しても社会から共感を得ることはできない。経営活動は社会・経済環境との適合によって成り立っており、企業が持続的な存続と成長を確保するためには、社会との適合を保つことが絶対不可欠な条件である。(中略)

そのような環境下で本質的なコーポレートブランドを構築しようとするれば、「パブリックリレーションズ」の視点をもって企業を取り巻くステークホルダーと双方向のコミュニケーションを駆使して良好な「関係」を築き上げ、社会適合性を構築することが、いま重要となってきたのである。』

今まで再三、CSRを「ステイクホルダーからの要請に応えること」としてきた。それは、「要請がなかったらCSRは果たさなくても良い」ということではない。CSRがアカウンタビリティの観点から説明されるように、ステイクホルダーからのニーズの有無とアカウ

ンタビリティの有無をすり替えてはならない。
responsibilityとresponsivenessの違いである。企業はステイクホルダーからの要求や社会の変化に「反応」するだけでなく、そのような社会の変化の中で「責任ある」企業活動を行っていくことが求められるのである。

今までの広報では、企業の好ましいイメージ作りが企業価値に結びつくと考えられてきた。しかし今日のステイクホルダーが企業に求めるものを見ると、それは「企業イメージ」とはあまり関係のないことのように感じられる。例えば企業がいくら環境対応に力を入れていると宣伝したところで、実際の環境面でのパフォーマンスが劣っていたらステイクホルダーに見破られてしまうだろう。ステイクホルダーは企業の真の姿勢を見ており、企業の責任ある行動を求めていると言っただろう。

以上見てきたことを踏まえて、ここでCSRを果たすことで生まれる企業価値とは何かについて一度整理してみたい。企業価値とはその企業が過去に何をしたか、つまり過去の業績によって決まるものではなく、その企業が評価される基準は現在から将来にかけてその企業が何を成し得るのか、その期待値によって決まる⁽⁸⁾。ということは、「CSR活動でこんなことをしました」というように、CSR報告を企業の宣伝として活用することには、企業価値という点ではあまり意味がない。それよりもむしろ、これからもCSRを果たしてい

くという企業の「誠実さ」をステイクホルダーに理解してもらうことである。つまりステイクホルダーとの間に揺るぎない信頼関係を築くことが必要だと考えられる。企業の環境性が経済性と結びついて評価されるのは、環境経営がうまく機能していくことによってその企業が将来にわたって経済的・環境的な価値を生み出していくと期待できるからであろう。筆者はこの、将来にわたって継続的に企業がCSRを果たしていくことつまりステイクホルダーの要請に答えていくこと、それが期待できるということが、そのままその企業の価値として評価できるのではないかと考えている。すなわち「我社は将来にわたってステイクホルダーの声に耳を傾けます」ということが証明できるようなコミュニケーションの仕組みを作り、実行していくことに、「企業価値」を見出すことができるのではないかということである。この考えのもと、次章では実際に企業のCSRに関してのコミュニケーション活動を考察していく。

(1) 谷本 [12] 220 ページ。

(2) 企業のための7つの環境効率基準とは、
1)財とサービスの物質密度を極小化する、2)
財とサービスのエネルギー密度を極小化する、
3)毒物撒布を極小化する、4)物質のリサイクルの可能性を高める、5)再生可能資源の使用

を極大化する、6)製品の耐久性を拡大する、
7)財とサービスのサービス密度を増大する。

(3) キヤノンのホームページ参照。

<http://web.canon.jp/ecology/eco2004/p64.html>

(4) 齊藤・石井[10]第10章。

(5) 伊藤・日本経済新聞社広告局[3]参照。また伊藤のCBバリュエーターを紹介している文献として、谷本[12]217～219ページ。

(6) 伊藤[2]より。

(7) 吉橋[24]より。

(8) 日本経済新聞、2004年11月15日、27面、西村氏の発言より。

第 4 章 コミュニケーション活動の実態

この章では、企業が CSR を果たしていく中で CSR 報告やステイクホルダーとのコミュニケーションをどのように位置づけているのか、アンケート結果を踏まえながら考えていく。また実際のコミュニケーションにおいてどのような工夫をしているのか等を考察したい。

これまでに、CSR の中のステイクホルダー・マネジメントに重点を置くなれば、報告書を発行し活用するだけでなく、ダイアログ等でステイクホルダーと双方向のコミュニケーションを取ることが必要であると述べてきた。しかし実際には、報告書の発行は徐々に普及してきた一方で、ステイクホルダー・ミーティングを行う企業数はまだ多くはない。ここではまず報告書とステイクホルダー・ミーティングをそれぞれ節に分けて考察していく。続く第 3 節では、報告書とダイアログが相互で一体となっている企業の例を見る。

第 1 節 報告書の実態

(1) 環境からサステナビリティ / CSR へ
環境報告書を作成する企業は年々増加している。図 4-1 は環境省発表の「平成 15 年度環境にやさしい企業行動調査結果」⁽¹⁾からの抜粋である。これを見ると、環境報告書作成企業は平成 15 年度で 743 社と、総企業に占める割合としてはまだ多くはないが、推移では確実に増えていることがわかる。

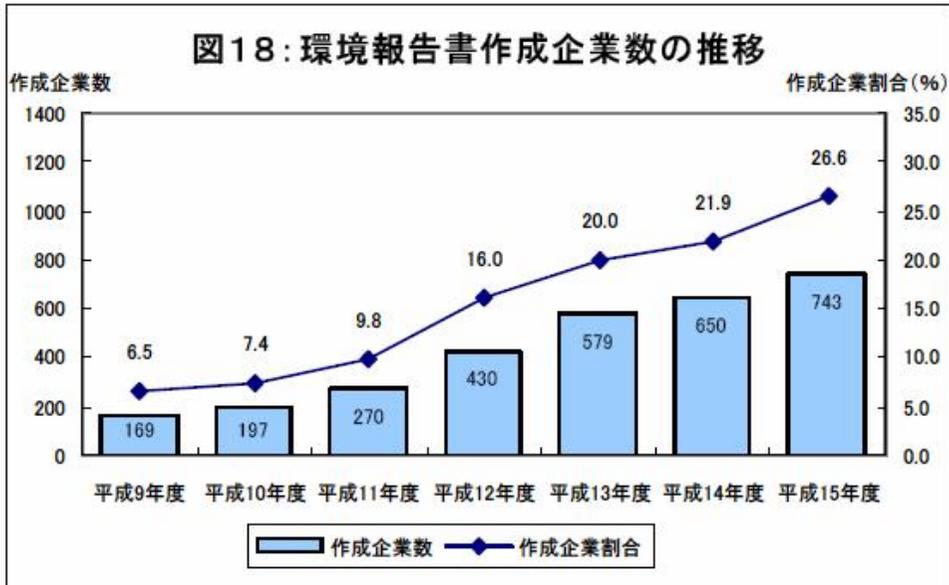


図 4 - 1

図 4 - 2 は 同じく 抜 粋 で、 環 境 報 告 書 に 社 会 ・ 経 済 的 側 面 の 記 述 を 行 っ て い る か ど う か に つ い て の 回 答 が 示 さ れ て い る。

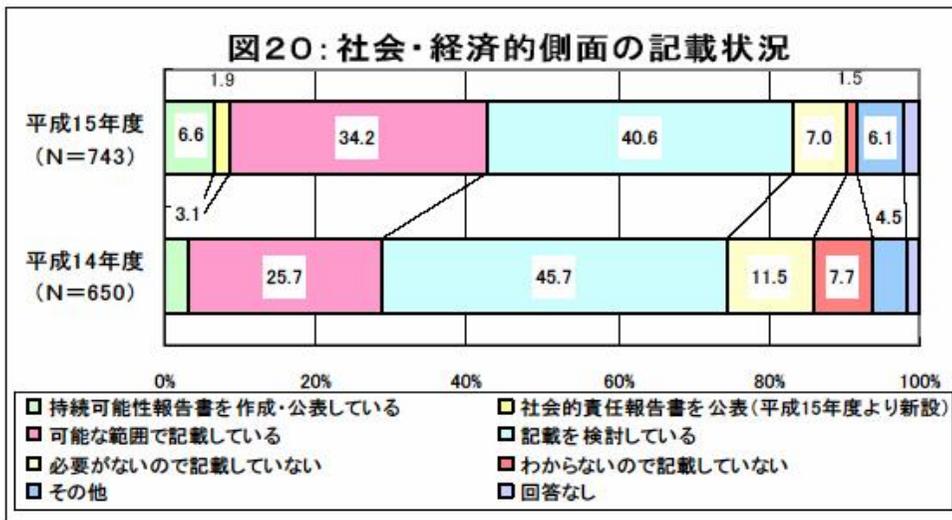


図 4 - 2

この質問は象徴的で、第2章でも述べたが、日本企業のCSR報告は環境報告書の延長上にあるということに裏付けている。近年サステナビリティ報告書やCSR報告書を作成している企業も、いきなりそれらを作ったわけではなく過去には環境報告書を作成していた。図4-2によると、「既に持続可能性報告書を作成・公表している」と回答した企業等が6.6%と、平成14年度に比べ3.5ポイント増加しており、「社会的責任報告書を作成・公表している」の1.9%、「可能な範囲で記載している」の34.2%を合わせると、全体の42.7%の企業が社会・経済的側面を報告書に記載している。環境面のみの報告からサステナビリティ/CSRへ移行する流れが確実に強くなっている。

また、環境報告書の質及び量を高めるための方策として環境報告書表彰制度というものがある。日本では、財団法人地球・人間環境フォーラムと社団法人全国環境保全推進連合会主催による『環境レポート大賞』⁽²⁾、グリーン・リポーティング・フォーラムと東洋経済新報社による『環境報告書賞』⁽³⁾などの賞がある。このうち『環境報告書賞』では2004年度発表の第7回から「環境報告書賞」と並んで「サステナビリティ報告書賞」の授賞も始めた。サステナビリティ報告書賞の授賞を環境報告書賞と平行して始めた理由はホームページ上では明確に記載されていないが、推測するに、日本において環境報告書からサス

テナビリティ報告書へと移行する企業が増えているという実態に即したものと考えられる。またはサステナビリティ報告書賞を設けることで、企業にサステナビリティ報告書へと移行させるインセンティブを与える目的もあるかもしれない。

ここでは単純にどちらの報告書のほうがいいという議論をするものではない。CSRを、ステイクホルダーからの要請を起点として考えるなら、ステイクホルダーの視点に立ち、その意思決定のために有用だと思われる形の報告書を作ることが望ましいであろう。当たり前のことだが、報告書の目的をはっきりとさせた上でそれに適ったものを作ることが大切である。

(2) 企業へのアンケートと結果概要

企業がステイクホルダーとのコミュニケーションを企業経営の中でどのように位置づけているのかを知るために、企業へのアンケート調査を行った。調査対象とした企業は、第7回『環境報告書賞・サステナビリティ報告書賞』で上位にランクインしている企業、文献で報告書やステイクホルダー・ミーティングが事例として紹介されている企業、また筆者が過去に個人的に報告書入手していた企業の中から、気になるもの22社をピックアップした。アンケート依頼は各企業のホームページまたは報告書に記載されている「問い合わせ先」の担当部署へ、メール・電話にて行った。回答を頂いた企業は14社で、アン

ケートの回答は基本的にはメールで頂いたが、1社から文書で頂き、1社は電話にてご回答頂いた。回答を頂いた企業は、リコー、イトーヨーカ堂、サントリー、山武、松下電器産業、西友、積水化学工業、セイコー・エプソン、大成建設、シチズン時計、ミニストップ、凸版印刷、トヨタ自動車（文書）、富士写真フイルム（電話）である。

質問内容は、環境報告書に関するパートと、ステイクホルダー・ミーティングに関するパートに分け、ステイクホルダー・ミーティングを行っていることを確認できた企業には両方のパートの質問を行った。この節ではまず環境報告書についての質問とその結果について考察する。大まかな質問内容は以下のとおりである。（ここで「大まかな」と記したのは、企業によって報告書の名称や形態が多少異なっていることによる。）

< 質問内容 >

1. 環境報告書を発行する意図（目的）について。
2. この報告書の作成・発行は、企業活動の中で、どのような位置づけにあるか。
3. 最近では、環境報告書からサステナビリティ報告書／CSR報告書／社会・環境報告書へ移行する企業が少なくないがそれはどのような理由からだと思えるか。

また、御社が環境報告書からサステナビリティ報告書／CSR報告書／社会・環境報告書へ移行した理由について。または、これから

環境報告書からサステナビリティ報告書／CSR報告書／社会・環境報告書へ移行する方向性があるかどうか（その理由と共に）。

4．環境報告書について、今後の展望。

5．（ステイクホルダー・ミーティングを行っていない企業に）これらの報告書以外に、ステイクホルダーとの双方向コミュニケーションを促進するために行っている活動（ステイクホルダー・ミーティングなど）があったら教えてください。

（以上）

企業の全回答はこの論文の最後に資料として掲載することにして、ここではアンケート結果からわかったことをまとめたい。考察のポイントは、CSRと報告書の関係の中でステイクホルダーをどのように意識しているかという点である。

質問1、「環境報告書を発行する意図について」で多かった回答は二つのパターンに分かれた。一つは「ステイクホルダーに対する説明責任」、もう一つは「自社の活動を多くのステイクホルダーの方に知ってもらい、評価を頂くため」というものである。前者からは、アカウンタビリティは「環境」のみならずCSRなど企業活動全体について言えるものだという認識が企業側にすでに浸透していることが伺える。また後者からわかることは、報告書が企業のPRツールになることは確かであり企業もそれを十分承知しているということである。ここで注目したいのは「評価を頂くた

め」という点だ。ステイカホルダーから評価をもらうという視点は従来の広報活動には希薄だったことであり、また評価を受けるという姿勢を取るならば、企業活動の情報をありのままに公開することが前提となってくる。ステイカホルダーにいいイメージを持たせようという扇動的なコミュニケーションとは自ずと異なってくるだろう。企業がどのような評価を受けるといことは企業にとっては重要なことであるが、CSRの浸透によって、イメージを作られる企業側としてもより「公正に」社会から評価をしてもらおうという意識が生まれているのかもしれない。

質問2、報告書の作成・発行を企業活動の中でどのように位置づけているかについては、こちらとしては、松下電器産業の「企業活動はP-D-C-Aのマネジメントサイクルを回していくことであり、報告書を発行し社会から意見をもらうことはC(Check)のプロセスとして重要視している」という回答のようなものを想定していた。ところがこちらの質問の仕方が曖昧だったせいで企業にとっては答えにくかったようである。また企業ごとに質問の意図を様々に捉えられてしまった。とはいえ、大まかに言って、多かった回答は「企業から社会に向けての情報発信のためのツールである」というものである。これは質問1の回答とも関連しているが、企業が社会からその存在を正に認識してもらうことがCSRを果たすには必要であり、社会に自社の存在

を認識してもらおうための手段として、報告書という存在はかなり重視されていることが伺える。

さらに、少し脱線するが、報告書は社会に向けた情報発信という位置づけにあるだけでなく、企業内の従業員啓発のために活用している企業も少なくないことが質問1、2の回答結果からわかっている。

質問3、「環境報告書からサステナビリティ報告書へ移行していること」についても興味深い回答が得られた。大まかにまとめると「ステイクホルダーがそのように要請しているから」ということのようなのだ。或いは市場がそのように求めているという「圧力」のようなものを感じているようである。今の日本で言えるCSRの圧力とは、どちらかといえば「他の企業もやっているから我社もやらなければならない」という類の圧力に思えなくもないが、もともと企業とは経営環境の変化に敏感に反応していなければ生き残っていくことはできない。その中で「ステイクホルダーの変化」という項目が今まで以上に企業にとっては大きな影響力を与えるようになってきていることを、企業自身も痛感しているということだろう。

しかし、ではそのステイクホルダーの変化に対応するために報告書を今後どのような形にしていっていったら良いかについては、企業もそれぞれに迷っていることが質問4の回答から伺えた。報告書の展望について、社会からの要請を十分に考慮していかなければならない

点を各企業とも挙げているが、一方で中には「このままでは報告書とその他の会社案内あるいは財務報告書の境目がなくなってしまう」、「サステナビリティ報告書等に移行することで、環境面での報告が希薄になることを憂慮している」などの声も聞かれ、具体的な対応に苦慮している様子が伝わってくる。

(3) 報告書をめぐる最近の議論

アンケート結果から、企業は「ステイクホルダーの変化」を察知し、ステイクホルダーの要請に適った報告書作りを目指していることがわかった。しかし、どのような形の報告書が一番良いと考えるかは企業によってさまざまであり、対応を検討中の企業も多かった。

そもそも「どのような形の報告書が望ましいか」は、読み手であるステイクホルダーが決めることであるかもしれない。しかしステイクホルダーからの要請はさまざまであり、すべてのステイクホルダーのニーズに対応する報告書を作り上げることは難しいだろう。國部・平山⁽⁴⁾による報告書の読者ニーズについての研究によると、読み手の属性を考慮した2つのタイプの報告書が求められるという。1つは「ビジネス目的の報告書」であり、株主・投資家や顧客企業などを読者に想定している。これらのステイクホルダーは、事業活動関連項目および体制・仕組み関連項目のいずれに対しても他のステイクホルダーより比較的高い関心を示していることが明らかとな

り、包括的な情報開示を求めていることがわかった。もう1つのタイプは「一般向けの報告書」であり、消費者に代表されるステイクホルダーを読み手として想定する。かれらが重視する項目の順位は株主・投資家と大きな違いはないが、重視する割合が全体的に低いことがわかった。これは、一般的な読者はビジネス目的の読者よりも環境報告書に対する関心が総じて高くないことを示している。また、消費者などは株主・投資家に比べてより個別的なニーズを持っていると考えられる。すなわち株主・投資家は企業評価に役立つような詳しい情報を、消費者は製品選択や具体的な環境行動に役立つわかりやすい情報を求めると考えられる。このことから、すべてのステイクホルダーの知りたい情報を一冊の報告書にまとめることには無理があると言えそうである。

ここで、環境報告書のみを発行している企業について確かなことは、「環境報告書」だけでは現在の社会の変化に対応し切れていないということである。自社の事業にとって「環境」が重要な位置を占めるのであれば、もちろん環境面の報告に重点をおくことは大切である。しかし、ステイクホルダーが企業を見る目は着実に環境以外の面にも向いているということを見無視できない。この状況に対応するためにも、例えば環境報告書とは別に、包括的なCSR報告を行う必要が企業にはあるだろう。

実際に企業の動向を見ると、ステイクホルダーからの要請を受け、例えばダイジェスト版を発行したり、詳しい情報はウェブに移行したりするなどの工夫をしている企業もある。例として、リコーは今年（2004年）から「環境報告書」とは別に「社会的責任経営報告書」を作成、発行している。サントリーも「サステナビリティレポート」と「エコシippレポート」を分け、「サステナビリティレポート」についてはウェブのみで公開している。詳しくは両社のアンケート回答を見てほしいが、経営活動の中でCSRをどのように位置づけるかという点でこの2社は明確な指標をもっているようであり、自社のCSRの考え方に基づいた結果、CSR報告の仕方にこのような工夫があらわれたということが言えそうである。つまり企業はステイクホルダーとのコミュニケーションを行う前提として「CSRを自社の企業活動の中でどう位置づけるか」についてはっきりさせないことには、ステイクホルダーにとって「意思決定に有用」となるような望ましい報告書を作ることはできないということである。

第2節 ステイクホルダー・ミーティングの実態

(1) ステイクホルダー・ミーティングとは

「ステイクホルダー・ミーティング」とは何かについてもう一度確認しておく。ステイ

クホルダー・ミーティングの定義は存在しないが、ステイクホルダーと企業の担当者が直接顔を合わせて対話し、そこで話し合われたらステイクホルダーから企業への要請を、何らかの形で企業にフィードバックすることを目的としたミーティングだと考えてよいだろう。ここで大事なポイントは、企業が経営活動にフィードバックする目的でミーティングを行っているか（つまり形だけのPR的なミーティングになっていないか）、そしてそのためにも「対話」という関係があるか、という点である。

ここで、「ステイクホルダー・ミーティング」という形式ではなくても、企業は今までも様々な形でステイクホルダーと意見を交し合ってきたと考えられる。それなのに今「ステイクホルダー・ミーティング」というものが登場し、あたかもそのような形にしなければならぬ潮流があることに抵抗感のある企業もいるだろう。しかしここでは敢えて「ミーティング」形式を採るステイクホルダーとの関わりに注目したい。それは、企業担当者と顔を合わせて対話することに特別な意味があると考えからである。詳しくは、筆者がステイクホルダーとして直接ステイクホルダー・ミーティングに参加してわかったことを述べる（4）にて説明したい。

（2） ステイクホルダー・ミーティングの分類

ステイクホルダー・ミーティングは企業の

実務が先行しており、さまざまなタイプのミーティングが行われているが、日本企業におけるステイクホルダー・ミーティングは大きく二つのタイプに分かれると考えられる。タイプⅠとして、企業のCSR活動や、経営活動そのものについて、さまざまなステイクホルダー（特に専門家）を招いて議論するタイプのものである。これは第2章でも述べたように、例えば企業の環境対応を挙げるなら、環境に関する知識・見識のある専門家や環境NPO/NGOといったステイクホルダーの意見を聞きながら進めることが大事である。また、例えば新しく工場を設立するなら周辺地域住民の理解を得るために対話をすることは重要であるし、環境配慮型の商品を作るのであればグリーンコンシューマー団体やその他の消費者団体の意見を聞くことも有効であり、必要になってくる。このように企業経営、CSR経営を進めていく上でステイクホルダーの意見を聞きながら選択肢を選んでいくためのダイアログである。タイプⅡは、環境報告書等の報告書について、ステイクホルダーを招いて議論をするタイプで、いわゆる「環境報告書を読む会」のようなものである。前節でも述べたように、すべてのステイクホルダーにとって知りたい情報を一冊の報告書にまとめるのは困難なことである。そこで、ステイクホルダーの報告書への感想・意見を直に聞いて、報告書の編集の参考にしようというものである。また、企業によってはこの二つのタ

イプのステイクホルダー・ミーティングを両方行っている。さらにタイプ I のミーティングを、ステイクホルダーごとに複数行う企業も見られる。

概して日本企業のステイクホルダー・ミーティングの規模は海外企業のそれより小さいということが言えるだろう。それゆえに、企業経営の中でステイクホルダー・ミーティングがどれくらい重要視されているのかが疑問である。

世界的な規模でステイクホルダー・ミーティングを行っている ABB という企業の例を見たい⁽⁵⁾。ABB⁽⁶⁾は電力関連とオートメーション関連を柱とした産業用機器製造分野の世界的大企業で、本社はスイスにある。2000年に制定された「ABBの社会方針」に基づいて、人権の尊重や従業員健康・安全、機会均等、コミュニティへの貢献、企業倫理といったさまざまな取り組みを行っている。その方針について、同社のステイクホルダーによる議論と評価を得るべく実施されたのが「社会方針ダイアログ」である。企業がその社会的責任活動についてステイクホルダーに意見を求めること自体は珍しいことではないが、ABBは異なるステイクホルダーを一堂に会する形で集めて互いに議論をさせた点、更にこれを世界的な規模で行ったという点で特筆すべきものだという。これは、ABBの呼びかけに対し要望のあった世界中の国において、それぞれの国レベルでダイアログを行ったということ

である。このようなダイアログを行うことは相当のコストや労力がかかると思われるが、「ステイクホルダーを意思決定プロセスに巻き込むことで全体として協力的な関係を確保し、企業活動に対する信頼性を増すことはそのコストに見合うだけの価値がある」(7)と考えられる。

(3) 企業へのアンケートと結果概要

以上のように ABB はステイクホルダー・ミーティングを経営上の重要な位置にしているが、日本企業はどうだろうか。企業へのアンケートで、ピックアップした企業の中でステイクホルダー・ミーティングを行っているという情報を事前に得られた企業に、環境報告書の質問に加えて以下の質問を行った。

< 質問内容 >

5. ステイクホルダー・ミーティング（御社の〇〇）の開催意図について。これと関連して、出席者はどのような観点で選んでいるか。

6. ステイクホルダー・ミーティングを開催する日本企業はここ3、4年のうちに増えてきたが、ステイクホルダー・ミーティングを初めて開催するにあたって、お手本やヒントとなった事例などがありましたら教えてください。

7. 御社のステイクホルダー・ミーティングの内容を詳しく教えてください。環境報告書の内容についての議論なのか、経営（または環境経営、CSR経営など）そのものに関する議論なのでしょう。また、ミーティング

で話し合われたことを実際にどの程度経営にフィードバックされますか。

8. ステイクホルダー・ミーティングについて今後の展望。

(以上)

ここでも第1節と同じようにアンケート回答の概要と分かったことをまとめた。

まず質問5、「ステイクホルダー・ミーティングの開催意図について」は、タイプの異なるステイクホルダー・ミーティングごとに異なっていた。タイプⅠのミーティングは、各社あまりはつきりとした回答を得られなかったが、トヨタ自動車のように「今後の大きな経営課題の一つとして社会との対話が必要」という認識のもとに行われているようである。タイプⅡのミーティングは、こちらが予想したように報告書の内容についてステイクホルダーから意見をもらい編集に役立てる目的のようだ。「こちらが伝えたい情報と読み手が知りたい情報に乖離がないか知るため」、「今までのコミュニケーションが企業側からの一方通行の情報開示であったのではないかと考えた」等の回答が目立った。また、タイプⅡのミーティングへの参加者選定は、環境報告書へのアンケート結果に回答してくれたステイクホルダーの人へ案内を出したという企業がいくつかあった。自社に関心の強いステイクホルダーを選定することで効果的なミーティングが期待できるものと思われる。

質問6、「ステイクホルダー・ミーティング

の手本とした事例」についてはどの企業も特にないという回答だった。ステイクホルダー・ミーティングはCSRの普及と共に見られるようになったため、始まったのは少なくとも近年ということになるが、アンケート結果からはどの企業が初めに行ったのかはわからなかった。ただ、先に少し触れたように企業は今までも色々な機会に様々なステイクホルダーと意見を交し合ってきているはずであり、そのことが基盤となって現在の「ステイクホルダー・ミーティング」に至っているとする企業もいくつかあった。

質問7、「ステイクホルダー・ミーティングの詳しい内容と、ミーティングで話し合われたことをどの程度経営に反映するか」について、まずステイクホルダー・ミーティングの内容は企業によって千差万別であったため、これも末尾のアンケート結果を参考にして欲しいが、特にタイプIIのミーティングでは企業ごとにさまざまな工夫が見受けられた。単に報告書を読んで意見交換や質疑応答をするだけではなく、ワークショップ形式にしてよりステイクホルダーから主体的な働きかけがしやすいような雰囲気作りをするなどである。またタイプI、タイプIIのどちらのミーティングでも、経営あるいは報告書の編集へのフィードバックは前向きに行っていることが伺えた。

質問8、「ステイクホルダー・ミーティングの展望」については、各企業とも一層幅広い

ステイクホルダーとのコミュニケーションを深めていきたいとあるが、具体的にこういうことをしたいという内容を示してくれた企業は少なかった。ステイクホルダー・ミーティングは、そのあり方についての議論が報告書ほど盛んなわけではなく、さらにミーティングをしろというステイクホルダーからの要求も盛り上がりを見せていない。どちらかといえば企業の自主的な取り組みという色がまだ濃い。しかし、ステイクホルダーの声を直接届けることのできるミーティングは、ステイクホルダーにとっては非常に望ましいことである。企業はただステイクホルダー・ミーティングの内容を充実し会を拡大させるだけでなく、ミーティング自体の広報を今以上に行い、さらに多くのステイクホルダーと対話する姿勢をとることが必要になるのではないだろうか。

(4) 報告書を読む会に参加して
ステイクホルダー・ミーティングの効果や問題点を探るには実際に自分でその場に参加することが必要だと思い、筆者は2004年10月4日に行われた西友の「サステナビリティ・レポートを読む会」に出席してきた。これは、アンケートの依頼をしたことがきっかけで西友の方から紹介していただいたものである。貴重な体験をさせていただいたことにこの場を借りてお礼を申し上げたい。

会の参加者は、西友の担当者が2名、その他一般参加者が10名ほどだった。参加者は

環境 NPO や環境関連の会社、環境カウンセラーなど環境に関わる人が多く、普通の主婦という人もいた。会の流れとしては、まず西友の社会環境グループの担当者から、西友の環境、経済、社会面の3つの取り組みについて、ハンドアウトとサステナビリティ・レポートを使っての簡単な説明が30分ほどあった。そのあと、参加者からの質問を受け、その後自由に議論するというスタイルで進められた。

今回の「サステナビリティ・レポートを読む会」は、「和やかでアットホームな雰囲気のお茶やお菓子を囲んでの小規模な会であった。そのため会の進行はどちらかというとアバウトだった。が、しかし西友の活動についての説明も大まかでアバウトなものだったといわざるを得ない。「サステナビリティ・レポートを読む会」というよりは、西友の環境・社会活動について説明するのに必要なときにレポートを参照した、と言ったほうが良い。会の目的についてもはっきりとした説明がなくあやふやだったことは否めない。

この会に参加して感じた問題点を述べたい。1点目として何よりも、会の目的が不明確であったこと。「サステナビリティ・レポートを読む会」という名称にもかかわらず、会の中でレポートを読む時間は取られなかったし、事前に報告書に目を通してきて欲しいという連絡もなかった。このように準備不足を思わせた背景には、レポートの作成担当者が

直前に異動になったばかりだったという事情もあつたようだが、こちらとしてはそのこと自体にも不満が残った。またレポートを読む会という名称にするならばレポートを中心に据えて議論を進めるべきだし、そうでないのなら会の名称を目的とオーバーラップしたものにすべきである。二点目として、参加者からの質問、要望は総じて「消費者」の立場での意見がほとんどであった。これは、そもそもこの会が何についての話し合いなのかというテーマを絞り込まなかったため、参加者側としても混乱してしまったということではないだろうか。参加者の発言の様子からすると、レポートに書いてある西友の活動や、普段消費者として西友を利用して感じていたことを意見する会になっていたと言える。質疑応答の前の西友からの説明は環境・経済・社会面での取り組みについてだったのに、西友の環境活動や社会面での活動についての質問は僅かしか挙げられず、環境・社会グループの社員だけでは対応しきれないのではないかと思われる意見が多かったと感じた。3点目として、この会で話し合われたことが実際に経営活動にフィードバックされるという約束はなかった（但し参加者からのその保証を問う声もなかったが）。「対応しきれない」というのは、質疑に回答するだけならば環境・社会グループの担当者でも十分かもしれないが、本当に参加者の声を経営に反映させるつもりがあるのなら、環境・社会グループのメンバー2名

だけでは役不足であり、むしろ経営トップの参加が必要になるのではないかと考えた。

今回のこの会の目的は「経営に反映させる」というほどの大規模なものではなかったのかもしれないが、このようにステイクホルダーと担当者が直接顔を合わせて対話する機会というのは、企業側が設けてくれないとなかなかあるものではない。それゆえに、企業はもっと一回一回のミーティングを重視し、有効に活用するべきではないだろうか。株主のように「発言」したことが影響力を持つようになるためには、ダイアログという場をきちんと設けて、対面しながら、ステイクホルダーにとって「企業が自分の話を聞いてくれている」ということがわかるミーティングにしなければならない。せっかくやるステイクホルダー・ミーティングがただの企業説明会に終わったり、形だけのものになったりしないように、企業はCSR活動の中でステイクホルダー・ミーティングの位置づけを明確にし、重視する姿勢を打ち出すべきであると考えます。

第3節 ブリティッシュ・アメリカン・タバコ・ジャパンのCSR

最後に、日本においてまったく新しい形の取り組みを行っているブリティッシュ・アメリカン・タバコ・ジャパン（BATジャパン）という企業のCSRについて取り上げたい。BATジャパンとはブリティッシュ・アメリカン・タバコ（BAT）グループの一員であり、

BATグループは株式上場企業として世界第2位のシェアを持つ国際的なたばこグループである。BATグループはあらゆる意味でたばこ業界のリーダーになることをビジョンに掲げている。株主に対して長期的で持続可能な価値を提供するだけではなく、企業として社会的な責任を果たすという側面でも業界をリードできるように努めている。グループ共通のビジョンの中で特に「相互利益」という原則に注目したい。企業として第一の目的は株主に長期的な利益を提供することだが、それを実現するためにはすべてのステイクホルダーのニーズを理解し、企業とステイクホルダーの利益を相互に最大化することが不可欠だとしている。この原則に基づいて、BATジャパンでは、報告書とステイクホルダー・ダイアログがCSR活動の重要な位置を占めている。次の文はBATジャパンの「SOCIAL REPORT 2002-2003 CSR 報告書」からの抜粋である。『変化する社会の期待を理解するための第一歩として、私たちは、まったく新しい手法を取り入れました。私たちを取り巻くさまざまな課題に関して、ステイクホルダーとともに、オープンで建設的な論議を繰り返す作業を始めました。私たちは、ステイクホルダーの期待や意見に耳を傾け、対応し、その経緯を社会に報告するこのプロセスを、「ソーシャル・レポーティング」と呼んでいます。』すなわち、健康上のリスクを伴う「たばこ」という製品を扱う企業としての責任を理解するためには、

BAT ジャパンの事業にかかわりのあるステイクホルダーと直接オープンな話し合いを行うことがその第一歩になると考え、事業にかかわりのあるすべての課題について対話を重ねていくことに主軸をおいているものである。ソーシャル・レポーティングのプロセスは図4-3のように4つの手続きを1サイクルとして構成される。

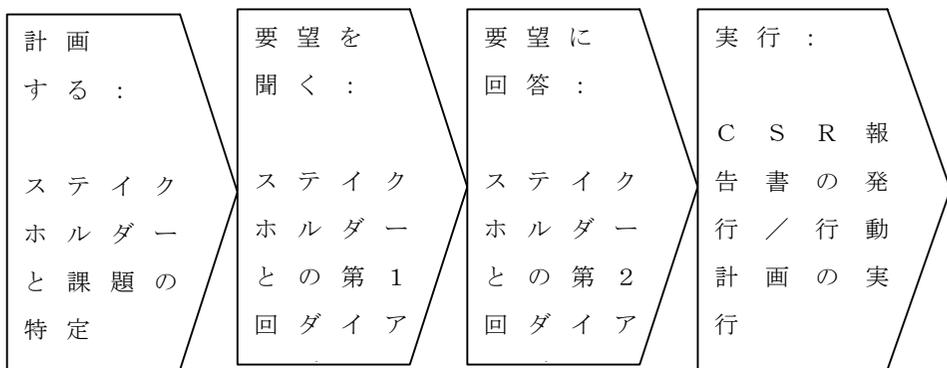


図4-3 (出所：ブリティッシュ・アメリカン・タバコ・ジャパン「SOCIAL REPORT 2004 CSR 報告書」8ページ)

はじめにステイクホルダーと課題を調査、選定する。次に、独立した第三者のファシリテーター(進行役)による2回のダイアログ・セッションを行う。1回目はBAT ジャパンがステイクホルダーの関心事項や意見、要望に耳を傾け理解することを目的としている。2回目では、それらに対するBAT ジャパンの回答を伝える。最後に、一年間の活動を総括し

ステイクホルダーから提起された課題の検討と対策に関する具体的な約束事項をまとめたCSR報告書をまとめる、というものである。このサイクルは一回で終わるものではない。次のサイクルでは、BATジャパンが前回のサイクルでの約束事項の進捗状況を報告し、評価を加え、新たな課題に対処していくという永続的な作業である。

BATジャパンのやり方は、ステイクホルダーとの対話そのものがCSR活動の根幹をなしていると言える。このようなやり方を採用することのメリットは具体的に何だろうか。それを知るためにBATジャパンのCSR担当マネージャーの方へメールで質問を行った。回答は英語で頂いた。その全文は論文末尾の資料に載せるが、筆者が意識してまとめると次のようになった。「ステイクホルダーとの率直な、フェイス・トゥ・フェイスの議論を通して、事業に対する社会の期待の変化に対応できる。それぞれのステイクホルダーとの継続的な契約によって、日本で責任あるたばこ会社であることの意味についてさまざまな意見を理解することができる。」つまり、タバコ会社としての社会的責任とは何かBATジャパン自身も模索しており、ステイクホルダーからの声を聞くことでそれを明らかにできるということだ。今まで何度も繰り返しているように、CSRの本質がステイクホルダーからの要請に応えることだとするなら、「ソーシャル・レポーティング」のサイクルを回してい

くことこそそのまま CSR を果たしていくこと
とにつながると思われる。さらに気付いた
ことは、このサイクルはステイクホルダーの
経営への参画であると捉えることができる点
である。ダイアログが企業の広報に終わったり、
ステイクホルダーからの意見が企業にと
って参考程度に留まったりするのではなく、
一つ一つの意見、要望に対し BAT ジャパンは
回答し、行動計画を立てる。これは CSR を果
たす活動と経営活動がイコールになる可能
性を示している。「CSR とは何か」について迷
っている企業にとって一つの指針となること
ではないだろうか。CSR とはステイクホルダ
ーが望んでいない何か特別なことをする
ことではないのである。

そして、ソーシャル・レポーティングのサ
イクルを経てできる報告書も、自ずと他社に
良く見られるような報告書とは異なってくる。
BAT ジャパンの報告書を実際に見てもらえば
分かるが、ステイクホルダーからの要望を6
つに分け、要望→BAT ジャパンの回答→具
体的な行動計画の順に記述するという構成に
なっている。これは「ダイアログ」がなけ
れば成り立たないものであり、単に経済・環
境・社会面の3つに分けて活動していること
を記述するような報告書とは一線を画した
ものであると言える。さらに BAT ジャパン
の報告書は具体的な約束事項をまとめたも
のであるから、今までの報告書の役割とし
て重要だった PR ツールとしての性格とは
異なるものにな

るだろう。企業のステイホルダーへの誠実さを保証するものとして評価できる報告書である。

しかしこの「ソーシャル・レポーティング」にも課題が考えられないわけではない。まずダイアログ自体について言えることは、ダイアログを行うにあたって場所、時間、人数の制約があることである。企業にとって大事なステイホルダーであっても、その一人一人には別の社会的役割があるのが通常で、BAT ジャパン側が指定した場所・時間ではどうしても都合がつかないステイホルダーが存在することが考えられる。またこれと関連して、ダイアログ・セッションが2回あるということは少なくとも同じ人間が両方のダイアログに参加しないことにはダイアログの効果が薄れてしまうだろう。しかし2回ともダイアログに参加することが難しいかもしれないという限界を指摘することができる。この辺りの問題点は、ダイアログに参加したステイホルダーの感想でも指摘されている⁽⁸⁾。そしてもう一点、ここでのダイアログはステイホルダー別のダイアログであることだ。さまざまなステイホルダーを一緒にダイアログに参加させることによって議論が広がったり、自分以外のステイホルダーの意見を聞くことで企業行動への理解が深まったりする可能性があるが、ステイホルダー別にダイアログを行うことでその可能性は閉ざされている。

以上のように課題も指摘できるが、BATジ

ジャパンの「ソーシャル・レポーティング」活動から学ぶべきことは、ステイクホルダー重視の意識を全社的に持ち、ステイクホルダーからの声に誠実に応える、すなわち経営に反映させるという姿勢を打ち出すことだろう。

(1)

<http://www.env.go.jp/policy/j-hiroba/kigyoindex.html>

(2) 財団法人地球・人間環境フォーラム

<http://www.shonan-inet.or.jp/~gef20/gef/index.html>

『第7回環境レポート大賞』については

http://www.gef.or.jp/report_award/7threport_award.htm

(3) 『環境報告書賞・サステナビリティ報告書賞』については

<http://info.toyokeizai.co.jp/award/kankyo/>

(4) 国部・平山[9]

(5) 谷本[14]246～248ページ。

(6) <http://www.abb.com>

(7) 谷本[14]248ページ。

(8) ブリテイッシュ・アメリカン・タバコ・ジャパン「SOCIAL REPORT 2004 CSR 報告書」43ページ。

第 5 章 今求められるコミュニケーション活動とは

これまで見てきたように、企業の社会的責任を求める世界的な潮流を受けて、企業はどのようにステイクホルダーとの関係を作っていくかが問われている。その中で、企業が透明性とアカウンタビリティをステイクホルダーに示すコミュニケーション・ツールとして報告書を発行することは不可欠なことだと確認した。また、よりステイクホルダーとの双方向のコミュニケーションを行うためには、報告書の発行だけにとどまらず、ステイクホルダー・ミーティングを行ってステイクホルダーと「対話」することが有効である。そして、報告書とステイクホルダー・ミーティングを CSR 活動の重要な柱と位置づけることが肝要である。

CSR で求められるステイクホルダー・マネジメントと、広報活動の一番大きな違いは何だろうか。それは「社会との本当の信頼関係を作れるかどうか」であると筆者は考える。信頼関係とは一方向からのアプローチでは築くことができないものだ。今、ステイクホルダーが求めていることは企業の透明性であり、ステイクホルダーの声を真摯に受け止める誠実な態度である。企業はそれを果たしていく中で、「この企業は私の話を聞いてくれる」とすべてのステイクホルダーに思ってもらおうこと。これが、CSR を果たすことと企業価値の相関を考える上で鍵となることなのではない

だろうか。すなわち、ステイクホルダーからの要請に耳を傾け、応えようとする企業ほど、将来にわたってステイクホルダーに価値を提供し続けることができる。そのような企業は社会での存在価値そのものが高まっていくものと考えられる。

CSRを果たすことが企業価値向上につながると考えられる要件を整理したい。一つ目として、企業のCSR活動をステイクホルダーが評価可能な報告書を発行していること。ステイクホルダーにとって意思決定に有用となるようなものが求められるので、報告の媒体は「報告書」にこだわることなくウェブを活用したり、またステイクホルダーの属性によって冊子を分けたりするなどの工夫をして良いと思う。二つ目として、ステイクホルダーの要請を真摯に受け止める体制があること。つまりステイクホルダー・ミーティングを行ってステイクホルダーと対話することを通して、経営にフィードバックさせていくことである。そして三つ目として、以上の二つが揃っており、それらが企業のPRに終わることなく経営の柱として機能していること。この要件を満たしている企業こそ、企業価値を創造していくことができる企業であると結論付けたい。

ステイクホルダー・ミーティングについては、実施している企業の実態はまだ明らかになっていない点が多く、またステイクホルダー・ミーティングに関する議論もそれほどない。しかし、その重要性が認知され、報告書

のような発展を見せるのはもう間もなくであろう。この論文が、企業とステイクホルダーとの関係を捉え直し、相互に信頼のおける持続可能な社会を築いていく上での一助となれば、こんなに幸いなことはない。

資料 I アンケート回答

ここでは企業からの回答文のみ載せることとして、質問文は第4章第1節(2)、第2節(3)に記載している。企業によって質問文が一部異なっているので、そのような質問文のみ回答の前に質問文を記す。またステイホルダー・ニーディングについての質問をしなかった企業への質問5は※マークを付して示す。企業は順不同。

<リコー>

回答者：CSR室 福島勲様、
社会環境本部 松雄敏行様

1.

(質問文：御社が「社会的責任経営報告書」、「環境報告書」を別々に発行する意図(目的)を教えてください。)

一般的には、環境、経済、を含め社会的責任の活動をまとめて記載した報告書が大多数ですが、リコーグループでは、今回から環境、経済、社会の報告書を独立させて、他の内容と合わせて記述することによるあいまいさを回避し、それぞれの内容を一層充実させ、より多くの関連情報を開示し、企業の透明性を上げることがを目的としました。また、環境報告書の中に経済、社会を包含することなく、経営にとって、三つの重要な分野、環境、経済、社会があることをリコーグループの企業

活動に関する人達（ステークホルダーの皆さん）に啓発する意図も含んでいます。特にCSRに関わるリコーグループの活動を社員を含めた関連メンバーに発信、啓発する事も大事な目的です。

2.

（質問文：これらの報告書の作成・発行は、御社の企業活動の中でどのような位置づけにありますか。）

リコーグループの大切な「双方向コミュニケーションツール」としての役割を担うとともに、広報、宣伝も兼ねた「コーポレートバリュー」（企業価値）を社会に向けて発信するという役割も担っています。すなわち、環境経営、社会的責任経営など事業経営を展開するためのツールのひとつといえます。報告書による内外への情報発信が、企業価値創造という経営の一翼をになう、ひとつの施策でもあるわけです。

3.

かけがえの無い地球を、今の状況から救う環境問題への取り組みは、企業にとっても極めて重要なテーマですが、全地球的な問題として、持続可能な社会の形成のための施策はさらに今日的な対応が急がれるものです。企業と地球、企業と人間、企業と社会の関りを良き物として将来を見据えて考えることは、持続可能な生命体の存続には欠かせないことです。そういう意味で、報告書の内容が環境からサステナビリティ/CSR/社会・環境へ名

称を変更しながら、利害関係を持つ全てを対象として企業活動を進めていく、今後積極的に進めることを認識していることをアピールしているものだと、と思います。

4 .

(質問文:「社会的責任経営報告書」、「環境報告書」について、今後どのような展望を持っていますか。)

CSRの規格化等も含め、ますます世の中的には社会的責任に関する企業情報の開示、取り組みの大切さが問われそうです。従って、一般的にはCSR報告書がそのウエイトを高めてきそうな気がします。企業サイドでも企業の社会的責任に関連した情報開示を项目的にも、内容的にも充実してくるものと思われる。勿論、リコーグループでもそれぞれが特化した情報を持ち、分担を明確にして行く予定です。

ここからは個人的な見解ですが、環境は技術に負うところが多く、社会的責任は人の心に負うところが多いようにも感じています。従って、自ずとコンセプトが異なる報告書が出来上がってくるものと思います。

5 .

目的は、環境報告書の読者の視点から、知りたい情報(企業が知らせたい情報と乖離があるかどうかも含めて)や、分かりやすい見せ方等のご意見をいただき、編集に反映させることです。

対象者は報告書挟み込みのアンケートをお返

しいただいた方のうち、メールアドレスを明記された方にご案内を差し上げ、応募者全員をご招待しました。しかし年末押し詰まっからの開催であったため、ご案内は関東近県に限らせていただきました。リコーとセイコーエプソンさん個別の招待のほか、会場をお貸しくださったゼネラルプレス社（エプソンの報告書の製作会社）が独自でご招待した方にも加わっていただきました。

6 .

小さなミーティングでしたので、特に参考にしたところはありませんでした（トヨタさんにしろ、日産さん+損保ジャパンさんにしろかなり大規模な事例でしたので）。その代わりにエプソンさんとは事前打ち合わせを行いました。その結果、企業サイドからの説明で理解を深めていただくことはもちろんですが、加えて我々編集サイドも得るもの/次の編集に活きるものがあるようにしようということを決めて企画しました。

7 .

次のような内容です。

① 両社からの報告書の説明と参加者との質疑応答

② トップメッセージ（両社）を読んで、全員に点数とコメントをいただく。（報告書を読んだことのない方もいるので、その場で読むのはトップメッセージに限りました。コメントは結構辛口でした。）

③ ワークショップ

全員を4グループに分ける。

「エプソン営業1課」「エプソン営業2課」「リコー営業1課」「リコー営業2課」どちらの社に入るかは各自の希望による。

ワークショップ課題：

あなたは当社の営業課員です。環境報告書を営業活動に使いたいのですが、分量が多いし使いづらいので、営業視点で使いやすいダイジェスト版を作ろうと思います。模造紙を使って16ページの構成案(ページレイアウト)を考えてください。既存の報告書の中で、

- ・ここは残す
- ・ここはいらない
- ・新規に追加する企画

など、自由に発想してください。

活発なワークショップになるか心配したのは杞憂で、時間が足りなくなるくらい活発なものになりました。意外だったのは「商品」の説明に重点がいくかと思いきや、基本コンセプト(リコーならばコメントサークルなど)は限られたページの中でも残すべきという意見が大勢でした。最後のプレゼンテーションでエプソンチームから「どキレイだけど汚しています」というキャッチフレーズが出たのは大ウケでした。

エプソンさんは当時すでにダイジェスト版を出していましたので、その編集に活かされています。その時点でリコーも出す計画だった

のですが、その後残念ながら中止となってしまいました。しかしグループ報告書の編集チームのほとんどが参加しておりましたので、その後の編集の参考にすることができたと思います。

8.

ステイクホルダー・ダイアログを類型化すると、次のようなものがあります。

◎ 外部者によるボードの設置と経営者とのディスカッション 西友

グリーンボード第三者アドバイザー5名を委嘱 経営層とボードメンバーが21世紀の企業経営のあるべき姿を話し合う。社長とステイクホルダーとの直接のコミュニケーション

◎ 社外の専門家と実務責任者のディスカッション 西友

食品の安全性とコミュニケーションについて、課題の解決とアプローチを議論。

◎ 社長座談会 ミニストップ

消費者団体、主婦、加盟店オーナー、学生など数人と社長の座談会を実施。'04テーマは「安全な食とは？」

◎ N G O と の コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン 松下電器工業

工場見学＋開発・製造責任者との円卓会議「N G O と 企 業 の 新 し い パ ー ト ナ ー シ ョ ン と は 」

◎ 消費者団体とのコミュニケーション 松下電器工業

カタログ・パッケージの環境情報に関する消

費者団体の調査結果に基づく意見交換「メーカーは商品の環境情報をどのように伝えるべきか」

◎環境部門（編集サイド）がディスカッションの結果を報告書編集の参考にする 損保ジャパン／日産自動車（共催）

参加者公募。希望するテーマに分かれ、担当者としてディスカッション。全体質疑あり。

リコー／セイコーエプソン（共催）

‘02社長メッセージの採点と感想。ワークショップでは参加者が両社の営業担当者（報告書ユーザー）になったつもりで‘簡易版’を企画。

これはまったくの私見ですが（まだ実施の方向に動き出してはおりませんが）、今後目指したいリコーのステイクホルダーダイアログとして、次のように考えています。

1. コンセプト

「幅広いステイクホルダーからのご意見を環境経営の推進に活かす。」

「環境経営をステイクホルダーに鍛えて頂く場」（∵経営トップ対ステイクホルダー）

2. テーマ

「徹底討論：リコーグループの環境経営」
具体的なサブテーマをいくつか設定する（ex. 事業所・製品×3本柱－「省エネ・温暖化防止」、「省資源・リサイクル」、「汚染予防」－、環境社会貢献、コミュニケーション）。説明と討論を実施。

< イ ト ヲ ヲ カ 堂 >

回答者：企業行動委員会事務局 伊藤利彦様

1.

● CSR に関する持続的な企業の発展、成長のためのステークホルダーに対する説明責任

● SRI 等を考慮した財務面でのメリット

2.

「page1 報告書作成にあたって」をご参照ねがいます。

● 財務：アニュアル、非財務：CSR 報告書、これら報告書を通じて事業活動に関わりのあるステークホルダーへ説明責任を果たしていると考えます。

3.

「どのような理由」からそれぞれの企業が考えることであり、弊社としてはステークホルダーの企業を見る目（評価する基準）が変化している。よって弊社としても情報開示ないしは開示項目についてもステークホルダーの変化に対応する必要があると考え CSR へ移行しております。

4.

展望というよりは、上記に記載しましたように、営業と同様報告書もステークホルダーの変化に今後も対応していかなければならないと考えています。

5. ※

「page18 Dialogue with Stakeholders」をご参照願います。

< サントリー >

回答者：環境部 香村輝夫様

1.

社会の様々な方に弊社の環境への想いと活動の実態をご理解いただき、持続可能な社会に向けてともに前進して行きたいという考えに基づいています。

2.

発行は環境部が担当していますが、全社で行っている環境活動を纏めて報告するために全部署の協力のもとに作成される、会社としての情報発信ツールと位置付けています。

3.

最近のこのような動きは、社会の流れに対応したものと考えられます。弊社のエコシップレポートは、より多くの方に弊社の環境活動をご理解いただくためのツールとして、内容を絞り込みボリュームも小さくしています。一方サステナビリティレポートは、紙資源節減のためであって web のみでの公開として、より多くの情報を求められる方のために各項目の記述も増やして、工場ごとのデータ等詳細な情報を開示しています。

4.

正直言って、各企業とも迷っているのではないのでしょうか。このままでは、環境報告書と会社案内或いは財務報告との境目がなくなってしまうそうです。弊社では当面現在の姿勢を継続する予定です。

5.

環境に関する考え方、企業のあるべき姿などに関しても立場により様々です。弊社では、サステナビリティボードのメンバーの選択に当っては、持続可能な社会を目指すという共通点に立ちながら、様々な立場で活躍され、夫々の考えをお持ちの方々にお集まりいただいています。また弊社では、これ以外にも環境に特化した工場見学「エコ・ブルワリーツアー」、各種イベントへの出典、今回コンタクトいただいた eco メール等を通じて社会の様々な方々と対話を行っています。

6.

特にお手本としたものはありません。いわば自然発生的に出たアイデアですが、これまで色々な機会に様々な方にお目にかかり、ご意見をいただいたことがヒントになっていると言えるかもしれません。

7.

第1回及び第2回のサステナビリティボードの内容は、本年及び昨年環境報告ツールで発表しています。弊社HPの環境への取り組みのページでご覧いただけます。本年はエコ・ブルワリーツアーに来場された帝京大学吉澤ゼミの皆様の声、webには様々な方から寄せられるご質問とそれに対する回答を掲載したQ&A集なども掲載しています。

8.

弊社では今後も様々なステークホルダーとの対話を重視し、様々な機会を捉えて実施すると共に、その内容についても出来るだけ

公開していきたいと思っています。

< 株式会社山武 >

回答者：品質環境本部 環境推進室
永山綾子様

1.

環境管理活動の一環として、環境負荷削減に取り組むことは企業の責務です。その結果を公開し評価していただくかなければいけません。ステークホルダーからの要請もあります。私たちの環境への取組を知っていただくことで、より弊社を皆様に知っていただきたいと考えています。「環境」という側面からみた大切なコミュニケーション媒体として、企業と社会とをつなぐ掛け橋的な役割があると思います。”自社のイメージ形成”観点からも、重要なツールであると認識しています。

2.

「環境報告書」は、企業から社会に向けての情報発信として大切な役割を果たすと捉えています。ステークホルダーの方々に、我々の環境に対する取組をちゃんと理解していただくことは、企業活動にとって大変重要なことであり、今後企業が存続していくにあたり不可欠なことであると考えます。

3.

まず、CSR報告書に移行するのは、一種の「流行」かもしれませんが。CSRを叫ばすにはおられない事件・事故が多発している現在、企業としてどのような社会的責任を果たそうとし

ているのか、明確に訴える必要が迫られています。その意思表示の一つが、CSRレポートでしょう。「環境報告書」も大きく捉えるとCSRレポートに含まれるのではないかと思いますが、「社会性」という側面をさらに強調した報告書が最近増加しているのは否めません。弊社では、CSRの取組は何をどこまでやるべきか、十分な社内コンセンサスが確立されておられません。環境管理活動もまだまだやるべき課題も多く残されています。CSRレポートに衣替えして、環境面が希薄になることを憂慮しています。

4.

将来的には、環境だけでなくもっと社会的側面を包括した報告書にならざるを得ません。環境を基軸に社会的側面を拡充していく予定ですので、情報過多になるのはよくないと思いたすので、適度にコンテンツを充実させながら「環境」にしばられることなく、ありのままの企業の姿を発信する媒体となればよいのではないのでしょうか。

5. ※

省エネ工場見学会の担当者に話を聞きましたので、簡単にまとめます。

大きなメリットは2つ

・山武を一般消費者に知ってもらう

山武はB to Bの会社であるため、一般消費者には事業内容等が知られていない。藤沢工場の周辺地域の方も、山武が一体どういう会社なのか？を知る機会が少ない。省エネ工場見

学会を通して、山武がどういう会社か、どのような活動をしているのか？を知っていただきたい。

・社会貢献としての位置付け
省エネは、一部の人・場所だけでやっても意味がない。全員で取り組むからこそ、大きな意味がある。一種の省エネ啓蒙教育とも位置付けています。

< 松下電器産業 >

回答者：環境本部 古賀さま
CSR担当 西貝宏伸様

1 .

持続可能な社会の実現を目指した当社の取り組みを分かり易く報告し、社会の皆様との双方向なコミュニケーションにより、経営活動を高めることを目的としています。

2 .

企業活動はP－D－C－Aのマネジメントサイクルを回していくことです。報告書を発行し、社会の皆様から様々なご意見をいただくことは、C（CHECK）のプロセスとして非常に重要だと考えています。

3 .

当社における持続可能な社会の実現を目指す取り組みについて報告していることと、地球環境問題への事業活動を通じた取り組みを中心に「環境報告」「経済性報告」「社会性報告」の3つの視点より幅広く掲載しています。

4 .

当社のサステナビリティへの考え方・ビジョンをより明確に示すとともに、開示内容のレベルを向上し、社会の皆様からのご意見をより一層経営に反映させていきたいと考えています。

5.

環境コミュニケーションを進める中で、当社からの一方通行の情報開示であったのではないかと考え、当社の環境の取り組みの最前線を実際にステークホルダーの方々に感じていただき、意見交換することでコミュニケーションを進めたいと考えたためです。

6.

そうしたイベントの開催自体、様々なステークホルダーの方との交流の中で、アイデアを固めていったものだと考えます。

7.

- ・ 2001年度環境報告書 P. 62 「環境ステークホルダーミーティング報告書」
(<http://panasonic.co.jp/eco/rpt/er01.pdf>)
- ・ 環境経営報告書2003 P. 21 「第2回ステークホルダーミーティング」
(<http://panasonic.co.jp/eco/rpt/er03.pdf>)
- ・ 環境経営報告書2003 P. 23 「第3回ステークホルダーミーティング」
(<http://panasonic.co.jp/eco/rpt/er03.pdf>)
- ・ 環境経営報告書を読む会 (Webサイトのみ)
(<http://panasonic.co.jp/eco/communication/yomukai2003/index.html>)

上記をご参照いただけましたら幸いに存じます。

8.

今後さらに発展させていきたいと考えています。一般の方を対象としたもの、専門家・有識者を対象としたもの、両方が重要だと考えています。

< 西友 >

回答者：コーポレートアフェアーズ
社会環境グループ 石橋様

1.

ステークホルダーに対する情報開示・説明責任の観点から発行しています。

2.

年度の活動を正確にステークホルダーに発信するためにはまず経営陣全員にインタビューします。NGOの方と共同で作成しておりますので、その過程が、経営陣とNGOのステークホルダーダイアログであると認識しています。

回答になっていますか？

(この回答を受けてさらに質問を追加。質問文：ここでいうダイアログとは、2004年度報告書の9～10ページに記載されている「グリーンボード」や、「ステイクホルダーダイアログ」とは別に行われる、報告書作成のための対話という解釈でよろしいでしょうか？)

はい。そのとおりです。レポート作成のため、各ファンクションリーダーに、個別にNGO

の方と事務局である我々がインタビューします。2003年度は1部門1時間程度のインタビューをCEOと、全11部門に行ないました。NGOの方から質問を投げかけられることにより、日ごろのマネジメントで考えていかなければならない点、社会の関心時などを経営者にダイレクトに届けることができます。後にサステナビリティ視点を独自に考えるヒントとなり、日ごろのマネジメントで既存の活動であれば、インタビューがチェックの機能となります。現在の日本でこういった活動を、共同でできるNGOはそう多くないと思いますが、海外ではさまざまなNGOがより育っていると思われれます。我々にご協力いただいているJFSさんは西友の強い見方です。

3 .

日本においては、近年企業の地球環境活動がステークホルダーにとっての最大の関心事であり、社会のニーズもあり、環境報告書が生まれましたが、企業の社会的責任や説明責任は環境活動だけに止まらないのは当然であり、社内でも同様の議論があったため「西友サステナビリティレポート2002」から広く「環境」「社会」「経済」のトリプルボトムラインで企業の社会的責任を報告するレポートを発行しています。

4 .

検討中です。

5 .

「西友サステナビリティレポート2004」 p9

～ 10 の記事をご参照ください。

6 .

一番詳しい事例を掲載しているのは、「西友サステナビリティレポート 2002」p7～8,13～14です。お手元になければこちらよりお送りするか、ホームページでご確認ください。

www.seiyu.co.jp/eco

7 .

「西友サステナビリティレポート 2004」p9～10の記事をご参照ください。弊社グリーンボードは経営者と専門家の方や消費者代表の方との意見交換の場であり、社会のニーズや今後の取組みの動向にアドバイスをいただくダイアログです。フィードバックというのは経営にフィードバックするという意味でしょうか。フィードバックするという意味かよく分かりませんが、経営に反映させるかどうかは現実性、取り組むことの意義、社会のニーズや自社の戦略などによって変わってきますが今までも、ECO-TAXの導入や、環境コミュニケーションのあり方などで実際に実現した事例も多数あります。

8 .

検討中です。

< 積水化学工業 >

回答者：環境経営部 善木靖一様

1 .

積水化学グループの環境に関する姿勢（考え方）、取組み内容を知っていただくため。相

手はお客様、株主・投資家、従業員、地域社会ほか、積水化学グループの環境への取り組みに興味のある方。

2.

(無回答)

3.

良く言えば、昨今の企業不祥事などの反省から企業のいろいろな情報を社会に開示する必要性が認識されるようになってきたため。悪い言い方をすれば、一つの「ブーム」とも考えられます。弊社では、まだ「環境面の報告」について現状に満足しているわけではなく、まずは「環境面」でしっかりと、わかりやすいレポートにしていくべきだと考えており、現段階ではサステイナビリティ全般の報告書に拡大する予定はありません。

4.

ご質問の意図(「展望」の意味するところ)がよくわかりません。

5.

アンケートで様々なご意見をいただいておりますが、読者の方から直にご意見を伺い、また当方の考え方も伝える機会が必要であると考えたため。また、出席者の選定は以下の手順で実施しました。

1) 2003年の環境レポートのアンケートに回答いただいた方全員に案内

2) 参加のご希望をいただいた方の中から、アンケートの自由記述の設問にご意見(厳しめの)を書いていたいただいた方を優先的に

選定。ちなみに、この方法で選んだ結果、出席者のほとんどは 2002 年版についてもアンケートに回答していただいていた方でした。

6.

特にありませんが、弊社の取り組み全般についてご意見を伺うという形だと、漠然としたものになると考え、環境レポートの内容（表現・構成を含む）に絞った意見交換会にしました。

7.

環境レポートの内容に限定しました。従って「経営」へのフィードバックまではできませんが、当日のご意見を基に 2004 年版で文章表現を修正した部分もありますし、来年以降のレポート制作にフィードバックしたいと考えています。

8.

ご質問の意図（「展望」の意味するところ）はよくわかりませんが、ぜひ今後も開催し、様々な立場の方と議論していけるようにしたいと考えています。

<セイコー・エプソン>

回答者：CSR・地球環境推進室 平島安人様

1.

当社では 1999 年より「環境報告書」を発行してきました。2003 年より内容を見直す（社会性報告を加える）とともに、名称を「サステナビリティレポート」と改めました。環境報告書を発行する意図（理由）は次の通りで

す。

・ 企業活動は環境負荷を発生している以上、社会に対してその実態を報告する義務がある。

・ 環境活動で成果をあげても、その成果を伝え、認知していただかないと、それは何も活動していないことと等しくなってしまう。報告まで行うことで活動は完了し活動の成果も、成果として生きてくる。

サステナビリティレポートも、扱うテーマの対象が広がっただけで、基本的には同じ考え方です。

2.

企業活動は、計画を立て実行し成果をあげることがまず重要ですが、それらのことを社会に対してきちんと報告することによって、その企業の社会における存在価値が認知されるものと考えています。企業の存在が認知され、更には、その存在を求められることが必要です。その状況は、企業が社会から信頼されている、ということの意味しているものと思います。当社は「信頼経営」というキーワードを経営の中心に据えています。信頼経営を実現するための手段として、報告書は重要な位置付けにあります。

3.

ヨーロッパを中心として、環境だけではない、幅広い内容にわたっての情報開示が求められてきていると判断し、それに応えることにしたのが、移行の理由です。これからの報告書

の流れとして（市場の要求として）、この方向に行くだろうと判断しました。

4．

現在は報告書の制作を環境部門が担当しており、報告書の内容全てについて理解し責任のある立場から書いているとは言えない状況があります。人事、総務、法務、広報、など、報告書の各部分の内容について、日常業務として担当している各部門が責任を持って各部分を担当するような体制をつくることから確立する必要があります。

5．

2002年12月に社外の方を対象として、リコーと共同で「環境報告書を読む会」を開催しました。また2004年7・8月には社員を対象とした「サステナビリティレポートを読む会」を開催しております。社外の方は、報告書に添付したアンケートに回答していただいた方の中から、回答内容を拝見し、社員対象の場合は、社内広報により一般公募（だれでも応募可能）しましたので、特に選考基準はありません。

6．

ありません

7．

報告書すべてを対象とするには時間が足りませんし、議論が散漫になるので、主催者側から読んでいただくテーマを指定し、そのテーマについて参加者から意見や提案、質問などを出してもらい議論します。報告書が読みや

すいか、伝えるべきことが伝わっているのか、伝えるべきことに過不足がないか、といったことが中心です。報告書の制作担当としての立場からミーティングを主催していますので、表現手段、情報伝達手段としての報告書についての議論を中心に考えています。報告書にとりあげている内容そのものについての議論は狙いとはしていませんが、実際の議論の中では、そういった話題になることもあり、そのような方向へと議論が進むことも、皆さんの意識の高まりのあらわれと考え、歓迎しています。

8.

報告書については、まずは報告書の存在を知ってもらうこと。続いては、そこに何が書かれているかを知ってもらうことが重要です。そのための手段としてミーティングは有効だろうと考えています。参加者はもちろん、参加者からまわりの人への広がりも期待すると、効果は高いものと考えます。もちろん表現手段、情報伝達手段としての報告書の改良にも役立っています。また、通常は一方的に情報を伝えることが多いので、リアルタイムのコミュニケーションを行える場として貴重なものと思います。

<大成建設>

回答者：環境マネジメント部 篠原満様

1.

建築工事・土木工事によって出来上がった建

物は、皆様の身近にありながら、建設業それ自体は一般の方々には理解しにくいものだと思います。経理的な数値や完成物件の紹介などはあっても、建設業の中身を伝える媒体は少ないと思いますので、当環境・社会報告書を通じて、少しでも多くの方に建設会社が一体何をやっているのかをお伝えしたいと考えています。

2 .

作成には、経営者、各本部、支店、作業所、グループなどあらゆる組織が関わっており、コスト、発行部数の面から考えても、重要な位置にあると思います。

3 .

現状では環境報告書に社会性を付け加えた形になっています。あまり厚くするのも問題だと思いますし、環境の部分を減らすのもどうかと思います。社会性の部分も今後どこまで掘り下げて公表できるかも疑問です。環境と社会は内容的にも、読者層も少し違うような感じかするので、無理に一緒にしなくても良いのかなとも思います。

4 .

社会的な側面については、今回が初めてです。建設業の社会的な役割を考えた場合、さらに発展させる必要があると思いますが、3 . でも述べたようにページにも限りがありますので、その辺は考えていかなければならないと考えています。

5 .

外部の人の意見を聞いて初めて分かることが多々あります。逆に自分達が当然だと思っ
ていることがそうでなかったりします。一昨
年はいろいろな方を、昨年は学生さんを、今
年はN G Oの方をお願いしました。「ステ
イクホルダー・ミーティング」をやること
は、自分達にとっても、面白いし、勉強に
なります。

6 .

初回はミーティングのみ行っただけですが、二
回目の学生さんの時は建築・土木の二ヶ所、
三回目は土木の作業所の見学をしてから、ミ
ーティングを行いました。我々が見慣れてい
る工事現場も、第三者の方が見るとかなり違
った見方をされますし、ミーティングでも生
きた意見がもらえるので、良いと思います。

7 .

内容は報告書に書いてある通りです。当社の
場合、報告書に対する意見を求める形をとっ
ています。直接、経営に反映させるわけでは
ありませんが、間接的には報告書を通じて、
かなり会社全体の意識は変わってきていると
思います。

8 .

建設会社の利害関係者は多岐にわたります。
建設工事の開始時に作業所ごとに近隣説明会
を行います。これも一種のステイクホルダー
・ミーティングだと思います。広い範囲の
ステイクホルダーとコミュニケーションを深
めていきたいと考えております。

<シチズン時計>

回答者：環境管理室 齋藤様

1.

シチズンがどのような考えで企業活動をしているのか、またどのような方向を目指しているのかを明確に社会へ示すこと。さらには環境社会報告書を通じて社会とのコミュニケーションを行った結果を経営に生かすこと。

2.

別な目的ではシチズングループの従業員全体へ向けてのメッセージとしている。このためシチズン時計では従業員全員へ配布としている。

3.

企業に社会的責任に関しては、各部門で様々なことを自主的に取り組んで来ていました。先ず一つとして環境管理活動に関しても法規制が強化されると共に80年代から取り組みました。従来公害防止対策だけでは環境改善が不十分ということで、98年からは自主的積極的取り組みとして環境ISOを導入して取り組んできました。しかし、いわゆる企業不祥事が相次いできたことから、更に幅広い分野、事業活動全体でも自主的に社会に対する信頼を得るために、事業活動全体を見直し、透明公正な事業活動を行いたいと考えようになってきました。いわゆるPDCAをきちんとまわすCSR活動を全社展開していきます。企業の責任としてこれらの活動を公開し、ステークホルダーからの幅広い意見を聞

き、それを踏まえて更にスパイラルアップを図る必要があると考えております。

4 .

来年は経営、ガバナンスなどを含めた持続可能性報告書（CSR報告書）に移行します。その中の環境報告については継続性が重要と考えておりますので、報告内容は継続いたします。

5 .

工場近隣の住民にシチズンの環境活動を説明する事により、安心して近隣で生活していただきたいと考えています。また、環境についてばかりでなく、ふだんの生活に関しての要望・質問・感想などをお聞きする場にもなっています。更にシチズンに対する信頼の向上がはかれればと思います。近隣自治会を通じて参加者を募っています。

6 .

（無回答）

7 .

環境報告書の概要説明と、東京事業所の環境対応に関する説明。住民の要望などを今後の対応に生かせること。

8 .

環境活動ばかりでなく、CSR活動全般に対して行いたいと考えています。

<ミニストップ>

回答者：CA推進室 環境推進担当
岡村幸代様

1 .

サイト内外のステークホルダーに対しての情報開示、もしくは情報伝達のためのコミュニケーション手段。また、トップの意思を伝えるツールの一つです。

2 .

(1) E M S の規格要求事項 4 . 4 . 3 「コミュニケーション」に関連する手段

(2) コミュニケーション戦略の一環

3 .

端的に言うと、ステークホルダーが望んでいるからです。(今後は今以上に様々なステークホルダーが企業を評価する時代になると思われれます) 企業は、社会の中で持続的に共生・存続してく上で、環境に関する情報開示を行えばよいと考えられていたが、社会性報告も持不可欠だと認識しはじめたからでしょう。ただし、「他社にならえ」の風潮が強い日本の場合、受動的に実施している場合も否定はできないのではないのでしょうか。昨年あたりからとにかく「CSR」が流行言葉になったことも追い風になっている可能性もあります。

4 .

当社の場合として、報告書は、コミュニケーション戦略の一つとしての位置づけています。私見ですが、環境報告書 / CSR 報告書の隆盛もあと数年ではないかと思われれます。今後は、報告書を発行するだけでなく、様々なステークホルダーとのコミュニケーションをどのような手段で、どのタイミングで・・・ e t

c という中で「環境・社会報告書」を生かしていくべきではないでしょうか。

5. ※

(1) 社長によるステークホルダーミーティング (2002年～)

社長がお客さま代表、加盟店、N G O などのコミュニケーションを行った結果、トップメッセージがステークホルダーに伝わりやすくなり、また、当社の政策方針へも影響を与える効果がある。

【補足】お客さま代表と商品担当者とのダイアログをも、2004年に実施。

(2) 店頭でポスター掲示・パンフレット配布 (環境月間に実施)。

(この回答を受けて、以下の2つ質問を追加した。)

Q 1 .

参加者はどのような基準で選んでいらっしゃいますか。

A 1 .

話し合うテーマによって対話が必要という属性 (お客さま・加盟店・・・など) を決めていきます。

Q 2 .

今後も継続して座談会を行っていく場合、どのようなテーマでの座談会をお考えですか？方向性などがございましたら教えてください。

A 2 .

当社におけるステークホルダーミーティング

の目的は、トップが政策に反映できるようにするためですので、目的にあったものをトップ了承のもと設定しています。もちろん、読者（お客さま）の関心が強い事柄であるかどうかも勘案しています。

< 凸版印刷 >

回答者：法務本部 コンプライアンス部
山本龍一様

1.

当社は本年より「CSRレポート」として発行しているが、この発行が意図していることは、ステークホルダーをはじめとした、社内外の皆さんに、「当社のCSRは企業理念、経営信条、行動指針の実践である」との考え方をより正しく、深く理解してもらうことである。それと同時に、レポートのコンテンツ編集作業を行うことで、自らのCSR活動の課題を洗い出す意味でも有意義であった。

2.

経営戦略の一環にあたりと考えています。「CSRレポート」はその名の通り、環境だけにとどまらず、企業活動全般に及ぶ内容であり、それを伝えるツールである「CSRレポート」は重要なコーポレートコミュニケーションツールになる。

3.

主な理由としては、以下の点が挙げられる。
①企業における社会的責任の再認識（企業活動のグローバル化、コンプライアンスの必要

性の増大、説明責任)

② 社会的な要請 (企業不祥事の多発、健全な経営)

③ 競争力強化 (他社との差別化)

③については、単にレポートを発行するのみでは差別化を図れずに、逆に競争力を失うことも考えられる。レポート発行の意義を吟味する必要がある。当社は既述の通り、本年より「CSRレポート」を発行しているが、理由は上記の他、問1の回答内容による。

4.

会社からの一方的な情報提供ツールではなく、読んでいただく方々との相互のコミュニケーションツールになっていくことを期待しており、そのための工夫もしていきたい。

5. ※

① CSR コミュニケーションフェアの開催

CSRに関わりの深い方々をお招きしたセミナーを実施し、一般の参加者の方々と交えた意見交換を行った。

② 座談会「トッパンに期待するCSR」

CSRに関わりの深い方々をお招きし、「トッパンに期待するCSR」というテーマで座談会を実施し、貴重なご意見やアドバイスを頂戴した。

これらの様子については、「CSRレポート2004」にて紹介。

<トヨタ自動車>

回答者：環境部 企画グループ 西堤様

1 .

① 企業の社会的責任の一環としての情報開示。

② 従業員の意識向上を図り、環境対応等を着実に推進。

③ 仕入先、販売店、海外事業等との認識の共有化。

2 .

環境問題は当社経営の最重要課題の一つと位置付け取り組み。当社環境の基本方針である「トヨタ地球環境憲章」の行動指針の中で積極的な情報開示を打ち出しており、重視している。

3 .

ステークホルダーの意識の変化と、企業の社会的側面等に関する情報開示の重要性認識。

4 .

当社としては、環境側面については従来レベルの情報開示を継続しつつ、社会的側面等の情報開示の拡充を目指す。一般的には、「社会・環境報告書」「サステナビリティ報告書」等への移行の流れが強まると思われる。

5 .

今後の大きな経営課題の一つは、社会との対話であるとの認識に立ち、自由闊達な意見交換とともに、当社の経営活動に対する自由な提言を行っていただく事を目的としている。出席者は、運営事務局をお願いしている。(財)地球環境戦略研究機構が選考。

6 .

テーマの絞込みや参加者全員が活発に発言で

きる工夫、偏り過ぎない人選への配慮等必要。

7.

弊社「環境・社会報告書(2004年度版)」76ページご参照。過去3回のテーマは、①「サステイナブル・デベロップメントにおける企業の役割」、②「グリーン市場の実現は可能か」、③「環境配慮型の持続可能な交通」、で経営に関する議論が中心だが、社会への問題提起等も考慮。フィードバックにもできるだけ努力。

8.

今後もうこうした対話を継続し、日本の文化・風土を加味して、効果的かつ意義のある対話手法を模索し、多彩なステークホルダーとの対話の輪を広げ、パートナーシップの強化を図って行きたい。

< 富士フイルム >

回答者：CSR推進部

環境・品質マネジメント部

出石忠彦様

(富士フイルムについては電話にて回答を頂いたので、筆者がそれを文章にまとめた。)

1.

- ・年次報告書として、有価証券報告書とアニュアルレポート以外に報告すべきこととして。
- ・社内教育や、SRI関連の評価機関からの調査に対し、一貫したものを伝えられる。

2.

CSRを推進し始めたのは今年(2004年)4月から。環境部門は以前からあったが、環境品質

マネジメント部とコンプライアンス・リスク管理部に分かれていた。フィルムという事業の性質上、きれいな水が不可欠であり、環境管理には積極的に取り組んできた。現在はこの環境管理の取り組みから膨らんだ。

3.

情報開示をしていこうという雰囲気が企業内から生まれてきた。環境分野で鍛えられている分、社会分野の情報開示もやらなければならないというふうに広がった。

4.

書きたいことが増えて報告書が厚くなってしまいう一方なので、ホームページへ移行する計画である。年次レポートを望むステイクホルダーがいることからレポートは発行しているが、ダイジェスト版になると、当社のように業種によってはきつい。

5.

「読者意見交換会」と、「インターナショナル・ステークホルダー・ダイアログ」の2種類を行っている。前者の方は、読者のニーズ、意図を知ってレポートの内容を良くする目的。参加希望者の属性を勘案して選定した。後者は、CSRを推進していく上で、専門家の意見を参考にしたかったため。選定の基準は「企業出身」であることにこだわった。

6.

「読者意見交換会」については、特に他社を参考にはしていない。環境 goo との協力で、司会を務めてもらった川北秀人氏によるリー

ドが良かった。「インターナショナル～」の方は、「オピニオンリーダーを集めてダイアログをやりたい」という話があり、それが実現した。

7.

前者は富士フイルムの取り組みを紹介しつつ、当社のファンを増やすのに有効であった。後者はCSRの観点からの議論であり、社員も10名ほど出席して有益な議論ができた。

8.

前者については毎年行いたい。ただあまり規模を大きくしすぎずにある程度の人数にして十分語り合うことができるようなスタイルにしたい。後者については初めての試みで貴重だったため経営にフィードバックしたい。ただ費用から言って来年も行うことは無理かもしれない。

<ブリティッシュ・アメリカン・タバコ・ジャパン>

回答者：John Clayton 様

International Regulatory and Public Affairs Manager

(ブリティッシュ・アメリカン・タバコ・ジャパンについては、質問内容が以上とは異なるため、質問文と回答を記載する。)

1.

御社のCSR活動に関して、ステイクホルダーのダイアログへの参画を非常に重視してい

る一番の理由は何ですか。

(回答) Stakeholder dialogue is at the center of BAT Japan's CSR activities. We believe that through frank, face-to-face discussion with broad range of stakeholders, we can eventually find solutions to some of the difficult issues around tobacco and our business activities in Japan. We also believe that society's expectations of our business are always changing, and that by on-going engagement with local stakeholders we can better understand the various views of what it means to be a responsible tobacco company in Japan.

2 .

「CSR 報告書 2002 - 2003」の 8 ページに詳しく載っているソーシャル・レポーティングのサイクルは、ステイクホルダーの経営への参加という風にも捉えることができますが、このようなスタイルを取るメリットは何だと思えますか。

(回答) I am not sure if I completely understand the question.

We see the merit in stakeholder engagement through "social reporting" as a way to begin addressing the issues in a face-to-face, transparent, and neutral format. We hope that stakeholders will trust the process we have adopted

(independent facilitation, globally recognized standards, and verified reports), and eventually build mutual trust.

3 .

ダイアログでの議論だけがすべてのステイクホルダーの要請を反映しているとは限らないと考えられますが、そのような限界にはどのように対応して行かれますか。

(回答) The stakeholder dialogue sessions that make up our social reporting cycle is not the end our engagement, but rather the beginning. These dialogue sessions hopefully lead to better understanding and trust with stakeholders over time and enable ongoing consultation between and during reporting cycles, where we hope to explore relevant issues in greater depth and detail.

4 .

そのほかのデメリットがあったら教えてください。また、永続的にダイアログを行っていく上での課題はありますか。

(回答) As mentioned above, we value the process of stakeholder engagement through dialogue in the social reporting process, but do not view it as PR exercise that is completed with the publication of the report. Engagement with stakeholders is an on-going process that takes many forms.

参考文献一覧（アルファベット順）

- [1]伊丹敬之著『日本型コーポレートガバナンス 従業員主権企業の論理と改革』日本経済新聞社、2000年
- [2]伊藤邦雄「戦略的コミュニケーションによるブランド価値の向上」『経済広報』2001年3月号
- [3]伊藤邦雄・日本経済新聞社広告局編『企業事例に学ぶ実践・コーポレートブランド経営』日本経済新聞社、2002年
- [4]OECD編、樋口清秀監訳『エコ効率 環境という資源の利用効率』インフラックスコム、1999年
- [5]『環境マーケティング&ビジネス』2003年3月号、宣伝会議
- [6]環境報告書ネットワーク『CSRと持続可能性報告書』2003年9月
- [7]國部克彦著『環境会計 改訂増補版』新生社、2000年
- [8]國部克彦・角田季美枝編著『環境情報ディスクロージャーと企業戦略』東洋経済新報社、1999年
- [9]國部克彦・平山健次郎編『日本企業の環境報告』省エネルギーセンター、2004年
- [10]齊藤毅憲・石井貫太郎編『グローバル時代の企業と社会』ミネルバ書房、2002年
- [11]谷本寛治「企業社会論」一橋大学商学部経営学部門編『経営学概論』税務経理協会、1999年

- [12] 谷本寛治編著『SRI 社会的責任投資入門』日本経済新聞社、2003年
- [13] 谷本寛治『企業社会のリコンストラクション』千倉書房、2002年
- [14] 谷本寛治編著『CSR経営』中央経済社、2004年
- [15] 林利隆・亀井明宏編『デジタル時代の広報戦略』早稲田大学出版部、2002年
- [16] 平久保伸人「企業の社会的責任と広告コミュニケーション」『宣伝会議』2004年11月号
- [17] 藤江俊彦著『価値創造のIR 情報開示と投資家関係作りの経営』ダイヤモンド社、2000年
- [18] 藤江俊彦著『現代の広報 戦略と実践』（第5版）同友館、2002年
- [19] 藤田利之著『日本企業にモノ申す外国人株主』東洋経済新報社、1999年
- [20] 堀章男著『企業広報の手引き』日本経済新聞社、1998年
- [21] 皆木和義・IR格付研究所『IR投資家を引きつける企業、企業を見抜ける投資家になる法』総合法令出版、2000年
- [22] 山口光恒編著『環境マネジメント 環境問題と企業・政府・消費者の役割』放送大学教育振興会、2002年
- [23] 好川透『コーポレート・ガバナンスとIR活動』白桃書房、1998年
- [24] 吉橋英晴「さまざまなリスクからブランドを守る 企業ブランドとステイクホルダー

参考 URL 一覧（アルファベット順）

- [w1] ABB ホームページ
<http://www.abb.com>
- [w2] 株式会社イトーヨーカドー
<http://www.itoyokado.iyg.co.jp/>
- [w3] 株式会社資生堂
<http://www.shiseido.co.jp/>
- [w4] 株式会社西友
<http://www.seiyu.co.jp/>
- [w5] 株式会社損害保険ジャパン
<http://www.sompo-japan.co.jp/index.html>
- [w6] 株式会社デンソー
<http://www.denso.co.jp/ja/>
- [w7] 株式会社日立製作所
<http://www.hitachi.co.jp/>
- [w8] 株式会社山武
<http://jp.yamatake.com/>
- [w9] 株式会社リコー
<http://www.ricoh.co.jp/>
- [w10] 環境省ホームページ
<http://www.env.go.jp/>
- [w11] キヤノン株式会社
<http://canon.jp/>
- [w12] 経済産業省ホームページ
<http://www.meti.go.jp/>

[w13]財団法人経済広報センター
<http://www.kkc.or.jp/index.html/>

[w14]財団法人地球・人間環境フォーラム
<http://www.shonan-inet.or.jp/~gef20/gef/index.html>

[w15]サントリー株式会社
<http://www.suntory.co.jp/>

[w16]CSR CONSORTIUM
<http://www.csrc.jp/index.html>

[w17]シチズン時計株式会社
<http://www.citizen.co.jp/>

[w18]セイコーエプソン株式会社
<http://www.epson.co.jp/>

[w19]積水化学工業株式会社
<http://www.sekisui.co.jp/>

[w20]大成建設株式会社
<http://www.taisei.co.jp/>

[w21]東京証券取引所
<http://www.tse.or.jp/index.shtml>

[w22]東洋経済 web
<http://www.toyokeizai.co.jp/>

[w23]凸版印刷株式会社
http://www.toppan.co.jp/index_f.html

[w24]トヨタ自動車株式会社
<http://www.toyota.co.jp/index.html>

[w25]日経 CSR プロジェクト
<http://www.nikkei.co.jp/csr/index.html>

[w26]日産自動車株式会社
<http://www.nissan.co.jp/>

[w27]日本インベスター・リレーションズ協

議会

<https://www.jira.or.jp/>

[w28]日本電気株式会社

<http://www.nec.co.jp/>

[w29]富士写真フイルム株式会社

<http://fujifilm.jp/indexf.html>

[w30]ブリティッシュ・アメリカン・タバコ・
ジャパン

<http://www.batj.com/>

[w31]松下電器産業株式会社

<http://panasonic.co.jp/>

[w32]三菱電機株式会社

[http://www.mitsubishielectric.co.jp/index_
c.html](http://www.mitsubishielectric.co.jp/index_c.html)

[w33]ミニストップ株式会社

<http://www.ministop.co.jp/>

参考報告書一覧（アルファベット順）

[h1]株式会社イトーヨーカドー『企業の社会的責任報告書 2004』、『同 2003』

[h2]株式会社資生堂『2003年サステナビリティレポート 社会・環境活動報告書』

[h3]株式会社西友『サステナビリティ・レポート 2004』

[h4]株式会社損害保険ジャパン『CSRコミュニケーションレポート 2004』、『社会・環境レポート 2003』

- [h5]株式会社山武『山武グループ環境報告書2004』
- [h6]株式会社リコー『リコーグループ環境経営報告書2004』、『同2003』、『リコーグループ社会的責任経営報告書2004』
- [h7]サントリー株式会社『エコシップレポート2004』
- [h8]シチズン時計『環境社会報告書2004』
- [h9]セイコーエプソン株式会社『サステナビリティレポート2003』
- [h10]積水化学工業株式会社『環境レポート2004』
- [h11]大成建設『環境・社会報告書2004』
- [h12]凸版印刷株式会社『環境報告書2003』
- [h13]トヨタ自動車株式会社『環境社会報告書2004』
- [h14]日産自動車株式会社『環境・社会報告書2003年3月期』
- [h15]日本電気株式会社『環境アニュアルレポート2004』
- [h16]松下電器産業株式会社『環境経営報告書2004』、『同2003』
- [h17]富士写真フイルム株式会社『社会・環境レポート2004』
- [h18]ミニストップ株式会社『ミニストップ環境社会報告書2004』