

CSR＝企業とNGOの新しい関係（その1）

長坂 寿久 *Toshihisa Nagasaka*

拓殖大学国際学部 教授

(財)国際貿易投資研究所 客員研究員

要約

CSR（企業の社会的責任）は、1990年代後半以降、企業とNGOとの相剋と協働を通じて本格的に形成されてきた新しい企業経営（システム）論である。企業がCSRに取り組むための国際的な仕組みは、実質的にNGOによって形成されてきた。企業に「攻撃戦略」をしかけCSR経営に取り組む圧力をかけるだけでなく、CSRへの取組み状況を分析・評価して企業をランク付けし、CSR情報を提供する「評価システム」（エチベル等々）、CSR報告書を作成するためのガイドライン（GRI等々）の作成などの仕組みは実質的にNGO（および関係者）によって構築されてきた。

また、CSRとは企業とNGOとの協働を通して、企業がNGOを本業の中に組み入れることである。このための協働の仕組みも、21世紀に入ってNGOによって構築されてきている。本稿はNGOの視点からCSRの動きを分析したものである。

はじめに

従来から企業は「企業の社会貢献」に絶えず取り組んできた。しかし、

90年代後半以降に明確に登場してきた新しい「企業の社会的責任」（CSR）論の本質は、企業がその収益を社会にも還元（寄付）するといふ、いわゆる従来型の「企業の社会

貢献」論とは異なり、企業はその本業の中に「経済(収益)」のみならず、「環境」と「社会」的側面を改善(黒字)していく仕組みを組織的に組み入れるという新しい経営システム論である。つまり、企業は経営組織として、収益を上げる組織としてつくり上げられているが、CSR経営論は、収益と同様に、環境・社会をもより良くしていく仕組みを本業の中に同時的に組み入れるということである。そして、それは具体的には、企業の本業の中に、NGO(NPO)をいかに組入れるかということなのである。

本レポートでは、(その1)として、CSRがいかに企業とNGOとの相剋と協働によって作られてきたか、国際的なCSRシステムの構築において国際NGOが果たしてきた役割について概観する。

そして、次号(その2)では、21世紀に入り、NGOが企業との協働関係(本業へのCSRの組入れ)の構築のためにつくり上げてきた協働の仕組みを紹介することとする。

NGOは、企業の事業が起こす社会的・環境的インパクトについて調査・開示し、企業に対応を求め、持

続的にそれを行うためCSR経営の導入を働きかけてきた。また、CSRを評価する仕組みを構築し(Ethibel等の評価機関の設立)、CSR報告書の作成のガイドラインの作成の仕組み作り(GRI等)等々を進めてきた。これら評価機関やガイドライン機関はいずれもNGOもしくはNGO的団体、あるいはNGO出身者たちによって進められてきたのである。

世界の企業は、この10年以上にわたり、CSRを通じて、企業とNGOとの協働関係を深めてきており、大きな成果を上げてきた。しかし、日本におけるCSR論には、企業とNGOとの協働という視野が基本的に欠落している点が課題として指摘できる。日本は先進国の中でNGOセクター(市民社会セクター)が最も小さい国の一つであり、その影響力が弱く、NGOセクターを無視しても企業にとっては影響がきわめて小さいことによるといえよう。そして、それが日本企業の競争力に将来大きな不安要因を与えることになりかねないことを恐れる。

第1章 企業と NGO の相剋と CSR

1. CSR へ至る経過

CSRに関する本を読むと、CSRは、20世紀に入って、宗教団体がその資産の運用に当たってタバコやアルコール製造などの特定の問題業種を投資対象として排除（ネガティブ・スクリーニング）してきたケースから始まるとされている。これは倫理的投資（Ethical Investment）という考え方として紹介されてきた。

60、70年代には公民権運動やベトナム反戦運動の盛り上がりを背景に、大学の資産運用にベトナム戦争に加担する企業の除外が学生運動のターゲットとなり、さらに70、80年代には環境問題や南アのアパルトヘイトなど人権侵害にかかわる企業への投資を除外するなどの社会運動から、CSRの概念が次第に形成されてきた。とくに1986年に米国で包括的反アパルトヘイト法が成立すると、これを謳ったSRI（社会責任投資）の投資信託の発売が増加した。

もう一つは、70、80年代の米国の

経済社会の後退の中で、米国の再生と企業の健全な発展のためには、地域社会（コミュニティ）の向上が必要であり、企業は地域社会の向上のために投資すべしとする、企業の社会貢献／企業フィランソロピーの新しい概念として説明されてきた。これは「企業の社会投資」（Corporate Social Investment）として紹介された。

80年代には、企業も社会／地域（コミュニティ）の一員であるという考え方が「企業市民」（Corporate Citizenship）いう概念をもたらし、「企業の社会貢献」が課題となった。「貢献」とは多くの場合、社会活動をしているNGO（NPO）への寄付として捉えられていた。小さな政府、市民社会、企業市民の考え方が広がっていくに従い、企業と地域社会（コミュニティ）との関係が重視されるようになっていき、次第に企業も地域社会の向上のためにコミュニティに対し投資を行うべきという「企業の社会投資」という概念が明確化していったのである。

「企業は社会的な環境の向上に貢献することによって、自らの企業環境の向上をはかっていることになる。

低い犯罪率、教育された労働力、よき企業経営にはよき従業員の確保が必要であり、そのためにはよき学校教育などが必要である。例えば、教育や犯罪率を低く抑えるための貢献は、将来の企業経営の安定をもたらすものになる。また、こうした社会問題への投資は、企業自身への投資として、長期的には返ってくる」「企業フィランソपीは単に寄付の方法ではなく、将来への投資、コミュニティの開発としてみるべき」(長坂寿久『企業フィランソピーの時代』ジェトロ出版部、1991年)というのが当時の考え方であった。

これを受けて、教育開発のケースとして、企業(地域の商工会議所)と教育委員会との協働プロジェクトとしての「ボストン盟約」や、NPOのシカゴ・ユナイテッドによる地域の教育システム改革や、貧困者向けの住宅供給への取組み、マイノリティ・女性への起業支援などが紹介された。

こうした観点から、投資家の社会的投資(SRI)へのアプローチには3つあるとされている。「ソーシャル・スクリーン」、「株主行動」、「コミュ

ニティ投資」である。「ソーシャル・スクリーン」は、投資家が企業を投資対象として評価する場合に、経済的・財務的側面からのみならず、社会的側面と環境的側面を同時に考慮して評価することである。スクリーンの仕方には、タバコや武器の製造企業やアパルトヘイト国の南アと取引する企業を除外するなどのネガティブスクリーン方式と、企業がCSRにどれだけ積極的に取り組んでいるかを評価するポジティブ・スクリーン方式とがあると説明されている。

こうした背景はあるものの、90年代にCSRがある意味で突然かつ急速に国際的に普及・定着していったのには、以下で述べるように、国際的な企業の不祥事と、それに対するNGO活動の興隆があったといえる。

とくに1989年のエクソン社の石油タンカー、バルディーズ号がアラスカ沖で座礁し、沿岸に甚大な被害を与えた事件。さらに1995年のロイヤル・ダッチ・シェル社とNGOのグリーンピースとのブレントスパー事件はとくに重要なインパクトを与えることになった。さらに90年代か

ら 2000 年代に入る頃には企業不祥事が相次いで報告された。米国ではエンロンやワールドコムなど粉飾決算が発覚し、破綻してしまう企業が続発した。日本でも企業不祥事が相次いで報道された。粉飾決算のみならず、環境への取組み、人権や労働問題、NGO (そして市民) との関係など、企業統治 (コーポレートガバナンス) がうまくなされておらず、企業体質や経営者の倫理が問われることになった。そのため、市民・消費者・投資家と企業との信頼関係が低下し、企業に対して懐疑的な目を向ける傾向が出てきた。そこで一層 CSR が注目を浴びるようになったといえよう。

これらの事件を通じて、NGO による企業を監視する活動が活発化し、人権や環境を無視する多国籍企業は、しばしば NGO や市民運動から標的にされ、厳しい抗議を受けてきた。この頃、企業行動を監視する有力な NGO が設立されるようになった。バルディーズ号事件では、企業の環境対応を求める NGO や研究機関、学者等が集まって CERES (その 2 で解説) という企業の行動基準を設定す

る連合体 (NGO) が創設された。さらに、開発途上国での先進国企業による買収・汚職を告発するトランスピアレンシー・インターナショナル (Transparency International) (1993 年設立)、企業を監視する NGO としてアタック (ATTAC) (1998 年設立) や CEO (Corporate Europe Observatory)、等々が設立されている。

またアムネスティ・インターナショナル、グリーンピース・インターナショナル、WWF、FoE などの国際 NGO も企業との協働プロジェクトやキャンペーンを立ち上げていくようになった。

経済のグローバル化の進展によって、環境政策や環境基準について、多国籍企業も、例えば先進国では厳しい環境基準を持ち、開発途上国では緩い基準を持つという、ダブルスタンダードを取りにくくなった。世界に展開している企業について、NGO はこうした事実があると、それを調査し、告発し、より厳しい基準に合わせるよう要求していく活動を展開していくようになった。

そして、こうした企業と NGO との相剋が、結果として協働関係を組

むようになる契機をつくりあげ、CSR は普及していった。CSR 経営論が体系的に登場する契機となったブレントスパー事件を紹介しておきたい。

2. ブレントスパー事件 ——CSR 論の体系化へ

(1) 事件の経過

90年代に、ロイヤル・ダッチ・シェル社（以下シェル）は幾つかの危機に直面した。どの危機も NGO の要求を無視したことからきた。石油会社は開発途上国において大きな利権と権力を持っている。その国の収入の半分を占める場合もある。90年代初めナイジェリアで政府が人権・環境活動家で詩人であるケン・サロウィア氏ら8名を死刑にしようとした時、世界中の人々はシェルがその力を駆使して死刑を阻止してくれるだろうと期待した。

しかし、シェルはその力を使おうとはしなかった。このシェルの姿勢に人々は怒りを覚え、NGO から抗議キャンペーンを受け、メディアはこの機に乗じて、傲慢なシェルを叩く

報道を続けていた。ブレントスパー事件はこんな時に起こった。

北海には400を越える海上プラットフォーム（浮遊施設・ブイ）が石油採掘のため設置されている。この1つにブレントスパーという名の、シェルが管理する大型プラットフォームがあった。

ブレントスパーは、北海の英国領海海域のブレント油田（シェトランド諸島の北北東190キロ）にあり、ブレント油田で採掘された石油は、スパー（井桁）に貯油され、タンカーに積み出されていた。形状はシリンドラーのようであり、高さ137メートル（海上部28メートル、海中部109メートル）、重量1万5000トンで、6本のアンカーで海床に係留された巨大な構造物であった。

ブレントスパーは1976年に建設され、15年の使用を経て91年に用途廃止になり、その後その所有者であるシェルは、処分方法を検討していたが、1995年に、その方法として、環境コンサルタントのアドバイス等を得て、環境的にも最善で最も費用が安いと判断し、北海の「深海」への投棄を決定した。

シェルは処分申請を受けた英国政府は最終的な許可を与える前に、北海沿岸諸国に計画を通知した。期限内にどの国からも反対がなかったことから、95年5月5日、英国政府はシェル社に海底投棄処分の許可を与えた。

これに対し、北海への核廃棄物投棄や有害廃棄物投棄に反対するキャンペーンを行っていたグリーンピースは、この計画に反対するキャンペーンを開始した。

世論に訴える上で大きく貢献した論点は、深海への投棄はこの1基だけにとどまるものではなかったことである。当時、400本以上の海上プラットフォームのうち50本は、10年以内に稼働終了が予想されており、この点も深海への投棄に強い危惧を抱かせることになった。

シェルは英蘭会社で、両国において国を代表する象徴的企業であり、両国が誇りとする企業であった。株が下がる事態を誰も予想しえない会社であった。しかし、メディアは「傲慢で秘密主義」のシェルと書き立てた。

シェルは、この時、対応を誤るこ

とによって、企業価値、ブランドへの信用を破壊してしまうことになった。シェルはナイジェリア問題でメディアを敵に回し、ブレントスパーで市民を敵に回すことになった。また、当時の社会状況は、反グローバルイズムの風潮が知識人の間で広まっており、エネルギー問題は、太陽熱、水力、原子力等の代替エネルギーについての議論が活発に行われていた。しかし、シェルは新エネルギー開発の議論にも、当時は積極的に参加していなかった。

こうした動きを冷静に見ていれば、シェルはもっと早く柔軟な姿勢に変わり得たかもしれないが、その保守的な体質は成り行きを一層悪化させた。この事件の結果、同社の名声は著しく傷つけられ、シェルの社員であることは貴族的なイメージがあったが、突然シェルの社員であることを恥じるようになり、労働意欲も低下していったと報じられた。

グリーンピースの呼びかけでシェルのガソリンのボイコット運動が、ドイツ、オランダ、デンマークへと広がっていった。ドイツでは300カ所以上で、シェルのガソリンスタン

ドの顧客に対し投棄計画に反対する情報提供活動がおこなわれた。

ドイツでは緑の党の支持をはじめ政治運動となっていくた。ドイツのボン議会議員団が、海底投棄措置に抗議し、ドイツ漁業者組合も投棄に反対した。ドイツ市民の多数が投棄に反対するようになり、74%がシェル製品の不買に積極的という世論調査が発表された。

その結果、コール独首相（当時）が処分反対を表明し、ハリファックスのサミットでメジャー英首相と意見を交わした。英国シェルは、反対運動にかかわらず、海底投棄を実行する姿勢を示し、英国政府もこれを支持し続けた。

6月になり、投棄のためプラットフォームが投棄地点に曳航され始めると、グリーンピースはこれを阻止するため、プラットフォームへの進入を試み、ヘリコプターを使って活動家をプラットフォームに上陸させ、これを排除しようとシェル社員がヘリコプターに向けてホースで放水を行う写真が世界に流され、新聞で報道され、社会の関心が高まった。さらにブレントスパークで大量の有毒物

質が発見されたというニュースをメディアに伝え、メディアは大々的にこれを報じた。

メディアは、シェルの従業員のこの事件への認識が高まり、シェルの内部でも反対が増えていると報道した。ドイツのいくつかの州首相も不買運動への共感を表明した。そして多くのNGOがシェル製品不買の呼びかけに呼応しキャンペーンは広がっていった。不買運動やシェルのガソリンスタンドでのNGOによる顧客への情報提供活動は、ドイツのみならず、スイス、オランダ、ベルギー、ルクセンブルク、英国へ波及していった。シェルのガソリンスタンドは失った取引高で、莫大な打撃を受けることになった。ドイツではガソリンスタンドの売上が50%も落ち込んでしまうところもあったという。

95年6月20日、シェルは深海投棄計画を断念し、陸上解体に変更申請を行い、これを英国政府は承認した。以上が事件の概要である。

その直後、6月末にブリュッセルでのオスロ・パリ会議（北東大西洋の環境問題を規制する国家間機構）

の年次総会が開催され、加盟 13 カ国中 11 カ国が、沖合にある構造物の投棄につき、全面的禁止は留保したものの、禁止につき合意されるまで行わない (モラトリアム) ことに合意し、事実上禁止された。

7 月末、シェルは同プラットフォームを陸上解体するため、ノルウェーのエルヒョルドに曳航した。さらにシェルはそれをリサイクルすると発表した。その後、98 年 7 月、北海諸国は石油関連鉄鋼構造物の海洋投棄を禁止することに合意し、法的措置が取られていった。

ブレントスパー事件は、こうして NGO と国際政治との関係、NGO と企業との関係の変化を象徴する事件として語られることになった。NGO が国際政治を変え、世界の市民を巻き込み、多国籍企業に重大な打撃を与えることができるほどの「政治的パワー」を持つという時代の到来を象徴する事件として語られることになった。

国際協定と国内法に基づき、政府から承認を受け、国際的な手続きを踏み、政府の決定に従った多国籍企業が、特定の NGO から攻撃を受け

たことによって、それが、海外の消費者と政府と NGO をも呼び込み、ついにサミットでの会談となる程の国際政治問題となり、NGO の主張が国際協定になっていくという時代を画すことになったのである。

この事件は、シェル全体にとって大きなショックだった。事前の慎重な調査の結果、環境にも最善であると判断した自社の見解が、規制権限を持つ政府の許可を得たにもかかわらず、実現できなかったのは、環境 NGO に先導された消費者・市民社会からの拒絶、それも外国 (ドイツなど) からの拒絶によるものだったのである。

シェルは「Public」とのコミュニケーションに完全に失敗したのが原因だと評論された。事件以来、多くの企業が、否定的宣伝 (ネガティブ広報) に対応するための内部行動基準を策定した。シェルは、その後、そのような防衛的、対症療法的な危機管理問題のレベルからさらに進んで、経営理念の変革に取り組んでいった。

さらに本事件後の 1997 年に、同社は株主総会で NGO から環境への取

組みを改善する議決案を提出された。この時、NGO 側は 11%もの議決権を集めた。中心となったのは、キリスト教会系の ECCR (The Ecumenical Council for Corporate Responsibility) と、議決権行使代行機関である PIRC (Pension Investment Research Consultancy) である。

ブレントスパー事件後、同社は企業理念の変革、組織改革を含め、本格的に CSR 企業に変革し、その成功の事例として紹介されるようになった。

(2) シェル・レポート

——トリプルP

シェルは、すでに長きにわたり、企業理念や経営方針を年次報告書などで明らかにしてきた。その中には、企業の社会貢献を明確にし、寄付も行ってきた。それにも関わらず、企業価値を喪失するような危機が起きた。

1年半かけて、シェルはコンサルタントを総動員して、社内で議論を繰り返し、97年7月に新しい企業経営理念を示す「シェル・レポート」を発表した。それは、「利益・人・地

球」(profit, people and planet)、および「経済・社会・環境」を3本柱とする「持続可能な発展原則」を、経営理念の根幹に据えるものであった。

それは企業として社会の動きに対応していくため、すべてのステークホルダーに関わっていくことを宣言したものであった。そして、コアビジネス(本業)の中に環境と社会を経営の全プロセスに組み入れるというものである。

シェルのこうした考え方は、そのまま、その後のCSRの基本的定義となっていた(ビジネス倫理とCSRの違いは、前者はその価値そのものに重点をおくが、CSRはコアビジネスと強く結びついていることにある)。

新しい企業理念は、「基本的人権の尊重」と「持続可能な開発への取り組み」を中心に据え、具体的には参加型のステークホルダーモデルを効果的に取り入れることを目指したものであった。それは以下の4点に要約できる。

①ビジネス方針の明文化＝「人権の尊重」と「持続可能な発展」。これを保証できるようなプロセスを経

営に組み込む

- ②健全で安全な環境政策の適用とその保証
- ③社会的責任の遂行——企業がビジネスを通して社会にもたらした全てのものに関して、過去・現在・未来を問わず責任を負うこととする
- ④シェル・レポートの作成——報告書によって同社の新しい企業理念を明確にすると共に、その進展を報告していく。

この「原則」の導入にともなう、具体的な経営的枠組みとして、第1に、日常のビジネス活動において「経済・社会・環境」の要素を明確に意識し、取り入れること、第2に「対話」を進めること、そして第3に結果の「開示と検証」を行うことを中心的な考え方として、組織改革や従業員教育などを含め、全社的に具体化していくこととした。

開示については、98年より「保健、安全・環境に関する活動年次報告書」を発行した。対話については、この報告書の読者との対話をはかるための「TELL SHELL」というインター

ネットを使ったシステムを設けた。

このシステムを利用して、全世界から、毎月多くのコメントが寄せられるようになった。上級幹部が読み議論し、好意的な意見とそうでない意見それぞれ、人々の感覚を知るための重要な手段としている。回答希望者に対しては個人的に回答が送られ、いくつかの意見はレポートにも収録される。

このような経営戦略の基盤に、シェルは経営戦略を2つのシナリオにそって考える視点を提示した。1つはグローバル市場での競争についての考え方で、これは企業であればどの企業もとっている視点である。もう1つは、「市民パワー」(People Power)への視点である。「富める者も貧しい者も、それぞれより富を蓄積し、よりよい教育を受け、選択の幅を広げ、そのような人々により担われる社会は、多様化し、個々の独自性を主張し、より自発的な・・・社会となる」とレポートは指摘した。ブレントスパー事件の経験が経営戦略を考える上で、いかに深く影響しているかを伺うことができる。

ブレントスパーの処分計画につい

て、シェルは環境 NGO の意見を厳密に調べることはしなかった。コンサルタントは経済（収益）と環境の視点からのみしか見なかった。しかし、現在は、事業計画を進めるにあたって、環境・社会 NGO との連携をはかることを必須としている。シェルの事業活動は、とくに石油や天然ガスの開発事業は、開発事業の行われる地域の自然・社会環境に大きな影響を与えるものであり、持続可能な開発手法（事業の各段階での短期・長期の経済・社会・環境面での影響を最小化し、かつ共同体の福祉の向上に寄与する）をとるために、環境・社会 NGO との連携を図るようになった。

また、シェルは前述のように、新しい経営戦略として、「持続可能な発展原理」を明示したが、これを具体化するために、「社会投資」(social investment) という概念を導入した。その概念に従った社会貢献ができるよう、2000年6月にはシェル財団を設立している。

「社会投資」とは、シェルがある活動やプログラムに対し社会貢献（寄付）を決定する際に、その寄付

が「社会をより良くする投資」であるかどうかを基準として行うという考え方である。美術館への寄付に対しても、単に展覧会を行う、あるいは美術館を拡張したいという場合、それは社会投資にならないと評価する。しかし、例えば昔の絵画のインクの研究を行い、その研究がある社会的意味をもつとする場合、それは社会投資の一環となるとし寄付を行う。特定のサッカーチームのスポンサーとなるのは社会投資とはならないので、スポンサーにはならない、といった考え方である。一定の「社会投資」の基準を設定して、環境や人権などの地球的課題への取り組みを優先させる方針を導入した。

また、従業員への教育を重視し、同時に従業員の NGO 活動への参加を促進するためのさまざまな措置をとった。社内情報システムによる NGO やボランティア情報の提供、従業員が参加する NGO やコミュニティ活動への、従業員を通じた寄付の提供などである。

同社はこの新政策ペーパーを、世界中のシェル各社に送った。同社のすべての営業会社は、営業方針とし

て取り入れることを正式に義務づけることとした。シェルとのジョイントベンチャー企業にも同様の義務を課すこととした。シェルのパートナー企業は正式文書で義務の誓約を行うよう求められた。シェルの関係会社も、その精神を尊重し誓約するよう求められた。義務を遂行できない会社に対しては、制裁としてジョイントベンチャー契約を破棄した。主要な下請け会社やサプライヤーにも同様の義務を課した。

スタッフトレーニングも行っていた。トレーニングシステムは各国のシェル各社にも提供した。各国のCEOは、それらの義務の遂行状況について年1回報告書の提出を義務づけられた。そして、本社は各CEOに報告書に基づき直接面接も行っている。

いくつかの国のシェルから、「欧州的価値観の押しつけ」という批判もあった。しかし、シェルのアイデンティティや価値観はグローバルであると謳っている以上、世界中で徹底されていなければならないとシェルは考え、徹底させた。現代では、国や地域によるダブルスタンダードの

経営は不可能という判断である。もし、地域・国によって格差や違いがあれば、このグローバル化時代においては、必ずそのギャップを世界のNGOから暴かれることになるからである。

スタッフトレーニング用として、「ビジネスと人権」といったブックレットを作成し、広く全社に配布している（人権問題、賄賂への対応、児童労働などのブックレットがある）。トピックによっては、外部のNGO（例えば、人権問題についてはアムネスティ・インターナショナル）と協力して作成している。

ブックレットはきわめて詳細で、企業方針とのバッティングのケースを想定し、あるべき対応について詳しく記されている。また、外部の意見を聴取するため、シェルの内部的な評価基準となる指数（KPI=Key Performance Indicators）を作成し、世界45団体以上（NGO、メディア、政府、大学、ジャーナリストなど）に送り、意見を求めている。これは、外部に対し、企業のCSRの遂行状況を示す役割となっているが、内部的には経営活動基準として使われてい

る。

新しい企業理念では、今後のあらゆるプロジェクトは地域の人々との対話を通じて進めていくこととした。そのため、ステークホルダー参加型の仕組みができ、地域の住民との対話が進み、地域の人々の問題点の吸収が可能となり、これらがよりプロジェクトの成功につながるようになった、とシェルのCSRを牽引した当時の担当執行副社長だったデルフハーフ氏は述べていた。

こうしてシェルはその後のCSR時代の先駆者としての道をひた走り、CSRの先駆者の事例として紹介されるようになり、シェルは痛手から回復していった。

しかし、企業の実態は必ずしも言葉通りではない。その後もシェルの石油開発には依然国際NGOからの非難のケースが生じている。シベアリの天然ガス開発では、開発地域の生態系が破壊されているとしてFoEジャパンなどが中心となってキャンペーンを行っている。

3. CSR論の深化

(1) トリプルボトムラインの導入

シェル・レポートは「持続可能な発展」を「トリプルP」(Profit、Planet、People) という概念で表現した。この報告書は欧米の多国籍企業に注目され、「トリプルPマーケティング」という新しい概念として議論されたりした。

シェルの企業理念の建て直しのコンサルタントの一つとして入ったのが英国のサステナビリティ社で、それを主宰しているのがジョン・エルキントンである。エルキントンはその後、シェル・レポートで導入した「トリプルP」を、より財務的な言葉に言い換えて提示した。つまり、シェル・レポートでの「持続可能な発展」(サステイナブル・デベロップメント)を「CSR」という言葉にし、「トリプルP」を「トリプルボトムライン」という言葉へと変えて提示した。Profitが「経済」、Planetが「環境」、Peopleが「社会」である。この3つの側面によって経営していくことによって「持続可能な発展」が可能となり、それが「企業の社会的責

任」(CSR)としたのである。

もう1つ、この概念の重要な点は、「経済」「環境」「社会」の3つの側面をビジネス活動のコア(本業)に組み入れていくという考え方を、「トリプルボトムライン」という概念で理論化した点である。この「トリプルボトムライン」の概念は、マルチステークホルダー論、サプライチェーンマネジメント論によって補強され、CSR論は本格的に理論化されていき、多くのビジネスイニシアチブへと結びついていくことになった。

(2) シアトル WTO 閣僚会議における企業とNGO

1999年のシアトルでのWTO閣僚会議では、いわゆるNGOの抗議行動を世界中のメディアがトップで報じた。それだけNGOの活動が功を奏したのだが、他方では、一部過激に走ったため、NGOを過激な集団とみなすようになる人々も増え、NGOにとっても大きな反省材料となった事件でもある。その後、多くの主要NGOは今後デモには参加しないという方針を打ち出した。

このシアトルでのNGOの行動は、

いくつかの新しい現象をもたらした歴史的なものとなった。例えば、労働組合とNGOが連携したこともその一つだが、もっとインパクトを与えたのは、NGOの攻撃対象の中心が、政府ではなく、企業になったという点であった。国際的なNGO活動の歴史の中で、企業が主要な抗議対象の中心となった初めての国際集会だったのである。

この動きをみて、企業は危機感を募らせ、目覚めることになった。シアトルの会議に参画した(情報収集のためであれ)企業の担当者たちは、一般の市民がそろって企業を攻撃して国際的なデモをする姿にショックを受けたのである。市民の企業への“誤解”をどのように解いたらいいのかが、企業にとって緊急課題となった。そこで、NGOは新しい役割をみつけることになる。NGOは企業と市民の橋渡し役となって、両者の相互理解をすすめる役割をみつめていくことになる。こうして、シアトルのWTO閣僚会議を契機に、CSRの概念が世界中の企業の中に本格的に展開されていくことになった。

この時、企業にもNGOにも戦略

の大きな転換が起こった。NGO の活動戦略は、大きく分けて2つある。

「攻撃戦略」と「協働戦略」である。これまでは政府や企業を監視し、批判し、告発し、デモをし、企業を攻撃する活動が時には目立ってきたかもしれない。しかし、NGO は90年代後半から新しい戦略を明確に意識するようになった。協働（パートナーシップ）戦略である。政府や企業と対決するよりも、政府や企業と話し合い、理解を得て、一緒に協働して活動し、社会を変えていくという戦略である。

第2章 CSR システムの構築と NGO

企業と NGO との関係の促進については、1992年の地球サミットで採択された「環境と開発に関するリオデジャネイロ宣言」の第10原則で、市民の参加による政府や企業とのパートナーシップによって環境問題への取組みを宣言している。

NGO は、企業活動を監視し、実態を調査し、企業の社会的責任を問いつける活動を展開するようになり、

企業の CSR を分析・評価する専門 NGO が登場し、企業の CSR データを豊富に提供し公開するようになった。さらにフェアトレードなどオルタナティブな（もう一つ別の）経済社会システムを追求する NGO 活動も増え、また社会のニーズの変化に対応していち早く新しいサービスを提供していく「事業型 NGO」も登場するなど、NGO 活動は多様化し、深化してきた。

また、NGO は時には不買運動や訴訟などを通じてメッセージを企業に届けようとすることもあり、企業経営の大きなリスク要因の一つとなった。逆に企業は NGO との協働によって、企業改革や活力の育成に大きな成果をあげるケースも登場するようになった。なぜならば、市民・消費者（社会）のニーズの最先端で活動しているのが NGO であるからである。その点で、欧米の多国籍企業にとっては、NGO との協働関係の構築は今や非常に重要な企業戦略となった。

80年代の「企業フィランソロピー」は、企業による NGO への寄付（あるいはメセナ）という捉え方が

中心であったが 90 年代の「企業と NGO の協働」とは、NGO と共同プロジェクトを組んで、パートナー(協働)として一緒に取り組んでいくという考え方が明確になっている。

このような NGO による活動や情報提供、情報インフラが、CSR の促進に大きな影響を与え、中心的な役割の一端を担ってきたことは確かである。

企業と NGO の相剋と協働によって CSR は構築されてきたが、CSR をめぐるさまざまな仕組みも主に NGO たちによって構築されてきた。

CSR 報告書の評価の仕組み(評価機関)、その評価結果を使って社会的責任投資(SRI)を促進する仕組み、CSR 報告書を作成する仕組み(マニュアル)など、CSR 全体のシステムをつくり上げるのを先導してきたのも NGO たちであった。そして、CSR コンサルタントの多くが NGO 出身者である。さらに、NGO たちは企業が CSR を遂行するための NGO との協働の仕組みもつくり上げている。

1. CSR 評価機関

CSR/SRI の評価機関の多くが、実は NGO である。あるいはそれら機関は NGO や労働組合関係の人々を中心にして設立されているため、多くの NGO や労働組合経験者がこれら関係機関に参加している。つまり、CSR/SRI のアナリストには、NGO で環境、人権、開発などの専門家として活躍した人々が多く参加している。

CSR/SRI の主要な調査・評価機関である EIRIS、エティベル(Viseo)、イノベトスなど多くの評価機関は、調査・情報収集に当たって、世界の NGO のネットワークの協力を得ており、その地域で活躍している NGO と連携して情報入手や意見聴取を行うなど、NGO の活動データを積極的に活用している。

CSR の評価において、とくに「社会」的側面の評価はとくに難しい。「経済(収益)」については、ROI、ROA、EPS、IRR 等々分析手法が開発されている。「環境」についても環境会計などが開発されてきているし、具体的な目標数字など設定できる点

で実施状況を把握できる。それに対して「社会」の評価はまだ十分開発されているとはいえない。優れた CSR 企業と広報している企業でも、欠陥車隠しや商品の安全性の問題を隠しており問題を起こすことはしばしばある。従って、「社会」的に優良企業だと評価されているようにみえる企業でも、明日には人権等々問題を起こすかもしれない。そのため評価機関は、その企業と日頃付き合い合っている NGO からの情報を一層重要視することになる。

(1) EIRIS

英国の EIRIS (Ethical Investment Research Services) は、世界でも最も先駆的かつ大きな CSR/SRI 関連情報の提供サービスをしている団体である。倫理的投資を行う教会グループや慈善団体などにより、四半世紀以上前の 1983 年に設立された独立の調査機関 (NGO) である。EIRIS の評価指数を用いて、84 年に英国初の SRI ファンドが発売されている。当初 2 名で始まったが、その後スケールと顧客範囲を大きく拡大してきた。

SRI 評価項目には、タバコ、アル

コール、武器 (軍需)・核兵器関連、原子力発電・ウランウム採掘、ギャンブルなどの産業は排除 (ネガティブ・スクリーン) され、ポジティブ・スクリーンとして、開発途上国の人権問題 (児童労働問題など)、遺伝子組み換え食品、動物実験など、40 項目以上にわたって調査し、情報提供を行っている。英国のみならず、アジア (日本を含む) を含む世界 3000 社以上をカバーしている。同機関には欧州を中心に、米国、アジアなど世界の金融機関、年金基金、NGO、政府機関等が顧客となっている。FTSE など主要な SRI インデックスの作成には同機関のデータが多く使用されている。

世界の NGO で、例えば遺伝子組み換え食品の反対キャンペーンを行う場合は、EIRIS のデータを使用し、企業のスクリーンを行う。また、EIRIS は調査・情報収集に当たって、世界の NGO の協力を得ており、NGO の活動データも活用している。

(2) エティベル (Ethibel)

エティベルはベルギーの CSR/SRI 専門調査・評価を行う NGO であ

る。環境問題、平和活動、開発途上国問題等の活動をしているNGOを前身として、国際的に活躍しているいくつかのNGOからの要請に基づいて1992年に設立された。当初は労働組合系の人々が多く参加し、従業員への説明責任、解雇の影響、職場倫理、仕事内容、健康安全管理などの指標化を行っていたが、その後CSR/SRIへ拡充し、国際的に先駆的な評価機関となってきた。役員や諮問委員には労働組合系やNGO出身者が多く、とくに労働問題への関心は高い。また、顧客には国際人権連盟などのNGOも多い。

評価と調査の独立性を保つ必要性から、調査部門を分離(別組織)すると共に、調査部門組織と評価部門組織を所有する親会社としてストック・アット・ステイク社を2000年に設立した。同機関の役員にはNGO出身者も多いといわれる。EUの欧州委員会はEUの「SRI調査グループのための自主品質管理基準」を策定するプロジェクトを02年に設置したが、この時の事務局はエティベルが担当した。これはSRI調査・評価機関の透明性、アカウントビリティ

を明確にするための自主規律を策定するものである。

また、欧米12カ国の調査機関と連携してSiRiグループ(Sustainable Investment Research International Group)を構成し、世界の主要企業500社の情報を管理(SRI投資信託の資産データ)し、相互利用している。欧米主要国のファンドと契約しており、SRIファンドの品質管理をおこなっている。

なお、エティベルは、現在はフランスのVigeoに統合されている。Vigeoは2002年にフランス最大の情報会社であったAreseの活動を引き継いで設立され、05年にストック・アット・ステイクを統合、06年にイタリア最大のSRI評価機関であるAvanziを統合してVigeoグループを形成し、現在ではフランス最大、欧州でも有力な格付け機関の一つとなっている。

企業調査にはNGOなどからも積極的に情報収集している。また、企業がNGOと協働している場合には、当該調査項目は最大の評価点を獲得する形となっている。また評価結果を元に、「エティベル品質保証ラベ

ル「エティカル・サステイナブル・インデックス」を作成している。

(3) ドミニ・ソーシャル・インベストメンツ (DSI)

エイミー・ドミニは世界初の SRI 株価指数「ドミニ 400 ソーシャル・インデックス」をつくり、CSR を SRI の促進を通じて普及することに大きく貢献してきた人である。ドミニ 400 は、社会（従業員、顧客、コミュニティ等）や環境への貢献度の高い企業 400 社を選び、指数化して株価動向を示し、ファンドを立ち上げて資金を募るもので、このドミニ SRI ファンドの成績は、ほぼ一貫して市場平均を上回ってきたという。

彼女は投資会社に働いていたが、退職して倫理的な投資を促進する DSI を 1991 年に創設したのだが、彼女の軌跡を見ると、彼女自身が NGO 的人間への転換によって DSI を設立していったことが分かる。仕事を通じて、「なぜ兵器を売り買いする企業の株を顧客に推奨しなければならないのか」「なぜ人を殺す機械に投資し、賄賂を贈って政府と軍需契約をする企業に投資を勧めるのか」と考える

ようになり、『倫理的投資』という本を出し、人権団体など NGO や学生団体、教会などと投資家を結集して、アパルトヘイトの南アフリカに投資しているモービル石油、GM、GE などの多国籍企業に『サリバン原則』（その 2 で述べる）への参加（署名）を求める活動をおこない、反アパルトヘイト運動にも大きく貢献した。また、株主の立場から資源リサイクル、労働条件改善などを提案し、大企業から多くの変革を勝ち取ってきた。こうした株主行動を通じて、NGO と企業との直接対話を推進することにも邁進した。

(4) その他

その他に、NGO 的に関係のあると思われる CSR/SRI 関連の調査・評価機関として以下が知られているが、いずれも NGO 的団体である。

- ・コープ・アメリカ——グリーンコンシューマー活動の一環として、企業の社会的・環境的取組みを企業評価に結びつける活動や情報提供を行っている NGO。グリーンコンシューマー向けの環境優良企業や製品リスト、企業の環境レーテ

ィング、グリーンビジネス起業ガイド等々の情報サイトもある。CSR 活動を行っている企業を紹介した「National Green Pages」はよく知られている。

- ・エンバイロメンタル・デフェンス——米国の有力環境 NGO の一つで、環境と企業との関係に関する多くのデータを調査・加工して公表している。
- ・カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト——欧米の主要な機関投資家グループや資産運用会社などが 2002 年に設立した NGO。世界の主要 SRI 機関のほとんどが参加している。モーリー、カルバート、セリーズ、ドミニ・ソーシャル・インベストメント、ING サステナビリティ・ファンド、ジュピター等々である。同 NGO は、地球温暖化問題の重要性に鑑み、企業は温暖化問題への考え方、温室効果ガスの排出量、経営への影響などを株主に対して情報公開する義務があるとして、世界の主要多国籍企業 500 社以上に対し、地球温暖化に関わる企業活動について情報公開を要請するキャンペー

ンを行ってきた。

- ・ジャスト・ペンション・プロジェクト (英国) ——2001 年に NGO が中心となって立ち上げたプロジェクトで、年金基金向けの SRI 投資を行うためのガイドラインを作成した。
- ・New Economics Foundation (NEF) ——英国の独立研究機関 (NGO) で、SRI の倫理性 (社会性のスクリーニングが不十分なケースがあること) を問題にする報告書など、いつも市民社会的視点として先駆的な研究レポートを出すことで知られている。こうした批判的報告を参考にして、EIRIS などはスクリーン方法の改善を行っている。

2. CSR 報告書の作成マニュアル ——GRI は NGO

現在日本のほとんどの企業が CSR 報告書を作成するために基準として導入しているのが「GRI」(グローバル・レポートング・イニシアチブ/GRI (Global Reporting Initiative) のガイドラインである。GRI は、企業のサステイナブル経営への取組み

と世界共通のサステイナブル (CSR) 報告書の作成ガイドラインを策定することを目的に設立された NGO である。

1997 年に、NGO のシリーズ (CERES、後述) と UNDP (国連環境計画) などが中心となってニューヨークで設立された。企業、投資家機関、非営利の提言組織 (NGO)、会計士団体、業界団体などが協力をしており、2000 年 6 月に「GRI 持続可能性報告のガイドライン」を発行した。また、02 年に常設事務所 (本部) をオランダのアムステルダムに移している。

ガイドラインは「経済」「環境」「社会」の 3 つの側面からの「トリプルボトムライン」の考え方を導入し、企業の透明性を追及するレポートのフレームワークやツールを作成している。今や株式市場のインデックスや評判の高い企業ベンチマークにおいて、GRI を使用することは高い評価につながると考えられている。多国籍企業では、とくにステークホルダー (株主、労働組合等) や NGO から、GRI の使用を求められる傾向にある。GRI は上述のとおり、

日本企業も多くリストされており、CSR ツールとして最もポピュラーなものとなっている。

GRI の設立の経過は次のとおりである。CERES (環境責任経済のための連合/米国・ボストン) は 1997~98 年にかけて、グローバル・レポートング・イニシアチブ (GRI) 部門を開設した。そして 99 年に GRI ガイドラインを作成・発表した (当時このガイドラインを使って 20 社が CSR 報告書を書いた)。

これをより保証するために、UNDP が 99 年にパートナーとして参加することになった。UNDP の参加を得て、2000 年に正式に「GRI ガイドライン (第一版)」を発表、CSR (サステナビリティ) 報告書のフレームワークとして世界に広く普及していくことになった。01 年に CERES は GRI 部門を独立した機関へ分離する方針を決定し、翌 02 年に正式に独立機関として設立された。

GRI のガイドラインを基準として CSR 報告書を作成する企業も世界で急速に増えていき、またガイドラインの向上の一層の体系化・精緻化を図っていき、02 年に第 2 版の改訂版

を、そして 06 年に第 3 版（G3）の改定版を出している。

GRIがCSRを普及するのに国際的に最も影響力のある実質的機関になったことの特徴の一つは、ガイドラインの構築をマルチステークホルダーとの対話を原則として進めてきたことである。このため GRI はネットワーク・ベースの機関として発展してきた。NGO、労働組合、企業の 3 者のみならず、もっと多様な、企業であれば株主、従業員、取引先、消費者、地域社会、NGO であれば多様な NGO の参加というマルチステークホルダー原則で進めてきたことで、この方式は ISO の社会責任（SR）の討議プロセスにも導入され、その後の対話プロセスに大きな影響を与えてきた。

もう一つの特徴は、国連のお墨付きを得たことである。そのために UNDP との合同事業として推進されてきたのであり、また、国連が推進している「国連グローバル・コンパクト」や市民ネットワークとしての「地球憲章イニシアチブ」は、GRI を推奨ガイドラインとしており、とくにグローバル・コンパクトへの参

加企業は GRI ガイドラインに基づきグローバル・コンパクトの推進状況の年次報告をするよう求められている。

GRI 方式による報告書は、このガイドラインの定着によって、①経済・環境・社会（トリプルボトムライン）のパフォーマンスについて、全体的にバランスのあるかつ合理的な報告書の作成を可能としていること、②経年比較を可能とすること、③組織間の比較を可能とすること、④ステークホルダーが関心をもつ問題への言及が行われうること、⑤業種的な特性もある程度考慮されていること、によって閲覧も便利になり得ているといえる。

GRI は企業の行動基準や報告書の作成基準を設定するものではない。企業のパフォーマンスを指標化して情報開示させることに目的がある。この開示要求項目は非常に多岐にわたったり、社会的責任原則に厳しく沿うように記述されているといえる。同時に、GRI は開示された情報をモニタリングする機関ではない（但し、現在検証メカニズムを構築中という）。しかし、開示された情報から企

業の国際的基準の遵守状況を私たちは開示の範囲内で判断することができる。

3. 企業と NGO の協働の仕組み

NGO は企業との協働を進めるために、協働の仕組みを構築してきた。以下、大きく7つの分野に分けられる。

①経営中枢が NGO と直接コンタクトを形成・参画

②NGO の「企業の行動基準」(コード・オブ・コンダクト/CoC)への参加

③NGO の認証制度への参加

④NGO との協働プロジェクトへの参加

⑤募金システムの内部化(コース・リレーテッド・マーケティング/CRM)

⑥社会貢献活動

⑦BOP ビジネス

これらについては、次号にて紹介したい。