

# CSR経営における第三者機関との協働

## ～国際NGOナチュラル・ステップをケースとして～

渥美 裕介（高浦ゼミナール）

### 第1章 はじめに

近年、企業を取り巻く環境は大きく変化している。簡単にいくつかの企業環境の変化の例を挙げるとグローバル化の進展による市場やステークホルダー（利害関係者）の多様化、社会問題の多様化、ネットワーク化の進展と企業間競争の激化、地球環境問題の深刻化など持続可能性の脅威、成熟化社会における価値観の多元化などがある。こうした状況のもとで企業は財務的責任を果たすことはもとより最近では社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）までも果たすことが求められるようになった。上に述べたような変化の結果、企業に対する社会の監視の目は従来に比べてはるかに厳しくなり企業にとって社会的責任を果たさないということが財務的リスクに直結するようになったのである。企業が社会に対して責任を果たすことを怠った、もしくは自らが引き起こした不祥事によって経営に破綻をきたした例はここ数年だけでも雪印乳業から船場吉兆まで枚挙にいとまがない。

しかし社会的責任を果たすとは言っても実際には何をどうすればいいのか。一言でCSRといってもその概念は環境や人権といったものからサプライチェーン・マネジメント（SCM）や社会的責任投資（SRI）に至るまで実に多岐にわたっている。またこれからの社会では企業に対して環境対策など多くの事柄について今まで以上に厳しい要求がなされるだろう。社会からの要求にも応えつつ自社の企業価値も高めていくためには企業はどうしていけばいいのか。

本論ではこのような問題に対して第三者機関との協働というテーマに焦点を当てることで自分なりの解決策を考えていく。その際、第三者機関の実例として国際NGOナチュラル・ステップを取り上げ、実際にナチュラル・ステップと協力関係を築いている企業としてイケア及び積水ハウスの事例を考察する。

本論文の構成は以下のようになっている。まず第2章において現在の企業のCSRに対する取り組み状況及びNPO・NGOとの協働の体系について述べ、

第3章ではナチュラル・ステップの考えとフレームワークを紹介する。そして第4章でイケア及び積水ハウスとの協働事例を紹介して第5章において各ケースの考察を述べる。

## 第2章 CSRへの取り組みとNPOとの協働

### 2.1.1 日本企業の取り組みの現状

2000年代に入って日本企業においてもCSR活動が盛んに行われるようになった。伊吹（2005）は2003年に日本企業の多くが欧米企業の動向や国内外の規格化・ガイドライン、ステークホルダーの行動の変化を捉えてあらためてCSR活動の取り組みを強化したとしている。その内容は主に4つあり、第1に「情報収集」である。2003年にはCSR関連のセミナーや会合が多く開催されたことで各社のCSR担当者レベルで一定の認識、理解が得られ、次はその情報をいかに経営陣や事業部門、従業員などの社内ステークホルダーに浸透させるかという段階に移行している。取り組みを強化した内容の第2は「組織体制の整備」である。これは2003年1月にリコーがCSR室を設置したのを皮切りに各企業においてCSR室やCSR委員会のような組織体制の構築が進んでいる。すでに体制を整えた企業はより実践的な取り組みに移るようになってきている。第3は「取引先を巻き込んだ動き」である。イオンやアサヒビールのように特定の商品群について取引先との取引条件にコンプライアンスルールを適用したり、取引先への社会的責任に関するアンケート調査を通して取引先を含めた社会性の向上を目指す活動であり、伊吹（2005）はCSRへの取り組みが実質的成果を生むための具体的かつ先進的な取り組みだとして評価している。そして主な内容の最後は「レポートニング」である。環境報告書を社会性報告書やサステナビリティレポート、CSRレポートという形に衣替えする企業が多くなった。伊吹（2005）はレポートの製作プロセスによって自社の問題点を発見するという効果が見受けられたのは事実であるとしながらも、レポートニングはCSRに関する取り組みそのものとは言えず、コミュニケーション戦略の一手段にすぎないため作成したことだけで満足せずに様々な媒体を通じて効果的なコミュニケーション活動の対象や手段を検討していくことが必要であるとしている。

### 2.1.2 待ちの姿勢

このようにCSR活動に着手した企業的一方で社内外の動向をうかがいながらも対応を躊躇している企業も多い。こういった企業には典型的な「待ち」の姿勢があると伊吹（2005）はしている。それは以下のようなになる。

- 「規格化の動きを見定めたい」

これはCSRに関する規格化の動向が企業の取り組みに対する意欲を左右してしまったことが原因である。企業として「規格化の動向」が自社のCSRへの対応の可否を決定する判断軸になってしまうと「規格化されるなら取り組む、規格化されないなら取り組まない」という受身の姿勢になってしまう。伊吹（2005）は、CSR活動は企業が主体的・能動的に取り組むものであるから周囲の状況に翻弄されるべきではないとしている。

- 「事業そのものが社会貢献」

確かに企業の中には社会性が高いものも存在する。たとえば環境機器メーカーやリサイクル企業などである。このような企業は企業として売り上げや実績が上がればそれだけ環境を保全できることにつながるだろう。しかしそういった一部の特殊な企業があったとしても、「事業そのものが社会貢献」ということはほとんどの企業に当てはまることでCSRに取り組まない理由にはならないだろう。

- 「事業の優先課題の解決が先」

伊吹（2005）はこの姿勢に関して、経営陣の問題意識が醸成されていない場合の経営陣レベルの問題やCSR担当者が既存業務に追われて片手間にしか実践できないという体制上のレベルでの問題が存在することが多いとしている。しかしこのような状況には背後にCSRへの取り組みの重要性が社内で本当に共有しきれていないことがあり、こうした事態を解消するためにはCSRに「取り組まないことによるリスク」と「取り組むことによる経営的効果」を分かりやすく整理し、社内に訴求する必要があると述べている。

- 「すでに各部署で取り組んでいる」

環境、コンプライアンス、リスクマネジメントなどはCSRに関する取り組みの中でも日本企業が先行的に取り組んできたものであり、各社それぞれに専門性を発揮して取り組みを行っている。しかしCSRはそれだけに限らず、着手すべきテーマは多い。企業として取り組みの抜け、漏れを確認する必要がある。

- 「流行ものには慎重に対応したい」

CSRの本質を追求する限り、CSRが流行ものに終わることはない。もしCSRが経営と一体化するところまでくれば必要性を盛んに叫ばれることはなくなるかもしれないがそこに至るまでにCSRに真剣に取り組んだ企業とそうでない企業では大きな差が生じることは確実である。

以上のように指摘した上で伊吹（2005）は取り組みが後手に回ればそれだけ他者に類似したものになってしまい独自性が打ち出しにくくなるので、自社の独自性を早期に見出した上で今実施すべきことを見極めしっかりと手を打っておくことが大切であると述べている。しかしこういった受身的な姿勢はCSR

だけでなく、NPOとの関係においても存在していた。次節ではその当時の状況とその後の変化について見ていく。

### 2.2.1 80年代の社会貢献活動と90年代の企業とNPOの関係

企業とNPOとの関係を見ていく前にまずは1980年代の企業の社会貢献活動について触れる。企業の社会貢献活動が多く見られるようになって来たのは80年代の中頃以降であり、フィランソロピーやメセナといった言葉が浸透してきたのもこのころである。横山（2003）によれば余剰を蓄えた企業はその資源を活用して様々な形で社会貢献活動を展開したが、その多くは寄付を頼まれるから行うという受身的な行動であった。また宣伝や販売促進の手段としての利用か税金の一種としてとらえ義務感で行われるもの、もしくは公益に対する本業のマイナス面を補う免罪符的活動であった。企業側の動機がこのようなものであったために社会貢献活動は企業の業績の影響を受けやすく、活動の安定性と継続性が保障されていなかったのである。横山（2003）は「企業の社会貢献活動は、収益事業活動と比べてみた場合には社会的な効果が乏しく、社会的イノベーションが期待しづらい活動であり、企業にとって正当性や意義の乏しい活動になりがちである」と言っている。

このような関係はNPOとの関係においても見られた。98年度に行われた勤労者ボランティアセンターの調査ではNPOとの協力関係を構築している、もしくはしようとしている企業は非常に少数派であるということが示されている。図1はその調査結果であり、上場・非上場企業5000社へのアンケート（有効回答1156社）においてNPOと「すでに協力関係がある」企業は3.6%、また「密接な関係を築いていきたい」企業は2.2%だった。2つの項目の企業数を合わせても5.8%（67社）であり、残りの90%以上の企業が「あまり考えていない」「わからない」と答えている。そして図2は図1で「すでに協力関係がある」、「密接な関係を築いていきたい」と答えた67社の企業が実際に行っている、もしくは行おうとしているNPOに対する協力内容を示している。横山（2003）は企業とNPOのパートナーシップを主に金銭的支寄付や会員支援、物品・施設の提供、イベント支援といった形で企業がNPOを支援する支援型と、それを超えて戦略的フィランソロピーや共同プロジェクトなど計画、実行段階を通して協力しあう協働型に分類しているが、図1と図2の結果は少なくとも90年代後半の時点ではNPOとパートナーを組む企業自体が少なく、またそのほとんどが支援型だということがわかる。

図1 企業へのアンケート調査結果

### 企業におけるNPOとのパートナーシップ

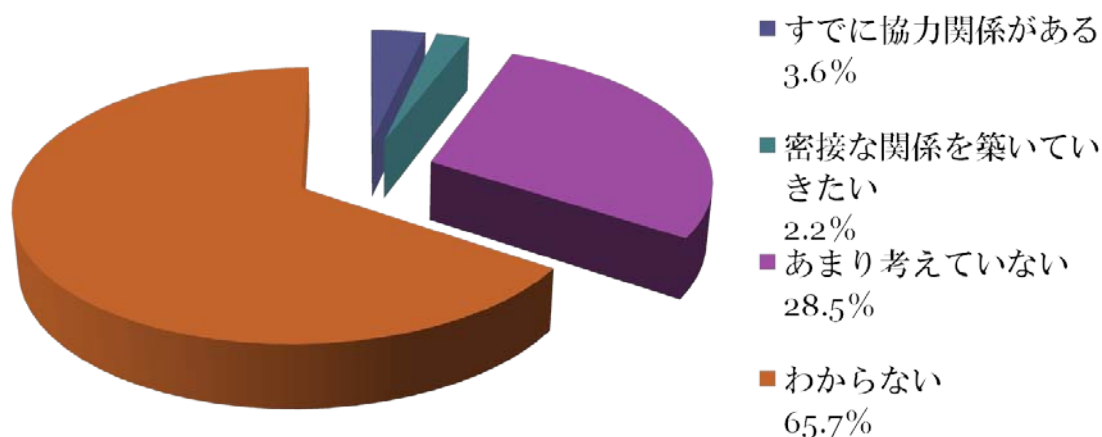
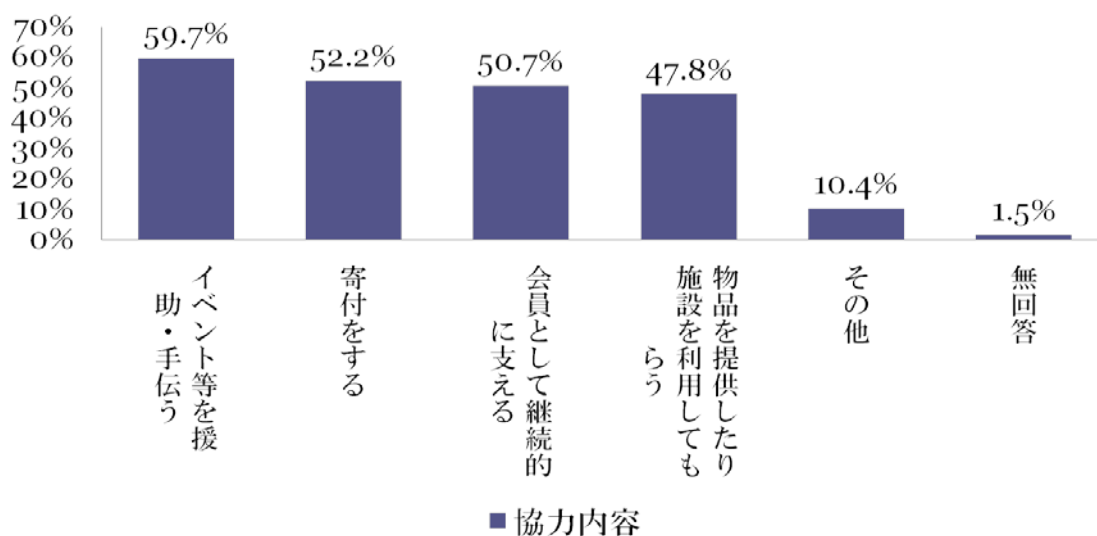


図2 NPOに対する協力内容

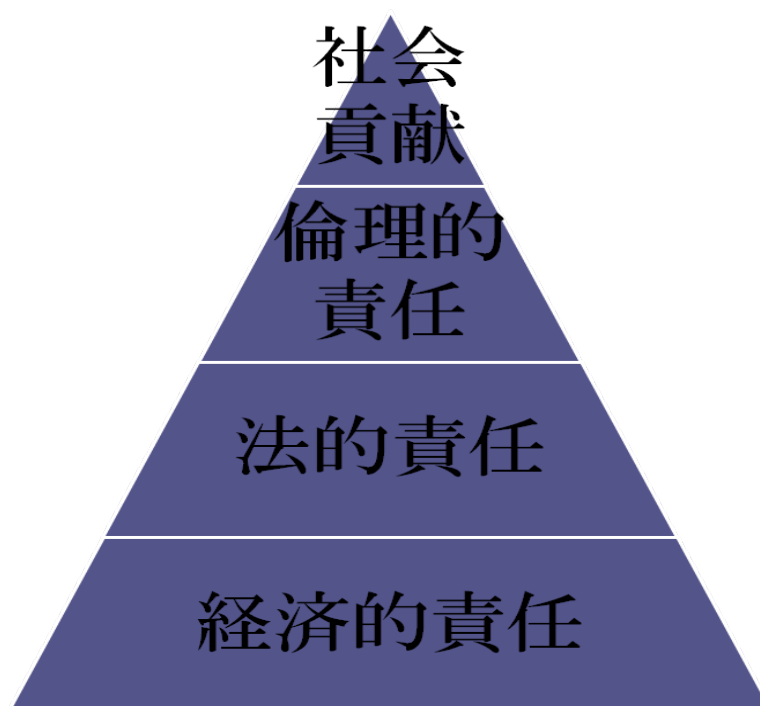


#### 2.2.2 企業の社会性

90年代後半の支援型一辺倒だったNPOとのパートナーシップも2000年代に入ってから徐々に変化し協働型のパートナーシップも増えてきた。その原因の1つが第1章で述べた企業環境の変化とそれによって求められるようになった企業の社会性である。この場合の企業の社会性とは図3で示しているように「社会貢献」、「倫理的責任」、「法的責任」、「経済的責任」の4つレベルによるピラミッド構造によって表される。ここでの「経済的責任」と「法的責任」は文字通り利益を上げる責任と法令を遵守する責任である。線引きが難しいのは

その上のレベルである「倫理的責任」と「社会貢献」で、横山（2003）は一般的な解釈としては「倫理的責任」は企業市民として法の遵守はもとより、法文化されていない社会規範に沿って自発的に遂行すべき責任であり、「社会貢献（フィランソロピー）」は社会規範を超えて、より社会的ニーズに自発的に応えていく責任としている。またこの2つのレベルは時系列的に流動するので区切る際に企業本来業務との関係性の有無といった表現をすることも多く、「経済的責任」、「法的責任」、「倫理的責任」を本来業務（収益事業）関連の責任とし「社会貢献」を本来業務（収益事業）外の自発的責任と捉えることも可能であるとされている。次節はこの企業の社会性の観点から現在多くの企業で行われているNPOとのパートナーシップを類型化していく。

図 3 企業の社会性



## 2.2.3 企業の社会性からみたNPOとのパートナーシップの類型化

図表4 企業の社会性からみたNPOとのパートナーシップの類型

### I. 企業の収益事業上：社会的責任範疇

- ① 責任レベル未遂行（対立関係）
- ② 経済的・法的責任レベル（取引関係）
- ③ 制度的・倫理的責任レベル（NPOとの協力）
- ④ 社会的収益事業化における協力関係(共同事業)

### II. 企業の収益事業外：社会貢献範疇

- ⑤ 既存NPOとの協力関係
- ⑥ NPO設立による協力関係

### III. その他：新しい動き

- ⑦ 両者共存

前節で説明した企業の社会性を踏まえて企業とNPOとのパートナーシップを類型化すると上の図表4のように分類できる。Iは企業の収益事業の場におけるNPOとの関係がある場合を示している。さらに企業の社会的責任レベルによって①責任レベル未遂行による対立関係、②経済的・法的責任レベルにおける取引関係、③制度的・倫理的責任レベルにおける協力関係、④NPOの協力を得て、もしくはNPOに協力する形で新たな社会的（公益的）な意味合いを持つ収益事業の展開を行う「社会的収益事業化」における協力関係の4つのレベルに分かれる。IIは企業が事業活動プロセスと直接的には関係がないところで社会貢献としてNPOと関係を構築するものである。この場合は⑤既存のNPOと協力するものと⑥自ら新規に設立したNPOと協力するものが考えられる。80年代、90年代に多く見られた経営資源を寄付する伝統的フィランソピーは⑤に該当するがその協力内容は様々な種類が登場してきている。また⑥のようにNPO法設立とともに企業が本格的に社会貢献を行う目的でNPOを設立する事例も登場している。さらに最近になって⑦のように企業とNPOの関係を1グループの中に抱えるもの（両者共存）も出てきている。⑥のように企業側が独立したNPOを設立してパートナーシップを組むのではなく、あるプロジェクトを遂行するために1グループの中に企業形態とNPO形態を共存させている事例である。次はこれら7つのケースを実際の事例を交えながら検討していく。

## 2.2.4 類型化の事例

### ①責任レベル未遂行

これは企業が社会的責任を果たしていないと社会に認識された場合にNPOが何らかの対抗措置を取るような関係であり、最近では対立関係を契機に②～⑥の協力関係を構築していく例もみられる。この対立関係の事例としてはロイヤル・ダッチ・シェルの行動に対する様々なNPO（NGO）の反対運動がある。その1つがシェルによって95年に打ち出された、北海油田の老朽化した石油貯蔵施設「ブレントスパー」を大西洋深海に投棄するという計画に対するもので、グリーンピースを中心とする環境保護NPOは深刻な海洋汚染を引き起こすとして陸上処分を求め、反投棄キャンペーン（インターネットでの反対運動の連携呼びかけ、不買運動、街頭・海上での抗議活動）を展開した。その結果シェルのガソリン売上高はドイツで3割減少し、シェルは97年に投棄計画の中止を決定した。このような世界的な抗議運動を受けてシェルは97年に社会的責任委員会を設置し、98年には社会的責任の報告書『ザ・シェル・レポート』を発行し始めた。企業体質を変化させ、ステイクホルダーとの交流を重視するようになったことで以前は批判グループだったNPOとも定期的に対話するようになり、緊張感のある協力関係が構築されている。よってこのシェルの事例は対立から協力へと進展した典型とみることができるであろう。

### ②経済的・法的責任レベル

②のレベルは企業がNPOと収益事業上でビジネスとしての関係構築を行っている状態である。企業はNPOと受発注を中心に独自の多様なサービスの提供・購入といった取引を行っている。この例としては米国NPOコモングラウンドコミュニティ再生事業に対するドイツ銀行の融資が挙げられる。コモングラウンドコミュニティは荒廃したビルやホテルを買い取ってホームレスの自立支援に向けて半永久的住居（サポータティブハウス）としての再生事業を各地で行っているNPOであり、そのプロジェクトの1つに融資したドイツ銀行側は「慈善事業ではなく、投資価値のある顧客としてNPOをみている」とコメントしており長い目でみれば関与するコミュニティの自立を支援することは企業として大きな意味合いを持つとしてビジネスとしての関係構築を行っている。

### ③制度的・倫理的責任レベル

③は企業の事業活動上の先進的な倫理的取り組みにその道の専門家であるNPOが協力もしくは支援するといった関係である。多くの場合、②と同様に企業はNPOと有償事業として取引関係を結んでいる。ナチュラル・ステップとイケア、積水ハウスのパートナーシップはまさにこのケースに該当するのでその関係は次章以降で詳細に検討していくことにする。



#### ④社会的収益事業化における協力関係（共同事業）

④は②と③の意味合いを含みながらも企業の収益に結びつく新製品、新事業を共同開発する関係である。②は企業の従来活動（財・サービス活動）の枠組みにおける関係であるのに対して、④の事例は企業が収益事業として新機軸の展開を行うものである。帝人がジャパン・プラットフォーム及びピースウィンズ・ジャパンと協働して難民支援用の特殊素材を使用したテントを開発したことは④の事例の1つである。ピースウィンズ・ジャパンは難民救済NPOであり、ジャパン・プラットフォームはNPO、政府、企業が協働するNPOである。ジャパン・プラットフォームがピースウィンズ・ジャパンのテントの希望を聞き帝人側へ依頼し、かつ開発に関わるNPO側のスタッフの人件費を負担した。帝人側はビジネスとして採算が合うとして受注を決め、試作品をピースウィンズ・ジャパンが活動するインドネシアで使用し改良を重ねた結果、難民支援用テント「バルーンシェルター」が完成した。

多様な事例を見ていくと②と④の類型の明確な区別が難しくなってくるが、横山（2003）は通常取引関係の延長の事例を②の類型に分類し、共同開発的な取り組みによって新たな仕組みや商品を作り出している場合を④の類型に分類している。またその結果②と④の協力関係では企業とNPOの協働性に違いがみられ、④の類型に該当する事例は②と比較すると協働性の高い取り組みになっているとしている。

#### ⑤既存NPOとの協力関係

#### ⑥NPO設立による協力関係

⑤と⑥の事例は数が多いために（A）企業のコミットメントの程度（支援型か協働型）、（B）企業の協力（取り組み）方法、（C）ネットワーク度（ダイアド型かネットワーク型）の3つの点から整理する。

##### （A）支援型と協働型

支援型と協働型の定義についてはすでに記述した。日本では支援型が圧倒的に多く、協働型は数が少ない。しかし協働型パートナーシップの方が各組織の資源・能力が協働の目的に向かって直接活用することができ、企業とNPOの相互作用が大きくなることから社会及び企業における影響が大きいと考えられる。横山（2003）は一概には言えないが、相対的には⑥NPO設立の方が⑤既存NPOとの協力関係よりも企業のコミットメントの度合いが高まり、協働型のパートナーシップが組みやすいのではないかと考えられると述べている。また支援型にしても経営資源の提供中心だということは同じだが、近年では従来の総花的な社会貢献活動から特定の活動分野やテーマに絞り込む傾向が顕著になってきているということである。

##### （B）企業の協力（取り組み）方法

NPOに対する企業の多様な取り組み方法を経営資源ごとに分類すると図表5のようになる。資金的支援や人的支援は形が多少変わっても何かを提供することは共通している。特徴的なものは複合的支援で小・中学校や大学などに対して備品などの資金、もしくはモノの寄付に加えて講師を派遣するという人的支援を合わせたものになっている。

図表5 企業の協力方法

資金的支援	モノの支援	人的支援	情動的支援	複合的支援
<ul style="list-style-type: none"> <li>・助成・協賛</li> <li>・社内募集「天引き寄付制度」など</li> <li>・マッチング・ギフト制度</li> <li>・スポンサーシップ</li> <li>・ライセンス契約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現物供与・寄贈</li> <li>・割引</li> <li>・施設貸与</li> <li>・リユースプログラム</li> <li>・ボランティア活動支援制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・奨学金制度</li> <li>・ボランティア派遣・紹介</li> <li>・ソーシャル・サービス・リープ</li> <li>・企業ボランティア</li> <li>・出向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・WEBサイトでの情報提供</li> <li>・代行受発信</li> <li>・アダプション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アダプト・ア・スクール制度</li> <li>・大学・図書館への講座の提供</li> <li>・技術提供</li> </ul>

### (C) ダイアド型とネットワーク型

企業とNPOの協力関係には1対1のダイアド型だけではなく、複数の企業やNPOがネットワークを組む形がある。ダイアド型の協力関係は⑤既存NPOとの協力関係の事例が圧倒的に多い。またネットワーク型の協力関係も増加してきており、特に⑥NPO設立による協力関係においてネットワーク型が多くみられるようになっている。企業や企業を含む複数の団体がNPOを設立して、そのNPOの場において多くの企業や団体が協働する形態をとるものが多い。

#### ⑦両社共存

企業とNPOの関係の中には、上述した6つの類型には収まりきれない形態も生じている。企業とNPOという形態の境界線上に新しい事業体として存在する事例、NPOが企業を設立して両者の形態を使い分けて公益目的の事業を遂行している事例が登場してきている。NPOが企業を設立した事例としては北海道グリーンファンドの事例が挙げられる。北海道グリーンファンドとは「グリーン電気」運動と「市民風力発電所」建設を柱に生活クラブ生協・北海道を母体として1999年に設立されたNPOである。このNPOが会社設立を行った理由は、後者の風力発電所建設に必要な資金（約2億円）を集める上でのNP

〇ならではの障害を乗り越えるためであった。その障害とはNPO法人は資金獲得のための出資を受けることが出来ないということと、担保や信用保証がないため銀行から融資を受けることが困難であるということだった。銀行との交渉のなかで事業会社を設立して自己資金 6,000 万円を集めれば残りを融資してもらえるとということになり、2001年に事業会社「(株)北海道市民風力発電」を設立し出資募集を始めた結果、会社への株式出資 2,500 万円と会社との契約による組合出資 1 億 4,150 万円あまりの自己資金を集め足りない分を銀行からの融資で賄うことで北海道の浜頓別町に市民風車 1 号機を建設した。この風車は2001年9月に運転が開始され浜頓別町 900 世帯相当分の電気を供給している。また 2 号機を建設した秋田県では経済産業省の外郭団体「新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO)」から補助金が建設費用の半分に当たる約 1 億 9,000 万円下りたが、それを受けるためにはNPO主体で事業を推進することが必要であった。このように北海道グリーンファンドと企業との関係は公益目的の実現のためにその時々諸条件に合わせて企業とNPOを使い分けて事業を推進している。環境に合わせて最適な制度選択をしているという意味においても非常に先進的な取り組みと言えるだろう。その後北海道グリーンファンドは北海道石狩市など他の地域でも風車を建設し現在 5 機の風車が稼働している。

#### 2.2.5 企業の社会戦略

横山 (2003) は企業とNPOのパートナーシップだけでなく、企業の社会戦略にも言及している。先行研究をまとめた結果、横山 (2003) は企業が社会的活動を戦略的に遂行することを「社会戦略」とし「企業の社会的活動目的と経済的目的の双方を達成するために、企業の社会的活動を事業活動と連携させる試みや、事業活動を通して社会的活動を実行するもの。また社会的活動プロセスに戦略的視点を導入した展開」と把握できるとしている。企業は社会戦略によって社会的価値(経済的価値+非経済的価値)を創造するものと捉えるのは、経営においては経済的側面のみならず環境、社会的側面も視野に入れたバランスが必要だとするトリプルボトムラインの考え方にも合致するものである。そして研究の関係上、横山 (2003) は企業とNPOのパートナーシップのところでも使用した企業の収益事業に入るか否か、また社会戦略を既存体制上で行うのか新規に事業を展開するののかという観点から企業の社会戦略を「戦略的社会責任」、「戦略的フィランソロピー」、「社会的収益事業化」、「NPO事業化」という4つのカテゴリーに分類した。しかしどのカテゴリーにも企業の社会的活動の成果を上げるために、他の職能と同様に戦略的なプロセスを実行すること及び企業の社会的活動を企業の経済的成果へと結びつけること(ボトムラインへの波及)という課題は共通して存在する。

## 2.2.6 社会戦略とパートナーシップ

これまでに述べてきた企業の社会戦略と企業とNPOのパートナーシップの対応関係は図表6のように表すことができる。

図表6 企業の社会戦略とパートナーシップの類型

	企業の収益事業上		企業の収益事業外	
	企業社会戦略	パートナーシップ	企業社会戦略	パートナーシップ
既存体制上	戦略的社会責任	① 責任レベル未遂行 ② 経済的・法的責任レベル ③ 制度的・倫理的責任レベル	戦略的フィランソロピー	⑤ 既存NPOとの協力関係
新事業化	社会的収益事業化	④ 社会的収益事業化における協力関係	NPO事業化	⑥ NPO設立による協力関係

横山（2003）は事例研究を行うのに際して企業の収益事業上の社会的活動は企業の事業活動の中で行うべき必然的活動だとしているのに対して企業の収益事業外の社会的活動は企業の主体性や能動性は高いが企業（株主）利益からみれば必然性の乏しい活動であり、社会戦略についても戦略的なプロセスの実行と経済的目的との関連付け（ボトムラインへの波及）を行う上で大きな課題を抱える取り組みだとしている。そしてその重要性から4つのカテゴリーの中で「戦略的フィランソロピー」及び「NPO事業化」について事例研究を行っている。しかし私は企業がCSR経営を行うときに必ずしも収益事業外の活動に力を注がなくとも各ステイクホルダーの求めに応じていくことは可能だと考えている。企業が専門性を有しているNPOと協力すればむしろ本業を通して社会に対して責任を果たし、貢献していくほうが効果が高いということも十分に考えられる。そこで本論では横山氏とは異なり、図表6の類型で言えば「戦略的社会責任」に分類される③制度的・倫理的責任レベルの事例を検証していくことにする。次章ではまず事例として取り上げる国際環境NGOナチュラル・ステップがどのような考えの下独自のフレームワークを作り出し、企業に対してアプローチしていくのかを見る。

## 第3章 ナチュラル・ステップの考えとフレームワーク

ナチュラル・ステップは1989年にスウェーデンの小児癌専門医であったカール＝ヘンリク・ロベール博士の提唱によって発足した政治的、宗教的に中立な環境教育団体である。現在ではスウェーデン、日本のほかアメリカ、イギリス、カナダなどの現地法人がライセンスを供与され世界9カ国で展開している。日本では1997年からライセンス取得に向けて検討を始め、99年に正式に認められた。ロベール博士は環境教育を行うのに際していくつかのフレームワーク（枠組み）を提案してきたが、その枠組みをゲームの「ルール」に例えている。つまり持続可能な社会の原則（ルール）、持続可能な発展の原則（ルール）について企業を含めたみんなが理解し、うまくプレーしていかなければならないとしている。これからナチュラル・ステップが提案するゲームのルールについて検証していく。

### 3.1 漏斗の壁

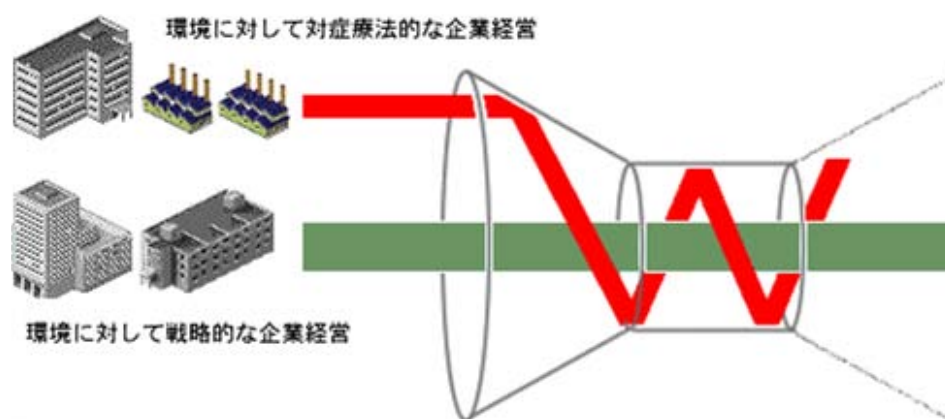
ナチュラル・ステップは我々の社会を表現するのによく漏斗に見立てることがある。私たちが地球の再生能力以上に自然の資源を消費し、環境を破壊し続けていることで社会が資源的にも環境の面でも選択肢が限られ、先細りとなっていく漏斗（ファネル）に向かって進んでいるということを表しているのである。ここでナチュラル・ステップ・ジャパンの代表である高見幸子氏は、ナチュラル・ステップ・アメリカの元会長だったポール・ホーケン氏がある石油会社で漏斗の説明をしたときの逸話を著書（2003）の中で述べている。高見氏によるとその石油会社のある人が「その漏斗の角度はもっと緩やかではないのか」と質問し、また別の人が「いや、漏斗の角度はもっと険しいのではないのか」と質問したという。それらの問いに対するポール氏の回答は「漏斗の角度は行動する決意をするか否かには関係がない。なぜなら今我々は目の前が見えない霧の中を猛スピードで車を走らせている状況で、なおかつ前方に絶壁があるようなものである。絶壁が5km先なのか50km先なのかは分からないとしてもとにかくスピードを落とし、方向転換する必要がある。」というものであった。この発言はナチュラル・ステップの考えを端的に述べたものだと言える。企業が環境問題に対して何の対策も取らなければ、遅かれ早かれ漏斗の壁にぶつかってしまうのである。では企業が漏斗の壁にぶつかったとき、実際にはどのようなことが起こるのか。高見（2003）はその例として次のような事柄を記述している。

- 原材料費の値上げ
- エネルギーコストの値上げ
- 廃棄物処理の値上げ

- 環境法規制
- ブランドのイメージの低下（マスコミの批判）
- 保険金掛け金の値上げ
- 与信格付けの低下

高見（2003）は企業がこれらの複数の要因から経済的ダメージを受けることがあるとし、そのダメージを避けようとするなら効果的な戦略を立てることが原則として必要だと述べている。またそのような戦略があれば利益を生むための可能性と優位性も出てくるとしている。つまり今後の企業経営には未来の変化を先読みし、環境対策を行っていく必要があるということナチュラル・ステップは「漏斗の壁」という言葉で言い表しているのである。

図 7 漏斗の壁



### 3.2 4つのシステム条件

我々が現在漏斗の中を進んでいるということは理解できた。では環境に対してどのような戦略を持って対策を講じればいいのか。それを知るためにはまず先に漏斗を抜けた先にある持続可能な社会について知らなければならないとナチュラル・ステップは主張している。ナチュラル・ステップによれば、持続可能な社会にはそれが成立するためのいくつかの条件があり、その条件は環境対策の大前提ともなるものである。そしてその条件が1つでも満たされなければ環境対策は破綻し持続可能な社会も成立しないとしている。だが逆にこの4つのシステム条件と呼ばれる前提をクリアすれば複雑で多様な環境問題にも十分に対応できるようになる。

また持続可能な社会の基本原則は以下の3つの点に留意されている。

- 一般的で、持続可能性をカバーし、規模と分野に関係なくすべての活動とプロセスに当てはまること
  - プランを立てるために、具体的であること
  - 理解しやすく指標の開発が出来るようにそれぞれの条件が重複しないこと
- これらはナチュラル・ステップがどのような企業、自治体が相手であってもパ

ートナーとして環境対策の提言を行えるように考慮されたものと推測できる。このような考察を重ねた結果ナチュラル・ステップが開発した4つのシステム条件とは以下のようなになる。

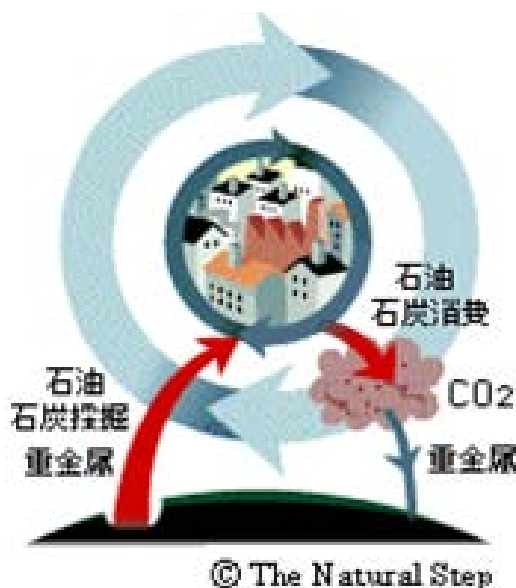
- ① 地殻から取り出した物質が生物圏に増え続けたい
- ② 人工的に作られた物質が生物圏に増え続けたい
- ③ 自然が物理的に劣化され続けたい
- ④ 人々の基本的なニーズが、世界中で満たされている

この4つのシステム条件が具体的にどのようなことを意味しているのかをそれぞれ検討する

- ① 地殻から取り出した物質が生物圏に増え続けたい

ここで言う「地殻から取り出した物質」とは具体的には石油、石炭といった化石燃料や鉛、水銀、カドミウムといった重金属を意味する。また生物圏（バイオスフィア）とは簡単に言えば我々の生命空間であり、高山の木の冠から最も低地にある木の根までの間、海の表面から海底までの空間のことである。つまり持続可能な社会を構築するためには生物圏に短期的に拡散してしまう化石燃料や自然界に非常に低い濃度でしか存在しない金属は採掘をやめるということである。その代わりにアルミニウムや鉄といった自然界にありふれた金属を効率よく使用し、洗練されたりサイクルシステムを作ることが必要になってくる。

図 8 システム条件①

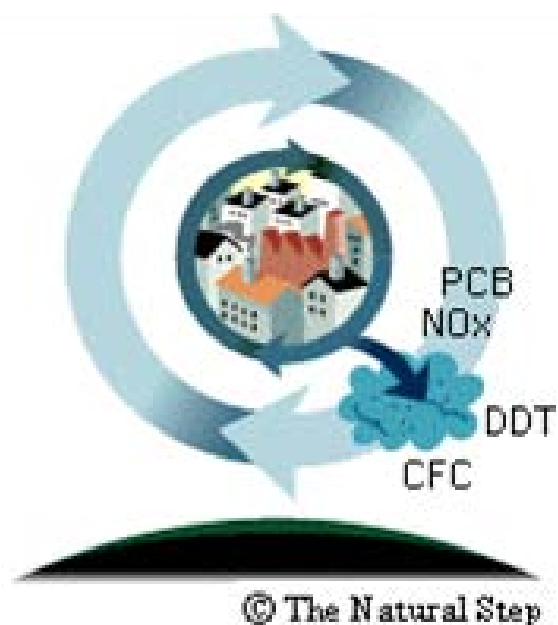


- ② 人工的に作られた物質が生物圏に増え続けたい

「人工的に作られた物質」とは PCB やフロン、塩素パラフィンなどのような生分解しにくく自然にとって異質な物質のことである。①にも共通することだ

が持続可能な社会では物質は意図的であるか否かに関わらず分解され、自然の循環に組み込まれるように生産されている。言い換えれば物質が地殻に戻るスピード以上の速さ、自然の処理能力以上の速さで生産されることはない。もし生分解しにくい自然に異質な物質を使う必要があるならば、それが自然界に広まらないような何らかの対策が必要になるだろう。①、②ともに自然界にとって希少な物質に注目するのはその濃度が上昇するとありふれた物質に比べてエコシステムに対する有毒性が高くなるからである。これは地球の進化の過程でその物質の希少性から対応するメカニズムを発展させる必要性がなかったことに起因する。

図 9 システム条件②



③ 自然が物理的に劣化され続けない

これは無秩序な森林伐採や海での乱獲、肥沃な土地の上に道路や建物を建築することを行わないということである。このような破壊行為を続けると廃棄物への自然の浄化力や社会が必要とする資源を築く機能が衰えるからである。持続可能な社会ではエコシステムに物理的な影響を与えることで自然の生物の多様性と生産力を劣化させるような「資本」を食いつぶすことはせず、自然が与えてくれる「利子」で生きていくという考えが必要になってくる。



図 10 システム条件③



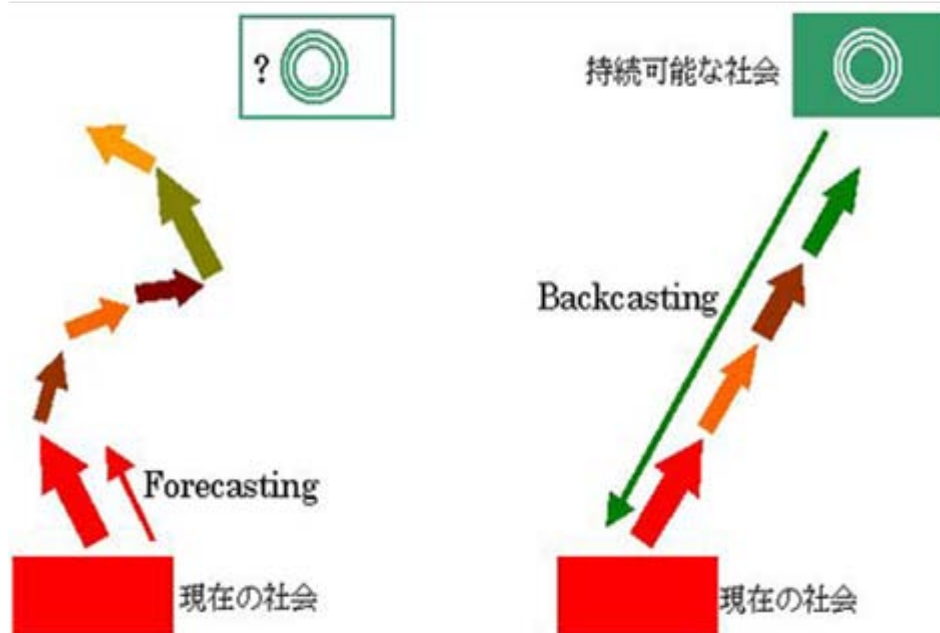
④人々の基本的なニーズが、世界中で満たされている

これは具体的には国内外を問わず賃金、労働環境、安全衛生、福祉、若年労働者、人権、公平などについて十分配慮されている状態のことである。ナチュラル・ステップの主張の中でこの条件がある意味一番難しいもののように私は感じたが、高見氏によればこの条件こそが持続可能な社会の直接的な地盤であり、他の3つのシステム条件を満たす前提条件となるものでもあるとしている。現在世界の80%の資源を世界人口の20%の人間が利用しているとされていて貧富の差はますます拡大しているが、明日の生活もわからない人々に今までの3つの条件を守ってもらうことが非常に困難なことは明らかである。

3.3 バックキャストイング

「漏斗の壁」、「4つのシステム条件」とともにナチュラル・ステップの考えを端的に表しているのがバックキャストイングというものである。環境問題は「今できることから」やるという考えに陥りがちだが(フォアキャストイング)、ナチュラル・ステップはそうではなく最終的なあるべき姿を思い描き、そこから現在を振り返りどのようにあるべき姿に近づけていくかというプランを立てるものである。高見(2003)はバックキャストイングは大きな変革が必要な時や問題が複雑である時に使用すると効果的であり、環境問題はその複雑さからこの方法が非常に有効になるとしている。バックキャストイングは目標に対して一直線に進むのでフォアキャストイングにありがちな無闇に対策を進めて結果的に貴重な時間や資金、労力を浪費することがないところが優れたポイントである。

図 11 バックキャストイング



### 3.4 ABCD戦略構築プロセス

ナチュラル・ステップは実際に企業とパートナーを組む際にはABC D戦略構築プロセスを使う。その内容は環境対策に関する教育から具体的な行動立案まで多岐にわたっている。そこでその内容を検討していく。

- A (A w a r e n e s s )

組織構成員に持続可能性とナチュラル・ステップのフレームワークについての知識を与えるのと同時に取り組みに向けての意識付けを行う。実際の内容はCSR教育、環境教育、ファネル分析に分かれる。CSR教育は更に企業のトップ向けと社員向けにわかれるが、いずれもCSRとは何か、そして今まで述べてきた「漏斗の壁」、「4つのシステム条件」、「バックキャストイング」などナチュラル・ステップの考えを企業の構成員に理解してもらう内容になっている。また社員向けの研修ではそれに加えて自社の問題点を考える実習も加わっている。環境教育では一般社員向けしかないが、CSRを離れた環境問題全般について啓発する内容になっている。ファネル分析は1～2日間将来のリスクを具体的な事業や業務との関連で明らかにすることにより持続可能性への取り組みの意識付けを図る目的でワークショップを実施する。

- B (B a s e l i n e M a p p i n g )

持続可能な社会の原則などと照らし合わせて事業全体や製品、サービスにどのような強みと機会があり、一方でどのような弱みと脅威があるかを具体的に分析評価する。具体的には企業の持続可能性およびCSRの分析になる。いずれも分析の概要や作業内容に関する事前打ち合わせをしてから年次報告書や環

環境報告書などの提出及びナチュラル・ステップのアンケートに対する回答、そして必要であれば補足調査を行い各分析の報告書を作成するという流れになっている。ここで事業における問題点がリストアップされることになる。

- C (Clear Vision)

組織全体及び機能別のビジョンを明らかにする。その際単に環境面、社会面に止まらず、積極的にあるべき事業ドメインの定義にまで踏み込んだ持続可能な組織のすがたを描き出す。ビジョン構築の方法はあらかじめ用意した質問とそれに対する回答をもとに企業幹部と数日間ミーティングを行い決定する。またビジョン（あるべき姿）を見出すときには当然持続可能性の観点からも検討され原材料の仕入れから製造、販売、廃棄に至るまでを4つのシステム条件によるチェックを行う。

- D (Down to Action)

具体的な行動戦略を立案する。この中には企業のCSR報告書によく見られる第三者意見報告書の作成も含まれる。問題点に対する対策を立てる上で、もしくは様々な解決策に優先順位をつける際に重要なことをナチュラル・ステップは3つ示している。

1. その対策は4つのシステム条件全てを満たす方向に向いているか？
2. その対策は将来さらに改善するための布石になるか？
3. その対策は短期的にも増収やコストダウンなど経済的なメリットを得られるか？

ある環境対策は1つのシステム条件を満たすが他のシステム条件には反するということも十分に起こりうる。その場合1の質問に対する答えを考えることで、他に必要でかつ補足的な対策を見つけることができる可能性もあるのである。また環境対策は大きな投資を必要とするものが非常に多いので長期にわたって固定費が発生する場合、途中で計画が頓挫することがないように十分に吟味する必要がある。そして節電、節水、ごみの削減などの対策はコスト削減となり速やかな見返りが期待できる。この3つの質問により多く答えられる対策ほど優先順位が高いということになるのである。

以上がナチュラル・ステップの考え方と分析のフレームワークになる。次章ではナチュラル・ステップのパートナーの実例としてイケア及び積水ハウスを取り上げる。その際、イケアは主にナチュラル・ステップの考え方やフレームワークを導入することで戦略的にどのように変化したのかということに焦点を当てる。そして積水ハウスは企業としての環境に対する取組みをナチュラル・ステップがどのように評価しアドバイスをするのかという側面から検討していく。つまりナチュラル・ステップのNGOとしての機能を戦略面と評価面に分けて、それぞれの企業とのパートナーシップを見ていく。

## 第4章 イケアと積水ハウスの事例

この章ではイケア及び積水ハウスの環境に対する取り組みと積水ハウスの取り組みに対するナチュラル・ステップの分析・評価を示す。そして次章では2つのケースに対して自分なりの考察を加えていく。

### 4.1.1 イケアについて

イケアはスウェーデンの家具専門のチェーン店を展開しているグローバル企業であり家具、インテリア、園芸、照明器具、雑貨などの商品を作っている。企業としてのコアの価値観は「多くの人々のためによりよい日常生活を創る」というもので質の良い製品をできる限り手ごろな価格で提供することをビジネス理念としている。2008年8月時点で世界36カ国に直営店、フランチャイズ店合わせて285店舗を持ち、従業員数は約13万人にも及ぶ。総売上高は08年度で212億ユーロである。日本にはイケア舟橋店など5店舗が展開している。

### 4.1.2 ナチュラル・ステップとパートナーを組んだきっかけ

このような大企業であるイケアがどうしてナチュラル・ステップと手を組むようになったのか。実はイケアは1980年代の後半に熱帯雨林を伐採した輸入木材を使用していることに対して消費者から批判を受けたことや、本棚の塗料に含まれるホルムアルデヒドの濃度が高いことでメディアから「殺人的な行動」として強く批判されたことがある。その結果本棚に関しては全て回収することになり経済的に大きな打撃を受けることになった。高見（2003）はこれに関して環境対策は行ってきたが、結局場当たりの出てきた問題に対応するだけでナチュラル・ステップのように系統的に環境問題を捉えていなかったのが原因であるとした。そのような状況のときに当時のイケアの副社長と環境部長は、環境と経済が相反せず密着しているようなよい戦略を立てれば持続可能な発展ができると主張していたロベール博士の存在を知りナチュラル・ステップのトップセミナーを依頼したのである。しかしそのセミナーの中で部長の1人がロベール博士の提唱した4つのシステム条件についてそれぞれ次のように反論した。

- システム条件①

鉛のように自然界に希少な金属を家具に使うことを止めてそれに代わる物質を見つける。また生産ラインで使用しているありふれた金属もリサイクルしなくてはならない。プラスチックは石油と天然ガスから作らないで再生可能な原料、たとえばチャコール（炭）と水から作るような方法を開発するように科学者に指示しなければならない。

- システム条件②

①と同様な理由で環境保護庁の使用禁止リストに記載されている化学物質を

段階的に廃止するだけでなく、家具に使うのりやペンキ、プラスチックの添加物などに含まれている自然界に異質で難分解な物質はすべて使わないように代替物質を開発しなければならない。

- システム条件③

家具の原料となる木材を購入する場合持続可能な林業経営がなされている企業から購入するようにしなければならない。代替物として高価な木を使うことも考えられる。そうなればコストがもっとかかる上に、発展途上国で熱帯雨林を伐採して生計を成り立たせている人たちに打撃を与えるという意味でシステム条件④に違反する。

- システム条件④

③によって打撃を受ける人々に持続可能な林業ができるように彼らを援助する義務がある。またその人たちが持続可能な社会を自ら構築できるように木材の価格に社会的なコストを含めて支払う必要がある。

以上のように述べた上でその部長は、このような条件を満たすためのコストは結局顧客が払う形になってしまうので製品が高くなる。よってナチュラル・ステップの考え方を導入すると良い製品を安く提供するというイケアのビジネスモデルが崩れてしまうと批判したのである。この反論に対する解決策としてイケアでは過渡期の間、普通の製品とともに環境配慮型の製品を小規模で生産することにした。そしてどちらの価格も低価格に抑え、生産量が拡大するにつれてコストが低くなることを利用してイケアは環境配慮型製品の規模を増やしていったのである。

#### 4.1.3 イケアの環境への取り組み

ここではナチュラル・ステップとパートナーを組むようになってからイケアがどのような環境対策を行ってきたのか、いくつかの例を挙げていく。

- 全従業員への環境教育

イケアはまず対策の手始めとして当時世界中にいた 5 万人にも及ぶ全従業員にナチュラル・ステップのセミナーを受けてもらうことにした。そして環境教育を行うために 400 人のインストラクターと教材を開発したのである。イケアは持続可能な発展という「ゲーム」をコンサルタントに任せるのではなく社員全員がチームを組んでプレーすべきだという考えを当時から持っていたと高見(2003)は述べている。

- ごみはお金

環境対策に取り組み始めた当初、イケアは「ごみはお金」という名前のパンフレットを作成した。これはある店舗のマネージャーが提案したものである。そのマネージャーは清掃会社が回収し忘れていたためにコンテナに山積みになっていたごみの山を見て、回収を頼むのではなく広場に全てのごみを広げたの

である。そしてそのごみを1つ1つ点検してみるとボール紙や良質な紙は捨てなくてもリサイクルが可能（システム条件③）、またレストランから出たごみには自然界に異質な化学物質がある（システム条件②）というように無駄が多いことが分かったのである。その後フローを分析するとあるものはスクラップとして売ることができ、またあるものは最初からイケアに持ち込まないようにすることが可能であった。イケアでは「ごみはお金」というパンフレットを作成することで社内に「上流」に焦点を当てたごみ管理を導入することができ、年に325万円かかっていたごみ処理コストが2年後には52万円の利益に変えることができたのである。

- ローエネルギーランプの販売

イケアが省エネランプの導入を考えていたころ、スウェーデンでは省エネランプの値段は1個1560円もした。その背景には大規模な生産設備で普通の電球を作っていた大手メーカーが省エネランプを安く作って売れば普通の電球が売れなくなってしまうと消極的だったということがある。しかしもっと大きな問題は省エネランプには水銀が使用されていたということである。水銀を使うこと（システム条件①に反する）により省エネ（システム条件①、②に適合）はできるが一般家庭には価格が高いため買いにくい（システム条件④に違反）というトレードオフ（二律背反）が生じていたのである。ここで必要なことはナチュラル・ステップのバックキャストリングを用いることである。つまりあるべき将来の姿は水銀を使わない省エネランプであり、それを開発できるのは今省エネランプを開発している企業しかない。よってイケアは省エネランプを買わないという選択はせず、むしろランプを買い支えるという行動で生産者に働きかけていくことを選んだのだ。その後イケアはEUの環境ラベルの水銀含有量基準値よりも厳しい基準で生産できるメーカーを探し出し、そのメーカーとサプライヤーに対して価格とエネルギー消費、そして水銀含有量において世界の先端に行く限りビジネスを契約することにしたのである。またスウェーデン国内において省エネランプのキャンペーンを開き、2週間の限定で店頭において省エネランプを無料配布も実施した。このキャンペーンの結果スウェーデンの一般家庭が省エネランプを買うようになり売り上げを伸ばすことにもつながった。この省エネランプの事例は持続可能な社会の基本原則からバックキャストリングをしてプランを立てるときのよい模範例になるだろう。高見（2003）はトレードオフがあるから何もしないのではなく、どうしたらあるべき姿に近くなるのかその対策を考えるという発想で解決策を見つけることが大きな発展の力になると述べている。

- 天然木の所在を知る

80年代のバッシングの原因の1つであり、家具の構成の70%を占める木材に

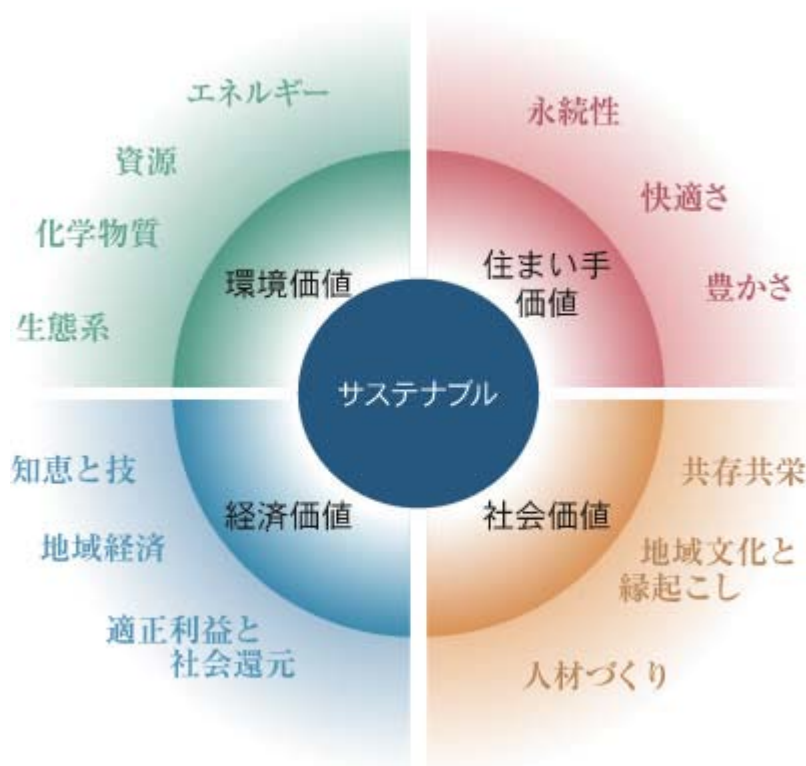
対してイケアでは基本的にF S C（森林管理協議会）によって持続可能な林業管理がされていると認証された森林で産出された木材を使用するようにしている。そして天然の木材を製品に使用しないようにアメリカのW R I（世界資源研究所）に投資をして世界の天然木がどこに残っているのか調査している。

このような活動のほかにもイケアは商品の搬送のために 2001 年に鉄道会社を設立した。これによりスウェーデンからスペインまでの輸送をトラックではなく列車で行えるようになり、1日あたり約 50 台のトラックを少なくすることが可能になった。鉄道会社設立に関してイケアの環境部長は地球環境のためだけではなく、将来のイケアの生き残りのために取り組んだと語っている。また環境問題とは直接関係ないもののC S R活動としてイケアは海外の工場における労働環境に対して非常に気を配っていて、児童労働のリスクが高いと思われる地域では各工場に 1 人ずつトレーニングを受けたオンブズマンを置いたり外部の機関による抜き打ち検査を実施したりしている。しかしこれらの取り組みにも関わらず児童労働が判明した場合にはそのサプライヤーとの取引を 6 ヶ月間行わず、その後状況が改善されない限り通常取引を再開しないことにしている。

#### 4.2.1 積水ハウスとサステナブル・ビジョン

積水ハウスは 1960 年に積水化学工業ハウス事業部を母体として設立され、連結売上高約 1 兆 6000 億円（08 年 1 月期）、従業員数約 2 万 2000 人（連結）という販売実績では国内の住宅業界首位という大企業である。その積水ハウスは自社の人間愛という理念をベースに積水ハウスとしてのサステナブル・ビジョンを策定している。その中では持続可能な社会とは地球生態系本来のバランスを基本とし全ての人々が快適に暮らせる社会であり、積水ハウスは顧客が満足するような住まいの提供を通して持続可能な社会の構築に寄与するとしている。そしてその持続可能な社会を目指すにあたり積水ハウスが創造していかなければならない 4 つの価値を策定している。それはすでにトリプルボトムラインのところで記述した「経済」、「環境」、「社会」の 3 つの価値と住環境創造企業を目指す積水ハウスが独自に考えた「住まい手」の価値である。この 4 つの価値を具体化するために「エネルギー」、「資源」など細かく定められたのが 1 3 の指針である。各指針に対しても積水ハウスの目標や考えが示されている。サステナブル・ビジョン、4 つの価値、1 3 の指針の関係性は下の図 1 3 で示されている。この図では平面になっているが各項目の重要性の違いを考えるとサステナブルを頂点とし、その下に 4 つの価値、1 3 の指針を配置するピラミッド構造に表現することも可能だと思われる。つまり下の階層が実現しなければ上の階層や頂点のサステナブルな社会は成り立たないということである。

図 12 サステナブル・ビジョンと4つの価値に基づく13の指針



また積水ハウスのサステナビリティレポートにはこのビジョンを策定することの意義が記載されているがその内容は積水ハウスがいかにナチュラル・ステップの影響を受けているかを端的に示している。以下は策定意義の抜粋である。

「…時勢に流されることなく、どこに向かうべきかという自社のビジョンを明確に描くことが必要です。場当たりに取り組みを行うのではなく、持続可能な社会の原則を満たして成功した将来の姿を見据えた積水ハウスのあるべき姿（ビジョン）を基点として取り組みの妥当性、方向性を検証することで無駄なく速やかに目標に到達することができます。」

これは先述したナチュラル・ステップのバックキャストिंगの考え方そのものであると言っていいだろう。このようにナチュラル・ステップの考えが強く浸透した積水ハウスが企業として環境にどのように取り組んでいるのかを次節で見ていくことにする。

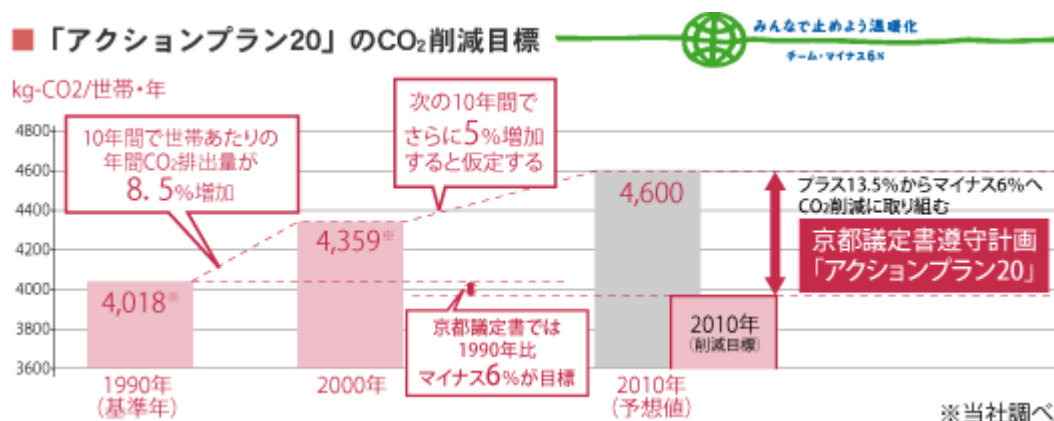
#### 4.2.2 積水ハウスの環境への取り組み

積水ハウスの環境への取り組みで最も目を引くのは「アクションプラン20」である。「アクションプラン20」は、住宅1棟のライフサイクルを見たときに二酸化炭素の排出量は約7割が居住時に排出されるということから居住時の排



出量を主に削減することで京都議定書の達成目標である 1990 年比マイナス 6% を実現しようとする試みである。具体的には 1990 年から 2000 年までの 10 年間に 1 世帯あたりの年間の二酸化炭素排出量は 8.5% 上昇している。次の 10 年間でさらに 5% 上昇すると仮定すると上昇分は 13.5% であり、そこからマイナス 6% に至るためには約 20% の削減が必要になってくる。これが「アクションプラン 20」の由来である。またこの排出量の内訳は給湯、設備・照明、冷暖房が 9 割以上を占めていることから積水ハウスは高効率給湯器や断熱複数ガラスのような次世代省エネルギー仕様の標準化、太陽光発電システムの推奨などの対策を講じている。この「アクションプラン 20」の結果 07 年度の二酸化炭素削減実績は樹木に換算して約 166.6 万本分に相当する量になっている。

図 13 「アクションプラン 20」の削減目標



積水ハウスは 2008 年には排出量削減の考えをさらに推し進めて「CO<sub>2</sub> オフ住宅」の販売も開始した。これは高断熱、高効率給湯、省エネ設計の住宅設備によって削減したエネルギーを、太陽光発電と燃料発電システムを組み合わせで創ったエネルギーで相殺することで二酸化炭素の排出量をほぼゼロにする住宅である。通常の住宅に比べ大体 1 割ほど値段が高くなってしまいが画期的な商品であることは間違いない。

そのほかにも環境対策として積水ハウスは「5本の樹」計画を推進している。こちらは気候や植物の適応性によって日本を5つのエリアに分け、その土地の気候風土に適した在来種を住宅の庭に植えることで小さな里山を創り自然の生態系を守っていこうという試みである。このプロジェクトは NGO であるシェアリングアース協会との協働で、年間植栽実績は 07 年度で 80 万本にまで伸びてきている。また積水ハウスのサステナビリティレポートには「アクションプラン 20」についても、また「5本の樹」についてもそのプロジェクトによって4つの価値が具体的にどのように向上するのかが明示されている。例えば「アクションプラン 20」では経済価値において「先進技術の積極的導入」、「イニシャルコストの低減」などであり、社会価値において「次世代への環境教育」、

「省エネ技術・設備の標準化による業界牽引」などが挙げられている。

#### 4.2.3 ナチュラル・ステップの分析プロセス

このような積水ハウスの取り組みに対してナチュラル・ステップはどのように分析し評価しているのか。それは積水ハウスのレポートに第三者意見として載せられている。まず分析にあたってのプロセスは次のようになっている。

- 企業にとって重要なフロー・プロセス、製品とサービスの使用段階のインパクトを見る。また企業が変革に対して柔軟性があるのか、能力をつけているのか、戦略、ビジョンと方針、目標と成果がつながっているかなどをナチュラル・ステップの持続可能性分析の手法で分析した
- アカウンタビリティ研究所のAA1000基本原則（重要性、完全性、対応性）の視点を取り入れ、報告書に記載された情報の検証を行った
- 積水ハウスのサステナビリティレポート2007と木材調達と科学物質のガイドラインなどの冊子を分析した。また社長対談に同席、ナチュラル・ステップの質問票の回答を得るとともに環境推進部長、CSR室長、他関係者へのヒアリングを実施した

因みにこのプロセスで登場するAA1000基本原則（重要性、完全性、対応性）とは英国の非営利団体が作成したCSR報告や持続可能性報告の保証基準である。また「重要性」とは重要性の高い情報が適切に開示されているかどうか、「完全性」とは組織が持続可能性パフォーマンスに関連する重要な側面をどの程度完全に特定し理解しているか、「対応性」とはステークホルダーの期待に対応しているかどうか、またそのような対応が適切に開示されているかどうかをそれぞれ表している。

#### 4.2.4 分析結果

このようなプロセスを経て出た結果は次のようなものである。この結果はプロセスにもあったようにAA1000の基本原則である重要性、完全性、対応性の3点から述べられている。

1. 報告書にはマテリアリティ（重要な課題）が理解され、バランスのとれた視点でそれらが掲載されているか？またマテリアリティが何かを決めるプロセスがあるか？そのプロセスは適切か？

積水ハウスの報告書にはトップコミットメントにおいてマテリアリティとそれに関する情報が分かりやすく要約されている。マテリアリティが何かを決めるプロセスとして4つの価値と13の指針及び年間目標と実績をマネジメントするシステムがある。CSR推進体制もあり、CSR委員会には社外委員も参加している。社外委員としてサステナビリティの専門家と女性も参加できるとよりの確なプロセスになる。

2. 報告書にはマテリアリティが完全に理解されて全て掲載されているか？何

か残された課題はないか？

マテリアリティはよく理解され環境と社会面の両方において全て掲載されている環境面において、工場生産・新築施工・リフォームについての独自の仕組みを活かしたゼロエミッションの達成は評価できるが解体廃棄物の発生量の多さを考えるとその対応についての見通しが残された課題である。社会面においては仕入れの上流のサプライチェーンにおいてのCSRの議論が今後深められることが課題である。

3. この報告書の中で積水ハウスはステークホルダーが心配していること、関心があることに対して妥当に応答し意思疎通しているか？

永く住み継がれる住まいづくりがコンセプトの再生住宅「エバーLOOP」や各ゼロエミッションの達成、親子対象のエネルギーセミナーの開催など環境配慮製品やサービスで対応している。「CO2オフ住宅」も画期的な環境配慮製品であるが「アクションプラン20」で全社的に取り組んでいる太陽光発電システム採用率の伸びの鈍さを鑑みれば、自然エネルギー利用の意義などについても更なる啓発やステークホルダーとの対話が期待される。

● 今後の課題

1.重要性 2.完全性

積水ハウスの4つの価値・13の指針からバックキャストिंगをしてマテリアリティのキーパフォーマンスにおける2020年の中期達成目標値を設定することを提案する。そしてその中期目標と年間目標をつなぎマネジメントすれば、重要性和完全性の理解が深まりステークホルダーとの意思疎通もより明快になると思われる。

3.対応性

今、一番のチャレンジである地球温暖化対策において、今後省エネと再生可能エネルギーへの転換を誘導する政策立案がますます必要になる。政策形成過程に向けてもリーディングカンパニーである積水ハウスの一層のリーダーシップに期待したい。

4.2.5 持続可能性分析の結果

ナチュラル・ステップは積水ハウスの報告書にレポートに対する第三者意見とは別に積水ハウスの企業としての持続可能性についても分析し結果を記載している。分析結果にはいくつかの項目があるが、その中から特徴的なものを紹介する。

● 地球温暖化戦略

積水ハウスが家をライフサイクルで分析した結果、居住時の二酸化炭素の排出量が最も多いため顧客の家庭での地球温暖化対策に力をいれてきたことは高く評価できる。例えば次世代省エネ商品・リフォームの促進・断熱の効率化・

ヒートポンプの利用・太陽光の利用促進・燃料電池の可能性を探るなど前向きに取り組んできた。しかしながら個人において経済的なインセンティブがなくそれらの製品が高いと省エネ・再生可能エネルギーへの転換にはおのずと限界がある。積水ハウスは事業においては再生可能なエネルギーへの転換がまだ実験的なレベルにきているだけで、カーボンニュートラルを目指すところまできていない。その理由として誘導政策のない状況では企業の自主的な努力に限界があることを認めざるをえないだろう。

地球温暖化が深刻化するなか、企業の自主的で先進的な取り組みは評価されるべきである。しかし次のステップとしては顧客にインセンティブが与えられたり、炭素税などエネルギー源が再生可能に切り替わるようなシステムが構築されなければ空回りにしかならない。

地球温暖化の抜本的な解決のためには住宅産業界と政府とが、さらに実質的な対話を重ね「住宅の省エネと再生可能エネルギーへの転換」を誘導する国家レベルの戦略立案への参画がますます必要になる。

- エネルギーの効率化と代替化

リフォーム実績と開口部の断熱リフォーム実績が昨年より増加して地球温暖化防止の取り組みが進んでいる。また「アクションプラン20」を引き続き推進するなか、高断熱・太陽光発電システム・高効率給湯器・燃料電池などによって「CO2 オフ住宅」の普及を進めようとしていること、特に省エネにおいては高く評価できる。しかしながら電力源の多くを化石燃料に依存しているため、オール電化が本当にどの家庭においてもエコなのかは検証し明示する必要がある。また「アクションプラン20」は政府のマイナス6%目標を視点においた対策である。昨年まではそれは先進的な対策と言えた。しかし急速に悪化する地球温暖化問題を危惧して2009年にはポスト京都議定書の中で日本もマイナス6%よりかなり高い目標値が決められるであろう。気候変動が制御できない状況になることを避けるためには、先進国は2020年に90年比マイナス30~40%削減が必要だとする意見もある。この激動する状況の中で積水ハウスは自ら挙げた長期ビジョンを活かし、2020年の二酸化炭素総排出量削減目標を明確に示しバックキャストイングをしていくことを提案する。

## 第5章 2つの事例の考察

本論ではイケアと積水ハウスという2つの企業を取り上げた。その2つのケースからなにが言えるのか。まずはイケアのケースから検討する。

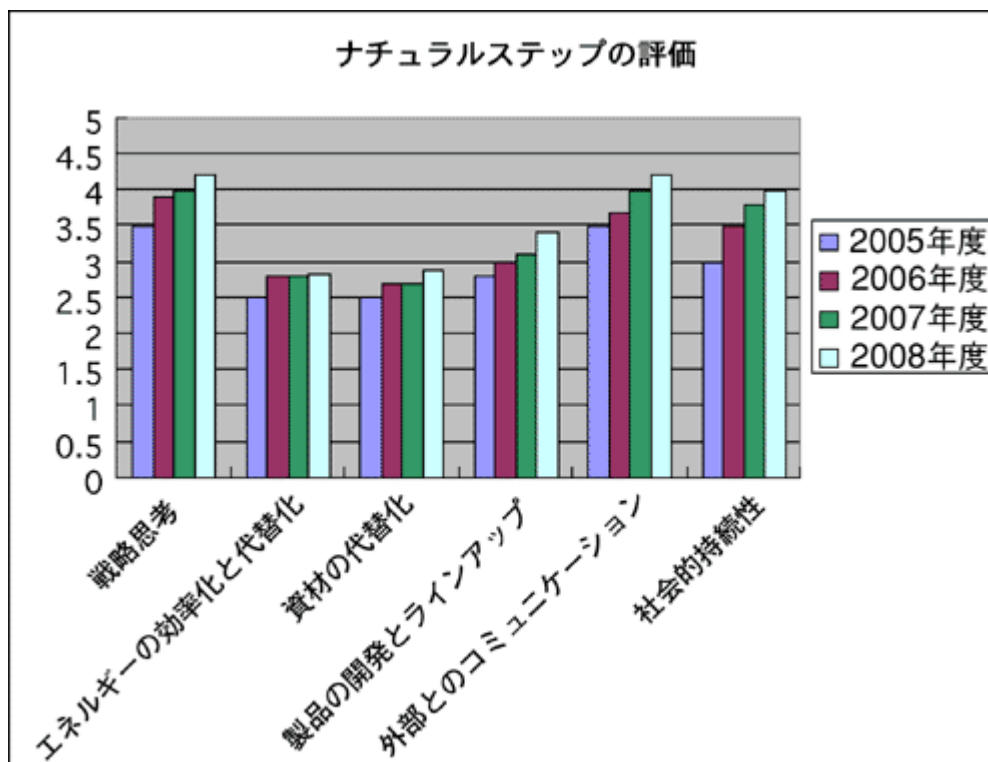
イケアのケースが示しているのは練られた戦略の下での環境対策はいかに効果的であるかということである。これはもちろんナチュラル・ステップの考え

やフレームワークが非常に優れていることに起因する。だがもっとすばらしいのはその考え方を全社的に取り入れる決断を下した経営陣である。ナチュラル・ステップとの出会いのきっかけのところでもあったように当時のイケアは厳しい状況にあったことは間違いない。その状況で1つのNGOの意見を丸ごと採用するというのは非常に勇気のいる行為である。通常ならばトップセミナーで反論した部長のようにナチュラル・ステップの語るあるべき姿実現の難しさから懐疑的な気持ちを持ったとしてもおかしくないだろう。また1度導入を決めるとフレームワークをしっかりと実践しているところも参考になる。省エネランプの販売経緯などは最たるものである。そしてバックキャストという面言えば、イケアは各分野で自社のあるべき姿を明確に描いている。例えばイケアは自社で製作した「社会と環境」というパンフレットの中で再生可能エネルギーの使用に関して、将来全てのイケアストアと配送センター、工場、オフィスで化石燃料のかわりに再生可能エネルギーのみを使用すること目指していると明言したり、木材調達に関してはイケア製品に使用する全ての木材を適切に管理されていると認証された森林から調達することを長期目標として掲げたりしている。そしてナチュラル・ステップの考え方やフレームワークを導入した企業としてイケアが最も模範的なところは先進的な環境対策を行いながら毎年経済的な成長も遂げているというところである。イケアはここ数年間毎年売り上げが10%程度上昇している。これは経済と環境は両立できるとしたロベール博士の考えをそのまま体言した企業といえるだろう。ただ唯一気になるのはリーマンショックのような外部からの影響によって一時的にでも利益が出なくなってしまうときにイケアがどうするかである。程度にもよるだろうが、厳しい状況でどう対処するかというところで企業の本質が問われてくるだろう。

積水ハウスのケースは環境対策に取り組んでいる企業に対して中立的な第三者が評価することがいかに必要かということを示している。「アクションプラン20」や「CO2 オフ住宅」など一般的に考えれば非常に先進的な取り組みをしているように思われる。07年度は販売個数の減少により二酸化炭素の削減量や太陽光発電の推進も多少鈍くなっていることは確かだが、私自身の感想としてはさすが国内最大手の住宅メーカーであると感じた。しかしナチュラル・ステップの第三者意見を見るとその印象はまた違ったものになってくる。特に注目すべきはナチュラル・ステップが積水ハウスに対してリーディングカンパニーとして政策立案に関与することを望んでいる点である。環境問題に対して企業に努力することを願うという内容の意見ならば今までにたくさん目にしたことがあるが、これからはそれだけでは不十分であり国家レベルの戦略が必要であると主張しているところにナチュラル・ステップの先見性が見て取れるだろう。また前節の積水ハウスの持続可能性分析結果ではいくつかの中から特徴的なも

のを紹介するとしたが、実はあえてナチュラル・ステップのコメントや評価が厳しい項目を選んだのである。下の図14にもあるように積水ハウスに対するナチュラル・ステップの評価の中には点数の低いものや年を重ねてもほとんど上昇していないものもある。

図 14 積水ハウスの持続可能性に対するナチュラル・ステップの評価



このように他に評価が高い項目があったのにもかかわらずわざわざ厳しいものを選んだ理由は、私は企業のCSR活動に信頼性を加えるという意味で、様々な活動において現状では不足している部分には厳しい評価をしてくれる第三者の存在が不可欠であると考えているからである。多くの企業ではCSRレポートを発行しているが実際のその報告内容は本当に100%信じられるものなのだろうか。企業による様々な偽装が多発する時代だからこそ発表する内容に信頼性をもたせるために、また当事者では気づきにくい課題を示すために第三者意見報告書というものが存在するのだろう。だが実際には第三者意見報告書を掲載していても非常に簡略的・抽象的であり、情報を本当に保障しているのか、またその企業がどの分野において優れていてどの分野において努力が必要なのかがわかりづらい。ステークホルダーに対して企業の情報を開示ということがCSRレポートの役割の1つでもあるのでこの状態は問題があるのではないだろうか。

だがナチュラル・ステップのように企業の現状を詳しく検討し場合によっては厳しい意見も述べてくれる組織が中立的な第三者になると企業側の情報も信

憑性が出てくるし、レポートを見ている人にとっても客観的な意見によって企業の実情をより詳しく知ることができるだろう。ナチュラル・ステップの評価が項目ごとに点数付きということも経年変化を見やすくさせている。また自分たちにとってマイナスになる情報を公開しそれを改善していくという姿勢を見せることも企業にとっては信頼性が上がる要因の1つになりえる。

ここで他者の評価の重要性を分かりやすくするために参考として他の企業のCSR評価方法を簡単に紹介する。参考とする企業は大和ハウス工業である。大和ハウス工業はCSRの評価方法として自己採点方式を採っている。「お客様」、「株主」、「取引先」、「従業員」、「社会」、「環境」の6分野45項目について各200点の合計1200点満点でその年のCSR活動を評価している。ちなみに07年度は733点（目標；935点）であり各項目の設定方法は次のようになっている。

1. 各分野（ステークホルダー）にとって代表的な指標であること
2. 結果が毎年定期的に公開されるか、または把握できること
3. 会社の努力で数値を上昇させることができること
4. 社会・環境面だけでなく経済性（業績）も含む指標であること

この評価方法を見て私が疑問に思ったのは各項目やその配点、目標数値に本当に妥当性があるのかということである。07年度実績の詳細版を見ると確かに各項目ともに非常に細かく目標数値や点数が示されている。しかしこれらはあくまでも大和ハウス工業が決めたものであり、言葉は悪いが、いくらでも変更可能である。配点についても、例えば社会分野で「児童・生徒・学生の当社施設来場者数」という項目の配点が「従業員の法令・リスク・企業倫理に対する意識についての社内CSR意識調査」という項目の配点の2倍になっているのは本当に妥当なのか疑問を感じる。またこの項目の点数を上げることで社会（ステークホルダー）の期待に応えていけるのか、ナチュラル・ステップの考え方で言えば漏斗の先へ行くことができるのかは正直なところ不明である。ただ大和ハウス工業もどのような経緯かわからないが09年度からは社会的課題の解決にむけて自社が取り組むべき事柄についても指標化するとしていて、これは非常に大きな進歩だと個人的には感じている。

このように自社の取り組みを自分たちで評価するのか、中立的な他者に評価してもらうのかでは信頼性がかなり違ってくる。さらにナチュラル・ステップは2つのケースからも分かるように非常に優れた先見性を有している。その先見性から企業に必要な戦略を見出し、戦略に基づいた取り組みに対して的確な評価、アドバイスをしてくれるナチュラル・ステップのような存在は、序論で述べたようにこれからますます社会性が必要となる企業にとって今後重要なパートナーになってくるだろう。しかしこのような存在は必ずしもNPOやNG

〇である必要はないと私は考えている。イケアや積水ハウスはNGOだからナチュラル・ステップを選んだのではなく、その考え方や主張が企業のビジョンなどと適合していて、パートナーを組むことでプラスになると考えたからだろう。そうでなければビジョン策定の意義にまでナチュラル・ステップの考えが浸透することは考えられない。つまり企業の価値がパートナーを組むことで上昇するのならその相手は例えばトーマツやあずさなどのような監査法人であっても何の問題もない。また企業の社会的責任は環境問題だけではない。本論ではナチュラル・ステップをケースとしたので主に環境について取り上げたが企業ごとに果たすべき責任や課題は当然違いがある。過去のナイキのように海外工場での労働問題が大きく批判されている企業では環境よりも人権問題解決のほうが急務であるということも十分考えられる。そういった場合には人権問題に明るい組織や団体と協議し対応を考えていけばいいのである。また人権、環境などいくつかの項目について複数の組織と協働すべき時もあるだろう。要は自分たちにとって今何が問題か、それを解決するには誰とパートナーを組むべきかを見極めることがポイントになってくるのである。

## 第6章おわりに

本論文では企業が社会からの求めに応じてその責任を果たしていくときにどうすれば企業価値を向上させて対処していけるのかを第三者機関との協働の観点から検討してきた。パートナーシップをまず企業の収益事業上か否かで大別してから責任レベルごとにケースを分けてきたが、検討の結果はたとえ戦略やパートナーシップが収益事業外のものであったとしても、しっかりした知識と先見性を有した相手と協力することで本業を通じて企業は社会的責任を果たしていくことは可能であるというものだった。今後はナチュラル・ステップのような企業・自治体を啓発し戦略を与え評価までできるような優秀な団体が多く出てくること、また企業側がそのような団体と積極的に関係を構築していくことが望まれる。そうなれば一企業の努力による効果にとどまらない、業界ごと、あるいは業界を超えたもっと大きなレベルでの効果が生まれてくることもありうると私は考えている。

## 参考文献

1. 伊吹英子『CSR経営戦略』（2005）東洋経済新報社
2. 横山恵子『企業の社会戦略とNPO—社会的価値創造にむけての協働型パートナーシップ—』（2003）白桃書房



3. 高見幸子『日本再生のルール・ブッカーナチュラル・ステップと持続可能な社会―』(2003) 海象社
4. ナチュラル・ステップホームページ (<http://www.tnsij.org/>)
5. イケアホームページ (<http://www.ikea.com/jp/ja/>)
6. 積水ハウスホームページ (<http://www.sekisuihouse.co.jp/>)
7. あずさ監査法人ホームページ (<http://www.azsa.or.jp/>)
8. 大和ハウス工業ホームページ (<http://www.daiwahouse.co.jp/>)