

# CBCC 訪米CSR対話ミッション 団 長 所 見

公益社団法人 企業市民協議会 (CBCC)  
会 長 佐 藤 正 敏

## 1. ミッション派遣の目的

2月9日(日)から16日(日)にかけて、CBCC会長として初めて、CSR対話ミッションを率いて米国ニューヨークとサンフランシスコを訪問した。米国に進出した日本企業による現地でのコミュニティ活動や社会貢献活動を支援する目的で設立されたCBCCであるが、意外にも、CBCCミッションが米国を訪問したのは10年ぶりということであった。

昨年度の欧州訪問では、欧州委員会やデンマーク政府によるCSR関連の法制度づくりなど、主にCSR政策担当者との対話を行ってきたとのことであるが、今回の米国訪問では、CSRを積極的に実践する米国企業の事例を学ぶとともに、ステークホルダー・エンゲージメントの実態や各種ステークホルダーの企業への期待、米国における社会的責任投資(SRI)事情等について理解を深めたいと考えていた。その目的は、米国企業やCSR関連団体、社会的責任を重視する投資家等との濃密な対話を通じて十分に達せられたと考える。

以下、各訪問先との対話を通じた所見を記したい。

## 2. ビジネスに直結するCSR –米国企業の取組み–

### (1) 「現実的」な米国企業

今回われわれは、GE(ゼネラル・エレクトリック)、オートデスク、リーバイストラウスという、それぞれ特色のある米国企業3社を訪問して、各社のCSRに対するポリシーや具体的な取組み、経営戦略におけるCSRの位置づけを学ぶとともに、情報開示やレポーティング、国際的に普及しつつある規範や原則への対応等について、率直に意見を交わしてきた。

米国企業の対応を一言で表すとすれば、「現実的」ということだろう。例えば、自社が何に対して責任を負っている(Responsible)かという責任の対象について、「社会」とか「環境」といった一般名詞で語られる対象というより、「自社が拠点を置いている地域の」社会、「自社の製品の原料となっている」天然資源といった、自社のビジネスに直接関わる固有名詞で語れる対象プラス自社の株主、従業員、顧客(取引先および消費者)とする考え方が一般的なように感じた。そして、これら有形の対象が今後も「持続可能な」(Sustainable)ように様々な手段を講じること、それによって自社のビジネスも存続させることが自らの「責任」であると考えているように私の目には映った。

そもそも、日本では自らの取組みをCSRと称する企業が多いのに対し、米国

企業からは CSR という言葉はほとんど聞かれなかった。代わりに彼らは、「サステナビリティ (Sustainability)」という言葉が頻繁に用いていた。自社のビジネスが特定の天然資源や水資源を大量に使用して資源枯渇の危機を招いていないか、自社周囲の自然環境や生態系に大きな影響を与えていないか、といった、主に環境面でのサステナビリティに加え、従業員との関係や、サプライチェーンを含む取引先・顧客との関係といった、事業環境全般の持続可能性を称して「サステナビリティ」という言葉を用いていたのが非常に印象的であった。その根底には恐らく、自社のビジネスの存続や持続可能性を常に意識し、重視する考え方があると思われる。

## (2) 成長重視のサステナビリティと、CSV

さらに言えば、米国企業は、自社の存続やビジネスの持続にとどまらず、より戦略的に「持続可能な成長 (Sustainable Growth)」、すなわち成長やイノベーション、生産性の向上、新たな市場の開拓、新たな価値の創造を目指してサステナビリティに取り組んでいる。例えば、GE が展開している「エコマジネーション (ecomagination)」は、温室効果ガスの排出や水使用量の削減という目標とあわせて、研究開発予算や売上げの増大も目標に掲げ、バリューチェーン全体に亘っての生産性向上を目指す企業戦略とされている。このように、経営戦略との一体性というのも、米国企業のサステナビリティの大きな特徴であると感じた。企業価値の向上が経営陣の絶対的な使命である米国企業にとっては当然なのかもしれないが、今後は日本企業でも、経営戦略と CSR との一体性が強まっていくのではないかと思う。

最近、ハーバード大学のマイケル・ポーター教授が提唱する CSV (Creating Shared Value) という考え方が日本はもとより世界で広く知られるようになってきている。CSV とは、社会と共有できる価値を創出することで、社会的課題の解決に貢献するとともに自社の収益拡大につなげるという考え方である。今回われわれは、企業に対し CSV の実践を促すべく、啓発・コンサルティングを行っている FSG (Foundation Strategy Group) という団体と対話を行い、企業による具体的な取り組み事例などを紹介してもらったが、企業が本業を生かしながら、あるいは本業をイノベートすることで社会の課題解決に貢献し、責任を果たすという手法は、今後日本企業も含め多くの企業で採られるだろうとの思いを強く持った。

## (3) 人権、紛争鉱物問題への取り組み

日本企業では最近、人権への取り組みが重要な CSR イシューとして認識されるようになってきている。この点に関しては米国企業でも同様であり、事業環境全般の持続可能性や生産性の向上という観点から、人権への配慮や労働環境の整備には、本社はもちろん、サプライチェーンやバリューチェーンにおいても十分に意識して取り組んでいるとのことであった。

また、これに関連して、米国の金融規制改革法 (ドッド・フランク法) によ

り、コンゴ民主共和国を原産とするスズ、タングステン、タンタルといった鉱物を製品の原材料に使用している上場企業に対し、米国証券取引委員会（SEC）への報告義務が課されることとなったいわゆる「紛争鉱物」問題について、米国企業や経済団体、NGOなどと意見を交わした。米国株式市場への上場の有無にかかわらず、エレクトロニクス・自動車など多くの日本企業やサプライヤーにも関係する問題であり、日米両国の企業が対応を迫られている状況である。ここでも米国企業は、とりあえずは可能な範囲で報告し、関係者の反応や動きを見たうえでさらなる対応を検討するという現実的な対応を考えていることがわかった。なお、この紛争鉱物問題はEUでも同様に制度化の動きがあり、今後その動向を注視する必要がある。

#### （4）情報開示における「現実性」

欧州や日本では、最近、いわゆる「統合報告」に対する関心が強まっているが、今回訪問した米国企業の間では、統合報告への関心は必ずしも高くなかった。ある意味で、情報開示に対する考え方についても米国企業は現実的であり、透明性を重視する観点から非財務情報の開示にも積極的な姿勢を見せてはいたが、実際には、グローバルな基準や開示枠組みなどを意識しつつも、自社のサステナビリティ戦略に基づいて、アピールすべき情報を特に強調して開示するといったかたちでレポートを行っているようであった。リーバイストラウス社では、ステークホルダー全般に向けてのレポートや投資家向けだけのレポートに力を注ぐよりも、自社製品に対する正しい理解と消費者の共感を得られる情報の開示や取締役会への適時的確な報告に努めるようにしているとの話を聞くことができた。非上場会社であればこそその考え方かもしれないが、自社にとってのステークホルダーを明確に認識するという意味では、参考になる話であった。情報開示に関連して、現在、米国の民間団体であるSASB（サステナビリティ会計基準審議会）が、米国上場企業を対象に、SEC基準の報告書において非財務情報を開示するための基準策定を目指して活動している。このSASBの動きに対し、米国企業は、注視はしながらも現在のところは様子見との姿勢であった。

### 3. 投資行動と責任の遂行－責任投資をめぐる動き－

今回の対話相手には、企業が社会的責任を遂行しているかを重視するとともにそれを投資行動にも反映させているという、社会的責任投資家も含まれた。

例えば、全米最大の公的年金基金であるカルパース（カリフォルニア州職員退職年金基金）との対話では、彼らが投資先の企業に対し、環境・気候変動や従業員の労働環境、取締役会の多様性なども含むガバナンスへの取組み等について、直接の対話を通じて積極的に改善への働きかけを行っているとの説明があった。

こうした社会的責任投資は、米国では全運用資産に占める割合が11%程度と

欧州に比べて小さく、まだメインストリームとは言えないが、確実に広まりつつある。また、企業の財務情報に加えて ESG（環境、社会、ガバナンス）情報も考慮して投資判断を行う、いわゆる ESG 投資をはじめ、責任投資の手法も洗練され、かつ多様化が進んでいる。日本国内での責任投資は欧米に比べて極めて小規模であるとはいえ、外国人株主の割合は 30% 近くまで増加しており、日本企業としてもグローバルな責任投資の動向を今後注視する必要があると感じた。

#### 4. 終わりに ～雑感～

今回のミッションでは、東京を 45 年ぶりに襲った大雪の影響で、成田出発に間に合わない団員が出るといったハプニングがあった。しかし、そのことを除けば、団員各位のご協力もあり、極めて順調に各対話相手との会合や訪問が進んだ。また、意見交換の時間を長く取ったことや、団員各位の積極的な参加のおかげで、質疑応答や議論が活発に行われ、大変有意義な対話を行うことができた。あらためて、すべての団員に感謝したい。

そして今回、米国企業や CSR 関連団体、責任投資家、NGO など、様々な相手と対話を行ったが、実際にお会いした方の半数以上が女性であった。さすがは多様な人々から成る米国、ダイバーシティ・マネジメントも進んでいると行く先々で感心したが、実は当方の団員にも負けず劣らず女性が多かった。CSR 関連部門という特殊性はあるかもしれないが、日米ともに多くの女性がこの分野で活躍しているという事実は、ダイバーシティの必要性が叫ばれる中、大変喜ばしく、また勇気付けられるものであった。

最後に、CBCC としては、今後も毎年、CSR 対話ミッションを派遣して海外における CSR の動向や情報を把握してまいりたい。また、海外の諸団体・諸機関等とのネットワークを通じて日本企業の CSR への取組みを積極的に発信するとともに、日本企業の CSR に対する理解も求めていく所存である。ぜひ積極的な CBCC 活動への参加をお願いしたい。

以 上