

# 企業と生物多様性保全

## —その実態把握と改善の試み—

### CORPORATE REPORT IN BIODIVERSITY ACTION PLAN —CURRENT STATUS AND IMPROVEMENT METHODOLOGY—

片岡 弘

M.A. (文化科学) 多摩 CSR 研究会 (E-mail: hiro.kataoka@nifty.com)

この研究の目的は、企業の生物多様性保全に関する実態データをフィードバックすることにより、企業の生物多様性保全に対する貢献を高めることにある。2005年から2008年にかけて、主に東証一部上場企業の218社を対象にCSR報告書と関連するWebページを分析し、生物多様性保全に関する企業実態として取り組みを評価した。また、分析結果を同じ業種の競合企業にフィードバックして競争意識を高める方法を考案し、実践してその効果を確認した。他社をベンチマークすれば、企業は具体的な改善活動に取り組める。

**キーワード：**生物多様性保全, CSR 報告書, 取り組み, 評価, フィードバック, ベンチマーク

## 1. 研究の背景

### 1.1. 生物多様性保全の必要性

本当に地球は温暖化の方向に向かっているのだろうか。このような疑問が投げかけられることがある。それについては決着がつけられつつある。世界気象機関 (WMO) と国連環境計画 (UNEP) の協力のもとに設置された気候変動に関する政府間パネル (IPCC) が、世界の科学者の最新の知見を集めて発表したIPCC第4次評価報告書<sup>1)</sup>によれば、気候システムの温暖化は現実のものであり、温暖化の原因は人為起源の温室効果ガスの増加と断定している。しかも、京都議定書で決められた日本の温室効果ガス削減は、1990年のガス排出量を基準として2008年から2012年にはその6%減が目標であるがその達成は容易ではなく、2007年度時点では逆に13.8%の増加と報告<sup>2)</sup>されており、対策が急務である。

この地球温暖化は、地球に生息するすべての生物に対して甚大な影響を与えることが予想されている。生物は環境に守られて生息しており、環境が変化すれば、それに耐えられない生物は弱り、やがて命を永らえることができなくなる。もちろん、人間とて例外ではありえない。

「現在の経済の繁栄は、ある意味では、生物多様性の赤字の上に成り立っているようなもの」であり、「この数十年間の記録的な経済成長の一部は、私たちが地球の生産的な自然資源を使い果たし、気候を不安定化させたことによって実現した」<sup>3)</sup> という見方がある。企業が地球温暖化防止や生物多様性保全に対し、中心となって取り組む必然性がここから生まれてくる。

### 1.2. これまでの企業の取り組み

本格的に生物多様性を保全するには地域の住民や、企業、自治体などの協力が欠かせない。このときに具体的な指針となるのが、2002年のヨハネスブルクサミットにあわせて国際自然保護連合 (IUCN) などによってつくられた「ビジネスと生物多様性—先進企業の取組例から企業アクションプラン作成法まで」<sup>4)</sup> であり、企業が生物多様性に配慮するのは慈善事業ではなく、経営システムの中に統合すべきことを主張している。ここでは地球全体のことを考え身近な取り組みを行う“think globally, act locally”ことの重要性を指摘し、生物多様性保全を全社戦略に組み入れた事例、生物資源の持続可能な利用例などを具体的な社名をあげて紹介している。この流れは生物多様性報告を作成する組織に対する指針として役立つGRI (Global Reporting Initiative) の「生物多様性 持続可能性報告のためのGRI参考文書<sup>5)</sup>」や、生態系に大きな負荷を与える企業に向けて世界資源研究所 (WRI) などが作った「企業のための生態系サービス評価 (ESR)」という戦略的指針<sup>6)</sup>として引き継がれている。

ところで日本の企業は生物多様性保全に貢献しているであろうか。否定的な見解が多い中で一例をあげると、生物多様性ジャパンの代表で東京大学名誉教授の岩槻邦男氏は「ビジネスと生物多様性<sup>4)</sup>」のあとがきで、「リオサミットで採択された生物多様性条約には率先して署名、批准したにもかかわらず、日本の企業では生物多様性にかかわる問題は軽んじられている」という趣旨を述べている。

### 1.3. 企業実態の把握方法

企業が生物多様性保全にどの程度貢献しているか調べる手段は大きく2つある。まず、調査したい項目を決めて企業に調査票を送り、回答を集計する方法である。この方法は、あらかじめ調査者の関心のある項目だけに絞って質問できるので、集計や比較分析がしやすい。その反面、個別のアンケートに回答する企業側の負担は大きい。上場企業の規模になると、大学や政府機関、格付機関、マスコミなどから毎年30件前後の調査依頼がきているという報告がある<sup>7)</sup>。また環境省では「環境にやさしい企業行動調査<sup>8)</sup>」を数千社規模で毎年継続しており、膨大な量の調査票(2007年度では16頁で43項目におよぶ)は企業の負担になっていると思われる。

もう一つは、企業が責任をもって公表する資料を利用する方法である。投資家向けには外部監査を受けた年次経済報告書が定着し信頼度も高い。最近では上場企業を中心に、投資家を含めたステークホルダー向けにCSR(Corporate Social Responsibility)報告書を発行することが多く、これを利用する方法である。この論文では、CSR報告書には社会・環境報告書や環境・社会報告書、サステナビリティ報告書などを含めている。

世界的にみてもCSR報告書を重視する姿勢は強くなっている。監査法人のKPMGの2008年報告<sup>9)</sup>によれば、世界のトップ250社の調査では、2005年にCSR報告書を発行したのは52%にすぎなかったのが、2008年では83%と大幅に伸び、世界中の企業に拡大するとみている。さらにKPMGでは、CSR報告書はすでに試行期間を終え、年次経済報告書などを補完する形で、企業の実態把握や将来を予測するのに役立つと判断している。

CSR報告書を重視する方法は、企業にとってメリットが大きい。手間のかかる個別のアンケート調査につきあう必要はなくなり、自ら公表するCSR報告書をさらに充実しようという動機づけになる。ところが、企業実態を調査・分析する側にとってみれば必ずしも効率的とはいえない。CSR報告書のどこに何が書いてあるか分からないことが多いし、期待する項目の記述がないこともある。しかし記述内容の標準化努力が続けられており、2007年では84%の企業はGRIガイドライン<sup>10)</sup>などに沿ってCSR報告書を記述<sup>11)</sup>しており、記載項目の共通性は高い。一方で、CSRについては過半数の企業が「効果がかみにくい<sup>12)</sup>」と悩んでいる実態もあり、他社の成功事例や取り組み状況を知らせること(=フィードバック)には大きな意味があると思われる。

## 2. 先行研究

ここでは企業の取り組みを評価する方法と、取り組み

を促進する方法を検討する。

### 2.1. 企業の取り組みを評価する手法

企業の実態をあきらかにし、現状を示すとともに改善の糸口を与えるには何らかの指標が必要となる。この指標が比較可能であれば、他社の優れた点を自社にとりいれ改善することができる。この指標を得る方法や、評価尺度について先行研究を調査した。

#### (1) 学会の立場から経営格付：SMF方式

環境経営学会(Sustainable Management Forum)は2008年までに環境経営格付を7回実施している。2005年度の参加企業は23社。学会としては評価結果の傾向分析は公表するが、個別企業の評価結果は公表せず、企業の判断にまかせている。学会が発行している「サステナブル経営格付の狙いと特徴<sup>13)</sup>」によれば、環境経営格付の方法は研究目的も加味されているのか、下記のようにかなり詳細である。

1. 学会が、サステナブル経営のあるべき姿として評価項目を提示し、企業が自主評価をする。
2. 自主評価には文書や記録などの証拠を求め、第三者(学会メンバー)が企業担当者にヒアリング、さらに経営トップに対してインタビューを実施。
3. 評価項目は経営、環境、社会の3分野21側面に分け、さらにこれを戦略、仕組、成果の3段階とし、計63評価項目に分類して評価結果を示す。
4. 評点は0から4点の5段階。
5. 評価結果は、ツリーで構造化して示す。すなわち、太い幹3本で経営、環境、社会を示し、各分野の評価項目は幹から伸びた計21本の小枝で示す。枝には戦略、仕組、成果の3枚の葉をつけ、その葉の色でそれぞれの評価結果を示している。

#### (2) NPOの視点から評価：AR方式

NPOの視点からCSR報告書を分析した例としては、CSRコンサルタント会社のcsmnetworkと非営利シンクタンクのAccountAbilityが協力して2004年から実施しているアカウンタビリティ格付<sup>14)</sup>がある。対象企業は世界の売上上位100社(Fortune100)で、経済や社会、環境に対して企業がどの程度の説明責任(=企業活動を説明して納得させ、結果責任をとる能力)を果たしているかを、以下の4つの視点から評価している。

1. 戦略的な意図：社会、環境、経済の重要課題を、企業戦略の主要テーマとしてとらえているか
2. 統制と管理：企業トップが戦略策定にかかわっているか、目標達成に向けて管理システムや規約などが具体化されているか
3. 約束：社外との対話で約束をしているか、社会や

環境分野の成果を公表しているか、さらに第三者評価を受けているか

4. 実施成果：社会や環境に影響をおよぼす分野で、どれだけの成果をあげたか

評価は、企業の公表資料（＝年次経済報告書やCSR報告書、Web ページ）を145項目の質問票（YESかNO）で分析し、55点を割り当てている。業界固有の30項目も用意した。次に企業の成果に焦点をあて、5項目の質問票を使って内部で議論し、45点を配分している。2008年については100社の評価結果を公表したが、社会の分野で認識を新たにした企業が多く説明責任の面で大きく改善できたが、環境分野の成果は上がっていない。

### (3) 投資家の立場から評価：GR方式

投資家の立場では、サステナビリティ社が国連環境計画（UNEP）と格付け機関のスタンダード&プアーズ社の共同企画としてCSR報告書を分析し、その結果を公表した<sup>15)</sup>。対象報告書は主に2005年度版。各種の表彰を受けた100社を選択し、公表された報告書とWeb ページを調査対象としている。この調査は、投資家の観点で報告書から企業の持続性をいかに読み取ることができるかに最大の関心がある。したがって事業の継続性に重点を絞り、どれだけ説得力のある報告に仕上がっているかが評価のポイントである。評価項目は29項目で、専門の調査スタッフが5段階で評価した。

### (4) 企業評価の問題点

企業の評価事例を3つ紹介した。これらを実際の基準、対象データ、結果の公表といった観点で検討する。

- ① 評価基準：SMF方式は63項目5段階、AR方式は175項目2段階、GR方式は29項目5段階であり、永年の経験を踏まえて本格的な体系ができていく。
- ② 対象データ：SMF方式では詳細なアンケートのほか、経営トップに対するインタビューを実施しており、評価対象企業の負担は大きい。これに対してAR方式やGR方式では、公開された企業の報告書と関連するWeb ページだけを対象に、調査側だけで作業を完結している。これだと企業は負担を最小限に抑えられる。
- ③ 結果の公表：どの方式でも、個別企業の詳細なデータは公表されていない。別途用意された有償サービスの利用者だけにデータを提供しているようだ。これでは企業全体の改善を促進することはできない。

## 2.2. 企業の取り組みを促進する方法

企業の取り組みを促進するには、CSR報告書の内容を

ガイドラインで規定し、一定の品質を保つという考え方が根強い。また一方では、他社との比較を通じて組織の活力を生むベンチマーキングという米国生まれの手法が注目されている。

### (1) 記述内容をガイドラインで規定

企業のCSR報告書を充実させるには、記載項目をガイドラインで示す手がある。CSR報告書が準拠しているガイドラインはGRIガイドライン<sup>10)</sup>が多いことは1.3節で述べた。GRI（Global Reporting Initiative）は米国のNGOであるシリーズと国連環境計画（UNEP）の合同事業として1997年に設立された組織である。報告書には、経済・環境・社会的パフォーマンス（＝トリプル・ボトムライン）を報告することを要求している。またこのガイドラインでは、他の報告書との比較を容易にする目的で報告書の構成と順序を守らせ、内容の網羅性だけでなく他の報告書との比較可能性を担保している。

GRIガイドライン2006の発表を受けて改定された環境省の「環境報告ガイドライン（2007年度版）」<sup>16)</sup>では、記載項目ごとに記載を推奨する情報を明示してあるので企業は準拠しやすい。また1.3節で述べたが、環境省は各社の取り組み状況を毎年調査・発表<sup>8)</sup>しており、まさに企業の遵守を強制しているようなものである。

ガイドラインで記載項目と内容を細かに決めてしまうという方向は、「経団連企業CSR記述ツール」<sup>17)</sup>によってさらに深められている。CSR報告書の目次例や、各社の取り組み事例の記述があるので企業は参考にしやすい。

### (2) ベンチマーキングで他社と比較

競合他社を意識して自社の戦略を決めるやり方は、日本企業では一般的な方法である。日本の品質管理の成功を米国が学び、それを新しい経営手法＝ベンチマーキング（改善のために、より優れた企業と比較すること）として確立し、国家戦略として推進するところは、米国の底力といえるかもしれない。本家とされるゼロックス社がベンチマーキングを開始したのは1980年である。海外の競争相手（日本企業）と自社を比較した結果、仕入業者数は9倍、不良製品は7倍、製品出荷までに2倍の時間、生産ラインの準備に5倍の時間をかけていたことが判明<sup>18)</sup>し、改善の糸口となった。

ベンチマーキングは日本の企業だけではなく、自治体にも拡大している。GEのジャックウェルチが「最も成功したのはベストプラクティスをベンチマーキングすることだ」と書いたことに触発され、北川正恭が三重県知事としてこれを採用したのは1998年である。うまく導入できた理由は、それが勝ち負けの議論ではなく、自組織の「強み・弱み」を自ら気づき直す手法だからであり、最大のメリットは組織が外向きになったことである<sup>19)</sup>。

### 3. 研究の方法

2007年に改定された第三次生物多様性国家戦略<sup>20)</sup>では、企業に対する期待が盛り込まれた。生物多様性に配慮した原材料の確保だけではなく、企業敷地を利用した生物多様性保全や投融資を通じた配慮、森林や里山での保全活動、さらにはNPOやNGO支援など、企業の果たす役割が大きくクローズアップされている。

#### 3.1. 企業実態の把握

企業の取り組みはCSR報告書に記述して公表される。GRIガイドラインでは、生物多様性に関する記述は必須項目だが、このCSR報告書を生物多様性の観点で調査・分析した事例はみつからない。2章の先行研究の検討から、生物多様性保全に関する企業実態を把握するには、CSR報告書や関連するWebページの中から、企業が説明責任を果たしている取り組みを抽出する方法が効果的と考えられる。さらにこの方法を採用すれば、企業の負担を軽減しデータの信頼性をあげることも示唆された。

#### 3.2. 改善の試み

この研究では、生物多様性保全に関して企業にさらなる貢献をさせる方法を検討した。また、その方法を一部企業に対して適用してその効果をアンケート調査（適用時と効果判明時の2回）で把握するとともに、他の方法とも比較検討をして、その優劣を評価しようと試みた。

### 4. 企業実態の分析

#### 4.1. 分析の対象

CSR報告書は各企業に直接依頼したり、インターネット上の一括配布窓口を利用したりして収集できたものを、2回に分けて分析した。2007年分析では2006年にCSR報告書を発行した234社を対象に2005年も含めて2年分を調査した。分析結果は約半数の企業にフィードバックしたが、これはあとで効果を確認するためにも役立った。2009年分析では分析方法を少し改善し、2008年にCSR報告書を発行した218社（2007年の234社から、合併などで発行をとりやめた16社を除外）を対象とした。

218社の内訳を日本標準分類で業種別に企業数を示すと建設業13、製造業144、電気・ガス業14、情報通信業6、運輸業13、卸売・小売業19、金融・保険業8、その他1であり、製造業が約2/3を占める。218社の企業規模は東京証券取引所1部上場企業がほとんどで、2部上場企業2社、1部上場企業に匹敵する非公開企業13社を含んでいる。CSR報告書の頁数は218社全体では11,177頁で、一社平均は51.3頁となった。

Table 1 生物多様性保全の取り組み

プロセス	生物多様性保全の取り組みの例
企業の方針	生物多様性保全、ISO14001、グリーン調達・購買、チームマイナス6%、京都議定書、グリーン電力、自然エネルギー、自然保護や環境保全の基金
意識の変革	環境配慮商品、環境教育、地域清掃、天引き寄付、マッチング寄付、募金（店頭、機内）、全社員にCSR報告書配布、環境家計簿、エコ通勤
保全の実践	森林保全、海外植林、砂漠緑化、植樹、工場緑化、法人の森、貴重種保護、バードサンクチュアリ、間伐材利用、自然観察会、社有林、稲作体験
専門家活用	自然保護や環境保全分野のNPO設立・連携・支援・助成・会員、NGO連携・支援・会員、自然保護や環境保全分野の研究助成、NPOにインターン派遣
改善の努力	活動目標、自己評価、社外専門家と対話、第三者意見、アンケート報告

#### 4.2. 取り組みの記録

CSR報告書や関連するWebページの中から、生物多様性保全に関して企業が説明責任を果たしていると思われる実質的な取り組み（Table 1を参照）を広範囲に拾い出し、記録をした。一見すると生物多様性保全に無関係な要素もあるが、これは単に保全に取り組むことだけでなく、持続性の観点で企業の体質を評価するためである。数年にわたってCSR報告書をみていくと、継続的に高得点をとる企業とそうでない企業が明確に色分けされるが、社会に対する志の高さを示す企業体質が要因と考えられる。「企業の方針」や「意識の変革」、「改善の努力」では地球温暖化防止や生物多様性などに対する取り組み姿勢を、「専門家の活用」は、外部に対して開かれた組織風土を把握でき、これらが企業体質を示している。

取り組みの記録にあたってはできるだけ企業規模や業種によって有利・不利が出ないように配慮した。努力しさえすれば、どの企業でも実現できる施策が大切である。たとえば、「ゼロエミッション（廃棄物ゼロ）」とか「二酸化炭素の削減」は業種によっては取り組みにくいので、採用しない。また、「グリーン調達」は外部から部品や資材を調達しているメーカーが採用できるテーマであるが、「グリーン購買」（事務用品などの購入）ならどの企業でも適用できるので、どちらかの記述があれば採用した。

取り組みに実効性があるかどうかの判断も必要である。国連グローバルコンパクトの参加表明が増えているが、宣言だけで行動が伴っていないので採用しない。

また、「企業の改善努力」の中では「社外との対話」に注目した。環境専門家などが社長を相手とした対談などが多くみられたが、これらの大半は企業の宣伝目的でしかなく、社会に何も約束していないので採用しない。

#### 4.3. 分析の方法

分析方法では、保全プロセスと点数化について述べる。

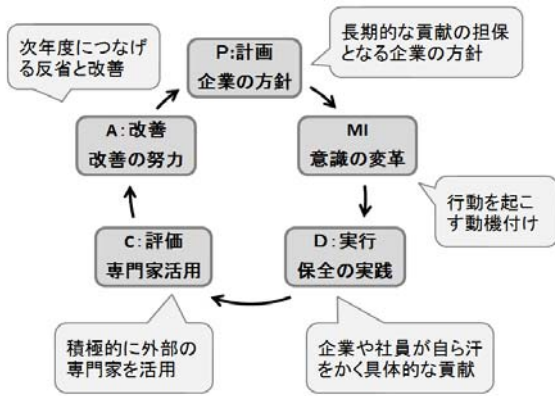


Fig.1 生物多様性の5段階の保全プロセス

(1) プロセスの明確化

分析するうちに、企業の取り組みには企業の品質管理と同様なPDCAのサイクルがあることが判明した。CSR報告書を毎年発行する中で、企業の仕事のやり方が反映されているのではないかと、企業方針(P)を作り、生物多様性保全を実施(D)し、その結果を検証(C)して、次年度に向けて改善努力(A)をするという一連の流れである。ところが残された施策が多い。これは意識の変革(MI: Mind Innovation)と名づけてまとめた。すべきことの明確な品質管理と違って、生物多様性という新しい課題に取り組むために意識変革と周知徹底のプロセスが必要なのであろう。1.2節でふれたように、これまで企業は生物多様性保全に関心がなかったという背景を踏まえれば、社員だけでなく、地域を含めたステークホルダーの意識向上から入るのは当然である。順番からいえばP(計画)とD(実行)の間に位置し、Fig.1に示すようなP-MI-D-C-Aとなる。企業は、この生物多様性保全サイクルを完結したい流れにすれば、より多くの貢献が可能となる。

(2) 比較検討のための点数化

取り組みの比較検討には点数化が必要である。先行研究を踏まえて、プロセス毎に4段階評価(0:取り組みなし, 1:取り組み1個, 2:取り組み2~3個, 3:4個以上の取り組み)とした。これで企業の注力分野が判明する。各プロセスの得点に上限を設け、特定のプロセスにより全体評価が影響を受けないようにしたのは、たとえば企業の方針や意識向上に重点を置き、少しも実践をしない企業を高く評価することを避けるためである。

5. 実態分析の結果

分析の結果得られた評価点数を手がかりに、企業の貢献度を探る。全体として貢献の度合いは怎么样了か、

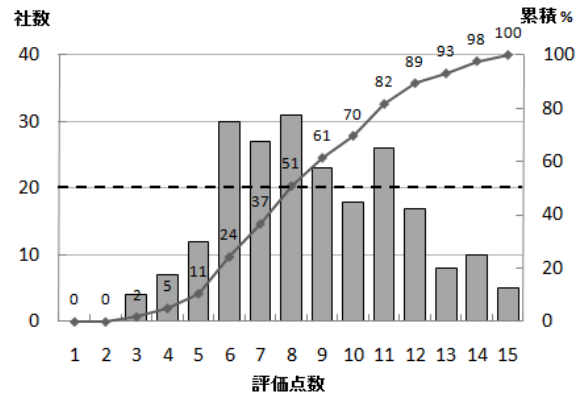


Fig.2 取り組みの得点分布 (2008年)

その中で特に目立った企業は存在するか、業種によって取り組みに差があるのか、さらに2007年調査と比較して2009年調査は改善されたか、などを調べる。

5.1. 得点分布

2008年の分析結果を、5プロセスの得点の合計点(0~15点)を横軸に、含まれる企業数を縦軸にとり、Fig.2の得点分布を求めた。これで企業の取り組み度合を俯瞰できる。この図から、分布の中心は左側に偏り8点の企業が最も多くなっているが、企業により取り組みの状況には大きな差があることが分かる。

5.2. モデル企業

得点分布で満点(15点)を得た5社の企業名と取り組みをTable 2で紹介する。方針をつくり、社員の意識を高め、実際に汗を流し、専門家を活用し、さらに改善の努力をして次につながる段階にまで至った企業がベストと考え、他社の模範となる企業という意味でモデル企業と名づけた。生物多様性保全に関するベストプラクティス企業といえるだろう。

Table 2 モデル企業の取り組み (2008年)

企業名	企業の方針	意識の変革	保全の実践	専門家活用	改善の努力
積水ハウス	生物多様性 ISO14001 グリーン購買認識 チームマイナス6%	地域清掃 省エネ防災住宅 マッチング寄付 環境教育	販売住宅に植栽 (80万本) 積水ハウスの森 オフィス里山	NPO設立(1) NPO連携(1) NPO助成(4)	自己評価 活動目標 第三者意見 アンケート報告
サントリー	生物多様性保全 ISO14001 グリーン購買認識 チームマイナス6% 自然エネルギー	地域清掃 環境配慮型商品 環境教育(3種)	天然水の森(9) 森林保全 絶滅危惧種保護(3) 緑の国勢調査 (バードワンクチュア)	NPO連携(2) 鳥類NPO支援(5) 地域愛鳥支援(17)	社外対話 自己評価 活動目標 第三者意見 アンケート報告
リコー	生態系保全 ISO14001 グリーン購買認識 京都(4種) グリーン電力 自然エネルギー	地域清掃 環境配慮型製品 環境教育(2種)	生態系保全(11) 全国で森林保全 海外で森林保全	NPO支援(2) NGO支援(6)	社外対話 自己評価 第三者意見 アンケート報告
ホンダ	ISO14001 グリーン購買認識 ツリーフレンド 自然エネルギー	地域清掃 燃料電池車 寄付(カード) 環境教育(4種) 自然体験施設	海外植林(2) 水源の森保全 全国の工場緑化	NPO連携(6) NGO支援(3)	自己評価 活動目標 第三者意見 アンケート報告
沖縄電力	ISO14001 グリーン購買認識 チームマイナス6% 京都(5種) グリーン電力基金 自然エネルギー	地域清掃 熱効率向上 環境教育(3種)	自然観察会 郷土の森づくり 発電所緑化 サングソク再生	NPO連携(6)	自己評価 活動目標 第三者意見 アンケート報告

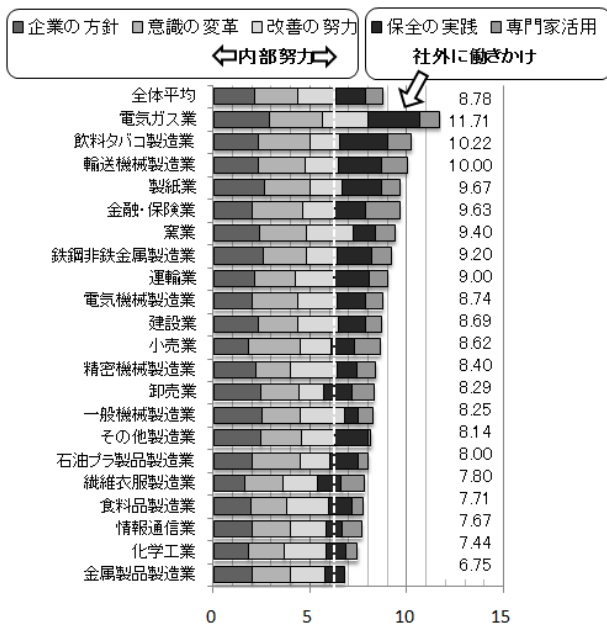


Fig.3 業種別の平均得点 (2008年)

今回の分析で満点を得たのは環境負荷の大きな企業や、最終消費者向け商品を作っている企業ばかりであり、これらの企業が熱心な理由を考えてみる。CSRの推進には信念をもった企業トップの方針が重要である。CSRアンケート調査<sup>12)</sup>では、CSRに取り組むきっかけは企業規模にかかわらず「トップの方針」(70%前後)が圧倒的に多かった。ステークホルダーとしての消費者や投資家が地球温暖化や環境保護、生物多様性に大きな関心を寄せており、これらの業種の企業トップは、経営資源をそこに集中させることに、消費者や投資家の理解が得られると判断したためと考えられる。

### 5.3. 業種による違い

生物多様性保全に取り組む姿勢は業種によってどのように違うか。業種別に集計して Fig.3 で示した。データが少ないと業種の特徴よりも個別企業の特徴があるので、ここではデータが4件以上の21業種(基本的に日本標準産業分類に従った)について、合計得点の順番に並べた結果、以下の特徴が判明した。

1. 全体平均を大きく上回っているのは、電気・ガス業であり、自動車などの輸送機械器具製造業や製紙業など環境負荷の高い業種が上位にある。
2. また、消費者向け商品を扱う飲料・タバコ製造業や金融・保険業などは、消費者の環境意識の高まりを背景に、取り組みを強化している。
3. 内部努力(企業の方針、意識の変革、改善の努力)では差はつかないが、社外に対する働きかけ(保全の実践と専門家活用)に力を入れたかどうかによって、上位と下位に分かれている。

上記で分かるように、環境負荷に対する影響度や消費

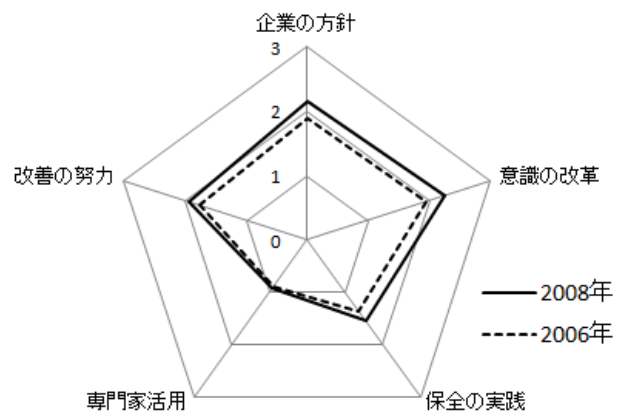


Fig.4 2006年と2008年の比較

者向け商品を扱っているかにより、業種の取り組み姿勢は違っている。ただし、企業は同じ業種でも自社の得意とする事業領域はそれぞれ異なるはずであり、ベンチマーキングを実施する際は、自社方針に忠実に、業種の枠を越えてベストプラクティスを探す努力が必要である。

### 5.4. 年による違い

2006年の取り組みの企業別平均点は7.81であり、2008年は8.78であったので、2年間で12.4%の改善をみた。それをプロセスに分けて比較したのが Fig.4 である。全体的には2008年で改善されているが、もともと2006年で低調であった自然保護や環境保全のNPOやNGOなどの専門家活用には、ほとんど変化がみられない。

ここで注目すべきは「改善の努力」プロセスに含まれる「活動目標」と「自己評価」である。特定の企業に着目すると、当初は漠然とした目標であったものが翌年には定量的なものとなり、やがて活動結果に対する○、△、×の「自己評価」に変化する例をいくつも観察できた。いわゆる品質管理のPDCAサイクルを回す自律改善の動きで、これが年々改善の原動力になっていると思われる。

## 6. 改善の試みと評価

生物多様性保全に関して、企業にさらなる貢献を求めするにはどうしたらいいか。それには企業の動機づけが一番であり、何らかのデータをフィードバックして行動を起こさせる必要がある。一橋大学大学院の谷本寛治教授は、「企業の社会貢献活動を評価する社会がなければ、誰もやらない」し、さらに「社会的に問題ある企業行動をチェック・監視したり、良い企業を評価したりするステークホルダーがいなければ、企業はCSRに取り組まないし取り組めない」<sup>21)</sup>と述べ、社会が積極的にCSRに関与(=フィードバック)することを求めている。

Table 3 企業フィードバックの工夫

フィードバックデータ	企業へのインパクト
①得点分布図	234社中で自社の相対評価が判明
②モデル企業の取り組み	自社の不足を自覚し他社に学ぶ
③業種の取り組み一覧	競争相手の取り組みを自社と比較
④自社2年分の取り組み	自社の改善度合や停滞が明確に

6.1. ベンチマークフィードバック法の考案

文献<sup>22)</sup>によれば、1999年夏にはじめてエコファンドが登場して以降、日本企業は欧米の調査機関からSRIの銘柄選定のための膨大なアンケート攻勢に見舞われている。筆者の2007年調査<sup>23)</sup>でも「多くの企業には格付機関をはじめとして多種多様なアンケートが送付されているが、今後は回答する意義や価値があるかの質が問われる時期にある」という声が寄せられた。調査する側は企業の発表した資料は参照せずに、自分が集計しやすい形の詳細な記入を求めており、回答者の苦勞は気にしていない。また、回答内容は企業の一担当者が記入して回答し、調査者が分析に使うだけで一般には公表されない。これでは当事者以外の第三者は何も確認できず、データの信頼性は担保されない。これとちがいで企業が公表したCSR報告書は、企業としての責任を組織として示したもので、誰でも入手可能で検証可能な情報である。

また、社会現象ともいべき新しい動きがあると、いち早くマスコミが取り上げて企業の取り組み度の優劣を順位付けることが多い。しかし、その評価にいたった根拠を仔細にみると、評価方法の説明が不十分な例<sup>24)</sup>や、評価項目の選択や配点が明らかにされていない例<sup>25)</sup>が多くみられ、これでは勝手に評価された企業側は対策の取りようもなく、改善のきっかけにはなり得ない。

さらに、企業を動かすには各企業に他社も含めた評価結果をフィードバックすることが肝要である。評価結果の一部としてトップ企業名を公表するだけでは、自分のこととはとらえにくい。しかし自社を含めた客観的なデータを突きつけられれば、逃げるわけにはいかない。ましてや同じデータが競合他社にも公開されているのであれば、他社に負けたくないという競争心が生まれるのは必然であろう。以上の検討を踏まえ、筆者は企業の改善に役立つ新しい方法を検討した。その骨子は以下である。

1. 企業が公表した資料だけを用いる。
2. 評価基準を明確にする。
3. 企業に、他社も含めた結果をフィードバックする。  
この方法を、ベンチマーク（指標）を企業に提供することから、ベンチマークフィードバック法と呼ぶ。

6.2. フィードバックを効果的にするための工夫

企業にベンチマークをフィードバックする際に工夫を

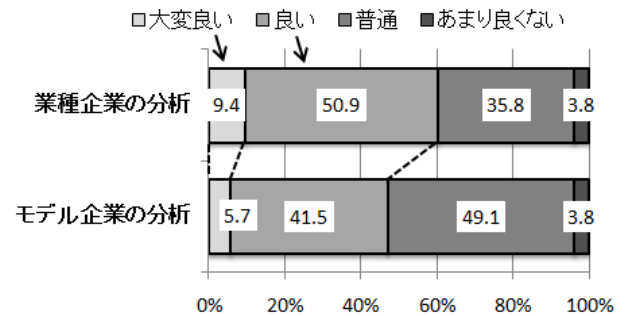


Fig. 5 フィードバック時のアンケート評価（2007年）

すれば、その効果はより大きくなる。その方法は、企業というよりは人間の特質を利用することである。

1. 他人のことが気にかかる。
2. いい方法があれば、まねしたい。
3. 自分のことは忘れがちである。

この特質に注目して、Table 3のようなフィードバックの工夫を考えた。一般の企業評価ではトップ企業の順位だけしか公表されず、その取り組み内容は明らかにされない。これでは、他人事で終わってしまう。Table 3のように、②モデルとなる先進企業の取り組み内容だけでなく、③同じ業種の取り組み一覧と、④自社の2年分の取り組み状況をフィードバック内容に加えることで、企業には大きなインパクトを与えられると思われる。

6.3. フィードバック時のアンケート評価

2007年調査では、CSR報告書の分析対象234社の約半数（123社、連絡先の電子メールアドレスが判明した企業）に対して、Table 3の①～④の分析結果一式を2007年3月末から4月末にかけて送付した。同時に、企業の意識を確認するためにアンケート調査も行い、53社から回答（回答率43%）を得てFig. 5に示した。モデル企業の分析のフィードバックは、「大変良い」と「良い」で47%と積極的な評価が半数に迫り、業種企業の分析のフィードバックでは「大変良い」と「良い」が60%と過半数の支持を得ることができた。悪い評価では、「あまり良くない」がどちらも4%弱にすぎず、「良くない」は皆無であり、プラスに評価する声の方が圧倒的に多かった。

ここで、モデル企業よりも業種企業のフィードバックが高い評価を受けたことは興味深い。同じ業種では競争意識が高く、競合他社の取り組みと自社の取り組みを同じ一覧表に並べて掲載されたことに、大きなインパクトを受けたと思われる。しかし、5.3節で述べたように業種により取り組み度合は大きく異なり、自分の属する業種内で満足させてはいけなない。

アンケート調査では自由意見も求めたが、「他社との比較ができ、問題をよりはっきりとつかむことができた」とか、「分析結果がフィードバックされたことで、企業が

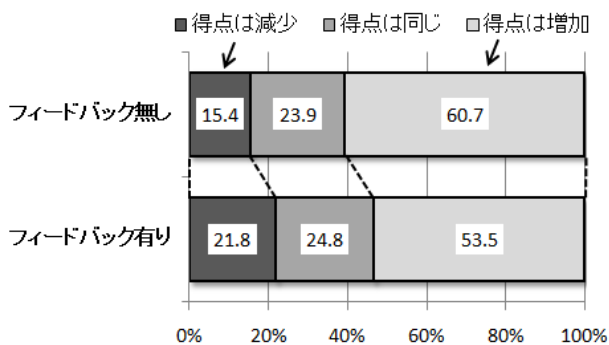


Fig.6 フィードバックの得点変化 (2006→2008年)

新たに気づく点があり大変有益である」、「精度の高い分析結果のフィードバックに期待している」、さらには、「CSR 報告書の制作で参考にさせてもらう」、「大変参考になった、全社の詳細データが欲しい」などと、ベンチマークフィードバック法に好意的な回答が寄せられた。

#### 6.4. フィードバックの影響分析

2007 年春に、CSR 報告書の分析対象 234 社の約半数に対して分析結果を送付したが、企業がそれをみて行動を変え CSR 報告書に反映するとすれば、早くとも 2008 年の CSR 報告書 (=2007 年度の報告) になる。2008 年は 218 社を対象としており、これに対応する 2006 年の分析結果と比較をした。

Fig.6 は、2006 年と 2008 年の得点の差異を、フィードバックの有無で分けて示している。5.4 節で企業の取り組みは改善されたと報告したように、フィードバックの有無に関係なく得点が増加した企業が多い。本来、フィードバック有りの企業の得点は、対策をとれるので増えるはずであるが、Fig.6 では反対に、フィードバック無しのグループよりも得点はやや減少気味である。フィードバック時のアンケート評価では好意的な受け止めをしたのに、それが実際の行動には結び付いていない。

その原因を探るために、2009 年 9 月にフィードバック有りの 92 社に対して簡単なアンケートを実施した。回答は 17 社 (回収率 18%) から得られたが、その結果は、CSR 報告書に反映した (1 社)、参考にしたが反映していない (9 社)、参考にしなかった (2 社)、覚えていないなど (4 社) となった。約半数の企業が参考にしているデータとしては役立ったと答えたが、あくまで有益な情報の一つという判断で、CSR 報告書の記述内容を変えるほどの影響は与えていない。フィードバックが取り組みの得点に結びつかなかった原因は、ここにあると思われる。

#### 6.5. 他の方式と比較評価

このベンチマークフィードバック法が有効か、サステナビリティ社のグローバルリポーターズ (以下 GR と略

Table 4 グローバルリポーターズ報告と比較

比較項目	グローバルリポーターズ	ベンチマークフィードバック
調査の対象	100 社 (2005 年中心)	218 社 (2005/6/8 年分)
評価の目的	投資家の視点	生物多様性保全の視点
評価の重点	持続可能性の説得性	実効性のある取り組み
調査の方法	外部専門家に委託	筆者が取り組みを抽出
レーティング	5 段階 (29 基準)	4 段階 (5 分野)
結果の公表	上位 50 社の評点のみ	得点分布、モデル企業・業種の取り組みなど
第三者利用	不可能	可能

す) の報告<sup>15)</sup> と比較した結果を Table 4 に示す。ここで注意が必要だが、GR の目的は投資家のために企業の事業継続性について情報提供することであり、筆者の目的は生物多様性保全の観点で企業の貢献度を高めることである。厳密に言えば、目的がちがうので単純に比較することはできない面もあるかと思われる。

##### (1) バランスを重視するか

GR 方式では、マテリアリティ (重要性) は業種や企業によって違うのであり、じゅうたん爆撃のようにいろいろなことを平等に記載する方法は、意味がないとする。そして 29 基準の中で自社が得意なことを重点的に、説得力をもって記述すれば高い評価を受ける仕組みとした。

これに対して、筆者の方法は GR 社の指摘する悪い見本のじゅうたん爆撃に近い。地球温暖化や生物多様性保全に企業が立ち向かってもらうには、内部努力だけではなく外部に対する働きかけも重要である。すなわち、企業の方針を決め、社員への意識づけをして、改善の努力をするだけでなく、実際に保全活動で汗を流し、さらに自然保護や環境保全の専門家を活用してより大きな成果を生むことが大切であり、バランス感覚が重要と考える。

##### (2) ベンチマークを促進するか

GR は 100 社を調査したというが、その結果報告は上位 50 社の点数だけを公表している。GR の関係者が得た詳細データは外部には提供されない。筆者の方式では得られた結果をすべて企業にフィードバックした。満点を得た企業をモデル企業として公表し、その企業の取り組みもすべて公開<sup>23)</sup> している。他社のベストプラクティスを学ぶというベンチマーキングの趣旨には合うはずだ。

また得点の全体分布図を示し、自社の得点をそこに並べれば、自社が企業全体の中でどの位置にいるか分かるようにした。生物多様性は自分の業種は関係ないと主張する企業向けには、同じ業種の各社の取り組みをフィードバックしている。同じ業種でも他社が取り組んでいるのに自社が取り組まない理由を探す助けとなろう。いっ



てみれば業種のトップランナーを見える形で提示することで競争を促進する、家電や自動車業種などで普及しているトップランナー方式にも擬せられる。

2007年調査の対象とした234社の2年分のCSR報告書は、合計2万頁を越えている。これだけの情報を各企業の担当者が調べるのは大変である。調査結果では、企業の取り組みを一覧表で簡単に分かるようにした。これはある意味では検索のためのキーワードを提供したことにもなる。企業の担当者がここで気になる取り組みを見つけたら、当該企業のCSR報告書で詳細な記述を参照すればよい。ベンチマーキングを実施しようとする企業にとってはいい情報で、促進する効果があったはずである。

## 7. まとめと課題

企業が生物多様性保全に貢献することは可能で、しかもある程度は貢献しているという実態はCSR報告書の分析から把握できた。すでにほとんどの企業は企業方針を決め、意識変革をし、改善の努力をしている。しかし実際に汗を流して生物多様性保全に貢献している企業は78%にすぎず、さらに専門家を活用して貢献度を大きくしようと努力している企業は47%と、半数に届かない。そこで筆者は、CSR報告書を分析して得たデータを企業にフィードバックして、各社のベンチマーキング作業を支援するベンチマークフィードバック法を考案し、これを一部の企業に適用して効果を確認した。さらに、筆者の方式はグローバルリポーターズの方式と比較した結果、優れた点が多くあることも判明している。

課題は、企業に対するフィードバックが企業の行動にうまく結びついていないことである。企業の意識の高い時期、たとえばCSR報告書の発行直後にフィードバックするとか、企業の意欲をさらにかきたて具体的な成果に結びつける方策の検討が必要となる。

このベンチマークフィードバック法は、生物多様性保全といった視点に限らず、企業や組織がベンチマーキングで何らかの改善をしようとする際には、大きな助けになる。たとえば温室効果ガスの抑制に関して、日本は京都議定書の約束を守る見通しが立っていない。その反省から「2050日本低炭素社会シナリオ：温室効果ガス70%削減可能性検討」<sup>26)</sup>がまとめられた。これを具体化するには、大企業だけではなく中堅、中小企業も含めて様々な努力をして、温室効果ガスの削減を実現する必要がある。実現の方法が分かれば、測定項目を明示してその推進を図ればよいが、未踏分野に挑戦する際は、他社の取り組みも参考にしながら進める方が効率的である。今回の研究成果は、このような時に役立つと思われる。現在は何合目にいるのか、同業他社は先に登ったのか遅れて

いるのか、もうすでに頂上まで達した企業はどんな方法で登ったのか、などがベンチマークフィードバック法で明らかになれば、取り組み意欲が湧いてくる。

今回は生物多様性保全の観点であったが、この方法は他のステークホルダー（消費者や投資家、社員、NPOなど）の観点で企業を評価する際にも応用できると考える。

## 参考文献

- 1) IPCC(2007)『気候変動に関する政府間パネル (IPCC) 第4次評価報告書第1作業部会報告書政策決定者向け要約 (SPM) の概要 速報版』p.10  
[http://www.data.kishou.go.jp/climate/cpdinfo/ipcc/ar4/ipcc\\_ar4\\_wg1\\_spm\\_Jpn.pdf](http://www.data.kishou.go.jp/climate/cpdinfo/ipcc/ar4/ipcc_ar4_wg1_spm_Jpn.pdf) [2009, July 30]
- 2) GIO(2009)『日本国温室効果ガスインベントリ報告書』独立行政法人) 国立環境研究所・地球環境センター・温室効果ガスインベントリオフィス, p.2-1  
[http://www-gio.nies.go.jp/aboutghg/nir/2009/NIR\\_JPN\\_2009\\_v3.0J.pdf](http://www-gio.nies.go.jp/aboutghg/nir/2009/NIR_JPN_2009_v3.0J.pdf) [2009, July 30]
- 3) Lester R. Brown(2003)『プランB』, 北条恪太郎監訳, ワールドウォッチジャパン(原著2003) p.315
- 4) 生物多様性ジャパン(2003)「ビジネスと生物多様性—先進企業の取組例から企業アクションプラン作成法まで」, pp.7-8, pp.16-21  
[http://www.bdnj.org/pdf/BBhandbook\\_J.pdf](http://www.bdnj.org/pdf/BBhandbook_J.pdf) [2009, July 31]
- 5) GRI(2007)『生物多様性 持続可能性報告のためのGRI参考文書』サステナビリティ日本フォーラム翻訳・発行  
[http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/822107C6-92D4-4CC5-A7AB-6AEF4D6A8D12/0/BIODIVERSITYJP\\_080424.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/822107C6-92D4-4CC5-A7AB-6AEF4D6A8D12/0/BIODIVERSITYJP_080424.pdf) [2009, July 31]
- 6) WRI(2008)『企業のための生態系サービス評価 (ESR)』日立化成工業株式会社翻訳・発行(2008年) [2009, July 31]  
[http://pdf.wri.org/corporate\\_ecosystem\\_services\\_review\\_jp.pdf](http://pdf.wri.org/corporate_ecosystem_services_review_jp.pdf)
- 7) ニコン(2006)『ニコン環境報告書2006』, p.35  
[http://www.nikon.co.jp/main/jpn/profile/csr/report/2006/06eco\\_j.pdf](http://www.nikon.co.jp/main/jpn/profile/csr/report/2006/06eco_j.pdf) [2009, July 31]
- 8) 環境省(2007)『環境にやさしい企業行動調査結果』, p.1  
<http://www.env.go.jp/policy/j-hiroba/kigyoh19/index.html> [2009, July 31]
- 9) KPMG(2008) *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008*, p.4, p.109  
[http://www.kpmg.com/SiteCollectionDocuments/International-corporate-responsibility-survey-2008\\_v2.pdf](http://www.kpmg.com/SiteCollectionDocuments/International-corporate-responsibility-survey-2008_v2.pdf) [2009, Aug. 2]
- 10) GRI(2006)『サステナビリティレポートガイドライン (日本語版)』,  
[http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/3E2CB933-C24D-4CB2-BA64-0C8C4779220E/0/G3\\_RG.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/3E2CB933-C24D-4CB2-BA64-0C8C4779220E/0/G3_RG.pdf) [2009, July 31]

- 11) パブリックリソースセンター(2008)『第6回「企業の社会的に関する調査」集計結果報告書』, p.4 [2009, July 31]  
<http://www.public.or.jp/products/pdf/SRI2007.pdf>
- 12) みずほ総合研究所(2005)「CSR (企業の社会的責任) は普及するか」『みずほレポート』, pp.5-6, p.15  
<http://www.mizuho-ri.co.jp/research/economics/pdf/report/report05-1012.pdf> [2009, July 31]
- 13) 環境経営学会(2006)『サステナブル経営格付の狙いと特徴—2005年度サステナブル経営格付の総括』, p.9, pp.17-18, pp.27-29, p.49
- 14) AccountAbility and csnetwork(2008) *Accountability Rating 2008 Methodology* p.3 [2009, Aug. 21]  
[http://www.accountabilityrating.com/about\\_methodology.asp](http://www.accountabilityrating.com/about_methodology.asp)
- 15) サステナビリティ(2006)『トゥモローズ・バリュー グローバルレポート2006年企業のサステナビリティ報告調査』サステナビリティ社, (株) イースクエア訳, pp.11-14  
[http://www.sustainability.co.uk/downloads\\_public/insight\\_reports/tomorrowsvalue\\_japanese.pdf](http://www.sustainability.co.uk/downloads_public/insight_reports/tomorrowsvalue_japanese.pdf) [2009, Aug. 2]
- 16) 環境省(2007)『環境報告ガイドライン (2007年度版)』, pp.18-19 <http://www.env.go.jp/policy/report/h19-02/index.html> [2009, Aug. 2]
- 17) 経団連(2005)『経団連 CSR 推進ツール』  
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/csr/tool.pdf> [2009, Aug. 2]
- 18) Robert. C. Camp(1996)『ビジネス・プロセス・ベンチマーキング』, 高梨智弘監訳, 生産性出版 (原著 1995) p.255
- 19) 北川正恭(2006)『マニフェスト革命—自立した地方政府をつくるために』ぎょうせい, pp.112-115
- 20) 環境省 (2007)「第三次生物多様性国家戦略」11月発表, 前文, p.6 [2009, Sept.11]  
[http://www.biodic.go.jp/cbd/check\\_2007/071114/02.pdf](http://www.biodic.go.jp/cbd/check_2007/071114/02.pdf)
- 21) 谷本寛治(2006)『CSR 企業と社会を考える』NTT出版, p.268
- 22) 川村雅彦(2004)「日本の『企業の社会的責任』の系譜 (その1)」『ニッセイ基礎研 REPORT 2004年5月号』p.6  
<http://www.nli-research.co.jp/report/report/2004/05/li0405a.pdf> [2009, Sept.11]
- 23) 片岡弘(2007)『企業は生物多様性保全に貢献できるか—CSR報告書の分析より—』放送大学修士論文, 2008年3月  
<http://homepage3.nifty.com/kappa3/csr-paper.pdf> [2009, Aug. 2]
- 24) 日経ビジネス(2005)「CSR力総合ランキング」日経ビジネス2005年8月25日号, p.42
- 25) ニューズウィーク(2006)「世界企業ランキング500」『ニューズウィーク日本版』2006年6月21日号, p.50
- 26) 国立環境研究所(2007)『2050日本低炭素社会シナリオ:温室効果ガス70%削減可能性検討』, 2050日本低炭素社会プロジェクトチーム, p.5 [2009, Sept.11]  
<http://www.nies.go.jp/whatsnew/2007/20070215/20070215.html>

## 謝辞

本研究は企業の発行した CSR 報告書と関連する Web ページをベースにしており, 研究材料を提供していただくことになった企業関係者に感謝します。さらに, 数度にわたるアンケート調査にも協力をいただき, 本研究に対するアドバイスや叱咤激励も数多くいただきました。賛否両論を含めて皆様の反応があれば, この研究の意味がでけますので, ありがたく受け止めました。

本論文は, 筆者の放送大学大学院における修士論文<sup>23)</sup>に加筆・訂正を行い, 分析対象に最新データを追加して再分析したものです。研究をすすめるにあたり同大学の河合明宣教授にご指導いただき, また, 放送大学環境研究会の各位には貴重なご助言をいただきました。

さらに, 2回にわたって査読いただきました匿名の先生方からも数多くの貴重なコメントをいただきました。皆様に深く感謝の意を表します。

---

## CORPORATE REPORT IN BIODIVERSITY ACTION PLAN —CURRENT STATUS AND IMPROVEMENT METHODOLOGY—

Hiroshi KATAOKA

M.A. (Arts and Sciences) Tama CSR Forum (E-mail:hiro.kataoka@nifty.com)

The aim of this research is to improve company's biodiversity action plan by feedback on performance. CSR reports 2005, 2006, 2008 and related web pages provided by 218 companies, mainly listed on the first section of Tokyo Stock Exchange were quite useful to evaluate biodiversity related activities. Improvement methodology for company's biodiversity by feedback their performance data to competitive companies has been developed, tried, tested, and evaluated. Companies shall improve their biodiversity plan with this methodology.

**Key Words:** biodiversity preservation, CSR report, efforts, rating, feedback, benchmark