

平成 21 年度 財団法人 JKA 補助事業

「CSR 報告書に見る環境問題・社会問題への  
取組みに関する調査」 報告書

平成 22 年 2 月

財団法人 地球産業文化研究所

委託先 特定非営利活動法人パブリックリソースセンター



この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです。

<http://ringring-keirin.jp>

# 目次

## 概要／分析 編

<b>I. 調査の目的と概要</b> .....	<b>1</b>
1. 背景 .....	1
2. 調査の目的.....	1
3. 調査の視点.....	1
4. 調査の内容.....	2
(1) 有識者に対する事前ヒアリングの実施.....	2
(2) 国内事例に関する情報収集 .....	2
(3) 国外事例に関する情報収集 .....	3
5. 調査の実施体制 .....	6
<b>II. 調査結果の分析</b> .....	<b>7</b>
1. 取り組みの基本的な特徴 .....	7
(1) イノベーションの対象.....	7
①「経営／事業の仕組み」 .....	7
②「商品・サービスそのもの」 .....	8
(2) 事業戦略や向上を目指す企業価値との関係 .....	8
(3) その他の特徴（業種および対象領域・課題による相違） .....	15
(4) 国内事例と国外事例の相違 .....	15
①社会的課題を認識する仕組み.....	15
②BOP層を対象とする取り組み .....	16
2. 取り組みの背景ならびに成果と課題 .....	16
(1) 取り組みの背景 .....	16
①内的な要因 .....	16
②外的な要因 .....	17
(2) 成果と課題 .....	18
①事業的な成果.....	18
②社会的な成果.....	20
③事業的・社会的な課題.....	21
④その他（成果の評価と情報開示） .....	22

# 事例報告 編

<b>I . 概要調査</b> .....	<b>23</b>
1 国内事例候補リスト .....	24
2 国外事例候補リスト .....	51
<b>II . 詳細調査(国内事例)</b> .....	<b>55</b>
事例 1 住友林業株式会社 .....	56
事例 2 積水ハウス株式会社 .....	60
事例 3 サッポロホールディングス株式会社 .....	63
事例 4 アサヒビール株式会社 .....	66
事例 5 らでいっしゅぼーや株式会社 .....	69
事例 6 ブックオフコーポレーション株式会社 .....	73
事例 7 株式会社セブン&アイ・ホールディングス .....	76
事例 8 帝人株式会社 .....	79
事例 9 住友化学株式会社 .....	82
事例 10 花王株式会社 .....	86
事例 11 本田技研工業株式会社 .....	89
事例 12 株式会社良品計画 .....	92
事例 13 イオン株式会社 .....	95
事例 14 株式会社大和証券グループ本社 .....	98
事例 15 東京海上ホールディングス株式会社 .....	102
事例 16 全日本空輸株式会社 .....	106
事例 17 サラヤ株式会社 .....	109
事例 18 山梨日立建機株式会社 .....	112
事例 19 富士ゼロックス株式会社 .....	115
事例 20 株式会社吉川油脂 .....	118
<b>III . 詳細調査(国外事例)</b> .....	<b>121</b>
事例 1 BT Group plc .....	122
事例 2 CEMEX .....	124
事例 3 GlaxoSmithKline plc .....	126
事例 4 Groupe Danone .....	130
事例 5 Interface, Inc. ....	134
事例 6 Koppert B.V. ....	138
事例 7 Nike, Inc. ....	141
事例 8 Proctor & Gamble .....	144
事例 9 Salesforce.com .....	147
事例 10 Vodafone Group Plc .....	150

概要／分析 編

# I. 調査の目的と概要

## 1. 背景

CSRに関連する国内外そして官民での動きが急速にかつ多様に展開し、CSR経営元年とも呼ばれた2003年から7年が経過した。当時、“国内”の“民”だけを見ても、経団連による「企業行動憲章」の改定、経済同友会によるCSRとコーポレート・ガバナンスに関する企業評価基準の公表、また個別企業によるCSRの組織体制の整備、行動基準やCSR方針あるいはCSRを念頭においた調達基準などの策定、経営リスク情報の開示開始などが相次いで行われた。

その後現在に至るまで、様々な課題はあるにせよ、大企業を中心にCSR経営は一定程度浸透してきているが、とくに2006年頃からCSRの企業価値との関係性と重要性、所謂マテリアリティが日本でも注目を集めるようになった（ひとつの重要な契機はCSR報告書に関するGRIガイドライン改定版「G3」においてマテリアリティ原則が強調されたことにある）。以来、CSRについては事業活動（本業）を通じた社会的課題への取り組みが問われるようになり、CSR報告書においても本業を前面に押し出す内容が目立つようになっている。

中には“もともと本業そのものが社会的課題解決への貢献である”という主張もある一方で、あらためて社会的課題を見据えて事業活動の一部として取り組むソーシャルビジネスへの企業の関心は高まっている。2008年4月には経済産業省のソーシャルビジネス研究会による報告書も公表された（社会性、事業性、革新性をソーシャルビジネスの3要件として定義）。

但し、一般的には所謂社会起業家によるソーシャルベンチャーのこととして認識されている傾向があり、大企業が取り組むソーシャルビジネスの事例が必ずしも数多くは紹介されていない。

## 2. 調査の目的

本調査では、主として大企業による事業活動（本業）を通じた社会的課題への取り組みの先駆的な事例を抽出・紹介することによって、新しい市場経済における企業の新たな社会的役割および社会的課題への取り組みの方向性の把握に資することを目的とする。

## 3. 調査の視点

事業活動（本業）を通じた社会的課題への取り組みの先駆的な事例の形態や対象領域はきわめて幅広いため、以下の限定要件を前提として対象事例を抽出することとする。なお、その上で取り組みの多様性を確保するため、これらの要件以外に厳密な定義や一律に適用するための基準は設けない。

- ・大企業（中小企業法に定義された中小企業に該当しない企業）を主たる調査対象とするが、これに限定するものではない。

- ・商品・サービスなどの提供を通じた本来事業を基本的な対象とする。本来事業の過程としての調達活動は対象とすることがあるが、雇用そのものについては対象としない。
- ・あくまでも事業活動を通じた社会的課題への取り組みを中心とし、直接の対価を求めない社会貢献活動を主たる対象とはしない。
- ・コース・リレイテッド・マーケティングの取り組みを含める。
- ・BOP層（主として途上国における年間所得 3,000 米ドル相当未満の層）を対象とする事業を含む。
- ・社会的課題の分野は限定するものではないが、主として福祉、医療、教育、環境、まちづくりなど、企業の営利事業外の公共的領域を想定する。
- ・環境分野に関しては、例えば製造工程における自社の CO2 削減などは除く。

## 4. 調査の内容

### (1) 有識者に対する事前ヒアリングの実施

有識者を対象に事前ヒアリングを実施し、事例抽出の参考とした。

#### ① ヒアリング内容

ア) 企業の本業を通じた取り組みの捉え方

- ・取り組みの意義、目的、種類（事業領域、対象地域、関係ステークホルダー等）、方法など
- ・その他の留意点（内外企業による相違等）

イ) 先駆的な取り組みを行っている企業の推薦

- ・具体的な企業名・事例（あるいは、該当企業群を含む既存の調査、表彰・認証制度等）

ウ) 日本企業の取り組みの課題と今後の方向性

#### ② ヒアリング実施期間

2009 年 11 月～12 月

#### ③ ヒアリング対象者（五十音順；敬称略）

新谷大輔氏（三井物産戦略研究所、CSR 推進 NGO ネットワーク、経済産業省 BOP ビジネス政策研究会（WG）委員）

土肥将敦氏（高崎経済大学准教授、経済産業省ソーシャルビジネス研究会委員）

服部篤子氏（CAC 社会起業家研究ネットワーク代表、立教大学 21 世紀社会デザイン研究科兼任講師、明治学院大学非常勤講師）

### (2) 国内事例に関する情報収集（調査の流れについては p.5 図を参照）

#### ① 概要調査の実施

ア) パブリックリソースセンターが実施している企業の社会性に関する調査を通じ把握している情報（上場企業約 400 社）をベースに、CSR 報告書、WEB 掲載情報のほか、以下の各種調査などによる公開情報も参照し、のべ約 300 事例を収集した。

#### ■ CSR 企業総覧

東洋経済の約 1,000 社に対する CSR アンケート調査結果

■ CANPAN CSR 情報データベース

日本財団が運営するコミュニティサイト CANPAN による CSR 報告書のチェック結果および企業の自主登録による情報

■ ECOOL 掲載情報

環境と CSR の専門ウェブメディアである ECOOL (エクール) に掲載された企業の取り組み情報

■ 環境コミュニケーション大賞

地球・人間環境フォーラムによる報告書等の評価に基づく同賞の全 12 回の受賞企業

■ サステナビリティ報告書賞・環境報告書賞

東洋経済による報告書の評価による同賞の全 12 回の授賞企業

■ SRI ファンド、エコファンド、環境ビジネスファンドなどに見なされる公募投資信託の組入れ企業

イ) 上記 3. の限定要件を満たす 100 事例を抽出し、当該企業および事業の概要についてリストにとりまとめた(「事例報告 編 I. 概要調査 1.」)。

② 詳細調査の対象企業の選定

上記 100 事例のうちから、以下の視点に基づき 20 事例を取り上げ、詳細調査の対象企業を選定した。

- ア) 取り組みの先進性やユニークさ
- イ) 取り組みの形態および対象課題領域の多様性
- ウ) 業種の多様性

③ 事例ヒアリングの実施および事例報告書の作成

選定した 20 事例の企業に対してヒアリングを実施し、個別の事例報告を作成した(「事例報告 編 II. 詳細調査(国内事例)」)。

ア) ヒアリング項目

- ・ 取り組みの背景・経緯(きっかけ、目的、具体的目標、他)
- ・ 取り組みの推移と現状(事業の概要、実施体制、対象国・地域、他)
- ・ 事業的/社会的な成果と課題(目標・計画の達成度、課題の解決方法、他)
- ・ 今後の取り組みの展開(継続性、新たな展開の可能性、他)

イ) ヒアリング実施期間

2010 年 1 月～2 月

(3) 国外事例に関する情報収集(調査の流れについては p.5 図を参照)

① 概要調査の実施

ア) 以下の各種調査などによる公開情報をベースに、CSR 報告書、WEB 掲載情報も参照し、のべ約 400 事例を収集した。

■ FORTUNE'S World's Most Admired Companies (2009)

フォーチュン誌の 690 社に対する企業経営者や証券アナリスト等の“賞賛度”調査結果の上位 50 社

■ Business in the Community's Cr (Corporate Responsibility) Index (2008)

イギリスをベースとする CSR に関する企業会員組織 BITC の分析フレ

ームワークに基づく評価の対象 109 社

■ **Business for Social Responsibility – Impact Stories**

アメリカをベースとする CSR に関する企業会員組織 BSR による企業、業界、地域等のコンサルティング事例 21 ケース

■ **CSR Europe – CSR Solutions**

CSR に関する欧州企業会員組織 CSR Europe の会員企業の取り組みデータベースのうち Innovation ならびに Entrepreneurship のテーマに分類された 221 ケース

■ **ICC World Business and Development Award (2008)**

ICC による事業活動と MDGs (ミレニアム開発目標) との関連性などの基準での授賞企業

■ **USAID – Evaluating Global Development Alliances**

アメリカ国際開発庁 (USAID) によるアメリカ政府と民間企業との国際開発・協力における連携事例の評価結果

■ **The Global 100 Most Sustainable Corporations in the World (2009)**

評価機関 Innovest の分析フレームに基づく評価結果上位 100 社

■ **SAM、KLD、Jantzi など世界の主要な SRI 評価機関の独自評価に基づく上位企業**

イ) 上記 3. の限定要件を満たす 20 事例を抽出し、当該企業および事業の概要についてリストにとりまとめた (「事例報告 編 I. 概要調査 2.」)。

② 詳細調査の対象企業の選定

上記 20 事例のうちから、以下の視点に基づき 10 事例を取り上げ、詳細調査の対象企業を選定した。

- ア) 取り組みの先進性やユニークさ
- イ) 取り組みの形態および対象課題領域の多様性
- ウ) 業種の多様性
- エ) 日本法人を持つ企業を優先

③ 事例ヒアリングの実施および事例報告の作成

選定した 10 事例の企業に対してヒアリングの実施を試みたが、日本法人を持つ企業の中でも対応を得られたのは 2 社のみであった。ほとんどの事例において日本は事業の対象国・地域でないため、公開情報以上の情報やコメントを日本法人から得ることは困難であることが、あらためて確認されることとなった。

なお、ヒアリングを実施できなかった 8 社を含めて、10 社の個別の事例報告を作成したが、当該 8 社については収集した各種公開情報のみを利用した (「事例報告 編 III. 詳細調査 (国外事例)」)。

- ア) ヒアリング項目
  - ・ 取り組みの背景・経緯 (きっかけ、目的、具体的目標、他)
  - ・ 取り組みの推移と現状 (事業の概要、実施体制、対象国・地域、他)
  - ・ 事業的／社会的な成果と課題 (目標・計画の達成度、課題の解決方法、他)
  - ・ 今後の取り組みの展開 (継続性、新たな展開の可能性、他)

イ) ヒアリング実施期間

2010 年 1 月～2 月



## 調査の流れ

### 事例データの収集

- ・パブリックリソースセンターのデータベース情報（国内事例）
- ・CSR 報告書、書籍・雑誌、データベース、ウェブ上などの公開情報
- ・CSR 関連のランキング、調査機関情報、受賞歴
- ・SRI ファンド、環境関連ファンド等の投資信託組み入れ情報 など



### 概要調査（事例の抽出）

- ・国内 100 事例、国外 20 事例



- ・取り組みの先進性やユニークさ
- ・取り組みの形態および対象課題領域の多様性
- ・業種の多様性

### 詳細調査

- ・国内 20 事例、国外 10 事例
- ・担当者へのヒアリング など



### 調査結果の分析

- ・取り組みの基本的な特徴
- ・取り組みの背景ならびに成果と課題

## 5. 調査の実施体制

本調査は、パブリックリソースセンターが以下の体制で実施した。

全体統括	由良 聡
国内事例担当（情報収集、ヒアリング）	杉田教夫、武田麻子、 原子和恵、村上朝子
国外事例担当（情報収集、ヒアリング）	伴 俊夫、中原美香
調査補助	田島光梨

## Ⅱ. 調査結果の分析

### 1. 取り組みの基本的な特徴

企業の取り組みの基本的な特徴は、企業におけるイノベーションという視点を軸として、関連する事業戦略や期待される企業価値の向上、さらには対象となっている社会的課題やその領域も含め、表1ならびに表2のように纏められる（なお表の内容は、ヒアリングから得た情報も加味しているが、基本的には当方の知見に基づく推定であるため、企業の企図するものと必ずしも一致しない）。

中心となるのはヒアリングや報告書などを通して情報を得た国内20社ならびに国外10社の事例であるが、その他の多くの事例についても当てはまる部分があると考えられる。

#### (1)イノベーションの対象

ソーシャルビジネスは、“社会性の視点に基づき、革新性（イノベーション）を発揮して、事業性を持って実施される”ものであるからこそ、例えば従来の公的な施策とは違うかたちで社会的課題の解決に寄与することに、最大の特徴がある。従って、とくに“イノベーション”はキーワードであり、ここではその対象を大きく「経営／事業の仕組み」と「商品・サービスそのもの」に区分する。これらを敢えて対比するならば、重なる部分はもちろんあるとしても、前者は経営／事業戦略に基づくイノベーション、後者はマーケティング戦略に基づくイノベーションとも見ることができる。

##### ①「経営／事業の仕組み」

企業の経営全体あるいは主要な事業に関する考え方や仕組みそのものにイノベーションを起こしている場合がある。

最も端的な例は、比較的規模が小さく若い企業、つまりもともとソーシャルベンチャーに近い企業の場合に、そもそもの経営理念あるいはミッションとして“事業性と社会性を統合する”、“特定の領域や個別の社会的課題を解決する”、あるいはそれに近い旨が謳われ、実践されているケースである。従って、事業戦略はまさに経営理念の実践ということになる。国内事例ではらでいっしゅぼーや、良品計画、国外事例では Interface、Koppert、Salesforce.com などがこれにあたる。

事業規模の大きな企業の場合には、いきなりそのように全体の舵を切るのはかなり難しいと思われるが、その中でも、主要な事業に関する基本的な仕組み、つまり資源循環型の生産システムや環境負荷削減の管理システムあるいは製品・原材料の社会性調達システムなどにイノベーションを起こしているケースがある。国内事例の住友林業、サッポロビール、帝人、イオン、富士ゼロックス、セブン&アイがこれにあたる。国外事例の Danone、GlaxoSmithKlein はここに分類することも可能であろう。この点は（4）①であらためて言及する。

これらの仕組みのイノベーションの背景やきっかけはまさにケースバイケース

であるが、例えば、創業者の信念や起業前の経験、国際的あるいは社会的な動向や法制面からのプレッシャーなどが挙げられる。この点の実際については以下の 2. に簡単に整理している。

## ②「商品・サービスそのもの」

主要な商品・サービス（以下、商品）に位置付けられる場合とそれ以外の場合とがあるが、商品そのものにイノベーションが加えられているケースは多い。新たに商品を開発して取り組む場合と、既存商品に何らかの意味を付加するなどして活用する場合とに大別される。それぞれの意味合いや目的を単純には類型化できないものの、次のように考えられる。

### ア) 新商品の開発

独自技術の開発、新たな需要の展望、取り組むべき新たな領域・課題あるいは国・地域の発掘などがあつた上で、いずれにしても当該市場や事業領域でリーダーシップを発揮できるあるいは発揮しようとする場合に、少なくとも中期的な企業価値（事業面と社会面の双方）の向上を目指して取り組まれるのではないだろうか。国内事例の積水ハウス、ホンダ、大和証券、日立建機、国外事例のナイキなどがこれにあたる。他に国内の住友化学、花王、東京海上の事例や国外事例の多くはいずれも開発途上国の BOP（Base of the Pyramid）層を対象とするケースであるが、これらについては（4）②であらためて言及する。

### イ) 既存商品への付加と活用

典型的には、購入代金や収益の一部あるいはそれに見合う金額が特定の社会的課題の解決に向けた外部の活動に寄付される機能を付加したコーズ・リレイテッド・マーケティング（CRM）がある。一般的に CRM は、比較的短期間のキャンペーンとして扱われることが多く、最もマーケティング色の強い取り組みであるが、広告宣伝が効果的に加わればそれだけ消費者の注目度も高くなる。従って、より事業的な成果を目指しながら、社会的課題についての啓発効果あるいは消費行動と社会的な貢献とのつながりへの気づきも狙って実施される場合も多い。国内事例ではアサヒビール、ブックオフ、サラヤがこれにあたる。今回の国外事例では、日本でも実施されたダノンの事例のみが CRM である。ちなみに、海外では既に 1980 年代からさまざま CRM が実施されてきており、最近では例えば異種商品のカラーデザインを統一するかたちで複数の消費財企業が一斉に参加・実施する CRM なども開発されている。

また、既存商品に顧客（主として消費者）に訴求しやすい社会・環境に関連するサービスを付加するケースや廉価版で上記ア）と同様に BOP 層を対象とするケースもある。国内の住友林業、全日空の事例などが前者にあたる。

## (2) 事業戦略や向上を目指す企業価値との関係

既に上記（1）でそれぞれに触れてきたが、あらためて整理する。

・ビジネスである限り事業的な成果、なかでも業績面での企業価値への寄与を求

表1 報告事例一覧(国内)

	企業名 (カッコ内は証券コード)	業種	対象事業	イノベーションの対象			推定される事業戦略 ／企業価値向上	対象領域・課題
				経営／事業 の仕組み	商品・サービ スそのもの	種類		
1	(1911) 住友林業株式会社	建設	カーボンオフセット住宅の販売とCSRローン		●	既存商品 への付加	環境住宅市場のリーダー シップ	環境負荷削減
			海外伐採木材への合法性審査導入と森林 認証の推進	●		調達 マネジメント システム	環境調達基準・審査に おけるリーダーシップ	環境保全(サプライ チェーン)
			サステナブルな森林経営と国産材の有効 活用	●		環境 マネジメント システム	・国内林業の再生 ・国産材利用商品の研究 開発 ・森林保全企業としての イメージアップ	・環境保全 ・雇用(産業振興)
2	(1928) 積水ハウス株式会社	建設	「ゼロエミッションハウス」の推進と「グリーン ファースト住宅」の販売		●	新開発 の商品	・環境住宅市場のリーダー シップ ・環境技術の先駆的導入・ 開発 ・行政との連携推進	環境負荷削減
3	(2501) サッポロホールディングス 株式会社	食品	ビールのライフサイクルアセスメントおよび 世界初のカーボンフットプリント表示ビール 商品の開発・試験販売	●		環境 マネジメント システム	・カーボンフットプリント 導入のリーダーシップ ・環境先進ブランドの強化	・環境負荷削減 ・食品安全
4	(2502) アサヒビール株式会社	食品	対象ビール商品1本につき1円が寄付される 「うまい！明日へ！」プロジェクトの実施		●	既存商品 への付加 (CRM)	・地域貢献企業ブランド の強化 ・各地域自治体、NPO/ NGOなどのネットワーク 構築 ・新顧客層の開拓	地域活性化(環境、 文化)

※選定プロセスは、I.「調査の目的と概要」の4.「調査の内容」を参照  
 ※“CRM”はコース・リレイテッド・マーケティング、“BOP”はベース・オブ・  
 ザ・(エコノミック)ピラミッド

表1 報告事例一覧(国内)

	企業名 (カッコ内は証券コード)	業種	対象事業	イノベーションの対象			推定される事業戦略 ／企業価値向上	対象領域・課題
				経営／事業 の仕組み	商品・サービス そのもの	種類		
5	(3306) らでいっしゅぼーや株式会社	小売	安全・安心でおいしく、持続可能な環境に配慮した、食品等の会員制戸別宅配	●		経営システム	社会的経営理念の実践	・環境負荷削減 ・食品安全
6	(3313) ブックオフコーポレーション株式会社	小売	顧客からの本の買取数量に応じて途上国での図書館・図書室建設に寄付する「BOOKS TO THE PEOPLEプロジェクト」の実施		●	既存商品への付加(CRM)	・企業イメージアップ ・新顧客層の開拓 ・リユース文化創造のリーダーシップ	循環型社会システム 国際開発(教育)
7	(3382) 株式会社セブン&アイ・ホールディングス	小売	食品残渣を堆肥・飼料化し農産物商品の栽培・畜産に生かす「リサイクル・ループ」の構築と循環型農業モデルとしての農業生産法人の設立・運営	●		食品循環システム	・企業イメージアップ ・食品残渣リサイクルシステム提唱 ・各地の生産農家のネットワーク構築	・循環型社会システム ・食品安全
8	(3401) 帝人株式会社	繊維	ポリエステル製の循環型リサイクルシステム「エコサークル」の推進	●		資源循環システム	・ケミカルリサイクルシステムのリーダーシップ ・国際的な企業ネットワークの構築 ・環境先進ブランドの強化	循環型社会システム
9	(4005) 住友化学株式会社	化学	マラリア予防蚊帳「オリセットネット」の開発・供給およびアフリカ企業への製造技術無償供与による開発支援		●	新開発の商品(BOP)	・新市場の開拓 ・国際協力ブランドの強化 ・国際機関との関係強化 ・現地企業の育成・連携	国際開発(保健、雇用)
10	(4452) 花王株式会社	化学	タイにおける手洗い用の洗濯洗剤の開発・販売		●	新開発の商品(BOP)	・新市場の開拓 ・生活密着型リサーチによるユーザー志向の製品開発	国際開発(生活環境)

※選定プロセスは、I.「調査の目的と概要」の4.「調査の内容」を参照  
 ※“CRM”はコーズ・リレイテッド・マーケティング、“BOP”はベース・オブ・ザ・(エコノミック)ピラミッド

表1 報告事例一覧(国内)

	企業名 (カッコ内は証券コード)	業種	対象事業	イノベーションの対象			推定される事業戦略 ／企業価値向上	対象領域・課題
				経営／事業 の仕組み	商品・サービ スそのもの	種類		
11	(7267) 本田技研工業株式会社	輸送 機器	全世界160カ国以上での大衆向け交通手段 スーパーカブの半世紀累計6000万台の普及		●	新開発 の商品	・先駆的な個人モビリティ の追求 ・新興市場の開拓・強化 ・環境先進技術企業の ブランド強化	国際開発(交通・生活 環境)
12	(7453) 株式会社良品計画	小売	創業以来のモノづくりの視点と「地球と生きる 5原則」に基づく、自然体での環境配慮の 実践	●		経営 システム	社会的経営理念の実践	環境保全
13	(8267) イオン株式会社	小売	サプライチェーンにおける社会的責任を確保 するための取引行動規範「イオンサプライ ヤーCoC」の運用・監査の実践	●		調達 マネジメン トシステム	・社会性調達基準・監査に おけるリーダーシップ ・プライベートブランドの イメージアップ ・グローバルスタンダード への対応	・人権(サプライ チェーン) ・環境保全(サプライ チェーン) ・食品安全
14	(8601) 株式会社大和証券グルー プ本社	証券	開発途上国での予防接種を促進するための 「ワクチン債」および世界のマイクロファイナ ンスを支援する「マイクロファイナンス・ボンド」 の開発・販売		●	新開発 の商品	・新顧客層の開拓 ・社会的投資ブランドの 強化 ・国際機関との関係強化	国際開発(保健、貧困)
15	(8766) 東京海上ホールディング ス株式会社	保険	インドの農家向けに旱魃による収入減少 リスクを補償する天候保険の開発・販売		●	新開発 の商品 (BOP)	・新興市場への展開 ・合併相手との関係強化 ・企業イメージアップ	国際開発(貧困、保険 サービス)
16	(9202) 全日本空輸株式会社	空運	国内の森林吸収クレジットのみを使用する 「ANAカーボンオフセットプログラム」の実施		●	既存商品 への付加	・空運業としての環境取り 組み強化 ・顧客との協同事業の導入	環境負荷削減

※選定プロセスは、I.「調査の目的と概要」の4.「調査の内容」を参照  
 ※“CRM”はコース・リレイテッド・マーケティング、“BOP”はベース・オブ・  
 ザ・(エコミック)ピラミッド

表1 報告事例一覧(国内)

	企業名 (カッコ内は証券コード)	業種	対象事業	イノベーションの対象			推定される事業戦略 ／企業価値向上	対象領域・課題
				経営／事業 の仕組み	商品・サービス そのもの	種類		
17	(非上場) サラヤ株式会社	化学	ヤシノミ洗剤売上の一部のパーム油サプライチェーンにおける環境保全活動に対する寄付		●	既存商品への付加(CRM)	・新顧客層の開拓 ・ボルネオ森林保全企業としての国際ブランドの確立 ・認証パーム油推進のリーダーシップ	環境保全(サプライチェーン)
18	(非上場) 山梨日立建機株式会社	機械	高効率で安全性の高い地雷除去機の開発と技術移転		●	新開発の商品	・専門技術の国際貢献活動への活用 ・国際協力企業ブランドの確立	国際開発(人権、地域安全)
19	(非上場) 富士ゼロックス株式会社	電気機器	日本、タイ、中国における資源循環システムの運用によるアジア・パシフィック全体のネットワークの構築	●		資源循環システム	・環境配慮型商品市場でのリーダーシップ ・環境先進ブランドの強化	環境負荷削減
20	(非上場) 株式会社吉川油脂	化学	廃食用油の回収、リサイクル及び販売。積極的な知的障害者雇用	●		資源循環システム、社会的弱者の雇用促進	・ブランド価値の確立 ・人を大切にする経営	循環型社会システム

※選定プロセスは、I.「調査の目的と概要」の4.「調査の内容」を参照  
 ※“CRM”はコース・リレイテッド・マーケティング、“BOP”はベース・オブ・ザ・(エコミック)ピラミッド



表2 報告事例一覧(国外)

	企業名 (本社所在国)	業種	対象事業	イノベーションの対象			推定される事業戦略 ／企業価値向上	対象領域・課題
				経営／事業 の仕組み	商品・サービ スそのもの	種類		
1	BT Group plc. (UK)	通信	インドにおける農業・畜産業従事者に対する 電話での助言提供サービス		●	新開発 の商品 (BOP)	・新市場の開拓 ・国際協カブランドの強化	国際開発(情報アクセ ス)
2	CEMEX (Mexico)	セメント	低所得者層に住宅建築資材代金を融資する 小規模融資プログラム「Patrimonio Hoy」の開 発		●	新開発 の商品 (BOP)	・新顧客層の開拓 ・新たなビジネスモデルの 開発 ・地域開発ブランドの強化	地域開発(金融サービ ス)
4	GlaxoSmithKline plc. (UK)	製薬	主として最貧国での重大疾病に対する医薬 品の普及と総合対策の推進	●		マーケティ ング戦略	・企業責任原則のひとつ 「医薬品アクセス」の実践 ・国際協カブランドの強化	国際開発(保健)
3	Groupe Danone (France)	食品	使命と理念に基づく社会貢献と一体となった 食品事業の展開		●	新開発 の商品 (BOP)	・新市場の開拓 ・国際協カブランドの強化 ・現地企業の育成・連携	国際開発(保健)
			①南アフリカ、バングラデシュなどにおける栄 養強化ヨーグルトなどの製造・販売 ②ミネラルウォーター売上の一部がアフリカで 井戸を掘るユニセフに寄付される「1L for 10L」プログラムの開発		●	既存商品 への付加 (CRM)	・新顧客層の啓発と開拓 ・国際協カブランドの強化	
5	Interface, Inc. (USA)	タイル カーペット	オフィス用タイルカーペットの回収、再生、再 利用によるクローズドループ化	●		資源循環 システム	・社会的経営理念の実践 ・環境先進企業のブランド 確立	循環型社会システム
6	Koppert B. V. (Netherland)	サービス	農業における天敵虫を用いた総合的病虫害 管理と受粉管理の技術サービス	●		農業管理 システム	・自然農法システムにおけ るリーダーシップ ・農家の個別支援	環境保全

※選定プロセスは、I.「調査の目的と概要」の4.「調査の内容」を参照  
 ※“CRM”はコーズ・リレイテッド・マーケティング、“BOP”はベース・オブ・  
 ザ・(エコノミック)ピラミッド

表2 報告事例一覧(国外)

	企業名 (本社所在国)	業種	対象事業	イノベーションの対象			推定される事業戦略 ／企業価値向上	対象領域・課題
				経営／事業 の仕組み	商品・サービ スそのもの	種類		
7	Nike, Inc. (USA)	スポーツ 用品	ネイティブアメリカンを対象とするスニーカー 「Air Native N7」の開発とフィットネス推進プロ グラムの支援		●	新開発 の商品	・地域貢献ブランドの強化 ・従業員満足度の向上	地域開発(保健)
8	Proctor & Gamble (USA)	日用品	簡易浄水剤「PuR(ピュア)」の開発・普及によ る開発途上国における安全な飲料水の提供		●	新開発 の商品 (BOP)	・新市場の開拓 ・国際協カブランドの強化 ・国際機関との関係強化	国際開発(保健)
9	Salesforce.com (USA)	IT ソフト	「1-1-1モデル」(就業時間、製品、株式の1% の投入)によるビジネスと社会貢献の統合	●		マネジメン システム	社会的経営理念の実践	地域開発(非営利団体 支援)
10	Vodafone Group plc. (UK)	通信	ケニアにおける携帯電話による送金サービス 「M-PESA」の開発・提供		●	新開発 の商品 (BOP)	・新市場の開拓 ・国際協カブランドの強化	国際開発(金融サービ ス)

※選定プロセスは、I.「調査の目的と概要」の4.「調査の内容」を参照  
 ※“CRM”はコーズ・リレイテッド・マーケティング、“BOP”はベース・オブ・  
 ザ・(エコノミック)ピラミッド

めるのは当然であり、いかなる形態の取り組みにも共通する。

- ・また、企業イメージのアップや企業／商品ブランドの強化も同様である。
- ・但し、「経営／事業の仕組み」のイノベーションについては、事業面であれ社会面であれ成果を短期間で求めることは難しい。対象課題選択の先見性や中長期にわたる継続的な取り組みへの組織的な意志、取り組みによっては相当程度の投資や施設整備が必要となる。うまく進んだ場合には、当該事業領域あるいは課題領域でのリーダーシップが確立され、成果も大きくなる。
- ・一般的に、その状況は「商品の新開発」、「既存商品への付加と活用」の順に逆になると考えられる。
- ・いずれの形態の取り組みにおいても、事業的な成果の一部として、従業員の士気の向上や意識の啓発による組織の活性化がほぼ期待できる。

### (3) その他の特徴(業種および対象領域・課題による相違)

CRM の事例は消費財産業やサービス業にほぼ限られるが、その他に業種による取り組みの差異は特に見られない。

対象領域・課題については、やはり環境関連（環境保全、環境負荷削減、リユースやリサイクルを中心とする循環型社会システム）、次いで国際開発関連（保健、貧困、雇用）が圧倒的に多い。これは、最終的な国内 20 社ならびに国外 10 社を抽出する元となった国内事例候補リストならびに国外事例候補リストの内容からも明らかであるが、さらに言えば、その前段階での収集情報に関しても同様であった。

環境関連の領域・課題に関してはもはや言うまでもないが、グローバルな事業展開や取引関係が今や当たり前である大企業は、関係国・地域のさまざまな社会的課題への感度の高さが求められていることを、内外で程度の差はあれ既に認識していると考えられる。

### (4) 国内事例と国外事例の相違

#### ① 社会的課題を認識する仕組み

上記(1)①で、世界的な大企業である Danone、GlaxoSmithKlein の取り組みを、経営全体あるいは主要な事業に関する考え方や仕組みそのもののイノベーションとすることも可能であるとした。

GlaxoSmithKlein は、例えば“医薬品へのアクセス”が企業責任 10 原則の中に明記され、対象地域に応じた主要な薬品の取扱いが事業の仕組みに組み込まれている。本社のなかに外部有識者で構成される CR (Corporate Responsibility) コミッティがあり、こうした取り組むべき社会的課題の提案や取り組みの評価を行っているとのことである。また、ヒアリングは実現しなかったが、Danone の本社には Social Innovation Lab という会議体があり、グループの関係責任者が各分野の専門家や NGO などと取り組む課題やプロジェクトを議論するという。

国内事例のヒアリングにおいては、残念ながら、そのような恒常的な仕組みを持ち、そこから課題が抽出されたという明確なケースはなかった。国内か国外かを問わず、ステークホルダーとのコミュニケーションが CSR の重要な課題とされ

ているが、そのような場や機会は、ソーシャルビジネスに関しても、社会的課題への認識を深め、事業取り組む方向性を検討・判断するために有効といえる。より多くの企業がステークホルダー・コミュニケーションを活用するようになることが期待される。

## ②BOP層を対象とする取り組み

同様に上記（1）②で触れたが、国外事例においては開発途上国のBOP層（年間所得3,000米ドル相当未満の層で、世界の人口の約7割に相当する約40億人がそれに当たるとされる）を対象とする取り組みが多い（10事例を抽出する元となった情報全体に関しても同様である）。

最近、日本でもBOPビジネスとして注目を集め、経済産業省にBOPビジネス政策研究会が設置されちょうど報告書が公表されたところである他、各種のセミナーも頻繁である。今後日本企業でも事例は増えていくと思われるが、欧米企業の場合は国としての歴史的な関係や、NGOの活動、例えば米国の場合は政府機関（USAID）のバックアップなどがあり、その取り組みの体制や現地社会へのアクセスの状況は明らかに違う。また、単なる新市場探しの側面には問題があるとの議論や、雇用創出を伴うことが重要であるとの見方もある。

日本企業のソーシャルビジネスが必ずBOPビジネスである必要はもちろんなく、必ずしも欧米企業と同じ手法で狭義のBOP層を対象にする必要もないが、ソーシャルビジネスとして取り組む場合には、まず対象とする社会的課題を見定めることが重要であることは言うまでもない。

## 2. 取り組みの背景ならびに成果と課題

企業の取り組みのきっかけなどの背景については、上記1.の基本的な特徴のそれぞれの区分のなかで若干触れた。また、成果についても同様に、向上を目指す企業価値の内容とそのために取られている事業戦略を推定するかたちで言及し、きわめて簡単に纏めた。ここではそれぞれの実際について、ヒアリングの内容から整理・分析しておく（詳細は、「事例報告／資料編」参照）。

### （1）取り組みの背景

どのようなきっかけで取り組むこととなったのか、その背景にはどのような考え方があったのか、については「内的な要因」と「外的な要因」に大別できる。必ずいずれかに限られるのではなく、複合的なケースも多く存在する。

#### ①内的な要因

##### ア）経営理念の実現

いずれの事例も、その依って立つところをたどれば、基本的にその企業の組織としての考え方つまり経営理念などに行きつく。1.（1）で見た「イノベーションの対象」がいずれの場合であっても同じであるが、仕組みのイノベーションであればあるほど取り組みの発端にある考え方が重要になっている。

- \* 創業の理念に「良質・安全な商品の流通」「事業行為を通して環境保全に貢献」
- \* 創業の理念に「素材の選択」「工程の見直し」「包装の簡略化」
- \* 「捨てないインフラの創造」の理念の実現と社会への浸透
- \* 統合直後に“最高の倫理基準に則った会社であると世界中のすべてのステークホルダーから評価されることを目指す”と宣言
- \* 「地球環境憲章」に“環境配慮技術の向上と環境負荷を低減させる製品・サービスの社会への提供”
- \* 「環境保全行動基準」に“環境問題への取り組みは、企業の存在と活動に必須の要件”
- \* 「重要課題」として“金融機能を活用して持続可能な社会に貢献する”

イ) 具体的な目標あるいは問題意識に基づく

かなり理念に近いものも含むが、個別の理由や目標あるいは問題意識を発端とするケースである。

- \* 創業の原点にある“原料へのこだわり”
- \* 企業のアイデンティティとしての国内社有林の経営管理と国産材の活用
- \* 創業以来の事業のコアが“個人モビリティの追求”
- \* 企業責任 10 原則のひとつが「医薬品アクセス」
- \* 国内農業振興の必要性への問題意識
- \* 外部からの“環境破壊”のイメージと実際の社員の環境意識の高さとのギャップを埋める
- \* 企業イメージの転換と新たなブランディングにより新顧客層を開拓する

ウ) 個人の思いや問題意識に基づく

社員であるか経営者・創業者であるかで事情は違うものの、結局は組織の理念やそれを基礎とする風土が成否を左右する。

- \* 社内研究者がマラリア問題への思いから解決に向けた地道な研究を継続  
(経営理念「社会的役割～社会を構成する一員として社会に対して何ができるか」に基づく組織風土)
- \* 経営者がカンボジア現地で地雷被災者を目の当たりにした体験が原点
- \* 創業者が過去の経験に基づき事業活動そのものに社会貢献を組み込む

## ②外的な要因

ア) 法制や規格・基準

法制による義務化が直接の要因ではないとしても、法制の施行や規格・基準の存在が取り組みのきっかけとなることは多い。

- \* 1991 年「資源有効利用促進法」、1995 年「容器包装リサイクル法」に相前後して、商品リサイクル全社方針「限りなく『廃棄ゼロ』を目指し、資源の再活用を推進する」を制定
- \* 2001 年グリーン購入法の施行などを受けて、調達基準の策定、審査の実施を推進

- \* 2007年食品リサイクル法改正によって、食品廃棄物のリサイクルが義務化されたことが、発案のきっかけ
- \* 国際規格 ISO14040 に準拠した LCA（ライフサイクルアセスメント）を実施

イ) 国際的な取り組みや動向の報道など

そもそもグローバルに事業展開している企業の場合には、国際的なさまざまな動きに背中を押されたり、少なくとも参考になることが多い。

- \* 1998年 WHO/UNICEF「ロール・バック・マラリア」イニシアチブ開始および 2000年国連「ミレニアム開発目標（MDGs）」策定と相前後して大量の需要が発生
- \* 2006年創設の「予防接種のための国際金融ファシリティ（IFFIm）」および 1990年代以来の国際金融機関 IFC によるマイクロファイナンス支援のための資金調達の需要
- \* 2009年「気候変動枠組条約締約国会議（COP15）」を契機とした温暖化問題への関心の高まりが社内での理解を促進
- \* 1990年代後半、欧米スポーツ用品・衣料品メーカーに対するアジアの委託製造現場における児童労働問題についての厳しい追求を通じて、調達活動への危機感
- \* アブラヤシプランテーションが森林の生態系ひいては環境全体に及ぼす影響をテレビ番組で承知したことが、対応のきっかけ

## (2) 成果と課題

取り組みの成果と課題については、事業的な面と社会的な面のそれぞれがあり、成果と課題は表裏の関係にある。事業活動である限り売上や収益といった業績面を中心とする事業的な成果目標は共通であり、それ以外の事業的な成果目標と社会的な成果目標は事例ごとに多様であるとともに、いずれかに区分することが難しいケースや双方が共通するケースなども散見される。また、事業的な課題と社会的な課題は密接に関係していることが多く、ここでは纏めて整理する。

### ① 事業的な成果

ア) 業績面の寄与

成否や程度は事例ごとに異なるものの、経営のイノベーションが業績面の成果にも安定的に繋がっているケースが見られるほか、比較的短期間のキャンペーンとして扱われる CRM の場合にはほぼ例外なく期間中の業績が向上しているようである。

- \* 食品の品質、食味、外見、バリエーションなどの改善や生産者・消費者の双方の意識啓発などの課題を乗り越えて、新たな市場を開拓し結果として上場も果たす
- \* 売上高全体の 1%程度の規模ながら国際機関を主要顧客として安定的な成果
- \* 国連関係機関や NGO を対顧客として、継続するための事業単体収益は確保する

- \* CRM プロジェクトによる／CRM キャンペーンを通じた、売上への貢献
- \* 投資商品（債券）の引受・販売として通常と同等の収益により持続性を確保
- \* 事業の持続性は重視するが、何より医薬品アクセスの改善という原則を最優先とするため、収益性は個々の事業（商品）で違う

#### イ) 顧客による評価

新たなシステムや仕組みへの評価とともに法人顧客のネットワークが拡大していくケースや、イメージアップと合わせて個人顧客数の増加がみられるケースも多い。

- \* 内外の衣料メーカーに副資材関連企業も加えて、循環型リサイクルシステムへの参加企業のネットワークは拡大
- \* CRM キャンペーン期間中の顧客数は前年を大きく上回り、事後調査でもキャンペーンへの共感と新規顧客の獲得を確認
- \* CRM キャンペーンを通じて売上増加とイメージアップにより新規顧客層を獲得
- \* 戸配会員（顧客）数は、創業 22 年で 10 万を超え、最近 5 年案では 1.5 倍に

#### ウ) 従業員の意識変化

業績面以外の事業的な成果として最も重要なものは、従業員の意識向上がもたらす組織の活性化であると考えられるが、その点でも多くのケースを見ることができる。

- \* 経営理念および具体的な事業戦略と社員の意識・行動の間のブレはきわめて小さい
- \* 従業員に、「困難だが正しいことをしている」という自信、意欲、一体感
- \* CRM キャンペーンを通じて従業員スタッフの仕事へのプライドが醸成
- \* リサイクルを拡充し、食の安全・安心を実現しているという、社員の意気が高まっている
- \* 中国政府の「電機製造再製造モデル企業」、蘇州市の「リサイクル経済モデル企業」に認定され、現地のスタッフにも良い影響を与えている
- \* 一体感をもって事業を支えてきた従業員の高いモチベーション

#### エ) 一般的な評価とイメージアップ

また、業績面への結びつきは別として、社会からの評価を獲得することも重要な成果のひとつといえる。

- \* メディアのブランド調査の結果で、ネガティブイメージの大幅な改善が見られた
- \* CRM プロジェクト後の市場調査の結果に見られる「信頼」イメージの増加
- \* 「グリーン購入大賞」関係の受賞による社会的評価
- \* タイム誌「今年の最も素晴らしい発明（2004 年）」に選ばれるなど、ソーシャルビジネスとしての世界的な注目による企業イメージアップ

## ②社会的な成果

既に言及した通り、主たる社会的な成果目標は事例ごとに多様であり、ここではその個々の成否についてはなく、比較的共通するその他の成果を取り上げる。

### ア) 他企業・機関とのパートナーシップ（事業的な成果と共通）

他の企業や行政、NGO等の機関を巻き込んで連携し、取り組む課題を共有するネットワークが広がっていくことは、事業的な成果に結びつくかは別にしても、社会的な影響力の増加につながる。もちろん、事業への直接的な関与・参画が得られれば、事業的な成果への影響も出てくる。

- \* 国際機関、NGO、財団、大学、研究機関などとのパートナーシップ
- \* 住宅への環境技術の先駆的導入と取り組みを発信することによる内外の同分野専門家への波及
- \* 「Power of Us パートナープログラム」によって、ビジネスパートナーによる同じ経営モデルの導入を促す
- \* CRM による寄付だけでなく寄付先の活動への積極的な関与によって、内外のNGOなど諸団体とのネットワークを形成
- \* CRM プロジェクトの対象として参加することを通じて、地域の自治体やNPOは企業バックアップの一形態を経験
- \* 国の施策（太陽光発電システム導入補助金など）の引き出し
- \* 地雷撤去後の学校や農業研修施設の設置など復興・自立が始まり、親会社がそれを支援するNPOを設立

### ィ) 個人（従業員や顧客など）や関係先（親会社や取引先など）の意識啓発

上記①とともに、場合によっては対象課題への直接的な影響より以上に、社会的なイノベーションにとって重要と考えられる成果が、個人ならびに組織による社会的課題に対する認識の浸透である。企業の力が十分に発揮される部分でもある。

- \* 生産者と消費者の顔の見える関係の構築が、食品の安全と環境配慮に対する双方の意識啓発につながる
- \* 商品づくりの基準の明確化と積極的な情報発信によって、消費者が環境に良い商品に関する知識や選び方を自然に身につけることができる
- \* 二酸化炭素排出量の“見える化”による消費者意識の啓発
- \* CRM キャンペーンを通じた顧客および従業員スタッフの、社会貢献への意識啓発の効果がみられた
- \* CRM プロジェクト推進メンバーが地域との共生を肌で感じる機会になっている
- \* カーボンオフセットについての社員の認知が促進
- \* 「リサイクル・ループ」直営農場での農業体験の提供が、子供の食育につながっている
- \* 環境配慮調達の考え方が、実際の審査などを通して取引先、調達先など関係者に浸透
- \* サプライヤーの取引行動規範の策定と監査の7年間の実施を経て、委託先に



よる自発的な労働環境や雇用問題の改善への取り組みもみられ、社員とともに委託先の意識の変化は明らか

#### ウ) 開発途上国における雇用の創出

環境、保健、人権などが取り組みの主たる対象領域であるとしても、とくに取り組む地域が開発途上国である場合には、それらと並んで雇用の創出も重要な社会的課題である。

\* 技術移転による現地企業での生産と合弁生産法人の設立により、合計 6,000 人規模の雇用創出を伴う現地の産業育成

### ③事業的・社会的な課題

#### ア) 取り組みそのものの事業性

内的／外的要因のいずれをも含めて、将来的な継続性の観点から、取り組みの事業性（構造、内容、収益性など）に解決すべき課題が認識されているケースは少なくない。その場合、社会的な成果とのバランスをどう捉えるかも加味した検討が、必要となるであろう。

\* 競争の激化の中での優位性の確保および収益とコストとのバランスが課題

\* 単体の商品としては利益が上がっておらず、持続性を確保するための原因分析と商品性の再確認が必要

\* 堆肥の質の確保と生産関係者の理解獲得による事業の拡大およびグループ他社への波及も課題

\* 素材が多岐にわたる繊維業界全体としては関心は高くない

\* 廃棄物処理法による回収ルートの制約、発生するコストとその負担の問題

\* リユース部品活用の継続性は、商品の技術的進化（例えばサイズダウンに表れる）に影響される

\* 生産体制を急速に拡大してきた事業の持続性は、国際機関の集中的な需要に依存している

\* CRM プロジェクトの 3 年実施後の継続の有無は未確定

\* 事業規模および組織規模の拡大による社会的理念の徹底・浸透

#### イ) 取り組む社会的課題への社会の認知

取り組みの継続性が、もっぱら社会的な認知と消費行動への反映といった外部要因に依る場合、企業だけの努力では難しい面はあり、ある程度の時間を要するであろう。上記の成果の部分で見たようなネットワークの拡大や意識啓発の取り組みを継続していくほかない。

\* 日本社会において森林認証に関する認知・理解は、十分進んでいるとはいえない

\* 二酸化炭素排出量の“見える化”は、消費者による選択行動には結びついていない

\* カーボンオフセットの利用は目標の 10 分の 1 程度のため、認知度の向上とインセンティブの付与などサービスとしての一層の工夫が必要

- \* 製造委託先における労働環境などを対象とする行動規範の徹底と監査は、消費者へのアピール力は必ずしも強くない
- \* 国内の課題を対象とする投資商品の開発は、商品としての魅力や投資家の選好などを考慮すると容易ではない

#### ④その他（成果の評価と情報開示）

ヒアリング対象となった事例に限らないが、事例抽出に際してあつた多くのCSR報告書やHP情報をはじめとする公開情報を含めて、該当する取り組み（ソーシャルビジネス）についての情報、なかでも成果の評価に関する情報は必ずしも多くなかった。

とくに社会的な成果（いわゆるソーシャル・インパクト）の評価は、比較的長い時間の経過を要する場合や定量的な把握が難しい場合などがあり、容易でないと言われる。但し、ソーシャルビジネスの趣旨ならびに持続性の観点からも、事業的な成果とともに社会的な成果を評価して、事業の改善につなげるとともに、情報開示の一環として、また啓発活動としても、可能な範囲のデータとともに公表することは、企業にとっても有益であろう。この点のさらなる取り組みは、事業面と社会面の共通の課題として挙げておく。

## 事例報告 編

## I . 概要調査

- 1 国内事例候補リスト
- 2 国外事例候補リスト

## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
1	大成建設株式会社	建設業	大成建設では、2007年に日本ではじめての150N/mm <sup>2</sup> （10cm角の柱に150トンの圧力）の超高強度コンクリートのプレキャスト化を実現し、超高層集合住宅へ本格適用を開始した。超高層集合住宅では、低層階から高層階まで柱の大きさを同程度に保ちかつ本数を低減することでフレキシブルな居住空間を確保することが可能なように、超高強度コンクリートの採用が増大している。超高強度コンクリート技術は、生コンの製造のみならず施工時における品質管理が重要であり、これまで培われた技術・研究の蓄積で実用化が可能になった。プレキャスト部材は、主に柱や梁および柱・梁接合部等で、これにより型枠材の軽減による産業廃棄物の削減など環境へ貢献するとともに、基準化したメリットを生かした生産性の向上や工期の短縮によるローコスト化も可能となる。	国内	環境
2	株式会社大林組	建設業	大林組では、新型インフルエンザ対策としてパンデミックエマージェンシーゾーンとよばれる発熱外来や入院施設などを一体で備える複合施設の開発に取り組んでいる。パンデミックエマージェンシーセンターとは、新型インフルエンザの大流行で医療機関の病床が不足した場合に、医療機関の駐車場や隣接する空き地に、新型インフルエンザ対応の病棟をプレハブ工法で短期間に建てるもので、標準モデルで病室から外部にウイルスが漏れない仕様を備え、スタッフと患者との交差感染の防止にも配慮されている。	国内	保健
3	清水建設株式会社	建設業	清水建設では、PFI(Private Finance Initiative)事業の一環として合同庁舎や千代田区役所の改築などの事業に取り組んでいる。2004年には日本経団連自然評議会の座談会を通じて、財団法人キープ協会やまねミュージアム・湊館長、清水建設及び大成建設などのメンバーが会し、「道路上に生き物のための通り道をつくって、全国に普及させることができないだろうか?」という話題が出たのをきっかけに、アニマルパスウェイ研究会が結成され、山梨県北杜市清里において実践的な研究を重ねている。	国内	環境
4	鹿島建設株式会社	建設業	鹿島建設では、公共・公益施設等を民間企業が設計、建設、資金調達、管理運営を一貫して行い、利用者に対して公共サービスを提供するPFI(Private Finance Initiative)事業に先進的に取り組んでいる。英国に始まるPFI事業に日本企業として初めて海外案件の受注も達成している。国内では学校事業を始め医療事業におけるPFI事業にも積極的に参画し、行政と連携しながら日本の社会インフラ整備の基盤の再構築に貢献している。その取り組みは日本PFI協会を始め、グッドデザイン賞など各方面からの評価を得ている。	国内外	マーケット

## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
5	住友林業株式会社	建設業	住友林業では、木の専門企業として森林保全を始めとして様々な環境事業を展開している。①カーボンオフセット住宅の販売。とくに系列の住友信託銀行との連携でCSRローンとの組み合わせで販売、同社の販売する全棟を対象としている。②違法伐採防止監査の実施：海外伐採材の輸入に際し、違法伐採材取り締まりの監査実施、3か年計画ですべての取引先の海外伐採業者・輸入業者を監査する。③国内森林保全の推進：国産材利用による商品開発を行い、国内の森林の再生と雇用の創出に貢献している。	国内外	環境
6	積水ハウス株式会社	建設業	積水ハウスでは、1999年に同社が表明した環境宣言以降、ハウスメーカーとして環境配慮型住宅の研究・開発を推進してきた。その結果様々な環境技術を開発し国内外の専門家から注目されている。2008年の洞爺湖サミットでは、先端の環境技術を集結した「ゼロエミッション住宅」をモデル展示し世界的に広報。その後茨城にある生産工場に移築し一般に公開するほか、引き続き国内外の研究者が多く視察に訪れている。また一般向け住宅販売においては、太陽光発電システムの導入を早期に推進し、敷設に際しての国からの補助金の確保および自社による負担金の拠出など、太陽光発電システムの普及に取り組んでいる。近年ではCO2オフ住宅という概念を提唱し、居住することでソーラーシステムなどでエネルギーを創出すると同時に、住宅の設計やペアガラスを利用するなど建材の素材等を工夫することによる省エネルギーを実現し、住宅建設に際して排出されるエネルギーを100%カバーする住宅販売を推進している。	国内	環境
7	株式会社日清製粉グループ本社	食料品	日清製粉では、2003年より有機質堆肥の熟度分析・品質評価手法で画期的システムを開発し、「エコドクター」として有料サービスを開始した。エコドクターは、従来のHPLC解析手法に加え、新たに堆肥の総合品質評価指数「CQI(Compost Quality Index)」を開発・導入し、システム化したもので、科学的・客観的に熟度を評価することができ、JA全農推奨型の堆肥分析手法にも指定されている。	国内	環境
8	株式会社ヤクルト本社	食料品	ヤクルトグループは、1963年以来ヤクルトレディとよばれる訪問販売の女性の雇用を実施しており、女性の雇用促進のはしりとなっている。現在グローバルレベルで約36,000人のヤクルトレディが存在し、アジアや南米の女性が個人事業主として生業をたてている。2008年にはベトナムにおいてダノンとの合弁事業を立ち上げており、BOPの実績のあるダノンとの協働でベトナムをはじめとしたアジア新興国でセールスレディという独特の営業形態とあわせ今後どのようなビジネスが展開されるか注目される。	国内外	雇用

## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
9	日本ハム株式会社	食料品	日本ハムでは、安全で安心できる食品を提供する品質保証の取り組みを進めている。具体的には、5つの品質方針に基づいた「OPEN品質アクションプログラム」の実施、開かれた食品づくりを実現するため「OPEN品質」と名づけた品質保証と情報開示などを推進している。また安全な食品を提供する環境づくりとして、農薬使用履歴検査(国内・海外仕入れ原料につき、生産段階で使用している農薬等の検査)、定期的農薬残留検査、生産者指導(農薬使用の調査の結果、基準を超えることがあれば流通を止めるとともに原材料生産者へフィードバックし改善)などを実践している。	国内	マーケット
10	アサヒビール株式会社	食料品	アサヒビールは、「かけがえのない日本を守りたい」「美しい文化を明日へとつなぎたい」「子どもたちの明日の笑顔をつくりたい」という思いから、全国47都道府県ごとの自然や環境、文化財等の保護・保全活動に対して、スーパードライ対象商品1本につき1円が活用される「うまい!明日へ!」プロジェクトを実施している。2009年春に第1弾、秋には第2弾が開始されており、2010年以降も継続実施を予定している。プロジェクトの第1弾では、全国総計2億2,000万円が保護・保全活動に役立てられおり、報告結果や詳細をWEBで公開している。	国内	環境・社会貢献
11	コカ・コーラウエスト株式会社	食料品	コカ・コーラウエストでは、環境高感度No.1企業を目指し様々な取り組みを行っている。すべての工場生産段階でのリサイクルを推進し、廃棄物のリサイクル率は2008年で99.9%を維持、ゼロエミッション(全廃棄物のリサイクル率99%以上)を達成している。リサイクルされた廃棄物はさまざまな用途で再利用されている。また配送車両に天然ガス車やハイブリッド車の導入を推進している。支援型自動販売機を通じて交通安全対策などの地域の社会事業を支援したり、災害対応型自動販売機には大地震などでライフラインが被害を受けた場合に自治体などからの操作により清涼飲料水を無償で提供できるシステムを搭載している。	国内	環境・防災
12	ガンゼ株式会社	繊維製品	ガンゼでは、高齢化問題や障害者向けに開発した下着「着替えらくらく肌着」「これ着やすい」をはじめ、介護予防支援アイテム「ヒッププロテクター」などを商品開発、販売している。また障害者に対するバリアフリー社会の実現のため、フィットネスクラブやスイミングスクールの運営を行っている。地域コミュニティの再生策としても「ガンゼタウンつかしん」「ガンゼスポーツ」「天然温泉湯の華廊」の運営など多角的にコミュニティの活性化にたずさわっている。	国内	マーケット

## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
13	帝人株式会社	繊維製品	帝人では、ポリエステル製の循環リサイクルシステム「エコサークル」を開発し、純度の高いポリエステル製品のリサイクルに取り組んでいる。既成のポリエステル製品をケミカル分解することにより、新生ポリエステルと同様の製品に再生することができ、石油資源の消費量抑制にも貢献する。近年ではスポーツウエアメーカーやアパレルとも協働し、より地球にやさしく効率的なポリエステル製品の普及とリサイクルを国内外で推進している。	国内外	環境
14	東レ株式会社	繊維製品	東レでは、水資源を少ないエネルギーで有効活用するための省エネ・高効率の水処理技術として、1980年に半導体製造用超純水をつくるためのRO膜(逆浸透膜)を開発・商品化したことを契機に、コア事業である有機合成化学、高分子化学、バイオテクノロジー、ナノテクノロジーに基づき、多様な分離膜を開発している。また、それらを組み合わせ、効率的な水処理を行う統合膜処理(インテグレイテッド・メンブレン)技術を開発し、さまざまな分野に供給している。従来の主流であった海水淡水化の蒸発法と比較して、必要水量が約4分の1、所要エネルギーが5分の1以下とエネルギー量が大幅に削減できるだけでなく、容易であり、設備投資が従来の0.5～0.9倍とコストパフォーマンスも高いことから、先進国だけでなく、あらゆる地域で水の有効活用を実現している。	国内外	環境
15	王子製紙株式会社	パルプ・紙	王子ネピアでは、2008年より「千のトイレプロジェクト」のキャンペーンを展開している。世界では毎年150万人を超える子どもたちが、汚れた水とトイレの不備からおなかをこわし、脱水症状などで命を落としているという事実がある。ネピアでは、2008年に引き続き、ネピア商品の売上の一部でユニセフの活動を支援するキャンペーンを2009年も実施している。顧客の買い上げ、1パックごとにユニセフへの寄付を積み上げ、アジアで一番若い国・東ティモールにおいて、1,000の家庭のトイレ建設と、5つの学校のトイレと給水設備の建設または修復を通じて、子どもとその家族の命と健康を守ることを目指している。	海外	社会貢献
16	株式会社日本製紙グループ本社	パルプ・紙	日本製紙グループでは、製紙産業としてゴミ問題への対処と資源の有効利用の観点から、古くからリサイクルの取り組みを推進している。日本国内で、古紙利用率(紙の原材料に占める古紙の割合)は60%を超えており、古紙は紙の安定供給に欠かせない原料となっており、より古紙利用率の向上を目指して古紙処理能力の増強や未利用古紙・品質の低い古紙の活用などに取り組んでいる。具体的には、古紙処理設備の増強を図ったり(石巻工場)、機密書類などの未利用古紙や品質の低い古紙の活用を促進するための開発、新聞用紙への古紙配合率拡大、紙パックのリサイクルなどに取り組んでいる。	国内	環境



## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
17	株式会社クラレ	化学	クラレは、創業者の意思を継ぎ各種医療施設、福祉施設の運営に取り組んでいる。また知的障害者の自立を支援するための作業場を提供し、リサイクル業務などに従事させる活動も行っている。環境面では、合成繊維に関する環境面での研究・開発を推進し、先端技術を採用した太陽光発電システムやアクアビジネス関連の素材や技術(余剰汚泥発生量の大幅削減と省スペース化を可能にした排水処理システム<ゼクルス>、水や有価物の回収・リサイクルに活躍する高精度水ろ過装置<ピューリア>)などの開発にも取り組んでいる。	国内	環境
18	旭化成株式会社	化学	旭化成では、100%出資の旭化成ライフサポートを設立し、一般生活者向けにインターネットを利用したサービスを提供している。2000年からサービスしている栄養指導システム「元気！食卓」のノウハウと栄養士ネットワークと提携することで、あらゆる地域で在宅可能な特定保健指導プログラム「げんき！家族応援団」を展開している。また市民活動やコミュニティ活動の活性化に必要なシステム機能をパッケージ化し、「元気365」「育児365」「まなび365」などを通じて地方自治体を中心に全国の多数の団体の市民活動支援、育児支援、生涯学習支援などに活用されている。	国内	保健
19	昭和電工株式会社	化学	昭和電工では、昭和電工KPR(ガス化手法)として川崎工場においてプラスチックのアンモニア原料化事業を推進している。家庭で、企業で、自治体で廃棄される種類や材質が異なる様々なプラスチックは、一度利用されると利用価値の無いものとして埋め立てや焼却する方法で処分され、焼却すると有害物質であるダイオキシンが発生し、各地で問題となってきた。使用済みプラスチックを再利用する有効な方法(手法)がなかなか見出せない中、昭和電工のプラスチックケミカルリサイクルは、家庭や企業で一度利用され商品価値のなくなった使用済みプラスチックをガス化し、アンモニアを製造している。	国内	環境
20	住友化学株式会社	化学	住友化学の「オリセットネット」は、2001年に世界で初めて長期残効型蚊帳(LLIN)としての有効性がWHOに評価・推奨され、前後して始まったWHOキャンペーンおよび国連ミレニアム開発目標にマラリア対策が掲げられたこともあって、2009年末で中国、ベトナム、タンザニアを合計した生産規模は年間5,100万張りに達している。なかでもタンザニアにおいては、地場企業への製造技術の無償供与さらに合弁企業の設立を通じて4,000人以上の雇用の創出と産業の育成を果たしており、現地の経済開発への貢献も大きな特徴である。	海外	保健・雇用

## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
21	株式会社三菱ケミカルホールディングス	化学	三菱ケミカルホールディングスグループでは、地球温暖化をはじめとした環境課題の解決に取り組むために、2008年7月から「地球快適化プロジェクト」を推進し、複数のワーキンググループを設置して環境に関する実践的な取り組みを行っている。そのうち事業イノベーションを推進するグループでは、白色LED、HEV用リチウムイオン、二次電池材料、自動車用ケミカルコンポーネント、サステナブルリソース、有機光半導体、有機太陽電池、個別化医療を7大育成事業と定め、白色LEDやハイブリッド車向けのリチウム電池材料など環境配慮型の6事業テーマについて、早期事業化をめざしている。また関連取引先の電気・自動車メーカーのLCA導入が進むなか、2009年度よりカーボンフットプリントの算出法を確立するLCAプロジェクトを開始した。	国内	環境
22	積水化学工業株式会社	化学	積水化学グループでは、エコロジー（地球環境への配慮と貢献、地域環境との共生）とエコノミー（顧客の経済性、企業の経済性）を両立させることで持続的に成長していく「環境創造型企業」となることを目指している。エコキュートや太陽光発電システムを組み合わせた「光熱費ゼロ住宅」の開発販売のほか、廃棄物削減や渋滞解消などの社会環境の緩和に寄与する下水道更生システム「SPR工法」などの開発は、NGOとの協働でインドネシアの排水処理装置としても活用されている。	国内外	環境
23	花王株式会社	化学	花王は、手洗い洗濯の習慣が残る地域（バンコク近郊）をターゲットに手洗い用の洗濯洗剤を開発。販促キャラバンで商品をプロモートすることと並行して、浸け置きやもみ洗いなどの洗濯方法を紹介し、現地女性の労働時間削減に貢献している。	海外	マーケット
24	ライオン株式会社	化学	ライオンでは、環境問題への取り組みとして製品の環境への配慮を評価する基準として、「ライオン エコ基準」を設定している。「ライオン エコ基準」では、製品の原材料調達から製造、物流、使用後の廃棄に至るまでの、製品のライフサイクル全体を対象とした環境負荷を評価する「ライフサイクルアセスメント(LCA)」の視点に基づき製品における環境配慮のポイントを具体的・定量的に評価して商品開発の指標とし、各項目での基準を一つ以上クリアしたものを「エコ商品」とする。また、家庭用品の包装材料の削減や成分の生分解性を高めた製品の開発なども行っている。	国内	環境

## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
25	ユニ・チャーム株式会社	化学	ユニ・チャームでは、日立製作所と介護用品・健康支援用品の販売を目的とする新会社ユニ・チャーム ヒューマンケアを設立し、日立のマイクロポンプ技術とユニ・チャームの吸収体技術を融合させて共同開発した「自動採尿システム」搭載の尿吸引ロボ『ヒューマニー』を、2009年5月に同社より発売した。ユニ・チャームでは1987年に大人用紙オムツ『ライフリー』を発売以来、「寝たきりゼロをめざして」をスローガンに商品サービスの提供を行ってきており、介護する側される側のQOL改善を目指し異業種との交流なども積極的に推進してきた。2001年秋より日立のマイクロポンプ技術と同社の吸収体技術を融合させた「自動採尿システム」共同研究により、2007年春発表の試作品を経て実用化にも成功し、新会社を設立して新事業を開始するに至ったものである。	国内	マーケット
26	サラヤ株式会社	化学	サラヤでは、植物原料のひとつである“パーム油”の生産が、プランテーション(アブラヤシ農園)の拡大による熱帯雨林減少など、あらゆる環境・社会問題を引き起こしていることに着目し各種団体と協力し、環境保全活動に取り組んでいる。また「ヤシノミ洗剤シリーズ」は30年以上前から製造販売を行っており、洗った後の排水もすべて微生物によって生分解されて、地球にかえる成分を利用し地球環境にやさしい洗剤を提唱している。	国内	環境
27	フマキラー株式会社	化学	フマキラーは、1990年にインドネシアに進出、アジアから蚊を取り寄せて研究するなどの努力を経て売り上げを伸ばしている。また1996年にはインドにも進出し、膨大な人口と殺虫剤が必要な気象の地理条件のエリアでの自社製品の普及に努めている。	海外	マーケット・保健
28	富士フイルムホールディングス株式会社	化学	富士フイルムでは、先端デジタル画像技術を駆使して各種医療機器の開発を行っている。具体的には乳がん診断にあたって医師の読影をサポートする特殊な画像処理を施したデジタルマンモグラフィシステム「MV-SR657」や、受信者の苦痛を大幅に軽減する高画質・高機能製品の経鼻内視鏡「ジャスティア」を普及しやすい価格設定で販売するなどの開発を行ってきた。またすべての人に操作しやすい製品を提供する目的で、ユニバーサルデザインによる障がい者に配慮した機器の提供も行っている。	国内	マーケット

## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
29	株式会社吉川油脂	化学	吉川油脂は、1975年に油脂業界では初めて食品リサイクル法の再生利用事業者登録を取得し、レストランやスーパー、食品工場などから排出される廃食用油を回収し、資料化・工業用油脂化、燃料化する事業を行っている。廃食用油のリサイクルにとどまらず、処理工程で発生する廃棄物も徹底的にリサイクルすることで「油を1滴も捨てない」との考えを実践し、長年にわたる高水準の取り組みによって大手スーパー等の指定業者となるなど信頼を確立している。また、90名の従業員のうち38名の知的障がい者を雇用しているほか、工場設備、安全対策、住居施設、生活サポート、健康相談などの万全の体制・措置に努めている点も大きな特徴である。	国内	環境・雇用
30	株式会社ツムラ	医薬品	ツムラでは、漢方製剤の安全・安心・安定供給のために、原料生薬の販売段階から、製造・出荷、流通まで移管したトレーサビリティ体制を実現している。一方全国の病院・医院、調剤薬局などに患者視点に立って医療用漢方製剤の適正な使用と安全性情報の提供を行っている。漢方生薬の原産の約8割は中国からの輸入であるため、現地で「ツムラ中国協力会」を実施して同社の調達方針を説明している。また国内に分析センターを設立し残留農薬および微生物試験を一元化し、品質管理機能の中核として分析・試験を実施している。	国内外	マーケット
31	新日本石油株式会社	石油製品	新日本石油では、震災時に停電中でも給油ができるサービスステーション(SS)を推進している。「震災時給油可能SS」はDr.DriveというSSと整備工場の2つの機能をあわせもつENEOSの新しいSSネットワーク店舗のうち、特に震災時に重要かつ有効な拠点となりそうな店舗に、「緊急用発電機」と「緊急用可搬式ポンプ」を配備することで、停電などによって計量機が作動しなくなっても給油を継続できるようになっており、2010年1月現在で全国738カ所に設置している。また、危険物を取り扱う施設として、SSは消防法が定める厳しい建築基準によって万全の安全対策がなされており、阪神・淡路大震災時にもSSは被害を最小限に食い止め、地元の復興に貢献することができた。	国内	防災
32	新日鉱ホールディングス株式会社	石油製品	新日鉱グループでは、環境に配慮した石油製品・金属製品に積極的に取り組んでいる。潤滑油の分野では省エネルギー、ロングライフ、生分解性、環境規制対応などの課題に応える「JOMO ECOシリーズ」の一部として万が一漏油しても微生物によってすみやかに分解され自然環境を悪化させない潤滑油「JOMO ECOシリーズ」をラインナップ、同製品はエコマークの認定を取得している。その他「サルファーフリーガソリン」(硫黄含有量0.001%以下)やバイオマス由来燃料導入など燃料油の分野、および炭化水素系洗浄剤「NSクリーン」などの石油化学製品分野においても環境対応型の製品の開発と市場への普及を推進している。	国内	環境

## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
33	横浜ゴム株式会社	ゴム製品	横浜ゴムでは、1998年に乗用車用エコタイヤ「DNA」を業界初の環境貢献タイヤとして発売以来継続的にラインナップを拡充し、各種タイヤ製品で環境性能の向上を推進してきた。その間環境性能を実現する多様な技術を蓄積してきており、天然ゴム+オレンジオイルで低燃費とグリップを両立させる技術や、原材料の80%を非石油系資源を使用、大幅な軽量化を実現する新素材「空気透過抑制フィルム」の開発など、環境を配慮したタイヤ製造技術・製品を開発した。またLCAについても、生産から廃棄までの各段階でのCO2発生量を数値データ化し、排出量の80～90%を占める走行時の発生量を低減するためにタイヤのころがり抵抗低減による燃費性能の改善を強化している。	国内	環境
34	旭硝子株式会社	ガラス・土石製品	旭硝子では、ガラスが地震や台風などの災害時に被害の甚大化や居住を不可能にしてしまう原因にもなることに留意し、各種防災ガラスを開発し推奨している。また学校の校舎や体育館の窓ガラスを省エネかつ安全な窓ガラスに入れ替えるエコ改修を推進し、あわせて窓ガラスの入れ替えによる防犯、省エネ対策を実施している。ベルマーク協賛商品として教育環境の整備にも協力している。	国内	防災
35	TOTO株式会社	ガラス・土石製品	TOTOでは、毎日必ず、皆が必ず使うものを提供する立場から、UD研究所を創設しユニバーサルデザインを推進している。UD研究所では生活シーンの検証から商品化への流れが確立されており、まず使用者の実態を把握しニーズを把握、測定・再現・聞き取り・検証を経て試作品を作成、テストを実施、発売後もモニタリングを継続しつねによりよい製品への改善につとめている。	国内	マーケット
36	日立建機株式会社	機械	日立建機グループは、自社の特長を生かし、ひとりの人間ではできない、ひとのためになる活動として、地雷除去機を開発し、平和な大地の再生と人々の自立支援を行っている。山梨日立建機の両宮社長が、1994年に商用でカンボジアを訪れた際に、地雷被害の実態を目の当たりにしたことを契機に、「子どもたちが裸足で遊べる平和な大地を取り戻したい」という強い思いをもって地雷除去機の開発に13年間携わっている。また、建機を利用した地雷除去やその後の土地の再生などにも取り組んでいる。地雷被害国の状況に合わせて地雷除去機の開発を行い、現在では6種類52台の対人地雷除去機が5カ国で稼働している。	海外	平和

## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
37	株式会社クボタ	機械	クボタでは、環境エンジニアリング部門において環境リサイクルをはじめ 浄水・下水用排水処理関連など様々な環境リサイクル事業に取り組んでいる。一般廃棄物については、環境資源循環型社会への身近な第一歩として一般消費者の「ごみへの意識改革」成果としての分別収集されたごみの再資源化施設を運用し、様々な種類の固形廃棄物を、それぞれに適した手法により、効率よく効果的に再資源化する施設をエンジニアリングしている。機能や特性が異なる各種破碎機から、選別精度に優れた磁選機、可燃物不燃物選別機、アルミ選別機、さらにはガラスびん自動識別回収システムなど、クボタの技術・ノウハウが活用されている	国内	環境
38	ダイキン工業株式会社	機械	ダイキン工業では、製品の省エネルギー性やリサイクル性などを向上させるために、企画・設計段階で製品アセスメントを導入し、特定項目に関して自主基準を設け基準に達した製品を「ダイキンエコプロダクト」と定め、製品比率の向上につとめている。具体的には省エネ性の高いインバータエアコンの普及による電力消費の削減、ヒートポンプ暖房・給湯機の普及促進、オゾン層を破壊せず温暖化係数の低い冷媒の開発など、独自の技術を搭載した環境負荷の低い製品づくりと普及を推進している。	国内	環境
39	NTN株式会社	機械	NTNでは、ジェット機のエンジンからCTスキャナまで超大型から小型までの様々な軸受部品を製造しており、風力発電などの環境配慮装置にも搭載されている。また欧州ではフランス第一のベアリングメーカーS.N.R ROULEMENTS(SNR)を連結子会社として、ボイラー燃料などを天然ガスに切り替えることによるCO2排出量削減や、欧州での新たな化学物質規制「REACH規制」施行に伴う各種手続きの対応、および人体や生態への有害性の高い高懸念物質(SVHC)の含有調査への本社や各技術部、工場との連携による迅速な対応など、欧州の高い環境規制への対応も進んでいる。	国内外	環境
40	株式会社日立製作所	電気機器	日立グループは、情報格差を解消するためのアクセシビリティ活動の取り組みとして、障がい者や高齢者のコミュニケーション支援機器・ソフトウェアの開発に、1992年から本格的に取り組んでいる。1997年には、手足を動かさず話すことができない重度身体障害者がパソコンを通じてコミュニケーション活動を行うための意志伝達装置「伝の心」(PC他セット品)を企画・開発し、日立ケーイーシステムズを通じて製造・販売している。また、「伝の心」で培ったノウハウを活用して、シニア、初心者向けのパソコン操作支援ソフト「心友」を企画・開発しているほか、1999年から日立製作所が研究試作・実証実験を進めてきた重度ALS(筋萎縮性側索硬化症)患者用Yes/No検出装置「心語り」を、2005年にエクセル・オブ・メカトロニクス社が製品化している。	国内	人権

## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
41	株式会社東芝	電気機器	東芝では、土壌中の水分を利用してPCBなどの汚染物を分解する、安全で浄化性能の優れたジオスチーム法について2001年より開発を始め、2004年度からテルム（東芝グループ）、鴻池組とともに実用化に取り組んでいる。ジオスチーム法は、土壌を加熱し汚染物を蒸発させる方式で、土壌からPCBなどの汚染物を除去する工程と、土壌から蒸発させた汚染物質を水蒸気で分解することによって無害化するという工程の二つで構成される。溶剤や薬品を使用しないで汚染物を除去/分解することが可能で、装置外へ汚染物が排出されることはない。2009年には株式会社ジオスチームを設立し、さらに処理能力を向上させた技術の商用運用に本格的に取り組んでいる。	国内	環境
42	富士電機ホールディングス株式会社	電気機器	富士電機システムズでは、1960年代より比較的地表に近い場所に蓄えられた地熱エネルギーを有効利用する地熱発電に取り組んでいる。地熱発電はCO2・NOx・SOxなどの環境汚染物質をほとんど排出せず、使用した蒸気は水に戻した後、地下に還元する再生可能なクリーンエネルギーである。地熱発電に関する豊富な実績とノウハウの蓄積を活用し、世界中の地熱発電プラント建設を受注している。地熱発電をはじめとする太陽電池、燃料電池などのクリーンエネルギー事業に加え、ノンフロン冷媒自動販売機などの環境配慮型製品にも取り組んでいる。	海外	環境
43	オムロン株式会社	電気機器	オムロンでは、家庭で計測した様々な情報を個人の健康管理から医療現場まで共通に活用し、生活習慣病の予防、治療、疾病管理に役立てる「ホームメディカルケア」というコンセプトのもと商品・サービスの開発を行っている。Bluetooth（短距離無線通信技術）やFeliCa（非接触ICカード）技術対応の健康機器の開発や、PCや携帯電話など様々なネットワークを活用したサービスなどにも着手している。2010年2月には、Continua規格に対応したBluetooth内蔵の血圧計、体組成計、歩数計を日本、欧州、米国で同時発売する。Continuaは米インテルグループが中心となり作った健康機器とデジタル機器の接続互換性の標準化規格で昨年末に制定された。現在MicrosoftおよびGoogleのヘルスケアビジネスへの参入を始めグローバルトップIT企業のITヘルスケアソリューションへの参入が目覚ましく、今後の連携が注目される。	国内外	保健
44	日本電気株式会社	電気機器	日本電気では、自閉症などの発達障害のある人々のための学校、「アンダーソン・センター・フォア・オーティズム(ACA)」と協力し、次世代ストレージシステム「HYDRAStor™（ハイドラストア）」を導入することで、機密性の高い膨大な情報を格納するアーカイブ用ストレージシステムの見直しを行った。本システムの導入により、データのハンドリングはもとよりデータの保管、修復、保護に関して厳しくなる法規制への対応も充実した。	海外	社会貢献

## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
45	富士通株式会社	電気機器	富士通では、独立行政法人宇宙航空研究開発機構発注による「センチネルアジア STEP2」のシステム開発に取り組んでいる。「センチネルアジア」は、地球観測衛星などの宇宙技術を有効に活用し自然災害の被害が集中するアジア太平洋域の防災・危機管理に資する活動で、「STEP2」のシステム開発では、アジア各国の衛星画像をより迅速に各国の防災機関に定期的に自動配信する仕組みを構築する。富士通は超高速インターネット衛星(WINDS)「きずな」や高速ファイル転送ソリューション「BIDAN-GUN」を活用し、宇宙開発と防災・環境などへの宇宙データ利用の先駆けとなるプロジェクトとして取り組んでいる。	国内外	防災
46	沖電気工業株式会社	電気機器	OKIグループでは、ITスキルを持つ重度障害者の在宅勤務雇用を推進している。1998年に在宅勤務制度を発足させ、2004年4月1日には日本で初めて、重度障害者の在宅勤務を中心に障害者雇用を専門に行う特例子会社「沖ワークウェル」を設立している。2009年11月現在、肢体障害者34名(うち在宅勤務者32名)、視覚障害者1名、知的障害者6名、内部障害者2名(うち在宅勤務者1名)、健常者10名(うち在宅勤務者1名)の計53名が、Webシステム開発や、アクセシビリティを考慮したホームページの制作、ポスターデザインなどに従事している。また、在宅就労者間のコミュニケーションシステムの開発や、実践に基づいたテレワークのノウハウの拡充などにも取り組んでおり、継続的に実績をあげている。	国内	雇用
47	パナソニック株式会社	電気機器	パナソニックでは、2004年国を挙げて教育環境の整備に取り組むエチオピアに対して、約7,000台の遠隔教育システム用PDP(プラズマディスプレイパネル)の納入を行った。このプロジェクトは、エチオピア教育省が教員不足を解消するために推進する中学・高にTVを設置した遠隔教育システムを支援するものである。高地の過酷な気候に耐えるため製品改良・テストを重ね実用化し、限られた納入期限に対応すべく営業・生産が一体となって取り組んだ。	海外	教育
48	シャープ株式会社	電気機器	シャープでは、環境ビジョン『エコ・ポジティブ カンパニー』を掲げ、低炭素社会の実現に向けた取り組みをさらに強化して進めている。オンリーワン環境技術として、開発商品やデバイスの環境性能を高めライフサイクルにおける環境負荷を低減するために、「省エネ・創エネ」「資源有効利用」「安全・安心」「健康・快適」という4つの分野で研究開発を進めている。プラスチック再生については、使用済家電製品から回収したプラスチックを新しい家電製品の部材として再生する「自己循環型マテリアルサイクル」技術などを活用し、2008年にはプラスチック再生年間1,050トン達成している。	国内	環境



## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
49	ソニー株式会社	電気機器	ソニーでは、「そらべあ基金」と協働して、2008年3月末よりソニーの市販用乾電池・充電電池・充電器の販売の一部を、全国の幼稚園・保育園に太陽光発電施設を寄付するCRM(コーズ・リレーテッド・マーケティング)を展開している。「そらべあ基金」は再生可能エネルギーの普及や環境教育活動を行うNPOで、ソニーグループとしてソニー損保やソニー生命保険も「そらべあ基金」と協働でのCRMを展開している。ソニーでは「For the Next Generation(次世代のために)」をキャッチフレーズに、次世代を担う子どもたちの支援や持続可能な社会の実現に注力しており、幼稚園・保育園への寄付プログラムも次世代支援の一環としてとらえている。	国内	環境
50	セイコーエプソン株式会社	電気機器	セイコーエプソンでは、1999年から他社に先駆けて、法人系顧客の使用済み情報処理機器の自主的な回収・リサイクルを進めるなど、リサイクル事業を推進している。また家庭用のパソコン・ディスプレイの回収・リサイクルを始めとして、郵便局でのインクカートリッジ回収「インクカートリッジ里帰りプロジェクト」、ベルマーク運動としてのカートリッジ回収、エプソン製品取扱販売店店頭回収ポストによるカートリッジの回収、引き取り回収サービスによるカートリッジの回収など、法人・個人から排出される使用済商品のリサイクルに幅広く対応している。	国内	環境
51	パナソニック電工株式会社	電気機器	パナソニック電工では、国内照明シェア50%超企業として生物多様性を視野に入れた照明の開発に取り組んだ。開発の契機は、大阪府近郊の団地に生息する希少なヒメボタルの生態(明るいところではホタルは交尾しない)を維持したいが、住民生活の安全性としての外灯が必要であることを団地施主である都市再生機構(UR)より相談を受けたことで、同社は虫が明るさを感じにくい照明「ムシベール」を開発した。「ムシベール」は、ホタルやウミガメなどをはじめとする希少生物の生息と地域住民の安全の両法を守る外灯として活用されている。	国内	環境
52	コニカミノルタホールディングス株式会社	電気機器	コニカミノルタビジネステクノロジーズでは、視覚障がい者への情報伝達をサポートする「立体コピーシステムPartnerVision(パートナービジョン)bizhub360」を開発し、2007年6月に発売を開始した。同機は、立体コピー現像機と専用複写機、熱をあてると瞬間的に体積が100倍程度になる熱膨張性マイクロカプセルを使った特殊な用紙「カプセルペーパー」を用い、点字原稿などを立体形状にコピーできる。また環境負荷の少ない複写機として日本環境協会からエコマーク認定を受けており、製造段階、梱包発送、回収システム、再利用、成分、騒音、電力消費、安全性などの分野で環境への負荷が少ない製品であると認証を受けている。国際エネルギースタープログラムにも適合している。	国内	マーケット・環境

## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
53	株式会社リコー	電気機器	リコーでは、環境経営のコンセプトの一つである「内側ループのリサイクル優先」に基づいて、リユースやリサイクルの優先順位を細かく定め、環境負荷が少なく経済効果の高いリサイクルに取り組んでいる。資源の経済的価値が最も高いのは、「製品としてお客様に使用していただいている状態」として、使用済み製品を再び経済価値の高い状態に戻すため、「内側ループ」である製品のリユースおよび部品のリユースを優先的に採用、部品としてリユースできないものはマテリアルリサイクルに回すが、その場合も高品質な素材へのリサイクル、再び自社で使う資源に戻すクローズドループのリサイクルを進め、より高い経済価値を追求している。さらに、リサイクルを可能な限り繰り返し「重層的」に行うことにより、新たな資源の投入や廃棄物の発生を抑制することができる。	国内	環境
54	ローム株式会社	電気機器	ロームでは、財団法人 ローム ミュージック ファンデーションを設立し、音楽を通じ心豊かな潤いのある社会環境の形成を願い活動している。事業目的はより多くの人々に音楽の素晴らしさを伝えるとともに、「音楽」を通じた国際交流と音楽家の育成に取り組んでいる。具体的な事業内容としては、国内の演奏会への助成を通じての音楽振興、日本のプロオーケストラの演奏会やCD発行の助成と教育機関への提供、音楽セミナーの開催などの音楽事業を始め、国際交流、音楽研究、奨学援助、調査研究など、幅広く音楽に関わる分野で活動を行っている。	国内	社会貢献
55	京セラ株式会社	電気機器	京セラでは、クリーンなエネルギーを利用した太陽光発電システムを長年開発しており、多くのハウスメーカーを始め公共施設でも数多く採用されている。また高齢者などにも食材が見えやすい「黒いまな板」や高齢者や子供向けの機能搭載携帯電話端末の開発など、消費者視点からの商品開発に取り組んでいる。	国内	環境・ マーケット
56	富士ゼロックス株式会社	電気機器	富士ゼロックスでは、1995年日本、2004年タイ、2008年中国にそれぞれリサイクル拠点を設立・稼働させ、事業テリトリーであるアジア・パシフィック全体をカバーする資源循環システムのネットワークを構築し、「限りなく『廃棄ゼロ』を目指し、資源の再活用を推進する」という商品リサイクル全社方針を実践している。資源循環システムは、厳格な品質保証のもと使用済み商品を資源として有効利用する「クローズド・ループ・システム」を中心に、部品の再使用を前提とする商品企画・設計ならびに再使用できない部品の分別・再資源化による活用を合わせて3本柱からなるシステムであり、環境保全型・省資源型の先進的な事業の取り組みといえる。	国内外	環境

## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
57	トヨタ自動車株式会社	輸送用機器	1997年1月に「トヨタ エコプロジェクト」の推進を宣言し、地球温暖化防止のためのCO2排出削減に向けた取り組みとして、従来型車の燃費2倍を目標とするハイブリッド車の開発を進めている。同年3月に、ガソリンエンジンとモーターを組み合わせた乗用車用新パワートレーン「トヨタハイブリッドシステム(THS)」を完成させ、2003年4月にはTHSの成果を踏まえ、「Hybrid Synergy Drive」をコンセプトに、エコとパワーを高次元で両立する新世代のトヨタハイブリッドシステム「THSII」を開発している。また、2009年12月には、駆動用電池にリチウムイオン電池を搭載したプリウス プラグインハイブリッド(PHV)を市場導入している。家庭用電源からの充電を可能にし、充電エネルギーの利用によりハイブリッド車を大幅に上回る燃費を実現しており、化石燃料の消費抑制、CO2排出量削減、大気汚染防止などの効果が期待されている。	国内外	環境
58	マツダ株式会社	輸送用機器	マツダでは、独自開発のロータリーエンジンの特性を生かしCO2排出量ゼロの優れた環境性能を持つとともに内燃機関特有の自然な走りを実現する水素ロータリーエンジンを開発した。水素使用に伴うエンジン変更がわずかなため低コストで水素エネルギー者の実現が可能になり、水素とガソリンを搭載したデュアルフューエルシステムによってガソリンでも走行できるため実用性も高い。	国内外	環境
59	本田技研工業株式会社	輸送用機器	スーパーカブシリーズは、1958年8月に初代モデル「スーパーカブC100」を発売して以来、低燃費や静粛性、信頼・耐久性に優れた4ストロークエンジンを搭載している。ほとんど変わらない定番フォルムに先進技術を次々と盛り込み、エンジンを継続的に改良している。1996年にはパンクに強いタフアップチューブを開発・採用している。2007年からは一層の環境性能と快適性の向上をめざして、走行状況に応じてコンピュータが理想的な燃料供給の量とタイミングを判断し調整する電子制御燃料噴射装置「PGM-FI」を搭載し、燃費は66.2km/L(60km/h定地走行テスト値)を達成している。大衆的な価格を実現しており、誰もが簡単に乗れる便利な新しい交通手段として、全世界160カ国以上で生産累計6,000万台を達成している。	国内外	環境
60	ヤマハ発動機株式会社	輸送用機器	ヤマハ発動機では、1989年に世界初の産業用無人ヘリコプター「R-50」を発売以来性能向上を重ね、農業における薬剤散布の省力化、低コスト化、適期防除や環境改善への貢献も高く評価されており、これまでに累計約2,000機を販売している。また、無人ヘリコプターならではの火山災害など、有人機では危険で立ち入れない場所における情報収集や調査、観測に威力を発揮し、新たな分野での有効利用が増加している。これまでも有珠山噴火や三原山噴火の際に実働し注目されてきた。現在では2003年に発売された「RMAX Type II G」が産業用無人ヘリコプターとして市場に出回っている。	国内?	マーケット・防災

## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
61	株式会社デンソー	輸送用機器	デンソーでは、今後原油依存の限界や地球温暖化対策の視点から多様なエネルギーへの対応が求められ、ハイブリッド車・バイオ燃料車・電気自動車の比率が高まるものと予想し、ガソリンおよびディーゼルエンジンの燃費改善技術、自動車の電力大容量化に適応するパワー素子、アイドリングストップシステム向けスタータ、省エネ性に優れたカーエアコンなどを開発し、さらに世界初の植物由来ラジエータタンクを実用化するなど先進的な製品を供給している。また、安全の分野でも小型レーザーを応用したセンシング&電子制御技術により、高度な歩行者検知や車間維持システムを開発し、適用車種の拡大を続けている。	国内	環境
62	オリンパス株式会社	精密機器	オリンパスでは、2003年以降「生化学分析検査実績課金方式」および「内視鏡システム症例単価払方式」を導入し(前者は、2009年7月の分析機事業の売却とともに米国ベックマン・コールター社へ移管)、システムを医療機関に貸し出すことで医療機関の初期投資を抑えるとともに、同社がシステム稼働時に排出される医療廃棄物処理を請け負うことで、医療廃棄物の一元的処理を可能にした。医療系リサイクルについても、医療系廃プラスチックのリサイクル(再生燃料製造業)を関連会社アルティスにおいて事業化している。	国内	環境
63	大日本印刷株式会社	その他製品	大日本印刷では、数多くの環境配慮型製品の開発を手掛け、2008年には環境配慮商品で3,000億円を超える売り上げを達成している。また包装用品についても、独自のLCAに基づいた環境負荷低減型の飲料充填システムとPETボトルの開発を行い、無菌充填の手法を使った高温短時間で殺菌した中身をすぐに冷却して、あらかじめ滅菌したボトルおよびキャップに無菌室内で充填することで常温での充填が可能になり、ボトルへの耐熱性付与が不要になるなどの、環境負荷を低減する工程を開発実用化した。本開発は「平成16年度 第1回 LCA 日本フォーラム表彰」で奨励賞を受賞している。	国内	環境
64	ヤマハ株式会社	その他製品	ヤマハでは、音楽を通じた社会貢献を目指し、音楽を愛する様々な世代および種々の楽器演奏愛好家をサポートする事業・サービスを提供している。子供向けには、音・音楽に触れる楽しさを感じることができる空間づくりを浜松科学館の「サイエンスアベニュー」に出展、いろいろな楽器に子どもが触れて、科学的に音の仕組みを理解するなどの科学的なアプローチで音の楽しさを伝える工夫をしている。また大人向けには、ヤマハミュージックサロンにおいて大人になってから始める楽器演奏をサポートする、レッスン体系やイベント、演奏空間の提供などを実施している。	国内	マーケット

## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
65	伊藤忠商事株式会社	卸売業	伊藤忠商事では、2009年全社横断でのソーラー事業推進部を発足し、太陽光発電に関わるバリューチェーン構築に取り組んでいる。本プロジェクトは、総合商社の機能を活かして太陽光発電の全領域に参画し川上から川下のバリューチェーンを構築することで太陽光発電関連ビジネスの拡大を推進するねらいがあり、これまでに中流部に位置する太陽電池用インゴット、ウェーハ製造のNorSun社への参画、下流部に位置する小型(屋根向け)・大型(ソーラーパーク向け)太陽光発電システムの設計・施工・販売業者であるシステムインテグレーター(SI)数社への参画を実行した。今後も、上流における太陽電池の原料であるポリシリコンの製造事業、下流部における参画済SIの営業拠点新設、新たなSIへの参画、またソーラーパーク等太陽光発電システム保有会社の設立等を検討推進中である。	国内外	環境
66	丸紅株式会社	卸売業	丸紅では、新エネルギービジネスとして石油に代わる燃料バイオエタノールに着目している。これまでバイオエタノールはトウモロコシやサトウキビを原料としてきたため、バイオエタノールの生産拡大が世界の食糧事情に影響すると懸念されてきた。丸紅が出資しているバイオエタノール・ジャパン・関西は、非食物系である廃材からバイオエタノールを生産する世界初の商業プロジェクトを推進している。木造家屋の多い日本での、家屋等の解体・リフォームで廃棄される廃材の積極的な燃料化をすすめている。1日あたりの廃材処理量はトラック30台分であるが、今後商業化を見込んだ研究・開発・実験が期待される。	国内	環境
67	三菱商事株式会社	卸売業	三菱商事では、1997年に民営化されたフィリピン・マニラの水道事業について、これまで課題であった無収水率(漏水や不正接続などで失われる比率)および24時間給水率を改善するプロジェクトに参画した。具体的には、現地大手コングロマリットのAyalaグループなどと共に、給水人口500万人の東地域を担当したマニラ水道会社(MWC)に資本参加することで、無収水率の改善策やインフラの課題解決に関与した。その結果無収水率は劇的に改善され、濁水や経済危機などの外的障害にも関わらず、MWCの事業化は軌道にのった。並行して、し尿処理についても当初2台しかなかったバキュームカーを100台に増設し、本格的なし尿処理場を建設するなど、マニラの水事情に多角的に関与している。MWCの事業はアジアの各国の水関連事業者からも注目されている。	海外	保健

## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
68	三井物産株式会社	卸売業	三井物産では、発展途上国や市場経済移行国で発生する排出権の仲介の推進に加え、現地で自らプロジェクトを開拓して排出権をつくり出すことで、日本における排出権にかかわる先駆的ビジネスを行っている。京都メカニズムにおいて注目される「クリーン開発メカニズム(CDM)」は先進国が、削減義務の課されていない発展途上国や市場経済移行国において、省エネや温室効果ガス回収といった排出削減プロジェクトを実施し、削減できた量を排出権として獲得するもので、同社は全世界に広がる事業ネットワークを駆使して世界最大級の仲介案件を成約させるなどの実績をあげている。また仲介事業にとどまらず、同社自らがCDM案件の開拓に取り込むことで積極的に日本の排出権を確保し、排出削減に寄与している。	国内外	環境
69	キャノンマーケティングジャパン株式会社	卸売業	キャノンマーケティングジャパンでは、2001年から国内の生産拠点で、2004年からは海外拠点で、環境負荷の低減とコストダウンを同時に実現する管理手法である「マテリアルフローコスト会計(MFCA:環境管理会計手法の一つで、生産工程へ投入した資源のロスを物量およびコストで算出・管理できる)」の導入を開始した。2008年末時点で、国内17拠点、海外9拠点で導入している。2008年の国内外の主要生産拠点におけるMFCA導入による経済効果は約10億円で、すでに導入済みの拠点でも導入職場数を増やすことで、効果の拡大を図っている。なお、MFCAについては、経済産業省が普及活動の一環としてISOに対し「MFCAの国際標準化」を提案しており、キャノンマーケティングジャパンもこれまでの実績をもとに国際標準化に向けた活動に参加している。	国内外	環境
70	伊藤忠エネクス株式会社	卸売業	伊藤忠エネクスでは、災害時に地域生活者を守る「災害対応ステーション」を全国に展開している。災害対応ステーションの基準は、1. 国の基準を充たす設備(自家発電機、貯水槽・井戸設備、手動式「緊急用可搬式ポンプ」)を整え国による補助金交付を受け、災害対応型給油所としての義務を果たすエネクスグループの給油所であること、2. 防災士の資格を有する社員が在席すること、3. エネクス仕様の備品一式(災害対応ステーション告知ボード、資格取得者紹介ボード、フロアサイン)を設置していることなどが定められている。この他にも、災害時に役立つ多様な救命、救急のための設備、備品を随時増設している。	国内	災害支援
71	株式会社三越伊勢丹ホールディングス	小売業	三越伊勢丹ホールディングスでは、伊勢丹店舗にて売場ごとにアイデアを出し合い、それぞれの特性に合わせ、「楽しい・お待たせしない・環境にやさしい・省資源」のラッピング方法を提案。またお客さまに用途に応じたラッピングを選んでいただくことで、紙袋やレジ袋、包装紙の削減につなげる「適正包装」を推進している。	国内	環境

## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
72	イオン株式会社	小売業	イオンでは、自社プライベートブランドであるトップバリュについて労働環境を配慮した自主的な調達基準として行動憲章を設置し調達先の同意を得て主に海外の生産工場を中心に監査を実施している。行動憲章は、世界的な労働者の人権を保護する監査機関SA8000およびグローバルコンパクトの人権・労働・環境・腐敗防止に関する10原則に準拠し作成されている。国内流通企業による労働環境に配慮した調達基準として先駆的な取り組みである。	海外	人権
73	株式会社セブン&アイ・ホールディングス	小売業	セブン&アイグループでは、農業生産法人として設立したセブンファーム富里をベースに、近隣のイトーヨーカドー店舗から出される販売期限切れの青果の残さを循環型堆肥化センターの技術によって堆肥へリサイクルしている。製造された良質な堆肥を使って地域の農家の方々に教わりながら野菜を育て、できた野菜は輸送コストをかけずに地元のイトーヨーカドーの店頭に並び来店客に好評である。日本初の「環境循環型農業」を地域社会で実践、各地での展開を検討している。	国内	環境
74	株式会社良品計画	小売業	良品計画は、「わけあって、安い」をキャッチフレーズとし、安くても良い品として開発された無印良品を掲げ、1980年西友の自社開発の経験を基にノーブランドの商品発想でつくられた。素材を見直し、生産工程の手間を省き、包装を簡略にすることが時代の美意識に合い、シンプルで美しい商品が長く愛されてきた。またフェアトレード製品の取り扱いにも取り組み、独自の企業理念を基に環境商品を作るのではなく、結果として環境にやさしいモノづくりを実践している。	国内	環境
75	らでいっしゅぼーや株式会社	小売業	らでいっしゅぼーやは、創業した1988年の時点ですでに「良質・安全な商品の流通」、「事業行為を通して地球環境の保全に貢献」といった経営理念を掲げ、以来それを実践している。自ら厳格な環境保全型の生産基準を策定して、対象を農産・畜産・水産から加工食品にまで広げ、直接契約による生産者ネットワークがこれを共有する仕組みを構築しており、有機・低農薬、トレーサビリティ、フェアトレード、食品添加物などに配慮した商品・サービスを先駆的に開発し続けている。	国内	マーケット・環境
76	ブックオフコーポレーション株式会社	小売業	ブックオフコーポレーションは、「リユースの社会インフラ」という事業の意義をあらためて広く理解してもらうため、企業イメージの刷新に取り組んでいる。その一環として、買い取った書籍の点数に応じてアメリカのNGOであるRoom to Readに同社が寄付を行い、開発途上国での図書館・図書室の建設資金に充ててもらい「BOOKS TO THE PEOPLE」キャンペーンを開発し、2009年8月に実施した。130万人を超える顧客の参加によって寄付金額は約1,300万円となり、スリランカにおける図書館3館・図書室18室の建設が報告されている。	国内	教育

1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
77	株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	銀行業	三菱UFJフィナンシャル・グループは、CSRの推進にあたり「地球環境問題への対応」、「次世代社会の担い手育成」の2つに重点領域を絞り込み、「地球環境問題への対応」については、2008年6月に「MUFJ環境に関する行動方針」を定め、行動方針に基づく活動を実践していくために、グループ横断の8つの「環境PT(プロジェクト・チーム)」を組成して取り組みの推進を図っている。2008年度の実績では、SRI投信「三菱UFJ地球環境ビジネス株ファンド」の開発・販売、排出権信託に関連した商品の開発・取り組みなどが挙げられる。また海外では、中国におけるCDM(クリーン開発メカニズム)の基盤整備支援を開始している。	国内外	環境
78	株式会社三井住友フィナンシャルグループ	銀行業	三井住友フィナンシャルグループは、「お客さまに、より一層価値あるサービスを提供し、お客さまと共に発展する」「勤勉で意欲的な社員が、思う存分にその能力を発揮できる職場を作る」こと等を経営理念として掲げている。また、環境ビジネスへの取り組みに力を入れている。例えば、環境配慮型企業の支援として、環境認証を取得した中小企業を対象に、金利が優遇される「SMBC-ECOローン」を取り扱っており、2008年3月末までの実績で約500件、300億円の規模となっている。また、優良な環境技術を保有する日本の中堅中小企業のグローバル化支援として、環境技術保有企業の貿易取引や海外進出をサポートするための優遇サービス制度を導入するといった取り組みもある。	国内	環境
79	株式会社みずほフィナンシャルグループ	銀行業	みずほフィナンシャルグループは総合金融サービスを提供する金融機関として、CSRの取り組みを企業行動の主軸と位置づけている。本業を通じて社会全体の環境負荷低減をはかるために、ファイナンス、コンサルティング・調査研究、商品開発・販売の3つの分野で環境ビジネスを行なっている。同グループは、2003年に邦銀としてははじめてエクエーター原則(赤道原則)を採択、エクエーター原則実施マニュアルに基づく運用を行っている。ファイナンス分野では、環境対策に取り組む中小企業を金融面からサポートしたり(みずほ銀行)、風力発電や太陽光発電などの環境関連プロジェクトファイナンスに取り組んだりするなど(みずほコーポレート銀行)、2009年3月末で195件、約971億円の実績がある。コンサルティング・調査研究分野では、排出権取引に関するコンサルティング(みずほ情報総研)で実績をあげている。商品開発・販売の分野では、SRIファンドの開発・設定および運用(DIAMアセットマネジメント)を行なっている。	国内	環境



## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
80	株式会社滋賀銀行	銀行業	滋賀銀行は、「クリーンバンクしがぎん」を掲げ、銀行内の省エネルギー、省資源だけでなく、環境配慮型金融商品やサービスを通して社会に貢献できる銀行を目指しており、「しがぎん琵琶湖原則」に賛同した事業者の「環境を主軸とするCSR」活動を応援する琵琶湖原則支援基金(PLB資金)を商品として販売している。賛同企業から提出された「環境を主軸とするCSR経営に関する資料」に基づき、滋賀銀行独自の評価基準により5ランク(L1～L5)に格付評価を行い、PLB格付のランクに応じて、異なる金利プランを適用し、「環境保全や地域社会等の持続的な発展」に役立つ資金提供を行っている。	国内	環境
81	株式会社大和証券グループ本社	証券業	大和証券グループは、金融機能を活用して持続可能な社会に貢献するため、2008年3月に続き2009年2月に「ワクチン債」を販売している。IFFIm(多国間開発機構 国際金融ファシリティ)が支援する開発途上国の子どもたちに対する予防接種は、各国政府の寄付金が2026年まで長期にわたり払い込まれる一方、ワクチンは子どもたちの尊い命が失われようとしている「今」まさに必要とされている。「ワクチン債」は、加盟国から約束された寄付金を前倒して投資家から借り入れ、今必要とされている資金を調達する仕組みである。2回合計で約650億円が購入された。	国内外	保健
82	東京海上ホールディングス株式会社	保険業	インドにおける合弁企業IFFCO-TOKIO General Insuranceでは、2004年からインドの農家向けに干ばつによる収入減少リスクを補償する天候保険の引受を行っている。インドでは灌がい等が普及していない地域も多く、毎年の穀物収穫高はその年の天候に大きく影響され、天候保険は農家の生活安定に大きく寄与している。東京海上日動、東京海上フィナンシャルソリューションズ証券における天候デリバティブ販売・気象データの解析ノウハウ等を活用し、インドにおける過去100年以上の膨大な気象データから干ばつの発生確率等を算出し、保険商品としたものである。	海外	マーケット
83	株式会社損害保険ジャパン	保険業	損害保険ジャパンでは、2007年に損保ジャパン・ヘルスケアサービスを設立しメンタルヘルスを含めた総合的なヘルスケアサービスを展開している。近年、経済や社会環境の不安定下で職場で強い不安やストレスを感じたり身体的な健康を維持できない労働者が急増しており、単なる従業員支援プログラムにとどまらないメンタルヘルス領域での産業保健体制の支援を事業の柱としている。サービスとしては、メンタルヘルス対策ソリューション「mimoza」の提供、人事労務マネージャー向けのメンタルヘルスサポート倶楽部などを通じてカウンセリングやコンサルティングを提供している。2009年には、厚生労働省がメンタルヘルスに関わる優良な外部相談機関の確保を図る目的で推進している相談促進事業に基づく「メンタルヘルス相談の専門機関」に登録された。	国内	雇用

## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
84	オリックス株式会社	その他金融業	オリックスでは、グループ会社オリックス自動車によりカーシェアリング事業を推進している。カーシェアリングは、複数のクルマを多数の人で共同利用する会員制のしくみで、短時間のクルマの利用者、クルマの使用頻度の低い利用者にとって経済的であり、駐車場問題の解消、交通渋滞の緩和、CO2および排出ガス削減といった「クルマ社会の課題解決策」としても注目される。会員手続きが終われば、インターネットや携帯電話で予約し車両は無人の車両ステーション(駐車場)で貸し出されるなど、ITS技術を活用した無人対応システムを採用している。	国内	環境
85	リコーリース株式会社	その他金融業	リコーリースでは、環境対策と経営利益の向上を両立させるため、本業であるリース事業において環境に配慮した製品のリース拡大などに取り組み、またオフィスでの環境負荷改善にも力を入れている。具体的には、(1)環境配慮型製品の普及・拡大→環境に配慮した製品リースの拡大、(2)リース終了機械類の回収・再資源化の促進→リース終了物件の確実な回収とリサイクル(製品回収・再資源化)、(3)環境コミュニケーションの強化→お客様・取引先への環境情報の提供・提案の積極的な展開、などを中心に取り組む他、カーボンオフセット付きリースなども行っている。	国内	環境
86	三菱地所株式会社	不動産業	三菱地所では、2009年1月に政府より「環境モデル都市」に選定された千代田区の大手町・丸の内・有楽町地区の環境への取り組みを掲げたことを受け、第二ステージを迎えた丸の内再構築において、環境共生型のまちづくりをめざしさまざまな環境対策に取り組んでいる。具体的には、2009年竣工の丸の内パークビル建設にあたり、クールルーフ、太陽光発電、エアフローウィンドウシステム、太陽光追尾システム、超高効率型照明、保水性舗装、ドライミストなどの様々な環境対応施設を導入している。また地区全体の環境性能向上をめざしてパークビル地下に高効率な熱源機器を採用し、負荷変動に柔軟に対応する制御システムの導入などエネルギーの有効利用やCO2排出削減に努めている。	国内	環境
87	東京急行電鉄株式会社	陸運業	東京急行電鉄では、2008年6月開業の東京メトロ副都心線渋谷駅建設にあたり地下25メートルのホーム階から地下15メートルの改札階まで吹き抜け構造にすることで、大規模な地下鉄駅としては世界初の機械に頼らない自然換気システムを採用した。またホームの床下や天井には冷却チューブを設置し、冷水を循環させる「放射冷房システム」も採用し、環境にやさしい地下鉄駅づくりを推進している。	国内	環境

## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
88	株式会社日立物流	陸運業	日立物流では、企業の環境およびリサイクルへの関心の高まりに対応して、調達～生産～販売～回収～リサイクル・処分をひとつの流れとしてとらえ、環境負荷の低い物流システムを静脈物流システムとして提案している。静脈物流のサービス内容は、情報機器、事務機器・什器、産業機器・商業機器、機密書類の回収サービスや、循環資源物、PCB廃棄物の輸送サービス、製品のリユース・リペアサービスなどを含む。調達・生産・販売などの動脈物流とあわせて、物流アウトソーシング先として環境やコストに配慮した物流改革を提案している。	国内	環境
89	日本郵船株式会社	海運業	日本郵船は、グループ会社であるMTI(旧NKY輸送技術研究所)とともに水バッグ輸送事業に取り組んでいる。水バッグ輸送とは、災害時や渇水対策の一環として水の輸送および貯蔵手段として利用されることを想定し、また海外では淡水プラントに代わる恒久的な水供給手段も視野に入れている。水バッグによる水の輸送は、同じ量の水を運ぶ船舶と比べて建造コストが大幅に低く、また輸送の際に小さなタグボードを運航することにより同じ量の水を運ぶ船舶と比べて運航コストも低くなるというメリットがあり、今後の実用化が期待される。	国内外	災害支援
90	株式会社商船三井	海運業	商船三井では、京都議定書以来積極的にCO2排出の削減に取り組み、国内最大のフェリー航行ネットワークをもってモーダルシフトの担い手としてCO2削減を推進している。また省エネルギー対策としても、1987年に前身である大阪商船三井船舶を中心とした企業グループにより実用化されたPBCF(プロペラ・ポス・キャップ・フィンズ)とよばれるプロペラ効率改善装置は、プロペラハブ渦により失われるエネルギーの回収に着目した最初の省エネ装置であり、PBCFにより船舶の推進性能が5%向上するといわれている。すでに多数の搭載実績があるが、今後省エネルギー装置としてさらなる普及が予想される。	国内	環境
91	全日本空輸株式会社	空運業	全日本空輸では、2009年秋より主要幹線についてカーボンオフセットプログラムを導入している。同プログラムは、飛行機を利用した際に排出される二酸化炭素を手軽にオフセット(相殺)できる仕組みで、一般社団法人moreTreesと提携して森林吸収クレジット(J-VER)を利用している。	国内	環境

## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
92	日本電信電話株式会社	情報・通信業	NTTグループでは、ソーラーシステムを中心とした自然エネルギー利用を促進する施策「グリーンNTT」の推進主体となる「NTT-グリーン有限責任事業組合」(NTT-グリーンLLP)を2008年8月に設立し、本格的な活動を開始した。NTT-グリーンLLPを通じて、2012年度までにNTTグループ内への5MW規模の自然エネルギー発電の導入を目指す。具体的な事業内容としては、ソーラーシステムの効率的な構築・運営と、グリーン電力証書の発行・交付で、発電量に応じたグリーン電力証書を発行し、出資企業に出資割合に応じて交付する。	国内	環境
93	KDDI株式会社	情報・通信業	KDDIでは、ますます普及する子供の携帯利用について「見つめてみよう、子どものケータイ」として、利用実態を調査しまとめた「いまどき子供のケータイ白書」を発行、親子での話し合いの提案「つくろう、我が家のケータイルール」、あるいは子供が巻き込まれやすいトラブルに関するQ&A「こんなときどうするQ&A」をHP上で公開し、こどもの携帯電話の利用についての啓発を行っている。また携帯利用に関する安心安全および防犯・防災に関する出張講座も実施しており、利用が拡大する若年層に対し、早期に正しい携帯電話の利用知識の普及を推進している。	国内	マーケット
94	株式会社NTTドコモ	情報・通信業	NTTドコモでは、拡大する子どもの携帯電話利用に関して、保護者の意見をもとに様々な安全への取り組みを行っている。具体的には、GPS機能を利用した現在地や居場所を確認できる防犯関連の取り組み、家族間の利用の割引や災害時の伝言サービス、子どもの利用金額の上限を設定したり一定金額の超過を通知するサービス、子どもの携帯の夜間などの利用時間を制限するサービス、有害な情報へのアクセスを制限するサービスなど、子どもの携帯利用の場面に応じて様々なサービスメニューを提供している。	国内	マーケット
95	日本ユニシス株式会社	情報・通信業	日本ユニシスは、2007年から、自社が構成企業を務める法務省の民間資金活用型社会資本整備事業(PFI=Private Finance Initiative)の「美祢社会復帰促進センター」の受刑者を対象とした「再犯防止プログラム」を実施している。民間企業として初めて、職業訓練から出所後の採用に至るまでの一貫したプログラムを提供している。一定のIT技術水準を持つ受刑者に対して、職業訓練としてIT教育を実施し、職業訓練終了後は刑務所内で実際のプログラム開発作業を行っている。また、受刑者の出所後の社会復帰を支援するために、十分な技能を習得し、一定の基準を満たした人材を日本ユニシスの関連会社で採用し、出所後の雇用の場を提供している。	国内	雇用

## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
96	東京電力株式会社	電気・ガス業	東京電力では、ヒートポンプで空気中の熱を集める高効率の次世代給湯システム「エコキュート」を開発し普及を推進している。「エコキュート」は従来の燃焼式給湯器と比較して、エネルギーを消費する時に排出するCO2を約50%も削減することができ、省エネ性にも優れている。ユーザーの満足度も高く、2001年に登場以来出荷台数は急増し、2009年10月末には国内メーカーの総出荷台数が200万台を突破した。エコキュートの他グリーン電力証書事業なども推進し多角的に環境に取り組んでいる。	国内	環境
97	関西電力株式会社	電気・ガス業	関西電力では、グループ会社である環境総合テクノスの環境影響調査事業を通じ、大気、海洋、陸域におけるモニタリング技術および解析技術を向上させてきた。同社独自の高精度海洋調査技術が認められ、回収したCO2を海底下に貯留する際の漏洩監視技術の高度化を目的に、環境省が2008年度から実施している「二酸化炭素海底下地層貯留に係るモニタリング手法の高度化に関する技術開発事業委託業務」を受託している。また、同じくグループ会社の関電ジオレでは2009年6月、土壌浄化プラントが尼崎市から土壌汚染対策法に基づく「汚染土壌浄化施設」の施設認定を取得し、同社がこれまで対応できなかった「指定区域(土壌汚染対策法に基づく調査で重金属などの有害物質が確認された土地で都道府県知事<政令指定都市では市長>が指定)」の汚染土壌を浄化することが可能になった。関電ジオレの土壌浄化プラントは、これまで単独で用いられていた「洗浄システム」と「熱処理システム」を組み合わせた連続処理システム(特許取得済)で、さまざまな有害物質に対応することができるうえに低コストも実現し、さらに汚染土壌のリサイクル率は97%を達成している。関電ジオレはこれらを強みとして全国展開を図っており、今回の認定取得はその事業範囲の拡大につながるとともに、循環型社会構築へより一層貢献していけるものと考えている。	国内	環境
98	中国電力株式会社	電気・ガス業	中国電力では、エネルギーマネジメントスクールを設立し、中国電力グループの知財を活用し人材の育成を通じて地域の活性化に貢献するための各種研修プログラムを企画・実施している。研修の内容は、同社およびグループ企業の技術の開放により資格取得等を支援するもので、低圧電気取扱者、安全衛生特別教育、水力発電設備点検研修、鋳鋼の生産技術講座など専門分野における技術習得と資格取得を推進している。	国内	社会貢献

## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
99	北陸電力株式会社	電気・ガス業	北陸電力では、グループ会社とともに多角的な環境・リサイクル事業を行っている。ひとつは、環境総合会社として環境アセスメント、環境調査・測定・分析、環境コンサルティングならびに環境緑化、環境商品の販売などを行っている。また、環境保全と機密保持を重視される顧客を対象に、機密文書リサイクル、文書保管、再生紙販売の各サービスを提供している。さらに、最新鋭のリサイクル施設において、地域住民が分別排出するプラスチックをプラスチック原材料などの資源として還元するなど、地域内資源循環の拠点としての事業を展開している。	国内	環境
100	東京ガス株式会社	電気・ガス業	東京ガスは、地震発生時の安全対策として超高度リアルタイム地震防災システムSUPREMEを開発した。同システムの特長は、(1) 遠隔しゃ断により供給停止まで15分、(2) 地震情報の収集はわずか10分、(3) 超高密度被害推定、(4) 訓練シミュレーターによる緊急措置レベルの向上、など世界でも例をみない防災システムである。約4,000カ所の地区ガバナ(整圧所)全てに地震センサーを設置することで、これまで長時間かかるとされてきた緊急時の供給遮断や情報収集が極めて短時間で可能となった。収集した地震情報は、「地震情報配信サービスjishin.net」として東京ガスグループ会社であるティージー情報ネットワークを通じて販売しており、社外でも安全のために役立てられている。	国内	防災
101	大阪ガス株式会社	電気・ガス業	大阪ガスでは、2002年より神戸市において通信機能付きガスメータと電話回線を用いて1日1回ガスの使用状況を自動的に把握し、監視センターから最寄りのあんしんすこやかセンターや家族等へEメール送信する高齢者見守りサービスのモデル事業を実施している。高齢者対策事業としては見守りサービス事業の他、外出介助に携わるNPOと協働し外出機会の少ない高齢者が花見等の季節の風物や名所めぐりを楽しむ活動や、高齢者支援NPOや社会福祉法人の朝日新聞厚生文化事業団と共催で、懐かしい童謡・唱歌にふれていただく音楽チャリティイベントを開催している。	国内	社会貢献
102	NECフィールドディング株式会社	サービス業	NECフィールドディングでは、企業単体だけでなくグループ、調達先を含めた環境経営へ拡充して行く事がより重要と考えている。フィールドディングecoネット(環境マネジメントシステム構築支援)を通じて調達先の環境経営を支援するため、環境マネジメントシステムISO14001認証を効率的に取得する仕組みを構築・提供。また同社の環境経営監査員による環境経営品質向上支援を行うことにより、環境経営品質・リスク管理のレベル向上を目指している。	国内	環境

## 1 国内事例候補リスト

	企業名	業種	対象事業		取組分野
			概要	対象国・地域	
103	株式会社ベネッセコーポレーション	サービス業	ベネッセコーポレーションは2006年度より中国での事業を開始し、中国福利会(上海市)傘下の中国福利会出版社より1～6歳向けの年齢別家庭学習商品「楽智小天地」をライセンス出版してきたが、2008年1月には日本企業で初めて、出版物の販売を行う資格を持つ現地法人「倍楽生商貿(中国)有限公司」(上海市/ベネッセの100%出資)を設立し、「楽智小天地」に関する営業活動を本格化した。2008年度は、4月の「楽智小天地」会員数が10万人を突破する好調なスタートをきり、2010年度には「楽智小天地」で30万人の会員の獲得を目指している。	海外	マーケット
104	株式会社パソナグループ	サービス業	パソナグループは、自治体・農業法人等の関係機関と共同で農業分野への“就農”を支援する「農業インターンシッププロジェクト」を実施している。農業関連のビジネスに興味があり、農業分野への転職や独立を考える若年層やフリーターを対象に、農家での農作業実習、大学講義の受講などを行い、農業への興味と理解を深め、新しい就労の場として農業分野を考える機会を提供している。約半年間、農家・農業法人での農作業実習のほか、一人10アール(1,000m <sup>2</sup> )の土地を管理し自ら作物の生産や販売などを行う。期間中は、実習報酬のほか、農作物の販売成果に応じたインセンティブ制度を設け、より農業経営が体験できるプログラムとして実施している。2003年から2008年の6年間で、幅広い年代から約120名が参加している。	国内	雇用
105	株式会社ニューオータニ	サービス業	ホテルニューオータニは、環境に“やさしい”とお客様に“うれしい”を実現するために「ハイブリッドホテルプロジェクト」を立ち上げた。主な取り組みとしては、①CO <sub>2</sub> 削減・エネルギー高効率利用システム、②生ゴミ・水リサイクルシステム、などを実施しており、1964年の創業以来取り組む地球環境にやさしいホテルを引き続き目指すとともに、気候変動問題にも配慮しながらお客様の満足するサービス・快適性を目指している。具体的には、空調システム「AEMS(エイムス)」「オール電化厨房システム」、熱・紫外線を50%カットする「フルホワイトウインドウ」、1日5トンの生ゴミを100%リサイクルする「コンポスト・プラント」、1日約1,000トンの厨房排水を再利用する「中水造水プラント」などである。	国内	環境

## 2 国外事例候補リスト

	企業名 (本社所在国)	業種	対象事業		日本法人 の有無	取り組み 分野
			概要	国・地域		
1	BT Group plc. (UK)	通信	①2007年からユニセフと3年間のグローバル開発パートナーシップを締結し、150万ポンドを投入して南アフリカ、ブラジル、中国における社会経済的に恵まれない環境にある子どもたち(とくに女子)を対象に、教育の場とテクノロジーやコミュニケーションのスキルを学ぶ機会を提供。②インドでのLifeLines Indiaプロジェクトでは、CISCOとのパートナーシップにより、致命的なダメージとなる農作物や動物への影響を防ぐ方法など必要な情報をまとめ、インターネットへのアクセスを持たない農家や酪農家を対象に、電話での問い合わせに対応している(700の村で1日350を超える電話に対応)。	南アフリカ、ブラジル、中国、インド	有	教育・他 (情報)
2	Banca Intesa (Italy)	金融	一般に銀行融資を受けられない派遣労働者(temporary worker)を対象とする住宅ローン“Intesa Mutuo Atipico”を開発。最大20万ユーロまで、不動産価値の80%の融資などの条件で、派遣労働者が失職した場合には、返済額を増額させることなく分割払いを最大6回分まで延長することができる。また、続けて2度失職した場合には、顧客への追加費用請求なしに保険でローンの支払いがカバーされる。	イタリア国内	—	他(金融)
3	CEMEX (Mexico)	セメント	低所得者層が低コストで家を建てられるような状況を目指し、「Patrimonio Hoy」プログラムを開発。1日50~150ペソ(5~15ドル)で生活する人々を対象とし、少人数のグループ(ソシオ)の結成による貯蓄と信用販売を融合した支払いサイクルを開発し、建築の技術者から低料金で支援受けるなどのサービスも提供している。メキシコ以外にもコロンビアやコスタリカ、ニカラグア、ベネズエラなどにも同様の活動を広げている。	メキシコ国内、コロンビア、コスタリカ、ニカラグア、ベネズエラ	—	他(金融)
4	Danone (France)	食品	①2005年にドイツで開始し日本アメリカ、カナダにも広がった「1L for 10L (Drink 1 Give 10)プログラム」。ミネラルウォーター製品Volvic1Lにつき清潔で安全な水10Lをアフリカの人々に供給するとして、売上の一部をユニセフの井戸設置活動に寄付。②途上国の貧困層の子供の栄養改善を目的に、バングラデシュのグラミンと2006年に合弁設立したGrameen Danone社および南アフリカの現地法人Danone Clover社がそれぞれ推進するヨーグルト事業。	アフリカ(サハラ以南)、バングラデシュ	有	保健
5	Faber Castell AG (Germany)	文具	木軸鉛筆のリーディングカンパニーとして、90%の原料木材をブラジルの自社管理のプランテーションから調達。アマゾン熱帯雨林エリアを避け、元々荒れたサバンナであった場所を森林化。合計数百キロ平方メートルの敷地に100万本を超えるバイナス種若木が植えられている。使用量に応じ新たな苗木を植え、10年後に伐採可能とすることで持続可能なエコロジーサイクルを実現。	ブラジル	—	環境
6	GlaxoSmithKline plc. (UK)	製薬	①マラリア・チャレンジ。特に子供と妊婦のリスクに晒されている。予防ワクチン・治療薬・教育と啓蒙を組み合わせた活動。②リンパ性フィラリア撲滅へのグローバルアライアンス。WHOが主導するイニシアチブにおいて、感染予防のAlbendazoleの寄付、連携構築の専門スタッフ派遣など。③多くの放置された熱帯病に効果的な合成治療薬を、NPOのDrugs for Neglected Diseases Initiative (DNDi) と共同研究。	アフリカ(サハラ以南)、南アジア、ラテンアメリカ	有	保健



## 2 国外事例候補リスト

	企業名 (本社所在国)	業種	対象事業		日本法人 の有無	取り組み 分野
			概要	国・地域		
7	Intel Corporation (USA)	半導体	“ClassmatePC”は教育のみならず途上国の人々の汎用PCを狙う。同社はリファレンス設計のみを行い、各国のOEMメーカーが製造。現在第2世代を各国で販売中。今年代世代を発表。販売方法は直販と現地企業によるものがあり各国で異なる。仕様とOSにより価格も異なるが米国で約500ドル。ほぼ同様なBOPプロジェクトであるOLPC、さらに近年はEeePCなどとも競合が激化。	主として途上国	有	教育
8	Interface, Inc. (USA)	オフィス 設備	オフィス用タイルカーペットのトップメーカー。90年代半ばサステナブルな事業運営のため方針を転換「2020年までに環境へのネガティブインパクトを完全に解消(Mission Zero)」。総合的取り組みの代表例は、カーペットの販売をクローズドループ化。使用後回収し繊維は再生、裏地は再利用する。コスト低減、高い目標共有、より良い採用、期待以上の市場の共感など事業全般に好影響を与えたと言う。	全世界	—	環境
9	KickStart USA (USA)	機械	母体は1991年ケニアで創業のNGO、ApproTec。1998年貧困からの自力脱出を助ける、BOP対象の人力灌漑ポンプ「マネーメーカー」を開発。その量産化ツールを供給し現地生産を指導し製品を買い取り販売するサプライチェーンを自力で構築。2005年社名変更し一部営利事業化。よりサステナブルな事業展開を目指す。従業員85名。これまでに439,000人が貧困から脱出したと言う。	ケニア、マリ、 タンザニア	—	他(貧困)
10	Koppert B. V. (Netherlands)	サービス	農業代替のため18種類の天敵虫を販売。個人経営農家が起業。取引先20数カ国。売り上げ4,000万ユーロ(2002)、従業員240名。天敵虫の飼育方法に特許。自然受粉や菌類に対する生物学的対策も提供。欧州のトマトとキュウリのハウス栽培の90%が同社もしくは類似の方法を導入。天敵虫の導入で化学系殺虫剤の使用量が10分の1に減らせる。環境保全と言うより『より良い農業生産』が目的。	全世界	—	環境
11	Nike, Inc. (USA)	スポーツ 用品	ネイティブアメリカンの足の骨格等に合わせたスニーカーAir Native N7を開発し、その利益の全額をネイティブアメリカンの若者を対象とするフィットネス推進プログラムに寄付する「ネイティブアメリカンビジネス」を2007年に開始。ネイティブアメリカンの健康問題への対応のみならず、“企業内の社会起業家”を活用して従業員の社会的課題への意識付けや社会的ビジネスへの動機づけの好事例としても注目される。	アメリカ国内	有	保健
12	Proctor & Gamble (USA)	日用品	13歳までの子どもたちを支援対象とした「Live, Learn and Thrive」プログラムの中心事業として、米国疾病対策予防センター(CDC)と共同開発した水を浄化し飲料水を確保するPUR(ピュリファイヤ・オブ・ウォーター)を、戦略的パートナーとして販売契約を締結するNPOやユニセフに提供。アメリカ国際開発庁(USAID)などとともにSafe Drinking Water Allianceを設立し、低所得家庭での安全な水の利用と貯水を目指す。	アジア、アフリ カ、中米	有	保健

## 2 国外事例候補リスト

	企業名 (本社所在国)	業種	対象事業		日本法人 の有無	取り組み 分野
			概要	国・地域		
13	Product RED (UK)	他(キャン ペーン)	歌手のBONOと国際NGOであるDATAのボビー・シュライバーが発起人となって、参加企業が「(PRODUCT) RED」という共通のブランドで商品やサービスを販売し、その収益の一部を世界エイズ・結核・マラリア対策基金(世界基金)に寄付し、アフリカでのエイズ・プログラム支援に充てる仕組み。Nikeやスターバックス、アップル、アメリカン・エクスプレス、GAPなどの企業が参加している。例えばアップル社のiPodでは、(PRODUCT) RED参加商品である赤のiPodはアップル直営店またはオンラインストアでのみ購入可能とするなど、対象商品に特別感を加えることで顧客への意識啓発と購入意欲の向上を狙う。	アフリカ諸国 (ルワンダ、ス ワジランド、レ ント、ガーナ)	— (世界基 金支援日 本委員会 事務局)	保健
14	SC Johnson (USA)	日用品	①ケニアで地元団体とのパートナーシップにより、清掃事業を行うベンチャー企業「Community Cleaning Services (CCS)」を設立し、衛生状態の悪い共同トイレの清掃や同社製品の顧客家庭への訪問清掃も実施。共同トイレの場合、住民は最低限のコスト(1回の清掃あたり17セント)で利用でき、CCSのアントレプレナーは自分の地域でCCSチームを率いて清掃にあたるが、かなり高いスタッフ給与水準を確保。②ケニアやルワンダでは、殺虫剤用の除虫菊を安定して調達するために、除虫菊生産者と契約し、除虫菊畑の改善や効果的な農業技術支援を実施。米国国際開発庁(USAID)やTexas A&M大学などのプロジェクトとも連携している。	ケニア、ルワ ンダ	有	保健
15	Safeway, Inc. (USA)	小売	Hunger Reliefは本業を通じた地域支援活動の一つ。年間1.1億ドル(2007)相当の食品をフードバンク、'スーパークITCHンズなど様々な飢えを救済する関係プログラムに寄付。またそれらの団体の活動を支援し、自ら200万食相当の食品を収集するなど総合的に取り組んでいる。アメリカ最大のフードバンクネットワークであるセカンドハーベストに対する先導的供給者でもある。	アメリカ国内、 カナダ	—	他(貧困)
16	Salesforce.com (USA)	ITソフト	顧客管理(CRM)アプリケーションソフト等の提供やそのために必要な支援事業などを本業とし、創業者マーク・ベニオフ氏の提唱による「1%モデル」(就業時間の1%、株式の1%、製品の1%をコミュニティや非営利支援に使う)を実践している。従業員は、労働時間のうち6日までをボランティア活動のために充て、また自社財団を通じて自らボランティア活動をする非営利組織に対して助成金を交付することができる。さらに、自社のCRM製品の1%を、非営利組織に対して10ユーザまで無償で提供するほか、無償での研修も実施している。同様の活動を自社のビジネスパートナーにも呼びかけており、日本では3社が同様の支援を展開している。	アメリカ国内、 日本、イギリ ス、他	有	地域貢献
17	Scandic Hotels AB (Sweden)	ホテル	ホテル業における徹底したエコの追求。141カ所のホテルの23,000室を保有。1993年以降、よりサステナブルな地球環境への注力を開始。すでに9,500室を「エコルーム」に改装。毎年1,500室以上を新たに開設。客室リサイクル率97%。WEB上でエネルギー・廃棄物・水・CO2の累積をライブ報告中。2001年ヒルトンインターナショナルに買収され、現在はグループ全体に波及を進める。	欧州10カ国	—	環境

## 2 国外事例候補リスト

	企業名 (本社所在国)	業種	対象事業		日本法人 の有無	取り組み 分野
			概要	国・地域		
18	Telecom Italia (Italy)	通信	イタリア国内の120万人の目の見えない人々と、160万人を超える耳の不自由な人々のコミュニケーションを支援するために、目や耳が不自由な人々のための組織と協力して、携帯電話の利用を支援するディスプレイの読み上げアプリケーション(TALKS)と、耳が不自由な人々が移動中に手話が表示される画面で情報を取得できるMobile Care Serviceを開発した。	イタリア	—	他(情報)
19	Unilever (Netherland & UK)	日用品	インドの農村女性を対象に、同社製品を販売する起業家としての教育・研修とともに、現地の自助グループやマイクロファイナンスを通じた資金援助も並行して行う「Project Shakti」を2002年から実施。各起業家(個人=家庭)の収入増だけでなく、健康・衛生・栄養に対する人々の意識が高まることによる農村コミュニティ全体の生活水準の向上に寄与し、農村が必要とする情報サービスの提供にも広がりつつある。	インド	有	他(貧困)
20	Vodafone Group Plc. (UK)	通信	携帯電話を利用して送金できる新サービス「M-PESA」を2007年にケニアで開始。金融機関に口座を開設できない貧困層や金融機関へのアクセスが困難な地域を対象に広がり、送金だけでなく各種の決済にも使われている。ケニア国内の40%の家庭で利用されているとの2008年調査統計もある。同社によるものを含め、その他のアフリカ諸国およびアフガニスタンなどにも同様のサービスが広がっている。	ケニア	—	他(金融)

## Ⅱ. 詳細調査(国内事例)

- 1 住友林業株式会社
- 2 積水ハウス株式会社
- 3 サッポロホールディングス株式会社
- 4 アサヒビール株式会社
- 5 らでいっしゅぼーや株式会社
- 6 ブックオフコーポレーション株式会社
- 7 株式会社セブン&アイ・ホールディングス
- 8 帝人株式会社
- 9 住友化学株式会社
- 10 花王株式会社
- 11 本田技研工業株式会社
- 12 株式会社良品計画
- 13 イオン株式会社
- 14 株式会社大和証券グループ本社
- 15 東京海上ホールディングス株式会社
- 16 全日本空輸株式会社
- 17 サラヤ株式会社
- 18 山梨日立建機株式会社
- 19 富士ゼロックス株式会社
- 20 吉川油脂株式会社

## 事例1 住友林業株式会社

企業名	住友林業株式会社（業種：建設）		
事例概要	①カーボンオフセット住宅の販売と CSR ローン ②海外伐採木材への合法性審査導入と森林認証の推進 ③国内社有林の維持と国産材の有効活用		
対象課題・領域	環境負荷削減、環境保全（含サプライチェーン）、雇用（産業振興）		
対象国・地域	日本国内、木材調達先国		
ヒアリング先	住宅事業本部 住宅管理部 次長 高橋欣也氏 住宅事業本部 住宅管理部 係長 米香奈子氏 山林環境本部 環境経営部 環境管理グループ グループマネージャー 大和田康司氏 山林環境本部 環境経営部 環境ビジネスグループ グループマネージャー 曾田良氏 コーポレート・コミュニケーション室 CSR チーム マネージャー 長岡宏治氏		
従業員数	12,629 人（連結）	資本金	27,672 百万円
所在地	東京都千代田区大手町1-3-2 経団連会館内		

### 1. 取り組みの背景と経緯

住友林業株式会社は、1691年（元禄4年）住友家の銅山開坑に伴う銅山備林の経営を創業としており、終戦後、母体となる6社が発足した1948年を設立年としている。国内の山林事業、国内外の木材・建材流通事業、そして木材を利用した住宅関連事業など、「木」に関係する「川上から川下まで」のすべてのプロセスを事業化した「総合住生活関連企業」である。昨今企業が様々な形で環境に取り組む潮流が顕著であるが、住友林業は再生可能で人と地球にやさしい自然素材である「木」のプロフェッショナルとして、事業を通じて地球の環境課題に取り組む強い意志を示している。

2007年に長期経営計画「PROJECT SPEED」を策定し、各事業ドメインが専門性を追求しながら、並行して事業部間でのシナジー効果を高め「総合住生活関連企業」としての事業拡大と収益性の向上に取り組んでいる。またそれぞれの事業本部において環境課題に対してその専門性を活用した取り組みを行っている。

林業という産業は、大きく「森林保全」と「森林資源の活用」の2つの事業側面があり、一般的には「森林資源の活用」が「森林破壊」と受け取られる傾向が強い。一方、住友林業の社員の木や森林に対する思いは強く環境意識もきわめて高い。また「国土報恩」という事業精神の下、数々の環境事業を推進している。外部からみた「森林破壊」のイメージと高い環境意識を持つ住友林業の社員とのイメージギャップが大きい。

### 2. 取り組みの現状と位置づけ

住友林業株式会社は環境にやさしい自然素材である木を扱う企業として多様な環境事業を展開しているが、今回は①住宅販売、②海外の木材調達、③国内社有林管

理、の3点で環境への取り組みの現状をヒアリングした。

#### ①カーボンオフセット付き住宅の販売と CSR ローン

「木」のプロとして住友林業は 2009 年 4 月よりカーボンオフセット付き住宅を提案している。これは、年間約 1 万棟近く建築する注文住宅、分譲住宅の全棟の主要構造材を対象に木の伐採から建築施工までの工程で排出される CO2 全量相当の吸収、すなわちカーボンオフセットを目的とした植林を実施するもので、6 万トン相当の CO2 を 10 年かけて吸収する「総合住生活関連企業」ならではの企画である。植林地域はインドネシアの荒廃した国立公園を中心とし、5 年間で合計 1,500 ヘクタール約 200 万本の植林を予定している。またその一部では産業植林を推進することで地域の雇用創出にも貢献している。

カーボンオフセット付き住宅の販売と併せて、住友信託銀行と連携して専用 CSR ローンを同年 6 月より開始した。ローンの利用条件は、カーボンオフセット付き住宅であることと、太陽光発電装置の搭載などにより、居住段階で一定以上のエネルギー消費量削減(\*1)が見込まれること、となっており、最大年 2.4%の住宅ローン金利の引き下げが可能となる。「木」のプロであると同時に「環境」に対して最大限の企業努力を発揮する「総合住生活関連企業」としての覚悟が感じられる。

(\*1)エネルギー消費量の削減効果は国交省が定める所謂『トップランナー基準』に準拠して算定する。

#### ②海外の伐採木材への合法性審査導入と森林認証の推進

住友林業では、海外での用地転用や農地開発、違法伐採などによる森林減少の現状に対して長期的な世界の森林保全を意識し、日本に輸入される木材の健全な伐採を目指して厳しい審査を実行している。世界での森林減少面積は、年間で日本の国土の約 5 分の 1 にのぼるともいわれる。住友林業ではこのような現状を背景に 2001 年のグリーン購入法施行などを受け、2005 年から住友林業独自の木材調達基準を策定し、運用を開始。さらに 2007 年には環境 NGO との円卓会議などを経て「木材調達理念・方針」を策定、公表し合法で持続可能な木材の調達に努めることを宣言した。そして 2007 年から毎年約 300 の海外調達先を対象に購入する木材の合法性に関する審査を実施している。

審査の実施にあたっては伐採の合法性の基準が国によって異なることによる合法性の確認作業の難しさに直面し、さらに審査実施により、審査を嫌った海外調達先が製品を競合他社へ販売するのではないかなどの懸念も関係部署から伝えられた。合法性を確認するために実際の伐採の現場（例：近隣都市から車で山道を片道 8 時間）まで住友林業社員が出向き確認することもあった。初年度に調達先への審査をひととおり実施、多くの困難があったが当社の取組みの継続により環境配慮の調達基準の考え方が現地の伐採業者や輸出業者に浸透し、次第に理解が進んだ。この取組みの過程で、住友林業は森林認証（森林の適正な管理・経営に対して与える認証）の有用性に着目した。

本年 2010 年 3 月に初期 3 カ年計画が終了するにあたり、海外調達先に対する審査の実施は軌道にのったと思われる。一方、日本社会において環境に配慮した木材調達推進に対する認知・理解は十分に進んでいるとはいえない。そのため WWF（世

界自然保護基金) などとも協働して積極的に合法性木材や森林認証に関するメディアへの発信を行うなど、林業・木材利用の現場から長期的視野に立って地球にやさしい林業事業を理解してもらうために、合法で持続可能な木材調達・利用の意義を伝えて続けている。

### ③国内社有林の管理経営と国産材の活用

国内社有林の管理経営は住友林業株式会社のアイデンティティともいえる事業である。しかし過去数十年のうちに国内の木材需要は輸入材への依存度合を高め、国内林業は厳しい状況におかれている。現在の日本の山林所有者の75%は小規模の林家によって占められており、また日本の国土の7割を占める山林の約4割は人の手により植林された人工林であるが、それらの多くが、採算性の悪化等から十分な手入れがされないまま荒廃状況で放置されているという。そのため国内社有林から得られる木材の利用法には様々な工夫が必要だ。住友林業は国内山林の復興への長期的な取り組みの一環として植林などと並行して、日本国内の山林から伐採される木材を種類ごとに特性を生かした活用方法を考案し商品化することにより、国産材の活用促進に取り組んでおり、近年それらの製品が市場でも評価されつつある。また新たな国産材利用が進むことで森林所有者の国内山林を整備する意欲の維持にも貢献している。

### 3. 事業的・社会的な成果と課題

住友林業株式会社は、山林に関する全工程「川上から川下」に事業が及んでおり、国内社有林の保全から、住宅販売、海外事業など多角的に環境事業に取り組んでいることが特色である。それぞれの取り組みは短期的に成果が表れるものではなく、総合的に日本や世界の森林と共生する事業主体として、あるいは「木」のプロフェッショナルとして、長期的にグローバルの森林問題および環境課題に事業として取り組むことで、企業価値の基盤強化が促進され、グローバル視点からも高い企業品質の企業を目指すことができる。

毎年実施されている日経環境ブランド調査によると、2009年の調査で住友林業は「生物多様性や動植物資源の保全、自然保護に力を入れている」企業として3位、一方「生物多様性や動植資源の減少、自然破壊を進めている」企業としては10位に位置づけられている。前年2008年の結果と比較すると「保護に力を入れている」企業としての順位は3位と変わらないが、「破壊を進めている」企業としては08年には2位とマイナスイメージが強かったものが大幅に改善されており、環境への取り組みが社会に理解されつつあることを示している。カーボンオフセット付き住宅の販売による住友林業の取り組みの消費者への訴求や、持続可能な木材調達のPRなどの発信がブランドイメージの結果としてあらわれたといえよう。

一方、カーボンオフセット付き住宅の販売は、CSRローンに対する新たな競合ローンの登場などもあり市場環境は予断を許さないが、今後も引続き差別化施策の中核として推進するとしている。違法伐採審査については3カ年計画の次のフェイズにおいて、更なる審査の徹底と効率化、輸入材の安定供給および市場での優位性の確保など次フェイズとしての課題がありそうだ。国内社有林の活用についても研究

投資や山林維持コストと販売とのバランスなどが今後の課題となるかもしれない。各事業での今後の対応と新たな施策が注目される。

#### 4. 今後の取り組みの展開

「木」のプロフェッショナルおよび「総合住生活関連企業」として、長期的な視点で環境に取り組む事業スタイルが着実に社会に理解されつつあり、さらに事業を通じてグローバルな規模での先進的な環境への取り組みへの可能性が感じられる。住友林業では自社の取り組みを積極的に公開し、社会からのプラスの評価もマイナスの評価を直に受け止めながら、益々環境への取り組みを強化していくであろう。また「木」や「森林」への社員の強い想いがその推進力になっているように思われる。



## 事例2 積水ハウス株式会社

企業名	積水ハウス株式会社		
事例概要	地球温暖化防止を主眼とした商品「グリーンファースト」の事例		
対象課題・領域	環境負荷削減		
対象国・地域	日本国内		
ヒアリング先	コーポレート・コミュニケーション部 CSR 室長 楠正吉氏 コーポレート・コミュニケーション部課長 広瀬雄樹氏		
従業員数	22,254 人（連結）	資本金	186,554 百万円
所在地	大阪市北区淀中 1 丁目 1 番 88 号		

### 1. 取り組みの背景・経緯

積水ハウス株式会社は 1960 年創業で本年 50 周年をむかえる専門ハウスメーカーの先駆け企業である。創業以来「安全・安心・快適な家づくり」を基本理念に、常に住宅産業のリーディングカンパニーとして業界を先導し続けており、歳月を重ねるに従って豊かになるコミュニティを意識したまちづくりの取り組みもいち早く開始している。

環境への取り組みも業界においては先駆的で、1999 年に「環境未来計画」を発表し「人・街・地球」の調和を目指して環境憲章と環境基本方針を制定し、環境への取り組み開始を公表、2005 年には「サステナブル宣言」において環境を含めた 4 つの価値と 13 の行動指針を提示し、持続可能な社会の実現に向けて新たなスタートを切った。また鳩山首相をリーダーとする地球温暖化防止に向けた国民的運動「チャレンジ 25」にいち早く賛同した企業 6 社の内の 1 社でもあり、現会長の和田勇氏の強いリーダーシップのもとサステナブルな社会に貢献する住宅やまちづくりを提唱してきた姿勢は、現在も受け継がれている。

このような環境への取り組みがグローバルレベルでも注目されたのは、2008 年 7 月北海道洞爺湖サミットのメディアセンター敷地内に経済産業省が主催し、積水ハウスが建設に協力した「ゼロエミッションハウス」で、国内外から大きな関心を集めた。「ゼロエミッションハウス」は省エネルギー、新エネルギー、環境技術の最先端技術が凝縮されたエコロジー住宅で、サミット後には次世代エコロジー住宅のプロトタイプとして茨城県にある積水ハウスのゼロエミッションセンターに移築された。同ハウスは一般公開からわずか 6 か月後には来場者 1 万人を突破し、一般の環境への関心の高まりとともに先端の環境技術に対する国内外からの注目が高いことが改めて確認された。

一方、一般家庭向けの住宅における地球温暖化防止への取り組みとしては、2008 年の「CO<sub>2</sub> オフ住宅」の提案を基盤としながら 2009 年 3 月より販売を開始した環境配慮住宅「グリーンファースト」が発売当初から順調な売れ行きを見せており、厳しい経済環境にあって積水ハウスの戸建住宅受注の支えとなっている。

### 2. 取り組みの現状と位置づけ

環境配慮住宅「グリーンファースト」の基盤となったのが「CO<sub>2</sub> オフ住宅」である。「CO<sub>2</sub> オフ住宅」は居住時の CO<sub>2</sub> 排出量をできるだけ削減するための設備の導

入と使用建材の選択および設計・建築上の様々な工夫がなされている。太陽光発電システムや燃料電池を設置することでエネルギーを創出する一方、電力負荷を削減する先進生活設備の設置や高断熱・気密アップグレード仕様を採用することなどによる多角的な省エネで CO<sub>2</sub> 排出量削減を実現している。「グリーンファースト」は「CO<sub>2</sub> オフ住宅」の実績をふまえ、快適、経済性、環境配慮の3つの要素を高いレベルで実現する積水ハウスの代表的なブランドとなっている。

「CO<sub>2</sub> オフ住宅」に先駆けて積水ハウスでは住宅への太陽光発電システム導入を早くから推進してきた。当初は高額な太陽光発電システムの設置に躊躇する施主も多かったようだが、システムの普及に必要な投資として太陽光発電支援費と銘打って積水ハウス自身が1kwあたり13万円を負担してきた。このような継続的な取り組みを経て、さらにさまざまな省エネ、創エネの工夫を搭載した「グリーンファースト」が生まれたのである。既存の住宅についてもグループ会社の積水ハウスリフォームによって「アクションプラン R20」という取り組みを展開しており、CO<sub>2</sub> 排出量削減のためのリフォームプランを幅広く提案している。

### 3. 事業的・社会的な成果と課題

2009年3月の販売開始以来、環境配慮型住宅「グリーンファースト」は着実に受注件数を増やし、現在の積水ハウスの新築住宅の中核モデルに急成長している。近年の急速な環境への関心の高まりに伴い、さらなるニーズの拡大が見込まれる。

また積水ハウスのこれまでの取り組みが、特に環境技術の先端として国内外の専門分野関係者に与えた影響は大きい。洞爺湖サミットでのゼロエミッション住宅の建設と移築・公開以外にも、積水ハウスではこれらの環境技術について積極的に外部にも発信しており、環境に配慮した住宅づくり全般に貢献するだけでなく、暮らしに関係する様々な設備・施設の建設にも先端技術として採用されている。

一方、積水ハウスでは1970年代からまちづくりへの提案をおこなっており、単体の住宅建築にとどまらず、コミュニティとしてのまちづくり全般に多様な環境提案をすることが可能なノウハウが蓄積されている。2005年に発表した「まちづくり憲章」は自らすすんで作った「経年美化」のまちづくりの「憲法」である。

積水ハウスの取り組みの成果として官との連携も着目できる。1999年の「環境未来宣言」に始まる業界に先駆けての環境への取り組みは、チームマイナス6%にいち早く自主的に対応するなど国の推進する環境事業に参画しながら太陽光発電システムの導入促進のために国からの補助金再開をうまく活用するなど、企業独自の活動にとどまらず積極的に官を巻き込みながら住宅業界全体としての環境への取り組みを推進していることがうかがえる。環境に関する事業・施策やまちづくりについては、国や行政との協働によってはじめて大規模で継続的な変革が実現するものが多く、積水ハウスの官民協働は今後の環境事業においてもいろいろな可能性を示唆しているといえよう。

### 4. 今後の取り組みの展開

「CO<sub>2</sub> オフ住宅」「アクションプラン 20」を経て環境配慮型住宅「グリーンファースト」が登場し他のハウスメーカーでも類似のモデルが展開されつつあり、住宅建設は急速に環境配慮の様相を濃くしているが、積水ハウスではすでにガス会社等

と連携して燃料電池・太陽電池・蓄電池を組み合わせたさらに高度なエネルギーマネジメントのための「スマートハウス」構想の実証研究に着手している。また戸建住宅での発想を集合住宅にも適応させた賃貸住宅「シャーマゾン」では、太陽光発電システムを装備しオール電化仕様にすることで電力の創造と消費を各住戸単位で循環させ、さらに地域電力会社が余剰電力を買い上げるなど小コミュニティ版 CO<sub>2</sub> オフを実現し、アパートオーナーからの関心も高く昨年1年間で371棟を受注した。このように新たな環境技術の開発や戸建住宅建設だけではなくコミュニティ視点でも環境を意識する企業姿勢から、今後も新たな住宅の環境関連市場を創出することが予想される。その際には官や社会インフラ事業との連携に加え、NPO や地域コミュニティとの積極的なコミュニケーションの活発化にも期待したい。

### 事例3 サッポロホールディングス株式会社

企業名	サッポロホールディングス株式会社（業種：食品）		
事例概要	ビールのライフサイクルアセスメントおよび世界初のカーボンフットプリント表示ビール商品の開発・試験販売		
対象課題・領域	環境負荷削減、食品安全		
対象国・地域	日本国内		
ヒアリング先	CSR部 CSR推進グループリーダー 福地潤子氏 サッポロビール CSR部 社会環境室長 蜂須賀正章氏		
従業員数	3,931名（連結）	資本金	53,886百万円
所在地	東京都渋谷区恵比寿 4-20-1		

#### 1. 取り組みの背景・経緯

2009年2月、サッポロビールはカーボンフットプリントを表示したビール商品を世界で初めて試験販売した。カーボンフットプリントは、原料の栽培から廃棄に至るまで、商品のライフサイクル全体で排出される二酸化炭素の量を示す。ビール商品としては世界初のカーボンフットプリント付き商品の販売に至る背景には、その前段としてのLCA(ライフサイクルアセスメント)や、協働契約栽培への取り組みがあった。

サッポロビールは、1990年代から環境目標を立てて二酸化炭素排出量や用水量の削減などに取り組んできたが、その前進をわかりやすく社会にアピールするため、2004年にビール業界では初めて、国際規格ISO14040に準拠した形でのLCAを実施した。LCAとは、原料の栽培・加工から製造、使用、廃棄に至るまで、製品のライフサイクル全体における環境負荷を把握・評価する手法を指す。その後、2007年にもLCAを実施し、同じ商品のライフサイクル全体での二酸化炭素排出量が、環境対策の前進などにより2003年と2005年の対比で10～15%削減されたことを示した。

その後、2008年に当時の福田首相が、二酸化炭素排出量の“見える化”を提唱し、経済産業省内に「カーボンフットプリント制度の実用化・普及推進研究会」が設置され、サッポロビールもそれに参加して、2009年2月の試験販売に至る。

このように業界の中で先んじてLCAやカーボンフットプリントに取り組めた理由には、協働契約栽培の推進がある。サッポロビールは2006年に、麦芽とホップについて100%協働契約栽培を達成し、契約先は9カ国・2,300軒にのぼる。協働契約栽培とは、企業と農家が、市場を通さずに直接栽培委託契約を結ぶことを指す。麦芽やホップは現在90%以上を輸入に頼っており、ビール業界での協働契約栽培の推進は難しい。しかし、サッポロビールは、そもそも北海道開拓のために北海道の生産者が栽培した原料でビールをつくることを目指して創業したこともあり、原料へのこだわりとともに、育種を中心としたアグリバイオ関係の技術者を多く抱えている。彼らが「フィールドマン」として世界中の生産者を訪れ、交流することを通じて、100%協働契約栽培が可能となった。そのことが、LCAやカーボンフットプリントを実行するための情報の収集に大いに役立ったのである。

## 2. 取り組みの推移と現状

試験販売されたカーボンフットプリント付きの「黒ラベル」350ml 缶には、この製品のライフサイクル全体での二酸化炭素排出量が 295g と表示された。原材料調達段階での 160g、商品製造段階での 56g、商品輸送段階での 5g、商品販売段階での 74g、廃棄・リサイクル段階での 0.1g の総計である。

カーボンフットプリントについては、商品ごとに二酸化炭素排出量算出のためのルールをつくる必要性が認識されるようになり、現在 70 種ほどの「PCR(プロダクト・カテゴリー・ルール)」作りが進められている。ビールの PCR も進みつつある。

カーボンフットプリントの発祥の地であるイギリスでは、政府が推進するかたちでカーボンフットプリントを表示した食品、洗剤、衣料など20社75品目の商品が既に販売されており（環境省データ；2008年8月現在）、フランスやスイス、韓国などにも広がっている。国際標準化機構（ISO）でカーボンフットプリントのための規格作りも進められており、2011年11月には規格が発行される予定になっている。これに合わせて、日本でも、経済産業省管轄の商品で、「PCR」をJIS化しようという動きがある（酒類であるビールは財務省管轄であるため対象外）。

サッポロビールでは、カーボンフットプリント制度の意義を、商品に伴う二酸化炭素の排出量を数値化して目に見えるようにすること、そして、その数値を削減すること、またその背景としての商品のトレーサビリティを確立すること、と捉えている。カーボンフットプリントは、社会全体の二酸化炭素排出量を減らすための手段の一つであり、それは同時に、販売する商品の安全・安心にもつながりうる、ということだ。

## 3. 事業的な成果と課題

カーボンフットプリント付きの「黒ラベル」350ml 缶は、北海道のみで 2009 年の 2～3 月の 1 ヶ月間のみ販売されたが、カーボンフットプリントを付けたことによる販売量の変化は特になかった。販売と同時に、消費者の意識調査も実施したが、ビールの場合、ブランドの選択には嗜好が大きなウェイトを占めており、ブランドスイッチは起きにくい（調査結果によると、カーボンフットプリント制度への認知は 4 分の 1 ほどあるが、それによる銘柄選択への影響はないとするのが 5 割強、従来銘柄にプラス  $\alpha$  で購入するかもしれないのが 2 割強、全体としてカーボンフットプリントの表示の有無による購入の量や頻度の変化はないとの回答が 8 割）。

しかし、ビールとしては世界初のカーボンフットプリント付き商品を販売したことにより、企業のイメージや信頼性の向上には役立ったものと思われる。

サッポロビールとしては、今後、消費者が食品を選択する際には、現在の「安全・安心」に加えて、「環境への配慮」もポイントに加えられるようになるだろうと予想しており、それを現実のものとして事業的成果に結びつけることが、今後の課題といえるだろう。

## 4. 社会的な成果と課題

カーボンフットプリントによって、その商品のライフサイクル全体での二酸化

炭素排出量を数値で示すことは、消費者に、自分の消費活動に伴う二酸化炭素の排出について意識させることにつながる。そして、そのことは、消費活動に留まらず、生活全体における二酸化炭素排出量を減らそうという動機へとつながっていく。二酸化炭素排出量の“見える化”によって、国民が主体となって「低炭素社会」へと向かっていく可能性を高めることができるのである。

2008年、サッポロビールは、商品の二酸化炭素排出量の“見える化”への取り組みによって、グリーン購入ネットワーク主催の「第10回グリーン購入大賞」優秀賞を受賞した。このように、社会的に評価されることは、社員の意識啓発にも役立っている。

今後の課題としては、消費者がカーボンフットプリントの数値の低い商品を選択することができるようになるくらい、カーボンフットプリント付きの商品の種類を増やしていくことが上げられよう。例えば、同じ自社ブランドの商品でも、容器がびんか缶かでカーボンフットプリントの数値が異なれば、どちらの容器に入っている方が二酸化炭素排出量が少ないかを消費者が判断し、商品選択に役立てることも可能となる。

## 5. 今後の取り組みの展開

現在、ビール業界全体でPCR作りが進められているが、今後、カーボンフットプリントがどのように展開していくかは、未知数である。ビールのPCRが完成した場合、その基準にのっとって各社が自社製品のカーボンフットプリントの数値を算出したとしても、その数値が他社よりも高い場合は、表示を控える可能性もある。

カーボンフットプリントが、二酸化炭素排出量の“見える化”を通じて消費者の意識を啓発するのみならず、実際に消費者の商品の選択に反映され、二酸化炭素排出量のより少ない商品の選択を促し、そのことによって社会全体の低炭素化を推進するようものへと発展させていくためには、社会として何らかの制度設計が必要であろう。それは、サッポロホールディングスのみに課せられた課題ではないが、これまでカーボンフットプリントにおいて主導的役割を果たしてきた同社には、今後も制度発展に向けて継続して先駆的な取り組みを行っていくことが期待される。

#### 事例4 アサヒビール株式会社

企業名	アサヒビール株式会社（業種：食品）		
事例概要	対象ビール商品 1 本につき 1 円が寄付される「うまい！を明日へ！」プロジェクトの実施		
対象課題・領域	地域活性化（環境、文化）		
対象国・地域	日本国内		
ヒアリング先	酒類本部マーケティング本部 チーフプロデューサー 杉浦克典氏 広報部 プロデューサー 浅輪紀雄氏		
従業員数	16,357 人（連結）	資本金	182,531 百万円
所在地	東京都墨田区吾妻橋 1-23-1		

##### 1. 取り組みの背景・経緯

アサヒビールは 1889 年大阪麦酒を始祖とし 1949 年に朝日麦酒設立、1989 年アサヒビール(株)に社名変更以降、ビールをはじめとする酒類、清涼飲料、食品、医薬品など多角的な分野でトップシェアを競う大手飲料食品メーカーである。特に 1987 年に発売されたビール「スーパードライ（以下 S D と表記）」はビール業界におけるエポックメイキングとなり、発売以来多くのビール愛好者に親しまれている。2007 年には S D 発売 20 周年を迎え、また 2008 年には 11 年連続でビール売り上げの No. 1 を記録した。

「うまい！を明日へ！」プロジェクトの企画は、11 年連続ビール売り上げ No. 1 を達成したことを契機に、「お客様への感謝の気持ちを伝える」と同時に「企業の社会的責任を果たしたい」という意図から、S D 飲用者の居住地域に貢献できる仕掛けを考案しようとしたことに端を発しており、2009 年から 3 年間の継続実施を予定している。地域の社会貢献活動の意義については、本プロジェクトに先立ちアサヒビール四国工場 10 周年を機に「1 本につき 1 円を四国の水・森を守る活動へ寄付」する企画を実施し、消費者・流通・自治体・地域など各ステークホルダーからの好評を得ており、本プロジェクトの企画の基盤ともなっている。

本プロジェクトは「スーパードライ 1 本につき 1 円分を全国 47 都道府県ごとの自然や環境、文化財等の保護・保全活動に寄付する」もので、年 2 回春と秋に実施、2009 年が初年度となった。プロジェクト企画の目的は、

- ①お客様と感動をわかちあうことでアサヒビールの社会的な企業価値を高める
- ②スーパードライブランドの強化として、既存ユーザー・潜在ユーザーにメッセージを送る
- ③都道府県レベルで社会貢献活動を企画・実施することで地域共生の感覚を喚起し、地域での「アサヒファン」を創造する

の 3 点で、ブランド強化とともに企業の社会的な価値の向上や社会性のある活動の実践によるコーポレートファンの獲得を意図していることがうかがえる。

またプロジェクト実施に当たっては消費者に対して、①手軽さ・わかりやすさ、②継続すること、③結果の公開、を重視し、キャンペーンへの参加意欲を高める工夫をおこなった。

## 2. 取り組みの推移と現状

プロジェクト初回にあたる 2009 年春キャンペーンでは予想以上の反響があり、メディアでも大きく取り上げられた。寄付金も想定を大きく上回るものであった。

初年度実施にあたっては、47 各都道府県との貢献プログラムのテーマ設定や企画策定および関係自治体・諸団体との調整に多忙を極め、また新規の取り組みとあって消費者や関係者からどのように受けとめられるかの不安もあったようだが、不安を払しょくする反響であった。同年秋のキャンペーンでは、対象を缶ビールのみからびんビールおよびギフト商品に拡大、キャンペーン期間を延長など、キャンペーンのスペックを拡張している。また、商品パッケージのデザインや店頭での P O P ・ポスター、広告宣伝を見直すと同時に、一部流通の賛同も得て、キャンペーンの強化が推進された。

地域社会貢献プログラムを体感いただける体験プログラムの実施は、購入者に参加型社会貢献プログラムを体験してもらおうと同時に、プロジェクトを推進するメンバーにとっても地域との共生を肌で感じる機会となっており、今後の都道府県ごとの活動プラン立案の一助となっているといえよう。キャンペーン初年度を終え、本プロジェクトが多くのお客様に受容・歓迎されたことがうかがえる。

## 3. 事業的な成果と課題

アサヒビールは本プロジェクトを実施するにあたり獲得目標として①企業価値向上②SDブランド強化③地域共生、の 3 点を明示している。実施後の市場調査では、ユーザーからの SD ないしはアサヒビールに対するイメージとして「信頼」が増加するなど、企業価値や SD ブランドの向上を示唆する結果も報告されているようだ。SD はアサヒビールにとってかけがえのない基幹ブランドであり、プロジェクトを通じて新たなユーザー層の開拓および企業イメージの強化を達成することができた意義は大きい。公開されているキャンペーンの報告にみられる寄付金総額から、本プロジェクトの売り上げに対する貢献が明確であることはいうまでもない。

## 4. 社会的な成果と課題

社会的な成果としては、キャンペーンが 47 都道府県とそれぞれ独自の貢献プログラムを実施したことに見出せる。本プロジェクトの仕掛け人である杉浦氏には、全国各地の SD 購入者が社会貢献に携わったことを実感していただくには、寄付金を地元で活用すべき、という発想がある。それは本プロジェクトの目的の一つである「地域共生による地域のアサヒファンづくり」が念頭にあるからで、キャンペーン参加者はビール 1 缶の購入で身近なところで社会貢献への参加意識を感じることができる。

また 47 都道府県という細分化された地域で独自の社会貢献活動を企画することで、地元の自治体や特定課題に取り組む N P O ・ N G O は、新たな地域での社会的活動の企業バックアップ形態を経験したことになる。近年、C S R の概念の普及により企業の積極的な社会的活動への取り組みがみられるが、膨大な愛飲者・飲用者を持つビールブランドを通じて、身近なところで社会貢献を感じることができるプログラムの登場は、日本における社会貢献活動モデルの新しい可能性を提示してくれているようにも思える。



## 5. 今後の取り組みの展開

本プロジェクトは3年継続が予定されており2010年は2年目にあたる。パッケージや店頭コミュニケーション・広告などの販売促進も強化され、今後は新たに47都道府県とどのような地域社会貢献プログラムが行われるかが注目される。貢献プログラムによっては初年度の企画を継続するものもあり、新たな企画を提案する地域もあるという。47都道府県に及ぶ個別の企画ということでプロジェクト統括の負担はうかがい知れないが、より地域発信で地域住民の期待に応え、感動を共にすることができる社会貢献プログラム生まれれば本プロジェクトの価値はさらに大きくなるものと思われる。

一方、本プロジェクトは3年実施後の継続の有無は現状では確定していないようだ。これまでのところプロジェクトは成功裡であるが、3年経過した2011年以降は、企業と顧客およびステークホルダーにおいて「どのようにしたいか」という新たな目的ができた場合、プロジェクトは継続せず新たな活動が始まっていると思われる。「SD1本につき1円」というフレーズはコーズマーケティング手法を喚起させるが、担当者はコーズマーケティングという枠組みだけで本件を企画・実施しているのではないという。2年後の同社の企業の社会的責任へのアプローチとして既存の枠組みを超えて新たにどのような企画を提案してくるかが注目される。

## 事例5 らでいっしゅぼーや株式会社

企業名	らでいっしゅぼーや株式会社（業種：小売）		
事例概要	安全・安心でおいしく、持続可能な環境に配慮した、食品等の会員制戸別宅配		
対象課題・領域	環境負荷削減、食品安全		
対象国・地域	日本国内		
ヒアリング先	経営企画部 広報担当 益貴大氏		
従業員数	237名 パートアルバイト社員 169人	資本金	855百万円
所在地	東京都港区芝公園 3-1-13		

### 1. 取り組みの背景・経緯

らでいっしゅぼーやは、1977年から東京・明治公園などでフリーマーケットを主催してきた「日本リサイクル運動市民の会」を母体として、1988年5月に創業された（2008年12月には上場）。経営理念は、「良質・安全な商品の流通を通して健康で豊かな生活を提供する」「事業行為を通して取引先ならびに株主・社員への経済的責任を果たす」「事業行為を通して次世代に存続すべき地球環境の保全に貢献する」という3本柱である。

創業以来、有機・低農薬野菜のほか、フェアトレードバナナ、平飼養鶏卵、飼料・投薬制限のある放牧豚・牛などを次々と取り扱い、1996年には環境保全型の生産基準要項となる商品取扱基準「RADIX」を制定し、以降、農産・畜産・水産・加工食品・エコグッズのすべての分野で、生産における基本姿勢から栽培条件、使用禁止資材、包装資材の規定までを基準化している。

「RADIX」においては、安全・安心とおいしさ、持続可能な環境への配慮、情報公開による信頼、生産者とのパートナーシップ、継続的な代替提案、という5つの約束が掲げられている。例えば農産品に関する基本姿勢としては、栽培原則として次の5つが定められ、さらに具体的な禁止・制限農薬リストを作成している。

- ・堆肥を主とした土作りをする
- ・農薬による土壌消毒はしない
- ・除草剤はまかない（水田稲作、雑穀、国産パインアップルは一回のみ許容）
- ・基本的に反農薬とする
- ・自家食用と分けない

これらの厳格な基準を生産者と共有し、そのパートナーシップの維持を支えているのが、宅配会員のいわば基本要件ともいえる野菜セット「ぱれっと」の毎週の定期注文（年間で140種類の野菜を提供）であり、現在にいたるまで続く同社事業の特徴でもある。

加工品についても、食品添加物を原則禁止とし（国が許可するうち約2%にあたる添加物は、不可欠と判断し使用可）、原材料およびその製造工程における添加物や包装資材にいたるまで書類確認を求めるほか、原料の栽培、流通、製造工程での遺伝子組み換え作物の混入防止のための確認も実施している。

昨今“食の安全”と“地球環境の保全”に対する関心は高まる一方であるが、それらの課題に対して、生産者との直接契約によるネットワークと専属の配送代理店を抱える独自のビジネスモデルを構築して、生産者と消費者を直接つなぎ、流通業としての企業活動そのもので一貫して取り組んでいる先駆的な例といえる。

## 2. 取り組みの推移と現状

現在、100,000世帯を超える会員に対し約2,100生産者・500メーカーによる7,000アイテム（年間取扱品目数）の食材・食品・日用品を届けている。

食材・食品においては、前出の商品の他にも有機ビール、アレルギー対応商品「アトピーエイド」、低トランス脂肪酸マーガリン、無投薬うなぎ、国産間伐材を30%使用したカートカン採用のジュースなど、また日用品に関しても、資源循環型食器「Re-食器」（リサイクル回収サービスとも）などを、次々と開発・販売している。

らでいっしゅぼーやのビジネスモデルの基盤は、上記のように「RADIX」を通し、その理念を生産者と共有するパートナーシップであった。1996年に当初「RADIX」を制定した直後、同基準に沿った生産技術の向上を目的とする生産者ネットワーク「Radixの会」も発足し、農産／畜産／水産／加工／日用品の各部門での技術部会や生産者同士あるいは生産者と消費者を結ぶ交流部会の活動、情報誌の発行など、同社と300を超える生産者が共同で運営している。各種のトレーサビリティの確保や情報開示を含め、らでいっしゅぼーや事業活動を支えている組織といえる。

食の安全・安心と環境への配慮を追求するらでいっしゅぼーやにとって、情報開示は会員（消費者）からの信頼と支持を維持するための重要課題であるが、この点においても積極的な取り組みがみられる。トレーサビリティの認知度が未だ低かった創業当初から、農産物の生産履歴を公開し、開発する加工食品についても原材料から包装材質にいたるまでの情報を記載した商品規格書を作成しているほか、定期情報誌でも生産者や産地の情報などを提供している。前出の農薬に関する「使用禁止及び制限農薬原体リスト」（2007年版）や添加物に関する「食品添加物取扱一覧」（2008年改訂版）はホームページでも公開している。

さらに、トレーサビリティについては双方向性を重視し、生産者からの情報開示という一方向にとどまらず、会員（消費者）が生産地を訪問する産地交流会を「Radixの会」の協力を得て開催することによって、生産者と消費者の間の“顔と顔の見える関係”づくりにも取り組んできている。

また、会員（消費者）と生産者をつなぐ仕組みのひとつとして、2001年に開始した家庭生ごみリサイクル運動「エコキッチン倶楽部」がある。会員家庭で乾燥処理を行った生ゴミを回収して、堆肥として協力生産者の畑に戻し、その畑でとれた野菜を野菜セット「ばれっと」に入れて届ける、という家庭生ゴミの地域循環システムで、2007年には日本産業デザイン振興会のグッドデザイン賞（新領域デザイン部門）を受賞し、現在では約2,000世帯が参加して全国3か所の産地で運営されている。

「エコキッチン倶楽部」への参加は、会員家庭が生ゴミ処理機を購入することからスタートする。数時間で乾燥処理され7分の1に減量した生ゴミは、毎週の

食品配送時に配送スタッフが回収し、協力生産者の畑（北海道、茨城、三重の 3 か所）で堆肥の材料の一部として活用され、収穫された野菜が家庭に配送農産物として戻ってくる。ゴミ処理機の価格（約 6 万円）や電気を使う点などについてはさまざまな意見があるようだが、単に生ゴミの堆肥化に止まらず、会員（消費者）と生産者との間で顔の見える循環ができている点は、やはり大きな特徴だろう。

2008 年 5 月からは、配送によって排出される CO2 に関して、クリーン開発メカニズム（CDM）の対象となるインドの風力発電事業の排出権 5,000 トンを取得して、カーボンオフセットを導入した。

### 3. 事業的な成果と課題

いわば食品流通における社会的ビジネスの先駆者として、市場の拡大、品質の向上はもとより食品としての食味、外見、バリエーションの改善、そのための生産者側の技術向上と消費者側の知識向上および双方の意識啓発、情報の開示の内容や方法など、創業当時から数多くの課題に直面し、それらを着実に乗り越えることで訴求力につなげてきたことは、大きな成果といえる。

とくに近年では食の安全・安心と環境への配慮に対する関心の高まりを追い風に、業績は順調に伸び、登録会員数はこの 5 年間（創業後 16 年目から 21 年目）で約 65,000 世帯から約 97,000 世帯へと 1.5 倍になった（ちなみに、創業後 5 年目で約 30,000 世帯、10 年目で約 51,000 世帯）。

時代が求める事業分野として今後一層の競合が見込まれる一方、上場によって株主というステークホルダーからの要望や期待が大きく加わることとなり、社会性と整合するかたちでの事業の拡大・成長が引き続き課題といえるだろう。

### 4. 社会的な成果と課題

まさに企業活動全体が社会的課題への取り組みであるとすれば、上記の事業的な成果はそのまま社会的な成果となるが、「RADIX」を通じた生産者とのパートナーシップの仕組みの構築によって、食の安全・安心と環境への配慮という課題への取り組みが推進されていることは、最大の成果だろう。また、やや派生的な事業であり必ずしも大きな事業的成果は期待できないとしても、前出の「Re - 食器」「エコキッチン倶楽部」「カーボンオフセット」などは、環境保全およびそれに対する会員（消費者）の意識啓発や巻き込みといった成果につながるものと捉えられる。

さまざまな商品開発や取り組みを次々と打ち出し、経営理念に基づく姿勢や取り組む組織風土は堅持されているとみられるが、事業規模とともに組織規模も大きくなる中、その理念や姿勢の社内での浸透や徹底が今後の課題でもあるようだ。

### 5. 今後の取り組みの展開

農業の生産基盤は、耕作面積の狭さ、非効率な設備コスト、農業従事者の高齢化などのために非効率かつ脆弱なものとなり、食糧自給率の減少にも繋がっている現状に対して、安全な食を持続的に提供するための取り組みとして、2009 年 4 月に農業生産法人「らでいっしゅファーム和郷」を設立して農業に参入し、今後

は農場拠点を現在取引のある生産者ともに全国に展開していく予定としている。

また、生活スタイルの変化によって市場規模が拡大しているネット通販業界に進出するため、2010年2月に会員外でも利用できるネットストア「eらでいっしゅ」を開始し、販売チャネルを増やした。

いずれも今後有望な事業領域である一方、上記の事業的な面と社会的な面のそれぞれ成果と課題にどのように影響することになるか、引き続き注目するところである。

## 事例6 ブックオフコーポレーション株式会社

企業名	ブックオフコーポレーション株式会社（業種：小売）		
事例概要	本の買取数量に応じて途上国での図書館等建設に寄付する「BOOK TO THE PEOPLEプロジェクト」の実施		
対象課題・領域	循環型社会システム、国際開発（教育）		
対象国・地域	日本国内		
ヒアリング先	コーポレートコミュニケーション室長 齋藤玲子氏 企画本部営業企画室マネージャー 名和香織氏		
従業員数	891名 パートアルバイトスタッフ 8,349名	資本金	2,552百万円
所在地	神奈川県相模原市古淵 2-14-20		

### 1. 取り組みの背景・経緯

ブックオフコーポレーションは現在日本全国で直営店、フランチャイズ、関係会社をあわせて1,100店舗（フランチャイズ6割、直営店4割）を展開する中古書店およびリユースの小売業である。1991年の創業以来、「捨てないインフラの創造」を経営理念に、中古本の販売を始めとして様々な日用品、家電、OA機器などの日々の生活の身の回り製品を捨てずにリユースする事業を営んでいる。

2011年に創業20周年を迎えるにあたり、あらためて「リユースの社会インフラ」となるべく、より多くの消費者にブックオフコーポレーションを理解してもらえよう、企業イメージの刷新に取り組んでいる。

ブックオフでは多くの顧客を獲得しつつも、未だ一般生活者に物品を「リユース」する習慣が根付いていないと感じている。同時にブックオフの店舗利用者が20代・男性といった特定の性別・年代に集中していることなどに着目し、ブックオフそのものの企業イメージの転換と再ブランディング、「リユース」のアピールと定着、および新たな購入者層の獲得を視野に、2009年にテレビコマーシャル等の施策も講じ前年同月と比較し13.2%の買取客数の増加、という大きな成果を得た。

続けて、創業20周年を期して新たなブックオフ企業イメージの創造とともに新規顧客の開拓戦略として、事業の根幹である「本」をテーマとする「参加型」の社会貢献活動「BOOKS TO THE PEOPLE」が企画された。ブックオフコーポレーションでは「BOOKS TO THE PEOPLE」キャンペーン以前より、アメリカのNGO団体「Room to Read」に協賛する形で社会貢献活動を行ってきたが、今回ブックオフコーポレーション独自のキャンペーン企画として、世界の図書に恵まれない地域の子供たちに古本売買の一部を図書館建設資金として提供するプロジェクトを勘案した。

### 2. 取り組みの推移と現状

「BOOKS TO THE PEOPLE」キャンペーンは、買い取った書籍3冊につき1円が「BOOKS TO THE PEOPLE」に寄付される仕組みに、顧客に参加してもらうものである。顧客から買い取る価格そのものに変更はなく、寄付金はすべてブックオ

フで負担する仕組みだ。実施期間は 2009 年 8 月 1 日から 31 日の 1 か月間で寄付先はアメリカの NGO 団体「Room to Read」、全国のブックオフグループ店舗約 1,000 店で実施された。実施にあたっては相当量のテレビコマーシャルを展開、またキャンペーン期間中は内容説明を印刷したしおりをレジで配布し、来店客へキャンペーン内容告知を行った。

総店舗の 6 割をフランチャイズ（加盟店）が占めるブックオフでは、キャンペーン実施にあたりフランチャイズ店のキャンペーン理解を得るため、各店舗の店長を始め社員の約 10 倍の人数にのぼるアルバイト・パート従業員にキャンペーンの目的と内容理解の徹底に尽力した。それでも担当者はキャンペーン直前には店頭でのオペレーションが円滑にいくか、来店客によい印象を持って受け入れられるか大きな不安を抱えていたようだ。

ブックオフコーポレーションのコーポレートコミュニケーション室長齋藤玲子氏は本キャンペーンを、新規顧客獲得を意図したコース・リレイテッド・マーケティング戦略と明言する。通常ブックオフの広報戦略コストは加盟店から本部に供出される費用でまかなわれ、「BOOKS TO THE PEOPLE」キャンペーンも同様に加盟店も含んだ共同広告費からまかなわれる。このことから本キャンペーンの位置づけも、ただのコーポレートイメージ戦略に終わらず、加盟店にとって利のあるもの（＝買取客数の増加）を強く意識したものとした。

### 3. 事業的な成果と課題

キャンペーンは結果として大きな事業的成果をおさめたといえる。キャンペーン期間中の買取客（キャンペーン参加客）は 1,351,574 人にのぼり、寄付総額は約 1,300 万円となった。集められた寄付金は、寄付先の「Room to Read」のアレンジでスリランカに図書館 3 館と図書室 18 室を開設する資金にあてられることとなった。また本部の集計でキャンペーン月の買取客数（キャンペーン参加者）は前年比を大きく上乗せすることができた。また、ブックオフではキャンペーン効果を評価するための調査実施し、新たな顧客層の取り込みや、消費者の本キャンペーンへの共感や参加意志、また来店中止客への再利用を喚起するなどキャンペーン効果を確認した。

キャンペーンは社員や店頭のアルバイト・パートスタッフにも好影響をもたらしている。従来社内では社会貢献という行為について、恥ずかしさや外部にアピールしたくないという感覚があったようだが、キャンペーン実施後には積極的な姿勢を見せるようになった。また店頭スタッフは、ブックオフの 1 員として「誇らしく思う」「共感がもてる」という意見が多くを占め、ブックオフの仕事にプライドが持てるという声が多数あげられ、社内にも大きな意識変化をもたらしたといえる。

### 4. 社会的な成果と課題

社会的な成果としては、全国 1,000 店以上のブックオフ各店舗における来店客に買い物による古本の買い取り（リユース）によって社会貢献ができることを実体験してもらえたことがあげられる。また社員・スタッフの社会貢献に対する意識が、恥ずかしい、人にはいいたくないという内向きの気持ちから、人のためになることをやっているという誇りに変化することで、今後ブックオフが社会貢献活動を継続的に展開するに当たり、有意義な人材育成になったともいえる。8,000 人を超える

若者や主婦のアルバイト・パートスタッフが社会貢献活動を推進する主体の1員であることを意識した意義は大きい。小売業という接点において、「BOOKS TO THE PEOPLE」キャンペーンを通じて多くの一般生活者（買取客 135 万人）とスタッフ（社員・スタッフ約 9,000 人）に社会貢献活動への参加意識を喚起させたことで、小売業の一般消費者に対する影響力が垣間みえた。

#### 5. 今後の取り組みの展開

本プロジェクトはブックオフコーポレーションが創業 20 周年を前に新たなマーケティング戦略の一環として企画されたものだが、担当者はマーケティングの成果にプラスアルファの手ごたえを感じている。その手ごたえを糧に、「リユースの社会インフラ」推進という経営理念にあわせて新たな社会参加型社会貢献を広く一般生活者に広める可能性が感じられる。本キャンペーン後の調査で寄せられた一部のネガティブな意見・反応にも積極的に対応する予定である。

今回は買い取り 3 冊につき 1 円の寄付をブックオフが負担する方法をとっているが、「リユース」という行為を通じた寄付創造の手法は他にもあるかもしれない。ブックオフの更なる事業成長過程において、今後はどのようなマーケティング課題を抽出しどのような手段でアクションを起こすか、その際どのようなコーズを見出してアクションの意味付けを行っていくか。またそれが「リユースの社会インフラ」にどのような作用を及ぼすかを見守りたい。



## 事例7 株式会社セブン&アイ・ホールディングス

企業名	株式会社セブン&アイ・ホールディングス（業種：小売）		
事例概要	食品残渣を堆肥化して生かす「リサイクル・ループ」と農業生産法人「セブンファーム富里」の設立・運営		
対象課題・領域	循環型社会システム、食品安全		
対象国・地域	日本国内		
ヒアリング先	総務部 CSR 環境オフィサー 伊藤利彦氏		
従業員数	146,937人（連結）	資本金	50,000百万円
所在地	東京都千代田区二番町8番地8		

### 1. 取り組みの背景・経緯

2007年の食品リサイクル法改正により、食品廃棄物のリサイクルの義務が強化され、セブン&アイ・ホールディングスに傘下の食品取り扱いの一部事業会社では、2012年までに食品廃棄物の45%をリサイクル化、もしくはリサイクル率を年率2%以上向上さなければならなくなった。セブン・イレブン、イトーヨーカドー、デニーズなどを抱えるセブン&アイ・ホールディングスの売り上げの約56%は食品が占めているが、食品廃棄物のリサイクル率は、2008年時点で26~30%弱にとどまっている。

一方、日本の農業の現状をみると、食品の安全・安心を求める消費者のニーズが高まっている一方で、農地面積は平成2年の524万ヘクタールから平成18年には467万ヘクタールへと年々減少し、就農人口の減少と高齢化が問題となっており、食料自給率は平成19年度で40%程度にとどまっている。

このような現状を打開することを目指して、食品残渣からつくった堆肥を直営農場で使用し、できた野菜を販売することにより、リサイクルの輪（ループ）を完成して、循環させると同時に、国内農業の振興を図ってはどうかという提案が、青果部から出された。食品残渣の堆肥化は既に2003年から実施していたが、2008年8月には、新たに直営農場としての農業生産法人㈱セブンファーム富里を千葉県富里市に設立した。

### 2. 取り組みの推移と現状

㈱セブンファーム富里には、JA富里と㈱イトーヨーカ堂が10%ずつ、JA富里の組合員である農家が80%出資しており、その農家の農地5ヘクタールを借りて、大根や人参、ブロッコリー、里芋など多種の露地野菜を生産している。

そして、その生産には、千葉県内のイトーヨーカ堂8店舗において、店内加工や売れ残りとして発生した野菜くず等の残渣を原料の一部とした堆肥が使用されている。

㈱セブンファーム富里で生産された野菜は、八柱、松戸、津田沼など千葉県内のイトーヨーカ堂10店舗で販売されている。こうして、「リサイクル・ループ」の循環の輪が回ると同時に、直営農場での生産を通じて千葉県内での地産地消が実現することとなった。

セブン&アイ・ホールディングスにとって、この「リサイクル・ループ」と直営

農場の取り組みは、改正食品リサイクル法への対応だけでなく、生産農家である JA 富里市組合員とイトーヨーカドー社員が一緒になって生産に取り組むことで、お客様のニーズに合った安全・安心な商品の提供を目指すとともに、農業生産性向上のための手法なども一緒に開発し、地域の農業の活性化へも寄与したいと考えている。

### 3. 事業的な成果と課題

当初は、生ごみを原料とする堆肥を使ってつくった野菜が、果たして消費者に受け入れられるだろうか、またリサイクル・ループに対する JA や生産農家の方の理解など不安はあったが、実際に販売を開始してみると、消費者の評価は思った以上に高く、売り上げは好調である。その背景には、食の安全・安心を求める消費者のニーズがあり、千葉という地元で、顔が見える農家との協働作業で生産された素性が明らかな野菜、というブランド・イメージの確立がある。しかも、市場を通さず直営農場から店舗へと流通が簡素なため、価格も通常の取り組みによる野菜よりも安く設定できる。

また、直営農場での生産であるため、通常市場を通すと規格外品として販売不可能なサイズや、キズのある野菜も全て買い取ってメニュー提案をつけて格安の値段で販売したり、あるいは漬物として加工して販売するなど好評を博している。これらの取り組みを通じて目指しているのは、価格競争とは異なる付加価値である。生産者にとっても、つくった野菜を全て買い取ってもらえるという安心感は、見栄えよりも質のよいものを生産しようという動機につながると思われる。

課題は、JA や農家、店舗の理解をどれだけ獲得し、試みを拡大できるかである。特に店舗では、社員をはじめパートさん、アルバイトさんなど全従業員による野菜くずを含めた廃棄物の分別の徹底が課題である。分別が不徹底であると出来上がる堆肥の質への問題やそれを使う生産農家の方に迷惑がかかり、最終的には自分達の店舗で販売する商品に影響出てきてしまう。また JA や農家においては、野菜くずを原料の一部とする堆肥を使うことなどについての不安・抵抗もあるだろう。さらにイトーヨーカドー以外のセブン・イレブンから発生するプラスチック容器に入ったお弁当の残りや、デニーズで発生するお客様の食べ残しなどと合わせ、グループ全体ないしは同一地域での食品リサイクルの推進が課題としてあげられる。

### 4. 社会的な成果と課題

セブン&アイ・ホールディングスでは、この「リサイクル・ループ」と直営農場の取り組みについて昨年末のエコプロダクツ展で発表したり、直営農場に子供達や親子を招待するなど、社会的に呼びかける活動も行っており、好評である。都会の子供達は、食の生産の場とのつながりが弱くなっており、食育の観点からも、農業体験をさせたいと願う先生や親達が増えている。子供達に農業体験をさせることによって、農家の苦労を理解させ、給食等の食べ残しが減るという効果も期待できる。消費者向けには、千葉県内の店舗にて、直営農場での農業体験ツアーへの参加者を募集し、種まきや間引き、収穫などを体験してもらっているが、毎回応募多数で抽選となっている。

「リサイクル・ループ」の輪を完成させ、直営農場で出来た野菜を販売することによって、リサイクルを拡充し、消費者にとっての安全・安心を実現するという今

回の取り組みは、社員の意気を高めるという効果ももたらしている。日本の農業を守り、社会や消費者にも貢献する内容のいい品物を売っているという自信につながっているのである。課題としては、この取り組みをどれだけ広げることができるか、であろう。

#### 5. 今後の取り組みの展開

セブン&アイ・ホールディングスは、今後このような形での直営農場セブンファームを埼玉県や神奈川県などの10箇所程度に拡大する計画である。埼玉県や神奈川県など、それぞれの地域の店舗から発生する野菜くずを堆肥化し、その堆肥を使って野菜をつくる直営農場をつくり、出来た野菜を地域の店舗で地場野菜として販売することによって、地域のリサイクル・ループの輪を回す計画である。

そのためには、各地域で堆肥化を担う施設と、その堆肥を使って野菜を生産してくれる農業者を確保する必要がある。イトーヨーカドーでは、既に「顔の見える食品」として、野菜などの生産者と直に契約し、青果物を販売する取り組みを行っており、それらの生産者を中心に、今回の取り組みに参加してくれる生産者を探す予定である。この取り組みの拡大によって、ブランド・イメージの更なる向上が期待できる。

## 事例8 帝人株式会社

企業名	帝人株式会社（業種：繊維）		
事例概要	ポリエステルの循環型リサイクルシステム「エコサークル®」の推進		
対象課題・領域	循環型社会システム		
対象国・地域	日本国内および欧米、アジア		
ヒアリング先	帝人ファイバー株式会社 マーケティング企画チーム 池田裕一郎氏 帝人株式会社 CSR 企画室 CSR 報告書編集長 社会貢献マネージャー 高見謙氏		
従業員数	19,453 名（連結）	資本金	70,816 百万円
所在地	東京都千代田区霞が関 3-2-1（霞が関コモンゲート西館）		

### 1. 取り組みの背景・経緯

ポリエステル繊維は、世界の繊維の生産量（約 5,700 万 t）の約 40%以上を占めており、世界で最も大量に作られている繊維といえる。取扱いやすさ、さまざまな機能を付与することができるという特質がその人気の理由だという。日本国内の繊維の消費量は、2001 年度の調査で年間 232 万 t。使い終わって排出されるのが 208 万 t。うち、焼却されるのが 174 万 t で、再利用されるのは約 1 割の 25 万 t だという。

1918 年に日本最初のレーヨンメーカーとして創業した帝人グループは、その後ポリエステル事業をスタートさせ、繊維で培った技術力を土台に、さまざまな分野に業態を拡大している。1992 年に制定（2007 年に改定）した地球環境憲章には、①資源エネルギーの有効活用と環境負荷の低減を推進し、地球環境の保全に努める、②地球環境に配慮した科学技術の向上を目指し、環境負荷を低減させる製品・サービスを社会に提供する、③グループ社員の教育・啓発や、事業活動を展開する地域社会との協力を通して、地球環境の保全を目指す社会的な活動に積極的に参加する、と述べられている。

②の環境対応技術の一つが、ポリエステル繊維のケミカルリサイクルだ。従来のリサイクルは、使用済み製品を砕き、溶かしてから、新たなポリエステル繊維にするというもの。ただ、熱をかけて溶かすことで、ポリマーが劣化し、異物を完全に除去することもむずかしいため、このマテリアルリサイクルの糸は、品種によっては品質が安定せず、作れるものが限られるという難点があった。

しかし、帝人が世界で初めて開発したケミカルリサイクルは、使用済み製品を分子レベルまで化学分解し、ポリエステル原料の DMT（テレフタル酸ジメチル）まで戻すことにより、石油から作ったものとまったく同じ品質で、新たなポリエステル繊維を作ることができるという技術だ。これにより、製品のライフサイクルで環境への負荷を減らすことができるとともに、消費者が求める「モノ本来のよさ」が保てるというのが利点だ。

帝人は、この画期的なケミカルリサイクルの技術を開発したが、せっかくリサイクルしてもそれが廃棄されてしまえば意味はない。そこで、ポリエステル製品の循

環型リサイクルシステムとして「エコサークル®」を立ち上げた。アパレルメーカーや流通、小売業などと協力して、この循環の輪をつなげる試みだ。

## 2. 取り組みの推移と現状

1999年にポリエステル製品の回収・リサイクルシステムとして「エコサークル®」を立ち上げ、2002年からはケミカルリサイクル技術を核として循環型リサイクルシステムとして展開している。最初は企業や自治体のユニフォーム、インテリア、学校の衣料、産業資材で使われていた。たとえば、電車のシート。もともと電車のシートの素材には発泡ウレタンが使われていたが、韓国で火災が起き、有毒ガスが発生したこともあり、JR東日本は、環境配慮も考え、リサイクル可能なポリエステルを使い始めたという。また、近鉄では、使用済み定期券を回収し、それを駅員のユニフォームにリサイクルしている。

「エコサークル®」の取り組みが注目されたのが、2005年にスタートした、米国のアウトドアウェア・スポーツウェアのパタゴニアとのリサイクルプログラムだ。パタゴニアは世界各地に店舗をもっているため、グローバルな展開になる。そして、2005年にソルトレイクシティで行われたアウトドアリテラーショー(見本市)で、エコサークル®について発表したところ、大きな反響があり、それがきっかけで、2008年にノースフェイスのブランドをもつゴールドウィンとのプログラムも始まった。

2006年から2007年は、より多くの人に「エコサークル®」を知ってもらおうとイベントなどを積極的に行った。環境に配慮したライブコンサートを行う ap bank fes の会場で発生するペットボトルをリサイクルして循環可能なエコバックを作り、オフィシャルグッズとして次の年に販売するという取り組みは2006年から始まっている。また、帝人独自としても、2008年に「ECO CIRCLE® fes」を東京・丸の内で開催、企業や一般消費者に活動の紹介を行った。

一般消費者にとって、より身近なアパレルメーカーや小売業者もメンバーに加わり、輪が広がりつつある。フランドルが展開する、「INÉD®」や「Le souk®」など4つのブランドのレディース向けリクルートスーツや、イオンのプライベートブランド「SELF SERVICE®」でも始まっている。メンバー企業も現在までに約130社になった。

さらに、2009年9月には、中国のスポーツアパレル最大手の企業、李寧と、再生可能なポリエステル製スポーツウェアを共同で開発し、循環型リサイクルプログラムを展開していくことが決まった。

リサイクルの間口を広げる努力と同時に、リサイクルしやすいものを作るという努力も行っている。ケミカルリサイクルは、ボタンでもファスナーでも細かく砕いてしまうので、事前に取り除かなくても問題はないが、ポリエステル以外の素材は途中の工程で取り除かれる。取り除かれたものはセメントの材料にし、また色を抜く溶剤も循環して使用するが、できるだけ取り除く量を減らし、リサイクルしやすいものを開発、販売しようと、副資材関連企業を集めた協議会「エコサークル®ライニス会」を2008年10月に発足させた。これにより、①「エコサークル®」でリサイクル可能かどうかのチェック期間の短縮、②製品全体のポリエステル率が增加するので、再生可能な部分が増え、廃棄部分が減らせる、③「エコサークル®」でリサイクル可能な副資材がみつけやすくなる、などのメリットが生まれる。

「エコサークル®ライニス会」は 2009 年 7 月、海外市場における「エコサークル®」の拡大・普及の第一歩として、環境対応の副資材の開発をしている香港の企業の参加が決まった。

### 3. 事業的・社会的な成果と課題

2008 年度のケミカルリサイクルによって再生されたポリエステル繊維の販売量は年間で 4500 t で、これは帝人松山事業所のポリエステル繊維生産能力の約 11% に匹敵するという。

経産省の繊維製品 3R 委員会の「繊維製品の LCA 調査報告書」によると、石油からポリエステル原料（DMT）を作る場合と比較して、エネルギー消費で 84% の削減、CO<sub>2</sub> 排出量においても、リサイクルされずに焼却される場合と比較して、77% 削減という数字がでていいる。つまり、ケミカルリサイクルのメリットは、①ゴミを削減、②石油消費を抑える、③エネルギー使用の削減、ということになる。

しかし、課題も多い。主なものを挙げると、コストの問題、静脈物流の整備、費用負担の問題がある。また、法的な課題もある。具体的には、廃棄物処理法では、個人や学校から出る廃棄物は一般廃棄物なので、自治体が回収・処理を担う。また、パタゴニアは店舗に回収ボックスを設けて回収を行っているが、店舗がないところの回収方法に関する課題もある。

繊維業界全体では、扱う素材が多岐にわたるといふこともあり、リサイクルへの関心が低いという。したがって、各社ごとの取り組みに留まり、業界全体としての動きになっていない。また、輸入品が圧倒的に多いという現状も、循環の輪を適切に回すことを難しくしているという。

### 4. 今後の取り組みの展開

今後は、学校の体育衣料含め、スポーツ用途をより一層拡大する意向だ。また、帝人グループのみでは限界があるので、行政や NPO や他の団体などとの連携を強化し、社会システムの整備に力を入れたいという。

## 事例9 住友化学株式会社

企業名	住友化学株式会社（業種：化学）		
事例概要	マラリア予防蚊帳「オリセットネット」（長期残効型）の開発・供給およびアフリカ企業への製造技術無償供与による開発支援		
対象領域・課題	国際開発（保健、雇用）		
対象国・地域	アフリカ（とくにサハラ以南）		
ヒアリング先	ベクターコントロール事業部マーケティング部 チームリーダー 広岡敦子氏 CSR推進部 部長補佐 上鶴茂喜氏		
従業員数	26,902名（連結）	資本金	89,699百万円
所在地	東京都中央区新川 2-27-1 東京住友ツインビル東館		

### 1. 取り組みの背景・経緯

マラリアは、WHO（世界保健機関）統計などによると年間罹患数 3 億人以上、年間死亡数 100 万人以上という重大な昆虫媒介性の疾病であり、地域別ではアフリカ（サハラ以南アフリカ）、死亡数の年齢別では 5 歳未満がそれぞれ 9 割を占め、アフリカにおける 5 歳未満の子供の深刻な死亡原因となっている。また、地域的にはいわゆる後発開発途上国と多く重なり、当該アフリカ地域では貧困や財政難で予防の対策が十分にとれない状況のもとで、マラリアによる就業や教育の機会喪失と高額な医療費負担によって年間 1 兆円以上と推定される経済損失が生じるという悪循環に陥っているとされる。

住友化学では 1980 年代から牛の吸血性寄生虫防除のためのイヤータグ、農業害虫の飛来を防ぐ工場防虫対策用網戸等々の薬剤入り樹脂製品の開発・販売の実績があったが、それらの既存の技術を蚊帳に応用し、タイム誌の「今年の最も素晴らしい発明（2004 年）」に選ばれるなど今日では世界的に注目されるオリセットネットの事業展開は、社内の当該分野の研究者が上記のマラリアに関する状況を知ったことをきっかけに地道に研究し続けたことが始まりだという。マラリアという世界的な課題への個人としての感度、またその解決に活かせる技術をもつ研究者としての行動、それを可能にする企業風土（「住友の事業精神」を踏まえた住友化学の「経営理念」には、“社会を構成する一員として、社会に対して何が提供できるかという存在意義、社会的な役割を示して” いる一文とともに、それを実現するための企業風土の醸成も謳っている）、が根底にあるとみることができる。

マラリア対策の国際的な動きとしては、1998 年に WHO は具体的な目標と戦略をもったマラリア対策として「ロール・バック・マラリア（RBM）」イニシアチブを宣言、UNICEF（国連児童基金）、UNDP（国連開発プログラム）、世界銀行などをはじめ官民のパートナーシップの構築を推進していくとした。目標はまず“2010 年までにマラリアによる死亡率を半減させる”ことであり、そのための戦略の柱のひとつが薬剤含浸蚊帳（ITN）の使用による媒介蚊対策であるとしたことで、薬剤処理を施した蚊帳が注目されるようになった。

また、2000 年の国連ミレニアム・サミットで採択された 21 世紀の国際社会の

目標「国際ミレニアム宣言」を土台に、具体的な共通の枠組みとして纏められた「ミレニアム開発目標（MDG）」において、目標 6 として“HIV／エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止”が掲げられたことも、オリセツトネットへの大いなる期待と需要に至った大きな背景の一つといえる。

## 2. 取り組みの推移と現状

オリセツトネットは、その製品化の過程で、蚊の行動特性と接触効果、採用薬剤（ペルメトリン）の安全性、防虫効果および加工適性、樹脂内部からの長時間にわたる薬剤の滲み出し効果などの研究・検証が行われ、カンボジアにおける実際のマラリア防除試験も経て、“糸が太く耐久性がある”、“洗濯しても防虫効果が5年以上持続する”、“風通しが良い”といった、従来の薬剤含浸蚊帳にない特徴もっている。

その製造については、薬剤入り樹脂ペレットを製造する工程とその繊維加工から蚊帳に製品化する工程とに分かれるが、後発開発途上国における低価格での供給の必要性を勘案し、労働集約的要素の大きい後者の工程をコスト競争力のある海外で行うこととし、2001年には中国から初めてWHO向けに2万張りを出荷した。

折しも上記の「ロール・バック・マラリア（RBM）」キャンペーンが展開されていく中、オリセツトネットの海外生産は急速に拡大していくことになるが、WHOの殺虫剤効力評価の枠組みを通して、2001年にオリセツトネットが世界で初めて長期残効型蚊帳（LLIN）としてWHOに有効性を評価され、使用を推薦されたことも大きな契機だったという。2002年にはWHOからの大量製造の要請を受けて中国で生産性アップとコストダウンを実現し、2005年には500万張りを出荷するに至っている。

また、この間、オリセツトネット事業の大きな展開は中国に止まらずタンザニアでも起きていた。2003年に住友化学が生産技術が無償供与するかたちで、1966年設立の地場企業A to Z Textile Mills Ltd.がオリセツトネットの現地生産を開始したのである。基盤技術から設備技術・製造管理技術まで供与することで一定の品質と生産性を確保した量産体制をA to Z社に構築し、その後2006年には中国ならびにベトナムの工場と併せて約2,000万張りの生産体制となった。さらに増大する需要に応えるかたちで2007年にはA to Z社との合弁で現地法人Vector Health International Ltd.を設立し、同社を含むグローバルなオリセツトネットの生産規模は2009年末で年間5,100万張りに拡大している。

2008年にWHOは、2010年までにアフリカで2.5～3億張りを供給するとの新たな方針を出しており、その需要に応えるべく量産を続けている現状である。

なお、上記のタンザニアでの現地生産の開始が事業としての本格化の端緒であったとのことであるが、その意思決定については、事業的な側面だけでなく、マラリア対策に加えてアフリカ開発支援という課題への考慮が含まれている点は大きな特徴であり、4. であらためて言及する。

## 3. 事業的な成果と課題

オリセツトネットの供給先は、もっぱらWHO、UNICEF、赤十字といった国際



機関を中心とする公共セクターであり、それらの機関によるマラリア対策の方針やさまざまなキャンペーンなどに基づき、現在のところ需要は拡大を続けている。売上高 1.8 兆円（2008 年度）の住友化学にとって 200 億円強（単価\$5 で 5,000 万張り売り上げたと仮定した場合の単純計算）の規模は微々たるものであるとしても、安定的な事業成果を得ているようである。

但し、仮に上記の WHO の方針が 2010 年に（あるいは若干遅れたとしても数年内に）達成されたとした場合、その後について、急速に拡大してきた生産体制をどうするかは若干の懸念材料として意識されている。

#### 4. 社会的な成果と課題

マラリア対策への貢献という面は既に見てきた通りであり、「ロール・バック・マラリア (RBM)」をはじめとする WHO の取り組みや「三大感染症世界ビジネス連盟 (GBC ; Global Business Coalition on HIV/AIDS, Tuberculosis and Malaria)」「ミレニアム・プロミス」などの民間の活動の成果が、オリセットネットを活用した事業としてあるいは現物を寄付する社会貢献としての住友化学の取り組みの成果とも重なるものとして、今後さまざまな形で公表されていくと思われる。まずは、“2010 年までにマラリアによる死亡率を半減させる” という「ロール・バック・マラリア (RBM)」の目標の達成度の評価が注目されるところだろう。

他方、アフリカ開発への支援という面では、上記のタンザニアの地場企業への技術の無償供与および合弁企業の設立を通じて、具体的な成果を上げている。経済開発の最大のポイントは技術移転と雇用創出を伴う産業の育成であるが、オリセットネットの現地生産によって A to Z 社と Vector 社の合計で既に 4,000 人以上の雇用を生み、2010 年半ばには約 6,000 人に増えることが予定されている。この初めの A to Z 社への技術供与の意思決定において、WHO の提案に呼応した開発支援への考慮が含まれていたことは特筆して良いだろう。それが事業活動を通じた課題解決への貢献のベストプラクティスとして住友化学が世界で注目されることにつながり、さらにはその後の合弁企業設立という難しい判断とその成果にもつながっているものと考えられる。

なお、A to Z 社の育成にあたっては、社会的事業への投資で著名なアメリカの「アキュメン・ファンド」が同社に対する 32.5 万ドルの融資によって資金面で支援、既に完済されており、同ファンド代表者（ジャクリーン・ノヴォグラッツ氏）も、この住友化学との連携を特筆すべき成功例としている。また、Vector 社設立にあたっては日本の国際協力銀行（JBIC）が資金提供している。

課題として挙げるとすれば、上記 3. における懸念材料が現実のものとなった場合の事業の持続性であり、とくに現地 2 社への影響だろう。

#### 5. 今後の取り組みの展開

今後は、オリセットネットだけでなく残留散布剤、幼虫防除剤、空間噴霧剤および蚊取り線香など家庭用殺虫剤の組み合わせによるマラリア総合防除の提案を検討しているとのことであり、世界の 220 社が参加する上記の「三大感染症世界ビジネス連盟 (GBC)」を通じた製薬会社など他企業との連携や従来の公共セクタ

一以外のマーケット開拓などの可能性があるとするればそれも含めて、さらなる展開が期待される場所である。

## 事例 10 花王株式会社

企業名	花王株式会社（業種：化学）		
事例概要	タイにおける手洗い用の洗濯洗剤の開発・販売		
対象課題・領域	国際開発（生活環境）		
対象国・地域	タイ		
ヒアリング先	ファブリック&ホームケア事業ユニット国際担当 シニア商品開発マネージャー 若月淳也氏 ファブリック&ホームケア事業ユニット国際担当 水澤公宏氏 コーポレートコミュニケーション部門 CSR 推進部 吉岡隆士氏		
従業員数	33,745 人（連結）	資本金	85,400 百万円
所在地	東京都中央区日本橋茅場町 1-14-10		

### 1. 取り組みの背景・経緯

花王株式会社は、衣料用洗剤や食器用・住居用洗剤などのファブリック&ホームケア事業を始めとして、スキンケアやヘアケア製品などのビューティケア事業、機能性飲料やサニタリー・オーラルケアなどのヒューマンヘルスケア事業など一般消費者向け家庭用品を展開する日本を代表するメーカーである。一般消費材の製造の他、各種原料製造としてのケミカル事業も並行して展開している。

花王株式会社では「花王ウェイ」という企業理念のもと、消費者起点での「よきモノづくり」を提唱・実践しており、より消費者を知り真のニーズをとらえることで、より価値のある商品開発が可能になると考えている。そのため商品開発の現場では、直接的に消費者と交流し消費者の意見を聞く姿勢を徹底している。

また、花王株式会社は 1964 年にタイに泰国（タイ）花王実業を設立しており、国内企業としての海外進出は早い。タイは花王のひとつめの海外拠点でもありグローバル戦略の先陣ともいえる。花王の取り組み姿勢は国内・国外に差異なく一貫しており、消費者を知り消費者の真のニーズをとらえる姿勢は国外でも維持されている。タイにおける手洗い用洗濯洗剤「アタック Easy」の開発は国外において、タイの消費者の生活の現場からみたよきモノづくりの実践の典型であるといえる。

### 2. 取り組みの推移と現状

タイは、花王以外にも日本・欧米の主要洗剤メーカーが進出ししのぎを削る激戦エリアであり、2002 年に「アタック Easy」開発プロジェクトが発足した当時、タイの洗濯洗剤市場にはすでに手洗い用洗濯洗剤が数ブランド、市場に出回っていた。

花王は、プロジェクト発足にあたりまず基礎的なタイの消費者のデータ収集を行い、たとえば洗濯機の普及率、普及層・地域、利用実態などを把握し、タイにおいては近年生活水準が著しく向上しているにも関わらず、未だに多くの家庭では手洗い習慣が残っている現状を確認した。次に基礎調査で把握した実態を生々の現状として把握するため、製品開発担当者を含めたチームを複数構成し、400 近くにのぼる家庭を実地に訪問、担当者の目で実際の洗濯の仕方を詳細に観察すると同時に、生活実態等もつぶさに観察した。製品開発にたずさわった水澤氏いわく、家庭訪問に参加

した花王社員は「タイの洗濯は大変である」ことを、肌をもって実感したという。洗濯機を利用しないことはもちろん、タイの気候や水道事情など生活環境条件なども含めて、タイの主婦の重労働を目の当たりにした。

家庭訪問では洗濯実態の把握だけにとどまらず、タイ人の服装や価値観などの情報収集にも重点を置いた。たとえば、タイ人家庭では子どもを大切にしており子どもの身なり服装については常に整えようと努力する。そしてタイ人の子供は普段通学には白いシャツを着用するが、その白いシャツを常に白く洗濯されていることが重要であると考えており、洗濯は子供のためにも重要な家事のひとつであることがわかった。このような観察は、販売戦略上のコミュニケーションの重要なファクターとなった。

また製品開発の技術的観点からは、タイ人の洗濯行動においてどのような洗い心地が洗濯中あるいは洗いあがりで見られるかなどを、詳細に観察ヒアリングし、日本人の好む触感とは大きく異なる手触りがタイ人に好まれることを発見した。そこであらためて洗剤の基剤から見直した試作品作成、タイ人の価値観等を加味したコンセプトも複数用意し最終的な確認調査を行い 2006 年 10 月に市場投入、ターゲット購買層の 1 回の支払金額を考慮し 1 パッケージあたりの容量を少量におさえ、購入しやすい価格設定で販売を開始し、当初目標を上回る売り上げと市場シェアを獲得した。

### 3. 事業的・社会的な成果と課題

花王のタイ市場における手洗い用洗濯洗剤は、目標以上の売り上げとマーケットシェアを達成し事業的な成果をおさめたといえる。本件における花王のアプローチは、花王ウェイを忠実に実践した徹底的な消費者リサーチ（価値観・生活実態を含めた広範囲なリサーチ）と商品開発の成果のあらわれであり、このようなアプローチがタイの数多い洗濯機を使用せず洗濯を行う消費者層のニーズにこたえる製品づくりを可能とした。つまりこのモノづくりは、タイの社会ニーズを理解した結果ともいえる。洗濯機の普及率から消費者の価値感、服装まで社会的な背景要因を考慮に入れた開発を行うことで、「アタック Easy」は消費者に高く評価され受容される製品となった。担当者が数多くの家庭訪問を実施し、タイの非洗濯機利用層の生活を体感したからこそ、タイの社会的要因を率直に受け入れ、製品化に反映させることができたのであろう。

本当に必要なモノを開発することができたという担当者の実感は、「アタック Easy」を 1 週間使ってみた家庭訪問先の主婦が、「今週は、楽しませてもらった」という声を聞いたときに、強い充足感としてあらわれたという。「アタック Easy」は、花王ウェイの忠実な実践であり、花王にとって通常と異なる特別な戦略や意図をもって開発された商品ではないが、花王ウェイの実践によって、その国の社会や価値観を直接的に肌で感じ消費者の目線に立って必要な「よきモノづくり」ができるという好例といえよう。また、その国の社会的事情を加味したモノづくりあるいは事業戦略立案は、昨今注目度合いが高まりつつある BOP (Base of the Economic Pyramid) のアプローチと共通する部分があるともいえる。

#### 4. 今後の取り組みの展開

「アタック Easy」は、結果的にタイの洗濯事情において製品の価値が評価されたと同時に、主婦の洗濯に関する負担の軽減という社会的価値の側面でも歓迎される商品となったわけだが、花王株式会社が意図的に社会的価値を期待して開発に臨んだ製品ではない。一方、本プロジェクトを通じて花王ウェイに立脚した商品開発アプローチを通じて、その国（地域）の社会的な特徴を直接的に把握する機会があることも確かである。今後、花王株式会社として花王ウェイを実践するに当たり、新たに見出した各国（地域）の社会的特徴や課題に対し、どのようなモノづくりとマーケティング戦略を展開するかを注目したい。

## 事例 11 本田技研工業株式会社

企業名	本田技研工業株式会社（業種：輸送機器）		
事例概要	全世界 160 カ国以上での大衆向け交通手段スーパーカブの半世紀累計 6,000 万台の普及		
対象領域・課題	国際開発（交通・生活環境）		
対象国・地域	アジア全域		
ヒアリング先	広報部 スーパーカブ担当主任 高山正之氏		
従業員数	181,876 名（連結）	資本金	86,000 百万円
所在地	東京都港区南青山 2-2-1		

### 1. 取り組みの背景・経緯

交通分野でモビリティとは、人が（物をともなって）社会的活動のために空間的移動をする能力を指す。故に近代生活を営む上で、自由なモビリティは基本的な欲求と見なされるが、交通手段を利用する社会的・経済的能力に加え、交通を取り巻く社会環境により大きく左右される特徴もある。

多くの社会・経済基盤が失われた敗戦後間もなく 1948 年に創業された本田技研工業（Honda）は、一貫して個人モビリティの追求を事業のコアに据えている。スーパーカブが開発されたのは、日本の戦後復興が軌道に乗り始めた時期でもあった。当時、個人が自由に使うモビリティの手段として、自転車、大型オートバイ、乗用車・トラックが在ったが、一般大衆の手が届くのは自転車までであり十分な機動力を享受することは出来なかった。

Honda の創業者である、本田宗一郎（社長；思想・技術）と藤澤武夫（副社長；経営・販売）は、当時生産していた大型オートバイでは充たせない、モビリティ貧困層とも言うべき人々に移動の手段を提供しようと考えた。藤澤が最初に「誰もが簡単に乗れて、人の役に立つ乗り物」という商品の概念を宗一郎に提案したが、それが 50cc のエンジンを取り付けたものとしか言えなかった。世界には自転車に小型エンジンを取り付けたモペッドが多数存在したが、中途半端なものでしか無かった。当初、宗一郎は技術的に極めて困難としていたが、最終的には藤澤の商品概念をスーパーカブという形にした。

1956 年から開発に着手し、1958 年にまず国内で発売された 50cc のスーパーカブは、全身に当時どこにも無かった多くの特徴を備えていた。特に人口の半数を占める女性の利用を重視し、軽量・低床で操作が簡単、かつ服装が汚れない初めての実用的オートバイであった。発売後瞬く間に日本の風景に溶け込み、新聞配達、郵便局、そば屋の出前をはじめ、様々な仕事に欠かせない存在となったが、スーパーカブは当社から世界市場を目指して「新たな交通手段をつくりたい」と始めたものであった。

### 2. 取り組みの推移と現状

現代にまで受け継がれる革新的特徴として、

- ・高価な大型車にしか使われていなかった、複雑な 4 サイクルエンジンを採用。

- ・廉価な 2 サイクルに対し、燃費、静粛性、耐久性、排ガス、馬力などで圧倒。

現代の先端的環境対策には4サイクルが必須。

- ・当時の日本や途上国の悪路および低速安定性など、実用面で最適の17インチ径ホイール。元来オートバイは先進国で育った商品であったので当時はタイヤ会社の規格に存在しなかった。今では標準サイズ。
- ・ブレーキ、ライト類など全てが片手で出来る操作系。靴を傷めないシフトペダルをもつセミオートマチックギヤ。
- ・フレームは大量生産を想定し鋼板のバックボーン型を採用。多機能レッグシールド（風よけ、エンジンを見せない、冷却導風、デザイン、服装の汚れ防止、軽量化、耐久性などなど）始め、外装に樹脂を多用。
- ・スカートで乗れるステップスルーとシートの下に燃料タンクがある外観デザイン。ユニークなものであったため、後に日本を含む多数の競合他社がコピーし「\*\*\*社のカブ」と呼ばれるなど、機構だけでなく基本型そのものが世界のデファクトスタンダードになった。

50年間、市場のニーズに合わせて、様々なバリエーションのカブ・シリーズが世に送り出されたが、上記の基本型はほぼ変わることがない。技術面では、1983年にはガソリン1リットルで180kmの低燃費を実現、2007年には超精密な電子燃料噴射装置の導入など、たえず高性能、高効率、高信頼性のための改良が繰り返された。現在でも静粛性、燃費、排ガスなど性能・品質上のほぼ全ての面で最も進化した小型オートバイとされている。

海外展開は、最も難度の高いところから挑戦するという独自の思想に基づき、発売の翌年の1959年にアメリカ・ホンダ・モーターを設立。輸出販売を開始。1961年には台湾、1962年にはベルギーで現地生産を開始した。これは「需要が在るところで造る」という同社の方針に基づくもので、以降半世紀以上にわたり、各地域向けに最適化されたカブ・シリーズは世界の15カ国で生産され、160カ国で販売されている。

### 3. 事業的な成果と課題

最初の価格は庶民に手の届く55,000円と、採算を度外視した設定とされたが当時日本の2輪車市場が年間4万台程度であった時代に、翌1959年には16万台以上を販売。1960年には専用の鈴鹿製作所を新設しさらに量産規模が拡大。採算が十分取れるようになった。

また開発から発売前後の時期は、1959年にマン島TTレースへの挑戦を宣言し、1961年に完全優勝をとげた時期でもあり、巷でHondaの倒産がささやかれていた時期ともほぼ重なっていた。世界最高のレースと最小の実用車という両極端の技術を制し、Hondaは経営危機を脱した。

生産台数は、最初の500万台に10年を要した。発売から34年間で世界累計生産台数2,000万台を記録。その11年後4,000万台。さらに6年後6,000万台と尻上がりに生産は伸び続けている。過去、エンジン付き乗り物として最も多いWVビートルを3倍ほど引き離す。現在も各国合わせて年間約500万台が生産され記録は更新され続けている。50年前の10倍のペースである。同カテゴリ世界市場の7割がHonda車で、そのうち6割がカブ・シリーズ。近年、アジア・中南米・アフリカなど、途上国の経済活動が急速に進展しており、人や物資の移動のための基本的な手段とし

て欠かせない存在となっているからである。

リーマンショック以来、自動車各社の経営環境が極めて悪化しているなか、Hondaの収益構造は比較的強いと言われ、スーパーカブの存在は同社の主要な強みの一つと見なされている。

#### 4. 社会的な成果と課題

商品が生まれた元々のきっかけは、戦後の日本において、基本的なモビリティへの欲求を満たそうというものであった。それは当然、経済的ゆとりのない庶民にも手の届くものでなければならず。自由な個人の交通手段を持たなかった女性の社会参画を助けるものでもあった。Hondaに、特別の「社会貢献事業」という認識はなく、あるのはモビリティを追求する企業として、人や社会の役に立つ商品を提供するという創業以来の思想であろう。結果としてアメリカでも、荒くれ男だけのオートバイ市場で、市民のベーシックなモビリティ手段をもたらすという革命を起こした。

発展する途上国に於いては男女を問わず、日々の生活と生産の基盤を提供し続けることになった。有名な例として、アメリカとの戦争中も庶民の命の綱として使われた続けたベトナムでは、今でもバイクの代名詞がHondaであり、実際にも夥しい数のカブ・シリーズが人々に愛されている。

Hondaの思想に基づく生産現地化の進展は、産業と雇用を生むが、生じた利益も現地で再投資するのを原則としている。結果的に部品の現地調達が業界で最も進み、コスト体質をさらに向上させる。途上国に対しては、施しではなく、対等な関係を築くことを基本思想としている。

会社の収益にはならないが、アフリカの最貧国などには、大量の中古カブ・シリーズが途上国から流れて行く。低品質なオイル／ガソリンと過酷な使用環境のなかで、世代を超えて20年から30年にわたり使用可能だからである。リサイクルより重要なことであろう。半分から1/3の価格の中国製コピー車は、寿命が一桁少ないということで、かつてほどの脅威ではなくなった。Hondaは、いわゆるBOP対象に該当する途上国向け商品であっても、安物で良いとは考えていない。

#### 5. 今後の取り組みの展開

アジアを始め途上国で事業が成長しており、Hondaは継続性に特段の不安を感じてはいないはずである。しかし性能や品質を維持したうえで、さらなる低価格化を実現することは永遠の課題であろう。

技術面では、現在スーパーカブは地球上で最もCO2排出の少ない乗り物の一つだが、先ごろ電動カブの試作車も発表された。Hondaの歴代技術者は「スーパーカブ」を超えたいと願いながらまだ果たせていないという。



## 事例 12 株式会社良品計画

企業名	株式会社良品計画（業種：小売）		
事業概要	創業以来のモノづくりの視点と「地球と生きる5原則」に基づき、自然体での環境配慮の実践		
対象領域・課題	環境保全		
対象国・地域	日本国内		
ヒアリング先	企画室 環境広報担当課長 赤峰貴子氏		
従業員数	4,321人（パート社員 3,166人を含む）	資本金	6,766万円
所在地	東京都豊島区東池袋4-26-3		

### 1. 取り組みの背景・経緯

株式会社良品計画の沿革は、

1980年 株式会社西友のPB商品「無印良品」として事業を開始

1989年 株式会社良品計画設立

1990年 西友より「無印良品」営業権を譲渡

となっており、当初は西友のPB商品部門としてスタートした事業が10年を経て独立した良品計画という総合小売業に至った。90年代には欧州への進出および国内物流システムの構築などが進み、現在国内に342店舗（直営店196店舗）、海外に98店舗（直営店57店舗）で無印良品ブランドを展開、年商1454億円（2009年2月期）の事業規模である。

良品計画の経営理念ともいえるモノづくりの視点は、1980年の西友のPB商品事業としての創業時から一環として「素材の選択」「工程の見直し」「包装の簡略化」に集約されている。1970年代は、高度成長期の名残りで大規模なハード（カタチのあるもの：建築物やハイテク製品など）の創出に経営の価値がおかれていたが、無印良品を生み出した西友の母体であるセゾングループは、いち早く経営理念に文化や伝統的な価値感などソフトの側面を取り入れている。セゾングループは日本を代表するクリエイター、デザイナー、コピーライターを招へいし、無印良品のコンセプトを確立し、それが良品計画の経営理念を形成する基礎となっている。このような経営理念の形成過程が踏まれたことについては、西友のPB商品開発が他の大手小売に比べ後発であったため、他社との差別化のために他に類をみないアイデアを求めたという経緯があるようだ。そのような差別化戦略が、結果として当時としては斬新な外部から文化・伝統的な価値観の取り入れを後押ししたといえる。

良品計画のスタンスを理解するには、担当者の環境施策に対する説明が象徴的である。

「無印良品は無印良品。環境商品ではありません。自然や環境に配慮したら自然とこうなりました。」

このステートメントには、環境商品をつくることを目的としてモノづくりをしているのではなく、創業以来の経営理念を実践することで、結果として環境に配慮した製品が作り出されたという自然体での環境配慮の実践の意味合いが含

まれている。無印良品社員は、無印良品の経営理念やモノづくりに魅かれ入社するため、経営理念と具体的な事業戦略・戦術については個々の社員の行動との間のブレが極めて小さい。

無印良品では「環境」を目的としたモノづくりは意図的に行っていないが、環境に配慮した経営体制についてはリサイクル法の施行や地球サミットの開催、ハイブリッドカープリウスの登場など 1990 年代の環境に関するエポックメイキングを経て経営サイドにも気づきがあり、主に環境関連の法制の対処として 1999 年に環境担当が発足している。多くの企業が環境活動を開始した時期でもあり、社員への教育をはじめとして ISO14000 の認証取得などが急速に広まり、環境コンサルティングという分野が確立した時期でもある。良品計画でも積極的に各種環境プロジェクトの企画や社員教育の取り組みを開始し、複数の環境コンサルティングと協働し良品計画としての環境活動の体制の確立を精力的に推進した。

しかし 2004 年に良品計画の環境活動は、体制構築から「現場発」の環境活動に大きく方針を転換することになる。方針転換の背景には複合的要因があるであろうが、主な要因のひとつとして「体制づくりとしての環境活動」と社員の意識・価値観とのギャップがあげられる。良品計画の社員の多くは、良品計画の経営理念を理解し賛同して入社しており、環境を意識したモノづくりやモノの販売といった働き方の姿勢を意識する社員が多い。そのような社内風土において、外部から取り入れた環境活動体制への理解とコミットメント・共感を社員から十分に引き出すことができなかつたことが方針転換の契機となったようだ。そのような環境活動体制と社員意識のブレに経営も気づき、2004 年の方針転換に至った。

この社内現象は、良品計画特有の社内風土・社員意識のあらわれであり、通常の企業の環境活動とは異質であるかもしれない。無印良品ブランドの創始より経営と社員に受け継がれる姿勢が、2000 年代にあっても色あせず、多くの企業が環境経営を推進する中でさらに良品計画としての独自性を表出するベースになっているといえる。

## 2. 取り組みの推移と現状

2004 年以來、それまでの環境活動の方針転換し、環境担当が牽引する体制から組織を横断して現場の声を積極的に取り入れる全社的な体制に移行した。現在の環境活動は、「基準の明確化」と「情報発信」を柱としている。

基準の明確化は、消費者のモノをみる価値基準が急速に変化する中、良品計画の基本的な姿勢を明示する必要性を感じたからだ。社会がグローバル化し、企業の社会的な責任が問われる中、「説明責任」として、良品計画が環境について考えていることを具体的に顧客に説明する必要があると考えたのである。

「地球と生きる 5 原則」は良品計画の環境と社会に関するビジョンの社会への発信であり、5 つの原則について良品計画が具体的な基準を「見える化」することで説明責任をまっとうしようとしている。環境広報担当課長赤峰氏のことばを借りると「それまで内向きであった良品計画の姿勢を変えて、対外的にきちんと説明していく」ことで、良品計画が「なぜ」この商品売るかの基準を

明瞭に消費者に伝えようとしているのである。

基準化のプロセスは、各部署の基準化推進メンバーと環境担当が積極的に現場に出向き、現場を実際に目で確かめながらそこで働くスタッフの生の意見をとり入れ、業務のプロセス改善策を立案し廃棄物の削減など環境を配慮した業務プロセスへ移行するという、現場起点での環境活動が特徴的である。様々な基準を机上で作成するのではなく、各部署の経験と現場実際起きていることをベースに基準化がなされている。

情報発信については、いかに良品計画の説明を消費者に伝えるかという情報伝達手段への工夫で、良品計画のホームページにおける環境関連発信の内容の多様性に工夫の成果があらわれている。良品計画では環境報告書を作成していない。環境報告書に一般生活者に与える情報として発信能力が無いと考えるためだ。その代り Web を情報伝達ツールとして最大限に活用し、Web 閲覧者に継続的に情報に触れてもらうためにエッセイや海外の買い物事情などを連載し、加えて現在進行している環境プロジェクトの経過報告を行い良品計画の環境活動を幅広く紹介している。自分たちのやっていることを内向きに自己満足するのではなくもっと外へ発信していこうとする、良品計画の社員意識の変化が垣間見える。

### 3. 事業的・社会的な成果と課題

良品計画における取り組みは、事業の成り立ちや社内風土および経営理念なども含め様々な側面で従来から注目されており、取材は後をたたない。一方で社員の高い環境意識がこれまでは内弁慶になりがちであったものが、モノづくりの基準化を通じて説明責任を負うことにより積極的な情報発信へとスタンスが移行したことは取り組みの成果としてとらえることができる。

また社会的にみても、良品計画がより身近でわかりやすい存在となり、良品計画のモノづくりの基準や行動規範を身近に触れることで環境によい商品選びや知識が自然に身につくことが予想される。消費者との直接的接点にいる小売業として、一般生活者に与える情報の影響力は大きく、今後は Web での情報発信に加え、店頭での環境コミュニケーションなどの展開も期待される。

### 4. 今後の取り組みの展開

小売業の社会的・経済的な経営環境は現在極めて厳しい状況にあるといえる。そのような環境下にあっても良品計画における経営理念へのブレはなく、また社員の環境意識は高い水準で保たれている。「地球と生きる5原則」で掲げる行動基準を維持継続することは、現在の小売業を取り巻く環境において困難と現場の困惑を伴うものでもあるが、長期的視点に立った場合これらの行動基準を継続することで結果的に事業の収益性を確保する原動力にもなると考える。その点でも、組織を横断してのビジョンの共有と現場発信での諸活動の調整と説得などにおける環境担当部署の役割の重要性は、今後ますます大きくなるものと思われる。

### 事例 13 イオン株式会社

企業名	イオン株式会社		
事例概要	サプライチェーンにおける社会的責任を確保するための行動規範「イオンサプライヤーCoC」の運用・監査の実践		
対象領域・課題	人権・環境保全（サプライチェーン）、食品安全		
対象国・地域	全世界のプライベートブランド商品の製造委託先国		
ヒアリング先	グループ環境・社会貢献部 SA8000 推進グループリーダー イオンサプライヤーCoC 事務局長 西面和巳氏		
従業員数	73,653 人（連結）	資本金	199,054 百万円
所在地	千葉県千葉市美浜区中瀬 1 - 5 - 1		

#### 1. 取り組みの背景・経緯

イオン株式会社は、1970年ローカル小売企業の岡田屋、フタギ、シロが提携し誕生したジャスコ株式会社を前身とし、2001年にイオン株式会社へ社名を変更。2008年にはイオン株式会社を中核とする純粋持株会社体制に移行し、2009年2月現在グループ企業併せて全182社で構成される総合小売業グループである。2001年の社名変更にあたっては「イオン宣言」を発表し「お客さま中心」の理念を打ち出し様々な施策に着手している。

総合小売業として環境や社会性のある活動への着手は早く、1990年代前半より店頭リサイクルの推進、廃品のリユースや食品・廃油等のリサイクルなど各種のリサイクル・リユースに積極的に取り組む他、植樹活動や地域の清掃活動などの環境活動やイオン1%クラブによる社会貢献の資金確保、地域との防災協定など、様々な分野での環境・社会貢献活動を継続的に展開している。小売業として地域住民と密着した社会性のある活動は、広く一般生活者にも認知されている。

イオンのプライベートブランドであるトップバリュは、グリーンアイラベルを通じて自然環境にやさしい素材を採用することで食品の安全性を提唱し、フェアトレード製品を取り扱うことでの途上国の原料生産現場への貢献を行ったり、共環宣言商品と呼ばれる環境負荷を低減する製品を提供するなど、プライベートブランドならではの独自の環境・社会貢献の取り組みを展開している。イオンサプライヤーCoC（取引行動規範）は、このような利用客に見えるトップバリュの環境・社会貢献への取り組みに加え、製造過程でも商品の安心・安全性を利用客に保証するために製造委託先を対象に定められた行動規範で、2003年から取り組みを開始している。

イオンサプライヤーCoC（取引行動規範）の実施の契機は、1990年代に欧米のスポーツ用品および衣料品の製造過程においてアジア諸地域での児童労働問題が大きくメディアでとりあげられたことにある。当時、イオンでも食品以外の製品の生産の多くを中国や東南アジアに移行しつつあり、製品の品質管理の徹底は行き届いていたが、あらためて労働環境や雇用問題への留意の必要性について経営層が危機感を持ち、製造委託先に対して職場環境や人権、賃金などを保証する規範づくりが始まったという。2002年には検討会が発足し2003年5月にイオンサプライヤーCoC（取引行動規範）を制定、直後より約400社の委託先に対して説明会を実施、並行してイオンの製造委託先との接点の多い商品部社員にも説明会を行い、イオンサプ

ライヤーCoC（取引行動規範）の目的と実施内容の理解に努め、2003年10月より委託先の監査をスタートしている。

イオンサプライヤーCoC（取引行動規範）はSA8000およびグローバルコンパクトを基盤に定められた13の行動規範で、従業員のモニタリングシステムの設置、イオンの監査人による監査に加え外部機関の監査人による第三者監査の実施と是正支援システムなどの行動規範を遵守するマネジメントシステムが整えられていることが特徴的である。イオン株式会社ではイオンサプライヤーCoC（取引行動規範）の策定に伴い、2004年にはSA8000認定企業に、また同年国連グローバルコンパクトの参加企業としても認定されている。

2003年5月から開始した説明会では、製造委託先から理解を得るのに困難をともなったという。90年代にメディアで取りざたされた児童労働問題はアジアの製造の現場地域では事情が十分認知されておらず、行動規範を遵守することの意義の理解が順調にはすすまなかった。委託先によっては理解を得るまで複数回の説明会を重ねなければならぬところもあったようだ。また社内でも労働環境や雇用問題を考慮に入れた製造委託行動が定着するには一定の時間がかかった。

監査開始当初に認識された課題として、発注のタイミングによって過重労働を余儀なくされる事態があることなどの委託先の労働環境事情とは別にイオンサイドの委託状況に起因する問題があらためて認識され、お客様に販売する製品の確保責任と委託先での労働環境の遵守にジレンマが生じることも多かったようである。また委託先の現場では規定に明記されない罰金制度が存在し、それらのペナルティが製造ノルマの達成を支えるような現場の風土もあり、必要量の製造と行動規範の遵守のバランスを維持することには課題が多かったようだ。

## 2. 取り組みの推移と現状

2003年のイオンサプライヤーCoC（取引行動規範）の策定と監査開始から、さまざまな課題への直面と対処を経て、2009年2月時点で943社の委託先が監査を終了し認証を取得している。その間、委託先への説明会および社内研修を多数継続している。

社内においてイオンサプライヤーCoC（取引行動規範）に対する大きな意識変化があらわれたのは2008年の中国冷凍餃子事件であった。中国冷凍餃子事件では食品の安全性はもとより、製造現場での過酷な労働環境が取り上げられ、あらためて委託先での労働環境や雇用問題が結果的に製品の安全性の大きく影響することを目の当たりにすることで、取り組みへの理解が急速に進んだ。

現在、委託先の一部ではイオンサプライヤーCoC（取引行動規範）の徹底が進み、第三者機関からの監査の必要性が薄れてきている優良工場も出現してきているようだ。そのような工場では今後自社管理へのシフトも視野に入れている。委託先については随時新規工場との契約も発生し現在のシステムでは監査業務が増加する一方であるため、今後は優良工場の自主管理も含め、監査・是正支援のシステムの効率化も検討している。

## 3. 事業的・社会的な成果と課題

イオンサプライヤーCoC（取引行動規範）は日本の小売業界において先進的な調

達基準の制定と実践であると同時に、従業員によるモニタリングシステムや第三者機関からの監査を実施、また是正に対する支援などの行動規範徹底とのためのマネジメントシステムを構築したことに社会的な意義があるといえる。品質管理や商品の安全性には敏感な日本の消費文化において、小売業のトップをいくイオン株式会社が海外委託先の労働環境や雇用問題を真正面から受け止め、改善に向けて行動規範の徹底と厳密な監査を実施していることは、真の意味での安心・安全な商品の提供について、あらためて製造者、販売者、購入者それぞれの立場で再考する契機となっているといえよう。

またイオン株式会社のプライベートブランドであるトップバリュは、これまでのモノ視点からの安心・安全な商品、自然派商品という価値にさらに、製造過程というプロセス視点から安心・安全でヒトにやさしい商品という価値を付加したといえる。その取り組みの内容は消費者への爆発的なアピール力があるとはいえないが、社会的な企業活動に関する消費者の感度が増加する中、本取り組みが今後トップバリュブランドの価値のひとつの要素として認識され、事業的な成果に貢献する可能性も秘めている。

#### 4. 今後の取り組みの展開

2003年の行動規範の策定と監査開始から7年を経て、委託先や社員の意識の変化は明らかで成果に手ごたえがある。一部の委託先では、行動規範の実践が工場の事業方針・目的化され、自発的に労働環境や雇用問題の改善へ取り組む姿勢が顕著であるという。そのような委託先については順次自主管理に移行し、管理・監督型の行動規範の実践からさらによりよい労働環境を委託先が自ずから推進するグッド・スパイラルの形成を目指すという。

一方、近年日本でも多数の海外からの研修生・実習生の受け入れや派遣問題など労働環境・雇用問題に関する課題は多い。海外委託先での適用が先行したイオンサプライヤーCoC（取引行動規範）であるが、日本の委託先においても、規範内容や求められる行動については、状況に応じてブラッシュアップが行われている。

#### 事例 14 株式会社大和証券グループ本社

企業名	株式会社大和証券グループ本社（業種：証券）		
事例概要	開発途上国での予防接種を促進するための「ワクチン債」および世界のマイクロファイナンスを支援する「マイクロファイナンス・ボンド」の開発・販売		
対象領域・課題	国際開発（保健、貧困）		
対象国・地域	日本国内		
ヒアリング先	大和証券グループ本社 CSR 室 上席次長 岩井亨氏、渡邊麻実氏 大和証券 商品企画部企画課 次長 山本聡氏		
従業員数	15,224 名（連結）	資本金	247,300 百万円
所在地	東京都千代田丸の内 1-9-1 グラントウキョウ・ノースタワー		

##### 1. 取り組みの背景・経緯

大和証券グループは、日本の金融機関の中では比較的早くから、環境関連ファンドや SRI（社会的責任投資）ファンドを販売・運用するなど持続可能な社会に向けた金融機関の役割に着目し、2004 年 11 月には国連環境計画金融イニシアティブ（UNEPFI）に加盟した。また、2006 年 5 月には UNEPFI と国連グローバルコンパクトによる「責任投資原則（PRI）」（投資における環境・社会・ガバナンス（ESG）の考慮に関するガイドライン）に大和投資信託委託が署名し、持続可能性報告書 2007 ではみずからの事業活動の重要課題のひとつとして“投資に社会的視点を”を掲げ、さらに CSR 報告書 2009 では“金融機能を活用して持続可能な社会に貢献する”に見直している。その重要課題に対するひとつの取り組み事例が、ワクチン債やマイクロファイナンス・ボンドといった新たな商品の開発・販売といえる。

各種の国際機関の統計によれば、貧困ライン（1 日 1.25 米ドル未満の生活費）以下の世界人口は 14 億人、なかでも後発開発途上国地域に該当するサハラ以南アフリカにおけるその人数／比率は 3.8 億人／50% で状況は 25 年来改善されていない（以上、世界銀行 2008 発表データ）、保健システムの脆弱さなどにより 5 歳未満児死亡数は 920 万人（うちアフリカ 51%、アジア 41%）、先進工業国で 90% 台である各種ワクチンの接種率が後発開発途上国では 70% 台に止まる（以上、世界子供白書 2009 データ）とされるなど、世界的に大きな課題が存在し、国連「ミレニアム開発目標（MDGs）」の目標の中にも、「極度の貧困と飢餓の撲滅」（目標 1）、「幼児死亡率の削減」（目標 4）などが具体的に挙げられている。

ワクチン債は、予防接種のための国際金融ファシリティ（IFFIm）という多国間開発機構（イギリスでチャリティとして登録）が発行する債券で、ワクチン予防接種を推進する各国政府、国際機関、民間企業・財団等のパートナーシップである GAVI アライアンス（GAVI）の取り組みを資金調達面でサポートする。また、マイクロファイナンス・ボンドは、世界銀行グループの国際金融公社（IFC）が発行する債券で、マイクロファイナンス機関（MFI）への投融資などを通じて、開発途上国の貧困層の経済的自立を目指すマイクロファイナンス事業をサポートする。

いずれも日本国内向けには初めて大和証券が先駆的に公募商品として開発・販売することになったものであるが、各関連機関との従来ビジネスにおける繋がりの中からアイデアが出て実現に至ったという経緯の背景には、新たな市場や顧客層の開拓という動機は当然のこととして、冒頭の重要課題の設定などを通じて社内に広がった社会的視点への意識や経営トップの理解なども要因としてあるようだ。

## 2. 取り組みの推移と現状

### (1) ワクチン債

発行体である IFFIm は、世界銀行による財務管理のもと、2006 年の設立に際して 6 カ国（イギリス、フランス、イタリア、スペイン、スウェーデン、ノルウェー；2007 年には南アフリカが追加）と寄付金協定を締結し、最長 20 年にわたり計 53 億米ドル相当を受け取り、上記の GAVI の取り組みをサポートする。但し長期間にわたる寄付金を短期間で一気に取り組みに投入できればより効果的であり、予定される寄付金を返済原資として IFFIm が起債を行い、いわば投資家からつなぎ資金を調達する仕組みがワクチン債であり、2015 年までに計 40 億米ドル相当の調達が予定されている。

2006 年 11 月に第 1 回として主に機関投資家を対象とする 10 億米ドルの起債が実行され、欧・米・アジア 15 カ国の中央銀行、政府系機関、年金、ファンドなど 54 投資家が投資した。大和証券が販売したのは第 2 回および第 3 回の起債。いずれも日本の主に個人投資家を対象とした 2008 年 3 月および 2009 年 2 月の発行であり、期間 2 年および 3 年、南アフリカランド建ておよび豪ドルとニュージーランドドルを加えた 3 通貨建てのワクチン債には、円換算で約 650 億円（第 2 回約 220 億円、第 3 回約 430 億円）が購入された。

### (2) マイクロファイナンス・ボンド

発行体である IFC は、“貧困削減と人々の生活水準の向上に役立つこと”を使命とし、開発途上国の経済成長を促すために 1956 年に設立された国際金融機関で、2009 年度の新規投融資は 145 億米ドル。マイクロファイナンスの分野では、1990 年代以来、商業的に存続可能な MFI を設立・支援することに焦点を置き、ビジネスとしてのマイクロファイナンスの模範例を示して民間投資を呼び込むために、MFI への投融資のほか、さまざまな仕組みやネットワークの構築、技術の提供、導入金融機関の個別支援などを行っている。2009 年 6 月時点での累積約定額は約 13 億米ドル。

2009 年 11 月に IFC にとっても初のマイクロファイナンス・ボンドが、期間 3 年、豪ドル建てで発行され、円換算で約 240 億円が購入された。ちなみに、これは IFC の 2009 年度マイクロファイナンス約定額に匹敵するような金額であることが、IFC のプレスリリースでも言及されている。

## 3. 事業的な成果と課題

ワクチン債、マイクロファイナンス・ボンドのいずれも、金融危機を通じて縮小していた国際機関債市場の活性化ならびに新たな投資家層の呼び込みの可能性を示し、好調な販売実績は事業的にも成果を上げた。事業の持続性を重視する観



点から、通常の債券ビジネスとして扱い、社会的な意義をもった商品に付帯されることがある寄付の機能や関連フィーの割引などは敢えて行っていない。他方、商品開発部門と CSR 部門、引受部門が連携して、HP での情報提供を充実させ、2008 年 2 月および 2009 年 1 月に「ワクチン・セミナー」、2009 年 10 月に「マイクロファイナンス・フォーラム」を開催したほか、債券については珍しい資金充当先事業に関する簡単なレポートを、IFFIm については発行、IFC については発行予定とのことである。

なお、ワクチン債については、日本で初めてとなった 2008 年 3 月の販売関連データとしては、10,000 以上の投資家のうち 95% は個人で平均購入金額が約 200 万円、5% が法人で約 1,000 万円、60 歳以上の投資家が総合計額の 65% で合計人数の 60%、女性の投資家が総合計額の 54% で合計人数の 60%、とのこと。SRI ファンドやエコファンドが、株式投資のリスクや判断基準の分かり難さなどから低迷する中、為替リスクはあるものの高金利を享受でき、何より投資した資金が世界的な課題の解決に直接使われるという明快なところが、プラスアルファのある投資を求める潜在的投資家層に訴求したと分析される。

#### 4. 社会的な成果と課題

##### (1) ワクチン債

IFFIm は、2006 年の設立から 2008 年 11 月までに、GAVI の主要プログラム (B 型肝炎、ヘモフィラス・インフルエンザ菌 b 型 (Hib) などの新種ワクチンや予防接種の支援、安全な医療機器の導入) に 2.7 億米ドル、保健・医療システム強化に 1.9 億米ドル、各種ワクチン (ポリオ、はしか、五価、黄熱病、破傷風) の接種・備蓄に 6.2 億米ドルの合計で約 11 億米ドルを拠出した。

GAVI の活動によって、既に 70 の開発途上国で 2.7 億人の子供が B 型肝炎、Hib、黄熱病のワクチン接種を受け、IFFIm が 2015 年までに拠出を予定している 40 億米ドルで 5 億人が様々な疾病のワクチン接種を受けることができるとされる。ワクチン債への投資資金は、まさにそれを前倒して実施するためのつなぎとして大きな役割を担っている。

##### (2) マイクロファイナンス・ボンド

マイクロファイナンスは、グラミン銀行によって一躍注目されるようになったが、既に 1970 年代からマイクロクレジットとして開発途上国を中心に存在し、一般的な銀行サービスを受けることが難しい貧困層や低所得者層に金融サービスを提供することが、貧困を撲滅し、所得を増加し、経済的な脆さを軽減するためにきわめて有効であることは、実証されてきた。

IFC は、上記 2. で言及した事業活動によって、マイクロファイナンス分野の革新を先導してきており、約 13 億米ドル (業界全体で 300 億米ドル) の累積約定額のほか、60 以上の対象国 (同 103 カ国)、延べ 123 の対象 MFI (同 3,000 以上)、2,000 万人以上の借り手数 (同 13,300 万人) の実績を上げている (いずれも IFC 資料)。マイクロファイナンス・ボンドへの投資資金は、IFC が国際機関として引き続き先導的な役割を果たしていくための重要な事業資金の一部となる。

なお、投資家への説明資料の中で、“直接・間接金融支援に……同額を充当すべく最大限の努力を” するとある一方、“全額を充当できない場合は……一般運転資

金に充当”する旨が記載されている。IFC の事業内容からすると大きな意味ではとくに問題にはならないとしても、資金の使われ方に関心の強い投資家の期待もあるため、上記 3. の事業に関する年 1 回程度の簡単なレポートを IFC には要請中である。

#### 5. 今後の取り組みの展開

今後も、社会的な課題の解決を目指す事業をより直接の対象とし、収益性とも両立する投融資という考え方（Impact Investment※）に基づき、商品を開発していく意向であり、既に 2010 年 1 月には世界銀行が発行したグリーン世銀債の販売をしているほか、近々さらに新たなプレスリリースを行う予定とのこと。

今回の 2 商品のように国際協力という趣旨に目が向きがちな一般の傾向に対して、国内の事業を対象とする商品も検討はするものの、商品としての魅力や投資家の選好などの要因もあって実現は容易でないようだ。

また、上記 1. で言及した「責任投資原則（PRI）」への署名機関としてのみずからの投融資活動に関しては、社会性に関する評価基準の策定や Social Stock Exchange（社会的銘柄の取引所）の創設など、世界的な動向に引き続き注目し、必要に応じて積極的に関わっていくとしている。

#### （※） Impact Investment

ネガティブスクリーニング（悪いものを篩にかける）に代表される SRI に対して、社会的・環境的な課題に取り組む事業を対象として行う投融資として捉えられる金融分野の呼称。フィランソロピーと利益至上主義の間に位置し、マイクロファイナンスなどを含むが、いわゆる金融ビジネスとしては未開拓の分野とされる。2007 年にロックフェラー財団の呼びかけで始まり、2008 年を通じて世界 40 機関のグループによって具体的な検討が行われ、2009 年 9 月にアメリカの非営利団体として正式に発足した Global Impact Investing Network には、メインストリームの投資銀行、年金基金、財団、SRI 関連機関、コミュニティ開発金融機関、社会的事業投資ファンドなどがメンバーとして名を連ねる。

## 事例 15 東京海上ホールディングス株式会社

企業名	東京海上ホールディングス株式会社（業種：損害保険）		
事例概要	インドの農家向けに旱魃による収入減少リスクを補償する天候保険の開発・販売		
対象領域・課題	国際開発（貧困、保険サービス）		
対象国・地域	インド		
ヒアリング先	経営企画部 広報 IR グループ マネージャー 鯉沼伸行氏 CSR 室 マネージャー 菅沼裕明氏 海外事業企画部 業務支援グループ アシスタントマネージャー 中井敏之氏		
従業員数	28,063 名（連結）	資本金	150,000 百万円
所在地	東京都千代田丸の内 1-2-1 東京海上日動ビル		

### 1. 取り組みの背景・経緯

インドは GDP の 25% を農業関連の産業が占め、就業人口の 60% が農業に従事している農業大国であるが、多くは灌漑設備を持たず、用水の 70% 近くを雨水に頼っているため、農業生産高は気象（とくにモンスーン）の影響を大きく受ける。大規模な旱魃に見舞われると農家の収入は大幅に減少し、家畜・土地等の資産を手放す必要に迫られるなど、不安定な気象は生活上の大きな不安要素となっている。

例えば 2002 年のモンスーン期間（6 月～9 月）のデータによると、例年以上の降雨量があった地域は、6 月には全体の 76% であったものの期間を通すと 44% に限られ、結果として農業生産高は 13.2% 減少した。1998 年～2003 年の 6 年間で農民の自殺者は 10 万人を数えるとされ、深刻な社会問題にもなっている。

東京海上グループは、シンガポールの Tokio Marine Asia が 26%、インドの Indian Farmers Fertilizer Cooperative Ltd. (IFFCO) が 74% を出資するかたちで、合弁企業 IFFCO-Tokio General Insurance Co. Ltd. (ITGI) をインドに設立し、2001 年 4 月に営業を開始した。インドの保険市場は 1999 年以降徐々に外資・民間に開放され、2009 年には円換算で約 6,500 億円の規模になっているが、ITGI の保険料収入は約 300 億円、国営の上位 4 社を除く民間の中では 4 位に位置する。拠点はインド全域におよそ 50 の支店と 100 の支社・営業所、従業員は専売代理店子会社を含めて約 1,700 名。東京海上からは駐在員 5 名が出向している。

合弁相手の IFFCO は、国内 5 か所、海外 3 か所に製造プラントを持つインド最大の肥料会社であり、その全額出資株主である農協類似の組織の全国 38,000 の加盟組合と組合員約 5,000 万人が肥料販売先ネットワークともなっている。本業とのシナジーを期待して保険事業に乗り出し、希望していた日系損保会社との合弁を実現させたのが ITGI とのことである。

天候保険は、加盟組合員の生活安定という課題を強く意識していた IFFCO の強い希望により、ITGI 設立後早々に調査を開始し、2004 年 5 月によりやく認可取得・販売に至ったものであり、火災・医療・傷害などのマイクロ・インシュアランスと並んで農家に提供されている。

## 2. 取り組みの推移と現状

当初4州だった販売対象地域は2009年末には11州に広がり、加入者数は69,500人、払込保険料総額は1億円を数える（夏型のデータ；冬型との2タイプがあるが、年間降水量の80%を占めるモンスーン期間を対象とする夏型が主流であり、それに比べ冬型は加入者で5%程度、払込保険料総額で10%程度の規模）。

天候保険は、現実の収穫量の減少を補償するものではなく、地域ごとに決められた面積あたり生産費に基づく補償金額に、過去の平均降水量と対比した実際降水量の不足率に応じた補償率を適用することで保険金額が決定する。いずれの降水量も6月～9月の月ごとにウェイト付けを行う。以下に、降水量ウェイト表・補償率表に基づく不足率の算出および適用補償率決定の例を表示する。

〔例：降水量ウェイト表〕

月	ウェイト	降水量				不足率 (B)－(A) ／(A)
		平均	ウェイト 付	実際	ウェイト 付	
6月	1.00	128.1	128.1	115.4	115.4	
7月	1.50	302.1	453.2	185.6	278.4	
8月	1.00	251.2	251.2	120.3	120.3	
9月	0.50	128.6	64.3	100.8	50.4	
		合計	(A) 896.8	合計	(B) 564.5	▲37.1%

〔例：(算出補償金額に対する) 補償率表〕

不足率	補償率	不足率	補償率
10%未満		50%以上	35%
10%以上		60%以上	45%
20%以上	10%	70%以上	55%
30%以上	15%	80%以上	75%
40%以上	25%	90%以上	100%

保険料は、降水量不足率と補償率をどのように設定するか、また月ごとのウェイトの付け方をどうするかによって変わってくるが、概ね補償金額の2%～12%の範囲である。

降水量のデータが重要な要素となる仕組みであり、インドの場合は日本の気象庁にあたるIMD (Indian Meteorological Department) の役割が大きい。地域ごとの平均降水量は過去のデータに基づきIMDが設定し、実際降水量のデータは各地のIMDステーションが計量する。それらのデータに一定の信頼性が確保されているとの前提に基づき、天候保険の商品化が可能となっている。

## 3. 事業的な成果と課題

上記金額の通り、天候保険の占める保険料収入の割合はITGIの保険料収入総額の約0.3%と未だ小さく、何より損害率(ロス・レシオ；保険金額／保険料)が

100%以上と、単体の商品としては利益が上がっていないのが現状とのこと。持続性を考えるとその原因の分析や商品性の再確認の必要性も認識されているが、同様に農家を対象とする火災・医療・傷害などのマイクロ・インシュアランスは順調に伸びて収益を上げているため、今のところ事業的な成果についてはこれらが総合的に捉えられているようだ。

天候保険の加入者約7万人とITGIの親元の組合員約5,000万人とを比べると、まだまだ拡大の余地はあると思われ、地域的にも現在の11州からインド全体の28州（および7連邦直轄地域）のどこまでカバーする範囲を広げられるかといったところも、事業的な課題といえるだろう。

#### 4. 社会的な成果と課題

インフラ整備などの災害対策が十分でないインドの農村社会において気候変動（異常気象）が農家にもたらす経済的損害などの影響は大きく、その緩和に天候保険が一定の役割を果たすことは間違いない。東京海上グループが、自身の持つ天候デリバティブや保険商品開発に関するノウハウを活用し、また合弁相手の親元である現地の農協類似の組織と連携するかたちで天候保険を提供することは、損害保険会社としてこうした社会的課題に取り組むひとつの効果的な方法といえる。

なお、主流である夏型保険の加入者数と保険料収入との単純計算でみると、加入者あたりの保険料は1,400円程度となる。インドについては“農民の30%が1日2米ドル以下の収入（円概算で年収65,000円程度）”や“農民の平均年収は約225米ドル（円換算で25,000円程度）”など様々な情報があるが、少なくとも農民の多くはいわゆる「低所得世帯」に含まれると推測される（インド国立経済応用研究所の2008年調査で、インドの全2億2,370万世帯を「高所得世帯」「中間所得世帯」「低所得世帯」に区分、約2割が年収約13万円相当以下の「低所得世帯」に分類された）。1,400円の保険料の負担感がどの程度であるのか、社会的な成果の視点からは気になる点であり、今後のさらなる普及と保険商品としての持続性の確保の両方の課題を考える際にも、考慮や工夫が必要となるポイントかもしれない。

#### 5. 今後の取り組みの展開

天候保険の商品開発は、現地の気象データなどに関する社会的インフラの状況や関係する公的セクターとの連携の可能性にもよるため、東京海上グループでは、今後インド以外の各国・地域にも広く展開することを、検討はしているものの現時点では具体化にまでは至っていないようだ。

折しも2010年1月、同業の損保ジャパンが、国際協力銀行（JBIC）の協力のもと、タイにおける同種商品の販売を開始すると発表した（「天候インデックス保険」の2年間の試験的販売；保険契約者はタイ農業協同組合銀行（BAAC））。2年間の結果に基づいて、商品内容の改定、タイ国内の他地域や東南アジアの他国への展開なども検討するとしている。

損害保険業界の各社が、様々な国・地域において、同種の商品を様々なスキームで開発・販売することは好ましい状況とも捉えられる。既に長らく先駆的に取

り扱っている東京海上グループには、当面はインドにおける一層の普及などの課題に取り組むとして、将来的には蓄積したノウハウの他国での活用や新たな社会的課題に対応する商品の開発なども期待される。

## 事例 16 全日本空輸株式会社

企業名	全日本空輸株式会社（業種：空運）		
事例概要	国内の森林吸収クレジットのみを使用する「ANA カーボンオフセットプログラム」の実施		
対象領域・課題	環境負荷削減		
対象国・地域	日本国内		
ヒアリング先	CSR 推進室 環境・社会貢献部 担当部長 渡邊伊知郎氏		
従業員数	34,639 名（連結）	資本金	231,400 百万円
所在地	東京都港区東新橋 1-5-2 汐留シティセンター		

### 1. 取り組みの背景・経緯

航空運送業は、人や物を飛行機で輸送する事業であり、航空燃料の消費は必然的に二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）の排出を伴う。日本で排出された CO<sub>2</sub> に占める運輸部門の割合は全産業部門 18.5%（2007 年度）で、うち国内航空輸送の占める割合は 4.5%だ。ANA グループの環境保全に関する行動基準には「環境問題への取り組みは、企業の存在と活動に必須の要件であることを認識し、私たちは自主的、積極的に行動します。私たちの企業活動は、環境に少なからず影響を与えていることを深く自覚し、ANA グループの環境理念の下、事業を永続しつつ環境への負担を極力少なくする努力を怠らず、あらゆる手段をもってその負担をすくなくします（後略）」と記されている。そして、「ANA グループエコロジープラン 2008-2011」における地球温暖化対策では、「国内線・国際線の有償輸送トンキロあたり CO<sub>2</sub> 排出量を、2011 年度において対 2006 年度比で 10%削減」し、「国内線 2008~2011 年度の CO<sub>2</sub> 排出量を年平均 470 万 t 以内に抑制」という目標を掲げている。

これらの目標達成のため、ANA グループはこれまで、①燃費効率の高い航空機等の導入の推進、②高精度航法の導入による航行距離および時間の短縮、③貨物用コンテナをはじめとする搭載物の軽量化、④定期的なエンジン洗浄による燃費効率の維持、⑤地上で稼働する車両のハイブリッド化等の省エネ対策、⑥機内搭載品の見直しなどに取り組んできた。また、2009 年 10 月の一ヶ月間に実施した e-flight（イーフライト）では、機体を少しでも軽くするために、旅客機に搭乗前の乗客にトイレの利用を呼びかけた。e-flight とは、搭乗客に「空の上から地球環境について考えていただく時間と空間を提供する」とし、機内で使用される物品にできるだけ環境に配慮したものを提供したり、機内でのリサイクル・省資源化の活動を乗客の理解と同意のもとで実現するという試みだ。

しかし、企業努力だけでは十分ではないため、「賛同していただけるお客様との協同事業として、ANA カーボンオフセットプログラムを実施」したという。

航空会社によるカーボンオフセットプログラムは、海外において先行事例がある。英国航空が 2005 年から始め、スカンジナビア航空やルフトハンザ、エールフランスなども 2007 年に導入している。

ANA では、環境社会貢献部が 2007 年頃から、それらの事例を研究するとともに、国内での導入の検討を始めた。一方、その頃から、日本国内でも他業種においてカーボンオフセットが始まり、また、地球温暖化問題への関心の高まりと相まって顧

客からの問い合わせや要望も耳にするようになったという。

## 2. 取り組みの推移と現状

カーボンオフセットへの社内外の関心を高めるため、単発のキャンペーンとして、2008年10月に最初の「カーボンオフセットツアー」を高知県の四万十川で行った。これは、飛行機で移動した際に排出されるCO<sub>2</sub>のオフセット代金をツアー代金に含んで提供するというツアーだ。(その後も、カーボンオフセットツアーはときどき実施している。)

このように、布石をうってきたが、カーボンオフセットプログラムを国内線全便で実施するまでには、かなりの苦労があったという。最大の難関は社内の支持、特に営業部門からの理解だった。ANAは、社会貢献や環境への意識の高い社員が多いというが、それでも、収益に直接つながらないこのような事業を実施することへの理解はなかなか広がらなかったという。しかし、2009年12月にコペンハーゲンで開催された「気候変動枠組条約第15回締約国会議」(COP15)に向け、国内外で温暖化問題への関心が高まりを見せたこともあり、それが追い風になったという。

一方、社内的手続きとしては、副社長が委員長を務める「地球環境委員会」があり、そこで、2008年に承認を得た。そして、具体的な内容をつめた後、2009年9月10日から国内主要路線、10月1日から国内線全便で「ANAカーボンオフセットプログラム」が導入された。

同プログラムは、国内旅客の出発空港から到着空港まで飛行機で移動する際のCO<sub>2</sub>排出量を算出し、利用者が、日本国内における公的なオフセットクレジットであるJ-VERの森林吸収クレジットを購入することで、オフセットするという仕組みだ。特徴は、国内線自社運航便に限定していることと、プロバイダーとして一般社団法人more trees(代表:坂本龍一)と提携し、オフセットクレジットに、森林吸収クレジットのみを利用している点だ。その理由は、①国内で資金を還流させ、地方の活性化に少しでも役立てたい、②自分のお金がどこに還元されるのか利用者にはわかりやすく提示したい——ということだ。キャッチコピーも「あなたのカーボンオフセットが私たちのふるさとニッポンの森を再生します」とし、わかりやすいメッセージを発信している。

more treesとの提携を決めた理由は、特に日本の森林整備・保全関係において、専門的なプロバイダーということと、森林整備に対して独自の厳しい基準を設けており、それに賛同したからだという。また、携帯電話を使って、簡単に登録できるシステムを採用し、搭乗口に貼られたポスターにあるQRコードから、同プログラムの携帯サイトにアクセスできるようになっている。アクセスすると、自動的に搭乗便のCO<sub>2</sub>排出量が表示され、カーボンオフセットの申し込みができる。手続き完了後、証明書が画面に表示される仕組みだ。

## 3. 事業的・社会的な成果と課題

10月1日から2月1日までの4カ月間における実績は、231件で、CO<sub>2</sub>削減量は約18t(1万8334kg)だった。この数字は、10万人の中で10人程度しかカーボンに資金を提供していないことになるという。目標はこの実績の10倍だったので、大幅に下回ったことになる。



その原因は現在分析中が、旅客数も下がっているので、明確な原因を特定するのはむずかしいという。クレジットの料金が「高い」と利用者が感じている可能性はあるが（たとえば、東京―大阪では、一人片道の CO2 排出量は 49kg で、料金は 542 円になる）、J-VER は、CER など他のクレジットと比べ高いので仕方がないといえる。J-VER を利用しないと、「ニッポンの森を守ろう」というストーリーが崩れてしまうので、悩ましいところだ。一方、同プログラムの利用者は、リピーターが多いということもわかったという。また、カーボンオフセットについての社員の認知が進んだという点の一つの成果として挙げられる。社員の約 8 割が「カーボンオフセットについて知っている」という。

#### 4. 今後の取り組みの展開

どのようにして利用者を増やしたらいいのかについて検討が行われ、現時点で改善事項として採用予定の方策は 2 つある。まず、インセンティブが必要だということで、カーボンオフセットユーザーの優先搭乗案内を実施する。搭乗口で、通常、プレミアムパス会員やスターアライアンスゴールドメンバーの乗客には、優先搭乗をアナウンスしているが、その次に、「ANA カーボンオフセット会員の方の搭乗を」とアナウンスすることで、利用者へインセンティブを与えることができると同時に、より多くの乗客に、「カーボンオフセットとは何か」を知ってもらうことができるというわけだ。

また、ANA の顧客には法人契約を結んでいる企業があるが、この法人契約カーボン会員の拡充を目指す意向だ。企業は同プログラムを利用することで、CO2 削減に取り組む企業ブランドを高めることができる。そこで、ANA の営業部員に、同プログラムの内容とその意義、利用する企業にとってのメリットをよく説明できるようにするため、営業部員の教育も強化する予定だという。

## 事例 17 サラヤ株式会社

企業名	サラヤ株式会社（業種：化学）		
事例概要	ヤシノミ洗剤売上の一部のパーム油サプライチェーンにおける環境保全活動「ボルネオ保全トラスト」に対する寄付		
対象領域・課題	環境保全（サプライチェーン）		
対象国・地域	日本国内		
ヒアリング先	営業統轄本部 広告宣伝部 部長 代島裕世氏		
従業員数	1,240名（連結）	資本金	105百万円
所在地	本社：大阪市東住吉区湯里 2-2-8 東京サラヤ株式会社：東京都品川区東品川 1-25-8		

### 1. 取り組みの背景・経緯

サラヤ株式会社は1952年戦後間もなく、赤痢等の伝染病が多発する日本ではじめて殺菌消毒効果のあるヤシ油原料の薬用せっけん液を考案し事業化したことに始まる。1971年には一般消費者にもなじみの深いヤシ油を原料とした植物性中性洗剤ヤシノミ洗剤を開発、従来の石油系洗剤に比べ肌への刺激が低く固定客を獲得している。生分解性に優れた原料の利用を促進しており、1984年以降はアブラヤシから抽出されるパーム核油と従来のヤシ油を併用するヤシノミ洗剤に処方変更、価格安定性、量産性を高めた。一方、流通を通じたコンシューマー事業と並行し創業以来の公衆衛生事業にも継続的に注力しており、小売・外食・食品工場などにおける食品衛生や、官公庁や公共施設、学校、事業所などでの公衆衛生事業において、近年の病原性大腸菌や新型インフルエンザ流行などに対して公衆衛生関連製造者として適切な対応おこなっている。

サラヤ株式会社は更家章太氏を創業者とするオーナー企業で、三重県熊野地域の林業を営む家を発祥とし、熊野の自然をルーツとした創業者の自然観・生活感の経営理念が現在のサラヤの事業展開にも色濃く反映されている。二代目の更家悠介社長の就任後は、公衆衛生や自然派商品づくりとともに、持続可能な原料調達、低炭素社会の実現、生物多様性の保全などの地球規模の課題にも積極的に取り組んでいる。

ヤシノミ洗剤の売り上げ1%をボルネオ森林保全に提供するプロジェクトは、サラヤ株式会社の成り立ちと経営理念に立脚するものであるが、実際の事業の立ち上げの契機はテレビ番組の取材で、ヤシノミ洗剤の原料であるアブラヤシプランテーション事業が環境に及ぼす影響を目の当たりにし、森林の環境保全を強く意識したことに始まる。

ヤシノミ洗剤はアブラヤシの種子から抽出されるパーム核油を主原料としているため、アブラヤシプランテーションは不可欠である。一方、プランテーションが森林の生態系を破壊し多くの野生動物が絶滅の危機に瀕していることも事実であることを直視し、環境破壊を最小限に食い止め生態系を維持しながら必要な原料を調達しようとする環境保全（Conservation：資源を利用しながら環境を守る）の考え方を推進している。取り組みをすすめる間、グローバルレベルでのアンチ・パーム油の運動が活発化しパーム油の利用をやめることも選

択肢として検討したことがあったようだが、専門家を擁しての現地視察等を経て洗剤製造の原料調達という視点だけではなく、発展途上国での経済的・社会的自立に必要とされるプランテーションの役割を確認した上で、資源を利用しながら環境を守る「環境保全」のスタンスをあらためて強固にしたようだ。

テレビ番組取材を契機にすぐにアクションを起こし、2005年には国際会議RSOP（Roundtable on Sustainable Palm Oil＝持続可能なパーム油のための円卓会議）に参画、サステナブルなパーム油の生産と供給、活用を推進する活動に日本企業としていち早く行動を開始した。また2006年にはBCTボルネオ保全トラストを立ち上げに参加（更家社長は理事として参画）、「緑の回廊計画」計画がスタートした。2004年に発足したRSOPではCSPO（Certified Sustainable Palm Oil＝持続可能なパーム油認証）のパーム油の出荷を推進、サラヤでも認証パーム油の調達を視野に入れている。2007年からは、ヤシノミ洗剤の売り上げ1%でBCTボルネオ保全トラストを支援するキャンペーンを開始し、BCTボルネオ保全トラストとRSOPでの活動に加え、本業の洗剤の製造販売業においても環境保全活動が不可分の存在となった。

## 2. 取り組みの推移と現状

現在では、ヤシノミ洗剤の売り上げ1%でBCTボルネオ保全トラストを支援するキャンペーンを継続する一方、ボルネオに生息するオランウータンの救命のために廃棄消防ホースをリユースした吊り橋の建設を推進するなど保全活動の幅を広めつつある。一方消費者とのコミュニケーション強化のために、一般消費者が参加するボルネオ調査隊の企画・実施するなど、ボルネオ保全トラストの支援活動は企業姿勢を示す一大プロジェクトとも思われるほどそのプレゼンスが高まっているといえよう。

またこれらの活動を商品パッケージ上に表記し、自社ホームページ上に詳細の環境保全活動報告を行うなど積極的なPR戦略を展開している。また環境保全運動の推進役として（現）更家社長が、RSOPなどの国際会議やBCTボルネオ保全トラストの運営活動に精力的に携わっていることで、サラヤ＝環境保全という積極的な企業のイメージを確立しつつあると思われる。

## 3. 事業的・社会的な成果と課題

取り組みの事業的な成果としては、ヤシノミ洗剤の売り上げ1%のキャンペーンを通じていくつかのマーケティング上の成果が得られたことがあげられる。近年の世界不況化において、キャンペーンの開始（2007年）の前後でもプラスの売り上げ推移を記録しており、リーマンショックが発生した翌年もプラスの売り上げ推移を維持した。また長年にわたり固定客の高年齢化が進行していたが、キャンペーンを通じて環境保全や社会的意義ある企業行動に反応する若い世代の購入者が増加していることも、キャンペーン前後の追跡調査で確認されている。今回のヒアリングに対応いただいたマーケティング担当部長を兼任する代島氏は、本キャンペーンを明確なコース・リレイテッド・マーケティング（CRM）と位置付けている。洗剤市場は大手の国内メーカーおよび大手外資メーカーのブランドが林立し価格競争も激しい厳しい市場環境化にあって、明確

なマーケティング実績を遂げていることは注目に値する。

取り組みの社会的な成果としては、パーム油に関する国際的な議論の場で主体的な発言を継続し、自ら大規模な環境保全活動に取り組むことによるグローバルレベルでのパーム油関連環境事業におけるプレゼンスが評価される。サラヤの事業規模は大手国内外の洗剤メーカーに比べ規模が大きいとはいえないが、このようなグローバルな場で積極的に環境保全を推進する日本人の製造業経営者は決して多数とはいえない。(現)更家社長の行動力・パフォーマンスは、新しい日本の経営者像を体現しているようにも思われる。

またサラヤは多くの環境および社会貢献関連の NPO・NGO・諸団体との協働も推進しており、企業の社会的責任への取り組みについても雇用や顧客対応などを含め積極的に取り組んでおり、いわば事業全体が社会性に富んでいる。その活動が注目されていることは、近年の数多くの環境関連および社会性事業の表彰の足跡をみても明らかである。

#### 4. 今後の取り組みの展開

パーム油は世界で最も利用される植物性油で、日本は中堅の輸入国である。現在輸入されたパーム油は 85%が食用に 15%が非食用に利用されている。サラヤはその 15%の一部の利用企業であり、さらに正確にはパーム油精製後の種子から搾るパーム核油とヤシ油を併用して原料利用しているのがヤシノミ洗剤なので、決してパーム油の大量消費企業ではない。しかしパーム油関連の環境保全や認証制度などに対して積極的にサイドアクティビティに関わることで、活動そのものをコース・リレイテッド・マーケティングの主体に据え事業的成果をあげていることは、他のパーム油利用企業から今後様々な面で参照される可能性があるし、同時に社会的な側面からパーム油消費を考えるにあたり、リーダーシップ的機能が期待される。今秋名古屋で開催される生物多様性条約締約国会議 COP10 において、生物多様性に着目し諸活動を推進する企業代表のひとつとして積極的な発言・提言が見込まれる。

一方、パーム油ーボルネオ保全トラストーヤシノミ洗剤という環境テーマのコース・リレイテッド・マーケティング戦略の次なる一手の考案も視野に入れている。大手メーカーがひしめく洗剤市場において、大手メーカーが類似の戦略を展開した場合、市場環境はますます厳しくなる。サラヤでは新たに公衆衛生というヤシノミ洗剤とは別の事業主軸において、新たな戦略立案を模索しようとしている。それが環境保全であるか貧困問題であるかは定かではないが、社会性のあるテーマを先進的に取り上げてマーケティング戦略化としていく方向性は維持されるであろう。

## 事例 18 山梨日立建機株式会社

企業名	山梨日立建機株式会社（業種：機械）		
事例概要	高効率で安全性の高い地雷除去機の開発と技術移転		
対象領域・課題	国際開発（人権、地域安全）		
対象国・地域	カンボジア、アフガニスタンなど 5 カ国		
ヒアリング先	代表取締役 雨宮清氏		
従業員数	75名	資本金	295百万円
所在地	山梨県南アルプス市上今諏訪 564-1		

### 1. 取り組みの背景・経緯

戦争や内戦で埋設された地雷は、現在世界 83 カ国に 1 億 1 千万個有ると言われている。これらの地雷は多種多様で、一般に元の設置場所が特定できず、また草木に覆い隠されたまま放置される。1999 年のオタワ条約以前の旧型のものは、地中で約 50 年もの間その機能を保持するものもあり、戦火が収まった後も農民や子供を含む多数の住民の命を脅かし続けている。このため今なお、毎日 70 人以上の命が奪われているとのこと。さらに、これらの土地は農地などに利用・開発することも出来ないため、戦争被害からの復興もままならず、負の遺産として長期にわたって人々を何重にも苦しめ続けている現実がある。

山梨県をテリトリーとする建機の販売会社である、山梨日立建機（株）の代表取締役である雨宮清氏は 1994 年、中古建機販売の商用でカンボジアを訪れた。内戦が一応終結して 3 年後であったが、各地で戦乱の影響が見られた。ある日、首都プノンペンの中心部にあるセントラルマーケットを訪れた際、雑踏で、地雷により右の膝から下が失われ、まだ出血が止まらない物乞いの老婆に出会いこの国を救って欲しいと懇願された。聞くと連れてくる少女の両親も地雷で亡くなったという。雨宮氏は憤りの気持ちを抑えることができず、この時から人々を助けるために何が出来るかを自問し続けることを始めた。

日立建機本社には「広く社会との共生をはかる」という企業理念があるが、この事業についてはあくまで、雨宮氏個人の強烈な体験と「怒り」が大きなきっかけであり、今に至るまで文字通り「命がけ」で先頭に立ち推進してきた原動力であろう。雨宮氏によれば、若いころ亡くした母親から「人のために役に立つような人間になれ」、「陰ひなたのない人になれ」、「人に迷惑を掛けないように生きなさい」と言われ育ったことがこの決心に大きな影響を与えたという。

建機についてはアタッチメントの設計製造など、自社内に事業基盤はそろっていたものの、当然地雷について全くの門外漢であった。カンボジアから一旦帰国後まず、現地で活動している NGO 日本地雷処理機構の佐藤登久代代表、カンボジア当局の地雷処理担当者など、内外の専門家、政府、関係機関などに赴き地雷除去そのものにつきゼロから勉強し現地の状況を自ら把握することから取り組んだ。その結果、地雷の除去は、未だに極めて危険な手作業でしか行われておらず、実際に作業中の死傷者が後を絶たないこと、除去の効率もあまりにも低いため、このままでは全ての放置地雷を取り除くのに千年以上かかると言われていることなどが判ってきた。

それでも建機販売を本業とする自社に出来ることが有るのではないかと、これを利用した地雷除去機の開発事業にチャレンジすることを従業員に提案。当時従業員数約 60 名の企業にとって、極めて大きな経営リスクであり、また個人としては命がけの側面もあったが、幸い従業員たちは即座に賛同してくれたという。そこで山梨日立建機として、あくまで収益性の確保を前提に進めることしたのは、中小企業にとりボランティア活動では継続性を確保することが難しい事業であるからである。

目的は、あくまで人道支援であるので、除去装置が完成しても当該国の軍関係などへの販売は出来ず、国連関係機関や非政府組織関係機関に限定することになる。実施する上の目標として、単に高性能な地雷除去機を開発し販売するだけでなく、各国の地雷原地域で生きる人々の生活基盤を取り戻すため、地雷除去に関する技術の現地移転と、灌木を伐採し農地などの再生までを視野に入れた内容でなければならないと考えた。

1995 年に 6 名の技術者からなるプロジェクトチームを発足させ、開発に着手。爆発の衝撃、1,000 度に達する高温、繰り返し使用での耐久性、キャビンの強化などによりオペレーターの安全性など試行錯誤の末 1998 年に、油圧ショベルの先端に高速回転カッターを付けた 1 号機「ロータリーカッター式対人地雷除去機」が完成した。ベースになる油圧ショベル本体は、日立建機の土浦工場が担当した。

## 2. 取り組みの推移と現状

1999 年、カンボジア地雷処理センター（CMAC）の協力を得て初めての現地試験を実施。実際の爆破試験も雨宮氏自身の手で合格。翌 2000 年に日本政府の無償援助で対人地雷除去機 2 台をカンボジアに納入し、最初の老婆との約束は果たされた。次いで 2005 年ニカラグアに 3 台が納入された。手作業のおよそ 50 倍の作業効率が発揮される。

2002 年より、NEDO（独）新エネルギー・産業技術総合開発機構を中心とする産・官・学プロジェクトに「クローラ式油圧ショベルを利用したフレールハンマー式対人地雷除去機の開発」をテーマとして参画。その成果として 2006 年対戦車地雷などより破壊力の大きな地雷に対して安全性を確保する機種も開発された。これによりアンゴラなど、大型地雷や仕掛地雷が多用されている国などへも対処が可能となり、アンゴラには 2007 年に従来型と合わせ 2 台が納入され、その後 10 台納入された。

以降、アフガニスタン、ベトナムを加え、現在合計 7 カ国で 70 台の地雷除去機を納入し全てが稼働している。誇るべき事実として、小さな破損はあっても、これまで地雷による破損で使えなくなった車両は皆無であること、さらに重要なことは 1 人も作業中の事故で死亡や大けがをした人が出ていないということである。

## 3. 事業的な成果と課題

「頭の中からビジネスという言葉は消えており、早く平和な土地を造ってあげたいという気持ちでいっぱいだった」と雨宮氏が新聞社のインタビューでも語っていたように、もとより「売らんかな」ではないし、技術も全てオープンにし共有するのがこの事業の基本姿勢である。事業単体の収益性はなんとか継続できる

レベルとは聞くが、本来の山梨県での建機販売と併せて収益を考える必要が有るといふ。

地雷除去機をただ売るだけではなく、現地の人々が継続して自力でこの機械を運用できるようにするため、納入する際は必ず運転指導とメンテナンス指導を行う。現地の技術者を山梨日立建機に招き指導を行うとともに、納入後も現地で溶接補修の方法も含めてトレーニングを行う。基本的には2年に1回の巡回点検サービスを行うこと、さらにエンジンや油圧系統など大きなトラブルには、緊急支援サービスの体制を敷いているので、稼働台数の増加とともに要員配置の面で負荷が増大しているようである。会社の事業の約10%程度がこの地雷除去であり、従業員は7〜8名が常時配置されているという。

#### 4. 社会的な成果と課題

カンボジアやニカラグアなど各地で地雷除去後の土地が農地として活用可能となり自律復興の芽が出てきた。この機械は農地造成にも転用可能に設計されているからである。近年、住民のための学校や農業研修施設なども設置されるなど、最初の開発着手から10年ほど経って、当初から目指していた本来の目標に近づきつつあると言えよう。

日立建機本社でも、この状況を受けて2007年に特定非営利法人「豊かな大地」を設立。地雷・不発弾の影響を受けている国の住民を対象として、地雷除去後の復興・自立を支援することとした。まずはカンボジアに現地事務所を開設、活動を開始している。

#### 5. 今後の取り組みの展開

オタワ条約で国際的な合意は前進しつつあるが、地雷被害で苦しむ人々のことを知識で知っているだけでは、なかなか行動に結びつくまでには至らない。何より地雷被害撲滅に向けて地雷などの非人道的兵器が使われない環境づくりが重要であるとの認識から、雨宮氏は、地雷の被害や除去作業の状況について、講演会などを通じ積極的に啓蒙活動にも取り組んでいる。

欧州や国内の企業が同様の機器を開発し、地雷除去は近年大きなうねりとなりつつあるが、世界の地雷の除去はいまだ全体の1%も処理できていないという。先頃、コロンビアの大統領が甲府の山梨日立建機を訪れ、当国の地雷除去への協力を要請されたように、まだまだ世界からの要請は尽きることがない。

雨宮氏はこの事業について、氏個人の強い想いとリーダーシップで進めてきた側面が強いものの、一体感を持って事業を支えて来た従業員のモチベーションは大変高く、次世代へバトンタッチしても、集団の力の結集でこの事業は継続出来ると考えている。

## 事例 19 富士ゼロックス株式会社

企業名	富士ゼロックス株式会社（業種：電気機器）		
事例概要	日本、タイ、中国における資源循環システムの運用によるアジア・パシフィック全体のネットワークの構築		
対象領域・課題	通常業務		
対象国・地域	日本国内、アジア・パシフィック、中国		
ヒアリング先	CSR部 部長 澁谷隆氏 CSR部 環境・社会貢献推進グループ マネジャー 石塚金蔵氏		
従業員数	40,646名（連結）	資本金	20,000百万円
所在地	東京都港区赤坂 9-7-3		

### 1. 取り組みの背景・経緯

富士ゼロックスが資源循環システムの構築に着手したのは、1990年代初めにさかのぼる。1991年に「全社環境基本方針」が制定され、1993年に循環システム（商品リサイクル）コンセプトが立案される。そして、「限りなく『廃棄ゼロ』を目指し、資源の再活用を推進する」という商品リサイクル全社方針が制定される。この頃の国の法制度の動きをみると、企業におけるリサイクルの促進を目的とした「資源有効利用促進法」が1991年に制定され、1995年には、「容器包装リサイクル法」ができており、「リデュース、リユース、リサイクル」を推進する3Rに向かう動きを捉え、率先して取り組みを進めてきた。

### 2. 取り組みの推移と現状

商品リサイクル全社方針制定後、1995年に、資源循環システムの3つの柱の一つである、「クローズド・ループ・システム」を完成、業界で初めてリサイクルパーツ使用商品を市場導入した。1997年に、回収した複写機のリサイクルラインを海老名事業所に新設した。また、1998年には、回収した複写機のリサイクルABS樹脂を外装カバーに導入し、もう一つの柱である、「ゼロ・エミッション（廃棄ゼロ化）」プロセスの確立に踏み出した。1999年には、リサイクルパーツ使用商品が生産台数で10万台を突破。また、3R設計を導入し、部品リユース率50%を達成した。2000年、回収した商品の廃棄ゼロシステムの全国展開を開始し、日本における回収・リサイクルの仕組みが完成した。そして、2005年、資源循環システムの日本における拠点を鈴鹿富士ゼロックスに移管した。

富士ゼロックスは、業界を主導する形で、資源循環システムを構築・推進してきた。それには当然のことながら、コストがかかる。「資源循環システムにおける環境会計」によると、1999年度では、28.9億円の赤字だった。黒字に転換したのは2003年度だ。それからは順調に伸び、2008年度では9億円の黒字となっている。

資源循環システムが日本で完成したので、今度はこの仕組みをアジア・パシフィックおよび中国に展開することに着手した。アジア・パシフィックおよび中国は、今や生産・販売・サービスの重要な拠点になっている。2004年にアジア・パシフィック統合リサイクルシステムの拠点をタイに設立し、操業を開始した。オーストラリア、フィリピン、香港、インドネシア、韓国、マレーシア、ニュージーランド、



シンガポール、タイの販売会社が使用済み商品を自ら回収し、タイのリサイクル拠点に移送する。使用済み商品は約 70 カテゴリーに分解・分別し、リサイクルパートナー（12 業者）が資源を回収する仕組みだ。回収したカートリッジは、部品レベルまで分解し、新品同等の品質を保証した部分だけをカートリッジの生産ラインに投入し、リユースできない部分は再資源化する。

タイにアジア・パシフィック地域の拠点をすることは、多くの苦勞を伴った。ASEAN 各国の調査の結果、拠点をタイに置くことを 2002 年に決定したが、タイ政府が難色を示した。当時、再利用目的をうたった輸入中古パソコンが不法投棄されていたという問題が起こっていたことがその背景にある。また、廃棄物の国境を越える移動およびその処分に関する「バーゼル条約」も 1992 年に発効しており、国際社会も廃棄物の国境を越える移動に監視の目を強めていた。

そこで、タイ政府の担当高官が来日する機会をとらえて、富士ゼロックスの資源循環システムを見学してもらい、同じレベルのシステムを構築したいという思いを伝えた。その努力が実を結び、タイでのリサイクル事業に許可が下りたのは 2003 年 8 月だった。そのような経緯があるため、今でも、「このシステムをいかに健全にまわしていくかが重要」と認識し、努力を重ねているという。

中国での資源循環システムは、2008 年に稼働開始した。中国全土から使用済み商品やカートリッジを、蘇州に設立したリサイクル拠点に回収し、それらは約 64 カテゴリーに分解・分別され、リサイクルパートナー（10 業者）が資源を回収する。回収したカートリッジは、アジア・パシフィック地域と同様に部品リユースおよび再資源化するという仕組みだ。

先に述べたように、同社の資源循環システムは 3 つの柱から成っている。市場に出した商品を回収し、選別した部品を厳格な品質保証に基づき閉じた輪の中で循環させる「クローズド・ループ・システム」を根幹とし、部品の再利用により環境負荷の少ない商品作りを目指す「インバース・マニュファクチャリング（逆製造）」、再使用できない部品を分別・再資源化し、資源として徹底的な活用を目指す「ゼロ・エミッション」の 3 つだ。これらの根底にあるのが、「使用済み商品は廃棄物ではなく、貴重な資源である」との考えに基づく商品のライフサイクル全体での環境負荷低減を目指したものづくりだ。

「クローズド・ループ・システム」で特筆すべきは、リユース部品の品質保証の取り組みだ。部品リユースの前提として、「リユース部品を使用して組み立てた商品」と「新品部品のみで構成している商品」が、外観品質、性能機能、信頼性、機械寿命のすべてにおいて同等品質であることを厳格に定めている。その品質保証のため、金属やプラスチックなどを傷つけることなく洗浄する技術や、再使用可能な部品がどうかを判断するために使われる超音波を使った計測法などの技術も導入している。

「インバース・マニュファクチャリング」では、部品の再使用を前提として「ライフサイクル企画」、再使用部品の拡大のための「リユース／リサイクル設計」、環境負荷の少ない商品作りのための「環境アセスメント」が欠かせない要素だ。複写機の使用期間は通常 3~5 年であり、その間に機種が世代交代が予想される。回収された使用済み商品から取り出した部品を効果的にリユースするため、次世代商品の部品として再使用できるような多世代にわたる企画を行っている。また、「リユース／リサイクル設計」では、1995 年に制定した「リサイクル設計ガイドライン」と「リ

ユース設計指針」に基づき取り組んでいる。また、製品ごとに、資源循環型商品の環境配慮情報を、クローズド・ループ・システムの各項目について、環境影響アセスメントを行い、この基準を達成した機種を「資源循環型商品」と認定し、自己認証型の「資源循環型商品ラベル」として公開している。

「ゼロ・エミッション」では、再使用できない部品や商品は、手分解で日本では最大 44 部品類に分別し、徹底的に資源として回収している。1998 年、樹脂メーカーとの共同開発で、プラスチックのリサイクルに業界で初めて成功し、「材料リユースシステム」を構築した。また、社の方針である「限りなく廃棄ゼロ」を達成するため、使用済み商品の分解・分別から再資源化までをマネジメントシステムとして体系化した 100%再資源化処理システムを構築し、2000 年 8 月から運用している。富士ゼロックスは 99.5%以上の再資源化率をゼロ・エミッションと定めている。

### 3. 事業的・社会的な成果と課題

2008 年度の活動実績によると、日本においては、使用済み商品の回収率は 96%、リユース部品を活用した生産台数は 16,800 台で、部品リユース率は点数比率で 61%だった。日本、海外での部品リユース活動の結果、2008 年度に抑制された CO2 排出量は 24,405 t、新規資源投入量は 3,653 t となった。

また、海外では、アジア・パシフィック地域の拠点であるタイの「富士ゼロックス・エコマニュファクチャリング」は、2008 年度に回収した使用済み商品の量は約 4,800 t で、再資源化率は 99.2%だった。一方、中国統合リサイクル拠点である「富士ゼロックス・エコマニュファクチャリング蘇州」では、2008 年度の使用済み商品の回収量は約 200 t だった。

タイや中国での活動は、現地のスタッフや自治体にもよい影響を与えている。たとえば、「富士ゼロックス・エコマニュファクチャリング（蘇州）」は、その取り組みが評価され、2008 年 12 月、蘇州市のリサイクル経済モデル企業に認定され、さらに 2009 年 12 月には中国政府(工業情報部)より「電機製品再製造モデル企業」と認定された。同社はまた、2009 年 2 月、ISO9001、ISO14001、OHSAS18001 の 3 種の国際認証を同時に取得している。

最大の課題は、中国において回収率を上げることだ。中国は、使用した商品を返すという風土がないため、回収を徹底することがむずかしいという。きちんと回収される前に、有用なものは途中で利用されてしまうからだ。回収率向上には、販売店やサービス担当の人たちの協力が欠かせないが、販売店も、いろいろなメーカーの商品を扱っているなので、対応がむずかしいという。

### 4. 今後の取り組みの展開

商品の技術的進化が早まっている中で、リユース部品の活用を継続的に拡大していくためには、従来と同じ推進方法だけでは対応が難しくなっている。また、明確に購入基準の 1 つとしてリユース部品の使用率の高い商品を望まれる顧客もいる。こうした顧客のトレンドは増加していくと考えられ、この市場のニーズに技術的に対応していくことが富士ゼロックスとして重要と考えている。

## 事例 20 株式会社吉川油脂

企業名	株式会社吉川油脂（業種：廃食用油回収・リサイクル及び販売）		
事例概要	廃食用油の回収・リサイクル		
対象課題・領域	廃棄物削減、知的障がい者雇用		
対象国・地域	日本国内		
ヒアリング先	取締役 吉川千福氏		
従業員数	90名 知的障がい者 38人	資本金	40百万円
所在地	栃木県佐野市飛駒町 3845-3		

### 1. 取り組みの背景・経緯

㈱吉川油脂では、レストランやスーパー、食品工場などから排出される廃食用油脂を資源物として回収し、飼料化・工業化・燃料化する事業を昭和 50 年より行っている。工場は栃木県佐野市の郊外で、群馬県との境に位置している。自然豊かな環境に囲まれた 6000 坪の敷地に、事務所、工場、障がいをもつ社員が生活する寮などが点在している。

吉川油脂は「コンプライアンスと環境・経済・社会の活動をバランスよく行い、お客様のニーズに対応していくことで吉川油脂の必要性を高め、更なる事業活動を推進していくことで、CSR 活動をさらに高めていける」と考えてきた。

同社は平成 15 年 5 月 1 日に油脂業界では初めて食品リサイクル法の再生利用事業者登録を取得した。食品リサイクル法は、食品メーカーや小売店、レストランなどができるだけ食品廃棄物を出さないように努力すること、出ってしまった食品廃棄物は肥料や飼料、油脂・油脂製品などにリサイクルして、循環型社会を目指している。同社では廃食用油のリサイクルに取り組むにとどまらず、処理工程の中で発生する廃棄物も 100% リサイクルを目指して取り組んでいる点が特徴である。

つまり、廃食用油はリサイクル過程で精製度に応じ、動物のえさ、油性のインク材料、工業用油脂（石鹼、タイヤ等）、バイオディーゼル、代替燃料などに生まれ変わる。リサイクル率を高めるために、同社ではマニュアルを作成してお客様に配布し、リサイクルできないものの混入を防ぐ取り組みをおこなっている。さらにリサイクル過程で出る汚泥はセメント材料に、天粕は肥料、プラスチックは燃料、金属缶は鉄鋼製品、段ボールは再生紙になど、徹底的なリサイクルに取り組んでいる。

自工場で生産される代替エネルギーをボイラーに使用し、バイオディーゼル燃料が自社車両の運行に活用されるなど温室効果ガスの排出抑制にも取り組んでいる。100% リサイクルの実現は時にコスト高になることもあるものの、「油を一滴も捨てない」という精神で廃食用油をリサイクルすることで、未来ある社会に貢献したいと考えている。

### 2. 取り組みの推移と現状

同社では環境面での取り組みに加え、障がい者と健常者がともに働く企業である。

2名の知的障がい者の雇用をきっかけに、今では90名の従業員のうち38名の知的障がい者が働いている。吉川社長が知的障がい者と出会ったのは創業まもないころだった。ココワインで有名な「こころみ学園」創設者の川田昇氏からの紹介で、障がい者を工場に引き受けるようになり、さらに障がい者の親御さんとの人間的な出会いもあり、少しずつ障がい者の雇用が増えてきたという。

健常者と知的障がい者はペアを組み、飲食店、食品工場などの廃食用油を回収し、中間処理工場でリサイクル原料として再生している。工場には障がい者が働きやすいようなさまざまな工夫がなされている。たとえば工場敷地内に高低差を設け、障がい者社員が作業立ち入り可能なエリアを区分し、簡単に識別できるように配慮がなされている。手すりや機械がすぐに止まる等の安全対策も徹底している。また女性の障がい者には、宿舍の共同生活での炊事や洗濯などを担当するなど働く場をつくっている。さらに、職業生活相談員、職業コンサルタント、健康相談医師や介助スタッフを配置している。

### 3. 事業的な成果と課題

同社では従業員の半数近くを占める障がい者の雇用を守るためにも、業界トップ水準の処理技術の達成の意識を強くもっている。廃食用油は産業廃棄物で、その処理の運用にはマニフェスト（産業廃棄物管理表）を使用することを廃棄物法（廃棄物の処理及び清掃に関する法律）で義務づけられている。廃食用油の最終的な処分までを排出事業者が確認することができるようにするためである。吉川油脂ではY P S C **Yoshikawa Production Sales Control**: 吉川油脂生産販売管理システム）を開発し、電子マニフェスト対応やシステムを使って処理情報を伝えることで処理の透明化を図り、不適正処理の防止に貢献している。また従業員へのコンプライアンスの徹底を図るために全従業員を対象とした全体ミーティングの実施、エコアクション21の取得など、持続的な環境負荷軽減活動を展開している。これらの取り組みで長年の信頼を確立し、関東一円をはじめとして、大手スーパー等の指定業者として活躍している。同社の廃食用油リサイクルの取り組みは極めて高水準で、吉川油脂にリサイクルを委託することが、結果的にクライアント企業の環境負荷軽減と障がい者雇用問題へ貢献することにつながっているといえよう。

### 4. 社会的な成果と課題

吉川油脂の特徴は、企業でありながら、経営者一家が総出で障がい者のサポートをしているところだろう。当初は障がい者社員は社長家族との共同生活を送っており、社長次男の現取締役吉川千福氏によれば「(現夫人との)デートも、彼らの余暇活動と一緒にした」と語る。工場が市街地から離れており通勤には不便であることから、現在は敷地内にバリアフリー宿舍が完備されており、全員が入寮して共同生活をしながら勤務をしている。寮の周辺は精神的に落ち着くように植樹を多くし、季節の変化を楽しめるよう工夫しているほか、工場の敷地周りも圧迫感を少なくするため生垣を多用している。吉川油脂の取り組みは地域のNPOやまちづくり団体からも注目を集めており、今後はそれらの団体との協働の進展も期待できよう。

## 5. 今後の取り組みの展開

穀物相場等の市場変化によりリサイクル油脂の市況は影響を受けやすい。顧客のニーズに合わせ精製度の高い処理技術を追求することで独自の立場を強化し、市況の変動による影響を軽減することを目指している。また障がい者雇用に関しては、設立当初から30年以上がたち、高齢となった障がい者の老後のケアが必要とされている。同社では2006年に「終の棲家」を建設した。「障害のある人となない人がともに働く」、「長年にわたり働いてきたひとたちを使い捨てにすることはできない」という同社の理念は、社会企業のひとつの典型といえるだろう。

### Ⅲ. 詳細調査(国外事例)

- 1 BT Group plc. (UK)
- 2 CEMEX (Mexico)
- 3 GlaxoSmithKline plc. (UK)
- 4 Groupe Danone (France)
- 5 Interface, Inc. (USA)
- 6 Koppert B. V. (Netherland)
- 7 Nike, Inc. (USA)
- 8 Proctor & Gamble (USA)
- 9 Salesforce.com (USA)
- 10 Vodafone Group plc. (UK)

## 事例1 BT Group plc

企業名	BT Group plc. (業種：通信)		
事例概要	インドにおける農業・畜産業従事者に対する電話での助言提供サービス		
対象領域・課題	国際開発 (情報アクセス)		
対象国・地域	インド	本社所在国	イギリス
ヒアリング先	なし		

### 1. 取り組みの背景・経緯

インドでは農業が国家経済の重要な割合を占めているが、農家は農作物の不作や病気、家畜の病気などの問題を抱えている。サポートが十分でないうえ、獣医や農業の専門家はコストがかかるうえに遠方にもある。通信設備も整っておらず、多くの農家は生計を左右する問題に関するアドバイスを必要なときに受けられなかった。

BTは、自身のCRM(顧客管理)アプリケーションや情報データベースを利用して、こうした課題に取り組むプログラム LifeLines India を実施するため、人権と持続可能な発展を推進する非営利組織である OneWorld と連携し、ビジネス上のパートナーである Cisco にもこのプログラムの共同スポンサーになるよう呼びかけた結果、その統合メッセージングのプラットフォームを利用できることとなった。

### 2. 取り組みの推移と現状

2006年11月に LifeLines India は、農業・牧畜業に従事する人々に電話で助言が受けられる情報サービスの構築を開始した。農業に関する質問への答えはすでにインターネット上で見つけられるが、インドの農村地域の農家たちの多くがインターネットへのアクセスがなく、アクセスできても多くの情報が英語で書かれており、英語がわからなければ農業従事者はインターネット上の情報を理解できない。電話で質問し助言を受けられることと、電話とインターネットを連動させて情報提供をすることが重要だった。

利用者である農業従事者は、質問を録音する電話と、録音された質問への答えを聞くための電話と2回電話をかけることになる。1回の通話にかかるコストは、5ルピー(約10円)である。データベースには「よくある質問」88000件が記録されており、98%を超える質問は24時間以内に回答される。サービスは年中無休で受けられる。農家からの質問が新出の場合、OneWorldはパートナーNGOのIndian Society of Agribusiness Professionals (ISAP)からの助言をあおぐ。

### 3. 事業的な成果と課題

LifeLines Indiaのサービスを開始してから1年で、北部インド4州で700を超える村に拡大した。サービスを受けられる農業従事者は3億人を超えた。通話量は、サービス開始当初の1ヶ月に1100件から、1日350へと増えた。これは、当初の予測の「2008年3月までに1日150件」という目標をはるかにしのぐ。

開始以来、インド国内 4 州の 19 地区で、1900 の村の 10 万人が利用している。平均して一日に 425 件の電話がある。これは当初の予測を大幅に上回っているという。

2008 年 4 月から 2009 年 1 月にかけて、LifeLines India のサービスを利用した後は収入が 25% 増加し、農家の 80% がサービスに満足している。

#### 4. 社会的な成果と課題

インドの労働人口の 65% が農業従事者であるが、労働環境は大変厳しく、天候や害虫などによって農作物の不作や農作物・家畜の病気などにより、農業従事者の生計にとって大きな影響を受けることもある。

農村地域の困難な環境や通信設備の未整備、言語の壁など、さまざまな課題を解決するために、電話とインターネットを連動させたコミュニケーション事業による支援は、国連ミレニアム開発目標(MDGs)の「目標 1 極度の貧困と飢餓の撲滅」へのコミットメントとして位置づけられる。また、インドの貧困・飢餓問題だけでなく、他の地域へも適用が可能なうえ、他の分野への応用も可能である。

#### 5. 今後の取り組みの展開

2007 年 12 月には、LifeLines India は教育サービスを提供するようになった。ウェストベンガル州およびラジャスタン州の農村地域の教育をサポートするプログラム LifeLines for Education を開始し、科目や教育の専門家がカリキュラムや科目、教室の管理などに関する質問に答える。両州の 5262 校の 14000 人近い教師を支援している。

将来の計画として、2010 年 3 月までに 3000 の村、1500 万人へのサービス拡大をめざしている。予測では、年間 80 万件を超える電話に毎年対応できるようになれば、このサービスは採算が取れるという。

LifeLines for Education は、ウェストベンガル州の農村地域の約 1 万校、そしてチャッティスガル、カルナタカ、ラジャスタンの各州の 15000 を超える学校にサービスを拡大することを計画中である。



## 事例2 CEMEX

企業名	CEMEX（業種：セメント）		
事例概要	低所得者層に住宅建築資材代金を融資する小規模融資プログラム「Patrimonio Hoy」の開発・提供		
対象領域・課題	地域開発（金融サービス）		
対象国・地域	メキシコ国内および中南米諸国	本社所在国	メキシコ
ヒアリング先	なし		

### 1. 取り組みの背景・経緯

セメックスは、セメントやレディミックスコンクリート、骨材やクリンカーなどを製造・販売する、メキシコで設立された多国籍企業であり、2008年の売上高は216億米ドルに上る。1994～95年にかけてのメキシコの経済危機で、フォーマル・セグメント（大口顧客や中流以上の個人）からの売上高が50%も落ちこんだが、インフォーマル・セグメント（低所得者層など）からの売上の落ち込みは10～20%程度だった。顧客あたりの収益性が高いフォーマル・セグメントへの依存度を敢えて低め、インフォーマル・セグメントである低所得者層を顧客と変えることで、企業としても安定した収益を確保できるようにしたいと考えた。しかし、低所得者を顧客として獲得するには、信用販売を利用できるようになることが不可欠であるため、1) 低所得者層が信用販売を利用できる方法を生み出す、2) 社会に貢献する企業としてのブランドの認知を高めて低所得者層からの信頼を得る、3) セメックス、販売業者、低所得顧客にとって高いコストパフォーマンスを実現する、という3点を目標にした。

こうして、メキシコの低所得家庭を対象に、家の建築や増改築のための資金を調達を支援するマイクロ融資プログラムであり技術支援や資材が必要なときに届くプログラムである「パトリモニオ・オイ(Patrimonio Hoy)」を1998年に開始した。

### 2. 取り組みの推移と現状

パトリモニオ・オイは、低所得者層に家の建築に必要なセメントや鉄鋼などの資材を割安に入手するためのマイクロ融資を提供する。

パトリモニオ・オイが対象とするのは、1日あたりの所得が50～150ペソ（約350～1050円）の人々で、低所得者層のなかでも最貧困層ではない。セメックスでは、一般的に5000人の顧客あるいは人口が5万～10万人の地域に、「セル」と呼ばれるプログラム対象地域を特定する。セルには低所得家庭を戸別訪問しプログラムを説明するプロモーターなど1～5人の従業員がいる。パトリモニオ・オイに入会するメンバー（ソシオ）3人で結成されるソシオ・グループが、毎週360ペソ（約2500円）を70週支払うと、家を建てるのに必要な資材を調達できる。建築の技術者から低料金で支援を受けるなどのサービスも提供している。セメックスやそのほかの建築資材業者なども、確実に定期的な収益を得られる利点がある。

### 3. 事業的な成果と課題

プログラムの参加者は、住宅を建築するのに 60%を越える時間短縮と、最大 35%の節約が可能になる。セメックスはこのプログラムを通じて 10 年以上で 23.5 万世帯へ 1.1 億ドルを超える融資を行ない、回収率は 99%を上回っている。

#### 4. 社会的な成果と課題

低所得者層は融資を受けられず、また信用販売も利用できないため、家を持つことができなかった。信用や担保なしに割引価格で安定した建築資材を購入できることで、低所得者層の生活の質を向上させることができる。

#### 5. 今後の取り組みの展開

2009 年現在、パトリモニオ・オイはメキシコ国内 44 都市で 85 のセンターを設置しているほか、コロンビア、コスタリカおよびニカラグアで 20 のセンターがあるなど、メキシコ国内だけでなく海外でも同様の事業を実施しており、多国籍企業としてさらに拡大する可能性は十分あると考えられる。2009 年、セメックスは、Centros Productivos de Autoempleo という別のプログラムが低所得家庭の住宅事情の改善に貢献したとして、国連の住宅ビジネス賞(Habitat Business Award)を受賞した。

### 事例3 GlaxoSmithKline plc

企業名	GlaxoSmithKline plc（業種：製薬）		
事例概要	主として最貧国での重大疾病に対する医薬品の普及と総合対策の推進		
対象領域・課題	国際開発（保健）		
対象国・地域	全世界（主にアフリカなどの最貧国）	本社所在国	イギリス
ヒアリング先	グラクソ・スミスクライン株式会社（同社 日本法人） 広報部 部長 小松義明氏、岸百合氏		

#### 1. 取り組みの背景・経緯

マラリアは世界三大疾病の一つとされ毎年 100 万人以上の命を奪っている。うち 80% が 5 歳未満の子供であり妊産婦と胎児も主要な被害者である。同様に結核、HIV/AIDS、リンパ管フィラリア症など様々な感染症が地球上の特に医薬品を購入できない最貧国を中心に猛威をふるっており多くの命を奪い人々を傷害で苦しめている。その多くは顧みられない疾患として医薬品そのものの開発が進みにくい。

グラクソ・スミスクライン社（GlaxoSmithKline plc. 以下 GSK、本社；英国）は研究開発に基盤を置く世界最大級の製薬会社である。それぞれ合併の歴史を持つスミスクライン・ビーチャム社とグラクソ・ウエルカム社が 2000 年にさらに合併し現在の GSK が誕生した。100% 出資の日本法人としてグラクソ・スミスクライン株式会社がある。

母体となった企業はいずれも 100 年以上の歴史を持ちそれぞれ医薬品製造業として積極的に社会的責任を担う文化を持っていた。一連の合併で現在の GSK になり初代 CEO ジャン-ピエール・ガーニエ氏はこれらの伝統的企業文化を前進させる形で「最高の倫理基準に則った会社であると世界中の全てのステークホルダーから評価されることを目指す」と内外に宣言し GSK グループ全体で真摯に実行されるよう 100 か国で 10 万人を超える従業員に繰り返し訴えかけた。

このため GSK は 2003 年にこれまでの CSR をさらに広範な CR（Corporate Responsibility：企業責任）という概念へと進化させた。全ての企業責任を通常の事業遂行の一部と捉える理念であり、10 の原則（環境への配慮、製品と顧客、研究と革新、倫理的行動規範、ステークホルダーとの対話、地域社会への支援、リーダーシップとアドボカシー、医薬品へのアクセス、人権、雇用慣行）の形にまとめられている。

社会への貢献は事業の主要な部分として組み入れられ、企業がもつ専門性を十分活用し事業性のある形でサステナブルに行われるべきという思想である。

具体例としては、「医薬品やワクチンを入手することが難しい人々に対して、アクセスを向上させるための新たな施策を常に模索すること」に通常の収益事業としての製薬販売ビジネスと同等の優先度が与えられ合併して 10 年に満たないこの巨大企業を支える文化の柱の一つとなっている。

現在最貧国疾病への同社の代表的プログラムとして以下の 3 つの事業が推進され大きな成果をあげている（GSK 以前からの継続も含む）。

- ①抗マラリア薬とワクチンの開発と治療薬の優遇価格での普及(2010年1月現在、ワクチンはまだ開発中で、販売に至っていない)
- ②リンパ管フィラリア症の駆虫薬の無償提供と撲滅計画支援
- ③HIV感染に関する啓発、優遇価格並びに非営利価格の抗HIV/AIDS薬供給、治療薬に関する知的財産権のライセンス供与。

## 2. 取り組みの推移と現状

グローバル企業である GSK は世界中の事業所で社会に対する独自の事業を展開している。活動の方向性を採択するスキームとして英国の GSK 本社に CR コミッティが設置されている。コミッティメンバーは主に社外の各界有識者で構成され、マスメディア関係者も含まれる。これは「課題は批判のすぐ隣にある」との考えに基づくものである。

こうして決定されたプログラムはグローバル・コミュニティ・パートナーシップとして GSK 本社とグループ会社により WHO などの国際機関、NPO、基金などとの様々な連携を図りながら実行に移されることになる。

### ① GSK アフリカ・マラリア・パートナーシップ (AMP)

世界の 40%の人口がマラリア感染蚊による感染リスクにさらされ、毎年推定 5 万人が感染。GSK では 3 つの分野に取り組んでいる。

- ・新規薬剤およびマラリアワクチンの継続的研究
- ・世界の後発途上国およびサハラ以南の全てのアフリカ諸国に抗マラリア薬を優遇価格で提供
- ・GSK の地域投資プログラム AMP

AMP を通じて GSK は 3 年間で 150 万米ドルを 3 つのプログラムの促進に資金提供している。これはアフリカ 7 カ国の国家プログラムや NGO との協力により約 200 万人におよぶ人々のマラリア予防・管理対策を支援するものである。この中には 3 年間で 50 万人におよぶマラリア教育カリキュラムの開発・導入や 78 万人におよぶ子供の在宅治療、妊婦への間欠治療、殺虫剤を塗布した蚊帳の使用の奨励などのプログラムが含まれている。

また、GSK はマラリアワクチンの研究に 3 億ドルを投資し、ビル&メリンダ・ゲイツ財団から 1 億ドルの援助を受けている。

### ② 「リンパ管フィラリア症撲滅のための国際協力」の共同設立

リンパ管フィラリア症は蚊により人から人へ伝染する寄生虫感染症で、世界人口の 20%近くが感染リスクにさらされ 83 カ国 1 億 2,000 万人が感染している。

主要な身体障害要因の一つとされ象皮病とも呼ばれる。感染者の約半数は症状が無く多くは何年も経過して感染に気づく。重症化すると重度の障害を伴うため患者は差別や偏見にさらされて働き盛りでも職を失い貧困に陥る。

GSK は 1998 年に WHO が主導するリンパ管フィラリア症の撲滅に向けた取り組みに協力を表明し、感染の食い止めに不可欠な駆虫薬のアルベンダゾールを病気が撲滅されるまで寄贈することとした。これはメルク社が寄贈するメクチザンなどと併用での服用が必要で蚊による伝染の阻止には人口の 80%以上が年一回最低 5 年間これを継続することが必要とされる。これまでに 46 カ国に 1 億 4,000 万米ドル相当の 7 億 5,000 万錠を寄贈したことになる (2008 年初)。これまでに

エジプト、いくつかの太平洋諸島、スリランカ、ザンジバル、トーゴで WHO 推奨の最低 5 年間の集団服用が完了している。他に年間約 200 万米ドルを撲滅のための協力体制、モニタリングと評価、研修、教育、広報活動などのために供与している。

2000 年に世界の 40 以上の政府機関、NGO、大学・研究機関などから構成される「リンパ管フィラリア症撲滅のための国際協力」が設立され以下の GSK のプログラムの 2 つの目標を支援している。

- ・ 2020 年までにリンパ管フィラリア症を撲滅
- ・ リンパ管フィラリア症に起因する傷害を持つ人々の身体的、社会的、経済的苦難の緩和

2005 年にはアルベンダゾールの安定供給のため南アフリカに生産拠点を開設した。

### ③ HIV/AIDS 国際コミュニティ・パートナーシップ・プログラム「ポジティブ・アクション」

AIDS の発見から 20 年が経ちその間 2,000 万人が死亡し、現在推定 4,000 万人が HIV に感染している。患者の延命につながる抗レトロウイルス薬 (ARV) も開発されたが、依然 HIV/AIDS を完治させる薬もワクチンも存在しない状況下で、コミュニティをベースとした組織 (CBO) や NGO が HIV/AIDS 対策の中心的役割を担っている。

GSK はこの CBO や NGO のプロジェクトを支援する目的で「ポジティブ・アクション」を 1992 年に設立した。2003 年以降 36 カ国の 43 の CBO や NGO のプロジェクトを支援しているほか、医療従事者などへの研修および研修用資材の提供など多方面に支援を広げている。抗 HIV/AIDS 薬は後発途上国に対し非営利価格で提供される。

## 2. 事業的な成果と課題

GSK はその前身時代から ARV 薬について継続性のある非営利価格を先駆的に設定していた (1997 年)。現在医薬品の後発途上国での価格は知的財産をより柔軟に扱うなどして製造原価の範囲内で先進国での価格の 25% を上回らないように設定され、可能であればさらに引き下げも行われる (2009 年)。

後発途上国に対して薬価は有料が原則であるものの非営利設定であるのでこれらの事業単独では企業の利益には貢献しない。この思想は 10 の原則、特に「医療品へのアクセス」に基づくものである。この思想は 10 の原則、特に「医療品へのアクセス」に基づくものである。この思想は 10 の原則、特に「医療品へのアクセス」に基づくものである。この思想は 10 の原則、特に「医療品へのアクセス」に基づくものである。

GSK はサステナビリティの確保のため CR 事業として出来ることを出来る範囲でやるのが方針ではあるが、実際にはグループ全体で年間に税引き前営業利益の約 5% にも達する金額が CR 関連の事業に投資されている。現 CEO のアンドリュー・ウィティ氏は「社会の期待に応えるだけでなく、期待を上回るにより社会の信頼を得る」ことは GSK の義務であり、このような活動は GSK が、存在を許されるために必要なこと (Our License to Operate) と表現した。

### 3. 社会的な成果と課題

マラリアはアフリカにおける経済成長を毎年最高 1.3%減速させている。マラリア管理の短期的利益は、毎年約 30-120 億ドルとされている。マラリアワクチンの開発は最終段階にあるので 2012 年から開始し 2014 年には全ての乳幼児に接種可能というロードマップが描ける。これにより毎年数 10 万人の命が救えることが期待される。

リンパ管フィラリア症撲滅については、5 年間の継続投薬を 10 億人に施す必要が有る。しかも 10 億米ドル以上の費用と、60 億錠のアルベンダゾールという莫大な出費を要することも判っている。GSK は 2020 年の目標達成に自信を持っており、2010 年までに寄贈する駆虫薬の量を倍増するためインド西部のナシク工場の能力拡充を実施した。

予防できたはずの HIV/AIDS 新規感染者数が毎年 500 万人にもものぼり、抗 HIV 薬と HIV 予防にバランスよく取り組むことが重要になっている。現在薬剤へのアクセス拡大は成功を収めているが、新規感染率を食い止めなければ継続が難しい状況にある。

### 4. 今後の取り組みの展開

GSK ではグループ全体の経営環境にかかわらず、同社の CR に基づく事業を中止することはしないと決意している。未だに全世界に医薬品を手に入れられない人々が存在する以上、医薬品へのアクセスを全ての人々に対し確保することは、いまや GSK が自らに課した存在意義そのものになり、短期間のうちに非常に強固な企業文化として根づいているようだ。従業員「困難だが正しいことをしている」という自信と意欲および一体感が同社の全体の業績を底上げしていることは容易に理解できる。

2010 年 1 月 GSK は「世界最貧国の人々に新しい有効な治療薬を届けるための戦略」を新たに発表した。そこには熱帯病の新たな研究基盤「オープンラボ」の設立、13,500 のマラリア治療薬の化合物の公開、熱帯病のための「知識プール」を築くこと、マラリア候補ワクチンの持続可能な価格モデルを構築することおよび 250 万米ドル相当の新たなプロジェクトへの投資など目的志向の総合施策が示され同社の継続的コミットメントが示されている。

何世紀にもわたり顧みられない疾患であったリンパ管フィラリア症が目標通り 2020 年に撲滅されたとしても、GSK は 10 の原則に則り世界の人々の健康について山積する新たな課題への挑戦を開始するであろう。

#### 事例4 Groupe Danone

企業名	Groupe Danone（業種：食品製造）		
事例概要	使命と信念に基づく社会貢献と一体となった食品事業の展開		
対象領域・課題	国際開発（保健）		
対象国・地域	全世界（開発途上国向けおよび先進国向け）	本社所在国	フランス
ヒアリング先	なし		

##### 1. 取り組みの背景・経緯

グローバル企業、ダノングループはその「使命」を『世界中のできるだけ多くの人々に、食品と飲料を通して健康を届ける』と定めている。

ダノングループの最も古い歴史は 1789 年、フレンチアルプスの村で病を癒すと言う鉱泉水「エビアンの水」が発見されたことに始まる。後にビン詰め出荷されるようになり 1878 年にはフランス医学アカデミーから正式に効能が認められた。一方 1919 年、スペイン・バルセロナで腸の伝染病に苦しむ子供たちを救うため、アイザック・カラソーがはじめてヨーグルト「Danone」の工業化に成功した。商品名は息子 Daniel がカタルーニャ語でダノネと発音されることに由来するらしい。当時の西欧でヨーグルトは殆ど知られておらず医師の奨励により薬局で販売されるようになった。

1929 年ダニエルがフランスにも工場を設立しダノン社が創設された。その後拡大したグループは 1966 年以降原点に戻り健康に特化した企業を目指すことになる。2007 年グループはさらに健康と栄養に重点を置き製品をチルド乳製品・飲料・乳幼児向け食品・医療用栄養食に特化した企業となった。現在、世界 120 カ国で事業を展開し、従業員数 8 万人、売上 23 兆円、フォーチュン 500 に数えられる優良企業である。

ダノングループが自ら定めた「使命」に謳う要素は、すべてこの企業が設立された原点の理由の中にある。「ダノンがダノンで有り続けるということは、社会のために何ができるかを考え続けるということだ」という企業文化が大切にされている。

グループの社会貢献理念は、1972 年にグループの創業者アントワヌ・リブーが定めたデュアルコミットメントの経営方針『企業の経済的成長と社会的発展は歩みを共にしなければならない』に基づいて進められる。すなわち事業についての理念・方針と社会貢献についてのそれは一体化しているのである。「ダノンウェイ」と呼ばれるこの信念はグループ全体で共有され、戦略上もサステナブルな発展が特に重視されている。

「ダノンウェイ」は 2006 年さらにその次世代版である「ダノンウェイ・アヘッド」に進化した。その中核テーマは 2 つある。

- ① 企業の社会的責任に関するベストプラクティスを日々の業務の中に統合普及して行くこと
  - ② 必ずしもダノンの現在の中核事業と直接関係するものでなくても、その事業分野における革新的な計画を推進して行くこと
- すなわち、ダノンは日常的な事業活動のなかでいっそう社会との融合を追求し、

ダノンの本来の目的に合致するなら必ずしも今手がけている事業の範囲に留まる必要がないというのである。これまでの考え方をさらに進める新しいアプローチと言える。

## 2. 取り組みの推移と現状

近年のダノングループによる食品・飲料事業と社会貢献事業の一体化の主要な事例は以下の通り。

- 2004年、子供向け栄養強化ヨーグルト「ダニマル (Danimal)」を南アフリカに市場投入した。

途上国の栄養食品へのアクセシビリティの改善を目的として開発されたダニマルは、ビタミンA、亜鉛、鉄分に富んだ低価格の子供向けヨーグルトで有る。地元のパートナーであるクローバ (Clover) 社による製造と既存の配達システムおよび広告費の削減によりコストを抑えており、価格は約24円。

多数の小さな商店へ商品を配達するためダノンが小型トラックを支給し国内をくまなく回る。アクセスが難しい地域へは現地の女性たちで構成された「ダニレディーズ (Daniladies)」が訪問対面販売を行っている。また母親たちに栄養についての理解の機会を設けている。

- 2005年、ドイツにおいて「Drink 1 Give 10 (1L for 10L)プログラム」を開始した。

世界の10億人以上の人々が未だに安全な水へのアクセスを持たない。この状況を改善するために行われているキャンペーンが「ボルビック：1L for 10L」プログラムで、寄附を受けたユニセフがアフリカに井戸を作り、10年間にわたり安全で清潔な水を供給する。2006年にはフランス、2007年に日本さらに2009年にはアメリカ、カナダ、イギリス、オーストラリア、スイス、ルクセンブルグにも広がっている。

ダノンはそれぞれの実施国ごとに数ヶ月の期間を限って広告キャンペーンを行い、期間中ボルビックを購入した消費者が参加者となる。アフリカの支援国も実施国ごとに割り振られている。ドイツはエチオピア、フランスはニジェール、日本はマリの人々を支援する。ダノンはミネラルウォーターの売上に比例してユニセフにその一部を寄附するが、消費者が購入した一本あたりの寄附額は公表されていない。ユニセフは現地です井戸を掘り10年間必要なメンテナンスやトレーニングを行う。井戸1本で最低1時間に1000Lの水が供給できるのでダノンはボルビックが1L売れるたびに、井戸水10Lを得るために必要な分の資金を寄附するというスキームである。

- 2006年、ポーランドにおいて安価で栄養価を維持したポリッジ「ミルク・スタート」の販売を開始した。

ポーランドの子供の30%が栄養不足であるとされている。ダノン・ポーランドと、ビエドロスカ (Biedronka) 社、ルベラ (Lubella) 社が共同で進める新しいビジネスモデルで供給するミルク・スタートは、バランスのとれた朝食用の製品で子供の一日に必要な栄養素の大半をカバーするよう「母親と子供機関」が定めた必須栄養素が強化されている。商品とビジネスモデルはダノンが開発、ルベラ社が製造、ポーランド最大の小売業者ビエドロスカ社の800の店舗で、一人前約22円で



販売される。

- 2006年、バングラデシュにおいて安価な栄養強化ヨーグルトの供給を目的とした「グラミン・ダノン・フーズ」を設立した。

ムハマド・ユヌスが創設したグラミン銀行とダノングループが50%づつを出資し始めた社会企業体（SBE）である。損失は出さないが個人の利益も追求しない企業と定義されている。資本金110万3000ドル。低所得で栄養を十分に摂取出来ない人々に安くて栄養価の高いヨーグルトを提供し、かつ新しいビジネスモデルにより地域経済を振興し貧困を軽減することを目指している。

ビタミンやミネラルを強化したヨーグルト「SHOKTI DOI」は80g入り約9円で販売される。ダッカの北160kmのボグラに新設された第一工場はすでに稼働しており雇用創出は1000人を超える。地元の人々の工場への雇用だけでなく原料の生乳や蜂蜜なども農家から仕入れ、販売と配達も地元へ委託するからである。工場の半径25km以内で「グラミン・レディ」のネットワークにより製品の配達が行われる。

グラミン銀行は農家や販売店にマイクロ・クレジットを与え、技術指導も行う。グラミンダノンは収益金を新工場の建設などに再投資し拠点を増やして行き最終的にはヨーグルト工場を全土に50カ所建設する計画である。

ダノングループはこの事業で短期的な利益ではなく、最大限の地域貢献を目指す。これは同年発表されたばかりの「ダノンウェイ・アヘッド」の最初の具現化例とされる。グループの会長兼CEOフランク・リバーはこの事業を、自己満足の慈善事業ではなくあくまでビジネスとしての投資であると強調している。将来的にはここで育った栄養強化商品を先進国にも販売することも考慮しているという。

### 3. 事業的な成果と課題

ダノングループの2008年総売上高は15,220ミリオンユーロで前年からさらに+19.1%の成長を遂げた。実質の有機的成長率でも+8.4%を記録し、地球規模の経済危機にも関わらずダノングループの事業基盤の強さを示した。

フランク・リバー自身はこれを、①ブランドの強さ、②一貫性のある戦略、③事業の組み合わせ、④地理的バランスを、自分たちの強みを活かして何年にもわたって築き上げてきた賜物だと分析している。その結果ダノングループは世界の生乳製品で1位、瓶詰め飲料水で2位、乳児食品で2位、医療食品で2位の位置を占めた。

生乳製品は総売上上の57%を占める大黒柱であり順調に成長し、比較的近年加えた乳児食品は+17%成長、医療食品分野は+12.7%成長とその戦略が正しかったことを示した。そしてダノングループの売上の40%は発展途上国向けで占められており現在の成長エンジンになっている。

これはダノングループが30年以上前から世界中の出来るだけ多くの人々の健康に特化することを打ち出し、近年さらに社会とともに自社の発展を目指す戦略を加速させて来た結果と言えよう。

### 4. 社会的な成果と課題

ダノングループの諸活動は疑いもなく栄養が不足しがちな特に子供たちの将来に良い影響を与えるであろう。地域社会の経済基盤を健全化する効果も期待できる。

しかしダノンは「1L for 10L」以外ほとんどその具体的な成果を公表していない。

ドイツでは2007年までで、ユニセフがエチオピアに63基の井戸を新設、10年間21000人に水を供給。同様にフランスではニジェールの16000人に、日本ではマリの10000人に水を供給出来ることになった。加えて重要なのはそれにより例えば子供が水汲み労働から解放され学校へ通えるなど生活の質に大きな変化がもたらされることという。

「1L for 10L」の寄附総額は360万ドルに達するといわれる。これを直接ユニセフに寄附するのではなくて、一般消費者に向けてキャンペーンで参加者を募ったのは、途上国の水と衛生の問題について先進国での関心と理解を高めたいからと説明されている。日本の例ではプログラムを認知した消費者の75%がアフリカの水問題に関心が高まったと答えた。

同じく日本で、2008年のプログラム実施期間6-10月のボルビックの売上は前年比111%で市場の伸び率105%を上回った。これをマーケティングの側面から見るなら、寄附やキャンペーンに要する費用を考慮すると効率的とはいえない結果であろう。逆に社会貢献事業を主目的にして考えれば、消費者の認知を得るためのキャンペーン費用は売上増である程度補填できたものと見る事ができる。

#### 5. 今後の取り組みの展開

「ダノンウェイ」は参加型の仕組みであり、ダノングループ全体で98%の子会社がすでに採用している。これに基づく行動計画はグループ全体で現在800件にのぼり、10,000人を超える従業員が関与している

グループの会長兼CEO フランク・リバーは今後も進展市場への投資は継続すると表明している。「なぜなら未来への投資はわれわれの義務だからです」というのがその理由である。

## 事例5 Interface, Inc.

企業名	Interface, Inc. (業種：タイルカーペット製造)		
事例概要	オフィス用タイルカーペットの回収、再生、再利用によるクローズドループ化		
対象領域・課題	循環型社会システム		
対象国・地域	全世界	本社所在国	アメリカ
ヒアリング先	なし		

### 1. 取り組みの背景・経緯

レイ・アンダーソン (Ray Anderson、現会長) は 1973 年に大手カーペットメーカーから独立して米国ジョージア州にインターフェイス社を設立、当時ヨーロッパにしかなかったオフィス用のタイルカーペットを初めてアメリカに紹介した。

その頃のアンダーソンにとって、特に環境問題はそれほど優先度の高い経営課題ではなかった。法律や規制に従ってさえいけば企業の社会的責務は果たせていると考えていた。1990 年代に入り社会の環境に対する意識が変わり始めたとき、同社はすでに大きな成功を収めて世界各地に生産拠点を持つまでに成長していた。

1994 年、大きくなった我が社も環境ビジョンを持つべきだという提案が社内の調査チームからなされ、ビジョンのスピーチを依頼されたアンダーソンはにわか勉強を始めた。その時読んだ本、アメリカ人起業家ポール・ホーケン著「**The Ecology of Commerce** (邦題；サステナビリティ革命)」が訴えるメッセージに、彼は神の啓示のような感銘を受けたという。アンダーソンは即座に「インターフェイスは世界で初めての持続可能なメーカーになろう」と決心して、そのためにあらゆるビジネスの形を根本から見直すことに着手した。

アンダーソンにとり、完全に持続可能なインターフェイス社となるための行程は、「エベレストより高い山」の頂上を目指すようなものになるだろうと思えた。すなわち、困難ではあるが手厚くかつ注意深い計画を建てて取り組めば不可能ではない。そこでこの登山の基本計画を考えて見たところ、登山ルート上に 7 つの前進キャンプ (Seven Fronts) を設定することになった。インターフェイス社では、登るべき山をまずしっかりと定め、どのようなステップを踏んで道順を辿るべきかを知った上で「サステナビリティ山」の頂上を極めようというのである。

7 つのフロントとは、

#### ① 無駄の排除

時間、才能、エネルギー、空間、原料などあらゆる形態の無駄が対象。すなわち無駄 (Waste) とは、「事業の過程で使われるが顧客に何ら価値を与えない全てのコスト」を示す。当時の売上の 10%、70 万ドルが無駄とカウントされた。資材の廃棄物は新たな資源として使われる限り単なる無駄には該当しない。インターフェイス社では商品や行程を再設計し使用する資源の総量を減らし単純化することを意味し金額換算される。

#### ② 優しい排出物

製品、車両、施設・設備からの有毒物質を排除する。さらに積極的に工場からの煙突や廃液パイプをなくすか、源流で危険な廃棄物を生成しないようにする。

### ③ 再生可能エネルギー

最終的に生産、販売、事務施設を再生可能エネルギー源だけで運用する。太陽、風力、ゴミ埋立地ガス、バイオマス、地熱、潮力、小型水力、非石油系水素などあらゆる可能性を探る。

### ④ ループを閉じること

生産と消費を循環型にする。再生材や有機材を使って技術的な循環を実現するため、行程や製品を再設計する。合成剤をリサイクルし、廃材を有用な原材料に転換し、汚染のない有機材を使用して自然界に戻す。

### ⑤ 資源効率の高い輸送

人や物の移動そのものを減らす。CO<sub>2</sub>など温室効果ガスの排出を減らし、エコロジカルな輸送をする。人の移動の代わりに情報をやりとりする。製品は顧客の近くで生産する。製品や梱包などの軽量コンパクト化。

### ⑥ ステークホルダーの共感

全てのステークホルダー（従業員、パートナー、サプライヤー、顧客、投資家、コミュニティ）の生活と活力の向上のため持続可能の原理に則るという文化を創造すること。インターフェイスは持続可能性について理解を深めれば、環境や社会のゴールを共有する仲間に入ってくれと信じる。

### ⑦ 業務のやり方を再設計し直す

持続可能性に基づく事業の価値を証明し支援するような新しいビジネスモデルを創出する。インターフェイスは持続可能な事業のために、顧客に価値を届ける新しいやり方を創造し、購買の慣習を変え、市場原理に基づくインセンティブをもたらす先導的試みを支持している。

実際には、これらの7つのフロントは一つを完了しなければ次に取り組めないというものではない。まず身近に取り組むべきものから初めて、成果を出しながら、徐々に時間の掛かるテーマを成し遂げようというコンセプトである。

道程も定まり、インターフェイス社はその目指すべきゴール（Vision）を極めてシンプルに以下のように定めた。

「2020年までに、あらゆる側面（People、Process、Product、Place、Profit）から見て持続可能性とは何であるかを、全産業界に自らの行動を通して示す最初の会社になること。・・・そしてその結果として我々自身も腐朽の企業となる。」

この具体的かつ野心的な企業コミットメントは「ミッションゼロ」と呼ばれている。

## 2. 取り組みの推移と現状

現在のインターフェイス社は全世界のタイルカーペットで世界一のシェア 35%（2005）を占め、従業員 7000 名（2000）、年商 10 億ドルを誇る。アメリカの他ヨーロッパ、アジアなど 9 カ所の生産拠点を持つグローバル企業である。日本支社は 1989 年本国の企業買収によりインターフェイスの傘下に入った。他に持続可能性についてのアドバイザーサービス業（商品名；InterfaceRAISE）も手がける。

本業のタイルカーペットでは、オフィスや家庭向けの 3 つのブランドラインを持っている。50cm x 50cm の正方形のタイルはバイオミミクリ（生物に触発された）なデザイン性にも定評があり世界一のブランドとされている。代表的商品「i 2（ア

イター)」では、タイルは床に貼る時の方向性を問わないデザインがなされ、部屋の形に合わせた時のロス率を従来の5%から2-3%へと低減させる工夫がなされ廃棄物を減らす効果がある。

顧客はカーペットを買い取るのではなく「サステナブル・グリーン・リース」を選ぶ事ができる。アンダーソンの「私たちはカーペットを売っているのではない。サービスを売っているのだ」という言葉を具現化したもので、顧客は5年間のリース契約を結び、クリーニングサービス付きで、抗菌性・摩耗・美観など劣化に対しても途中メンテナンスが受けられる。顧客にとってコストパフォーマンスはかえって向上すると言う。

使用済みカーペットの再利用から生まれた「グラスバック・リ (GlasBac RE)」というリサイクルビニール複合材がある。タイルカーペットはナイロンで織り上げた表面と、柔軟性に富むポリ塩化ビニルの裏打ち材（滑り止めなどの機能を持つ）を張り合わせて作る。これを再びはがしてそれぞれリサイクルするもので、完全に分離する工程は日本企業で独自に考案された技術が使われている。ナイロンの表面材は織物メーカーに戻しリサイクル原料を使用した製品（オプティマム・リ、アクアフィルなど）となり、再生されたグラスバック・リはシート状にして新しいカーペットに裏打ち材として使用されるのである。不純物の混入がないので繰り返し再生が可能となった。どの製品の顧客でもオプションとしてこのグラスバック・リを選択でき、その場合製品のリサイクル率は平均40%となる。

ユニークな「クールカーペットプログラム」は2003年から導入された。製品のライフサイクルアセスメントを行い、製造時に排出される1平米あたりCO2換算で約16kgの温室効果ガスをカーボンオフセットするもので、証明書が発行される。同社の「i2」シリーズに標準、他のほとんどの製品でオプション仕様として提供しており、これまでに100万平米以上が販売された。

### 3. 事業的な成果と課題

最新のサステナビリティ関連の実績は（2008 Annual Report）、

- カーペット製造で使われるリサイクル材又は有機材の原材料比率は、0.7%（1996）から23.7%（2008）に向上。
- カーペット製造施設で使用する再生可能電力の比率は、0.0%（1996）から89.1%（2008）に向上
- 全世界のカーペット製造に要した全エネルギー（BTU/square yard）は、19.4（1996）から10.9（2008）に減少
- カーペット工場からゴミ処理場へ送られた廃棄物の総量（pounds in millions）は、15.0（1996）から4.9（2008）に減少
- ゴミ処理場に行くかわりに「ReENTRY」プログラムにより再生されたカーペットの累積量（pounds in millions）は、3.1（1996）から175.2（2008）

アンダーソン会長によると無駄の排除による経費削減で1999年までの4年間に9600万ドル稼いだことになり、このような資金がソーラーパネルなどの環境投資に振り向けられるのだという。

再生可能エネルギーは達成率が比較的高いが、工場に設置されたソーラーパネルや風力などだけでは対応しきれない訳ではない。例えば、ややコスト高ながらカナダ

のオンタリオ・ハイドロから「グリーン電力」を購入するなどの対応をしている。

輸送については燃費の良い車などの導入を進めているが決め手に欠け、当分の間はカーボンオフセットで対応している。米国のNPO「Trees for Travel」と契約し従業員の出張など移動量に見合う植林を熱帯で行う。最新のテレビ会議システムなどを導入して移動そのものを減らす事も進めている。

テナントビルでは入居者が変わるたびに大量のカーペットが交換されてしまう。「リ・エントリ」回収システムで、顧客から集めたカーペットはインタフェイス・リソース社が担当してリサイクルする。もとの素材によって出来るものはリサイクルし、再生出来ないものは消却し廃熱を回収する。状態の良いものは学校などの施設に寄附される事も有るといふ。

#### 4. 社会的な成果と課題

2020年までまだ道半ばであるが、ミッションゼロ開始当時は、同社の煙突は192本でその後一旦M&Aなどで229本に増えた。これは1998年までに184本に減らされ、同様に廃液パイプは18あったが15になった。もちろん最終目標は全廃である。

レイ・アンダーソンは2001年サステナビリティ・リーダーシップ賞などを受賞し、アメリカの環境経営のパイオニアでありリーダーの一人と見なされている。1997～1999年にはクリントン大統領からサステナビリティ推進委員会の共同委員長に任命された。

#### 5. 今後の取り組みの展開

数年前にインターフェイス社の関連工場を訪れた日本の視察団からは、生産現場に於いて環境技術的には日本の方が進んでいるのではないかとのコメントも有ったようだ。

しかし日米の文化の違いも有るのかもしれないが、インターフェイス社の真骨頂は、創業者のレイ・アンダーソンが最初に建てた妥協の無いミッションを公表し、ゴールを実現するためにしっかり行程を定め、顧客や、株主など全てのステークホルダーを巻き込んで断固推進する熱意と周到さが突出しているといえよう。真の持続可能性とはどんなものかを探求し続け、実現する姿勢には見るべきものがある。

レイ・アンダーソン会長のモットーは、「良い事をして成功する (Doing Well by Doing Good)」であるという。

## 事例6 Koppert B.V.

企業名	Koppert B.V. (業種：サービス)		
事例概要	農業における天敵虫を用いた総合的病害虫管理と受粉管理の技術サービス		
対象領域・課題	環境保全		
対象国・地域	無	本社所在国	オランダ
ヒアリング先	なし		

### 1. 取り組みの背景・経緯

近代の地球規模の人口増加を持ち出すまでもなく、有史以来、農業生産は人類生存の基本課題であり続けている。近代的な農薬は、農業生産の効率化を目的として、18世紀頃から商品として広く使われ始め、20世紀以降、DDTに代表される合成化学製品が多種開発されて以降、世界的に普及した。この結果食料の生産性は飛躍的に向上し、大きな社会変革をもたらした。今や多種類かつ大量の農薬を使用することは、農業を営む上で不可欠なことと見なされるようになった。

一方で、1962年に出版されたレイチェル・カーソンの「沈黙の春」をきっかけとして、農薬の過剰な散布が、人の健康だけでなく、生態系や土壤に大きな悪影響を及ぼすことに対し危機感が増大した。そのため、製造・輸入・販売・使用などに対する法規制も強化され、さらに有機農法への回帰あるいは新規開発など、出来るだけ農薬の使用を減らしつつ、生産性を確保する試みが多方面にわたりにされるようになって来た。

総合的病害虫管理 IPM (Integrated Pest Management) とは、むやみに化学農薬のみに頼らず、これに様々な管理技術を組み合わせることで、逆に無農薬化や害虫などの撲滅を狙うのではなく許容できるレベルで十分な効果を得ようという栽培管理の概念で、いまや環境保全型農業に欠かせない。

コッパート社は昆虫を利用した IPM 技術を商業化したパイオニアとして知られている。オランダでキュウリのハウス栽培をしていたヤン・コッパート (Jan Koppert) は、1967年に赤グモダニ (Red spider mites) の発生を抑えるため、捕食性のチリカブリダニ (Predatory mites) を利用する実験を最初に始めた。その動機は、ヤンが化学農薬のアレルギーに苦しんでいたからである。それまでのビニールハウス農法では、石油系の肥料や殺虫剤を大量に散布する必要があり、厳重な防護服を着て作業をしなければならなかった。それでも彼はアレルギーにより体調を崩したので、やむなく対策方法を模索したのであった。その際の信条は「すべて自然が解決する」というものだったという。

天敵を利用するアイデアそのものは半世紀も前からヨーロッパで芽生えており、オンシツコナジラミ、オンシツツヤコバチ (寄生蜂)、チリカブリダニなどの研究や商業化の試みは、イギリス、アメリカ、ドイツなどで進められていた。ヤンもまたこの天敵の利用に行き着いたのは、自ら昆虫と昆虫の関係を熱心に観察していたことが発端のようである。ヤンが最初に実験に利用したチリカブリダニはスイスの MAAG 社から購入したものであった。イギリスで天敵利用のシステムを確立した研究者 (Hussey) にも会い、その際、多くの農業者の助けになる天敵を企業化するこ

とを宣言したという。

ヤンは試行錯誤を経て 1972 年からオンシツツヤコバチの生産を始めたが同年他界し、息子のペーター（社長）とポール（技術担当）が会社を引き継いだ。キュウリ農家であることを捨て、天敵とその利用システムを販売することに専念した結果、いまやコッパート社は市場のリーダーとして、昆虫の農業と園芸への利用システムを総合的に提供し、世界中にビジネスを展開している。

## 2. 取り組みの推移と現状

コッパート社はオランダに本拠地を置く。成果主義の研究開発部門を擁していることが特徴である。他に、英国、フランス、イタリー、スペイン、米国、カナダ、メキシコ、トルコ、スロバキア、ケニヤ、エクアドルなど 19 カ国に子会社を持っている。事業が拡大した現在も、コッパート社は家族経営のかたちのままで農家を支援することに重点を置き、高付加価値の農産物のための自然受粉システムの開発とマーケティング、および IPM において最も信頼されるパートナーとなることを目指している。そのため代理店などを通さず顧客の日々の生産・管理の活動に直接かわることを特徴としている。ただし日本など支店が無い地域では販売代理店から単に商品が供給される。日本では、Arysta LifeScience 社が販売しており商品名は同じだが Koppert の名称は使われない。

同社の商品は「コッパート・バイオロジカル・システムズ」と総称される生物学的制御方法である。端的に言えば、ビニールハウスや温室、または庭や芝生において、有益な昆虫、ダニ、線虫などを利用して、有害な病害虫を制御するものである。天敵と受粉媒介昆虫の大量生産は従来型の農法に取って代わるものであるが、生物利用の農業システムでは化学物質やその他の問題から農産物を守ることが重要なので、システムの品質は特に重視される。

## 3. 事業的な成果と課題

家族経営の非公開企業のため、事業の詳細や規模は不明であるが、2002年の段階で18種類の捕食虫を扱い、取引先は20数カ国、売上は4,000万ユーロ、本社従業員240名とされた。現在は従業員250名でほぼ横ばいだが55種類の捕食虫が商品ラインに並び55カ国で取引をしており事業は拡大している。

商品が生き物であるので、特別な梱包方法と独自の流通網を世界中に築いて対応している。捕食虫の飼育方法も特許で守られており、総合的に外部からの参入が難しい事業エリアであるといえる。

なお、ヨーロッパのトマトとキュウリのハウス栽培農家の90%が昆虫を導入しているといわれている（コッパート社以外の製品も含む）。

## 4. 社会的な成果と課題

コッパート社が成功した要因として、もともとは農業を営んでおり、農業経営者の視点に立つことが出来たと言うことが挙げられる。

環境保護志向、健康志向の高まりとともに IPM の普及が早まってきた。IPM の実施により残留農薬が減り、農作物が食品である場合は消費者の安心感と付加価値も高まる。創業者が経験したように、生産者にとっても健康被害が低減できる。天



敵生物は一般に、化学農薬のように薬剤抵抗性発達が見られない。さらにハウスの中で昆虫を放すだけなので労力の軽減になる。

新たな課題の例として、トマトやナスなどのハウス栽培で導入されたセイヨウオオマルハナバチが日本の自然環境で繁殖すると餌や巣の競合により在来種を駆逐することがわかってきたことが挙げられる。日本においては2006年にセイヨウオオマルハナバチは外来生物法で「特定外来生物」に指定されることになり、飼育・保管・運搬等の規制と野外逸出防止の適正な管理を行なうことなどが義務づけられたが、北海道では法施行前に逃げ出し野生化した個体の生息が確認され、生態系への悪影響が懸念されることから現在防除活動が行われている。

## 5. 今後の取り組みの展開

1965年に国連食糧農業機関（FAO）が発表したIPMの理念は、「あらゆる適切な技術を相互に矛盾しない形で使用し、経済的被害を生じるレベル以下に害虫個体群を減少させ、かつその低いレベルを維持するための害虫個体群管理システム」ということであった。

近年はこれまでのIPMの概念をさらに発展させた総合的生物多様性管理IBM（Integrated Biodiversity Management）が新たに提唱され始めた。すなわち害虫と益虫という視点だけでなく、その他の生物すべてを含めた農生態系の生物多様性を考慮した病害虫管理を意味する。

現在日本で使用されている天敵昆虫やダニ、線虫の大半が外国からの輸入種となっている。IBMの考え方に基づくと、農業において天敵昆虫などを利用する場合に、その地域に根ざした在来天敵を見いだし活用することが一つの解決策となる。世界各国から天敵を見いだし販売してきたコッパート社にとってこの課題への取り組みが、今後の同社の評価を大きく左右することになると考えられる。

## 事例7 Nike, Inc.

企業名	Nike, Inc. (業種：スポーツ用品製造)		
事例概要	ネイティブアメリカンを対象とする、スニーカー「Nike Native Air N7」の開発と健康・スポーツ促進プログラムの支援		
対象領域・課題	地域開発（保健）		
対象国・地域	アメリカ国内	本社所在国	アメリカ
ヒアリング先	なし		

### 1. 取り組みの背景・経緯

ネイティブアメリカン向けスニーカーは、一人の従業員のアイデアをきっかけに開発された。

ナイキの従業員であるサム・マクラッケン (Sam McCracken) は、自らもネイティブアメリカンであり、若い頃ネイティブアメリカンの居留地で過ごした経験がある。高校生のときのバスケットボール経験から、オレゴン州やカリフォルニア州で高校生を相手に、20年にわたってバスケットボールを教えてきた。1997年にナイキの倉庫で働き始めた彼に、社内のダイバーシティ（多様性）に関するプログラムのひとつである「ネイティブアメリカン従業員ネットワーク (Native American Employee Network)」の再活性化が依頼され、2000年にはNative American Businessのマネジャーに就任した。

同氏は、既存のスニーカーが多くのネイティブアメリカンの足に必ずしも合わず、それぞれ自分で何らかの工夫をして履いている状況を見ていたことから、新たなスニーカーの開発というアイデアと、自らも何らかの関わりを持っていたネイティブアメリカンの健康・スポーツ促進への活用にも繋がったようだ。

2007年、70を超えるネイティブアメリカンの部族や足の専門医、Indian Health Services (IHS)やNational Indian Health Board (NIHB) のメンバーなどの協力のもと、2年近くの研究を経て、このスニーカーの商品化が実現した。

ちなみに、この三者はネイティブアメリカンの居留地における身体の健康を促進する”Just Move It”プログラムを実施している。IHSは「アメリカンインディアンおよびアラスカネイティブ(American Indians and Alaska Native)」の社会的・身体的そして精神的な健康を最高のレベルに引き上げるための連邦政府機関であり、ナイキとは2003年に覚書(MOU)を締結し、ネイティブアメリカンの個人およびコミュニティのために協働の関係を維持している。NIHBは、すべてのネイティブアメリカンの政府を代表し、ネイティブアメリカおよびアラスカネイティブの健康や政策提言など幅広い活動を行なっている。

### 2. 取り組みの推移と現状

ネイティブアメリカン向けスニーカーは、Nike Native Air N7として米国内 33工場とインターネット上でのみ販売されており、従って対象地域はアメリカ国内に限定されている。

N7という名称は、一部のネイティブアメリカンの間で言われている知恵をあおぐために自分から3代前を、その知恵を3代後まで引き継ぐ、つまり自分の世代を含め

て7世代を考えるとという言い伝えから来ている。この商品は、ナイキの”The Considered”（「考慮されたもの」）という、イノベーションとサステナビリティを組み合わせて開発される商品ラインアップのひとつである。”The Considered”商品は、例えば、オーガニックコットンやリサイクルされたポリエステル素材を使用したり、製造過程で出るゴミの量を減らすなどの工夫がされている。

Nike Native Air N7 の販売による収益はすべて、ネイティブアメリカンの地域で健康とスポーツを促進する”Let Me Play on Native Lands”プログラムを支援するために使われる。これはスポーツおよび身体のための健康のための若者向けのプログラムで、さまざまなコミュニティレベルの活動などに助成金を提供したり物品を寄付したりしている。

なお、プログラムの事業主体である Nike N7 Fund（Nike Native Air N7 の発案者であるマクラッケン氏が理事長を務める）からの助成をうけるには、以下の要件を満たすことが必要である：

- アメリカ内国歳入法 501 条 c3 項によって設立された非営利法人である
- ネイティブアメリカンのコミュニティに対して活動を行なう組織である
- 助成を受けようとする活動は、スポーツに焦点をあてている
- その活動は、高校生の年齢あるいはそれより若い世代をターゲットにしている
- 成功のための成果測定をする

### 3. 事業的な成果と課題

上記の通り Nike Native Air N7 の販売収益は、広い意味でネイティブアメリカンの地域の支援プログラムに拠出されるため、業績への直接的な寄与という意味での事業的な成果には繋がっていない。

但し、多様性の尊重やコミュニティ開発への支援といったナイキの従来からの姿勢や取り組みを補強するものとして、ブランドマネジメントにおける長期的な成果は十分意識されているはずだ。

また、Nike Air Native N7 の開発が、一人のネイティブアメリカンの従業員のアイデアから実現したということは、ナイキの従業員の士気や満足度という観点からの好影響も考慮されてしかるべきだろう。現に、サステナビリティに関して企業へのコンサルテーションや研究調査事業などを行なう英国の SustainAbility 社が 2008 年 4 月に発行した”The Social Intrapreneurs: A Field Guide for Corporate Changemakers”と題したレポートなかでも、所謂社会的起業家（Social Entrepreneur）に対して、企業内にあって社会的なビジネスを発案・開発していく人たち（Social Intrapreneur）の好例の一人として紹介された。

### 4. 社会的な成果と課題

Nike Native Air N7 の販売を通じて、2009 年までに 16 万米ドルを超える金額が全米のネイティブアメリカン居留地での健康・スポーツ促進プログラムのために拠出された。ネイティブアメリカンの間では、2 型糖尿病がとくに問題となっている。若年時からのスポーツ経験によって、肉体的・精神的な健康を育むという一般的な課題とともに、個別にはこの糖尿問題を軽減するという課題に対して、長期的に寄与することが、成果の中心と考えられる。

また、社会貢献活動の一環となるが、2007年11月以来、ナイキの Native American Business Program に参加する 225 を超えるネイティブアメリカンのコミュニティに対して Nike Native Air N7 の寄贈も行われている。

#### 5. 今後の取り組みの展開

2009年11月には Nike Air Native N7 の新コレクションが発表され、さらに 2010年2月には製品の販売範囲および健康・スポーツ活動支援の対象をカナダのアボリジナルに拡大する旨が公表された。今後の展開の詳細や予定は不明であるが、結果的にどの程度の規模となり、どのような成果を上げるか、また他の地域・民族に広がるのか、注目される。

## 事例8 Proctor & Gamble

企業名	Proctor & Gamble（業種：日用品製造；パーソナルケア／ホームケア）		
事例概要	簡易浄水剤「PuR（ピュア）」の開発・普及による、開発途上国における安全な飲料水の提供		
対象領域・課題	国際開発（保健）		
対象国・地域	開発途上国（アフリカ、アジア、中南米）	本社所在国	アメリカ
ヒアリング先	なし		

### 1. 取り組みの背景・経緯

世界最大の日用消費財メーカーである P&G では、1995 年から安全な飲料水を自宅で飲めるようにするために CDC（米国疾病対策予防センター）と協力し、汚染された水をきれいで安全な飲み水へと変える簡易浄水剤「PuR（ピュア）」を共同開発した。

「PuR」は小さな袋に入っており、場合によっては飲めば死に至るかもしれない汚染された水 10 リットルを、1 袋できれいな飲料水に変える。

USAID（米国国際開発庁）は P&G との官民パートナーシップにあたり、CDC が開発した水を塩素処理する POU(point-of-use)と P&G が開発した「PuR」の 2 つを推進している。CDC の安全水システム(Safe Water System)は 1990 年代初期の南米でのコレラ流行への対応のために開発されたものである。

### 2. 取り組みの推移と現状

2003 年以來、USAID からの要請を受けて、「PuR」をエチオピア、パキスタン、ハイチなどに届けている。

2003 年に、家庭で安全な水が飲めるようにするための革新的なプログラムに向けて、政府セクターと民間セクターが協力をする「Safe Drinking Water Alliance (SDWA; 安全な飲料水のための連合)」ができた。これは、P&G が Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health/Center for Communication Programs（大学）や CARE（NGO）、Population Services International(PSI; 国際機関)とともに、家庭用水の処理のためにそれぞれの専門性やリソースを共有するネットワークである。知識を共有することで、安全な飲料水の確保への成功的な取り組みの規模を拡大しようという狙いがある。

SDWA にはこれまで 500 万ドルが投入され、P&G はその飲料水技術を活かすために 3 つのモデルで実験している。

- ① 商業化モデル（パキスタン）：P&G の流通インフラを通じて「PuR」をパキスタン・シンド地域で発売し、安全な飲料水への理解を深めるために教育関係者や地域パートナーなどと連携する。
- ② 社会教育モデル（ハイチ）：PSI の協力を得て、「PuR」が社会のあらゆる層に行き渡ることをめざす。
- ③ 緊急救援モデル（エチオピア）：災害や紛争時の人道支援のために救援組織と

協力し、安全な飲料水へのアクセスを必要とする人たちに「PuR」を届ける。

P&G は世界中の子どもたちの生活を向上させ、きれいな飲料水をできるだけ多く届けるためにも努力している。2004 年から実施している「“Children’s Safe Drinking Water (CSDW ; 子ども達のための安全な飲み水)”プログラム」は、P&G が社会の課題に取り組むプログラムである「Live, Learn and Thrive (生きる、学ぶ、はばたく)」イニシアティブの、グローバルな取り組みのひとつと位置付けている。

UNICEF や非営利組織には P&G が製造コストを負担して提供しており、「PuR」の開発・製造者としての専門知識とともに財政支援も実施し、これまでに 2,500 万米ドルをきれいな飲料水のために投じてきたとする。

また、世界中のいかなる場所でも使用できる「PuR」は、上記③のほか、災害や紛争などの緊急援助用としても活用されていて、2008/09年度は、ジンバブエのコレラ発生地区に安全な飲料水1,000万リットル分、パキスタン避難住民に2,500万リットル分に相当する「PuR」を提供した。さらに直近2010年1月のハイチ地震に際しても、6,000万リットル分(34万人の3カ月分に相当すると試算)の提供を決めている。

その他、スイス・ジュネーブの P&G では、「サステナビリティ週間」イベントの期間中、従業員は水を始めとしたサステナビリティに関して学ぶとともに、それぞれが CSDW に 10 リットルの水を寄付することとなっているという。

### 3. 事業的な成果と課題

P&Gでは、健康と社会的課題の解決に貢献すると同時に、ビジネスモデルを構築することが必要だと考えている。国連のミレニアム開発目標のなかでも、安全な水へのアクセスを得やすくすることを重点領域に選び、関連した社会貢献をしながら、「PuR」の普及や安全な水などに関する啓発活動を実施しつつ、政府機関や非営利組織とのパートナーシップを構築する。そのことによって、サプライチェーンや消費インフラが整備されていない開発途上国において、廉価で商品を販売できる仕組みを作る。

2008/09 年度は、5 億リットルの安全な飲み水に相当する「PuR」を提供した。累計で 16 億リットルを提供し、これは推定で 9,000 名以上の命を救うのに相当する量を届けた計算になるという。

### 4. 社会的な成果と課題

世界で 10 億人以上が、安全な飲料水を飲めない。毎年、安全な飲み水や衛生環境がないために下痢で 180 万人以上が死亡しており、その大多数は 5 歳未満の子どもである。また、開発途上国での乳幼児の病気および死亡の主要な原因は汚染された水を飲んだことによる下痢であり、コレラや赤痢などの下痢の症状で死ぬ子どもは、マラリアと HIV/AIDS で死亡する子どもより多い。

家庭できるシンプルな水の扱い方や安全な貯水で、汚染された川や湖、そして場合によっては安全でない井戸水や水道に飲料水を頼っている人たちの生活にすぐに効果が表れ、下痢に関連する病気が 30~50%軽減できるという。「PuR」の普及によって、それらに関する啓発活動とともに実際の浄水を行うことができ、その保健

環境の改善の成果は極めて大きいといえるだろう。

#### 5. 今後の取り組みの展開

2012年までには初期の4年間の実績の2倍を超える40億人分の安全な飲料水を届けることを現在は目標としている。

## 事例9 Salesforce.com

企業名	Salesforce.com（業種：IT ソフト）		
事例概要	「1-1-1 モデル」（就業時間、製品、株式の1%の投入）によるビジネスと社会貢献の統合		
対象領域・課題	地域開発（非営利団体支援）		
対象国・地域	全世界	本社所在国	アメリカ
ヒアリング先	セールスフォース・ドットコム ファンデーション （同社財団 日本オフィス）マネージャー 遠藤理恵氏		

### 1. 取り組みの背景・経緯

セールスフォース・ドットコムは1999年にサンフランシスコでマーク・ベニオフ氏によって設立された、CRM（顧客管理）アプリケーション等を提供する企業である。ベニオフ氏は同社設立時に、「1-1-1 モデル」を企業の理念および活動に組み入れた。「1-1-1 モデル」とは、「就業時間、製品、株式のそれぞれ1%を非営利セクターに貢献する」というものである。このモデルの導入は、ベニオフ氏が前オラクル勤務時代に社会貢献を統括する立場にいたときの経験がきっかけになっている。

オラクルでは、「Oracle's Promise（オラクルの約束）」という社会貢献プログラムを実施しており、ベニオフ氏は実施の責任者だった。これは、1997年にアメリカの歴代大統領などが集まり開催した President's Summit for America's Future というイベントで若者支援のためにそれぞれができることをしようと提唱した「America's Promise」に対応した取り組みであり、オラクルは経済的に苦しい家庭の子どもが多い地域の公立小学校などにコンピュータのインフラ整備のために社員がボランティア活動を行っていた。ベニオフ氏は、「自分で会社を設立したら、創業時から社会貢献を組み込もう」と決意したという。

自社製品および社員による技術支援を通じて社会に貢献するだけでなく、自社製品を導入する非営利団体への社員ボランティアや助成など、ビジネスと社会貢献を統合した地域社会への貢献をめざしている。また、ビジネス上のパートナー企業にも、「1-1-1 モデル」の実施を呼びかけている。

### 2. 取り組みの推移と現状

#### ①就業時間の1%

セールスフォース・ドットコムでは、社員に対して、通常の有給休暇とは別にボランティア活動のための休暇を一年に6日取得できる。個人で参加するほか、普段一緒に仕事をする同僚とともにチームを組んで参加することもある。

ボランティア活動の推進の一環として、年1回「Volunteer of the Year」として全世界でボランティア活動に熱心に取り組んだ社員を表彰している。日本法人でも、全社表彰を実施し、表彰された社員が希望する団体に寄付できるよう500米ドルを授与している。

#### ②製品の1%

セールスフォース・ドットコムのCRMであるSalesforce CRMを、一定の条



件を満たす非営利団体に対してセールスフォース・ドットコム ファンデーションを通じて 10 ライセンスまでは無償で、11 ライセンスからは 80%割引価格で提供している。現在、世界 70 カ国で 7,000 以上の非営利団体（日本国内は 90 団体）に提供されている。同社の CRM アプリケーションを活用することで、会員や寄付者などのデータを有効に利用でき、非営利団体の情報管理に関するエネルギーを節約し、本来の活動に専念することができる。

なお、セールスフォース・ドットコム ファンデーションの財源を確保するため、アメリカ歳入法 501(c)3 条に基づく非営利法人のステータスに加えて同(c)4 条に基づくステータスも取得して、セールスフォース・ドットコムと契約を結び、11 ライセンス以降を 80%割引価格で提供した売上を、ファンデーションの収入とできるようにした。

### ③株式の 1%

セールスフォース・ドットコムでは、株式の 1%に相当する金額を、非営利団体への助成金に充てている。年 1 回、非営利団体向けの助成を実施し、法人格を持つなど一定の基準を満たしセールスフォース・ドットコムの CRM を利用する非営利団体に対して助成する。製品を活用するために助成金を使い、他の団体への有効な利用方法を開発しベストプラクティスとなり、他の団体と共有することをめざす。

社員が支援している非営利団体に対する支援も実施している。社員がボランティア活動に従事した非営利団体に対して、ファンデーションでは社員のボランティア活動 10 時間ごとに 100 米ドルを寄付（年間最高 500 米ドル）するほか、社員の寄付に対してマッチングギフト（年間最高 1000 米ドル）を実施する。また、4 人以上の社員が合計 25 時間以上のボランティア活動に従事すると、セールスフォース・ドットコム ファンデーションが助成する「Community Action Team Grant」というプログラムもある。

### ④Power of Us パートナープログラム

セールスフォース・ドットコムは、コンサルテーションやプログラム開発などを行うビジネスパートナー企業にも、「1-1-1 モデル」の導入を働きかけている。たとえば Google Inc.などがこの呼びかけに応じており、日本では富士通東北など 5 社のパートナーが CRM 導入支援などを通じて地域貢献に取り組んでいる。

日本では、Power of Us パートナーが集まって定期的にランチミーティングを実施し、支援に関する情報提供や意見交換を行なっている。

### ⑤障がい者の就労支援

2008 年秋より、北海道の特定非営利活動法人「札幌チャレンジド」に対してサービス部門の業務を委託している。札幌チャレンジドに所属する障がい者にセールスフォース・ドットコムの技能・スキルを伝えて要請し、プロフェッショナルとして対等な関係を構築している。

製品の提供や助成などは、ファンデーションを通じて行なわれるが、セールスフ

フォース・ドットコムには「社会貢献委員会」が設定され、各部署から選ばれた社員が参加し、1~2ヶ月に1度集まり、社会貢献活動に関する話し合いなどを行なっている。

### 3. 事業的な成果と課題

社会貢献休暇の取得率： 全世界では85%の社員が取得しており、ボランティア活動に社員が費やした時間は2008年までに合計20万時間を超える。日本では社員の約90%が社会貢献休暇を取得し、2009年度は約3,300時間のボランティア活動を実施した。

CRM導入団体へのインパクト： 全世界で、セールスフォース・ドットコム社のCRMを導入している非営利団体の39%がスタッフの生産性が向上したと答えている(2008年)。同様に資金調達の生産性向上が28%、寄付者や理事、ボランティアや顧客の満足度が25%それぞれ向上し、22%のコスト削減につながったと回答している。

セールスフォース・ドットコム社員等のモチベーション等の向上： セールスフォース・ドットコム社員をはじめ、「1-1-1」モデルを導入しているパートナーの社員も、社会貢献に取り組むことで、本業に取り組むモチベーションもあがっている。また、リーダーシップ要請や広報にもプラスの効果がある。

### 4. 社会的な成果と課題

セールスフォース・ドットコムの「1-1-1」モデルの根底にあるのは、非営利団体が寄付者や会員、ボランティアなどに関する個人情報だけでなく、団体とのコミュニケーションの記録が一元的に管理・活用されれば、その団体のもつ社会的意義がさらに発揮されるだろうという考えであり、また、そのためには人(社員)とサービスそして資金を統合して提供することで、本業を通じた社会貢献を実施しようという想いだといえよう。

今の時代、非営利団体が情報を活用するだけでなく、活用のためにいかにインフラを整備するかということも、大きな課題である。このことは、非営利団体の活動分野を問わずあてはまるため、セールスフォース・ドットコムの本業を通じた非営利団体支援は、社会の諸課題の改善や解決に大きな意味を持つといえる。

### 5. 今後の取り組みの展開

たとえば「札幌チャレンジド」のようなセールスフォース・ドットコムとの業務委託の関係については、契約する団体の数を増やすことより、まずは、一定の量の業務をコンスタントに依頼できる工夫をしていきたいと考えている。

セールスフォース・ドットコムでは、企業規模が拡大したら1%という割合を減らすことはしてこなかった。「1-1-1」モデルの維持は、企業規模の拡大にともない、さらなる社会貢献を実現することを意味している。

## 事例 10 Vodafone Group Plc

企業名	Vodafone Group Plc (業種：通信)		
事例概要	ケニアにおける携帯電話による送金サービス「M-PESA」の開発・提供		
対象領域・課題	国際開発 (金融サービス)		
対象国・地域	無	本社所在国	イギリス
ヒアリング先	なし		

### 1. 取り組みの背景・経緯

一般に多くの開発途上国では、都市部を除き銀行などの金融機関の店舗網があまり整備されていない。同時に、人々から見ると金融機関への信頼感が持てないので、日常生活の中で個人の銀行口座を開設し利用するという習慣も持たない。このような状況にもかかわらず、これらの国々では一般に治安が十分とは言えず、人々は日常生活において現金の保管・移動・送金などの面で多大なリスクと不便を感じながら、有効な解決策を持っていないのが通常である。

こうした途上国の多くでは、人々が家族を養うため先進国へ出稼ぎに出て行く現状がある。彼らにとって本国への送金は必須事項であるが、高額な手数料を払い先進国の金融機関を利用して送金しても、本国側で時間が掛かってしまい、そのうえ家族のもとへ確実に届くのか不安がぬぐえない。このニーズの特徴は、1件当たりの額は小口であっても、国によっては何百万人もの人々が国外に出ているので、出稼ぎが主要な産業と位置づけられるほどの総額となっている場合が多い。

一方、今や携帯電話は全世界で40億台以上普及している。うち75%が途上国で使われており、アフリカですら普及率は全人口の40%に及んでいるので、携帯電話網を利用した金融サービスは過去にも、いくつかのイニシアチブが結成されたり実証実験が繰り返されたりしたが、近年までいずれも実用化には至らなかった。

2005年、世界最大級の多国籍携帯電話事業会社であるボーダフォン (Vodafone Group Plc: 本社イギリス) は、提携先であるサファリコム (Safaricom Ltd: 本社ケニア) と共同で、ケニアにおける携帯電話を利用した支払いサービス M-PESA のトライアルを開始し、2007年より世界初の商用化へと移行した。PESAとはスワヒリ語でお金を意味する。この事業はケニアの77%を占める銀行口座を持たない人々の暮らしに極めて短期間に定着し、いまや世界各国で実用化が進む様々なモバイルトランザクション事業が目指すべき唯一の成功モデルとなっている。

ボーダフォンでこの事業が計画されたのは、英国本社のCEO直属のアフリカ調査チームの活動がきっかけである。新興市場での全く新たなサービスの可能性を探るものであった。M-PESA事業計画は、英国の国際開発省および国連の基金を利用し、外部専門家、アフリカの金融機関やNPOなど多方面との緊密な情報交換・連携のもと進められた。実施にあたっては、ボーダフォンの携帯電話事業における提携先であり、ケニアのマーケットを最もよく知るサファリコムが実際のオペレーションを担当したことも成功要因の一つとされている。

### 2. 取り組みの推移と現状

サファリコムは 1997 年に設立され、ケニアの携帯電話網の市場シェア 65% を占めるリーディングカンパニーであり、従業員数は 2,400 人、顧客数は 1,336 万人を誇る。ボーダフォンとは密接な提携関係にあり、筆頭株主として 40% の出資を受けている（子会社ではない）。ほかにケニア政府が 35% の株式を保有する。

モバイルトランザクションのサービスの基本形は以下の通り。まず全国の M-PESA 窓口で自分の口座に現金を預ける。送金するときは相手にコード付きの SMS（ショートメッセージサービス）で送金額を通知する。相手はサファリコムのユーザーで無くて良い。SMS で送金通知を受けた相手は近くの M-PESA 代理店に出向き、現金を受け取る。

この基本の送金方法を基に、現在 M-PESA が提供するサービスは、①現金の入出金、②個人間の送金、③プリペイド電話料金の補充、④公共料金や販売代金の支払い、⑤ATM からの引き出し、⑥給与の受け取り、の 6 種類である。

1 回の入金は米ドル換算で見ると、最低 1.3 ドルから最高 455 ドルまでに制限される。同じ金額の範囲内で、M-PESA ユーザーへの送金の手数料は約 0.4 ドル、M-PESA 代理店での現金の引き出しは小口なら最低 0.33 ドルの手数料で済む。入金と非 M-PESA ユーザーの引き出し手数料は掛からない。M-PESA 代理店でユーザーが新規登録や入出金をする際は ID カードの提示を求められる。

ケニア全土にはサファリコムが展開する携帯電話代理店や一般の商店など 12,000 カ所の M-PESA 代理店網があり、なお爆発的に拡大を続けている。一定の条件を満たせば誰でも応募して代理店を開業することが出来るが、継続的なトレーニングと厳格なペナルティによるポリシーの徹底が課せられる。

### 3. 事業的な成果と課題

M-PESA 加入者は 2 年間で 700 万人に達した。開始以来、毎日平均して 11,000 人の新規加入が続いている。ケニアの人口は現在 3,800 万人とされているので、成長は今後も続くと見られている。

個人間の送金の平均額はほぼ 33 ドルで推移している、サービス開始後の 2 年間の累計は 2.6 億米ドル相当に達する。

M-PESA は急速に人々に受け入れられたが、問題もある。携帯電話そのものが盗難に遭うことが多いので、その場合の PIN などの管理を徹底する必要がある。また間違った番号に誤って送金の SMS を送ってしまった場合も、迅速な対処が必要である。より深刻なのは、地方の代理店では殆どの窓口需要が現金の引き出しであるので、現金の不足を来すことがあるということである。店主は時間をかけて自転車やバスで都会の銀行に現金を取りに行かなければならない。

2008 年、ボーダフォンは英国とケニアの間の送金サービス International Money Transfer (IMT) への M-PESA の連携を開始すると発表した。これはサファリコムと米金融サービス大手 Western Union との 3 社提携によって実現した。当初は実験的であったが、現在は英国側の取り扱い店舗数（現在は一部の Western Union 社の店舗を利用）はまだ限られているものの M-PESA の口座保有者なら誰でも、ケニア国内とほぼ同様の手順で利用可能である。昨年海外居住者からケニアへの送金額は年間 13 億ドルにのぼっているため、拡大の余地がある。

#### 4. 社会的な成果と課題

それまで、ケニアにおける送金の最大の手段は「手渡し」43%、2位「バス」20%、次いで「郵便為替」であったが、M-PESA サービスが開始されて2年後、最大の送金手段は「M-PESA」47%、2位「手渡し」32%、3位「バス」9%と大きく様変わりした。つまり M-PESA はケニアの人々の送金を廉価で安全で速いものに変えた。また、今なお急速に拡大する代理店網はケニアの人々の雇用拡大を加速している。

ケニアの人々は携帯電話さえあれば（現実には80%の人々にアクセスがある）、もはや丸一日かけてバスに乗り、万一の盗難にびくびくしながらお金を持ち歩かなくても良くなるということである。M-PESA の利用者の世帯の生産性は5~30%増えているという。

初期の成功を支えた最も典型的な使われ方は、都市部へ出稼ぎに来た若い男性たちが田舎の親元に送金すると言うものであった。これらの若者はマーケティングで言うアーリーアダプターとして新しいテクノロジーを抵抗なく駆使したからである。予想しなかった使い方として、ビジネスマンがバスに乗る前に M-PESA で自分の口座に入金し、バスを降りたら現地で引き出すというものがある。今では学費の支払いからタクシー代まであらゆる生活の中で M-PESA は使われている。1回の送金は小口であっても現金を持ち歩く危険を避けることが出来るメリットは大きい。

経済が活性化し人々が貧困から脱出することを願う政府やNPOもM-PESAを強く支持し、当初競合すると見られた銀行もM-PESAとの連携サービスを開始している。

#### 3. 今後の取り組みの展開

M-PESA の商用化を立ち上げた4カ月後、ボーダフォンは同じく途上国での携帯電話網による金融サービスの提供を狙うノキアとノキア・シーメンスの3社で、今後のサービスを発展させるための政策提言「**The Transformational Potential of M-transactions**」を発表した。世界銀行などの有識者も加わり策定したもので、以下の4項目の変革を提言している。

- ・現状の銀行ニーズに基づくデポジット制度と取引の上限を改め、より多くの新規加入者を受け入れる方向で見直しをすること
- ・新規参入のモバイルトランザクション事業者の行政情報へのアクセスを許可すること
- ・身分証明書やコピー機が普及していない地域で「顧客の身分確認」とマネーロンダリングを防止するための法を整備すること
- ・競争環境とイノベーションを阻害しない限りにおいて、複数のモバイルトランザクション方式のあいだで十分に互換性を与えること

以上のような環境整備をはかることにより、今後モバイルトランザクションがさらに発展し、簡便でより費用の掛からない母国への国際送金や、ほぼリアルタイムの振込による国内での取引リスク低減など、金融サービスそのものにとって大きな進化が期待できるとしている。

今後のビジネスの観点で、途上国においてモバイルトランザクションという社会変革を実現することと同時に、ボーダフォンが最も重視しなければならないのは国際送金の分野であろう。世界銀行によると、移民あるいは出稼ぎ労働者の母国への送金は総額2,500億ドルにのぼるといふ。アフリカ、アジア、東欧、中東、中南米

など世界中に莫大な需要が存在する。

なお、日本の携帯電話サービス事業者も高度なモバイルバンキングなどの金融サービスを手がけてはいるが、日本にはない **GSM** 通信網と **SMS** を使うこれら途上国向けのサービスにおいては出番がないかもしれない。

平成 21 年度  
「CSR 報告書に見る環境問題・社会問題への  
取組みに関する調査」 報告書

---

2010 年 2 月 初版第 1 印刷

発行者 南 直哉

発行所 東京都中央区日本橋箱崎町 41 番 12 号日本橋第二ビル 6 階

財団法人 地球産業文化研究所

TEL (03) 3663-2500

FAX (03) 3663-2301

本報告書の内容を許可なく転載することを禁ずる。

---

ISBN978-4-902258-23-3