
手引4 自社のリスク／機会、ステイクホルダーを把握し、評価する

秘訣5:具体的にステイクホルダーを想定し、その期待や関心を知る

秘訣6:本業におけるCSRリスクと機会を知る

秘訣7:自社の強み・弱みを知る

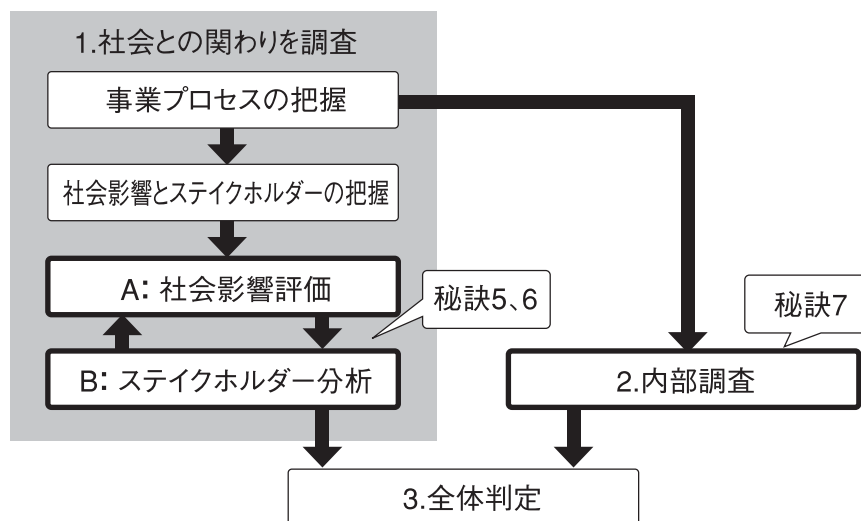
事例企業	富士ゼロックス株式会社 塩野義製薬株式会社
成 果	CSRリスク評価ワークシート1～5(見本) メンバー企業の業種別ステイクホルダー分析結果

手引4 自社のリスク/機会、ステイクホルダーを把握し、評価する

CSRマネジメントの展開にあたっては、まずCSRに関する社内外の現状を把握し分析していくことから始まります。これを「CSRリスク評価」と呼び下記に手順を示します。この評価は、各社の本業である自社事業と、ステイクホルダーの両方の視点から行います。事業活動の違いにより、社会への影響や自社に関連するステイクホルダーは企業毎に異なるため、ステイクホルダーの観点を取り入れながら評価します。

下記にCSRリスク評価と秘訣5～7の関係を示します。なお、本手引の後半にCSRリスク評価の様式例として「CSRリスク評価ワークシート1～5(見本)」、及びメンバー企業が同評価を行った集計結果として「メンバー企業の業種別ステイクホルダー分析結果」を掲載しました。

図11 CSRリスク評価の手順



秘訣5

具体的にステイクホルダーを想定し、その期待や関心を知る

CSRは事業活動のあらゆる局面に、ステイクホルダーへの配慮を組み込むことにあります。また自社サイドだけの判断で活動項目を判定するのではなく、ステイクホルダーの期待や関心事をも取り込むことが求められます。

ステイクホルダーは多岐にわたりますが、事業プロセス(バリュー・チェーンとも言い換えられます)や経営管理機能によって、具体的に直面するステイクホルダーは異なります。そこでまず、自社の事業内容にもとづいて事業プロセス(例えば、商品開発、購買、生産、販売、顧客管理などの事業機能)を再確認し、それぞれのプロセスに関係する社内の部署、そして関わりの強いステイクホルダーを認識することから始まります。

CSRの展開にあたって、あらゆるステイクホルダーに対応することを求められますが、このように事業プロセスに分割して考えると、どの事業活動のなかでどのステイクホルダーが鍵を握るかが特定できます。また、それぞれのステイクホルダーに対応する担当窓口はどの部署か、という社内での担当責任も明確になります。事業のあらゆる活動のなかにCSRを組み込むことが重要ですから、この分析を行うにあたっては各事業部門の主要メンバーにも参画してもらい、日常業務の中で社会の課題と関連するステイクホルダーを具体的に想定します。

そして認識されたステイクホルダー毎に、自社に対してどのような面を期待しているのかをできるだけ彼らの視点にたって洗い出します。できれば主要なステイクホルダーと直接対話する機会をもち、懸念も含めて課題を提示してもらうことが薦められます。その後、ステイクホルダーに配慮することが自社の事業展開にどのように影響をもたらすのか重要度や緊急性を検討します。

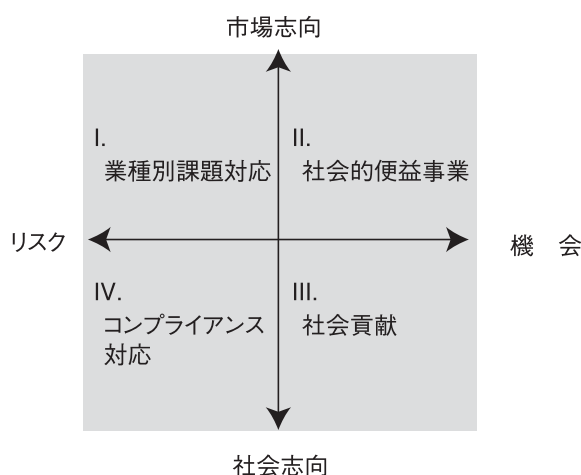
このようにステイクホルダーの側面と自社の側面の両面から検討することで、取り組むべき課題が具体的になり、「期待度」と「緊急性」の観点から優先度を決めていくことができます。

秘訣6

本業におけるCSRリスクと機会を知る

事業活動を展開するにあたり、マイナスとプラスの両面でステイクホルダーに対する影響がもたらされます。これらを「社会影響」と考え、具体的に自社事業がどのような影響があるのかを検討することが必要です。経営にとっては、マイナスの側面がCSRリスク、プラスの側面がCSR機会ととらえることとなります。「リスク」と「機会」の軸に加え、さらに本業に直接関連する場合を「市場志向」、取り組むべき規範的な活動を「社会志向」という軸とすると、以下のように分類することができます。

図12 CSRリスク／機会マトリックス



この二つの軸をもとに、自社の活動にどのような社会影響があるかを考えていきます。その際、CSRがカバーする一般的なカテゴリーにとどまらず自社事業に直接関係するような要因に絞る方が効果的に分析できます。例えば、「消費者対応」や「製品責任」といった項目が一般的な大分類ですが、これをさらに「高齢者の使いやすさ」、「食品の安全性」というように詳細化することで、CSRの側面が具体化します。

社会影響を自社にとってのリスクと機会という視点で検討することは、その後の対策を計画するうえで必要な分析です。リスクを克服することが事業上の機会となるなど、リスクと機会は裏腹の関係であるとはいえ、どのように捉えるかは各社で判断して構いません。

このリスク評価の過程においても、社会影響が自社のビジネスにどのように関係してくるかという事業性を考慮し、課題についての優先度を評価する視点が求められます。優先度とともに緊急度(例:1.法令が遵守されていない、2.要請が顕在化している、3.潜在的な期待に対応する、など)にも配慮が必要です。

秘訣7

自社の強み・弱みを知る

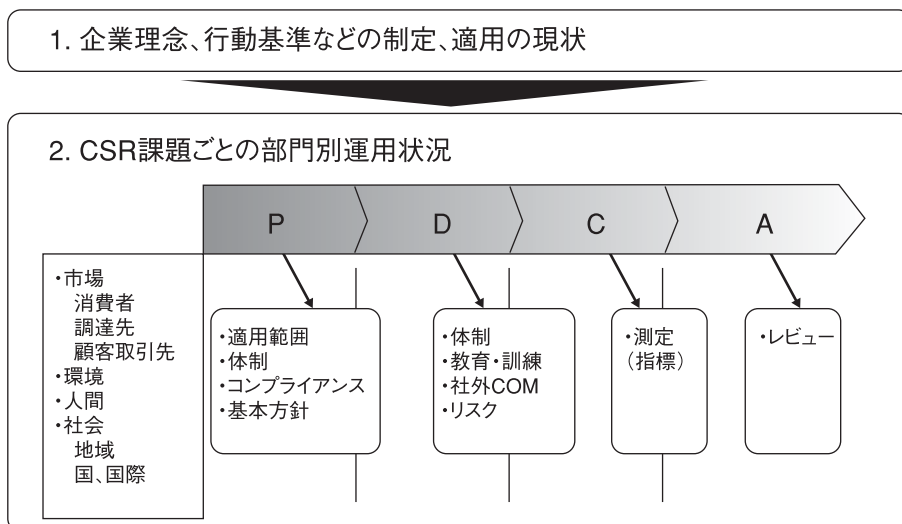
社会との関わりを分析する一方で、社内の現状を把握することも並行して行うことが必要です。CSRは経営にとって全く新しい活動ではなく、むしろこれまでの日常の活動のなかに組み込まれ展開されているものも多くあります。このように、まず現在できていることとできていないことを、全体的に把握しておくことがこの分析のスタートです。ここでは、経済同友会「第15回企業白書」で提示している4分野を基本としています。

- ・市場（消費者、調達先、顧客取引先など）
- ・環境（今日の世代、将来の世代）
- ・人間（職場にかかわる職員）
- ・社会（地域、国・国際）

現状把握にあたっては、CSRの各課題について体系的にPDCA展開されているかが確認のポイントです。その際、自社単体だけでなく、海外を含めたグループ会社としての範囲（バウンダリー）まで広げることが必要です。さらに、サプライヤーなど間接的な事業範囲まで配慮することを求められるのがCSRであり、その配慮も求められます。

この分析は、CSR担当者のみで確認するのではなく、関連する各部署の担当者も交え現状を率直に捉えることが非常に重要です。この過程があるからこそ、CSRの展開がスムーズにいくのです。既に行っていることは自社の強みでもあり、それを継続していくことであり、やっていない弱みについて、今後取り組むべき分野を把握します。

図13 CSR各課題のPDCA展開



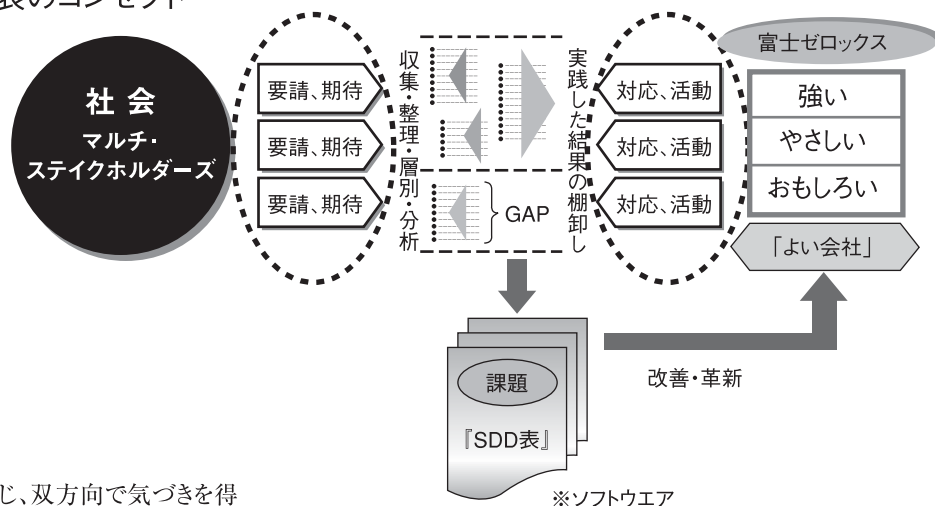
- 秘訣5 具体的にステイクホルダーを想定し、その期待や関心を知る
- 秘訣6 本業におけるCSRリスクと機会を知る
- 秘訣7 自社の強み・弱みを知る

事例 【SDD表の活用によるCSRの実践】 富士ゼロックス株式会社
 <Societal Demands Deployment Table>

1.SDD表とは？

SDD表は富士ゼロックス独自のCSRマネジメント・ツールです。変化する社会からの要請/期待に対し、自社の対応状況を定量的に現状把握することができます。どんな活動を、どこまでの範囲で、どれくらいの成熟度で実施しているのか、自社の強み・弱みが明らかになることで、次の一手につながるヒントが得られます。

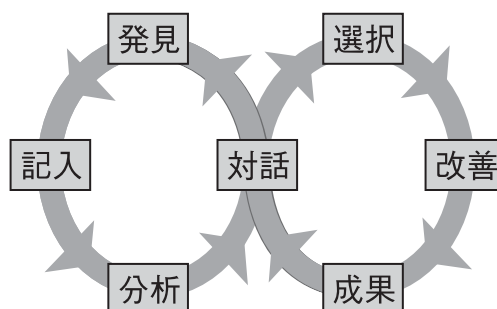
図14 SDD表のコンセプト



2.活用のサイクル

各部門へのヒアリングを通じ、双方向で気づきを得ながら、実際のアクティビティを記入していきます。そして、様々な角度で記入データを分析し課題の抽出を行ない、さらに経営層、部門との対話を通じて、具体的な次の企業活動としてのプライオリティづけをします。それに則り、改善活動を行ない、その成果/結果を踏まえてレビューをする。このサイクルを継続して回し続けることにより、富士ゼロックスは「よい会社」を目指して進んでいきます。

図15 SDD表の活用サイクル



3.説得力と納得感

ツールへの記入作業をお願いする際には、形はどうあれ現場からの拒否反応が必ずあります。これに対しては、この作業が、現場や全社にどのような成果/結果/効果をもたらすのかを説明すること、および最終的な目的や全体活動の中での位置付けを示して、納得感を持ってもらうことに尽きます。全社展開前に部門での事例をつくり、その成果を示すのも有効な説得材料になります。推進部門の説得力と、現場の納得感が、継続してサイクルを回すためのキーワードだと考えています。

図17 CSRマネジメント確立の必要性 ー社内事情ー

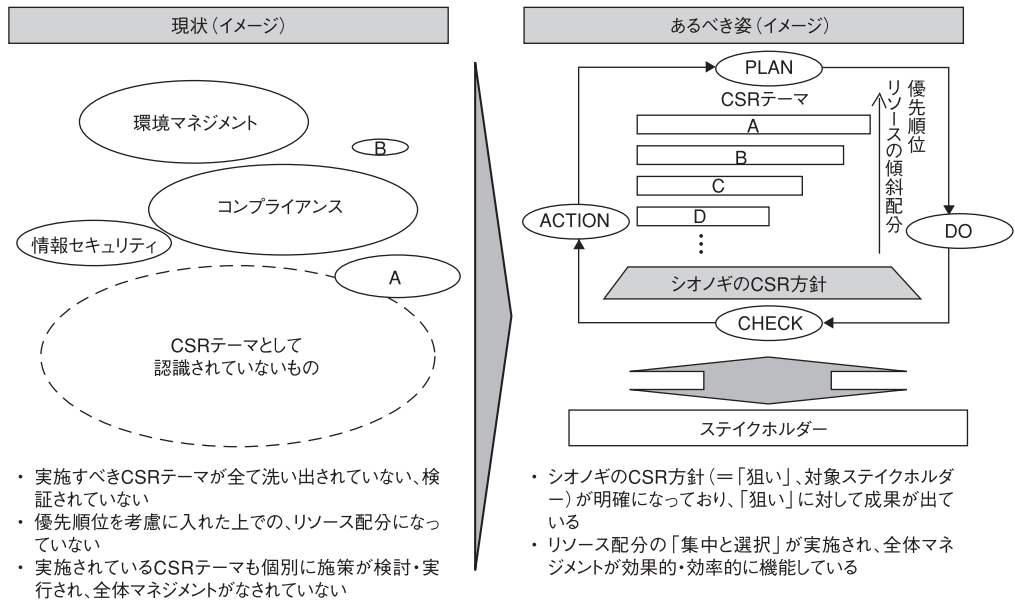
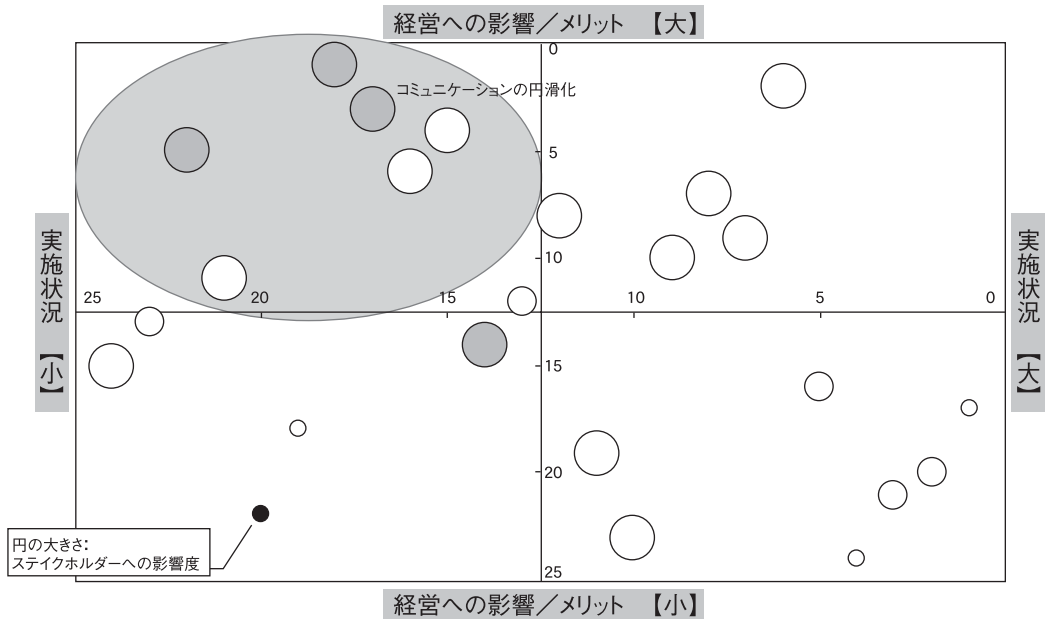
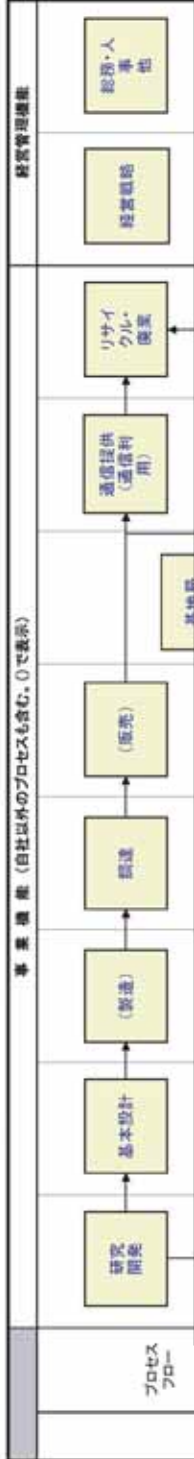


図18 「企業価値の向上に資するCSRテーマ」のマッピング分析



ワークシート1：事業プロセスの把握

会社名：モバイルJMA 株式会社
対象事業： 〇



ワークシート2：社会影響とステイクホルダーの把握

会社名：モバイルJMA 株式会社
対象事業： 〇

事業プロセス	研究開発	基本設計	(製造)	配送	(販売)	通信提供 (通信利用)	リサイクル (廃棄)	経営戦略	総務・人事
EU環境規制への対応			産上国工場における労働環境	メーカーとの公平な取引		災害時の通信不通	また増える携帯電話の廃棄		差別・人権問題などへの注意
CSRリスク						災害地域における住民からの苦情	携帯利用マナーの社会問題化 迷惑行為、迷惑等への利用 個人情報保護		
社会影響	電話の人体への影響の抑制	リサイクルしにくい製品の設計		消費者の少ない違法手段への対策	販売代理店従業員へのリサイクル指導		携帯メール利用による個人情報の悪用 紙資源の節約	外国人投資家比率の高まりに対応したCSRの強化 提携団体への寄付	外国人・女性の差別 社員の能力開発
CSR機会									

ステイクホルダー分析結果

【メンバー企業の業種別ステイクホルダー分析結果】

「第6回CSRマネジメント推進フォーラム」(2005年5月31日14:00～17:00)において、メンバー企業21社を対象に「CSRリスク評価」(ステイクホルダー分析、社会影響評価)を実施しました。下記は、その中の「ステイクホルダー分析」に絞り、「インフラ系(通信・電力・ガス)」、「小売・サービス系」、「素材・製薬・飲料系(製造業)」、「電気・電子・機械系(製造業)」、「金融・広告系」の5業種に分類し調査集計しました。

表3 ステイクホルダー分析結果

業 種	ステイクホルダー	顧 客	株 主
インフラ系(通信・電力・ガス)		顧客の期待は安心・安全・安定と省エネ・環境配慮が高く、対応も進んでいる。今後、自由化の流れの中で選ばれる企業として付加価値の高いサービスを目指しており、親しみ、信頼といった別次元の満足度も重視している。	透明性、情報開示への高い期待に対して、現状以上に伝えていく必要性が伺える。インフラ事業ならではの施設見学会などの特徴ある手段によって信頼と共感を得て、安定的経営につなげることも対策といえる。 海外の投資家へも現状以上に伝えていくことが、今後は必要になる。
小売・サービス系		小売・サービス業では、顧客満足を経営の最重要課題と認識しているが、中でも意見申出者、クレーム申出者の重要度を高くとらえているのが特徴。現状の対応レベルも十分高いが、今後さらなる「ファン化」、「営業的価値」を目指している。	「お客様株主」が小売業界特有であり、機関投資家とは一線を画す「お客様本位の経営」視点での対応が必要となっている。一方、機関投資家からは、情報公開、グループマネジメントなどがより強い要請となっている。
素材・製薬・飲料系(製造業)		顧客の種類がBtoB、BtoC、卸、消費者団体など多様で、当然期待や対応もそれぞれによって異なる。CSR側面での共通項は安全性と環境配慮への期待が高いことで、取組みが進んでいる。特に製薬では製品・原材料の安全性・倫理性が重要であり、的確で迅速な情報提供が求められている。また、顧客を収益源とともに情報源と捉えて、顧客からの情報収集にも戦略的価値をおいている。	根本的な期待である企業価値の継続的向上の他に、情報開示・透明性への期待が大きい。株主からの提言を通じて、新たなニーズの把握につなげるといった捉え方もあり、双方向コミュニケーションによる、より積極的な株主の活用が見られる。製薬では海外の親会社・投資家比率が高いのも特徴
電気・電子・機械系(製造業)		メーカーとして「高品質」「価格」「納期」に加えて「新しい価値」を最大の期待と捉えており、常に顧客満足度を意識した対応を行っている。また、環境・安心・安全への期待が高まりつつあり、これらへの取り組みの結果としての「評判」・「ブランド価値」の向上が、今後さらに重要になってくるとの認識がみられる。	全体的に、機関投資家の影響が大きく、経営のチェック機能としての役割から、会社価値の評価軸として重要視している姿勢が伺える。また、海外投資家の日本の集積された知恵の先端的分野に対する期待の高さは業界の特徴といえ、透明性への期待はますます高まってきている。他には、親会社とのパートナー関係、社員株主、経営幹部へのストックオプションなどが挙げられている。
金融・広告系		各社とも自社サービスに対する期待を挙げておりそれぞれ異なるが、現状の対応では、金融は情報提供や相談を重視し、広告は得意先の売上げ増加に貢献して満足度を高めることを重視している点の特徴といえる。また広告では生活者を顧客と捉えることもできる。	株主が政府の機関では、株主の重要度が非常に高く、政策推進の役割からその影響力の多大さがうかがい知れる。民間企業では、株価の維持・向上や経営の安定的持続を期待に挙げており、取り組みや戦略的価値もメーカーなど他業種との大きな差異は特に見られない。
各項目コメント		顧客の期待に業種ごとの特性がみられる。インフラは安心・安全・省エネ、メーカーは高品質、環境配慮など。小売は意見具申者の重要度を高く捉えている点の特徴。	共通項としては、透明性、情報開示への高い期待、海外投資家への配慮などが挙げられる。個別ステイクホルダーでは、小売の「お客様株主」、メーカー系企業の「親会社」、政府系機関の「政府」などに特色がある。

全体の傾向

各業種や企業の特徴的なステイクホルダーが分析されており、株主や社員では共通事項が多くみられ、顧客、取引先、社会では、それぞれの特徴が出ています。

大分類の優先度は全体的にみると、顧客、株主、社員、取引先、社会という順でしたが、大分類での優先順位はあまり意味を持たず、各分類の中での個別ステイクホルダー毎の課題に対する優先度が必要との意見が多数でした。全体的な傾向として多く見られたキーワードは、「顧客満足」「従業員満足」「環境保全」「公平・公正」「ブランド価値」「企業価値」などでした。

社員	取引先	社会・環境・その他
地域密着の特性をもつインフラ事業ならではの特徴として、雇用の経済的影響は重要。正社員については、シニアや女性など細かく分類して対応を行っている。 また協賛会社、委託員など社員以外の対象者への広がりが非常に大きいため、間接的な影響も自社の課題と捉えて対応している。	調達側では、公共の事業であり、公平・公正に対する期待が特に高い。環境対応、取引基準などが進んでおり、今後の対応分野としては、安心・安全・安定を重視している。 販売側では、販売代理店等が企業の顔となるため、より一層のコミュニケーションやパートナーシップが求められている。	インフラ系は特に行政や地域社会との関わりが深いのが特徴で、地域への貢献が求められている。地域の団体とどのような課題にどうコミュニケーションしているかなどを具体的に掘り下げることが必要。 また、設備に関する環境問題への対応が企業価値を左右するほど大きいため、様々な取り組みが進んでいるが、適切な広報が課題。
社員だけでなく、パート、アルバイト、サプライヤー、派遣社員を対象にすそ野が広いのが特徴で、多様な働き方や働きがいがあります求められている。各社とも最重要の資産と捉えている。	小売では取引先⇄仕入先であり、特にPBサプライヤーに対する要求が強い。 一方、その他のサービスでは、取引先のタイプが仕入、販売、手配、メンテナンスなど多様であり、それぞれにおいて期待や対応、優先度がかなり異なっている。小売に比較して補完し合うパートナーとしての色合いが強い。	小売では店舗地域社会を顧客と同様に重要と捉え様々な対応を行っている点が特徴。 旅行業では行政やマスメディアとの関係が特に重要であり、オークラのようにステータスが求められている業種・企業は、業界団体への対応や社会貢献などにおいても信用とブランド価値の向上が重要となっている。
従業員に対しては、各社とも対応は進んでいるが、「働き甲斐のある仕事」などの期待に応え、さらなるESの向上が課題。また、視点を求職者や派遣社員、従業員家族へと広げているので、今後、一歩進んだ取組みを期待したい。	素材産業の特徴として、工場、設備の工事会社、原材料メーカー、エネルギーなどがサプライ側で挙げられている点と、販売側として卸業者、販売会社なども重視されている点が挙げられる。 期待や対応、戦略的価値については特に際立った特徴は見られないが、相互の企業価値向上を目指して、CSR調達や取引先の相談窓口などの取り組みが進んでいる。	地域社会を共通とするが、他は競合他社、マスコミ、NGO、行政、SRI評価機関など多様なステイクホルダーが挙げられている。 各社毎の特徴としては、評価機関の積極的活用、地域社会重視の姿勢、行政や業界団体とのパートナーシップによる本業自体での社会貢献などが挙げられる。
社員は価値創造の源泉であり最も大切な資産として認識され、働き甲斐のある仕事と安全で働きやすい職場への期待が多数。契約社員や社外工なども高品質低価格実現のためにはならない人達と認識されている点はメーカーの特徴といえる。 社員満足度調査の実施や能力主義、成果主義、持ち株会などによる意識向上などが進んでいるが、今後パート待遇改善や福祉の充実など、さらなる満足度向上を図り、企業価値向上に繋げていくことが重点課題。	調達側では、公正・公平な取引に加えて、より関係の強いパートナー指向が進む。中でも品質・価格・納期を特に重視している点は、メーカーならではの特徴。CSR調達はまだ始まった段階であり、今後の各社の取組みが待たれる。 販売側は、顧客満足・ブランド構築・企業イメージ向上のための最前線であり、欠かせないビジネスパートナーとの認識。	地域社会と自然環境を重視している点がメーカーの特徴で、環境への取組みは最優先課題として最も進んでいる。 社会と共に発展することに対する意識が高く、環境NGOをブランド力向上のパートナーとして位置づけるなど、今後も社会とのコラボレーションがさらに進んでいく傾向が見られる。
政府系機関と民間企業との相違がここでも顕著で、特に影響では前者は「微少」と捉え、後者は「人財」「最大の人的資源」としているのが特徴的。 現状の対応レベルでは、金融、広告といった専門的知識・経験を持った人が資本の業種ならではの特長として、職場環境や教育、待遇面などの充実が比較的進んでいる点が挙げられる。	資金調達自体が直接業務である金融業では、機関投資家が取引先のステイクホルダーとして挙げられている。金融以外での株主に対する期待や対応と類似点が多い。 また、金融では商品説明などで印刷物の重要性が高いことなどから印刷会社を主要ステイクホルダーに挙げており、グリーン調達・購入への期待を認識している。	政府系機関は政策推進の役割を持つため、学識者やNPOなど公共的立場からの視点を重視している点が特徴。 民間金融では、地域社会やNPOを挙げ、企業ブランドの維持・向上に戦略的価値をおく。 広告では、生活者を重要なステイクホルダーとして捉えており、「生活者発想の企画提案を通して生活者の満足度向上に間接的に貢献する」広告業の特徴が伺える。またNPOと企業の協働作業の調整役も目指している。
顧客の期待に業種ごとの特性がみられる。インフラ系では安心・安全・省エネ、メーカーは高品質、環境配慮など。小売は意見具申者の重要度を高く捉えている点が特徴。	共通項は、公平・公正な取引に加えて、より関係の強いパートナー関係を目指す点。CSR調達が小売、メーカーから始まっている。ステイクホルダーでは、調達先のみではなく販売側の卸や、施設維持のメンテナンス業、金融の資金調達先などが特色。	地域社会が共通だが、各業種、個別企業によって重視するステイクホルダーは様々である。インフラ系は地域社会と行政、小売は店舗の地域社会、メーカーは地域社会と環境NPO、製薬は行政や業界団体、広告では生活者など。