

図表b 収益実現のドライバーとなるCSR要因(縦軸)

CSR要因	解説
組織要因	<ul style="list-style-type: none"> ・経営トップの強いリーダーシップのもとに、短期的には収益にはつながりにくい活動も経営に組み込まれ推進される。 ・企業の内部に関連する要因。組織体制ばかりでなく、社内での運営や経営プロセスも含める。 ・組織を活性化し企業価値を生み出すのは人的資本つまり人材であり、人材開発や育成がCSRの基盤として位置づけられる。またここから生まれる知的資産もこの要因のなかに含まれる。
顧客要因	<ul style="list-style-type: none"> ・商品やサービスに対する顧客満足だけでなく、企業全体への信頼感や評判まで含める。顧客の選択基準は個別の商品に向けられるよりも、企業として社会に意味のある姿勢をもっているかが評価の基準になっている。 ・顧客へのオープンな姿勢や相互理解につとめているか、つまり透明性にも関心が高まっている。
社会要因	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニティの開発に関わる事業活動のなかで、その地域にサステナビリティの視点でベネフィットが提供されているか。慈善活動や奉仕活動ではなく、ビジネスとのつながりが重要視される。 ・インフラ整備などのほか、社会要因としてはステークホルダーとしての「人材」に関わるトピックが中心になる。リスク要因でなく、収益に結びつける発想を重視する。サプライチェーンまで広げた対応が重視される。
自然環境要因	<ul style="list-style-type: none"> ・収益につながる環境ビジネスが主軸となる。クリーンエネルギーの開発や環境配慮型の商品化など、もっとも事業機会の創出が進んでいる要因である。 ・さらに経営全体に環境要因を組み入れ、事業のあらゆる場面に環境配慮を進める環境経営ひいてはサステナビリティ経営にまで発展しうる。
イノベーション要因	<ul style="list-style-type: none"> ・技術開発でのイノベーションだけではなく、事業プロセスやビジネスモデルにパラダイムシフトを起こす変化が重要になる。製品開発や新規市場への対応の面で、経営手法にイノベーションがみられている。 ・事業にとっての利点ばかりでなく、地域社会での課題解決にもつなげる社会価値の創造も重視される。
ガバナンス要因	<ul style="list-style-type: none"> ・透明性をもったガバナンスと意思決定プロセスは、投資家やステークホルダーから信頼を得るうえでの基本である。 ・形式的な機構だけでなく、各社がもつ企業理念など、CSRを展開するうえで軸になる価値観をどれだけ実践していくかが重要になる。これが社内に浸透することによって企業風土が培われ、社員のモチベーションの向上につながる。

1.2 サステナビリティを取り込んだアプローチ

先進企業の展開には、社会課題をどのように事業に取り込んでいるかの視点によって、いくつかのアプローチに分類できる。CSRは企業中心に構築する姿勢ではなく、ステークホルダーの観点に立ち、経営に社会志向の方策を取り込むためのドライバーといえる。そこで社会課題の観点からここでは4つのアプローチに分類する。

<サステナビリティを経営に取り込むアプローチ>

- ・技術・製品を通じた環境・社会課題の解決
- ・貧困層への市場アプローチ
- ・バリューチェーンを通じた取り込み
- ・地域での信頼と協力関係の構築

1.3 業種別の特徴

今回選定した先進企業を業種別にみると次の6業種になる。各社の戦略の特徴は業種により特徴づけられるところも多いので、それについても解説しておく。

食品(味の素、Nestle、Unilever)

環境の影響をもっとも受けやすい農業を基本とした産業であることから、環境を中心としたサステナビリティへの対応には最も敏感である。気候変動による地球温暖化や水資源の不足への対策をすることが主である。このように、生産国での持続可能な農業を支援することは、原料としての農産物の安定的な調達という事業継続の上で必須の取り組みになっている。

消費者サイドへの配慮も重要である。先進国については健康志向が主要課題であり、一方途上国では栄養改善や衛生改善に重点を置いた対策を行っている。消費者の嗜好ばかりでなく、栄養へのニーズにどう対応していけるかがカギになる。

化学・製薬(三菱ケミカルホールディングス、BASF、Johnson & Johnson、Solvay)

産業のバリューチェーンの上流にある化学産業は、石油資源の将来的供給の制約と、工業材料として適用される様々な最終製品での環境特性に影響を与えるという点で、サステナビリティの影響が大きい産業である。低炭素社会に適合すべく、原料となる石油の使用を今後減らし自然由来などの代替原料への転換が必要になる。また顧客サイドの製品開発において、環境負荷の低減を実現する化学製品を開発する要請が強くなっている。

製薬業界は、人間の生命や衛生に関わる事業であることから、社会的責任が強く問われる業界である。先進国では、高齢化社会に伴って医療ニーズが増加しているがコスト抑制の制約が大きく、高度医療の発想とは違った製品群が必要になっている。また途上国の衛生・健康課題への責任も問われており、こうした低所得地域でこそ必要な製品の提供とともに、地域の生活向上につながるCSR活動に取り組むことが求められている。

電機機器・精密機器(リコー、日立製作所、ソニー、GE)

技術や製品開発によって環境分野での課題解決に取り組む事業が、日本企業が得意としてきた分野である。特に、新興国のエネルギー需要もあり、省エネ、高効率な製品開発がサステナビリティの鍵になる。日本のほか、欧米韓国など多くのプレーヤーがおり、世界市場でのグリーン競争が激しくなっている。

環境に加えて、ヘルスケアも課題解決型ビジネスの主力分野として重要になっている。この場合は製薬業界のアプローチと同様に、高齢化著しい先進国のみならず、新興国市場もクローズアップされている。

経済成長が注目されるなか、先進国の製品・モデルを単純に新興国に移転しても、事業は成功しない。特に所得や政府の支援などが不十分なため、現地の声を反映させ、低価格で必要な機能に絞った製品設計を進めるなど、その地域に適した開発をどのように広範に行えるかがポイントになる。これによって経営にイノベーションをもたらす効果もみられる。

また社会インフラの整備のように、地域の開発を担うことで社会そのものに貢献する事業もある。新興国のインフラプロジェクトでは、設備建築だけでなく、雇用や人材育成なども視野に、操業や運行まで含めて請け負うものが増えている。つまり、企業が経済面だけでなく、長期的に地域社会にどのようなベネフィットをもたらすかを評価しているのである。こうした動きは、大型の設備を納入し収益を挙げる日本のモデルから、低価格で設備を納入し、操業・事業運営を通じて収益を得るといのように、企業のビジネスモデルの変革を促すものになる。CSR はビジネスの事実上の要件になっており、「操業のためのライセンス(License to operate)」ともいわれている。

輸送機器(本田技研工業)

自動車は製品のライフサイクルにおいて、使用時での環境負荷が最も大きく、ここでの排出量を低減する製品の開発が主力である。そして、消費者や生活者の環境意識の高まりにいかに対応できるかが、これからの自動車市場の勝敗を決めるといわれている。競争力を左右する最優先課題にあげられ、既にどの企業でも研究開発戦略に組み込んでいる。

自動車の製造・販売での配慮だけでなく、交通システムへの対策を講じたり、運転や交通への安全性に取り組むなど広く社会に関係することが、自動車会社の責任として求められる活動である。特に今後モータリゼーションが急速に進む新興国において、市場を開拓する一方で環境への配慮や交通渋滞や安全への配慮・指導をしていくことが、その地域での評判構築となつて、ブランディングにつながる CSR 活動といえる。

情報・通信(Microsoft、Vodafone)

地球温暖化における ICT の直接負荷は少ないものの、ICT はライフスタイルや人々の働き方の変革、エネルギーや資源の最適化を促すと期待されている。こうした背景から、スマートグリッドやスマートシステムに見られるように、計測技術や通信技術を活用して地域でネットワーク化することで、電力網を効率的に最適化するプロジェクトが世界で広がっている。持続可能な社会

インフラ整備において、この業界の寄与が大きくなっている。環境・エネルギー分野だけでなく、他の様々な社会課題の解決にも ICT が役割を果たしている。これは先進国にとどまらず新興国や途上国でもニーズが大きく、サステナビリティを軸とした事業の目玉になっている。

通信インフラ事業では技術革新が激しく、アプリケーションが多様な範囲にまたがるため、利用側の発想次第で様々なビジネスモデルが可能になる。サステナビリティの事業での展開においても、業界で統一した特徴があるというよりも、各社がどのようなステークホルダーと組みどういった社会をつくるかという構想により、バラエティに富んだ戦略が可能になる。

流通(小売) (OTTO Group、Walmart)

消費者に最も近い位置にある小売業界にとって、世の中の環境・社会志向への対応を怠ることはステークホルダーからの支持を失うことにつながる。商品販売の際に消費者にわかりやすく環境・社会情報を説明するとともに、消費者の意識向上にもつとめている。

また衣類など途上国の生産地域の低所得者の課題について、事業を通して解決するという経済的手法での関与も始まっている。

中小企業(池内タオル、日本ポリグル)

CSR は余裕のある大企業が行うというものではない。むしろ経営環境の変化が著しい今日では、柔軟性と迅速性に優れた中小企業こそ、サステナビリティを切り口にしたイノベーションをいち早く取り込んでいけるといえよう。

また経営層の思い入れや事業への価値観を、ダイレクトに事業として実践していけるという強みもある。社会課題を解決するという経営理念を軸にすえ、サステナビリティを主軸にした事業を展開することで、社会からの評判を勝ち取って成功を収めているケースが注目されている。

2. 先進企業の事例

先進企業の事例として日欧米の主要企業合計18社を選定し、各社の取り組みや戦略的CSRの特徴を紹介する。ここでは大企業ばかりでなく、小規模ながらサステナビリティを軸にしてCSRを戦略的に展開することで、グローバルで成功を収めている日本の中小企業2社も含めている。

図表c 先進企業の一覧

	企業名	サステナビリティを取り込んだアプローチ				CSR部門の機能と役割		
		技術・製品を通じた環境・社会課題の解決	貧困層への市場アプローチ	バリューチェーンを通じた取り込み	地域での信頼と協力関係の構築	社外への対応に重点をおいたコミュニケーション	多様な情報開示	CSRの取り組みによる経済的インパクトの明確化
1	味の素			✓	✓			
2	池内タオル	✓						
3	ソニー	✓			✓			
4	日本ポリグル	✓	✓		✓			
5	日立製作所	✓						
6	本田技研工業				✓			
7	三菱ケミカルHD	✓						✓
8	リコー	✓			✓			
9	BASF	✓				✓	✓	
10	GE	✓				✓		✓
11	Johnson & Johnson	✓			✓		✓	
12	Microsoft				✓	✓		
13	Nestle			✓	✓	✓		
14	OTTO Group		✓	✓	✓			
15	Solvay	✓					✓	
16	Unilever		✓	✓	✓			
17	Vodafone		✓		✓	✓		
18	Walmart			✓	✓	✓		

2.1 味の素

2009年の創業100周年に「グローバル健康貢献企業グループ」を策定し、将来に向けて目指すビジョンとしている。

1) 戦略的 CSR の特徴

a. CSR の全体像

味の素では、地球社会課題のうち本業で解決への貢献ができるものとして、「地球持続性」「食資源」「健康な生活」の3つを特に取り組むべき課題と位置づけており、これが CSR の柱ともなっている。

図表 d 味の素グループ理念と CSR



CSR 推進の方法として、2006年よりステークホルダー・ダイアログを毎年1回開催し、意見を吸い上げて経営に活かしている。このステークホルダーとの対話は、CSR の PDCA の C と位置づけ、CSR の取り組みが社会の要請と合致しているか、を検証する機会としている。

b. 特徴的な戦略的 CSR

	成長の機会	競争優位性	ブランド価値
組織要因			
顧客要因	健康な生活		
社会要因	食資源		
自然環境要因		地球持続性	
イノベーション要因			
ガバナンス要因			

● 健康な生活

途上国では栄養不足が引き起こす病気などが深刻な課題であり、できるだけ安価で、栄養不足が改善できるものが求められている。例えば、ガーナにおける離乳期のこどもの栄養改善を

目指した取り組みを2009年度に開始した。このプロジェクトは、ガーナ大学、米国のNPOと社内の3者共同プロジェクトである。2012年度にはビジネスをスタートしガーナ全土への展開を進めるが、更にその後にはナイジェリアなど西アフリカへの横展開も視野に入れている。

一方、先進国では、生活習慣病対策になるものや、高齢者の栄養改善になるものが求められている。従来は、栄養さえとればよい、とされていた介護食に、「おいしさ」にも配慮した商品開発をすることで、高齢者のニーズに応え、生活の質の向上に資している。

● 食資源

原材料を農作物に依存する同社は、食資源を有効に活かし切る技術開発が重要になると認識している。脱化石燃料としてのバイオエネルギーへのシフトによる生物資源の争奪戦や生物多様性保全への国際意識の高まり等、経営環境が厳しくなるためである。そこで、アミノ酸製造の過程で生成する栄養豊富な副生物を肥料や飼料に加工して、有効利用している。すでにタイ、ベトナム、ブラジルで農産物の肥料として利用され、「バイオサイクル」を確立している。

● 地球持続性

アミノ酸発酵生産工程で多くの水やエネルギーを使用しているという認識から、低資源発酵生産に取り組んでいる。再生可能なエネルギーへの切り替え、副生物の有効活用など、生産工程のイノベーションを進め、環境負荷の少ない生産の実現に取り組んでいる。

2) 意思決定におけるCSR部門の位置づけ

昨年度提示されたビジョンにもとづき、現在中期経営計画が策定されているところである。CSRがこのなかに戦略的に位置づけられる方向であり、その具体策が示される。

CSRの推進については、CSR部と関連部門からなるCSR推進会議が毎月開催され、PDCAサイクルの進捗状況を確認している。それに加え、懸案事項や単年度・中期計画の方針について部門責任者と議論を行っている。

3) 投資家・ステークホルダーへの対応

a. 報告の構成

主要な三分野について、どう取り組み社会にどれだけ寄与していかれるかを主眼にCSRレポートを構成している。ウェブと冊子で構成されており、ステークホルダーの関心と、味の素グループにとってより重要と考えているものにつき、冊子にしている。また、環境パフォーマンスについては、別途環境報告書を発行している。

b. 投資家・ステークホルダーへの説明

投資家への社長メッセージの中で、2009年に策定された「味の素グループビジョン」を発表し、独自技術の発展と企業競争力の強化とならび、CSRに関連する活動が企業価値を高めるという経営方針を強く打ち出している。中期計画の策定で、より具体化する予定である。

2.2 池内タオル

池内タオルは、日本有数のタオル産地の今治市にあるタオルメーカーである。環境への配慮が国内外で認められ、2010年のグリーン購入大賞の中小企業部門賞を受賞した。

1) 戦略的 CSR の特徴

a. CSR の全体像

池内タオルは、「母親が自分の命より大切にしている赤ちゃんに安全なタオルを届けたい」ということを基本理念とし、これを貫くために自社の国内製造にこだわっている企業である。また環境配慮も重視しており、工場の電力は100%風力発電を使用していることから、「風で織るタオル」を商標としている。最大限の安全と最小限の環境負荷を配慮して作る、安全と環境の調和が商品開発の基本となっている。さらに、「オリジナルであること」を製品作りの方針としており、社員が一丸となって取り組んでいる。

b. 特徴的な戦略的 CSR

	成長の機会	競争優位性	ブランド価値
組織要因		「オリジナルであること」の製品方針のもとに社員一丸で取り組む	
顧客要因	海外顧客からの支持		
社会要因			
自然環境要因		「地球環境との調和」で商品開発	
イノベーション要因			
ガバナンス要因		「オリジナルであること」の製品方針のもとに社員一丸で取り組む	

● 海外顧客からの支持

2002年にニューヨークの展示会に出展し、「環境配慮型でありながら、デザイン性に優れている」として、グランプリである「ベスト・ニュープロダクツ・アワード」を受賞した。これをきっかけに2003年からアメリカ第一位のインテリアショップで商品が取り扱われることになり、「環境に配慮された安全な最高級品質のタオル」との評価を確立していった。

アメリカでの成功は、高品質であることはもちろん、池内タオルの環境配慮や安全性を追求する企業姿勢が評価されたこととあわせり、高い評価が得られたという。このアメリカでの評判が日本にも伝わり、マスコミなどで取り上げられることが重なり、日本でも売上が急増した。現在は売り上げの約3割を海外が占めている。

● 「地球環境との調和」で商品開発

1999年にISO14001、2000年にISO9001を取得し、両方の認証を持つ国内唯一のタオル企業となった。これは、池内タオルが「企業経営として環境と品質を融合させよう」という理念を実践するものである。2010年2月以降は、第三者機関による外部認証からより厳しい自社基準に基づく宣言に切り替えてマネジメントを行っている。さらにスイスの安全性認定機関エコテックスの

テストを受け、最も基準の厳しい Class 1 (幼児が口に含んでも安全なレベル)の安全規格をクリアしている。

また、すべての製品を風力発電による電力でつくっていることから、「風で織るタオル」という商標も取得した。原料のコットンには、スイスの bio inspecta、オランダの CONTROL UNION が認証する、生産畑だけでなく綿糸に紡績される段階まで認証する、より厳しい認定基準を満たしたオーガニックコットンを使用している。環境への配慮が認められ、グリーン購入ネットワークが主催する 2010 年の第 12 回グリーン購入大賞の中小企業部門賞を受賞した。また、2007 年には、「風で織るタオル」としてブランド化し地球負荷低減の遡及タグをつけるなど、他業種への波及効果も期待できるとして、第 12 回新エネルギー大賞の審査員長特別賞を受賞した。

● 「オリジナルであること」の製品方針のもとに社員一丸で取り組む

「最大限の安全と最小限の環境負荷」の企業理念を実現すべく、環境配慮と高品質の融合に取り組んでいる。通常のコットンは、全世界の農薬使用量の約 5 割を占めるといわれるほど、その生産工程において大量の農薬、消毒薬、枯葉剤を使用して作られている。この実状を少しでも消費者に知らせたい、この構造を変えたい、という池内社長の使命感が会社に浸透し、それが、「オリジナルであること」という製品作りの方針そして会社の土壌となっている。

中小企業が「枯葉剤反対」などを唱えるだけでは効果がないであろうが、事業展開することで実践して示すことで少しでもコットンの現状を変えることに貢献し、安全な製品を世に出していくことで一人でも多く実感してもらいたい、という意欲が社員を一丸にしている。

2) 意思決定での CSR の組み込み

池内社長の環境への強い思い入れが、意思決定から実践展開まで貫かれている。「本当の環境商品とは何かを世に伝えたい」という池内社長の信念から、さまざまな環境対応や高品質への取り組みが始まっており、社員もこの志を末端まで共有していることが強みである。

3) 対外コミュニケーションの工夫

アメリカでの受賞によって「最高級タオル」の評価を得た池内タオルは、評判が日本に「逆輸入」されて国内での人気に火がつき、売上は 2003 年には前年の 10 倍に跳ね上がった。問合せの急増を受けて、自社ホームページをリニューアルし、顧客との双方向コミュニケーションを強化するようになった。ホームページ内に社長のメールアドレスも公開して、環境への関心の高い顧客の声を直接吸い上げられるようにし、ステークホルダーの声にすぐに対応できるようにした。

また、アメリカでのコミュニケーションは、「風合いとデザイン性の高い環境配慮型タオル」という商品特性をストレートにシンプルに訴求したことが、アメリカの消費者、とくにハイエンドの顧客獲得にむすびついている。

2.3 ソニー

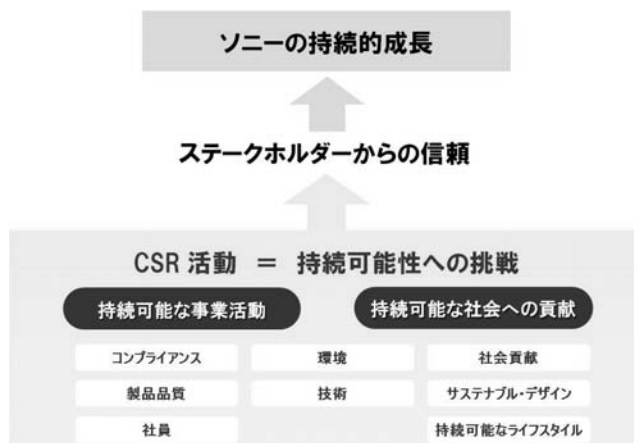
Responsibility を意識した伝統的 CSR 活動から、「持続可能な社会への貢献」に向けて事業機会の発展にも結びつく、ステークホルダーとの連携を強める活動に力を入れている。

1) 戦略的 CSR の特徴

a. CSR の全体像

ソニーでは、CSR 活動を「二つの持続可能性」への挑戦と位置づけている。一つ目の挑戦は、「持続可能な企業経営の実現」であり、ガバナンスとコンプライアンスの体制を整備するとともに、製品・サービスへの責任、職場の多様性や社員の育成などが含まれる。二つ目は、「持続可能な社会への貢献」であり、責任というリアクティブな姿勢から競争力を組み込み、さらに事業機会へと発展させる戦略的 CSR への展開を基本姿勢としている。

図表 e ソニーの目指す CSR 活動



b. 特徴的な戦略的 CSR

	成長の機会	競争優位性	ブランド価値
組織要因			
顧客要因			
社会要因			途上国を意識した社会貢献
自然環境要因			
イノベーション要因	持続可能な社会に向けたイノベーション		
ガバナンス要因			

● 持続可能な社会に向けたイノベーション

創造的な技術、製品、サービスを通じて社会に貢献する、というイノベーションの精神を同社のDNAとして着実に引き継ぎ、1)テクノロジー、2)ソリューション、3)マーケティング、4)デザインの分野で価値創造の活動につなげている。

このうちテクノロジーについては、開発途上国の遠隔地のインフラが不十分な地域でのエネル

ギー課題の解決に貢献できる、超分散型の「オープンエネルギーネットワークシステム」システムを開発した。2010年にはこの太陽光発電を使い、FIFA ワールドカップのパブリックビューイングを行う実証実験を行っている。

マーケティングについては、製品やサービスなどを通じて顧客に社会貢献活動に参加を促すコース・リレーテッド・マーケティング(CRM)を取り入れている。社会貢献活動として創業時から行っている次世代教育に加え、マーケティング面でエンタテインメント事業の資産を活用した音楽・映像教育分野への支援を積極的に展開しており、この事業特性を生かしたCRMプログラムをNPOとの協力で行っている。

● 途上国を意識した社会貢献プログラム

社会貢献活動の重点分野として、ミレニアム開発目標への貢献に向けた取り組みを新たに加えている。そこで、2010 年は FIFA ワールドカップの開催に伴いサッカーを通じて社会課題の解決を目指すプログラム「Dream Goal 2010」を実施した。

「Dream Goal 2010」は、同社の開発したパブリックビューイングシステムを活用して公共の屋外観戦を設けるプロジェクトを中心に、様々な活動を展開した。運営には、グループ各社の専門部署が集まり、国連開発計画(UNDP)、国際協力機構(JICA)やアフリカのNGOと連携し、パートナーシップを十分に生かして途上国に貢献する活動を実現した。

地域社会への貢献ばかりに留まらず、社内への波及効果として、1)PR/ブランディングの向上、2)製品/技術のイノベーションを促進、3)新規ビジネスの機会発掘、4)Sony United /社員の参画による意識アップ、などの成果がみられ、今後のアフリカビジネスの展開のうえでも役立ったといえる。

2) 意思決定における CSR 部門の位置づけ

CSR 部門は本社の対外機能のひとつとして設置されており、様々なステークホルダーに対する情報開示と対話を重視している。また統括機能ももちあわせており、各事業本部やグループ各社の CSR 活動について、パートナーシップの把握とフィードバック・マネジメントへの反映を行っている。

3) 投資家・ステークホルダーへの対応

a. 報告の構成

アニュアル・レポートに CSR の活動は掲載しておらず、CSR レポートの発行に限っている。CSR レポートは、詳細版のほかに分量を抑えたエグゼクティブ・サマリーを発行しており、ステークホルダー向けの情報開示に努めている。

b. 投資家・ステークホルダーへの説明

一般の投資家対応は IR 部門であり、CSR 部門はそれ以外のステークホルダーへのエンゲージメントに力をいれている。投資家対応は IR が専門だが、CSR 関連のトピックについては連携をもって行っている。

2.4 日本ポリグル

2002年に設立の大阪に本社のある水浄化剤メーカーで、バングラデシュの事業展開が、経済産業省平成22年度貿易円滑化実証支援事業に認定された。

1) 戦略的 CSR の特徴

a. CSR の全体像

日本ポリグルは、「世界中の人々が安心して生水を飲めるようにすること」を理念に、貧困層向けにビジネスを展開する中小企業である。世界30カ国以上で日本ポリグルが開発した水質浄化剤 PG α 21 シリーズが使われるようになっている。

阪神大震災がきっかけで、創業者の小田会長が6年をかけて納豆の成分から抽出したポリグルタミン酸を原料とした安価な水質浄化剤を開発した。日本国内では、公園やお堀、産業排水の浄化に利用され、開発途上国では、安全な飲料水の供給に役立てられている。「安全な飲料水を世界中の人々が確保する」という使命感が会社の経営戦略の核となっている。

b. 特徴的な戦略的 CSR

	成長の機会	競争優位性	ブランド価値
組織要因	徹底した現地化と多様な人材の活用		
顧客要因			
社会要因		安価で安全な水の提供	
自然環境要因			
イノベーション要因	貧困層での事業展開		
ガバナンス要因			

● 貧困層での事業展開

水質浄化剤 PG α 21 シリーズの開発に成功した際、産業排水処理用にと日本の自治体に売り込みにいったが、どこも相手にされなかった。そこで海外進出を試み、初の海外進出は2004年のメキシコで、その後、中国、タイ、バングラディッシュへと展開した。いずれの国へも第一歩はビジネスとしてではなく、災害復興支援などのボランティアとして渡った。しかし、度重なる途上国の訪問を通じ、ボランティアでは貧困層の課題解決ためにはならず、ビジネスを通じて現地人の所得向上と自立をもたらすことが重要である、という結論に達した。水質浄化技術という本業が貧困の課題解決に貢献するという点が事業展開に結びついた。

● 安価で安全な水の提供

世界人口の20%にあたる12億人の人々は、安全な飲料水を得ることができず、30億人が下水などの基本的な衛生設備の整わない状況下で生活を余儀なくされている。日本ポリグルが開発した安価なポリグルタミン酸由来の水質浄化剤によって、大量の汚れた水を浄化することができ、水不足で苦しむ途上国の人々に安価で安全な水を提供している。

- 徹底した現地化と多様な人材の活用

安価で安全な水を世界中に供給するには、コストが問題となる。これを解決するために、現地の企業と技術提携し、製造コストを引き下げている。また、現地に根ざした販売をするために、「ポリグルレディ」とよばれる現地人の個人(多くは16-32歳くらいまでの女性)が、使用方法の説明をしながら、対面販売している。この「ポリグルレディ」のモデルは、現地に赴任した若手社員が考案した手法だった。収入をもたない女性に対して、経済的自立の機会をもたらしている。

また、国際NGOのCAREバングラデシュによる、農村部の女性に自営販売者としての就労機会を提供し、起業家として育成し、経済的自立の支援を目的とするプログラムに参画し、バングラデシュの農村部での販売で現地のNGOとも連携している。さらに伊藤忠商事と組んだ事業の展開も予定している。

加えて、一刻でも早く水不足で苦しむ途上国の人々を救いたい、という思いから、殺到する途上国からの要望に応えるために、国際ボランティア学生協会(IVUSA)などの国際ボランティア団体と連携を考えている。このように、同社は他企業、NGO、国際組織などとパートナーシップを保ちながら、人材の確保やノウハウの提供など、1社では手が回らないことを連携により可能にしている。

2) サステナビリティ経営の意思決定

阪神大震災に被災した小田会長は、飲料水の入手に半日も並ばなければならない日々を通じその重要性を身を持って経験した。一方、日本では震災しても半日間並びさえすれば、安全な飲み水がもらえるということも同時に経験した。小田会長の、安全な飲料水が得られない世界の人々が世界人口の20%にあたる12億人もいること、水が原因で年間500万~1,000万人が死亡している、という現実をどうにか変えたい、という信念が水の浄化剤を開発する原動力となっている。こうした強い理念の実践こそ、戦略的CSRの礎といえるだろう。

3) 対外コミュニケーションの工夫

以前は講演は断っていたが、現在は、安全で安価な水の供給が世界でどれほど重要な問題になっているのかをもっと多くの人に知ってもらうために、スケジュールがあれば、講演を行っている。現地では事業展開を通じて様々なステークホルダーとエンゲージしている。

2.5 日立製作所

総合電機事業のなかでも、情報技術と社会インフラ事業の融合を「社会イノベーション事業」と位置づけ、社会・環境課題の解決を経営・事業戦略に軸にしている。

1) 戦略的 CSR の特徴

a. CSR の全体像

日立の基本理念である「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」と、創業の精神の「和」「誠」「開拓者精神」を日立のCSRのルーツと位置づけている。CSRはこうした理念と創業精神の実践により、日立の社会的使命を果たすものであり、同時に企業価値を向上させるものであるとして、経営・事業戦略と本質的に融合させている。

具体的には、世界各地で実施されるステークホルダー・ダイアログを通じて経営上の「機会」と「リスク」を明らかにし、経営判断に反映させるとともに、本社部門の業務を、世界の指標や先進企業のベンチマークにより開発したCSRセルフアセスメントツールを用いて5段階で評価。課題を翌年度の活動計画に反映させ、グループ全体の活動水準の底上げを図っている。

b. 特徴的な戦略的 CSR

	成長の機会	競争優位性	ブランド価値
組織要因		グローバルでのCSR展開	
顧客要因			
社会要因	社会・環境要素を軸にした社会イノベーション事業		
自然環境要因			
イノベーション要因			
ガバナンス要因			

● グローバルでのCSR展開

2005年にCSR推進部が立ち上がり、2010年の創業100周年にむけて、「世界のCSR先進企業として認められる」という目標でスタートした。日立は海外地域本社およびそれに準ずる海外拠点に、現地のCSR責任者を配置し、CSR戦略の意思決定をグローバルに行っている。また、中期経営計画のフォーカス分野であるグローバル、融合、環境活動を促進させるべく、世界22の国・地域の重要な社会環境課題とステークホルダーを特定している。また、本社部門の活動と中期経営計画との関連性を明らかにし、KPIを用いて評価している。

世界各地のステークホルダー・ダイアログには、地域総代表とともに本社幹部が参加し、グループ本社としてグローバルな課題を理解し、更にはグローバルな視点での意思決定できるようにしている。

● 社会・環境要素を軸にした社会イノベーション事業

まず「社会インフラとITによる社会イノベーション事業」を事業の柱としており、途上国での国連ミレニアム開発目標に関わる課題や、先進国での高齢化や社会インフラの老朽化へのニー

ズに対応している。例えばインドネシアでの太陽光発電システムを利用した無電化地域の電化や、カンボジアなどでの地雷除去と入植者の自立支援などがあげられる。

また「環境先進技術と経験による環境システム構築力」としては、環境持続性の目標達成のために、水やエネルギーなどの環境先進技術を利用している。例えば、タンカーのバラスト水の処理技術などがあり、さらに広域プロジェクトとして、天津エコシティ、デリー・ムンバイ間産業大動脈構想など、スマートな都市づくりに世界中で取り組んでいる。

図表 f 社会イノベーション事業の概要



2) 意思決定における CSR 部門の位置づけ

本社のブランド・コミュニケーション本部内にある CSR 推進部が、CSR 関連部門を統括している。8名の執行役員を含む CSR 推進委員会が年2回開かれ、トップレベルの意思決定が行われる。経営の仕組みや根幹に関わる課題などは経営会議で審議され、会社決定となる。

CSR 推進部の役割は、中長期的な社会環境課題と市場動向を把握してサステナビリティの観点で経営課題を明らかにし、経営幹部に解決策を提言している。そのプロセスはグループ会社とコーポレート部門をまたがり、横断的に動けるようになっている。

3) 投資家・ステークホルダーへの説明

a. 報告の構成

CSR 報告書のほかに環境報告書を別冊子にして発行している。アニュアル・レポートでは、事業戦略としての社会インフラ事業について解説しているが、パフォーマンスは報告していない。

b. 投資家・ステークホルダーへの説明

ESG での KPI を設定している。KPI については、企業価値、社会環境価値の源泉を要素分解して設定している。もとは社内の管理指標としてきたが、投資家の説明にも対応できるよう、日立独自の指標はその基準を見直し、更にはデータの範囲の拡大に努めている。

2.6 本田技研工業

Honda はアジアでの事業展開に早くから力を入れており、そのためには「環境」と「安全」の二領域に重点をおいた地域活動が重要と考え、CSR を事業戦略と一体と考えて展開している。

1) 戦略的 CSR の特徴

a. CSR の全体像

二輪車を製造する自動車会社として、他の四輪車メーカーとは異なる特徴をもっている。アジア展開を他の自動車メーカーよりも早くから始めてきた経緯があり、「需要のあるところで生産する」というポリシーが根つき、雇用の創出にも貢献している。今後アジアはどのメーカーにとっても重要なマーケットになっており、Honda 需要に応えるモビリティの提供により地域に密着した展開をしている。

環境については、生産現場での対策やエコカー開発など自動車会社として基本である様々な活動に取り組んでいる。次世代車としては、燃料電池車にフォーカスしたが普及にはインフラ整備が必要で今後の課題になっている。

環境とならび安全にも重点的に取り組んでおり、同社の CSR の特徴がここに表れている。

b. 特徴的な戦略的 CSR

	成長の機会	競争優位性	ブランド価値
組織要因			全世界での交通安全の普及活動
顧客要因			
社会要因			
自然環境要因			
イノベーション要因	新興国での事業展開		
ガバナンス要因			全世界での交通安全の普及活動

● 全世界での交通安全の普及活動

メーカーとして「交通安全」への取り組みは品質とならんで必須と考えており Honda の CSR の柱になっている。「交通社会に共存する「すべての人の安全」をめざす」をスローガンに、製品や技術などハード面での安全対策だけでなく、ソフト面で安全の教育活動にも力を入れて取り組んでいる。

特にアジアのような新興国では、交通インフラが整っていないだけでなく各個人の交通マナーや安全への意識が低いためその意識向上に向けた活動もメーカーの責任と考えている。まずは同社製品の利用者であるライダーに向けて、販売店を通して指導を展開してきている。

これに加え一般への交通教育を強化するために、タイにおいては 1989 年より安全運転活動をスタートし 1994 年には二輪車専用の「Honda セーフティライディングセンター」を開所した。既にタイの国民の 6 人に 1 人に相当する 1,090 万人が教育を受けている。現在では地域での行政機関や政府、自治体とも協力し、安全運転講習会を行うことで信頼関係を築いている。交通安全教育センターは世界 19 カ国に 25 センターが稼働しており、活動国数は 36 カ国に及んでいる。

● 新興国での事業展開

交通インフラが不十分なアジアでは二輪車は「生活を支える足」であり、日常生活に欠かせない。利便性の向上に貢献する一方で、大気汚染などの環境対策に力を入れてきた。アジア仕様の製品開発も行っている。

また同社の販売店では、製品の販売ばかりでなく顧客に安全指導をすることを業務として進出の最初から組み込んできた。そしてアフターサービスや定期点検の徹底も欠かせない。修理の質を理解してもらうことで信頼を得ており、次の購入にもつなげている。

2) 意思決定における CSR 部門の位置づけ

1970 年から始まっている交通安全活動は会社の重要活動と位置づけられており、社長直下に「安全運転普及本部」が設置されている。業績の変動などにかかわらず、この業務は継続して行うべく Honda の CSR の基盤の一つになっているといえる。

CSR 部門は法務部に属し、管理本部の一グループとして位置づけられているため企業全体としてのグローバルなCSR活動の推進には至っていない。しかし、Honda では企業理念をグローバルに浸透させ、それに基づいてビジネスを行う上で、地域での独自のCSR活動を推進している。安全運転活動のようにグローバルで展開しているものもあるが、全社的には地域主体の活動になっていることから、一部の海外地域では環境・社会貢献活動が中心となっている所もある。陰徳の美の観点から CSR 活動については積極的に外部に発信すべきものではないとの認識が以前からあるため、CSR活動を企業の戦略策定や経営企画に直接結びつけ、体系的に推進するというに至っていないのが現状である。

3) 投資家・ステークホルダーへの対応

a. 報告の構成

CSR活動が経営戦略に組み込まれているわけではないので、財務報告で ESG 関連の記載は特に行っていない。環境と交通安全への取り組みについては株主通信に掲載し、活動を説明している。

b. 投資家・ステークホルダーへの説明

同社の株主は会社への好意的な方たちが多く、これまでの姿勢に概ね賛同が得られている。

2.7 三菱ケミカルホールディングス

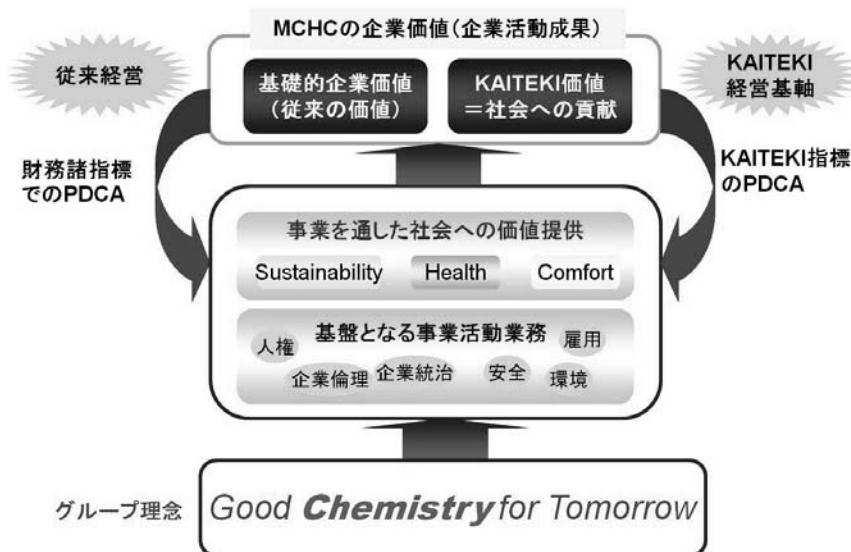
2010年発表の新中期経営計画において、「KAITEKI(快適)」を軸とした基本戦略を打ち出した。サステナビリティが主要な柱のひとつに位置づけられている。

1) 戦略的 CSR の特徴

a. CSR の全体像

三菱ケミカルホールディングス (MCHC) は新中期経営計画 APTSIS 15(2010年12月発表)において、「KAITEKI(快適)」を軸とした基本戦略を打ち出した。同社のいう KAITEKI とは、「21世紀に企業が世界に発信すべき価値。21世紀型の KAITEKI は、人間にとっての心地よさに加えて、社会にとっての快適、地球にとっての快適を併せ持ったもので、真に持続可能な状態を意味する。その実現に向けて、我々の行動のベクトルを一致させていく。」であり、これに向けて、「Sustainability(環境・資源)、Health(健康)、Comfort(快適)の3つを企業活動の判断基準としていく」と発表している。戦略の基本軸がサステナビリティを位置づける点で戦略的 CSR が明確になっており、KAITEKI のなかで CSR を下記のように包含している。

図表 g KAITEKI と CSR (KAITEKI は CSR を包含)



b. 特徴的な戦略的 CSR

	成長の機会	競争優位性	ブランド価値
組織要因		KAITEKI 経営基軸	
顧客要因			
社会要因	成長・創造事業		
自然環境要因			
イノベーション要因			
ガバナンス要因			

● KAITEKI 経営基軸

これまで展開してきた環境経営を KAITEKI 経営と改名し、グループ全体のプロジェクトとして展開していく。戦略の実施にあたっては、9つの KAITEKI 指標を設けそれぞれについて具体的な KPI として具体的な目標値を設定している。それに基づいて経過をモニターし、PDCA サイクルを回すことによって KAITEKI 経営を実践していく。

図表 h KAITEKI 9 指標

Sustainability 指標	S-1 地球環境負荷の削減への貢献
	S-2 省資源、エネルギー枯渇対応の実践
	S-3 調達を通じての環境負荷削減の貢献
Health 指標	H-1 疾病治療への貢献
	H-2 QOL 向上への貢献
	H-3 疾患予防・早期発見への貢献
Comfort 指標	C-1 より快適な生活のための製品開発・生産
	C-2 ステークホルダーの満足度の向上
	C-3 より信頼される企業への努力

● 成長・創造事業

MCHC 内の主要事業分野（機能商品、ヘルスケア、素材）においても、KAITEKI の 3 基準に基づいた事業を重点的にプロジェクト展開していく。成長事業は、現在成長分野として注力している既存の事業を（LED 照明、リチウムイオン電池など）主力事業として位置づけている。

さらに次世代のための研究開発中の事業を創造事業とし、2020 年に向けて実用化・事業化へのロードマップを示している。このなかには有機光半導体、サステナブルリソースなどが含まれており、それぞれ事業化までの時間軸を示して開発の方向性と目標を示している。

2) 意思決定における CSR 部門の位置づけ

KAITEKI 経営を推進するために、MCHC 内に経営戦略室を中核とした KAITEKI 推進委員会を設置した。更に各カンパニー内にもその実践部隊である KAITEKI 推進委員会を設け、それらと連携させた KAITEKI 連絡会議を組織している。

CSR にあたる各委員会（環境安全、品質保証など）をこのなかにも含めており、戦略的 CSR を全社レベルで展開していく体制を構築して今後この戦略に基づいて PDCA を回していく。

3) 投資家・ステークホルダーへの対応

a. 報告の構成

同社はサステナビリティ要素を経営の新機軸として“Management of Sustainability”を提唱するにいたっているので、今後の財務報告にサステナビリティの要素が組み込まれていくであろう。CSR 報告との統合についても、今後検討していくということである。

b. 投資家・ステークホルダーへの説明

投資家に対しても経営のコアとしてのサステナビリティの説明を訴求している。

2.8 リコー

環境を経営と同軸でとらえ、環境経営を戦略的に展開している。またリコー経済社会研究所を設立し、今後経営戦略にサステナビリティをさらに包含していく。

1. 1) 戦略的 CSR の特徴

a. CSR の全体像

リコーの創業精神は「三愛精神」で、その中心にある考え方は、事業・仕事を通じて、自分・家族・お客様・関係者・社会の全ての繁栄を目指すということであり、これが CSR の原点である。「人を愛す」とは人を大切にする、人のためになることをすること、「国を愛し」とは社会(地域・国家・世界)に貢献すること、「勤めを愛す」は仕事に一生懸命取り組み、新たなことにチャレンジする、倫理的行動を通じて自己実現を図ることにそれぞれつながっている。リコーは 10 年以上前から環境を経営と同軸でとらえ、地球環境の尊重は本業で反映させている。

2003 年に、リコーグループがグローバルで共有できる価値観の必要性から、CSR 憲章を「誠実な企業活動」「環境との調和」「人間尊重」「社会との調和」の4つの領域で定めている。

b. 特徴的な戦略的 CSR

	成長の機会	競争優位性	ブランド価値
組織要因		途上国での課題解決	
顧客要因			
社会要因		リコー経済社会研究所の設立	
自然環境要因	環境経営の戦略的展開		
イノベーション要因			途上国での課題解決
ガバナンス要因			

● 環境経営の戦略的展開

同社は「世界一の環境経営」を目指し、経営と環境の意思決定が統合されている。1976 年には環境推進室を設置し、早くから環境は長期的視野からの取り組みの必要性を認識していた。2005 年には、「2050 年長期環境ビジョン」を表明し、このビジョンに向けた具体的なアクションプラン「中長期環境負荷削減目標」を 2009 年に策定した。これは、2020 年と 2050 年を照準年として、「省エネ・温暖化防止」「省資源・リサイクル」「汚染予防」の環境負荷削減の数値目標を示したもので、数値目標を定めたことは世界初となる。環境経営の意思決定は、他の事業活動と同様のプロセスで行われており、経営トップが策定した環境行動計画が、各組織の目標に落とし込まれ、PDCA サイクルがまわされ経営トップにフィードバックされる仕組みを構築している。

● 途上国での課題解決

ミレニアム開発目標に掲げられているような途上国での課題解決には、長期的視野で段階的に取り組む必要があることを、環境分野の取り組みの経験から理解している。また現地の人々の生活実情に即したものでないと、役立つプログラムとならない。それを受け、途上国において、

同社事業の強みを生かした現地の社会課題の解決の可能性を探るため、2008年10月に部門横断的に自主的に社員が集まった組織「志チーム」が誕生した。一企業として解決することが難しい世界中の社会課題も、多くのパートナーと連携することで解決できることがあるという考えから、2010年3月に第1回目の調査をインドで実施した。社会課題の洗い出しや、連携パートナー探しなどを進めている。

● リコー経済社会研究所の設立

2010年4月にリコー経済社会研究所(Ricoh Institute of Sustainability and Business)が設立された。これは変化の早い国際経済社会において、リコーの経営戦略にサステナビリティを戦略的に抱合し、企業競争力の強化と、国際社会からの信頼の構築を目指すためである。温暖化など地球規模の課題解決に向けた企業活動の方向性やグローバル競争における企業のあり方など、新たな成長モデルを研究し、中長期の経営戦略に反映させることを目指している。同研究所は、社会の動向を研究する「シンクタンク機能」と経営陣に課題提起を行う「アドバイザー機能」をもち、研究と経営の連関を実践していこうという意思の表れである。

2) 意思決定におけるCSR部門の位置づけ

2003年に設けられたCSR室は社長直轄の組織で、本社機能部門と連携してPDCAを回し、バランスの取れた展開を実現している。その根底には、リコーグループの三愛精神の実現への意思があり、それは、経営理念である「信頼と魅力の世界企業」の実現そのものである、という認識がある。経営とCSRが統合しているために、全員参加でCSR活動が行われている。

3) 投資家・ステークホルダーへの説明

a. 報告の構成

2010年度より、CSRの情報開示に関しては印刷物として発行するのではなく、PDF版を用いている。言語については、日本語、英語、中国語の3言語で制作し、ウェブサイトを通じて世界中からアクセスしやすいように整えている。内容はリコーCSR憲章に則り、4つの活動領域(誠実な企業活動、環境との調和、人間尊重、社会との調和)での取り組みごとに分類し、わかりやすいように工夫している。

b. 投資家・ステークホルダーへの説明

環境は経営と同軸で捉えて、地球環境の尊重は本業に反映させているが、アニュアルレポートなど投資家向けの情報の中にESG情報の開示は特に強く行っていない。これには、投資家側から株主総会の場などで、ESGやサステナビリティの要素についてあまり聞かれることはないという実状がある。

しかし、ESGの要素は単に株価をあげるための要素でなく、将来望まれる企業になるためにはESGの視点が大切という認識を持っている。総合経営企画室ではブランド戦略、レピュテーションマネジメント、広報部門でも積極的にCSRを取り上げるようになってきている。

2.9 BASF³⁶

全社的な事業戦略のひとつにサステナビリティを位置づけている。サステナビリティ組織についても、グローバルでトップの意思決定に組み込まれている。

1) 戦略的 CSR の特徴

a. CSR の全体像

化学会社は、自社の製造する化学製品が環境に与える影響など環境との関係が非常に密接であることから、サステナビリティ要因を事業戦略に取り込む視点が強いと考えている。同社では、2002～2003 年にかけて 2015 年までの全社的な事業戦略を検討した。その結果新たな事業の柱のひとつにサステナビリティが位置づけられた。

社会性の重視や地域への貢献といった要請ではなく、環境・社会課題に取り組むことが企業価値に寄与すると考えることに特徴がある。事業を通してサステナビリティに関連するリスクを最小化するばかりでなく、新規のビジネス機会の創出になることを強調している。

b. 特徴的な戦略的 CSR

	成長の機会	競争優位性	ブランド価値
組織要因		サステナビリティマネジメントの展開	
顧客要因			
社会要因			
自然環境要因		環境効率の分析ツール	
イノベーション要因			
ガバナンス要因		サステナビリティマネジメントの展開	

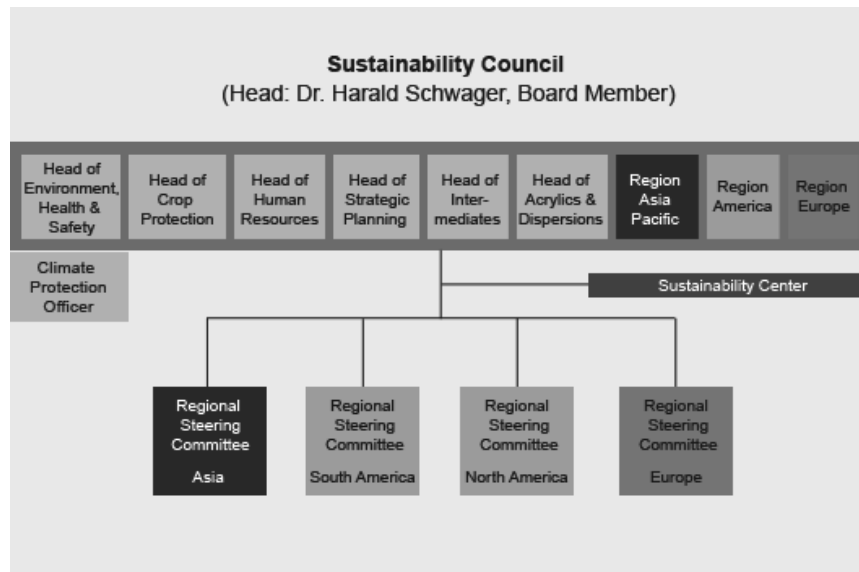
● サステナビリティマネジメントの展開

サステナビリティ戦略の策定と実施にあたり、サステナビリティ組織を構築している。このための最高機関として、役員レベルで構成するグローバルサステナビリティ協議会 (Global Sustainability Council) を設置している。事業のあらゆる機能の責任者がメンバーとなっており、経営会議に報告・勧告する役割を担う。経営戦略部門もそのひとつで、戦略のなかにサステナビリティ要因が組み込まれる体制ができています。グローバルの各地域事業部も入っているため、全世界での横展開ができる仕組みになっている。

この意思決定機構を中核にして、全部門に向けてサステナビリティの戦略ガイドライン”We ensure sustainable development”に沿った事業展開が進められる。

³⁶ (財) 企業活力研究所「CSR の動向と新たな潮流に関する調査研究報告書」平成 22 年 3 月の解説を参照。

図表 i グローバルサステナビリティ協議会の組織体制



● 環境効率の分析ツール

環境負荷の小さい化学製品の開発を自社で進めるばかりでなく、その分析手法をツール化したプログラム“SEEBALANCE”を開発している。製品の環境側面ばかりでなく製造プロセスも含めた総合的な環境評価を行う。これによって、各製品の環境影響と経済的な価値がリンクされ戦略的な開発になると同時に顧客に対する説明も可能になるという。

このツールをステークホルダーと連携して社会全体の環境負荷を削減することにも使っている。例えば、ドイツのスーパーマーケット REWE と協力し、欧州や他の国々で生産された製品のライフサイクル分析を行った。

2) 意思決定における CSR 部門の位置づけ

同社の CSR 部門は、サステナビリティセンターとしてサステナビリティ協議会の事務局機能を担当している。各部門の CSR 進捗状況をマネジメントし、新たな CSR 課題を協議会に報告する役割もある。このマネジメントサイクルがしっかり経営会議にも組み込まれているので、CSR やサステナビリティの重要課題がトップの判断にも取り込まれている。

3) 投資家・ステークホルダーへの対応

a. 報告の構成

アニュアル・レポートとサステナビリティ報告を統合し、3年前から Corporate Report として統合版を発行している。サステナビリティの具体的な活動事例などはウェブで開示している。

b. 投資家・ステークホルダーへの説明

投資家への説明会でも、CSR、サステナビリティに関する活動について聞かれることは日常的で CSR に特定した IR ミーティングを開くこともある。ステークホルダーへの対応としては、外部の専門コンサルタントを活用し、グローバルベースでモニターしている。

2.10 GE

明確な事業戦略を軸に位置付ける企業風土のなかで、持続可能性(=サステナビリティ)を核にエコマジネーションおよびヘルシーマジネーションをその両輪として事業展開している。

1) 戦略的 CSR の特徴

a. CSR の全体像

GE のシティズンシップ (CSR に該当) は下記の考え方のもとに、ビジネス戦略の延長線上にある。

- | | |
|---|-----------------------------|
| <p>1. Make Money
Strong, sustained economic performance</p> | <p>利益
(強靱で持続的な業績)</p> |
| <p>2. Make It Ethically
Rigorous compliance with financial & legal rules</p> | <p>倫理(コンプライアンス)</p> |
| <p>3. Make A Difference
Ethical actions, beyond formal requirements, to advance
GE's reputation and long-term health</p> | <p>差別化
(評判と、長期的健全性)</p> |

そこで、世界が直面する困難な課題の解決のために環境課題への貢献と企業の成長を両立させる「エコマジネーション」と、より身近で質の高い医療をより多くの人々に提供することを目標とした「ヘルシーマジネーション」の2つのイニシアティブを立ち上げ、革新的なソリューションへの投資を行い、イノベーションを推進している。そしてこれらの課題を解決するためには、企業同士、ならびにコミュニティ、政府、そしてお客さまとの連携が不可欠である。

b. 特徴的な戦略的 CSR

	成長の機会	競争優位性	ブランド価値
組織要因	ヘルシーマジネーション&エコマジネーション		
顧客要因	ヘルシーマジネーション&エコマジネーション		
社会要因	ヘルシーマジネーション&エコマジネーション		
自然環境要因	エコマジネーション		
イノベーション要因	ヘルシーマジネーション&エコマジネーション		
ガバナンス要因			

● エコマジネーション

イメルト会長の強いリーダーシップで2005年にスタートした環境ビジネスのイニシアティブで、エネルギー効率の改善や環境に与える影響の軽減といった重要な課題の解決を目指すとともに、GEを確かな成長に導くビジネス戦略である。米国企業らしいビジネス主導によるサステナビリティへのアプローチであり、GEのこの戦略が米国の環境への意識を大きく向上させた役割ともいえる。2010年は5年目を迎え、これまでの成果をレビューするとともに今後5年間における新たなコミットメントを掲げた。

- ・環境関連R&D投資額を、今後5年間で100億ドルに
- ・認定製品を増やし、環境関連売上高の成長率をGE全体の売上高成長率の2倍とする
- ・温室効果ガス削減と、エネルギー効率の50%向上
- ・水消費量を25%削減
- ・一般への情報公開の継続

● ヘルシーマジネーション

世界の医療・健康の課題解決を目指すことを目標に、2009年にスタートしたイニシアティブである。

図表 j ヘルシーマジネーションのコミットメント



ここでの特徴は、従来の先進国で開発しこれを全世界に販売するという研究開発のスタイルを、新興国で製品開発をしてこれを先進国で販売する、「リバース・イノベーション」という全く逆の流れをつくっていることである。その事例として、中国の農村部向けに開発された小型の超音波診断装置は、手軽な操作性だけでなくリアルタイムで観察できる優れた機能性をもつ。これを米国、日本などの世界各国で販売、在宅や救急医療や災害現場などあらゆる場面に活用されている。

また、日本では日本のニーズにあう省スペースで設置が可能な CT 装置を開発し、これも欧米を中心に世界での需要を開拓している。

そして世界が注目する日本の高齢化を成長の機会として捉え、企業や、行政、研究機関とともにモデルケースを作っていく、世界に発信していくためのイニシアティブが2010年からスタートしている。

2) 意思決定における CSR 部門の位置づけ

二大イニシアティブはビジネス戦略の中核として戦略部門の担当が推進している。

3) 投資家・ステークホルダーへの対応

a. 報告の構成

アニュアル・レポートのほかに、ヘルシーマジネーションとエコマジネーションそれぞれで事業報告書を発行し、各事業の方針や取り組みそして成果について詳細に報告している。さらにシティズンシップ報告書として、CSR 活動を別途に報告している。

b. 投資家・ステークホルダーへの説明

事業戦略の中核に環境とヘルスケア要因を組み込んでおり、投資家を第一に訴求している。

2.11 Johnson & Johnson

米国の製薬会社であり、企業理念(我が信条)を基軸にした CSR が創業時より展開されている。医療分野での戦略的社会的貢献活動に重点を置いている。

1) 戦略的 CSR の特徴

a. CSR の全体像

Johnson & Johnson では、創業時より打ち出している企業理念が CSR の基本であり、この伝統は現在でも受け継がれている。現在では 36 の言語に翻訳され、各国のファミリー企業において事業運営の中核となっている。

事業が医療・ヘルスケアとして人命にかかわるビジネスであることから、会社全体のあらゆる活動が常に社会性を意識しこれとは切り離せず展開しているといえる。逆に健康、医療を軸にした社会を考えないビジネスは成り立たず、サステナビリティが事業の中に統合されその追求が事業の成功(=企業価値の創造)につながると考えている。

b. 特徴的な戦略的 CSR

	成長の機会	競争優位性	ブランド価値
組織要因			企業理念の浸透
顧客要因	ユーザに向けたヘルスケア		
社会要因			途上国での医療活動
自然環境要因			
イノベーション要因			
ガバナンス要因			企業理念の浸透

● 企業理念の浸透

企業理念 Our Credo(我が信条)では、4つのステークホルダーに対して顧客を第一とし株主は最後の4番目に位置づけている。株主に向けた経営をとりがちな米国にあって、顧客をはじめステークホルダーを重視することを明言していることが注目される。この理念を創業から現在にいたるまで実践・浸透しており、これが同社の CSR のベースといえる。

我が信条(抜粋)

我々の第一の責任は、我々の製品およびサービスを使用してくれる医師、看護師、患者、そして母親、父親をはじめとする、すべての顧客に対するものであると確信する。

我々の第二の責任は全社員 ——世界中で共に働く男性も女性も—— に対するものである。

我々の第三の責任は、我々が生活し、働いている地域社会、更には全世界の共同社会に対するものである。

我々の第四の、そして最後の責任は、会社の株主に対するものである。

- ユーザに向けたヘルスケア

製薬会社というと、研究開発を中心とした企業中心の姿勢が思い浮かぶ業界であるが、同社では最終ユーザーである消費者や生活者の視点を大事にしている。こうした一般市民の健康と豊かな生活の向上に目を向けることで、企業の役割と責任を刻み込むかのようなのである。このようなステークホルダーへの配慮を基本にすることによって、事業のニーズも発掘でき機会の創出につながれると考えている。この姿勢が同社のどの事業でもベースになっており、経営にイノベーションをもたらしているといえる。

- 途上国での医療活動

社会貢献については、医療を軸に世界中の様々な機関と協力した活動に力を入れており、プロジェクトによって組む相手などを都度検討し柔軟に対応している。事業に関連する活動に特化して戦略的に展開しているところが特徴である。2009年は世界の50カ国で600以上の社会貢献プログラムを実施しており、特に途上国でのヘルスケアに重点を置いている。

その熱心さは、CSR報告書とは別に社会貢献報告書を作成していることから伺える。このなかで社会貢献に関する財務報告をしており、2009年には合計5億9000万ドル(約500億円)相当を拠出している(寄付21.5%、製品等金銭以外の拠出78.5%)。

2) 意思決定におけるCSR部門の位置づけ

同社の経営は徹底したカンパニー制であり、3つのカンパニー(消費者向け製品、製薬、医療用具)のなかにサステナビリティ協議会を置きCSR活動が機能している。コーポレートにあるCSR担当は、対外的なステークホルダーとのコミュニケーションの役割を果たしており、各カンパニーに対してガイダンスをしていく程度の関わりである。実践については、経営に統合された形で各社内で行っている。

3) 投資家・ステークホルダーへの対応

a. 報告の構成

医療・ヘルスケア会社として、アニュアル・レポートの事業報告のなかで社会を意識した記載がベースになっており、CSRが経営に統合されているといえる。この他にサステナビリティ報告書、さらに社会貢献報告書を別途で発行している。

b. 投資家・ステークホルダーへの説明

アニュアル・レポートのなかで「我が信条」が戦略フレームに組み込まれていることを記載するなど、事業の成長においてCSRが基本となっていることを示している。ESGでのKPIデータ開示までしていないが、CSRに取り組むことが業績にリンクし価値創造につながるということが説明されている。

サステナビリティ報告では、新興国での開示が要求されるようになってきたので、それぞれ現地国での報告書を作成する方向にある。その内容や様式は国や地域で異なり、地域の事務所の判断で発行している。

2.12 Microsoft

CSRを「企業市民活動」として全世界で展開することで、まだ情報技術の恩恵を享受していない人々を中心に生活向上への支援を行っている。

1) 戦略的 CSR の特徴

a. CSR の全体像

マイクロソフトは「世界中のすべての人々とビジネスの持つ可能性を、最大限に引き出すための支援をすること」を企業ミッションとして掲げている。このプログラムはマイクロソフトが企業市民活動の一環として取り組む、デジタル格差解消に向けた地球規模のキャンペーンで、ITを活用し、世界中の50億人の人々に社会的、経済的機会を提供することを目指して実施している。

企業市民活動は、1)テクノロジーへのアクセスの機会を拡大、2)責任の実践、の2つに分けて行っている。前者が同社の事業に関連したテクノロジーを軸にした世界各国での展開であり、戦略的 CSR にあたる。

b. 特徴的な戦略的 CSR

	成長の機会	競争優位性	ブランド価値
組織要因		グローバルでの活動評価	
顧客要因			
社会要因	ITを活用した世界中での支援		
自然環境要因			
イノベーション要因		パートナーシップでの協働	
ガバナンス要因		グローバルでの活動評価	

● ITを活用した世界中での支援

同社では、世界中でITを使った支援活動を行っているが、その地域に変革を起こし、経済発展や雇用の創出につながるプログラムを重点にしている。特に昨今は途上国での展開が中心であり、貧困が解消できることや教育の機会の増加などコミュニティ開発につながる活動を展開している。日本では、教育、社会参画、地域活性化の3分野について、ITによる支援を行っている。

グローバルで共通のKPIは、この支援の結果何人の人々が恩恵をうけたかであり、それによって成果の測定をおこなっている。

● パートナーシップでの協働

世界で9万人の従業員と、100カ国以上に70万人のパートナー企業を持つ世界最大のソフトウェア企業であっても、地球規模の課題は1社のコミットメントだけでは簡単には解決しないと認識がある。そこで、NGO・NPO、教育機関、政府、地方自治体、他企業と積極的に連携することで、レバレッジ効果を生み出している。

具体的な活動は、ステークホルダーに実際に接している各地域や各事業グループの裁量に任されており、それぞれで数多くの効果的な活動を展開している。チャリティではなく企業活動の投資と考えられているので、やりっ放しの活動にならないようにリターンを目標のなかに設定し、その効果の評価を年次で行っている。

● グローバルでの活動評価

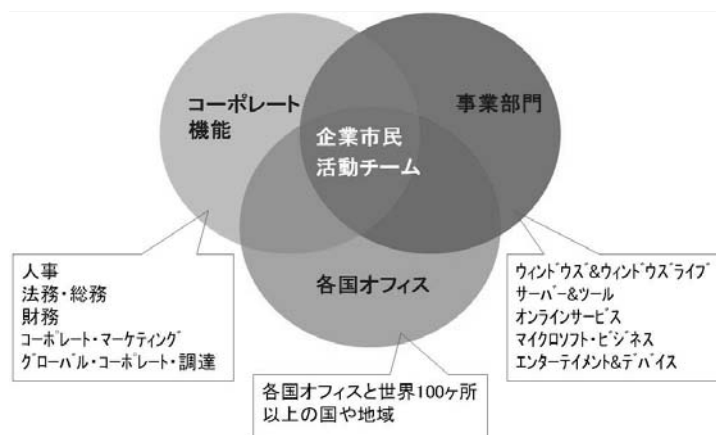
本社主導で年次の全体の行動計画が策定され、それが各地域、各事業部の企業市民部門で実践に移される。ここでは全社共通のKPIも設定されており、各部門の成果は社内のスコアカードによって評価し、本社に報告される。同社では、グローバルの経営システムと評価ツールが経営全般に定着しており、企業市民活動についてもその仕組みのなかに組み込まれており、この評価は業績評価に連動している。

2) 意思決定におけるCSR部門の位置づけ

全世界でこの活動を展開し、それを本社(コーポレート)で把握していくために、右図の体制を構築して展開している。

グループ内での連携をはかるため、この分野のグローバル・サミットも毎年開催され、各地域のベストプラクティスを紹介するネットワーキングの場になっている。

図表 k 企業市民活動の組織



3) 投資家・ステークホルダーへの対応

a. 報告の構成

企業市民報告書を発行しており、主要 2 分野に分けた活動報告をしている。その各項目について、Our commitment(目標)とその年の活動成果を記載している。すべてに数値目標をもっているわけではないが、可能な限り数値の KPI を設定している。

アニュアル・レポートでは財務報告のみであり、レポートの統合化はされていない。

b. 投資家・ステークホルダーへの説明

企業市民活動はステークホルダーに対して説明することを主としており、投資家に対しては特別に留意を払ってはいない。ステークホルダーとの対話やエンゲージメントの際には、この報告書のほか各活動の様々な冊子を作成し、目的に応じて配布している。また各国版の報告書も各地で必要であれば作成する。

2.13 Nestle

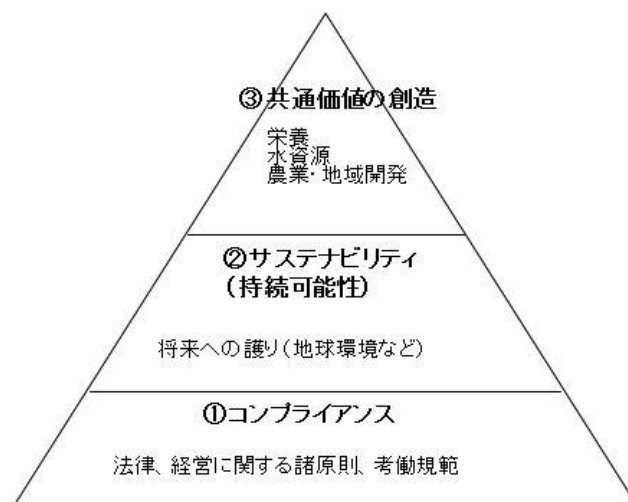
スイスに本社をおく世界最大の食品会社である。「共通価値の創造」の方針のもとに、途上国での開発支援などにも積極的にかかわっている。

1) 戦略的 CSR の特徴

a. CSR の全体像

Nestle では、①コンプライアンスをベースとして②サステナビリティの概念を抱合せ、さらに③「共通価値の創造(CSV: Creating Shared Value)」へと発展させた CSR 体系を展開している。これは、同社が社会と企業の双方にとって長期的に価値あるものの創造をしていくことが、会社の使命と考えているベースを示すものである。この共通価値の創造が戦略的 CSR にあたり、中核となる事業戦略や事業活動に深く結びついた主要3分野に、人材と資本の両方を投じステークホルダーと協働して活動していく。

図表1 CSR の体系と「共通価値の創造」



b. 特徴的な戦略的 CSR

	成長の機会	競争優位性	ブランド価値
組織要因			
顧客要因	栄養・健康・ウェルネスを目指す		
社会要因		農業・地域開発	
自然環境要因		水資源	
イノベーション要因			
ガバナンス要因			

● 栄養・健康・ウェルネスを目指す

栄養に関する課題としては、栄養素の欠乏に直面する途上国・新興国地域もあれば、飽食による肥満が課題となる先進国地域もある。同社は世界の栄養・健康・ウェルネスのリーダー企業として、社会のあらゆる階層の人々に栄養面でのソリューションを提供すべく事業を行っている。

たとえば、肥満層には、塩、砂糖、トランス脂肪酸、飽和脂肪の削減に努める一方、低所得層には、栄養価の高い高品質な食品が手ごろな価格で届くような「手ごろな価格帯の製品群 (PPP: Popularly Positioned Products)」の販売を促進している。

● 農業・地域開発

農家、地域社会、労働者、小規模事業者、サプライヤーが安定した状況にあつてこそ、将来にわたって事業を継続していけるという考えのもと、約 60 万人の農家と直接取引している。農家との直接取引は、各農家の生産性を上げ、環境保全し、貧困から脱出できるような取り組みの推進につながると考えている。また、途上国と新興国の約 340 万人が、同社のサプライチェーンによって生計を立てている。地域の雇用を創出し、持続可能な生産方式を奨励し、小規模サプライヤーから直接買い付けを行うことで、長期にわたる地域経済と農村の人々の生活水準の向上を目指している。

● 水資源

人口増加、浪費の多いライフスタイルの常態化などの世界中の人々の活動による負荷が地球の限界を超えつつあるという認識のもと、食品メーカーにとって必須である水資源については様々な取り組みを進めている。地球上の水で利用可能な淡水はわずか 0.75% でしかなく、水資源の確保と保全は同社の事業継続を将来的に大きく左右するため、「水資源評価制度」を設け、質・量・規定の遵守など現地の水資源基準を監視・管理している。

2) 意思決定における CSR 部門の位置づけ

CSR や共通価値の創造は基本戦略や事業運営に組み込まれているので、社内の担当組織はない。トップ組織として、スイス本社で CEO を議長とし執行役員 13 名で構成する CSV 調整委員会が設置されており、3 ヶ月に 1 回委員会を開催している。「共通価値の創造」の戦略的实施について、グループレベルで監督する役割を担っている。また専門家で組織する CSV 諮問委員会も新設しており、外部から CEO にアドバイスを受けている。

3) 投資家・ステークホルダーへの対応

a. 報告の構成

グローバルのステークホルダーにネスレという会社を理解してもらうため、報告書の対象を注力 3 分野に絞り、わかりやすく訴求している。テーマの選定にあたっては、必ずステークホルダーと対話して決めている。CSV 報告書は、国連グローバル・コンパクトの原則に基づき KPI の進捗状況を掲載し、前年度と比較できるよう一覧表にしている。

b. 投資家・ステークホルダーへの説明

投資家へは財務パフォーマンスの説明が必須だが、よい財務パフォーマンスのためには、共通価値の創造につながる ESG の要素の強化が欠かせないと考えている。SRI 投資家に対しては ESG パフォーマンスをできるだけ定量化し、実践の成果を伝えることを心がけている。

2.14 Otto Group

ドイツの通信販売会社であり、衣料品も広く取り扱っている。世界で123カ国で展開しており、20カ国に5万人の従業員をもつ。

1) 戦略的 CSR の特徴

a. CSR の全体像

Otto Group では、社会に認められ環境に配慮した取り組みを早くから重視しており、環境については1986年に方針を定め全社レベルで取り組みを展開している。企業活動の戦略分野として、1) 従業員の人材育成、2) 生産、販売、流通面での環境対策、3) 生物多様性への対応、4) 購買における社会基準の実施、をあげている。社会分野のCSRとしては、人材に焦点をあてている。

2009年11月には、Grameen Trust との合弁会社として Grameen Otto Textile Company を設立した。この会社は衣類分野のソーシャルビジネスとしては世界で初めてのケースであり、「将来の工場」として発表当初から話題になっている。

b. 特徴的な戦略的 CSR

	成長の機会	競争優位性	ブランド価値
組織要因			サプライヤー基準の徹底
顧客要因			
社会要因			途上国でのソーシャルビジネス
自然環境要因			
イノベーション要因	途上国でのソーシャルビジネス		
ガバナンス要因			

● サプライヤー基準の徹底

グローバル化に伴い購買機能も全世界に広がっていることから、1996年にはサプライヤーとの取引契約に行動基準を盛り込んでおり、この分野の取り組みには長い歴史をもつ。現在ではサプライヤーとの取り引き時にBSCI³⁷基準に基づく外部監査を行っている。このプロセスをNGOと組むことにより、信頼度を高めるとともにステークホルダーとの対話としても役立てている。2008年末で、監査を受けたうちの86.7%のサプライヤーがこの人権基準に違反しないレベルに達しており、これは同社の発注量の90%にあたる。

またサプライヤーに対して研修を行うことで、形だけの監査にとどまらず現場の従業員たちがこれに取り組むことの重要性を実質的に学ぶ機会をつくっている。このプログラムもBSCIと共同で行っている。このように全般的な社会マネジメントシステムを構築し、実際に展開しているので

³⁷ BSCI(Business Social Compliance Initiative)は、世界のサプライチェーンの労働面のコンプライアンスをレビュー・監査する欧州のNGO。

ある。このマネジメントシステムは、SAI³⁸によって2007年にシステム監査を受けており、同機関からあらゆるサプライチェーンにおいて倫理・労働基準を確実にしていることが検証された。

途上国のサプライチェーンでのCSRといえば実に労力のかかる複雑な活動であるが、これをリスク対応とは考えずNGOとの共同作業を展開していくことで、地域の課題改善を行うとともに、この世界での評判の構築を得るプラスの対策と位置づけている。

● 途上国でのソーシャルビジネス

Grameen Otto Textile Companyは、事業利益を投資家に配当せず全て同社工場への再投資に回すというタイプ2のソーシャルビジネス³⁹である。再投資といっても、事業の拡大ではなく最新式の技術やワーカーの労働条件の改善等の社会的な側面の改善に使われることが第一である。ほかに従業員はその家族のヘルスケアや栄養、教育ニーズの機会に提供されるばかりでなく、近隣地域の貧困家庭のために活用される。また工場の建設にあたっては、最新の断熱材や換気システムが取り付けられるなど、環境面でも配慮の行き届いた工場を建設する。

設立にあたっては、工場の投資費用をゼロ利率で提供しており、10～15年の同社の利益から返済する条件を提供している。当初の従業員数は500～700人であり、今後順次事業を拡大していく。そして2011年には25万から30万着/月の衣服を輸出向けに生産する計画である。

2) 意思決定におけるCSR部門の位置づけ

CSRをこれらオペレーション部門でのパーツの活動にとどめるのではなく、サステナビリティが全社にわたって重要であるための組織体制をつくっている。CSRは、企業責任分野と環境社会方針分野の2機能で構成されている。この2つを合わせた部門がサステナビリティ・マネジメントの全体統括をしている。この組織は全社機能のトップである経営会議にアドバイスと報告をする仕組みになっており、実践の段階では各事業会社の経営層にアドバイスする役割を持っている。またコンプライアンス委員会など、個別のトピックで行っている機構がサステナビリティ部門のもとで補強される。上記の社会マネジメントシステムは、グループ監査機能の一環で行われる。

3) 投資家・ステークホルダーへの対応

a. 報告の構成

アニュアル・レポートでの環境・社会分野の記載では、Sustainabilityで環境面と社会課題への対応の活動を記載し、これとは別セクションの“Employees”において従業員を中心とした活動報告をしている。

b. 投資家・ステークホルダーへの説明

アニュアル・レポートでの記載範囲について投資家への説明を行っている。

³⁸ SAI(Social Accountability International)は、サプライチェーンの労働規格 SA8000 を策定し、世界での労働監査を推進している米国のNGO。

³⁹ 国連グローバルコンパクトによる定義 (Global Compact International Yearbook 2010)。タイプ1とは、生存に必要な安価な食料、ヘルスケア、教育などを提供する、利益を生まないビジネスをさす。

2.15 Solvay

ベルギーの化学会社であり、2007年にサステナビリティを事業の柱とする戦略策定が承認され、「社会へのチャレンジ」と規定して展開している。

1) 戦略的 CSR の特徴

a. CSR の全体像

化学産業にとって、サステナビリティを取り込むことはコスト要因でなく収益をあげるためビジネスのイノベーションであると考えている。そこで 2007 年に、今後の事業方針に向けサステナビリティを事業の柱とする戦略策定が承認された。それまではレスポンシブル・ケア(安全環境対策)など化学会社に特有の受け身的な CSR が中心だった。これらは今後も続けるが、これからは事業戦略のなかで環境を切り口とした展開をすることで企業価値を向上することを強く意識している。

この事業戦略の一環でサステナビリティ方針が決まり、これに沿って CSR を含めた事業展開が進んでいる。ここではサステナビリティを「社会へのチャレンジ」と規定しており、下記を具体的な活動方針としている。

- ・ 同社のあらゆる事業(開発、製造、消費など)で製品のライフサイクルでのサステナビリティを適用する。
- ・ このために、関連するステークホルダーやパートナーと深いレベルでの対話を継続的に実施していく。

b. 特徴的な戦略的 CSR

	成長の機会	競争優位性	ブランド価値
組織要因			
顧客要因			ステークホルダーとの関係構築
社会要因			
自然環境要因	環境に配慮した化学製品開発		
イノベーション要因			
ガバナンス要因			

● ステークホルダーとの関係強化

内向きの経営から脱皮し事業の成長を見込むためには、ステークホルダーと良好な関係を築きコミュニケーションをもつことが重要である。化学業界のような産業の上流にある会社こそ、外部環境の変化を取り入れるためにこうした取り組みが必要と考えている。

様々なステークホルダーとの対話については、各部門や地域の事業担当が接点となりそれぞれが適切に対処しており、それを CSR 部門が統括している。

● 環境に配慮した化学製品開発

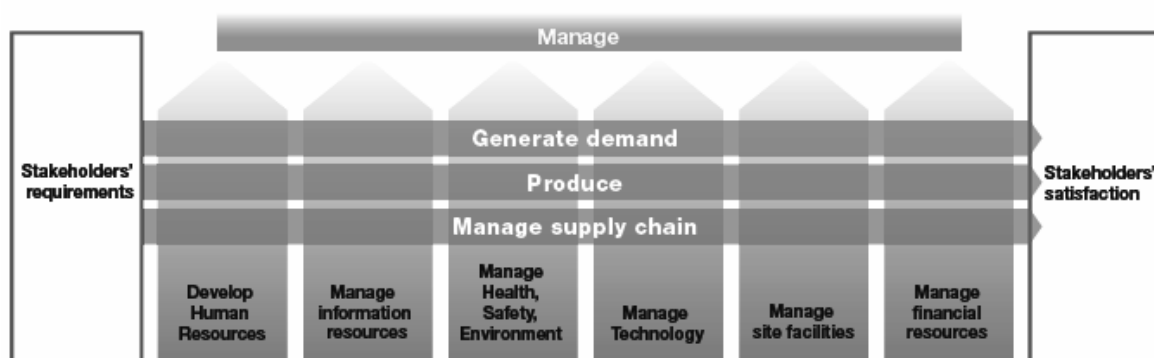
化学製品の開発なので外部からは見えにくいですが、社会からの関心が大きく製品での環境対

応は必須である。例えば同社開発の川底の汚泥を有機的に分解する剤は、製品自体が環境に配慮したものであると同時に、都市内の運河などの環境汚染の課題解決につながる。また顧客企業から環境配慮へのニーズが高まっており、最終製品での設計に際し原料の使用段階での環境負荷が小さくなることがより重要である。

2) 意思決定における CSR 部門の位置づけ

2007 年の戦略変更に伴い、サステナビリティはグループ全体の経営プロセスに組み込まれている。CSR の専属部署はなく、本社機能のコミュニケーション部門にあたる Corporate Competence Center が業務を担当している。対外的なコミュニケーションだけでなく、社内の横断的な機能を統括する役割も担っている。

図表 m サステナビリティを実践していくための経営プロセス



3) 投資家・ステークホルダーへの対応

a. 報告の構成

アニュアル・レポートのなかで、サステナビリティの報告部分を盛り込んでおり、この中にステークホルダー別の活動報告と KPI にもとづく数値による成果を記載している。投資家側のサステナビリティや CSR についての関心は高くなっており、こうした情報をアニュアル・レポートに盛り込むことは必須といえる。

これとは別に詳細なサステナビリティ報告を発行している。特に昨年は 2008-2012 年のサステナビリティ中期計画が出された年だったので、考え方などをまとめたしっかりした冊子になった。ステークホルダーの関心はコミュニティや社会などの CSR 面なので、アニュアル・レポートだけでは伝えきれない。今後もサステナビリティ報告は別途で発行していく。

b. 投資家・ステークホルダーへの説明

情報開示だけでなく、サステナビリティのトピックに絞った投資家とのミーティングも開催している。これも投資家側の関心の増大に応えるものであり、昨年は 8 回開催した。個別の訪問も多くあり、直接対話する機会が重要と考えている。

2.16 Unilever

170 カ国で毎日 20 億人が製品を使用するという、世界最大級の日用品と食品メーカーで、新興国での販売にも積極的である。

1) 戦略的 CSR の特徴

a. CSR の全体像

成長とサステナビリティを両立させるビジネスプラン「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン」の下、「すこやかな暮らし」「環境負荷の削減」「経済発展」の三分野を中心に全世界で取り組みを進めている。この背景には、「小さな行動が世界を変える大きな力に」という創業以来の信念がある。最初の製品「ライフボーイ」は、小さな石鹸ながら、当時の英国に衛生習慣を根付かせ、暮らしを大きく変えた。今後も暮らしをよりよく変えることをめざして、ステークホルダーとともに小さな行動を積み重ねていく。まずはプランに明記された 2020 年までの目標に対し、毎年進捗を公表する。

b. 特徴的な戦略的 CSR

	成長の機会	競争優位性	ブランド価値
組織要因			
顧客要因	すこやかな暮らし		
社会要因			
自然環境要因		環境負荷の削減	
イノベーション要因	経済発展		
ガバナンス要因			

● すこやかな暮らし

「2020 年までに 10 億人以上がすこやかな暮らしのための行動を取れるように支援する」という目標の下、「健康・衛生」と「食」の側面から取り組んでいる。「健康・衛生」での主軸の一つは、2015 年までに 10 億人に手洗いを啓発することだ。まずは子どもたちから石鹸での手洗いを習慣づける衛生教育の手法や、現地の女性を通じての製品販売は、インド農村部でのフィールド研究から生まれた。現在はアジア・アフリカ各国に活動を広げ衛生状態の改善に貢献している。

「食」では、先進国で減塩・低脂肪製品などを投入する一方で、途上国では体に必要な栄養素を手軽に安価で摂れるヨード添加塩などを販売している。

世界各国のニーズへの対応、ことに 40 億人を超える貧困層への製品開発と販路の開拓の成功は、これまでの顧客層にとどまらず、世界市場を掘り起こすための知見を育てている。

● 環境負荷の削減

ビジネスを成長させながら、製品のライフサイクル全体から生じる環境負荷を 2020 年までに半減させることを目指している。温室効果ガスの削減では、消費者による製品使用・廃棄から生じる温室効果ガスがライフサイクル全体からの排出量の 69%を占めるため、環境配慮型製品の開

発だけではなく、消費者の啓発活動などを進める。また、「製品の原料となる農作物を2020年までに100%持続可能にする」という目標も掲げている。例えば2020年までに、すべての紅茶葉を、持続可能な農法と認定を受けた茶園から購入することを目標にしている。

● 経済発展

「経済発展」の分野では、2020年までに、ビジネスを成長させながら、数十万人の暮らしの向上を支援する」という行動計画では、小規模農家への支援として、さらに50万以上の小規模農家や流通業者をサプライチェーンに迎え入れ、数十万人の暮らしを向上させることを目標としている。貧困層の多くは農業に従事している。小規模農家との取引は、農家の収入を安定させ、貧困の軽減につながる。また農家に研修を行ってスキルや生産性を上げれば、同社にも高品質な原料を安定して購入できるというメリットが生まれる。

1日の生活費が200円以下の貧困層が7億人いるインドでは、石鹼やシャンプーを小分けにすることで単価を2.5円に抑え、限られた収入でも買い求められるようにした。それと平行して、販路のない農村で現地の女性たちに職業訓練を行い、個人事業主として製品販売をしてもらう「プロジェクト・シャクティ」を開始。このモデルは、女性たちの経済的・精神的自立につながっている。個人事業主の数を全世界で、7万5,000人にすることを目標にかかげている。

このように、ビジネスパートナーの収入やスキルの向上を図ることで、生活水準を上げられるような協力関係を築くことを目指している。

2) 意思決定におけるCSR部門の位置づけ

サステナビリティ関連の業務には、マーケティング、サプライチェーンをはじめ、多くの部門が関わっている。グローバル本社では、取締役でもあるコミュニケーション部門のトップが全体を取りまとめている。サステナビリティに関する世界戦略はグローバル本社で策定される。その後、各地域・国でのビジネスの規模や地域性に合わせ、それぞれの地域・国での目標や施策を決めていく。日本でもサステナビリティ関連は、コミュニケーション部門を通じて取締役会に報告することになっている。

3) 投資家・ステークホルダーへの対応

a. 報告の構成

アニュアルレポートでもサステナビリティの記載があり、経営戦略としてサステナビリティを盛り込んでいることを投資家にも伝える意図が強い。サステナビリティ報告はダイジェスト版で冊子が発行されており、詳細はウェブに掲載している。

b. 投資家・ステークホルダーへの説明

サステナビリティに関してはIRのサイトでも4つの項目の1つとして設けられ、「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン」が詳細に説明されている。会社概要においても、事業成果を開示する6項目のうち2つはサステナビリティに関する指標である。その一つは「環境」の指標、もう一つは「貢献」の指標であり、コミュニティプログラムに対する拠出額を公表している。

2.17 Vodafone

イギリスの携帯電話通信会社として30ヶ国以上に子会社があり、40ヶ国以上にパートナーネットワークを広げている。先進国だけでなく、インドやアフリカなどでも積極的に展開している。

1) 戦略的 CSR の特徴

a. CSR の全体像

Vodafone では、バリューチェーン全体でサステナビリティ戦略を構築している。これらの戦略には、通信サービス会社として特徴のある戦略も含んでいる。利用者が一般市民であるため、世界各国のコミュニティでの評判の良し悪しがサービスに影響してくるとの考えから、既存の顧客ばかりでなくコミュニティへの対応に重点をおいている。

図表 n バリューチェーン全体での CSR 活動



b. 特徴的な戦略的 CSR

	成長の機会	競争優位性	ブランド価値
組織要因		新興国での研究開発	
顧客要因	コミュニケーションへのアクセス		
社会要因			
自然環境要因			
イノベーション要因	新興国での事業展開		
ガバナンス要因			

● コミュニケーションへのアクセス

通信会社として、安定した通信環境を提供することはもちろんのこと、健常者だけでなく聴覚・視覚障害者や高齢者の顧客にも利用できるような整備に力をいれている。同社にはスペインにアクセシビリティを専門に扱うグループの研究設備を設けており、ここで様々な調査や製品・サービス開発を行っている。また顧客に接する社員のために、障害者向けサービスの意識を高めるための研修プログラムも開発し実施している。

これらは社会貢献活動といえるが、エクストラのサービスや商品を開発することで、障害者も顧客になることから事業拡大の戦略とも考えられる。特に障害者は携帯電話の利用ニーズがより高く、顧客としての潜在性が大きいといえよう。

● 新興国での事業展開

成長する新興国市場での展開は事業戦略そのものであり、同社ではインドをグループにとって最も重要な市場としている。現在の加入者数は1億人を超えており、アメリカの4千万人を2倍以上上回る。利用額はまだ少ないが、成長率は昨年度15.8%と今後の成長が見込まれる。

CSRの上で関連することは、低所得層への携帯電話普及である。インドでは加入者の2/3が農村地域である。展開は、地域の互助組織を通して推進するネットワークを広げてきた。

こうした地域に特有のサービスや製品を開発するために、5百万ポンドの社会投資ファンドを設定している。事業としての成功よりも、こうした地域で信頼を得ることが大事と考えている。

またアフリカではケニアの現地銀行と提携し、農村向けの送金サービス(M-PESA)を展開している。このサービスは正式な銀行口座をもたない人々向けに、携帯電話を使った送金と入金の手続きを提供する。このモデルをパイロットとし、現在はケニア以外のアフリカに展開を広げており、南アフリカでは2,600万人を顧客にしているプログラムである。

● 新興国での研究開発

インドにおいては、マーケット拡大だけでなく研究開発投資にも積極的である。地域の教育機関との共同で通信専門学校を設立し、インキュベーションセンターとして運用して学生の旅費や技術研究を支援している。この背景には、インドで発掘した才能や技術を同社グループの世界戦略に生かすという戦略があるためである。インドを将来性のある市場と捉えるだけでなく、アイデアや技術を生み出す場、才能を発掘する場としてみているのである。

2) 意思決定におけるCSR部門の位置づけ

サステナビリティに関連する課題や取り組み状況は、本社機構の経営会議メンバーである担当役員に報告され経営トップで協議、承認されている。実際のCSR展開はグループ内の各社で行う。例えばドイツでは経営会議メンバーで構成するSustainability Executive Councilがあり、トップ機構に組み込まれている。

3) 投資家・ステークホルダーへの対応

a. 報告の構成

アニュアル・レポートではCSRの戦略性に焦点を当てるとともに、活動報告の要旨とそれに伴うKPIにもとづく成果の報告をしている。記載する内容は企業内で任されており、経営上重要と判断した情報を盛り込んでいる。同社ではステークホルダーからの関心に応えるために、サステナビリティ報告を別冊版で発行することが必要と考えている。今後もこの方針は変わらない。

b. 投資家・ステークホルダーへの説明

イギリスではアニュアル・レポートのなかにESGの記載をすることが制度化されており、同社でも要旨を掲載している。しかし、投資家からはまだ財務についての質問が中心である。

2.18 Walmart

世界 15 カ国において、8,400 以上の小売店舗を運営する米国の流通大手。全世界で 210 万人以上のアソシエイト(事業の提携者)を有している。

1) 戦略的 CSR の特徴

a. CSR の全体像

Walmart では 2007 年 2 月に「サステナビリティ360(Sustainability 360)」⁴⁰と銘打った戦略を提示した。これは同社の事業戦略決定過程において、環境への配慮を中心課題に据えるためのプロジェクトである。流通業という性質から、全世界で様々なステークホルダーが関連し、店舗のほか 10 万社以上のサプライヤー、200 万人の顧客、200 万人以上のアソシエイト(提携者)そして多数のコミュニティが存在する。これらの膨大なステークホルダーを含めた様々なサステナビリティ分野の活動を展開しようというものである。

b. 特徴的な戦略的 CSR

	成長の機会	競争優位性	ブランド価値
組織要因			サプライチェーンでの改善
顧客要因			サステナビリティ商品インデックスの開発
社会要因			
自然環境要因			
イノベーション要因			
ガバナンス要因			

● サステナビリティ商品インデックスの開発

顧客が同社で販売される商品のライフサイクルや安全度などのサステナビリティを評価するための「サステナビリティ商品インデックス」を2009年より開発している。これは同社のみで行うものではなく、様々なステークホルダーの参画のもとに以下の3つのステップで展開するので、開発のプロセスで合意を得ながら進めるという点が注目されている。

・ステップ1: サプライヤーのサステナビリティ評価

世界各国で取引のある10万社余りのサプライヤー企業を対象にした調査を実施。調査は、「エネルギーと気候変動」、「素材効率」、「天然資源」、「人と地域社会」の4分野についての合計15項目の質問で各企業のサステナビリティへの取り組みを評価する。

・ステップ2: ライフサイクルデータベース

原材料から廃棄までの商品のライフサイクルに関する世界的な情報データベースを構築することを支援する。

・ステップ3: お客様向けのツール

⁴⁰ シータス&ゼネラルプレス CSR ニュース「ウォルマートのサステナビリティ戦略:イニシアティブが続々登場」2007年10月28日

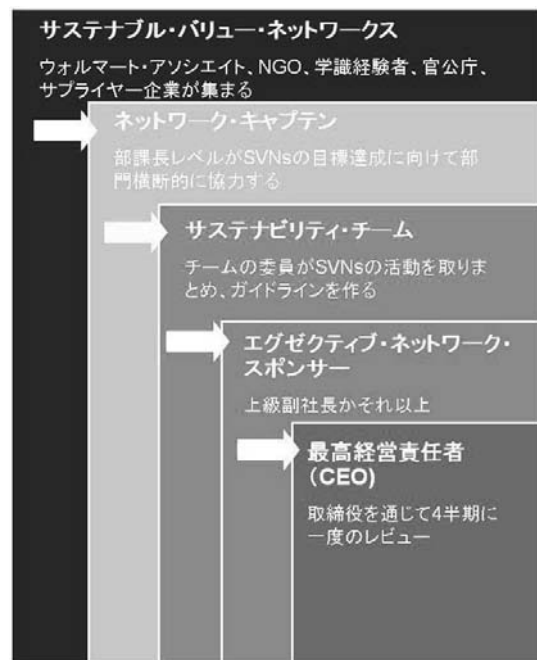
個々の商品ごとに集められたサステナビリティに関する情報を、お客様にとって分かり易い形に数値指標化することで、商品の透明性を高める。

ステップ1の調査では、個々の質問内容は複雑なものではないがこの種の情報を体系的に収集することでサプライチェーンの透明性を高めていくことを視点においている。ステップ2のデータベース構想では、同社が中心となって有力大学が参加する「サステナビリティ・インデックス・コンソーシアム」の基盤作りを助け、同コンソーシアムがサプライヤー企業、小売企業、各種NGO、政府機関など連携していく。そして実際のインデックスの運用に用いるオープンプラットフォームの開発を進めていく。

● サプライチェーンでの改善

インデックスの調査に加え、サプライヤーへの実施監査も同社の倫理調達チームが行っている。調査は取引を切るためのものではなく、サプライヤー自身がビジネス上プラスになる(省エネ、省資源によりコスト削減になるなど)ことを説き、改善度合いをあげている。

図表 0 ネットワークの機構



2) 意思決定における CSR 部門の位置づけ
同社にとって、CSR とは社内での展開よりも外部のステークホルダーといかに良好な関係をつくるかが重要視されている。そこで、外部の関係をも組み込んだ Sustainability Value Networks (SVN)を組織している。これは、NGO やサプライヤーが参画するネットワークで、コミュニティの関心事や懸念を最終的に CEO に届けるものである。社内ではサステナビリティ・チームと呼びそのメンバーが全体を統括している。

3) 投資家・ステークホルダーへの対応

a. 報告の構成

アニュアル・レポートのなかでは、“Helping People- Live Better Worldwide”というセクションを1 ページのみ設けている。活動の概要のみで KPI などの報告はしていない。詳細はサステナビリティ報告を読むようにとのガイドにつなげている。

b. 投資家・ステークホルダーへの説明

B to C 企業の代表として同社はこれまで NGO などから数々の指摘を受けてきた。サステナビリティ戦略はそれを払しょくする意図が大きく、それゆえにコンソーシアムや SVN の設定などで広くステークホルダーに向けた経営にシフトしている姿勢を強調している。

【各社の参考文献一覧】

味の素:

- ・味の素ホームページ「CSR への取り組み」<http://www.ajinomoto.co.jp/activity/csr/>
- ・味の素グループ CSR レポート 2010
- ・味の素グループ 環境報告書 2010

池内タオル:

- ・池内タオル ホームページ <http://www.ikeuchitowel.com/index.html>
- ・環境コミュニケーション事例集『企業の赤信号を緑に変える 35 のアイデア』経済産業省 環境調和産業推進室
- ・環境ビジネス.jp
- ・グリーン購入ネットワークニュース第 77 号 2010 年 12 月号

ソニー

- ・第 2 回 CSR 研究会 発表資料
- ・CSR レポート 2010 詳細版
- ・CSR レポート 2010 Executive Summary

日本ポリグル:

- ・日本ポリグル ホームページ <http://www.poly-glu.com/index.html>
- ・ Case Study Working Paper Version 5 「中小企業による BOP ビジネスの星: 日本ポリグル株式会社」、菅原秀幸(Sugawara Online)

日立製作所

- ・日立グループ CSR 報告書 2010 ダイジェスト
- ・第 1 回 CSR 研究会 発表資料

本田技研工業:

- ・CSR Report 2010、2006
- ・担当者へのヒアリング(2010 年 12 月 10 日実施)

三菱ケミカルホールディングス:

- ・新中期経営計画説明会資料 APTSIS 15

リコー:

- ・リコーグループ 社会的責任経営報告書 2010、2004

- ・リコーグループ 環境経営報告書 2010、1999
- ・リコーグループ 環境報告書 1999
- ・担当者へのヒアリング(2010年11月26日実施)

BASF:

- ・BASF Report 2009
- ・担当者へのヒアリング(2010年10月28日実施)

GE:

- ・2009 Citizenship Report: Renewing Responsibilities
- ・第3回 CSR 研究会 発表資料
- ・担当者へのヒアリング(2010年11月4日実施)

Johnson & Johnson:

- ・Annual Report 2009
- ・2009Sustainability Report: Our Respoibility
- ・Worldwide Contributions Program 2009 Report
- ・担当者へのヒアリング(2010年11月4日実施)

Microsoft:

- ・企業市民活動レポート2010 -echo-(PDF版)
- ・2010 Corporate Citizenship Report
- ・担当者へのヒアリング(2010年10月15日実施)

Nestle:

- ・第3回 CSR 研究会 発表資料
- ・ネスレ 会社概要
- ・ネスレ 共通価値の創造報告書 2009 要約版
- ・担当者へのヒアリング(2010年10月28日実施)

OTTO Group:

- ・Global Compact International Yearbook 2010
- ・Sustainability Report 2009
- ・Annual Report 2009/10

Solvay:

- ・Solvay Annual Report 2009: The Strength to Change

- Solvay Sustainability Report: Towards Sustainable Development
- 担当者へのヒアリング(2010年10月27日実施)

Unilever:

- ユニリーバ本社ホームページ <http://www.unilever.com/investorrelations/>
- ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン
- ユニリーバサステナビリティ・レポート2009 要約版
- Unilever Japan 会社案内
- 第4回 CSR 研究会 発表資料

Vodafone:

- Vodafone Group Plc Sustainability Report: Pressing forward
- Vodafone Group Plc Annual Report: Power to you
- UNDP “Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor”, July 2008, P.120
- 担当者へのヒアリング(2010年11月1日実施)

Walmart:

- Walmart Global Sustainability Report 2010 Progress Update
- Walmart Supplier Sustainability Assessment

参考資料(CSR研究会発表資料)

HITACHI
Inspire the Next


日立のCSR | 持続可能な経営の仕組み構築に向けて
一経営の意思決定プロセスへのCSRの反映



株式会社日立製作所
コーポレート・ブランドコミュニケーション本部CSR推進部
牛島 慶一

100
輝かな技術でつぎの100年へ

HITACHI
Inspire the Next



- 1 日立グループの概要
- 2 日立グループのCSR
- 3 第1次CSRロードマップ
- 4 CSR経営実現に向けた主な取り組み
- 5 真のグローバル企業をめざして
- 6 グローバルな社会課題の解決に貢献

2
Copyright © 2010, Hitachi, Ltd., All rights reserved.

HITACHI
Inspire the Next



1 日立グループの概要

3
Copyright © 2010, Hitachi, Ltd., All rights reserved.

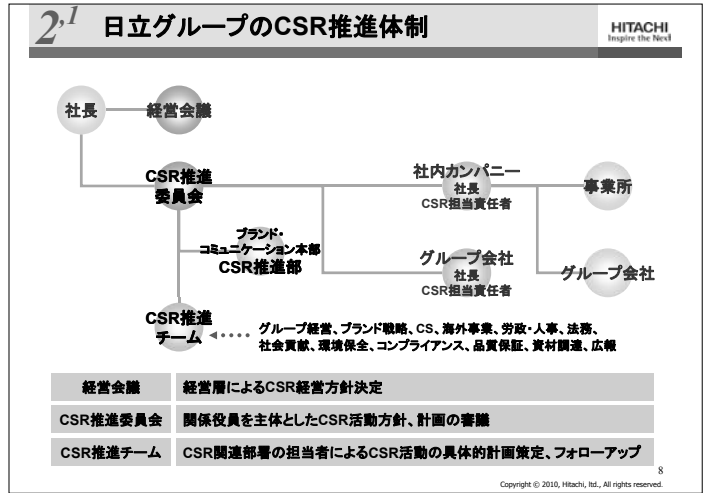
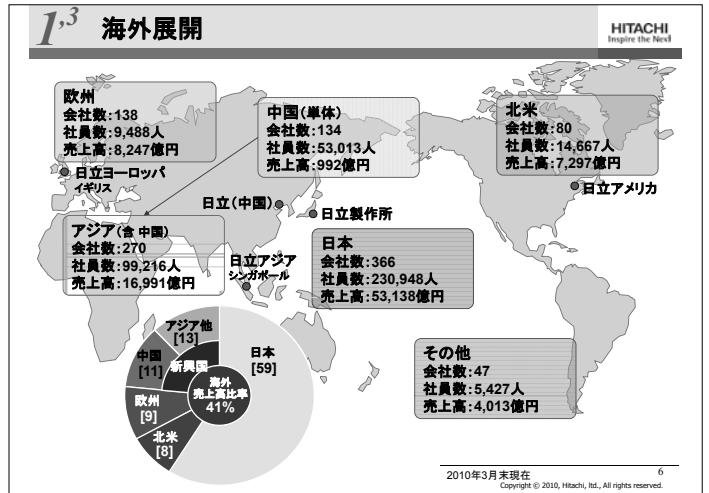
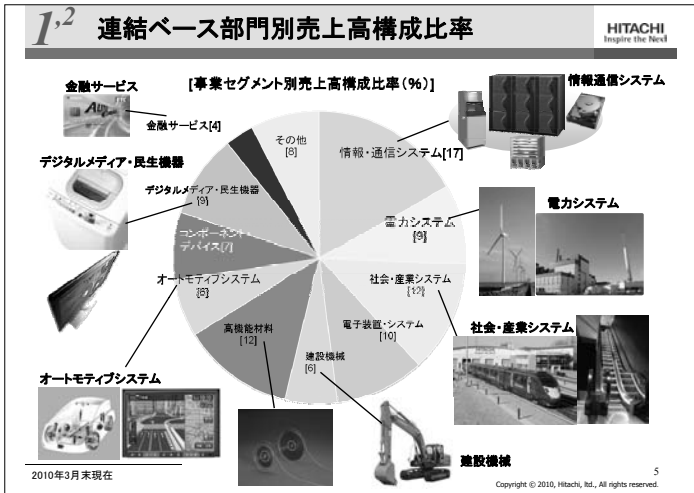
1.1 概要

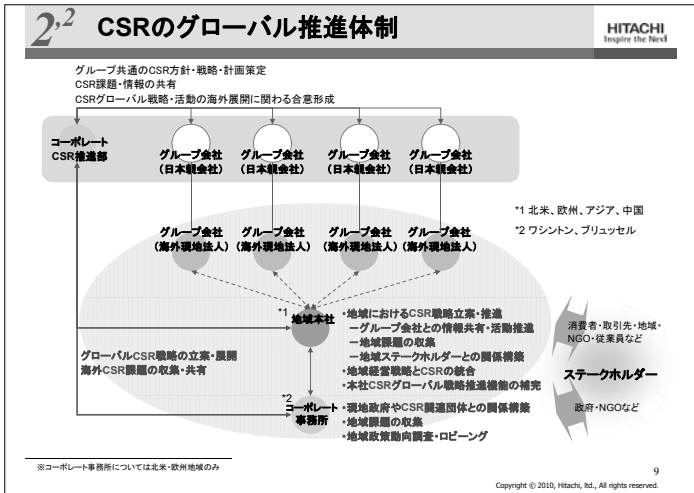
HITACHI
Inspire the Next

● 売上高(連結)	8兆9,685億円
● 営業利益(連結)	2,021億円
● 従業員数	(個別): 31,065名 (連結): 359,746名
● グループ会社数	900社(日本:365社/海外:535社)
● 上場証券会社	東京、大阪、名古屋、福岡、札幌、 ニューヨーク

(2010年3月末日現在)

4
Copyright © 2010, Hitachi, Ltd., All rights reserved.





2.3 日立創業の精神

HITACHI Inspire the Next

基本理念
優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する

日立創業の精神

和
真摯な議論を経て、ひとつの方向が決まれば
一致団結してことに当たる「和」の精神

誠
常に相手の立場に立ち、何事にも誠心誠意取り組む
「誠」の精神

開拓者精神
自ら進んで難局を切り開き、挑戦し続ける
「開拓者精神」

「基本理念」と「創業精神」の実践こそ日立のCSR

Copyright © 2010, Hitachi, Ltd., All rights reserved.

2.4 日立グループビジョンとCSR活動方針

HITACHI Inspire the Next

基本理念や日立精神を現在の社会環境に合わせて再定義

グループビジョン
地球社会の基本課題の解決に取り組み
豊かな生活とよりよい社会の実現をめざす

CSR取り組み方針

1. 企業活動としての社会的責任の自覚
2. 事業活動を通じた社会への貢献
3. 情報開示とコミュニケーション
4. 企業倫理と人権の尊重
5. 環境保全活動の推進
6. 社会貢献活動の推進
7. 働きやすい職場作り
8. ビジネスパートナーとの社会的責任意識の共有化

経営・事業戦略とCSRの融合がグループビジョン実現に

Copyright © 2010, Hitachi, Ltd., All rights reserved.

2.5 日立のめざすCSR【CSRと事業との関係】

HITACHI Inspire the Next

経営・事業戦略との本質的な融合…
社会・環境と企業と双方の価値を創造しバランスさせる

社会・環境に対する価値	Philanthropy (社会貢献) 本業とは別枠で行う 社会・環境課題の解決	CSR (価値創造) 事業・経営を通じた 社会・環境課題の解決
	No Value (価値なし) 価値の提供に失敗	Financial Only (利益偏重) 社会・環境課題よりも 自社売上・利益を優先
	市場価値・企業価値	

Copyright © 2010, Hitachi, Ltd., All rights reserved.