

CSR の戦略的な展開に向けた企業の対応
に関する調査研究報告書

平成 23 年 3 月

財団法人 国際経済交流財団

委託先 財団法人 企業活力研究所



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>

当該事業結果の要約

背景と論点

リーマンショック後、それまでの金融資本主義への反省が促されるなど、企業を取り巻く経営環境が大きく変化しており、新たな企業経営のあり方が世界的に問われている。

その解決の糸口として、「サステナビリティ」が世界中で注目され始めている。2010年11月には社会的責任の国際規格ISO26000が発行され、CSRがサステナビリティ(持続可能な発展)と密接に結び付いていることを明記しており、ステークホルダーとのエンゲージメントの重要性を強調している。企業経営においてサステナビリティを志向し、その要素を事業戦略に組み込み、企業価値の創造に向けて取り組むことが、今後の企業競争力の源泉になると考えられている。

そこで本調査では、国内外の優良事例分析を踏まえ、日本企業が今後、CSRを競争優位性の軸として、どのように戦略的に推進すべきか、さらには価値創造型の戦略的CSRを統合することにより、経営戦略をいかに強化すべきかについて提言する。

企業価値創造をもたらす戦略的CSRの意義

これまで企業のCSRは、事業プロセスへの随伴的な社会・環境配慮の組み込みや個別のリスク対応をベースとしたCSRを主体としていたが、サステナビリティを新たなマーケットの事業機会として捉え、企業の更なる成長・発展を図る上では、企業価値の創造に焦点をあて経営戦略と直接関係づけられた活動を組み込んだ「戦略的CSR」が重要である。戦略的CSRは、CSR活動の中から企業が事業展開をする上で必須となる要因を組み入れ、CSRを経営と統合し、経営戦略の強化や企業競争力の強化につなげていくことが必要である。このように今後のグローバルな企業経営の展開において、多大な意義が見出せる。

CSRの戦略的な展開の手法と経営への効果

企業価値につながる手法

先進企業の事業展開には、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がみられる。またCSR部門の機能と役割においても、日本企業にとって有用な企業価値を高める様々な取り組みが行われている。

- ・ 技術・製品を通じた環境・社会課題の解決

サステナビリティの視点を経営に取り入れることは今後のビジネス展開に有益であり、様々なビジネスチャンスを見出している。事業と切り離して社会に貢献するといった姿勢ではなく、地球規模に広がる環境・社会課題を解決することを事業の使命とし、潜在的な市場を開拓している。

- ・ 貧困層への市場アプローチ

インフラが不十分で貧困の課題を抱える途上国の農村地帯に住む低所得者は、企業の顧客ターゲットとして考えられにくい層だが、社会課題を解決することで事業展開を可能にしている。

貧困を解決したいという地域のステークホルダーと協働することで、途上国の貧困層を消費者として考える、という発想の転換が事業の成功につながっている。

- ・ バリューチェーンを通じた取り込み

多国籍企業や海外から原料を調達している企業は、バリューチェーンでのCSR配慮が求められる。サプライヤーとのチャネルやルートは複雑であるが、そこから目をそむけずに主体的に関わり自社の取り組み姿勢を真摯に示すことで、消費者からの信頼を得ようと努力を重ねている。

- ・ 地域での信頼と協力関係の構築

自社事業との関連性を意識し、現在そして将来に向けたビジネスにプラスに働く活動として展開する戦略的社会的貢献が重要である。地域での経済的な効果を包含し、単発的な社会的貢献活動ではない、持続可能なコミュニティ参画および発展である。企業にとっては、社会的投資として将来の事業展開に跳ね返ってくるような取り組みに重点が置かれている。

- ・ 社外への対応に重点をおいたコミュニケーション機能

企業がどれだけ社会にコミットしているかを積極的に示す姿勢が益々重要になってきており、欧米の先進企業では、CSR への取り組みについても、従業員とのコミュニケーションなどの社内対応よりも、NPO/NGO を含む社外ステークホルダーとのコミュニケーションに重点が置かれている。担当組織は、コーポレートレベルのコミュニケーション担当部門(広報部、コーポレートコミュニケーション部など)に位置づけられているケースや、関連性を強めた配置にしているようなケースが多い。

- ・ 多様な情報開示

財務報告と非財務報告の統合についての検討が始まっているが、まだ試みの段階といえる。記載内容や様式は、企業側の意向に基づき様々な展開がみられる。

- ・ CSRの取り組みによる経済的インパクトの明確化

サステナビリティやCSR活動が経営戦略にどう組み込まれ、それが企業価値の創造にいかに関与しているのかについて、財務パフォーマンスとの関係の文脈で説明しようという傾向が強まっている。年次報告書における非財務的指標開示の制度化の流れから、欧州企業の多くがCSRに関する情報を年次報告書に記載している。

経営への効果

戦略的CSRを経営に組み込むことにより、以下のような経営的な効果が期待できる。

1. 新しい事業領域や市場といった成長機会の開拓

通常、社会課題自体は企業にとってのリスクである。しかし、「問題あるところに商機あり」とプロアクティブに捉えれば、果敢にリスクにチャレンジすることで新たな事業機会や価値観が創出できる。技術開発ありき(企業視点)ではなく、環境・社会課題を解決するために自社の事業はどのように寄与できるのか(ステークホルダー視点)というアプローチを取ることで事業の新たな方向性が見えてくる。

また、これからの成長市場の開拓にこそ、サステナビリティの視点を持つことが重要になる。途上国の貧困層でも、サステナビリティを軸にした技術開発により、これまで考えられなかったよう

な事業が創出され、成果を出しているケースもある。これも経営にCSRを統合した成功パターンである。

2. 経営プロセスにイノベーションをもたらすことによる競争力の強化

戦略的CSRを遂行することによって、今後の企業発展に必要なイノベーションが次のようにもたらされる。

1)長期の時間軸でサステナビリティを経営戦略のなかに組み込む戦略発想のイノベーション、
2)途上国向け製品を先進国にも展開するという製品開発のイノベーション、3)貧困層の社会課題の解決による市場開拓のイノベーション、4)社内のあらゆるプロセスにステークホルダーの視点を取り入れる組織構造のイノベーション

3. ステークホルダーとの連携強化によるブランド価値の向上

CSRの取り組みは長期にわたる社会へのコミットメントである。地域における様々なステークホルダーとのエンゲージメントを推進し、良好な関係を構築することは、地域でのポジティブな評判を獲得し、ブランド価値の向上につながる。

先進企業は、事業領域に関連するコミュニティ展開を経営に組み込み、企業価値向上の文脈に位置付けている。これまで進出したことのない新興国・途上国で事業を開拓するには、その地域の慣習を知る良きパートナーを見つけることが必須事項である。地域のステークホルダーとの連携を強化し、地域の多様な人材を包括的に組み込んでいくことが、長期的な事業の成功につながる。

戦略的 CSR の展開に向けての提言

以上のような検討を踏まえ、企業及び企業経営者に対しては以下の1から3、政府に対しては4にて取り組むべきことを提言する。

- ・提言1: サステナビリティを今後の事業展開の主要課題と認識し、経営戦略のなかに戦略的CSRを組み込む。その実践においては、経営戦略の立案から実施、評価プロセスの経営実務のPDCAサイクルに戦略的CSRを落とし込んで推進していくべきである。
- ・提言2: CSR部門のコミュニケーション機能を強化し、ステークホルダーに対する発信とエンゲージメント機能を充実する。投資家に対しては、IR部門を含む財務部門およびCSR部門が連携し、戦略ストーリーを効果的に説明できる体制を構築していくべきである。
- ・提言3: 多様なステークホルダーとのエンゲージメントを通じて、社内の意思決定メカニズムと実践プロセスにステークホルダーの関心事や要請を組み込むべきである。
- ・提言4: 政府は、新成長戦略を実現するための施策として戦略的CSRを位置づけ、日本企業の財務価値と社会価値の一体的な創出に向けた環境整備を進めていくべきである。

目 次

当該事業結果の要約	i
平成22年度CSR研究会 委員名簿	1
CSR研究会スケジュール	3
I. 企業を取り巻く経営環境の変化とCSRの重要性	4
II. CSRを巡る国内外の動向	7
1. 主要国のCSR全体の動向	7
1.1 欧州：CSRを政策に組み込んで制度的に展開	7
1.2 米国：企業の事業戦略として展開	12
1.3 日本：ボトムアップでの現場への浸透	13
2. 非財務情報の開示に関する世界の動き	16
2.1 投資家とステークホルダーの関心事	16
2.2 制度化への全体動向と主要イニシアティブ	18
III. 企業価値創造をもたらす戦略的CSRの意義	25
IV. CSRの戦略的な展開の手法と経営への効果	27
1. 企業価値につながる手法	27
1.1 技術・製品を通じた環境・社会課題の解決	27
1.2 貧困層への市場アプローチ	28
1.3 バリューチェーンを通じた取り込み	29
1.4 地域での信頼と協力関係の構築	29
1.5 社外との対応に重点をおいたコミュニケーション	31
1.6 多様な情報開示	31
1.7 CSRの取り組みによる経済的インパクトの明確化	31
2. 経営への効果	33
2.1 新しい事業領域や市場といった成長機会の開拓	33
2.2 経営プロセスにイノベーションをもたらすことによる競争力の強化	33
2.3 ステークホルダーとの連携強化によるブランド価値の向上	34
V. 戦略的CSRの展開に向けての提言	35

戦略的CSRの国内外先進企業事例	39
1. 分析アプローチ	40
1.1 価値創造の要素とそれを実現するCSR要因の関係	40
1.2 サステナビリティを取り込んだアプローチ	42
1.3 業種別の特徴	42
2. 先進企業の事例	45
2.1 味の素	46
2.2 池内タオル	48
2.3 ソニー	50
2.4 日本ポリグル	52
2.5 日立製作所	54
2.6 本田技研工業	56
2.7 三菱ケミカルホールディングス	58
2.8 リコー	60
2.9 BASF	62
2.10 GE	64
2.11 Johnson & Johnson	66
2.12 Microsoft	68
2.13 Nestle	70
2.14 Otto Group	72
2.15 Solvay	74
2.16 Unilever	76
2.17 Vodafone	78
2.18 Walmart	80
【各社の参考文献一覧】	82
参考資料(CSR研究会発表資料)	85
1 日立製作所	86
2 ソニー	95
3 GE	101
4 ネスレ日本	108
5 ユニリーバ・ジャパン	121

平成22年度CSR研究会委員名簿

(座 長)

藤井 良広 上智大学 大学院地球環境学研究科教授

(委 員)

吾妻 まり子	リコー(株) CSR 室 室長
板清 浩二	(公社) 経済同友会 政策調査第1部 マネジャー
牛島 慶一	(株)日立製作所 コーポレート・コミュニケーション本部 CSR推進部 部長代理
大野 満	(株)トヨタ自動車 総合企画部 CSR室長
加藤 正裕	三菱UFJ信託銀行(株) 株式運用部 ESGグループ 主任調査役
北原 正敏	法政大学 大学院政策創造研究科 教授
見学 信一郎	東京電力(株) 企画部経営調査グループマネージャー
西面 和巳	イオン(株) グループ環境・社会貢献部 SA8000 推進グループマネージャー イオンサプライヤーCoC 事務局長
澤田 澄子	キヤノン(株) 渉外センター 社会貢献推進部 (兼) コーポレートコミュニケーションセンター コーポレートコミュニケーション推進部 担当部長
塩野 和志	JX日鉱日石エネルギー(株) CSR推進部 CSR推進グループマネージャー
澁谷 隆	富士ゼロックス(株) CSR部 部長
白井 純	(株)東芝 CSR 推進室長
鈴木 敦子	パナソニック(株) CSR担当室 室長 理事
鈴木 均	日本電気(株) CSR推進部長 兼 CS推進室長 兼 社会貢献室長
関 正雄	(株)損害保険ジャパン 理事 CSR統括部長
高見澤 正	旭化成(株) 総務部 CSR室 兼 リスク対策室 室長
高山 靖子	(株)資生堂 CSR部 部長
富田 秀実	ソニー(株) CSR 部 統括部長
花堂 靖仁	早稲田大学 大学院商学研究科・アジア太平洋研究科 教授
藤崎 壮吾	富士通(株) ハブ/リクレーションズ本部 CSRコミュニケーション推進室長
松野 健三	東レ(株) CSR 推進室長
村田 浩	本田技研工業(株) 法務部 CSR推進室 室長
本廣 好枝	日産自動車(株) グローバルブランドコミュニケーション・CSR部 主管
森 まり子	東京商工会議所 中小企業部 課長

(オブザーバー)

平塚 敦之

経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 企画官

藤村 啓介

経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 課長補佐

福澤 秀典

経済産業省 経済産業政策局 企業行動課 総括係長

(事務局)

土居 征夫

(財)企業活力研究所 理事長

沖 茂

(財)企業活力研究所 専務理事

木佐 裕

(財)企業活力研究所 常務理事・事務局長

小西 広晃

(財)企業活力研究所 研究員

CSR研究会スケジュール

① 第1回研究会（ 2010年9月29日(水) 15:30～17:30 ）

議題（1）戦略的CSRの定義・問題提起・ヒアリング項目

（2）「持続可能な経営の仕組み構築に向けて」

（株）日立製作所 コーポレート・コミュニケーション本部 CSR推進部 部長代理

牛島 慶一委員

② 第2回研究会（ 2010年10月25日(月) 13:00～15:00 ）

議題（1）「ソニーのCSR活動」

ソニー(株) CSR部 統括部長 富田 秀実委員

（2）「日本IBMのCSR」

日本IBM(株) 執行役員 CSR推進・政策渉外・お客様プログラムご担当

江口 昌幸氏

③ 第3回研究会（ 2010年11月29日(月) 15:30～18:00 ）

議題（1）「GEのコーポレートシティズンシップー世界の難問解決を目指してー」

日本GE(株) 取締役 シニアHRマネージャー 八木 洋介氏

（2）「社会的責任（CSR）から共通の価値（CSV）へのネスレの進化」

ネスレ日本(株) コーポレートアフェアーズ本部

取締役兼専務執行役員 統括本部長 高田 正澄氏

（3）CSRに関する欧米ヒアリング調査報告（動向）

④ 第4回研究会（ 2010年12月22日(水) 15:30～17:30 ）

議題（1）「より良い未来を創るためにーユニリーバとサステナビリティ」

ユニリーバジャパン・ホールディングス(株) コミュニケーション ディレクター

伊藤 征慶氏

（2）CSRに関する欧米ヒアリング調査報告

（3）報告書のとりまとめの方向性について

⑤ 第5回研究会（ 2012年1月24日(月) 15:30～18:00 ）

議題（1）CSR研究会報告書（案）について

⑥ 第6回研究会（ 2012年2月15日(火) 15:30～17:00 ）

議題（1）CSR研究会報告書（案）について

※議題の中で、発表者のないものについては、事務局発表

I. 企業を取り巻く経営環境の変化とCSRの重要性

リーマンショック後、それまでの金融資本主義への反省が促されるなど、新たな企業経営のあり方が世界的に問われている。欧米の資本市場では、これまでの金融資本主義への課題提起として、株主重視の姿勢から、企業経営に公共性、公益性を取り込むなど、社会性を重視する動きもみられている。失落した企業の信用を取り戻すためにも、企業は透明性や説明責任についてこれまで以上に力を入れようという姿勢が強くなっている。

また、地球規模での環境課題が深刻化しており、地球温暖化課題に対応するための低炭素社会への移行のほか、資源・エネルギー課題の対応に向けた循環型社会、さらに生物多様性への要請も強まるなかで環境共生社会への変換が求められている。同時に、社会課題も顕在化している。先進国の少子高齢化、そして途上国の貧困・衛生課題は、政府・公的機関やNPO・NGOだけでは解決できず、企業に対しても応分の負担や貢献が求められるようになっていく。

この他、世界の経済市場の構造も変わり、世界の趨勢はG8からG20と、新興国の勢力が増大するなど、世界のパワーバランスは変化しており、新たなグローバル化の時代に突入している。こうした変遷のなかで、アジア企業を中心とした国際的規模での企業の淘汰や大型M&Aといった、業界の大再編の一方で、独自戦略で生き残りの道を探る企業もあるなど、競争ルールの多様化が進行している。

このように、企業を取り巻く経営環境が大きく変化しており、企業経営のあり方にパラダイムシフトが必要になっているのである。

グローバル企業は、これまでの経営のやり方(Business as usual)の延長では生き残れず、製品だけでなく、経営そのもののイノベーションが必要になっている。新たなビジネスモデルにつながるイノベーションの糸口の一つとして、「サステナビリティ」が世界中で注目され始めている。経営コンサルティング会社マッキンゼー社が実施した調査¹に示されるように、世界の多くの経営幹部が、サステナビリティが経営に及ぼす影響を無視できない、と認識している。

- ・ 50%以上の回答者が、「サステナビリティが今後の事業の上で非常に重要になっている」と考えている。
- ・ 一方で、「実際にサステナビリティに積極的に投資し、事業活動に組み込んでいる」との回答者は30%程度である。
- ・ これは、サステナビリティの定義が明確にされておらず、企業によって取り組み姿勢が異なるためと考えられるが、「本質的な企業価値を高める」という点では多くが賛同している。特に株主価値の向上との関わりについては、回答の76%が長期において、また50%は短期においてさえサステナビリティが寄与すると答えている。

¹ 2010年2月に実施した調査で、様々な業種や地域のエグゼクティブ1,946人より回答を得ている。
McKinsey&Company “How companies manage sustainability: McKinsey Global Survey results”, March 2010

- ・ なかでも、「企業の評判やブランドに及ぼす影響が非常に大きい」という回答は72%にのぼる。社会から良き評判を得るためにも、サステナビリティを意識することが重要である実情が伺われる。

同様の調査は他の会社でも行われており²、欧米の経営トップの間では、下記のような認識がもたれている。

“環境、社会、ガバナンスプログラムは、成長をサポートし、資本リターンを改善し、リスクを低減し、経営品質を改善する様々な方法によって価値を創造しうる³。”

サステナビリティはビジネスの新たなメガトレンドになっているのである⁴。グローバルでのビジネスリーダーは、このメガトレンドのなかで競争的地位を獲得しようと様々な戦略を練っているのである。

このように、経営のあちこちで口にされるようになってきた「サステナビリティ」であるが、ESG（環境、社会、コーポレートガバナンス）への対応や、環境・エネルギー効率を実現する製品開発と読み替えるなど、欧米企業間でも様々な解釈で理解されている。

本調査では、2010年11月に発行になったISO26000の定義を踏まえ、ここでの持続可能な発展(Sustainable development)をサステナビリティと称し、CSRとの関係もここでの考え方に従うものとする。

社会的責任

組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して、次のような透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任。

- 健康及び社会の繁栄を含む持続可能な発展に貢献する。
- ステークホルダーの期待に配慮する。
- 関連法令を順守し、国際行動規範と整合している。
- その組織全体に統合され、その組織の関係の中で実践される。

注記1 活動は、製品、サービス及びプロセスを含む。

注記2 関係とは、組織の影響力の範囲内の活動を指す。

持続可能な発展

将来の世代の人々が自らのニーズを満たす能力を危険にさらすことなく、現状のニーズを満たす発展。

ISO26000「2.用語及び定義」より

² 例えば、Boston Consulting Group “The Business of Sustainability: Imperatives, Advantages, and Actions”, September 2009

³ Sheila Bonini and others “Valuing social responsibility programs”, McKinsey on Finance, Summer 2009

⁴ David A. Lubin and Daniel C. Esty “Sustainability Imperative,” Harvard Business Review, March 2010

持続可能な発展の目標は、生態的制限の範囲内で生活し、未来の世代のニーズを損なうことなく、社会のニーズを満たすことである。持続可能な発展には、経済、社会、環境という3つの側面があり、これらは相互に依存している。例えば、貧困を撲滅するためには、環境保護及び社会正義の両方が欠かせない。

社会的責任は組織に焦点を合わせたもので、組織の社会及び環境に対する責任に関わるものである。社会的責任は、持続可能な発展と密接に結び付いている。持続可能な発展はすべての人々に共通の経済、社会、環境に関する目標であるから、責任ある行動を取ろうとする組織が考慮に入れる必要のある、社会のより広い期待を総括する方法として用いることもできる。したがって、組織の社会的責任の包括的な目標は、持続可能な発展に貢献することであるべきである。

ISO26000「3.3.5 社会的責任と持続可能な発展との関係」より

企業経営においてサステナビリティを志向し、その要素を事業戦略に組み込み、企業価値の創造に向けて取り組むことが今後企業の競争力の源泉になるビジネスモデルといえるだろう。「要請されるから取り組む」というリアクティブなCSRの段階を超え、「事業戦略として環境・社会課題にチャレンジしていくことで競争力につなげる」といった社会ニーズを満たしていく企業行動に、投資家やステークホルダーも注目している。

成長が期待される新興国市場は、これまでと異なる多様な価値観や風土をもった混とんとした社会であり、先進国流のビジネスモデルや経営では通用せず、新たな発想が求められる。一方、その先進諸国では、経済成長を軸としたモデルから社会要素の組み込みを考慮した経済構造にしていかなければならない。こうした変化に適応していくために、企業経営の舵を大胆にきることが、経営者の役割であり、CSRがそのドライバーとなる。

本調査は、こうした世界の変容を踏まえ、欧米のCSRやその背景を理解したうえで、国内外の優良事例を調査し、CSRが事業戦略のうえでどのように位置づけられ、企業価値創造に結びついているかを分析する。そのうえで、日本企業が今後、CSRを競争優位性の軸として、どのように戦略的に推進すべきか、さらには価値創造型の戦略的CSRを統合することにより、経営戦略をいかに強化すべきかについて提言する。

II. CSRを巡る国内外の動向について

1. 主要国のCSR全体の動向

1.1 欧州：CSRを政策に組み込んで制度的に展開

欧州では、CSRの推進にあたって欧州委員会が主体的に関与しており、政策の柱の中に組み込んでいる。これには、欧州域内企業の国際競争力強化を視野に、この分野で世界をリードしようという意図が存在している。政策の実施にあたっては、社会的対話や域内外の企業の支援を積極的に行っている。今後はグローバル化の進展に伴い、CSRの域外施策にも力を入れる方向で、このような欧州の動きは日本企業の事業展開にも影響するため、注目しておく必要がある。

図表 2-1 欧州の CSR 関連制度の展開

2000 年	リスボン戦略 ・CSR を経済政策のバックボーンとする ・雇用対策としての色が濃い(雇用総局)
2004	マルチステークホルダー・フォーラム(MSF)開始
2006	CSR に関するコミュニケーション(政策方針)発表 ・CSR は企業の自主性を重視 ・積極的 CSR への転換
2010	欧州 2020 戦略 ： 2020 年に向けた新経済成長戦略 ・賢い成長、持続可能な成長、包括的な成長 マルチステークホルダー・フォーラム開催

2010 年までの経緯⁵

EUは、2000 年に採択された経済成長10 カ年計画「リスボン戦略」に基づいて、2000～10年にCSRに関する独自の概念を作成し始めた。このリスボン戦略は、EUを「持続的な経済成長が可能で、より多くのよりよい雇用と一層の社会的結束力を備えた、世界で最も競争力と活力のある知識基盤型経済圏にする」ことを目指すものである。

欧州委員会は、この10 カ年計画の中間点にあたる2005 年に、戦略の見直しを行い、「成長と雇用のための新しいパートナーシップ」として再開した。CSRとの関連では、欧州を「CSRに関する知の中心」とすることに焦点が当てられた。ここでCSRの定義「企業が自主的に、その事業活動の中に、または、ステークホルダーとの関わりの中に、社会および環境への配慮を組み込むという概念」が確認された。つまり、企業が最低限の法的要件や団体協約上の義務を超えて、社会課題の解決に対応するということを意味する。

2006 年に発表した「CSRに関するコミュニケーション(政策方針)」で欧州委員会は、加盟国

⁵ 駐日欧州連合代表部「企業の社会的責任－EU の CSR 政策」ヨーロッパ、2010 秋号の解説記事を参照。

間協力の重要性を強調しつつ、CSR活動のより一層の実践を促すための以下の3つの重要な取り組みを提案した。

1)「CSR欧州マルチステークホルダー・フォーラム」の定期開催

欧州でCSRに関する共通の理解を促すことを目的として発足した、広範囲にわたる政治的プロセスであり、2002年に設置されたフォーラムを今後定期的を開催することを提唱している。フォーラムでは、欧州委員会が進行役を果たす中、企業、労働組合および市民社会の代表者が集まり、CSRの進展について共通の理解を深めるとともに、EUのCSR政策の進化を議論する。

2)「CSRのための欧州アライアンス」の創設

企業を中心とした取り組みで、欧州委員会が政治的に強く支持している。同アライアンスの調整作業には、CSR推進に主導的な欧州企業連合「CSRヨーロッパ」が極めて重要な役割を果たしている。

3) CSRのEU政策への統合

欧州委員会の全体的なCSR戦略の中でも、特に政治的な分野である。その目的は、加盟国とEUという2つのレベルで実施される法令や行動と、CSR戦略内の他の行動枠組みの動きとの相互関連性を確保することにある。

「欧州 2020」戦略⁶

2000年に構築したリスボン戦略が2010年で終了するため、欧州委員会はその後継となる2020年までの新たな戦略を2008年から検討してきた。新しい成長戦略は、「欧州 2020」として2010年3月に発表された。

「欧州 2020」戦略の内容は、EUがさまざまな意味で転換点に立っており、連合(the Union)として一丸となって行動することでは、成功に至ることはできない、という視点に立って作成されている。特に問題として意識されているのは、1)金融・経済危機がEUの長年の経済的、社会的な進歩を消し去っただけでなく、危機の前からEUが抱えていた構造的弱点を露呈する結果となった、2)その一方で世界はめまぐるしく変化し、グローバリゼーションや資源争奪、高齢化といった長期的課題は強まるばかりである、というEUが直面する厳しい状況である。

EUが危機から脱出するための鍵となる優先事項として、以下の3つが挙げられており、これらに関する2020年までの主要数値目標を設定している。

- ・ 知的な(Smart)経済成長・・・知識とイノベーションを基盤とする経済の発展
- ・ 持続可能な(Sustainable)経済成長・・・より資源効率的で、よりグリーンな、より競争力の高い経済の促進
- ・ (社会全体の)包摂的(Inclusive)経済成長・・・経済的・社会的・地域的結束をもたらす高雇用経済の推進

⁶ JETRO「欧州 2020 (EU の 2020 年までの戦略) の概要」ユーロトレンド、2010.4

図表 2-2 欧州 2020 の全体像

主要目標		
■就業率……………・ 20～64 歳の就業率を 69%から 75%に引き上げる。女性および高齢者の関与を高め、移民の労働力への統合を改善する。 ■研究開発投資の GDP 比…・ 特に民間部門による研究開発（R&D）投資の環境を改善し、GDP 比 3%の現行目標を達成する。 ・ イノベーションの現状追跡のための新指標を作る。研究開発とイノベーションを合わせて見れば、事業オペレーションや生産性向上により関連する支出がある。 ■温室効果ガスの排出削減…・ 1990 年比で 20%以上、ないし条件が揃えば 30%、削減する（注）。 ・ 最終エネルギー消費に占める再生可能エネルギーの割合を 20%に引き上げる。 ・ エネルギー効率を 20%引き上げる目標を達成する。 （注）EU は従来から、他の先進国が同等の削減を確約し、途上国がその責任と相応の能力に沿って適切に貢献するならば、2020 年に 1990 年比で 30%削減する目標に移行することを公約している。この公約は、2009 年 12 月のコペンハーゲン会合（国連気候変動枠組み条約第 15 回締約国会議：COP15）の直前の欧州理事会で再確認されている。 ■教育水準……………・ 学業放棄の割合を 15%から 10%以下に引き下げる ・ 30～34 歳の高等教育卒業比率を 31%から 40%以上に引き上げる。 ■貧困削減……………・ 加盟各国で貧困層以下の水準で生活している欧州市民を 25%以上減らす（EU 全体で 2,000 万人以上を貧困から救い出す）。		
知的な経済成長	持続可能な経済成長	包摂的経済成長
イノベーション 旗艦イニシアティブ：Innovation Union イノベーションの連鎖を強化し EU 全体で投資水準を高めるため、枠組み条件と研究・イノベーションのための資金アクセスを改善する	気候変動、エネルギー、モビリティ 旗艦イニシアティブ：Resource efficient Europe 経済の脱炭素化、再生可能資源の利用拡大、運輸部門の近代化、エネルギー効率の促進を通し、経済成長を資源利用から切り離す助けとする	雇用・技能 旗艦イニシアティブ：An agenda for new skills and jobs 雇用参加の増加と労働力需給の均衡改善を目指し、労働力の流動性促進とライフサイクル全体を通じた技能開発により雇用市場を近代化する
教育 旗艦イニシアティブ：Youth on the move 教育制度のパフォーマンスを強化し欧州の高等教育の国際的な魅力を高める	競争力 旗艦イニシアティブ：An industrial policy for the globalisation era 事業環境を改善し（特に中小企業）、世界で競争できる堅固で持続可能な工業基盤の開発を支援する	貧困撲滅 旗艦イニシアティブ：European Platform against poverty 経済成長・雇用創出の恩恵が幅広く共有され貧困や社会的疎外に遭遇している人々が尊厳をもって生活でき、社会に積極参加できるよう、社会的・地域的結束を確保する
デジタル社会 旗艦イニシアティブ：A digital agenda for Europe 高速インターネットの展開を加速し世帯・企業のデジタル単一市場の成果を上げる		

出所：“COMMUNICATION FROM THE COMMISSION: EUROPE 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth {COM(2010) 2020}”, EUROPEAN COMMISSION (Brussels, 3.3.2010)
 (Annex I を中心に他の情報を加えて作成)
http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/complet_en.pdf

企業の CSR 活動への支援

CSR の推進にあたっては、CSR ヨーロッパが実施する各種のプログラムを欧州委員会が支援する形で展開している。現在企業やステークホルダー向けの情報やアイデア、助言を項目別にまとめた「CSR ツールボックス」を公表している。

図表 2-3 CSR ヨーロッパのツールボックス⁷

統合された職場	革新的なビジネスモデル	人的資本	情報伝達と透明性	持続可能な生産と消費
・多様性の主流化 ・男女平等 ・外国人労働者の管理 ・職場の福利厚生	・低所得者層 ・供給網管理 ・財務関係の取り込み ・社会的一体化 ・研究開発革新ネットワーク	・人口構造の変化 ・雇用可能性のための技能 ・労働者コミュニティの参加 ・学校における科学 ・企業家教育	・ステークホルダーの関与 ・非財務実績の市場評価 ・部門別 CSR 報告	・エコ効率 ・環境と財務部門 ・持続可能なマーケティング

これらのツールは、プロジェクトごとのメンバー企業のスポンサーのもとに開発、実施されている。開発の過程で各種の団体やネットワークが参画しているものが多くあり、こうしたプロセス自体がステークホルダーの関与や連携の成果でもある。企業にとっても自社のリソースだけで開発に臨むばかりでなく、多様な方面からの見解を聞き、それがツールとして各プロジェクトの成果に反映されることで CSR ヨーロッパの機構を活用することが有効であると考えている。

欧州委員会による欧州 2020 戦略の策定に伴い、CSR ヨーロッパは産業界での実践パートナーとして、この政策方針に沿った新たなプロジェクト「エンタープライズ 2020」を下記 4 テーマのもとに 2010 年より開始した。

- ・ 市場の転換： サステナビリティを考慮した製品開発による市場での意識改革
- ・ 社会の包括： 社会全体での能力育成と雇用拡大
- ・ 健康で幸福な生活： 生活の質の向上
- ・ 信頼構築に向けた透明性： ESG パフォーマンスの評価と開示

これらを実践することによって、メンバー企業のサステナビリティ分野での競争力をつけるよう支援することばかりでなく、企業とステークホルダーの協力関係を促進することでいっそう社会への課題の解決へ貢献できるようになることを目指している。

さらに欧州域内だけでなく、国際レベルあるいは世界各地の CSR 関連のイニシアティブと強いパートナーシップを形成し、CSR 分野での国際的なリーダーシップを強めていくことも大きな狙いである。

新たな「CSR に関するコミュニケーション」の策定⁸

欧州 2020 戦略のなかでは、CSR の考え方は根底にあるが明確なビジョンや目標までは含まれていない。そこで、2006 年に策定された CSR に関するコミュニケーションを引き継いで、今後に向けた新たな方針を 2011 年に発表することを決めている。欧州委員会が新たなスタートを切

⁷ www.csreurope.org

⁸ 木下由香子氏（JBCE: 在欧日系ビジネス協議会）「欧州における CSR の動向と課題：EU マルチステークホルダー・フォーラムのご報告」2010 年 12 月 報告資料より

ったことも、機動力となっている。

新コミュニケーションの具体的な策定に向けては、まず2010年11月に多分野のステークホルダーの総勢250人が参加するマルチステークホルダー・フォーラム2010が開催された。これまでは、企業の自主的活動に支えられたボランタリーなCSRを基本としてきたが、この会議を契機に「最適なポリシーのスマートミックスを基本とするCSR」へと方向転換がされる。スマートミックスとは「規制措置とボランタリーな自主的措置のミックスを意味し、実質的には現在のCSRの範囲の中においても法的規制が必要な部分は義務化するものの、実際に企業がどのような活動を行うかは各社の判断による自主性を尊重する」というものである。

2006年のコミュニケーション発表以降は自主性に重点をあててきたため、CSRを機会としてとらえようという動きが広まった感があった。金融危機以降は、企業への不信感が高まり透明性を求める動きが強くなり、それがCSRの情報開示や報告の改善へと議論が広がった背景がある。今回の特徴は、企業活動の負の側面にあたる課題(環境・人権の分野)をより注視しているところにある。

1) 非財務情報の報告と開示

まず欧州委員会の域内市場総局が企業の非財務情報に関するコンサルテーション⁹を実施することが発表された。報告の様式については、前出の2010年のマルチステークホルダーでの議論においては、デンマークが採択している原則ベースの報告に多数の合意が得られた。報告様式には、「高い理想の実現には何十年もかかる分野ではあるが、スケルトンから始めて肉付けを徐々にしていこう」というデンマーク政府代表からの発言にみられるように、ここで発表されたからといってそれが次年にすぐ採用されるような短期間で決まるものではない。非財務情報という定式化、定量化しづらい分野について、その重要性を認めながらスタンダードにするために多数の議論を経て、その理想形を現実に近いという意思が確認されたといえる。

日本企業においても、下記の点について検討が必要になってくるだろう。

- ・ 事業戦略とCSRの統合
- ・ 企業の価値創造につながる重要要素の見極め
- ・ 将来の非財務情報の開示方法について考える

2) ビジネスと人権

このトピックについては、ラギーフレームワーク¹⁰へのサポートが合意された。対EUとしては、欧州委員会へのスタディ¹¹にもとづき欧州域外の管轄権について問題を検討することが確認された。またNGOからは、罰則規定の強化を要請する意見が出され、企業に対してサプライチェ

⁹ ウェブによるオンラインのコンサルテーションであり、12の質問事項(選択式+自由記述)について回答を求める。

¹⁰ 人権についての基本概念「ラギーフレームワーク」は、ハーバード大学ケネディスクール国際関係学教授で人権と企業活動に関する国連事務総長特別代表を務めるジョン・ラギー氏により2008年に提唱された。ラギーフレームワークの日本語訳は、下記を参照。

ジョン・ラッジ(雨宮寛+今井章子翻訳)「保護、尊重、救済:『企業活動と人権』における基本的考え方:人権と多国籍企業などの企業活動に関する国連事務総長への特別報告」経済セミナー、2009年1月号、2-3月号

¹¹ Daniel Augestein “Study of the Legal Framework on Human Rights and the Environment Applicable to European Enterprises Operating Outside the European Union”, The University of Edinburgh

ーンにおける責任を再認識することが提示された。域外の新興国で今後操業していくうえでの事実上の要件となるものであり、貿易や公共調達の条件になっていくと考えられる。NGO や市民社会からの関心・監視も高まっており、それへの対応も無視できない。

3) EU 域外への CSR の国際化

経済や企業活動がグローバル化するなかで、人権分野だけでなく CSR 政策全体でグローバルな視点が必要であり、EU ではこれまで欧州内に留まっていた CSR を世界の CSR へと認識を広げることに熱心である。これには国連グローバルコンパクト、OECD 多国籍企業ガイドライン、ISO26000 などの既存の枠組みを活用することを今回のコミュニケーションに求める声もある。そして国際協定の条件に CSR の条項を入れていくことも、検討されている。

1.2 米国：企業の事業戦略として展開

米国は企業を中心に社会課題を経営に取り入れ、経営の差別化を図る方策であり、政府が主導してCSRを推進するという欧州の動きとは異なる。企業が必要に迫られて対応するという状況から始まったCSRであったため、こうした受動的な対応がステークホルダーから批判を向けられることにもなった。昨今では、環境や社会課題の解決が事業の新たな領域になるプラスの要因と考えられ、機会面に注力する方向が鮮明であり、事業戦略として推進する傾向が強い。

企業市民活動からの発展

米国では、古くから企業市民としての活動がコミュニティでの信頼を得るというスタイルをとってきた。その背景は、NGO や市民団体などステークホルダーからの強い要請もあり、この点は日本という社会貢献活動としての色彩が強く、企業側はこれを PR としての利用することが多かった。いわゆる経営戦略の中核として CSR を位置づけたのは、米国よりも欧州と考えられる。

金融危機以降は利益至上主義で短期志向の企業への信頼が失われ、コミュニティや社会での役割を認識することを求める風潮が広がっている。米国企業も、CSR をフィランソロピーから経営の課題として認識するように、意識が徐々に変化している。当初、率先して取り組む企業の多くは NGO から途上国での操業について環境・労働面での課題が指摘されたことがきっかけで、リスク対応として始めてきた。このような課題に積極的に取り組んでいることをアピールすることで、社会からの信用を回復し評判を高めようという側面が強かった。

また、NGO からの批判が企業の評判にも大きく影響することから、ステークホルダーとの関係、あるいは世論の反応を重視している。そのため、米国企業の CSR 担当の役割もコミュニケーションから発展したものが多く、社内への CSR 意識浸透よりもステークホルダーへの対応に軸足が置かれるケースがある。CSR 部門はコーポレート機能の一部として位置づけられ、社内での実践は各事業部内で対応するケースが多い。

株主行動への対応がベース

そもそも米国では、企業に対して株主からの圧力が強いと、情報開示においても日本よりも厳しく要求されることが多い。そのため、CSR においても IR を意識した姿勢がベースにある。

一方、米国の投資家の間では、環境・社会課題への関心は限定的であり、従来の投資家よりも NGO など、こうした課題に関心を持った新たなステークホルダーへの説明責任、いわば新しいタイプのステークホルダーに対する IR 活動といったとらえ方ができる。

事業の成長戦略としてサステナビリティを取り込む

地球規模での課題が重要視されるようになり、こうした課題を機会としてとらえ、企業にとっての成長分野になるとの認識が、加速している。こうした動きは、CSR 活動を進化させたというよりも、環境分野や新興国市場に成長の機会を見出したものであり、サステナビリティという視点で、CSR が自然と事業戦略に取り込まれた形と言える。こうした戦略は、どの業種でも一律に推進できるものではなく、自社事業の強みを活かして解決できる課題を選択的に取り込んでいる。

環境分野は、エネルギー多消費に関心をもってこなかった米国民の意識変革がドライバーになっている。環境効率の高い省エネルギー製品やサービス、そしてシステム設計が、ライフスタイルのイノベーションを引き起こすなど、以前から日本で行われている開発トレンドが、世界的に注目をあびている。

新興国市場は、世界中の企業がこの領域に対して力を入れて開拓している実態である。こうした地域はかつて、ボランティア活動の対象にはなっても市場として認識されることは少なかったが、昨今の労働人口の増加や都市開発計画などを背景に、企業もビジネス機会として捉えは始めている。その一方で、急速な経済発展が貧困格差や社会インフラ整備の遅れ、教育の機会や質の向上などのさまざまな課題を浮き彫りにしており、これらが国家の安定と持続可能性に影響を及ぼす課題となっている。こうした背景から、企業は社会課題の解決と自社の持続可能な経営を両立させる施策が求められる。同時に、こうした市場の大部分は依然低所得層であり、本格的な市場参入はこのボリュームゾーンの開拓にある。ただし、ビジネスの潜在性とは裏腹に、先進国とは異なるニーズ、労働環境、資本環境、政治的な側面があるため、このように社会課題の解決、市民の自立、そして持続可能な経営をバランスさせるには、経営手法のイノベーションと新たなビジネスモデルの構築が求められる。日本企業が考察すべき点がここにある。

1.3 日本：ボトムアップでの現場の浸透

日本では、企業の不祥事が相次いだ 2003 年ころから、CSR の活動を企業が強化するようになった。その間、これまでの長期視点の経営から株主価値重視の米国流経営手法を取り入れ、更には規制緩和を追い風に事業規模は拡大するも、経営の優先付けが変わり、いつしか本質を見失いマネーゲーム化したゆがみが出た形である。この流れから、企業理念を軸に行動規範を見直し、企業倫理の徹底を重視した社内体制の構築が主要な展開である。企業はこれに自発的、主導的に取り組んできた。この結果社内浸透の面で十分な対応はされてきたものの、ステークホルダーといった外部対応の視点は弱くなったといえよう。

一方、事業での環境・社会課題の取り組みについては、環境分野への対応が先進的に進められてきた。現在政策面でも、環境中心の推進を徐々に環境への取り組みだけでなく、サステ

ナビリティ全般に広げる方向にある。

ボトムアップでの現場への浸透

日本の CSR は、コンプライアンスの考え方を広げ、法律だけでなく社会の要請に応える行動を展開すべきという発想に基づくことが強い。創業時より「企業は社会の発展とともにある」といった理念をもつ企業も多く、社会貢献活動を企業活動の一環としてごく自然に受け入れている。ステークホルダーへの配慮を欠いているということではなく、当然の行動として、あらためて公言するほどのことではないという姿勢が強く、CSR は役員・社員一人ひとりの心に宿るものであり、体系的かつ戦略的な活動とは認識してこなかったといえよう。また、予てから多くの日本企業では、現場単位で小グループになり QC 活動(品質改善活動)を行うなど、現場に考えさせ、時間をかけて意識の浸透を図る手法が用いられる。

ところが、当たり前の活動ができていなかった、という事態が続いて起こり、その結果、行動規範の社員への浸透を強化する活動が CSR の重点課題として展開された。この場合も、現場の社員の CSR を現場で考えるというボトムアップ型の推進に特徴があった。またこうした活動は、国家の政策ではなく、経済団体が主導しつつも企業が自発的、自主的に取り組んできた。

環境情報開示の促進と企業からの報告

情報開示については、環境情報から始まり社会情報を含めた広範囲の開示が広がっている。制度面では、環境省の環境報告ガイドラインが 2000 年度から発行されており、企業側の自主的な開示の手引きとなっている。2010 年度には「環境情報開示のあり方に関する検討委員会」を設け、次年度の環境報告ガイドラインの改訂を念頭に、どのような環境情報が企業を適正に評価するのに適するか、また投資家等を始めステークホルダーは如何なる環境情報を求めているのかなどを、改めて検討している¹²。

新成長戦略でのサステナビリティ側面

環境・社会課題を事業戦略として取り組むことについては、環境分野で早くから取り組み環境ビジネスや環境経営の世界のリーダーになっている。今後の課題は個々の技術開発に留まることなく、環境分野を踏襲しつつもさらに社会分野や海外を含めたサステナビリティへの広い考えをもつことにある。

2010 年 6 月に発表された政府の新成長戦略¹³は、「強い経済」「強い財政」「強い社会保障」の実現をうたっている。その主要分野として以下の 7 つをあげており、各分野それぞれが、CSR と強く関連している。

¹² 環境省 総合環境政策課 「企業の環境情報開示のあり方に関する検討委員会」概要情報

¹³ 閣議決定 『新成長戦略』について」平成 22 年 6 月 18 日

<u>新成長戦略の戦略7分野</u>	<u>CSRとの関連</u>
<u>強みを活かす成長分野</u>	
・ グリーン・イノベーション	→ 環境・エネルギー課題
・ ライフ・イノベーション	→ 高齢化、障害者課題
<u>フロンティアの開拓による成長</u>	
・ アジア展開	→ 社会インフラの整備、貧困課題
・ 観光立国・地域活性化	→ 地域資源の活用
<u>成長を支えるプラットフォーム</u>	
・ 科学・技術・情報通信	→ イノベーションの社会への適用
・ 雇用・人材	→ セーフティ・ネット、新しい公共
・ 金融分野	→ 投資家への説明責任

ここでは、成長を過去の高度経済成長時代にみられたような経済発展を第一とした成長ではなく、「新しい成長」として以下のように方向を示している。

「従来、環境や社会保障は、温暖化や少子高齢化を背景に負担面ばかりが強調され、経済成長の足を引っ張るものと見なされる傾向があった。しかし、このような分野にこそ、雇用創出を通じて成長をもたらす分野が数多く含まれている。地球温暖化や少子高齢化などの課題に正面から向き合うことで、日本が世界に先駆けて課題を解決する「モデル国」となるとともに、需要の創造と供給力の強化の好循環を作り出す。我が国が目指すのは、こうした経済・環境・社会の3つが相互に高め合い、人々の幸福度に寄与する「三方よし」の国である。」

これはサステナビリティの考え方と一致するものであり、その実現に向けて企業側ではCSRを推進することが新成長戦略の実践展開といえるだろう。

2. 非財務情報の開示に関する世界の動き

2.1 投資家とステークホルダーの関心事

欧米諸国では、企業への透明性や説明責任を求める動きがこれまで強く、企業はその要請への対応を図りつつ事業を進めなければならないという状況が続いている。これまでの開示の対象は主に株主であり、つまり投資家からの財務面での情報開示であった。財務報告においても規定様式の開示にとどまらず、各種内容の情報を報告する必要に迫られてきた。欧米の株主は投資によって企業経営を間接的に関与するばかりでなく、株主行動によって直接企業に働きかけておりプロアクティブである。

これに対し、企業活動のあらゆる側面で企業に説明責任を求めて行動する、社会派の活動家の力が大きくなっている。市民活動の矛先は、NGO(非政府機関)という名称が示すように以前は政府に向いていたが、政府間の利害調整ばかりで問題解決が進まない地球規模の課題については、経済的に影響力の大きい多国籍企業に及ぶようになってきた。企業活動がグローバル化し、一企業の経済力が政府と同レベルに関与するほど甚大になっており、責任の一端は企業活動にもあるといえる。

1990年代はこのようなシフトが鮮明になった時期であり、企業に対し社会的な要請を強くもってアプローチしてくるステークホルダー(Stakeholder)を無視できなくなったため、企業は株主(Shareholder)と同じように対外的に説明していかなければならない存在として認めるようになる。こうした背景から、CSRは企業の社会面に責任持って行動し説明していくものとして、ステークホルダーの要請に応えるべき活動ととらえられているのである。

株主(または投資家)はステークホルダーのひとつであるが、その関心領域が経済的利害に結びついており¹⁴、情報開示への要請については社会的利害を訴求するその他のステークホルダーとは異なってくる。企業側の対応も、両者の要請の違いを理解しそれぞれに方策をとることが必要になってくる。¹⁵

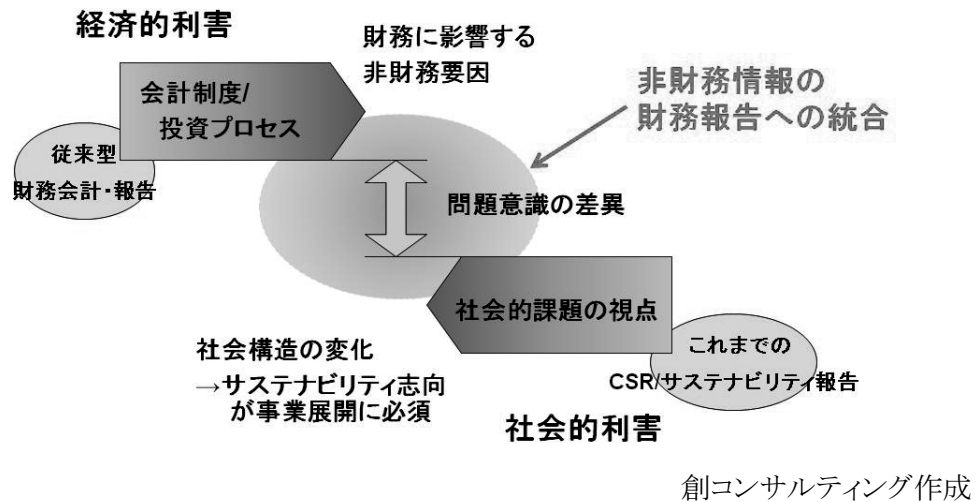
両者の関心事は異なるものの、企業に迫るアプローチには共通点もみられる。それは透明性と説明を求めるという行動であり、これに対して企業には情報開示と説明責任が企業の行うべき対策として跳ね返ってくる。この動きは欧州の施策にも表れており、欧州委員会の今後の方策の主要な柱が非財務情報の開示・報告であることから見て取れる。

このように非財務情報の開示については、経済的／社会的の両極から別々のアプローチがあり、両者が近づきつつあるもののまだ認識ギャップがある。

¹⁴ ここでいう投資家とは経済的利害をもつメインストリーム投資家をさしており、社会的利害に強い関心をもつSRI投資家とは識別している。

¹⁵ 株主(または投資家)については、(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)にて調査実施。

図表 2-4 非財務情報の開示に向けてのアプローチ



投資家のアプローチ

非財務要因が財務に及ぼす影響が明らかになるにつれ、投資家の間でも投資判断に ESG 要因を組み入れる動きが顕著になっている。投資家の主要なアプローチは、非財務分野における主要パフォーマンス指標 (KPI: Key Performance Indicator) に基づき、できるだけ CSR の取り組みを形式化、定量化することを試みている。主だった動きは、欧州の投資家グループによるイニシアティブである。

Eurosif(欧州 SRI フォーラム)は、欧州で SRI や ESG 投資を推進する様々な活動を行っている。このひとつとして、投資家にとって有用な ESG 情報の開示様式を提案しており、主要な業種セクターやトピックについてコアとなる KPI を検討し発表している¹⁶。また EFFAS (European Federation of Financial Analysts Societies: 欧州財務アナリスト協会連合会)でも、アナリストの立場から企業の非財務要因を分析するにあたっての KPI を公表している¹⁷。

ステークホルダーのアプローチ

マルチステークホルダーの協議によって策定されている、GRI(Global Reporting Initiative)のサステナビリティ報告ガイドライン¹⁸がこの動きの主流といえる。2006 年のガイドライン第 3 版 (G3) において、ステークホルダーと自社にとってのマテリアリティ(重要性)を判断する手法が盛り込まれた。GRI は、その後世間での非財務情報の開示要請の動きを踏まえ、2011 年より第 4 版 (G4) の改定作業に着手し始めている。2010 年は後述する IIRC への積極的な参画も表明しており、今後ともアクティブにこの分野に関わっていく意図である。

¹⁶ 現在 12 業種についてレポートを発表している。 <http://www.eurosif.org>

¹⁷ DVFA/EFFAS “KPIs for ESG: A Guideline for the Integrateion of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation” Version 1.2, 2009

¹⁸ Global Reporting Initiative (GRI) “Sustainability Reporting Guidelines”, Third Generation, 2006

2.2 制度化への全体動向と主要イニシアティブ

海外では、欧州を中心に年次財務報告で環境や社会に関する非財務情報開示を求める動きが高まりを見せており、2003年にEU理事会による会計法現代化指令(2003/51/EC)が採択されている¹⁹。これを契機に、財務報告に非財務情報を掲載する動きから、年次報告書にサステナビリティ報告を統合する議論が進んでいる。この動きは欧州内にとどまらず米国でも関心が集まり、国際レベルでのイニシアティブに広がっている。

現在どのような報告をすべきか、その原則論や報告にいたる枠組みなどがいくつかの団体から提案されており、世界レベルで検討しているところである。報告様式については、開示の仕方に2つの報告原則があり、1)細則主義(Rule-based)と2)原則主義(Principle-based)のいずれかを採択することになる。細則主義とは、開示情報を詳細に規定して決められた数値基準で開示する方式であり、現行の会計基準はこちらである。一方原則主義は、原則つまり考え方や枠組みだけを示しており、何を報告するかは原則に基づき決められる。国際会計基準では、原則主義が踏襲されている。

何をどのように報告するかが決められている細則主義と違い、原則主義では企業の戦略的判断に委ねられる部分が大きくなる。「何をもちて重要なのか」という自社の判断基準をしっかりと持つことが第一で、それに基づいて説明することが求められる。作業が増えるというよりも、そのたびに会社側で考え判断するプロセスが要求される。

EU内で国内の非財務情報開示を法制化している国々のあいだでは、デンマークが原則主義でフランスが細則主義を採択している。非財務情報の開示については、包含する範囲が広くまた定量化することが難しい。前述のように経済的アプローチと社会的アプローチのギャップを埋めることにはかなりの検討が必要であり、そうした状況を踏まえて現在のところ各社の裁量に委ねる原則主義への支持が増えている。

以下ではこの分野の世界のイニシアティブのうち、主要なものを紹介する。

EABIS プロジェクト

CSRヨーロッパが中心となって展開しているプロジェクトで、2008年11月に発表された報告²⁰を踏まえ、2009年9月にはEABIS(European Academy of Business in Society: 欧州ビジネスアカデミー)研究プロジェクトとして報告が発表された²¹。

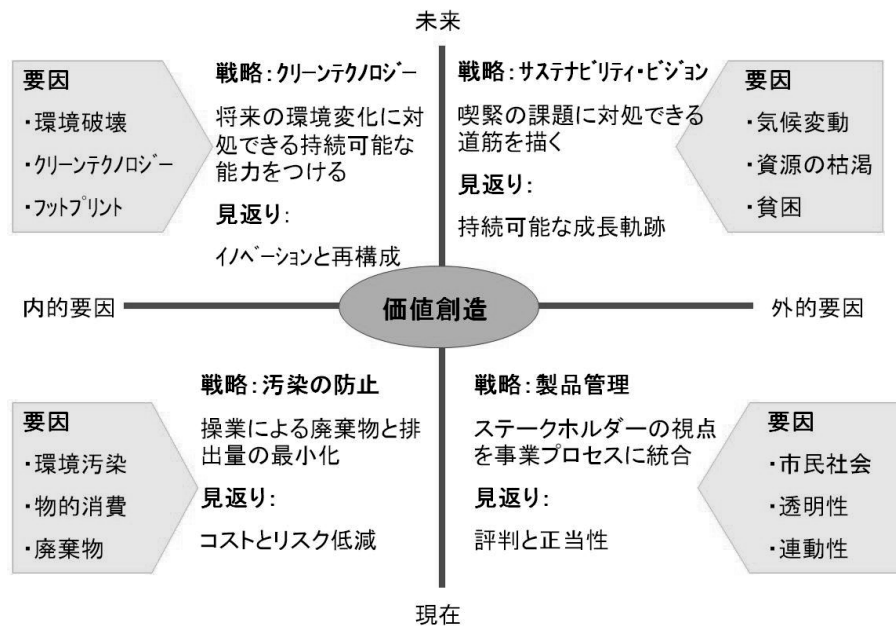
今回の報告では、前回発表した「企業と投資家の対話のための10の原則」にもとづき、企業と投資家とのダイアログを通して、企業価値にサステナビリティ要因がどのように寄与しているかの道筋を明確にすることに焦点を当てている。企業のサステナビリティは、図表2-5に示すように現在の価値ばかりでなく、むしろ将来での実現を考慮しなければならない。また社内および社外での要因が考えられ、そこには様々な要因が関わっている。

¹⁹ (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

²⁰ 詳細は、(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月を参照。原文は、EU CSR Alliance Laboratory on non-financial performance “Valuing Non-Financial Performance: A European framework for company and investor dialogue”, November 2008

²¹ EABIS Research Project “Sustainable Value: Corporate Responsibility, Market Valuation and Measuring the Financial and Non-Financial Performance of the Firm”, September 2009.

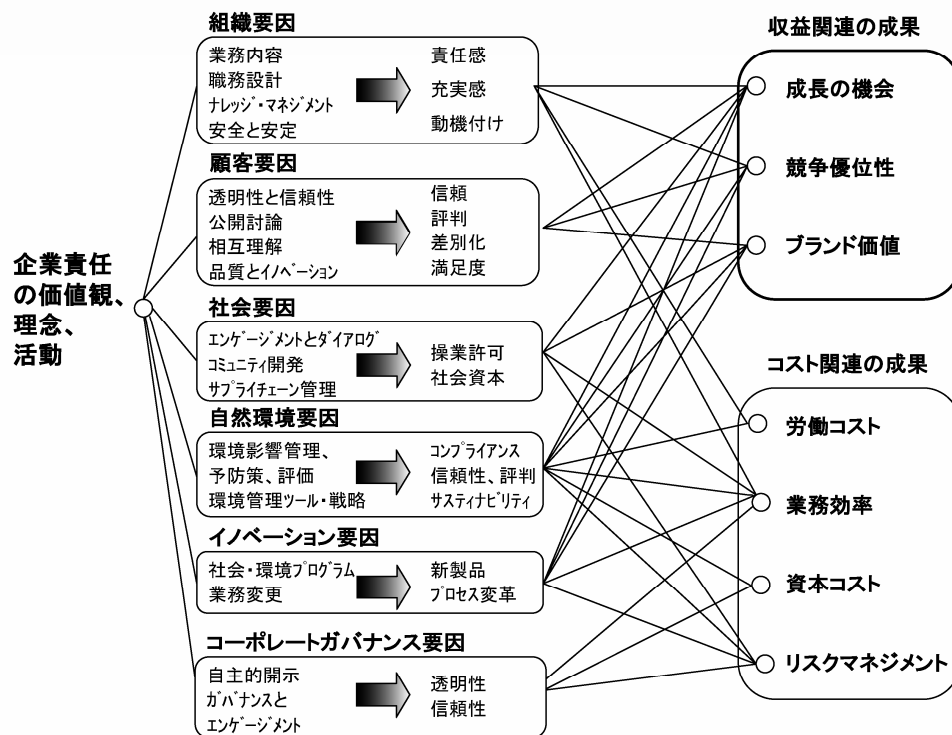
図表 2-5 サステナビリティ企業価値のマッピング²²



このプロジェクトでは、企業の社会パフォーマンスと財務パフォーマンスのリンクを明確にし、サステナビリティ企業価値の評価を進めるべく「価値創造フレームワーク」を提示している。この過程では、企業、投資家、研究者などの様々な関係者 170 人の知恵と知見を終結させた。ここでは KPI 測定といった具体的な指標の提示までは行わず、まず CSR 各要因が、パフォーマンスのどの部分にどう関連するかを明確に関連づけることに焦点を当てる、理論フレームワークを提示している。そして企業価値の創造部分は、収益を構成する 3 つの成果要因とコストに関連する 4 つの成果要因の 2 つで構成されている。それを実現する様々なドライバーを 5 つの CSR 要因として抽出し、企業価値に関連づけることを示している。

²² Adapted from “The Necessary Revolution”, Peter Senge et al; Derived from : Hart, Milestein & Caggiano (2003)

図表 2-6 価値創造フレームワーク²³



このフレームワークは、企業の実務家にとっては、企業と投資家や財務アナリストコミュニティとのコミュニケーションをよりスムーズにすることに役立てることができるだろう。企業は自社の様々な取り組みを、財務成果にリンクさせていける。また投資コミュニティにおいては、企業活動について、特に経営の品質や企業価値の創造プロセスにおけるサステナビリティ面での関連付けを説明するものになる。そしてフレームワークという共通のツールをつきあわせることによって、両者の対話を促すことができるだろう。これはこれまでの財務情報の分析手法を補うと同時に、統合することもできるだろう。

今後のステップとして、EABIS プロジェクトでは企業に呼び掛けてこのモデルを実施に使ってもらいながら、フレームワークをより実務的に活用できるものに改善していく予定である。

WICI(世界知的資本/資産イニシアティブ)²⁴

WICI(World Intellectual Capital Initiative: 世界知的資本/資産イニシアティブ)は、企業価値創造のための評価と開示のグローバルフレームワークの実現を目指して、2007 年に発足された。主要な民間部門から企業やアナリスト、投資家、そして公的機関や会計専門家、大学などの参加者らによって構成される国際ネットワークである。主要メンバーは、米国公認会計士協会や欧州財務アナリスト協会、経済協力開発機構(OECD)のほか、日本から経済産業省と早稲田大学が参加している。また欧州委員会が、オブザーバーとして参加している。日本では 2008 年

²³ Perrine et al, "Going beyond a long-lasting debate", EABIS Research Project Working paper, 2009

²⁴ <http://www.wici-japan.com/>

10月に、グローバルビジネスレポーティングにおける日本の活動をリードする組織として WICI-Japan が発足した。

WICIでは次の3つの主要なゴールを設定している。

1. 投資家やステークホルダーに対して企業が現状や実績等を適切に報告できるグローバルフレームワーク(任意適用)の開発
2. 業種別 KPI(主要パフォーマンス指標)の測定方法と開示ガイドラインの作成
3. 非財務情報に関する XBRL タクソノミ²⁵開発の促進

業種別 KPI については、ビジネスレポーティングと一体化して示すことが重要であると考えており、そのコンセプトペーパーを発表している²⁶。業界特有の開示 KPI の選定作業として「業種別開示 KPI プロジェクト」が組織され、作業が進んでいる²⁷。これまでに、業種別 KPI については WICI コンセプトペーパーの考え方に基づく 4 業種(自動車、電子部品、製薬、通信)の KPI 案が紹介されている。以下については日本企業のケーススタディも行っている。

- ・自動車： 本田技研工業株式会社
- ・電子部品： TDK 株式会社
- ・製薬： エーザイ株式会社

ここでは、製薬業界の例を紹介する²⁸。

1) 共通キーワード選定

まず製薬業界の開示情報より、将来の企業価値創造や、持続成長を達成するために、各社が戦略上重要と位置づける事項のうち、各社が共通して掲げているキーワードを特定した。

²⁵ XBRL は、財務情報が作成・流通・再利用できるように標準化されたデータベースの言語。タクソノミとは、XBRL を利用するにあたりその属性情報をまとめた定義集であり、分類辞書ともいわれる。

²⁶ WICI「ビジネスレポーティングにおける WICI KPI のコンセプトペーパー バージョン 1」(最終更新日:2010 年 7 月)

²⁷ Michael Smith, Audrey L. Apfel, Richard Mitchell “The Gartner Business Value Model: A Framework for Measuring Business Performance” May 2006

²⁸ WICI Japan, KPI の実務例 ケーススタディ: エーザイ株式会社 2009 年度年次報告書

図表 2-7 共通キーワードリスト(製薬業界)

Key Word	選定根拠
① R&D	パイプラインを繋げるための R&D には莫大な「資金」と 10 年以上もの「時間」を要し、その成果が企業の価値創造に大きく影響を与える。 加えて、2010 年問題以降の後継新薬開発及びバイオ医薬品への取り組みが、長期継続的な成長を予測する上で重要な鍵となる。
②パイプライン*	有力なパイプラインの確保は、製薬企業にとって、中長期の業績を左右することになる。どの分野においてどのフェーズのどんな新薬を開発しているのかという情報は、将来の売上や成長力を予測する上で大変重要な情報である。
③グローバル展開	国内市場の成熟化と製薬企業のグローバル化に伴い、先進諸国の有力市場でのビジネス状況と新興市場の成長性を鑑みた海外展開(自己資本・協業)は、日本の製薬メーカーの成長性を大きく左右する。
④人材	有力な薬剤の開発には有能な研究員の確保が重要である。したがって、人的リソースの重要性は益々高まっている。
⑤マーケティング	パイプラインの最終段階である上市・販売の際に、各社の MR などによるマーケティングが企業の製品の市場シェアに大きな影響を与える。

*パイプライン: 薬剤の開発初期段階から販売開始までの一連のプロセスのこと

2) KPI

WICIでは、上記のキーワードを製薬業界各社共通の企業戦略における重要テーマとして捉え、そのキーワードに関連したKPIの抽出を行った。製薬業界の企業価値創造の要となるキーワードに紐づくKPIは以下の通りである。

図表 2-8 KPI リスト(製薬業界)

Key Word	No.	KPI
①R&D	1	アンメットニーズへの挑戦数
	2	スクリーニング数
	3	特許申請数と物質特許割合
	4	領域別 R&D 投入割合
	5	地域別ライセンス件数
	6	プロジェクト別症例実施数
	7	領域別・フェーズ別 R&D 成功率
	8	有力商品の市場占有率(分野別/国別)
②パイプライン	9	特許切れ予定件数
③グローバル展開	10	研究開発拠点の展開地域数
	11	対象エリア別プロジェクト割合
	12	地域別ライセンス割合
	13	領域別ライセンス・イン割合
	14	領域別ライセンス・アウト割合
④人材	15	領域別 採用論文数
⑤マーケティング	16	品目別 MR (generalist) 割合

IIRC(国際統合報告委員会)

IIRC(International Integrated Reporting Committee) は、Prince's Accounting for Sustainability Project²⁹と GRI が 2010 年 8 月に共同して設立した国際ネットワークである。IIRC は、企業の財務報告に環境的側面、社会的側面、ガバナンスに関する報告を統合し、明確性・正確性・一貫性のある様式に基づいて情報を開示するための国際報告フレームワークを創出することを目的としている³⁰。IIRC では、統合報告の開発・推進における役割を以下のように掲げている。

- ・この課題についての意識を喚起し、ベストな方法のために政府、規制当局、企業、投資家、会計機関、基準の策定機関の間でコンセンサスを構築する。
- ・統合報告の範囲や主要な構成要素を設定することで、体系的な統合報告のフレームワークを開発する。
- ・追加的作業が必要なエリアを優先順位付けし、開発の計画を提供する。
- ・この分野の基準が自主的／義務的のいずれであるべきかを検討する。そして基準の設定機関と統合報告を実証するために必要な基準についての集まりとの共同作業を促進する。
- ・適切な規制当局と報告の作成側による統合報告の展開を推進する。

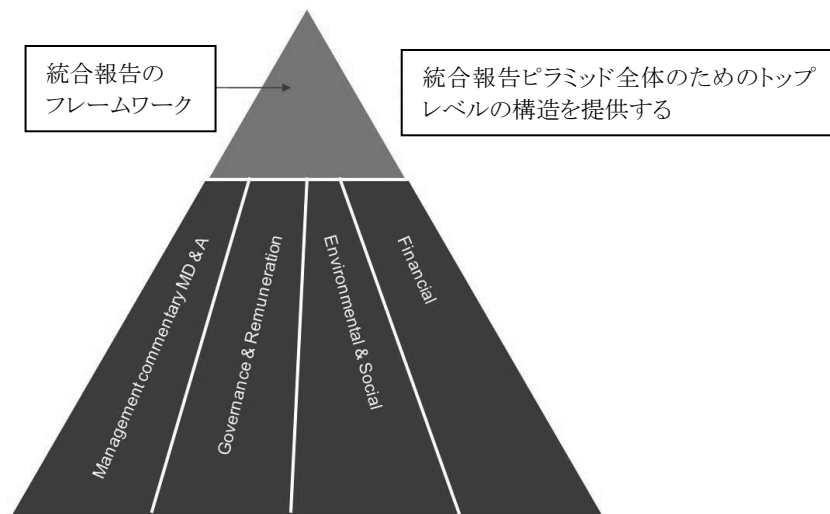
統合報告とは、単に財務報告のなかに非財務情報を併記したものではなく、企業活動全体を示すコーポレート報告といえる³¹。つまり報告は 1) マネジメント・コメンタリー、2) ガバナンスと報酬報告、3) 環境と社会要因、4) 財務、の4つの要素が含まれ、有機的に結びついていることが重要である。そして全要素の報告ピラミッド構成において、トップレベルの情報を提供していくことがその目指す姿である。

²⁹ サステナビリティの観点から統合報告を推進する会計グループ。2004 年に英国チャールズ皇太子により開始されたプロジェクト。

³⁰ KPMG ニューズレター(環境・CSR 関連)「国際統合報告委員会(IIRC)の創設と統合報告のメインストリーム化に向けた議論の動向」、2010 年 8 月

³¹ Paul Druckman「WICI シンポジウム 2010—統合的ビジネスレポーティングへの挑戦」2010 年 12 月 2 日、講演資料より

図表 2-9 統合報告の構成イメージ



作業はトップの委員メンバーのもとにワーキンググループを結成し、ここで主要事項を決定する。具体的な作業は、その下のタスクフォースが受け持っている。現在以下のテーマが進行中である。

- 統合報告のフレームワークの開発
- エンゲージメントとコミュニケーション
- 統合報告の推進に向けたガバナンス

今後の予定としては、2011 年 11 月に開催の G20 の会合に向けた提案をすることを目標に活動している。そのために、2011 年 5 月に検討報告を発表する予定であり、現在タスクフォースを中心に検討を行っている。この報告の実践展開を進めるためのパイロットプロジェクトに参加する企業を 2011 年 3 月から募集し、6-7 月に実施する。

III. 企業価値創造をもたらす戦略的CSRの意義

これまでのCSRを巡る国内外の動向にみられるように、サステナビリティは今や世界のメガトレンドになりつつあり、企業経営に影響をもたらす要因になっている。国内外の主要企業は、これまでの産業活動中心のビジネス展開だけでは事業成長が難しいことを実感しており、サステナビリティ要素を経営のなかに積極的に取り込んでいる。世間からの要請としてリスク対応から始まったCSRの取り組みは、今ではポジティブな要素と置き換えて、企業価値の創出をもたらすための重点的な事業戦略へと発展させている。

これは「世の中にとっていいことをする」という社会からの視点ばかりではなく、むしろ継続的な経営を実現するために、変化する外部環境の変化を取り込むことが必要だからである。つまり、サステナビリティを追求するなかで事業にとっての機会となる要素を抽出し、これを経営戦略のなかに組み込んで実践していくことが、企業価値を創造することにつながると考えられる。

そこで本調査では、CSRの全体構成のうちくに価値創造をもたらす活動を戦略的CSRと捉えることとする。CSRの発展性が重要なのではなく、CSR活動の中から企業が事業展開をする上で必須となる要因を組み入れ、CSRを経営と統合し、経営戦略の強化や企業競争力の強化につなげていくことが必要である。

戦略的CSRとは、環境・社会課題を軸にした事業戦略を展開することが主眼となるが、これだけに留まらない。ポスト金融資本主義下の企業価値とは、経済軸のなかに社会軸を取り入れトータルで企業価値を高めていくことである。

こうした変革下の企業像は、ステークホルダーと共生し、社会面での配慮をどれだけ企業活動として行えるかにある。地域コミュニティでの活動についても、慈善活動や奉仕活動だけではなく自社の事業活動や企業姿勢との関連を明確にした取り組みを中心に据えることで、戦略的な展開になる。このような戦略的社会貢献は、企業のブランド価値の向上につながってくる。

一方これまでステークホルダーから問題視され、企業側の対応に責任を求める事象についてはリスク面ばかりが強調されてきた。このように企業の評判にダメージを被った事態には、懸念を寄せるステークホルダーと対話して信頼を回復し、社会的評判を再構築することで、企業価値のさらなる創造につとめると考えることができる。リスクを克服することで、これを新たな機会に置き換えるという捉え方である。

さらにリスク要因は捉え方によって「問題あるところに商機あり」となり得るもので、事業戦略のうえで機会をもたらす切り口ともなる。厳しくなる環境規制の施行は、企業側で管理活動が必要になり、コストを増加する要因とみられがちだが、その分、有害物質・部品数の少ない設計で省エネ製品などを開発すれば、それが競争力になる。つまり、社会からの要請や批判の裏には事業機会も潜んでいるといえる。新たな事業機会を探すには、変化する社会情勢に柔軟な発想をもつことが求められ、このことが社内にイノベーションをもたらすプラス要因となりうる。

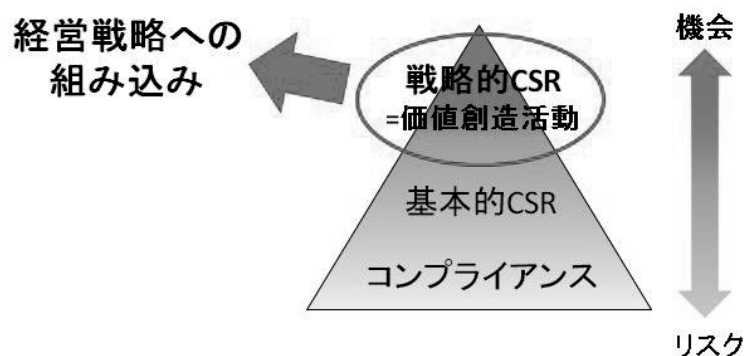
このように戦略的CSRは今後のグローバルな企業活動のうえで、企業価値につながられるような様々な切り口を提案できると考えられる。どのような展開ができるか、それは企業の現存の事業戦略ともからめ多様な展開が探れる。そこで次章では先進企業の事例を盛り込んだ4つのモ

デルアプローチと3つの CSR 部門の機能と役割を示し、経営への効果を分析する。

戦略的 CSR とは、事業プロセスへの随伴的な社会・環境配慮の組み込みや個別のリスク対応をベースとした CSR に留まるのではなく、企業価値の創造に焦点をあて経営戦略と直接関係づけられた活動を組み込んだ CSR をいう。

- 企業が事業戦略として利益だけを考えて展開するばかりでなく、持続可能な社会作りに向けて世の中にプラスの影響をもたらすことがステークホルダーからの評価につながる。このように経営にサステナビリティを包含することが、社会価値と株主価値の両方を統合した企業価値を高める。
- 個々の企業においては、
 - ・CSR がトップの意思決定メカニズムに組み込まれた経営戦略になっているか、
 - ・その戦略に基づいた事業が展開されているか、
 - ・これまでの経営手法にイノベーションをもたらしているか、
 - ・そうした戦略と事業活動が社内外に発信、情報開示されているか、が重要になる。これらの結果として、企業価値の向上につながっているかが、戦略的 CSR が行われているかどうかのメルクマールとなる。

図表 3-1 CSR の全体構成と価値創造



IV. CSRの戦略的な展開の手法と経営への効果

1. 企業価値につながる手法

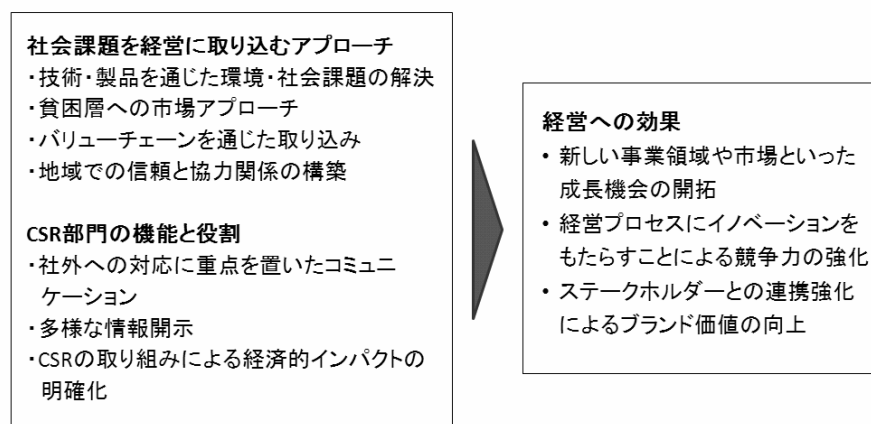
CSRを価値創造につなげるための戦略は、自社の置かれているポジションや技術、製品群などにより、各社各様の展開があり得る。そもそも経営戦略としてとらえるものであり、一定の枠組みを強いられるというよりも、企業が主体的にサステナビリティを取り込み、事業や経営に位置づけていくものである。

各社の分析においては、CSRの取り組みが価値創造にどのように結び付いているかについて、II章で紹介したEABISプロジェクトの価値創造フレームワークを活用し、その収益要素である成長の機会、競争優位性、ブランド価値の切り口からとらえるようにした。

事業戦略は各社が独自の展開をしているものであり、戦略的CSRの特徴も多様なアプローチがみられる。それでも、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4つのアプローチに分類し、各社の重点的展開を取り込んで成功要因をまとめる。

さらにこのアプローチ以外に、業種間で共通にみられるCSR部門の機能と役割においても、日本企業にとって有用な企業価値を高める様々な取り組みがみられる。これについてもあわせて分析し、こうした活動が経営にどのような効果を及ぼしているかを導いていく。

図表4-1 企業価値につながる手法と経営への効果



1.1 技術・製品を通じた環境・社会課題の解決

企業価値の創造をもっともダイレクトに実現するアプローチである。サステナビリティの視点を経営に取り入れることは今後のビジネス展開に有益であるという認識のもとに、様々なビジネスチャンスを見出している。地球規模に広がる環境・社会課題を解決することが事業の使命であり、潜在的な市場といえる。企業が最初に遭遇するのは「大きな課題」であり、経営にとってはコスト

にかかってくるもので、放置していると長期的なリスクにもなる。しかし、このリスクにチャレンジしていくことで、新しい機会が見出され「成長のドライバー」となりうる。

このアプローチによる企業にとっての価値は、まず新規市場の創造があげられる。この点は米国企業に特に顕著である。GEのエコマジネーションは、米国がまだ環境対策に躊躇していた時期にスタートし、5年たった現在環境装置などの分野でマーケットのリーダーになっている。日立製作所ではインフラ事業にICT技術を融合させ、それを社会イノベーション事業と位置づけ、新規性と将来性を見据えている。さらにSmarter Planet (IBM)、KAITEKI (三菱ケミカル)と、各社独自で事業戦略に名称をつけ対外的に統一メッセージを発信することで、目指す先がサステナビリティであることを認識させそこに付加価値を訴求している。

これにより、社会ニーズに適合した新製品の開発を促し、競争力の強化につなげている。BASFやSolvayといった化学会社にもその典型が見られる。また池内タオルも中小企業ながら、顧客ニーズに応えた環境へのこだわりを持ち続けた製品開発に注力し、これによって世界の消費者から支持されているといえる。

こうしたなかでは、今までの基準であった高機能、高性能の製品ではなく、世界中の環境・社会ニーズを満たす適度な価格の技術や製品を生み出すことが重要になってくる。GEのヘルシーマジネーションのように、途上国のニーズにあった製品開発により、先進国の市場開拓にもつながる新たな領域開拓につながる「リバーズ・イノベーション」が注目されている。

1.2 貧困層への市場アプローチ

今日のグローバル化は、先進国主導からBRICsなどの多様な新興国が混在する複雑な広がりを見せている。これまで成長していた先進国は成熟市場であり、逆に開発や援助が必要とされてきた途上国は、経済発展のポテンシャルが大きい新興国として市場の魅力が高まっている。現在のところ、日本企業の顧客対象は新興国の高所得層から中所得層であり、このボリュームゾーンへのマーケティングでの競争が激化している。インフラが不十分で貧困課題を抱える農村地帯に住む低所得者は、企業の顧客ターゲットとして考えられにくい層だが、ここでも社会課題を解決することで事業展開を可能にするアプローチがある。

このアプローチの特徴は、社会価値の創造にある。貧困を解決したいという地域のステークホルダーと協働することで、途上国の貧困層を消費者として考える、という発想の転換が可能であることを示している。社会価値を訴求することで企業の信頼性も高まり、これが企業価値につながるという。

Unileverは、これまで労働力とは考えられなかった貧困地域の女性をビジネスのパートナーとして展開している。事業者であるとともに、生活水準が上がるので顧客層の開拓ともなることで、高いマーケットシェアを築いている。またVodafoneは革新技术を活用して膨大な人口の貧困層に携帯電話を普及させ、新市場の開拓を実現している。日本ポリグルのような中小企業の成功に見られるように、このようなビジネスには規模の大小は参入障壁ではないともいえる。インフラも整わない混とんとした地域では、資本力よりも社会性を訴求する社員の意欲や、地域のステークホルダーとの信頼強化が事業を成功に導いていく。

いずれにしても、新興国では貧困や衛生などの社会課題の解決を、事業を通して行うという発想の転換が、市場開拓のイノベーションといえる。一方、こうした国においては、財政面の弱さ、政府の統治機構などが課題になる。その点では、国際機関もミレニアム開発目標³²の達成には企業のビジネスアプローチが欠かせないと考えており、企業と積極的に協力していく体制を整えているため、こうした機関との実務連携により展開するケースが多い。

1.3 バリューチェーンを通じた取り組み

経済のグローバル化により、先進国の多国籍企業は世界のあらゆる国々で生産や原料調達ネットワークを広げてきた。このようにバリューチェーンが広がったことで、消費者や顧客から製品の安全性を生産地まで追跡する要請も大きくなっている。また購入する側の大企業のサプライヤーへの調達姿勢についても、NGOなどから問題を指摘されている。

多国籍企業や海外から原料を調達している企業は、バリューチェーン(特に上流のサプライチェーン)でのCSR配慮が求められており、これがリスク要因として認識されている。ISO26000のなかでも、「組織の影響力の範囲には、組織のバリューチェーン内における、及びバリューチェーンを超えた関係が含まれる³³。」と言及している。バリューチェーンの下流にあるB to C企業では、サプライヤーとのチャネルやルートは複雑であるが、そこから目をそむけずに主体的に関わり自社の取り組み姿勢を真摯に示すことで、消費者からの信頼を得ようと努力を重ねている。

具体的には、消費者の安全・安心への要望、さらに商品の製造元の労働状況や原料の調達現場での人権課題への関心が世界的に高まっていることに対応している。NestleやWalmartはこれまでサプライチェーンでの態度についてNGOから批判を受け、標的になってきた。キャンペーンに受動的に対応するのではなく、CEO以下企業全体でプロアクティブに取り組むことで地域やステークホルダーからの信頼を得ようとしている。主体的な姿勢により評判リスクのダメージを払しょくし、社会価値を高めることにつながる。

また農産物については、安定した原料調達を続けるために企業側でも団結して生産現場でのサステナビリティに取り組んでいる。事業を継続的に展開するために死活問題になっており、こうした取り組みが必要になっている。Nestle、Unilever、味の素はすべて共通にそのような考えのもとに、CSRを展開している。

1.4 地域での信頼と協力関係の構築

地域貢献や社会貢献は、CSRといわずとも日本企業が従来からずっと行ってきた活動である。しかし事業には結びつかないチャリティや慈善行為としての貢献活動ではなく、地域に向けた活動のなかでも自社事業との関連性を意識し、現在そして今後の将来に向けてビジネスにプラスに働く活動として展開する戦略的社会貢献が重要性を帯びている。また本業を行うなかで、地域との連携を深める活動も含んでいる。

³² 2015年までに貧困を半減するということをうたった、国連が推進しているプログラム。貧困、教育、女性の地位、幼児死亡率、妊産婦、HIV/エイズ、環境、パートナーシップの8分野での目標を掲げている。

³³ ISO26000「5.2.3 社会的責任と組織の影響力の範囲」より。なお影響力の範囲については、「組織が個人又は組織の決定又は活動に対する影響力をもつ、政治、契約、経済、その他の関係の領域・程度。」と定義している。

ISO26000においても、中核主題のひとつに「コミュニティへの参画及びコミュニティの発展」が位置づけられている。

「コミュニティへの参画及びコミュニティの発展」の課題

- 課題1: コミュニティへの参画
- 課題2: 教育及び文化
- 課題3: 雇用創出及び技能開発
- 課題4: 技術の開発及び技術へのアクセス
- 課題5: 富及び所得の創出
- 課題6: 健康
- 課題7: 社会的投資

ISO26000「6.8 コミュニティへの参画及びコミュニティの発展」より

社会的責任としてのコミュニティ活動とは、その地域での雇用することで所得の創出につなげる、といった経済的な効果を包含している。また、教育や技能開発を提供することでその地域の人々のスキルが向上でき、人材の育成に寄与することで地域の自立を助け、継続的な地域発展につなげることができる。このように一度限りの社会貢献活動でない、持続可能な地域づくりが求められている。

さらに企業にとっては、自社のビジネスにとってのプラスの影響が見込まれるように活動すべきであり、これは費用ではなく社会的投資として将来の事業展開に跳ね返ってくると考えられる。地元の機関やNGOなどと一緒に課題解決に取り組むことで、その人たちとの信頼関係が構築できる。これは今後長期にわたって継続して事業を展開するうえで、重要な要素である。このように、地域との信頼構築は、企業価値の創造に大きく関連するといえるのである。

OTTOのバングラデシュでの合弁事業、WalmartのSVN(Sustainability Value Networks)などは、会社側がコーディネータの役割を担うことで、企業を社会とつないでいる。企業にとっては、ステークホルダーとの接点から事業化へのニーズなども発見できる。日本企業でも、ファーストリテイリングがバングラデシュで現地向けの合弁事業を展開し始めている。地域社会でのWin-Winとなるパートナーシップが社会価値を高めるとともに企業価値の創造にもつながるといえる。

ソニーは途上国とのパートナーシップによって、新規開発の実証実験と社会貢献活動を効果的に展開している。Hondaは、交通安全の徹底という事業と関連づけたCSR活動を着実に実行することで、アジアでの信頼とプレゼンスを根付かせている。Johnson & Johnsonは、製薬会社としてアフリカなど途上国での衛生・医療ニーズに対応したプログラムを展開することで関係を構築している。

1.5 社外との対応に重点を置いたコミュニケーション

欧米では、投資家やステークホルダーからの企業への透明性や説明責任を求める動きが根付いており、社外への対応を強く意識することに重点を置いている。外部からの評価を得るのは、企業がどれだけ社会にコミットしているかというステークホルダーに示す姿勢である。それには社内だけでなく、むしろ社会のトレンドをも引っ張っていく、という気概が経営トップに込められることが期待されているのであり、グローバル社会での強いリーダーシップが重要になる。

このため CSR への取り組みについても、従業員とのコミュニケーションなどの社内対応よりも、NPO/NGO を含む社外ステークホルダーとのコミュニケーションに重点が置かれている。担当組織は、コーポレートレベルのコミュニケーション担当部門（広報部、コーポレートコミュニケーション部など）に位置づけられているケースや、関連性を強めた配置にしているようなケースが多い。このようにステークホルダー対応に専心する企業がほとんどであり、それだけステークホルダーからの評判と対応の良さによる信頼の構築を重視しているといえる。

戦略にサステナビリティや CSR が組み込まれているので、トップ機構の意思決定メカニズムや戦略策定でもこの要素が実践されている。BASF では、社内トップの経営会議に相当する「サステナビリティ協議会」を設けている。また Nestle などではステークホルダーや有識者で構成する諮問委員会を設け、定期的に継続して開催している。外部の見識と激変する市場や社会ニーズを経営の機構に取り入れる仕組みであり、組織体制でのイノベーションといえる。

この機構のなかでは、社内の CSR 推進は各事業会社が戦略策定や業務展開のなかで行っている。本社レベルは、全体方針とそのプログラム策定と、展開に必要な資料作成といった業務が中心である。

1.6 多様な情報開示

財務報告と非財務報告の統合についての検討が始まっているが、まだ試みの段階といえ、記載内容や様式は企業側の意向に基づき様々な展開がみられる。非財務情報の開示は原則ベースで進められる方向にあるので、企業の裁量による報告のなかで価値創造を各社がどのように考えているのかを知る上で参考になる。

BASF など統合報告に一本化する企業も増えているが、サステナビリティ報告をステークホルダー向けに別途に発行する方針の企業も多い。CSR 活動の詳細を伝えるには必要との考えで、報告書を発行しない企業であってもウェブでの発信など、情報開示はむしろ詳細にわたっている。さらにトピックや読者ごとに別冊子をつくるケースも多い。

1.7 CSRの取り組みによる経済的インパクトの明確化

欧州では、年次報告書において非財務的主要業績指標を開示することが制度化しているので、多くの企業で CSR の分野でもこれらの情報の年次報告書への記載が進んでいる。そして投資家からの非財務情報の開示要請が強いことから、彼らを意識した情報開示や説明会の開催も広がっている。

サステナビリティや CSR 活動が経営戦略にどう組み込まれ、それが企業価値の創造にいか

役立っているのか、そしてその財務パフォーマンスとの関係づけを説明しようという姿勢がベースである。これに伴う経営管理のツールとして KPI を選定し、成果を計測して実績を報告する。他社との比較可能性という課題もあるが、それ以前に自社の経営管理のうえで意味のある指標が重要なのであり、それが外部に対して説明できる報告となっていくのである。

投資家に対しては、質問を待つのではなく企業側からサステナビリティの重要性を知らせる努力も必要で、投資家の理解する言葉と文脈で発信していくことも大事である。戦略のなかにサステナビリティや CSR が組み込まれていれば、投資家もおのずと理解してくるだろう。財務業績しか関心をもたない投資家を啓発していくことで、この要因が価値創造をもたらしていることが徐々に受け入れられてくるだろう。

2. 経営への効果

戦略的 CSR を経営に組み込むことにより、以下のような経営の効果が期待できる。

2.1 新しい事業領域や市場といった成長機会の開拓

通常、社会課題自体は企業にとってのリスクとなることが多い。しかし、「問題あるところに商機あり」とプロアクティブに捉えれば、課題とはビジネスの潜在性をもつ宝庫であり果敢にリスクにチャレンジすることで新たな事業機会や価値観が創出できる。「新しい成長」の切り札はサステナビリティにあるといえる。

具体的な事業領域としては、環境やヘルスケアなどが有力である。今日のサステナビリティの文脈で位置づけられる環境とは、個々の環境技術・製品の卓越性よりも、要素技術が社会のなかでどう活用され地域全体で環境効率をどうあげるか、という利用側の立場で考えることが重要になっている。「つくる側」の論理から「利用する側」の論理に立つことが、CSRを包含した事業戦略といえる。技術開発ありき（企業視点）よりも、環境・社会課題を解決するために自社の事業はどのように寄与できるのか（ステークホルダー視点）というアプローチを取ることで事業の新たな方向性が見えてくる。

またこれからの成長市場は、先進国から新興国や途上国にシフトしているが、こうした地域での事業開拓にこそ、サステナビリティの視点を持つことが重要になる。途上国の貧困層に対しては、衣食住にかかわる社会課題を事業活動を通して解決するアプローチが、新たなビジネスモデルとして注目されている。またテクノロジーの普及など不可能とされていた低所得地域でも、サステナビリティを軸にした技術開発の成果により、これまで考えられなかったような事業が創出され、成果を出しているケースもある。貧困のなかから企業価値を生むその展開も、CSRを統合した成功パターンであり、様々な成長機会の可能性が考えられる。

2.2 経営プロセスにイノベーションをもたらすことによる競争力の強化

戦略的CSRを遂行することによって、今後の企業発展に必要なイノベーションが次のようにもたらされる。

- ・ 地球規模での環境・社会課題を見据え、その課題解決に向けて企業が長期の時間軸で取り組むことを事業の成長機会として考え、サステナビリティを経営戦略のなかに組み込む、戦略発想のイノベーション
- ・ 途上国のニーズにあった技術・製品開発により、その国の市場を獲得するだけでなく、それらを先進国に販売することでこうした国のニーズをも掘り起こしているという、技術・製品開発のイノベーション
- ・ 貧困や衛生等の社会課題の解決を事業を通して行う、という発想の転換により、開発や援助の対象としか考えられなかった貧困層を新たな需要層として開拓し、ボリュームゾーンとして位置づけていく、市場開拓のイノベーション
- ・ トップの意思決定ほか、社内のあらゆるプロセスにステークホルダーの視点を取り込むことで、外部の視点を経営に取り入れる、組織開発のイノベーション

2.3 ステークホルダーとの連携強化によるブランド価値の向上

CSRの取り組みは長期にわたる社会へのコミットメントであり、その成果を定量的に計測できる企業価値ではない。また取り組んだ活動の効果がすぐに表れるともいえないが、財務業績では表せられない無形資産の部分に寄与してくるといえよう。地域における様々なステークホルダーとのエンゲージメント³⁴を推進し良好な関係を構築することは、地域でのポジティブな評判を獲得し、このことを通してブランド価値の向上につながる。

先進企業は各社とも、事業領域に関連するコミュニティ展開を経営に組み込んでいる。事業活動が拡大化、グローバル化するにつれ、企業だけのリソースでは末端の現場での状況まで管理できない。この盲点がNGOからの指摘につながるものであり、地域のステークホルダーを企業の良きパートナーとすることが評判リスクの低減につながるため、こうした活動も企業のブランド価値向上の文脈に位置付けられる。

サプライチェーン・マネジメントにおいては、サプライヤーとの連携を強化する戦略的CSRの活動によってプラスの効果が見出せる。B to C企業では、消費者からの要求に応えるためにも、サプライヤー対策でのCSRに積極的に取り組むことで、ステークホルダーからのプラスの評価が得られ、これがブランド価値創造をもたらす。

またこれまで進出したことのない新興国・途上国で事業を開拓するには、優れた技術、安い製品を提供できればいいのではなく、その地域の慣習を知る良きパートナーを見つけることが必須事項である。日本流を一方的に植え付けるだけではなく、そのステークホルダーとの連携を強化し、地域の多様な人材を包括的に組み込んでいくことが、長期的な事業の成功につながるといえる。ステークホルダーには国際機関や現地の政府も含まれ、こうした機関との官民パートナーシップを活用することで、新たなパートナーシップ構築のきっかけを作れる。幅広いステークホルダーとの関係構築を通じて自社なりにモデルを構築することが、ブランド価値につながる。

³⁴ ISO26000 では、ステークホルダーエンゲージメントのことを「組織の決定に関する基本情報を提供する目的で、組織と一人以上のステークホルダーとの間に対話の機会を作り出すために試みられる活動」と定義している。

V. 戦略的 CSR の展開に向けての提言

以上のような検討を踏まえ、企業及び企業経営者に対しては以下の1から3、政府に対しては4にて取り組むべきことを提言する。

提言1： サステナビリティを今後の事業展開の主要課題と認識し、経営戦略のなかに戦略的 CSR を組み込む。その実践においては、経営戦略の立案から実施、評価プロセスの経営実務の PDCA サイクルに戦略的 CSR を落とし込んで推進していくべきである。

サステナビリティは 21 世紀のメガトレンドになると考えられており、事業の存続のうえで環境・社会の関心事や課題を経営のなかに組み込むことが、これからの時代を生き残るうえで重要になっている。今後の経営戦略の策定にあたっては、これまでの産業構造を前提とした経営観や担当部門からの積み上げの集積といった過去トレンドの延長ではなく、将来の地球規模での課題や変化を捉え、そこに向けて企業が何をすべきかを導き出す(Back-casting)、将来志向(Forward-looking)のアプローチにパラダイムシフトすることが必要である。その「新しい事業戦略」とは、環境、ヘルスケアなど社会課題の解決につながる領域であり、それらに関連する自社事業を選択・集中した戦略を明確にする戦略的 CSR が求められる。

このような課題対応型の経営戦略はステークホルダー志向の戦略といえ、ステークホルダーからの評判と信頼を築き連携を深めることが、企業のブランド価値を高めることにつながる。政府の統治機構が弱く環境・社会規制が不十分な新興国では、CSR 活動が「操業へのライセンス」といわれるくらいに重視されている。それも「社会に良いことをする」という視点からだけではなく、自社事業と関連の強い課題や重点的に展開する地域において、事業活動に組み込んで推進することで、地域との継続的な連携ができる。これらによってステークホルダーの自立を促し、社会価値を向上することが結果的に企業価値の創造にもつながるといえる。

こうした変化を投資家も認識するようになり、経営戦略のなかにサステナビリティ要因がどのように組み込まれているかに関心が向けられている。業績に結びつけた評価では、戦略がマネジメントプロセスにどう結びついているか、がポイントになっている。経営者は、国際会議への参加などを通して、環境・社会の変化が経営に強く影響を及ぼしている動きを感知するセンシビリティを持つことが重要である。そのうえで、経営企画部門が行う戦略立案から実施、評価プロセスのなかに CSR を統合するよう CSR 部門の役割を位置づけ、これを推進すべきである。つまり CSR 部門は社会と企業の間をつなぎ、経営をサポートする機能が重要になっている。そのもとに事業部門が個々の活動を展開し、ステークホルダー対応の CSR 部門と投資家対応の IR 部門が連携していくことが必要になる。

日本企業は利益一辺倒ではなく、自然との共生や高い倫理観を経営のなかに組み込み、優れた技術と技能を持つ強みがある。また様々なステークホルダーに配慮した経営を行い、バランスの良さに重きを置く伝統を大事にしてきた。こうした日本企業の良さを再度振り返り、その良さを経営戦略として明示し実践することが、戦略的 CSR を統合した価値創造につながる日本企業の今後の方向といえるだろう。

提言2: CSR 部門のコミュニケーション機能を強化し、ステークホルダーに対する発信とエンゲージメント機能を充実する。投資家に対しては、IR 部門を含む財務部門および CSR 部門が連携し戦略ストーリーを効果的に説明できる体制を構築していくべきである。

グローバル社会では、ステークホルダーにどう透明性や説明責任を果たせるかが企業の評価軸のひとつになっている。日本企業は「いい製品をつくり、誠実な活動をすることが CSR」と考え、これを実効する内部管理の運用に重点を置いてきた。また地域や社会貢献活動を陰徳ととらえ、あえて公言しないとしてきた風土もある。

しかし、外部に「説明していない」ということは、「責任をとっていない」と捉えられかねないことが、今日の国際社会の認識である。ISO26000 の主要なコンセプトはステークホルダーエンゲージメントであり、自社のやっていることを積極的に説明していくことである。自ら示さなければ理解してもらえず、そのことで評価が下がることもある。日本企業の世界でのプレゼンスが低下している今日、透明性と説明責任の対応相手であるステークホルダーに対し、企業姿勢をはっきりと示すことが重要になっている。CSR 部門には、ステークホルダーとの連携を良好にする外部機能が強化されるべきで、今後はコミュニケーション能力を高めることが求められる。

そのためにも、情報開示は重要な手段である。様式に基づいた報告をするということではなく、自社の事業が社会とどう関わっており、どのような方向に向かって社会の課題を事業のなかで解決していくと考えているのか、といったストーリー性をもって説明していくことが、理解を得られやすい。現在環境報告ガイドラインの改訂が検討されているが、世界のステークホルダーへの発信という点で、環境分野に限ることなく、サステナビリティのあらゆる分野を含めたより包括的な報告のあるべき姿を議論する場を日本のなかでも設けることが必要といえる。

対外的な発信は、個々の企業ばかりでなくメディアや産業団体そして NGO など、企業を取り巻くあらゆるステークホルダーでも、力を入れていくべきである。欧米の流れを日本に紹介し消化していく、という旧態依然とした西洋追従型グローバリズムではなく、日本の良さや強みを国際的に広めていく方向性に切り替えることである。伝統を問い直した上で、大胆なイノベーションを行う戦略として、日本オリジンの「新しい成長」を提示することで世界からの評価を高めていけるだろう。

投資家に対しては、従来から日本企業がもつステークホルダー視点や中長期視点が寄与していることを論理的に説明することが有効である。これには、抽象的な語り口でなく、投資家が理解しやすいように、どのような対策を行っており、それが事業のパフォーマンスにどう寄与するのか、そして企業価値のどの部分にどう影響するのか、といった事業とのリンクの道筋を説明することが求められる。たとえば、独自の CSR 分野の KPI を設定し、それによれば自社がいかに優れているかが一目瞭然であり、また年次の成果が出ているかが誰の目にも理解できる。CSR 部門が IR 部門を含む財務部門と連携してサステナビリティ面での企業価値の評価を促す努力が必要である。

提言3： 多様なステークホルダーとのエンゲージメントを通じて、社内の意思決定メカニズムと実践プロセスにステークホルダーの関心事や要請を組み込むべきである。

環境・社会課題から機会とリスクを見極め、これらの要因を積極的に経営に取り入れるには、ステークホルダーと積極的にコミュニケーションすることが有効である。これは単なるチャリティではなく、ステークホルダーはこれから混沌とした社会環境で何をしたらいいかの回答を示してくれるパートナーとなり得る。企業内の人材や資源だけでは気づかない世界の変化に対し、地球規模で企業が今後存続するために対応すべきことを示してくれる存在でもある。これが新しいタイプのステークホルダーエンゲージメントであり、企業はそこから何がリスクで何が事業機会の創出につながるかを学ぶことができ、企業経営を強化していけるのである。ISO26000 でも強調しているように³⁵、経営者が率先して意思決定や事業のあらゆる活動のプロセスにステークホルダーの声を反映させる、「新しい経営」が求められる。

環境・社会課題が深刻化するなかで、人々は社会性に敏感になっている。自社の活動範囲内だけでなく、バリューチェーン内での CSR 配慮までも強い関心が寄せられている。特に新興国や途上国で、サプライチェーンにおける環境や労務関係のマネジメントのなかでステークホルダーと連携をとっていくことが重要になっている。

ステークホルダーエンゲージメントに前向きに取り組むことで、社会から高い評判を得ている企業は、人材の採用・育成面においても評価が高いといわれる。今後世界中で人材を採用、育成することは日本企業の課題であり、ステークホルダー志向を組み込んでいることは、人材戦略のうえでもプラスに働くだろう。

そして、経営理念を軸とした現場へのさらなる浸透とともに、多様なステークホルダーと向き合っていく意識醸成やプロセスの構築が必須である。日本企業のモノカルチャーな風土にイノベーションをもたらすためにも、ステークホルダーとの連携を強化することが、方策のひとつといえる。従来から日本が得意としてきた地域を尊重する姿勢のうえに、現地の人材や風土を経営に取り込むことで、新たな市場展開や技術・製品開発をもたらす土壌が築けるだろう。

提言4： 政府は、新成長戦略を実現するための施策として戦略的 CSR を位置づけ、日本企業の財務的価値と社会価値の一体的な価値の創出に向けた環境整備を進めていくべきである。

政府の新成長戦略には、サステナビリティと CSR の要素が盛り込まれているが、これが CSR の推進策として考えられていない。しかし、「新しい成長」の戦略分野のコンテンツにはそれぞれに CSR の要素が強く関わっている。新成長戦略は持続可能な社会に向けた施策ともいえるもので、この実現のために産業界での戦略的 CSR をバックアップすることが有効であり、具体的に施策に盛り込むことが必要である。

その際、政府が介入するという行政主導ではなく、政府と企業それぞれが独立した立場で透明性を担保した「新しいパートナーシップ」を築く官民連携が、21 世紀に望まれる形成である。官民のなかには、NPO や NGO などの民間の団体も含めるべきである。

³⁵ ISO26000「3.3.4 社会的責任の統合」において「・・・社会的責任がその組織の中核的な戦略の負荷稀薄な部分となるべきである。社会的責任は意思決定に反映され、活動の実施においても考慮されるべきである。」と記載されている。

法規制として縛ったり枠組みのなかに収めるような政策は企業活動を一律にしてしまい、企業価値の創造にはつながらない。方策としては、企業活動をサステナビリティの方向にもっていく環境を制度面で整備をすることであり、企業はその基盤のうえで自発的に戦略的 CSR を促進する自由度のある施策が望ましい。

今一度、日本企業のよさを認識しそれを訴求するとともに、CSR を戦略的に位置づけ、日本企業がグローバルで競争優位を発揮し、サステナビリティの分野でリーダーシップを発揮していくことを政策面で後押しすることが望まれる。

戦略的CSRの国内外先進企業事例

1. 分析アプローチ

1.1 価値創造の要素とそれを実現するCSR要因の関係

II章で紹介したEABISプロジェクトでは、企業価値がどのような要因で創造されるのか、それぞれの要因に分解したうえで、価値創造のロジック構成を分解していこう、というフレームワークである。そこで事例分析にあたっては、このフレームワークを用い各企業の取り組みや特徴を分析する。

今回の調査では、企業価値の創出に向けて、いかにCSRを位置づけているかを探ることが主要な目的であるので、このフレームワークのうち、収益関連の成果について焦点をあてる。3つの収益要素と6つの要因を下記のマトリクスにして、各ケースで該当する特徴的な活動を取り上げる。

ドライバーとなる CSR 要因	企業価値を創造する収益要素		
	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			
自然環境要因			
イノベーション要因			
ガバナンス要因			

このモデルでの収益の構成要素とドライバーとなるCSR要因は、EABISプロジェクトでの考え方を踏襲して以下のようにとらえる。CSR要因については、欧州と日本の置かれている状況の差異を考慮して、EABISのアプローチを基本にしつつも、本調査では日本企業に理解しやすい要因に捉え直している。

図表a 企業価値を創造する収益要素(横軸)

収益要素	解説
成長の機会	・収益を生み出す事業としての機会をもたらす。 ・事業の成長戦略として位置づけられる。
競争優位性	・自社の強みや独自性をもたせ、差別化をはかる。 ・経営のイノベーションが進むことで、競争力が強まる。
ブランド価値	・ステークホルダーからの支持と信頼を得る。 ・社外からの評判を構築する。

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	・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	・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	・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	・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	・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	・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うように、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組み	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と同社の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す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。

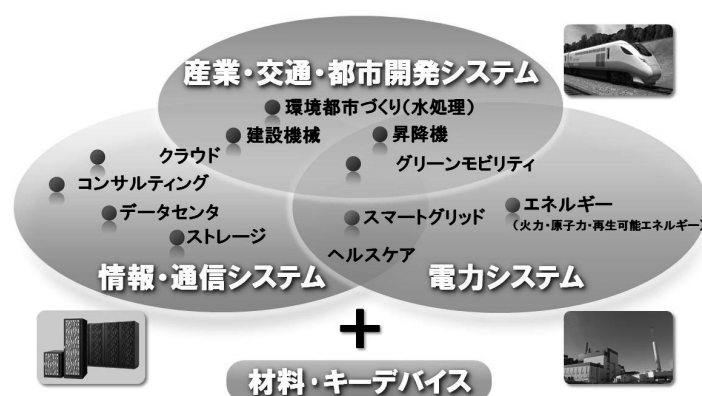
● 社会・環境要素を軸にした社会イノベーション事業

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こと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

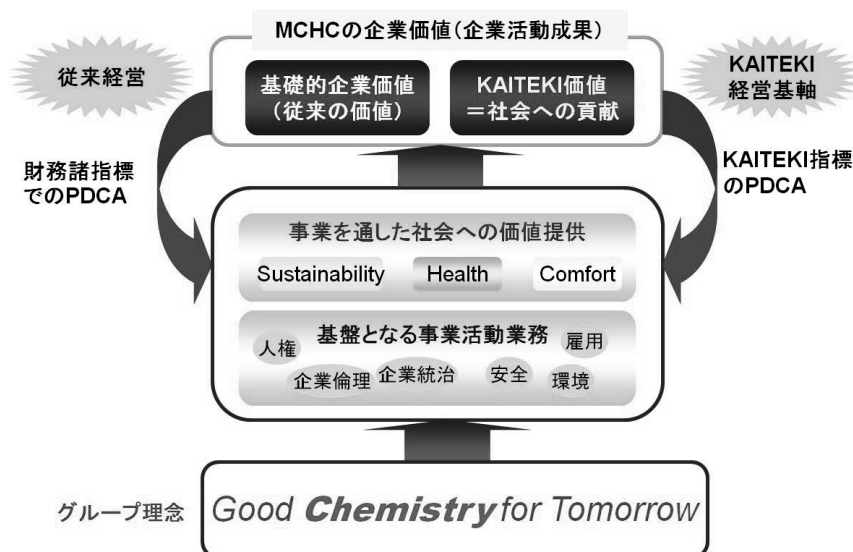
2010 年発表の新中期経営計画において、「KAITEKI(快適)」を軸とした基本戦略を打ち出した。サステナビリティが主要な柱のひとつに位置づけられている。

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	

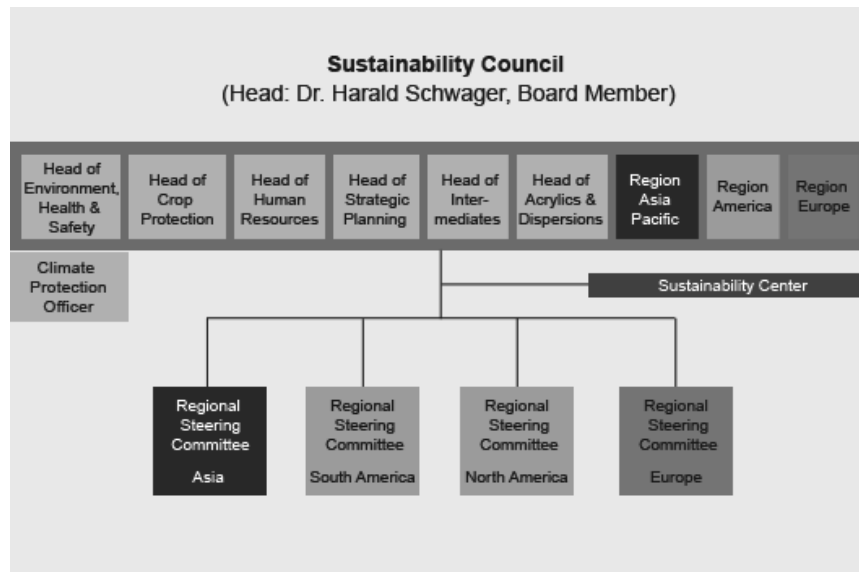
● サステナビリティマネジメントの展開

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ので、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。

1. Make Money

Strong, sustained economic performance

利益

(強靱で持続的な業績)

2. Make It Ethically

Rigorous compliance with financial & legal rules

倫理(コンプライアンス)

3. Make A Difference

Ethical actions, beyond formal requirements, to advance
GE's reputation and long-term health

差別化

(評判と、長期的健全性)

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に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ものである。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。

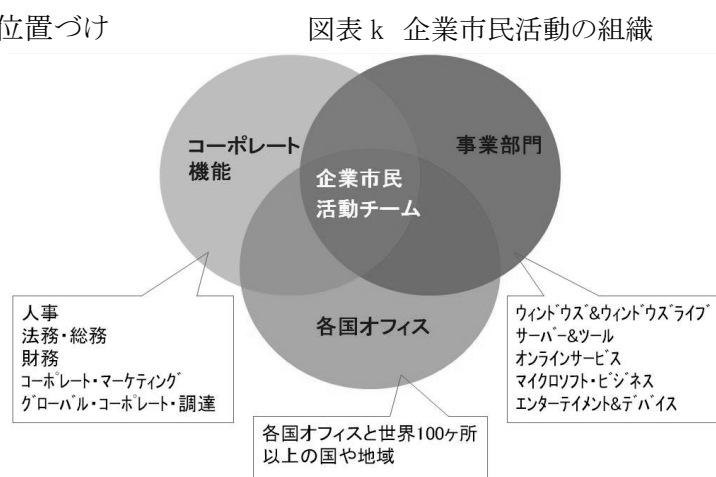
● グローバルでの活動評価

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。



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は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

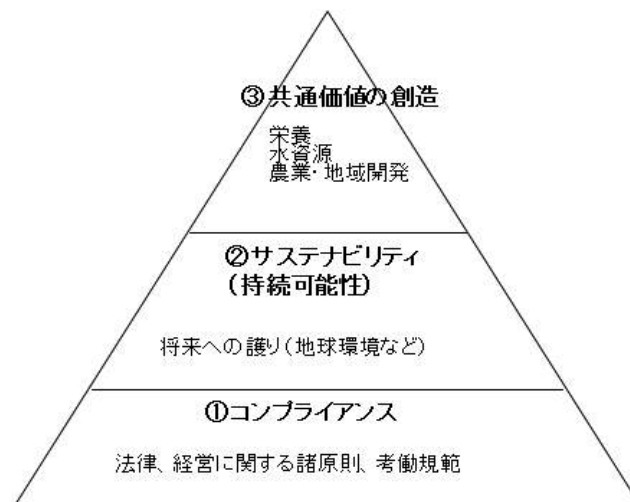
スイスに本社をおく世界最大の食品会社である。「共通価値の創造」の方針のもとに、途上国での開発支援などにも積極的にかかわっている。

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引引き時に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

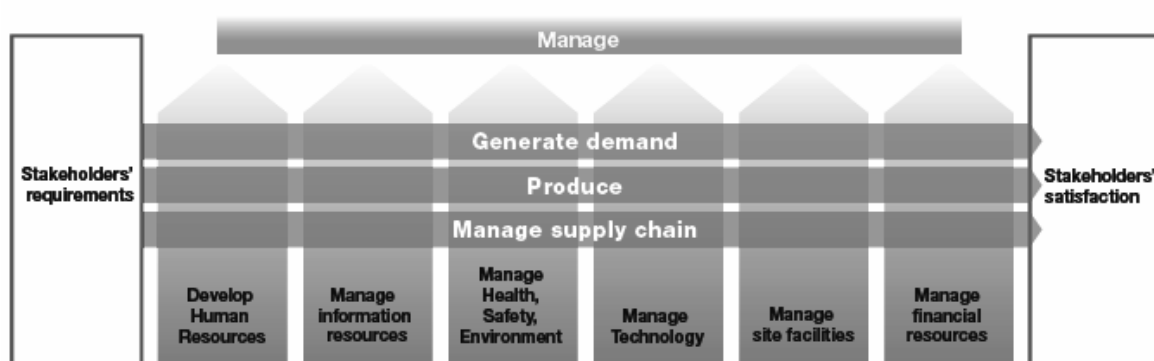
化学製品の開発なので外部からは見えにくいですが、社会からの関心が大きく製品での環境対

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パートを盛り込んでおり、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、「ユニバーサル・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1億人を超過しており、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している。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。

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

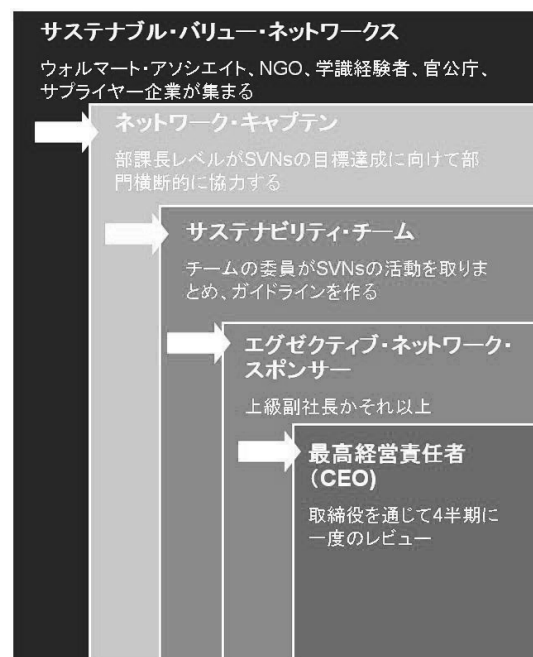
a. 報告の構成

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。

図表 o ネットワークの機構



【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 Respoinbility
- ・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

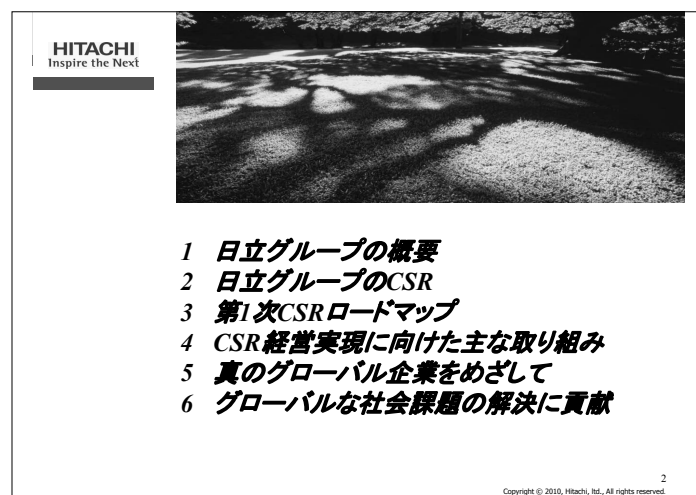
Vodafone:

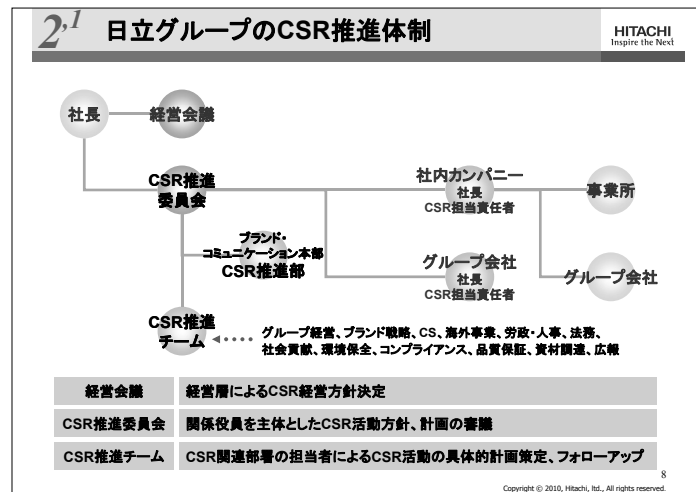
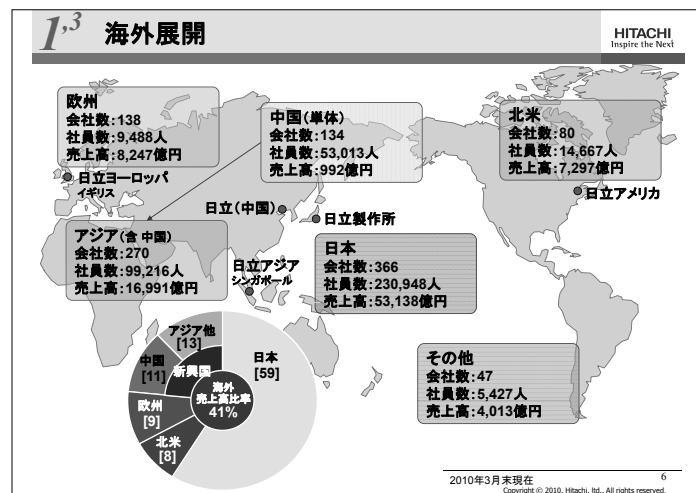
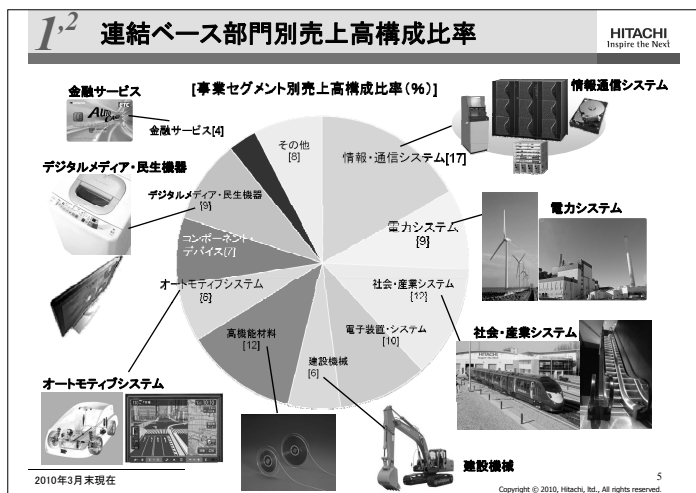
- Vodafone Group Plc Sustainability Report: Pressing forward
- Vodafone Group Plc Annual Report: Power to you
- UNDP “Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor”, July 2008, P.120
- 担当者へのヒアリング(2010 年 11 月 1 日実施)

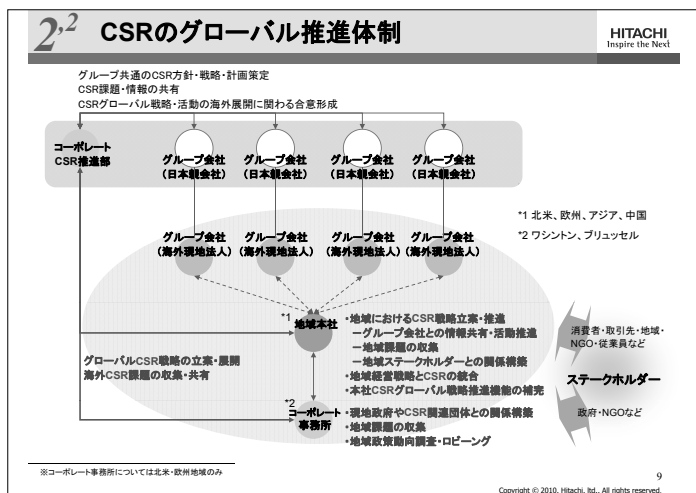
Walmart:

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

参考資料(CSR研究会発表資料)







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、ひとたび方向が決まれば
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

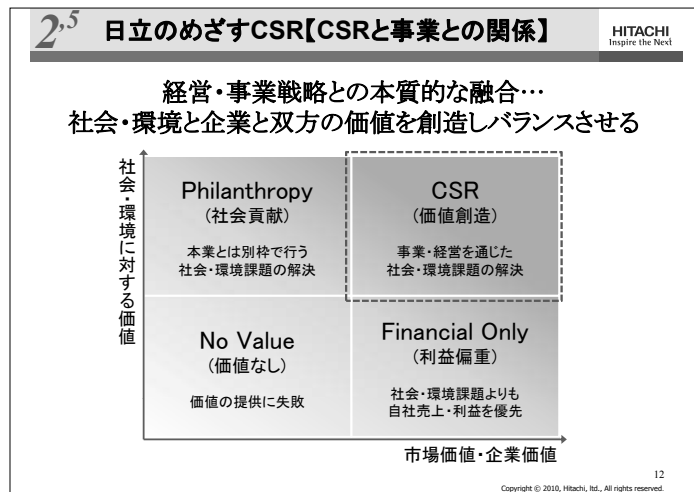
地球社会の基本課題の解決に取り組み
豊かな生活とよりよい社会の実現をめざす

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¹¹

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



3 第1次CSRロードマップ

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

3.2 CSR推進部の役割

CSRの側面で経営課題を明らかにし
持続可能な経営と社会をサポートする

CSR推進部の主な機能

- ・グローバルレベルでの中長期的な社会・環境課題及び市場動向の把握
- ・持続可能な経営実現に向けた課題・解決策の経営幹部への提言
- ・コーポレート部門及びグループ会社横断の問題解決(横串機能)
- ・新たなステークホルダーとの関係構築及び効果的なコミュニケーション

社会と会社の“架け橋”

ルールに合わせるだけでなく変化に合わせてルールを作る“リーダー”

信頼の基本となる有言実行・言動一致そして理念実践の“模範”

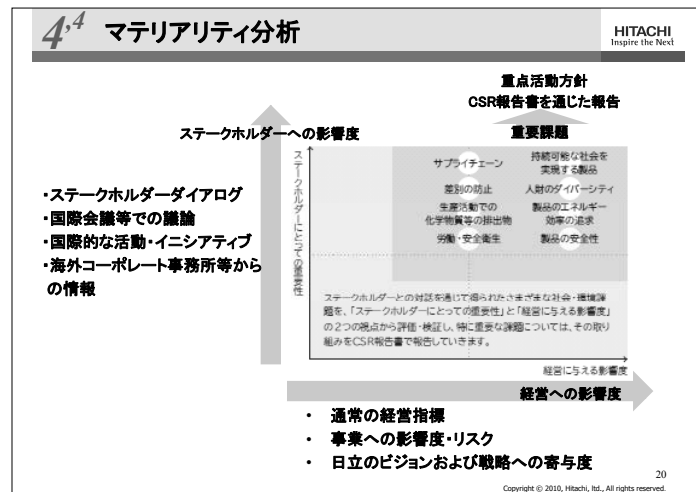
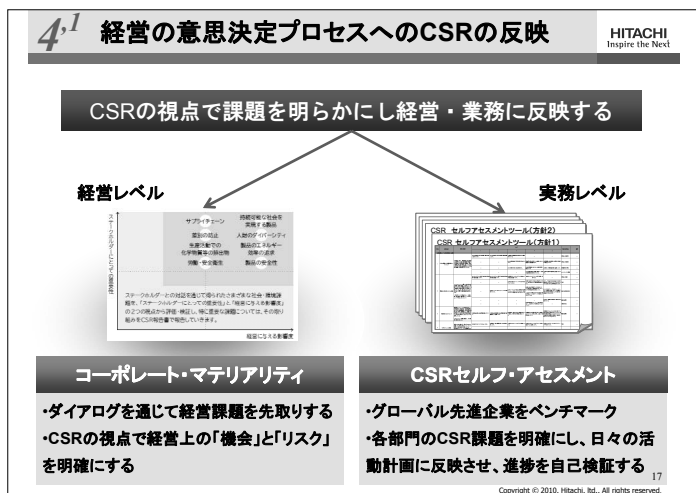
Copyright © 2010, Hitachi, Ltd., All rights reserved.

3.1 第1次CSRロードマップ

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

4 CSR経営実現に向けた主な取り組み

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



4.5 CSRセルフアセスメントツール

HITACHI
Inspire the Next

CSRセルフアセスメントツール(方針2)

CSRセルフアセスメントツール(方針1)

活動レベルを5段階で評価

先進企業をベンチマークし、それぞれのレベルで求められる活動を定義

CSR活動取組方針ごとに求められる社会の要請事項を詳細化

CSR課題をグループ全体で日々の業務に反映

◆ 定性的な活動(課題・成果)を“見える化”

◆ グローバル先進企業との差を自覚

◆ グループ全体の底上げ

2009年度評価結果(日立製作所)

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

HITACHI
Inspire the Next

5 真のグローバル企業をめざして

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

5.1 トップメッセージ

HITACHI
Inspire the Next

➢ フォーカスする事業領域のひとつは「環境分野」。社会インフラ全体を総合的にソリューションとして提供していく。

➢ 社会の声に耳を傾け、その鼓動を体感し、ビジネスに生かす。こういう姿勢、行動が、今度の成長に不可欠。

➢ グローバル化、多様化した世界において、明確な方向付けやコンセプトが重要。CSRはグローバル経営の基礎をなすもの。

日立グループCSR報告書2010より抜粋
BSRアーロン・クレマーCEOおよび日立製作所
中西執行役社長との対談

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

5.2 経営戦略【注力事業分野】

HITACHI
Inspire the Next

社会イノベーション事業

産業・交通・都市開発システム

環境都市づくり(水処理)

建設機械

昇降機

グリーンモビリティ

情報・通信システム

クラウド

コンサルティング

データセンタ

ストレージ

ヘルスケア

電力システム

スマートグリッド

エネルギー
(火力・原子力・再生可能エネルギー)

材料・キープデバイス

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

5.3

経営戦略【経営のフォーカス】

HITACHI
Inspire the Next

グローバル

日立とグループ各社が持つ
情報・経験・信頼を活かした展開

融合

「社会インフラ」と「IT」による
社会イノベーションニーズの実現

環境

環境先進技術と経験による
環境システム構築力

25

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

5.4

CSRと経営・事業戦略の融合

HITACHI
Inspire the Next

CSRの視点で課題を明らかにし経営・業務に反映する

経営レベル

実務レベル

マテリアリティ

CSRセルフ・アセスメント

コーポレート・マテリアリティ

定性的活動の可視化

+

ビジネス・マテリアリティ

パフォーマンスの定量評価(KPI)

マテリアリティ・プロセスを戦略に活かし
社会課題と事業の関連性を強化

日常業務のストレッチと
実効性あるPDCAによる確実な成長

28

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

5.5

第2次CSRロードマップ

HITACHI
Inspire the Next

真のグローバル
One Hitachiの実現へ

社会イノベーションを象徴として
国際的に広く認知されている

社会イノベーション技術・事業が
世界に拡大・浸透し始めている

世界の日立グループ社員からの幹部登用

グローバルな社会・環境の課題解決に
リーダーシップを発揮している

世界のオピニオン・リーダーや主要NGOとの協力関係強化

DJSI入りしており、かつ
国際会議等で積極的に
意見・情報発信している

経営・事業戦略とCSRの融合(経営の意思決定プロセスへのCSR課題の反映)

業務・活動のグローバル化(現地化・多様化・ローカル社員の積極的な参画/グローバルに露出強化)

グループ・ガバナンスの強化と情報の統合(方針・基盤の共通化/情報の集約)

2009.4

2010.4

2011.4

2012.4

2013.4

2014.4

2015.4

KPI(管理指標)

データ範囲

主部門

2012年度末

2013年度末

2014年度末

...

連結・統合

...

%

%

%

企業価値および社会・環境価値の源泉を要素分解しKPIを設定

企業価値および社会・環境価値創造につながる活動の実践とその検証

28

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

HITACHI
Inspire the Next

6 グローバルな社会課題の解決に貢献

28

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

HITACHI
Inspire the Next

 地域貢献
 水の保全
 エネルギー
 モビリティ
 医療

-
- 図表は2005年アジア開発銀行（ADB）の調査結果を示す。調査対象は、アジアの主要国（中国、インド、タイ、フィリピン、ベトナム、インドネシア、マレーシア、シンガポール、ブルネイ）に所在する日本企業である。図表は、調査対象の日本企業の数（単位：社）を示す。調査対象の日本企業は、1,000社以上、1,000 - 250、250 - 10、10以下に分類されている。
- 図表は、調査対象の日本企業の数（単位：社）を示す。調査対象の日本企業は、1,000社以上、1,000 - 250、250 - 10、10以下に分類されている。

データ参照：国際通貨基金 (IMF: International Monetary Fund)
 参照URL: <http://www.imf.org/external/>

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

HITACHI
Inspire the Next

太陽光発電システムを利用した無電化地域の電化(インドネシア)



- 地雷除去機を通じた地雷原の再生と入植者の自立支援(カンボジア他)



- 地雷除去機
 - － カンボジア等世界7ヶ国で70台の地雷除去機が活躍(世界90ヶ国以上に1億1千万個の地雷が埋蔵されているといわれる)
 - － NPO法人豊かな大地を設立し、農業訓練や学校建設など、入植者の自立を支援

30

HITACHI
Inspire the Next

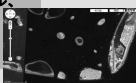
中東(UAE)

- 水処理サービス(ドバイ)
 - 生活排水の再生利用
- 造水設備(アブダビ)
 - 太陽光発電による造水
 - 希少動物の保護



島嶼(とうしょ)(モルディブ)

- 上下水運営事業
 - 一 島民12万人の水を管理
 - 一 最適な配水コントロール、水質管理、検針、料金徴収 他



東南アジア(マレーシア)

- コンパクト型高度処理システム
下水高度処理設備
- 現地スタッフを育成



パラスト水処理

- 凝集磁気分離方式
ー取水海域のプランクトン等を除去してから配水
- 2010年建造船より規制



28

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

HITACHI
Inspire the Next

天津エコシティ 国際共同検討プロジェクト



- 都市エネルギーマネジメントソリューションを一括提供
 - ー電力系統安定化システム
 - ー地域エネルギーマネジメント
 - ー電気自動車連携システム など

デリー・ムンバイ間産業大動脈構想(DMIC)

日印共同プロジェクト参画



- 産業基盤一括提供コンソーシアムへの参画
- 電力・水処理・交通等
 - 情報・制御システムの適用可能性を幅広く検討

¹ Community Energy Management System, ² Electric Vehicle(電気自動車)
³ Building Energy Management System, ⁴ Home Energy Management System

2

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

6.5 ダイバーシティの推進 | ミレニアム【ジェンダー】

HITACHI
Inspire the Next

多様性から新たな価値を生み出せる企業体質への変革

本社ダイバーシティ・プロジェクト

- ダイバーシティ推進センターの設置
 - － 女性のリーダー活用(母数を増やす)
 - － 情報の共有と職場の意識啓発
 - － グループ・グローバル展開
- Women's Summit Tokyo2009への参画
 - － 他社との連携



米州(日立データシステムズ)

- 女性リーダーシップネットワーク
 - － 女性のリーダーシップロールモデル
 - － 女性経営陣(HRトップ含)3名が実行委員
 - － 250名の会員



欧州日立グループ

- 人権・ダイバーシティ・ワーキング
 - － 欧州グループ会社のCSRとHRで組織
 - － グループ共通の教育・目標・計画等を策定



HITACHI
Inspire the Next

ソニーのCSR活動

ソニー株式会社
CSR部

For the Next Generation

For the Next Generation

ソニーグループ

エレクトロニクス: SONY

ゲーム:

携帯電話:

映画:

音楽:

金融:

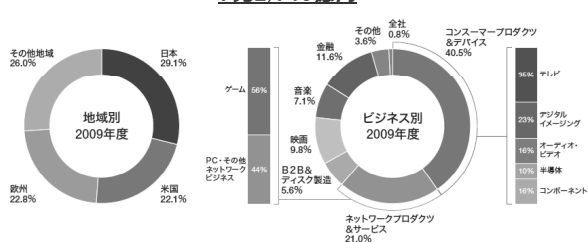


1

For the Next Generation

ソニーグループ 地域別/ビジネス別売上構成

7兆2,140億円



(注1) 地域別およびビジネス別の売上構成比は、外部報告に対する売上および営業収入にもとづいて算出したものです。

(注2) 地域別の売上構成比は、報告の所在地域に表示されています。

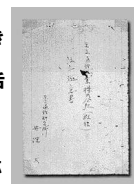
2

For the Next Generation

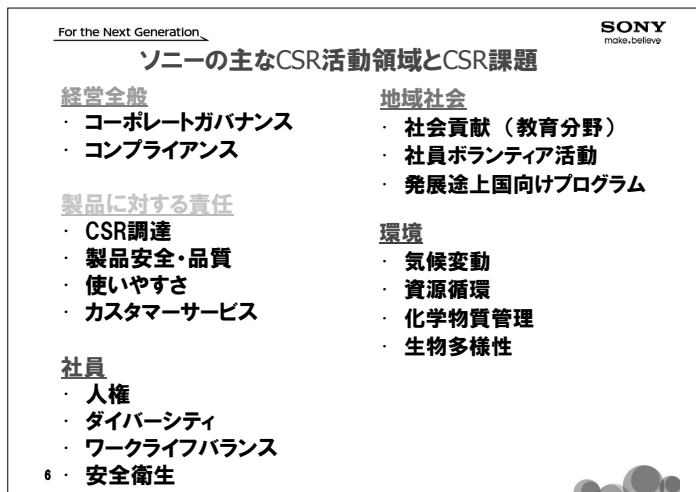
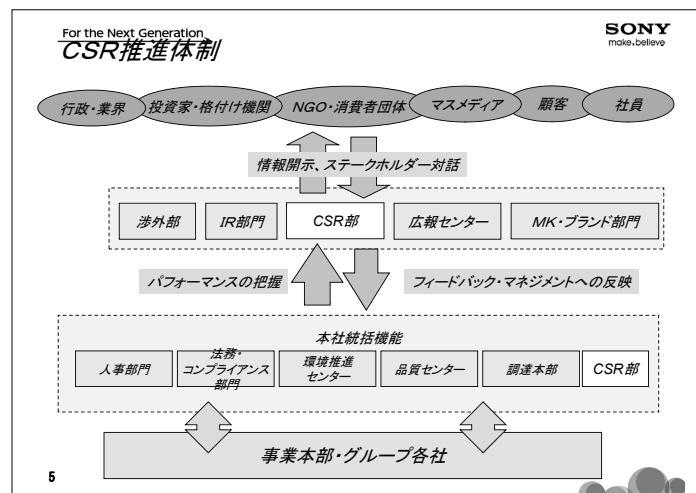
東京通信工業株式会社設立趣意書

会社設立の目的

- 一、真面目なる技術者の技能を、最高度に発揮せしむべき自由豁达にして愉快なる理想工場の建設
- 一、日本再建、文化向上に対する技術面、生産面よりの活発なる活動
- 一、戦時中、各方面に非常に進歩したる技術の国民生活内への即事応用
- 一、諸大学、研究所等の研究成果の内最も国民生活に应用価値を有する優秀なるものの迅速なる製品、商品化
- 一、無線通信機類の日常生活への浸透化並びに家庭電化の促進
- 一、戦災通信網の復旧作業に対する積極的参加並びに必要な技術の提供
- 一、新時代にふさわしき優秀ラジオセットの製作普及並びにラジオサービスの徹底化
- 一、国民科学知識の実際の啓蒙活動



3





For the Next Generation

気候変動に関するパートナーシップ WWF クライメート・セイバーズ・プログラムへの参加

SONY make.believe

2006年7月 協定締結

- ソニーグループ全体の事業所から排出されるCO₂換算温室効果ガスの絶対量を、2010年度までに2000年度比で7%削減を目指す
- 主なソニー製品の年間消費電力量を削減することにより、製品の使用時のCO₂排出量を削減

2008年2月 「東京宣言」

- 共同で「クライメート・セイバーズ東京サミット」をソニー本社で開催
- ソニーなど12社が「東京宣言」に署名し、低炭素社会の実現に向けたさらなる活動への決意を表明

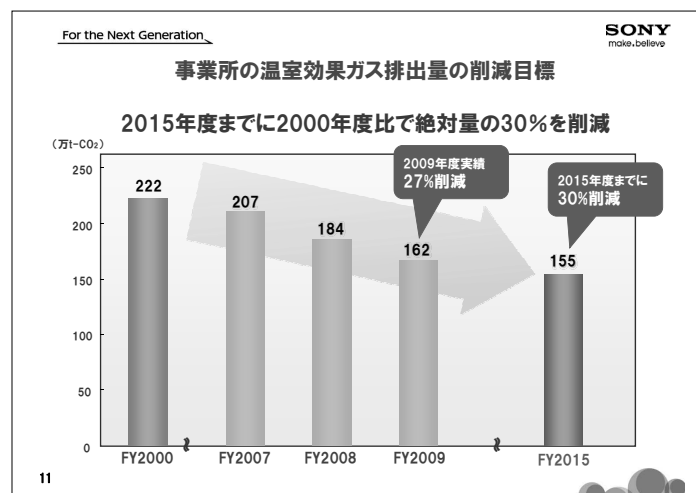
2009年11月 更新目標に合意

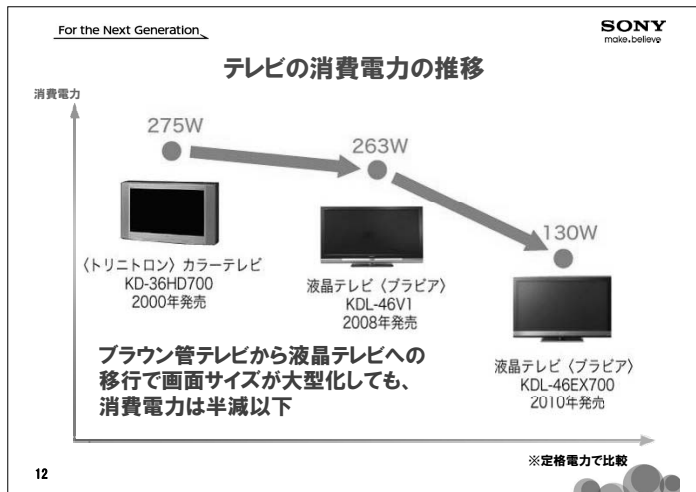
- ソニーグループ全体の事業所から排出されるCO₂換算温室効果ガスの絶対量を、2015年度までに2000年度比で30%削減を目指す
- 製品の消費電力を2015年度までに2008年度比で一台当たり30%削減を目指す

with James Leape,
Director General of WWF International
at Climate Savers Tokyo Summit (2008/02)

WWF
Carbon Footprint
Defensores do Clima
クライメート・セイバーズ
Climate Savers

10





For the Next Generation

イノベーション

オリビン型リン酸鉄リチウムを用いたリチウムイオン二次電池の開発

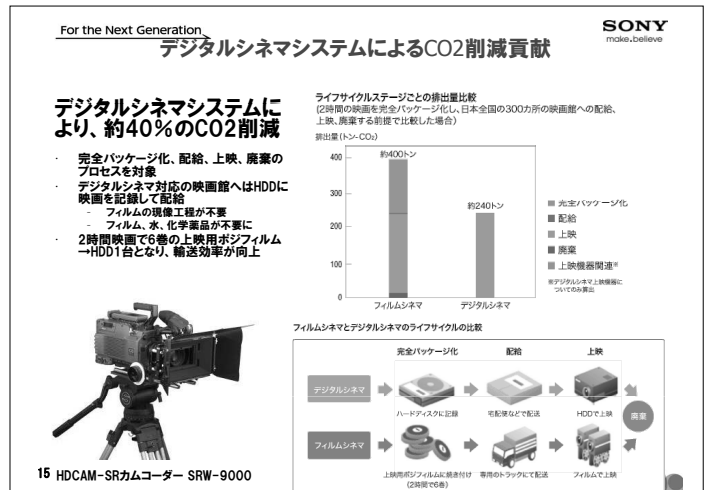
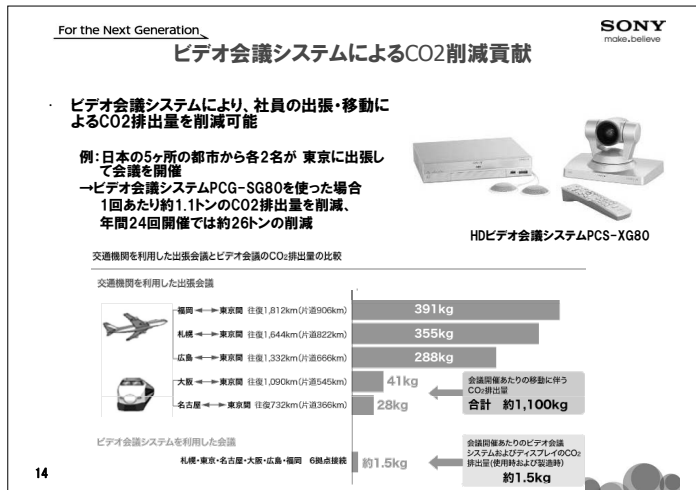
オリビン型リン酸鉄リチウムを正極材料に用いたリチウムイオン二次電池の蓄電モジュール(容量 1.2kWh級)を開発、2010年6月よりサンプル出荷を開始

用途:
データサーバー用バックアップ電源や携帯電話の無線基地局用バックアップ電源などの定置型電源用途

蓄電モジュールの主な特長

- 「高い拡張性」
モジュール同士の直列や並列の複数接続が容易で、用途にあわせて電圧や容量のカスタマイズが可能
- 「高い安全性」
熱安定性、保存特性に優れたオリビン型リン酸鉄リチウムイオン二次電池を採用したほか、蓄電モジュール内の異常を検知する自己診断機能を搭載
- 「低環境負荷」
長寿命であり、長く繰り返し使えて環境への負荷を軽減
レアメタルではなく、資源的に豊富と言われる鉄(リン酸鉄リチウム)を使用

13



伝統的CSRから戦略的CSRへ

Philanthropy

Engagement

Business integration

16

社会貢献活動の重点分野

- ・ 創業者の井深大の時代から掲げられた科学教育のほか、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
- ・ 持続可能な社会づくりをめざし、ミレニアム開発目標(MDGs)を意識した取り組みを実施



※MDGs: Millennium Development Goals(ミレニアム開発目標)
2000年9月の国連ミレニアムサミットにて採択された国際社会により採択された国連ミレニアム宣言と、主要な国際会議等で採択された開発目標を統合し、一つの共通の枠組みとしてまとめられた国際開発目標。

17

主要パートナーシップ



18

'Dream Goal 2010' - Join the Team!-

サッカーの力を生かした社会貢献活動:

- アフリカで初めての FIFA ワールドカップ
- ソニーの製品や技術、社員の力、国際援助機関などとのパートナーシップを生かしミレニアム開発目標に貢献する。

- Project 1: パブリックビューイング in Africa
- Project 2: オリジナル・ボールの寄付
高耐久素材のサッカーボールを開発、CRMを通じての寄付
- Project 3: チケットファン
15,000人の子どもたちを合計55試合に招待
- Project 4: "Siyakhona (We can do it)" -Football for Hope
NGOに"メディアトレーニング"を実施

Dream Goal 2010プロジェクトを通じての波及効果:

PR/ブランディング
製品/技術 イノベーション
新規ビジネスの機会
Sony United / 社員の参画

19

For the Next Generation

SONY
make.believe

ミレニアム開発目標に関する2010年国連プライベートセクターフォーラムに、 ソニー(株)代表執行役 副会長の中鉢良治が出席

・このフォーラムは、9月20日-22日に米国ニューヨークで開催。国連のミレニアム開発目標会議(MDGs Summit)の一環として潘基文(バン・ギムン)国連事務総長が主催

・中鉢は、フォーラムの中で「Access to Education through Innovative ICT(情報通信技術を通じた教育へのアクセス)」ラウンドテーブルに参加。

・プライベートセクターの一員として、MDGsの達成期限である2015年を視野に入れて、官民連携の重要性、社会的弱者を含む包括的成長の必要性、さらにはソニーならではの技術、人材、グローバルに広がるネットワークを生かした貢献の可能性について述べた。

※MDGs : Millennium Development Goals(ミレニアム開発目標) 2000年9月の国連ミレニアム・サミットにて189の加盟国代表により採択された国連ミレニアム宣言と、主要な国際会議等で採択された開発目標を統合し、一つの共通の枠組みとしてまとめられた国際開発目標。

20

For the Next Generation

SONY
make.believe

GEのコーポレートシティズンシップ ー世界の難問解決を目指してー

2010年11月29日

日本GE株式会社
シニアHRマネージャー
八木 洋介



1

We are GE

この世界が直面するさまざまな難問の解決に貢献する。
それがわたしたちGEです。



2

GEの事業部門

GEキャピタル
GE Capital



法人向け製造機器・設備等のリース、オートリースや車両管理サービス、融資、不動産投資運用、航空機リース、個人向けクレジット・ローンなど、金融商品やサービスを提供

GE エナジー
GE Energy



水処理、石油・天然ガス分野のソリューションや石油、石炭ガス等の資源および太陽光、風力等の再生可能エネルギーを利用した発電技術やサービスで世界をリード

テクノロジー・インフラストラクチャー
Technology Infrastructure



創始者エジソンの発明家精神を継承しヘルスケア、輸送、エンタープライズ・ソリューションの各分野で新時代のテクノロジーを世界中のマーケットに提供

NBCユニバーサル
NBC Universal



世界有数のメディアエンターテインメント企業として、映画、テレビ、ニュース、スポーツ、イベントなど優れたコンテンツを開発、制作

ホーム&ビジネスソリューションズ
Home&Business Solutions



照明器具をはじめ家電製品、産業用ソフトウェア、制御機器などの各分野において、高品質なソリューションを提供



3

地球規模の難問解決を目指す 2つのイニシアチブ

“Clean technology”

ecomagination

“Green is green”

“Affordable healthcare”

healthymagination

“Health is wealth”

- + GEの広範な事業をフルに活用
- + 技術開発、イノベーション
- + 顧客、投資家、社員、人々に利益をもたらす活動



4

ecomaginationSM (エコマジネーション)

「ecology」「economy」「imagination」

green is green



環境への
インパクト



事業性



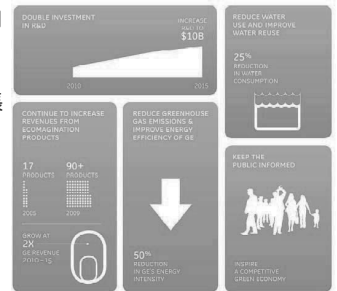
GE imagination at work
想像をカタチにするテクノロジー

5

ecomaginationSM

エコマジネーションを立ち上げてから5年目になる2010年、
GEは今後5年間にける新たなコミットメントを掲げました

- 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



GE imagination at work
想像をカタチにするテクノロジー

6

世界の医療・健康の課題解決を目指して ...

healthymagination (ヘルシーマジネーション)



より身近で

Reduce Costs

医療コスト15%削減



より広く

Increase Access

医療アクセス15%拡大



より質の高い

Improve Quality

医療品質15%向上

GE imagination at work
想像をカタチにするテクノロジー

7

GEのシティズンシップの考え方

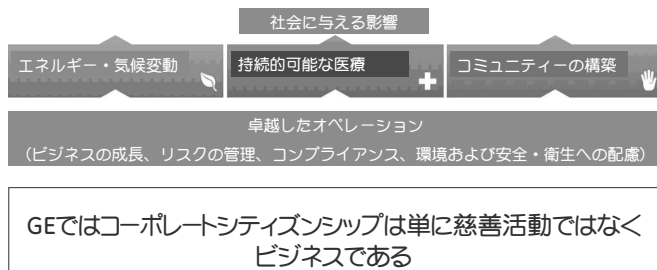
1. Make Money
Strong, sustained economic performance
利益
(強靱で持続的な業績)
2. Make It Ethically
Rigorous compliance with financial & legal rules
倫理(コンプライアンス)
3. Make A Difference
Ethical actions, beyond formal requirements, to advance GE's reputation and long-term health
差別化
(評判と、長期的健全性)

ルールを守り、差別化し、業績を出す

GE imagination at work
想像をカタチにするテクノロジー

8

GEのシティズンシップの戦略



9

"I find out what the world needs,
then I proceed to invent it..."

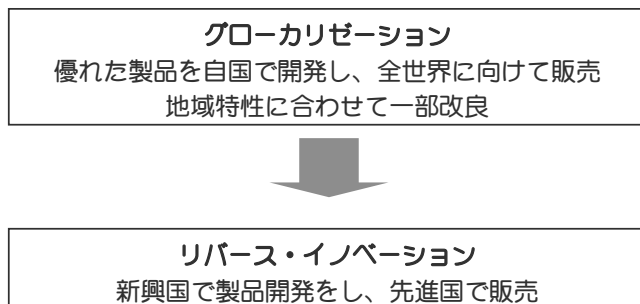
"世界が、今、本当に必要としているものを創るのだ"

Thomas Edison
トーマス・エジソン



10

リバース・イノベーション



11

心電計MAC 400/MAC 800



- MAC400
 - インドの農村部向けに開発・販売
 - 軽量
 - 価格が手ごろ
- MAC800
 - 中国向けに開発・販売
 - 軽量
 - 使いやすく高性能
 - 心電図データを保存・送信・解析できる
 - 米国や日本でも販売



healthymagination

12

Vscan-超音波診断装置

•中国の農村部向けに開発

特徴:

- 最小・最軽量・手軽な操作性
- 体内の情報をリアルタイムで観察できる優れた機能性
- 幅広い用途での利用が可能



- 米国、日本など世界各国で展開
- 病院の中だけでなく救急や、災害現場、往診、僻地医療に至るまであらゆる場面で活用可能



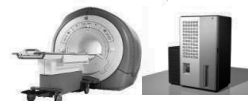
healthymagination



13

日本の技術陣が日本のために — Signa HDe

日本が開発したソリューション



水冷式シングルキャビネット



日本語ユーザーインターフェース

達成したのは...

- ✓ 30% 省スペース
- ✓ 63% 設置時間短縮
- ✓ 41% 省エネ
- ✓ 25% コスト削減
- ✓ 操作性向上

日本のお客さまのニーズに対応



14

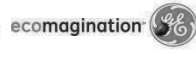
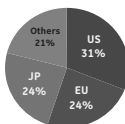
グローバルマーケットでの成功 (In Japan For Global)

- ✓ 3年間で世界中から500台以上の受注

- ✓ デザイン大賞 日米両国での受賞

- ✓ ヘルスケア部門初、ecomagination[®]製品認定取得

- ✓ 北京五輪選手村での公式MR採用



日本での成功＝グローバル市場での成功



15

日本の最大の課題：高齢社会

“（日本は）前例のない急速な高齢化の進行と労働力人口の減少（に直面している）”

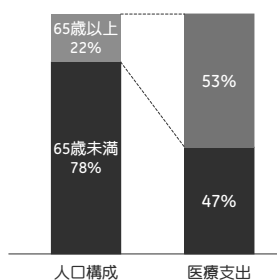
— 「未知の領域に踏み込む日本」 The Economist 日本特集（11/22） —



16

高齢社会の課題解決をGEの成長機会に

高齢化による医療費負担の偏在化¹



Source:
 1 国民医療費、厚生労働省
 2 国立社会保障・人口問題研究所
 3 J-ADNI 資料
 4 社団法人 日本ソマチ友の会 <http://www.nrat.or.jp/home.html>
 5 国民生活基礎調査、厚生労働省

高齢化をGEとしての成長機会に

- 2035年には、人口の34%が65歳以上²
- 200万人が認知症³
- 70万人が関節リウマチ⁴
- 460万人が1人暮らしの高齢者⁵

世界一の高齢先進社会が抱える課題に対して解を提供

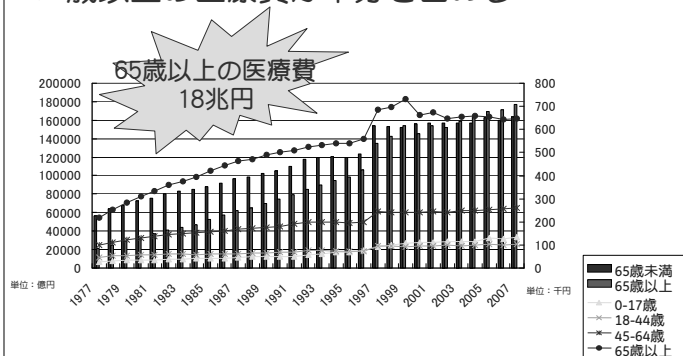
日本での事業機会

先進的なソリューションを他国で一斉に横展開

世界での事業機会

17

65歳以上の医療費が半分を占める

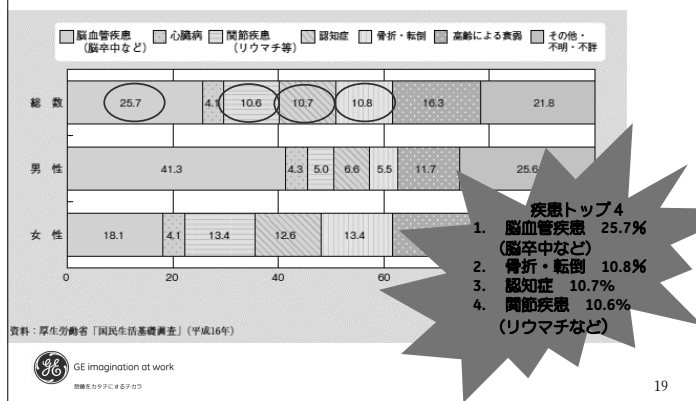


GE imagination at work
 医療をカタチにするテクノロジー

出典：厚生労働省 年齢階級別国民医療費、構成割合及び人口一人当たり国民医療費（552～H19）

18

介護が必要になった主な原因



19

日本における脳卒中（脳梗塞）

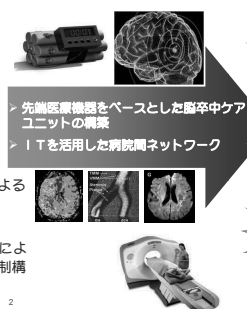
脳卒中対策“Time is Brain”、より早く、より効率的に

■高い社会的ニーズ¹

- ✓脳卒中患者数(約150万人)、2020年には300万人と予測
- ✓寝たきりの原因の第一位
- ✓全医療費1割以上の支出原因
- ✓血栓溶解剤の国内適応率2%
 ✓発症3時間以内投与

■ソリューション

- ✓院内脳卒中ケアユニットの整備による治療効果の改善²
 -3T-MRI、CT、超音波、アンギオの効率的運用
- ✓IT活用（ハブ・スポークシステム）による急性期から慢性期までの医療体制構築と医師不足対策²
- ✓救急搬送体制整備（心電図計・IT）²



治療成績の改善

ねたきりの患者数減少

総額医療費の抑制

出典：
 1 脳卒中協会ホームページ引用
 2 脳卒中対策基本法の目的（日本脳卒中協会）から引用

20

日本における骨粗鬆症

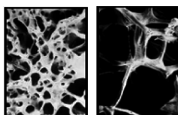
早期診断

■高齢者に伴い深刻な社会問題に¹

- ✓ 骨粗鬆症は骨折の主要因
 - 大腿骨骨折の5年以内の死亡率は50%
- ✓ 推定患者数は1,100万人²だが、治療を受けているのは20%程度
 - 60代女性の3人に1人が骨粗鬆症³
 - 無症状のため多くの潜在患者が存在

■ソリューション

- ✓ 骨粗鬆症の早期発見、疾患進行の抑制に貢献
 - 超音波法により手軽にスクリーニング⇒早期発見
 - DXA法による正確で的確な治療効果判定
- ✓ 短いスキャン時間で患者負担軽減



➢ 骨粗鬆症の早期発見
➢ より効果的な治療



出典：
1: 骨科学総合研究 平成6年度研究報告 Vol.4, 1995
2: 折茂隆：序群1100万人の骨粗鬆症 1-6, 2006
3: 総務省人口推計より推定

疾患の
早期発見

治療効果の
測定

骨折・転倒の
予防

21

日本におけるアルツハイマー病

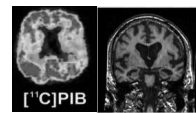
早期診断

■高い社会的ニーズ

- ✓ 認知症患者数 (200万人)、さらに増え続けている¹
- ✓ 60%の認知症はアルツハイマー病由来¹
- ✓ 1,400億円のアルツハイマー病への支出²

■ソリューション

- ✓ 30以上のアルツハイマー病治療薬が臨床試験実施中³
- ✓ 早期診断の可能性
- ✓ GEのFlutemetamolはアミロイドプラーク検出を目的として臨床試験実施中



➢ アルツハイマー病の早期発見
➢ より効果的な治療



疾患進行の
抑制

治療効果の
改善

経済性の
向上

GE imagination at work
医療をカタチにするテクノロジー

出典：
1: J-ADNI2009 資料
2: 国民医療費、厚生労働省
3: 泡盛ホームページ、厚生労働省

22

日本における関節リウマチ

早期診断および慢性疾患マネージメント

■高い社会的ニーズ

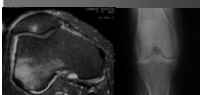
- ✓ 日本で2,370億円の直接医療コスト¹
- ✓ 日本で4,740億円の間接コスト¹
- ✓ 10年で42%が仕事を続けられなくなる²

■ソリューション

- ✓ 持ち運び可能な超音波による“滑膜炎”の早期診断 - リウマチ専門医の診断方法が変わる
- ✓ より早期の治療: 抗リウマチ薬による炎症抑制...生物学的製剤へ
- ✓ 超音波...治療効果の判定および有効例/無効例の判断による薬剤費用の削減



➢ 関節リウマチの早期診断
➢ より効果的な治療



疾患進行の
抑制

治療効果の
改善

経済性の
向上

出典：
1: 平成16年 高齢労働科学研究補助金（免疫アレルギー・疾患予防・治療研究事業）分担研究報告書
The mortality of 3501 persons with rheumatoid arthritis in the ARAMIS data banks. Arthritis Rheum 1991; 34, 5182
2: 折茂隆：序群1100万人の骨粗鬆症 1-6, 2006

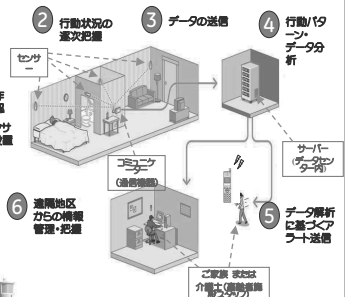
23

ホームヘルス QuietCare: 次世代高齢者見守りセンサー

実質的な地域包括のひとり暮らし高齢者見まもりの仕組み作り

- 転倒リスク低減などの介護予防を含めた独居高齢者向け見守りの仕組み作り

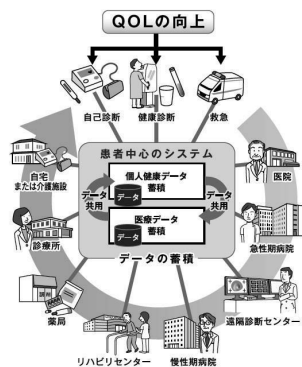
- 施設向けサービスの取り組み事例を活かした独居高齢者向けシステム構築への共同取り組み



GE imagination at work
医療をカタチにするテクノロジー

24

e-Healthの実現



国民のメリット

- 1 自分の医療健康情報を正確に知ることができる
- 2 安全かつ質の高い医療を受けられる
- 3 どこでもすぐに最適な医療を受けられる

政府のメリット

- 1 効率化による医療費の削減
- 2 最速医療による国民からの信頼
- 3 データ活用による予防医療の推進

25

社員の意識を高める取り組み：HealthAhead

HealthAheadとは？

- 全世界、30万以上のGE社員の健康のさらなる向上を目指した集中的な取り組み
- GE社員の健康状態を改善するためにさまざまなツールやプログラムを提供する機会
- 社員の健康を推進している事業所を評価し、表彰する事業所認証プログラムの実施
- GE社員とその家族の皆さんへの投資

最終的な目標

- GE社員一人ひとりが今まで以上に健康になること



フォーカスするテーマ

- 教育と予防**
健康のための情報提供
健康診断受診の促進
- 健康的な食事**
食物の評価とラベル付け
推奨ヘルシーフードの紹介
- タバコ**
職場や周辺環境の無煙化促進
禁煙したい社員の支援
- 運動**
フィットネスメニューや
助成プログラムの提供
- ストレスマネジメント**
教育、プログラム提供、
マネジメントとトレーニング

26

GEボランティア 発明家プロジェクト

プロジェクト概要

- 小学生とGE社員が一緒に町を歩き、町の課題を見つける
- 小学生が上記課題を解決するための発明を考案・発表
(GE社員は議論のサポートをする)
- 小・中学校における「総合的な学習の時間」

活動実績

2003年開始、今年で8年目を迎える

<2010年の実績>
参加校数：19校
生徒数：1,345人
GE社員数：597人

<2003年からの実績>
参加校数：156校
生徒数：10,441人
GE社員数：4,193人
実施地域：関東、関西、北海道、九州、宮城



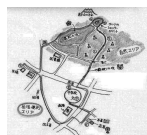
発明家プロジェクト × healthymagination

プロジェクト概要

- 小学生が近隣を散策し、自分たち自身や高齢者の健康促進に役立つウォーキングマップを作る

狙い

- 健康への理解を深める
- 福祉教育
- 地元についての理解を深める
- 情報収集・分析・まとめ方の学習



27



GE imagination at work

想像をカタチにするチカラ

28



Good Food, Good Life



**社会的責任(CSR)から
共通価値の創造(CSV)
へのネスレの進化**



Nestlé
Creating Shared Value
Nutrition | Water | Rural Development

ネスレ日本株式会社
取締役兼専務執行役員
高田 正澄

ネスレ共通価値の創造



- ・ ネスレグループ概要
- ・ ネスレ共通価値の創造とは
- ・ ネスレ共通価値の創造 世界での取り組み
- ・ 日本での取り組み

2

MT/CA/29.11.10

ネスレの基本的な考え方



- ・ **社会と株主の双方に共通価値を創造**
Creating Shared value for both society and shareholders
- ・ **堅実な経営、信頼のおける企業**
Well managed, trustworthy company
- ・ **栄養、健康、ウェルネスに貢献**
Bringing nutrition, health and wellness



創業者アンリ・ネスレ
Henri Nestlé



1867:乳児用食品
Infant formula



3

MT/CA/29.11.10

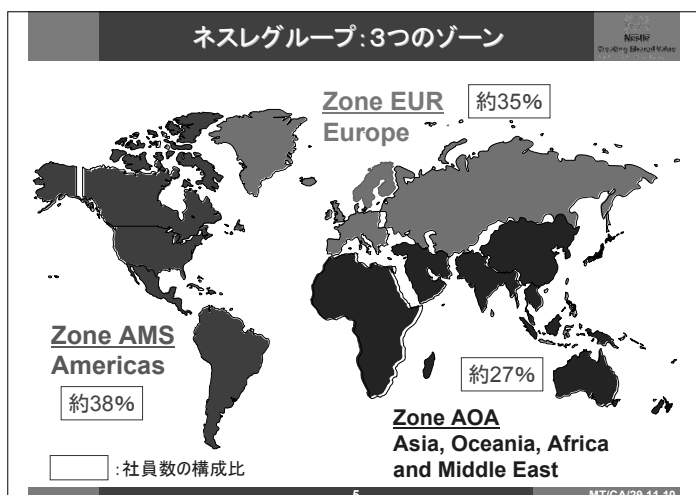
ネスレグループのダイバーシティ(多様性)



- ・ 全世界(100ヶ国以上)に278,165人の従業員
多くの職場は出身国にあります
- ・ 449工場が稼動
- ・ スイス本部で働く社員(1,600人)の国籍は約80ヶ国
- ・ 10ヶ国の国籍からなる経営陣(13人) 内、女性役員1名
- ・ 途上国・新興国の経営陣は42%が現地出身者
- ・ マネジャー職の27%は女性
- ・ 株主の半分はスイス人以外

4

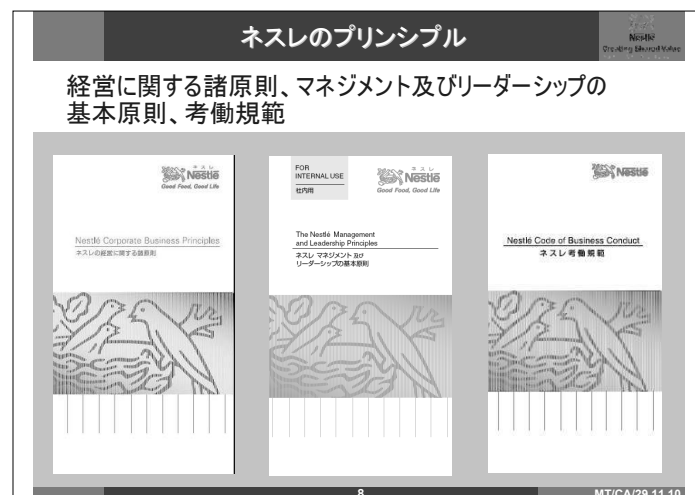
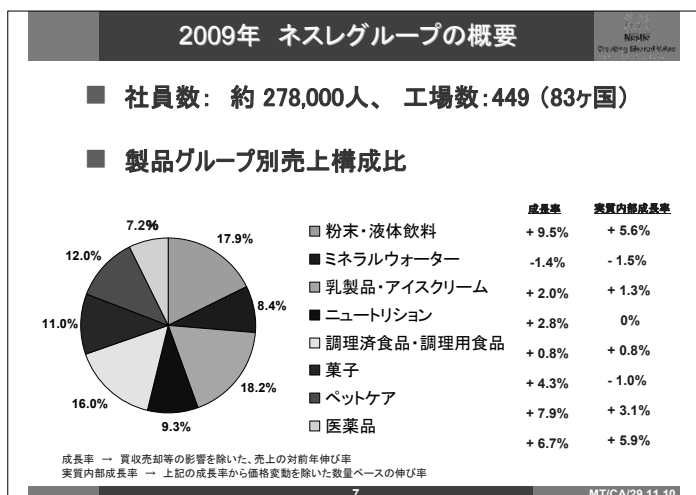
MT/CA/29.11.10



2009年 ネスレグループの概要

対売上比率		
売上	約9兆2,800億円	
成長率	+ 4.1%	
金利税引前利益	約1兆3,500億円	14.6%
純利益	約9,000億円	9.7%

6 MT/CA/29.11.10



ネスレモデル

「ネスレモデル」とは、次の4つの柱からなる全ビジネスの業績モデルです。

1. 価格設定や実質内部成長率(RIG・価格変動を除いた数量ベースの伸び率)に基づいて算出されるオーガニックグロース(買収・売却などの影響を除いた売上の対前年伸び率)の達成をすること
2. 毎年連続してEBIT(支払利息・税等控除前利益)率を向上させること
3. より高いROIC(投下資本利益率)が期待できる投資を行い、毎年投資に対してのリターンを増加させること
4. 私たちのブランドを各カテゴリーで1~2位を争うまでに育てること

9

MT/CA/29.11.10

ネスレモデル: マーケットでのリーダーシップ

- ソリュブル・コーヒー
- 乳児用栄養食品
- 菓子
- 乳製品
- チョコレート・ミルク飲料
- ボトル入りウォーター
- ペットケア製品
- アイスクリーム



10

MT/CA/29.11.10

競争上の強み: 製品とブランド

- 10,000種のネスレ製品
- 毎日約10億個のネスレ製品を販売
- 朝から晩まですべての時間帯、誕生から老齢まですべてのライフステージをカバーできる品揃え



11

MT/CA/29.11.10

競争上の強み: 製品とブランド

“ビリオネアブランド”

毎年10億スイスフラン超の売上をもたらすブランド
— 食品飲料事業の70%の売上を担っています —

2010年3月時点

成長率	
20%以上	NESPRESSO
10.1 - 20%	DOG CHOW, NESTLE, BENEFUL, GALDERMA
7.6 - 10%	PURINA, NAN, NESCAFÉ, FRISIES, ONE, NESTLE
5.1 - 7.5%	HOT POCKETS, NESTLE, KOLA, NESQUIK
3.1 - 5%	NESTLE, NESTLE NUTRITION, NESTLE, MILO
0.0 - 3%	DREYER'S
0%以下	Herta, Soufflet, LEAN CUISINE, NESTLE, NIDO

12

MT/CA/29.11.10

競争上の強み: R&Dグローバルネットワーク



13

MT/CA/29.11.10

人を育てる為にはトップのコミットメントが重要

トップマネジメントの現場への強い関与
 - グローバルでもローカルでも -



P. Bulcke - Nestlé SA CEO

忙しい時間を割いてでも、年間平均24日は研修センターに出向いて、社員に対して経営者としての考えを伝えるようにしている。

14

MT/CA/29.11.10

成長要因: 4つの製品戦略

成長のための4つの製品戦略

- NHW—ニュートリション製品群
- 新興消費者—手の届く価格帯製品群
- 家庭外消費—家庭外ビジネス用製品群
- 高級化—プレミアム製品群



15

MT/CA/29.11.10

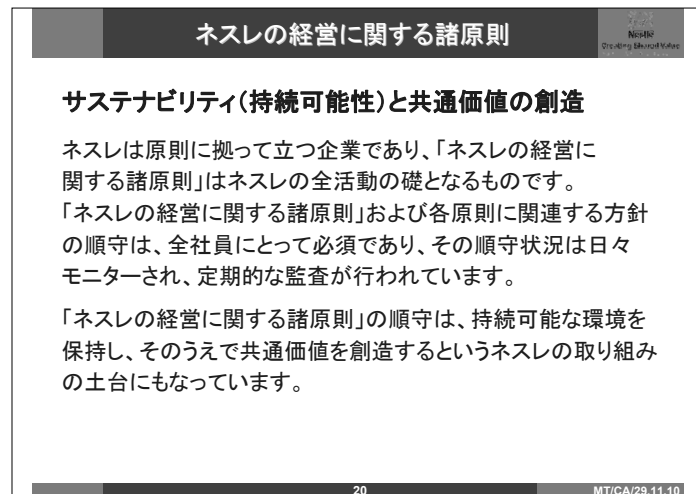
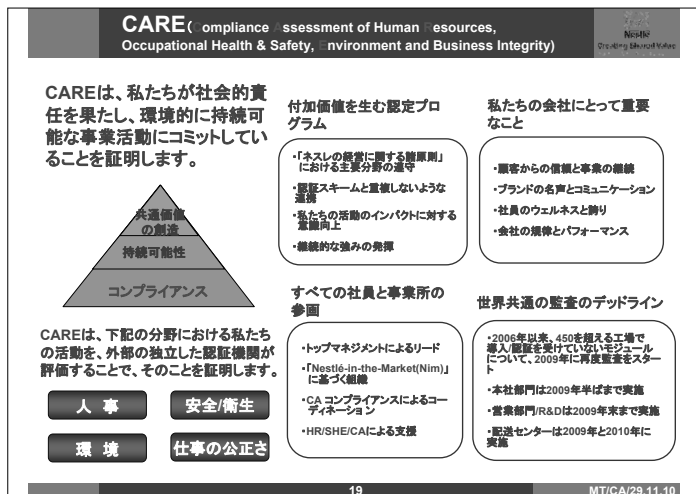
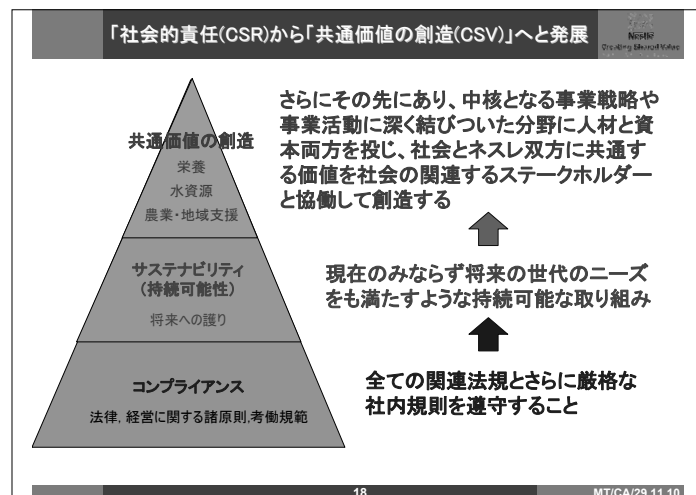
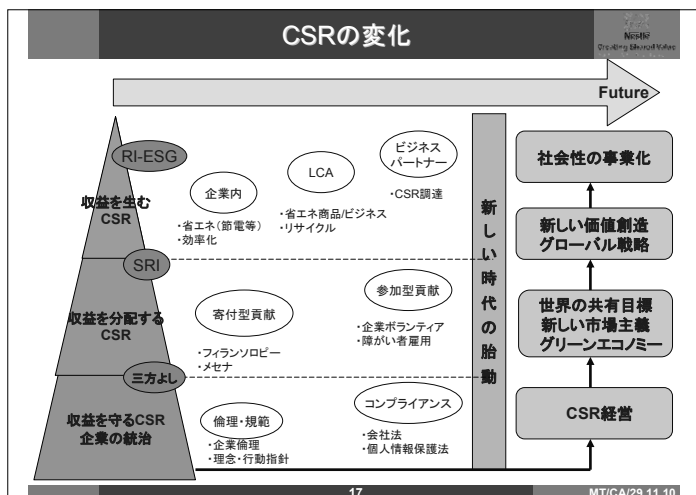
ネスレの戦略と実行のフレームワーク

4つの基本戦略

- 革新と活性化
- いつでも、どこでも、どんな形でも製品の入手が可能
- 消費者とのコミュニケーション
- 低コストで高効率の運営

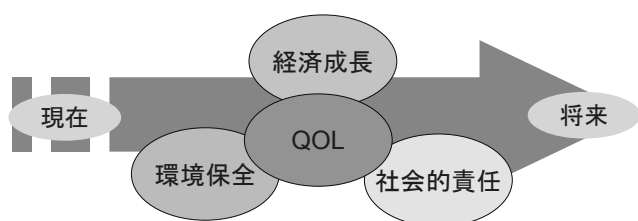
16

MT/CA/29.11.10



サステナビリティ

私たちと私たちの将来世代のクオリティ・オブ・ライフ（QOL: 生活の質）の向上につながるように、経済成長、環境保全、社会的責任のバランスをとること。



21

MT/CA/29.11.10

サステナビリティ

- 社会の期待を見据えて対処し、なお且つ事業運営にふさわしい状態を存続させる。
- しかし、他の企業とは差別化のある取り組みの実践
 - ・ 包装資材使用量の更なる削減
-58,995トン/2009年
 - ・ 水とエネルギーの更なる削減
取水量 -59%/製品トン(2000 vs 2009)
排水量 -65%/製品トン(2000 vs 2009)
 - ・ 温室効果ガス排出量の更なる削減
-48%/製品トン(2000 vs 2009)

22

MT/CA/29.11.10

水資源と環境の保全

- ・ 人口増加、浪費の多いライフスタイルの常態化など、世界中の人々の活動からもたらす影響が、地球の限界を超えつつある。
- ・ 近い将来、食糧安全保障に重大な影響を及ぼす深刻な水資源の危機に直面する。
- ・ 農産物のフードチェーンは、水資源、気候変動、エネルギー利用、生物多様性、土壌や大気の状態などを大きく左右する一因であり、同時にそれらの環境要因に大きく依存している。
- ・ ネスレの事業運営と製品に限らず、バリューチェーンに及ぼす影響について、ライフ・サイクル・アプローチによって調査・評価を行ってより良い社会と未来に向けて取り組む。

23

MT/CA/29.11.10

ネスレの共通価値の創造

社会とネスレ、その双方にとっての価値をつくりだすこと、これがネスレの進化したCSR、
「共通価値の創造」
(Creating Shared Value = CSV)
という考え方です。

24

MT/CA/29.11.10

ネスレの共通価値の創造

社会とネスレ双方にとって最適な価値創造が実現できる3つの注力分野を特定



25

MT/CA/29.11.10

「共通価値の創造」のためのフレームワーク

ネスレの3つのアプローチ

- ① 長期的視野
- ② 事業を展開する国での確固たる地位の確立、その国の地域性や文化に対する理解
- ③ 責任とアカウンタビリティ

26

MT/CA/29.11.10

「共通価値の創造」のためのフレームワーク

共通価値を提供する為の7つの留意点

1. 継続的な新たな技術の開発
2. 事業を行うすべての国でのネスレの原則と規範の一貫して厳密な適用
3. ネスレがリーダーシップを発揮しうる幅広いエリアでの持続可能な発展の促進
4. リスクと機会を理解し見極め取り組む
5. 統治とマネジメントのシステムの強化
6. 財務面、環境面、そして社会面における明確な目標策定
7. ビジネスパートナーやステークホルダーとともに共通価値の創造に取り組む

27

MT/CA/29.11.10

CSV: ネスレにとっての価値

- ・ **水資源:**
生命にとって、食品製造にとって、そして私たちの事業にとって、水資源の品質の保全と供給の維持は必須です。
- ・ **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ってこそ、ネスレは将来にわたって事業を継続していくことができるのです。
- ・ **栄養:**
食品と栄養は、健康そしてネスレの事業の原点であり、私たちネスレの存在する意義はここにあります。

28

MT/CA/29.11.10

農業・地域開発－社会にとっての価値

- ・世界の労働人口の3分の1以上は、農業に従事し、また世界の貧困層の4分の3は農村地域に居住している。
- ・ネスレは、約60万人の農家と直接取引している。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を推進している。
- ・途上国/新興国の約340万人がネスレ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付けを行うことで、長期的にわたって地域経済と農村の人々の生活水準の向上を目指す。

29

MT/CA/29.11.10

栄養－社会にとっての価値

- ・ビタミンやミネラルの欠乏や肥満といった問題があるなかで、人々がより健康的な食生活を送れるように貢献する。
- ・科学的な根拠に基づいた、食品飲料および食生活によるQOL(生活の質)の向上を目指す。
- ・より安価でより栄養価値の高い製品を提供することで、特定の栄養を必要とする人々や低所得者層を含む全ての消費者の健康とウェルビーイングに貢献する。
- ・明確で責任ある情報を発信し、栄養についての消費者の認識を高め、知識や理解を深めていく。

30

MT/CA/29.11.10

共通価値の創造 2009年世界での取り組みハイライト



栄養または健康に
関連し改良された製
品数
7,252

「ネスレ栄養価値」の
基準以上の製品（総
売上に占める割合）
71%

消費者の皆さまへ栄養価値の高い製品を提供
そして (AND) ネスレにとっては売上高、利益
の増加



2000年以降の製
品1トンあたり取水
量の削減率
59%

2000年以降の製
品1トンあたり温室
効果ガス排出量
削減率
48%

工場内で生成され
た廃棄可能なネ
ルギー量（総量に
占める割合）
12.2%

環境フットプリントの影響を最低限に抑制、
そして (AND) ネスレにとっては、事業運営費の
削減



能力開発プログラ
ムを受講した農業
従事者およびサブ
プライヤー数
165,553人

農家への技術支援による収穫高・質の向上、
生活水準の向上
そして (AND) ネスレにとっては、高品質な原材料
の長期的な供給



管理職に占める
女性の割合
27%

雇用機会、収入の確保
そして (AND) ネスレにとっては有能な人材の
育成

31

MT/CA/29.11.10

貧困層・低所得者への取り組み

ネスレは共通価値の創造の考え方の枠組みの中で
貧困層・低所得者への取り組みを行っています。

- 数多くの酪農家やコーヒー豆生産農家と協力し、彼らがよりよい原材料のサプライヤーとなるような取り組みを続けています。そうすることで彼らが貧困から抜け出し、繁栄へ向かう支援をしています。
- 途上国の低所得者層の方々には、手頃な価格で栄養のある食品をお届けするように注力しています。

32

MT/CA/29.11.10

PPP戦略

- 販売している場所と価格に関係なく、高品質で栄養素を考慮した製品を提供する責任を持つ。
- 世界にいる約30億人の低所得者層の明確なニーズに応えるPPPsと名付けたビジネスモデルを開発する。
- 手ごろな価格で高品質で栄養的価値のある、消費者ニーズを満たした包装サイズのPPPsを低所得消費者に販売する。
- PPPsは、将来のネスレの主要な成長の要因のひとつである。

33

MT/CA/29.11.10

PPPs (Popularly Positioned Products)

- 新興国の消費者にとって、手ごろな価格帯、栄養素を強化した、適切な包装形態で、どこでも買い求めやすい製品群。
- 2009年の総売上高の約8% (7,200億円) を占める。
- 2009年は、他の製品群よりも大幅な成長率 (12.7%) 。
- 料理・調理用製品から飲料、乳製品、菓子類等までの広範囲で3,950種類に及ぶ。
- マギー 、ネスカフェ **NESCAFÉ**、ニド等の主要グローバルブランドを含めた製品群。
- 現地原材料調達、現地製造、現地配送によるコストの最小限化を図る。

34

MT/CA/29.11.10

PPP戦略 - 栄養

栄養

- 厳格な品質と安全性基準を他の製品群と同じように適用 (食品の安全と品質には妥協しない)
- 新興国のかなりの数の消費者は、鉄分、亜鉛、ヨード、ビタミンA等の重要な微量栄養素不足に陥っており、微量栄養素を強化したPPPsは、低所得消費者のそれらの欠乏の改善に貢献。
- 世界で20億人が微量栄養素の欠乏に陥っている中で、インドネシアでは微量栄養素不足が最も広範囲に広がっている。60万トンのヨード強化したフイヨン、シーズニングやヌードルのマギー製品を販売。

35

MT/CA/29.11.10

PPP戦略 - 配送/ビジネスチャンス

配送

- 現地の状況に適合した配送手段の活用 - 路上販売・露店・移動屋台・宅配等。PPPsは、路上商人や個人ベースの配送業者の収入源や地域の雇用の創出に貢献。

ビジネスチャンス

- 新興国からのネスレの売上高は、330億ドル (2兆9,700億円) にもなり、これらのマーケットは今後も継続して力強い成長が期待できる。
- 他の市場よりも急速に成長しているが、依然として非常に大きな可能性がある。

36

MT/CA/29.11.10

貧困層・低所得者への取り組み

「BOP(ピラミッドの底辺)」へのアプローチ

1. 低所得者層でも買える値段にする
2. 少量で買えるようにパッケージを小さくする
3. 原材料を現地調達する
4. 消費者の末端まで浸透する販売網を作る
5. 低所得者層の栄養摂取に寄与する



37

MT/CA/29.11.10

世界での取り組みーネスカフェプラン



ケニアのコーヒー生産農家



ケニアでレインフォレストライフの担当者とコーヒーの品質調査を行う「ネスプレッソ」担当者



ベトナムでコーヒーの品質検査を行う担当者

2010年8月、コーヒーの栽培から消費に至るサプライチェーンでの「共通価値の創造」を推進する「ネスカフェプラン」を開始

- ー 対象は大きく分けて、**農業経営、製造・供給、消費**の3分野
 - ー これらの分野に対し2020年までに、約288億円を「ネスカフェ」ブランドに、123億円を「ネスプレッソ」ブランドに投資
 - ー 外部サステナビリティプログラムとの連携
- 社会にとっての価値: コーヒー農家の収益増加、持続可能な農法の実践
ネスレにとっての価値: 意欲ある農家による高品質な原材料の供給

38

MT/CA/29.11.10

世界での取り組み-カカオプラン



アナン研究開発センター(コートジボワール)



カカオの技術援助を受ける農家



スガトルのネスレ実験工場での高品質カカオの調査

2009年、カカオの研究を主とする**新しい研究開発センター**をコートジボワールに開設
2009年9月「**ネスレ カカオプラン**」を開始

- ー 2012年より年間100万本のカカオ苗を農家に提供、10年以上にわたる3万人の農業従事者への教育活動、今後10年で約95億円を投資
 - ー 国際カカオ・イニシアチブ、UTZ認証、フェアトレードと協働での教育、労働基準、環境管理の改善への取り組み
 - ー カカオ生産地、特に学校施設での、水、衛生設備改善のために国際赤十字・赤新月社連盟(IFRC)との協力
- 社会にとっての価値: 持続可能なカカオ生産の実践、労働環境の改善
ネスレにとっての価値: 意欲ある農家による高品質な原材料の供給

39

MT/CA/29.11.10

ネスレのパームオイル調達に関する取り組み

- ・「ネスレの経営に関する諸原則」「ネスレの持続可能な環境方針」に則り、持続可能な事業運営に努めている。
- ・ 熱帯雨林の破壊はもっとも深刻な環境問題のひとつと考える。
- ・ **ネスレは世界で生産されるパーム油のわずか0.7%にあたる32万トンの購入だが、効果的で持続可能な解決に貢献する責任を認識している。**
- ・ ネスレが取引する調達先には、調達先に対して尊重と遵守をお願いしている「**ネスレサプライヤー規約**」に基づいて、持続可能な事業運営や環境への取り組みを求めている。
さらに、ネスレは、「ネスレ持続可能な環境方針」に則り、業務の運営および資源の使用において効率と持続可能性の向上に努める調達先を選ぶようにしている。

40

MT/CA/29.11.10

ネスレのパームオイル調達に関する取り組み

- 国際的な組織との協力関係の強化。
 - 2009年RSPO(持続可能なパーム油円卓会議)に参加。
 - 2010年5月 NPOのTFT(The Forest Trust)とのパートナーシップ締結し、「責任ある調達に関するガイドライン」の策定。
- グリーンピースがキャンペーン活動で名前を挙げたシナール・マス社との関係
 - シナール・マス社から購入していたパーム油はネスレのインドネシアの製造工場のみで使用されていた。
 - 日本で製造されている製品には、シナール・マス社から調達したパーム油は使用されていない。
- ネスレは、2015年までに、調達するパーム油をすべて「認証サステナブル・パーム油」とすることを表明。

41

MT/CA/29.11.10

国連グローバル・コンパクトへの取り組み

「ネスレの経営に関する諸原則」には、2002年以来国連グローバル・コンパクトの10原則を盛り込み、合意内容に沿って、世界中で活動を展開。

グローバル・コンパクト原則

人権	・国際コア・イニシアチブへの取り組みの拡大と、西アジアにおける独自のコアプロジェクトを推進。 ・企業の方針や監視システムにおける人権や労働基本権上のリスクを評価するため、デュー・ディリジェンスとともに人権コプライアンスの取り組みを開始。
労働	・ネスレ独自の第三者監査プログラム-CAREを人事・業務の公正・安全衛生・環境を対象に実施、推進。 ・労働時間、報酬、差別待遇の禁止などの条項を盛り込んだ新たな「ネスレ サプライヤー規約」を制定。囚人労働、強制労働、児童労働を禁止し、ネスレが遵守状況の調査、違反の場合には是正措置の要求。そして遵守しないサプライヤーとの契約終結の権利を持つことを明記。
環境	・国連グローバル・コンパクトの「CEOウォーターマダート」の発起メンバーとして、水の使用量を削減し、全供給プロセスに、適切な水のマネジメント、より高いエネルギー効率、温室効果ガス排出の低減、包装資材使用量の最適化、そして再利用可能なパッケージの導入を働きかけている。 ・「ネスレの環境とサステナビリティ方針」を刷新し、取り組みを強化。間接的エネルギー消費と二酸化炭素排出量を初めて報告。カーボンフットプリント算出方法とエネルギー効率の評価をさらに充実。
腐敗防止	・「ネスレ考勤規範」を策定・実施。 ・「ネスレ考勤規範」の原則を社員に徹底させるため、独占禁止法関連のトレーニングを導入。



モザンビークでの
清浄な飲料水確保



インドのモガ工場の村々の
学校の敷地内にBSの井戸を
提供

42

MT/CA/29.11.10

国連ミレニアム開発目標への取り組み

「国際コア・イニシアチブ」のような、外部のパートナーとの協力により、より良い方向への持続可能な変化を目標とする「ミレニアム開発目標」にも貢献



国連ミレニアム開発目標

極度の貧困と飢餓の撲滅	地域社会でのプロジェクトに5,070万スイスフラン(約50億円)を投資。
初等教育の完全普及の達成	・コジボアールのコアサプライチェーン ・子供たちが教育を受ける機会を増やすためのプログラムや劣悪な児童労働を防ぐための地域社会での啓蒙プログラムを支援。 ・水資源の保全と教育 ・世界で60万人の農家と持続的に専門知識とグッドプラクティスを共有。40万人以上の教師が研修を受け、数百万人の子供が参加した「プロジェクトWET」の支援を継続。
ジェンダー平等推進と女性の地位向上	・ハネスタの農村地域では、国連開発計画とネスレの共同プログラムとして、4,000人の女性酪農家が自分たちの生産するミルクの品質と価値の向上に必要なスキルと知識を学ぶ。
HIV/エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延防止	国際赤十字連盟のグローバルHIV/エイズ予防教育のための教育開発に資金援助を継続。
環境の持続可能性の確保	ルワンダとコジボアールの村々での清浄な水の確保のためのプロジェクトに資金等の援助を継続
開発のためのグローバルなパートナーシップ	国際赤十字連盟、「コーヒコミュニティの共通規約(4C)」、「国際コア・イニシアチブ」、国連グローバル・コンパクトの「CEOウォーターマダート」等の国際的で持続可能な開発イニシアチブを支持。

43

MT/CA/29.11.10

日本での取り組み

栄養



2009年東京大学と連携し健康と栄養の基礎研究を行う「ネスレリサーチ東京」を開設
2011年、ニュートリション運動推進会議と協働で「ネスレ ヘルシーキッズ プログラム」を開始
在宅療養をサポートする「ネスレニュートリションハートフルケアプログラム」の運営
2010年春から開始した「ネスカフェ」のポリフェノールコミュニケーション
エネルギー量と栄養素等表示基準値に対する割合を表示した「カロリーガイド表示」導入

44

MT/CA/29.11.10

ヘルシーキッズプログラム-日本

Nestlé
Creating Shared Value

栄養

自分のからだは自分でつくる！

2011年4月より、小学校低学年を対象に、学校、地域、家庭が一体となった食育と運動(鬼ごっこ)を組み合わせた「からだづくり」支援プログラムを開始

目的

- 「自分のからだは自分でつくる」という前向きな子供を育てます。
- 《栄養》と《運動》を組み合わせた「からだづくり」に取り組みます。
- 「社会性」や「対人関係能力」、「他者への思いやり」を育てます。



使用教材サンプル

45

MT/CA/29.11.10

日本での取り組み

Nestlé
Creating Shared Value

水資源と環境の保全



- 姫路工場(兵庫県)、島田工場(静岡県)にコージェネレーションシステムを導入
- 2008年末までに国内3工場でISO14001、ISO22000、OHSAS18001を取得
- 「ネスカフェ エコ&システムパック」は従来の袋製品よりアルミニウム量を3割以上削減
- 「ネスカフェ缶コーヒー」は鉄道輸送を利用し「エコレールマーク」の認定を2009年に取得
- ネスレ日本グループの社用車約110台を環境性能に優れたハイブリッド車に順次切り替え

46

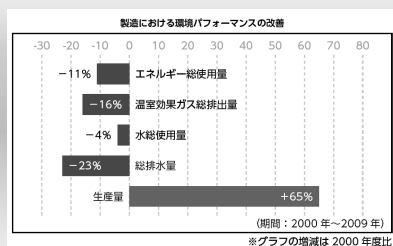
MT/CA/29.11.10

日本での取り組み

Nestlé
Creating Shared Value

水資源と環境の保全

ネスレ日本グループの自社工場での生産量が2000年から2009年に65%増加する一方で、環境パフォーマンスはそれぞれ減少しています。



47

MT/CA/29.11.10

日本での取り組み

Nestlé
Creating Shared Value

社会貢献・ボランティア



- 地域美化活動(富士山、六甲山、須磨海岸、オフィス周辺)
- 環境保全活動(六甲山)
- ペットボトルキャップ、ベルマーク、使用済み切手などの収集活動
- 募金活動、献血活動
- フードバンクへの製品提供

48

MT/CA/29.11.10

日本での取り組み

ネスレ
Nestlé
Creating Shared Value

ネスレの人材



- ワーク・ライフ・ハーモニー機会創出への取り組み開始(週末は金曜日17:45分スタート!)
- **ダイバーシティ(多様性)の推進**のため、2009年2月、“営業”、“製造”、“女性とリーダーシップ”の3分野でタスクフォース設立
- 2010年5月より女性社員のキャリア形成支援プログラム『**メンタリングプログラム**』を開始
- 2007年より、人事、公正な業務、安全衛生、環境の4分野におけるネスレ独自の**第三者監査プログラム CARE**を全事業所で実施。

49

MT/CA/29.11.10





よりよい未来を創るために
ユニリーバとサステナビリティ

ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社
コミュニケーション・ダイレクター
伊藤 征慶



1

世界では...

5秒に1人、

**非衛生的な環境や
生活習慣が原因で、
小さな子どもが命を落としています。**

2

世界では...

6秒に1人、

**飢えが原因で
小さな子どもが
命を落としています。**

3

世界では...

**10秒に東京ドーム1個分、
森がなくなっています。**

**このままだと、あと100年で、
地球から森が消えるといわれています。**

4

どうすることもできない？



・・・本当にそう？

5

ユニリーバ

はじまりは、ひとつの石けんから



ユニリーバ・グループ概要

- 世界最大級の日用品／食品メーカー
- 170カ国で、毎日20億人が製品を使用
- 代表的なブランド：ダウ、ラックス、リプトン、ボンズ、レセナ、ヴァセリン、アックス、ジフ、サーフ、マグナムなど
- 1964年から日本市場へ。現在10ブランドを展開



7

はじまりは、ひとつの石けんから



1884

創始者 ウィリアム・H・リーバ卿

- ビクトリア時代の英国は、衛生状態が悪く、病気が多かった
- ユニリーバの最初の製品、サンライト石鹸は英国を清潔に

“石けんのような小さなものにも、暮らしや未来を変える大きな力がある”



8

ユニリーバのビジョン



9

ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン

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支援します。

環境負荷の削減

ビジネスを成長させながら、製品の製造・使用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ます*。

経済発展

ビジネスを成長させながら、2020年までに数十万人の暮らしの向上を支援します。

健康・衛生

2020年までに10億人以上がより健康的な暮らしを築けるよう支援します。また、5億人以上が安全な飲み水を確保できるようになります。このことで、下痢などの病を脅かす病気の予防に貢献します。

食

ユニリーバの全製品に關しては、持続可能な調達での品質改善を進め、2020年までに、国産がドライフルーツの原料となる持続可能な調達を達成する製品の割合を2倍に引き上げます。これにより、食料不足の解消と食生活の向上に貢献します。

温室効果ガス

製品のライフサイクル全体から生じる温室効果ガスを2020年までに半減させます*。

水資源

消費者の皆さまが製品をより少ない水で使用するよう支援し、2020年までに平均的に引き下げます*。

廃棄物

製品包装の削減と生じる廃棄物を2020年までに半分にします*。

持続可能な農業

原料として使用する農作物を2020年までに100%持続可能なものにします。

生活の向上

2020年までにさらに50万以上の小規模な農家と生産者をユニリーバのサプライチェーンに迎えます。

10

すこやかな暮らし

10億人以上の衛生的で健康的な暮らしをサポート



11

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支援します。

健康・衛生



活動目標

2015年までに10億人に手洗い啓発



2020年までに5000万人に歯みがき啓発



2020年までに5億人に安全な飲み水を

食



2020年までにヘルシーな食品の割合を2倍に

指標

過去の研究をもとに、良い生活習慣をつけ、維持する効果が高いと期待されているプログラムに参加した人の数(累積ベース)

塩分・糖分・飽和脂肪・トランス脂肪の4成分で国際ガイドラインの栄養基準を満たす製品%

12

衛生:ひとつの石鹸が、子どもの命を救う



- 5秒に1人、年間350万人以上の子どもたちが非衛生的な環境や生活習慣が原因で5歳になる前に命を落としている
- 石鹸で正しく手を洗えば、半数の子どもたちの命を救うことができる

特に問題の深刻なインドから
石鹸の普及をめざす

13

現在まで受け継がれる願い



- すべての人に健やかで衛生的な暮らしを。
—ライフボーイ ブランド・ミッション
- 1894年に英国で生まれた石鹸ブランド
- 誕生当初から衛生・健康に注力
- 現在はアジアを中心に展開し、インド、
バングラディッシュなど多くの国でNo.1

2010



14

衛生:インドでの状況



- 人口は11億人のうち7億人が農村に住む
- 不衛生な環境・生活習慣から、30秒に1人、
5歳以下の子どもが命を落としている
- 石鹸での手洗いは
子どもたちの命を守る効果的な手段
- “ライフボーイ”の農村部への普及をめざす

15

ライフボーイの戦略

●チャリティ

- 製品・サービス等を無償で提供
- 継続的に提供するのが
難しくなる場合がある

●ビジネス

- 製品・サービスを有償で提供
- 継続的に提供しやすい

- 日用品では継続が重要
- ずっと使っていただくことで
●コミュニティの衛生にも
ビジネスにも寄与

16

衛生：インドでの“3つの壁”



製品

- 人口の9割以上が農村に住む貧困層
1日に使えるお金は200円未満
- 都市部で売られている石鹸は高くて買えない



生活習慣

- 水だけ、または灰で洗う
- 石鹸を知らない、石鹸を使わないとバイ菌が洗い落とせず、病気の原因になることを知らない



売り方・伝え方

- 農村には店舗がなく、石鹸を売る場所がない
- TVやラジオなどが普及しておらず、製品のよさや正しい使い方を広告で伝えられない

17

3つの挑戦(1)：製品



●施策：サシェの開発・販売

- 1回使い切りの小分けパック
- 1個1ルピー(約2.5円)
- 現金があるときに買える“手の届く贅沢”

●買っていただける製品開発

●BOP層のニーズに合う価値と価格

18

3つの挑戦(2)：生活習慣



●施策：ライフボーイ・スワチャテナ

- 紙芝居や“グロウジャーム”などの楽しく分かりやすい教材を使い、子どもたちに手洗いの大切さを教える



●毎日使う習慣づくり



- まずは新しいものに柔軟な子どもたちから
家族への波及効果を狙う

19

3つの挑戦(3)：販路



●施策：プロジェクト・シャクティ

- 農村の女性たちを個人事業主に
- ビジネスの基礎を研修後、製品を訪問販売またはキオスクで販売
- 売上の一部を女性たちに還元

●継続的に供給できる販路の開発

地域のネットワークを製品供給に活用



20

衛生：インドのユニリーバがしていること



サシェ

- 石けんを1回使いきりの小分けパックに
- 1個1ルピー(約2.5円)で買えるようにした
- インドで大ヒット製品に
- シャンプーなどのサシェも発売



ライフボーイ・スワチャートナ

- 農村の学校などで、石鹸で手を洗うことの大切さを伝える授業をした
- インドの44,000の村、1.2億人が参加
- 2012年までに10億人にメッセージを伝える



プロジェクト・シャクティ

- 農村部の女性に職業訓練・訪問販売をしていただく
- 売上の一部が女性たちのお給料に
- インドの8万の村で、24,000人の女性が参加
- 女性の自立や、農村の生活の向上にも貢献

21

新しいビジネスモデルの構築をめざして

ライフボーイ・ブランド
ビジネスの拡大・成長



Doing Well
by
Doing Good
正しいことをして
ビジネスを良くする



地域社会
衛生状態の向上



シャクティ事業主
経済的・精神的自立/生活の向上

22

衛生：インドから世界へ・・・



2015年までに
アジア、アフリカ、ラテンアメリカ全域で
10億人に衛生習慣を



23

食：1杯の給食が、子どもたちの未来に



- 6秒に1人、5歳未満の子どもが、飢えや栄養不足が原因で命を落としている
- 学校に来られない、学校に来てもおなかが空いて勉強に集中できない子どももたくさんいる
- 学校で給食が出せれば、子どもたちは少なくとも1日1回、栄養たっぷりの食事ができる
- 学校で教育を受ければ、仕事につき、将来自分で食事を買えるようになる

国連食糧計画(WFP)の
学校給食プログラムなどを支援

24

食：世界各国での活動



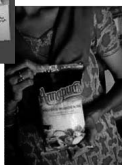
ウォーク・ザ・ワールド

- 世界中で同じ日・同じ時刻に決められたコースを歩くチャリティ・イベント。社員に参加・寄付を募り、参加費の一部が給食に。



世界食糧の日

- 10月16日を「世界食糧の日」と定め、ラーマ(マーガリン)などの食品ブランドを中心に世界各地でキャンペーンを実施。売上の一部を寄付。



栄養強化プログラム

- 貧しくて栄養たっぷりの食事を買えない家庭向けに安く、体に必要な栄養を摂れる食品を発売

25

栄養・食：世界中のユニリーバから子どもたちへ



26

環境

かけがえのない自然を未来へ



27

環境負荷の削減

ビジネスを成長させながら、製品の製造・使用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ます。

温室効果ガス



活動
目標

2020年までに
製品のライフサイクルからの
CO₂を半減

指標

製品使用1回あたりの
CO₂量(g)

水資源



2020年までに
消費者の製品使用時の
水の使用量を半減

水不足の7カ国での
製品使用1回あたりの
水の使用量(l)

廃棄物



2020年までに
消費者の製品廃棄時の
廃棄物の量を半減

製品使用1回あたりの
廃棄物(g)

持続可能な農業



2020年までに
原料となる農作物を
100%持続可能に

持続可能で再生可能な
資源から調達されたことが
証明できる原材料・包装材料、
リサイクル素材の割合

※パッケージと機器物

28

環境：毎日のちいさな行動で、地球を守る



©環境省



全国地球温暖化防止活動推進センターウェブサイトより
(http://www.jpccca.org/)

- 地球温暖化が進んでいる。このままだと：
 - ・海面があがって町が沈む
 - ・豪雨や干ばつなどの異常気象が増える
 - ・お米や野菜、牧草などが育たず食糧難になる
 - ・野生動物の約3割が絶滅する
 - ...などの影響があるといわれている

- 地球温暖化の最大の原因は、エネルギーや資源を使うときに発生する、たくさんのCO₂。

CO₂を吸う森を大切にする

電気、ガス、水などの資源を大切に、CO₂をなるべく出さないようにする

29

環境：ユニリーバの製品のライフサイクル

原材料の調達



製造



流通



消費・廃棄



30

環境：ユニリーバがしていること

原材料の調達



1杯の紅茶が、地球の緑を守る

- 10秒に東京ドーム1個分、森がなくなっている。このままでは100年で地球から森が消える
- 森林伐採の最大の原因は、環境のことを考えない農業。環境破壊をせずに農作物を育てることが大切
- ユニリーバは世界の紅茶の12%を買っている企業として、“環境にやさしい茶園からしか茶葉を買わない”と宣言



レインフォレストアライアンス認証
2015年までに
世界中のリアフトンのティーバッグに
環境保護団体「レインフォレスト・
アライアンス」の認証を受けた
農園からの茶葉を使う

西ヨーロッパや日本では導入済み

31

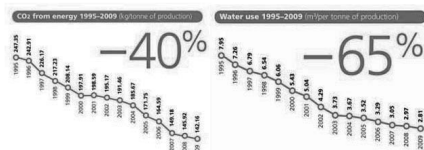
環境：ユニリーバがしていること

製造



毎日、継続して使う水やエネルギーを減らす

- 製品をつくるのに必要な水やエネルギーは大切な資源
- 世界中の工場で継続して節水・省エネに取り組んでいる



32

環境：ユニリーバがしていること

流通



毎日、継続して流通の効率を上げる

- 工場で作られた製品は倉庫に運ばれ、注文を受けた後にそれぞれのお店に運ばれる
- 一度にまとめて運んだり、運ぶものを小さく・軽くすると、輸送に必要な資源が減って環境にやさしい



1982



2007

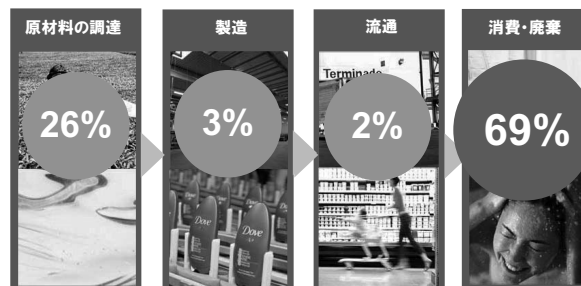
洗濯洗剤スキップ(アメリカ)
3倍濃縮タイプにして
製品のサイズを小さく、軽く

この製品で、アメリカでは毎年：
・25mプール約8,000個分のガソリン
・東京ドーム約100個分の段ボール
...を節約できるように

33

環境：ユニリーバの製品のライフサイクル

それぞれの段階での温室効果ガスの排出量（ユニリーバ調べ）



34

経済発展

かけがえのない自然を未来へ



35

経済発展の支援

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します。

小規模農家への支援



活動・目標

2020年までに
50万以上の
小規模農家を
サプライチェーンに

女性の個人事業主への支援



2020年までに
個人事業主の数を
7万5000人に

36

経済発展の支援：何十万もの小さな農家、女性たちの力を大きな力へ



- 世界には1日200円以下で暮らす人々が40億人もいる。その多くは途上国で農業に従事
- 教育を受けられない人の2/3は女性。収入の高い仕事に就けず、経済的・精神的に自立するのがむずかしい

小規模農家や女性に
訓練を受けていただきパートナー契約。
生活の安定・向上をはかる

37

経済発展の支援：世界各国での活動



小規模農家への研修・支援

- ケニアの小規模農家にとって民間最大の取引先であるリプトンは、2009年末までに3万8000の農業従事者に研修を実施。レインフォレスト・アライアンス認証の取得を支援

- アイスクリーム・ブランドのベン＆ジェリーズでは、2013年までに全世界で約120種の原材料をフェアトレード調達することを公約。すでにココア、コーヒー、マカデミアナッツ、バニラ等をフェアトレード認証を受けた数万もの小規模農家から購入

女性の個人事業主への

- 貧しくて栄養たっぷりの食事を買えない家庭向けに安く、体に必要な栄養を摂れる食品を発売



38

ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン

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支援します。

健康・衛生

2020年までに10億人以上がより衛生的な習慣を身につけられるよう支援します。また、5億人以上が安全な飲み水を得られるようになります。このため、7億人以上の命を救うことが期待されます。

食

ユニリーバの全製品に關して、引き継ぎと栄養成分の品質を向上させ、2020年までに、国際ガイドラインが定められた最も厳しい栄養基準を満たす製品の割合を倍増させます。これにより、数億人がより健康的な食生活を送れるようになります。

環境負荷の削減

ビジネスを成長させながら、製品の製造・使用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ます。

温室効果ガス

製品のライフサイクル全体から生じる温室効果ガスを2020年までに半減させます。

水資源

消費者の皆さまが製品を使う際の水使用量を2020年までに半減させます。

廃棄物

製品廃棄物の発生を減らすことを2020年までに半減させます。

持続可能な農業

原料として使用する農作物を2020年までに100%持続可能なものにします。

生活の向上

2020年までにさらに50万人以上の小規模農家と途上国をユニリーバのサプライチェーンに迎え入れます。

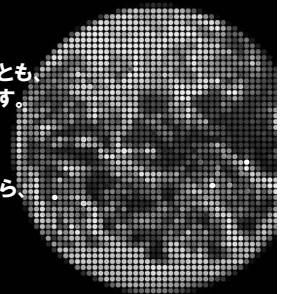


39

飢え、病気、環境問題一。
世界にはいろいろな問題があります。
どれも大きすぎて、ひとりでは解決できません。

でも—
1つの石けんが命を救うことがある。
1杯の給食が子どもの未来をひらくことも。
1杯の紅茶が地球を守ることもあります。

小さなものや行動も、あつまれば
地球の未来を変える大きな力になるから、
できることを、いっしょに、今日から。



40



CSR の戦略的な展開に向けた企業の対応
に関する調査研究報告書

発 行 平成 23 年 3 月

発行者 財団法人 国際経済交流財団
〒104-0061
東京都中央区銀座 5 丁目 15 番 8 号
時事通信ビル 11 階
電話 03-5565-4821

委託先 財団法人 企業活力研究所
〒105-0001
東京都港区虎ノ門 1 丁目 5 番 16 号
晩翠ビル 5 階
電話 03-3503-7671

