

# 企業の社会的責任と経営戦略の進化

## 欧州先進企業の現地調査より

伊吹英子



高橋雅央



牧陽子



### CONTENTS

なぜ改めてCSRなのか  
 展開期に入った日本企業のCSR  
 日本企業が抱える3つの問題  
 ステークホルダーを通じた成果の獲得

欧州先進企業から得られる示唆  
 日本企業が取り組むべきこと

### 要約

- 1 現在、CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）に関する企業の取り組みがますます本格化しつつある。
- 2 ステークホルダー（利害関係者）からの要請の高まり、国内外で進むCSR規格・ガイドラインの制定、欧米で拡大するSRI（社会的責任投資）、増加するメディアの報道などによって、企業がCSRに取り組まなければならないという意識は、継続的に高められている。
- 3 多くの日本企業は、CSR元年（2003年）を迎える前から、環境やコンプライアンス（法令順守）などの社会的責任に関する取り組みを強化し、実践してきた。そして今、新しい概念であるかのように盛んに語られるCSRを既存の諸活動とどのように結びつけばよいか、CSRへの取り組みを社会にどのように伝えていけばよいか、その方向性を模索している。
- 4 野村総合研究所（NRI）が実施した現地調査から、欧州先進企業のCSRへの取り組みに共通する3つのポイントが明らかとなった。第1に、自社の事業特性に合わせてCSRのテーマを捉え、重点的な取り組みをしていること、第2に、実際に働きかける対象が明確であること、第3に、自社の社員を巻き込んでいることである。
- 5 日本企業は、「経営戦略と融合したCSRの実践」を自らのあるべき姿として掲げ、先進企業の良い側面を取り入れながら、自社のCSR活動に関する方向性を早急に確立していく必要がある。

## なぜ改めてCSRなのか

CSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任) への日本企業の取り組みが本格化している。CSRは、決して新しい概念ではない。それにもかかわらず、なぜ今、日本企業はCSRへの関心を高めているのだろうか。

ステークホルダー (利害関係者) からの要請の高まり、欧米で拡大するSRI (社会的責任投資)、国内外で進むCSRに関する規格・ガイドラインの制定などを受けて、CSRに取り組まなければならないという意識は必然的に高められている。日本企業でも、CSR専門部署の設置や、CSRを考慮した企業行動基準の改定、サプライチェーン (供給連鎖) 全体にわたる情報収集や業務改善活動など、積極的な取り組みが進んでいる。

あたかも新しい概念であるかのように語られるCSRだが、多くの日本企業は、CSRが大きく取り上げられる前から、社会的責務を果たすためのさまざまな取り組みを実践してきた。古くて新しいCSRが今なぜ注目され、改めて取り組む必要性が叫ばれているのか。

最も着目すべき理由は、「CSRを捉える切り口」がこれまでにない新しいことである。特に欧州では、CSRは社会の要請に応えるために行うのではなく、「自社の持続的発展を促すチャンス」として捉えられている。したがって、守りの姿勢ではなく、攻めの姿勢で経営戦略にCSRの要素を積極的に取り込み、自社の発展に不可欠な活動としてCSRを実践している。

今、日本企業に求められているのは、単に

既存のCSR活動を整理して社会に伝えていくことではない。改めて事業活動そのものをCSRの観点から見直し、戦略的思考をもって、実質的な経営改革に着手する必要がある。

## 展開期に入った 日本企業のCSR

日本企業の多くは、昨年、CSRを取り巻く経営・社会環境の変化、ステークホルダーの価値観の変容などを敏感に捉え、一斉にCSR活動への取り組みを強化した。CSR元年と呼ばれる2003年に、日本企業がとった主な動きは以下の3つである。

第1に、組織体制の整備である。2003年1月にリコーがCSR室を設置したのを皮切りに、ソニー、ユニチャームなど各社が専門組織の設置に動いた。現在、専門組織・チームを設置している企業は数十社に上る。現在もまだ体制を整えていない多くの企業でCSR室やCSR委員会などの組織体制の検討が進んでいる。今後も組織設立ラッシュは続くと思われるが、すでに組織体制を整えた企業は、早い段階でより実質的な取り組みに活動の重点を移していくはずであり、企業としてはこの重点シフトのタイミングを逃さないようにする必要がある。

第2に、取引先を巻き込んだ動きである。イオンやアサヒビールが、取引先との取引条件に法令順守ルールを適用したり、取引先への社会的責任に関するアンケート調査や現地調査を実施して、取引先を含めた不祥事の防止に役立てようとしたりする動きをとった。これらは、CSRへの取り組みが実質的成果

を生むための具体的かつ先進的な動きとして評価できるものである。サプライチェーンという観点からのCSRへの取り組みに対する企業の関心は急速に高まっている。

第3は、コミュニケーションの変化である。具体的には、環境報告書を社会性報告書やサステナビリティ（持続可能性）レポート、CSRレポートなどの形に衣替えする企業が急増している。CSRに関する情報開示の重要性はいうまでもない。

しかし、こうしたレポートは、あくまでもCSR活動自体の内容や報告の手段であり、CSRへの取り組みそのものではない。レポートを発行すること自体はわかりやすい取り組みだが、その前に、自社のCSRの目的や独自性、戦略の内容などについて部門横断的な場で十分に議論する必要がある。また、レポートを発行することはCSRのコミュニケーション戦略の一手段にすぎない。コミュニケーション活動の対象の設定や手段を改めて考える必要がある。

### 日本企業が抱える3つの問題

このように、企業の取り組みが本格化するなかで、現状の日本企業には、社会が求め始めているCSRの水準に到達していない領域も多く残されている。欧州の先進企業が、企業の独自色を出して、CSRに関する基本方針やアイデンティティを確立しているのに対し、日本企業は、横並び意識が強く、独自性を十分に発揮しきれていない。これから数年間は、各企業がCSRを経営戦略に融合させられるか否かが問われる時期となる。

では、CSR元年の次のステージに向けて、

企業はどのような一步を踏み出していけばよいのだろうか。現在の日本企業が抱える問題を以下にあげる。

問題1：自社の独自性が見出せていない

CSRに関する情報の収集や組織体制の整備には、企業の独自性が十分発揮されにくいのが、CSRに関するビジョン・戦略の構築段階では、各企業に異なる「経営の意思」「企業文化」「業界特性」があるため、それらの独自性を十分に考慮して方向性を検討する必要がある。

その際には、野村総合研究所（NRI）が提唱しているCSRに関する戦略的思考フレームや実践的方法論を活用することができる（本誌2003年9月号の「経営戦略としての『企業の社会的責任』」を参照）。

問題2：企業の求める成果が明確にされていない

CSRへの取り組みが企業の経営にもたらす好影響、成果としては、企業イメージの向上、ブランド価値の向上、顧客のロイヤルティ（忠誠心）の向上、従業員の活性化・誇りの醸成、事業上有利となるネットワークの構築、事業機会の創出、そして究極的には、売上高・利益の拡大などがある。

CSR元年以降、日本企業のCSRに関する取り組みは急速に進展した。約1年を経て、各社の認識はほぼ一定レベルに達している。CSRへの取り組みの成果は、中長期的に企業のパフォーマンスに効いてくるものであり、まだ表れていない。しかし、こうした取り組みの成果が問われる時が、数年後に必ず

来る。

今後は、成果を獲得できる企業とできない企業への二極化が進み、CSRを競争力につなげている勝ち組企業と、CSRをうまく経営に組み込めなかった企業とが明確になっていくことは間違いない。今、どちらの方向へ一步を踏み出すかによって、数年後に表れる効果に大きな差が生じる。勝ち組企業になるためには、CSRの実践による数年後の成果を、企業自身が具体的にイメージする必要がある。そのためにも、企業の独自性が盛り込まれたビジョンと戦略を構築することが求められる。

### 問題3：現場への浸透が進まない

CSRは、現場の取り組みとして日常的、組織的に実践されなければ、効果を生み出さない。しかし、CSRへの取り組みを現場に浸透させるのに苦慮している企業が多い。現場の社員一人一人がCSRを重要課題と認識し、前向きに捉えてくれるようにする工夫が求められている。

## ステークホルダーを通じた 成果の獲得

CSRの実践を通じ、経営にとって意味のある成果を獲得することができるのか。これは、企業自身が、そのためのロジック（論理）を構築しない限り、実現しない。企業がCSR活動を実践して獲得する効果は、そのほとんどがステークホルダーを通じてのものである。各企業がどのようなステークホルダーを通じて、どのような効果を獲得しているのかに着目すると、戦略が描きやすい。

欧州では、一般的にCSRに対する取り組みが盛んで、日本の一步先を行くといわれている。その背景として、企業の置かれた社会環境にいくつかの違いが存在する。

1つは、政府が積極的に関与し、CSRへの取り組みを促進しているという点である。

EU（欧州連合）によるCSRを推進する社会ネットワークの環境整備やガイドラインの整備、フランスにおける社会的責任に関する情報の公開を定めた商法改正などの規則面からの関与、英国におけるCSR担当大臣の任命とそれに伴うCSRに取り組む環境の整備といった動きが代表的なものである。これらは、その国に本社を構える企業のCSRの内容に影響を与えている。

もう1つは、ステークホルダーからの圧力が強いという点である。欧州では、消費者、取引先をはじめ、労働組織や投資家などステークホルダーによる企業行動への厳しい評価を通して、持続的に社会を発展させてゆこうとする動きが盛んであり、その相互依存度も強い。そのため欧州企業では、社会的背景を踏まえつつ、ステークホルダーを重視してCSRに取り組む傾向が見られる。

本章では、このような社会環境に着目し、CSR活動を通じて企業が具体的な成果を獲得している、あるいは獲得しつつある萌芽事例の一端を紹介したい。欧州の先進企業のケースを見ると、CSRを通して社会的責任だけでなく、具体的な経営目標を同時に追求する企業の方が、より経営戦略と一体化したCSR活動を展開していることがわかる。これらのケースは、前述のような問題を抱える日本企業に有益な示唆をもたらす。

## 1 顧客のロイヤルティ向上を追求する マックス・アンド・スペンサー

英国のマックス・アンド・スペンサーは、100%プライベートブランドの商品を扱っている総合小売業である。顧客がまた来たい、また買いたいと思ってくれるような商品・サービスの提供、つまり顧客のロイヤルティを高めるための取り組みを積極的に行っている。

同社が扱う商品は100%プライベートブランドであるので、原材料の調達から製造、物流、販売に至るすべてのバリューチェーン（価値連鎖）において、品質や安全性を自社で直接、管理・チェックすることができる。すなわち、農家から調達する卵が安全性の高いものであるか、工場労働者の人権がきちんと守られたうえで品質の高い製品を作る環境になっているか、等々のチェックを自社で確実に行うことができ、顧客の安心感・ロイヤルティの醸成につながっている（図1）。

もちろん、顧客以外のステークホルダーをないがしろにしているわけでは決していない。同社を取り巻くあらゆるステークホルダー（消費者、取引先、投資家、消費者組織、CSR関連団体、政府など）の意見に耳を傾け、対応することも重要と考え、実行している。時には、自国のステークホルダーだけで

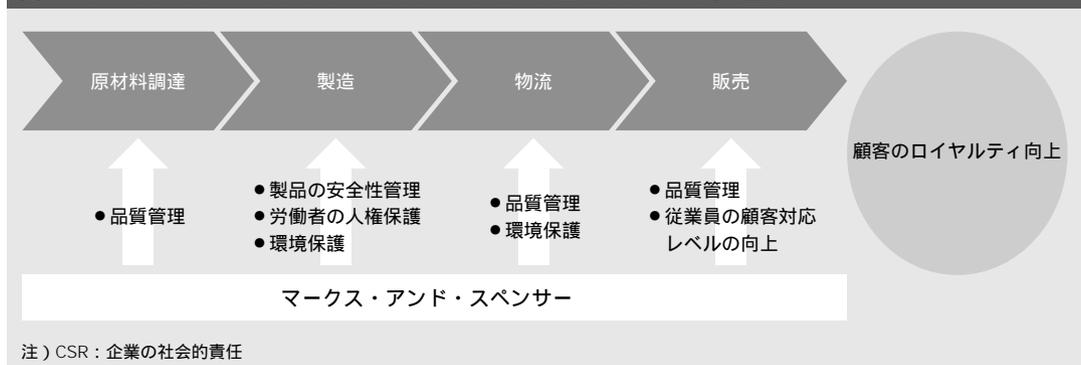
なく、事業を展開している地域や資源・商品の供給地域にいるステークホルダーの声を、本社が直接聴く機会も設けている。

また、顧客へのサービスの質を最大限高めるといった目的のもと、バリューチェーン上の販売を担当する各店舗の店員（パートタイムも含む）向けに「マックス・アンド・スペンサーのCSR」をシンプルに示した1枚の図を、各店舗に配布している。顧客に対し何を優先して対応すべきかが、誰が見ても理解できるように記されており、かつ現場のマネジャーを通じて各店舗の店員に説明されている。これによって、マックス・アンド・スペンサーの一員として何をすべきかが、現場の末端まで浸透しているのである。

これらの取り組みは、社長自らが同社のCSR委員会の議長となってリーダーシップを発揮し、実行に移されている。「マックス・アンド・スペンサーとして大切にしなければならないのは、顧客。そのために何をすべきか」ということを議論し、小売業という事業の中で顧客のロイヤルティを見据えた取り組みを実行している。

実際に、同社の利用者はリピーターが多い。他の店で買うくらいなら、マックス・アンド・スペンサーに来て安全性が高い商品を買おうとする人が多いという。これは、同社

図1 マックス・アンド・スペンサーのバリューチェーン上でのCSRへの取り組み



のファンづくりにCSRが寄与している例である。

## 2 顧客に対するブランドイメージの確立を追求するカルフルール

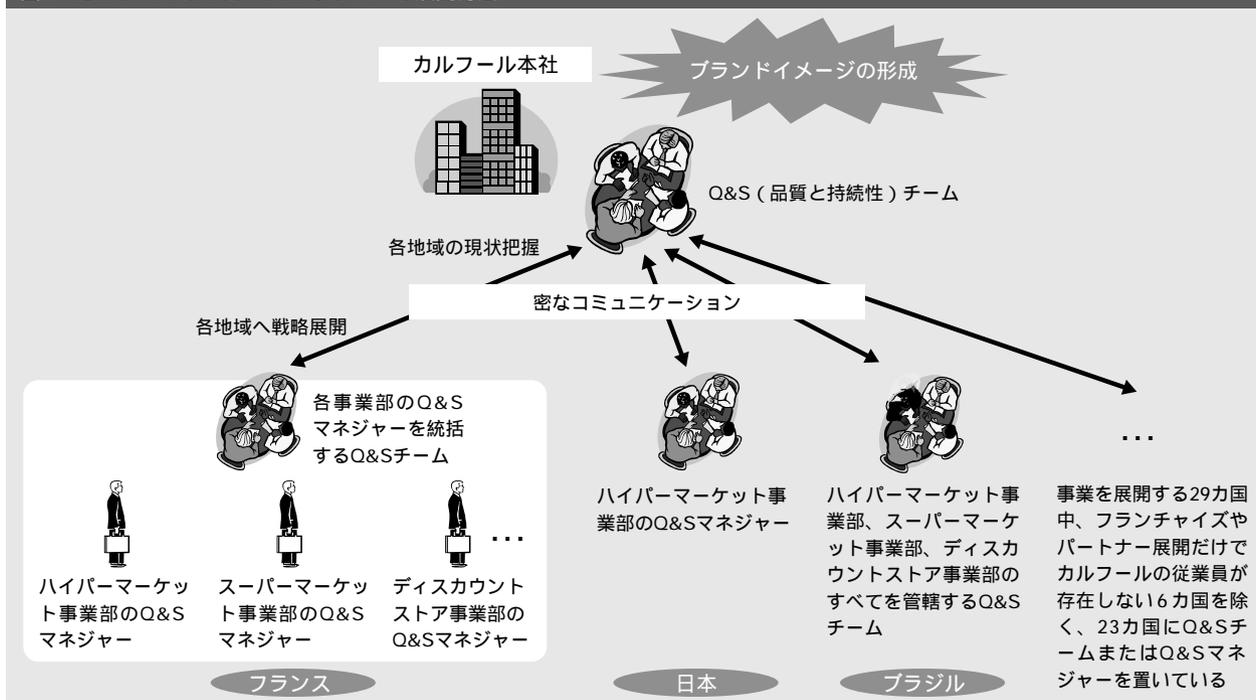
フランスのカルフルールは、日本を含む29カ国でハイパーマーケット、スーパーマーケット、ディスカウントストアなどを展開する世界第2位の小売りグループである。

フランスでは、英国に次いで、2002年5月に「環境と持続可能な発展」担当大臣が任命された。欧州企業では、経済成長だけを追求するのではなく、環境や社会に配慮し、企業と社会が共に「持続的に発展すること」が、企業の真の競争力につながるという考え方が以前から発達していたが、この政府の動きによってCSRに関する関心が一気に高まった。現在、フランスは欧州の中でもCSRに対する意識が極めて高い国の1つで、それに準じて企業の社会に対する意識も高い。

カルフルールでは、2000年にCSRの体制を確立しているが、こういった政府の動向も踏まえつつ、2003年の組織再編を経て体制を強化した。同社は、グローバルに事業を展開している特性を踏まえ、一貫したブランドイメージを確立するための取り組みを行っている。具体的には、事業を展開する29カ国中、フランチャイズやパートナー展開だけでカルフルールの従業員が存在しない6カ国を除く、23カ国に「品質と持続性」チーム、「品質と持続性」マネジャーを置き、本社と密なコミュニケーションをとっている。

本社では、各チームのマネジャーとの定期的なミーティングや電子メール、電話でのコミュニケーションによりベストプラクティス（模範的事例）を共有して、CSRのさらなる進展を促し、成果指標、進捗状況の把握を行っている。各チームのマネジャーは、本社の「品質と持続性」チームだけでなく、各事業部のトップとも連絡をとるなど、事業との連

図2 カルフルールのグローバルでのCSRの展開方法



携を重視している（前ページの図2）。

同社は、事業活動において、商品・サービスの品質の高さを意識し、CSRを持続的に行うことは、企業イメージの向上につながり、ブランド力を高めるということを強く認識している。店舗で販売する商品が顧客にとって危険なものであれば、即企業イメージの低下につながる。そういった意味で、グローバルレベルでの品質と社会性にかかわる課題の把握、および意志の統一が有効になる。

カルフルのブランドイメージを形成するためには、CSRは不可欠であるという意識から、事業に取り組むことと同様に、全社の従業員が一丸となって取り組んでいる。

### 3 従業員の誇りの醸成を追求する ダノン

ダノングループは、フランスに本社のある食品メーカーで、乳製品（ヨーグルトなど）、飲料（ミネラルウォーターなど）、ビスケット・シリアル製品の3つを中核事業としている。

同社は、グローバルに事業を展開している特性を踏まえて、世界中のグループ会社にダノンの考え方を浸透させる仕組みである「ダノン・ウェイ」を導入した。この仕組みは2001年に試験的に導入され、2003年末までに30カ国の51の事業部門で展開されている。これこそが、ダノンにおけるCSRへの取り組みとして特徴的なものである。本社の「持続的発展と社会的責任」部の中の環境、社会の2チームのうち、社会チームがこのプログラムを構築し、運用の管理を行っている。

具体的には、イントラネット上に、ダノングループで取り組んでいる数百のベストプラ

クティス、すなわちダノンが目指すべき方向性を示した模範的事例を載せ、それに対する現場の活動の達成度合いを、ビジネスユニットごとにワークショップを開催して、話し合いの末、4段階で評価している。

評価する項目は、「労使関係」「食品の安全性」「環境」「顧客への対応・注目」などで、自分たちの事業活動がダノンの目指すべき方向性（ベストプラクティス）とどれくらい適合しているかを意識できるような仕組みとなっている。

この仕組みのポイントは、自己評価のプロセスに多くの従業員がたずさわっており、その過程でダノンの社会性について認識・理解できるようになっていることである。

評価によって自分たちの強み・弱みが把握できると、これが事業部単位で次期のアクションプラン（行動計画）の基礎となり、最終的にはグループや個人の目標にまで落とし込まれていく。つまり、弱みを克服するため、また強みをより強固にするために取り組むべきことが、新しい目標として設定されることになる。

個々人の業績評価は、経済的なパフォーマンスと質的なパフォーマンスの双方で行われるが、ダノン・ウェイでの評価は質的パフォーマンスの一部に組み込まれているため、個々の社員にとってダノン・ウェイに取り組むべきインセンティブが確保されている。

ダノン・ウェイは、ダノンの歴史や文化、社会的責任などを含む同社の価値を社員に説明するプロセスであり、同社独自の評価の尺度である。ダノンでは、社員に対して価値を浸透させることが最も重要な活動であると考えられており、ダノン・ウェイを通じて、企

業の社会的な取り組み・考え方がグループ全体に浸透している。

ダノン本社の社会チームの担当者によれば、ダノン・ウエイは、同社の価値を浸透させるための道具であり、従業員の誇りの醸成を目的とした仕組みである。ダノンがCSRに取り組むこと、そしてそれを従業員に伝えることが、従業員の誇りや働く意欲の源泉になっていると考えられている。ダノンではCSRを通じて、生き活きと楽しんで働ける会社づくりに成功している。

#### 4 新しい地域でのスムーズな事業展開を促進するラファージュ

ラファージュは、フランスに本社のある建築資材を扱う世界的なメーカーである。セメント事業と屋根事業は世界で第1位、砕石事業とコンクリート事業は第2位、石膏事業は第3位の売り上げ規模を誇る。

米国のニューズウィーク誌は、2004年6月号の世界企業ランキング500社の中で、CSR

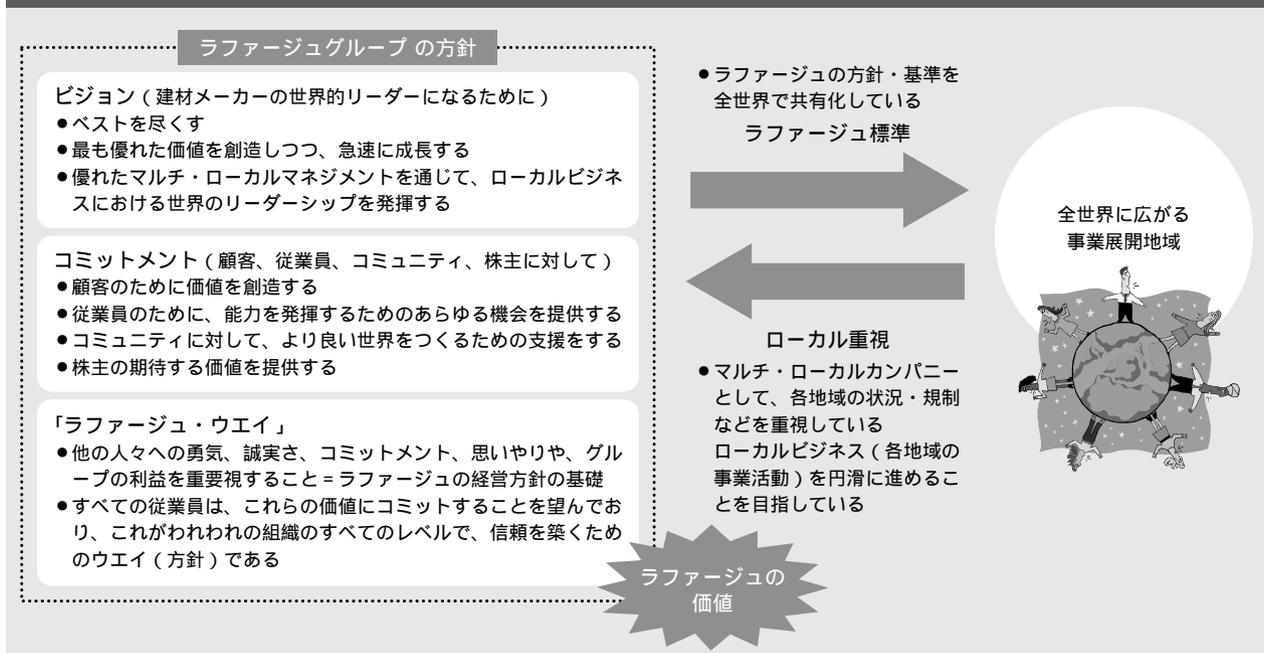
のランキングを載せているが、同社は16位とフランス企業の中ではトップに位置づけられている。それだけ社会性の高さが評価されている企業である。

ラファージュでは、各事業部と各事業に関する団体・地域の居住者との関係の構築を重要視している。その1つとして、新しく工場を建てる際に、事業外での社会的活動としてコミュニティに配慮することで、事業の円滑化を図っている。たとえば、2000年にバングラデシュにセメント工場を建設した際、工場を建てることで悪影響が及ぶ地域の人々に対して、医療、職業訓練プログラム、教育プログラムを提供し、地域の発展に貢献した。

地域への貢献は、多くの企業でも一般的に行われていることだが、同社の場合、生活水準の底上げによって事業拠点のある地域の経済の活性化を推進し、事業を円滑に行えるような環境をつくることを明確に目指して活動している。

ラファージュでは、グローバルとローカル

図3 ラファージュにおけるCSRのグローバル展開



を共に重要視している。ただ自分たちの基準を押し付けるのではなく、ローカルコミュニティの状況や規制などを考慮したきめ細かな運用を行っており、事業のスムーズな展開を後押ししている（前ページの図3）。

## 5 新しい地域でのステータスを確立するノボノルディスクファーマ

デンマークに本社のあるノボノルディスクファーマは、インシュリンなどの糖尿病関連製品を中心に事業を展開する製薬メーカーである。経営ビジョンとして「糖尿病のより良い予防、発見、治療方法を見出し、糖尿病を克服すること」を掲げている。

同社はこれまでも、ビジョンに描かれる自社の収益面、環境面、社会面での責任の鼎立というトリプル・ボトムラインを実現するビジネスモデルを追求してきた。事業のグローバル展開による収益性の確保、世界中の糖尿病患者が置かれた医療事情の改善、製造業としての環境に対する配慮を鼎立させるビジネスモデルである。

その一環として、現代社会の生活習慣に起因するといわれる糖尿病が、発展途上国で蔓延することを食い止めるために、医療事情改善への取り組みを展開している。

対象国の1つである中国では、糖尿病患者の急増に追い付かない医療体制に対し、現地法人が中心となって、医療従事者および糖尿病患者に対する生活指導、教育、認知の向上の機会提供を通じた糖尿病医療の充実支援を行ってきた。

医療従事者に対しては、毎年の糖尿病専門医会議の主催や、さまざまな糖尿病関係の教育プログラムの開催・後援を行い、過去5年

間で3万5000人以上の参加を実現している。同時に、中国政府との連携プログラムを立ち上げ、中国各地での医師や看護婦の教育実習トレーニングの実施と、各地区の病院や診療所での糖尿病ケアのモデルづくりを進めている。

患者に対しては、47都市の病院に合計70の患者向け教育センターを設置し、糖尿病と正しく付き合うための教育セミナーを実施している。

加えて、広く一般社会に対しては、メディアをはじめとする社外機関とタイアップして、糖尿病の克服という共通のゴールを目指し、積極的な情報発信を行っている。

こうした一連の取り組みの結果、ノボノルディスクファーマは、中国において糖尿病ケアの一翼を担う地位を確立するとともに、製薬事業と糖尿病患者が置かれた状況の改善という社会的責任との両立を実現している。現在では、国別の糖尿病プログラムを発足させ、発展途上国における持続可能な糖尿病ケアモデルの開発と展開を進めるに至っている。

## 6 発展途上国の市場での橋頭堡を築いているフィリップス

フィリップスは、オランダに本社のある欧州最大の電機メーカーである。照明機器、民生用機器、小物家電製品、半導体、医療用機器の5事業を有し、60カ国以上にわたってグローバルに事業を展開している。技術の最先端を行くトップメーカーとして、同社も他の電機メーカーと同様に、情報機器などの高付加価値商品の創出を通じ、先進国を中心とした購買力の強い市場の獲得にしのぎを削

っている。

その一方でフィリップスは、購買力は弱いボリュウムの大きい発展途上国を中心とした市場にも着目している。発展途上の市場に対しては、対象となる地域が抱える社会問題の解決を自社の事業機会の創出として関連づけ、自社技術の活用を通じた革新的なビジネスモデルを展開している。

その1つとして、フィリップスが照明機器工場を有するブラジル北東部ペルナンブコ州の州都、レシフェのスラム街における取り組みを紹介する。この地域には貧富の差による深刻な社会問題が多く存在する。経済的發展に取り残されたスラム街では、通信基盤はあるか、医療などの社会基盤へのアクセスすら十分に行えない。そこでフィリップスでは、米国駐在の同社の研究員、および研究員の所属しているスタンフォード大学と共に、IT（情報技術）を活用したスラム街の社会開発を支援している。

“Voice in your hand”（声を意のままに）と名づけられたこのプロジェクトは、インターネットとボイスメッセージ（ボイス e メール）による音声通信システムの普及を通して、発展途上国における社会基盤としての安価な個人通信環境の整備を進めるものである。電話をはじめとする個人通信手段が社会資本として整備されていないスラム街の住民に対し、住民が個々人で情報のやりとりを行える環境を提供することを通して、スラム街における劣悪な社会福祉・生活サービス環境をより良くすることを目的としている。

このシステムは、公共の通信拠点やスラム近隣のサイバーカフェなどに設置されたインターネットに接続されている共用パソコン

と、そのパソコンに接続可能な通信端末とから構成される。通信端末は、音声データを圧縮して記録、再生する機能を有するシンプルかつ低価格なMP3プレーヤーである。この通信端末に個人個人がメッセージを録音し、共用パソコンへの接続を介して送信する。また、その反対に、自分あてのメッセージを受信して聞くことができる。多くの人がある端末を持ち、公共の共有パソコンを利用することで、個人の音声通信手段を整備することが可能となる。

フィリップスは、このシステムの普及に際し、地域のNGO（非政府組織）、学校および診療所などの関係機関と積極的にパートナーシップを組んでいる。通信手段を利用した社会資本の整備を進め、インターネットとボイスメッセージを活用した通信システムの利用価値の住民への浸透や、通信端末購入のための融資環境の整備などを行っている。

このシステムの普及により、スラム街における個人通信手段が安価に整備されると同時に、生活サービスへのアクセスが格段に向上した。たとえば、以前は、スラム街の住民が病気になって医師に相談する場合、公共医療センターで診療してもらおうとすると、住民当たりの医師数が極端に少ないため、6週間ほど待たねばならなかった。しかし、本通信システムを用いれば、その症状に関するメッセージを通信端末で録音し、それをシステム上の医療相談窓口へ送信することで、直接的な診療に代わって、ボイスメッセージベースで医療アドバイスをタイムリーに受けることができる。

現在は、ブラジルでの導入成功を受け、インドやタイでも同様の取り組みが展開されて

いる。

この取り組みを通して、フィリップスは、パートナー機関の成長、社会問題の解決、自社の事業機会の創出の3つを同時に実現する新たなビジネスモデルを構築した。グローバル企業に対して“搾取”批判が根強く存在する発展途上国の市場に入っていくうえで、同社の製品・サービスが受け入れられる橋頭堡を築いたといえよう。

## 7 自社の企業価値評価の向上を目指すエレクトロラックス

エレクトロラックスは、スウェーデンに本社のある機器メーカーである。家電機器や業務用の厨房機器、冷蔵機器、洗濯乾燥機器、さらにアウトドア関連機器の分野において、約60カ国でグローバルに事業展開する業界のリーディングカンパニーの1つである。

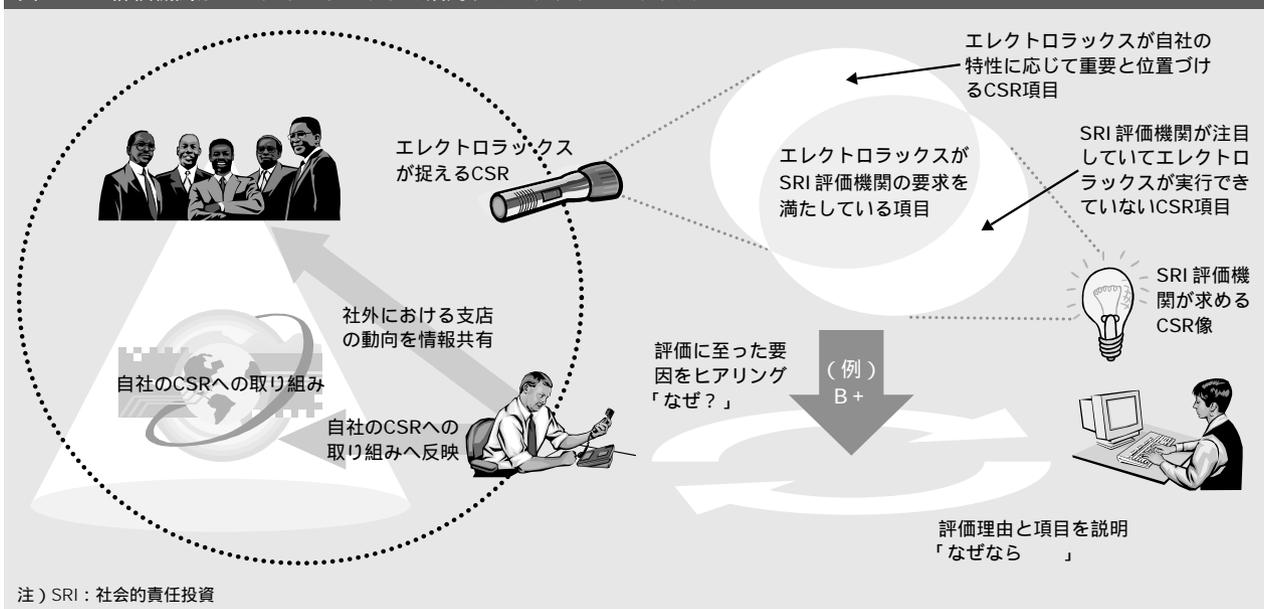
同社では、環境問題や社会的問題によって株価が大きく影響を受けるということを意識しており、これまでもCEO（最高経営責任者）のリーダーシップのもと、本社の「環境

グループ」が中心となって、リスク低減などの観点から環境マネジメントに取り組んできた。同社の特色は、SRI評価機関からのフィードバックを、環境・社会性に対する自社の取り組みの成果の検証に活かし、社会（SRI投資家）の視点やその動向の把握に活用している点にある。

エレクトロラックスはこれまでも、環境対策などの取り組みの成果の管理については、グローバルに方針・ガイドラインを展開すると同時に、全社KPI（重要成果指標）を明示し、社内的な環境マネジメントシステムを通して定量的に成果を把握してきた。

また、定量的な成果把握が難しい社会性についても、国連の「グローバルコンパクト」の参加企業として、人権、労働基準、環境分野の9つの原則に沿って取り組みを行ってきた。グローバルコンパクトは、国連が発足させた人権、労働条件、環境の領域で責任ある企業市民を育てる包括的なイニシアティブである。参加企業は、1300社以上の企業をはじめ、国際労働団体、研究機関、市民社会組織

図4 SRI評価機関からのフィードバックを活用するエレクトロラックス



(NGO)など多岐にわたっている。

同社は、これら全体の成果を把握するために、SRI評価機関の格付け評価結果を社外評価として位置づけ、その評価項目と格付け結果に至る理由を把握することで、次期アクションプランに結びつけている。たとえば、SRI評価機関がエレクトロラックスに「B+」という格付け結果を出した場合、評価機関に対して「なぜB+となったのか」理由のフィードバックを求める。そうすることで、評価項目とその評価結果に至った理由を知ることができるのである(図4)。

こうしたフィードバック結果の把握を通して、自社の取り組みに欠けていると考えられる要素を洗い出し、その結果を次期の取り組み内容を検討するための材料として位置づけている。また、社会(SRI投資家)の視点、重視する項目や、求めるレベルなど、企業に対する社会的責任の要請の潮流について、最新動向を詳細に把握する手段として活用している。このように外部評価を活用することで、さらに磨きのかかった精度の高いCSRの推進が図られている。

## 欧州先進企業から得られる示唆

CSRの潮流が本格化した欧州では、経済成長だけを追求するのではなく、「環境や社会に配慮し、企業と社会が共に発展することが企業の競争力につながる」という考え方が発達している。とりわけグローバル化による影響や労働環境への関心の高い欧州では、経営の社会的側面を重視する動きが顕在化している。言い換えれば、CSRは事業活動と切り離せない位置付けがなされ、経営を実践す

るうえで自然に営まれるべき取り組みとして捉えられる傾向がある。

このような欧州における特性を踏まえたうえで、欧州先進企業のCSRに対する取り組みを見ると、日本企業に対して多くの示唆が得られる。

欧州先進企業に共通した考え方として最も特徴的なのは、リターンを明確に想定して取り組んでいることである。ここでいうリターンとは、直接的な財務面への貢献に限定されたものではなく、事業継続に対するリスク回避や顧客・消費者の信頼獲得など、間接的な効果をも含んでいる。ある企業では、事業上のリスクの低減を目指し、ステークホルダーの事業に対する否定的な見方の緩和をリターンと想定しており、他社では新たな市場の開拓をリターンとして想定している。

このように「何のために取り組むのか」を明らかにすることで、事業もしくは新たなビジネスモデルの作り込みを通して、CSRを経営戦略の中に位置づけることが可能になっている。

こういった経営戦略上の位置付けを実現するために、欧州先進企業が実践している共通のポイントは3つある。

第1に、自社の事業特性に合わせてCSRテーマを捉え、重点特化していることである。欧州でも報告書レベルでは、ステークホルダーが自社の社会的側面について横比較を行いやすいように、世界的にもCSRのガイドラインとして活用されているGRI(グローバル・レポーティング・イニシアティブ)の項目などに沿った開示を行う企業が多く見られる。しかし、欧州先進企業の多くは、ガイドラインとは別な形で、自社のミッションや

ビジョン、事業ドメイン、事業特性に立ち返って、独自のCSR重点テーマを定めている。その結果として、事業活動と密接に関係する社会のテーマを捉え、事業活動やその隣接領域での取り組みを実現している。

第2に、実際に働きかけるべき対象を明確にしていることである。上述のとおり、欧州企業の多くは、取り組みに対するリターンを明確に想定すると同時に、事業に密接な領域でCSR活動に取り組んでいる。たとえば、消費財を取り扱うマックス・アンド・スペンサーではその対象は供給者と店員であり、電機メーカーのフィリップスでは顧客そのものを支える地域社会基盤である。このように対象を絞り込むことで、盲目的に取り組む以上の効果を獲得することが可能となる。

第3に、自社の社員を幅広く巻き込んでいることである。日本では、CSRの構成要素でもある社会貢献、環境などの取り組みが特定の部署にとどまり、必ずしも多数の社員を巻き込んだものになっていないことが多い。欧州先進企業では、CSRという特別な取り組みではなく、社員の日々の活動に落とし込むことで、人材の活性化や自社に対する愛着・誇りを引き出している。

## 日本企業が取り組むべきこと

各企業にとってCSRとは、画一的なものではなく、独自の視点で捉えるべきものである。欧州先進企業では、いずれも企業全体のビジョンや経営方針の中に、自社の社会的責任として目指すべき方向性を組み込んでいる。

日本の場合、企業のビジョン・経営方針を

語る文章の中に「CSR」「社会貢献」「環境保全」「ステークホルダー重視」といった言葉が入っているだけで、「われわれの会社、すでにCSRを経営方針に組み込んでいる」と認識している企業も多い。しかし、経営方針の中に組み込まれるというのは、単に言葉として入っているということではない。問われているのは、事業を推進するうえで、各企業独自のCSRの視点からどう判断し、どう行動するかということである。

言い換えると、経営の判断あるいは従業員の行動の尺度として、各企業独自のCSRの基準を採用することが重要である。そのために、以下の5ステップでCSRに取り組むことを推奨している。

ステップ1：本業の強み・弱みを洗い出す

各企業独自のCSRを捉えるには、まず本業の強み・弱みを洗い出すことが不可欠である。本業での強みをより強固なものにする、もしくは本業の弱みを補う形で、自社独自のCSRへの取り組み項目について考えることである。

ステップ2：CSRを行う目的を明確にする

ステップ1で確認された事業の強み・弱みとともに、経営理念や経営の意志、企業風土を明らかにしたうえで、自社として何を指すべきかを明確にすることである。

ステップ3：重点ステークホルダーを見極める

事業の特性・戦略を考えた際に、どのステークホルダーを重視すべきかを見極める必要がある。CSRの戦略を構築し、その妥当性

を判断する際に、ステークホルダー・ダイアログ（利害関係者との対話）を行って、どの部分に集中すべきかを決定すべきである。

#### ステップ4：戦略を策定し、成果を測る

どのような目的で、誰に対して行うというところが決まったら、それを戦略に落とししていく。そして、その戦略の達成度合いを測る成果指標を設定し、PDCA（計画・実行・検証・改善）のサイクルを回す仕組みをつくることが求められる。

#### ステップ5：ステークホルダーとのコミュニケーションを円滑に行う

コミュニケーションには、直接的な対話のほかにも、情報発信（報告書の発行、ホームページへの掲載、評価機関のアンケートへの回答、経営トップの発言、その他媒体への発表など）、情報収集（ステークホルダーへのアンケート調査、取引先への監査、ヒアリングなど）がある。

基本的には、企業にとって良い情報も悪い情報もオープンにすること、ステークホルダーごとに欲しい情報は異なるので、それを整理して開示すること、その中でもステップ3で設定した重点ステークホルダーに対

しては、特に重点的にコミュニケーション活動を行うこと、情報収集は間接的なものと直接的なものを効率よく使い分けることが重要である。

これら5つのステップを実行することで、経営戦略と一体化したCSRが実現される。日本企業の持続的発展に向けて、事業性と社会性を両立させるCSRの実践を期待したい。

著者

伊吹英子（いぶきえいこ）

経営コンサルティング部主任コンサルタント

専門はCSRおよび社会貢献活動の戦略・評価制度構築、NPOマネジメント、バランス・スコアカードによる業績評価制度改革

高橋雅央（たかはしまさお）

経営コンサルティング部副主任コンサルタント

専門は経営戦略、経営管理、CSRの戦略・評価制度構築、大学経営、NPOマネジメント

牧陽子（まきようこ）

経営コンサルティング部コンサルタント

専門はコーポレート・ブランド・マネジメント、コーポレート・コミュニケーション・マネジメント、CSRの戦略・評価制度構築、経営・マーケティング戦略立案