

## <講演録>

# シャープの CSR 取り組み

中 川 敬

## I シャープの経営理念とオンリーワン経営

はじめに、シャープの経営理念についてお話しします。経営理念は1973年に制定しました。この中に、すでに「広く世界の文化と福祉の向上に貢献する」、「会社で働く人々の能力開発と生活福祉の向上に努める」、「会社の発展とひとりひとりの幸せとの一致をはかる」、「株主・取引先をはじめ全ての協力者との相互繁栄を期す」など、今でいう、ステークホルダーとの相互発展をめざすCSRの思想が盛り込まれています。

現在、この経営理念に基づき「オンリーワン経営」という経営方針を前面に打ち出しています。これは、「オンリーワン商品」、「オンリーワンデバイス」の創出に軸足を置き、物作りを重視し製造業を極める。身の丈をわきまえた効率経営を行い、和の力を活かし革新する。人材を育み創意を蓄積するという経営方針です。当社は創業以来、世の中に無い物、誰もやってこなかったことに果敢に挑戦し、豊かで楽しい生活を実践する独創的な商品を提供して、社会に貢献しようという意志を貫いてきました。

ご承知のように、電機業界は、ソニーさん、松下さんなど、売上高が7兆円、8兆円、9兆円クラスの企業が競争相手となります。シャープは、2005年度は2兆7,500億くらいの売上高になりますが（注：2005年度通期連結売上高実績2兆7,971億円）、相対的にはまだまだ小さな会社であるといえます。このような小さな会社が電機業界で競争していくとなると、いっぷう変わったアングルから商品を提供していかなければなりません。そこで、ナンバーワンではなく、世の中にない物、あるいは従来とは違った物を提供して貢献する、オンリーワ

ン経営方針を掲げています。

1998年、現在の社長が就任した際に、「2005年までに国内で生産、販売するカラーテレビをブラウン管から液晶に置き換える」との方針を打ち出しました。当時液晶テレビは、ようやく14～15インチの物ができた状況でした。視野角も狭く、横からは見づらいというレベルでした。そんな中、2005年までには、全部ブラウン管から液晶に変えてしまおう、というメッセージを送りました。この時から当社は「オンリーワン」を経営の中心に据え、事業活動のあらゆる面でシャープならではの独自性を追求する取り組みを、更に強化しました。この目標は、全従業員のたいへんな努力により、2005年にほぼ達成することができました。また、製品のレベルもたいへん向上しました。高画質のハイビジョン放送を視聴するのに最適なフルスペックハイビジョンに対応し、視野角も170度まで遜色なく見えるようになりました。そのような夢をオンリーワン経営の中で実現してきました。

もう1つの目標として、世界的に太陽光発電を普及させ、「2010年、温暖化負荷ゼロ企業をめざす」という企業ビジョンを打ち出しました。我々はモノづくりなどの事業プロセスにおいてCO<sub>2</sub>を排出しています。発電する際にCO<sub>2</sub>を排出しない太陽光発電を普及させることによって、シャープが生産した太陽電池による「創エネルギー」を大きく拡大し、2010年までに温室効果ガスの削減量が、本来排出したであろうCO<sub>2</sub>の排出量を上回るようにするという構想です。

## Ⅱ シャープのCSRの考え方

ここまで、経営理念とオンリーワン経営方針についてご説明しました。ここからは、当社のCSRについてご説明します。

経営理念・経営信条に基づいて、企業としての行動原則である「シャープグループ企業行動憲章」、役員・従業員の行動規準を定めた「シャープ行動規範」を制定しました。全社員がこれらの内容を理解し、全ての事業プロセスにおいて実践することが、CSRにつながると考えています。

1991年以降、証券業界の損失補填事件、1996年からは、総会屋への利益供与

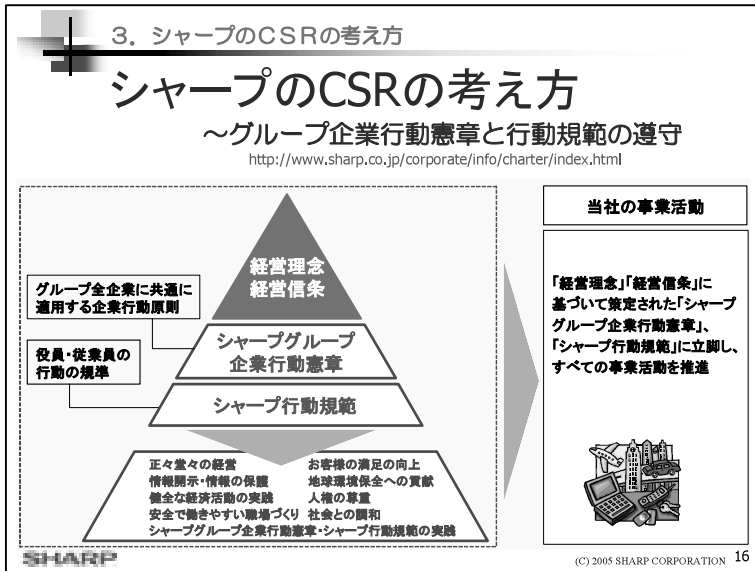


図 1

事件等、様々な企業不祥事がありました。そのような中、1998年に「シャープ企業行動基準・行動指針」を制定いたしました。それ以降2度の改定を経て、現在の「シャープグループ企業行動憲章」、「シャープ行動規範」に至ります。

シャープのCSRの考え方は、図1の中に集約されています。これを今後、全社に定着させていくというのが非常に大きな課題です。シャープグループ企業行動憲章の中には、正々堂々の経営、お客さまの満足の向上、情報開示・情報の保護、地球環境保全への貢献、健全な経済活動の実践、人権の尊重、安全で働きやすい職場づくり、社会との調和、シャープグループ企業行動憲章の実践などの項目について記載されています。

次に、シャープではCSRにおける具体的な取り組みについて、図2のように、3つの領域に分類して考えています。「領域A」は、法令の遵守、事業活動による利益の社会への還元など、企業存続のための最低限の社会的責任の取り組みです。「領域B」は、環境保護への取り組み、ステークホルダーへの情

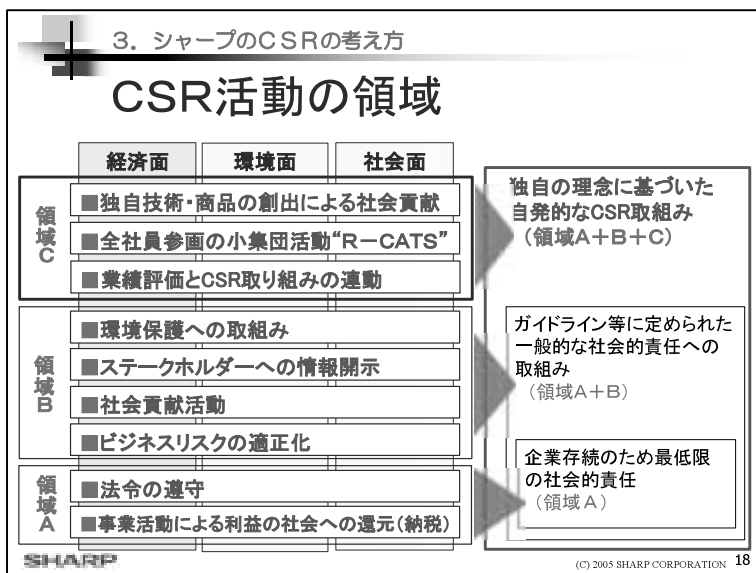


図2

報開示, 社会貢献活動, ビジネスリスクの適正化など, ガイドラインに定められた一般的な社会的責任への取り組みです。そして「領域C」に記載してますように, 独自の技術・商品の創出による社会貢献, 全社員参画の小集団活動, 業績評価とCSR取り組みの連動など, 独自の理念に基づいた自発的なCSRに取り組んでいます。

### Ⅲ シャープのCSR推進体制

2003年に私が経営企画室長に就任した時, CSR推進室の設置を検討しました。本社のみならず海外を含めたグループ全体を視野にいれてCSRを推進するためには, 経営幹部と連携し, 事業経営に密着した形でなければなりません。また, それまでに推進してきたビジネスリスクマネジメントとの相乗効果などを考えて, ビジネスリスクマネジメント推進グループと融合する。そのような考えで, 2003年10月に経営企画室内にCSR推進室を設置しました。現在は経

営企画統轄役員の傘下に経営企画室より独立させています。

#### Ⅳ CSR とビジネスリスクマネジメント (BRM)

次に、ビジネスリスクマネジメントについてお話したいと思います。

さきほど申し上げたとおり、CSR は経営そのものであり、ビジネスリスクは経営のあらゆる側面に付随しています。CSR の着実な実践こそがビジネスリスクマネジメントになると考えています。ビジネスリスクの中には、投資など事業を遂行するにともなって、やっていかなければならないポジティブなものがあります。一方、法令違反などについては、ネガティブなリスクとしてマネジメントしなければなりません。

取り組みについては、平時の取り組み、有事の取り組みがあります。平時では、問題が発生する確率をより軽減するために予防措置への取り組みを重ねていく、即ち、リスクマネジメントをきっちりしていかなければなりません。一方、有事の取り組みは、クライシスマネジメントです。問題発生時に迅速かつ適切な対応を行うためのルール、仕組み作りを行わなければなりません。この2つをあわせて、当社ではビジネスリスクマネジメントと定義しています。

平時の対応の場合では、まず起こりうる全てのリスクを想定し、リスクに対する防護壁を築き、発生する確率をできるだけ低く抑えます。万が一問題が発生した際の適切な行動手順を定める、社内の状況を継続的にチェックできるようモニタリングを実施し、常に変動するリスクに対して、防護壁と行動手順の内容を改善します。

有事の対応においては、迅速で適切な情報開示が最も重要です。

同時にビジネスリスクマネジメントのために、管理マニュアルの整備が必要です。シャープには、大きく分けて10ほどの事業部門があります。それぞれの事業部門が保有するリスクについて棚卸しを行い、まずリスクを認識し、特に重要と思われる約120項目のリスクについて「特定リスク管理マニュアル」として整理・体系化し、全社運用しています。

ビジネスリスク案件が発生した際には、第一報は、まず CSR 推進室に入り

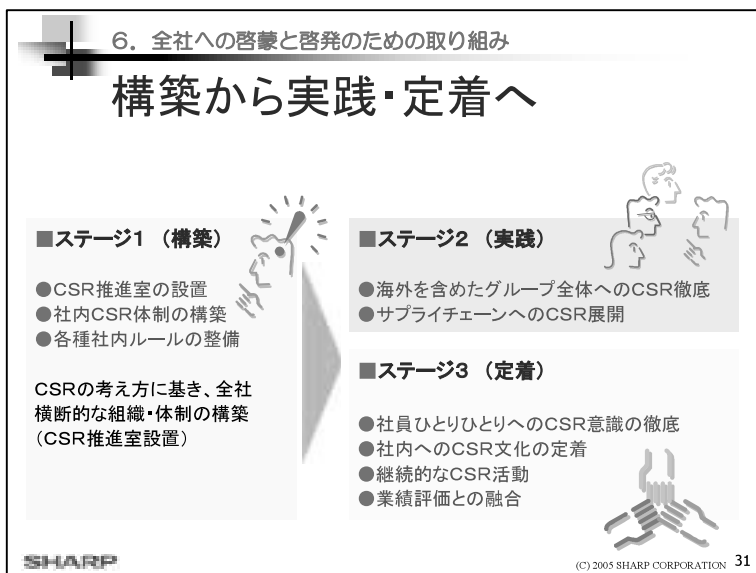


図3

ます。ただちに、経営トップに正確な情報を報告するとともに、各関連部門を召集し、現場における適切な対応策を協議・実施するとともに、ステークホルダーに対して迅速かつ適切な情報開示を行います。

### V 全社への啓蒙と啓発のための取り組み

次に、全社へのCSR啓蒙・啓発についての取り組みについてご説明します。

図3に示しているように、まずステージ1（構築）として、CSR推進室を設置して、社内CSR体制を構築しました。各種社内ルールも整備しました。次のステージ2（実践）では、海外を含めたグループ全体に対してCSRを徹底するとともに、お取引先を含めたサプライチェーンに対してCSRを展開しなくてはなりません。

そして、ステージ2の取り組みと並行して、ステージ3（定着）の取り組みを進めます。これは、CSRを一過性のブームに終わらせず継続していくため



図 4

の取り組みです。このステージ3が最も重要であると考えています。社員ひとりひとりが CSR 意識を持ち、日々の業務に CSR の視点で取り組み、社内の文化として CSR を定着させていくために、業績評価と CSR の取り組みとの融合などを行いました。「皆さん CSR を認識して下さいよ、CSR 活動して下さいよ」というだけでは効果がありません。CSR は経営そのものであるとの認識に立ち返り、各部門の業績評価に CSR に対する取り組みを組み込む試みを進めています。

図4では、ステージ3の企業内への定着について、大きく3つの取り組みをご説明します。

まず1つ目は、「CSRに関する教育・情報の提供」です。

CSR・コンプライアンス研修会などの集合研修を2004年度は年間54回、2005年度も継続して実施しています。海外拠点につきましては、地域別あるいは、出張も含め拠点長、管理責任者を対象とした現地での説明会・研修会を順次実

施しました。また、集合研修の内容を補完し、全従業員がCSRの基本知識とシャープの取り組みについての理解をさらに深めるため、全社員を対象にCSRに関するe-ラーニングを実施しました。それから、従業員との双方向コミュニケーション施策として、CSRメールマガジンの配信や、これらの取り組みがどの程度社内に浸透しているかを調査するために、半年に一回、認知度調査アンケートを行っています。

2つ目の取り組みは、「CSRへの参画の場の提供」です。

全社員参加型小集団活動「R-CATS (Revolution Creative Active Teams)」では、職場の改善点などをCSR視点でテーマを設定し、国内外関係会社を含めたグループ内の全部門が取り組んでいます。管理職を含む全社員が活動メンバーであり、現在参加チームは国内3,000チーム、海外で800チーム、合計で3,800チームにのびります。参加メンバー数は、国内27,500人、海外7,000人、合計34,500人が参加する活動となっています。

もう1つのCSR参画の場として、シャープグリーンクラブ(SGC)という、環境ボランティア活動があります。環境安全本部、労働組合本部、人事本部がSGC事務局となり、全社での取り組み、地域ごとの取り組み、拠点ごとの取り組み、あるいは、部門や個人、それぞれのレベルでの活動を行っています。1つの事例として、奈良の若草山には、南京ハゼやシダ類など、植生を破壊する植物があり、奈良若草山観光振興会、奈良県公認NPO「ガーデンネット」とともにクリーンキャンペーンを主催しました。これは毎年継続し、実施しています。私も参加しましたが、参加者全員が力をあわせ、とても気持ちよい活動だったと記憶しています。また、各地域で美化運動、あるいは「シャープの森」植林運動の第1号として、広島県で取り組みを進めています。

そして3つ目が、「CSR実践に対する評価とモチベーション向上」への取り組みです。当社では、経営管理システム・業績評価管理手法として、BSC(バランス・スコア・カード)を導入しています。各部門がCSR重点取り組みテーマを設定して、その数値目標の達成時期を明確にし、それを達成すれば評価を与えるということに取り組んでいます。このテーマの中にCSRに関するテ-



マが入っています。

それから、クリスタルホットラインという社内相談窓口を設置しています。これは、提案や意見などポジティブなこともあるのですが、若干ネガティブな面もあります。コンプライアンスに関わる問題や、苦情、相談、セクハラなどが発生したときに、プライバシーを保護しながら、事実を報告して解決に結びつけるように取り組んでいます。その苦情を受け付けて、検討委員会にて対応策を検討する。その際に、もちろん情報提供者のプライバシー保護が重要です。当社はメーカーですので、出入りの業者、協力会社、関係会社、あるいは派遣社員など、正社員ではないけれども工場の中に派遣されて働いている人たちがいます。そのような人たちの苦情や相談事も受け付ける体制にしています。

## Ⅶ 事業活動への CSR 取り組み

さきほど申し上げたとおり CSR は経営そのものであると考えています。事

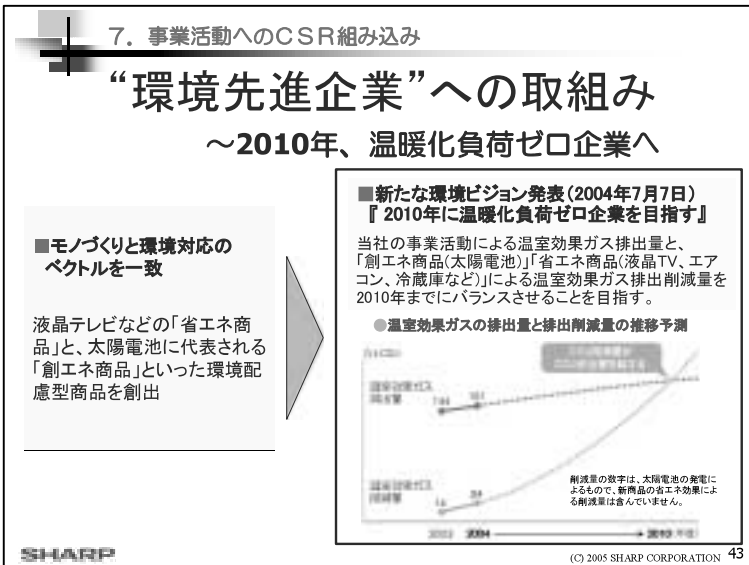


図5

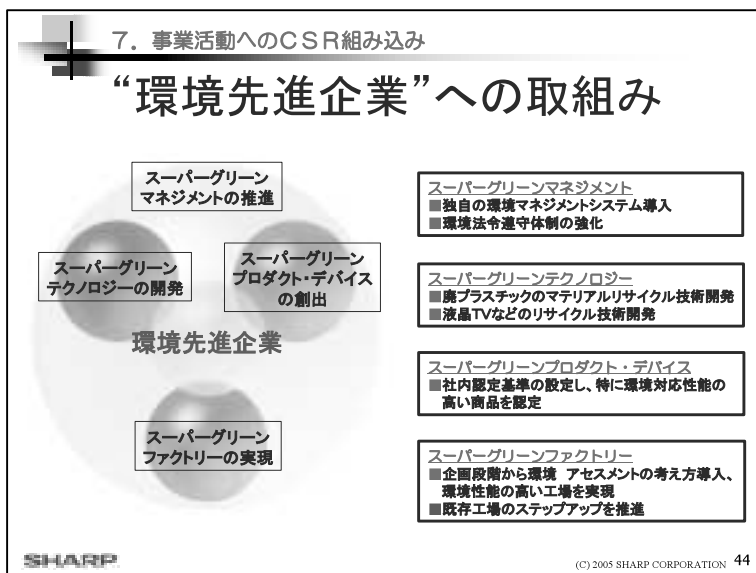


図6

業活動を通じてどのように社会に貢献しているかということについて、3つの取り組みをご説明します。

「2010年、温暖化負荷ゼロ企業を目指す」という企業ビジョンの実現に向けてCO<sub>2</sub>の排出削減に取り組んでいます。これは、シャープが全世界の事業活動で排出する温室効果ガスの量を可能な限り抑制する一方、シャープが生産した太陽電池による「創エネルギー」と、新商品の「省エネルギー」効果による温室効果ガス削減量を大きく拡大することで、2010年までに温室効果ガスの削減量が、本来排出したであろうCO<sub>2</sub>の排出量を上回るようにするという構想です。

環境先進企業を目指す取り組みについてどのようなことを進めているのかということをもとめたのが、図6に示している4つの取り組みです。

1つ目は、環境経営度を高めるために独自の環境マネジメントを推進しようという、「スーパーグリーンマネジメント」です。具体的にはシャープ版の環境マネジメントシステム導入拡大をはじめ、環境法令遵守体制の強化、環境管

理会計の活用、環境教育や環境社会貢献活動の推進など、環境経営における事業の環境意識を高める独自の取り組みを推進しています。

2つ目は、環境保全に貢献する独自の環境技術を開発していこうという「スーパーグリーンテクノロジー」の開発です。地球温暖化防止、資源有効活用、化学物質削減など5つの分野を設定して独自の環境技術開発を推進しています。廃プラスチックのマテリアルリサイクルの技術開発、液晶テレビなどのリサイクル技術開発等を手がけています。

3つ目は、環境性能の高い商品を創出するという「スーパーグリーンプロダクト・スーパーグリーンデバイス」の取り組みです。厳しい評価項目と社内一定基準を設けて、商品およびデバイスの環境性能向上に取り組み、極めて環境性能の高い、スーパーグリーンプロダクト、およびスーパーグリーンデバイスの継続的な創出を図っています。

4つ目は、環境配慮性の高い工場でモノづくりをするという「スーパーグリー

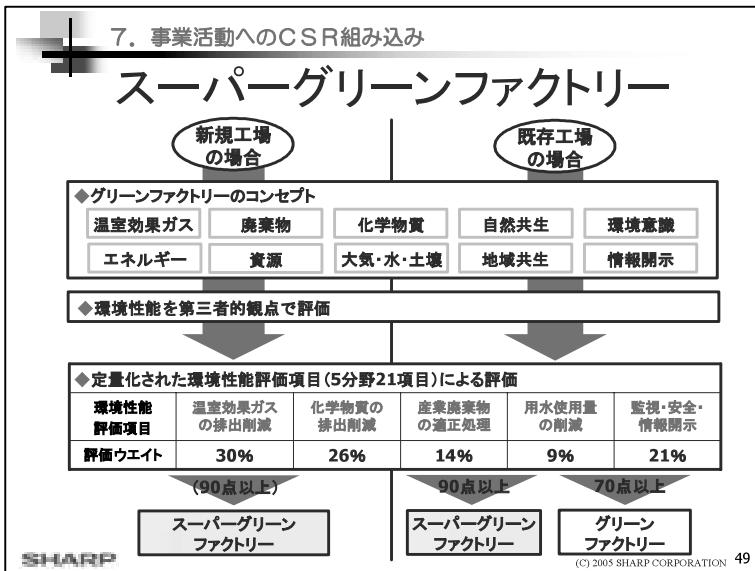


図 7

ンファクトリー」の実現です。今後新たに建設する工場については、企画段階から環境に配慮した設計を行い、環境性能の高い工場を実現します。スーパーグリーンファクトリーは環境負荷を最小化すると共に、自然と共生し、地域社会から信頼される工場の実現を目指しています。

スーパーグリーンファクトリーについて、液晶パネルから液晶テレビまでを一貫生産する世界初の工場である亀山工場の環境負荷削減の取り組みをご紹介します。

自家発電で一定の電力をまかない、その際に発生する廃熱をコ・ジェネレーションシステムで利用し、CO<sub>2</sub>の排出を約40%削減しています。また、ビルの一面に採光型太陽電池モジュールを設置して年間48,000kwhを発電し、その分、火力発電の電力購入量を減らすことで、CO<sub>2</sub>の排出を削減しています。それから、製造工程で使用する水を100%循環利用しています。1日約9,000tの水を全て回収して、100%リサイクルしています。現在建設中の亀山第2工場では、さらに最先端の環境技術を導入する予定です。

このような取り組みが評価され、2004年、日本環境経営大賞において、最高の賞である環境パール大賞を受賞することができました。また既存の工場においても、環境配慮性を高め、「グリーンファクトリー」、「スーパーグリーンファクトリー」にレベルアップする取り組みを進めています。

地方自治体と企業が力を合わせることで、地域経済・社会の発展と、事業活動が良い循環を生み出すことをめざした、亀山工場における社会貢献モデルをご紹介します。図8に示しますとおり、徹底した環境配慮、周辺産業の誘致、新規雇用の創出、税収の増加、地域経済の活性化、亀山産ブランドの確立の流れです。

最近、店頭で、テレビに「亀山産」と、産地を明記して訴求いただくような量販店も増え、お客さまからも亀山産テレビを「指名買い」いただく現象がおきています。図8にいろいろな数値が記載されているように、当社亀山工場の操業によってもたらした経済効果があるともいわれています。

続きまして、事業活動を通じた社会への貢献について、メキシコのロサリー

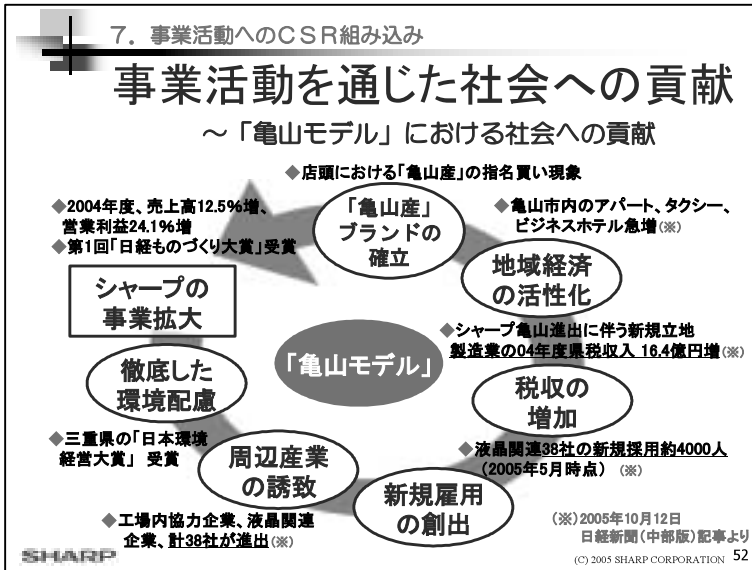


図8

ト市にある工場の事例をご紹介します。

メキシコ社会保険庁が助成金を拠出し、シャープは工場敷地内の土地を提供して、公立保育所を設置・運営しています。敷地内に子供を預けることができますので、小さな子供を持つ従業員は安心して働くことができます。会社としても、従業員の満足度が高まり、雇用が確保できます。私も先日この工場に行ってきました。利用者のみなさんはたいへん喜んでおり、工場が休みになるのが嫌だというような声も聞こえてきます。今後このような取り組みを他の地域にも広げていきたいと考えています。

## VII サプライチェーンへのCSR展開

CSRの推進にあたっては、自社グループのみならず、自社製品のすべての事業プロセス（サプライチェーン）について責任を求められます。例えば、調達先から購入した部品に環境基準で禁止されている物質が混入したり、海外の

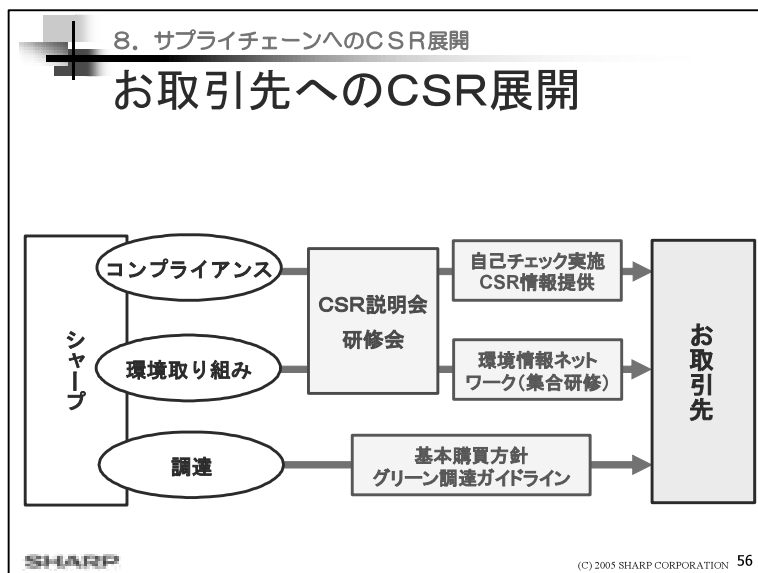


図9

生産拠点などで、知らないうちに不法労働が行われていた、といった問題が発生した場合でも、当社が責任を問われることになります。

図9に示しますように、シャープではお取引先に対して、「コンプライアンス（法令遵守）」、「環境取り組み」、「調達」の3つの取り組みをお願いしています。コンプライアンスと環境については、お取引先に対してCSR説明会・研修会を継続的に行っています。部材の調達については、「基本購買方針」、「グリーン調達ガイドライン」を定め、これに基づいた取引を行っています。

当社自身がサプライヤーとして、納入先からCSRへの取り組み状況についての確認を求められるケースがあります。例えば、当社が携帯電話の端末を納入している欧州のオペレーターとの取引にあたっては、環境、コンプライアンスなど、CSR全般にわたる調査票に対して、当社の取り組み状況の回答が求められます。その際に、当社の調達先や協力工場などを含めた、サプライチェーンでの取り組みが求められます。これらの取り組みが充分でない状況が続くと、

取引が解除となる可能性もあります。

## VIII 情報開示とコミュニケーション

ステークホルダーとのコミュニケーションツールの1つとして、CSR についての年次報告書である「環境・社会報告書」を発行しています。

当社は2004年までは、「環境報告書」というタイトルで、環境に関する取り組みを中心とする報告書を発行してきました。その後、環境に加えて、従業員の育成、CS、商品信頼性、安全衛生、情報セキュリティ、社会貢献など、社会面について広範囲な情報開示を求められるようになり、2005年からは、広く CSR についての取り組みを報告するツールとして、「シャープ環境・社会報告書」というタイトルに改めて発行しています。

## IX 最後に

図10に示します通り、シャープの基本ビジネスモデルは、さまざまなステークホルダーが関係しています。CSR はシャープにとって事業経営そのものであり、特定の部門が推進するのではなく、全部門・全社員が主役となって推進するものと考えています。言い換えると、シャープの CSR は、グループ従業員がすべての業務プロセス（企画、設計、生産、販売、サービスなど）において、関係するステークホルダーに配慮し、常に経営信条である「誠意と創意」をもって業務推進していくことであるといえます。

最後に、CSR に取り組むことで、企業は何を得ることができるのかについての考えをお話します。

図11に示します通り、CSR の着実な実践は、「企業および製品のブランドイメージ向上」、「リスクの未然防止」、「ガバナンス機能の強化」など無形資産の価値を向上させることにつながると考えます。

このような無形資産の価値を向上させることにより、CSR 意識の高いステークホルダーとのビジネスを実現することができます。例えば、お客さまに対しては、「自社ブランド＝信頼」のイメージをもっていただくことで、低コスト

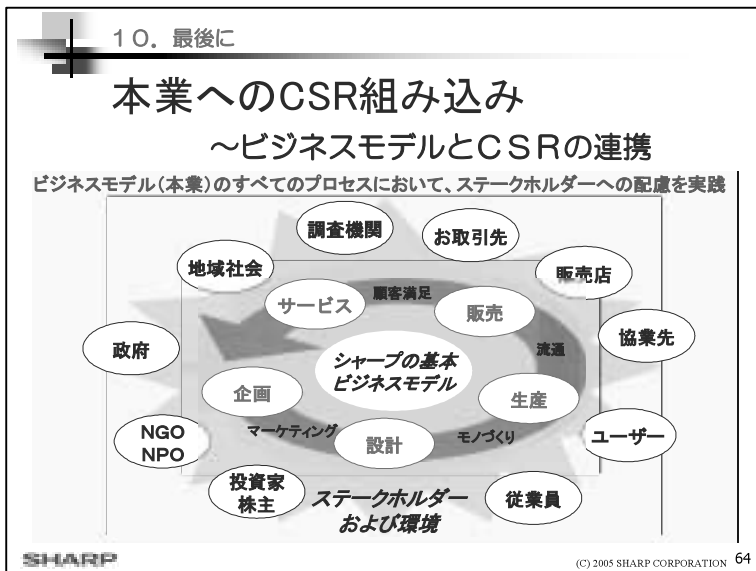


図10

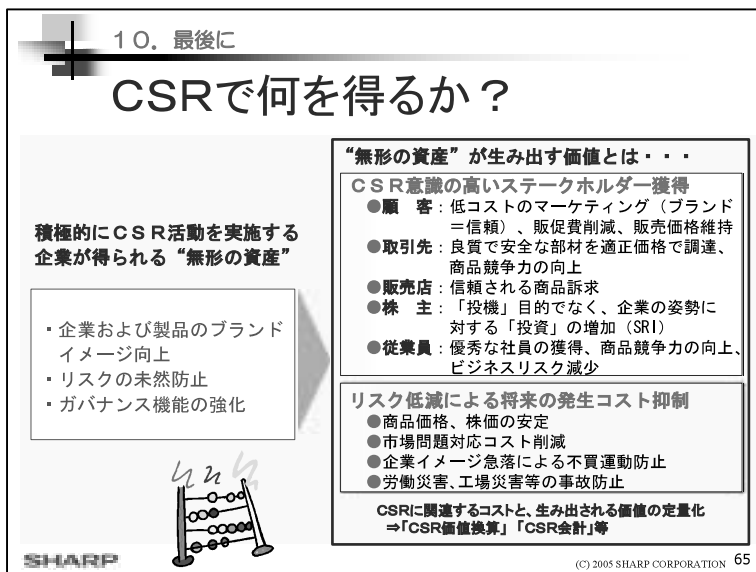


図11



のマーケティング活動となり、販促費の削減・販売価格の維持などにつながります。CSR をきちんと実践していただけるお取引先からは、良質で安全な部材を適正価格で調達でき、商品競争力の向上につながります。同様に、ご販売店からは、商品の独自性や環境性能など適切な商品訴求を行っていただくことができます。株主からは、投機目的ではなく企業の姿勢に対する投資の増加、長期的な視点で投資いただくことができます。信頼される企業となることで、優秀な社員の獲得などにもつながると考えています。

また、コンプライアンスやリスクマネジメントに着実に取り組むことで、中期的なリスクが低減し、予期せぬトラブル等の発生コストを抑制することにつながります。

当社は、本業であるモノ作りにおいて、特徴あるオンリーワン商品を創出することが、メーカーである当社の「ブランド価値」向上につながると考えています。また、「事業の拡大・成長」のために、CSR の一環としてリスクマネジメントを実践し、事業を取り巻くさまざまなビジネスリスクを適正化していきます。シャープではこれからも、ブランド価値向上と事業の拡大・成長を通じて「企業価値」を向上させていくために、CSR は事業経営そのものであるとの考え方で、取り組みを進めてまいります。

以上で当社の CSR の取り組みについてのお話を終えさせていただきます。ご清聴いただきましてありがとうございました。