



日本企業のCSR - 進化の軌跡 -

自己評価レポート

2010

公益社団法人 経済同友会

2010年4月

目 次

はじめに.....	1
1 . 経済同友会における C S R 提言活動の変遷	3
2 .【要約】 ~今回(2010年)の C S R 調査に関する背景・結果について~	8
3 . 経営者意識調査の回答結果	10
(1) 世界的な経済危機を経験して	10
(2) C S R の経営上の位置付け	11
(3) 企業価値の評価と社会的責任投資	14
(4) 社会的課題と企業への期待	17
4 . 自己評価シートの回答結果	18
(1) 組織統治	18
(2) 人権	22
(3) 労働慣行	23
(4) 環境	26
(5) 公正な事業慣行	28
(6) 消費者に関する課題	29
(7) コミュニティ参画及び開発	31
5 . 今回の結果をどう見るか - 専門家の視点	33
(1) 足達 英一郎 氏	33
(2) 河口 真理子 氏	35
(3) 富田 秀実 氏	38
おわりに.....	40
資料 : 経済同友会主催 C S R シンポジウム	41
(「経済同友」2010年3月号特集記事)	

はじめに

経済同友会が第15回企業白書「市場の進化と社会的責任経営」(2003年3月)を発表し、21世紀における「企業の社会的責任(CSR)」の意味合いとその重要性を提唱してから7年余が経過した。既に「CSR」という言葉は企業経営の日常用語となり、各社においてさまざまな取り組みが進展している。

本会が提唱するCSRは、法令遵守や慈善活動にとどまらず、「企業が事業活動を通じて社会に好影響をもたらす、そのような企業の取り組みが市場で評価されることによって、企業と社会が相乗的・持続的に発展する」という高い次元を目指すものである。

こうした高い次元の取り組みは、各企業の独自の理念や戦略に基づく創意工夫があって成り立つものと本会は考えている。したがって、画一的な基準やルールを設けたり、広範囲にわたる取り組みを総合点でランキングしてもあまり意味はないという観点から、本会では「自己評価シート」に基づくセルフチェックを提唱してきた。「自己評価シート」の開発には数多くの企業経営者が参画し、「自社の強みと弱みについて自ら気づくことによって、将来に向けた戦略や仕組みづくりに役立てたい」という思いが反映されたものとなっている。

2003年度、本会会員所属企業のうち229社が「自己評価シート(第1版)」を用いた自己評価を実施し、その結果は「日本企業のCSR:現状と課題 自己評価レポート2003」(2004年1月)として公表された。

続いて2005年度、本会会員所属企業及び東証1部・2部上場企業のうち527社が「自己評価シート(第2版)」を用いた自己評価を実施し、その結果は「日本企業のCSR:進捗と展望 自己評価レポート2006」(2006年5月)として公表された。

そして2009年度、社会的責任経営委員会(委員長:水越さくえセブン&アイ出版取締役社長)は、「自己評価シート」を第3版に改訂したうえで、3回目となる自己評価ならびに経営者意識調査を実施した。今回は、本会会員所属企業、東証1部・2部上場企業に加え、各地の経済同友会の正副代表幹事及び常任幹事所属企業も対象に含めた。

本報告書は、第3回の調査結果をまとめたレポートであると同時に、過去の調査結果の推移から見たCSRの進化の軌跡でもある。過去に本会が発表したCSR関連の提言・報告

書と併せ、CSRを推進していく上でのガイドブックとして活用していただければ幸いである。

今、日本及び世界には、さまざまな社会的課題が存在し、その解決の主体として、企業に対する期待が高まりを見せている。こうした状況を背景に、国際標準化機構(ISO)では、ISO26000(社会的責任に関する手引き)制定に向けた作業が進められている。

企業が社会からの期待に応え、社会とともに持続的に相乗発展していくためには、企業が事業活動を通じて社会的課題を解決することが重要となってくる。その意味において、企業は今、CSRを経営戦略の中核に位置づけ、事業活動との統合を図るという新たな局面を迎えている。

経営のあり方に変革を伴うこのような局面では、経営トップによる強いリーダーシップが必要となる。本会としては引き続き企業経営者自身の啓発に重点を置き、本報告書の周知活動、CSRのさらなる啓発活動を続けていきたいと考えている。

おわりに、今回の調査にご参加いただいた445社の関係各位をはじめ、ご協力いただいたすべての関係者の皆様に対し、この場を借りて深甚なる謝意を表したい。

1 . 経済同友会におけるCSR提言活動の変遷

活動のあゆみ

年度	委員会(委員長)	提言
1956	経営方策特別委員会(井上英熙委員長)	経営者の社会的責任の自覚と実践
1972	経営方策審議会(小林宏治委員長)	社会と企業の相互信頼の確立を求めて
1973	通常総会(木川田一隆代表幹事所見)	社会進歩への行動転換
2000	経済社会思想を考える委員会(南直哉委員長) 21世紀宣言起草委員会(水口弘一委員長)	21世紀宣言
2002	市場の進化と21世紀の企業研究会 (斎藤敏一座長)	第15回企業白書 市場の進化と社会的責任経営
2003	社会的責任経営推進委員会(桜井正光委員長)	日本企業のCSR:自己評価レポート2003
2005	社会的責任経営推進委員会(原良也委員長)	日本企業のCSR:自己評価レポート2006
2006		CSRイノベーション ~事業活動を通じたCSRによる新たな価値創造~ 日本企業のグッド・プラクティス 2007
2007	社会的責任経営委員会(高橋温委員長)	価値創造型CSRによる社会変革 ~社会からの信頼と社会的課題に応えるCSRへ~
2008	社会的責任経営委員会(岩田彰一郎委員長)	今こそ企業家精神あふれる経営の実践を ~三面鏡経営と5つのジャパソ・ニューティールの推進による未来価値創造型CSRの展開~
2009	社会的責任経営委員会(水越さくえ委員長)	日本企業のCSR:自己評価レポート2010

経済同友会と社会的責任

常に時代のさきがけ

・経済同友会では、「企業は社会の公器である」との自覚の下、1956年度「経営者の社会的責任の自覚と実践」、1973年度「社会進歩への行動転換」、2002年度「第15回企業白書:市場の進化と社会的責任」を発表する等、常に時代のさきがけとなる新しい考え方を提起してきた。

実践を推進

・21世紀を迎え、企業経営をとりまく環境が大きく変化する今日、企業の社会的責任の重要性をCSRという言葉で改めて提起し、自己評価シートを開発・配布する等、その実践を推進している。

持続可能な発展に向けて

・企業が持続的に発展していくためには、たえざるイノベーションによって価値創造を続けるとも

に、高い倫理観によって健全な経営を行い、社会から信頼を得ることが不可欠である。さらに、環境への配慮、女性が活躍できる環境づくりといった課題に積極的に取り組むことが企業競争力の源泉となり、社会全体の持続可能な発展にも結び付くと考えている。

各提言の背景とポイント

上記の「活動のあゆみ」に記載した提言 ~ について、背景とポイントは以下の通り。

経営者の社会的責任の自覚と実践（1956年度）

背景

・自由民主党・日本社会党の二大政党時代の幕開け(55年体制)を受け、二大政党による議会政治の健全な運営を図るべく「議会政治擁護に関する決議」を採択。同時に、経営者は議会政治が健全に発達できる経済的環境の整備に努力すべき、との問題意識から、各地の経済同友会と共同して研究を開始した。

ポイント

・「(中略)企業は、今日においては、単純素朴な私有の域を脱して社会諸制度の有力な一環をなし、その経営もただに資本の提供者から委ねられておるのみではなく、全社会から信託されるものとなっている。それと同時に、個別企業の利益が、そのまま社会のそれと調和した時代は過ぎ(中略)現代の経営者は倫理的にも、実際的にも単に自己の企業の利益のみを追うことは許されず、経済、社会との調和において、生産諸要素を最も有効に結合し、安価かつ良質な商品を生産し、サービスを提供するという立場に立たなくてはならない。(中略)経営者の社会的責任とは、これを遂行することに外ならぬ(中略)。」

社会と企業の相互信頼の確立を求めて（1972年度）

背景

・環境破壊、公害、欠陥商品など消費者不在の経営により、社会の企業に対する見方が大きく変化し、また組織の巨大化・管理化により職場への帰属意識が低下し、「生きがい」を求める声が高まるなど価値観の変化と多様化が進行した。こうした中で、社会が持つ企業イメージを正しく認識し、社会的ニーズを的確に捉えて期待に応え、社会と企業との強い信頼関係を築くことがきわめて重要な課題となった。(出所:戦後日本経済と経済同友会:岩波書店)

ポイント

・「(中略)本来企業はその行動が、その時代の人々の諸要求に基づいて形成される社会的ニーズに合致してこそ、社会的支持を得られるものであり、その上に立ってはじめて企業自体の発展も保障されるのである。(中略)企業が社会的信頼を高めるには、たんに既存の法律や規制を守るにとどまらず、(中略)進んでより高次の社会的責任を遂行することが重要となっている。」

社会進歩への行動転換（1973年度）

背景

- ・「社会と企業の相互信頼の確立を求めて」の提言を受け、木川田一隆代表幹事が、1973年4月の通常総会において、所見を述べた。

ポイント

- ・企業の意識・行動が時代の変化に遅れ、企業と社会の乖離がかつてなく広がっている。いまや、企業の社会的責任も、これまでの企業に原点において社会を見るのではなく、社会に原点をおいて企業のあり方を考えるという発想に変えよ。
- ・そうした観点から企業は行動転換を進め、
 - 新しい社会性の見地から企業行動を総点検し、福祉経営哲学を確立すること
 - 行動基準を設定し、主体的に行動すること
 - 公害防除など具体的社会貢献目標を設定、実践すること
 - 企業としてインフレ阻止に挑戦することを提唱した。

21世紀宣言（2000年度）

背景

- ・世界は今、新たな挑戦に直面している。目覚ましい技術革新と拡大する経済のグローバル化の光と影が交錯する中で、我々はいかにして、環境問題、人口問題など多くの課題を克服し、富と知識の巨大な集積と新しい時代の可能性をより良い世界の実現に結びつけるのか、まさに人類の英知が試される新しい世紀の幕が開けた。

ポイント

- ・経済的価値の創造と増大という本来の目的はもとより、企業が人々の価値観や生き方にますます大きな影響を持つ社会的存在であることを改めて認識し、企業と社会との相互信頼をより確かなものにしていく必要がある。そのために、経営者は、絶えず、社会のリーダーとして責任を自覚し自己を律して、社会の期待と企業の目的の調和を目指す「市場の進化」の実現に向けてイニシアティブを発揮し続けなければならない。

第15回企業白書：市場の進化と社会的責任経営（2002年度）

背景

- ・21世紀宣言で提唱された「市場の進化」のコンセプトについて、深掘りを開始。あわせて、ヨーロッパにおけるCSRについて実態調査。

ポイント

- ・経済同友会のCSRに対する考え方を、理論面・実践面を含めて、体系的に整理・解説。
- ・日本におけるCSR元年(2003年)を象徴する1冊。

- ・「経済性」のみならず「社会性」「人間性」を含めた価値が評価される市場を構築(市場の進化)し、社会の期待と企業の目的が自律的に調和する経済社会を目指す。
- ・CSRの本質とは、経営の中核に位置付けるべき課題、持続的な発展をめざすための「投資」、新たなフロンティアに挑戦するための自主的取り組みである。

日本企業のCSR:自己評価レポート2003 (2003年度)

背景

- ・第15回企業白書において、CSRを提唱したことから、実践に向けた取り組みを開始するため、第1回目の自己評価を実施。

ポイント

- ・CSRの実践を促進するツールとして、経営者によるセルフチェックに主眼を置いた「自己評価ツール」を開発。
- ・開発した「自己評価ツール」を配布するのみでなく、結果を回収し、日本企業の取り組み状況について、分析評価を行った。
- ・CSRに対する関心はあるものの、「自己評価はまだ時期尚早」という声もあった。
- ・環境分野の取り組みは関心が高く、大企業・製造業を中心に「十分な成果をあげている」という回答が多かった。
- ・女性の活用に大きな課題が見られた。

日本企業のCSR:自己評価レポート2006 (2005年度)

背景

- ・本来は企業と社会の相乗発展をめざすべきCSRが、依然として不祥事防止を中心に語られている現状は極めて遺憾、という問題意識の下、第2回目の自己評価を実施。

ポイント

- ・60%の企業がCSR推進体制を築く。2年でほぼ倍増。
- ・環境報告書から持続可能性報告書へのシフトが進んだ。
- ・31%の企業がCSR調達基準を策定。電気機器業界は50%が策定。
- ・女性管理職が「増加した」企業は42%。大企業で増加傾向が顕著。

CSRイノベーション (2006年度)

背景

- ・欧州においては、法令遵守でも社会貢献でもない「市場での事業活動を通じたCSRの実践」ということに議論が収斂していたが、日本においてはそういう理解が必ずしも十分ではなかった。したがって、グッド・プラクティスを分析・紹介し、日本企業に新たな気づきを提供することとした。

ポイント

- 顧客の立場に立った商品・サービス
- 従業員が働きやすい職場
- 地域社会との共存・コミュニティの再生
- 環境ビジネスの推進

のテーマごとに、グッド・プラクティスを紹介。

価値創造型CSRによる社会変革（2007年度）

背景

- ・CSRは日本企業の間でかなり浸透してきたが、全般的に停滞感が出はじめており、いわば踊り場的な状況になっている。このままでは、せっかく取り組みはじめたCSRが、企業にとっても社会にとっても大きな意義を果たせなくなってしまうのではないかという危機感から、何とかそれを打開する方策を考えた。

ポイント

- 経営トップのリーダーシップとコミットメントが必須である
- 社会からの期待と要請、社会的課題を直視する
- 社会性を備えた人材を育成する
- PDCAによるCSRマネジメントシステムを確立する
- 一企業を超えた連携を図る
- ステークホルダーとの多面的な対話を活かす

今こそ企業家精神あふれる経営の実践を（2008年度）

背景

- ・CSRはバブル崩壊以降、経営の軸足の置き方が定まらない中で、世界的な経済危機に見舞われた。雇用が社会問題化するなど、将来への不安が高まったことから、個人消費が期待できず、日本経済は回復への突破口が見出せない状態にある。

ポイント

- ・経営者が企業の存在意義の根底にある企業家精神を持って社会的課題に向き合い、新たな価値創造につながる事業を興し、市場や雇用を生み出すことが、本質的な社会的責任。
- ・未来価値創造型CSR - 5つのジャパン・ニューディール
 - 少子高齢化社会を持続可能で住みやすい社会へと導く「オレンジ・ニューディール」
 - 環境で世界のリーダーを目指す「グリーン・ニューディール」
 - 日本の技術を結集し水ビジネス大国を目指す「ブルー・ニューディール」
 - 食の安全を守り食料自給率を向上させる「イエロー・ニューディール」
 - ICT社会の構築で様々な社会的課題の解決につなげる「ホワイト・ニューディール」

【要約】

～今回(2010年)のCSR調査に関する背景・結果について～

2.【要約】～今回(2010年)のCSR調査に関する背景・結果について～

(1) 背景

・世界におけるCSRの関心事は、

社会的課題の解決に関する企業への期待の高まり

事業活動を通じたCSR（経営と統合したCSR）

に向けられており、そういった流れの中で、ISO26000(社会的責任に関する手引き)の策定が進められている。しかし、日本企業はこれらに対する理解が必ずしも十分とは言えない。

・世界的な経済危機を経験し、経済のグローバル化を実感した今こそ、世界におけるCSRの動向について理解を深め、自らの経営のあり方を見つめ直すことが必要。

・こういった問題意識から、いまだ経済危機の影響が冷めやらぬなか、企業経営者に対して第3回の自己評価(アンケート調査)を呼びかけ、その結果を本レポートにまとめることとした。

(2) 調査概要

調査名称

1. 経営者意識調査（14問）

【目的】企業不祥事・世界的な経済危機・社会的課題の解決など、調査当時の時代背景やCSRの最新動向を踏まえ、企業経営者のCSRに対する理解の深まりを調査する。

2. 自己評価シート（107問）

【目的】各企業にとっては、CSRに関する自社の取り組み状況について、107項目の観点からチェックを行い、自社の強みと弱みについて気づきを得る。また、本会にとっては、各企業の自己評価結果を回収し、日本企業全体のCSRの特徴を把握する。

調査対象 (2,817社)

東証1部・2部上場企業(2,130社)

経済同友会に会員が所属する企業のうち株式会社（ の重複を除くと475社）

各地の経済同友会において、正副代表幹事あるいは常任幹事が所属する企業のうち株式会社（ の重複を除くと212社）

調査方法 郵送により調査票を送付し、郵送もしくは電子メールにて調査票を回収

調査期間 2009年12月～2010年1月

回答数

	依頼数	回答数	回答率
全体	2817	445	15.8%
経済同友会会員	827	295	35.7%
会員以外	1990	150	7.5%

(3) 結果

調査の結果、CSRに対する経営者の意識は一層深まり、厳しい経営環境においてもCSRへの取り組みが継続・強化されていた。一方で、サプライチェーン全体での人権遵守など、取り組みが見られるものの十分な成果に結びついていないものや、生物多様性など取り組み自体が進んでいないものなど、実施にあたっての課題も見られた。今後のCSR推進にあたっては、これまで培ってきた意欲的な取り組みをさらに伸ばして企業競争力を高めるとともに、グローバル視点での「課題」にも目を配ることのできる高い経営感度が求められる。

進化（意欲的な取り組み）

- (1) 経済危機後の厳しい経営環境においても、CSRの取り組みは依然として継続・強化の流れ。(p10)
- (2) フィランソपीやメセナ活動を通じた社会貢献から、事業活動を通じて社会的課題の解決を図るCSRへ、経営者の意識が変化。(p11)
- (3) 社長自らが率先してCSRの浸透を図る企業では、「経営理念の浸透・価値観の共有」が十分行き届く傾向。(p13)
- (4) CSR推進体制は68%の企業で整備が進み、持続可能性報告書は45%の企業が発行。(p19、p21)
- (5) NPO、NGOと協働して取り組んだ企業のうち4割は、「十分な成果があった」との手ごたえ。(p31)

課題

- (1) 「社会的課題の解決に向けて企業は役割を果たすべき」と考える経営者は82%に達するが、その思いを自身の経営に反映する経営者は42%にとどまる。(p17)
- (2) CSR調達基準を策定している企業は52%にとどまる。(p19)
- (3) 社会ニーズの事業化として取り組みが進む分野は、7割が「環境」に集中。「少子高齢化」「水」「食の安全・自給率向上」「ICT」など、広い視点での価値創造が不足。(p20)
- (4) ISO26000¹を積極的に参照する予定がある企業は10%にとどまる。ステークホルダーから「何が期待されているのか」を理解するためには、ISO26000の参照が足がかりとなる。(p21)
- (5) 「人権」分野に目を向けると、「自社内で国際規範を遵守する企業」は44%、「サプライチェーン全体で遵守する企業」は19%と、取り組みが不十分。(p22)
- (6) 女性管理職比率が増加傾向の企業は38%に達し、法令を上回る育児支援に取り組む企業において増加傾向が顕著であるものの、女性管理職がいない企業は依然として23%。(p23)
- (7) 気候変動の「緩和策」は取り組みが進むものの、「適応策」の実施は緒についたばかり。(p26)
- (8) 生物多様性に関する方針を策定している企業は21%にとどまる。ただし、電気・ガス、電気機器、建設、化学など、一部の業種では既に取り組みが進む。(p27)
- (9) 「コミュニティ参画及び開発」分野に目を向けると、BOP²ビジネスに取り組む企業は23%にとどまる。ただし、食品、銀行・金融、卸売など、一部の業種では既に取り組みが進む。(p32)

¹ ISO26000: 社会的責任に関する手引き。ISO(国際標準化機構)において現在策定が進められている。

² BOP: ベース(ボトム)・オブ・ザ・ピラミッド。1日2ドル未満で生活する貧困層の人々(世界で約40億人)を指すなどとされる。

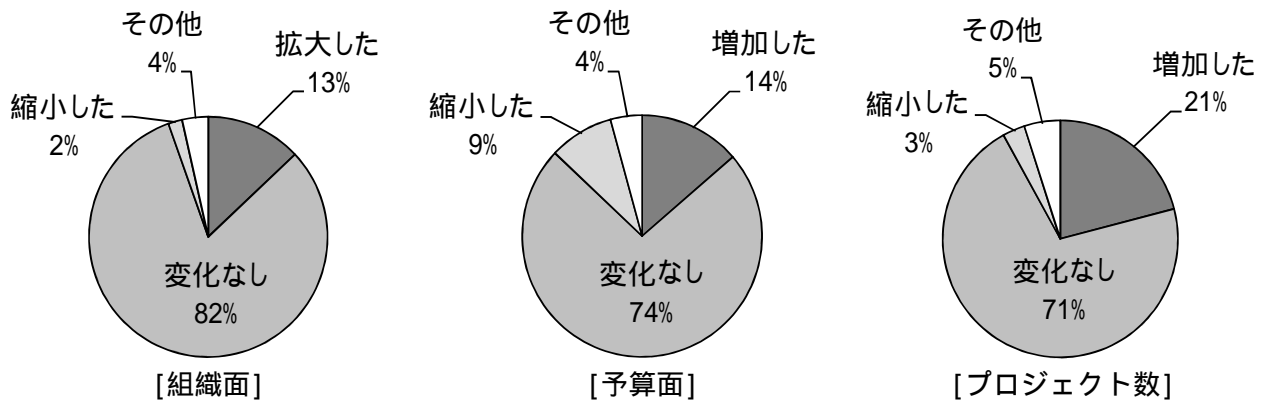
3 . 経営者意識調査の回答結果

(1) 世界的な経済危機を経験して

経済危機後の厳しい経営環境においても、CSRの取り組みは、依然として継続・強化の流れ。

経済危機によるCSRの取り組みへの影響について、組織面、予算面、プロジェクト数の観点から変化を問うた。その結果、大多数の企業は、経済危機前と変わらぬレベルでCSRの取り組みを継続。また、一部の企業において取り組みが縮小されたものの、それを上回る数の企業において取り組みが強化された。経済危機を反映し、予算面を縮小した企業は9%に上る一方、組織面、プロジェクト数を縮小した企業は2%～3%にとどまるなど、厳しい経営環境においてもCSRに取り組み続けようとする経営者の高い意識がうかがえた。

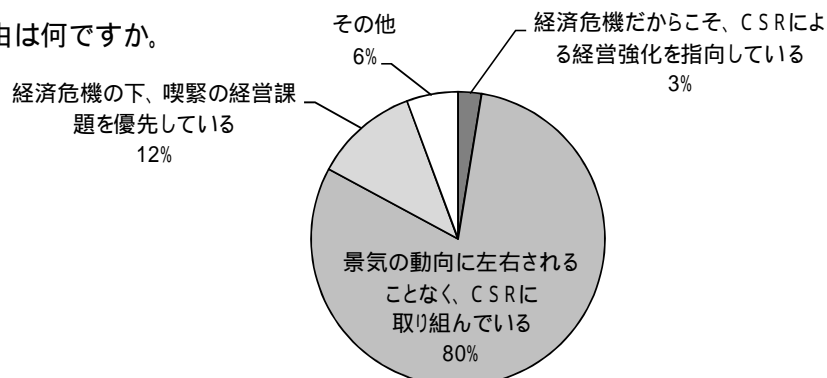
Q . 世界的な経済危機により、CSRへの取り組みにどのような影響がありましたか。



景気の動向に左右されることなくCSRに取り組む企業は、80%に達す。

前問の理由を問うた結果、「景気の動向に左右されることなくCSRに取り組んでいる」が80%に達した。経営が好調な時にだけCSRに取り組むのではなく、「企業活動とCSRは切り離せないもの」と捉える経営者の意識がうかがえた。

Q . 前問の理由は何ですか。



(2) CSRの経営上の位置付け

フィランソロピーやメセナ活動を通じた社会貢献から、事業活動を通じて社会的課題の解決を図るCSRへ、経営者の意識が変化。

「所在する地域社会の発展に寄与すること」「雇用を創出すること」「世界各地の貧困や紛争の解決に貢献すること」といった、社会的課題の解決を図るCSRは、得票率を伸ばした。一方で、「フィランソロピーやメセナ活動を通じて社会に貢献すること」は得票率を減らした。CSRに対する経営者の意識の変化がうかがえた。

Q. 貴社にとってのCSRには、どのような項目が含まれますか。

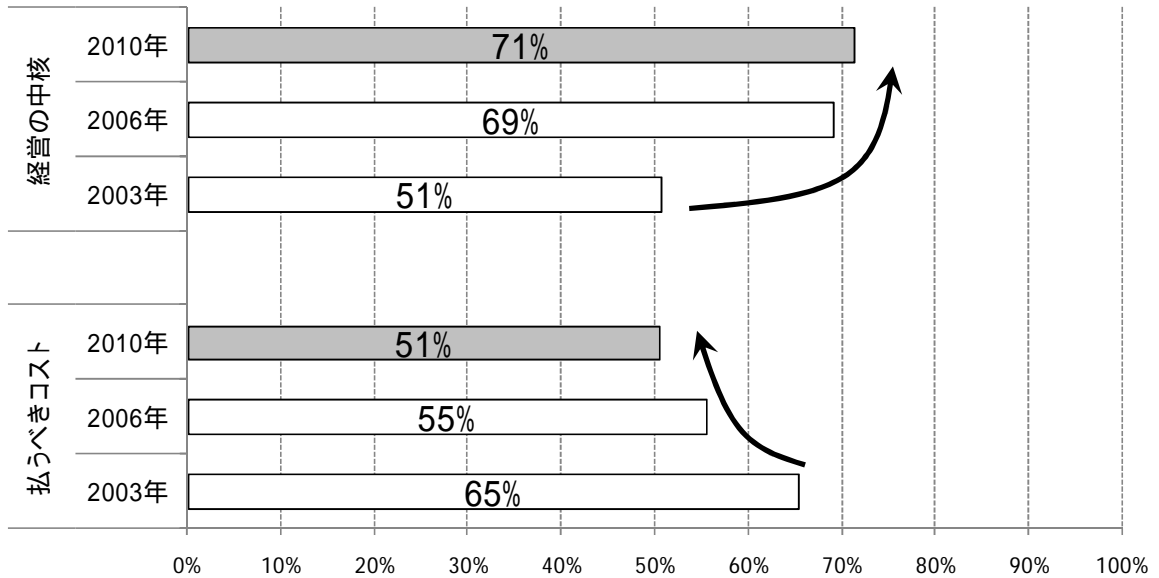
	順位					得票率		
	2003年	変動	2006年	変動	2010年	2006年	変動	2010年
より良い商品・サービスを提供すること	1位	↘	2位	↗	1位	91%	-	91%
法令を遵守し、倫理的行動を取ること	2位	↗	1位	↘	2位	95%	↘	89%
(参考)事業活動の過程で生じる環境負荷を軽減すること	5位	↗	3位	-	3位	81%	-	78%
所在する地域社会の発展に寄与すること	7位	↗	5位	↗	4位	72%	↗	77%
収益をあげ、税金を納めること	3位	↘	4位	↘	5位	75%	↘	71%
人権を尊重・保護すること	10位	↗	6位	-	6位	68%	-	69%
雇用を創出すること	8位	↘	9位	↗	7位	57%	↗	62%
株主やオーナーに配当すること	4位	↘	7位	↘	8位	67%	↘	61%
新たな技術や知識を生み出すこと	6位	↘	10位	↗	9位	55%	-	57%
人体に有害な商品・サービスを提供しないこと	9位	↗	8位	↘	10位	65%	↘	57%
フィランソロピーやメセナ活動を通じて社会に貢献すること	11位	-	11位	-	11位	46%	↘	39%
世界各国の貧困や紛争の解決に貢献すること	12位	-	12位	-	12位	16%	↗	19%

2006年以前の質問文は「地球環境の保護に貢献すること」としていたため、参考扱いとした。

CSRを「経営の中核」と考える企業経営者は71%。

CSRを「経営の中核」と考える企業経営者は年を追うごとに増加し、今回71%に達した。逆に、CSRを「払うべきコスト」と考える企業経営者は年を追うごとに減少し、51%となった。

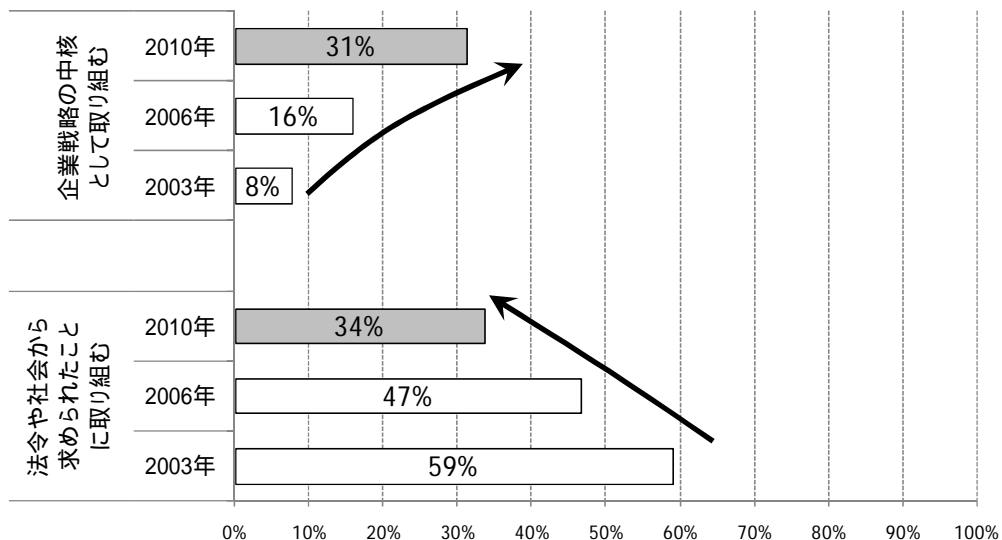
Q. 貴社にとって、CSRはどのような意味を持っていますか。



CSRを「企業戦略の中核」として取り組む企業は、31%に倍増。

CSRを「企業戦略の中核」として取り組む企業は31%に倍増し、「法令や社会から求められたこと」に取り組む企業は34%に減少。企業におけるCSRの取り組み段階は、着実に進化している。

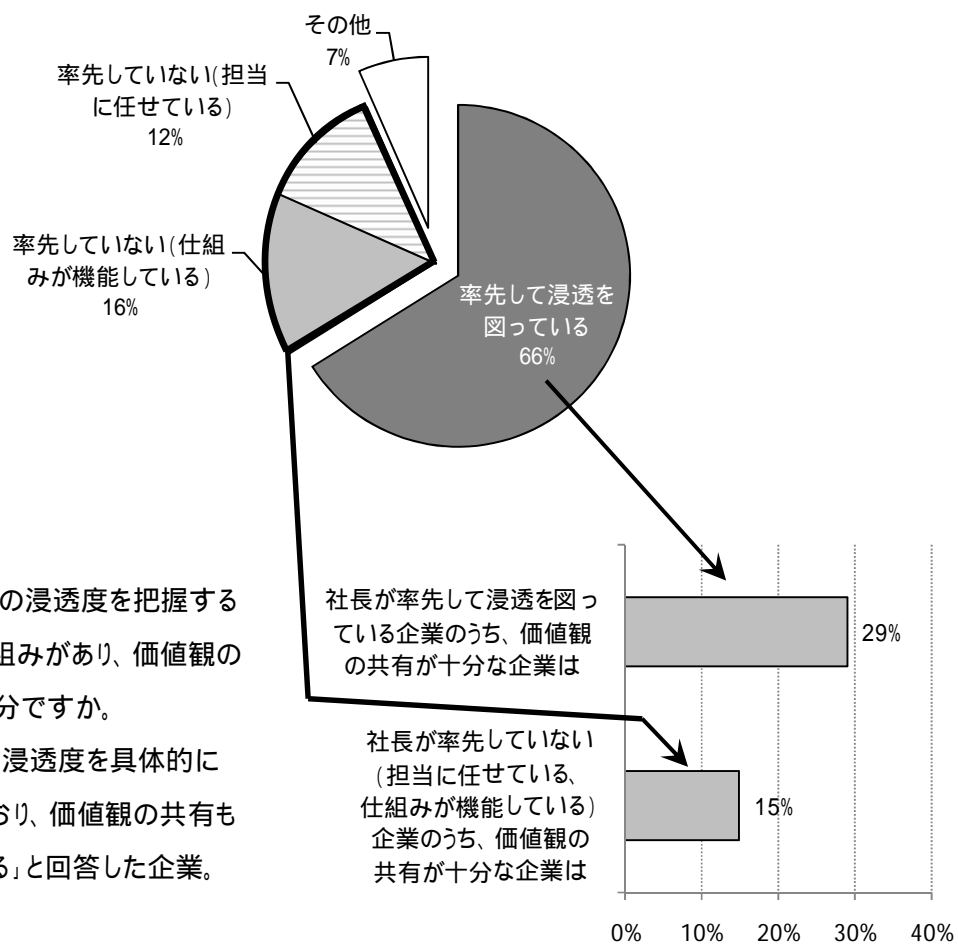
Q. 貴社のCSRに関する取り組みは、どの段階にありますか。



社長自らが率先してCSRの浸透を図る企業は66%あり、そういった企業では、「経営理念の浸透、価値観の共有が十分」行き届く傾向。

機会あるごとに社長自らが率先してCSRの浸透を図る企業は66%で、このうち、経営理念の浸透、価値観の共有が十分であると答えた企業は29%であった。一方、社長自らが率先してCSRの浸透を図っていない企業(担当に任せている、仕組みが機能している)は28%(12%+16%)で、このうち経営理念の浸透、価値観の共有が十分であると答えた企業は15%にとどまった。経営理念を浸透させ、価値観の共有を十分なレベルに引き上げるためには、CSR推進部署など体制の整備にとどまらず、企業トップ自らがリーダーシップを発揮することが重要と考えられる。

Q. 企業行動基準の策定・CSR推進体制の構築など、仕組みの整備にとどまらず、機会あるごとに社長自らが率先して、組織内部でのCSRの浸透を図っていますか。



Q. 経営理念の浸透度を把握するための仕組みがあり、価値観の共有は十分ですか。
 グラフは、「浸透度を具体的に把握しており、価値観の共有も十分である」と回答した企業。

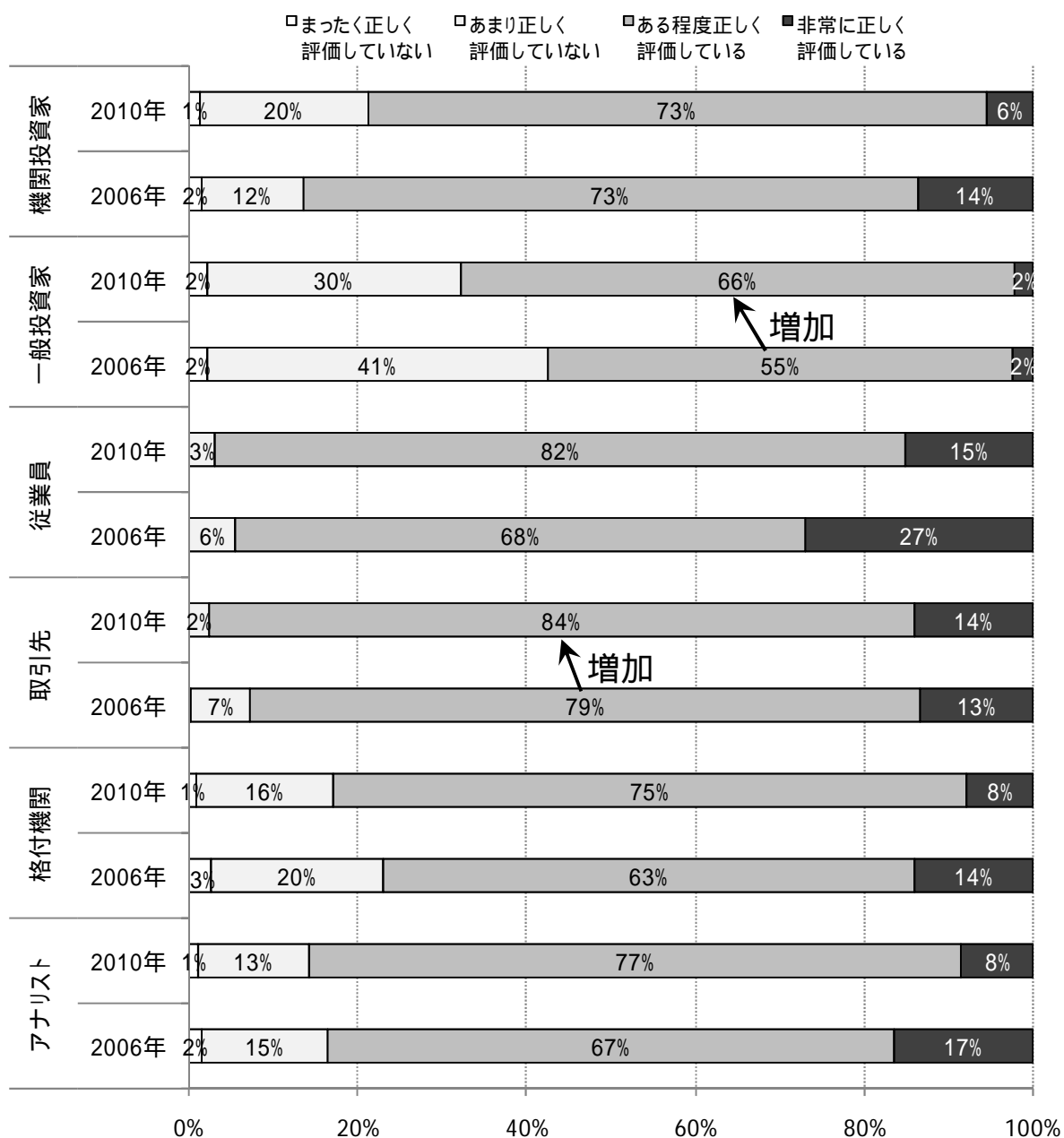
(3) 企業価値の評価と社会的責任投資

一般投資家と取引先から、非財務面も含めて、より正しい企業価値の評価を得るようになったとの手ごたえ。

一般投資家から、より正しい企業価値の評価を得るようになったのは、SRIの取り組みにより、非財務面も含めて企業価値を知る機会が提供されていることが一因と考えられる。

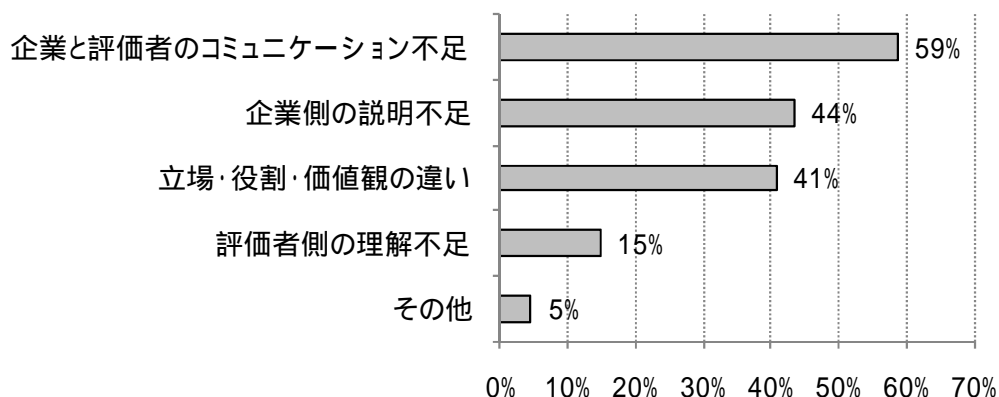
また、取引先から、より正しい企業価値の評価を得るようになったのは、CSR調達の取り組みにより、サプライチェーンにおいて相互理解が浸透したことが一因と考えられる。

Q. 下記のそれぞれの評価者が、貴社の企業価値(財務面に限らず、非財務面を含めて評価される総合的な企業価値)を正しく評価していると思いますか。



非財務面も含めて企業価値を正しく評価してもらうためには、コミュニケーションが重要との認識。

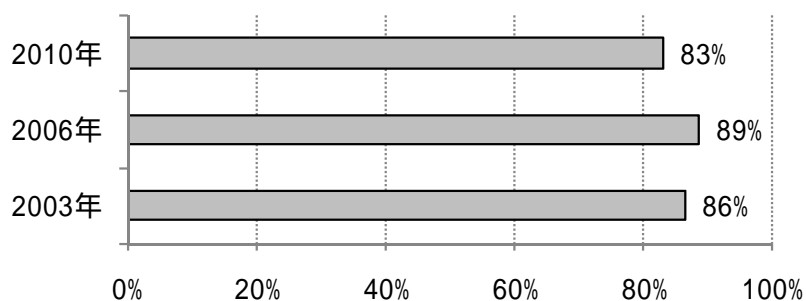
Q. 前問において、正しく評価されていないとすれば、何が問題だと思えますか。



83%もの経営者は、今まで以上に非財務面に関する情報開示を進め、透明性・コミュニケーションを高める必要があるとの認識。

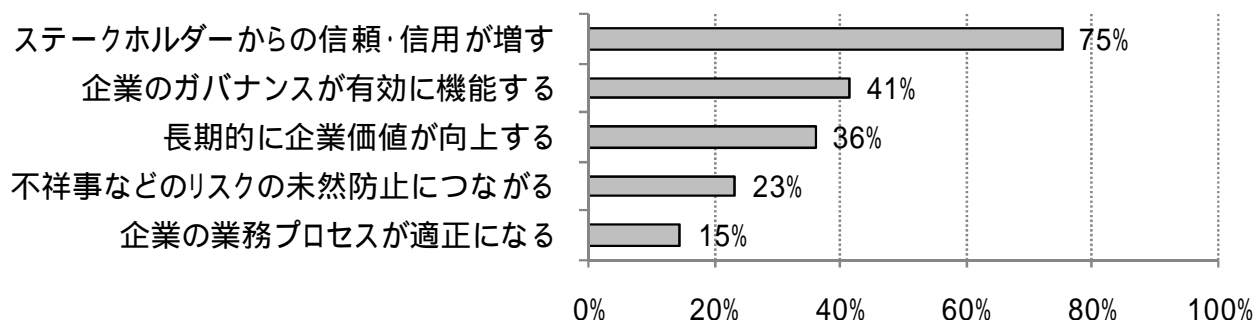
Q. 非財務面（環境面や社会面での取り組み）に関する情報開示について、今まで以上に透明性・コミュニケーションを高める必要があると思えますか。

グラフは、「今まで以上に透明性・コミュニケーションを高める必要がある」と答えた企業。



ネガティブ情報開示の意義は「ステークホルダーからの信頼・信用が増す」が最も高く、75%。

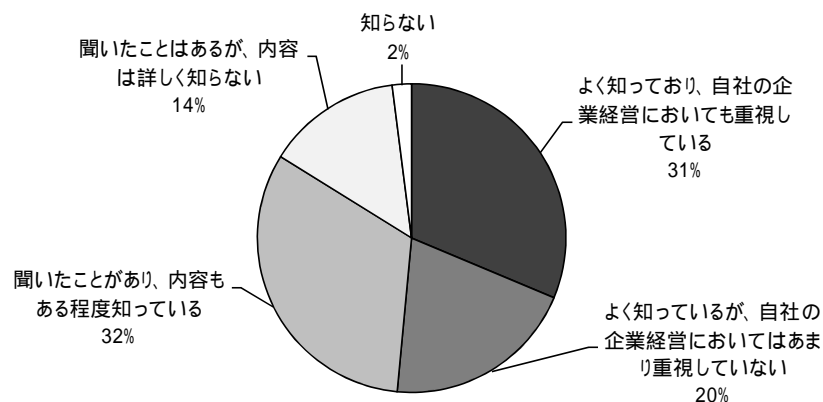
Q. ネガティブ情報も含めて必要な情報を開示することは、どんな意義があると思えますか。



SRIの認知度は高いが、自社の企業経営において重視するかどうかの対応には、ばらつきが見られる。

SRIの内容をある程度以上知っている経営者は83% (31% + 20% + 32%) にのぼり、認知度は高い。しかしながら、自社の経営において重視するかどうかの対応には、ばらつきが見られる。「よく知っており、自社の企業経営においても重視している」という対応をしている経営者は、前回比 + 7ポイントの31%になるなど、SRIを重視する経営者は増加した。

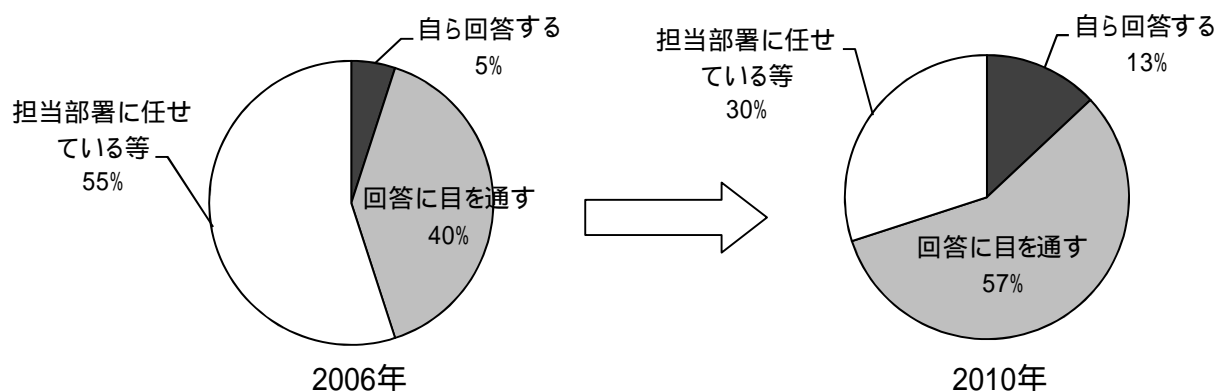
Q. 企業の総合的評価の1つの表われとして、「社会的責任投資 (SRI)」や「環境・社会・ガバナンス (ESG) 配慮投資」などがあります。あなたはこれらを知っていますか。



SRI調査に自ら回答する、または目を通す企業経営者は70%。

SRIファンド設定のためのアンケート調査への対応は、経営トップが「自ら回答する」「回答に目を通す」が合わせて70%であった。前回の45% (5% + 40%) と比べ大幅に増加しており、経営者の関心の高さがうかがえた。

Q. 「社会的責任投資 (SRI)」や「環境・社会・ガバナンス (ESG) 配慮投資」のためのアンケート調査の依頼があった場合、貴社はどのように対応されていますか。



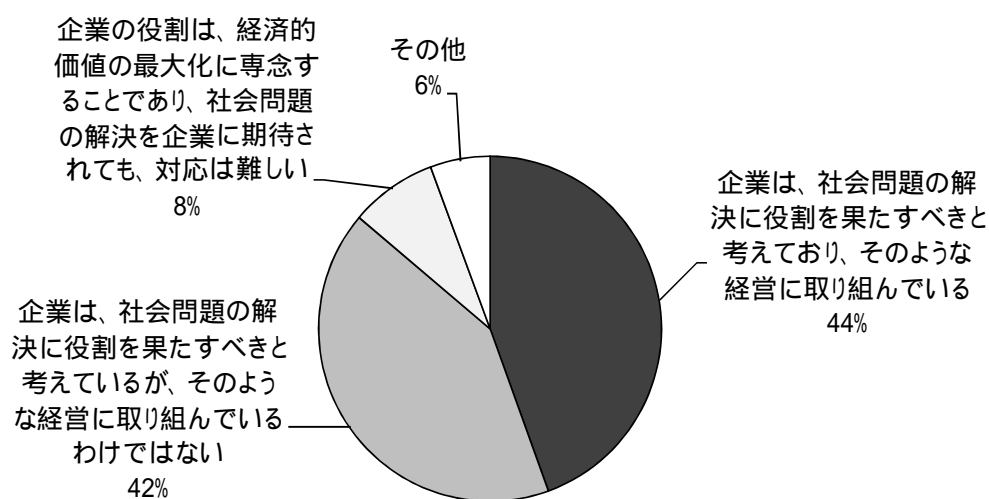
(4) 社会的課題と企業への期待

「社会的課題の解決に向けて企業は役割を果たすべき」と考える経営者は86%に達するが、その思いを自身の経営に反映する経営者は42%にとどまる。

「企業は、社会問題の解決に役割を果たすべき」と考える経営者は44%、「企業は、社会問題の解決に役割を果たすべきと考えているが、そのような経営に取り組んでいるわけではない」と考える経営者は42%であった。

実に、経営者の86%が「企業は、社会問題の解決に役割を果たすべき」と考える一方で、42%の経営者は、その思いを自身の経営に反映できていないことが明らかになった。

Q. 昨今、社会問題の解決の主体として、企業に対する期待が一層高まっている側面があります。これについて、どのような考えをお持ちですか。



4．自己評価シートの回答結果

自己評価シートの回答結果について、その概要を、ISO26000の7つの中核主題ごとに報告する。

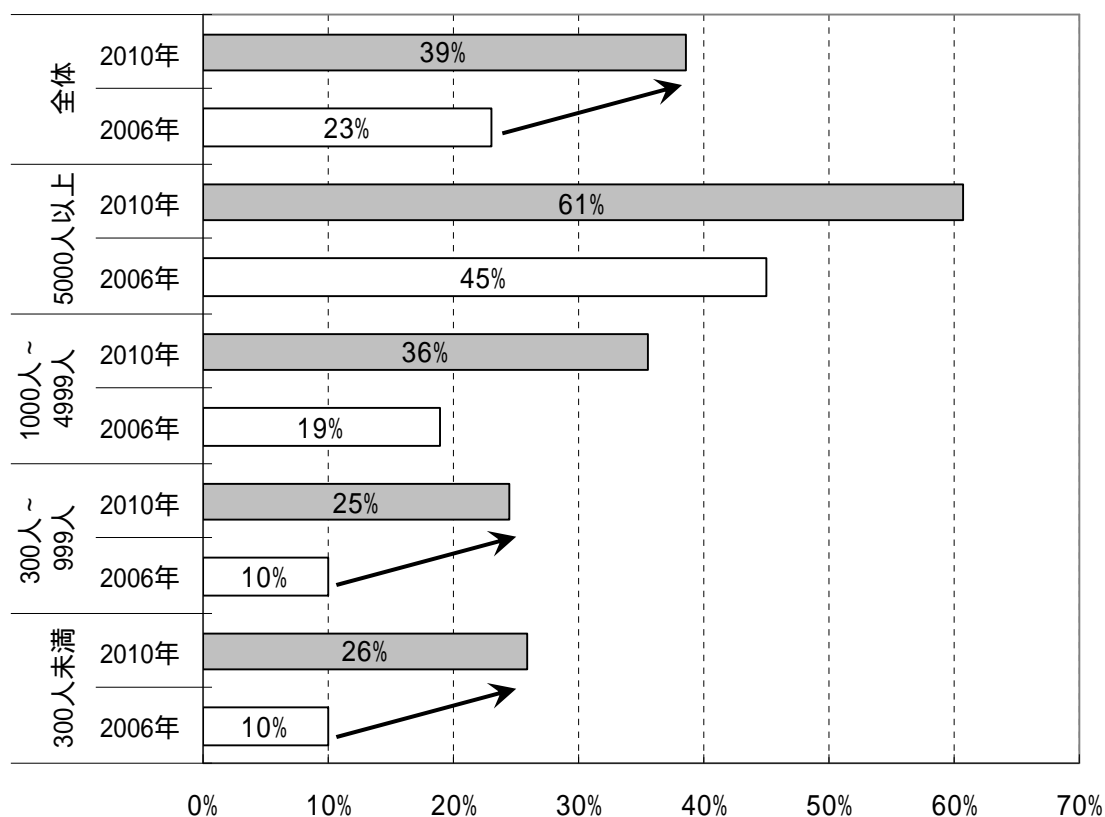
(1) 組織統治

自社にとってのCSRの意味と範囲を明確にし、経営戦略に十分反映させている企業は、39%に増加。小規模企業において2倍以上の高い伸び。

自社にとってのCSRの意味と範囲を明確化することは、ステークホルダーを特定し、ステークホルダーを十分意識した経営を行うために、極めて重要なステップである。特に小規模企業において2倍以上の高い伸びを示しており、大企業だけでなく、日本企業において広く浸透しつつあることが示唆される。

Q.【CSRの意味と範囲の明確化】経営理念や経営戦略・計画において、自社にとってのCSRの意味や範囲を明確にし、経営戦略に反映させていますか。

グラフは、「明確にしており、経営戦略に十分反映させている」と回答した企業。

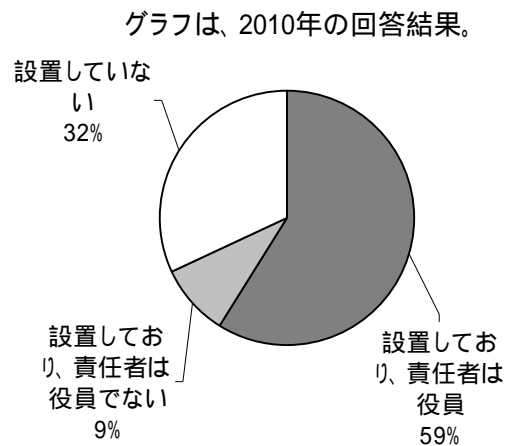
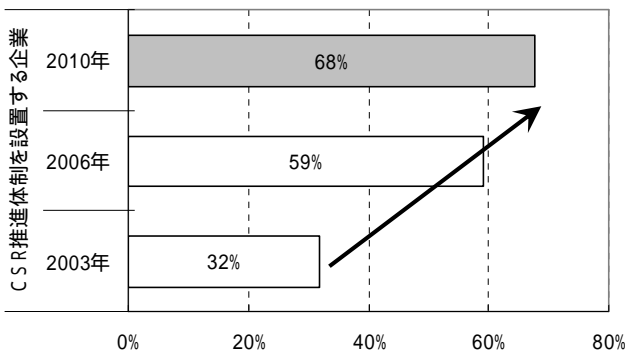


CSR推進体制は、一層の整備が進み68%に達す。59%は役員が責任者。

CSR推進体制を設置する企業は、前回と比べて+9ポイント増加して68%に達するなど、一層の整備が進んでいる。

Q.【CSR推進体制】「企業の社会的責任(CSR)」を推進する社内体制を構築し、その責任者に役員以上を任命していますか。

グラフは、「設置しており、責任者は役員」もしくは「設置しており、責任者は役員でない」と回答した企業。

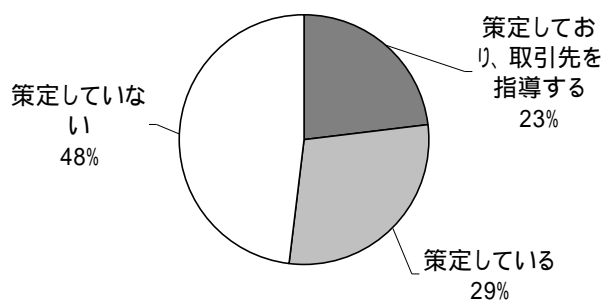


CSR調達基準を策定している企業は、52%にとどまる。

CSR調達基準を策定している企業は52%にとどまり、さらに、必要に応じて取引先の指導ができていない企業は23%にとどまった。一企業だけの取り組みにとどまらず、サプライチェーン全体でCSRに配慮した製品・サービスを生産・購買していく必要がある。

Q.【CSR調達基準】CSRを重視した調達基準を策定し、サプライチェーンにおいてCSRに配慮していますか。

グラフは、「策定しており、必要に応じて取引先を指導する」もしくは「策定している」と回答した企業。

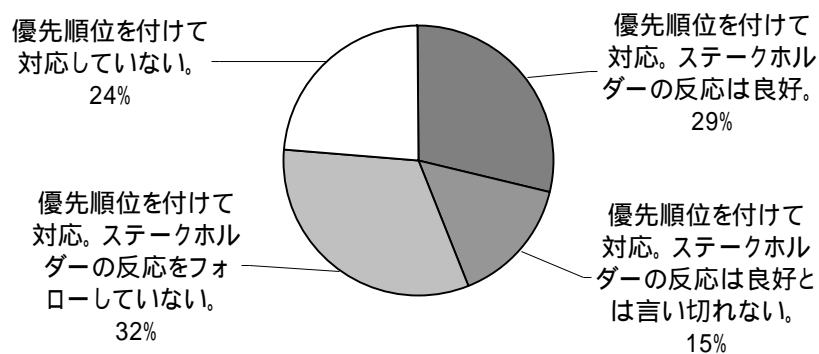


ステークホルダーから得た声に、経営の優先順位を付けて対応し、良好な評価を得ている企業は29%。BtoCの業界(銀行業や食品業)において取り組みが進む。

優先順位を付けて対応し、良好な評価を得ている企業が29%ある一方、ステークホルダーからの評価が必ずしも良好でない企業や、ステークホルダーからの評価をフォローしていない企業が見られた。企業本位ではなく、ステークホルダーの視点に立ち、マテリアリティ(重要性)の設定方法やステークホルダーダイアログのあり方を考えていく必要がある。

業種別では、銀行業や食品業など、BtoCの業界において取り組みが進み、「優先順位を付けて対応し、ステークホルダーの反応は良好」と回答した企業は、銀行業では64%、食品業では47%と、平均の29%を大きく上回った。

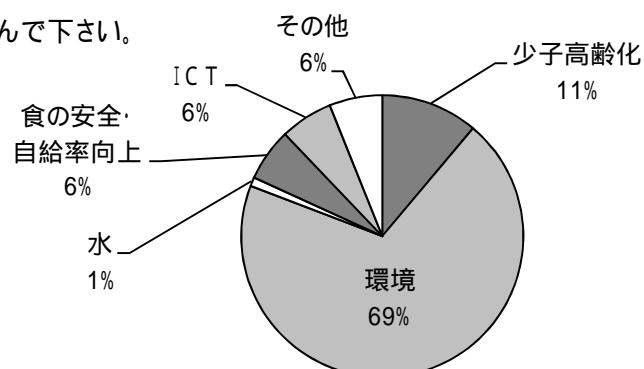
Q. [優先順位、マテリアリティ]ステークホルダーから得た声に、経営の優先順位を付けて対応していますか。



社会ニーズの事業化として取り組みが進む分野は、7割が「環境」に集中。

社会ニーズの事業化として、新製品・新サービス・新規事業の取り組みが進む分野は、7割が「環境」分野に集中。経済同友会では、社会ニーズの事業化を期待する分野として、「少子高齢化」「環境」「水」「食の安全・自給率向上」「ICT」の5分野を、未来価値創造型・5つのジャパン・ニューディールとして提唱している。環境以外の分野にも、日本企業が積極的に取り組んでいくことを期待したい。

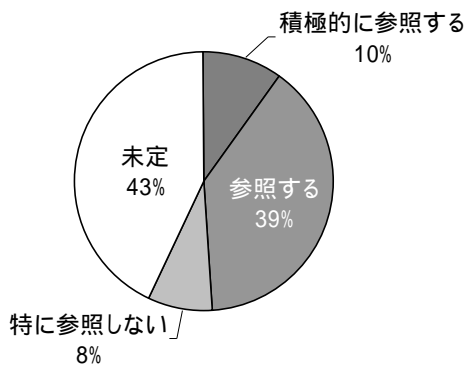
Q. [社会ニーズの事業化] 社会ニーズの事業化の視点を取り入れて新製品・新サービス・新事業に取り組んでいる分野を選んで下さい。



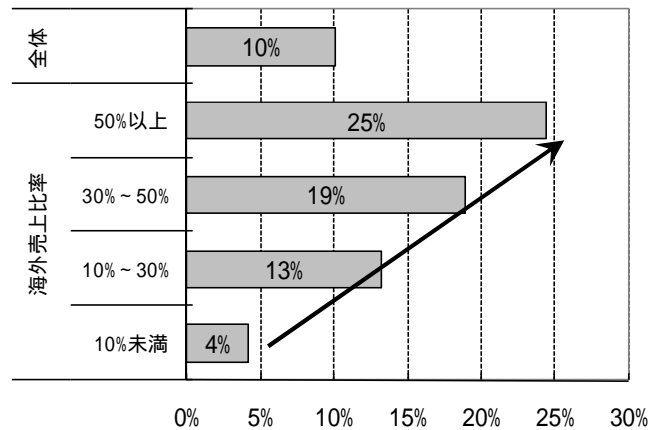
ISO26000(社会的責任に関する手引き、現在策定中)が正式発行後、積極的に参照する予定がある企業は10%にとどまる。海外売上比率が高い企業において、積極的に参照する傾向。

社会的責任に関する国際的な手引書について、参照する意向があるかどうかを聞いた。正式発行前ということもあり「未定」という回答が目立ち、積極的に参照する企業は10%にとどまった。また、海外売上比率が高い企業では積極的に参照する傾向がうかがえた。経済がグローバル化した今、日本企業と言えども、このような国際手引きを足がかりにして社会的課題を把握し、感度の高い経営に努めることが重要である。

Q.【ISO26000の参照】現在策定が進められている ISO26000について、正式に発行後、積極的に参照する意向がありますか。



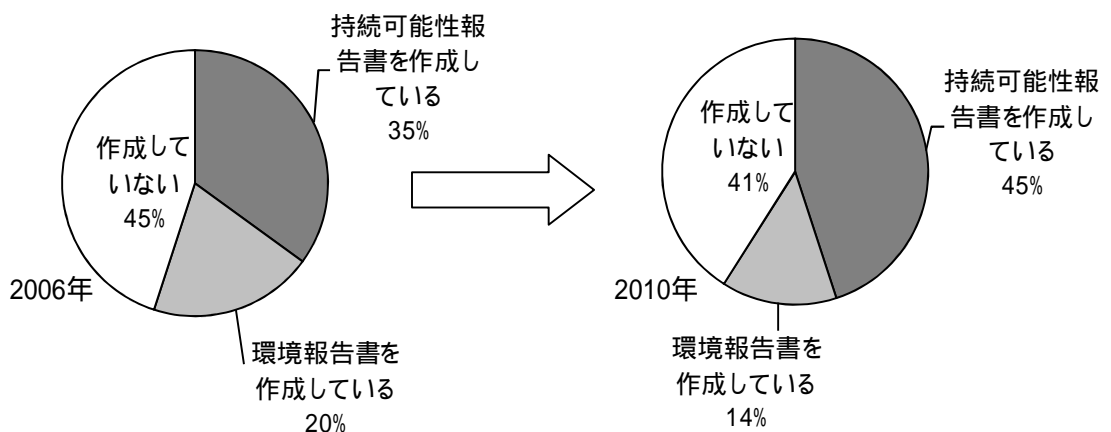
下のグラフは、「積極的に参照する見込み」と回答した企業の割合。



持続可能性報告書は、45%の企業が発行。環境報告書から持続可能性報告書への切り替えが進む。

前回との比較では、これまで環境報告書を作成していた企業が、持続可能性報告書へ切り替えを進めた様子が見えたと。

Q.【環境報告書 / 持続可能性報告書の作成・公表】環境報告書または持続可能性報告書(社会・環境報告書、CSRレポート等)を作成・公表していますか。

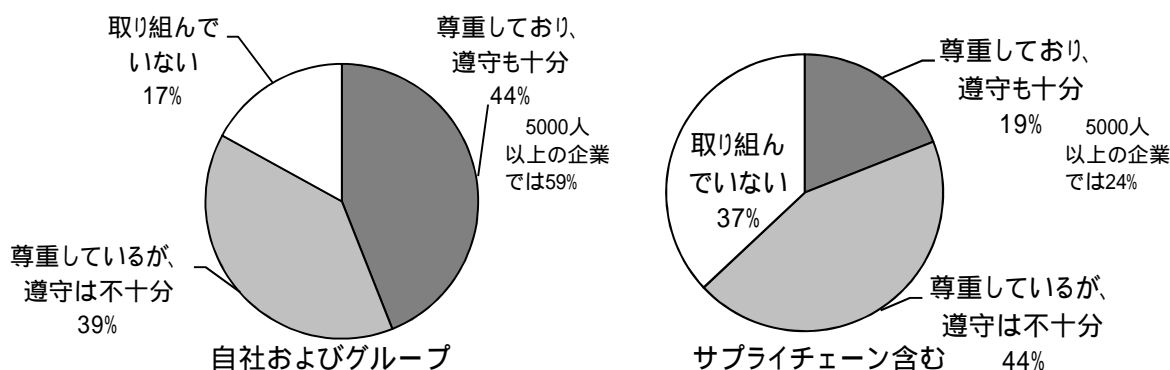


(2) 人権

「自社及びグループ内」において「人権・労働に関する国際規範の尊重を遵守」している企業は44%。対象を「サプライチェーン」まで広げると、遵守している企業は19%。日本企業には、さらなる人権意識と行動が求められる。

世界に目を移せば、児童労働など深刻な人権侵害が起こりやすい国や地域が存在するが、日本企業は、それらに対する取り組みが必ずしも徹底されていない。日本企業には、国際規範を尊重した人権意識と行動が求められる。

Q.【人権・労働に関する国際的規範の尊重】「自社および国内外のグループ企業」あるいは「国内外のサプライチェーン(直接取引先、第一次下請まで)」において人権・労働に関する国際的規範(児童労働や強制労働の禁止、結社の自由、差別の排除等)を尊重し、その遵守を確認していますか。

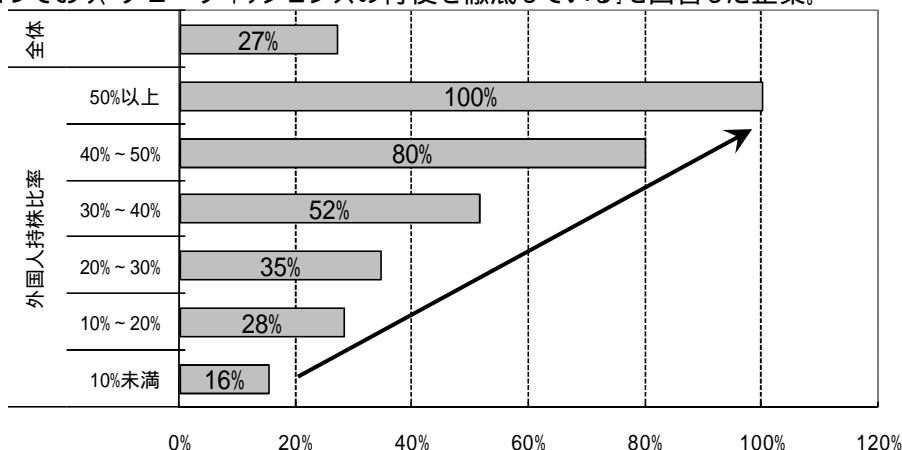


人権侵害への共謀を防ぐデューデリジェンスの行使は、27%の企業が徹底。外国人持株比率の高い企業において、高い取り組み。

デューデリジェンスの行使については、児童労働など深刻な人権侵害のおそれがある海外関連の企業(外国人持株比率の高い企業)ほど、高い取り組みであった。

Q.【デューデリジェンス・共謀】ビジネスに進出した国(特に開発途上国)において、デューデリジェンスを行使し、人権侵害の危険性を回避しなければ、進出した企業は人権侵害に「共謀」とみなされる場合があることをご存知ですか。

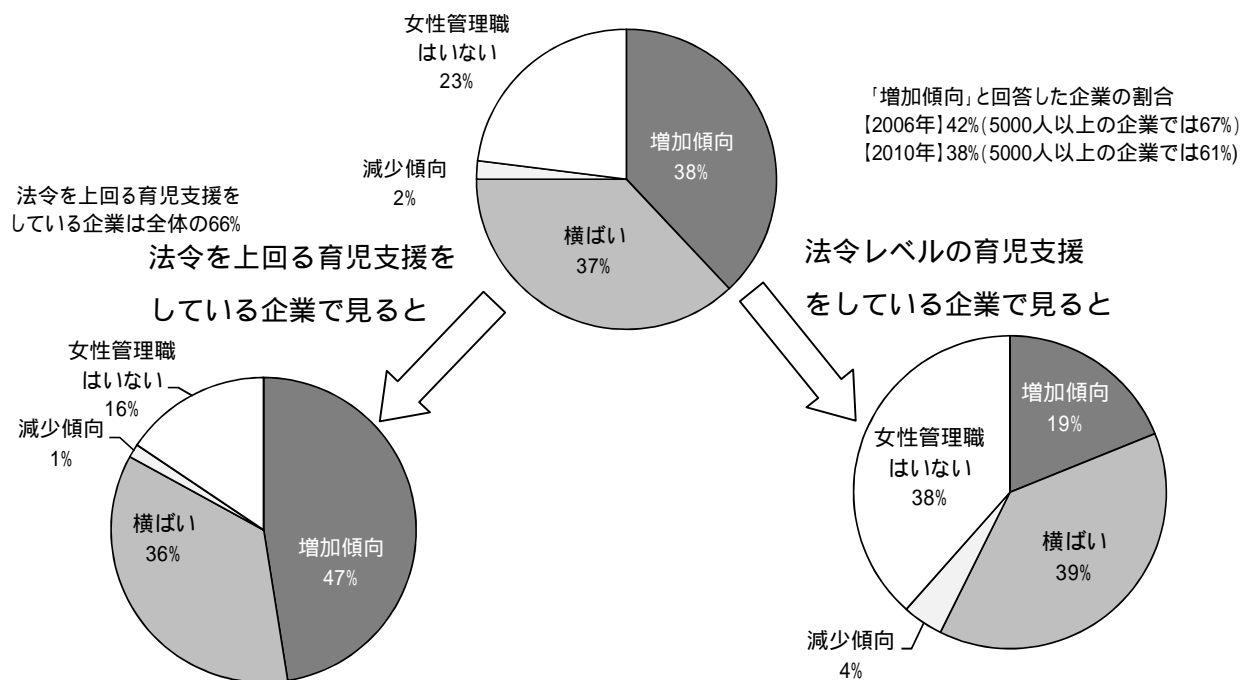
グラフは、「知っており、デューデリジェンスの行使を徹底している」と回答した企業。



(3) 労働慣行

女性管理職比率が増加傾向の企業は38%に達し、法令を上回る育児支援に取り組む企業において増加傾向が顕著。
ただし、女性管理職がない企業は依然として23%。

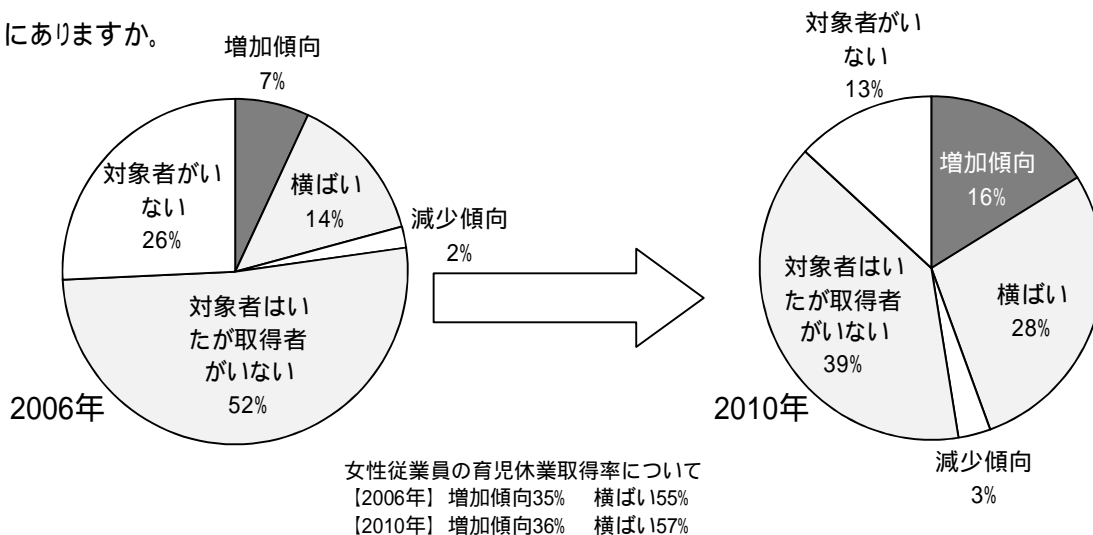
Q. [女性管理職比率] 女性管理職の比率の推移は、どのような傾向にありますか。



男性の育児休業取得率が増加傾向の企業は16%に倍増し、男性の育児休業取得者がいない企業は39%に減少。

男性の育児参加について、大きな進展が見られた。

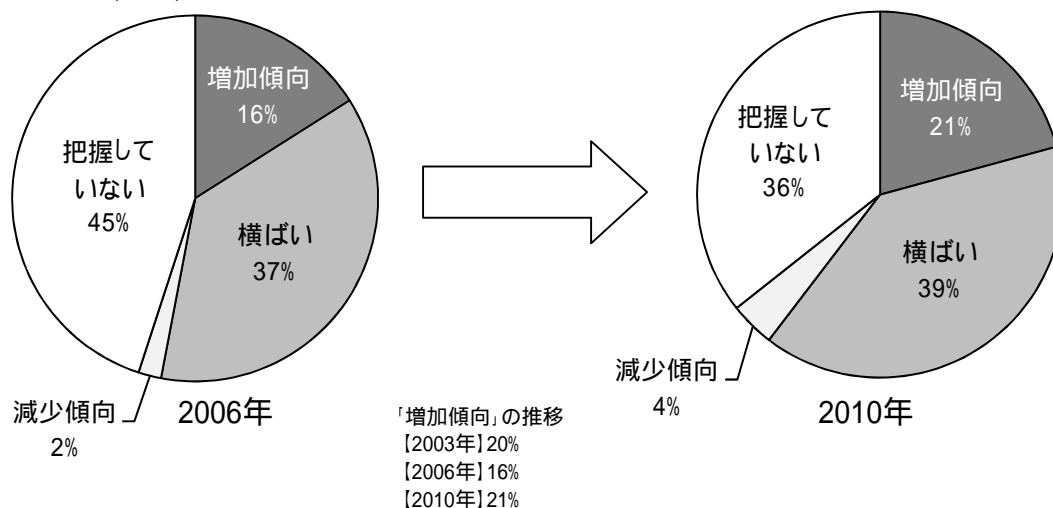
Q. [育児休業取得率] 男性従業員あるいは女性従業員の育児休業取得率の推移は、どのような傾向にありますか。



従業員満足度は、21%の企業で満足度が増加傾向。

企業にとって主要なステークホルダーである従業員の満足度を把握する企業は前回よりも増加(把握していない企業は前回よりも減少)した。また、満足度が増加傾向の企業は前回より+5ポイント多く、21%にのぼった。

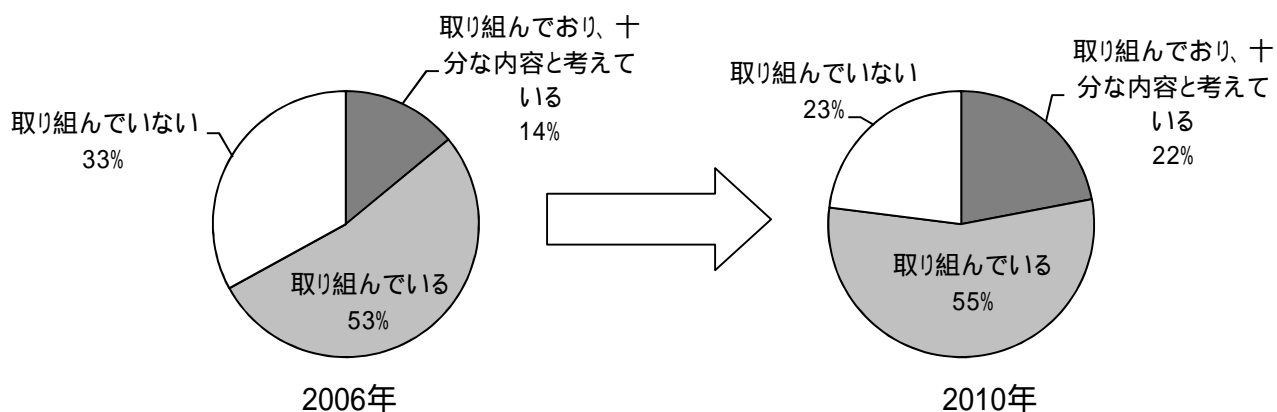
Q. [従業員満足度(傾向)] 従業員満足度の推移は、どのような傾向にありますか。



若年者雇用の取り組みは進むものの、雇用創出が課題。

欧州では、若年者の雇用問題が社会を不安定化させるとの危機感から、CSRが生まれたと言われるほど、雇用問題はCSRにおいて非常に重要なテーマである。また、日本においても、経済危機以降、雇用問題が深刻な問題として取り上げられてきた。今回の調査結果からは、若年者雇用の施策が実施されていることがうかがえる回答であったが、雇用問題は依然として取りざたされており、雇用創出が課題である。

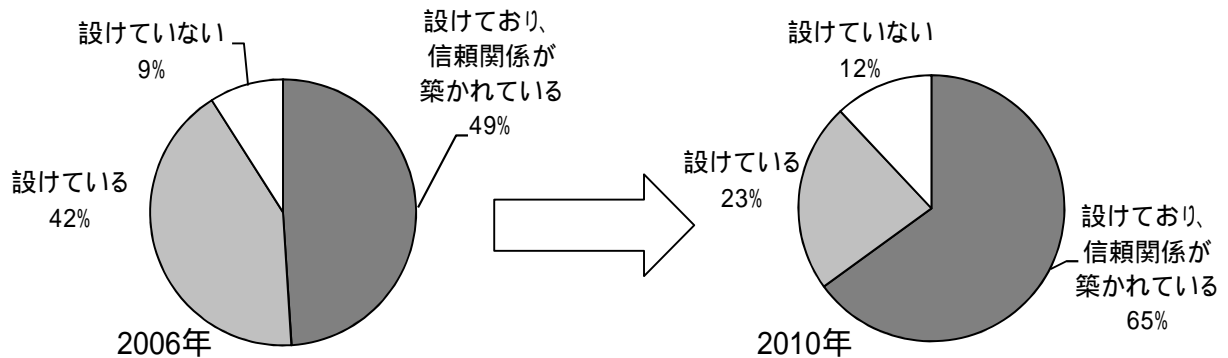
Q. [若年者雇用] インターンシップの積極的受け入れ、トライアル採用の活用、若年者に求める人材要件の明確化など、若年者の雇用・就業を推進するような取り組みをしていますか。



労働組合や従業員代表者との対話は、65%の企業が「対話を設けており、信頼関係が築かれている」と回答。

「信頼関係が築かれている」と回答した企業は、前回よりも16ポイント増えて65%となるなど、成果に進展が見られた。

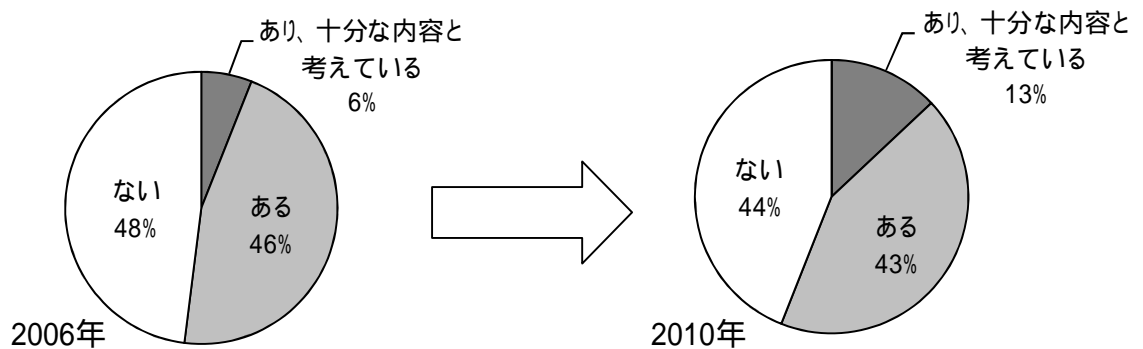
Q. [労働組合 / 従業員代表者との対話] 労働組合や従業員代表者との協議・対話の場を設け、信頼関係を築いていますか。



非正規型社員との対話は、しくみと成果、どちらも不十分な内容。

労働組合や従業員代表者など、正社員に対する対話は88%の企業でしくみがあるのに対して、非正規型社員に対する対話は、56%の企業でしくみがあるにとどまった。また、正社員に対する対話に「信頼関係が築かれている」と回答した企業は65%あるのに対して、非正規型社員に対する対話に「十分な内容と考えている」と回答した企業は13%にとどまり、「しくみ」と「成果」、どちらも不十分な結果であった。

Q. [非正規型社員との対話] 非正規型社員から、職場環境や満足度について意見を聴くしくみはありますか。



(4) 環境

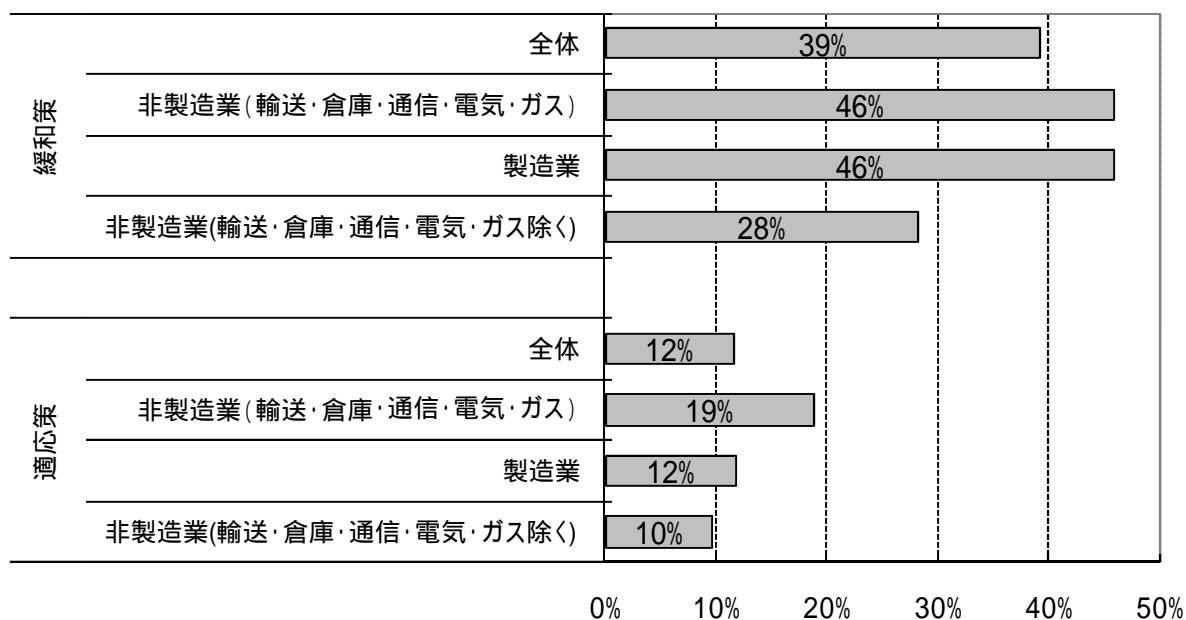
気候変動の緩和策は、製造業及びエネルギー産業を中心に高い取り組み。一方で、気候変動の適応策の実施は、緒についたばかり。

Q.【気候変動の緩和策】事業活動(オフィスや事業所を含む)において、気候変動の緩和策(省エネルギーなど温室効果ガス削減の取り組み)に取り組んでいますか。

グラフは「取り組んでおり、十分な成果をあげている」と回答した企業。

Q.【気候変動の適応策】気候変動による影響(リスク)は様々なものが考えられますが、気温・降雨量変化による農作物の収穫量減少に対しては品種改良により対応し、海面上昇による沿岸地域の浸水に対しては堤防築堤・高床化により対応するなど、気候変動の適応策に取り組んでいますか。

グラフは「適応策を実施したことがある」と回答した企業。

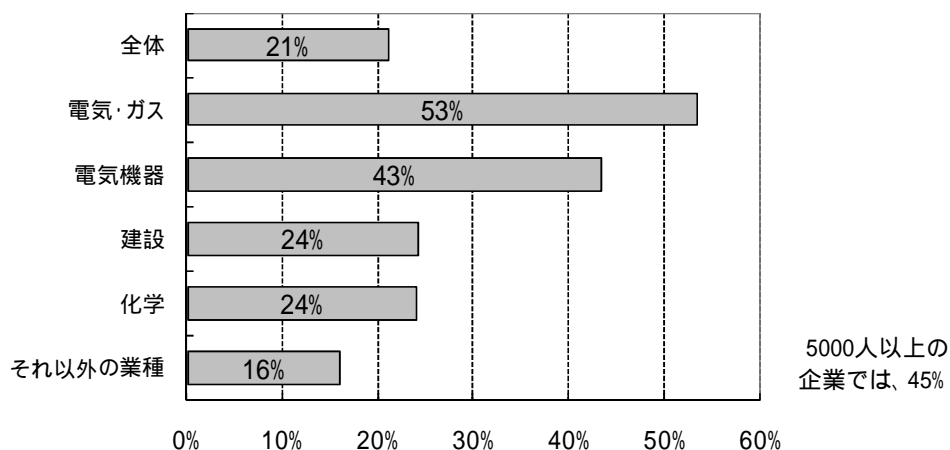


生物多様性に関する取り組み方針を策定する企業は、21%にとどまる。
電気・ガス、電気機器、建設、化学などの業種において、策定が進む。

生物多様性は、いったん破壊されると回復が難しいため、サステナビリティの観点から特に重要なテーマである。しかし、取り組み方針を策定する企業は21%にとどまった。電気・ガス、電気機器、建設、化学などの業種において取り組みが進む一方で、多くの企業は進め方を模索している状況であった。

Q.【生物多様性】森林伐採や海岸埋め立てによる開発、外来種の持ち込み、地球温暖化等により、生態系の破壊、種の絶滅の影響が考えられます。これら、生物多様性の問題について、取り組み方針を策定していますか。

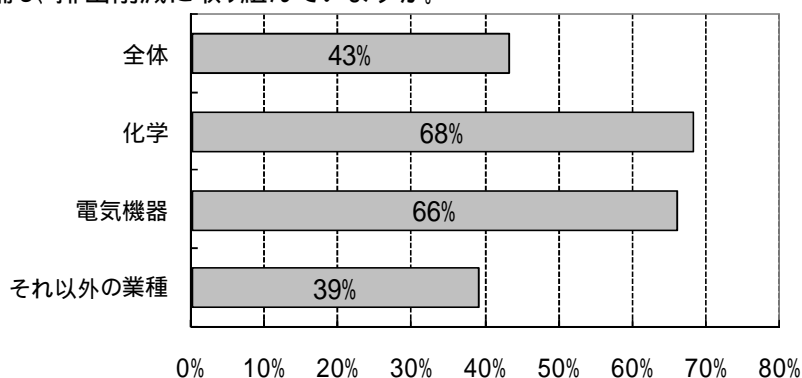
グラフは、「策定・公表している」もしくは「策定している」と回答した企業。



化学物質管理は、化学と電気機器の業種で、特に高い取り組み。

EU域内で基準値を超えた電気・電子機器の販売を規制するRoHS(ローズ)指令や、EU域内で販売されるほぼ全ての化学物質について安全性評価を義務付けるREACH(リーチ)規制など、EUは環境分野について、CSRではなく徹底した規制で対応している。このようなグローバルでの影響を受け、化学と電気機器の業種で特に高い取り組みが進んでいる。

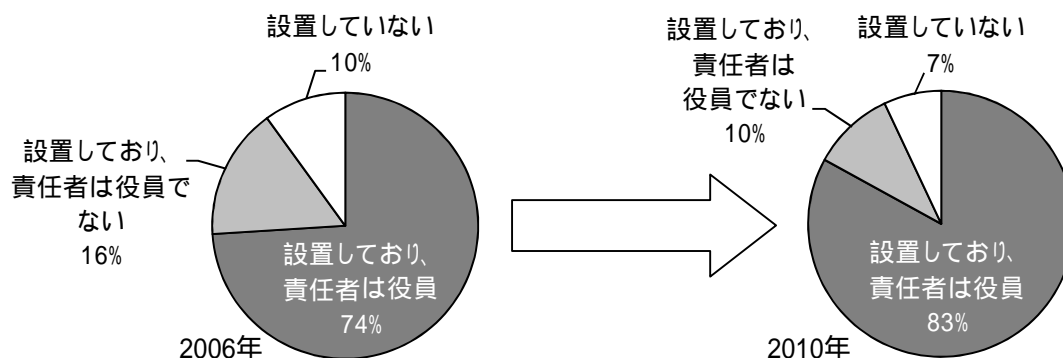
Q.【化学物質管理】健康や生態系に影響を及ぼす可能性のある化学物質について、適切な管理体制を整備し、排出削減に取り組んでいますか。



(5) 公正な事業慣行

コンプライアンス推進部署の設置は、9割(83%+10%)に達す。

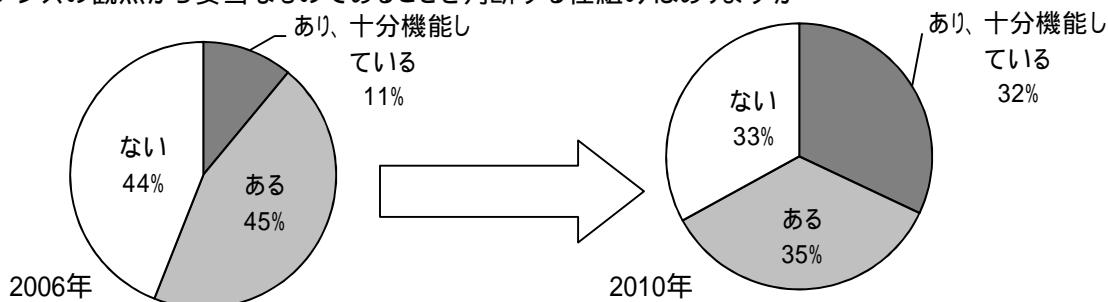
Q.【コンプライアンス推進部署】コンプライアンス(法令・倫理等遵守)の推進部署を設置し、その責任者として役員を任命していますか。



業績評価でのコンプライアンス考慮は、「十分機能している」が32%に増加。

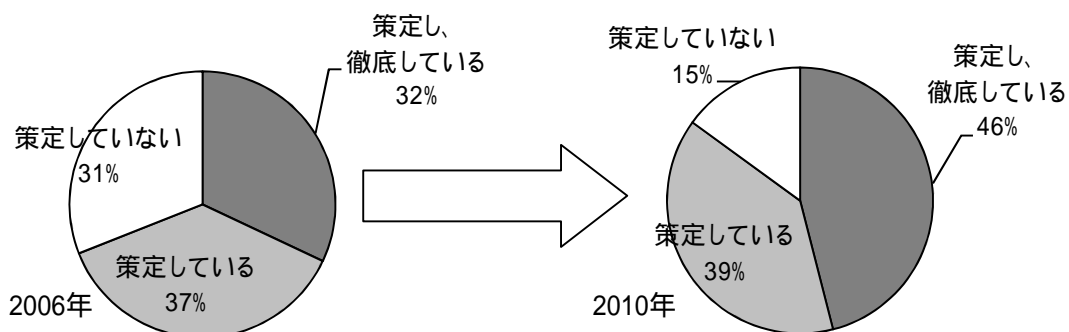
業績評価を通じてコンプライアンスの定着を図り、成果が出ている状況がうかがえた。

Q.【業績評価でのコンプライアンス考慮】社内の各部門や個人の業績を評価するにあたり、それがコンプライアンスの観点から妥当なものであることを判断する仕組みはありますか



公正かつ透明な購買・取引は、一層の徹底が進む。

Q.【購買・取引方針】取引先(仕入・購買先、委託先等)との取引に関する購買・取引方針を策定・公表し、公正かつ透明な購買・取引の徹底に取り組んでいますか。



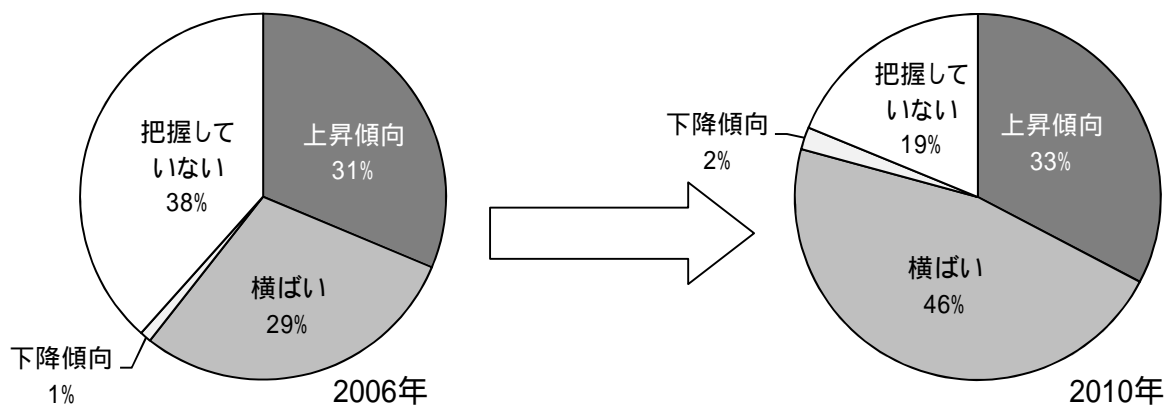
300人未満の企業で「策定し、徹底している」と回答した割合は、【2006年】24%、【2010年】14%

(6) 消費者に関する課題

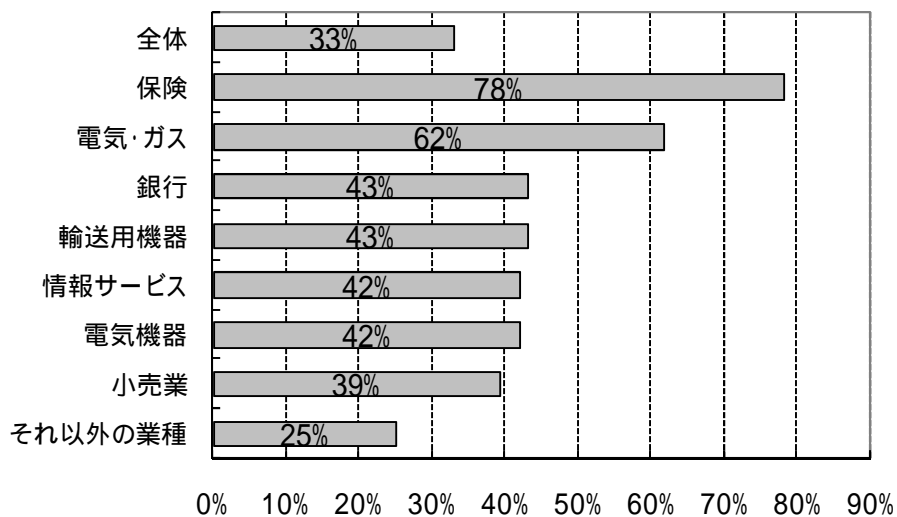
顧客満足度、33%の企業は増加傾向。保険、電気・ガス、銀行など、B to Cの業界において、上昇傾向が顕著。

特にBtoCの業種において、顧客満足度を重視した経営を行い、満足度を獲得しつつある状況がうかがえた。

Q.【顧客満足度】顧客満足度の推移は、どのような傾向にありますか。



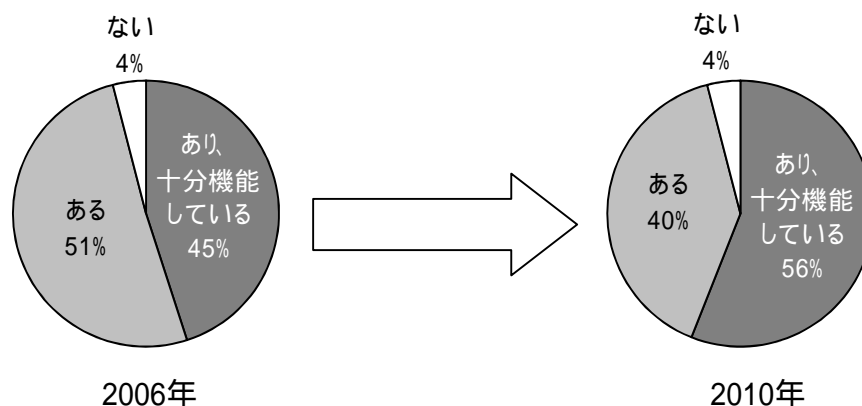
グラフは、業種別に「上昇傾向」と回答した企業。



顧客対応、「十分機能している」は56%。

経済がグローバル化し、海外にも事業領域が拡大すると、顧客から寄せられた要望・苦情・意見を正しく理解し、迅速に優先順位を付けて対応することがますます難しくなる。顧客対応の体制は96%の企業で整備されているが、「十分機能している」は56%にとどまった。

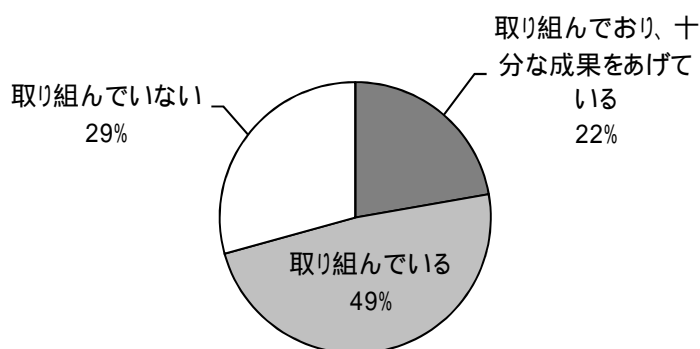
Q.【顧客対応】顧客から寄せられた要望・苦情・意見を社長(ないし担当役員)に届け、フィードバックや改善に結び付けるための体制はありますか。



消費者啓発は、71%が「取り組んでいる」ものの、「十分な成果に結びついている企業」は、22%にとどまった。

環境・社会面に配慮した商品・サービスを開発し、その付加価値を消費者に啓発し、選択してもらう取り組みが必要となるが、十分な成果に結びついている企業は、22%にとどまった。業種別では、電気・ガスの71%が「取り組んでおり、十分成果をあげている」との結果であった。

Q.【消費者啓発】消費者や顧客に対して、環境・社会面に配慮した製品・サービスの選択を積極的に薦めるような啓発活動に取り組んでいますか。



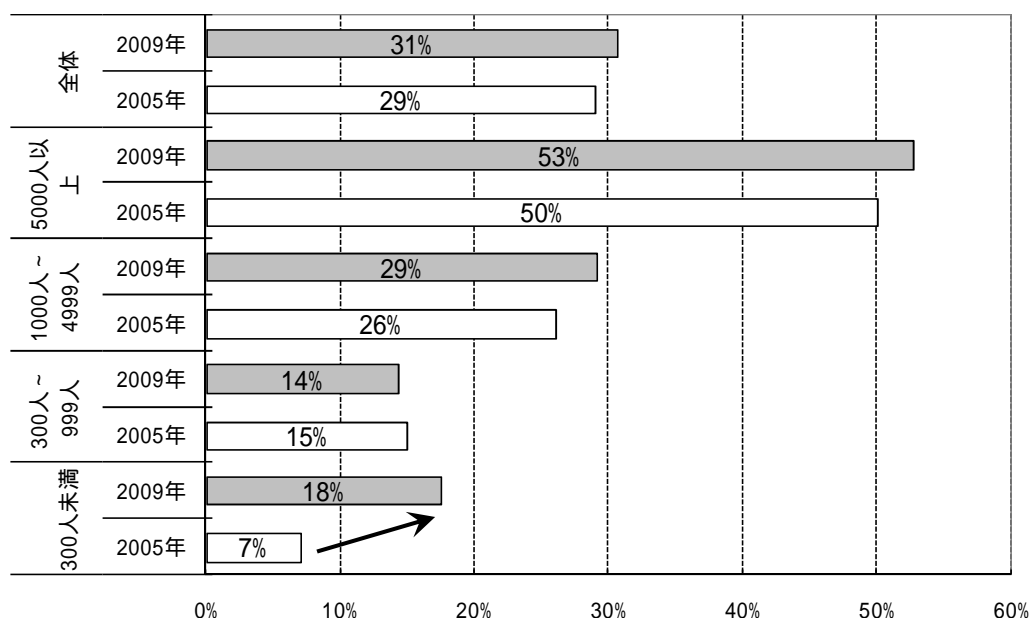
(7) コミュニティ参画及び開発

特有の経営資源や得意分野を活用した社会貢献活動、小規模企業において18%に倍増。

事業活動を通じて、持続的に社会に貢献するためには、自社特有の経営資源や得意分野を活用することが有効である。こうした取り組みが、大企業だけでなく、小規模企業にも浸透を見せてきた。

Q.【特有の経営資源や得意分野を活用した社会貢献活動】社会貢献活動の実践において、自社特有の経営資源や得意分野を活かしていますか。

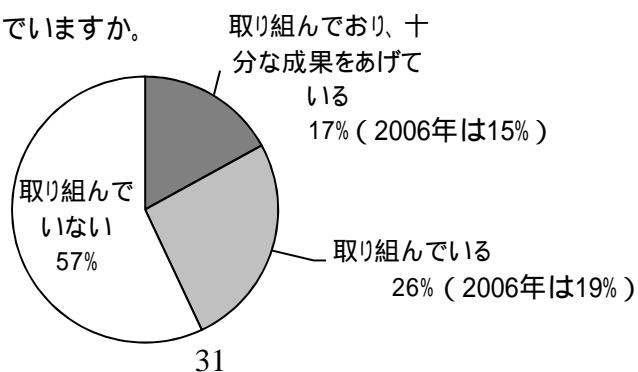
グラフは、「活かしており、十分な成果をあげている」と回答した企業。



NGO・NPOと協働して取り組んだ企業のうち、4割は「十分な成果」。

NGO・NPOと協働して取り組んだ企業のうち、4割(17%÷(17%+26%))は「十分な成果をあげている」との評価であり、とても有効な取り組み方法と言える。協働して取り組んだことのない企業は57%であることから、これらの企業も、今後協働して、成果に結びつけてほしい。

Q.【NGO/NPOとの協働】国内外のNGO/NPOとの協働(寄付等の支援ではなく、共同で事業に取り組むこと)に取り組んでいますか。

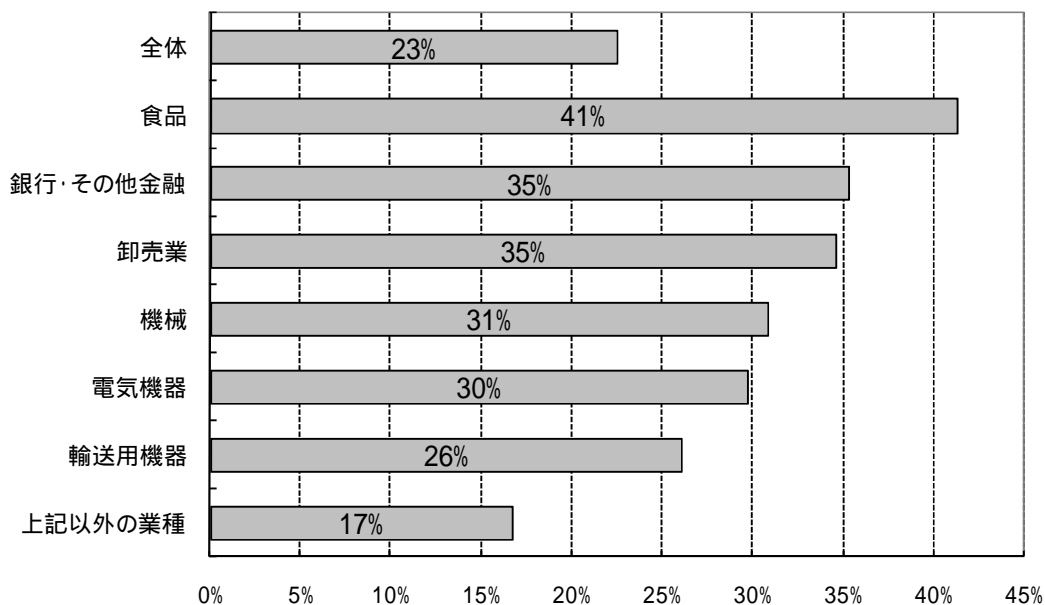


BOPビジネスへの関心は、業種によって温度差。

BOPビジネスは、将来の市場開拓が期待できると同時に、ビジネスのやり方次第では、貧困など社会的課題の解決に結びつきやすい。調味料・日用品の小分け販売や、マイクロファイナンス(貧困層向け小規模金融サービス)などが代表的なBOPビジネスとされており、それらを反映して、食品、銀行・金融、卸売といった業種において取り組みが高かった。しかしながら、それ以外の業種では関心は低く、業種によって温度差がある結果となった。

Q.【BOPビジネス】 BOPビジネス(途上国の貧困層を消費者やバリューチェーンに位置づけたビジネス)については、どのような受け止め・取り組みをしていますか。(BOP:ボトム・オブ・ザ・ピラミッドあるいはベース・オブ・ザ・ピラミッド。1日2ドル未満で生活する貧困層の人々(世界で約40億人)を指すなどとされる。)

グラフは「BOPビジネスに取り組んでいる」と回答した企業。



5 . 今回の結果をどう見るか - 専門家の視点

2009年度社会的責任経営委員会ワーキンググループメンバーである、足達 英一郎氏、河口 真理子 氏、富田 秀実 氏の3氏より、今回の結果をどう見るか、専門家の視点から解説をいただいた。

(1) 足達 英一郎 氏

株式会社日本総合研究所 創発戦略センター / ESGリサーチセンター 主席研究員
(社)経済同友会2009年度社会的責任経営委員会ワーキンググループメンバー
ISO / SR規格化国内委員会委員

組織統治及び総括的な視点から

今回の経済・金融危機は、多くの日本企業を急速な業績悪化に陥れた。そのなかで、「CSRは贅沢品だ」、「とてもCSRどころではない」という声を、少なからず耳にしてきた。このため、本調査での「世界的な経済危機により、CSRへの取り組みにどのような影響がありましたか。」という設問への回答状況に注目していた。

結果は、例えば「CSRに関する予算」についていえば、「変化なし」が74%と最も多く、「縮小した」は9%に過ぎなかった。逆に厳しい経済環境にあっても、「増加した」とする企業経営者は14%存在した。その理由を尋ねた設問では、80%の経営者が「景気の動向に左右されることなく、CSRに取り組んでいるから」と回答している。また、「CSRは経営の中核に位置付けるべき重要課題である」との回答が71%あり、経年的にもこうした位置付けをする経営者の割合は増えている。さらには「貴社のCSRに関する取り組みは、どの段階にありますか」という設問に対して、「企業戦略の中核として取り組む」とする回答が31%となり、これも2003年と比べると4倍の回答割合になった。

このようにしてみると、有効回答には取り組みに対して一定の意欲を有する経営者が多いというバイアスは当然予想されるものの、21世紀に入って「洋才」のひとつとして海外から輸入されたCSRという概念は、わが国経済界においても、一定の定着を果たしたという解釈が出来るのではないだろうか。

欧州連合におけるCSRの旗振り役となっている欧州委員会企業・産業総局は、今回の経済・金融危機に際して、「CSRは経済危機という文脈において、より関連性を増している。CSRはヨーロッパの社会配慮型のマーケットの健全性を確保するために不可欠な、企業の信頼を構築もしくは再構築に貢献することができる。また、社会的課題に焦点を定めた価値創造の新たな形態への方向を示し、危機脱却の道筋を描くことができる」と見解を示している。

翻って、わが国でも、今回の危機に当たって「原点回帰」という言葉を克服の突破口にされた経営者は多かった。この「原点回帰」に際して、単に事業領域の絞込みということだけではなく、「自社は何のために存在するのか」という本質的な問いに対峙する企業も少なからずあった。

そのことは、「経営理念や経営戦略・計画において、自社にとってのCSRの意味や範囲を明確にし、経営戦略に反映させていますか」という設問に対して「明確にしており、経営戦略に十分反映させている」という選択肢の回答割合が2006年に比べ16%上昇している点にも反映されていると解せる。

課題として残るのは、「トップのリーダーシップ発揮」と「理念と現実のギャップ克服」ということであろう。前者について言えば、「企業行動基準の策定・CSR推進体制の構築など、仕組みの整備にとどまらず、機会あるごとに社長自らが率先して、組織内部でのCSRの浸透を図っていますか」という設問について、「率先している」という回答が66%に過ぎない点を指摘できる。海外企業のほとんどが、直接の収益を実現しないCSRにはトップダウンで取り組んでいることに比べると全体の2/3という水準は決して高くない。

後者について言えば、「昨今、社会問題の解決の主体として、企業に対する期待が一層高まっている側面があります。これについて、どのような考えをお持ちですか」という設問について、「企業は、社会問題の解決に役割を果たすべきと考えているが、そのような経営に取り組んでいるわけではない」という回答が42%に上っている点を指摘できる。同じ設問で「企業は、社会問題の解決に役割を果たすべきと考えており、そのような経営に取り組んでいる」と回答した経営者の割合は44%であり、その割合は拮抗している。

ところで、今回の経済・金融危機がCSRに及ぼした影響を考える際、もうひとつ巨視的な変化を指摘しておかなければならない。それは、短期的な利益を追求するあまり、「強欲」と「無責任」の赴くままに市場を荒らしたことに対する批判が顕在化し、「市場」に対する信頼が揺らいでいることである。一部には資本主義や自由な市場経済に疑問を投げかける声さえある。こうした変化はCSRをめぐる議論にも及んでおり、2009年に開催された全欧CSR会議のテーマ設定は、「protect(保護する)、respect(尊重する)、remedy(修復させる)」というものだった。その主張は「社会的諸課題から人々を守るのは政府の役割、企業はその精神を尊重すべきで、それでも問題は起こるから、問題が生じた際に修復させる仕組みが肝要だ」というものである。これは企業の法令をこえた自主的取組とそれへの期待を論拠としてきた、これまでのCSR論とはかなり異質だといわざるを得ない。

会議では「国家は、CSRを強化し、発展させるために重要な役割を果たすことができる。規制主体として、立法主体として、事業主体として、雇用主として、調達主体として、さまざまな役割がある。こうした役割が相互に影響することが重要であり、またこうした役割がCSRの考え方をしっかりと土台にしていることが重要である」という発言が雰囲気象徴していた。

折りしも2010年には、OECD多国籍企業ガイドラインの10年ぶりの改定が予定されている。

その前提には「金融・経済危機と自由市場の信頼の失墜、気候変動と持続可能な成長への対応の必要性、開発目標に向けた世界的なコミットメントの再確認といった要因が、政府や社会構成主体からの、より高次の責任ある企業行動を求める新たな要求を促している」という認識があり、サプライチェーンの記述強化やNCP(国別の違反提訴受付窓口)の機能強化が主な焦点となる。

わが国においても、地球温暖化対策基本法、雇用基本法、公開会社法(本稿執筆時にはいずれも仮称)が検討されているが、これはCSRとして企業が取り組んでいる領域にかかわる法制度であり、CSRの成果がきちんと上がっているのなら、法律制定の必要性は必ずしも大きくないと言えるかもしれない。

わが国の経営者が、市場機能の活用を基本とし、政府による規制は市場の限界を補完するものに過ぎないという考えに立つならば、市場の自己規律の向上に全力を尽くし、倫理性や社会性を重視した「責任ある市場経済」をめざすことが要諦となる。そうした脈絡からも、経営者の信念に裏付けられたCSRの取り組み意義が、今日ほど高まっているときはないと考える。

(2) 河口 真理子 氏

株式会社大和総研 経営戦略研究部長 / 主席研究員

(社)経済同友会2009年度社会的責任経営委員会ワーキンググループメンバー

環境の取り組みについて

日本企業は国際的にみて、CSRの領域の中でも環境への取り組みが進んでいるとされる。その中で、現在、最も関心が高く企業が注力している領域が気候変動問題と、生物多様性への取り組みであろう。

気候変動問題については、COP15で京都議定書以降の枠組み合意はできなかった。しかし、世界各地で大雨や干ばつなどの異常気象が多発し、様々な被害がでている。こうした事態に対して米国をはじめとした各国でグリーンニューデール政策が策定された。日本でも民主党の鳩山首相が2020年までにCO₂の25%削減を打ち出し、排出権取引の導入が政治課題になるなど低炭素社会作りが本格化してきた。こうした状況下でビジネスと環境の取り組みとの関連が明白になってきており、それが気候変動に関する取り組みを加速化させている。具体的な取り組み状況を見ると、4割近い回答企業が緩和策に取り組んで成果を挙げている、としている。特にエネルギー産業や製造業ではその比率は半数になる。省エネ・CO₂削減が、家電や自動車、住宅などでは製品サービスの競争力になっているのでビジネス上の必要性も高まっているので当然といえよう。一方で、温暖化を不可避の課題として、それに適応するための対策(適応策)に取り組む企業はまだ12%と、全体の1割強にとどまる。

気候変動は海面上昇による浸水被害や農産物の収穫減少など、企業活動にとって様々なり
スクとなりうるが、まだそうした被害の事例が少なく、被害の程度が予想しづらく、どのような対
策をどのレベルまで講じれば良いのかもはっきりしない。そのことが緩和策に比べて企業の
対応が少ない理由と考えられる。しかし、気候変動による被害は一層広がる傾向にあること
から、今後はビジネスチャンスとしての緩和策に注力するだけでなく、自社のビジネスリスク
低減としての適応策にも目をむける必要があるだろう。

今、企業の環境担当者の中で最も旬のトピックは、生物多様性への対応であろう。今年
名古屋で生物多様性に関する締約国会議(COP10)が開催されることもあり、社会的な関心
も高まっている。ただし、生物多様性は、気候変動と同様に重要な課題でありながら、気候
変動と比べてその概念が分かりづらく、企業活動との関係が見えにくい。生物多様性に関す
る方針を策定している企業の割合はわずか21%で、これはまだ多くの企業では担当者が自
社として何をどうすべきか模索中という状況を示したものと見えよう。ただし、5,000人以上の
大企業に限ると半分近い企業が策定しており、生物多様性への取り組みを本格化しつつあ
る証左といえよう。気候変動と比べて生物多様性の取り組みは業種業態によって取り組み内
容は異なる。すでに先進的な取り組みをしている業種には、生物資源を使う製紙・食品・化
学などがあり、森林や漁業、植物などの資源の持続可能な活用にむけた取り組みを始めて
いる。またゼネコンや住宅など生態系に直接影響する事業を行う業種も先行的に取り組ん
でいる。こうした先進事例の情報は「何をすべきか分からない」企業へのヒントとなるので、現
段階では、先進事例の情報を充実させる啓発活動が重要であろう。

労働慣行

女性管理職比率が上昇している企業は全体で38%と全体の1/3強に過ぎない。5000人
以上の大企業に限ると3/5の企業で増加傾向、という回答だが、4年前と比較してその比率
が下がっているのは気になる。従来日本企業の女性管理職比率が低いのは、機会均等法
導入から日が浅くその資格のある女性社員が少なかった、という説明がされてきたので、均
等法世代が対象となってきてからは増加傾向が長期にわたって続くはずである。その傾向
が鈍化してきたことは、会社の方針に変更があるのか、能力・資格的にも条件を満たす女性
社員がまだ充分育っていないのではないかと推測される。永年女性活用を進めてきたと考
えている企業も最近女性活用の現状が果たして充分なのか再考してみる必要があるだろう。
一方で、育児支援に関して法令以上の取り組みをしている企業は全体の半分近い。また男
性の育児休業取得率も増加しており、企業の努力の結果であろう。しかし、育児休業制度に
ついて法定以上の取り組みをする企業が多いとはいえ、圧倒的多数の女性従業員の育児
休業取得率が横ばいであることを考えると、せっかく作った法定以上の仕組みを活用する努
力は今後の課題なのではないかと推測される。また、男性の取得率も増えているとはいえ、

まだ16%の企業にすぎず更なる努力が期待される。

なお、従業員満足度であるが、リーマンショック後の不況でありながらも4年前の2006年と比較して従業員満足度が高まった企業が増加して、2003年なみに回復したことは長期的な観点で従業員への取り組みを行っている企業が多いことの証左として評価できる。

また若年層や非正規雇用の問題は、欧州では90年代から社会問題視されていた分野だが、日本では、リーマンショック以降の不況で顕在化した派遣切りなどの社会問題の中で新たな経営課題として焦点があてられるようになった。若年者雇用に関する設問にある、インターンシップやトライアル採用などは固定費としての人件費になる本格的な取り組みの前段階にあたる取り組みである。これに取り組む企業が3/4に登ることは評価できるが、残念ながらこれが本格的な採用に結びつくまでにはまだ距離があることは留意すべきだろう。労働組合との対話ということではこれも2/3にあたる65%の企業で対話が行われ、信頼関係が築かれているという点は評価できる。ただし、対話の場を設けていない企業が12%ある。労働組合の加入割合は低下しているとはいえ、ワークライフバランスなどの職場環境は経営効率上もプラスという研究結果などもあることから、労働者との積極的な対話は経営の根幹という認識を一層徹底する必要があるだろう。

人権について

人権問題は、国内での問題も重要だが、人種や文化的・社会的背景が日本とは大きく異なる海外での人権侵害に対する配慮が特に重要である。途上国の場合、国の文化・社会的背景をよく知らずに、悪意がなくても人権侵害に加担してしまうリスクは小さくない。今回の結果をみても、日本企業は国際的に、人権の取り組みが弱い傾向がみとめられる。まず、海外進出の際にデューデリジェンスを行っている割合は1/3弱の27%と低い。ただし、外国人持ち株比率が高い企業ほどその比率は高く、海外ビジネス慣行の知識・経験の多寡が対応の違いを生んでいると推測される。さらにILOの中核的労働基準など、人権・労働に関する国際的規範の遵守状況についても、自社グループ内での取り組みの場合でも全体で44%しか対応できておらず、大企業に限っても6割弱に留まる。サプライチェーンまで広げると、1/5の19%に過ぎない。しかし、今後、労働市場の流動化、BOPビジネスへの関心の高まりなどから、規模の大小にかかわらず、企業の海外進出は一層増加すると予想されることから、人権・労働に関する規範遵守の重要性を周知徹底していくことが求められる。データ集によると、従業員に対する人権啓発活動が十分な企業は37%、取り組んでいる企業が45%と高い数字となっているが、国内の人権問題中心ではないか、と推測される。今後は海外の人権問題まで広く啓発活動を行うべきだろう。

(3) 富田 秀実 氏

(社)海外事業活動関連協議会(CBCC)CSRレポートTF座長
(社)経済同友会2009年度社会的責任経営委員会ワーキンググループメンバー
ISO26000策定WG タスクグループ2座長
GRI技術諮問委員
ソニー株式会社 CSR部 統括部長

公正な事業慣行について

CSR元年といわれた2003年以来、CSRの第一歩として取り組まれたコンプライアンス(法令・倫理遵守等)は、経年的に着実に取り組みが広がり、一定規模以上の企業においては、体制の整備はほぼ完了し、成熟期に入った状況と見てよいと思われる。この期間に内部統制強化の動きもこの傾向を着実に推し進めた原動力になったことは十分想像される。また、コンプライアンスの体制整備にとどまらず、実際に取り組みが軌道に乗ってきている実感も統計からは読み取ることができる。CSRの黎明期には、CSR=コンプライアンスとみる向きもあったが、それは完全に過去の話となったといえよう。

公正な調達に関しても前提的には取り組みが向上している結果が出ているが、特に興味深いのは、300人未満の企業において、取り組みが低下していることである。このデータのみから即断するのは危険であるが、昨今の経済危機で最も影響を受けた小規模事業者が、経営上の優先度を下げたことも想定される。

今後は、体制整備はすでに終了し、定常的になったコンプライアンス活動をいかに形骸化から防ぎ、機能的な仕組みを維持できるかが、主な企業にとっての課題になると予想される。

消費者に関する課題について

消費者課題は、前回調査から今回、さらに将来に向けて、CSRの中でも特に大きな環境変化が起きつつあると思われる項目である。消費者庁の設置、ISO26000(現在ドラフト段階)でのSR課題としての「消費者課題」の明示に象徴されるように、これまでのCSRで意識されていた、「顧客」から「消費者」へとステークホルダーの認識を改めさせるような事象が起こっている。同時にグローバル化の加速によって、国内外の多様な視点を持つ「消費者」への同時対応、さらに消費者の権利意識の高まりとあいまって、今後、CSRの課題の中でより難しい課題となることが想定される。

そのような背景もあってか、今回の調査においては、前回からの進展が必ずしも大きくないことが見て取れる。また、上記の公正な事業慣行と比較しても、全体的な取り組みレベルには、まだ明らかな乖離があり、取り組みの強化に対する模索が続いていることを想起させ

る。

「消費者」概念の消化がどこまで進むかによって、次回調査に大きな変化をもたらすかを決めるのではないかと思われる。

コミュニティ参画及び開発について

この項目は、経済危機によって、一見、最も直接的な影響を受けやすい分野のように考えられるが、全体的に見ても活動レベルは、向上傾向にあることは心強い結果である。また、大企業に比較し、中小企業の取り組みの進展が顕著に見られるのは、非常に興味深いところである。

これらの原因としては、単なる寄付行為から、自社特有の強みを生かした活動への着実な転換が進んでいることが示唆される。また、大企業が比較的伝統にとらわれやすいのに対し、中小企業では、逆にその柔軟性を生かして、新しい視点での取り組みを始めやすいことが、この統計結果の原因の一つと考えられる。

同時に、NPO、NGOとの協業にも明確に進展のサインが見て取れる。これは企業の側のみならず、NPO、NGOの側でも数年前から意識変革が進んだこと、企業とNPO、NGOの対話のプラットフォーム等の場が設定され、相互の理解の促進が功を奏していると考えられる。

また、2009年はBOP元年と呼ばれ、昨今の関連報道もやや過熱気味とも思われるが、今回の調査結果からも、企業によってBOPビジネスというものへの理解の幅がかなり大きいこと、さらに、期待する目的にも大きなギャップがあることが示されている。実際、取り上げられる事例も非常に限られており、何を持って真のBOPビジネスかが、広く共有されるにはまだ時間がかかることが想定される。

2003年が元年といわれたCSRが、一過性のブームに終わらず経営課題として持続的なステータスを確保したことは、この経済同友会の調査が明確に示してきた。同様に、BOPビジネスがイノベーションの源泉として本当に根付くかどうかを判断するのは、残念ながらまだ時期尚早といえよう。

おわりに

今回の調査は、世界的な経済危機に見舞われてから1年3ヶ月が過ぎようとしている2010年1月に実施された。それは図らずも、CSRに対する企業経営者の本音が垣間見られる、絶好の機会となった。厳しい経営環境において、CSRの取り組みに後退が見られるのか、それとも見られないのか。

調査の結果、CSRの取り組みが後退するという懸念は払拭された。厳しい経営環境においてもなお、CSRは継続・強化されており、このことは、日本企業のCSRの取り組みが、はやりや付け足しではなく、経営の中核として扱われつつあることを示唆している。

また、企業経営者のCSRに対する意識が深まっている様子もうかがえた。「所在する地域社会の発展に寄与すること」「雇用を創出すること」「世界各地の貧困や紛争の解決に貢献すること」といった、社会的課題の解決を図るCSRが企業経営者の支持を伸ばし、「フィランソピーやメセナ活動を通じて社会に貢献すること」といった活動は、CSRとは別の価値として見られるようになってきた。これらのことから我々は、日本企業におけるCSRは、新たな方向へ進化したという手ごたえを感じた。

国内外にサプライチェーンが拡大し、世界のあらゆる問題が日本企業に密接にかかわってくる中で、我々は視野を国内だけにとどめることなく、広く国際社会で起きている問題に目を向け、問題意識を持つ「感度」を高めていかなければならない。はげしく変化する時代において、企業に求められるステークホルダーからの要請も変化し続ける。社会そして企業の持続的な相乗発展に向けて、日本企業が世界に貢献し、今後も尽力していくことを期待したい。

第15回企業白書「市場の進化と社会的責任経営」を提唱してから7年、その進化の軌跡を、本書によってたどっていただけたならば幸いである。



特集

経済同友会主催 CSRシンポジウム

「社会的課題をビジネスにした CSR経営の実践」

～CSR経営先進企業の経営者が語る成功事例～

企業の新たな経営課題であるCSRにいち早く取り組み
高く評価される企業の経営者が具体的事例を紹介

2月17日、CSRシンポジウム「社会的課題をビジネスにしたCSR経営の実践

～CSR経営先進企業の経営者が語る成功事例～」がグランドプリンスホテル赤坂で開かれ
日本の代表的な企業から約300名が出席した。

社会的責任経営委員会の水越さくえ委員長の開会挨拶にはじまり

国連グローバル・コンパクト ボード・メンバーである有馬利男氏による基調講演

続いて社会的責任経営委員会の斎藤敏一副委員長がモデレータを務め

CSR先進企業の経営者らにより各事例が紹介された。

開会挨拶

今、求められる社会的責任経営とは何か、それが本日のテーマである。時代の変化に伴って、企業に要求されることが変化してきている。雇用問題、少子化、そして飢餓。日本のみならず、世界にはさまざまな問題が横たわっている。これらは今までは政治問題として認識されてきた。ところが、政治による対応には限界があることから、企業への期待が高まってきたのである。欧米では、社会の信頼を勝ち取ることが、市場を獲得することにつながるという認識が定着している。経済のグローバル化により、今後、日本においても、こうした観点に立脚した経営が不可欠となってくる。

経済同友会が実施したアンケートでは、「昨今、社会問題の解決の主体として、企業に対する期待が一層高まっている

側面があります。これについて、どのような考えをお持ちですか」という設問に対し、「問題の解決に役割を果たすべき。そのような経営に取り組んでいる」と回答した企業が39%。また、「企業は社会問題の解決に役割を果たすべき。ただし、そのような経営に取り組んでいない」と答えた企業は44%だった。つまり、83%もの企業が、CSR経営について高い意識を

持っていることになる。

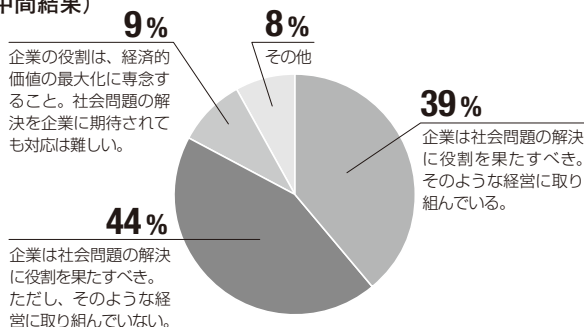
基調講演や事例紹介を通じて、持続可能な社会を実現する企業の役割について、理解が深まることを期待している。



水越 さくえ
社会的責任経営委員会 委員長
(セブン&アイ出版 取締役社長)

2010年1月CSRアンケート(中間結果)

昨今、社会問題の解決の主体として、企業に対する期待が一層高まっている側面があります。これについて、どのような考えをお持ちですか。



プログラム

(2010年2月17日(水) グランドプリンスホテル赤坂)

■開会挨拶

水越 さくえ 社会的責任経営委員会 委員長
(セブン&アイ出版 取締役社長)

■基調講演

有馬 利男 国連グローバル・コンパクト ボード・メンバー
(富士ゼロックス 相談役特別顧問)

■各企業の事例紹介

寺師 並夫 味の素 取締役専務執行役員
高尾 剛正 住友化学 取締役専務執行役員
高田 正澄 ネスレ日本 取締役兼専務執行役員
上垣内 猛 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス 取締役社長
齋藤 敏一 社会的責任経営委員会 副委員長
(モデレーター) (ルネサンス 取締役会長執行役員)

(敬称略)



有馬 利男
国連グローバル・コンパクト ボード・メンバー
富士ゼロックス 相談役特別顧問
1942年鹿児島県生まれ。国際基督教大学教養学部卒業後、富士ゼロックス入社。総合企画部長、常務取締役、ゼロックス・インターナショナル・パートナーズ社長兼CEOなどを経て、2002年富士ゼロックス代表取締役に就任し、現在は同社相談役特別顧問。2007年国連グローバル・コンパクト ボード・メンバーに就任。2008年グローバル・コンパクト・ボード・ジャパン議長に就任。2003年経済同友会入会、2006年度より幹事。2004～05年度郵政公社民営化委員会副委員長、2006年度多様な人材の活用委員会副委員長、2007年度21世紀の労働市場と働き方委員会委員長、2008～09年度市場を中心とする経済社会のあり方検討委員会副委員長。

基調講演

国連グローバル・コンパクトとCSR経営

有馬 利男 国連グローバル・コンパクト ボード・メンバー (富士ゼロックス 相談役特別顧問)

企業経営と社会性の統合

グローバル・コンパクトとは、1999年のダボス会議で当時の国連事務総長による問題提起から生まれた国際的なイニシアチブである。公式には、2000年にスタートしている。

90年代以降、急速に進んだグローバル化は、世界の成長や発展をもたらすだけでなく、大規模な環境破壊や格差・差別・人権・労働などに、さま

ざまな問題を引き起こした。もはや、国連だけでは制御できないほど複雑化した。一方、企業の影響力は飛躍的に増大していった。こうした事態を受け、国境を越えて活動する企業に問題解決を求める期待が高まっていったのである。企業経営と社会性の統合と言えるのではないだろうか。

グローバル・コンパクト推進の組織体制

グローバル・コンパクト推進のための組織体制は、国連事務総長がチェアマンを務め、テーマごとに、専門家の集団であるワーキング・グループが数多く活動する。また、人権高等弁務官事務所や国連労働機関、国連環境計画、国連工業開発機構など、国連の機関と協業でプラットフォームとしての役割を果たしているのも特長である。さらに、各国のローカル・ネットワークとも連携している。二つのファンドによって運営され、一つはヨーロッパ各国を中心として出資されたもので、中国や韓国は参加しているが、残念ながら日本は参加していない。もう一つは民間企業が出資するものであるが、こちらも日本からの参加は少ない。

ジャパン・ネットワークには、地球温暖化、サプライチェーン、生物多様性などの分科会があり、加盟は現在のところ107社である。CSRの推進を目的として、セミナーやフォーラム、経営者懇話会などを開催している。また、昨年からは日中韓3国ラウンドテーブルという活動を開始した。相互の連携を深める活動だ。

付けるのか。まず一つは、コンプライアンスとしての位置付けがある。お客様が満足する商品やサービスを提供し、税金を納め、株主に配当するのが企業本来の役割であり、CSRとはその過程を通じてのコンプライアンスであるというもの。もう一つは、利益の中から一定割合をきちんと社会貢献として提供するというもの。両方とも、もちろん立派なことである。しかしこれだけでは、「法律や基準を守ればよい」ということになりかねないし、利益が出なければ何もできない。

では本来のCSRとは何か？ 企業活動そのものに幅広い社会性を埋め込んでいくと、寄付などよりもはるかに多くの貢献と責任を果たすことができる。またその過程で、社会的な視点でのイノベーションと事業機会を引き起こしていける。これが、一歩進化した本来のCSRの考え方であると言える。

大きなビジネス・チャンスと捉える

現在、世界ではCSRのさらなる進化と新しい時代の胎動が見られる。カーボンなどの取引メカニズムの変革、企業経営の価値観の変化、新しいビジ

ネスの創出などである。

BOP、ボトム(ベース)・オブ・ザ・ピラミッド、つまりピラミッドの底辺層を対象とするビジネスもその一つである。40億人とも言われる人々がターゲットで、将来、大きな市場になる可能性を持っている。

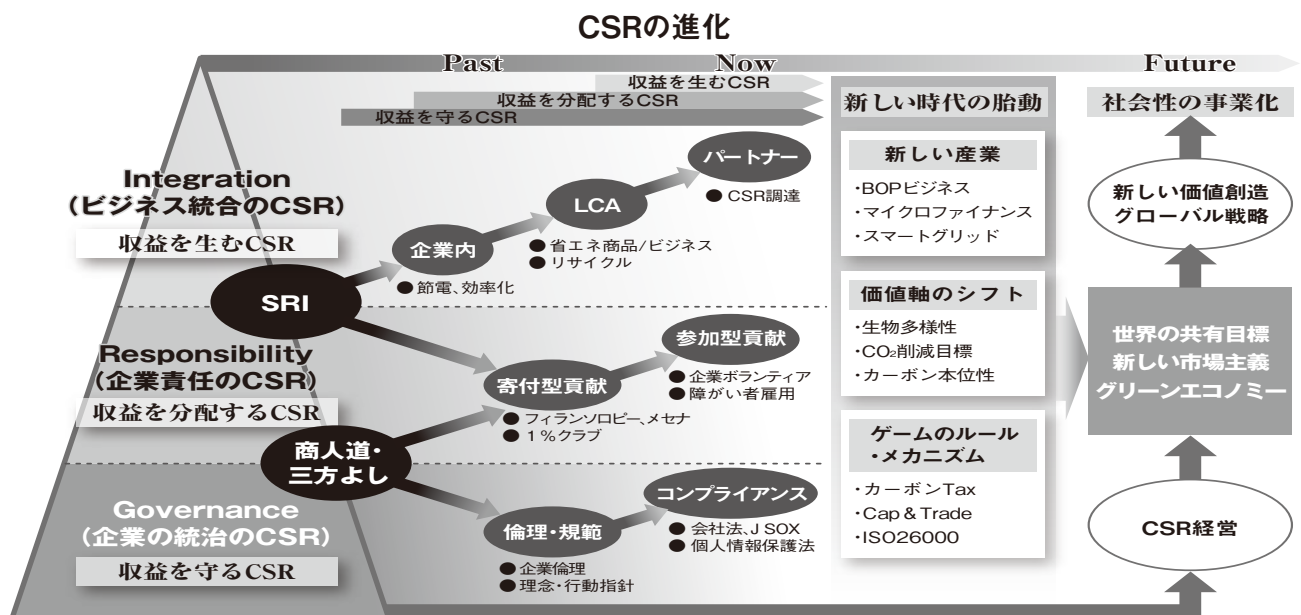
BOPの人々は、貧困や水・食料・健康・エネルギー・情報・教育・雇用機会など、多くの社会的な問題を抱えており、それらに効果的に対応すれば、サステナブルな社会と市場を創出することができる。既に欧米や中国の政府と企業は活発に動き始めており、マイクロファイナンス(貧困層向けの小規模金融サービスなど)が、BOPビジネスとして大きく取り上げられている。

ビジネスと社会性の統合については、富士ゼロックスも、省エネ商品、リサイクル、CSR調達などを事業として展開している。一例として、機械とカートリッジのリサイクルを1995年に日本で始めたが、今はアジア全域、中国全体で展開し、年間25,000トン以上のCO₂削減と事業利益を実現している。

CSRは経営そのものであり、グローバル競争を勝ち抜く源泉でもあるのだ。

CSRを事業に統合すること

CSRを企業の中でどのように位置



出典：国連グローバル・コンパクトとCSR経営

事例紹介

経済同友会は2003年3月、第15回企業白書「市場の進化と社会的責任経営」において「市場の進化」を提唱した。市場の進化とは、「経済性」のみならず「社会性」「人間性」を含めた価値が市場において評価される姿を指す。

社会の期待と企業の目的が、市場のダイナミズムを通じて自律的に調和することで、企業と社会の持続的な相乗発展につながると考えており、これが経済同友会の考えるCSRの形である。

今年1月に経済同友会で実施したア

ンケートによると、「企業の立場から貧困・飢餓等の世界的諸課題の解決に取り組んでいますか」という設問に対し、「取り組んでいる」と答えた企業は34%、一方37%の企業が「まだ取り組んでいない」と答えている。さらに29%の企業は「自らの企業の影響力の範囲外の問題であり、対応困難」と答えている。日本企業にとって、必ずしも理解が進んでいないCSR領域の一つが、「社会的課題の視点」と言えるだろう。

本日は、社会的課題の視点からCSRに取り組んでいる企業の代表事例をご

斎藤 敏一

社会的責任経営委員会 副委員長
(ルネサンス 取締役会長執行役員)

1944年宮城県生まれ。京都大学工学部卒業後、大日本インキ化学工業(現・DIC)入社。企業内ベンチャー事業としてディッククリエーション(現・ルネサンス)を設立し、92年代表取締役社長に就任。現在は代表取締役会長執行役員。99年経済同友会入会、2001年度より幹事。2001～02年度「市場の進化」と21世紀の企業」研究会座長を務め、その成果は第15回企業白書「市場の進化と社会的責任経営」につながった。2003、05年度社会的責任経営推進委員会副委員長、2006～08年度創発の会座長、2009年度広報戦略検討委員会副委員長、社会的責任経営委員会副委員長。



紹介するので、より多くの方々に理解を深めていただきたい。

味の素

うま味調味料「味の素」の途上国ビジネス

寺師 並夫氏 味の素 取締役専務執行役員

1949年鹿児島県生まれ。一橋大学社会学部卒業後、味の素入社。執行役員人事部長、取締役常務執行役員を経て、2009年取締役専務執行役員に就任。2002年経済同友会入会。2008年度経済外交委員会副委員長、2009年度アフリカ委員会副委員長。



うま味調味料「味の素」は、1909年の誕生以来、常に世界を視野に入れて展開してきた。1917年にニューヨーク事務所を開設、1918年には上海出張所を開設している。その後のグローバルな活動によって、グルタミン酸ナトリウムの総消費量は中国73万トン、アジア60万トン、ヨーロッパ12万トン、北中南米10万トン、アフリカ5万トン(2003年度)となっている。

事業の考え方の基本は、ターゲットを一般消費者としている点にある。特に途上国で理解してもらうためには、貧しい食材がいかにおいしくなるかが重要だ。いわゆるBOPビジネスとなるのだが、私たちはそれを意識したことはない。地域・人種・文化を問わず、おいしく食べたいというユニバーサルな価値を追究してきたのだ。

途上国では、現地適合を徹底してき

た。マーケティング戦略は、誰でも気軽に買える、どこでも買える、使っておいしい、という3点だ。「誰でも買える」を実現するために、個装は、1コイン1ユニット

トを実施している。「どこでも買える」では、一般消費者の主要チャネルである市場において、小売店に現金で製品を直接販売するシステムを確立した。

Affordable (誰でも気軽に買える)の実現

消費者購入価格を起点にした
品種・価格政策
個袋、中袋、箱の順番での価格設定

個袋: 1コイン(通貨単位) / 1ユニット(重量単位)
消費者のAffordabilityをとことん考える



各国の「味の素」最小容量品価格=各国の1コイン価格

販売国	タイ	フィリピン	インドネシア	インド	ナイジェリア	ペルー
最小容量品種	10g	2.4g	1g	2.5g	3g	1.8g
現地小売価格	1バーツ	0.50ペソ	50ルピア	1ルピー	5ナイラ/3袋	0.10ソーレス
円換算(円/袋)	2.61円	0.99円	0.39円	1.91円	3.25円	2.82円
1人当たりGDP(\$)	3,851	1,640	1,918	1,042	1,120	3,910

社会的なインフラが未整備な途上国でも安定的に事業運営をすることができ、また「使っておいしい」を実現するために、各国が大事にしているキーマニューへのアプリケーション開発と広告・販促による普及啓発を行っている。

家庭訪問調査なども実施した。

現在、アミノ酸を使った蛋白栄養改善という取り組みを行っている。新しい技術で、いかに貢献できるか。パキスタン、中国、シリアにおいて試験を実施し、子供の成育改善など、効果が見ら

れた。ガーナにおいても、栄養改善食品の開発に取り組んでいる。

創業以来、継続して行ってきたことが現在の私たちの財産となっている。今後も、同様の姿勢で取り組んでいくことが、重要だと考えている。

住友化学

住友化学のオリセット® ネット事業を通じたアフリカ支援

高尾 剛正氏 住友化学 取締役専務執行役員

1951年大阪府生まれ。大阪大学法学部卒業後、住友化学工業(現・住友化学)入社。人事部部長、取締役常務執行役員を経て、2009年代表取締役専務執行役員に就任。



マラリアは、蚊が媒介する感染症で、年間3億人以上が感染し、100万人以上が死亡している。感染者はアフリカに集中し、貧困との関係も深いと考えられる。国連が、「ミレニアム開発目標」として掲げる2015年までに達成すべき目標の中に、「HIV/エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延防止」がある。私たちは2005年に国連グローバル・コンパクトに参加し、関係諸機関と協力しながら、目標達成への取り組みを行っている。

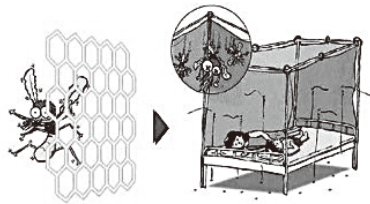
1998年にWHOが開始したロールバック・マラリアという取り組みがある。まずは2010年までにマラリアによる死亡者と有病率を50%削減しようとするプロジェクトで、当初、住民自ら防虫剤に浸した蚊帳が用いられた。しかし、蚊帳が破れやすく、薬剤処理に負荷がかかるため十分な効果が得られなかった。

オリセットネットは、洗濯等により表面の薬剤が落ちて、蚊帳の糸に練り込んだ防虫剤が徐々に染み出すという特長がある。1994年に開発し、2001年、WHOから長期残効型蚊帳として、最初の推薦を受けた。

2003年にはタンザニアでの現地生産を開始し、生産技術を無償供与した。従業員数約2,800名以上という雇用も

オリセット® ネットの特徴

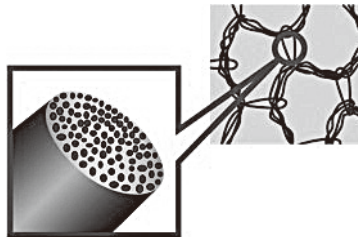
Olyset® Net



ポリエチレン製(太糸)(耐久性高)高堅牢性

<コンセプト>

1. 洗濯しても効力が低下しない(5年間の効力保証)
2. 通気性に優れる(メッシュサイズが広い)



「オリセット® ネット」の編み目の拡大図

※洗濯等により表面の薬剤が落ちて、蚊帳の糸に練り込んだ防虫剤が中から徐々に染み出し(「コントロール・リリース」、防虫効果が5年以上持続する。

1994年:オリセット® ネット開発

2001年:オリセット® ネット-WHOから長期残効型蚊帳LLIN(Long Lasting Insecticidal Net)として最初に推薦

創出している。2007年からはJBIC(国際協力銀行)の資金提供により、タンザニアのAtoZ社とのJVが始動。従業員数約1,200名以上の雇用と同時に、道路・ガス・水道・電気といったインフラも整備された。2010年には、タンザニアにおける生産能力は約2,900万張り、従業員も約6,000名となる。オリセットネットは、このほか中国の大連とベトナムで生産を行っており、トータルで年間6,000万張りの生産能力となる予定である。

「ミレニアム・プロミス」をはじめとするNPO等への現物の寄付や、売上の一部を、小学校の校舎、給食設備などの建設に活用するアフリカの教育支援活動も行っている。このように、オリセットネット事業は、マラリアの予防に加え、アフリカでの現地生産により、雇用を創出することで労働者の安定した収入確保に役立っている。売上の一部を現地への還元ともあわせ、今後も事業の各面でアフリカの経済発展に寄与していきたい。

ネスレ日本

社会と企業のための共通価値の創造に 取り組む

高田 正澄氏 ネスレ日本 取締役兼専務執行役員

1950年広島県生まれ。獣医師。山口大学大学院獣医学研究科修了後、ネスレ日本入社。霞ヶ浦工場長、執行役員人事本部長、常務執行役員戦略企画本部長、ネスレバレイジ代表取締役社長などを経て、2007年取締役兼専務執行役員に就任。2008年全日本コーヒー協会副会長理事。2008年経済同友会入会、2009年度より幹事。2008年度社会的責任経営委員会常任委員。



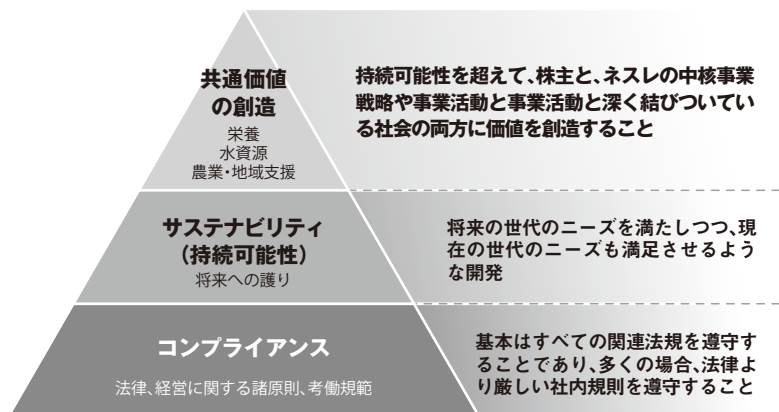
私たちネスレは、企業と社会は共に発展するものでありたいと考えている。そのためネスレは、自らが事業活動を進める過程において、社会に対しても付加価値を創造することを心がけており、これを共通価値の創造と呼んでいる。私たちは、四つの方針の下、共通価値の創造に取り組んでいる。一つ目は、長期事業戦略として「栄養・健康・ウェルネス」を掲げ、より栄養価の高い食品をあらゆる層に提供すること。二つ目は、慈善活動とは異なり、事業活動に組み込まれたものであること。調達・製造等のバリューチェーン、消費者の栄養状態の改善等、製品そのものを対象とすることである。三つ目は、社会との関わりについて、コミュニケーションを基盤とすること。事業活動を行う国々や人々をリスペクトすることが重要だ。最後に四つ目、企業として行うべきことと行うべきでないことの指針を示すこと。こうした取り組みによって、共通価値を創造することができると考えている。

具体的な取り組みを紹介する。ネスレの経営に関する諸原則に、国連グローバ

ル・コンパクトの10原則を盛り込み、世界中で活動を展開。120を超えるプロジェクトを支援している。また、補助金や意図的に吊り上げた価格などに頼らず、農家の収入を増やすこと等、世界の食糧不安を軽減する施策を実施。一方、水の使用量削減、農業支援と地域開発、あるいは貧困層・低所得者層への取り組みにも力を注いでいる。これは、例えば数多くの酪農家やコーヒー豆生産農家と協力し、彼らがより良い原材料のサプライヤーとなるような取り組みだ。それが、彼らが貧困から抜

け出し、繁栄へとつながる一助となる。さらに消費者としての貧困層・低所得者層、BOPへのアプローチとして、低所得でも買える価格とする。少量で買えるようにパッケージを小さくする。原材料を現地調達する。消費者の末端まで浸透する販売網を作る。低所得者層の栄養摂取に寄与する。こうした取り組みを実践してきた。その結果、途上国への栄養改善で1,100万人等、数々の成果を上げ、高い評価を受けている。私たちは今後も、変わらぬ姿勢でCSR活動に取り組んでいきたい。

ネスレのCSR「共通価値の創造」



おわりに



CSRに取り組み、成功を収めている各氏より、代表事例をご紹介いただいた。ビジネスと一体となった取り組みや、社会的課題の視点をもたらす意義について、概念だけでなく、より具体的に理解を深めていただけたと思う。そこで、これから本格的にCSRに取り組もうとしている企業へのアドバイス、あるいはCSRの取り組みで大変だった経験談のいずれかについて、各氏よりお話しいただきたい。

寺師氏(味の素)

創業以来、地域・人種・文化を問わず、おいしく食べたいというユニバーサルな価値を追究してきたが、その土地の食文化を深く知ること、現地スタッフと密着することが重要と考える。つまり、一番大事なのは、その国のお客さまや従業員の文化・慣習等を尊重した上でビジネスを展開することだと思う。これは、海外に限らず、国内でも大事なことはないか。



高尾氏(住友化学)

はじめは売り上げが芳しくなかったが、粘り強く取り組み、WHOの認定などを機に、売り上げを伸ばすことにつながった。社会ニーズを踏まえた上での

新しいビジネスモデルの構築をめざして

上垣内 猛氏 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス 取締役社長

1964年広島県生まれ。1987年一橋大学経済学部卒業、同年、日本リーバ（現・ユニリーバ・ジャパン）入社。取締役財務本部長を経て、2007年代表取締役社長に就任。2009年持株会社体制への移行に伴い、ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス 代表取締役社長に就任。



ユニリーバが、日本市場へ参入したのは1964年。現在は10ブランドを展開する、世界最大級の日用品／食品メーカーである。しかし、そのはじまりは、1884年、一つの石鹸からだった。当時、贅沢品である石鹸を誰もが使えるようにとの思いを込めた。そして、1894年に誕生したライフボーイは、当初から衛生と健康に注力した製品で、現在ではアジアを中心にインド、バングラデシュ等、多くの国々でNo.1ブランドとなっている。

インドでの例を挙げて、ライフボーイの戦略を紹介する。人口は約11億人。そのうち7億人が農村部に暮らしている。全国に60万もの村が点在。手で食事をする習慣があるが、石鹸での手洗いが根付いておらず、下痢や肺炎などを患う人が絶えない。不衛生な環境や生活習慣から、30秒に1人、5歳以下の子供が死亡しているという現実がある。石鹸は命を守る有効な手段である。そこで、ライフボーイは農村部での普及を目指した。

無償で製品やサービスを提供するチャリティでは、継続的な提供が困難となる。

私たちはビジネスとして提供することを戦略とした。そのためには、三つの挑戦が必要だった。一つは価格である。人口の9割以上が年間3,000ドル未満で生活する人々である。次に生活習慣だ。石鹸を知らない人も珍しくはない状況をどう打破するか。そして販路である。農村には店舗がなく、TVやラジオも普及していないため、継続した販売・広告が難しい。価格は、製品を小分けパックにして1個1ルピー

(約2.5円)に抑えた。生活習慣は、まずは柔軟な子供たちに石鹸での手洗いの大切さを訴え、家族への波及を狙った。さらに農村の女性たちを個人事業主とし、訪問販売の販路を作った。これは女性の経済的・精神的自立にも役立っている。

今後も、一過性のものではなく、継続的なビジネスとして、私たちと地域社会と個人事業主のwin-win-winの関係構築を推進していくつもりである。

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



高田氏(ネスレ日本)

事業を通じてCSRを実践するためには、自らの企業のコア・コンピタンス(核となる能力)と関係のある「社会的課題」とは何なのか、これを見極めることが、まずは重要だと思う。

その上で、各企業がそれぞれの強みを発揮し、社会に対して好影響を与えることで、よりよい社会が開けてくるものと考えている。

上垣内氏

(ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス)

インドのシャクティの事例では、これまで手洗いの習慣がなかった地域に、衛生の概念、手洗いの習慣を根付かせるということがとても難しかった。このため、学校で紙芝居による衛生教育を行うなど、工夫して取り組んできた。

徹底した研究・商品開発が土台にあり、CSRに対する信念を持った社員がどれだけ存在するかということが、重要だと思う。

2009年度社会的責任経営委員会 委員名簿

(2010年3月18日現在、敬称略)

委員長

水越 さくえ (セブン&アイ出版 取締役社長)

副委員長

大久保 和 孝 (新日本有限責任監査法人 パートナー)

金子 剛 一 (住友スリーエム 特別顧問)

斎藤 敏 一 (ルネサンス 取締役会長執行役員)

藤沼 彰 久 (野村総合研究所 取締役会長兼社長)

藤本 孝 (東京電力 取締役副社長)

委員

天野 定 功 (KDDI 取締役副会長)

石井 健太郎 (石井食品 取締役会長)

乾 民 治 (イヌイ倉庫 取締役会長)

井口 弘 子 (ユアサM&B 取締役)

岩波 秀 樹 (JFEホールディングス 専務執行役員)

岩部 金 吾 (文化シヤッター 取締役会長)

浦上 浩 (リョービ 取締役会長)

榎本 隆 (NTTデータ 取締役副社長執行役員)

大久保 秀 夫 (フォーバル 取締役会長兼社長)

大塚 紀 男 (日本精工 執行役社長)

大橋 光 博 (MRI 代表取締役)

梶田 邦 孝 (全日本空輸 常勤監査役)

金澤 薫 (日本電信電話 取締役副社長)

金山 亮 (西友 執行役員 SVP)

金重 凱 之 (国際危機管理機構 取締役社長)

川本 昌 寛 (シェルパ・インベストメント 代表取締役)

児玉 正 之 (あいおい損害保険 取締役社長)

小林 恵 智 (ヒューマンロジック研究所 取締役会長)

近藤 章 (富士火災海上保険 執行役社長 CEO)

佐藤 葵 (ジェムコ日本経営 取締役社長)

篠田 紘 明 (バンテック 取締役会長)

正田 修 (日清製粉グループ本社 名誉会長相談役)

杉本 迪 雄 (NTTコムウェア 取締役社長)

鈴木 孝 男 (三菱ふそうトラック・バス 取締役会長)
住 谷 栄之資 (キッズシティージャパン 取締役社長)
瀬 古 茂 男 (明電舎 相談役)
瀬 下 明 (あいおい損害保険 特別顧問)
高 田 正 澄 (ネスレ日本 取締役兼専務執行役員)
高 松 則 雄 (住友生命保険 常務取締役)
宅 清 光 (三機工業 相談役)
田 沼 千 秋 (グリーンハウス 取締役社長)
中 川 俊 一 (花王 取締役常務執行役員)
中 山 克 志 (富士電機ホールディングス 取締役副社長)
野木森 雅 郁 (アステラス製薬 取締役社長 CEO)
野 田 智 義 (アイ・エス・エル 理事長)
坂 東 眞理子 (昭和女子大学 学長)
日比野 晃 久 (ヒビノ 取締役社長(CEO))
廣 瀬 修 (サーベラス ジャパン アドバイザリー ボード ガイダンス)
廣 瀬 駒 雄 (ディレクトフォース シニアフェロー)
藤 井 俊 一 (藤井事務所 代表取締役)
藤 岡 誠 (日本軽金属 取締役専務執行役員)
星 久 人 (ベネッセホールディングス 特別顧問)
堀 田 利 子 (ルネサンス 取締役専務執行役員)
松 井 秀 文 (ゴールドリボン・ネットワーク 理事長)
宮 城 利 行 (ティーガイア 取締役会長)
森 正 勝 (アクセンチュア 最高顧問)
山 口 千 秋 (トヨタ自動車 常勤監査役)
山 口 廣 秀 (日本銀行 副総裁)
山 下 俊 史 (日本生活協同組合連合会 会長)

事務局

伊 藤 清 彦 (経済同友会 執行役)
板 清 浩 二 (経済同友会 政策調査第1部 マネジャー)

2009年度社会的責任経営委員会 ワーキンググループ名簿

(2010年3月18日現在 敬称略)

ワーキンググループメンバー

- 山 田 充 (セブン&アイホールディングス 経営企画部 オフィサー)
小 澤 ひろこ (新日本有限責任監査法人 アドバイザリーサービス部
マネージャー)
福 井 明 (住友スリーエム 総務部 部長)
櫛 田 伸一郎 (ルネサンス 総務部 部長)
横 山 喜一郎 (野村総合研究所 コーポレートコミュニケーション部
CSR推進室 室長)
穴 山 悌 三 (東京電力 企画部 調査グループマネージャー)
足 達 英一郎 (日本総合研究所 創発戦略センター/ESG リサーチセンター
主席研究員)
河 口 真理子 (大和総研 経営戦略研究所主席研究員・経営戦略研究部長)
富 田 秀 実 (ソニー CSR部 統括部長)

事務局

- 伊 藤 清 彦 (経済同友会 執行役)
板 清 浩 二 (経済同友会 政策調査第1部 マネージャー)