

「守りのCSR」から「攻めのCSR」へ



成長基盤としてのCSR、
企業は今何を、どこから始めるべきか

はじめに CSRの潮流 日本の専門家に聞く

長寿企業大国ニッポン、グローバル化の中でのCSR

企業不祥事が相次ぐなかで、企業の社会的責任（CSR）への注目が高まっています。CSRは、企業が経済的、環境的、社会的な行為を通じて社会に恩恵をもたらすことで、企業も未永く繁栄していくサステナビリティ（持続可能性）を実現するという考え方です。

日本は業歴100年以上の企業が2万社を超える、世界に誇る企業長寿大国です。経済のグローバル化が進むなかで、そうした良い伝統をCSRという視点から改めて見直す必要があるのではないのでしょうか。



IBMビジネスコンサルティング
サービス株式会社の駒形佳幸さん

IBMでは世界の企業を対象にCSRに関する調査を実施しました。その結果を踏まえたレポート「コーポレート・ソーシャル・リスポンビリティ」を紹介します。日本におけるCSRの取り組みについて、日本IBMのCSR担当エグゼクティブの田口悟さんと、IBMビジネスコンサルティング サービス株式会社の駒形佳幸さんに話を聞きました。



CSRの取り組みについて語る
日本IBM株式会社の
CSR担当エグゼクティブ
田口悟さん

はじめに CSRの潮流 日本の専門家に聞く

CSRの潮流 根拠 機は熟した 何をすべきか どこから始めるか

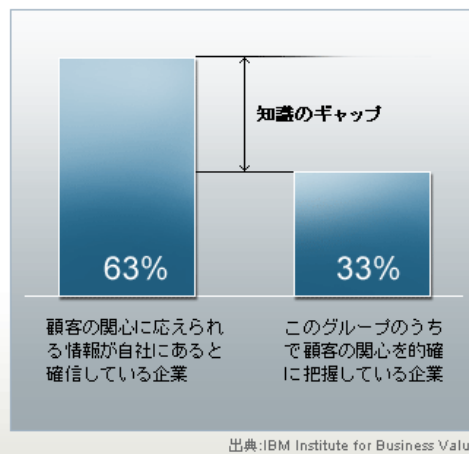
2/3以上の企業リーダーがCSR活動を重視



企業の社会的責任（CSR）という言葉が使われるようになる数十年前、CSRは、基本的な法令順守、あるいは単に訴訟回避の試みに過ぎなかったかもしれません。しかし 21 世紀の今、CSR は企業にとって成長の次なる原動力として、着実に進んでいます。ただし、これは顧客が考える「企業の責任」について理解している企業に限ります。

簡単に言えば、CSR とは企業が世間で良い行いをなし、自社の経済的、環境的、および社会的行為を通じて社会に恩恵をもたらす方法です。IBM の Institute for Business Value が行った最近の調査によると、企業リーダーは自社が地球および社会に及ぼす影響を斬新かつ戦略的な視点からとらえています。しかしながらやみくもに進めているリーダーも依然として多いようです。

顧客の関心と企業の提供情報のギャップ



IBM の調査を受けた企業リーダーの 3 分の 2 以上は 収益の流れを創出するために CSR 活動を重視しており、3 分の 2 近くは顧客の関心に応えられる情報を十分持っていると確信しています。

ところが、CSR に対する顧客の関心を実際に把握している企業は 4 分の 1 にも満たず、CSR にどのような関心があるかを顧客に問いかけている企業となるとさらに少なくなります。

このようなギャップはありますが、企業リーダーがCSR を全体的な戦略および事業と統合していけば、長期にわたる成果とビジネス上の明確な恩恵を得ることができます。エコノミスト誌によると、「スイートスポット、つまり収益と福祉の両面で戦略が功を奏する部分に企業が力を入れるのが最も容易な解決策」です。1 経営幹部もこのことに理解を示し始めているようです。IBM が 250 人の企業リーダーに実施した調査では、過半数の回答者が、CSR 活動によりトップの競合相手よりも優位に立てると答えています。

はじめに CSRの潮流 日本の専門家に聞く

CSRの潮流 根拠 機は熟した 何をすべきか どこから始めるか

最高の人材を惹きつけるためのCSR



CSR は、企業が最高の人材を惹きつけて確保するのに一役買います。実際、若手プロフェッショナルの 44% は評判の芳しくない従業員を軽視すると述べており、半数近くは企業の社会的責任は義務であるべきと述べています。

CSR により、企業は競合他社との差別化を図ることができます。ハイブリッド車を市場にいち早く投入したトヨタは、プリウスで「環境に配慮した自動車」会社としての独自性を勝ち取ったため、競合相手は市場に参入する余地さえありません。

またCSR は、企業が発展途上国の新たな市場に進出するのを後押しします。たとえば、グラクソ・スミスクライン は貧困国に悪影響を及ぼす疾患の特定薬剤の開発に投資することで、より効果的に最貧国の政府と連携するほか、自社の特許が保護されるようにしています。



はじめに **CSRの潮流** 日本の専門家に聞く

CSRの潮流 [根拠](#) [機は熟した](#) [何をすべきか](#) [どこから始めるか](#)

気候変動とインターネットがCSRにもたらす影響



さまざまな企業が、これまで CSR への取り組みを続けてきましたが、そのベースが 2 つの要因によってスピードアップしています。第 1 の要因は世界的な懸念となっている気候変動、第 2 の要因は、インターネットの出現により人々が結び付き、活動家グループを結成するまでの時間を大幅に短縮できるようになったことです。地球温暖化をめぐる議論が激化するにつれ、マスコミでも取り上げられるようになり、医療サービス利用の改善のニーズから製品の安全性向上に至るまでさまざまな課題へ関心が向けられるようになりました。

かつて少数派だった倫理的消費者は主流派となり、製品にとどまらず、企業経営、供給業者、パートナーをも厳しく吟味する能力を身につけるようになりました。企業の社会的責任はかつてないほど、厳しく問われており、責任をまっとうできない企業は、ブランドと評判への壊滅的な影響を免れません。

ご存知でしたか



1990 年以降、10万以上の社会問題および政治問題に取り組む新しい市民グループの成長が Web によって促進されています。

はじめに **CSRの潮流** 日本の専門家に聞く

CSRの潮流 [根拠](#) [機は熟した](#) [何をすべきか](#) [どこから始めるか](#)

「こじ開けられる」より「開け放つ」



これらの新たな力を持つ利害関係者が従業員でない場合、協力をとりつけるするにはどうしますか。企業が CSR のイニシアティブを拡張する上で絶好の機会は、おそらく、顧客、従業員、NGO、およびビジネス・パートナーを積極的に関与させることでしょう。「こじ開けられる」よりも「開け放つ」、つまりそれぞれの企業のやり方で情報を共有する方が得策です。

CSR 戦略の策定は、企業の活力を取り戻す機会となります。CSR は、あらゆる層の従業員から熱意を生み出す数少ないイニシアティブの一例で、必要なものです。情報を求められることが多くなるにつれ、従業員は顧客との実際の会話の中で顧客の関心事を確かめなければなりません。そのためには事実に対し、統一された視点を備えた企業透明性が要求されます。

ご存知でしたか

CSRの 目標実現を、IBMは以下のようなソリューションで支援します。

- 二酸化炭素排出量の評価
- グリーン・データ・センター
- ステークホルダー・マネジメント
- オンラインでのディスカッション (Jam)
- 環境に配慮した調達戦略
- 情報透明性の戦略

はじめに **CSRの潮流** 日本の専門家に聞く

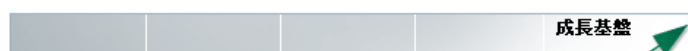
CSRの潮流 [根拠](#) [機は熟した](#) [何をすべきか](#) [どこから始めるか](#)

「CSR価値曲線のどこにいますか？」



ここに示す「価値曲線」は、ビジネス運営「コスト」としての CSR から成長戦略としての CSR へのシフトを、その途中の段階とともに表したものです。CSR を戦略の重点に据える上での出発点を確かめるために、経営陣は、自社が現在のこの曲線のどこに位置するかと、どこを目指すのかを知る必要があります。

CSR 価値曲線:コストから収益へのシフト



CSR のメリットが最大限に発揮されるのは、すべての活動がこの曲線に沿い、一つの企業戦略に統合され、あらゆる層の従業員

員が参加しているときです。

CSR を自社の戦略、経営、および意思決定に統合できる企業にとって、単なるコンプライアンスから収益増大およびブランドの差異化へと移行することで優先順位が変化します。ただし、顧客その他の利害関係者が何を望んでいるかを正確に見極めることから答の大半を得られます。

ご存知でしたか

IBM の調査によれば、戦略的社会的貢献に熱心に取り組んでいる企業は 30% にすぎません。評判を築き上げるのに不可欠な能力という点を考えると、これは驚くほど低い数値です。

はじめに

CSRの潮流

日本の専門家へ聞く

日本企業のCSRへの取り組みに変化

近江商人の「三方よし(売り手よし、買い手よし、世間よし)」の考え方が古くからある日本に、CSRの考え方が本格的に導入されたのは2003年のことでした。それから5年が経過して、CSRに取り組む日本企業の姿勢にも変化が出てきています。

「守りのCSR」から「攻めのCSR」へ コンプライアンス(法令順守)を中心に取り組んでいた守りのCSRから、自分たちの本業を通じて積極的に社会に貢献する攻めのCSRへと進化しています。日本企業は今後、CSRにどのように取り組んでいくべきなのでしょう？ 企業におけるCSRの推進に取り組んでいる立場から日本IBM CSR担当エグゼクティブの田口悟さんに、企業のCSRの取り組みを支援する立場からIBMビジネスコンサルティング サービス株式会社の駒形佳幸さんに話を聞きました。

企業の社会的責任をCSRというようになったのはここ数年のことです。CSRには、社会貢献活動、コンプライアンス(法令順守)、環境対策などさまざまな側面があるといいますが、本質的にはどう考えればよいのでしょうか？



日本アイ・ビー・エム株式会社
理事 CSR担当エグゼクティブ
田口 悟

田口: CSRは、「何のために企業は存在するのか？」という基本的な議論から出発した考え方といえます。企業とは社会があって存在するものであり、企業と社会は共存していかなければなりません。そのような視点から、企業として、社会に対してどのような役割を果たすべきかを考え、行動していくことがCSRであると考えています。

IBMには創業以来、「企業市民」という伝統的な考え方があります。企業も社会の一員であるという考え方が根付いており、CSRという言葉がなかった時代から企業としてどのように振る舞うべきかを考え、行動してきました。

今やステークホルダー(注1)や環境に配慮しない企業は社会から受け入れられないのは自明のことといえるでしょう。

(注1) 株主、顧客、社員など企業の利害関係者。



IBMビジネスコンサルティング
サービス株式会社
企業変革コンサルティングサービス
アソシエイト・パートナー
駒形 佳幸

確かにそうですが、2000年以降も多くの企業で不祥事が起きているのも事実です。

田口: 企業の不祥事が頻発して、企業の社会的責任を問う声が高まる中、2003年3月に経済同友会が発刊した「企業白書」でCSR経営のあるべき姿が提唱されました。それをきっかけに日本でもCSRが注目されるようになり、2003年は日本における“CSR元年”といわれています。なお、日本IBMでもCSR担当を配置したのはこの年です。

それから5年が経過しましたが、いかがですか。

田口: あらためて振り返ると、CSRは常に進化していることを実感しますね。今後とも社会情勢の変化に応じてCSRは進化していくでしょう。それによって企業の持続可能性(サステナビリティ)も高まっていくのだと思います。

企業を支援するコンサルタントの立場からは、いかがですか？

駒形: 私も同様にCSRの考え方の進化を感じています。もともとCSRが注目されるようになったのは、GRI(注2)という団体が経済、社会、環境に関する企業のサステナビリティに関するコンセプトをまとめたのがきっかけでした。当初、多くの企業がそれを参考にしていたので、CSRも社会貢献を中心とした取り組みになっていましたが、地球環境問題への対応が進む過程でCSRに対する姿勢も変わってきたように思います。

(注2) GRI(Global Reporting Initiative)は、グローバルに通用するサステナビリティ報告書のためのガイドラインの作成・普及を目的に、1997年に米国ボストンで設立されたNGO(非政府組織)。現在はオランダのアムステルダムを本拠地とし、2006年10月に「GRIガイドライン(第3版)」を公表している。



インタビュアー:
経済ジャーナリスト
千葉利宏

具体的にどのような進化が起きているのでしょうか？

田口: これまで日本のCSRの取り組みでは、コンプライアンスが強調される、という印象があります。確かにコンプライアンスもCSRの基本的な条件ですが、企業としてはやって当たり前の「守りのCSR」です。当社では企業倫理も含めてインテグリティといっているものです。他方、社会のニーズや課題に対応して、新しい価値を創造して社会に貢献するのが「攻めのCSR」です。しかもそれを本業で推進していく、というものです。企業の社会貢献活動は、基本的には本業とは別に行われていますが、これからは企業の経営資源を活用して、本業として社会に貢献していくことが求められています。いかに本業で社会に貢献するか。攻めのCSRで大事なのはイノベーション。守りのCSRはインテグリティで、どちらも頭文字はInです(笑)。

守りに攻めが加わったんですね。

駒形: 今年発表されたあるCSRに関するアンケート調査では、企業が環境問題に取り組む理由として最も多かったのはCSRの一環としてという理由で74%でしたが、2番目にはコスト削減などの理由を抑えて競争優位性(52%)が入りました。これは企業が攻めの姿勢でCSRや環境に取り組み始めたことを表しているといえるでしょう。かつてトヨタ自動車や赤十字がハイブリッド車の発売に踏み切った結果、イメージアップに成功したのがいい例ですね。

企業の環境問題への取り組みも当初の環境要求の段階から、環境保全、環境経営、CSRへと進化してきましたが、現在ではさらに企業成長の源泉となるべく積極的な意味でGrowth PlatformとしてのCSRという考え方が出てきています。もちろん環境を売り物にするといった意味で取り組むのではなく、社会にコミットしたこと誠実に取り組み、結果を出して社会に認知されると同時に、本業のビジネスにCSRや環境を生かしていくことが企業のサステナビリティにつながると言えます。

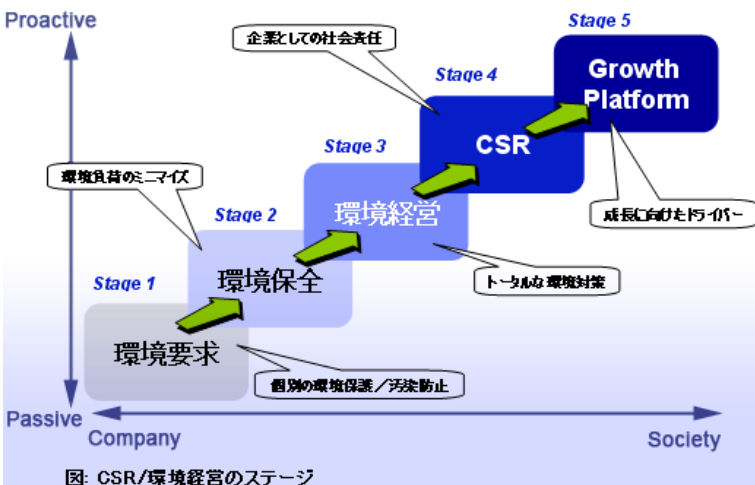
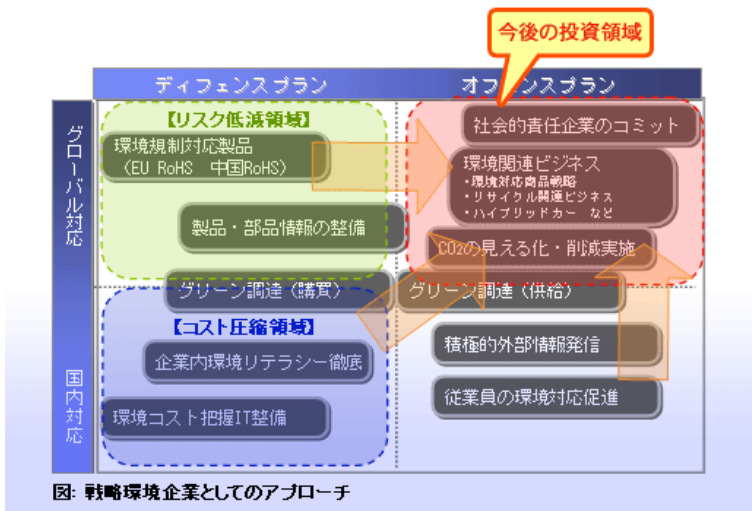


図: CSR/環境経営のステージ

企業が攻めのCSRに取り組み始めたのはいつごろからですか？

田口: 他の企業のCSRレポートなどを読んでも、最近では「本業を通じて社会に貢献する」といった記述が目立ってきました。そのような考え方自体は以前からあったのですが、レポートなどで明確に認識されたのはここ1~2年のことだと思います。かつて、例えばメセナ活動が喧伝されていた時期がありましたが、当時は企業も収益を還元するという意識が強かったのではないのでしょうか。収益が悪化するとこのような活動も縮小されてしまいましたが、2003年からのCSRではそうはなりません。

駒形: 2008年9月のリーマン・ショックで景気後退が始まった今は、企業にとっての本気度が試される時期と言えるかもしれません。取り組むべき活動を貫き通せるかどうかで、CSRに対する姿勢が本物かどうか、分かるかもしれませんね。IBMが今年、世界の主要企業を対象にCSRに関して行った「CSRスタディー」では、顧客の関心を満たすために製品、サービスに関して、必要十分な情報を有していると考えていると答えた企業は63%でしたが、顧客が企業に対してどのようなCSRを求めているかの情報を持っていると答えた企業はそのうちの1/3に過ぎませんでした。そのギャップが何を意味するのかは興味深いところだと思います。



IBMが実施したCEOスタディーでも、CSRを重視するCEOが増えているという結果が出ましたが、経営トップの役割はいかがですか？

田口: CSRにおいて経営トップが果たす役割は重要です。日本IBMでは今年から環境への取り組みを強化しました。最初に大歳社長兼会長が「低炭素社会に貢献する」との方針を明確に打ち出し、それを受けて、全社的に環境への新たな取り組みが始まったところです。時にCSRは一部の役員や担当者が行うもの、という誤った認識を社員に持たれることも少なくありませんが、CSRに全社で取り組むことを明確にするためにも、経営トップのリーダーシップは大切です。

CSRを全社に浸透させていくのは大変そうですね。

田口: どの企業でもCSR担当にとって共通の課題といえるでしょうね。私自身もグループ会社を含めているような場で話をしていますが、まずはいかに情報発信をして周知していくかが重要です。社員参加型の環境プログラムなどで関心を持ってもらうのも効果的です。

駒形: やはりCSRの取り組みを知らしめる教育に加えて、実際に行動に結びつくような業務プロセスとしての仕組みの中にどう作り込むかがポイントですね。例えばグリーン調達に環境に配慮した調達のための仕組みとして多くの企業で取り組み済みですが、ダイバーシティの観点や児童労働禁止などを加えたCSR調達のような仕組みをグローバルで名実ともに徹底することが今後重要になってくると思います。

今後、日本企業はどのように「攻めのCSR」に取り組んでいけばよいでしょうか？

田口: 社会の課題やニーズがどこにあるのかを、いろいろなチャネルを通じて、いかにつかむか、そして企業としていかにそれに対応するか。それに尽きるとは思います。IBMの企業理念「IBMers Value」の柱に「イノベーション」がありますが、「社会の価値を高める」という点で、攻めのCSRとイノベーションは目指すベクトルは同じです。そうした意味で、CSRとイノベーションは切っても切れない関係にあるといえます。もちろんインテグリティは基本ですが、それだけでは企業を発展させていくことはできません。

駒形: 環境問題も、かつてはエコロジーとエコノミーのベクトルは逆だったのですが、CSRのGrowth Platformとしての活用によって、企業全体のコスト削減につなげることができれば、ベクトルを同じ方向に合わせることができます。そのようにビジネス・モデルを変えていくことはイノベーションそのものです。IBMは幅広い領域で長年CSRに取り組んできており、多くの知見とノウハウを蓄積しています。企業が抱えるCSRの課題はさまざまですが、我々の経験と技術を最適なモデルにカスタマイズして提案していくことでお客様のCSR推進のお役に立っていきたくと考えています。

紹介



田口 悟

日本アイ・ピー・エム株式会社 理事 CSR担当エグゼクティブ (2008年11月現在)

総務省等勤務の後、2005年日本IBMに入社。エグゼクティブ・プログラムおよび地域社会担当を経て、2006年よりCSR担当。日本IBMグループ内へのCSRの浸透、関連情報の社内外への発信などを進めている。

[日本IBM CSRのご紹介](#)

紹介



駒形 佳幸

IBMビジネスコンサルティング サービス株式会社 企業変革コンサルティングサービス アソシエイト・パートナー (2008年11月現在)

日本IBM入社後、社内情報システム部門においてシステム開発の経験を積む。長野オリンピック組織委員会に出席後、コンサルティング部門へ異動し、製造業のお客様を中心にIT戦略および事業戦略プロジェクトを数多くリード。これらの経験をベースとして CSR/環境の領域に拡張し、IBM自身の経験を踏まえた企業戦略としてのCSR/環境経営を数多く実践している。

コンサルタント 駒形佳幸

レポート: CSR/環境経営戦略

ホワイトペーパー: 「地球を守る」ために企業に求められていること

編集後記

日本は、経済社会の発展に向けて80年代から自由化、規制緩和に取り組んできました。企業不祥事が起こるたびに再び規制強化へと振り子が戻っていく状況を踏まえながら、企業はCSRに取り組む意義を考える必要があるのかもしれません。(経済ジャーナリスト 千葉利宏)

プロフィール = 1958年生まれ、札幌市出身。日本工業新聞(現・フジサンケイビジネスアィ)入社、IT、金融、自動車、建設・住宅・不動産分野を取材。2001年からフ

リーランスとして活動中。

情報ボックス

進化するCSR

「稼ぐ企業」から「尊敬される企業」へ
環境経営：社会貢献から社会責任へ
社会問題に誠実に取り組む
CSRの「C」はCorporate(企業)だけか？

企業市民としてのIBM

良き企業市民を目指して
社会貢献

ソリューション

カーボン・マネジメント
エネルギー効率の改善
環境経営時代における企業環境戦略のあり方

掲載日：2008年11月25日

IBM,IBMロゴは、International Business Machines Corporationの米国およびその他の国における商標。Adobeは、Adobe Systems Incorporatedの米国およびその他の国における登録商標または商標。
他の会社名、製品名およびサービス名等はそれぞれ各社の商標。