



IBM Global Business Services

IBM Institute for Business Value

持続可能な 社会実現に向けての 企業のあり方

CSRと事業戦略の統合

Corporate Social
Responsibility



IBM Institute for Business Value

IBMグローバル・ビジネス・サービスの
IBM Institute for Business Valueは企業経営者の方々に、
各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、
事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。



持続可能な社会実現に向けての企業のあり方

CSR と事業戦略の統合

George Pohle、Jeff Hittner

CSR とは、企業が経済的、環境的、社会的な活動を通じて社会にプラスの影響を与えられるように取り組む事業経営のあり方である。

企業の社会貢献が業績向上につながり得ることを示す証拠がますます増えている。企業がその活動の基盤である社会や環境の健全性に対して責任を負えば、製品やサービスのみならずブランドや企業イメージをも差別化できることは、すでに有名企業が実証済みである。そうした企業は、大きな事業利益を生み出す形で CSR（企業の社会的責任）を実践している。

はじめに

インターネットは、産業構造や企業価値創造のあり方に「不断の変化」を引き起こした。そして今、あらゆるところがつながるようになったことで企業、顧客、従業員、パートナーの間に新たな関係が生まれつつある。今や、誰もが製品や企業活動に関する膨大な量の情報や見解に触れることができ、しかも地球上のあらゆる場所でいつでも瞬時にその情報を入手できる状態にある。

しかし、インターネットは情報を広めているだけではなく、人々が集まって社会の変化について議論したりその実現に向けた活動を組織したりする場所にもなっている。結果として、社会にしても企業にしてもサステナビリティ（持続可能性）を実現す

るためには、お互いに説明責任をもつことが必要になるであろう。つまり、社会と企業がお互いに理解しあい繁栄するためには、さらに協力関係を深めなければならないこととなる。

このコラボレーションは、企業活動の情報開示が進んだ時代、すなわち顧客の企業に対する見方とその結果としてもたらされる購買時の行動が根本的に変化しつつある時代に起こる。それは取りも直さず企業に大きな財務的影響を及ぼすため、もはや CSR は単に規制対応や任意の活動のコストではなく、経済的利益をもたらす投資と考えられている。

事実、世界250名の企業リーダーを対象に調査を実施したところ、CSRが持つ意味合いをいち早く明らかにし、それに基づいて行動しようと急ぐ企業の姿が浮かび上がった。企業は、どちらかと言えば社会貢献の観点からCSRについて語ることが多いが、実際にはかなり高度な戦略的視点に立っており、68%の企業がCSRを機会と成長の基盤として利用しようとしていることが今回の調査によって判明した。

我々が行った企業リーダーへのインタビューや彼らの行動と期待に関する独自調査の結果を踏まえると、企業経営者がCSRを持続的成長戦略と考え始めていることに議論の余地はなさそうである。

その一方で、CSRに対する考え方をさらに進めるためにはかなり長期的なコミットメントに加え、企業の行動指針の定義（または再定義）が求められることも事実であり、企業活動自体を抜本的に変革する必要性が生じる可能性もある。

さらに、顧客の関心を鋭く正確にとらえることも必要であろう。今回の調査で、76%の企業リーダーが自社顧客のCSRに対する期待をよく理解していないことを認めているのは憂慮すべき点と言えるかもしれない。

CSR 調査

IBMでは、企業の中核をなす戦略やオペレーションにCSRの問題がいかに深く浸透しているかを判断するために、世界250名を超える企業経営者を対象に調査を実施した。

調査結果を分析したところ、企業がCSRに取り組むに当たって理解し、判断基準とすべき3つの動向が明らかになった。具体的には以下のとおりである。

- **ビジネスへの影響：コストから成長力へ**
- **情報：企業行動の「可視化」から「透明化」へ**
- **リレーションシップ：一方的な統制からステークホルダーとの共同取り組みへ**

本書ではこれらの動向について個別に考察し、企業がCSRによる持続的成長の実現に向けた長い道のりを進む上で役に立つであろう提言を示す。

つながることにより変わる社会活動

新しい通信技術は、世界中で企業と社会の関係に驚くべき形で劇的な変化をもたらしている。それは比較的閉鎖的な社会についても言えることであり、ネット利用の拡大が事業計画を中止に追い込むこともあり得る。例えば中国の廈門では、市民団体が携帯電話とテキスト・メッセージだけを武器に、地方自治体と企業が進めていた石油化学プラントの開発計画を中止に追い込んだ。デモ行動は自然発生的に見えたが、その舞台裏では活動家たちは、携帯電話を使って連携していたのである。¹

持続可能な社会実現に向けての企業のあり方

CSR と事業戦略の統合

ビジネスへの影響：コストから成長力へ

社会と企業の利害関係の調整は、歴史的に見てその多くが行政機関によって行われてきた。したがって、最も初期の形態においては、行政機関が定めた法令・規制を順守することがCSRと考えることができる。規制は社会に大きな価値をもたらす場合もあるのにかかわらず、企業の目にはコンプライアンス（法令順守）はビジネスを行うためのコストとして、さらに言えば、訴訟や風評被害により大きな代償を伴う要因として、見られている。

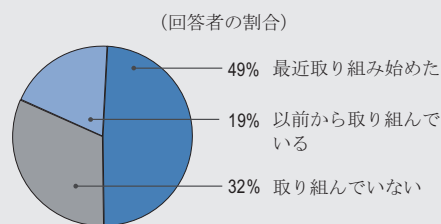
製品やサービスを販売するための新規市場参入、あるいは海外サプライヤーとの協業によって企業がグローバル化を進めていくにつれ、コンプライアンスのコストは急速に上昇している。現地法令や国際法令を順守しなければ、企業イメージやブランドの失墜につながる可能性があるが、かといってコンプライアンスさえ達成すればブランドが確立されるわけではない。また、コンプライアンス達成が、ブランドや企業イメージによってもたらされる成長機会を提供してくれるわけでもない。

多くの企業は、数十年間にわたってこうしたコンプライアンスありきの狭量なCSR観にとらわれてきた。社会的・環境的に責任を持つことの意味について、考え方を変え始めたのは、つい最近のことである。

現在では、驚くほど多くの企業がCSRを成長や差別化のための基盤と見なすようになってきている。

- 今回の調査に参加した企業リーダーの3分の2以上（68%）は、新たな収益源創出に重点を置いてCSR活動に取り組んでいる（図1参照）。
- また、半数以上（54%）は自社のCSR活動がすでに主要な競合他社に対する優位性をもたらしつつあると考えている。

図1
新たな収益源創出に重点を置いたCSR活動



出典：IBM Institute for Business Value

企業は、ビジネス目標との整合を図ることでCSRが競争差別化、新規市場への参入、人材争奪戦における有利な立場をもたらす得ると考え始めている。

如何にしてCSR戦略を立案するか？

我々は、企業の現在の活動と目標をCSR価値曲線（図2参照）に照らして見るアプローチをとっている。CSR価値曲線とは、コスト節減またはリスク軽減活動としてのCSRから、新たな収益を創出する戦略目標としてのCSRへの発想の転換を段階的に表したものである。

企業の対応が単なるコンプライアンスのレベルを越えると、この曲線で表されるような一連の流れに沿って進化していく。今回の調査結果によれば、企業イメージの確立というかなり基本的と思われる領域でさえ取り組んでいる企業は驚くほど少ない。CSR価値曲線上で言うと「戦略的社会貢献」である。この領域は、ビジネス戦略、企業の能力、および市場ニーズと一致する形で社会貢献活動を行うという過程である。これらの努力により、企業は継続的な利益をうけつつ社会へのコミットメントが強化されるが、その利益の多くは世間的評価の向上の形で表れ、財務面から見ると間接的なものとなる。

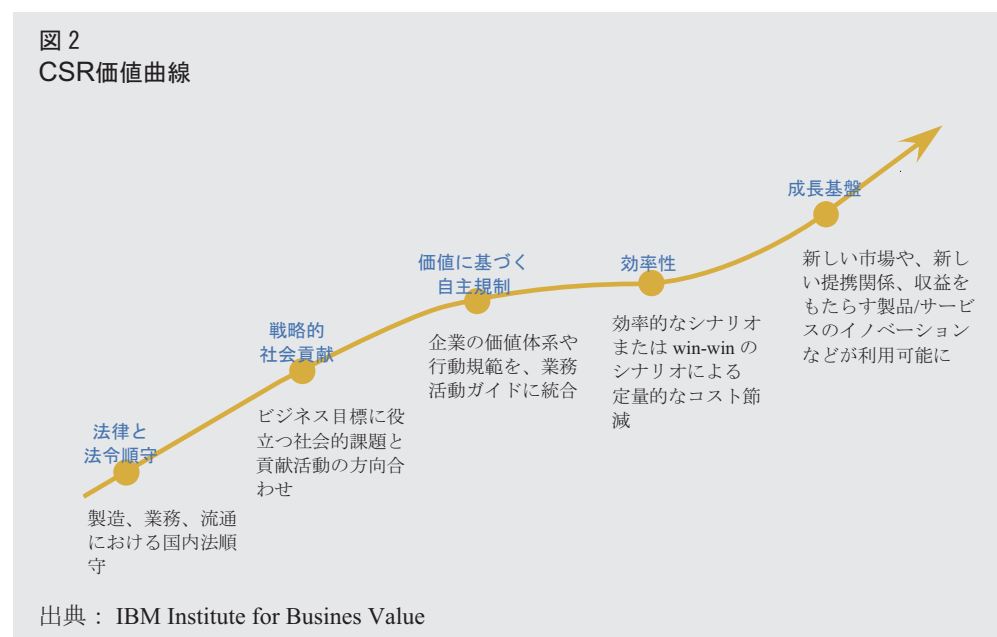
例えば、IBMは公共機関や非営利団体と協力して、ワールド・コミュニティー・グリッド (World Community Grid) の提供という貢献活動を行っている。WCGIは21万人を超える有志参加者が所有するコンピューターの使われていない処理能力を寄付してもらうことによって「仮想スーパーコンピューター」を作り出し、人道的研究専用にする仕組みである。このプログラムは、自社が開発している最先端技術が地球規模の難しい課題に対処できることを示し

ながら、現実世界のアプリケーション上のパフォーマンスに関するフィードバックが得られるという点で、IBMにとって戦略的なものである。

従来型の社会貢献では、経済的効果が間接的にしか得られないことが多いため活動が持続しないことがある。しかし、社会に、そしてビジネスに継続的な効果をもたらすには活動の維持・活用が不可欠である。つまり、社会貢献活動を中核的なビジネス戦略に沿ったものにしていくことで、継続的に活動支援をしていくことが容易になる。

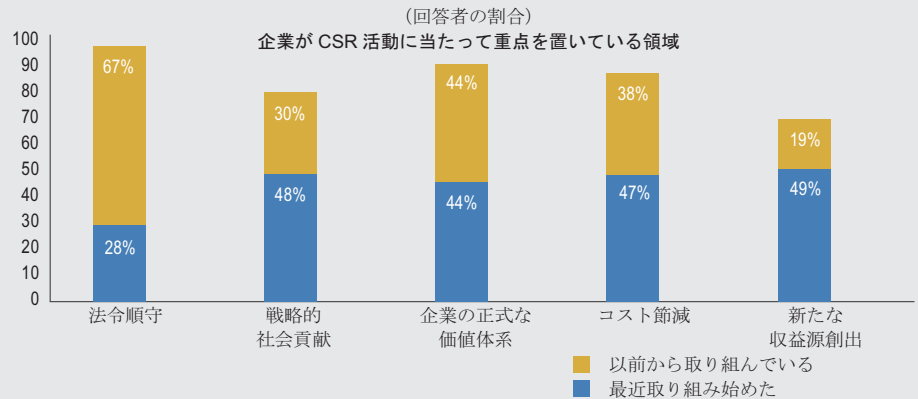
持続的な支援を生み出すもう1つの手段は、コスト削減効果を示すことである。企業は、エネルギー消費量の削減や環境への貢献をはじめとする多くのCSR施策が全体的なコスト構造の改善や生産性向上に役立つことに気付き始めている。例えば、カナダの紙パルプ・メーカーであるカタリスト・ペーパー社は、製造過程で生じる副産物（バイオマス）を使って設備の運転に必要な電力をまかなっている。また、廃水からの熱を回収して工程用水の加温に再利用し、それによって炭酸ガス排出量のさらなる削減を図っている。

図2
CSR価値曲線



企業が価値曲線の左から右に移るにつれて、中核的なビジネス戦略にCSRが統合される度合いが高くなり、収益が増大する。

図3
CSRの社会的な盛り上がり



出典：IBM Institute for Business Value

同社は、効率向上および天然ガスへの転換と合わせて、1990年から温室効果ガス排出量を70%、エネルギー消費量を21%削減した。また、2005年と2006年だけで燃料消費量の2%削減によって440万ドルのコスト節減を達成している。²

CSRの機会が活かされて最大限のメリットが生み出されるのは、CSR価値曲線上のすべての活動が1つの戦略に統合され、企業上層部のリーダーシップの下、従業員、ビジネス・パートナー、および顧客が全面的に参加したときである。

図3に示すとおり、今回の調査に参加した企業リーダーは、すでにCSR価値曲線のさまざまな領域での実施・対応能力の開発に重点を置いてCSR活動に取り組んでいる。その活動の半数以上がごく最近になって広がりを見せ始めたばかりであることは興味深い。これは社会全体で活動が活発化しつつあり、かつ、機会が生まれ続けていることの現れである。

業績の高い企業のCSRの特長

同業他社より著しく業績の高い企業は、すでにビジネスの中核に統合されたCSR戦略から利益を得ている。我々の調査によれば、そうした企業の間では以下の特長を持つ割合が2倍以上高い。

コラボレーション

- CSRに対する顧客の期待をよく理解している
- 自社の製品、サービス、および業務について、人材や材料の調達、成分や明細、影響などに関する発信情報の量を増やしている
- CSR施策において消費者やビジネス・パートナーとのコラボレーションを図っている
- CSR目標に向けて全従業員を参加させている(つまり上意下達方式でない)

統合

- CSRサプライチェーン・プロセスを重要視しており、その領域において大きな効果が上がっていると考えている
- 社会または環境に良い影響を与える製品やサービスの開発において効果が上がっていると考えている
- 社会貢献活動とビジネス上の優先事項の整合を重要視しており、その領域において大きな効果が上がっていると考えている

情報：企業行動の「可視化」から「透明化」へ

企業は、従来にも増してその活動が外部の目に触れる機会が増え、批判にさらされやすくなっている。とりわけ活動の範囲や市場を広げている企業の場合はなおさらである。監視団体は、消費者に企業の実態を伝えるためにその一挙手一投足に常に目を光らせている。

1990年以降、Webの力によって成長を遂げた社会問題および政治問題関連の新しい市民団体の数は10万を超えている。³ また、インターネット上を情報が猛烈なスピードで飛び交うようになったことにより、消費者が企業に期待する内容も大きく変わりつつある。それは、自分が特に関心を持っている活動の計画を調べたり、第三者機関による環境活動や倫理問題についての企業格付け表を参照したりすることがいつでもできるようになったためである。実際、企業のブランドや世間的評価はあつという間に一人歩きし始める可能性がある。

今、NGOや権利擁護団体の活動に参加する顧客が増加しつつある。その背景には、戸別訪問や街頭デモに頼らずとも環境や公正な取引などの問題に世界の注目を向けさせることが可能になったことがある。ブログ、Podcast、ショートメッセージ、MySpace、YouTubeなどを利用して自らの主張を広めればよいからである。

もはや「Buyer beware（後は買い手の自己責任）」ということわざは過去のものとなった。今や「Seller beware（後も売り手の責任）」の時代に突入したのである。

顧客はもっと知りたがっている

一世代前の消費者に比べ、現代の消費者はどのような情報でもむさぼり求めている。自分が消費する製品の栄養素や健康問題に関する最新情報を求めて、成分表示ラベルを確認する感覚で頻繁にWebサイトを探し

回る人もいれば、購入検討中の製品の製造に使用されている材料の環境への影響を調べる人もいる。

このように情報を探し求める傾向は過熱する一方である。この2年間で、普段購入する食品の成分に関する知識が深まったと答えた人の割合が英国では57%、米国では59%に上っている。⁴

企業の可視化の高まりは、何も先進国に限ったことではない。中国やインドでも国民の立場が生産者側から消費者側へと転じ、企業には社会的責任があると強く考えるようになってきている。中国におけるCSRに対する期待は西側諸国のレベルに急速に近づきつつある。インドではすでに同レベルにあり、ブラジルに至っては西側諸国をはるかに超えるレベルに達している。⁵ しかも、多くの新興経済国では各グローバル企業に対する世間の評価が定まりつつあるのが初めてのことであるため、今現在の評価が将来の成長も左右する重要な要因となっている。

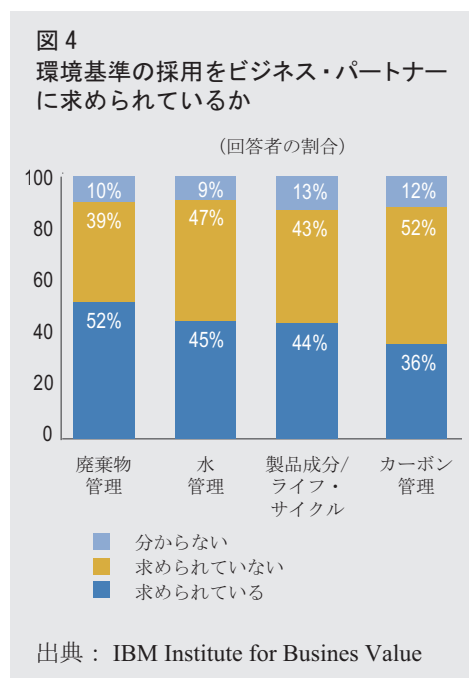
可視化は、製品を越えてビジネス慣行にまで及んでいる。消費者は、調達方針や供給元選定方針を厳しく調べている上、取引慣行、製品の原材料、ライフ・サイクル管理などもチェックしている。さらには、下請工場の労働条件や取引金融機関の融資方針に至るまで、自らの選択が地球に及ぼす影響をサプライチェーン全体にわたって調べているのである。

情報開示の動きは取引関係にも向かっている。企業は、サプライチェーン内の二酸化炭素排出量や有害成分の影響に関する情報を要求するなど、パートナーの業務活動に対する目を一段と厳しくしている（図4参照）。

顧客側が情報を探し求める傾向が顕著なだけに、企業側がほとんど知識を持っていないことは非常に意外である。4分の3の企業は、顧客がCSRに何を期待しているかを

4分の3の企業がCSRに顧客が何を期待しているかをよく理解していないことを認めている。

よく理解していないことを認めている。



可視化への対処には透明化が不可欠

こうした可視化に対する最も適切な対応策は何であろうか。企業は現在のオープンな環境にあって、かつては非公開または機密と見なされていた情報を包み隠さず公開する必要に気付きつつある。監視団体からの容赦ない圧力もあり、「知る必要性」を制限することは難しくなる傾向にある。したがって、可視化に対処する最善策は情報の継続的なやりとり、すなわち透明化である。

今回の調査結果では、各種活動団体が求める情報と企業が提供する情報のいずれも顕著な増加を示している。これは、現に透明化が可視化に追いついていないことを示唆するものである（図5参照）。

- 自社に関する情報を収集している各種活動団体の数が過去3年で増加したと答えた企業リーダーの割合は75%であった。

- 自社製品/サービス/業務の社会的・環境的影響や調達に関する情報提供量が過去3年で増加したと答えた企業リーダーの割合も同じく75%であった。
- 自社製品/サービスの調達や構成要素等に関して、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る企業リーダーは全体の63%であった。
- しかし、そのうちの3分の2は自社顧客がCSRの何に関心をもっているかをよく理解していないことを認めている。

この乖離は、ほとんどの企業が単に規制要件への対応力に自信があるというだけなのか、あるいは顧客が何を期待しているかを憶測しているにすぎないことを示唆している。

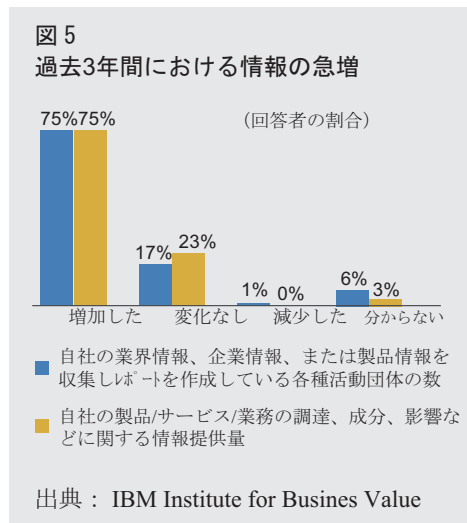
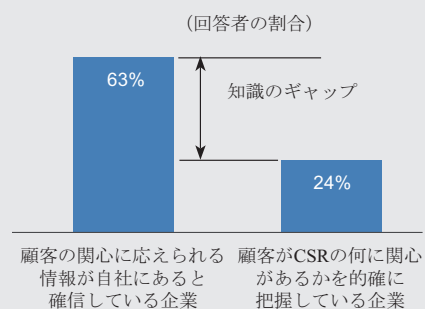


図 6
企業の陥る可能性のあるギャップ



出典：IBM Institute for Business Value

適切な情報を提供する

一見、情報に対する飽くことを知らない渴望のように見えるが、すべては購入意思決定に伴う複雑さを減らすと同時に安心感を高めることができる適切な情報を得るための努力である。

例えば、食品包装上の賞味期限表示は分かりやすい目安を示すためのものである。しかし、卵パックの中に悪くなった卵を1個見つけたとき、残りも廃棄すべきかどうか迷う。エッグフュージョン社は、鶏卵業界における問題の解決策として、パックに詰める前の卵1つ1つに固有の番号を印字することにより、鮮度表示とトレーサビリティ（追跡可能性）のためのコード付与を実現した企業である。消費者はその番号をWebサイトで入力すれば、その卵自体の賞味期限はもちろん、いつ、どこでパック詰めされたのかまで調べることができる。⁶

この手法が将来、どんなことに利用できるかを想像してみよう。少し考えただけでも、その卵を産んだ鶏にはどんなビタミン類の入った餌が与えられたのか、その卵には環境ホルモンは入っていないか、何度で、何日間、保存されていたのかなどの情報の提供が可能である。

このように、適切な情報を提供する方法を考え出した企業こそが顧客の信頼を勝ち取り、強固な成長基盤を築くことになるであろう。

スマート・システム

「スマート化なしに製品のグリーン化は望めない」トーマス・フリードマン氏は交通渋滞に応じて変わる道路料金について説明しながら、こう語る。⁷ 情報をオープンにし続けるためには革新的、つまりいわゆる「スマート」な方法で情報を組み込む必要がある。たとえばスマート・メーター、スマート電力線、スマート・カー、食品媒介細菌検出用スマート・ストリップなどであるが、いずれもリアルタイム・データに基づいて機能するものになるだろう。

テクノロジーにより、企業がステークホルダー（利害関係者）の迅速な意思決定に不可欠な種類の情報を提供することが可能になるだろう。例えば、最も環境に優しいエネルギー源の可用性に基づいてエネルギー源をリアルタイムに切り替えることができる電力会社や、製品のバーコードをスキャンすればユーザーがあらかじめ定義した製品情報が直ちに表示される携帯電話などが考えられよう。

透明性とコラボレーション

今後、企業が自らをステークホルダーの厳しい目にさらす意思と能力の高さが、CSRの目標達成の成功を左右する要因となっていくであろう。実際、自社のオペレーションに進んで注目を集める企業は、もしそうでなければ解決するためのコストが非常に高くつくことになるであろう問題に対し先手を打つことができる。

例えば、製造委託先メーカーのリストをオンライン公開するという革新的な方法で対応している企業も存在する。それを開かれた形で実行することにより、不当な労働慣行の撲滅や環境活動を目指すNGOとの対話の道が開ける。企業は、そうした取り組みに抵抗するのではなく、サプライチェーン監視への協力を求めるべきである。そうすれば、世間の厳しい目にさらされるどころか、専門家の貴重な支援が得られる。

例えば、外食産業は透明性の概念と闘い続けており、栄養成分情報の積極的な開示の法制化を進める政府の動きに反対の姿勢を貫いている。その結果、透明性を求める消費者の圧倒的な声に逆らうものとして痛烈な批判を呼んでいる。

実際、フード・サービス企業のアラマーク社が2005年に実施した調査によれば、83%の顧客は自分が食事をするレストランに栄養成分表示を望んでいる。⁸ ほとんどの産業と同様に外食産業もそうした期待に応えることは困難と考えており、顧客が健康的な料理を望むと言う割にはそうした料理を注文しないと主張している。これらの企業は、主導権を握りながら顧客と協力して彼らの唱える価値を実現する代わりに、検査や規制の厳格化を続けさせるというリスクを侵している。

その一方で、顧客やその他のステークホルダーを巻き込みながら、基準の実施を明確に約束し、現在の能力の改善目標を率直に設定することによって透明性を確保すれば、いったんは敵対関係に陥った当事者同士でも関係修復は可能である。

情報のジレンマ

ビジネスのグローバル化と複雑化が進み、バリュー・チェーンに含まれるパートナーのオペレーションとのつながりが強くなるに従って、非常に現実的な問題として、情報の透明性を求める声の高まりに対応能力が追いつかなくなる恐れがある。最もオープンで積極的な企業でさえも、自社が何を把握しているかを理解していないことがあまりにも多く、たとえそれを理解していたとしても何を情報として伝えるべきかが分からないことがあまりに多いというジレンマを抱えている。

米国のレザー・ブーツなど各種靴やアパレルの製造、流通、販売事業を展開しているティンバーランド社は、並外れてオープンな製品ラベルを作成した。栄養表示のグラフィック・デザインをベースにした同社の製品ラベルには、その靴が製造された工場の名称と所在地、製造に使用したエネルギー量、および使用した再生可能エネルギーの割合が表示されている。さらには、行動規範の順守状況について評価済みの工場の割合や従業員が地域社会で奉仕活動を行った時間数までもが表示されている。⁹

これは行き過ぎであろうか。それとも妥当なのであろうか。

情報戦略は、顧客の関心、期待、および嗜好に関連したものでなければならない。必要な情報の量や種類を定義するのは顧客であり、それを提供するための最善の方法を探すのは企業である。重要なことは、拡張サプライチェーン全体にわたってすべての関係企業が真実に対する共通の考え方に従うことである。そのためには、共通の目標と基準に基づいてコンプライアンスと連携を維持する革新的な方法が必要である。10ページで紹介するメディアコ社の事例が示すように、高度解析を利用する自動システムにより、共通の基準の順守、さらには順守の予測を実現することが可能になる。

真実に対する共通の考え方はその情報を提供する基盤となるが、企業が顧客やその他のステークホルダーにとって何が重要で、何を必要としているのかを常に把握するためには継続的な対話関係が必要である。

企業にとって最も価値ある財産は、ブランド力を顧客の購入意思決定につなげる力である。信頼できる情報を共有する企業のみが、購入する意思のある顧客にとって信頼できる「サステナビリティにおけるパートナー」となることができるのである。

メディアコ社は4万に上る工場の監査を自ら実施する考えはなかったが、現在では100%のカバレッジで高度な分析手法を適用できるようになった。

自社ブランドの守りを固めるメディアコ社

ファミリー層を主な顧客基盤とする企業にとって、「児童労働による児童用品の生産」を批判する人権運動の影響は計り知れないものになり得る。業界を代表するファミリー向けメディア & エンターテイメント企業であるメディアコ社もそうした企業の1つである。国際労働基準を順守する責任を認識した同社は、世界中に広がるライセンシーやベンダーと数千の工場の監視システムを全面的に見直す必要があった。同社が当時描いていた成長計画は10年間で生産拠点を倍増させるというものであったが、それには基準に違反している可能性が最も高い国でそのほとんどを展開する必要があった。そのため、労働基準に関する責任をライセンシーとそのベンダーに負わせるシステムでは、その計画を支えるには不十分であった。

メディアコ社は、世界のあちこちにグローバルソーシングを行うことで生じるリスクを管理するために、新しい方法が必要なことを認識した。同社は、その労働基準ポリシーを首尾一貫して積極的に適用していくことを活動のベースにしていく必要があっただけでなく、情報をライセンシーやベンダーにとってアクセス可能で使いやすいものとする必要があった。つまり、ポリシーを、社の内外のどちらにも透明性の高いものとする必要があったのだ。

システム見直しの試みは三度にわたったが、結局のところうまく行かなかった。そこで同社は、各事業部の上級管理職で構成される実行運営委員会に任せることにした。同委員会は、既存のビジネス・プロセス、不足しているビジネス・プロセス、および必要な戦略的改善を迅速に識別するために、「トップダウン」の目標指向アプローチと併せて、ワークショップやその他のコラボレーション手法を取り入れた「ボトムアップ」の課題指向アプローチを用いた。

当時のシステムは500を超えるその場しのぎの方針声明書に基づいており、複雑で断片的であったために管理が困難で、拡張することは不可能に近かった。使用される帳票の数は50種類以上に及び、集中管理はおろか、ビジネス・ルールや警報システムも存在していなかった。監査フォームは複雑で、定量化可能なデータに欠け、複数言語への対応もなされていなかった。そうした調査結果を踏まえ、厳格な監査規約によってパートナーやサプライヤーを監視するのではなく、製造における倫理水準を維持するためのツールやリソースを提供すると同時にパートナーやサプライヤーの自主性を促すことがCSRプログラムの目標であることを認識した。

そこで大きな問題となったのはデータ共有とデータ保全性である。まず、社内外のステークホルダーが情報を共有するための仕組みが存在しなかった。また、コンプライアンス担当者が手作業でデータ入力を行っていて全社基幹システムとのつながりがなく、現在の取引の交渉や、方針に適合していない状態での生産開始の防止にエンタープライズ・システムを利用することはとても不可能であった。

しかし、社内のさまざまな部門とサプライチェーン全体が協力して取り組んだ結果、500の方針を170項目の総則にまとめることができた。50種類以上あった帳票は8種類に集約された。

また、情報システムを利用しやすくすることにより、データ収集の責任を小規模な社内チームからライセンシーとベンダーに移転することが可能になった。事業部門、ライセンシー、およびベンダーが正確な工場記録を利用できるようになった結果、成長計画を速やかに、責任を持って進めることも可能になった。さらに、知識財産の問題に対応するために、契約条件を満たす目的で必要に応じて閲覧制限が可能なデータベースを設計した。

メディアコ社は4万に上る工場の監査を自ら実施する考えはなかったが、現在では100%のカバレッジで高度な分析手法を適用できるようになった。リスク・エンジンの設定により、複数のソースからの監査結果の数値化、承認、および標準化を行うことができる。その結果、リスク・レベルのランク付けとスコア付けが行われ、直接監査、視察、または対面研修によってリスク軽減策を実施する優先順位を決めることができる。さらに、スコアカードや主要業績評価指標（KPI）を常に更新して社内外に報告することも可能である。

リレーションシップ： 一方的な統制からステークホルダー との共同取り組みへ

CSR戦略を実施するに当たって、透明化とステークホルダーのかかわり合いを切り離して考えることができないことは先に述べたとおりである。ここで注意しなければならないことが2つある。第1に、単に情報を市場に垂れ流したり、顧客の目には無意味な情報の羅列としか映らないものを開放したりするだけでは透明化にはほど遠く、思わぬ結果を招く恐れもあるということである。真のコミュニケーションを成立させるには状況に対応するだけでなく、情報を与える側と受け取る側との双方向のやりとりもなければならない。第2に、十分な透明化なしにステークホルダーに参画を求めようとするれば、せいぜい誠意がないとしか思われぬし、もっと悪い印象も与えかねない。

ところが、ほとんどの企業は、顧客やその他のステークホルダーとCSRの問題について直接対話する方法を限定しており、一般に販売、マーケティング、カスタマー・ケア、あるいは広報活動によるかかわり合いに終始している。

カスタマー・インティマシー (顧客との親密性) の影響

CSRに関する顧客の関心を的確に把握している企業には以下の特徴がある。

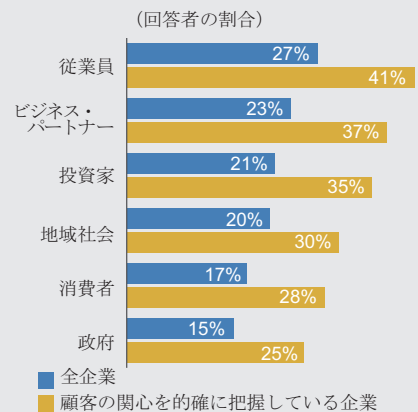
- CSR戦略の結果としての増収やコスト削減の成功に関する報告が同業他社に比べて多い。
- 自社の製品やサービスの差別化に重点的に取り組んでいると同時に、その領域において効果が上がっていると考えられる傾向が強い。
- 労働慣行の改善、倫理的で環境に優しい調達/製造/ロジスティクス・プロセスの導入、社会貢献活動とビジネス上の優先事項の整合、および企業の正式な価値体系の導入において同業他社よりも効果が上がっていると考えている。
- 自社のCSR目標に対する従業員のかわり合いを促している傾向が強い。

しかし、透明性を高めるには、上級管理者から店員に至るまでが顧客との対話にもっと積極的になる必要がある。そして、あらゆる顧客接点において率直な態度で臨むと同時に、全従業員が顧客との対話への参加に前向きな姿勢を明確に示すことも必要であろう。

その意味において、企業は道半ばの感がある。と言うのも、CSR活動に関して顧客とのかかわり合いや協調的取り組みを実際に進めていると答えた調査回答者は全体の17%にすぎないからである。この数字は、ビジネス・パートナーに関する結果(23%)にも、地域社会に関する結果(20%)にも達していない(図7参照)。

ステークホルダーの期待に対する理解を深め、相互の目標に向かって前進するためには、継続的なかかわり合いを基に関係を強化するほかない。

図7
主にステークホルダーと協調してCSR
施策に取り組んでいる企業



出典：IBM Institute for Business Value

次のシナリオについて考えてみていただきたい。あるグローバル企業は、東南アジア地域のサプライチェーン全体にわたる労働条件および環境基準の監視に苦慮している。その一方で、NGOは人権向上や地域環境資源の保全のことばかり考えている。このNGOと企業は、協調して取り組むことによって共通の目標達成を支援することができる。それには、企業がサプライヤーの行動監視、教育、状況改善にNGOの資源を活用すればよい。この場合、透明化にとどまらず、NGOが主張する社会的目的の達成にもつながり、闘争的な関係がパートナーシップへと変わるはずである。

以下に紹介するように、英国の小売企業であるマークス&スペンサー社の事例は、顧客、サプライヤー、NGOとのパートナーシップにはさまざまな利点があることを示している。実際、NGOとのコラボレーションは今回の調査でも明るい材料の1つであり、48%の企業がすでにNGOまたは地方自治体と事業目的でのパートナーシップを結んでいると答えている。

マークス&スペンサー社：信頼に基づく差別化

「15年前ならば、英国人が世界一疑うことを知らない国民だったかもしれない」と語るのはマークス & スペンサー社（以下、M&S）CSR 責任者の Mike Barry 氏である。

ところが、1990年初めに相次いだ食品の健康被害に関するスキャンダルは、2000年代に入っても同社を大きく揺さぶり続け、消費者の疑念は家具に使用されている木材から衣料品に含まれる化学物質に至るまでのさまざまな商品に拡大していった。「2000年から2002年にかけて、当社のような小売企業はどこも危機管理モードに入っていたと言っても過言ではないと思う」と Barry 氏は語る。

こうした状況の中、サステナビリティやトレーサビリティに対する社会的関心の高まりに応えるためにも、M&S は問題に正面から取り組み、消費者の関心や行動の背景にある要因に対する理解を深めたいと願った。同社の分析の結果、消費者には大きく分けて4つのグループがあることが判明した。

- 25%は環境問題や社会問題にまったく無関心であった。この層のほとんどは低所得者で、そうした問題以上に差し迫った問題を抱えていた。
- 38%は環境問題や社会問題にある程度関心はあるものの、自分の行動が貢献し得るのかわかりなかつた。この層は、例えば自分が行うリサイクル活動が社会に貢献するのかわかりたいと考えていた。
- 25%は問題に大きな関心を寄せているものの、価格や品質について妥協することまでは考えていなかった。
- 12%は非常に熱心な活動家で、M&Sも賛同者となることを期待していた。

実際のところ、3分の2の消費者はM&Sに社会貢献を求めている。「消費者は当社の店舗に足を踏み入れるか、前を素通りするだけで意思を示すことができる。深く考える必要はなく、たやすいことである」と Barry 氏は語る。

上記の洞察を踏まえて、M&Sは自社の環境問題や社会問題への取り組みを1,600万人の消費者にPRするための活動として、「Behind the Label」キャンペーンを開始した。このプログラムは成功と判断されたが、競合他社も消費者の信頼を得るために社会貢献活動に乗り出していた。

M&Sは昨年、より明確な差別化ポイントを打ち出すために「Plan A」を開始した。これは総額2億ポンド規模という大きなインパクトを持つ「エコプラン」であり、同社のオペレーションの隅々にまで影響を与える。自社ブランドで生産される衣料品が3億5,000万品目、食料品が23億品目に及ぶM&Sは、ステークホルダーと新たな方法で連携する必要性を理解していた。それには、情報交換に対するオープンで革新的なアプローチが必要であった。

「アイデアの交流に関して、例えば、自分の目の前に未開拓の荒野だけが果てしなく広がっている状態に等しい。さまざまなアイデアを持つ組織に知ってもらい、アプローチしてもらえるようにするには、自らの存在を世間に示す必要がある」

顧客やサプライヤーとのコラボレーション

サプライヤー側での焦点は、コラボレーションとトレーサビリティであった。「供給元について知らなければ問題への対処はおぼつかない」と Barry 氏は語る。M&S では、サンドイッチや調理品に使用されている肉を牛 1 頭 1 頭にまでさかのぼることができるようにしている。衣料品のトレーサビリティは、染物工場や紡績工場といったバリュー・チェーンの奥深くまで及んでいる。特に繊維製品の場合、サプライチェーンの複雑さが依然大きな問題として残るが、それはイノベーションの機会でもある。

「アイデアの交流に関して言えば、自分の目の前に未開拓の荒野が果てしなく広がっているに等しい。さまざまなアイデアを持つ組織に知ってもらい、アプローチしてもらえるようにするには、自らの存在を世間に示す必要がある」と Barry 氏は語る。

Plan A の一環として、M&S はベスト・プラクティスを共有するためのサプライヤー交流の場を開設した。「その目的はサプライヤーの輪をつなぐことにある。つまり、ビジネス・モデルの中からかつては互いに無関係だったさまざまな部分を選び出し、結び付けるということである」と Barry 氏は説明する。例えば、嫌気性消化 [酸素の存在しない (嫌気性) 条件下で行われる有機物の生物分解で、メタン発酵ともいう] 手法を用いて農業廃棄物からバイオガスを生成する方法を学んだ農場経営者は、牛肉などの農産物と共にグリーン電力を M&S に販売している。ペットボトルをポリエステル原料に再生することができる台湾メーカーは、ポリエステル工場の購買担当者の商談相手となっており、そのポリエステル工場は M&S の購買担当者の商談相手となっている。

同社にとって重要なもう 1 つの目的は顧客の関与であった。Barry 氏は「実際、消費者を変革促進の受益者にとどまらず、その賛同者とする必要がある」と語る。そのために同社は NGO とのコラボレーションの機会を探し求めた。そして、同社の期待に合致したのがオックスファム (Oxfam) であった。この小売企業と NGO の協働の結果、埋め立て処分による古着の廃棄に代わる方法が生み出された。それは、もう着なくなった M&S の服を Oxfam のチャリティー・ショップに持ち込んだ顧客に対し、M&S で新しい服を購入する際に割引を提供するというものである。こうしたプログラムは、消費者が社会的利益につながる行動を起こすことによって持続可能な消費について学ぶ機会も与える。

その一方で、Barry 氏は顧客、サプライヤー、NGO とのコラボレーション・アプローチには忍耐が必要であることをすぐさま指摘した。「この勝負の結果が出るのは 6 カ月先のことではなく、3 年、4 年、あるいは 5 年先である。短期的なスパンでとらえている人はショックを受けることになるだろう。この目的は、あくまでも長期的視点に立ったブランド・ポジショニングなのである」

取り組みは内部から始まる

たとえば、ひとりの顧客が店舗、銀行、ショールーム、あるいは工場にふらりと入ってきて、目の前の商品がフェアトレードまたは持続可能な調達によるものかどうか尋ねたらどうなるであろうか。従業員の手にその情報は用意されているであろうか。彼らは自社の労働慣行、エネルギー消費量、さらには製品廃棄に関する質問に答えることができるであろうか。通常は難しいであろう。

では、実際の対話、とりわけ顧客のニーズについて学ぶ機会となる対話に応じる準備はできているであろうか。今回の調査回答者によれば、必ずしも十分とは言える状況ではない。

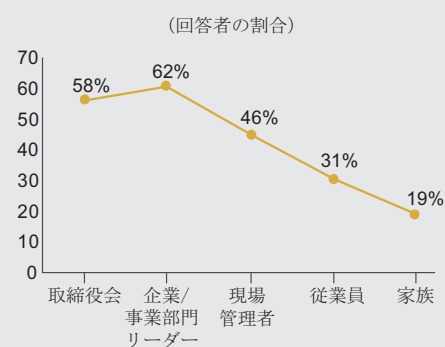
企業では多くの場合、CEOがビジョンを発表しても、一般従業員には何のことも理解できなかつたり、関心を引かずに終わったりしてしまう。しかし、CSRはそうした状況を変えることができる。例えば、マークス&スパンサー社の調査によれば、同社の従業員はCSRへの取り組みの度合いに関するどの質問に対しても、顧客より高い値を回答している。

CSR戦略の立案と実施は、全社員の意思統一を図るまたとない機会である。しかしながら、今回の調査結果が示すとおり、従業員を自社のCSR目標やCSR施策に積極的に参加させている企業は全体の31%にすぎない。これはかなりの機会逸失である(図8参照)。

一部の企業は、社会または環境に恩恵をもたらす製品やサービスの開発という共通の目標に向かってさまざまなグループが協調して取り組むことが求められる遠大な課題を与えることにより、従業員の積極的関与を引き出している。その一方で、大きな変化をもたらす個人的行動を刺激するインセンティブを与えている企業もある。

スリーエム社の3P (Pollution Prevention Pays) プログラムは、汚染をその発生源で予防するための画期的なアイデアを出した従業員に報酬を与えるというものである。同プログラムの開始以来、約6,000件の3Pプロジェクトによって発生が予防された汚染物質は重量にして22億ポンドを超える。その結果、各プロジェクトの初年度の実績だけを見ても10億ドル近くに上るコスト削減効果が得られている。¹⁰

図 8
CSR目標およびCSR施策への取り組み



出典：IBM Institute for Business Value

どの企業も従業員、顧客、パートナー、NGOの関与を促すためのしかるべき方法にたどり着くであろう。しかし、そうしたプログラムの成否は、企業がサポートする対話の深さと活力にかかっている。高い透明性と深い対話を一貫して確保した企業こそが、企業および社会のサステナビリティを高める能力において卓越することになるであろう。

CSR施策に対する従業員の関与がもたらすプラスの効果は上記にとどまらない。それは、全業種にわたって人材争奪戦が繰り広げられている現在の環境の中で、新規採用の観点でも従業員定着の観点でも有効な人材確保手段となり得るということである。最近の調査でも、若手の専門職の間では評判の悪い雇用者は選択肢から外すと答えた人が全体の44%を占めている。¹¹

さらに、社会意識や環境意識が高い今の新卒世代は単にCSRに関する評判が良い企業に就職することを望んでいるのではなく、よりよい世界を築くための活動に企業人として参加したいと考えていることを示唆する研究や調査が数多く存在する。つまり、CSRに基づく成長基盤の発見の一翼を担い、革新的なソリューションの応用に創造性を発揮し、顧客に近づきたいと考えているのである。

おわりに

CEOは、従業員、地域社会、投資家をはじめとするさまざまなステークホルダーに対する説明責任を以前から負ってきた。しかし今、そうした関係の本質が企業業績に著しい影響を与える形で変化しつつある。

1つにはインターネットの出現や継続的なグローバル化により、企業は自社のみならずパートナーの業務における労働問題や職場環境についても説明責任が生じている。したがって、企業がCSRを通じて持続的成長を実現するためには、以下のことに取り組まなければならない。

1. CSRとビジネス戦略の整合および統合を図り、あらゆる業務に組み込むことにより、その目的達成に必要な資金をただ使ってしまうのではなく、投資として活かしやすい環境を整える。
2. さまざまなステークホルダーとのより透明性の高い情報共有を実現するための開かれた情報戦略を実行に移す。
3. 透明性を生かして主な構成企業および顧客の参画の度合いを高める。

これらの活動を組み合わせて実践すれば、CSRは企業の競争戦略を成功に導く要因の1つとなり得る。そしてその実践方法が正しいければ、あらゆる主要ステークホルダーとの関係の強化、顧客のロイヤルティ向上、コスト削減、収益性向上、さらには社会における自社の地位の全般的改善といったさまざまな効果が得られるはずである。

著者について

George Pohleは、IBM Business Strategy Consulting Practice 担当副社長兼グローバル・リーダーである。ライン部門管理とコンサルティングに20年以上に及ぶ経験があり、起業家活動から大企業に至るまでの戦略および経営に貢献してきた実績を持つ。

Jeff Hittnerは、IBM Institute for Business Valueのシニア・コンサルタントである。幅広い業種や顧客の中核的なビジネス戦略におけるCSRの新たな役割への取り組みに携わっている。

協力者

Guy Blissett、Stephen Rogers、Kevin Thompson

IBM グローバル・ビジネス・サービスについて

IBMグローバル・ビジネス・サービスは、世界160カ国以上において、業界知識と洞察、そして高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることで、お客様のビジネスの分析、最適化、そして変革を可能にします。私たちは、お客様のパフォーマンスとプロセスの向上のため、そしてお客様が競争優位性を確立し、ビジネスで成功するために貢献することを目標としています。

日本版編集

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 アソシエイト・パートナー
戦略コンサルティングチームにおいてCSR/環境経営をはじめ、企業変革、IT Strategy、サプライチェーン・マネジメントなど数多くの戦略系コンサルティング案件を担当。著作としては、「ものコトづくりー 製造業のイノベーション」の第12章社会的責任経営推進のパート及びIBV White Paper『「地球を守る」ために企業に求められていること〜今、環境経営はディフェンスからオフENSEの時代へ』を執筆。

藤井 博之

IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社
戦略コンサルティング
マネージング コンサルタント
グリーン・ストラテジー 日本地域リーダー
環境戦略、経営管理制度設計、業務改革を専門領域とする。
環境白書作成、環境関連事業モデル策定、事業立上と事業計画策定、CO₂見える化、CO₂マネジメントシステム設計などのプロジェクトを手がける。

水上 賢

日本アイ・ビー・エム株式会社
未来価値創造事業 グリーン・イノベーション事業推進 ソリューション・マーケット担当部長
ビジネス・モデルのイノベーションを通じて、低炭素社会を実現するソリューションの企画・推進を担当。

参考文献

- ¹ Cody, Edward. "Text Messages Giving Voice to Chinese," Washington Post, 28 June 2007.
- ² Catalyst Paper Corporation. "Environment Manufacturing Principles." Richmond, Canada. December 2007. http://www.catalystpaper.com/socialresponsibility/socialresponsibility_environment_manufacturingprinciples.xml
- ³ Sheila, M., Lenny T. Mendonca and Jeremy M. Oppenheim, "When Social Issues Become Strategic," The McKinsey Quarterly, 2006 Number 2.
- ⁴ IBM Online Traceability Survey, 2007.
- ⁵ Corporate Social Responsibility Monitor 2007, GlobeScan Incorporated, June 2007.
- ⁶ www.eggfusion.com
- ⁷ Friedman, Thomas. "The Green Road Less Traveled." The New York Times, July 15, 2007.
- ⁸ Hellmich, Nanci. "Diners want more info and smaller entrees." USA Today, October 19, 2005.
- ⁹ www.timberland.com
- ¹⁰ www.3M.com
- ¹¹ Vorster, Gareth. "Corporate social responsibility is more important than salary when choosing a job," Personnel Today, August 2, 2007.

本書「持続可能な社会実現に向けての企業のあり方 CSRと事業戦略の統合」は英語版「Attaining sustainable growth through corporate social responsibility」の日本語訳として提供されるものです。

お問い合わせ

IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社

〒100-6318

東京都千代田区丸の内 2-4-1 丸の内ビルディング 18 階

Tel. 03-6250-8500 (代)

<http://www.ibm.com/bcs/jp/> E-mail: ibcsmktg@jp.ibm.com



日本アイ・ピー・エム株式会社

IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社

© Copyright IBM Corporation 2008,2009
All Rights Reserved

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。

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。

掲載されている製品・サービスはIBMがビジネスを行っているすべての国・地域でご提供可能なわけではありません。

当資料において、IBMとはInternational Business Machines Corporation、またはその配下にある企業を含む企業体を意味します。

当資料に記載の肩書きや数値、固有名詞等は英語版掲載時のものであり、変更されている可能性があります。

03-09 Printed in Japan