

# 企業のグローバル展開とCSRに関する 調査研究報告書

平成27年3月

一般財団法人 企業活力研究所



この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです。  
<http://ringring-keirin.jp>





## Executive summary

### I 企業のグローバル展開と CSR のあり方に関する課題認識（本調査のねらい）

- (1) 本社と海外拠点の関係性に着目し、海外拠点における CSR のマネジメントの現状と課題を把握し、今後の改善点を提示する。
- (2) 日本企業によるサプライチェーン・バリューチェーン上の CSR の現状と課題を、特に海外を中心に把握し、今後の改善点を提示する。
- (3) 日本企業の海外進出とともに、CSR においても日本企業としての特徴や、欧米企業等との違いを感じているかどうかを把握し、その活かし方を提示する。

### II 海外拠点における CSR のマネジメントについて（現状分析）

#### 【海外拠点における CSR のマネジメント体制に関する好循環】

- ✓ 全社の経営戦略に CSR が位置づけられており、事業と不可分になっている。
- ✓ 海外拠点での人材育成を、CSR の観点からも行っている。
- ✓ 海外拠点において、現地のステークホルダーとの対話や交流など、独自の活動を進めやすい環境を作っている（買収先企業に対しても同様）。

#### 【サプライチェーン・バリューチェーンを通じた取り組みに関する好循環】

- ✓ サプライチェーン・バリューチェーン上の CSR に取り組むことの効果が、全社の調達戦略や販売戦略のうえで認知されている。
- ✓ 海外拠点において、現地の取引先と密なコミュニケーションを取れる体制が築かれており、取引先への研修・教育機会の提供などが行われている。

- ・ 事例研究からは、日本企業では、CSR 調達方針を設けている場合でも、取引先における自主的な取り組みの支援・促進のための手段という性格が強いことが把握できた。この事例より、取引先に対し、時間をかけ CSR の理念を根付かせ、取り組みを後押ししていくことが実践効果をあげる上で有効である、との示唆を得た。ただし、現状、現状、この効果が、外部ステークホルダー（NGO、企業評価機関、株主など）に広く認知されているという状況にはない。

#### 【好循環を生み出せない場合の背景】

- ・ 日本企業の経営戦略における海外拠点の位置づけの相対的な低さ
- ・ 海外と国内で異なる制度や文化など、壁の厚さと人材の不足
- ・ 企業とステークホルダーとの関心・情報ギャップ

### Ⅲ 企業のグローバル展開と CSR のあり方（提言）

#### 1 海外における CSR のマネジメント体制について

##### 1.1 経営の強力なリーダーシップを発揮すること（経営戦略との統合）

経営トップは、CSR の国際的な議論を理解したうえで、「自社の社会的責任とは何か」という問いに対し、一般的な常識レベルではなく、自社のグローバルな経営戦略上の理由として整理し、社内外に周知すべきであることを提言したい。

いまや、企業が社会的責任を蔑ろにすれば、競争に生き残れない可能性さえある。ここで、もっとも重要な役割を演ずるのが経営者であり、そのリーダーシップが強く求められている。

##### 1.2 海外拠点において、代表者・担当者それぞれの人材育成を図ること

海外における事業活動の実態を踏まえ、国内外に存在する様々な違い（法制度、インフラ、コミュニケーション等）を乗り越えて、全社の CSR 方針や目標の改善を提案し、それを実践できるような人材を育成することを提言したい。海外拠点においては、まず拠点の代表者が CSR を理解し、地域のステークホルダーとの対話を通して関係性を築いていけるよう、本社が代表者に対し普及啓発・教育を行うことが期待される。

##### 1.3 海外拠点における内発的な取り組み、社会的課題解決に資する機会発掘を本社が積極的に支援すること

本社は、CSR のマネジメントシステムの一環として、海外拠点における CSR の内発的・自発的な取り組みを促す姿勢を明示するよう提案したい。経営トップの強力なリーダーシップのもと、海外拠点の代表者が自主的・主体的に動ける環境づくりを、本社が支援するという役割分担が、今後は求められている。

アジアでは社会課題への解決のために企業に期待される役割は大きくなっている。このことから、現地の主体性を尊重し、現地密着型の課題提起・解決を進めていけば、それが新たな事業機会の創出にもつながっていくことになろう。当然、その際には、地域のステークホルダーとの対話を増やすことが前提となる。

#### 2 サプライチェーン・バリューチェーン上の CSR 推進について

##### 2.1 サプライチェーン・バリューチェーンでの自主的な取り組みを促進するとともに、調達等の部署を含めた全社的対応を図ること

これまで以上に、調達、購入、契約等の意思決定を通じて相手先における CSR 対応を促すための方針の策定・運用を進めることを、企業に求めたい。このためには、調達業務における重要な要素として、CSR 課題への対応が組み込まれることが求められる。また、腐敗防止等他の課題への対応といった観点からは、顧客関係担当部署等、バリューチェーンに関わる部門における認識や連携した対応強化も重要である。

## 2.2 外部との対話・連携を一層強化すること

企業ごとよりも、業界内や国際機関、NGO と連携した監査を行うことで、調達企業も供給企業もメリットを得ようとする取り組みが広がっている。企業が、こうした流れを後押ししていくことを提言したい。企業は、調達側であっても供給側であっても、他社などに先行されることで不利益を被らないよう、業界内連携や業界横断的な連携などに関与していくことが期待される。そのプロセスでは、国際機関やNGO などとの対話も重要である。

政府や業界団体等の役割が特に大きくなる。たとえば、業界団体は、サプライチェーン・バリューチェーン上の課題にとどまらず、CSR に関する課題全体に関する専門的な知見をもつなどして、業界としての取り組みを底上げすることが期待される。

## 2.3 海外においても「長期的な信頼関係」の構築のための具体的なアクションを

本調査を通して、日本企業は「取引先の自主的な行動を尊重するというスタンスを取ることが多く、長期的な信頼関係を築くのが得意である」という意見が少なからずであった。これは、日本企業の強みとも考えられるため、今後も一層推進していくべきと提案したい。今後も、海外において、長期的な信頼関係の構築を通じての価値創出（よりよい品質やコスト削減等）が実践されるよう期待したい。

## 3 日本企業による CSR に関する対話・発信について

### 3.1 日本企業のもつ伝統や哲学に対する理解の促進

多くの日本企業には、「三方よし」に象徴される、250 年以上の歴史を持つ、企業間や社会との共存共栄を志向する哲学が比較的広く根付いている。日本企業が、アジアをはじめとする海外において、「三方よし」という価値を示す場合、「三方」という言葉に含まれる「世間」が誰なのか、「よし」という基準はどこにあるのか、といった点を詳細に整理し、理解されるよう説明することが望まれる。

### 3.2 日本企業によるベストプラクティスの積極的な発信

日本企業が得意であると自認するテーマ（環境や安全）や方法（取引先との長期的な信頼関係の構築）について、各社がもっと積極的に情報発信すべきと考える。またその際、具体例やデータなども駆使し、相手の納得を引き出していく必要がある。

### 3.3 長期的な取り組みが経営に与えるインパクトの明確化

日本企業の多くが、ステークホルダーとの長期的な信頼関係の構築を強みと考えるのであれば、たとえば、サプライヤーとの平均的な取引年数や、その間に達成された共同開発・コスト削減などの成果もきちんと説明していくべきである。同様に、他の取り組みについても、本業での価値創造、顧客との関係の発展、地域への貢献等のメカニズムをはっきりさせる必要がある。

## 目次

Executive summary.....	i
I 企業のグローバル展開と CSR のあり方に関する課題認識.....	1
1 はじめに.....	1
2 CSR を巡る最近の国際動向.....	2
3 日本企業の CSR に対する国際的な評価.....	15
4 企業のグローバル展開と CSR のあり方に関する課題認識（本調査のねらい）.....	17
II 海外拠点における CSR のマネジメントについて（現状分析）.....	18
1 海外拠点における CSR のマネジメントの現状 【ねらい（1）】.....	19
2 サプライチェーン・バリューチェーン上の取り組み 【ねらい（2）】.....	39
3 日本企業の CSR の特徴、強み、弱みについて 【ねらい（3）】.....	44
4 欧米企業の事例.....	48
5 考察.....	51
III 企業のグローバル展開と CSR のあり方（提言）.....	55
1 海外における CSR のマネジメント体制について.....	55
2 サプライチェーン・バリューチェーン上の CSR 推進について.....	57
3 日本企業による CSR に関する対話・発信について.....	59
平成 26 年度 CSR 研究会委員名簿.....	61
CSR 研究会日程・議題.....	63
(参考資料)	
1 企業事例（インタビュー調査、文献調査）.....	69
2 CSR 研究会発表概要・資料.....	135
3 海外拠点における CSR のマネジメントに関する アンケート調査（集計結果、調査票）.....	201

## I 企業のグローバル展開とCSRのあり方に関する課題認識

### 1 はじめに

経済のグローバル化が進んでいる。それは、貿易や国際間の資本取引の拡大、労働力や経営資源の国境を越えた移動によって表れる。1980年から2012年の約30年のあいだに、日本の輸入額・輸出額はともに約6倍に拡大し、世界全体のそれは約9倍に拡大した<sup>1</sup>。

このような中、日本企業のグローバルな事業展開も進展している。製造業の海外生産比率（20.3%）や海外設備投資比率（25.8%）、海外現地法人従業員数（558万人）などが、2012年度には過去最高水準に達している<sup>2</sup>。また、日本企業による海外企業へのM&A件数も、2014年は過去最多（557件）となった<sup>3</sup>。

事業のグローバル展開が進むにつれて、海外拠点やサプライチェーン・バリューチェーン（※1）におけるCSR（※2）に関する諸問題（労働、人権、環境、贈収賄など）が増加している。それら諸問題（労働、人権、環境、贈収賄など）では、遑って日本の最終ブランド企業がNGO等から責任を厳しく追及されるケースも少なくない。

このことは、CSRの取り組みが、海外拠点において十分に浸透していないことを窺わせるものであり、海外進出先においても、CSRの取り組みを推進していくうえで「CSRのマネジメント」の強化が求められるのではないかと。特に、海外拠点に関連するサプライチェーン、バリューチェーンに対してのCSRの推進は重要であると考えられる。

そこで、当研究所内に研究会を設置し、CSRを巡る最近の国際動向、海外拠点におけるCSR展開の特徴等についての収集把握をするとともに、内外企業がどのように「CSRのマネジメント」を強化しているのかを調査分析することによって、今後の日本企業のグローバル展開におけるCSRのあり方に関し、提言することとした。

（※1）ISO26000の定義では、バリューチェーンは製品又はサービスの形式で価値を提供するか又は受け取る一連の活動又は関係者の全体とされ、「供給業者、受託労働者、請負業者、顧客、消費者、取引先、会員、その他」が含まれる。サプライチェーンは、バリューチェーンと同義と理解されることがあるとしつつも、「組織に対して製品又はサービスを提供する一連の活動又は関係者」に限って定義している。本報告書では、企業からみて調達・購入行動のみを指す場合にはサプライチェーンを用い、販売先や顧客を含める場合にはバリューチェーンを併記することとする。

（※2）「CSR」とは一般的に「企業の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して担う責任」と言われている。本調査における「CSRのマネジメント」とは、こうした「CSR」の意味合いを念頭に置きつつ、「CSRを経営や事業に反映、統合化するためのマネジメント」を指すものとした。

<sup>1</sup>国際連合貿易開発会議（UNCTAD）「Values and shares of merchandise exports and imports, annual, 1948-2013」

<sup>2</sup>経済産業省「第43回海外事業活動基本調査（2013年7月調査）概要」

<sup>3</sup>株式会社レコフ調べ。http://www.marr.jp/marr/entry/4941

## 2 CSR を巡る最近の国際動向

### 2.1 概要

CSR の文脈で、2014 年中に世界的に注目されたテーマとして次の事項が挙げられる。ここでは、ISO26000 の中核主題別に分類を行った（重複するものもある）。

組織統治	非財務情報の開示
人権	紛争鉱物、人権に関する新枠組み、児童労働・子どもの権利
労働慣行	企業と労働組合の連携、新興国での労働問題
環境	水ストレス、生物多様性、地球温暖化
公正な事業慣行	腐敗防止、租税回避、調達・購入を通じた社会的責任の推進
消費者課題	食品の安全・トレーサビリティ、倫理的かつ持続可能な消費
コミュニティへの参画及びコミュニティの発展	ポスト 2015 開発アジェンダ

各テーマに関する最近の動向は以下のとおりである。

#### (1) 非財務情報の開示

2014 年 4 月、欧州議会は大企業とそのグループの非財務情報とダイバーシティに関する情報開示指令を可決した。この指令は、9 月には欧州理事会でも可決され、加盟国国内法整備を経て、2017 年の会計年度から適用される予定である。対象となるのは従業員数が 500 人以上の大企業で、環境、社会、従業員、人権、腐敗防止、取締役会のダイバーシティについて方針、リスク、成果を開示することが求められる。

なお、非財務情報を特に活用する SRI（社会的責任投資）市場は拡大を続けている。責任投資原則に署名する投資家は年々増加して 1,357 機関<sup>4</sup>、ESG（環境・社会・ガバナンス）投資の全体に占める比率は世界で約 30%、欧州で 59%に達している<sup>5</sup>。

#### (2) 紛争鉱物

2014 年 3 月、欧州委員会は「紛争地域及び高リスク地域からの責任ある鉱物調達」（規制案）を発表した。米国ドッド・フランク法<sup>6</sup>との主な相違点は、①地理的な特定を行っていない、②輸入業者に注目している、③自発的な自己認証制度を促すものである（インセンティブを含む）ことである。

2014 年 5 月末、米国では 1 回目の SEC への報告期日を迎え、6 月 2 日の締切に対

<sup>4</sup> <http://www.unpri.org/signatories/signatories/> 2015 年 2 月現在

<sup>5</sup> Global Sustainable Investment Alliance(2014), “Global Sustainable Investment Review”

<sup>6</sup> 米国の紛争鉱物規制の概要等については、第 5 回 CSR 研究会事例発表（キヤノン株式会社）。コンゴ民主共和国及び周辺国を対象としている。



し、6月5日時点で1,249社がフォームSDを提出したとされる<sup>7</sup>。

紛争鉱物規制を推進した代表的NGOのThe Enough Projectは6月に、規制のインパクトを調査したレポート<sup>8</sup>を発表した。当該地域で5か月間調査した結果、対象鉱物の鉱山のうち3分の2で武装集団やコンゴ軍が姿を消したこと、紛争鉱物規制のためのプログラムを経ない鉱物の価格が3～6割下落したこと、武装勢力に資金を供給していた鉱山が武装を解きつつあることを述べている。他方で欧州議会は、米国の規制の結果、企業が鉱物の調達地域そのものを変更する行動に出たことで、規制対象地域の鉱夫がいつもの貧困に陥る、さらに他に職がないため武装勢力に加わるなど負の影響の可能性を懸念している<sup>9</sup>。

### (3) 人権に関する新たな枠組み

2014年6月、第26回国連人権理事会は、多国籍企業の人権侵害を規制する新たな枠組みを起草するための政府間作業部会の発足を決議した（賛成20か国、反対14か国、棄権13か国）<sup>10</sup>。ここでいう新たな枠組みとは、多国籍企業に対して法的拘束力をもつ文書のことである。企業が法的義務を負わないことを前提にする「ビジネスと人権に関する指導原則」だけでは、人権侵害をなくすことはできないという立場のエクアドルや南アフリカを中心とした提案で、途上国を中心に支持を得た。

一方で、同じ理事会において、法的拘束力をもった文書の利点と限界について現在の作業部会に調査させることも決議した（全会一致で可決）<sup>11</sup>。法的拘束力の効果と限界については継続的に議論の対象となっている。

また、2014年8月には、「ビジネスと人権に関する指導原則」の実践のために、政府行動計画（National Action Plan）の推進を求めるレポート<sup>12</sup>が国連総会に提出された。政府行動計画は、2013年にイギリスが他国に先駆けて策定したのに続き、欧米諸国で策定やその表明が相次いでいる。

### (4) 児童労働・子どもの権利

2012年3月、国連グローバル・コンパクト、ユニセフ、セーブ・ザ・チルドレンは、「子どもの権利とビジネス原則」という10の原則を発表した。これは、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」を受けて、児童（子ども）に焦点を当てたものであ

<sup>7</sup> <http://www.logixdata.com/blog/bid/183208/Analysis-of-companies-filing-Conflict-Mineral-disclosures-on-Form-SD>

<sup>8</sup> The Enough Project(2014), “The Impact of Dodd-Frank and Conflict Minerals Reforms on Eastern Congo’s Conflict”

<sup>9</sup> 欧州議会調査局 (2014/2), “Minerals from conflict areas”, 欧州議会域外政策局 (2014/12), “Eu initiative on responsibly importing minerals from conflict-affected regions”

<sup>10</sup> [http://ap.ohchr.org/documents/dpage\\_e.aspx?si=A/HRC/26/L.22/Rev.1](http://ap.ohchr.org/documents/dpage_e.aspx?si=A/HRC/26/L.22/Rev.1)

<sup>11</sup> [http://ap.ohchr.org/documents/dpage\\_e.aspx?si=A/HRC/26/L.1](http://ap.ohchr.org/documents/dpage_e.aspx?si=A/HRC/26/L.1)、山田美和 (2015) 「ビジネスと人権に関するグローバル・ルール形成の展開」 アジ研ワールド・トレンド No. 233

<sup>12</sup> <http://www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/Reports.aspx#ga> (先のうち A/69/263)

る。この原則では、児童労働の撲滅、若年労働者・親・保育者のディーセントワーク、製品サービスの安全、マーケティングと広告における配慮と支援、環境や土地買収に関わる配慮と支援などが取り上げられている。

2014年4月の「世界子どもフォーラム」で発表された研究成果<sup>13</sup>によれば、世界の大手企業1,032社のうち62%が、児童労働に関する方針を開示している。しかし、児童労働以外の子どもの権利に関わる課題への認知は広まっていない（製品責任の遂行における子どもの安全、子どもに対する責任あるマーケティングなど）。

#### (5) 企業と労働組合による連携

UNI グローバルユニオン（世界の900労組、2000万人が加盟）では、企業との協定の締結を進めている。「グローバル枠組み協定」と呼ばれ、グローバルに事業展開する企業と労働組織の間で、労働、人権、環境などについての共同のコミットメントを行う。

2008年の株式会社高島屋、2011年のミズノ株式会社に続き、2014年11月にはイオン株式会社・イオングループ労働組合連合会、UA ゼンセンの4社で協定を締結した<sup>14</sup>（世界全体では100以上の事例がある）。イオングループの例で特徴的なのは、グループ企業全体を対象としているところで、約300社・約43万人の従業員を含む規模は世界最大級と言われる。

#### (6) 新興国での労働問題

2014年の第103回ILO総会では、「公正な移民労働」が取り上げられた。「1930年の強制労働条約（第29号）の2014年議定書」が採択され、政府に対し、特に移民労働者を不正かつ詐欺的な就職斡旋行為から保護する措置を講じることを求めた。

新興国での労働問題としては、児童労働や団体交渉などに加え、不安定な短期・非正規雇用（及びそれに伴うメンタルヘルス）のように、先進国と類似した課題も目立ち始めている。年齢別にみると、若年層で不安定雇用が多い、教育水準に見合わない労働に従事しているといった課題もある。また、国によっては若年失業率が高く、例えばインドネシアでは23%に達する（2012年）<sup>15</sup>。

#### (7) 水ストレス

2015年1月に世界経済フォーラムが公表した報告書「グローバルリスク2015」によると、「発生する可能性の高い上位5 グローバルリスク」の2位に「異常気象事象（環境リスク）」が挙げられた。また、「影響がある上位5 グローバルリスク」では1

<sup>13</sup> 世界子どもフォーラム、ボストンコンサルティンググループ「子どもの権利と企業セクター：ベンチマークの設定」2014年

<sup>14</sup> [http://www.aeon.info/news/2014\\_2/pdf/141110R\\_3.pdf](http://www.aeon.info/news/2014_2/pdf/141110R_3.pdf)

<sup>15</sup> UNDP、2005-2011 Youth Unemployment

位が「水危機（社会リスク）」となり、2014年版に続いて水資源に対する問題意識の高さが現われる結果となった。

また、企業による直接的な水消費に加えて、サプライチェーンを通じた水リスク管理の重要性も指摘されている。2014年7月、国連責任投資原則（PRI）では、企業が農産物サプライチェーンにおいて直面している水リスクに関する調査報告書<sup>16</sup>を公表した。農業、食品、小売業界等を比較し、深刻な水ストレス地域における水消費量の高い業種を明らかにした。

#### （8） 生物多様性

2014年10月、生物多様性条約名古屋議定書が発効した。EUや途上国（インド、インドネシア、ブータン、ベトナム、ペルー、ラオス、エジプト、ケニア、南アフリカなど）の50か国以上の批准を受けたものである。日本は未批准である。

批准国ではそれぞれ国内体制を整備しているため、海外で事業を展開する日本企業にも影響は及ぶ。EUでは発効に備えてEU規制を制定し、遺伝資源を利用するには資源国に「事前同意（PIC）」を書面で提出してもらい、利益配分に関する同意条件（MAT）を定めた契約書を交わすことが義務付けられる。

#### （9） 地球温暖化

2015年11月末から開催される気候変動枠組条約COP21（パリ）において、2020年以降のすべての国を対象とした新たな枠組みを合意することが予定されている。2030年までの削減目標をどのように取り決めるかが焦点となる。

2014年中には、COP20（リマ）に先立つ11月の米中首脳会議において、米国は、温室効果ガス排出量を2025年までに2005年と比べて26～28%削減する新たな目標を表明した。中国は、国内の二酸化炭素排出量を、2030年頃をピークに減らす方針を表明した。

#### （10） 腐敗防止

2014年6月、国連グローバル・コンパクトは、腐敗防止のための新たなイニシアティブ「Call to Action: Anti-Corruption and the Global Development Agenda」を開始した。これは民間セクターから政府に対するアピールで、腐敗防止政策、法律、実効性確保の仕組みの整備を通じて、公平な競争条件の確保や倫理的な行動へのインセンティブを求める。2015年1月時点で274企業が署名している（日本企業では住友化学株式会社）<sup>17</sup>。

<sup>16</sup> PRI (2014) "PRI-coordinated engagement on water risks in agricultural supply chains- Investor guidance document"

<sup>17</sup> 国連グローバル・コンパクトホームページの「Current Signatories 7 January 2015」。

具体的な事例でみると、新興国における腐敗防止の監視が強まっている。特に中国では、8月に一汽VW汽車（ドイツ・フォルクスワーゲンと中国国有の第一汽車集団の合弁）の現職幹部と元幹部が当局から調査を受け、その後、日本企業の合弁先にも調査対象が広がっている。

#### (11) 租税回避

OECDでは2013年7月、税源浸食と利益移転（Base Erosion and Profit Shifting: BEPS）に関する15の行動計画を発表した。2014年7月には、低所得国におけるBEPSの影響レポート<sup>18</sup>を発表し、注目すべき課題として、「外国子会社宛の多額の支払」「サプライチェーンのリストラを通じた利益移転」「税制インセンティブによって外資誘致をしなければならないプレッシャー」などを挙げた。2014年9月には行動計画の「第1次提言」を発表し、15のうち7つの行動計画（電子経済、税制のミスマッチを利用したビジネスへの対応など）を取り上げて、国際的な課税規則や協調体制の設定を進めている。最終提言は2015年に予定されている。

#### (12) 調達・購入を通じた社会的責任の推進

2014年11月、ISOでは第3回ISO/PC277会合にて、ISO20400（Sustainable Procurement、持続可能な調達）に関する委員会ドラフト（3回目）について、これを作成、投票にかけることを合意した。ISO26000の調達への適用と位置づけられ、26000と同様のガイダンス（手引き）という性格を持つ。

#### (13) 食品の安全・トレーサビリティ

食品の安全を脅かすような事故や事件が相次いでいるが、食の偽装（Food Fraud）は国際的にも注目されている問題である。原産地表示の義務化や罰則強化が国内外で定められているが、規制に加えて企業の自主的な取り組みを促そうとする動きも出ている。

世界各国の小売、メーカー、サービス事業者からなるグローバル・フード・セーフティ・イニシアチブ（GFSI）は、2013年に「食品偽装シンクタンク」を設置し、2014年に食品偽装低減ポジションペーパーを発表。食品の安全や防御の確保に加えて食品偽装を防止する食品安全マネジメントシステムを提案している<sup>19</sup>。

食品安全に関するマネジメントシステムの規格としてはISO22000もある。ISOではTC34/SC17によってISO22000の改定を検討しているが、食品偽装については法規制が担保すべきという議論もなされている。

<sup>18</sup> OECD“Report to G20 Development Working Group on the Impact of BEPS in Low Income Countries” 2014

<sup>19</sup> <http://www.tcgfjp.org/foodsafety/>

#### (14) 倫理的かつ持続可能な消費

持続可能な消費と生産については2002年のヨハネスブルクサミットに続き、2012年の国連持続可能な開発会議（リオ+20）においても「持続可能な消費と生産のための10年計画枠組み」が採択された。日本はUNEPの基金への資金拠出などを通じて、特にアジア新興国の民生部門における省エネ等、環境配慮型のライフスタイルの浸透を目指している。

倫理的かつ持続可能な消費への、消費者からの関心は、欧州を中心に高まっている。代表的なNGO、Fairtrade Internationalによると<sup>20</sup>、認証付商品（花卉、バナナ、砂糖、コーヒーなど）の2013年の市場規模は55億ユーロと前年よりも15%増加した。最大市場である英国をはじめ欧州全域で堅調だったほか、日本では22%の増加だった。また、2012年に調査を開始した米国でも1年間で5倍に伸びた。

#### (15) 持続可能な開発目標とポスト2015開発アジェンダ

2015年がミレニアム開発目標（MDGs）の達成期限であることから、国連では2015年以降の開発目標に関する議論が最終段階にある。2014年7月、「持続可能な開発目標に関するオープン・ワーキング・グループ」により、「持続可能な開発目標（SDGs）」の案（17項目）が発表され、2014年9月の国連総会に提出された<sup>21</sup>。

2015年以降の開発目標に関しては、別途、国連事務総長の諮問グループにより、「ポスト2015年開発アジェンダ」のビジョンや報告性について議論されてきており、こちらは2013年5月に報告書を提出している<sup>22</sup>。

2015年9月の国連総会で、「持続可能な開発目標（SDGs）」の17目標（及び169の付随目標）をベースとし、上記を含む議論が統合され、全ての国を対象とした国際目標が決定される予定である。次の目標年は2030年となる見込みである。

## 2.2 サプライチェーン（調達）におけるCSRの推進

大企業を中心として、調達方針に労働、人権、環境、公正な事業慣行などの内容を盛り込むこと（CSR調達）が広がってきている。さらに、対象の拡大や要求水準の高度化とともに、個社の取り組みを超え、業界や地域によって、統一された方針や条件を用いようとする動きが活発である。その主な目的は、調達企業にとっては内容の周知や実効性確保のための費用の節約、供給企業にとっては複数の納入先から重複して調査・監査を受ける費用の節約である。供給企業においては、統一基準への遵守をも

<sup>20</sup> Fairtrade International “Annual Report 2013-2014”

<sup>21</sup> <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgsproposal> この他12月には、目標を実現するための行動や要素に関するレポート”Synthesis report of the Secretary-General on the post-2015 sustainable development agenda”も発表されている。

<sup>22</sup> “The Report of the High-Level Panel of Eminent Persons on the Post-2015 Development Agenda”

って他の取引拡大につながるなど、コスト削減にとどまらない例もある。

統一基準の多くは、CSRに関する国際的なガイドライン等（OECD 多国籍企業ガイドライン、国連グローバル・コンパクト、ISO26000 等）を参照している。そのうえで、業界や地域といった特性を加味して策定されている。

CSR 調達に関する基準やガイドラインは林立しているのが現状である。そのため、国際貿易センター（International Trade Centre：WTO と国連の共同組織）では、「Standards Map」というオンラインプラットフォームを展開している。利用者（企業）は、130 以上の CSR に関する基準から、自らに関係のある基準や行動原則を探索、比較し、自己評価を行うことができる。さらに、「Sustainability Marketplace」を通して、評価レポートを保存・共有し、バリューチェーン上で活用することもできる。

主な基準やガイドラインを、業界毎に分類すると下表のとおりとなる。主な推進母体は業界団体、国際機関、NGO、政府である。

① 電子機器	EICC（電子業界 CSR アライアンス） JEITA（電子情報技術産業協会、日本）
② 自動車	AIAG（自動車業界標準化推進組織） JAPIA（日本自動車部品工業会）
③ アパレル・小売等	GSCP（小売業を中心とした CSR 調達の推進団体） SAC（サステナブルなアパレル連合） ILO Better Works Program（IFC との共同実施プログラム） DISHA（インド政府が支援するアパレル業界の自主的取り組み）
④ 食品・消費財	ICTI（国際玩具業界委員会） RSPO（持続可能なパーム油のための円卓会議） MSC（海のエコラベルを推進する国際 NPO） FSC（森林管理協議会） Fruit South Africa（南アフリカ政府が支援する果物の認証）
⑤ 素材	TfS（化学業界のサプライチェーンにおけるサステナビリティ推進団体）

ここでは、3 業界の事例を紹介する。

#### (1) 電子機器

グローバルに事業を展開する電子機器業界では、サプライチェーンにおける問題を業界全体で対処するため、2004 年に電子業界 CSR アライアンス（EICC：Electric Industry Citizenship Coalition）によって行動規範（EICC Code of Conduct）が制定された。電子機器業界のサプライチェーンにおいて、労働安全衛生や労働者の人権、製造プロセスにおける環境負荷に対して責任を持っていることを確実にするため

の基準を規定したものである。

EICC の参加メンバーは、主に電子機器関係のメーカーや大手サプライヤーによって構成され、参加企業数は 2015 年 1 月時点で 100 近くに上る。米国企業が中心だが、日本企業からもソニー、東芝、コニカミノルタなどが参加している。参加企業の総年間売上高は 2.6 兆ドル、直接的な雇用者数は 550 万人に及ぶ<sup>23</sup>。

EICC では、参加メンバーと供給企業の CSR 調達の管理とサステナビリティデータの共有を目的として、「EICC-on」というオンラインサービスを英語と中国語で提供している。サステナビリティデータには、監査とセルフアセスメントツール (SAQ) による結果が含まれる。セルフアセスメントツールは日本語でも入手可能である<sup>24</sup>。また、電子機器は紛争鉱物問題に関わりがあることから、紛争鉱物への対応も業界で連携して行っている。具体的には、業界共通の紛争鉱物調査テンプレートの使用や、紛争フリー共同製錬所の監査、認証等を実施している。さらに EICC は GeSI (Global e-Sustainability Initiative) と連携して CFSI (Conflict Free Sourcing Initiative) を立ち上げ、ステークホルダーとの対話の機会を提供している。

参加企業からは、業界で連携して CSR 調達を進めることのメリットとして、リスク分散や信頼の醸成を形成しやすいことに加え、メディアへの対応を代表して行いうること、また、新しい社会課題に関する NGO 等の指摘に、業界全体で対応できることが指摘されている。今後は、業界としての成功事例を作っていくなど、「オポチュニティ (機会) 創出の枠組み」を作れるとインパクトがあるのではないかという意見が挙げられた<sup>25</sup>。

国内では、JEITA (一般社団法人電子情報技術産業協会) の総合政策部会の中に設置されている資材委員会において、企業の調達活動における課題や諸問題について調査研究が行われている。JEITA は、国内外で約 40 兆円の産業規模を持つ IT・エレクトロニクス産業の業界団体である。約 400 社の会員を有し、委員会数は 600 に及ぶ。JEITA の資材委員会は、27 社の日本企業から構成される。資材委員会では 2006 年に、企業を取り巻くステークホルダーが企業のサプライヤーに対しても CSR の要求を高めていることを受け、サプライヤーに対する要求事項の共通化の必要性が生じたことから、サプライチェーン CSR 推進ガイドブックを作成した。エレクトロニクス業界として、サプライヤーに求められる共通的な CSR 要求項目を網羅した解説を行うとともに、サプライヤーが CSR を推進するための仕組み作りと実態把握に活用できるよう、チェックシートも併せて作成し配布している。CSR 推進ガイドブックの項目は、「人権・労働」「安全・衛生」「環境」「公正取引・倫理」「品質・安全性」「情報セキュリティ」「社会貢献」からなる。各項目は、委員各社の調達方針や EICC の要求内容などをベンチマークとして作成されている<sup>26</sup>。

<sup>23</sup> <http://www.eiccoalition.org/>

<sup>24</sup> <http://www.eiccoalition.org/standards/tools/eicc-on/>

<sup>25</sup>平成 26 年 10 月 24 日 第 2 回 CSR 研究会事例発表 (ソニー株式会社)

<sup>26</sup>平成 26 年 12 月 24 日 第 4 回 CSR 研究会事例発表 (JEITA)

また、JEITA は紛争鉱物問題に対応するため、2011 年に「責任ある鉱物調達検討会」を設置した。日本の大手企業約 40 社が参加している。検討会では、①「JEITA として、責任ある鉱物調達(紛争鉱物含む)の方針・活動計画の策定と活動の推進」、②「JEITA 会員企業の意見の EICC/GeSI への提言」、③「業界横断のハブとして、責任ある鉱物調達に関わる課題の業界を越えた共有・連携の構築ならびに業界横断での解決策の検討」が行われている<sup>27</sup>。他業界との連携については、EICC、GeSI、CFSI 等のエレクトロニクス・情報通信技術の業界団体や、日系自動車メーカー3社・JAPIA（日本自動車部品工業会）等との連携を行っている<sup>28</sup>。日系自動車メーカーとの連携では、トヨタ、日産、ホンダの3社とコンフリクト・フリー・ソーシング・ワーキンググループを作り、このワーキンググループを母体として業界を超えて共通化に向けた活動を推進している。業界共通化した調査票（EICC/GeSI テンプレート）、共通の調査方法（共通の記入要領/効率化）、精錬所に対するコンフリクトフリー監査の支援を進めている。

## (2) 自動車

自動車業界では、CSR 調達の推進に向けて、業界共通のモニタリング制度が欧米中心に始まっている。米国では、AIAG（Automotive Industry Action Group）という業界団体が、人権・環境・コンプライアンスなど全 50 問の共通質問票を作成している<sup>29</sup>。AIAG は、1982 年に設立された自動車業界標準化推進組織で、米国や日本の自動車大手メーカー、部品メーカー、運送、情報システム関連企業等の約 1,600 社から構成される<sup>30</sup>。欧州では、自動車の業界団体ではないが、有志の企業により全 40 問の共通質問票が作られ、2013 年からモニタリングが開始されている。（紛争鉱物については前述の EICC の項を参照されたい。）

国内の部品メーカーでは、JAPIA（日本自動車部品工業会）において、会員企業の CSR 取り組みの底上げを目的として、部工会「CSR ガイドブック」、「CSR チェックシート」が作成されている。JAPIA は自動車部品メーカーの業界団体であり、会員企業の自動車部品出荷額（2013 年度）は 18 兆円を超える。CSR ガイドブックは、自動車メーカーでの CSR 調達の具体的な展開にあたって、サプライヤーの運用面の負荷を軽減するため、自動車業界と項目を共通化し、網羅性・汎用性のある形に 2010 年に改訂された。改訂にあたっては、「日本自動車工業会・サプライヤーCSR ガイドライン」、「自動車メーカーの CSR 方針」、「CSR の国際規格化（ISO26000）の動向」等が参照されている。内容の大項目は、「安全・品質」、「人権・労働」、「環境」、「コンプライアンス」など 8 項目、細目は 30 項目にわたる。また、会員企業だけでなく、非会員企業を含め部品業界全体が

<sup>27</sup> <http://home.jeita.or.jp/mineral/>

<sup>28</sup>平成 27 年 1 月 14 日 第 5 回 CSR 研究会事例発表（キヤノン株式会社）

<sup>29</sup>平成 26 年 12 月 24 日 第 4 回 CSR 研究会事例発表（トヨタ自動車株式会社）

<sup>30</sup> <http://www.aiag.org/staticcontent/about/>



CSRをサプライチェーンへ展開していく際の共通ツールとして活用されることを意図している<sup>31</sup>。

### (3) アパレル・小売等

小売業においても、サプライチェーンにおける労働、人権問題等を巡って NGO 等から責任を厳しく追及されるケースが少なくないことから、消費者向けのブランドマネジメントの一環として CSR 調達に取り組んでいる。サプライチェーンにおける環境、社会・労働面のコンプライアンスの推進に向けて、業界を超えた企業間で連携して取り組むため、GSCP (Global Social Compliance Program) が 2006 年に設立された。グローバルに展開する小売大手企業としてウォルマートやカルフル、イケア、日本からはヤマダ電機が参加しており、参加企業数は 2015 年 1 月時点で 38 社に上る。参加企業全体の売上げ規模は、100 兆円を超える。小売業界ではグローバルに広がるサプライチェーンにおいて責任ある調達を行うために、膨大な労働・環境面の監査対応を余儀なくされ、多くの労力とコストがかけられていた。このため GSCP では、林立する様々な CSR 調達基準やガイドラインの共通項目の共有化を行い、各企業で使われていた労働・環境面のチェック項目を統一化したチェック項目を作成した。そして、そのチェック項目をベースに各企業が監査を実施し、その結果をメンバー企業が閲覧・調達の意思決定に利用できる仕組みを構築したのである。この仕組みにより、調達企業で重複していた監査を省略できるようになっただけでなく、供給企業にとっても、調達企業による個別の監査を受ける時間を省略できるようになった<sup>32</sup>。

アパレル・フットウェア業界では、製品が環境や社会に及ぼす影響を削減することを目的として「SAC (Sustainable Apparel Coalition)」が 2011 年に設立された<sup>33</sup>。2009 年にパタゴニアとウォルマートが協力し、サプライチェーンのサステナビリティの推進を呼びかけたことが設立のきっかけとなった。参加メンバーは、米国を中心とするアパレル・小売・サプライヤー・研究所・政府機関等の約 150 の企業・団体で、メンバーの売上高は世界市場の 40%以上を占める。日本からは、アシックス、帝人フロンティア、東レ、ファーストリテイリング他が参加している。SAC では、Higg Index と呼ばれる、企業と製品による環境・社会影響を評価する基準・自己評価ツールの開発が主に行われている。評価ツールは、工場ごとに評価するファシリティ・モジュール、ブランドごとに評価するブランド・モジュール、製品ごとに評価するプロダクト・モジュールからなり、外部監査に頼らない検証の手法が検討されている。2012 年に第 1 版、2013 年に第 2 版をリリースするなど段階的なバージョンアップを目指している。

<sup>31</sup>平成 26 年 11 月 27 日 第 3 回 CSR 研究会事例発表 (JAPIA)

<sup>32</sup> <http://www.gscpnet.com/>

<sup>33</sup> <http://www.apparelcoalition.org/>、平成 27 年 3 月 12 日第 7 回 CSR 研究会発表 (東レ株式会社)

## 2.3 アジアにおける CSR への関心

ここでは、アジアにおける CSR の動向について、当研究会での事例発表<sup>34</sup>を元に紹介する。

### 【アジアでの問題意識】

- ・ アジアにおける CSR の問題意識を把握するため、2008 年から毎年、アジア太平洋地域の CSR の有識者あるいは実践者の人々、計 80 人前後にインタビューによる定点観測調査を実施している。
- ・ 2013 年の「CSR の問題意識」<sup>35</sup>第 1 位は、「サプライチェーンと人権」である。強制労働や児童労働といったサプライチェーンにおける人権がリスクとして捉えられており、様々な対応がとられている。
- ・ 第 2 位は、「コミュニティ投資と共有価値の創造 (CSV)」である。アジアでは政府の力が弱い等、多くの国で社会課題が解決できないでいる状態。そこに企業という、「資本もある」「スキルもある」「メソッドもある」という主体が、その山積みになっている社会課題を政府に代わって是非解決して欲しいということで、そのロジックとして「CSV 経営」が注目を集めている。
- ・ 第 3 位は、「気候変動とエネルギー問題」である。気候変動を肌で感じる地域で活動する企業にとって、気候変動は避けられない問題となっている。その文脈の中で、単に削減を抑制するだけではなくて、その適用と緩和が活発に議論されている。

### 【アジアでの CSR に影響を与えるのは誰か】

- ・ アジアの新興国においては、政府主導で CSR が進められてきた歴史もあり、2009 年～2010 年は「政府・政治家」がトップだったが、2011 年以降「NGO・市民団体」が第 1 位になっている。2000 年代ぐらいから、NGO もアジアに目を向けるようになり、最初は国際的な環境 NGO が「アジアの熱帯雨林の破壊がされている」等を指摘するようになってきた。2010 年以降は、多国籍の NGO だけではなく、ローカルの NGO もその国で発言権を持ってきている。
- ・ また「ソーシャル・メディア」という存在も非常に大きく、ソーシャル・メディアを介して企業の行動が瞬時に広まり、情報を結びつけているということも多い。NGO の中には、企業よりうまくソーシャル・メディアを活用し、自分達の主張や課題提示を効果的に、かつ戦略的に示せる団体も増えている。
- ・ 2013 年の第 2 位は、「投資家・金融機関」である。上海、シンガポール、クアラルンプール、バンコクなどにある証券取引所がサステナビリティの開示を企業に求めるガイドラインを作成していることが、CSR の情報開示に大きなインパクトを与え

<sup>34</sup> 平成 26 年 10 月 24 日第 2 回 CSR 研究会発表 (CSR アジア)

<sup>35</sup> 2008 年から毎年実施されている、CSR の実践者や有識者約 80 名を対象としたインタビュー調査結果による。

ている。

- ・ 第5位には「企業」がランクインしている。CSRに先進的な企業の意味決定が世の中の環境や社会の状態を変えるのではないかという風潮が高まっており、企業のリーダーシップに大きな期待が寄せられている。

#### 【CSR部門を配置する企業】<sup>36</sup>

- ・ アジアにCSR担当を配置する割合は、2010年時点では「アジア以外に本社がある多国籍企業」が相対的に高かったが（約45%）、2013年になると、同割合を増やしてきた「アジアに本社がある多国籍企業」が逆転した。

#### 【CSR情報開示チャンネル】

- ・ CSR情報開示チャンネルの中で一番利用割合が高いのは、「会社のウェブサイト（65%）」を通じてである。サステナビリティレポート（54%）、アニュアルレポート（48%）、社内報（40%）、ソーシャル・メディア（21%）、統合レポート（12%）と続く。

#### 【CSR専任部署の有無】

- ・ CSR専任部署がある割合は66%で、2012年調査（56%）と比べ、10ポイントアップしている。

#### 【CSRの意味決定】

- ・ CSRの意味決定は、約4割が経営層の委員会（Senior management committee）、約3割が取締役会（Board）によってなされている。

#### 【CSR担当者の悩み】

- ・ チームの人数が少ない（49%）、予算が少ない（42%）、担当範囲が広すぎる（31%）、経営のリーダーシップが足りない（26%）、経営者からのサポートが足りない（26%）、知識が足りない（26%）等といった悩みが挙げられている。少数意見では、担当範囲が狭すぎるといった声も挙がっていた。

#### 【CSR担当者の望むもの】

- ・ CSRに関するトレーニングやセミナー（55%）、産業に関わる調査研究（54%）、ネットワークの強化（51%）、法規制によるサポート（41%）等といったことを望んでいる。

#### 【CSRで取り組む課題】

- ・ 本業とサステナビリティをつなぐための取り組みとして、方針の策定・計画実施、温室効果ガス排出の削減、省エネルギーと水対応による環境負荷軽減、生物多様性の保全、人権・サプライチェーン・ステークホルダーとのエンゲージメント等の取り組みが行われている。

#### 【5年後に重要となるCSRのテーマ】

- ・ 温室効果ガス排出削減、インクルーシブビジネス（貧困層をいかにバリューチェー

---

<sup>36</sup> 以下は、18カ国の484人（うち8割が企業のCSR担当者）を対象としたインターネット調査結果による。

ンの中に組み込み、企業が社会的効果を創出できるか等)、企業倫理の推進、労働安全衛生についての従業員への更なる浸透、子供の教育等といった回答があった。

**【CSRの予算】**

- CSRの予算額を2012年と2013年で比較したところ、同等（45%）、増加（40%）となった。
- また2012年と2018年（予想）で比較したところ、5割強が予算額を増やす予定と回答している。

### 3 日本企業の CSR に対する国際的な評価

日本企業の CSR に対して、国際的にどのような評価がなされているのか。本節ではアジア地域を中心に、ESG 評価機関や国際 NGO からの最近の評価を概観する。

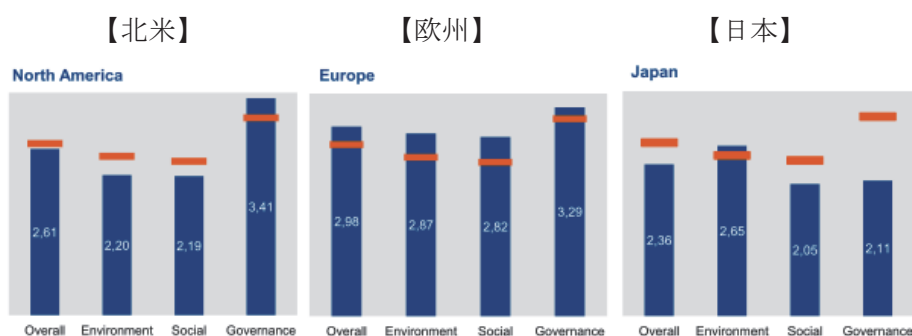
結論から述べれば、アジア地域における CSR に関するランキングや、環境問題・労働問題・人権問題に関して活動する国際 NGO による企業へのロビー活動情報を参照する限り、欧米企業と比べて、日本企業の評価が著しく劣後しているとは考え難い。

例えば、中国社会科学技術院が発表した「中国企業社会責任研究報告 2013」の外資系企業部門の「社会責任発展指数ランキング」上位 20 社のうち、日本の上場企業は 7 社を占める<sup>37</sup>。顔ぶれは、パナソニック、ソニー、キヤノン、東芝、シャープ、トヨタ自動車、日立製作所である。

また、環境・人権・労働問題について国際的に活動する規模の大きい代表的な NGO (Greenpeace International、Rainforest Action Network、China Labor Watch Human Rights Watch、Amnesty International) らが、アジア地域における企業批判の中で社名を指摘している日本企業は、欧米企業や韓国企業等に比べると極めて限定的である。

ただし、世界の ESG 評価機関による投資家向け ESG スコアについてみると、日本企業の社会側面及びガバナンス側面の平均値が、欧州企業の平均値を下回っており、改善の余地がある分野が存在している可能性がある。

例えば Allianz Global Investors (運用会社。本社ロンドン) による世界の主要上場企業の ESG スコア平均値の比較は下グラフのとおりである。環境側面は世界平均を上回るが、社会側面、ガバナンス側面は低い。



(出典) Allianz Global Investors 資料より

その他、世界の主要な ESG 評価機関である Thomson Reuters 社の Asset4 の ESG スコアにおいても、同様の傾向が見られる。

社会側面では、日本企業は女性管理職比率が低いことをはじめとして、ダイバーシティに関する取り組み・情報開示、人権に関する取り組み・情報開示が遅れている可能性が考えられる。また、ガバナンス側面では、社外取締役を任命していない企業が多いなど日本特有の

<sup>37</sup> <http://www.aicj.org/ajiakomyunikeshon-yan-jiu-suo/xin-zhe-qing-bao>

事情が影響している可能性が考えられる。サプライチェーン・バリューチェーンにおける CSR については、先行して取り組んでいる（欧米）企業ほど監査を主体とした実効性確保を行う傾向が強く、監査結果の詳細を開示する企業もあることとの比較で、日本企業が低い評価を得ている可能性が考えられる。

日本企業とサプライヤーの関係については、「日本の自動車メーカーはサプライヤーの育成などにより信頼関係を維持してきたのに対し、アメリカの自動車メーカーとサプライヤーの関係では、同じサプライチェーンマネジメントと称しても信頼関係が欠如していた」<sup>38</sup> という意見もあるが、こういった関係性については ESG 評価の一般的な構造では取り上げられにくいと考えられる。

また、海外 ESG 投資家等へのヒアリング調査によると、特に日本企業については、言語の問題もあり、ESG 情報の開示において海外向けの英語での情報発信が限定的な企業が多いという印象を持つ ESG 投資運用機関もある<sup>39</sup>。さらに、日本企業の CSR 報告書は海外ではあまり読まれていないとする調査結果もある<sup>40</sup>。

日本企業と欧米企業の相違について、海外における CSR の観点から指摘を行っている先行研究は限られている。そのなかで、日本企業は貿易摩擦を経て本格的なグローバル展開に着手し、円高によって海外直接投資を拡大させたという背景から、「結果として本社の国内志向は変わらぬままグローバリゼーションという形が出来上がった。ヨーロッパ企業もアメリカ企業も進出先社会について理解した上で投資を行う」<sup>41</sup> という指摘がある。

このように、日本企業の CSR の水準は、海外で見ても決して低いわけではないが、一部の課題に対する取り組み状況や、それらの背景・成果などの情報発信の面で課題を持っているように感じられる。

---

<sup>38</sup> 藤井敏彦、海野みづえ（2006）『グローバル CSR 調達』日科技連出版社

<sup>39</sup> 平成 25 年度 地球温暖化問題等対策調査（環境情報を始めとする非財務情報に係る国際的な企業評価基準に関する調査事業）報告書、株式会社日本総合研究所、2014 年 3 月

<sup>40</sup> NPO 法人ジャパン・フォー・サステナビリティによる調査では 7 割が読んでいない。2014 年 1 月。

<sup>41</sup> 藤井敏彦（2005）『ヨーロッパの CSR と日本の CSR』日科技連出版社

#### 4 企業のグローバル展開と CSR のあり方に関する課題認識（本調査のねらい）

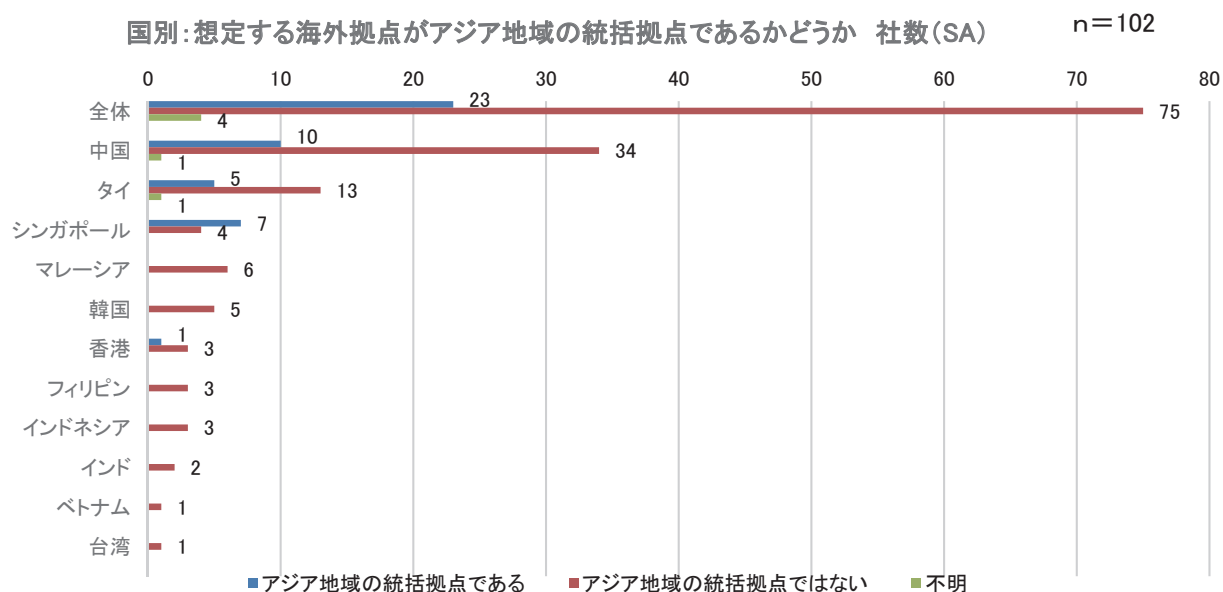
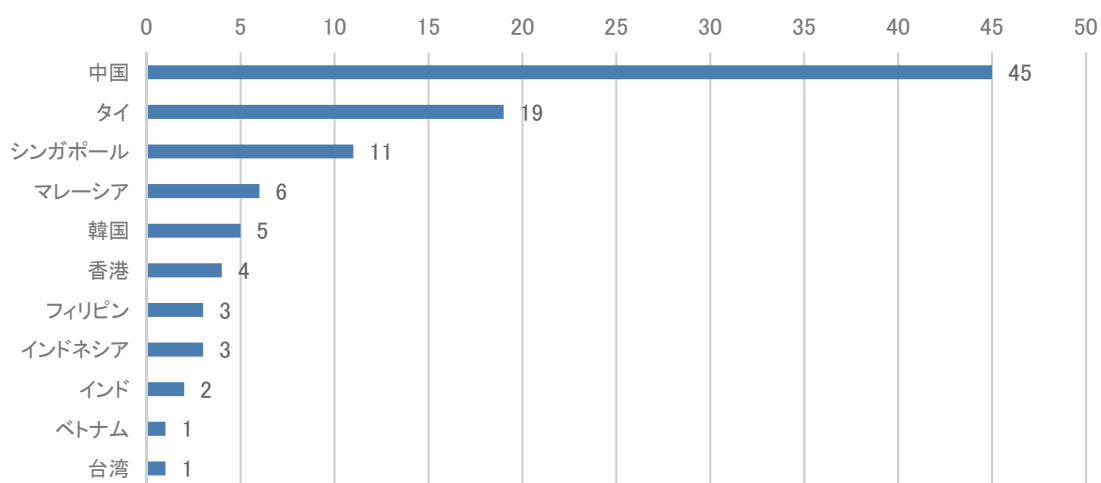
以上の認識に基づき、本調査では、以下の3つをねらいとする。

- (1) 本社と海外拠点の関係性に着目し、海外拠点における CSR のマネジメントの現状と課題を把握し、今後の改善点を提示する。
- (2) 日本企業によるサプライチェーン・バリューチェーン上の CSR の現状と課題を、特に海外を中心に把握し、今後の改善点を提示する。
- (3) 日本企業の海外進出とともに、CSR においても日本企業としての特徴や、欧米企業等との違いを感じているかどうかを把握し、その活かし方を提示する。

## II 海外拠点における CSR のマネジメントについて（現状分析）

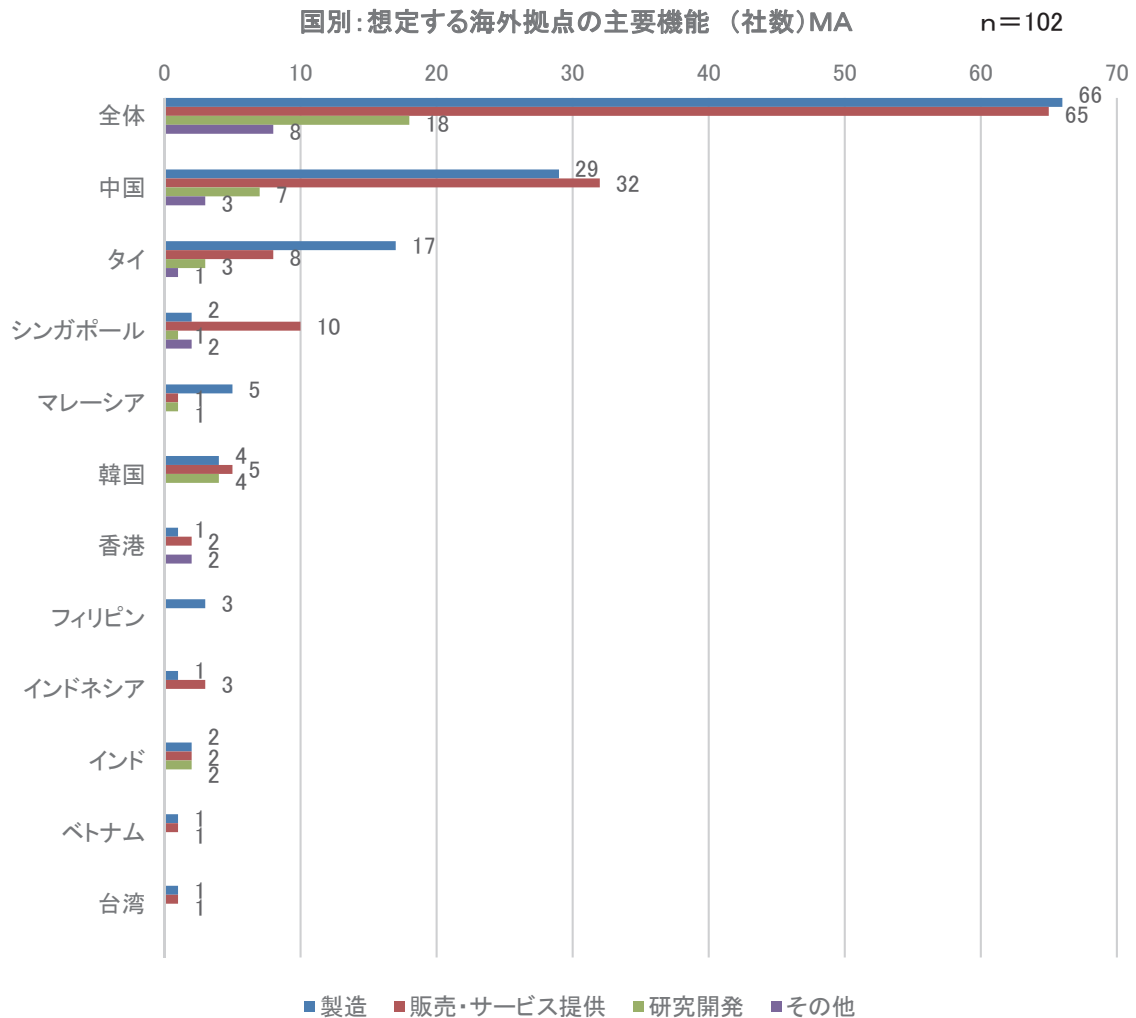
企業の海外拠点における CSR のマネジメント状況を収集把握するために、アンケート調査、事例研究（インタビュー調査並びに当研究会での事例発表）、及び文献調査の3種類の調査を行った<sup>42</sup>。

アンケート調査では、全社の CSR のマネジメントに関する質問と、海外拠点に関する質問を行った。海外拠点については、進出先によって実態に大きな差があることもあり、ここでは焦点を絞る観点から日本企業の進出が最近増加しつつあり、CSR 上の課題も多いと思われる「アジア」を対象とした。具体的には「アジアの代表的な拠点」を1社につき1拠点、任意に特定することを依頼し、当該拠点に関する回答を得た。以下のとおり、回答企業 102 社のうち、中国の拠点について回答した企業が 45 社に上った。



<sup>42</sup> それぞれの詳細については参考資料 P67 以降参照。





これらの調査の結果、前章で述べたねらい（１）～（３）に対し、次のことを把握できた。

## 1 海外拠点における CSR のマネジメントの現状 【ねらい（１）】

### 1.1 CSR における注力分野

第 I 章で日本企業の環境側面での取り組みに対する評価が高いことを述べた<sup>43</sup>が、実際に、CSR の各分野の中でも日本企業はとりわけ環境側面に注力している。ただし、海外拠点においては、職場の安全確保や社会貢献活動にも注力している。

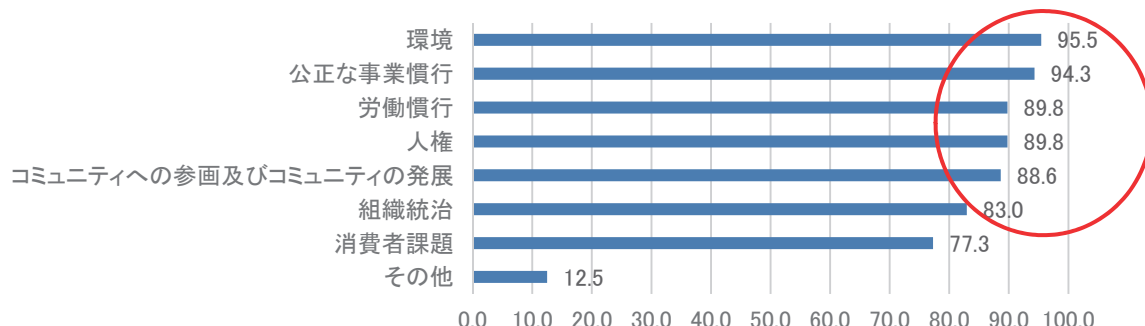
#### 【Q2-イ：全社として、特に注力している社会的責任の中核主題】

CSR 方針を持つ企業は全体の 86.3%に上っており、ISO26000 の中核主題を網羅していることが多いが、特に注力している課題については、環境が 77.3%と突出して高い。次いで、公正な事

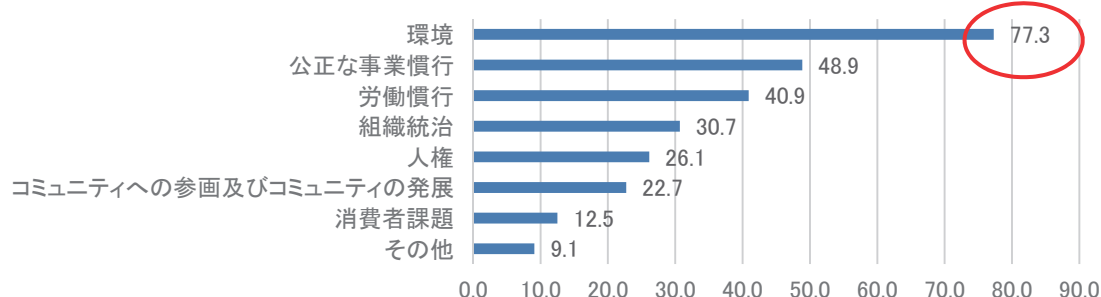
<sup>43</sup> 第 I 章 3 節で、ESG 評価機関による投資家向け ESG スコアにおいて、日本企業は環境側面で世界平均を上回っていることを述べた。

業慣行(48.9%)、労働慣行(40.9%)、組織統治(30.7%)となっている。

CSR方針の中に含まれている「社会的責任」の中核主題 (%)MA n=88



特に注力している「社会的責任」の中核主題 (%)MA(3つ) n=88

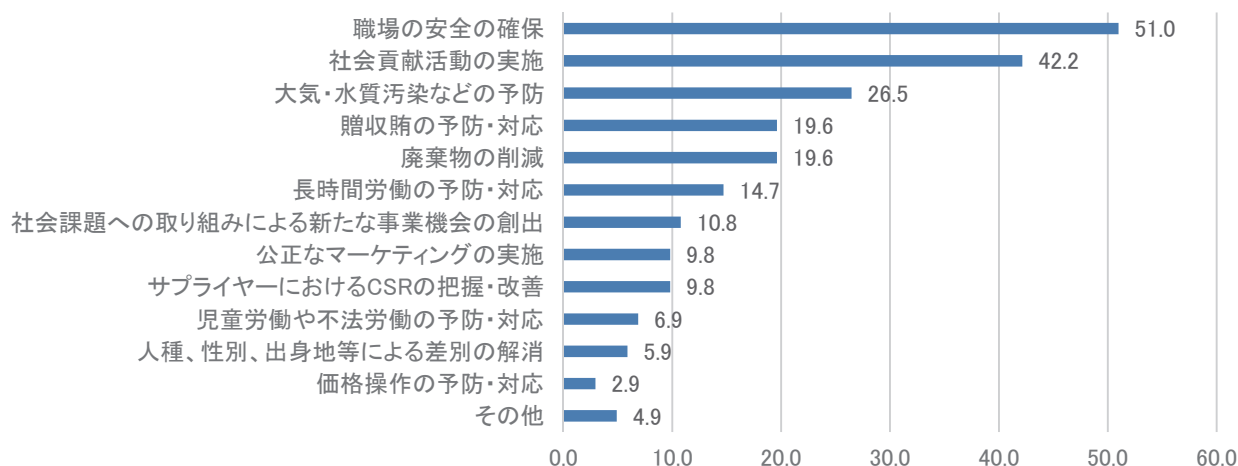


【Q4ーキ:アジアの代表的拠点で注力している取り組み】

最近3年程度に最も注力している取り組みでは、「職場の安全の確保」(51.0%)と「社会貢献活動の実施」(42.2%)が多く、次いで「大気・水質汚染などの予防」(26.5%)、「贈収賄の予防・対応」(19.6%)、「廃棄物の削減」(19.6%)と続く。国別にみると、シンガポールで「大気・水質汚染などの予防」、マレーシアで「職場の安全の確保」、韓国、タイで「社会貢献活動の実施」が平均より多くなっている。

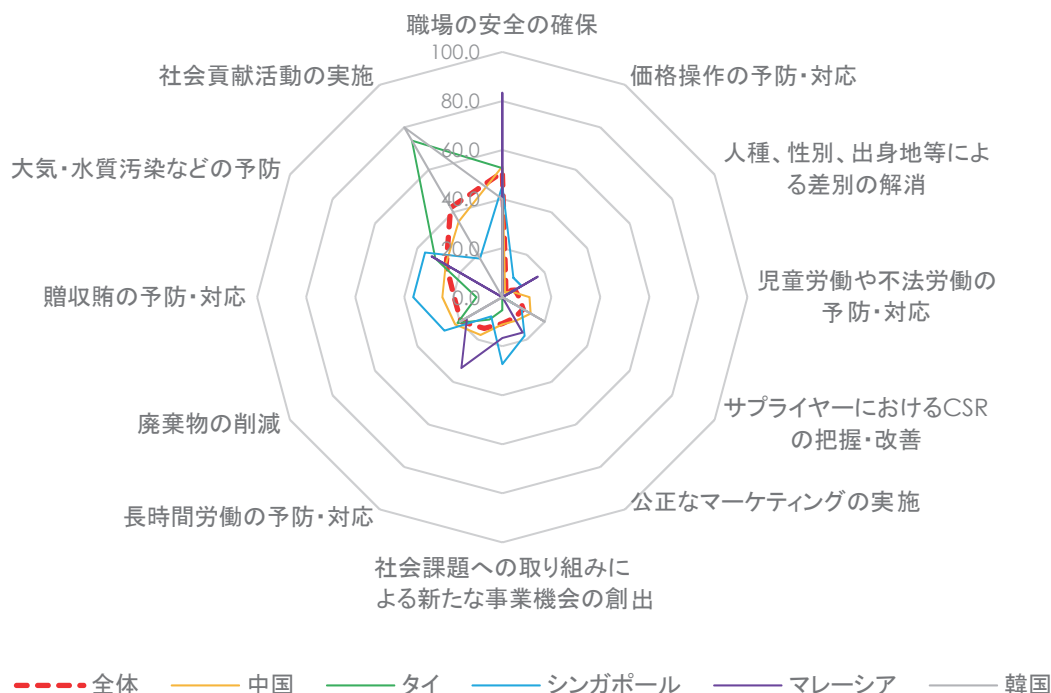
想定する海外拠点で最近(3年程度)最も注力している社会的責任に関する取組 (%)MA(3つ)

n=102



国別：想定する海外拠点で最近(3年程度)最も注力している社会的責任に関する取組  
(%)MA3つ

※回答社数の多かった上位5ヶ国



CSRにおける注力分野については、最近では「マテリアリティ」や「優先課題」などの名称で、数ある社会的課題の中から一定のテーマを絞り込む企業が増えている。その一つとして、全社のCSRの優先課題の選定にあたり、海外現地法人トップの意見を反映させる例が得られた。

- ✓ コマツに関連する社会的課題の中から「事業への重要度」を評価するために日本だけでなく海外現地法人の経営トップにもインタビューを行い、また「ステークホルダーの視点」を反映するために関係者の発言や発行物を参考にしたり、BSR (Business for Social Responsibility)の助言等も取り入れながら、本業を通じて貢献すべきCSRの優先課題として16項目を選定した【コマツ】。

## 1.2 本社からのマネジメント体制

多くの企業で海外拠点もCSRのマネジメント体制に含まれており、経営トップの方針や本社CSR統括部署からの働きかけによってCSRが推進されている。しかし、マネジメントやガバナンス(統制)上の課題も存在する(経営戦略におけるCSRの位置づけ、CSR目標設定、本社拠点間のコミュニケーションなど)。海外拠点との情報共有への熱心さには温度差

【Q2-ウ:CSR 目標】

CSR 方針を立てている企業 88 社に対し、CSR 目標を立てているのは 75 社である(85.2%)。この 75 社のうち、61.3%が「ほぼすべての連結対象企業」が目標に含まれていると回答した。海外を含まない選択肢や本社のみを選んだのは 7 社(9.3%)にとどまった。

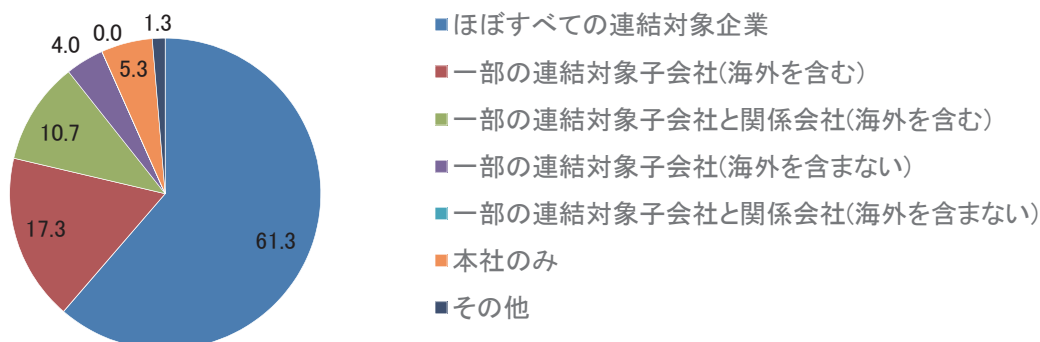
CSRに関する具体的な活動計画・目標を立てているか (%)SA

n=102



CSR目標に入っているグループ企業の範囲 (%)SA

n=75



【Q2-エ:3~5年程度の経営戦略におけるCSRの位置づけ】

「経営戦略の根幹にCSRが位置付けられている」が31.4%、「経営戦略の1つとして触れられている」が43.1%、「経営戦略に触れられていない」が21.6%だった。

3~5年程度の経営戦略にCSRをどのように位置づけているか (%)SA

n=102



事例研究では、経営戦略の根幹に位置付けられている企業の考え方の例や、顧客等との接触を通してCSRと事業(本業)を切り分けることが意味をなさなくなっている例(価値

の創出を実感している例)などが把握できた。

本業と CSR の結び付け方は企業の事情によりさまざまだが、経営への貢献の道筋が各社の言葉で明確化されている例として、下記が得られた。

- ✓ 2011 年度から中期経営課題と合わせて 3 年間の CSR ロードマップ（経営戦略と連動させた CSR の全体計画）を策定し、目標年度を合わせた。これにより、中期経営課題で達成しようとしていることについて、CSR の観点からリスクなどを指摘しやすくなった【東レ】。
- ✓ 「CSR 方針と 9 主題」は、ISO26000 の考え方にに基づき「何のための CSR 施策なのか」（認識）、「どのように施策を実行しマネジメントを改善するのか」（確認と改善）を重視し、強調する構造になっている【日立製作所】。
- ✓ 2005-2010年6ヵ年中期経営計画「Advance10」において、3つの経営方針の一つとして「CSR経営」を掲げた。（中略）2014-2016年の中期経営計画では、トップダウンでCSV（Creating Shared Value「攻め」のCSR）の考え方を打ち出し、新たに「ASV（Ajinomoto Group Shared Value）」との表現をしているが、「事業を通じて社会に貢献すること」という基本方針は変わっていない。（中略）CSRの取り組みとしてだけでなく、ブランドイメージを高めるため、ひいては競争力を高めるために必要な活動のための費用として認知されれば、CSRを推進する際の人材や予算などのリソース不足といった問題は改善されるのではないか【味の素】。
- ✓ CSR という言葉が存在する前から、環境技術や ICT 技術の発展に伴って、本業（商品・技術）を通じて社会的にニーズに対応していく取り組みが行われてきたところである。そして、2011 年の CSR 報告書において、「本業で社会に貢献することがコマツの CSR 活動である」ということを初めて明言した。（中略）CSR の取り組みが、本業に密接に関係するものであって、かつ顧客との関係構築のツールとなる、あるいは地域におけるプレゼンスを高めることに繋がるのが明らかであれば、金額換算化して効果を評価しなくても、CSR を推進することについて社内から異論がでることはないのではないか【コマツ】。

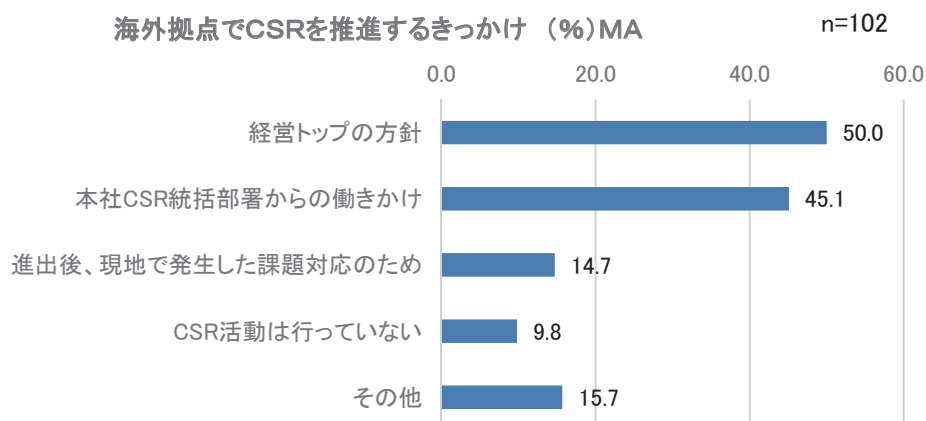
海外サプライヤーなしにビジネスモデルが成立しない企業や、顧客から要請のつよい BtoB 企業の場合、CSR を経営と切り分けることは意味をなさなくなっている。このように感じられる例として、下記が得られた。

- ✓ チリ、オーストラリア、アフリカなどは鉱山がある資源国であり、鉱山機械を納入するサプライヤーとして、納入先の鉱山会社からコマツに対して CSR に関する強い要請を受けている。そのため、サプライヤーとして、その要求に対応していくことが事業を進める上でも必要不可欠になっている。従って CSR は単なる慈善事業ではなく、もはや事業の一部となっている【コマツ】。
- ✓ 海外では、特に人権や労働の問題が大きい。特にアパレル分野では、調達先に求め

られる基準が高度化する傾向にある。中間業者である商社としては、納入先の厳しい条件をクリアできる仕入れ先をどのように選定するかが腕の見せ所でもある【伊藤忠商事】。

【Q4-オ: 海外拠点において CSR を推進するきっかけ】

経営トップの方針(50.0%)、本社 CSR 統括部署からの働きかけ(45.1%)が高い。

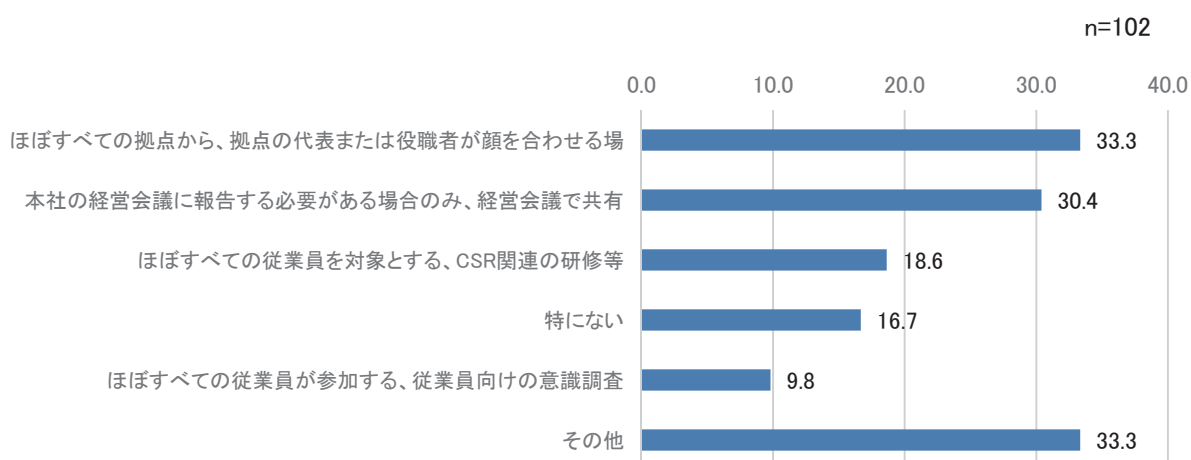


【Q3-ウ: CSR の活動状況・課題の把握や共有の機会】

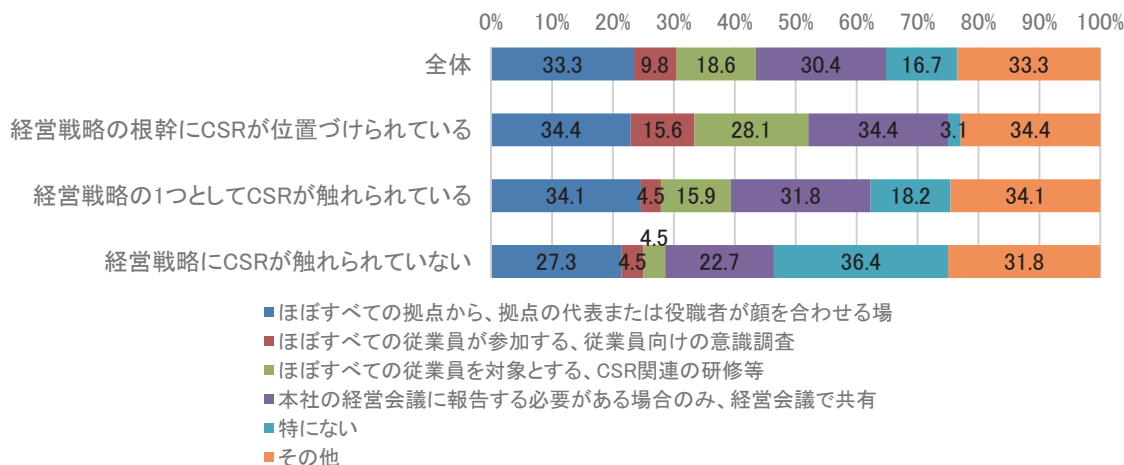
33.3%が「ほぼすべての拠点から、拠点の代表または役職者が顔を合わせる場」があると回答した。「本社の経営会議に報告する必要がある場合にのみ、経営会議で共有」と回答した企業のうち、この選択肢のみを選んだ企業は 12.7%で、「特にない」の 16.7%と合わせると、29.4%だった。「その他」も 33.3%の回答があったが、環境、労働、安全等テーマごとの会議、情報開示や顧客からの CSR 監査を契機とする回答が目立った。

「特にない」の割合は、経営戦略の根幹に CSR が位置づけられている企業では 3.1%と低いのに対し、経営戦略に CSR が触れられていない企業では 36.4%に上った。

海外拠点におけるCSRに関する活動状況や課題を把握・共有する場 (%)MA



経営戦略におけるCSRの位置付け別：海外拠点のCSRに関する活動状況や課題の把握・共有（%）MA



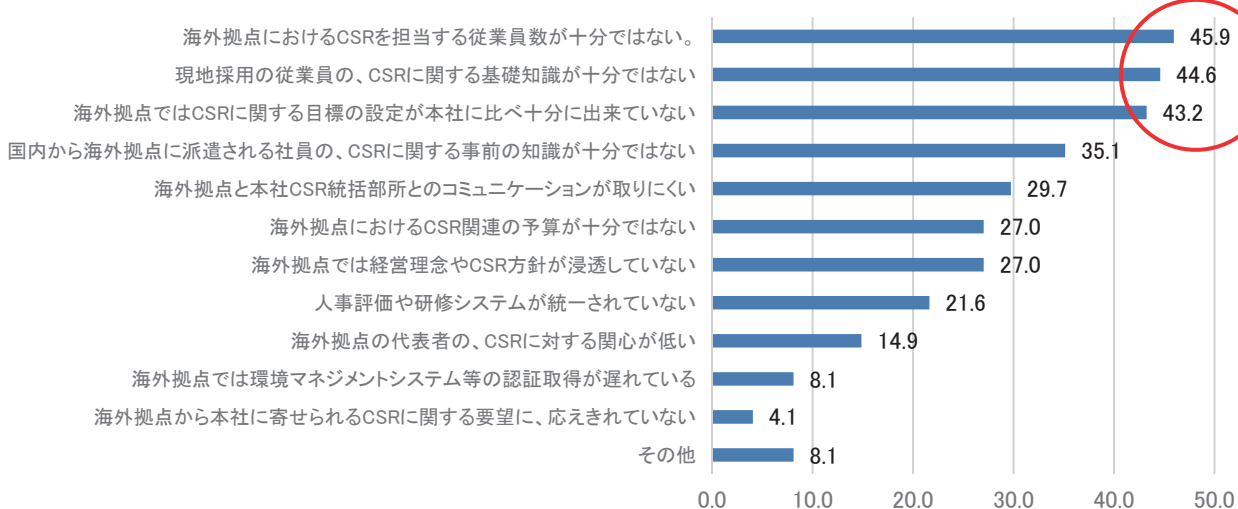
【Q4-シ：海外拠点におけるCSRのマネジメントの改善すべき点】

改善すべき点があると感じる企業は、全体の72.5%だった。そのうち、「海外拠点におけるCSRを担当する従業員数が十分ではない」が45.9%、「現地採用の従業員のCSRに関する基礎知識が十分ではない」が44.6%と、人に関する課題が上位となった。

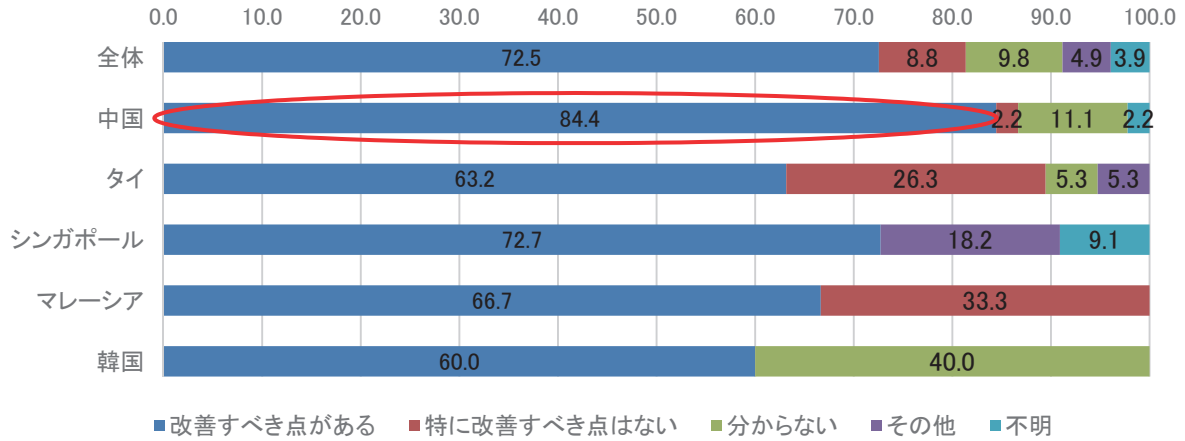
また、「海外拠点ではCSRに関する目標の設定が本社に比べ十分に出来ていない」が43.2%、「海外拠点と本社CSR統括部署とのコミュニケーションが取りにくい」は29.7%、「海外拠点では経営理念やCSR方針が浸透していない」は27%、「人事評価や研修システムが統一されていない」は21.6%という水準だった。「海外拠点から本社に寄せられるCSRに関する要望に、応えきれていない」は4.1%と最も少なかった。

国別にみると、改善すべき点がある、と答えたのは中国拠点について回答した企業に多く、84.4%に上った。

海外拠点におけるCSRのマネジメントについての改善すべき点（%）MA n=74

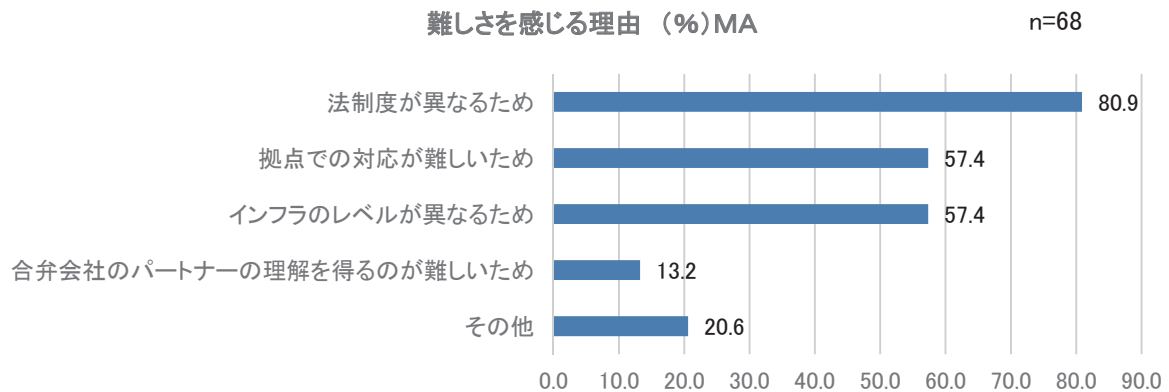


国別：海外拠点におけるCSRのマネジメントについて改善すべき点の有無（%）SA  
 ※回答社数の多かった上位5ヶ国



【Q2ーウ 2: CSR 目標を立てるときに困難なこと】

CSR 目標を立てるときに、海外拠点やグループ企業を含めることに難しさを感じるという回答した 68 社の理由では、「法制度が異なるため」(80.9%)が最も多く、次いで「インフラのレベルが異なるため」「拠点での対応が難しいため」(57.4%)だった。



CSR の社内への浸透については、CSR という言葉を多用せずに本業に染み込ませようという例が得られた。

- ✓ 社内では取り立てて CSR を概念として理解してもらい取り組みは行っておらず、グループ理念・Way をベースに、あくまでも各機能部門における通常の業務において、社会的価値を生み出すために必要なことを具体的に理解し、実践してもらっている【味の素】。

また、CSR の内容によってマネジメント手法を変えるという例も得られた。

- ✓ 本業を通じた社会貢献ビジネスのような「攻め」の CSR については、各カンパニーや海外ブロックにおいてボトムアップで取り組んでいるが、サプライチェーンや事業投資



における環境・社会面のリスク管理といった「守り」のCSRについてはCSR・地球環境室が推進しているサプライヤー実態調査や環境マネジメントの中で、モニタリングしている【伊藤忠商事】。

海外で直面するCSRに関する課題への対応の観点では、以下の例を得られた。

- ✓ メディアからの問い合わせは、グローバルな広報ネットワークで対応しているが、その地域で対応が難しいグローバルな課題については、本社に連絡が入り、CSRが関わる領域の場合（企業の倫理性が問われるような課題）には、CSR部署も加わって対応策を検討する【ソニー】。

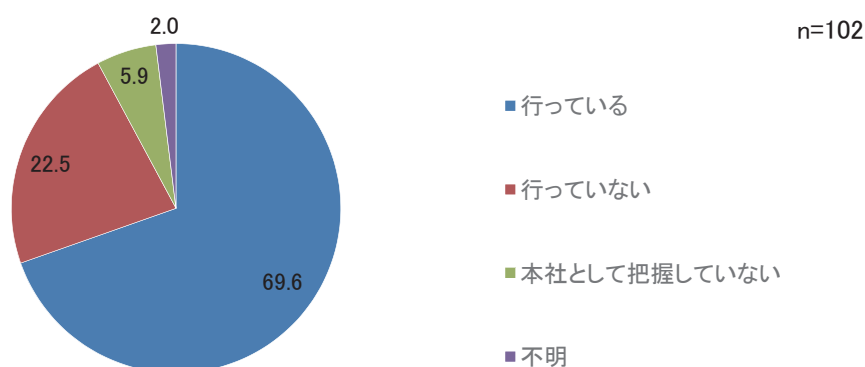
### 1.3 海外拠点におけるトップコミットメントと担当者

海外拠点において、CSRの取り組みについて現地トップの意思表示はなされているものの、対内的な傾向が強い。CSRの担当者は他の職務と兼務していることがほとんどで、担当者がいないことも一定数ある。CSRのマネジメント上の課題として、担当者の数や事前の知識など「人」に関する回答が最も不足している要素として挙げられた（P19 Q4-シ）。

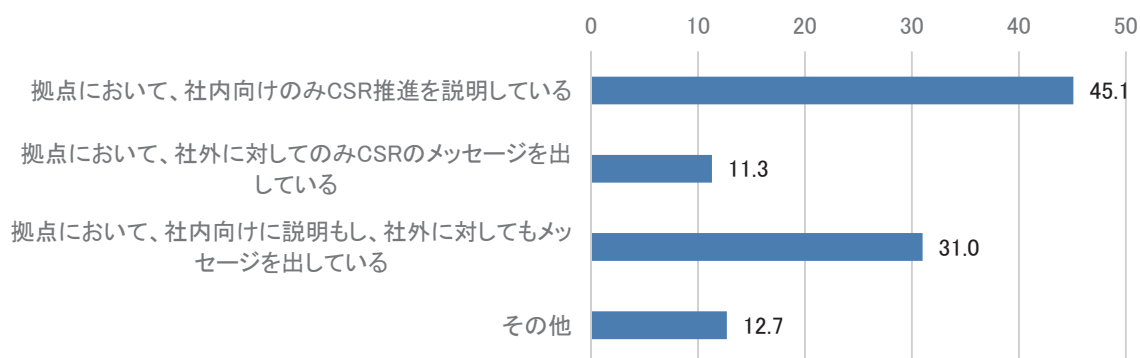
#### 【Q4-エ: アジアの代表的拠点における代表者のコミットメント】

全体の69.6%が行っており、そのうち、45.1%が拠点の社内向けのみ説明、31%が社内及び社外に向けたメッセージを出している。全体の69.6%に対し、経営戦略の根幹にCSRを位置づけている企業では87.5%が行っている。

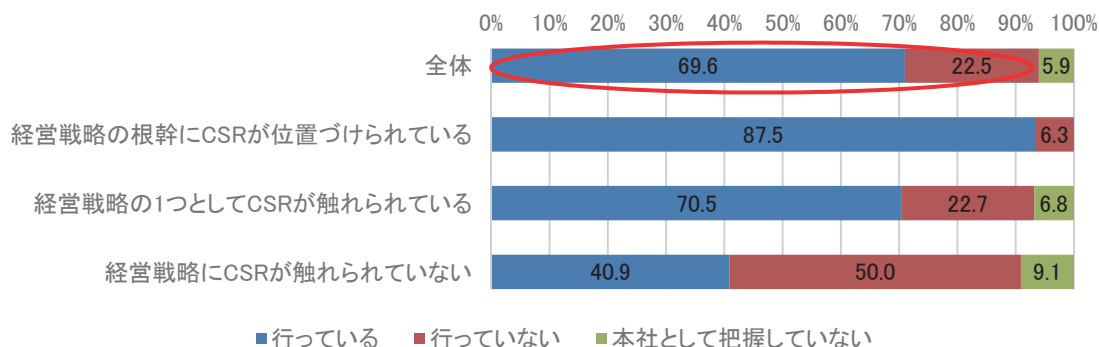
想定する海外拠点の代表者のCSRに関するコミットメント (%) SA



コミットメントを実施している場合どのように実施しているか (%)SA n=71



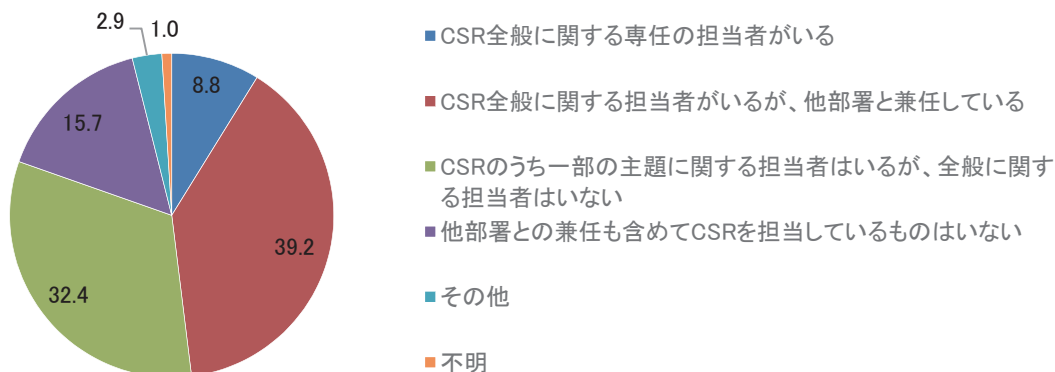
経営戦略におけるCSRの位置付け別：海外拠点における代表者のCSRに関するコミットメント (%)SA



【Q4ーカ：アジアの代表的拠点におけるCSR担当者】

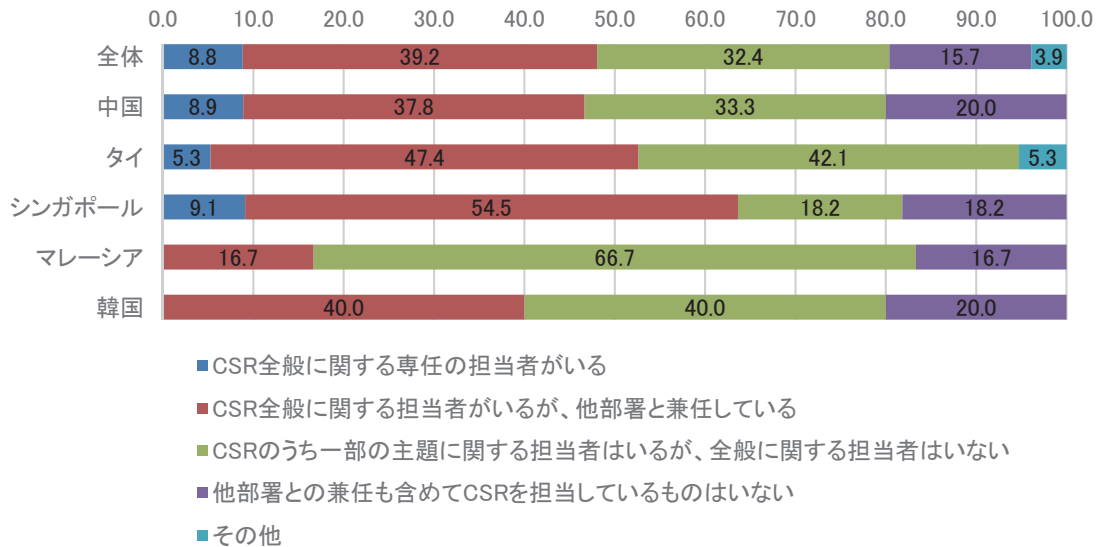
「CSR全般に関する専任の担当者がある」のは8.8%にとどまり、「CSR全般に関する担当者があるが、他部署と兼任している」(39.2%)、「CSRのうち一部の主題に関する担当者はいるが、全般に関する担当者はいない」(32.4%)が多かった。「他部署との兼任も含めてCSRを担当しているものはいない」も比較的多く、15.7%だった。国別にみると、中国等回答社数の多かった上位4ヶ国と比較すると、タイでは何らかの担当者がある割合が最も高い(19社中18社)。

想定する海外拠点におけるCSRの担当者の状況 (%)SA n=102

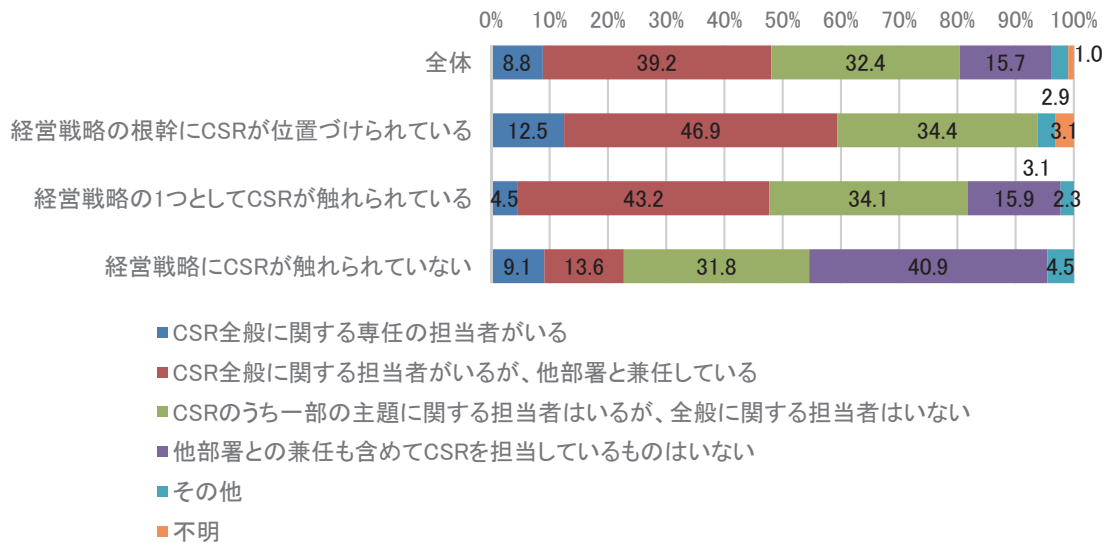


国別：海外拠点におけるCSRの担当者の状況（%）SA

※回答社数の多かった上位5ヶ国



経営戦略におけるCSRの位置付け別：海外拠点におけるCSRの担当者の状況（%）SA



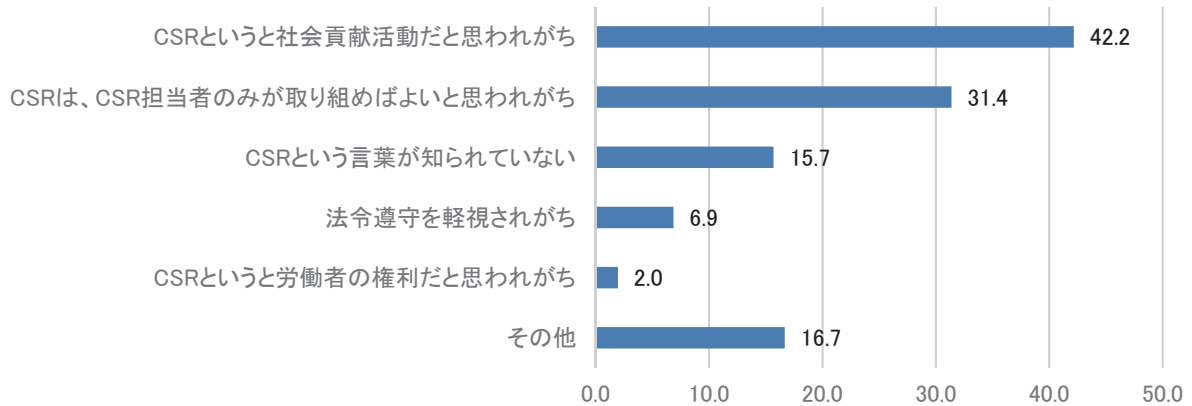
担当者の配置に関しては、以下の例が得られた。

- ✓ CSRが浸透する前から実施されているテーマや、その活動をどの部署が牽引しているかが明確なテーマについては、海外にも既に担当者が配置されていたり、配置されていなくても担当を割り振りやすいため、推進が比較的容易である。【東レ】。

【Q4-セ：海外拠点でのCSR推進上感じる違和感】

「CSRというと社会貢献活動だと思われがち」(42.2%)、「CSRは、CSR担当者のみが取り組めばよいと思われがち」(31.4%)が多かった。

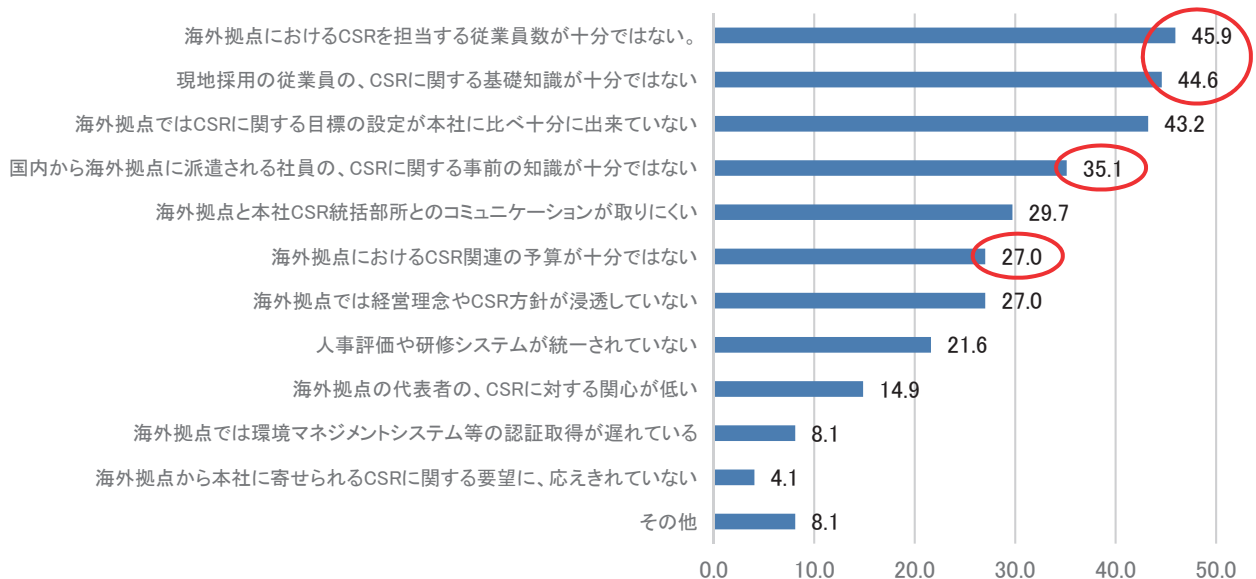
想定する海外拠点でCSRを推進する上での違和感（%）MA n=102



【Q4ーシ:海外拠点におけるCSRのマネジメントの改善すべき点(再掲)】

11の選択肢のうち1番目に高かったのが「海外拠点におけるCSRを担当する従業員数が十分ではない(45.9%)」、2番目が「現地採用の従業員のCSRに関する基礎知識が十分ではない(44.6%)」だった。また、海外に派遣される社員のCSRに関する事前の知識不足も4番目に高かった(35.1%)。「海外拠点におけるCSR関連の予算が十分ではない」は6番目の27%だった。

海外拠点におけるCSRのマネジメントについての改善すべき点（%）MA n=102



海外拠点における人材育成・支援の観点からは、以下の例が得られた。

- ✓ トップコミットメントとして、気候変動への技術力での貢献、現地人幹部・リーダーの育成への注力、現地の雇用拡大・人材育成への貢献、国内での女性活躍推進への注力、森林保全への貢献、国際規範に沿ったCSR経営の推進などを表明している【ダイキン工業】。

- ✓ 海外赴任前研修の中でサプライチェーン上の人権への配慮などについて講義を行い、問題が起こった場合には、すぐに相談するよう周知に努めている【伊藤忠商事】。
- ✓ 2012年より、人財データベース（25万人）、グレーディング（マネージャー以上5万ポジション）、パフォーマンスマネジメント（3万6千人より順次拡大中）の世界共通化に取り組んできた。これにより、国内の人事制度では十分に対応できなかった海外の優秀な人財のマネジメントが可能になっている【日立製作所】。
- ✓ 2011年に「コマツウェイ」の第2版を作った際には、表現の分かりづらさなど第1版の感想を各現地法人からフィードバックしてもらった上で、現地語版を各海外拠点で作成してもらった。さらに、「コマツウェイ」の伝道師となるエキスパート（ローカルのスタッフ）を主要な海外拠点にアサインし、普及に努めている。その過程でTQMを通じた業務改善を行い、ローカルスタッフの人材育成が著しく進められた結果、日本人の駐在員を減らすこともできた【コマツ】。
- ✓ [拠点における]<sup>44</sup>ニーズの把握にあたって、重要なのは人材育成（国内外共通の課題である）。現地社員の力が十分発揮できるような研修等の体制に注力している。「カネカグローバル人材育成プログラム」において異文化コミュニケーションなども学べるようになっている。海外と日本との相互の人材交流もある【カネカ】。

#### 1.4 海外拠点における意思決定の状況

多くのCSR課題について、海外拠点自身での意思決定がなされている。ただし特にその率の高かった「長時間労働の予防」「職場の安全の確保」は、いわば拠点以外の部署では扱いにくい課題でもあり、全社にかかわりが強かったり抽象度が高かったりするテーマでは拠点の意思決定の割合は減少する傾向が見られた。

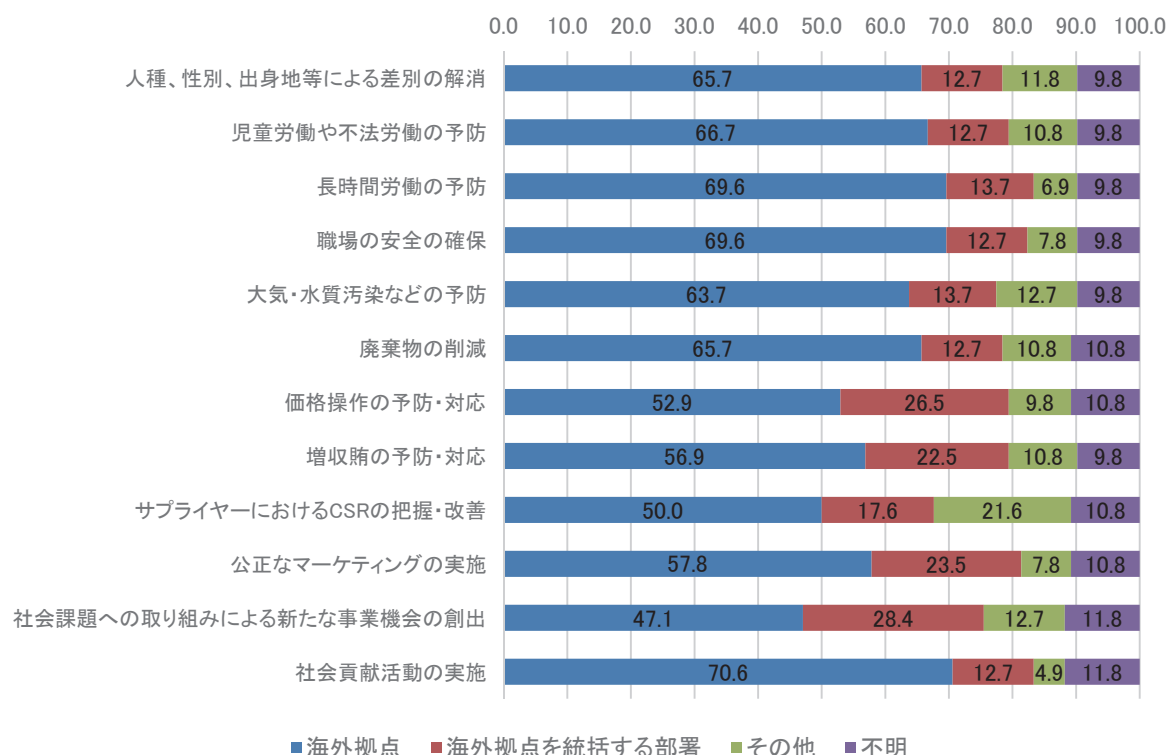
##### 【Q4-ク:意思決定ルート】

CSRに関する施策を検討する際の実質的な意思決定は、選択肢に挙げた12の施策すべてについて、当該海外拠点（アジアの代表的拠点）で主に行われている。最も高いのが「社会貢献活動の実施」で70.6%だった。逆に、海外拠点の回答率が低く、海外拠点を統括する部署が高かったのは、「社会課題への取り組みによる新たな事業機会の創出」（海外47.1%、統括28.4%）、「サプライヤーにおけるCSRの把握・改善」（海外50.0%、統括17.6%）、「価格操作の予防・対応」（海外52.9%、統括26.5%）、「贈収賄の予防・対応」（海外56.9%、統括22.5%）だった。

---

<sup>44</sup> 事務局補足

社会的責任に関する施策を検討する際に意思決定しているところ (%) SA n=102



海外拠点での意思決定で事業機会の創出も行う点については、以下の例が得られた。

- ✓ CSR基本方針の1点目に「それぞれの国や地域の文化・慣習を理解して、地域に根ざした企業活動を行い、積極的に社会に貢献する」ことを掲げている。これを指針として、各拠点においてもニーズをスピーディに把握して、対応出来るようにしている【カネカ】。

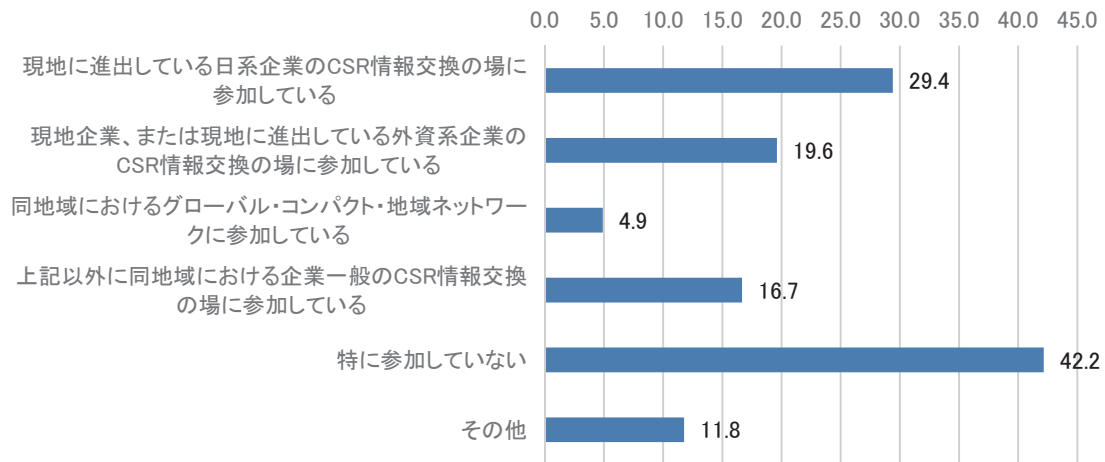
### 1.5 海外拠点における独自の取り組み

独自の情報発信を行っている企業は2割台と限定的である。現地における企業間の活動についても行っていない企業が多い。海外拠点の意思決定のもとで社会的課題への取り組みによる新たな事業機会の創出について行っている企業は半数以下である。総じて、拠点独自の取り組みは社会貢献活動が中心になっているとみられる。

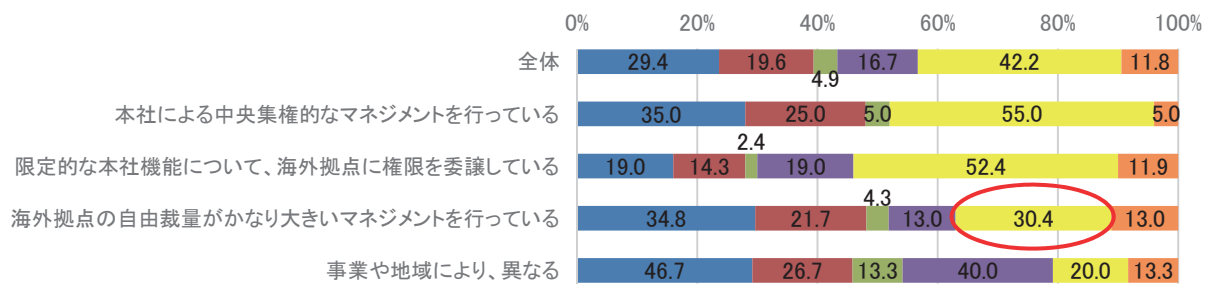
#### 【Q4-ケ: 海外拠点における外部との情報交換活動】

海外拠点では社外での活動には、「特に参加していない」とした回答が最も高く42.2%だった。29.4%は日系企業の情報交換の場に参加している。「特に参加していない」への回答が低いのは、海外拠点の自由裁量がかかなり大きい経営スタイルの企業、海外拠点のトップがCSRへのコミットメントを行っている企業、海外拠点にCSR全般に関する専任の担当者がある企業だった。

想定する海外拠点における外部との情報交換等の活動 (%)MA n=102

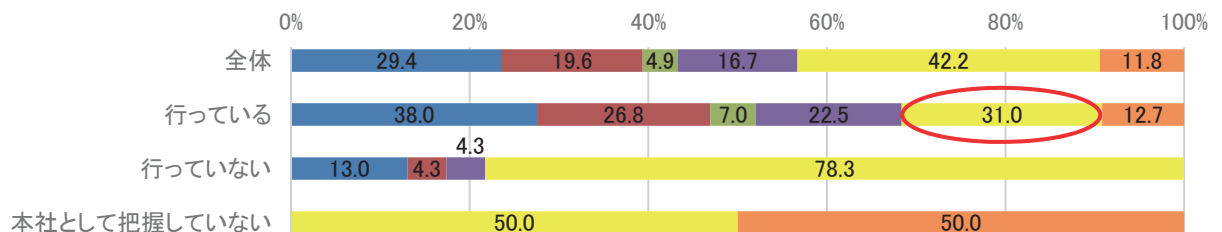


マネジメントスタイル別:海外拠点における外部との情報交換等活動 (%)MA



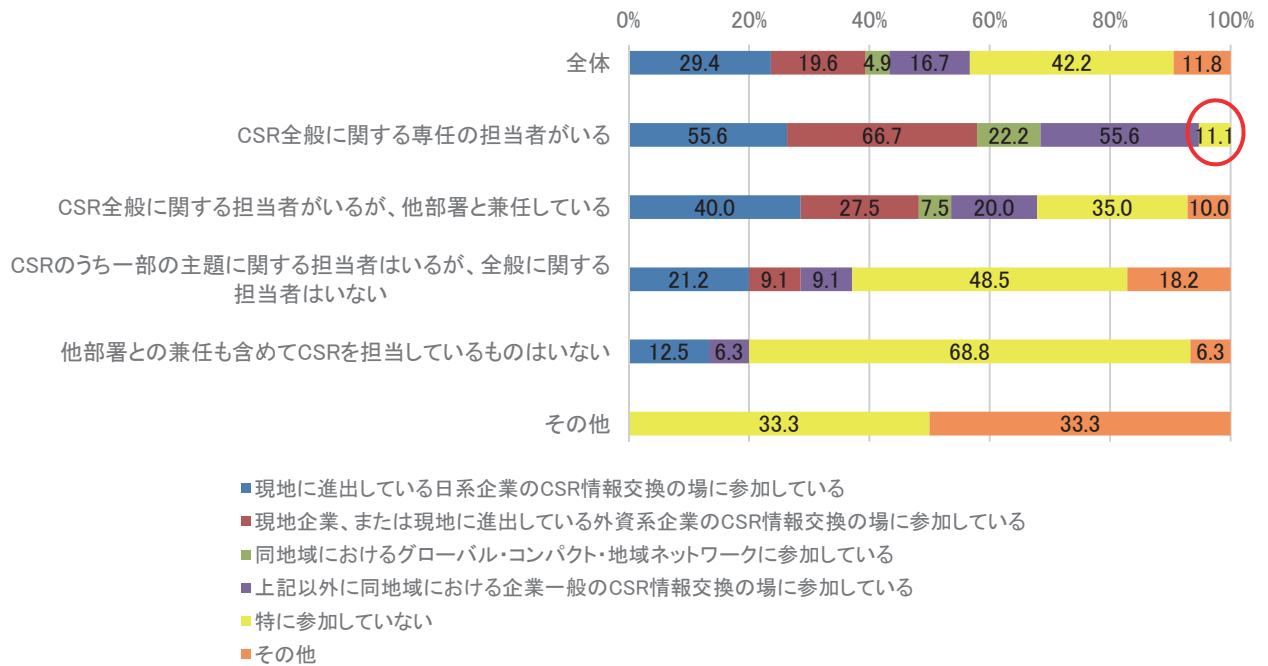
- 現地に進出している日系企業のCSR情報交換の場に参加している
- 現地企業、または現地に進出している外資系企業のCSR情報交換の場に参加している
- 同地域におけるグローバル・コンパクト・地域ネットワークに参加している
- 上記以外に同地域における企業一般のCSR情報交換の場に参加している
- 特に参加していない
- その他

海外拠点のトップコミットメント別:海外拠点における外部との情報交換等の活動 (%)MA



- 現地に進出している日系企業のCSR情報交換の場に参加している
- 現地企業、または現地に進出している外資系企業のCSR情報交換の場に参加している
- 同地域におけるグローバル・コンパクト・地域ネットワークに参加している
- 上記以外に同地域における企業一般のCSR情報交換の場に参加している
- 特に参加していない
- その他

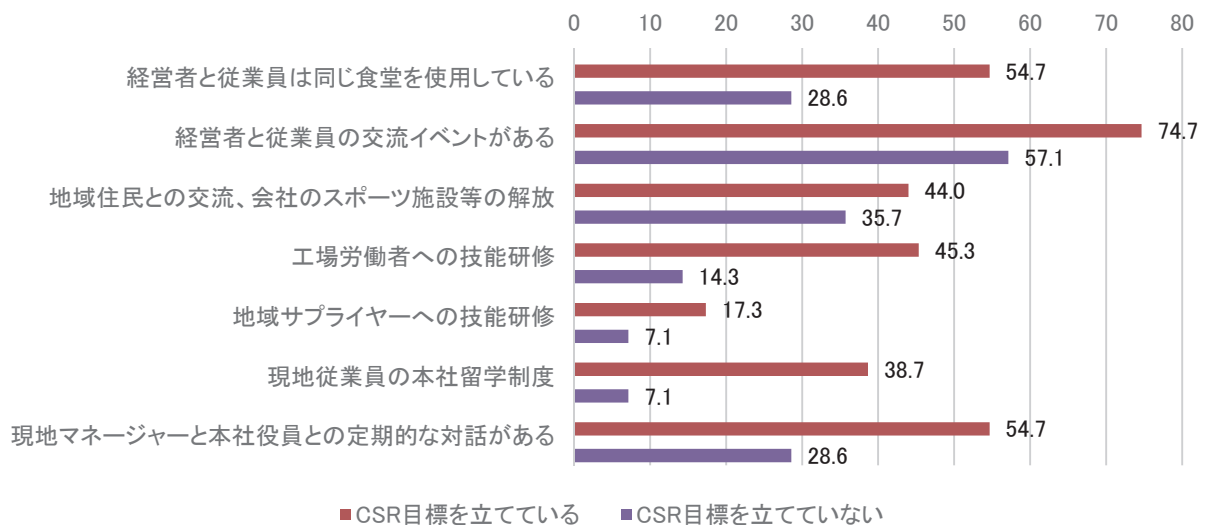
### CSRの担当者の状況別:海外拠点における外部との情報交換等の活動 (%)MA



### 【Q4-コ:海外拠点における能力開発や人材交流】

海外拠点では、「経営者と従業員の交流イベントがある」「経営者と従業員は同じ食堂を使用している」「現地マネージャーと本社役員との定期的な対話がある」と回答した企業が多かった。特に、CSR 目標を立てている企業で回答割合が高く、「工場労働者への技能研修」「現地従業員の本社留学制度」「地域サプライヤーへの技能研修」の実施状況で差が大きかった。

### CSR目標設定別:海外拠点における能力開発や人材交流 (%)MA



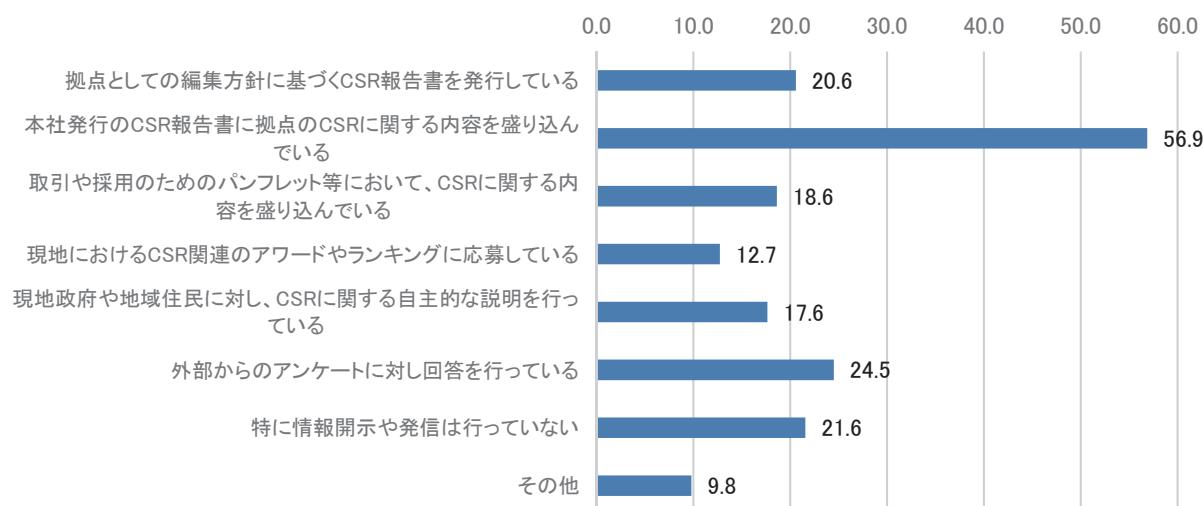


【Q4-サ:アジアの代表的拠点における CSR 情報開示・発信】

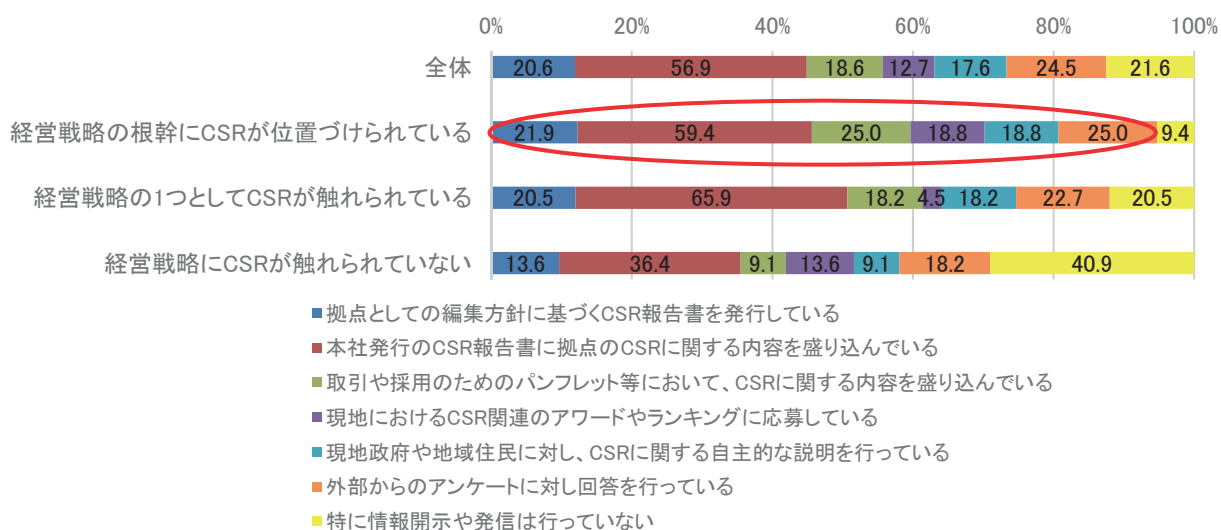
「本社発行の CSR 報告書に拠点の CSR に関する内容を盛り込んでいる」が 56.9%と高かった。特に行っていない企業が 21.6%で、外部からのアンケート回答、拠点独自の CSR 報告書、取引や採用のためのパンフレット等への盛り込み、現地政府や住民への説明がそれぞれ 17~25%程度あった。

情報開示・発信が全体的に活発なのは、経営戦略の根幹に CSR が位置づけられている企業、海外拠点のトップが CSR へのコミットメントを行っている企業、CSR 全般に関する担当者(専任または兼任)がいる企業だった。また、国別にみると、タイについて回答した企業で活発であるのに対し、マレーシア、中国では平均より活動が少なかった。

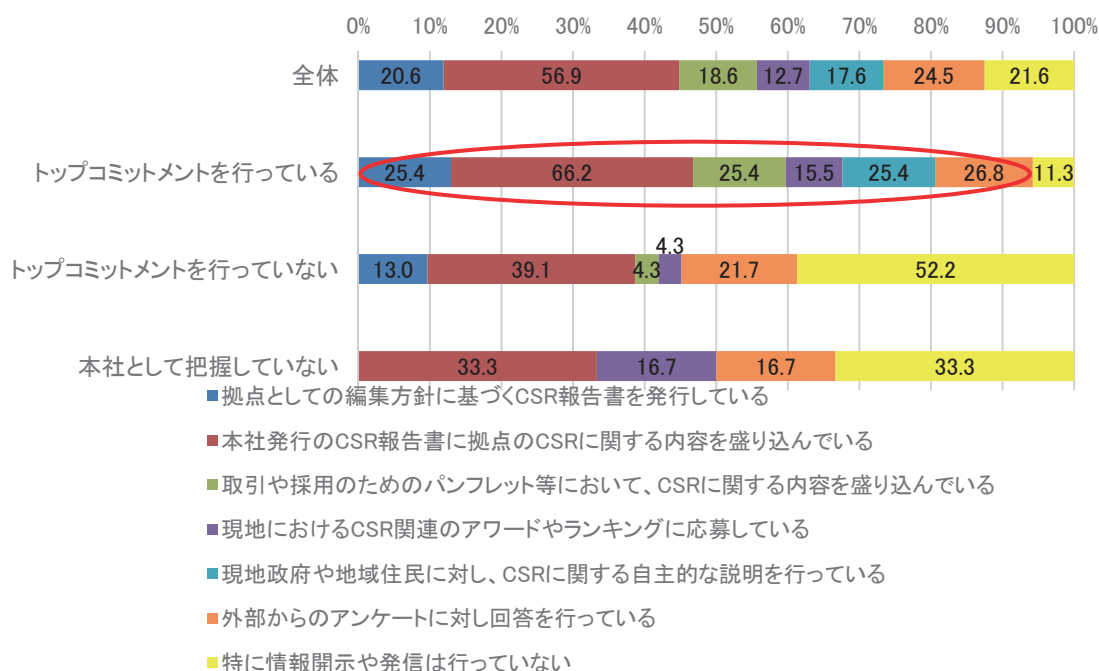
想定する海外拠点のCSRに関する情報開示・発信 (%)MA n=102



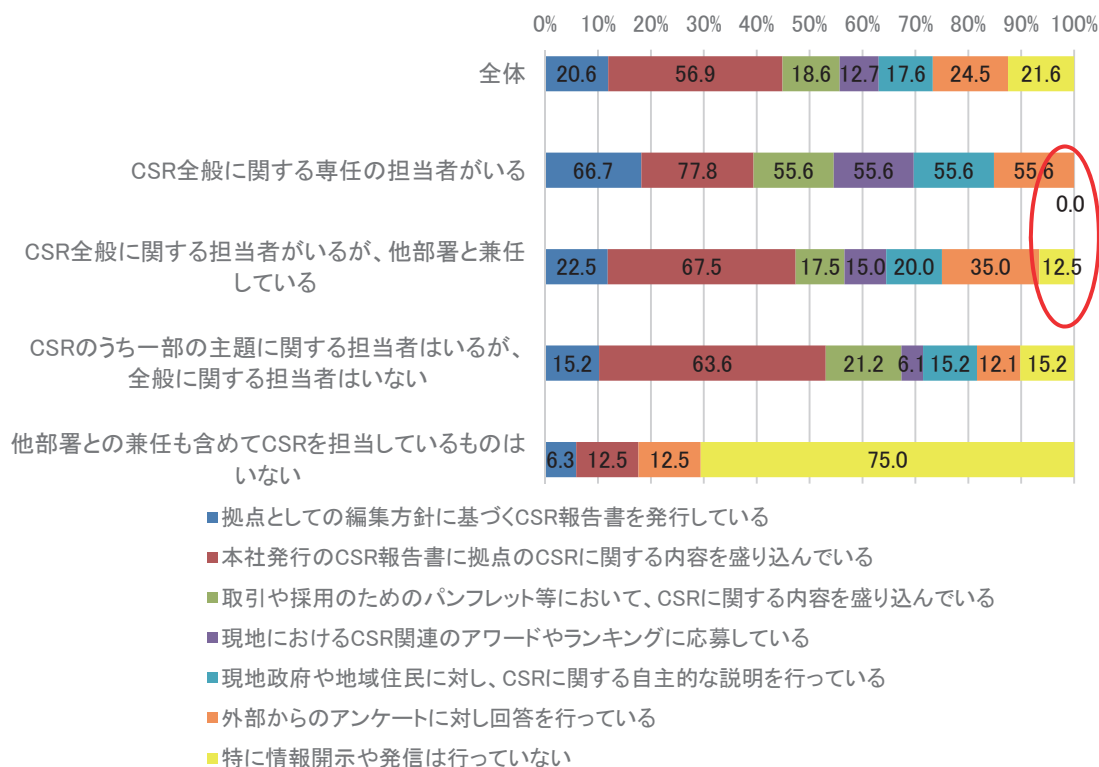
経営戦略におけるCSRの位置付け別:海外拠点におけるCSRの情報開示・発信 (%)MA



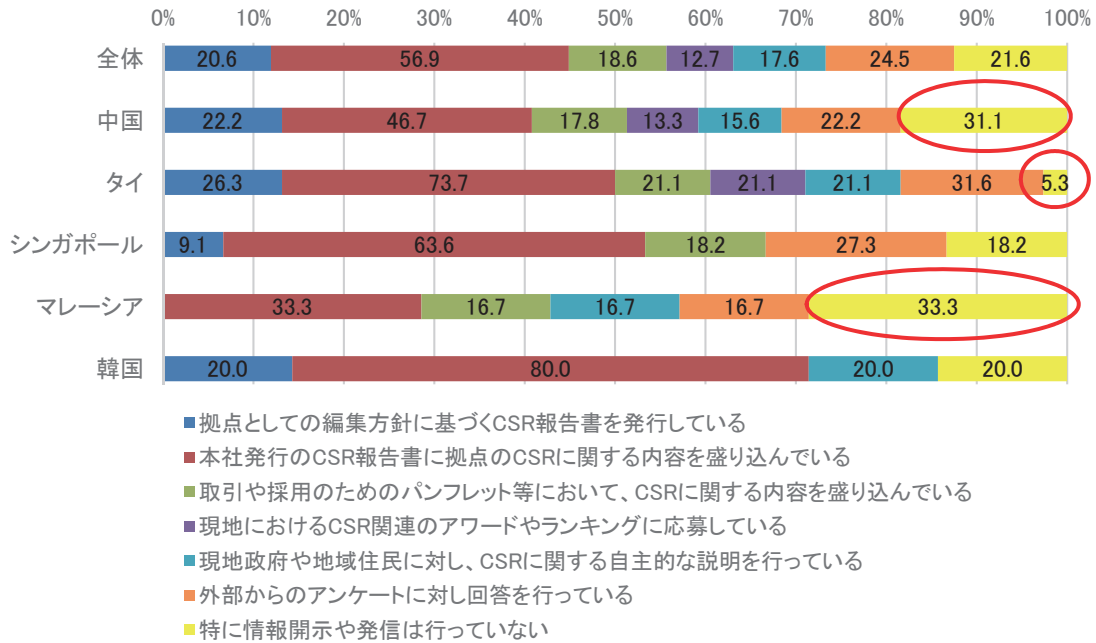
### 海外拠点のトップコミットメント別：海外拠点におけるCSRの情報開示・発信 (%)MA



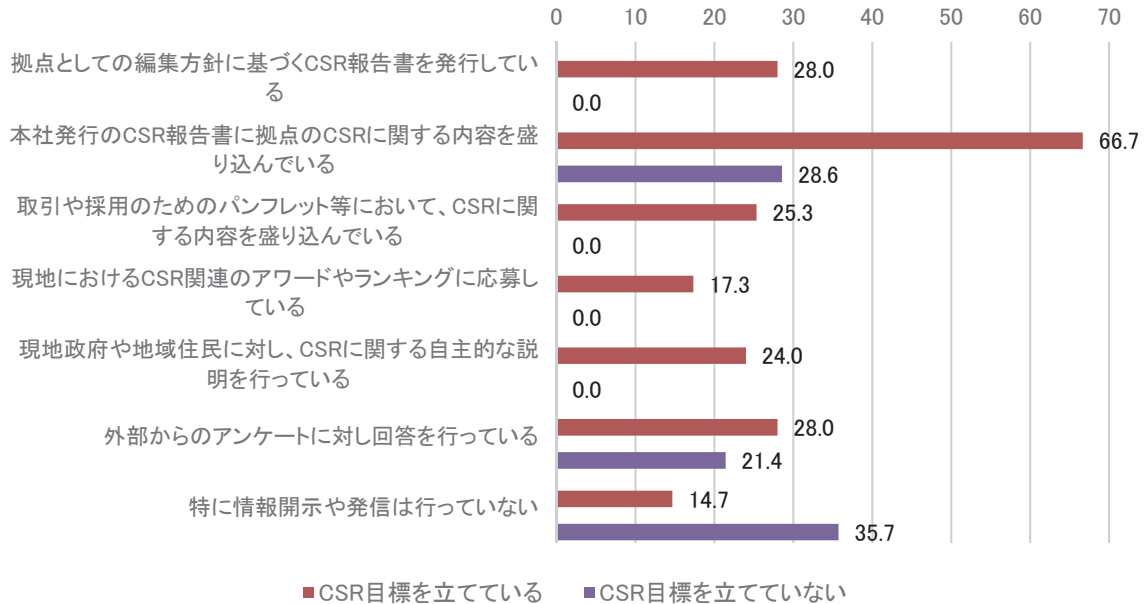
### CSRの担当者の状況別：海外拠点におけるCSRの情報開示・発信 (%)MA



国別：海外拠点におけるCSRの情報開示・発信（%）MA  
 ※回答社数の多かった上位5ヶ国



CSRの目標設定別：CSRに関する情報開示・発信（%）MA



【Q4-ク：意思決定ルート(再掲)】

CSR に関する施策を検討する際の実質的な意思決定について、海外拠点が行うとする回答が最も低かったのは「社会課題への取り組みによる新たな事業機会の創出」(海外 47.1%、統括 28.4%)だった(グラフは P31～32 Q4-ク)。

海外拠点での独自の活発な活動や、その支援方法として以下の例が得られた。

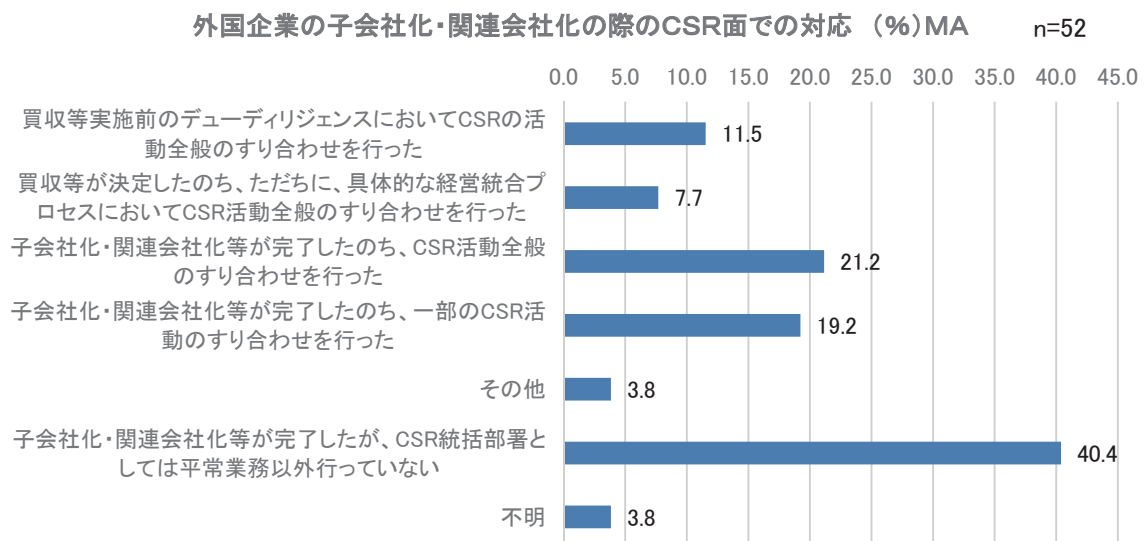
- ✓ インドネシアや中国の現地法人のように社会貢献活動のための基金を持っているところもあり、中には社員の給与の一部が天引きされ、基金に充てられている現地法人もある【コマツ】。
- ✓ 米州の統括拠点であるカネカノースアメリカでは、社会貢献活動団体の「ベイ・キャップ・ミーティング」に協力し、毎月約50名のステークホルダーが集まりダイアログ（対話）を行っている。幹部や工場長も出席し、市民が関心のある化学物質に関する情報などを開示するようにしている。ネガティブな情報を含めてきちんと説明したり、取り組みの結果報告を行ったりすることで、地域からの信頼を得ている【カネカ】。
- ✓ 一部の海外拠点では、現地の広報部門が社会貢献活動を実施し、PRにも活用している。このような取り組みの共有や本社の社会貢献活動の方向性を理解してもらう場として広報部が主催するグローバル広報会議にCSR部が参加し、説明を行っている【味の素】。

## 1.6 海外企業の買収時における CSR のマネジメント

海外企業の買収において、CSR のマネジメントが重視されているとはまだ言い難い。

### 【Q2-オ: 過去3年以内の買収事例における CSR 面での対応】

買収等実施前から CSR 全般のすり合わせを行ったのは 6 社(買収等事例のある企業のうち 11.5%)だった。子会社化・関連会社化が完了したのちに、なんらかの CSR のすり合わせを行ったのが 40.4%、完了後も CSR 部署としては平常業務以外行っていないのが 40.4%だった。



買収先企業に対する接し方として、以下の例が得られた。

- ✓ 買収先企業の CSR に対する意識を高めるのは容易ではない。買収したある事業会社で、NGO から指摘を受けて、CSR・地球環境室に相談があった。そこで、まずは CSR 推進体制を構築するため CSR の責任者を配置し、従業員に対する CSR 方針等に関する教育を実施、外部監査を受けてもらうなどの指導を行い、改善に結びついた【伊藤忠商事】。
- ✓ 買収先企業に対しても、既存の組織と同様に CSR 部から直接指示を出すようなやり方はしていないが、CSR マインドの醸成としては、「味の素グループ Way」を理解・浸透させるための Way 研修を行っている。Way 研修は人事部の研修として組み入れられ、グループ、グローバルの全従業員が受けなければならないようになっている【味の素】。
- ✓ 空調に関わる有識者と将来の空調のあり方について意見交換する場として「KONWAKAI」を1995年に日本で発足。その後、欧州、北米、中国、アジア・オセアニアでも順次発足。M&Aにより買収した企業も交え、有識者を含めて対話を行うなど、買収先企業同士の対話のきっかけづくりとしても大きな効果をもたらしている【ダイキン工業】。
- ✓ 新たにグループ入りした企業に対しては、「企業理念及び目指す企業像ポスター」や「CSRハンドブック基礎編」などのツール一式を配布し、経営理念体系を共有し、グループのベースとして取り組んでもらっている。カネカグループのCSR基本方針に沿って、グループ会社が各地で独自のCSR活動を積極的に推進している【カネカ】。

## 2 サプライチェーン・バリューチェーン上の取り組み 【ねらい(2)】

### 2.1 海外拠点における取り組み概要

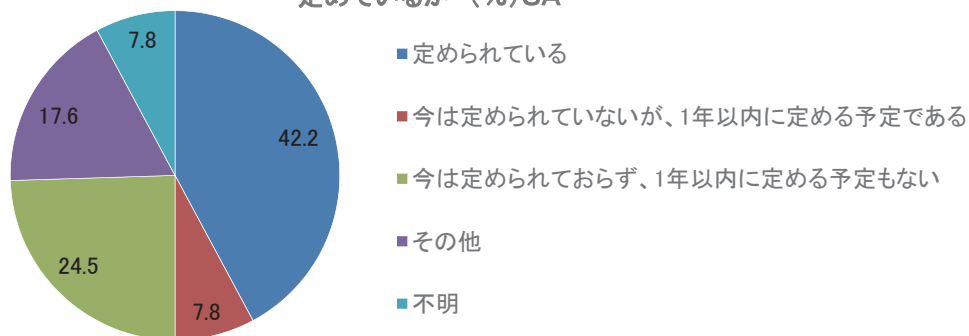
海外拠点において相手先に CSR 対応を促すための方針を有しているのは、半分以下にとどまった。また、その対象は、原材料・部品調達先の一次サプライヤーまでの企業が大半を占めている。

#### 【Q4-1: 相手先に CSR 対応を促すための方針の有無】

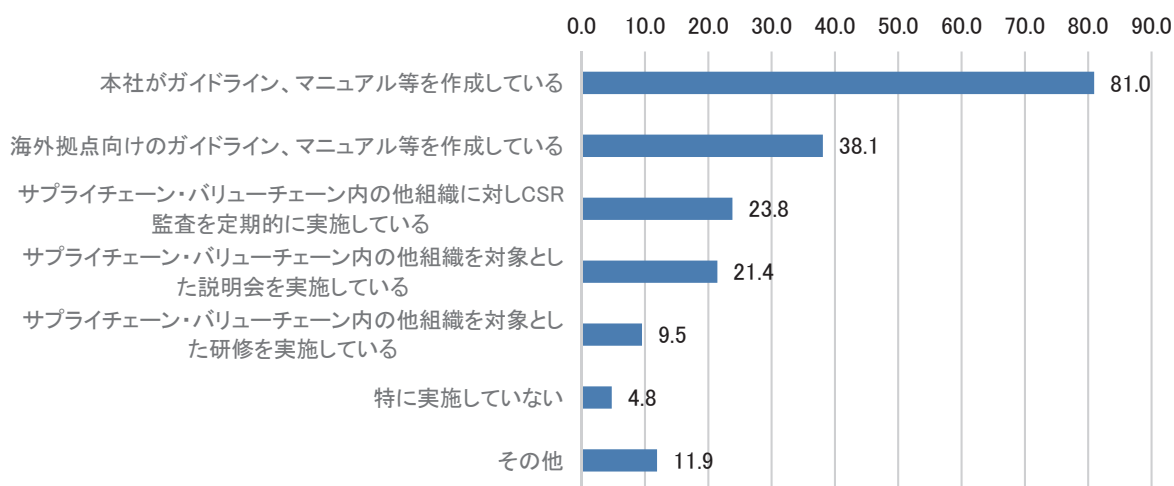
調達、購入、契約等の意思決定を通じて、その相手先における CSR 対応を促すための方針を定めている企業は、42.2%あった。うち、具体的な取り組みとしては、「本社がガイドライン、マニュアル等を作成している」が81%と最も多かった。

全体よりも、CSR 方針を策定している企業、CSR 目標を立てている企業、経営戦略の根幹に CSR が位置づけられている企業で、相手先における CSR 対応を促すための方針を定めている割合が高かった。

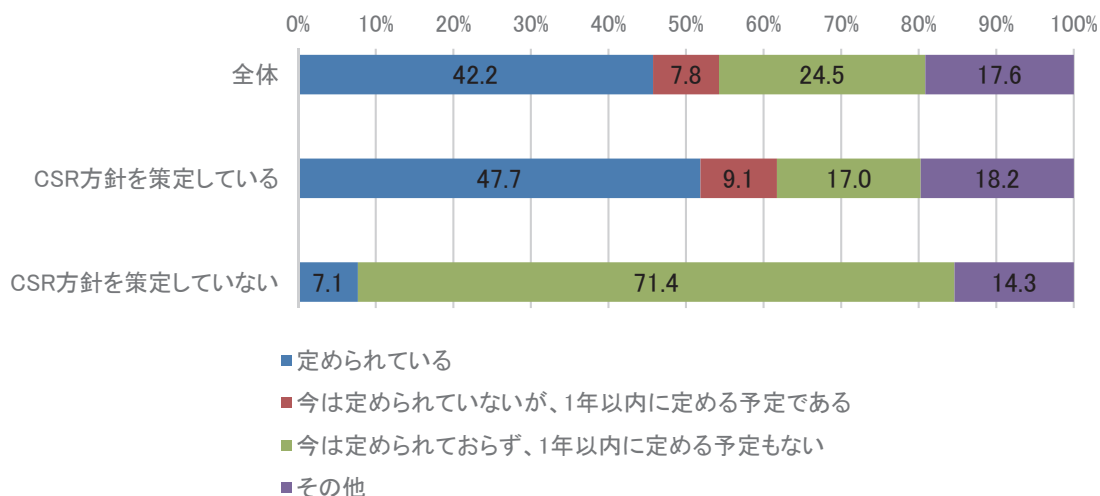
想定する海外拠点はサプライチェーン・バリューチェーンのCSR対応方針を定めているか (%)SA n=102



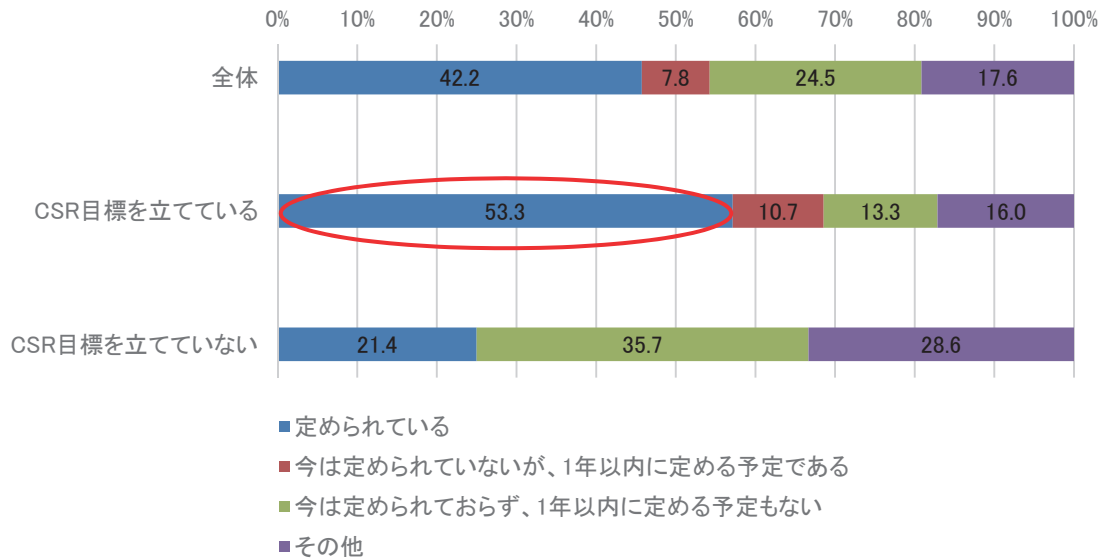
サプライチェーン・バリューチェーン内の他組織におけるCSR対応で取り組んでいること (%)MA n=42



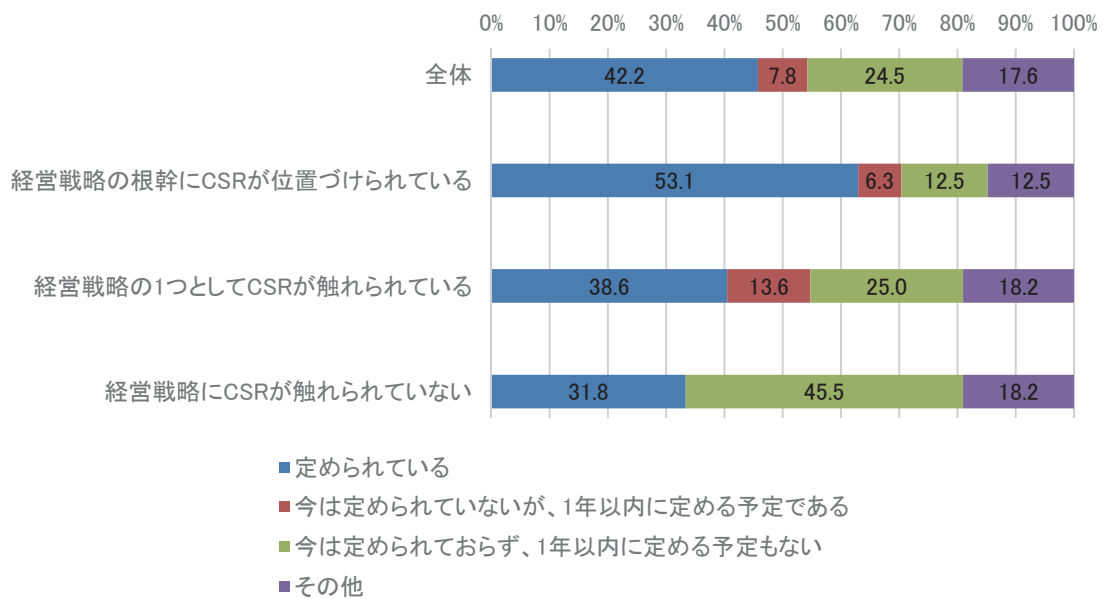
CSR方針の策定別：海外拠点におけるサプライチェーン・バリューチェーンのCSR対応方針 (%)SA



CSRの目標設定別：海外拠点におけるサプライチェーン・バリューチェーンのCSR対応方針（%）SA



経営戦略におけるCSRの位置付け別：海外拠点におけるサプライチェーン・バリューチェーンのCSR対応方針（%）SA

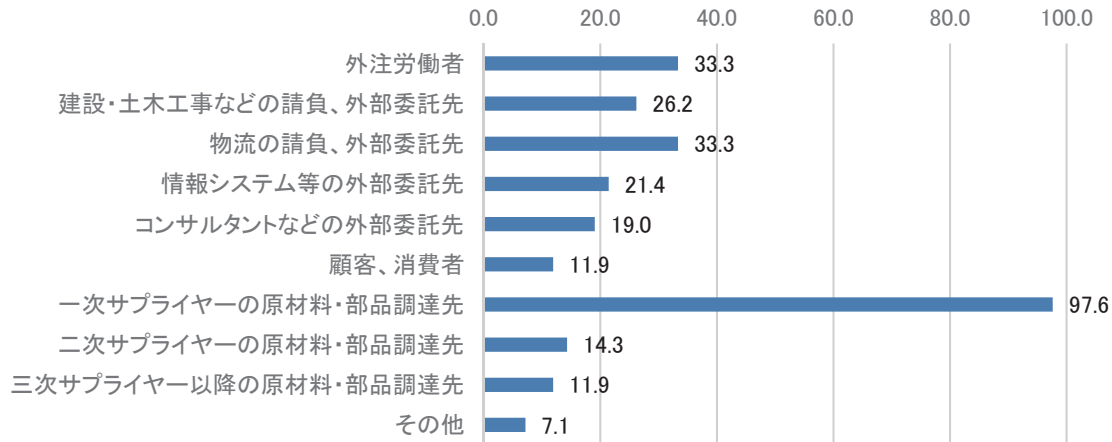


【Q4-ソ-1:方針に含まれる対象】

方針が対象としているのは、原材料・部品調達先のうち一次サプライヤーについては 97.6%だったが、二次は 14.3%に限られた。また、外注労働者や各種業務委託先を含むとした回答も 1~3割台にとどまった。さらに、「顧客、消費者」への対応も含めると回答した企業は 5 社(11.9%)だった。

CSR対応方針のサプライチェーン・バリューチェーンの対象 (%)MA

n=42



## 2.2 サプライチェーン・バリューチェーン上のCSRについて困難な点

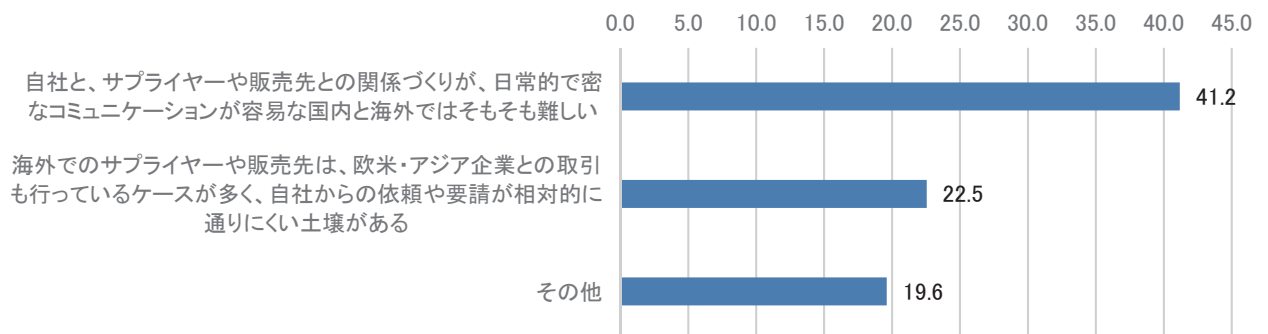
サプライチェーン・バリューチェーン上のCSRについて困難な点は、日常的で密なコミュニケーションが、国内と比較して難しいというところで大きく感じられている。

### 【Q4-チ:アジアの代表的な拠点におけるサプライチェーン・バリューチェーンを通じたCSR活動について困難な点】

「日常的で密なコミュニケーションが容易な国内と海外ではそもそも難しい」という回答が41.2%と多く、海外では「自社からの依頼や要請が相対的に通りにくい土壌がある」は22.5%だった。「その他」も19.6%の回答があり、習慣や制度の違い、サプライヤー側の認識の違い、価格優先という取引条件の問題などが指摘された。

サプライチェーン・バリューチェーンを通じたCSR活動で日本国内と比較しての困難さ (%)MA

n=102



## 2.3 サプライチェーン・バリューチェーンを通じた改善策

サプライチェーン・バリューチェーンを通じた改善策については、サプライヤー等への具体的な働きかけの方法以前に、本社の経営全体として関心を高めることが必要と考えられている。

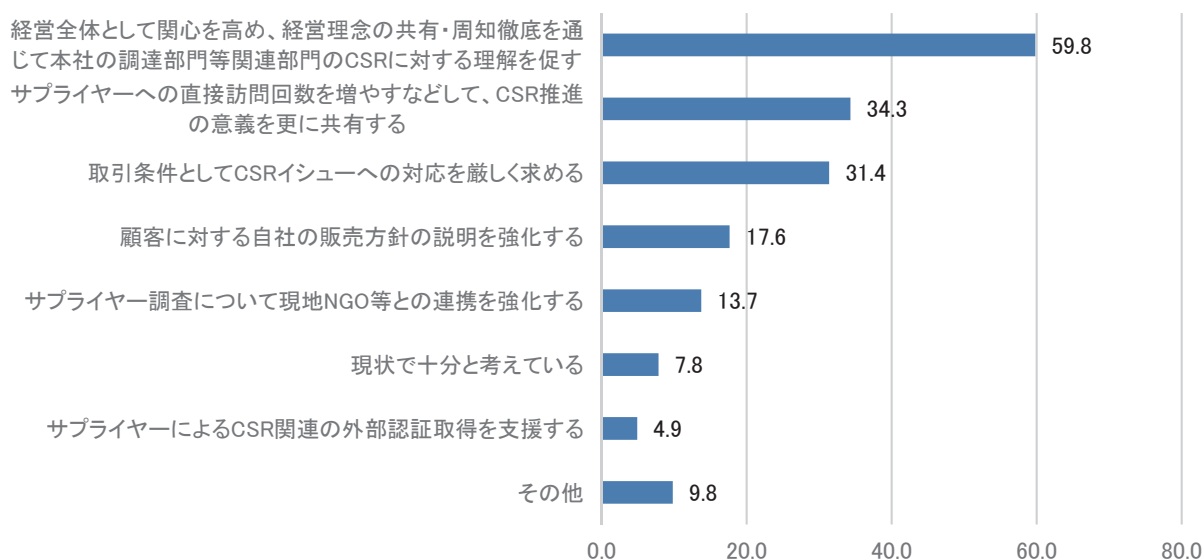


【Q4-タ:アジアの代表的拠点におけるサプライチェーン・バリューチェーンを通じた CSR 活動の改善策】

回答が半数を超えたのは、「経営全体として関心を高め、経営理念の共有・周知徹底を通じて本社の調達部門等関連部門の CSR に対する理解を促す」で 59.8%だった。次いで、「サプライヤーへの直接訪問回数を増やすなどして、CSR 推進の意義を更に共有する」(34.3%)、「取引条件として CSR イシューへの対応を厳しく求める」(31.4%)だった。サプライヤーへの働きかけとしては、「サプライヤー調査について現地 NGO 等との連携を強化」(13.7%)、「CSR 関連の外部認証取得を支援」(4.9%)もあったほか、「その他」として、サプライヤーのための教育機会もあがった。

サプライチェーン・バリューチェーンを通じたCSR活動をよりよくするための方策  
(%)MA

n=102



なお、海外拠点における具体的なサプライヤー<sup>45</sup>との活動状況を見ると、以下の通り、実際の活動を行っている企業は限定的である。

- ・ CSR 対応を促すために、CSR 監査を定期的実施している：10 社
- ・ CSR 対応を促すために、説明会を実施している：9 社
- ・ CSR 対応を促すために、研修を実施している：4 社
- ・ 地域サプライヤーへの技能研修：14 社

サプライチェーン・バリューチェーンを通じた改善のための考え方や方針には、以下の例が得られた。

- ✓ 仕入先との関係は「相互信頼・相互繁栄」。仕入先は、単なる仕入れだけではなく、新たな技術・新たな価値の作り込みを共に行うパートナーである。そのような対等な関係のなかで、仕入先による自主的な CSR の取り組みを支援することで、より有意義な活動

<sup>45</sup> サプライチェーン・バリューチェーン上の他組織。

を促進することになると考える【トヨタ自動車】。

- ✓ サプライヤーを協力企業と呼び、「農耕民族」型の関係を構築している。サプライヤーと共に成長していこうという考え方である。(中略) コマツでは、東日本大震災後、サプライヤーに対して人材を派遣して、設備機器の点検を支援したほか、海辺に位置していたサプライヤーの高台移転の支援などを行っている。このようなサプライヤーとの良好な関係性は、日本企業の方が優れている点といえるのではないかと【コマツ】。
- ✓ 「サプライヤーCSR ガイドライン」は、サプライヤーの自主的な改善の指針となるように企図されており、同社とサプライヤーがCSRに関する価値観や目的を共有し「ともに学び、ともに強くなる」ことを目指し、協働での取り組みを通じて社会からの信頼を得ようというものである【味の素】。
- ✓ 日本企業は、「海外拠点やサプライヤーとの関係において、長い時間をかけて信頼関係を構築する」のが特徴である。日本企業の持つ理念などが浸透するまでに時間を要するが、理解が浸透するにつれ現場に根付いた活動となり、着実にレベルアップが図られるなどの効果があり、こうした手法はもっと評価されても良いのではないかと【東レ】。

### 3 日本企業のCSRの特徴、強み、弱みについて 【ねらい(3)】

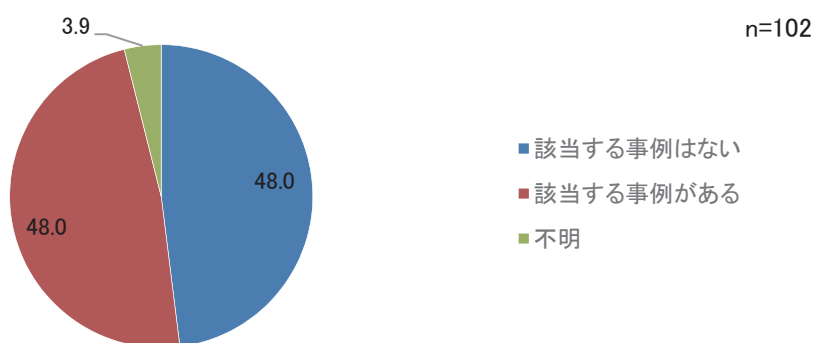
#### 3.1 海外拠点における表彰実績

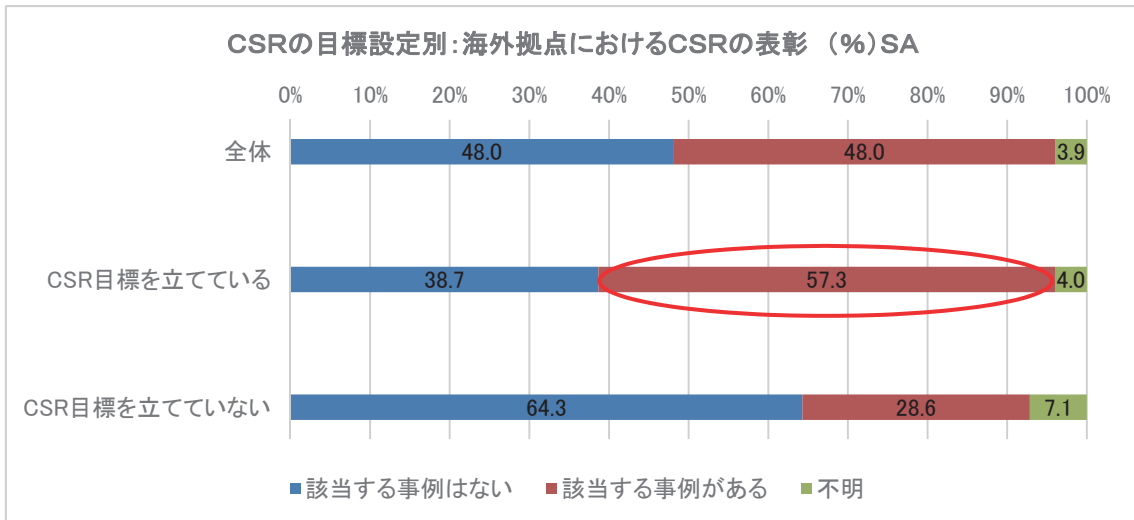
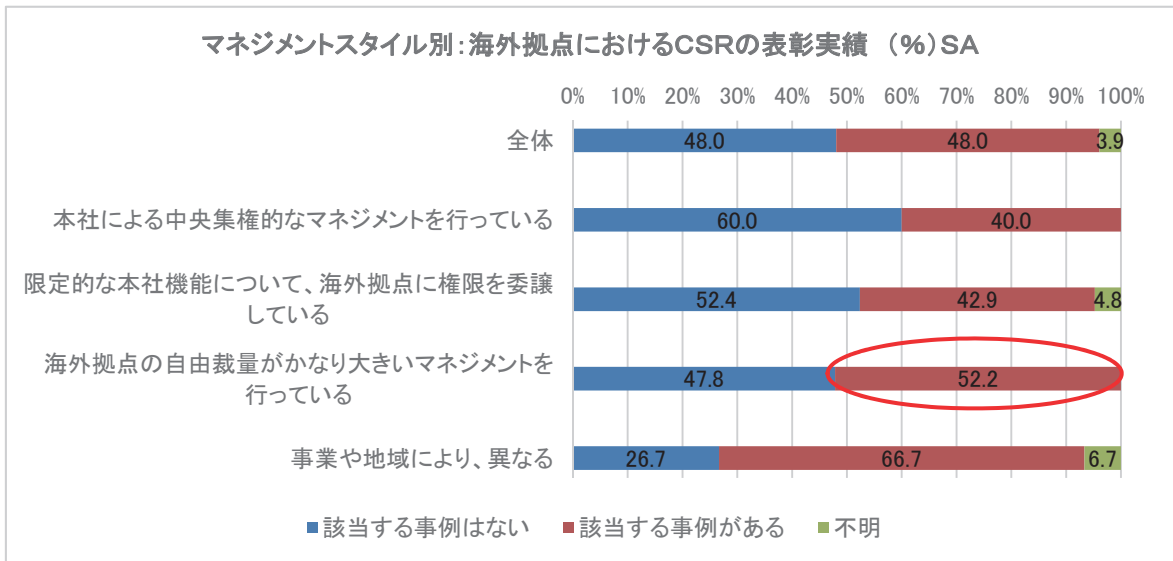
海外拠点として、現地政府や団体等からCSRに関する表彰を受けたことがある企業は約半数だった。内訳をみると、国別には中国、タイ、マレーシア、アメリカの順に多く、ジャンルでは環境が半数近く突出して多く、CSR全般、労働安全衛生と続く。

#### 【Q3-エ:海外拠点における表彰実績】

海外拠点の中で、拠点として現地政府や団体からのCSRに関する表彰を受けたことがある企業は、約半数の48%だった。海外拠点の自由裁量の多い経営を行う企業、CSR方針や活動計画・目標を立てている企業で、それぞれそうでない企業に比べて高くなる傾向にある。

海外拠点におけるCSRに関する表彰を受けた事例があるか (%) SA



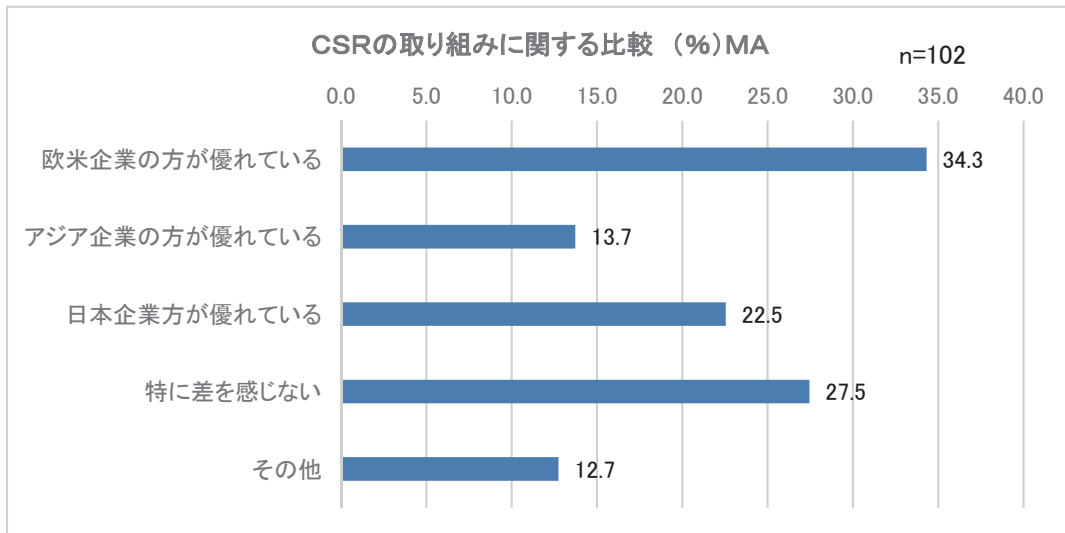


### 3.2 日本企業のCSRの特徴、強み、弱みについて

海外拠点でのCSRの取り組みについて、他国の企業との比較感では、欧米の方が進んでいるとする回答が日本企業とする回答を上回った。

#### 【Q4ース:海外拠点の取り組みに対し他国の企業が優れていると感じる内容】

欧米企業が優れていると回答したのは 34.3%で、具体的には人権やサプライチェーン、情報開示や発信、人材登用やダイバーシティ、NGO、NPO との協働などが挙げられた。事例として、現地でのCSR活動規模や影響力が大きい、CSR調達の専門部署があるなどの指摘もあった。アジア企業が優れていると回答したのは 13.7%で、女性活用や社会貢献活動が挙げられた。日本企業が優れているとしたのは 22.5%で、具体的には環境や安全面での取り組みが挙げられた。差がないとする回答も 27.5%あった。



日本企業による安全への取り組みとして、以下の例が得られた。

- ✓ 安全について、日立は従来国内の法律に応じて、国内の事業所を中心に情報開示を行ってきた。しかし、グローバルビジネスをしている以上、安全衛生についてもグローバル共通の取り組みと情報開示が求められてきている。そこで、新たな安全衛生施策として、グローバル共通での「安全衛生基本理念の共有」「安全衛生状況の適切な把握の徹底」「安全衛生水準の維持・向上」の3つに取り組むことにした【日立製作所】。

日本企業による環境の取り組みを、海外でも広げていく例として以下が得られた。

- ✓ 環境に対する先進的な取り組みをする工場を「Green Heart Factory」として認定する独自基準を制定。表彰を励みに工場同士で切磋琢磨するなど、取り組みを進めるインセンティブとなっている。認定にあたっては、環境的な側面のほか、社会的な側面を評価基準に加え、従業員教育や地域社会との関係性などを含めた評価をしている。海外の工場に対しては、最終的な点数の確認はダイキンで行うが、地域ごとの工場で相互監査を行い、点数をつけてもらっている。お互いの工場を行き来することで、優れた取り組み事例の共有化を促している【ダイキン工業】。

日本企業の特徴の背景として、以下の指摘があった。

- ✓ 日本企業は、経営にもともと長期的な目線が組み込まれており、CSRとの親和性が高い。日本には100年以上続いている企業も数多くあり「長期的な視点で経営やCSRを捉える」ことができる。こうしたことは、日本企業にとっては当たり前の話だが、欧米に向けもう少しPRしてもよいのではないかと【東レ】。
- ✓ 日本の消費者は、食品の安全・安心に対する要求が高い。このため日本の食品企業

のトレーサビリティの仕組みは、欧州企業などと比べて進んでいると考えられている。ただし、欧米に比べ消費者の企業に対する信頼度が高いため、NGO リスクに対する感度は低い傾向にある【味の素】。

また、改善が期待される点も含めた日本企業の特徴については、以下の指摘があった。

- ✓ 一般的に日本企業は、グローバルなルールメイキングのプロセスに食い込んでいない印象がある。統合報告も、欧米中心に作られたルールが日本に入ってきた典型例ではないかと感じている。CSRに関する国際会議の場で中国企業等は積極的に発言をしているが、日本企業も横の連携を強め、もっと考えを主張すべきではないだろうか【伊藤忠商事】。
- ✓ 日本企業は良くも悪くも「達成が確実視できることしか対外的にコミット」しようとしな。このため10年後はコミットしても、2050年（超長期）についてはコミットしない。コミットして達成できなかったとしても、方向性が正しければよしとする考えが浸透している欧米企業と違い、目標設定・宣言型のCSRは文化として馴染み辛いのではないか【東レ】。

## 4 欧米企業の事例

前節では日本企業からみた欧米企業との比較感について述べた。ここでは、欧米企業が得意とみられている、CSR のマネジメントやサプライチェーン・バリューチェーン上の取り組みに関して、文献（ウォルマートストアーズ、ダノン、スタンダードチャータード銀行、イケア、プーマ、ランクセス、シスコ）及びインタビュー調査（日本 GE、ユニリーバ）を元に事例を紹介する<sup>46</sup>。

### 4.1 CSR のマネジメントについて

#### ■組織への浸透

- ✓ いわゆる「CSR推進室」はGE米国本社にも日本GEにも存在していない。その理由は「CSRの遂行責任は特定部門だけが持つものではない。いかなる立場にあっても、企業に属する者として自社の社会的責任を理解し、それぞれの立場で自身の行動に反映させるべきである」という考え方が根底にあるからである【日本GE】。
- ✓ GEの取り組みの二つ目の特徴<sup>47</sup>は、インテグリティを組織全体に浸透させるために「社内オンブズパーソン制度」を設けている点である。オンブズパーソンは、その所属部門も年代も様々であり、本来の業務に加えてこの活動を行う。選ばれたメンバーは適切な指導を受けた後、守秘義務をもってオンブズパーソンとしての活動を始める。誰もがオンブズパーソンに気軽に相談できるよう、日本GEでは社内には顔写真入りのポスターが張り出されている。さらに、社員のPCには相談窓口へとアクセスできるアイコンが設置されており、身の回りに疑問を感じる事象があれば匿名で相談できる仕組みになっている【日本GE】。
- ✓ 2010年に、「環境負荷を減らし、社会に貢献しながら、ビジネスの規模を2倍に」を掲げるビジョンが発表された。ビジョンの中に、「成長戦略」と「環境・社会の課題にどう取り組むか」という2つの側面が入っており、成長戦略と同じ次元でサステナビリティが語られている。ビジョンの発表と同時に、ビジョンを実現するためのビジネスプランとして、「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン」が発表された。「衛生・健康」、「環境負荷の削減」、「経済発展」を3つの大きな柱とし、いずれも本業と密接に関連している。3つの柱の下に9つの大きな目標を掲げ、さらにその下に50程度のKPIを策定し、毎年の進捗状況をウェブサイト等で発表している。進捗状況は国毎に把握し、各国の数値をグローバルで集約した内容が掲載される。【ユニリーバ】
- ✓ ウォルマートストアーズでは、各国に存在した11のコンプライアンス組織を2013

<sup>46</sup> 各社の事例については参考資料 P103～134 参照。

<sup>47</sup> 一つ目の特徴である「コンプライアンスオフィサー」の設置については参考資料 P103 参照。

年に統合し、グローバル・コンプライアンス・プログラム<sup>48</sup>を設立した。多くの担当者は地域別の部門に属するが、コンプライアンスについては本社に直接報告する。全世界で2,000人がプログラムに関わる。

- ✓ ダノンでは、2001年にDANONE WAYを定め、それに基づき各国の子会社のCSRパフォーマンスを測定することで、グループ全体に「サステナブルな成長」の企業文化や風土を浸透させている。

#### ■情報開示や外部へのコミュニケーション

- ✓ スタンダードチャータード銀行では、年次のサステナビリティレポートとは別に、同行の事業活動及び社会貢献活動が特定国に与えている社会経済的なインパクトについての独自評価を取りまとめたレポートを公表している。これまでに、バングラディッシュ、ガーナ、インドネシアの3カ国と、アフリカ全体をまとめたものが開示されている。

#### ■NGOとの関係

- ✓ イケアでは、サステナビリティに向けた取り組みについて外部から意見を取り入れるため、Oxfam、Save the Children、UNICEF等のNGOや国際機関によって構成される「People and Planet Advisory Group」を2013年に設置した。

## 4.2 サプライチェーン（調達）上での取り組み

### ■調達方針・監査

- ✓ イケアでは、2000年に「ホームファニッシング製品の仕入れに関するイケアウェイ」(IWAY)を制定。全サプライヤーに対してIWAYの要求事項を満たすことを要請し、3か月以内に何らかの改善策が実施されなければ、サプライヤーとの取引を終了する対応を行うとした。2013年にはIWAYを改訂し、2次サプライヤー以降も対象に含めたIWAY5.1が策定された。サプライヤー監査については、2013年には917件監査し、そのうち抜き打ち監査を434件実施した。
- ✓ プーマでは、取引先に対し「PUMAs Code of Conduct」の遵守を求める。2013年には、コンプライアンスのパフォーマンスを改善しない取引先に罰金を与える「Pay for Play」方針を開始した。契約破棄の1つ前の段階に実施される。2013年には26社（中国25、メキシコ1）が罰金を支払った。
- ✓ ウォルマートストアーズでは、取引先に対し「Standards for Suppliers」の署名と基準充足を求める。2013年には15,027の向上で20,322の審査を実施した。審査のうち1,016は業界監査として実施した。監査結果は、全世界を6地域に分けて4段階の分布を公開する。
- ✓ ランクセスでは、2012年にBASFやBayer等のドイツの多国籍企業と共にTogether for

<sup>48</sup> プログラムの重点分野は腐敗防止、資金洗浄、反トラスト、消費者保護、環境、食の安全、安全衛生、健康、労働と雇用、営業ライセンス、プライバシー、製品安全、責任ある調達、貿易の14分野。法令以上の取組みを含む。

Sustainability (TfS) を設立した。調達企業と供給企業双方に開放された、化学業界共通のサプライヤー評価および監査のプラットフォーム。2013 年末には 750 のサプライヤー評価結果と 150 の監査結果を閲覧できるようになった。

#### ■キャパシティビルディング等

- ✓ プーマでは、取引先に対するキャパシティビルディングにも取り組むことをサステナビリティ戦略上明示している。実績としては、環境面での支援（省エネや省資源、認証取得、環境データ取得）を行う「SAVE」プロジェクトが中心。
- ✓ ウォルマートストアーズでは、グローバルなサプライチェーンに対し、ポジティブな影響を及ぼすことに継続的に取り組む姿勢で、2013 年には①エンパワメント（従業員、サプライヤー、工場等をトレーニング、能力開発などで支援。特に女性）、②労働者の安全と健康、③透明性（バングラディッシュの工場評価結果の公開等）の3つに注力した。
- ✓ ダノンでは、2009 年に農家、サプライヤー、下請業者、流通業者、販売業者、地方自治体を含む地元ステークホルダーの発展や成長のために、バリューチェーン全体を通じたグループ活動の見直しを支援する「ダノン・エコシステム」ファンドを設立。2013 年には子会社 38 社の 47 プロジェクトを支援し、持続可能な農法の普及促進や廃棄物マネジメント・リサイクルなどを促進する。
- ✓ シスコでは、全世界で 600 社以上の取引先（製造、試験、輸送、リサイクル）に対し、「Cisco Supplier Code of Conduct」「Cisco Supplier Ethics Policy」の遵守とともに、包摂や多様性といった職場環境・文化の構築、温室効果ガス排出量の報告を求める。2014 年のシスコの活動目標に「取引先のマネージャー100%がシスコによるサステナビリティに関するウェブトレーニングを受ける」を掲げ、達成した。また、同社では取引先における多様性の確保は、取引先にとっても、地域にとっても、同社にとっても経済的及び社会的利益を生み出すという考えのもと、2009 年から女性やマイノリティ経営企業向けのメンタープログラムを開始している。該当する取引先は、シスコの経営層と 2 年間のメンター関係を結ぶ。

(参考) アンケート調査の自由記述<sup>49</sup>における、日本企業及び欧米企業の特徴

	日本企業	欧米企業
得意分野	環境や安全など共通の価値観が醸成されている分野	人権、労働環境・ダイバーシティ、サプライチェーンなど
型やスタイル	ステークホルダーとの長期的な信頼関係を築くこと、きめ細かい取り組み	社外への発信・コミュニケーション、CSR のルール化・共通化・マニュアル化、NPO・NGO との協働、経営への取り込み
価値観	「三方よし」などの哲学、調和	宗教的倫理観、自発的に社会貢献活動を行う土壌

<sup>49</sup> 参考資料 P222～P228 参照



## 5 考察

### 5.1 日本企業のCSRのマネジメントの現状と課題（まとめ）

本節では、調査結果から浮かび上がってきた日本企業の好事例と課題を対比させることで、現状分析のまとめとする。

#### 【海外拠点におけるCSRのマネジメント体制について（ねらい1）】

- ・ 海外拠点におけるCSRのマネジメント体制については、事例研究からも、各社各様であり「正解は1つではない」のが実情である。
- ・ 正解は1つではないながらも、事例研究からは、次のような場合に好循環（ステークホルダーや経営に好影響を及ぼし、取り組みがさらに活発化する）が生まれると考えられる。

- ✓ 全社の経営戦略にCSRが位置づけられており、事業と不可分になっている。
- ✓ 海外拠点での人材育成を、CSRの観点からも行っている。
- ✓ 海外拠点において、現地のステークホルダーとの対話や交流など、独自の活動を進めやすい環境を作っている（買収先企業に対しても同様）。

- ・ これらとは反対に、以下のような場合には、CSRのマネジメント体制としては十分なものとはいえず、CSRの課題に対して脆弱となる可能性、あるいはその機会を生かすことができない可能性が高い。
  - 経営戦略にCSRが触れられていない企業が、2割ある。これらの企業では、海外拠点における代表者によるCSRコミットメントもなされないことが多い。そのような拠点では、拠点独自の社外活動や情報開示、ステークホルダーとの交流が低調である。
  - 海外拠点においてCSR全般に関する担当者がいる（兼務含む）としたのは全体で5割である。海外拠点において従業員のCSRに関する理解や知識が不足していることなど、人材に関する課題を感じている企業が多い。
  - 海外拠点で、CSRに関して外部との情報交換等を行っていない企業が4割、拠点のCSRに関する情報開示や発信を行っていない企業が2割ある。CSRに関する外部との情報交換を行っている企業のなかで、他の日系企業と行っている企業は3割であるのに対し、外資系や現地企業と行っている企業は2割となっている。社会的課題への取り組みによる新たな事業機会の創出について、海外拠点が意思決定を担っている企業は47%と他のテーマより低い。

【サプライチェーン・バリューチェーンを通した取り組みについて（ねらい2）】

- ・ サプライチェーン・バリューチェーンを通した取り組みについても、業種や業態、取引先の状態等によって正解は1つではないながらも、事例研究からは、次のような場合に好循環が生まれると考えられる。

- ✓ サプライチェーン・バリューチェーン上の CSR に取り組むことの効果が、全社の調達戦略や販売戦略のうえで認知されている。
- ✓ 海外拠点において、現地の取引先と密なコミュニケーションを取れる体制が築かれており、取引先への研修・教育の機会が提供されている。

- ・ これらとは反対に、以下のような場合には、サプライチェーン・バリューチェーン上の課題に対して脆弱となる可能性、あるいは取り組みの進んでいる競合企業に比し、競争劣位に置かれる可能性が高い。
  - 取引先に CSR 対応を促すための方針を定めていない企業が、約6割ある。定めている場合でも、対象先に外部請負・委託先や外注労働者等を含めている企業は約2~3割にとどまる。
  - 海外拠点で、サプライヤーにおける CSR の把握・改善について実質的に意思決定を行っている企業は全体の50%である。海外拠点でサプライヤー向けに CSR に関する監査、説明会、研修といった働きかけを行う企業は、それぞれ10社以下（102社中）にとどまっており、拠点独自のサプライヤーとの関係作りは多くの企業で行われていない。
- ・ なお、事例研究からは、日本企業では、CSR 調達方針を設けている場合でも、取引先における自主的な取り組みの支援・促進のための手段という性格が強いことが把握できた。この事例より、取引先に対し、時間をかけ CSR の理念を根付かせ、取り組みを後押ししていくことが実践効果をあげる上で有効である、との示唆を得た。ただし、現状、この効果が、外部ステークホルダー（NGO、企業評価機関、株主など）に広く認知されているという状況にはない。

## 5.2 課題を取り巻く経済社会環境

以下では、これらの現状と課題の背景について考察する。

### (1) 日本企業の経営戦略における海外拠点の位置づけ

第 I 章でみたように、日本企業は貿易摩擦を経て本格的なグローバル展開に着手し、円高によって海外直接投資を拡大させたという背景から、「結果として本社の国内志向は変わらぬままグローバリゼーションという形が出来上がった」という指摘がある<sup>50</sup>。この指摘は、それから約 10 年が経った現在においても、海外拠点での外部との情報交換や独自の情報発信などが活発ではないことや、新たな事業機会の創出に関する意思決定をあまり任されていないことに、表れていると考えられる。

他方で、事例研究で得られた好事例は、海外市場（顧客、サプライヤー）が経営に与えるインパクトなどを背景に、先進的な企業が、海外拠点出身の経営幹部の育成や、海外拠点密着型の取り組みを進めるなど、海外志向の本格的な段階に入っていることを示唆していた。

以上より、日本企業は、本社と海外拠点との歴史的な関係性に由来したとみられる課題を抱えてはいるものの、本社における国内重視という姿勢を変えていくことで、歴史由来の課題を解消できるのではないかと考えられる。

### (2) 「海外」と「国内」で異なる制度・文化等

海外に進出して、法制度の違いやインフラの違い、CSR に関する意識や価値観の違いなど、基本的な国内外の違いに戸惑いを感じている企業が、まだまだ多いと思われる。

コミュニケーションに関するインタビュー調査では、「グローバルな取り組みにおいて、同じ目的を達成するにも国ごとに文化やビジネス習慣が異なるケースには、地域ごとに社員に最も受け入れられやすいかたちで展開されている」との説明を受けている（日本 GE）。これがいずれの企業にも当てはまるとすれば、日本企業が、国内で通用するスタイルでの情報伝達（前提とする価値観含むコミュニケーション）を行っても、海外では通用しにくいということになる。

もともとこのような国内外の壁が厚いことに加えて、海外拠点に CSR を理解した経営層が配置されていないこと、あるいは十分に CSR に関わる人材が配置されていないことが、壁を超えることを一層難しくしているとも考えられる。

### (3) 企業とステークホルダーとの関心・情報ギャップ

最後に、日本企業による CSR に影響を及ぼしてきたと考えられる背景について触れておきたい。

CSR に関する課題には、活動の成果がなかなか現れないもの、それでいて、重要なものが多数ある。企業がこうした課題に腰を据えて取り組むためには、ステークホルダーか

---

<sup>50</sup> 脚注 41 参照。

らの理解や支援が必要である。ただ、実際には、十分な理解や支援を得られていないという可能性もある。

NGO や ESG 評価機関のように、企業の CSR に関する取り組みを推進する立場にあるステークホルダーでさえも、外形的にみて分かりやすく、成果を確認しやすい取り組みを促す傾向にあることは否めない。例えばサプライチェーン上の CSR 推進において、取引先への監査と教育訓練を単純に比較すると、特に第三者を介した監査は、透明性や成果の説明の観点で明快で、開示情報に基づく評価をより容易に行うことが出来る。

第 I 章でみたように、NGO や ESG 評価機関は日本企業を特に低く評価しているわけではない。かと言って、日本企業が志向する取り組みを、積極的に評価しているとも言えない。この点を意識して情報開示やステークホルダーとの対話を推進していけば、相互理解が進み、外部者の積極的な評価が得られ、それが企業にとってのさらなる推進へのインセンティブになるのではなかろうか。

### Ⅲ 企業のグローバル展開と CSR のあり方（提言）

#### 1 海外における CSR のマネジメント体制について

企業行動に対する社会的責任の観点からの期待は、ISO26000 に代表される国際的なフレームワーク、ガイドラインによって、基本的な概念や考え方として定式化されている。仮に多くの日本企業にとって人権はなじみの薄い課題だと言っても、もはや、グローバルにはそうした主張は通用しないわけである。

そして、社会的責任の実践のための具体的な方法論について、「ベストプラクティス」を形成してきたのは、欧米の先進企業であると言ってよかろう。それは、企業の社会的責任に関する政策を歴史的にリードしてきたのが欧州だからであり、ステークホルダーの利益を毀損するような企業行動を非難する声をいち早く挙げてきたのが欧米の NGO や消費者や労働者等の様々なステークホルダーだからである。さらには、投資行動によって CSR に前向きな企業を評価してきたのも、欧米の投資家だったからである。このため、日本企業の多くは、なかば必然として欧米の「ベストプラクティス」に倣う必要があったわけだ。

また、一般に、欧米企業の方が日本企業よりも多国籍企業化した時点が早く、グローバルなマネジメント経験が豊富であることから、言語や価値観の異なる相手との関わり方についても、先例を作ってきたと言ってよかろう。

このような背景があることからして、日本企業が海外に進出し、事業を拡大することは、そのような馴染みの薄い環境の中に身を置くことを意味するのである。その前提を踏まえ、CSR の体制に関し、以下、3 点を提言したい。

##### 1.1 経営の強力なリーダーシップを発揮すること（経営戦略との統合）

経営トップは、CSR の国際的な議論を理解したうえで、「自社の社会的責任とは何か」という問いに対し、一般的な常識レベルではなく、自社のグローバルな経営戦略上の理由として整理し、社内外に周知すべきであることを提言したい。海外では、「日本国内なら当たり前」ということまで明文化しておく必要性が高い。そのためにも、経営計画で CSR にも触れておくというだけでなく、CSR を経営の根幹に位置付け、バリューチェーンを通じた事業と CSR の関わり合いを認識し、具体的な事業活動にまで落とし込むことが求められる。

いまや、企業が社会的責任を蔑ろにすれば、競争に生き残れない可能性さえある。ここで、もっとも重要な役割を演ずるのが経営者であり、そのリーダーシップが強く求められている。

##### 1.2 海外拠点において、代表者・担当者それぞれの人材育成を図ること

企業は、CSR のマネジメント体制を、グローバルな事業活動に合わせて継続的に改善して

いく必要がある。そのためには、海外における事業活動の実態を踏まえ、国内外に存在する様々な違い（法制度、インフラ、コミュニケーション等）を乗り越えて、全社のCSR方針や目標の改善を提案し、それを実践できるような人材を育成することを提言したい。

海外拠点においては、まず拠点の代表者がCSRを理解し、地域のステークホルダーとの対話を通して関係性を築いていけるよう、本社が代表者に対し普及啓発・教育を行うことが期待される。また、担当者レベルでは、必ずしもCSR統括部署への直接のレポートライン上に人材が配置される必要性はないが、そうした人材を発掘・育成する視点を全社の人材マネジメントシステムに取り入れることが期待される。

こうした努力の延長線上で、歴史的に欧米が主導するCSRの国際的なルール作りの場で積極的に発言し、ルール作りに参画できる人材が各社から輩出されるような状況になれば、日本の産業界にとっても大きな価値を持つことになる。

政府や業界団体等に対しては、企業がとまどいを感じがちな法制度やインフラ等に関する情報提供や、業界特有のCSRの課題解決のための教育支援など、企業が人材育成をスムーズに行うための、側面支援が期待される。アジアではCSRに関するトレーニングやセミナーへのニーズも高いことから<sup>51</sup>、支援の範囲を広げていくことも期待される。

### 1.3 海外拠点における内発的な取り組み、社会的課題解決に資する機会発掘を本社が積極的に支援すること

本社は、CSRのマネジメントシステムの一環として、海外拠点におけるCSRの内発的・自発的な取り組みを促す姿勢を明示するよう提案したい。経営トップの強力なリーダーシップのもと、海外拠点の代表者が自主的・主体的に動ける環境づくりを、本社が支援するという役割分担が、今後は求められている。海外拠点がCSRに取り組むきっかけは、最初は本社からの指示に基づくものかもしれないが、自発的な行動に移行すればするほど、取り組みの水準があがっていくと考えられるからである。

現状では、意思決定における権限移譲はある程度進んでいるものの、それは、安全確保や環境汚染の防止といった内容が中心となっている。アジアでは社会課題への解決のために企業に期待される役割は大きくなっている。しかし、海外拠点における内発的な取り組みを促進する観点からは、本社から海外拠点に対し、意思決定における権限移譲をより一層進めていくべきである。このことから、現地の主体性を尊重し、現地密着型の課題提起・解決を進めていけば、それが新たな事業機会の創出にもつながっていくことになる。当然、その際には、地域のステークホルダーとの対話を増やすことが前提となる。

政府や業界団体等に対しては、企業の海外拠点自身が活動しやすくなるような、CSR関連セミナーの現地開催やCSR観点での交流機会の提供などが期待される。

---

<sup>51</sup> 第I章2.3参照。

## 2 サプライチェーン・バリューチェーン上の CSR 推進について

上述のとおり、グローバルな CSR のベストプラクティスは欧米の先進企業を中心となって形成してきた。このため、日本企業は、これに適応していかなければならないとも指摘した。しかし、本調査を通して、一部の社会的責任課題に関し、日本企業は、欧米流の方法論に限界があると感じていることも判明した。サプライチェーン・バリューチェーンを通じた取り組みにおいて、取引先自身がどのようにして環境・社会に配慮した事業活動を行うようになるか、どのようにしてそこへ導いていくか、という実効性確保の課題がそれである。

取引先企業の行動を促すために、よく用いられる方法は、調達方針（取引要件）への明記と、その遵守状況に関する調査・監査である。調達企業が、投資家をはじめ外部のステークホルダーに対してサプライチェーン・バリューチェーンの透明性を確保するためには、第三者の目を通じた監査を徹底し、監査結果が悪い場合には是正を要求する、というのが最も一般的な取り組みといえる。確かに、透明性・客観性の確保という点から、監査は優れた手法であると言えよう。ただし監査を重視することの反作用として、3つの懸念も出てくる。1点目は、調達企業がそれぞれに同じようなことをすると、複数の企業に製品サービスを供給する企業では、複数の監査を受ける必要が出てしまい、疲弊する可能性が高まることである。2点目は、監査を意識するあまり監査対応以外の（以上の）目線がなくなってしまうことである。3点目は、安易な是正対応の結果、児童がより劣悪な労働環境におかれるなど、当該国の社会的弱者に悪影響を及ぼしてしまうことである。

1点目の懸念に対しては、第I章で見たように、業界で連携した調査・監査を行うことが解決策の一つとして採用されつつある。2点目の懸念に対しては、監査に頼るだけではない、キャパシティビルディングの取り組みがより注目されつつある<sup>52</sup>。3点目の懸念に対しては、現状の問題点と是正措置の潜在的悪影響を注意深く考慮する必要がある。

このような認識のもと、サプライチェーン・バリューチェーン上の CSR 推進について、以下の3点を提言したい。

### 2.1 サプライチェーン・バリューチェーンでの自主的な取り組みを促進するとともに、調達等の部署を含めた全社的対応を図ること

これまで以上に、調達、購入、契約等の意思決定を通じて相手先における CSR 対応を促すための方針の策定・運用を進めることを、企業に求めたい。このためには、調達業務における重要な要素として、CSR 課題への対応が組み込まれることが求められる。また、腐敗防止等他の課題への対応といった観点からは、顧客関係担当部署等、バリューチェーンに関わる部門における認識や連携した対応強化も重要である。

サプライチェーン・バリューチェーン上の取り組みの実効性を上げるためには、相手方に

<sup>52</sup> 平成 26 年 10 月 24 日 第 2 回 CSR 研究会事例発表（ソニー株式会社）

も実践意思があることが不可欠である。そのため、一方的にサプライヤーに過大な負荷を押し付けるのではなく、長期的に CSR に関わる課題解決の努力が報われる仕組みを導入するなど、企業の自主的な取り組みを促すことが重要である。政府・業界団体などには、特に新興国政府や現地団体との連携、CSR に関する理解促進、改善申し入れ（腐敗防止等）などが期待される。加えて、紛争鉱物のように、国際的な規制調整が求められる分野も出てくるため、政府・業界団体は、引き続き、これに添えていく必要がある<sup>53</sup>。

## 2.2 外部との対話・連携を一層強化すること

第 I 章でみたように、企業ごとよりも、業界内や国際機関、NGO と連携した監査を行うことで、調達企業も供給企業もメリットを得ようとする取り組みが広がっている。それゆえ、企業が、こうした流れを後押ししていくことを提言したい。もちろん、企業によって、紛争鉱物への関わりの有無、グローバルな消費者向けブランドマネジメントの必要性の有無、業界内でのシェアの高低（発言力の大小）などに差があり、必ずしもメリットばかりがあるわけではないが、これが大きな流れとなっていることは間違いない。

また、連携を通じて、監査という手法がもたらす反作用（懸念）を緩和することも期待できることから、企業は、調達側であっても供給側であっても、他社などに先行されることで不利益を被らないよう、業界内連携や業界横断的な連携などに関与していくことが期待される。そのプロセスでは、国際機関や NGO などとの対話も重要である。

この分野では、政府や業界団体等の役割が特に大きくなる。たとえば、業界団体は、サプライチェーン・バリューチェーン上の課題にとどまらず、CSR に関する課題全体に関する専門的な知見をもつなどして、業界としての取り組みを底上げすることが期待される。

## 2.3 海外においても「長期的な信頼関係」の構築のための具体的なアクションを

本調査を通して、日本企業は「取引先の自主的な行動を尊重するというスタンスを取ることが多く、長期的な信頼関係を築くのが得意である」という意見が少なからずあった。これは、日本企業の強みとも考えられるため、今後も一層推進していくべきと提案したい。

アンケート結果によると、実際に、アジアの代表的な海外拠点において、取引先への説明会や研修を実施している企業もあった。ただ、そうした実践が海外で一般的にみられるかという点について、確証を得るまでには至らなかった。それゆえ、日本国内で実践してきた「長期的な信頼関係の構築」も、海外ではまだどれほど実践されているかは定かでない。それだけに、今後も、海外において、長期的な信頼関係の構築を通じての価値創出（よりよい品質やコスト削減等）が実践されるよう期待したい。

<sup>53</sup> 平成 27 年 1 月 14 日 第 5 回 CSR 研究会事例発表（キヤノン株式会社）



### 3 日本企業による CSR に関する対話・発信について

最後に、特に日本企業が自らの CSR に関する情報や考え方を発信したり、ステークホルダーとの関係で対話や行動を行ったりする場合に留意すべき点について述べておきたい。その目的は、欧米が主導してきた国際的な CSR の規範の文脈で十分理解されにくい日本企業の CSR への認知度を高めることであり、かつそれを通して、現地のステークホルダーが、日本企業をより身近なパートナーと感じてもらえるようにすることである。

その担い手は、企業だけではない。さらに、政府や業界団体などにも、その役割を演じてもらう必要がある。

#### 3.1 日本企業のもつ伝統や哲学に対する理解の促進

多くの日本企業には、「三方よし」に象徴される、250 年以上の歴史を持つ、企業間や社会との共存共栄を志向する哲学が比較的広く根付いており、たとえば、このことが日本企業の寿命の長さに繋がっているとも言われている。その傾向は、今回のインタビュー調査やアンケート調査でも確認されている。その大枠は、CSR のマネジメント、ステークホルダーマネジメントにも通じるものであるが、CSR 上の現代的意義について情報発信する場合には、丁寧な説明をしなければ、また具体的なケースを示さなければ、海外では理解されにくい、ということに留意しておく必要がある。

たとえば、日本企業が、アジアをはじめとする海外において、「三方よし」という価値を示す場合、「三方」という言葉に含まれる「世間」が誰なのか、「よし」という基準はどこにあるのか、といった点を詳細に整理し、理解されるよう説明することが望まれる。この準備をせずして、「三方よし」という言葉だけを唱えても、相互理解はなかなか進まないであろう。逆を言えば、その努力を積み重ねていけば、進出先に信頼関係のネットワークを築くことができ、さらには、日本企業自身も、日本国内にとどまっていた時には気づかなかった「三方よし」の新しい意味に気づくかもしれない。

#### 3.2 日本企業によるベストプラクティスの積極的な発信

次に、日本企業が得意であると自認するテーマ（環境や安全）や方法（取引先との長期的な信頼関係の構築など）について、各社がもっと積極的に情報発信すべきと考える。またその際、具体例やデータなども駆使し、相手の納得を引き出していく必要がある。海外の CSR や SRI の関係者でさえ、日本企業の情報を豊富には持っていない。それだけに、ベストプラクティス、好ストーリーを、多言語で紹介していくことが望まれる。例えば、海外の大学や大学院でサステナビリティを経営学に取り入れるケースが増えている。そこで日本企業の事例がより多く取り上げられるようになれば、日本企業が推進する CSR への理解も広がり、と深まりを持っていくことになるだろう。

例えば、日本企業が、場合に応じて、政府とも一体となって、日本企業の成功事例を積極

的に発信し、これを国際的に共有するようになれば、ESG 評価機関や、政策提言型の NGO が行う企業評価・ランク付けにも少なからざる影響を与えることになるのではなかろうか。これにより、日本企業が得意とする分野や事項も、ポジティブに評価されるようになると考えられる。

### 3.3 長期的な取り組みが経営に与えるインパクトの明確化

最後に、企業自らの CSR が、企業経営に対してどのような時間軸で、どのような成果を及ぼしたのか(またはどう成果を得たいのか)を、ステークホルダーとの対話において定量的・定性的に開示し、発信することを推奨したい。これは、2015 年 6 月に導入が予定されているコーポレートガバナンス・コードへの対応を通じて行うことも可能だろう。

日本企業の多くが、ステークホルダーとの長期的な信頼関係の構築を強みと考えるのであれば、たとえば、サプライヤーとの平均的な取引年数や、その間に達成された共同開発・コスト削減などの成果もきちんと説明していくべきである。同様に、他の取り組みについても、本業での価値創造、顧客との関係の発展、地域への貢献等のメカニズムをはっきりさせる必要がある。

以上

## 平成26年度CSR研究会委員名簿

(敬称略、氏名五十音順)

### (座長)

高 巖 麗澤大学 大学院 経済研究科 教授

### (顧問)

藤井 良広 上智大学 客員教授、(一社)環境金融研究機構 代表理事

### (委員)

赤羽 真紀子 CSRアジア 日本代表  
 足達 英一郎 (株)日本総合研究所 理事  
 有川 倫子 パナソニック(株) CSR・社会文化部 CSR・企画推進課 CSR担当リーダー  
 安部 建吉 (公社)経済同友会 政策調査第1部 マネジャー  
 牛島 慶一 EY ジャパン エリア CCaSS (Climate Change and Sustainability Services) リーダー  
 マネージングディレクター  
 岡田 仁孝 東京国際大学 国際戦略研究所 教授、上智大学 名誉教授  
 金丸 治子 イオン(株) グループ環境・社会貢献部長  
 金田 晃一 武田薬品工業(株) コーポレートコミュニケーション部 シニアマネジャー  
 黒田 かをり (一財)CSOネットワーク 事務局長・理事  
 小林 雅宏 (株)日立製作所 CSR・環境戦略本部 企画部 担当部長  
 酒井 恵子 東レ(株) CSR推進室 室長  
 佐々木 智子 (株)東芝 コーポレートコミュニケーション部 CSR推進室 参事  
 佐藤 寛 JETRO アジア経済研究所 上席主任調査研究員  
 シッピー 光 ソニー(株) 広報・CSR部 CSRグループ シニアマネジャー (平成27年2月～)  
 嶋田 行輝 損害保険ジャパン日本興亜(株) CSR部長  
 菅田 顕 旭化成(株) 総務部 広報室 CSRグループ長  
 鈴木 均 (株)国際社会経済研究所 代表取締役社長  
 関 正雄 損害保険ジャパン日本興亜(株) CSR部 上席顧問、(公財)損保ジャパン日本興亜環境財団  
 専務理事  
 鶴野 忠勝 キヤノン(株) CSR推進部 副部長  
 富田 秀実 ロイドレジスター クオリティ アシュアランス リミテッド 事業開発部門長  
 中野 修平 本田技研工業(株) 経営企画部 CSR企画室 主幹  
 樋口 詩子 (前)ソニー(株) 広報・CSR部 CSRグループ シニアマネジャー (～平成27年1月)  
 藤井 郁乃 トヨタ自動車(株) (前)総合企画部 CSR室長 (～平成26年12月)  
 藤井 浩美 日本電気(株) コーポレートコミュニケーション部 部長代理 兼 CSR・社会貢献室 室長  
 藤崎 壮吾 富士通(株) CSR推進室 部長  
 本多 幹生 トヨタ自動車(株) 総合企画部 企画室 コーポレート・CSRグループ GM (平成27年1月～)  
 三和 裕美子 明治大学 商学部 教授  
 三品 孝 ダイキン工業(株) CSR・地球環境センター 担当部長  
 森 まり子 東京商工会議所 中小企業部 副部長

(オブザーバー)

福本 拓也	経済産業省	経済産業政策局	企業会計室	室長
大賀 裕可	経済産業省	経済産業政策局	企業会計室	係長
坊 彩香	経済産業省	経済産業政策局	企業会計室	係長

(事務局)

廣澤 孝夫	(一財) 企業活力研究所	理事長		
宮本 武史	(一財) 企業活力研究所	専務理事		
吉澤 宏隆	(一財) 企業活力研究所	企画研究部長		
小西 広晃	(一財) 企業活力研究所	主任研究員		
村上 芽	(株)日本総合研究所	創発戦略センター	ESGリサーチセンター	マネージャー
長谷 直子	(株)日本総合研究所	創発戦略センター	ESGリサーチセンター	ESGアナリスト
林 寿和	(株)日本総合研究所	創発戦略センター	ESGリサーチセンター	ESGアナリスト

## CSR研究会日程・議題

### 第1回研究会（2014年9月12日（金） 15:30～17:30）

- 議題（1）「平成26年度CSR研究会のねらいと検討の進め方について」 事務局
- 議題（2）「最近のCSRの動向について」 事務局
- 議題（3）「アンケート調査票（案）について」 事務局

### 第2回研究会（2014年10月24日（金） 15:30～17:30）

- 議題（1）「アジアのCSRを動かしているのは誰か」  
CSRアジア 日本代表  
赤羽 真紀子 委員
- 議題（2）「ソニーグループのCSRマネジメント 特に海外との連携において」  
ソニー株式会社 広報・CSR部 CSRグループ シニアマネジャー  
樋口 詩子 委員 ※企業名・部署・役職名は当時
- 議題（3）「インタビュー調査（案）及びアンケート調査票（修正案）について」 事務局

### 第3回研究会（2014年11月27日（木） 16:30～18:30）

- 議題（1）「日本自動車部品工業会におけるCSRの取り組みと課題」  
一般社団法人 日本自動車部品工業会 副会長 専務理事  
高橋 武秀 氏
- 議題（2）「日立グループのグローバル経営とCSR」  
株式会社日立製作所 CSR・環境戦略本部 企画部 担当部長  
小林 雅宏 委員
- 議題（3）「企業インタビュー中間報告」 事務局

### 第4回研究会（2014年12月24日（水） 15:30～17:30）

- 議題（1）「JEITA 資材委員会の活動について」  
富士通株式会社 購買本部 調達戦略室 CSR推進部長  
折小野 清吾 氏 ※部署・役職名は当時
- 議題（2）「トヨタにおけるSCMの取組み」  
トヨタ自動車株式会社 総合企画部 CSR室長  
藤井 郁乃 委員 ※部署・役職名は当時
- 議題（3）「ダイキングループのCSR取組 急激なグローバル化に対応して」  
ダイキン工業株式会社 CSR・地球環境センター 担当部長  
三品 孝 委員
- 議題（4）「2014 国連ビジネスと人権フォーラム 報告」  
JETRO アジア経済研究所 上席主任調査研究員  
佐藤 寛 委員

**第5回研究会（2015年1月14日（水） 15：30～17：30）**

議題（1）「紛争鉱物問題に対するキャノンの取り組み」  
キャノン株式会社 CSR推進部 副部長  
鶴野 忠勝 委員

議題（2）「ISO 20400（持続可能な調達）の概要と開発状況」  
ロイドレジスター クオリティ アシュアランス リミテッド 事業開発部門長  
富田 秀実 委員

議題（3）「企業インタビュー調査結果報告、企業文献調査報告、企業アンケート  
結果中間報告、CSR研究会のねらいと検証」 事務局

**第6回研究会（2015年2月17日（火） 15：30～17：30）**

議題（1）「報告書(案)について」 事務局

議題（2）「企業アンケート結果報告」 事務局

**第7回研究会（2015年3月12日（木） 15：30～17：45）**

議題（1）「SACとHigg Index 2.0への東レの取組について」  
東レ株式会社 繊維GR・LI推進室 室長 兼 地球環境戦略室 主幹  
佐々木 康次 氏

議題（2）「イオンのグローバル枠組み協定について」  
イオン株式会社 グループ環境・社会貢献部 SA8000推進Gマネジャー  
山崎 秀幸 氏 ※部署・役職名は当時

議題（3）「報告書(案)とりまとめについて」 事務局

議題（4）「欧州におけるCSR政策の動向と課題」  
在欧日系ビジネス協議会（JBCE）CSR委員長／株式会社日立製作所  
欧州コーポレート事務所 CSR・EU政策調査マネージャー  
木下 由香子 氏

## 参考資料





## 目次

### インタビュー調査企業事例 (8社)

伊藤忠商事株式会社	69
味の素株式会社	74
株式会社小松製作所	81
東レ株式会社	87
株式会社カネカ	93
株式会社ファーストリテイリング	97
日本GE株式会社	103
ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社	109

### 文献調査企業事例 (7社)

IKEA (イケア)	113
Danone (ダノン)	117
Standard Chartered Bank (スタンダードチャータード銀行)	120
PUMA (プーマ)	123
LANXESS (ランクセス)	126
Wal-Mart Stores (ウォルマートストアーズ)	129
Cisco Systems (シスコシステムズ)	132

### CSR研究会発表概要・資料 (10社・団体)

ソニー株式会社	135
株式会社日立製作所	142
トヨタ自動車株式会社	152
ダイキン工業株式会社	158
キヤノン株式会社	165
イオン株式会社	171
CSR アジア	173
一般社団法人日本自動車部品工業会	181
JEITA (一般社団法人電子情報技術産業協会) 資材委員会	186
Sustainable Apparel Coalition (SAC)	194

### 海外拠点におけるCSRのマネジメントに関する

<u>アンケート調査 (集計結果、調査票)</u>	201
---------------------------	-----



# —インタビュー調査企業事例—

## 伊藤忠商事株式会社

### 【事業のグローバル展開と全社のCSRのマネジメントについて】

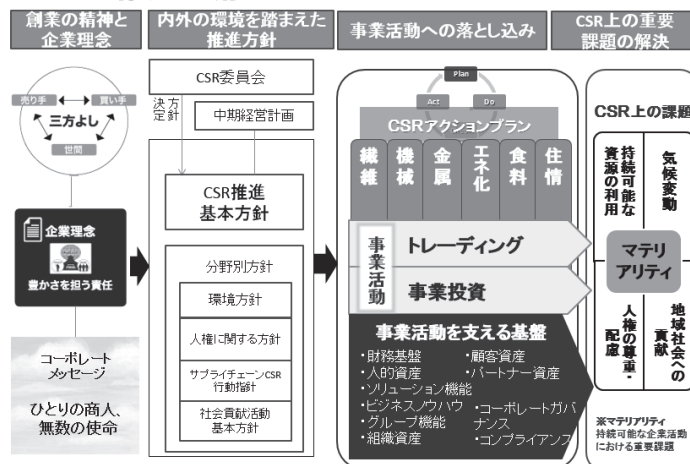
#### ■企業理念とCSR推進体制

- ・ 同社は企業理念 (ITOCHU Mission) 「豊かさを担う責任」のもと、本業を通じて社会的責任を果たすことが重要と考えている。全社 CSR 推進のための方針や施策は、広報部 CSR・地球環境室 (2005 年設置。当時は CSR 推進室) が、内外の事業環境や「CSR タスクフォース」の意見を踏まえて企画・立案し、CAO (Chief Administrative Officer) が議長を務める「CSR 委員会」で議論・決定している。
- ・ CSR タスクフォースは、CSR・地球環境室、6つのディビジョン・カンパニー (以下、カンパニー) 及び職能関係部の CSR 担当などで形成されている。
- ・ 本業を通じた社会貢献ビジネスのような「攻め」のCSRについては、各カンパニーや海外ブロックにおいてボトムアップで取り組んでいるが、サプライチェーンや事業投資における環境・社会面のリスク管理といった「守り」のCSRについてはCSR・地球環境室が推進しているサプライヤーCSR実態調査や環境マネジメントの中で、モニタリングしている。

#### ■CSRアクションプランによる進捗管理

- ・ カンパニー毎に CSR アクションプランを策定して、攻めや守りの取組みを PDCA サイクルを回しながら実行している。アクションプランは一部、WEB や CSR レポートでも公開し、年 2 回レビューを行うなど緊張感を持たせている。
- ・ 2014 年 4 月 1 日時点、116 の海外拠点は、9つのブロックに分けられている (北米、中南米、欧州、アフリカ、中近東、CIS、大洋州、東アジア、アセアン・南西アジア)。ブロックによって CSR 課題は全く異なっており、環境保全型ビジネスやサステナブル調達が進んでいる地域もあれば、地域コミュニティとの社会貢献に取り組んでいる地域もある。

### CSR推進の流れ



(出典：伊藤忠商事株式会社ホームページより)

## ■グループ全体に対するCSR啓蒙活動

海外ブロックへのCSR啓蒙や活動推進のため、社内報（月刊 伊藤忠マンスリー）でCSR特集を年1回組み、日本語、英語、中国語で情報発信している。（今年で4回目）2014年度は、サプライチェーン・事業投資マネジメントをテーマに、中堅社員とCAOとの座談会や知っておくべき基礎知識、海外ブロックでの社会貢献活動の様子などを紹介し、社員のモチベーションを高めている。CSRに関する理解向上のため、全従業員（海外ナショナルスタッフ含む）に対して、これをテキストとしたe-learning形式で、確認テストを実施している。（英語、中国語でも展開）

- ・ 確認テストと併せて、毎年、全世界の従業員に対して「伊藤忠商事として取り組むべきCSR課題は何か」を問うアンケート調査も実施。その結果もマテリアリティの特定をはじめ全社CSR推進に活用している。
- ・ アンケートの回答率は、2014年度実績で海外を含めても98.76%と高く（単体のみでは100%）、こうした取組みを通じて全世界の従業員のCSR意識を高めている。

### CSR社員アンケート・確認テスト2014実施状況

	単体社員	National Staff	合計
対象者数	4,869人	1,835人	6,704人
受講者数	4,869人	1,752人	6,621人
受講率	100.00%	95.47%	98.76%

<アンケート結果抜粋>伊藤忠商事として取り組むべきCSR課題トップ3

	全社	2014年度	2013年度	2012年度	2011年度
1	地域社会発展への貢献	46.5%	53.7%	54.8%	48.3%
2	商品・サービスの安全確保	45.3%	52.6%	45.7%	40.5%
3	人権の尊重・配慮	41.3%	49.3%	40.2%	36.4%

（出典：伊藤忠商事株式会社提供）

- ・ さまざまなCSR課題に関して社外の方の見識や意見を取り入れるため、以前はステークホルダーダイアログを、2013年度からはCSRアドバイザリーボードを実施している。
- ・ グループ全体でのCSR推進やリスク管理を目的とし、外部講師を招いたグループ社員向けCSRセミナーを継続的に開催している。また海外店の社員の来日研修プログラムでも、毎年30名前後のナショナルスタッフ達へ、グループのCSR方針や運用について講義を行っている。

海外拠点に赴任する従業員に対しては、海外赴任前研修の中でサプライチェーン上の人権への配慮などについて講義を行い、問題が起こった場合には、すぐに相談するように周知に努めている。

### ■事業投資、買収時におけるCSRの推進

- ・ 新規事業投資案件については、ISO26000の7つの中核主題の内容をチェック項目とする「投資等に関わるCSR・環境チェックリスト」(P73の図内⑤)を用い、事前に評価している。特に、新興国における企業買収を行う場合は、環境デューデリジェンスや労務管理状況等を調べる事例が増えている。
- ・ 商社は、取り扱う商品のジャンルが多様、事業展開エリアも多様、さらに川上から川下まで様々な事業投資案件に関わっているため、NGOからCSRに関することについて指摘されることはあるが、本社のCSR・地球環境室へ情報を集約させながら、迅速に丁寧に対応するよう心掛けている。海外拠点にNGOから直接問合せが来ることもあるが、本社のCSR・地球環境室へ報告、相談が迅速にくる場合が多くなっている。
- ・ 買収先企業のCSRに対する意識を高めるのは容易ではない。買収したある事業会社で、NGOから指摘を受けて、CSR・地球環境室に相談があった。そこで、まずはCSR推進体制を構築するためCSRの責任者を配置し、従業員に対するCSR方針等に関する教育を実施、外部監査を受けてもらうなどの指導を行い、改善に結びついた。
- ・ 特にヨーロッパでは出資した企業が高いレベルのCSRレポートを作成したり、取引先から表彰されるなどCSRの取組みが進んでいると感じるケースもある。このような場合は取組みを参考にし、同社のアニュアルレポート及びCSRレポート等でも紹介している。
- ・ 新たに伊藤忠グループに加わった企業へは、コンプライアンス・モニターレビューや内部統制監査、事業会社管理状況調査などグループを対象とした一連の管理の対象として、攻めの良い取組みやガバナンス・環境・社会面のリスク管理状況の把握や啓発に努めている。

### 【海外拠点におけるCSRのマネジメントの状況について】

#### ■海外ブロックでのCSR推進体制

- ・ 海外拠点では、ブロック毎にCSR担当者を配置している。エリアによっても異なるが、総務部などの管理部署系がCSR担当を兼務していることが多い。
- ・ 中国の現地法人では、複数の拠点でISO14001認証を取得しており環境面の社外監査対応などもあることから、CSR部を北京に設置し専任部長を置き、中国全店で専任・兼任含めて約20名の担当者がいる。本社の環境マネジメントを参考に、「商品別環境リスク評価」や「投資等に関わるCSR・環境チェックリスト」を導入している。
- ・ 台湾は、本社のISO14001環境マネジメントの登録組織として管理を行っている。

#### ■海外拠点での課題解決型ビジネスの例

- ・ 本業を通じて、海外で起きている社会・環境課題の解決に取り組んでいる例が、インドの「プレオーガニックコットン(以下、POC)プログラム」である。

- ・ ある人気音楽グループのコンサートイベントで接点が強まった株式会社KURKKU（現・kurkku alternative）の働きかけで同社の担当者がインドのコットン農家を訪問。貧困や農薬・化学肥料による健康被害、土壌汚染の状況を目の当りにしたことで問題意識が芽生え、同社はkurkku alternativeと共同でプロジェクトを立ち上げることを決めた。2008年より、インドのコットン農家がオーガニック栽培へ移行できるため、認証取得までの最初の3年間に、有機農法の指導や買い取り保証、認証の取得サポートなど支援している。
  - ・ 最初は数十の農家から始まったが、2013年末時点で3,348世帯の農家が参加し、うち1,479世帯がオーガニック認証を取得。プログラムを拡大させるにあたっては、農家を増やすだけでなく、需要側のアパレルメーカーによるPOCの採用を拡大させる必要があった。その点では、様々なアパレルメーカーと取引関係のある同社の強みを発揮することができた。イトーヨーカドーのプライベートブランド「風で紡ぐ糸」にも採用され、一気に農家の数を増やすことができた。綿花の取扱量は2013年に1,500トンに達しており、2015年には5,000トンを計画している。
- インドのPOCプログラムのようなインクルーシブ・ビジネスを、他のエリア、或いは別の商品でも実施することを目指している。商社の一番の資源は「人」であるため、従業員一人一人の意識を高めることが会社全体のCSRの底上げにつながると考えている。

#### 【サプライチェーン・バリューチェーンにおけるCSRの対応について】

①～④は、下記の図の中の同番号に対応。

- ・ ①継続的に取引のあるサプライヤー約4,000社に対して、2013年度に「伊藤忠商事サプライチェーンCSR行動指針」を通知した。2015年1月からは、新規サプライヤー全てに指針の通知をルール化した。
- ・ ②サプライヤーCSR実態調査（セルフ・アセスメント・チェックリスト）については、高リスク国・取扱商品・取扱金額等一定の基準のもとに各カンパニーで調査対象企業を絞った上で実施している。2013年度は、海外店のサプライヤー25社を含む計380社の調査を行った。2015年以降、チェックリストはISO26000の7つの中核主題の要素などを参考にして、改訂予定である。
- ・ ③サプライヤーへの監査は、リスクの未然防止の観点から、当社の資本が入っているグループ会社を対象として2001年から実施している。2014年3月末までに、249事業所に実施し、指摘事項の改善報告まで確認している。監査対象をどのように広げていくかが、今後の課題である。
- ・ ④商品別環境リスク評価は、商品カテゴリー及び取引形態ごとに、原材料の調達から製造過程、使用ならびに廃棄に至るまで、ライフサイクル・アセスメント的分析手法を用いて、地球環境や地域社会への影響を評価している。重点的に管理必要な商品については、各種規程・手順書を策定している。



(出典：伊藤忠商事株式会社ホームページより)

- ・ 海外では、特に人権や労働の問題が大きい。特にアパレル分野では、調達先に求められる基準が高度化する傾向にある。中間業者である商社としては、納入先の厳しい条件をクリアできる仕入れ先をどのように選定するかが腕の見せ所でもある。
- ・ 同社が2012年に買収したBramhope社は傘下にQuantumグループを収めている。Quantumグループは、世界有数の英国小売企業であるMarks & Spencer社を主力販売先としている。Marks & Spencer社は、人々の生活の質の向上と環境維持に貢献したサプライヤーを表彰しており、Quantumグループは従業員に対する教育、福利厚生、積極的なダイアログの実施、工場における環境配慮などが高く評価され、2013年度にサプライヤー・オブ・ザ・イヤーを受賞した。
  - ・ サプライヤーへの監査は、リスクの未然防止の観点から、当社の資本が入っている所に限定して実施している。監査対象をどのように広げていくかが、今後の課題である。

#### 【CSRに関する国内外の差や日本企業のCSRの特徴】

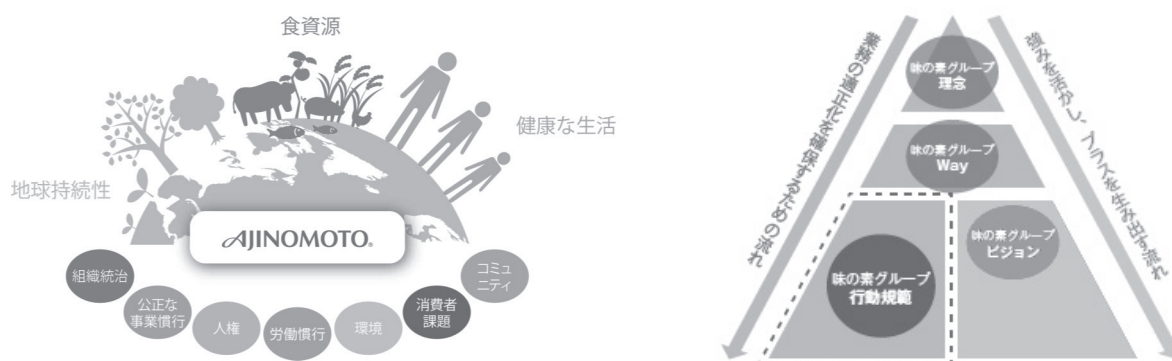
- ・ 日本企業は欧米企業と比べて、CSRの取組み自体が遅れているとは感じていない。情報開示におけるアピールが十分でなかったり、逆に課題等を積極開示しないといたことが「CSRが進んでいない」と海外から見られている一因ではないか。
- ・ 一般的に日本企業は、グローバルなルールメイキングのプロセスに食い込んでいけない印象がある。統合報告も、欧米中心に作られたルールが日本に入ってきた典型例ではないかと感じている。
- ・ CSRに関する国際会議の場で中国企業等は積極的に発言をしているが、日本企業も横の連携を強め、もっと考えを主張すべきではないだろうか。

以上

## 味の素株式会社

### 【事業グローバル展開と全社のCSRのマネジメントについて】

- ・ 同社では、2005-2010年6ヵ年中期経営計画「Advance10」において、3つの経営方針の一つとして「CSR経営」を掲げた。
- ・ その後、同社が目指すべきCSRが明確化されるきっかけとなったのが、2008年にマイケル・ポーター氏が発表（日本語翻訳版）した「戦略的CSR」に関する論文である<sup>1</sup>。この「戦略的CSR」の考え方を基軸として「事業を通じて、バリューチェーン全体で社会に対する貢献をすること」が目指すべきCSRだという認識が当時の担当役員も含めて形成された。
- ・ 2009年の創業100周年を機に、「味の素グループWay」（後述参照）を策定すると同時に、味の素グループが事業を通じて貢献すべき具体的領域として、3つの社会課題「地球持続性」「食資源」「健康な生活」を特定した。



（出典：味の素グループ サステナビリティレポート2014）

- ・ 2010年度に2011-2013年の中期経営計画を策定する際、事業部門や研究部門の実務に精通した責任者クラスを集め、CSRコンサルタントによる勉強会で資源や環境制約のインプットを行い、2020年に向けた長期的な視点から、今後どのように事業を行い、どのような事業領域を拡大すべきか、成長戦略を考えるワークショップ（計2回）を開催した。こうした働きかけを通じ、社員のCSRに対する意識も変化した。
- ・ そこで議論した内容は、各部門におけるその後の中期計画に反映された。そして、各部門からボトムアップの形で目標が出され、それらの目標をCSR部で取りまとめたものがCSR方針（2011年策定）となった。
- ・ 2014-2016年の中期経営計画では、トップダウンでCSV（Creating Shared Value 「攻め」のCSR）の考え方を打ち出し、新たに「ASV（Ajinomoto Group Shared Value）」との表現をしているが、「事業を通じて社会に貢献すること」という基本方針は変わっていない。ここでは、3つの社会課題「地球持続性」「食資源」「健康な生活」に対する取組

<sup>1</sup> マイケル・E・ポーター、マーク・R・クラマー（2008）「受動的」では価値を創出できない 競争優位のCSR戦略 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年1月号



みを明確化するとともに（次図）、新たな試みとして、事業を通じて生み出す社会的・環境的価値に関する数値目標を、部門単位（生産・流通・販売ほか）で設定している。これによって、各部門の具体的な仕事への落とし込みと、P D C Aサイクル化ができると考えている。各数値は、中期経営計画の担当部署である経営企画部が管理することになる。

#### 事業を通じた貢献の方向性

#### 健康な生活

栄養不足や栄養過剰、高齢化に代表される人類の健康問題に対して、味の素グループが創業以来培ってきた「食」と「アミノ酸」の知見・技術を活かして取り組みます。

**「おいしく食べる」ことで健康な社会を築く**

- 地域の食文化に合わせた製品開発
- 健康課題の解決に向けたうま味の活用
- 子どもたちの栄養改善を推進する栄養指導人材の育成

**アミノサイエンスで健康を支える**

- アミノ酸関連製品による生活習慣病の予防
- アミノ酸の知見を活かしたがんの早期発見
- バイオ医薬品分野での事業拡大



#### 食資源

世界人口の増加やライフスタイルの変化による食料需給バランスの崩壊を認識し、食資源や耕作地をより有効に活用できる方法を、事業を通じて実現します。

**より少ない資源でより多くの価値を提供する**

- 低資源発酵技術などによる食資源使用量の削減
- 食資源を有効活用できる食品加工技術の開発
- 農作物の収量・品質を向上させるコプロ事業の拡大

**限りある資源を代替する技術を開発する**

- 高力価調味料・甘味料の開発
- 飼料用アミノ酸による飼料効率の向上と耕地面積の抑制
- 非可食原料の発酵利用の研究



#### 地球持続性

気候変動などによる生態系の変化や、世界的な水資源の不足・汚染の状況を踏まえ、様々な社外関係者と協力しながら、環境負荷の低減に積極的に取り組みます。

**自然環境への負荷を低減し、生態系保全に努める**

- CO<sub>2</sub>排出量、水の使用量原単位の削減
- 地域の生態系に配慮した土地・水などの活用
- サプライチェーンを通じた持続可能な調達拡充



（出典：味の素グループ サステナビリティレポート2014）

- ・ 現時点では、社会的・環境的価値に関する数値目標が「味の素グループだからできる」というレベルのものに必ずしもなっていないことが、課題である。グローバル食品企業の中には、独自の取り組みを既に展開している所もある。今後、事業を通じて社会的・環境的価値を生み出すことを競争力に繋げる為には更なるブラッシュアップが必要である。こうした問題意識に立ち、各部門のCSR活動についてアイデア出しや、競合企業の動向に関する情報提供をCSR部から適宜行っている。
- ・ 「守り」のCSRの取り組みについては、ISO26000の中核主題を網羅した形で行い、情報開示も中核主題に沿って行っている。ただし、各々の取り組みについては、環境・安全、人事、総務、品質、調達など各機能部門が持つ既存のマネジメントシステムをベースにしながら、ISO26000で求められている中核主題への対応に抜け漏れがないかどうかの確認を実施し、必要な取組みを強化してもらうことを通じて、全体としてISO26000への対応を行って

いる。

- ・ 社内では取り立ててCSRを概念として理解してもらい取り組みは行っておらず、グループ理念・Wayをベースに、あくまで各機能部門における通常の業務において、社会的価値を生み出すために必要なことを具体的に理解し、実践してもらっている。
- ・ CSR部が前面に出て指示することは極力避けている。ただし、海外での環境関連の大型投資案件等では、社会からの視点でCSRリスクのアドバイスを行っている。

#### **(海外への進出経緯とCSRの位置付け)**

- ・ 途上国での小袋戦略（商品を小分けにして販売する戦略）は、CSRを意識したというより、途上国のマーケティングとして当たり前のことをやってきた結果である。海外展開にあたって日本と同じ発想では商品は売れない。ターゲットとする市場で、手軽に購入可能なロットにした結果小袋になっただけのことである。
- ・ 途上国のBOP（Base of the Economic Pyramid）ビジネスにおいて最も重要なポイントは、販売チャネルである。都市部で製品を製造しても、製品を輸送する手段がなければ販売することはできない。途上国は特に販売チャネルが未整備である。直販に関しては本社からは当初は反対を受けたが、現地ニーズや商習慣を踏まえると、販売チャネルを整備し代金引換払いで販売する仕組みを作らざるをえなかった。しかし、結果としてはその仕組みを作ったことが他社の参入を簡単には許さない強みとなり、東南アジアでのシェア確保につながっている。

#### **【海外拠点におけるCSRのマネジメントの状況について】**

- ・ CSRのマネジメントについては、人事や調達などの各機能部門から集まった兼務のメンバーが本社で議論を行い、課題を特定したあと、それが各機能部門に落とし込まれ、さらに各々が持つ海外拠点もカバーしたマネジメントシステムに落とし込まれていく体制となっている。
- ・ 企業行動委員会（担当：総務・リスク管理部）が「味の素グループ行動規範」の周知徹底と「行動規範」に則った企業活動が行われているかをチェックしている。海外グループ各社についても主要な法人を中心に独自の企業行動委員会を設置し「行動規範」を周知徹底する活動を展開している。
- ・ 味の素グループ各社におけるAGP（Ajinomoto Group Principles）の教育・普及活動を行っており、各海外法人で、社内報の掲載、コンプライアンス研修、企業行動規範委員会の開催など独自の取り組みが行われている。

TOPICS

味の素グループ各社におけるAjinomoto Group Principles (AGP)の教育・普及活動

① 社内広報

タイ味の素社

社内報の2012年10-11月号から2013年4-5月号まで4回シリーズで「AGP・行動規範」のページを設け、行動規範の解説を掲載しました。行動規範のイメージキャラクターをつかって、ポスターなどに使用しています。



イメージキャラクターを使用したポスター

ベトナム味の素社

独自のAGPポスターを作成し、社内の浸透を図っています。

② 訓練・教育

味の素（株）および日本国内のグループ各社

2カ月に1回、日本国内のグループ各社のラインマネージャーを対象としたコンプライアンス研修を実施しており、年間で約300名が参加しています。

インドネシア味の素社

2012年、2013年、日本で実施する新任基幹職研修のカリキュラムに「AGP」を盛り込み、味の素（株）企業行動委員会事務局の総務・リスク管理部からレクチャーを受けました。

味の素（中国）社、上海味の素調味料社

味の素（株）企業行動委員会作成のケーススタディを中国語に翻訳して活用しています。

FDグリーン社

AGP/コンプライアンスに関するクイズを作成し、従業員の理解度向上に使用しています。

タイ味の素社

独自にシナリオを作成したケーススタディを、昼休みに社内放送で流す「ジングル」を実施しています。また、2013年3月に日本の「企業行動委員会」事務局の支援のもと、マネージャー層を対象としたワークショップ型のコンプライアンス研修を実施しました。以降、コンプライアンス研修を展開しています。



TOPICS

各社におけるコンプライアンス推進体制

ブラジル味の素社

職責で任命されたメンバーで構成されるAGP全国委員会と、各事業所の従業員による2年に1度の選挙で選出された委員と職責で任命された委員長からなるAGPローカル委員会があります。AGP全国委員会は3カ月に1回開催され、AGPローカル委員会は毎月開催されます。

タイ味の素社

取締役および各工場等の事業所長で構成され、方針等を審議する「企業行動規範委員会」と、実務を実行する現地スタッフによって構成される「企業行動小委員会」が設置されています。委員会の開催は3カ月に1度、小委員会は毎月開催されます。

ペルー味の素社

職責によって任命された5名の委員でAGP委員会が構成されます。委員長は5名の中で持ち回り制となっており、毎月委員会が開催されています。

ベトナム味の素社

副社長を委員長に、15名の役員および事業所長によって構成される「行動規範実施に関するコンプライアンス委員会」が設置されています。委員会の開催は3カ月に1度です。

(出典：味の素グループ サステナビリティレポート2014)

- ・ CSR部が広報部と組織が一体となった2007年頃は、本社が海外法人に対し、CSRの考え方や社会貢献の方針を伝えグループの一体感を醸成しようとしていたが、現在は、現地のニーズを踏まえ、各法人が独自にCSR活動を展開しているケースも見られる。
- ・ 一部の海外拠点では、現地の広報部門が社会貢献活動<sup>2</sup>を実施し、PRにも活用している。このような取り組みの共有や本社の社会貢献活動の方向性を理解してもらう場として広報部が主催するグローバル広報会議にCSR部が参加し、説明を行っている。
- ・ 海外関係会社における内部通報制度がある。一部の事業所には「AGP (Ajinomoto Group Principles) ボックス」を設置し、各事業所で選出されたAGPローカル委員会メンバーによ

<sup>2</sup> 全社の方針に基づき、現地法人が現地ニーズに応じて実施するプロジェクト活動や、AIN (Ajinomoto International Cooperation Network for Nutrition and Health: 味の素「食と健康」国際協力ネットワーク) プログラムにおいて「食・栄養」分野の国内外のNGO/NPO等を支援する国際協力支援活動など。味の素グループ サステナビリティレポート 2014 P118~135 参照。

って毎週通報案件が回収される。回収された案件は、毎月開催されるAGPローカル委員会で議論され、必要に応じて事業所経営層に改善事項の協議に付される。

### (買収先企業におけるCSRの推進)

- ・ 買収先企業に対しても、既存の組織と同様にCSR部から直接指示を出すようなやり方はしていないが、CSRマインドの醸成としては、「味の素グループWay」を理解・浸透させるためのWay研修を行っている。Way研修は人事部の研修として組み入れられ、グループ、グローバルの全従業員が受けなければならないようになっている。
- ・ Wayを2009年に策定後、3年かけて各法人でワークショップ形式の研修を実施しており、グループ従業員全員への研修は終了している。各法人から担当者を本社に集め、研修を行うインストラクターとして育成したうえで実施している。途上国の小袋マーケティングやコンピューターのCPUの絶縁フィルムの製造事業などを事例にして、社内の反対を受けつつもどのようにビジネス化したのか、その際の取り組み姿勢など、具体的な題材を使って社員に気づきを与えるような研修を行っている。
- ・ Wayの中の「新しい価値の創造」や、特に「開拓者精神」などは他社にはない、味の素グループならではのDNAとして大事にすべき考え方として教育している。「CSR」という言葉自体を浸透させるというより、如何に社会課題を意識していく企業風土にしていくかが本来のCSRの目的である。「CSR」という言葉を意識しなくても、事業活動の中に組み込まれ、事業をきちんと行うことが、会社としてのCSRのパフォーマンスを上げていくことにつながると考えている。

### 「味の素グループWay」

私たちの仕事の基本

#### 新しい価値の創造 Create New Value

独自性のある技術とサイエンスに基づき、新しい発想と継続的革新で価値を創造します。  
技術に裏打ちされた商品価値の創造、新しい食生活の提案

#### 開拓者精神 Pioneer Spirit

新しい事業、新市場の開拓に常に挑戦し続けます。  
現場レベルの粘り強い知恵と努力の積み重ね  
地域文化や市場に適合した市場創造

#### 社会への貢献 Social Contribution

常に謙虚で誠実な態度で社会の要請を受け止め、事業活動を通じた社会的な価値の最大化を目指します。  
社会的課題の解決/地球環境の改善/安全と安心  
信頼されるものづくり/公正、公平、透明、簡潔

#### 人を大切にする Value People

味の素グループの事業に参加する全ての人の人間性を尊重し、その人が成長し、能力を最大に発揮できる集団になります。  
活躍の場の提供/育成・支援・フォロー/公正な評価/チームワーク

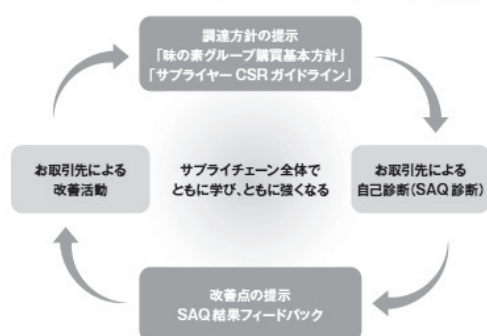
(出典：味の素グループ サステナビリティレポート2014)

### 【サプライチェーン・バリューチェーンにおけるCSRの対応について】

- ・ 同社は2013年度、2006年に制定された「味の素グループ購買基本方針」におけるサプライヤーへのCSR観点での期待事項をより詳細に明文化した「サプライヤーCSRガイドライン」を策定した。このガイドラインは、サプライヤーの自主的な改善の指針となるように企図されており、同社とサプライヤーがCSRに関する価値観や目的を共有し「ともに学び、ともに強くなる」ことを目指し、協働での取り組みを通じて社会からの信頼を得ようというものである。

- ・ 2013年度は、サプライヤーがCSR関連項目についての自己診断チェックを実施するためのツール（Self Assessment Questionnaire : SAQ）を策定し、同社のグループ調達センターが直接取引しているサプライヤーに対して自己診断を依頼した。
- ・ 2014年度以降は、この取り組みを国内外のグループ会社の活動へと発展させ、各々のサプライヤーへの展開を推進している。現在、現地語への翻訳を進めており、順次、海外各社に採択してもらっている。

Ⅰ “浸透”に向けた運用サイクル  
Self Assessment Questionnaire (SAQ) の活用



(出典：味の素グループ サステナビリティレポート2014)

- ・ 2014年9月には、デンマーク人権研究所とのダイアログを実施し「サプライヤーCSRガイドライン」等についての評価とアドバイスももらった。
- ・ 食品業界では原材料の調達にあたっては、生物多様性の視点で持続可能な調達が難しくなったり、サプライチェーン上での児童労働などの社会問題が生じることがある。同社のように途上国で、コモディティー原料を使って発酵生産を行っている場合は、直接農家から調達する場合と違い、サプライチェーンの最上流の小さな農家レベルまでチェックすることは容易ではない。現在、リスクが高そうな所から調査を始めていくというアプローチを考えている。

(贈収賄について)

- ・ ファシリテーションペイメント<sup>3</sup>は難しい課題。行動規範などの改正を行い、グローバル全体で贈収賄防止を徹底しようとしている。以前は、地域によってはビジネスが成り立たないということで個別対応を許していたグローバル企業もあったようだが、欧米の法律が厳しくなったことも認識されはじめ、各社の対応も変わってきたようだ。

【CSRがどう企業価値の向上に結びついているか】

- ・ CSR活動による企業価値の向上を数値化して絶対評価することは容易ではないが、ブランド評価のような形で、競合他社との相対的なブランドイメージ評価は活用している。CSRを推進するために、ブランドイメージにおける上位企業との比較でどの領域に重点的に取り組

<sup>3</sup>公務員等への関係法令に根拠のない少額の支払い

まなければならないかを明確にしている。特に技術による製品の差別化が難しい業界の場合、ブランドイメージが製品の競争力を大きく左右する。そして、一度ブランドイメージが定着すると、後発企業がなかなか追いつくことができない。

- 食品業界においては、国際NGOのオックスファムがグローバルの食品企業トップ10の経営品質に関する格付けを半年ごとに行っており、問題点の指摘を行っている。この格付けに対し上位企業は、直ちに指摘事項への改善を行う傾向が見られるが、下位企業においては必ずしもそうではない。上位企業は指摘事項に対応することがブランドイメージの維持・向上につながると考えられている。その結果、ブランドイメージにおいて下位企業との差がますます広がっていく傾向にある。
- ブランドイメージ向上には、パートナーとの良好な関係構築も重要である。こうした関係構築には時間がかかるもので、ブランドイメージの上位企業は、こうした取り組みを永年続けている。
- ブランドイメージを戦略的に展開している欧米企業でもやり方が強引過ぎて「CSR活動を展開しているのは使命感・正義感からではなく自社の売上げを重視しているだけだ」とソーシャル・パートナーから批判されることがある。
- 同社では、東南アジアの各国で消費者のブランドイメージ調査を行っているが、環境イメージや健康イメージなどの要素別評価で、国によって欧米企業と比較してイメージが劣っていることが分かった。同社でその要因分析を行い、例えば、環境コミュニケーションを強化するためには具体的にどのような取り組みが必要なのかといった視点で対応を始めている。
- CSRの取り組みとしてだけでなく、ブランドイメージを高めるため、ひいては競争力を高めるために必要な活動のための費用として認知されれば、CSRを推進する際の人材や予算などのリソース不足といった問題は改善されるのではないかと。

#### 【欧米企業との比較・日本企業のCSRの特徴】

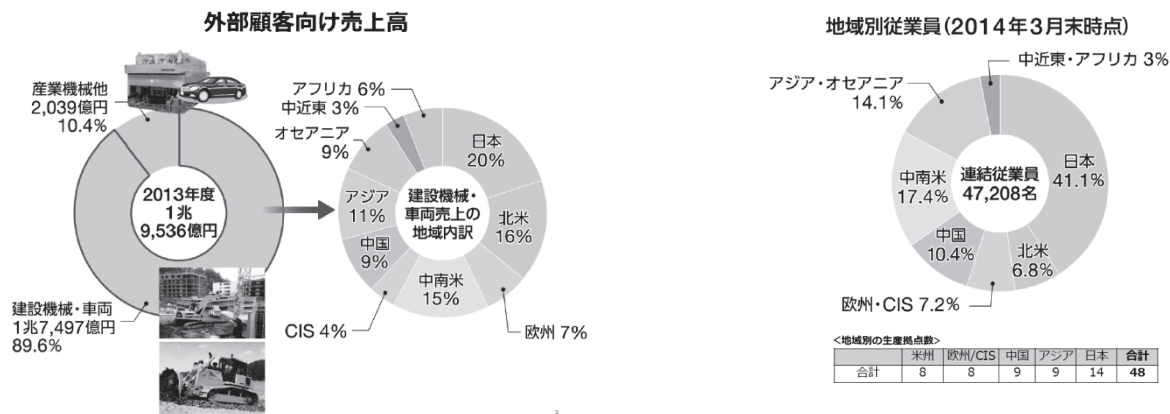
- 日本の消費者は、食品の安全・安心に対する要求が高い。このため日本の食品企業のトレーサビリティの仕組みは、欧州企業などと比べて進んでいると考えられている。ただし、欧米に比べ消費者の企業に対する信頼度が高いため、NGOリスクに対する感度は低い傾向にある。

以上

## 株式会社小松製作所（以下、コマツ）

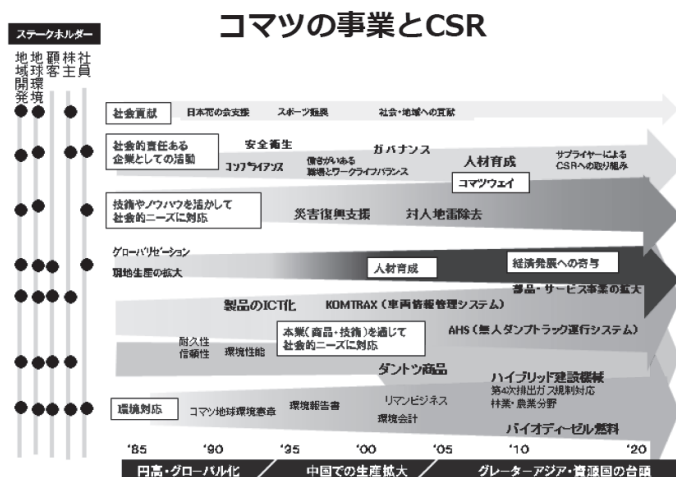
### 【事業グローバル展開と全社のCSRのマネジメントについて】

- ・ 同社は、海外売上高が全体の約 8 割を占めている。地域別に見ても、特定の地域に偏ることなく、おおむね世界各地域・国でバランスよく売上を上げている点が特徴。



(出典：コマツ CSR 関連資料)

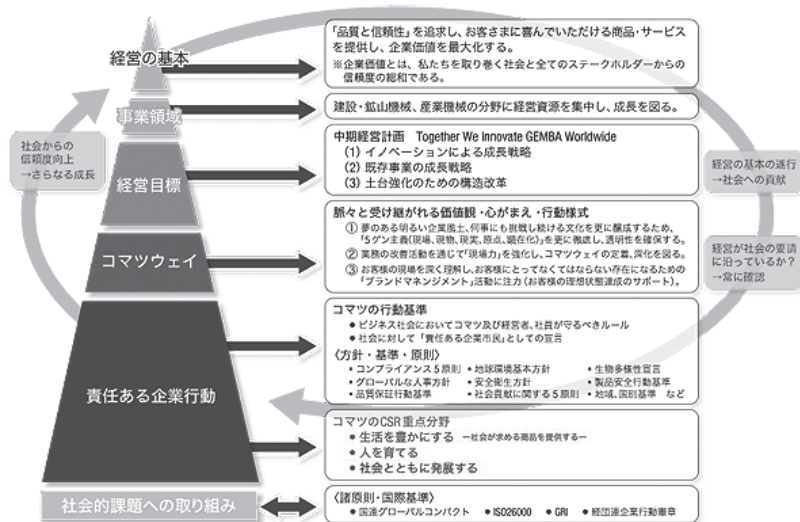
- ・ CSR という言葉が存在する前から、環境技術や ICT 技術の発展に伴って、本業（商品・技術）を通じて社会的にニーズに対応していく取組みが行われてきたところである。そして、2011 年の CSR 報告書において、「本業で社会に貢献することがコマツの CSR 活動である」ということを初めて明言した。



(出典：コマツ CSR 関連資料)

- ・ 経営層を含むコマツグループのすべての社員が現場や職場で永続的に継承すべき価値観である「コマツウェイ」のグローバルへの浸透に関しては、2006年の制定当初は、社長が世界中に行脚して説明を行ったり、グローバルのトップマネジメント会議の場で共有を図ってきた。2011年に「コマツウェイ」の第2版を作った際には、表現の分かりづらさなど第1版の感想を各現地法人からフィードバックしてもらった上で、現地語版を各海外拠点で作成してもらった。さらに、「コマツウェイ」の伝道師となるエキスパート（ローカルのスタッフ）を

主要な海外拠点にアサインし、普及に努めている。その過程でTQMを通じた業務改善を行い、ローカルスタッフの人材育成が著しく進められた結果、日本人の駐在員を減らすこともできた。



(出典：コマツホームページ)

- 2011年から2012年にかけて、コマツに関連する社会的課題の中から「事業への重要度」を評価するために日本だけでなく海外現地法人の経営トップにもインタビューを行い、また「ステークホルダーの視点」を反映するために関係者の発言や発行物を参考にしたり、BSR (Business for Social Responsibility)<sup>1</sup>の助言等も取り入れながら、本業を通じて貢献すべきCSRの優先課題として16項目を選定した。

◆コマツのCSR優先課題

商品・サービス・お客さま	環境
安全性向上商品	環境対応商品
お客さまへの責任ある対応	環境対応(事業所・稼働現場)
	リマニュファクチャリング(製品再生)
社員	人権
人材育成	基本的人権の尊重
職場の安全性向上	雇用の平等
社員の尊重	
倫理とガバナンス	地域社会
ステークホルダーとの協力	地域社会の発展
コーポレートガバナンス・コンプライアンス	災害復興支援
ビジネスパートナーを含めた社会のルールの遵守	地域住民の生活向上

(出典：コマツホームページ)

- CSRの優先課題をベースに、同社が事業活動として取り組むべき「3つのCSR重点分野」～「生活を豊かにするー社会が求める商品を提供するー」、「人を育てる」、「社会とともに発展する」～を導出した。
- 中期経営計画「Together We Innovate GEMBA Worldwide」(2013-2015年度)の中でも、CSR

<sup>1</sup> 1992年に設立されたアメリカ、サンフランシスコに本部を置く会員制組織。「企業が倫理、コミュニティ、環境へ配慮し、持続可能なかたちで利益を得るように、会員企業を支援すること」をミッションとする。



活動と本業が密接に係わっていることを説明している。

- ・ 各海外現地法人で行われている様々な CSR 取組みは、各海外現地法人による日本本社の経営層向けへの報告資料である月報の中で報告することになっており、この月報の情報をもとに本社 CSR 室が情報集約を行っている。さらに、社内イントラネット上で、集約した情報をグローバルに情報共有するための仕組み（言語は英語）の構築を現在進めている。
- ・ 経営トップは、社内外の様々な会合で業績や方針の説明などをする際、必ず CSR の要素も盛り込んで発言している。

#### 【海外拠点におけるCSRのマネジメントの状況について】

- ・ 海外現地法人のうち最も規模が大きい会社の一つ、チリのコマツカミンズチリ社（以下、KCC）は、グローバルでも特に CSR 取組みが進んでいる海外現地法人であり、専任スタッフが 5 名配置されており体制も最も充実している。KCC では、CSR 活動の成功の鍵を組織トップの参画と考えている。CSR を事業戦略に統合し「社員参加型」の方式を取り入れている。KCC の経営陣は、CSR プログラムの一般的なガイドラインを準備し予算を割り当てるが、個々の具体的なプログラム自体は必ず社員が参加して作り出している。また社会貢献活動のための予算が別枠で確保されており、CSR 部門以外の社員でも活動を提案して認められれば予算が措置される。さらに、社員の社会貢献活動が社員の評価にも反映されるようになっている。
- ・ CSR 専任スタッフは、日本（3 名）にもいる他、今後米国にも置く予定である。それ以外の海外現地法人においては、CSR 活動の担当者は他の部署との兼務になっている。
- ・ チリ、オーストラリア、アフリカなどは鉱山がある資源国であり、鉱山機械を納入するサプライヤーとして、納入先の鉱山会社からコマツに対して CSR に関する強い要請を受けている。そのため、サプライヤーとして、その要求に対応していくことが事業を進める上でも必要不可欠になっている。従って CSR は単なる慈善事業ではなく、もはや事業の一部となっている。
- ・ 社会的課題は地域によって様々に異なっており、それに対応する CSR 活動も様々である。（次図）。重要な CSR 課題は、地域によって様々異なっており、海外現地法人のスタッフが一番熟知している。そのため、具体的な CSR 取組みの内容は、各現地法人が企画し、実施している。
- ・ カンボジアやアンゴラで実施している対人地雷除去活動のように、特別な機器や費用を必要とする取組みを除けば、基本的に各現地法人が費用を拠出している。
- ・ インドネシアや中国の現地法人のように社会貢献活動のための基金を持っているところもあり、中には社員の給与の一部が天引きされ、基金に充てられている現地法人もある。インドネシアでは、現地社員が地域民族の代表者と対話し、衛生促進のためポンプ設備を寄贈した。中国では基金への拠出のために社員の給与からも少額が天引きされており、社員も自分のお金という意識が高く、結果として社会貢献活動への意欲も高まっている。基金はほかにも、欧州、アフリカにもある。
- ・ チリの鉱山地域では、貧困問題への対応や、鉱山地域に対する責任ある対応が重要な CSR 課

題となる。インドネシアは少数民族が多い国であり、地域との共生・貧困への対応の他、宗教上の配慮などが重要な CSR 課題である。中国は、環境関係のテーマが重要視されている。南アフリカはかつてアパルトヘイトが行われた国であり、人権の観点から、黒人の若者への教育提供などを行っている。オーストラリアでは、先住民のアボリジニとの権利関係や人権保護が重要な課題である。

地域	地域社会のニーズ	対応するコマツの活動
日本	地域との共生(特に小松市) 地域の活性化、高齢化対応	工場フェア、こまつの社 農業・林業支援
北米	地域との共生、寄付の文化	United Wayへの寄付 地域イベントや募金への寄付
南米(チリ)	貧困への対応、若者への教育 マイニング地域への責任ある対応	地域のインフラ整備・生活向上への 支援、恵まれない子供への支援
欧州(ドイツ)	地域の技能衰退・失業への対応	職業訓練の提供、次世代育成
欧州(英国)	地域との共生・雇用促進	障害者による起業・雇用への支援
ロシア	地域との共生	青少年スポーツチームや障害児への 寄付
インドネシア	地域との共生、貧困への対応	モスク改修への寄付 住民へ健康教育提供
中国	地域との共生、環境保全	桜の寄贈、砂漠緑化支援
オーストラリア	地域との共生、民族への対応	医療支援、アボリジニ教育
南アフリカ	貧困への対応、地域住民の自立の ための支援、若者への教育	基礎教育の提供、個人起業家支 援、青少年のスポーツ促進

(出典：コマツ CSR 関連資料)

- 「コマツの CSR 重点分野」の一つとなっている「人を育てる」についても、各海外現地法人において、基礎教育に近いものから職業訓練に近いものまで含め、地域のニーズに応じて様々な取り組みを実施している(次図)。人材育成に力を入れる背景には、人づくりを重視する社風が影響していると思う。さらに、重機オペレーターを育成できる主体が限られる一方、途上国では重機オペレーターのニーズが高まっており、コマツにしかできないこと(重機オペレーターの育成)が可及的に求められているというのも一因としてある。

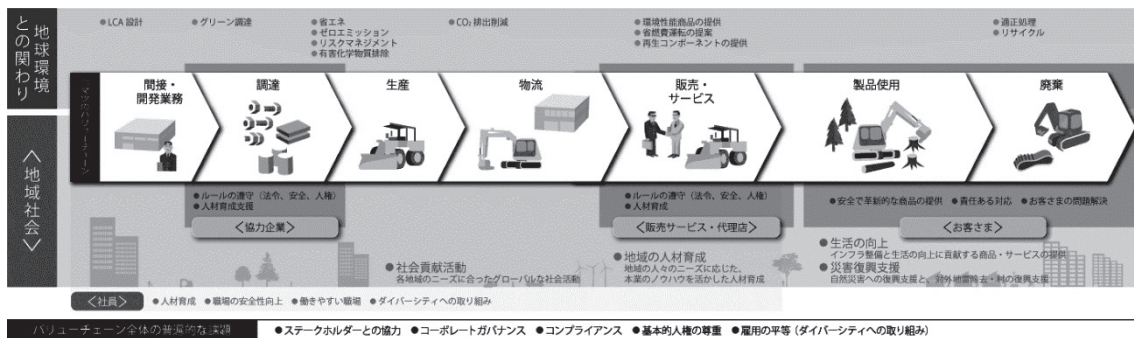


(出典：コマツ CSR 関連資料)

**【サプライチェーン・バリューチェーンのCSR活動について】**

- 同社はサプライヤーを協力企業と呼び、「農耕民族」型の関係を構築している点が特徴である。サプライヤーと共に成長していこうという考え方である。その背景には、サプライヤーの存在なくしては、同社のビジネスが成り立たないという認識があり、サプライヤーの持続可能性が極めて重要である。

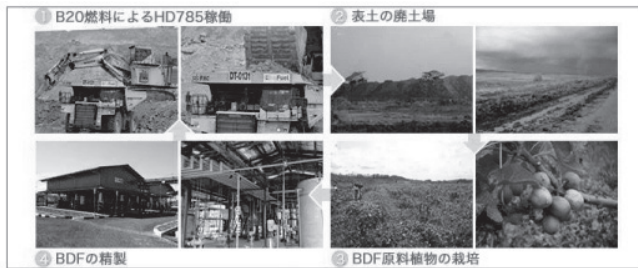
コマツのバリューチェーンと、ステークホルダーに対する取り組み



(出典：コマツホームページ)

- ・ 「コマツみどり会」<sup>2</sup>というサプライヤー企業会が組織されており、経営トップ自らがサプライヤーに対して積極的に説明や対話を行っている。工場の生産計画の根拠となる、市場の重機稼働状況などの情報も包み隠さずに情報共有を行っており、サプライヤーとの信頼関係の構築に寄与している。サプライヤーの持続可能性実現のために、あらゆる情報・機会を提供し、Win-Winの関係を築くよう努めている。
- ・ また東日本大震災直後に、サプライヤーに同社から従業員を派遣し工場の保守点検を行ったり、津波等からの防災のため高台移転を進めるサプライヤーに、金銭面も含む支援も行った。
- ・ 「コマツみどり会」企業向けにニュースレター（CSR 通信）を月2回発行し、様々な情報提供を行っている。これまでに100号近く発行している。
- ・ 同社の幹部候補職員向け研修に、サプライヤーの2代目社長も一緒に参加してもらっている。経営ノウハウも隠さずに情報提供している。
- ・ CSR 調達ガイドラインに従い、調達部門の担当者（前はコンプライアンス部門に在籍）がチェックや啓蒙を行っている。
- ・ 顧客との関係においては、社会的課題解決を協業で実施する取り組みを行っている。製品だけでなく、あらゆるリソースを駆使して、顧客の「社会的価値創造」「社会的課題解決」の実現を協業で目指す点が特徴。
- ・ 取引先の鉱山会社が特にこうした取り組みに意欲的であり、例えば、インドネシアでは、鉱山会社と協業で、鉱石を採取するために剥ぎ取った表土の廃土場に、バイオ燃料の原料となる植物（ジャトロファ）を植え、プラントを設置してバイオ燃料を精製し、それを更に鉱山機械の燃料として使うという循環を実現する「バイオ燃料プロジェクト」を実施している。この取り組みは顧客からの要請によって行っているものであり、事業を進める上で不可欠な取り組みである。

<sup>2</sup>入会資格は、コマツとの取引規模に加え、所定のESG要件を満たした企業。要件を満たしていない場合は、改善に向け、コマツからの支援もあり。



(出典：コマツ 環境報告書)

- ・ 南アフリカでは、鉱山顧客と協働で、アパルヘイト差別で教育を受けられなかった若者に対し、就業に必要な基礎教育を提供する学校を運営しており、教育を受けた若者の一部を小松製作所で採用している。
- ・ 人権リスクに関し、外部コンサルを使いアセスメントを実施した際、川上（サプライヤー）や川下（顧客）に係るリスクの潜在的可能性を指摘されたことがある。

#### （贈収賄について）

- ・ 腐敗防止、特に外国公務員への贈賄の防止に向けては、2014年4月に「コマツの行動基準」を改定してルールを徹底するとともに、eラーニングを通じて徹底を進めている。腐敗防止については、2013年頃から、海外機関投資家からの関心も高く問い合わせも幾つか来ている。

#### 【CSRがどう企業価値の向上に結びついているか】

- ・ CSR活動の評価・価値を金額換算化しようとするのは難しいと考えている。CSRの取組みが、本業に密接に関係するものであって、かつ顧客との関係構築のツールとなる、あるいは地域におけるプレゼンスを高めることに繋がるのが明らかであれば、金額換算化して効果を評価しなくても、CSRを推進することについて社内から異論がでることはないのではないか。

#### 【欧米企業との比較・日本企業のCSRの特徴】

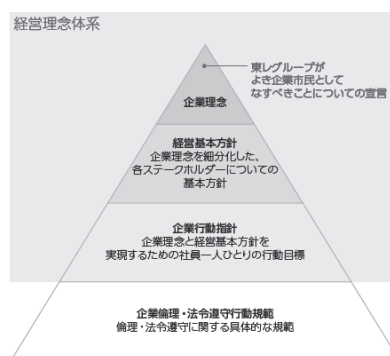
- ・ 米国が優れている点として感じるのは、自分たちの特性を生かしたプロボノ的なボランティア活動が得意であるという点である。社員やOBがボランティアに費やした時間についてウェブを通じて自己申告を求め、CSR報告書において社会貢献活動に費やした時間の総量を開示する事例が広がってきているように感じる。コマツにおいては、ボランティア活動のための有給休暇制度を設けている。
- ・ 欧州は、CSRによる産業の活性化、雇用創出につながる人材育成が盛んという印象を受ける。
- ・ 欧米とも先進国であり、世界の他の地域と比較すれば、社会課題は日本と大きな差は無いという印象を受けている（例：人材育成であれば、就業支援などよりも「子供の理科離れ」等のテーマに取り組んでいる）。
- ・ コマツでは、東日本大震災後、サプライヤーに対して人材を派遣して、設備機器の点検を支援したほか、海辺に位置していたサプライヤーの高台移転の支援などを行っている。このようなサプライヤーとの良好な関係性は、日本企業の方が優れている点といえるのではないかと。

以上

## 東レ株式会社

### 【事業のグローバル展開と全社のCSRのマネジメントについて】

- 1986年に企業理念「わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します」を制定したが、創業当時から「東レは社会に奉仕する」という社是を掲げ、「全ての企業活動は社会に資するもの」という考えが古くから根付いている。
- 企業理念を具現化するために、1995年に経営基本方針と企業行動指針を制定した。CSRの概念が世に広まる前から「お客様」「社員」「株主」「社会」に向けたコミットメントとして経営基本方針が掲げられていた。企業行動指針では、社会的責任を意識しつつ「国際競争力」や「世界的連携」など、より経営の視点を取り入れた項目（全8項目）も入れた。2003年には企業倫理・法令遵守行動規範を制定し、企業として遵守すべき事項を明確にした。これらの枠組みを策定した後にCSRの概念が世間一般に広まった。



経営理念体系と行動規範の概念図

#### 経営理念体系

企業理念 1986年4月制定

**わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します**

経営基本方針 1995年4月制定・2006年4月改訂

お客様のために	新しい価値と高い品質の製品とサービスを
社員のために	働きがいと公正な機会を
株主のために	誠実で信頼に応える経営を
社会のために	社会の一員として責任を果たし 相互信頼と連携を

企業行動指針 1995年4月制定・2006年4月改訂

安全と環境	安全・防災・環境保全を最優先課題とし 社会と社員の安全と健康を守り 環境保全を積極的に推進します
倫理と公正	高い倫理観と強い責任感をもって公正に行動し 経営の透明性を維持して社会の信頼と期待に応えます
お客様第一	お客様に新しい価値とソリューションを提供し お客様と共に持続的に発展します
革新と創造	企業活動全般にわたる継続的なイノベーションを促り ダイナミックな進化と発展を目指します
現場力強化	不断の相互研鑽と自助努力により 企業活動の基盤となる現場力を強化します
国際競争力	世界最高水準の品質・コスト等の競争力を追求し 世界市場での成長と拡大を目指します
世界的連携	グループ内の有機的な連携と外部との戦略的な提携により グローバルに発展します
人材重視	社員に働きがいのある職場環境を提供し 人と組織に活力が溢れる風土をつくります

企業倫理・法令遵守行動規範 2003年10月制定

- 社会への貢献  
New Value Creator を目指す企業として、お客様に満足を与え、信頼される製品とサービスを提供します。
- 社会とのコミュニケーション  
お客様、株主、地域社会の方々など当社を取り巻くさまざまな関係者とのコミュニケーションを行い、適切な企業情報を積極的かつ公正に開示します。
- 良き企業市民としての行動  
良き企業市民として、法令を遵守し、人権を尊重し、社会貢献活動に積極的に取り組みます。
- 地球環境保護に積極的な役割を果たすこと  
地球環境保護に積極的な役割を果たすことを経営の重点課題として認識し、省エネルギー、排出・廃棄物の削減、リサイクルの推進など企業活動の全領域で環境との共生に努めます。
- 公正で信頼を第一とする企業活動  
自由・公正・透明な市場競争に基づく適正な取引を行い、社会の厚い信頼を得られる企業活動を行います。
- 各国法令の遵守  
グローバルな視野に立つて経営の革新に努め、海外拠点においては各国の法令を遵守するとともに、高い倫理観をもって自らを律します。さらに、各国の文化や習慣を尊重した企業活動を展開し、地域の発展に貢献します。
- 意欲を高め、能力を発揮できる企業風土づくり  
社員一人ひとりが意欲をもってその能力を発揮できるような企業環境づくりに努め、個人の人權、人格、個性を尊重しつつ、その創造性、専門性を最大限に高めます。
- 反社会勢力との関係遮断  
常に社会的風潮を備えた行動に努めるとともに、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会勢力とは一切関係を遮断し、全社一体の警戒として対応を徹底します。

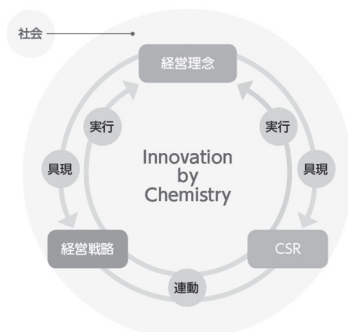
(出典：東レグループ CSRレポート2014)

- CSRガイドラインは、東レグループが取り組むべき社会的課題を10項目に整理したものである。2003年に企業倫理・法令遵守行動規範の8項目を制定し、各職場で社会的課題への対応を開始していたため、2004年にCSRガイドラインを制定後は、法令遵守活動のライン活

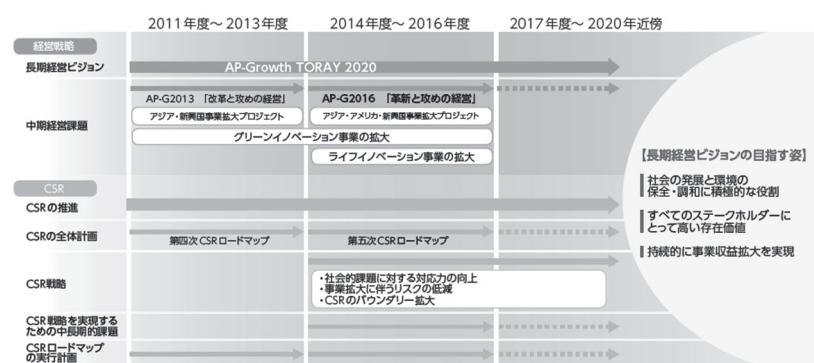
動にCSRを加える形で推進した。2006年のCSR推進室設置後はライン活動をCSRガイドラインに基づいて集約した。CSR推進室には現在7名が所属している。

- ・ 当初中期経営計画（計画期間：3カ年）とCSRのロードマップとの時期がずれていたが、2011年度から中期経営課題と合わせて3年間のCSRロードマップ（経営戦略と連動させたCSRの全体計画）を策定し、目標年度を合わせた。これにより、中期経営課題で達成しようとしていることについて、CSRの観点からリスクなどを指摘しやすくなった。この際、経営の目標に沿った形で重要達成指標（KPI）も策定した。
- ・ 現行の第5次CSRロードマップ（2014～2016年度）では、「CSR戦略」と「CSR戦略を実現するための中長期的課題」を策定し、経営戦略とCSRの連動をさらに高めている。CSR戦略では「社会的課題に対する対応力の向上」、CSR戦略を実現するための中長期的課題では「国内・海外関係会社におけるCSR活動の支援」など、経営とCSRが重なり合う具体的な課題を挙げた。
- ・ 長期経営ビジョン（2011～2020年度）でもCSRを根幹に据えているので、従業員は自然と長期目標達成に向けCSR的な考え方をもって事業に取り組む体制が構築されている。

#### 経営理念・経営戦略・CSRの一体的推進



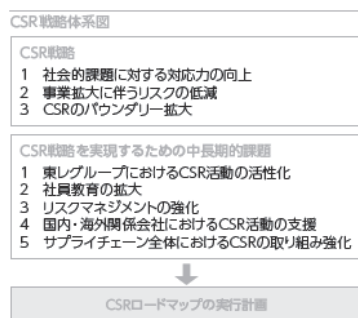
#### 経営戦略とCSRの連動



（出典：東レグループ CSRレポート2014）

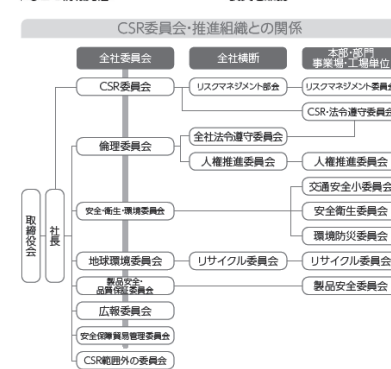
- ・ CSRに関する重要課題を審議するために、全社委員会の一つとして「CSR委員会」を設置している。CSR委員会のトップはCSR担当役員で、総務、法務、コミュニケーション関係の部門を統括する取締役が担う。
- ・ 全社委員会はこの他に既存の委員会として「倫理委員会」や「安全・衛生・環境委員会」

など6つあり、企業倫理や安全・防災・環境保全などをそれぞれ担当してきた。既存の委員会ではカバーできない新たなCSRテーマ（リスクマネジメント、サプライチェーン、社会貢献活動など）についてはCSR委員会が担当する。KPIについてもCSR委員会が担当部署と連携したうえで決定している。



CSRガイドラインを担当する全社委員会等

CSR全般の概括		CSR委員会
CSRガイドライン	全社委員会	下部組織
ガイドライン1 企業統治と経営の透明性	倫理委員会	
ガイドライン2 企業倫理と法令遵守	倫理委員会	全社法令遵守委員会
ガイドライン3 安全・防災・環境保全	安全・衛生・環境委員会	
ガイドライン4 製品の安全と品質	製品安全・品質保証委員会	
ガイドライン5 リスクマネジメント	CSR委員会	リスクマネジメント部会
ガイドライン6 コミュニケーション	広報委員会	
ガイドライン7 事業等選じた社会的課題解決への貢献	地球環境委員会	
ガイドライン8 人権推進と人材育成	倫理委員会	人権推進委員会
ガイドライン9 サプライチェーンにおけるCSRの推進	CSR委員会	
ガイドライン10 社会貢献活動	CSR委員会	



(出典：東レグループ CSRレポート2014)

- 2011～2013年度の中期経営課題ではアジア・新興国事業拡大プロジェクトを展開したが、グローバル展開にあたり、リスク面での感度を高めることの必要性も訴えてきた。例えば、グリーンイノベーション事業の展開にあたり、最近の動きとしてグリーンウォッシュ<sup>1</sup>の問題が指摘されていることなど、会社に発生し得るリスクについて経営陣に対してCSR委員会などで説明している。
- 一般社員向けとマネジメント層向けの2種類ある社内報のいずれにも、CSRのページを設けている。一般社員向けには図を使い分かりやすく説明し、マネジメント層向けにはサプライチェーン・マネジメントやISO26000、ラギー・フレームワークなどCSRに係る重要事項を紹介し、国際社会におけるCSR課題の理解を促している。
- 「CSV<sup>2</sup>」や「戦略的CSR」が世間一般に浸透する以前から、これらの意味合いも含め「CSR」という言葉を使ってきた。こうした経緯やCSRという言葉が社内で定着してきた現状を踏まえ、引き続き「CSR」という呼称を東レグループでは使用していく予定である。

<sup>1</sup>実態を伴わないのに、環境へ配慮しているというイメージをむやみに与えるような、虚飾の類い。商品や企業活動について、環境にやさしい、エコである、環境保護に熱心である、といった印象を植え付けようとする虚飾。

<sup>2</sup> Creating Shared Value (共有価値の創造)：マイケル E.ポーター、マーク R.グラーが提唱(2010年)。共有価値の概念は企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針とその実行と定義されている。(出典：june2011 Diamond Harvard Business Review)

### 【海外拠点におけるCSRマネジメントの状況について】

- ・ 海外拠点におけるCSRマネジメントの状況はテーマによって異なるが「安全」については、情報共有や報告の仕組みなど、グローバルな管理体制が構築されている。CSRが浸透する前から実施されているテーマや、その活動をどの部署が牽引しているかが明確なテーマについては、海外にも既に担当者が配置されていたり、配置されていなくても担当を割り振りやすいため、推進が比較的容易である。
- ・ CSRに関しては「モデル会社」を各地域に置いている。モデル会社が地域の他のグループ会社をリードするという仕組みを7~8年前から構築し、会社間での情報共有を進めている。モデル会社は、有能なローカルスタッフの有無、経営者のCSRに対する理解・積極性、相応の規模があるか否かなどから判断して選定している。モデル会社は、地域の上位にある会社（地域統括会社）に限定している訳ではない。
- ・ CSR対応が進んでいる地域では、各会社の社長が集う経営委員会の後でCSR委員会を行っている所もある。
- ・ 最近では現地のステークホルダーからの要請の高まりを受け、CSRとして意識することなく現地で独自に対応していることも多い。要請のレベルは年々上がっている。当初は、日本本社から海外拠点の上層部に、社会的責任という観点から適宜アドバイスをしていたが、徐々に一本立ちしてきている。
- ・ 例えばタイでは、CSR委員会があり、四半期毎に各社のCSR活動をCSRガイドライン別に報告している。また、自社のCSR活動について英語や現地語で情報発信したり、e-ラーニングの内容も本社CSR推進室からアドバイスを受けつつ自ら作成している。タイ工業省などの行政とも継続的にやりとりをしながらCSR活動を進めている。現地ネットワークから得られる情報も活用し、取り組みをレベルアップさせている。こうした活動が、タイ工業省からのCSR-DIWアワードの受賞（2013年）にも繋がっていると考える。
- ・ タイには関連会社が3社あるが、中心的役割を担う会社が上場会社<sup>3</sup>であるため、CSRに対する感度が高い。ローカルスタッフ（人事系）も充実しており、ディレクター、課長複数名がCSR活動推進担当を兼任している。その中で、役割分担（例：安全、労務、教育研修）が明確化されていることがうまく進められている要因と考える。3社横断で進めているプロジェクトもあり、共同で作った教育研修プログラムを3社で使用するなどの取り組みも行っている。タイの中で独自に目標を立てて進めている活動もある。地域事情から日本本社のCSRロードマップと完全にはリンクしない点もあるが、現地の裁量に任せている。
- ・ 合弁で設立したイタリアのアルカンターラ社は、高級車の内装にも使われているスエード調人工皮革を開発・展開している。経営戦略・ブランド戦略の一環として、廉価な類似品を生産する競合他社等への対抗上、取引先等のステークホルダーを意識して自主的に、厳しい排水基準の設定、マテリアリティ・マップの作成、第三者認証など進んだCSR・環境対応を行い、独自の情報開示を行っている。

<sup>3</sup> LUCKYTEX (THAILAND) PUBLIC COMPANY LIMITED



## 【サプライチェーン・バリューチェーン上のCSR活動について】

- ・ サプライチェーン上のCSR活動については、購買部門長が責任者となって進めているが、海外拠点では購買の意思決定はあくまで各関係会社が行うため、購買部門長が十分に関与できていない場合（例：ローカルで購入しローカルに使うもの）も多い。このため、国内に限らざるを得ないCSRロードマップ目標もある。国内ではグループ全体でCSR調達体制が整備されているが、海外は拠点によってレベルが様々である。
- ・ 主要な調達先・外注先に対してCSR調達アンケートを実施している。アンケートの対象は、海外拠点も含む。国内関係会社に対しては、その取引先へのCSR調達アンケートを依頼しているが、海外拠点に関しては海外関係会社自身のCSR調達に向けた取り組み状況について実態調査している段階にある。現状を把握したうえで、今後、個々の企業の状況に応じてレベルアップを図っていく。
- ・ サプライチェーンに対しても人権尊重をもとめ「CSR調達ガイドライン」に項目を盛り込んでいる。

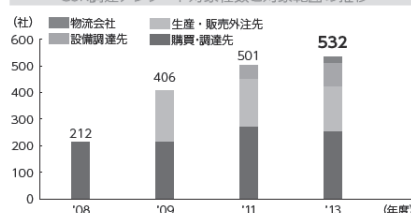
### CSR調達ガイドライン 2004年12月制定

1. CSR推進のための社内体制を確立し、誠実に取り組むこと
2. 企業倫理と法令遵守の強化・推進を図ること
3. 安全・防災・環境保全をあらゆる経営課題に優先すると共に、グリーン調達・購入の推進に配慮すること
4. 不測の事態への迅速な対応と的確な情報開示をするなど、リスクマネジメントを展開すること
5. ステークホルダーとの対話と協働を促進すること
6. 製品の安全性確保を製品供給にあたっての前提条件とすること
7. 人権を尊重して、あらゆる差別を排除し、職場環境の改善に努めること  
また強制労働・奴隷労働・児童労働・不当な低賃金労働をさせないこと
8. 機密情報の漏洩防止および知的財産の尊重をしていること

CSR調達アンケート対象先の拡大

アンケート対象先	2008年度	2009年度	2011年度	2013年度
原料・燃料・薬品・荷資材調達先	○	○	○	○
設備調達先	-	-	○	○
生産外注先	-	○	○	○
販売外注先	-	○	○	○
物流会社	-	-	-	○

CSR調達アンケート対象社数と対象範囲の推移



(出典：東レグループ CSRレポート2014)

- ・ 国内のCSR調達アンケートは、旭化成・帝人・ファイバーフロンティアと共同開発したシステムにて実施している。ただし海外は、サプライチェーンが川上から川下まで一貫しているところの多い欧米企業等とは状況が異なるため、業界団体が統一的に対処するのは難しい。
- ・ アンケート内容は、当初は環境中心だったが、その後、労働関連も入ってきた。今後の課題としては「数値が比較可能となるよう客観的な基準が構築できていない」「実際は出来ているのだがそれを担保できないためYESと回答しにくい設問も一部ある」等が挙げられる。
- ・ 各拠点と信頼関係が構築できていなければ、特にリスク面の話は明らかになり難い。このため、CSR関係部署は機会を捉えて現地訪問を実施している。2014年はインドネシアでリスクマネジメントとCSRを含めたセミナーを3日間開催し、2015年はタイにも往訪する予定である。CSRだけでなく、リスクマネジメントについても話がしたいと言うと、現地に受け入

れられやすい。

- 2011年に設立されたSAC：Sustainable Apparel Coalition（サステナブルなアパレル連合）のメンバーとなっている。SACは米国を中心とするアパレル・小売・サプライヤー・学校・研究所・政府機関等110以上の企業・団体<sup>4</sup>がメンバーとなっており、環境影響と社会労働問題の評価ツール：Higg Index（評価基準）の策定その他に取り組んでいる。東レの顧客がSACのキーメンバーとして参加しており、サプライチェーンの重要な一角を担う素材サプライヤーとして、基準構築に参加する必要（意義）があると考えたため参画をした。環境に関する業界基準が、アパレル・小売（いわゆる川下業界）だけの視点で策定されるのではなく、川上業界としてもバランスの良いスタンダードになるよう貢献したいと考えている。

#### 【買収先企業におけるCSRの推進】

- 買収前にCSRも念頭に置きながら、投資するにあたって考慮すべき重要事項についてデューデリジェンスを実施している。
- 買収後も、特に製造部門がある拠点では、安全に関してはいち早く東レグループの考えを共有している。安全以外については、経営幹部が訪日した際にCSRの考え方について相互に情報共有を行う等、時間をかけながら相互理解に努めている。両社の共通部分や違いを認識したうえで、地域の特性等も踏まえ相手の考えを尊重しながら、東レ流を押し付けない形で進めている。部署間の対話の中で、実情に応じてテーマごとに対応方針や優先順位を決めている。

#### 【欧米企業との比較・日本企業のCSRの特徴】

- 日本企業は、経営にもともと長期的な目線が組み込まれており、CSRとの親和性が高い。日本には100年以上続いている企業も数多くあり「長期的な視点で経営やCSRを捉える」ことができる。こうしたことは、日本企業にとっては当たり前の話だが、欧米に向けもう少しPRしてもよいのではないか。
- 一方、日本企業は良くも悪くも「達成が確実視できることしか対外的にコミット」しようとししない。このため10年後はコミットしても、2050年（超長期）についてはコミットしない。コミットして達成できなかったとしても、方向性が正しければ良しとする考えが浸透している欧米企業と違い、目標設定・宣言型のCSRは文化として馴染み辛いのではないか。
- 日本企業は、「海外拠点やサプライヤーとの関係において、長い時間をかけて信頼関係を構築する」のが特徴である。日本企業の持つ理念などが浸透するまでに時間を要するが、理解が浸透するにつれ現場に根付いた活動となり、着実にレベルアップが図られるなどの効果があり、こうした手法はもっと評価されても良いのではないか。

以上

---

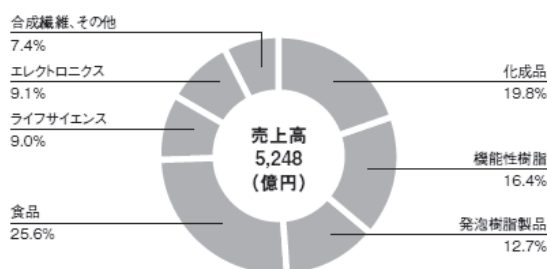
<sup>4</sup> 日本からは東レ以外にアシックス、帝人フロンティア、ファーストリテイリング、経済人コー円卓会議（NPO法人）が加盟している。

## 株式会社カネカ

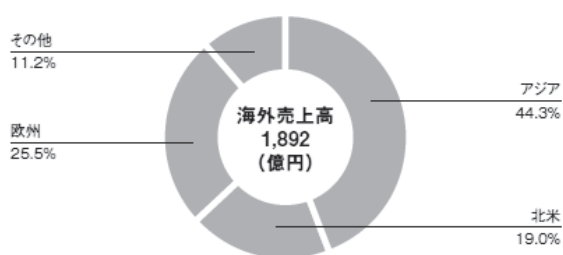
### 【事業のグローバル展開と全社のCSRのマネジメントについて】

- 同社は1949年9月に設立し、現在は化成系・機能性樹脂・発泡樹脂製品・食品・ライフサイエンス・エレクトロニクス・合成繊維その他の7セグメントでグローバルに事業を展開している。

■ 連結売上高の事業セグメント別内訳(2013年度)

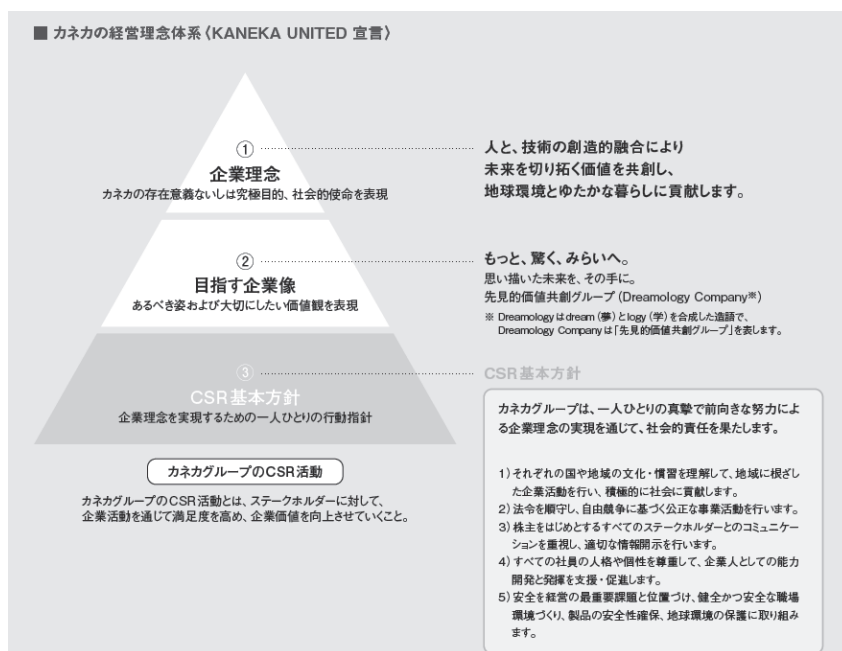


■ 連結海外売上高に占める地域別の構成比(2013年度)



(出典：株式会社カネカ CSRレポート2014年版)

- 子会社92社のうち、連結対象は国内34社、海外26社。海外進出は1970年のベルギーに始まり、1982年米国、1995年マレーシアと、欧州・米州・アジアに早くから生産拠点を有している。2012年に、アジアと米州の統括会社を中国と米国にそれぞれ設立した。
- 2009年9月、創立60周年を機に、2020年を目標とした長期ビジョン「KANEKA UNITED宣言」を策定、経営理念体系を改訂するとともに、環境・エネルギー、情報通信、健康、食料生産支援を重点戦略分野に定めた。



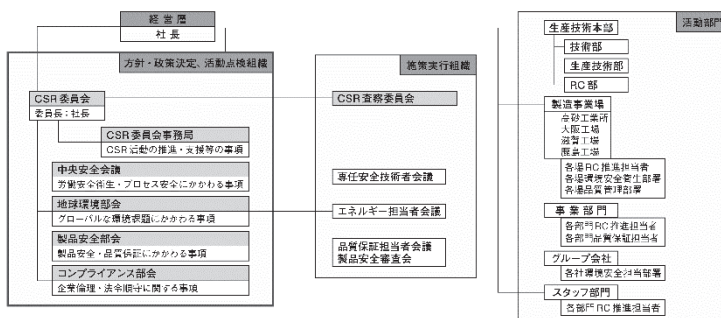
(出典：株式会社カネカ CSRレポート2014年版)

- CSRについても、同年3月にCSR委員会、10月にCSR委員会事務局が発足した。発足当初から

「守りのCSR」の発想ではなく、「ステークホルダーに対して企業活動を通じて満足度を高め、企業価値を向上させていくこと」を活動の中心にしている。いわば「戦略的CSR」をスタートから行ってきたことが同社の特徴である。

- 2009年までは化学品メーカーのレスポンシブルケア（RC）<sup>1</sup>活動に特化した「RCレポート」を発行していたが、2010年「CSRレポート」に改めた。CSRレポートのダイジェスト版にあたる「コミュニケーションブック」はグループ全体の全従業員（正社員以外もすべて）に配布している。
- 2015年は、長期ビジョンの中間年であり、CSR活動も5年が経過した。鍵となるのは社員への意識浸透と考え、国内外でCSR説明会を開始した。すべての拠点を回るには約3年計画の取り組みになる。
- CSR委員会事務局は、広報室長を兼務する事務局長以下、計4名体制。CSRの事務局は少人数体制とし、CSRスタッフが活動するよりも社員が自らCSRに取り組むことが、企業価値に直結するというスタンスである。
- CSR委員会は、社長を委員長とし、中央安全会議、地球環境部会、製品安全部会、コンプライアンス部会の4つの会議・部会で方針・実行計画の策定、実施状況の評価を行う。
- CSR委員会の下にある「CSR査察委員会」により、国内外のグループ会社すべてに対し、2年に1度「CSR安全・品質査察」を実施する。査察委員長は保安防災担当役員。査察結果に基づきPDCAサイクルを回す。
- また、労働関係法令や競争法等の遵守状況については、法務室と人事部が担当する「CSR適正監査」を事業部、国内外グループ会社を対象に実施している。
- 査察とは別に、経営層が生産現場を直接訪問する「経営者巡回」も行っている。経営と現場に一体感が生まれる効果がある。
- いずれも国内外グループ会社の差をつけずに実施し、グループ一体となった経営を前面に出している。

■ CSR推進体制



（出典：株式会社カネカ CSRレポート2014年版）

- CSR教育においては、同社のCSR活動を分かりやすく解説した「CSRハンドブック活用版」や「CSR映像ガイド」などを活用している。手元においていつでも見ることが出来る。

<sup>1</sup> 化学物質を扱う企業が化学製品の開発から製造、使用、廃棄に至るすべての過程において、自主的に環境・安全・健康を確保し社会からの信頼性向上とコミュニケーションを行う活動のこと

- ・ M&Aは、2020年に海外売上比率を70%に引き上げる目標を持っていることもあり、積極的である。デューデリジェンスの時点でコンプライアンス関連の方針等は確認する。買収後は、企業理念を筆頭に各行動指針に基づく研修を実施する。
- ・ 新たにグループ入りした企業に対しては、「企業理念及び目指す企業像ポスター」や「CSRハンドブック基礎編」などのツール一式を配布し、経営理念体系を共有し、グループのベースとして取り組んでもらっている。カネカグループのCSR基本方針に沿って、グループ会社が各地で独自のCSR活動を積極的に推進している。
- ・ 海外拠点からの情報の収集や提供機会としては、CSR委員会事務局が適宜行っているCSR説明会のほか、毎月開催している部門長会がある。

### 【海外拠点におけるCSRのマネジメントの状況について】

- ・ CSR委員会はカネカ本体にある組織であり、ここで決まった方針等は、アジア(8ヶ国で事業展開)なら中国の統括会社を介して各拠点に発信される。(例：下図はマレーシア拠点の紹介)



(出典：株式会社カネカ CSRレポート2014年版)

- ・ 各拠点には、CSR全般に関する専任の担当者は置いていないが、工場長、人事、総務等が中心に担っている。
- ・ CSR基本方針の1点目に「それぞれの国や地域の文化・慣習を理解して、地域に根ざした企業活動を行い、積極的に社会に貢献する」ことを掲げている。これを指針として、各拠点においてもニーズをスピーディに把握して、対応出来るようにしている。

- ・ ニーズの把握にあたって、重要なのは人材育成（国内外共通の課題である）。現地社員の力が十分発揮できるような研修等の体制に注力している。「カネカグローバル人材育成プログラム」において異文化コミュニケーションなども学べるようになってきている。海外と日本との相互の人材交流もある。
- ・ マレーシアでは、旺盛な需要に対応すべく増産に向けた新工場の建設が進み、これに伴い急増する新入社員を早期戦力化するために、地元の技能開発センターと共同で「製造知識や安全教育」を中心とした研修プログラムを開発。新人は研修後、ベテラン社員と組む現場実習「バディーシステム」を3～6ヶ月受講。日本人スタッフもサポートにあたっている。
- ・ 日本から海外に派遣する駐在員も重要だが、海外シフトを加速させるためには「人の現地化」を進めることが必要であり、現地でのリーダー層の育成スピードを上げることに注力している。
- ・ 海外拠点については、2012年版のCSRレポートから、ベルギー、米国、マレーシアを順に特集として取り上げている。CSRレポートは従業員全員に配布しているため、読み手の感情に訴えられるよう、現地・現場の従業員をできるだけ取り上げている（トップだけではなく、主任クラスを中心として）。2014年版CSRレポートのマレーシア特集については、社内用に現地語でも翻訳したところ、社員からの反響も大きい。マレーシアに住む人種の多様性や外部からの声を反映できるよう、レポートの写真には多くの民族の社員を登場させ、インターンシップ生にコメントをもらう等の工夫をした。人事や採用での相乗効果に結び付けば、マレーシア拠点にとっても、アジア全体にとってもよいことである。
- ・ 米州の統括拠点であるカネカノースアメリカでは、社会貢献活動団体の「ベイ・キャップ・ミーティング」に協力し、毎月約50名のステークホルダーが集まりダイアログ（対話）を行っている。幹部や工場長も出席し、市民が関心のある化学物質に関する情報などを開示するようにしている。ネガティブな情報を含めてきちんと説明したり、取り組みの結果報告を行ったりすることで、地域からの信頼を得ている。
- ・ ベルギーでは、現地市長との対話時に、雇用のみではなく地域活動や、太陽光発電システムの寄付を行ったことなどについて高く評価された。

#### 【欧米企業との比較・日本企業のCSRの特徴】

- ・ 日本のCSRの特徴は、やはり「三方よし」なのではないか。言葉としてのCSRは欧米発かもしれないが、歴史という点では日本も古くから取り組んでいると考えている。
- ・ 日本全体のCSRの特徴ではないが、カネカではCSR委員会の立ち上げ当初から「戦略的CSR」に取り組むことが出来たということが大きい。「本業でいかに社会に貢献するのか」をカネカのCSRでは重要視しており、それを経営トップがじっくりとグループを含めた社員に語りかけている。やはりトップのコミットメントが大切であると考えている。

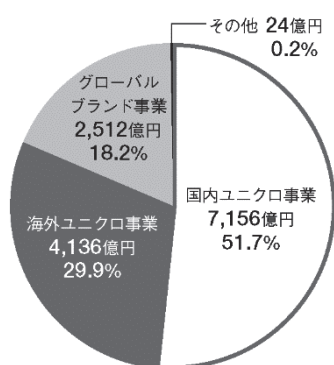
以上

## 株式会社ファーストリテイリング

### 【事業グローバル展開と全社のCSRのマネジメントについて】

- ・ 同社は「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」という企業理念を掲げ、「衣服のあり方」を変えることで、世界中の人々の生活を豊かにしていくことをミッションとしている。そのためにはCSR活動とビジネス活動が表裏一体であることが必要と考えている。
- ・ グローバルで客観的な視点を持ち、各専門領域に精通しているNGOや外部専門機関との議論を通じて認識した課題を、自社の経営戦略、経営資源に照らし合わせ、4つの領域（「生産（サプライチェーン・労働安全衛生）」「環境」「地域コミュニティ」「人材」）を優先課題に特定し、重点テーマとして取り組んでいる。

グループ事業別売上高（2014年度）



(出典：アニュアルレポート2014)

グループの国・地域別従業員



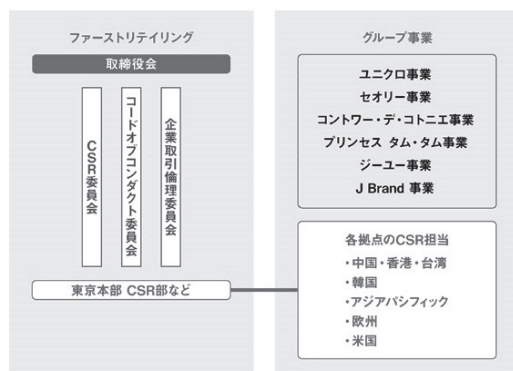
(出典：CSRレポート2015)

- ・ 世界各地で事業を行う同社は「従業員の性別や国籍、出身地域は、多様に構成されているべきであり、異なる文化や価値観など、多様な個性を活かし、融合させることで高い成果をあげる従業員の集合体がファーストリテイリンググループである」と考えダイバーシティを重視したグローバル経営を行っている。

### (CSR推進体制)

- ・ 2001年に「社会貢献室」を設置し、専任の組織によって社会的責任の遂行を進め、2004年には「CSR部」へと発展した。
- ・ 具体的なCSR活動推進については、経営と一体化した判断を実現するために、すべての上席執行役員が出席するCSR委員会を設置。東京本部のCSR部を中心に、海外の各拠点にもCSR担当を置き、グループ・グローバル推進体制を構築している（詳細は後述）。CSR委員会以外にも、重要事項決定機関として、コードオブコンダクト委員会、企業取引倫理委員会といった役員や社外の有識者などが出席する委員会を設置している。各委員会の事務局を東京本部に置き、各拠点のCSR担当と連携しながら、社会貢献、環境活動に限らず、グループ全体にわたる幅広いテーマで活動を推進している。

## CSR推進体制



(出典：ホームページ)

### 【サプライチェーン・バリューチェーンにおけるCSRの対応について】

#### (サプライチェーンにおけるCSR推進体制)

- ・ 同社は東京にグローバルヘッドクォーターを、上海、シンガポール、パリ、ニューヨークにリージョナル・ヘッドクォーターを置いている。
- ・ サプライチェーンにおけるCSR推進の体制としては、取引先工場における従業員の労働安全環境が担保され、地球環境や動物愛護などの観点から適切なプロセスでの生産が行なわれるようサプライチェーン全体のモニタリングを行なう専任の「CSRソーシングチーム」をCSR部内に設置。現在東京の他、生産拠点となる各地域で活動を展開している。スタッフは全て専任であり、人員は今後も充実させていく予定である。東京の「CSRソーシングチーム」から、各生産拠点および取引先工場の訪問も定期的に行っている他、テレビ会議などを通して、取り組みの進捗や改善状況を確認している。

#### (サプライヤーの労働環境モニタリングの目的・方法等)

- ・ 取引先工場の「労働環境モニタリング」においては、第三者の監査機関と連携し、「CSRソーシングチーム」が労働安全衛生・環境影響・法令遵守などの状況についてモニタリングを行っている（項目については次図参照）。労働環境モニタリングの対象は、一次サプライヤー（縫製工場など）である。二次サプライヤー（生地工場や染色工場など）に対しては環境モニタリングを行っているが、今後労働環境モニタリングも行う予定である。

#### 【CoCの項目】

- |                  |                         |
|------------------|-------------------------|
| ● 児童労働の禁止        | ● 賃金と諸手当について            |
| ● 強制労働の禁止        | ● 労働時間について              |
| ● 抑圧およびハラスメントの禁止 | ● 環境保護について              |
| ● 差別の禁止          | ● 社内規定の作成について           |
| ● 健康と安全性について     | ● モニタリングおよびCoCの遵守確認について |
| ● 組合結成の自由について    |                         |

(出典：CSR レポート 2014)

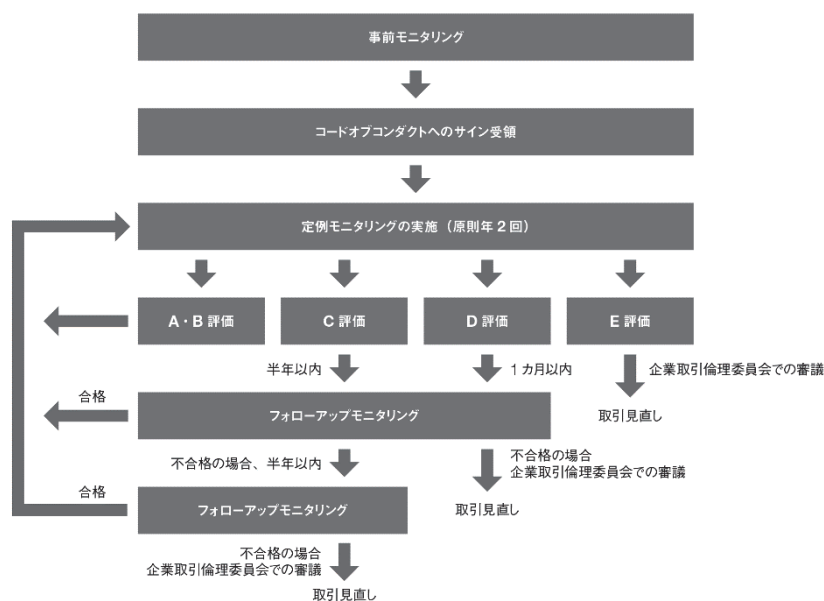
- ・ サプライチェーン全体における児童労働や労働安全衛生、建物の安全状況等への対応は、経営上の重要な課題と捉えている。例えば、取引先縫製工場において、労働時間が適切に



管理されていない、あるいは賃金が適切に支払われていないという状況があれば、それを改善することは、結果として当該工場の効率性を高めることに繋がる。また、染色工場では水や化学物質を多量に扱うため環境汚染のリスクが大きい、同時にそれは商品の品質にも関わる問題である。したがって、サプライヤーの効率性や品質は、調達を行う同社の経営においても重要である。

- 単にサプライヤーの工場の監査を行い、評価するだけでなく、現地の「CSRソーシングチーム」や生産部門のスタッフが工場を往訪し、何が問題なのかを直接確認するように努めている。サプライヤーのスタッフに対して、同社CoCに沿った適切な人事管理について教育を行うこともある。
- モニタリングは原則年2回行うこととしているが、懸念がある工場については2回を超えてモニタリングを行っている。取引前に事前モニタリングを行い、取引後も継続的にモニタリングを行っている。モニタリングの結果をA～Eの五段階で評価しており、C評価またはD評価であればフォローアップモニタリングを実施することとなっている。E評価であれば取引停止も含めて厳しく対処することとなっている（詳しくは下図）。実際に問題が発覚することもあるが、一つ一つ丁寧に対応を行っている。

■ 労働環境モニタリングの仕組み



■ 労働環境定例モニタリング結果 (2014年8月末時点)

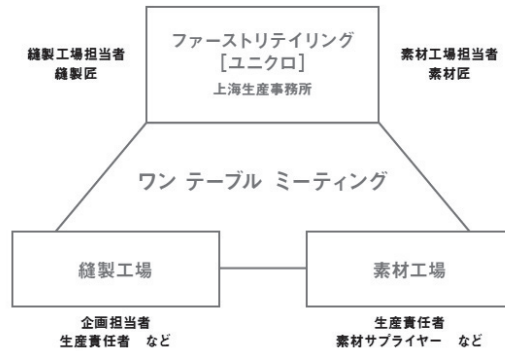
評価	内容	定例モニタリング実施工場数 (内、ユニクロ)		
		2012年度	2013年度	2014年度
A	指摘事項なし	9 (8)	11 (10)	1 (1)
B	軽微な指摘事項が1つ以上	87 (59)	134 (95)	175 (115)
C	重大な指摘事項が1つ以上	69 (51)	97 (45)	72 (32)
D	極めて重大な指摘事項が1つ以上	56 (34)	48 (19)	77 (17)
E	即取引見直し対象に値する極めて悪質かつ深刻な事項	8 (7)	4 (1)	7 (3)
合計		229 (159)	294 (170)	332 (168)

(出典：CSR レポート 2015)

- ・ 取引の見直しについては「企業取引倫理委員会（委員長：グループ執行役員 CSR部）」において社外監査役や社外の弁護士なども交えて審議を行う。その際、事実関係だけでなく、発生原因についても客観的な検証を行った上で、外部委員の意見を尊重し意思決定を行っている。
- ・ 取引停止が工場の雇用にも影響を与える可能性があるため、取引見直しの判断は慎重に行っている。工場側の改善姿勢がどこまで示されているかということも考慮した上でタイミングも見計らいながら決定を行う。
- ・ 取引見直しの決定は、生産計画等に影響を与えるため、生産部門とも調整の上、最終的には「企業取引倫理委員会」で決定する仕組みとなっている。

#### （サプライヤー管理に対する欧米企業との比較や同社独自の対応等について）

- ・ 同社と欧米の競合企業との違いの一つに、「サプライヤーが少ない」という点が挙げられる。例えばユニクロブランドの場合、一つの商品を大量生産するため、中長期的な視点から少数の取引先と規模の大きい取引をすることによって、効率が向上し品質も担保できる。約一年前から商品企画・生産計画・販売計画を立て、準備を行っている。デザインの異なる多種多様な品目を取り扱う欧米の競合企業とはビジネスモデルが異なる。
- ・ 同社はCSRを経営の問題として捉え、関係企業に対して「きめ細やかな対応」を心掛けている。新しい取引先と契約を結ぶ際には、必ず経営トップ同士で面談を行っている。そこで「CSRも含めて同社の品質レベルの要求水準や生産量のボリューム、納期などを遵守できるかどうか」「一緒に成長していきたいと思ってもらえるかどうか」等について確認を行い、長期的な信頼関係を築いている。
- ・ このほか、現地のサプライヤーをCSRソーシングチーム（日本）が往訪する際に生産担当者も同行したり、現地担当者の能力向上（キャパシティ・ビルディング）を図る研修も実施している。またサプライヤーの工場とのパートナーシップとして「匠」制度を導入している。日本の繊維産業で豊富な経験を持つ技術者グループを取引先工場に派遣し、技術指導を行なう仕組みである。
- ・ サプライチェーン全体が一つの会社のように協働するための仕組みの一つが「ワンテーブルミーティング」である。単に調達する側と納入する側の関係性だけでは、『世界最高水準の服づくり』を実現することはできないと同社は考えており、ユニクロと縫製工場、そしてそのサプライヤーである素材工場が、一つの目標に向かって、それぞれの技術・知見をオープンに議論する場を設けている。すべての関係者が、技術的な課題はもちろん、仕事の進め方、運営などについて共有。率直な議論を重ねることで、抜本的な課題解決に直接的な効果をもたらし、かつ事業の推進力にも繋がっている。



(出典：CSRレポート2014)

### （「CSRソーシングチーム」のスタッフに求める資質）

- ・ サプライヤーの工場の監査を行う目的は、工場の経営を改善することであるため「CSRソーシングチーム」のスタッフに求める資質としては「工場監査の経営上の重要性（例：労働時間短縮の取り組みによる生産性の向上）が理解できる人」かつ「生産国の縫製産業発展のために仕事を行うという使命感のある人」という点が挙げられる。また、コンプライアンスに関するセンスも重要である。監査の指摘事項のみ改善すればいいというものではなく、問題を確認したときに根本的な改善を図り、再発防止にとどまらず発展的対応を促していく役割が求められる。生産現場等とのコミュニケーション能力や熱意、使命感といったものが重要である。

### （贈収賄の防止について）

- ・ 全ての従業員（海外も含む）に対しては、入社時に贈収賄防止も含めたコード・オブ・コンダクト（行動規範）への署名を義務づけている。入社後も、毎年署名を更新し、内容の周知を繰り返し行っている。また、サプライヤー往訪時は原則2人1組で訪問する等、贈収賄を未然に防ぐための工夫も行っている。

### （サプライヤーの監査を同業他社と共有化するプラットフォームについて）

- ・ ILO（国際労働機関）がカンボジアなどで進めている「ベター・ファクトリーズ」<sup>1</sup>など、共通のプラットフォームがあることによって効率化される部分がある。工場における労働環境の課題は業界全体の課題でもあるため、同社では今後こうしたプラットフォームへの参加を含め、他社との協働には力を入れていく予定である。
- ・ バングラデシュのダッカ近郊で発生したラナプラザ・ビル崩壊事故を受けて「バングラデシュにおける火災予防及び建設物の安全に関わる協定（Accord on Fire and Building

<sup>1</sup> 労働条件改善を通じた企業競争力の向上によるカンボジア経済の構築と貧困削減を目指すILOによる取り組みである。参加衣料品工場の労働法・国際労働基準遵守度合いについてモニタリングを行い、工場ごとの進展状況を、川下企業がオンラインデータベースを通じて確認することが出来るようになっている。児童労働や強制労働がないこと、男女同一賃金、十分な数の非常口の設置、残業手当の適正な支払いなど52項目についての情報が集約されている。

Safety in Bangladesh) 」が発足し<sup>2</sup>、同社もこれには署名を行っている。

- ・ なお、崩壊したビルの中に同社の取引先は無かった。
- ・ 同社では、上記の「バングラデシュにおける火災予防及び建設物の安全に関わる協定」に基づく検査が実施される以前に、独自に建物の安全性や防火体制の確認等の現地検査を実施している。

#### **(買収先企業におけるCSRの推進)**

- ・ 過去に買収したブランドとしては「セオリー」「コントワー・デ・コトニエ」「プリンセス タム・タム」「Jブランド」がある。これらについてもユニクロブランドと同様のやり方でサプライヤーの監査を行っている。
- ・ 買収後は人事交流を行い、ファーストリテイリングの考え方や仕組みへの理解を促進している。それぞれのブランドに良いところがあるので、良いところは生かしながらも、時間がかかることもあるが可能な限り標準化していくべきだと考えている。

#### **【CSRがどう企業価値の向上に結びついているか】**

- ・ バングラデシュで行っているグラミンユニクロが展開するソーシャルビジネスは、ユニクロのノウハウを活かして、商品の企画から素材調達、生産、販売までをバングラデシュ国内で完結させ、収益はすべて再投資するモデル。貧困や雇用などの社会課題の解決に貢献することを目的としている。現在は、現地でのブランド認知向上と店舗数の拡大を目指しつつ、雇用創出や小売業のノウハウ提供などの面で貢献することができている。
- ・ 企業は社会的課題を解決することによって新たな市場の開拓や、新しい商品を作っていくことができると考えている。バングラデシュは社会的課題も多く抱えているが、そこで敢えてチャレンジすることによって見えてくるものもあり、イノベーションが起きる可能性があると考えている。コストカットや売上増加を追求するだけではイノベーションには繋がらない。同社はそういった中長期的視点からこの取り組みを進めている。

#### **【欧米企業との比較・日本企業のCSRの特徴】**

- ・ 日本企業は「自分達（個社）で課題を発見し解決していく」ことに特徴があると考えている。これに対し、欧米企業は「政府、NGO、業界や企業同士等で連携しながらグローバルなルールをつくる」ことに長けているのではないかと考えている。また情報開示等については、先進的な欧米企業に比べ日本企業は改善の余地があると考えている。

以上

---

<sup>2</sup> IndustriALL Global Union と UNI Global Union の主導により策定された協定である。縫製工場の防災や安全面についての検査を行い、必要な修繕活動等の実施を通じて労働環境の改善を推進している。

## 日本GE株式会社

### 【事業グローバル展開と全社のCSR<sup>1</sup>のマネジメントについて】

- GEは、全世界で約170の拠点があり、従業員数は30万人を超えている。日本におけるGEの事業開始は1886年。日本政府の印刷工場用に発電機を納入したことから始まっている。日本GEの従業員数は約4,600人（2014年3月末）。
- いわゆる「CSR推進室」はGE米国本社にも日本GEにも存在していない。その理由は「CSRの遂行責任は特定部門だけが持つものではない。いかなる立場にあっても、企業に属する者として自社の社会的責任を理解し、それぞれの立場で自身の行動に反映させるべきである」という考え方が根底にあるからである。
- GEは「Integrity（誠実さ）」を何よりも重要なものとして位置付けており、社員はそこに強くコミットしている。その一環でもあるコーポレート・シチズンシップは、GEのカルチャーのみならず事業戦略にも深く根付いている。
- GEのコーポレート・シチズンシップの枠組としては「長期にわたる堅調な経済実績」「法規制と基本的倫理の厳格な遵守」「長期的な価値を高めるために、単なる法の遵守を超えた倫理的行動をとる」が主に挙げられている。
- これら枠組は、GEが近年進めてきた成長戦略（例：環境課題解決と経済性の両立を目指す「エコマジネーション」、より身近で質の高い医療をより多くの人へ届けられるようにすることを旨とする「ヘルシーマジネーション」）にも影響している。
- GEにはいわゆる「経営企画部」も存在しない。日本GEにおいても、重要な戦略は社長を中心に人事、財務なども含めた各部門の責任者から成るコーポレート・エグゼクティブ・コミッティ(CEC)のメンバーが議論して決定し、実行においてはそれぞれの役割に説明責任を持つ。
- GEは、企業経営や顧客への価値提供をいっそう迅速にするためにdelegation（権限委譲）を積極的に進めている。それは同時に、各自がより大きな責任を持つことも意味する。これはコーポレート・シチズンシップについても該当する。

### （コンプライアンス、インテグリティ（誠実さ）に関する取り組みについて）

- GEでは、多くの拠点において、コンプライアンスが遂行されているかどうかを監督する「コンプライアンスオフィサー」が設置されている。GEのコンプライアンス等に関する取り組みの一つ目の特徴は、この「コンプライアンスオフィサー」が法務部門の弁護士だけでなく各部門の関係者や取引先、社外の専門家とも緊密に連携している点である。人権や労働問題であれば人事部門、サプライチェーンに関することであれば購買部門や製造部門と協働し、国や各種団体が定めるガイドラインの今後の方向性なども加味しながら課題を吸い上げ、必要なアクションを推進していく役割を担っている。

<sup>1</sup> GEでは「コーポレート・シチズンシップ（企業市民活動）」という言葉を主に使用。

- 国ごとに規制が異なる場合もあるが、多くの場合一番厳しい国に合わせる形でガイドラインを整備している。たとえば人権であれば、途上国での問題が大きいため、これに合わせるような形で「人権に関する基準書」を策定している。

### GEの人権に関する基準書

GEの人権に関する基準書の作成にあたって指針となったのは、昨年ニューヨーク、ブリュッセル、香港で開催された会議でステークホルダーから寄せられたご意見です。どの会議でも聞かれた懸念は、GEの最新のシチズンシップ・レポートには人権に関する総合方針を形成する多くのプロセスや方針に関する説明は記載されているが、こういった要素が首尾一貫した声明にまとめられていない。それはつまり、この分野への取り組みは本物ではないという意味ではないが、というものでした。

さらに、GEはビジネスのゼネラル・カウンセラー、コンプライアンス担当者、「スピリット&レター」の方針の擁護者など社内からの意見を収集しました。その結果まとまった以下の文章はGEの人権に対するコミットメントを示したものです。これを核にして、現在、そして今後数年間で、現状のプロセスを改善し、こうした原則をさらに徹底させる新たなプロセスを構築していきます。

#### 私たちのコミットメント

GEは企業として、基本的な人権の確立を促進します。私たちは、元々は各国の国民に宛てたものであることに留意しつつも、企業が果たすべき役割は重要であると理解して、世界人権宣言に規定された原則を支持します。GEは他の企業とともにこの宣言で樹立された広範な原則を実業界に適用する現実的な方法を見出します。

#### 私たちの行動

私たちは範を示してリードすること——「スピリット&レター」で規定した方針と一致する行動を通して社員やビジネス・パートナーに影響を与えること——によって重要な役割へのコミットメントを実現すべく努力します。具体的には以下によって、その実現を支えます。

<h4>経営者としての立場から</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ILO（国際労働機関）が採択した「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」に示されている社員の人権を尊重する。これには差別の撤廃、児童労働と強制労働の禁止、結社の自由と集団交渉の権利が含まれる。</li> <li>・ 「Voluntary Principles on Security and Human Rights（安全および人権に関する自主指針）」の主旨と、私たちが業務を展開している国々の法律に準じた安全を提供する。防止もしくは防衛目的が必要な場合に限り、脅威に見合った程度の武力を使用するという指示とともに、警備を置く。</li> </ul>	<h4>直接のビジネス・パートナーに関して</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ サプライヤー、提携企業および販売店との契約に「スピリット&amp;レター」の適切な原則を組み込む。</li> <li>・ 新興成長市場で主要サプライヤーが環境・安全・衛生基準、強制労働と児童労働の禁止、現地の賃金・労働時間法を遵守しているかどうかをモニターする。</li> <li>・ 直接の提携企業——特に新興成長市場の企業——が関わった人権問題を評価し、関連分野における現実的対応を検討する。</li> <li>・ 参加と協働によって、ILO宣言の実現を徹底させる。</li> </ul>
<h4>ビジネスの立場から</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 電力、水、医療に対するニーズを満たすものなど、基本的な人権と持続可能な環境を考慮した製品を開発し、販売する。</li> </ul>	<h4>地域社会において</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人権侵害は許されないという信念を行動で示し、前向きな影響を与えるという役割を果たすことによって、業務を展開する地域社会に奉仕する。</li> <li>・ 大型インフラ建設のプロジェクト・ファイナンスで地元コミュニティへの影響が考えられる場合は、そのアセスメントを行う。</li> </ul>

GEの「スピリット&レター」に規定されたインテグリティの方針は、差別の撤廃、マナー・ロンダリング防止、汚職防止、環境・安全・衛生など主要な人権の問題に対応するものです。私たちは、オンズパーソン・プログラムを通じて双方向のコミュニケーションを積極的に促進することにより、行動と方針の一貫性を保ちます。

（出典：2007年度シチズンシップ・レポート）

- 社内ではコンプライアンスという言葉以上にインテグリティ（誠実さ）という言葉が用いられることが多い。経営において何よりも重要なことがインテグリティであるという考え方が徹底している。インテグリティを持って業務にあたるための行動規範を定めた「スピリット&レター」という冊子を入社時に全社員に配布し、社員はこれを通読して署名している。



目次			
インテグリティに関する声明	1	スピリット&レターのポリシー	13
スピリット&レター: ビジネスの進め方のガイド	2	お客様およびサプライヤーへの対応	14
GEの行動規範	3	不適切な支払い	18
社員一人ひとりの誓約	4	サプライヤーとの関係	22
GEのコンプライアンスポリシー の遵守を義務づけられる者	5	偽造取引抑制	24
社員の義務	6	マネーロンダリングの予防	26
リーダーの義務	7	ブライバシー	28
声を上げること: インテグリティの 懸念を提起する義務	8	官公庁との取引	30
インテグリティ上の懸念を提起する方法	9	官公庁との仕事	32
インテグリティ上の懸念が 提起されたときの対応	10	グローバルな競争	34
違反に対する処分	11	競争法の遵守	36
ビジネス独自のポリシーと手続	12	GE コミュニティ	38
		公正な費用徴収	42
		環境および安全・衛生	44
		セキュリティと危機管理	46
		GE 資産の保護	48
		知的財産	50
		コントローラシップ	54
		利益相反	56
		インサイダー取引と株式情報の漏洩	58
		索引	59
		付則:どの法律が適用されるか	

この冊子は、GE のコンプライアンス ポリシーの概要です。コンプライアンス ポリシーの全文およびその他のさまざまな資料は、[integrity.ge.com](http://integrity.ge.com) にあります。

(出典 : [http://www.ge.com/files\\_citizenship/pdf/Spirit\\_Letter\\_Japanese.pdf](http://www.ge.com/files_citizenship/pdf/Spirit_Letter_Japanese.pdf))

- ・ インテグリティの浸透のためには、オンライントレーニングシステムなども活用している。日本GEでは、法務部門主催で「インテグリティ・ウィーク」等の啓蒙イベントを毎年実施。たとえば、社員がオンライン上のグループチャットで「こんなケースも、問題になるのだろうか？」などの疑問に対して議論や情報共有する場を持っている。コンプライアンス担当や担当弁護士だけでなく、営業部門の若手リーダーなども回答者として参加することにより、インテグリティは社員誰もが持つべき姿勢であることを示すこともできる。
- ・ GEの取り組みの二つ目の特徴は、インテグリティを組織全体に浸透させるために「社内オンブズパーソン制度」を設けている点である。オンブズパーソンは、その所属部門も年代も様々であり、本来の業務に加えてこの活動を行う。選ばれたメンバーは適切な指導を受けた後、守秘義務をもってオンブズパーソンとしての活動を始める。誰もがオンブズパーソンに気軽に相談できるよう、日本GEでは社内には顔写真入りのポスターが張り出されている。さらに、社員のPCには相談窓口へとアクセスできるアイコンが設置されており、身の回りに疑問を感じる事象があれば匿名で相談できる仕組みになっている。こうした相談

は、必要に応じてオンブズパーソンやコンプライアンスオフィサーが事実確認などを行い適切な対処が施される。相談者に対する報復行為は徹底して禁止されている。

- GEは、全社員が前述の「スピリット&レター」を持つだけでなく、そうした精神を文化として浸透させ共有するべく、社内報や社内イベント、チームの定例会議などあらゆる機会を活用しながら年間を通してインテグリティについて考える機会を設けている。

**オンブズパーソンに挙げられた懸念(分野別)**

Policy	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Fair Employment Practices	425	345	366	414	576	674	812
Conflicts of Interest	209	209	235	206	220	260	309
International Trade Controls	91	142	147	138	125	170	124
Security & Crisis Management (a)	91	114	111	123	208	220	163
Regulatory Excellence	58	90	98	127	110	135	140
Business Records (T&L, Time & Attendance)	81	133	98	91	124	174	175
Environment, Health & Safety	101	97	87	127	164	175	129
Routines, Documentation							
Internal Measurements	106	92	83	89	111	179	224
Supplier Relationships	72	86	74	94	121	137	170
Improper Payments	49	52	64	35	74	70	96
Cyber Security/Privacy (b)	54	69	63	59	80	111	193
Controllershship (Accounting, Financial Reporting, Billing)	47	57	53	45	71	111	141
Intellectual Property	45	27	46	48	80	108	141
Theft	38	72	38	42	31	44	36
Working with Governments	30	28	38	22	14	30	31
Complying with Competition Laws	29	22	22	21	23	29	31
Violation of Law	--	--	--	--	7	20	31
Other Integrity Concerns	70	37	18	25	64	105	158

**オンブズパーソンに挙げられた懸念(地域別)**

Region	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
U.S. and Canada	56%	55%	57%	57%	55%	52%	48%
EMEA	15%	17%	17%	21%	21%	21%	23%
Asia	16%	15%	15%	13%	16%	19%	19%
Latin America	13%	13%	11%	9%	8%	8%	10%

(出典 : <http://www.ge.com/investor-relations/governance/ombudsperson-process>)

- GEは以前、ハドソン川(米国)を汚染した工場廃棄物を除去するため、莫大な費用を支出したことがある。その反省から、有害物質使用に係るガイドラインも設けている。

**(贈収賄について)**

- たとえば公的職務に就く方との視察出張などに際して、図らずも「交通費や会議時の食事代などの経費が贈収賄とみなされてもおかしくない」ということが起きないように、特に公的機関との接点をもつ業務にあたる者には贈収賄防止のための指導も行っている。

**(社会貢献活動・コミュニティ活動について)**

- 社会貢献活動・コミュニティ活動については、社員によるボランティア組織が全世界の拠点独自で活発に展開されている。
- ボランティア組織の代表例として、世界中で慈善活動を行う組織である「GEボランティア」や、女性が差別なく活躍できるような風土づくりを目指して活動する「ウィメンズ・



ネットワーク」がある。後者は、前CEOのジャック・ウェルチの時代から続く全世界的な組織である。人種に関係するものとしては、「ヒスパニック・フォーラム」などが地域の特性に応じた活動を自発的に行っている。また「ヘルスアヘッド」という組織では、メンタル・フィジカルの両面から社員の健康を推進するとともに、そこから得た知識を地域の健康増進にも還元していく活動をしている。性的少数者の権利を守るための活動組織も存在しており、最近、日本でも「GLBTA」<sup>2</sup>とした組織が立ち上がったところである。全世界的な組織と併せて、地域ごとの特性に合った様々なコミュニティ活動組織が存在する。

- ・ 日本GE独自の組織としては「バリアフリー・ネットワーク」が挙げられる。これらはいずれも主旨に賛同する社員が当時の日本法人社長に相談して自発的に立ち上げ、ボランティアで取り組んでいる。
- ・ ボランティアに対する社員の関与度が極めて高く、社員の多くが自主的にボランティア活動に参加している。経営陣によるボランティア活動に対する支援も手厚い。活動に賛同する自発的な社員らが年間の活動計画をまとめ、社から活動費を得て、全社にわたる社員の参加を誘発しながら計画的に活動を行う。また、社員にはボランティア休暇も用意されており、平日にボランティア活動を行うことができる。
- ・ こうした枠組みは、参加する社員にとって通常業務では関わる機会のない他部門の社員との交流機会にもなり、社内の人と人のネットワークを築き、連帯感や価値観の共有を促すことができる利点もある。

#### (日本GEのコーポレート・コミュニケーション担当の役割について)

- ・ 日本GEのコーポレート・コミュニケーション本部は、社内向けに、「これは知っておくべき」という情報を毎週デジタルで発行している社内報等を通じ発信している。また、ヘルスケア・金融など各部門のコミュニケーション担当者とも連携し、社員が様々な事業部門の情報に触れられるよう情報インフラを整えている。
- ・ 社内の情報共有を促進するため、誰でも気軽に投稿できるブログポストを用意しており、業務上の情報だけでなく、ボランティア活動の呼びかけやイベント告知なども各担当者が自ら発信できる仕組みが用意されている。
- ・ 会社の規模が大きいことに伴う利点として、様々な経験が蓄積されることがあげられる。こうした経験に基づくベストプラクティスや失敗事例を、社員で共有している。
- ・ GE 本社が発行するコーポレート・シチズンシップ・レポート作成においては、日本の活動状況をとりまとめて編集担当者に共有するなど本社のメンバーと連携している（2010 年度以降はオンライン版のみ）。レポートは、各年度の関心事項に重点を置いたものとなっている。
- ・ 社会貢献活動やコーポレート・シチズンシップ活動に関連するイベントは、日本だけでも大小併せて年間で200程度行われており（社内の小グループのセッションを含む）、コーポ

---

<sup>2</sup> 性的マイノリティである Gay、Lesbian、Bisexual、Transgender、Allies（自分自身は性的マイノリティではないが、そうした人たちを理解し、その人たちのための活動に賛同して取り組みを行う人の意味）

レート・コミュニケーション本部はこうしたイベントの開催情報を取りまとめて全社員に毎月情報提供している。複数あるコミュニティを一堂に集めた年次総会としては、ゲストスピーカーを招いた基調講演のほか、お互いにどんな活動をしているのかといった共有や、活動体験を行うことができるイベント「コネクト・カフェ」も開催している。

### 【欧米企業と日本企業の比較】

- GEは、インテグリティをマンガで学べる小冊子（例「知的財産の持ち出し」）を社内弁護士が中心となって作成するなど、楽しむ要素を盛り込みながら経営上の重要事項を伝える工夫を行っている。特に行動規範や規則について、社員が「やらされている感」をもつことなく自ずと理解し共感できるような仕掛けを意識しているという。
- GEは今、大企業にはびこりがちな官僚主義を排しベンチャー企業のようなスピード感を発揮するために「シンプリフィケーション」として企業文化変革を進めている。企業文化の変革についても、GEは、新しい考え方や価値観を社員に覚えてもらうことではなく「個々の社員が行動を通してそれを具現化できること」が変革だと考えている。そのためにも社員にとって「腹に落ちる」コミュニケーションが欠かせない、として、日本GEではダイアログ（対話）イベントや社内パネルディスカッション、インフォグラフィックを用いたポスター、また、時にクイズゲームやコンテスト等、社員が楽しみつつ理解や共感を深めていける仕掛けを施している。グローバルな取り組みにおいて、同じ目的を達成するにも国ごとに文化やビジネス習慣が異なるケースには、地域ごとに社員に最も受け入れられやすいかたちで展開されている。ここでも地域への権限委譲が図られており、柔軟さが伺える。

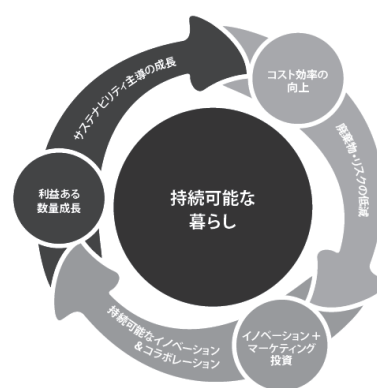
以上

※上記の作成にあたっては、同社へのヒアリング調査に加えて、同社のシチズンシップに関するホームページ（<http://www.ge.com/jp/company/citizenship/index.html>）、同社「社内オンブズパーソン制度」に関するホームページ（<http://www.ge.com/investor-relations/governance/ombudsperson-process>）、同社社内案内（[http://www.ge.com/jp/docs/1404280082919\\_company\\_profile\\_2014.pdf](http://www.ge.com/jp/docs/1404280082919_company_profile_2014.pdf)）、同社2007年度シチズンシップ・レポート（[http://www.ge.com/files\\_citizenship/pdf/GE\\_2007\\_citizen\\_07rep\\_jp.pdf](http://www.ge.com/files_citizenship/pdf/GE_2007_citizen_07rep_jp.pdf)）、及び同社スピリット&レター（[http://www.ge.com/files\\_citizenship/pdf/Spirit\\_Letter\\_Japanese.pdf](http://www.ge.com/files_citizenship/pdf/Spirit_Letter_Japanese.pdf)）を参照した。

## ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社

### 【事業のグローバル展開と全社のCSRのマネジメントについて】

- ・ サステナビリティは、ユニリーバのビジネスの根幹に位置づけられている。2010年に、「環境負荷を減らし、社会に貢献しながら、ビジネスの規模を2倍に」を掲げるビジョンが発表された。ビジョンの中に、「成長戦略」と「環境・社会の課題にどう取り組むか」という2つの側面が入っており、成長戦略と同じ次元でサステナビリティが語られている。
- ・ ビジョンの発表と同時に、ビジョンを実現するためのビジネスプランとして、「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン」が発表された。「衛生・健康」、「環境負荷の削減」、「経済発展」を3つの大きな柱とし、いずれも本業と密接に関連している。3つの柱の下に9つの大きな目標を掲げ、さらにその下に50程度のKPIを策定し、毎年の進捗状況をウェブサイト等で発表している。進捗状況は国毎に把握し、各国の数値をグローバルで集約した内容が掲載される。計画通り進んでいる項目は緑色、計画に対して遅れがある項目は黄色のマークを付け、進捗状況を詳細に報告している。



(出典：ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン)

**1 健康・衛生**  
2020年までに、10億人以上がより衛生的な習慣を身につけられるよう支援します。これにより、下痢などの命を脅かす病気の予防に貢献します。

記号

- 達成済み
- 計画通り
- 計画に遅れ
- ⊖ 未達成

● 2013年末までに3億300万人に働きかけました  
ライフボーイで1億8,300万人に働きかけ、ピュアイトで安全な水を5,500万人に提供し、歯みがきのブランドで5,200万人、ダヴ セルフエステティム・プログラムでは1,300万人が対象になりました。

---

● 手洗いによる下痢と呼吸器疾患の低減

---

● 安全な飲み水の提供

---

● 口と歯の健康の改善

---

● もっと自信を持てるように

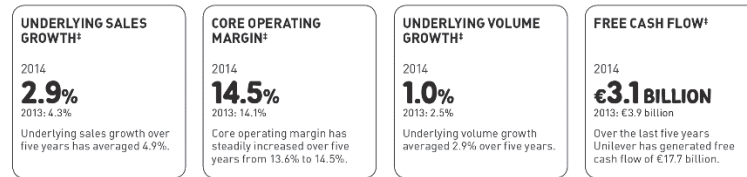
---

▲ Back to Top

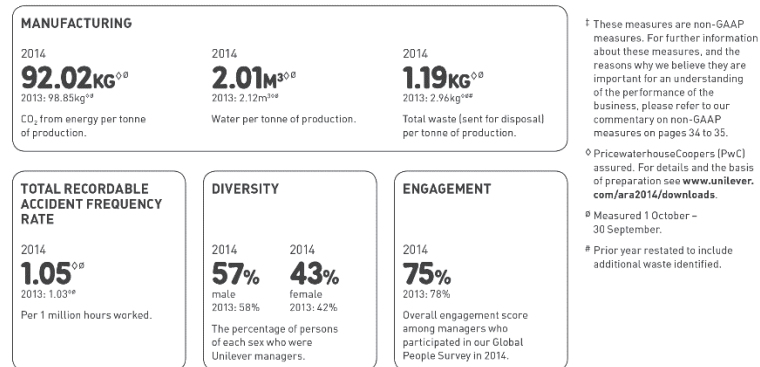
(出典：ユニリーバ・ジャパン ホームページ)

- ・ 「サステナブル・リビング・プラン」におけるKPIの設定にあたっては、特に問題の深刻な地域や影響の大きな分野に焦点を当てるようにしている。例えば、水使用量の削減では、水不足の7カ国を抽出し目標とした。その7カ国で世界人口の半数をカバーしているという。
- ・ アニュアルレポートでは、売上高の伸びといった財務情報を載せる冒頭のページに、非財務情報としてサステナビリティの取り組みの進捗状況も併せて載せている。サステナビリティの取り組みがビジネスと密接に関わっていることが、開示の仕方にも表れている。

## KEY FINANCIAL INDICATORS



## KEY NON-FINANCIAL INDICATORS



(出典：Unilever, Annual Report & Accounts 2014)

- ・ 会社設立の歴史からも、ビジネスを通じて社会問題を解決することを大前提としていることがわかる。ユニリーバは、英国とオランダの二社の合併によって誕生したが、その一社であるリーバ・ブラザーズは、ビクトリア時代の英国で、5歳の誕生日を迎えるまでに子ども達の半分以上が不衛生が原因で命を失ってしまうという社会問題を解決するために石鹸の製造販売を始めた。もう一社のマーガリン・ユニも同時期に、当時栄養価の高い食べ物を簡単に摂取することができなかつた中、人々に栄養価のあるものを届けるため、高価なバターの商品としてマーガリンの製造販売を始めた。
- ・ CEOのポール・ポールマンは、“Business with Purpose”という言葉を使う。目標を持ったビジネスをすること、そして、持続可能な暮らしを当たり前にすることが企業としての大きな目標だと説明している。このため企業としてもサステナビリティに対して高い目標をコミットし、チャレンジングな取り組みを行っている。

### 【海外拠点におけるCSRのマネジメントの状況について】

- ・ グループ全体への浸透については、2010年にビジョンと「サステナブル・リビング・プラン」を発表した際に、全世界190カ国の経営幹部を全員ロンドンに招集し、情報共有が行われた。
- ・ ユニリーバ・ジャパンの定期的な取り組みとしては、日本法人のトップが毎月社員に電子メールで送付するCEOレターの中に、会社業績や新製品などの情報とともに、必ずサステナビリティ関連の情報を入れるようにしている。
- ・ また、ユニリーバ・ジャパンの全社員を集めて行われる年2回の戦略会議の際には、CEOの話の中に、必ずサステナビリティに関する話題盛り込まれている。気候変動や飢餓の状況や

ビジネスとの関連性をまとめた動画などを活用することで理解が深まり、使命感が醸成される。

- ・ サステナビリティの推進体制としては、「サステナビリティ・チャンピオン」を各国に1人配置している。「サステナビリティ・チャンピオン」が製造やR&D、人事、財務、営業等の各部署のマネジャークラスの担当者（計10名程度）をとりまとめ、各部署に満遍なく情報共有を行う体制を整備している。
- ・ 例えば営業部門では、取引先からサステナビリティに関する情報提供や共同キャンペーンの依頼も来るため、定期的に営業担当者へのトレーニングを実施するなどの取り組みを行っている。また人事部門においては、サステナビリティへの関心の高い入社希望の学生への対応が強化されたなどの効果も出ている。
- ・ 定期的に電話会議も実施し、例えば、危機管理に関する経験などを拠点間で共有している。

#### 【サプライチェーン・バリューチェーン上のCSRについて】

- ・ ユニリーバ・ジャパンにおいても、「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン」の枠組みに沿って、環境負荷の削減を中心に、さまざまな取り組みを進めている。温室効果ガス排出に関しては「製品のライフサイクルからのCO<sub>2</sub>排出量をユニリーバ全体で2020年までに半減する」という目標の下、日本の製造拠点でのエネルギー使用量や輸送効率を継続的に改善している。また、製品ライフサイクルからのCO<sub>2</sub>排出量の68%が家庭での製品使用時に生じていることから、詰め替え製品のパッケージに環境に関するメッセージを記載するなど、消費者に対する啓発活動に注力している。
- ・ 世界では年間、約360万人もの乳幼児が不衛生のため命を失っているが、石鹸を使った正しい手洗いが普及すればこのうち半分程度は助かると言われている。ユニリーバは、石鹸ブランドの「ライフボーイ」を通して、石鹸を使った正しい手洗いを啓発するキャンペーンを乳幼児死亡率の高いアジア、アフリカ、ラテンアメリカで実施している。
- ・ またインドにおいては、衛生問題に対して、ビジネスとして持続的に取り組む選択をし、3つの問題を乗り越えている。1つ目は低収入の問題。1日2ドル以下で生活している農村部の住民でも石鹸を購入できるよう「サシェ」という一回使い切りの小分けパックにし、1個1ルピー（約2.5円）で販売することにした。2つ目は生活習慣の問題。生活習慣を変えるために学校で石鹸を使った手洗いのデモを行うなど、まずは子どもから石鹸での手洗いを啓発する活動を実施した。3つ目は販路の問題。農村部には流通チャンネルが無く、製品を宣伝する手段もなかったが、農村部の女性に個人事業主になってもらい、彼女達に石鹸を販売してもらった「プロジェクト・シャクティ」という施策を展開した。石鹸の販売により収入を得ることで、女性の経済的な自立支援にもつながっている。
- ・ ユニリーバは、“doing well by doing good”（＝正しいことをしてビジネスをよくする）という考え方が基本にあり、ライフボーイの例では、地域社会の衛生状態が向上し、農村部の女性の経済的な自立や生活の向上にも貢献できる。ユニリーバにとっても、これまで都市

部のみだった顧客層を農村部にも広げることで、ビジネスの拡大につながる。こうした代表的なプロジェクトの情報は、新たなビジネスモデルとして、全拠点で共有されている。



(出典：ユニリーバ・ジャパン ホームページ)

- ・ 持続可能な調達に関しては、原材料として使用する農産物のうち上位 10 品目に注力している（10 品目はパーム油、紙・ボール紙、大豆、果物・野菜、砂糖、菜種油、紅茶、酪農品、ひまわり油、ココア）。
- ・ 例えば紅茶については、世界の紅茶の茶葉の 12% をユニリーバが購入しており、ユニリーバがどの茶園からどのように調達するかによって、資源問題や気候変動に影響を与える可能性があることから、危機感を持って取り組んでいる。2013 年末までに是全世界で使用する紅茶のうち 53% を国際的な非営利環境保護団体のレインフォレスト・アライアンスが認証した茶園から調達している。日本の「リプトン イエローラベル ティーバッグ」も認証茶園からの茶葉を 100% 使用したブレンドに切り替えた。

#### 【欧米企業との比較・日本企業のCSRの特徴】

- ・ サステナビリティについて経営トップが大きな方向性を打ち出し、内外にコミットメントをしているという点が多く、日本企業との違いとして挙げられるのではないかと。ユニリーバが2010年にビジョンを打ち出した時、どのように達成するのかと誰もが疑問に思ったはずだが、そういう中でも、「環境負荷を減らし、社会に貢献しながら、ビジネスの規模を2倍に」という大きな方向性を示すことができたのは経営トップの強い意志と使命感があったからこそである。
- ・ 大きな方向性を打ち出すのがリーダーの役割である。その方向性のもと、目標を達成するために何ができるのかを全社員が考え、全社員でサステナビリティを進めて行くのだという考え方がならないとなかなか取り組みは進まないのではないかと。

以上

※上記の作成にあたっては、同社へのヒアリング調査に加えて、同社ホームページ (<http://www.unilever.co.jp/>)、ユニリーバ本社ホームページ (<http://www.unilever.com/>)、Annual Report & Accounts 2014 を参照した。

# －文献調査企業事例－

## IKEA（イケア）

### 1. 概要

#### 【企業概要】

- ・ スウェーデン発のホームファニッシングカンパニー大型家具小売店。1943年創業。イケアグループの持ち株会社である INGKA Holding B.V. は、オランダ（デルフト）に所在<sup>1</sup>。
- ・ イケアグループは、商品戦略から商品開発、物流、小売まで、バリューチェーン全体にわたって事業を展開。この中には、製造ユニットやトレーディングオフィス、カスタマー配送センター、小売店舗（イケアストア：全世界 26 カ国に 303 店舗）が含まれる。従業員は 43 カ国に 135,000 人。52 カ国に 1,046 のホームファニッシングサプライヤーを持つ。
- ・ イケアグループが運営するイケアストアは、Inter IKEA Systems B.V. との間で結ばれたフランチャイズ契約の下で営業している。
- ・ 2009 年末の地域別の売上高をみると、ヨーロッパ（80%）、北米（15%）、アジア、オーストラリア（5%）。売上高の上位 5 カ国は、ドイツ（16%）、米国（11%）、フランス（10%）、イギリス（7%）、イタリア（7%）となっている。

#### 【ビジョン、ビジネス理念】

- ・ イケアビジョン「より快適な毎日を、より多くの方々に」のもと、「優れたデザインと機能性を兼ね備えたホームファニッシング製品を幅広く取りそろえ、より多くの方々にご購入いただけるようできる限り手ごろな価格でご提供する」をビジネス理念とする。

### 2. 全社の CSR のマネジメントについて

#### 【サステナビリティ戦略】

- ・ 2012 年に、イケアグループのサステナビリティ戦略として「People & Planet Positive」戦略を策定。①「より多くの顧客に持続可能な暮らしのアイデアを提供」し、②「イケアの資源とエネルギーの自立」を目指し、③「人とコミュニティのよりよい暮らしを実現すること」を目標とする。
- ・ サステナビリティオフィサーはイケアグループの経営マネジメントメンバーの 1 人で、CEO に直接報告を行う。Supply、Industry、retail の各部門にサステナビリティマネジャーを配置。彼らは各部門の経営マネジメントチームのメンバーでもある。
- ・ イケアのサステナビリティに向けた取り組みについて外部から意見を取り入れるため、Oxfam, Save the Children, UNICEF 等の NGO の代表者によって構成される「People and Planet Advisory Group」を 2013 年に設置。イケアのサステナビリティ戦略について議論し、フィードバックを受けている。

---

<sup>1</sup> 税金逃れとの批判もあるが、「オランダの財団に所有されている真の優位性は税金ではなく、株式市場、そして創業家に所有されていないことにある」と主張。（出典：<http://business.nikkeibp.co.jp/article/topics/20120322/230121/?ST=print>）

### 【ビジネス倫理：行動規範の教育】

- ・ 2013年に、汚職行為の防止等を定めた行動規範「Good Business with Common Sense」を策定し、従業員135,000人のうち120,000人に対して行動規範の教育を実施。2014年までに残りの従業員に対して教育することを目標とする。
- ・ 24時間365日使用可能な内部通報制度（trust line）を2013年に設置。37カ国で現地語によりインターネットや電話での通報が可能。

## 3. 海外拠点におけるCSRのマネジメントの状況について

### 【サステナビリティ戦略の実行を通じた従業員へのCSR意識の醸成】

- ・ イケアでは、「People & Planet Positive」戦略に沿って以下のKPIを定義し、2020年までに達成すべき数値目標を設定。
- ・ 『私の部署では、サステナビリティは日々の業務の一部である』という声明に賛同する従業員の割合を、2015年までに95%とする（2013年は70%※）、「イケアを『社会・環境問題に責任をもつ企業』として見る従業員の割合を、2015年までに95%とする（2013年は82%※）」などの目標を設定し、サステナビリティは従業員全員の責務であり、全従業員に当事者意識をもって取り組むことを奨励している。

※全従業員のうち、82,000名以上が参加した従業員調査（VOICE survey）の結果に基づく。

PEOPLE & PLANET POSITIVE KEY PERFORMANCE INDICATORS	GOAL	FY12	FY13
<b>Ensure sustainability is part of our everyday work</b>			
Share of IKEA co-workers who agree with the statement: "Within my department sustainability is a natural part of the everyday work"	95% by FY15	70%	70%
<b>A more sustainable life at home</b>			
Sales value of products classified as "more sustainable life at home" products	€2.6 bn by FY20	N/A <sup>1</sup>	€641 m
<b>Resource and energy independence</b>			
Wood used in IKEA products coming from more sustainable sources <sup>2</sup>	50% by FY17 <sup>3</sup>	22.6%	32.4%
Share of cotton used in IKEA products from more sustainable sources <sup>4</sup>	100% by FY15	34%	72%
Renewable energy produced as share of total energy consumption	100% by FY20	34%	37%
Home furnishing materials, including packaging, made from renewable, recyclable (in at least one IKEA market) or recycled materials	100% by FY15	91%	98%
Share of waste from stores and other IKEA operations sorted for recycling	90% by FY15	86%	87%
Share of the total sales value coming from home furnishing products classified as "more sustainable" (using our product scorecard)	90% by FY20 <sup>5</sup>	35%	39%
Reduction of carbon emissions from our own operations (compared with FY10 baseline and relative to sales)	50% by FY15	21.3%	19.3%
Reduction of carbon emissions from our suppliers (compared with 2011 baseline, relative measure)	20% by FY15	N/A <sup>6</sup>	-0.1%
<b>A better life for people and communities</b>			
Share of co-workers that view IKEA as a company that takes social and environmental responsibility	95% by FY15	83%	82% <sup>7</sup>
Share of suppliers that view IKEA as a company that takes social and environmental responsibility	95% by FY15	87%	89%
Share of customers that view IKEA as a company that takes social and environmental responsibility	70% by FY15	42%	41%
Share of home furnishing suppliers that are IWAY approved, or being phased out <sup>8</sup>	100% by FY12 and maintained thereafter	96%	99% <sup>9</sup>
Share of suppliers (within the IWAY scope) that are IWAY approved	100% by FY15	N/A <sup>10</sup>	68%
Share of tier 1 home furnishing sub-suppliers identified as providing critical materials and processes and compliant with IWAY Musts	100% by FY14	N/A <sup>11</sup>	20%

（出典）2013年サステナビリティレポート

- ・ 同社では従業員のダイバーシティを尊重し、多様な価値観を共有するとともに、各国の文化、現地従業員などの考えや独自性を重視している。女性の登用にも注力し、グループ全体の目標として2020年までに女性のマネージャーの比率を50%にすることなどをKPIとしている。

## 4. サプライチェーン・バリューチェーンのCSR活動について

### 【サプライチェーンでのCSRに取り組む経緯】



- 2000年頃、インドの絨毯工場、さらに原料の綿花栽培における児童労働問題が発覚し、ヨーロッパ全土で不買運動が起こった。そこで、IKEAの経営陣は児童労働にかかわる仕入先・業者との取引をしないことを決め、2000年9月に「ホームファニッシング製品の仕入れに関するイケアウェイ」(IWAY)を策定。
- 全サプライヤーに対してIWAYの要求事項を満たすことを要請し、3ヶ月以内に何らかの改善策が実施されなければ、サプライヤーとの取引を終了する対応を行うとした。

### 【IWAYの概要】

- IWAYでは、労働条件、児童労働の抑止、環境配慮、責任ある森林管理などの項目について、イケアがサプライヤーに求める要求事項が具体的に明記されている。
- IWAY導入以降、その対象範囲を、ホームファニッシングサプライヤーから物流・倉庫・食品・小売業者、ホームファニッシング製品以外の仕入れ先などに広げている。2013年にはIWAYをアップデートし、サプライヤーの下請業者(2次サプライヤー以降)も対象に含めたIWAY5.1が策定された。

### 【IWAYに基づくサプライヤー監査の実施状況】

- イケアでは、約80名の専任IWAY審査員と実行プロセスをサポートするデベロッパー、IWAYの実施状況を検証する第三者機関の審査員を有する。
- 2013年には917件監査し、そのうち抜き打ち監査を434件実施。児童労働に関する監査は416件実施した。

監査の実施状況

IWAY AUDIT DATA	FY10	FY11	FY12	FY13
<b>Number of IWAY audits/of which were unannounced</b>				
Europe	365/29	341/144	348/198	337/55
Americas	29/1	26/12	31/15	31/5
Asia	645/501	626/55	607/517	594/434
<b>Total</b>	<b>1039/531</b>	<b>993/711</b>	<b>986/730</b>	<b>917/434</b>
<b>Terminated relationship, number of suppliers</b>				
Due to IWAY noncompliance	10	8	47	26
Due to IWAY noncompliance and other reasons	17	11	25	10
<b>Number of third party child labour audits</b>				
<b>Total</b>	<b>365</b>	<b>370</b>	<b>365</b>	<b>416</b>
<b>Number of IKEA Compliance and monitoring group calibration audits</b>				
Europe	21	24	19	19
Americas	2	3	2	2
Asia	32	25	29	19
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>52</b>	<b>50</b>	<b>40</b>
<b>Number of third-party audits (unannounced)</b>				
Europe	12	12	9	23
Americas	0	0	2	2
Asia	35	32	45	66
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>56</b>	<b>91</b>

(出典) 2013年サステナビリティレポート

- 2013年の時点で68%のサプライヤーがIWAYに基づく認証(IWAY認証)を取得している。「People & Planet Positive」戦略では、2015年までに全サプライヤーがIWAY認証を取得することを目標としている。

<例① ホームファニッシングの1次サプライヤー>

- 2013年末には、ホームファニッシングの1次サプライヤーの全てがIWAY認証を取得済み、

または審査待ちとなっている。また、IWAY の要求事項を満たさないと判断したホームファニッシングサプライヤー26 社との取引を終了した。労働時間の違反が契約を停止した最大の要因となった。

<例② ホームファニッシングの2次サプライヤー>

- IKEA の1次サプライヤーには IWAY の内容を従業員および2次サプライヤーに伝え、各業務部門で必要な措置が全て実行されるよう管理する責任をもたせている。
- 2次サプライヤーの監査は IKEA の1次サプライヤー、または第三者機関によって行われる。2013年時点では、2次サプライヤーの20%が IWAY の要求事項を満たしていた。現在 2200 社の2次サプライヤーの監査を行っている。

**【NGO と協働で取り組む綿花農家の育成】**

- WWF<sup>2</sup>と協力して、サステナブルな綿花生産の基準を定める「Better Cotton Initiative (ベター・コットン・イニシアチブ)」を2005年から開始。調達先の綿花農家の収益を増やすと同時に、水や化学農薬、肥料の使用を大幅に減らすことができる農業技術の指導等を行っている。2015年までに同社が使用する全ての綿花をベター・コットン基準に合わせることを目指している。

以上

(出典) 2013年サステナビリティレポート(数値は2013年のもの)、2012年度サステナビリティサマリー(日本語版)、同社ホームページ、「未来企業～レジリエンスの経営とリーダーシップ」リンダ・グラットン著、吉田晋治訳(株式会社プレジデント社、2014年発行)

---

<sup>2</sup> 世界自然保護基金(World Wide Fund for Nature)。約100カ国で活動している環境保全団体である国際的 NGO。

## Danone (ダノン)

### 1. 概要

#### 【企業概要】

- ・ 140 ヶ国以上で事業を展開する食料品メーカー。チルド乳製品、水、乳幼児向け食品、医療用栄養食の4つの事業を展開。本社はフランス（パリ）。
- ・ 従業員は10万以上、うち62%が新興国市場で働いている。
- ・ 1990年中頃まで事業の中心が西ヨーロッパにあり、グループ全体の売上の80%を占めていたが現在では、売上の約60%は新興成長市場が占めている。
- ・ 2013年の地域別の売上高は、新興国（51%）、西ヨーロッパ（38%）、北米（9%）、日本・オーストラリア・ニュージーランド（2%）。
- ・ これまで、特にメキシコ、インドネシア、中国、ロシア、アメリカ、ブラジルの6か国で優先してビジネスを展開。今後は、インドやアフリカなどに注力。
- ・ 2013年にATNI（Access to Nutrition Index）で1位。The Dow Jones Sustainability Index（DJSI）で87点獲得（130社中13位）。

#### 【ミッション】

- ・ 「世界中のより多くの人々に、食を通じて健康をお届けする」をミッションとする。

#### 【経営戦略】

- ・ ダノングループ創設者であるアントワヌ・リブーにより提唱された、「社会発展への貢献なくしては、ビジネスは成功しない」という考えのもと、事業の成功と社会の発展を両立する「デュアルコミットメント」を掲げる。「企業の経済的成長と社会の発展は、歩みを共にしなければならない」とする経営方針を1972年に表明し、「会社の業績」と「社会貢献」を同時に追求し続けている。
- ・ 経営戦略の4本柱として以下を掲げる（日本語は事務局仮訳）。
  - A Global Presence（グローバルに存在感を）
  - Our Product Range：100% health-driven（私たちの製品は100%健康なものから）
  - A Sustainable food chain（サステナブル・フードチェーン）
  - Products available for everyone, everywhere（誰にでも、どこでも手に入る製品を）

### 2. 全社のCSRのマネジメントについて

#### 【CSRのマネジメント体制】

- ・ 取締役会の他に3つの専門委員会を持つ。その1つとして「The Social Responsibility Committee（SR委員会）」を2007年に設置。SR委員会の議長はlead independent directorが務める。SR委員会の独立取締役の割合は75%。
- ・ SR委員会は、会社のCSR方針のレビュー、レポーティング、社会・環境・倫理的問題の取扱いについて責任を担う。また、SR委員会では社会的投資において、ダノンの取り組みが

社会に対して与えた影響に関するインパクト評価を行う。

- ・ 環境に関しては、各部門に Nature Committee、各子会社に Nature Manager を配置。

#### 【「社会的企業」モデルの確立】

- ・ 現 CEO フランク・リブーは、事業の自立と同時に、消費者・従業員・地域を豊かにする価値の創造を目指す「社会的企業」モデルの確立を志向した。グラミン銀行と共同で、バングラデシュにグラミン・ダノン・フーズを立ち上げ、2007年にヨーグルト工場を設立。地域主導で低価格の栄養食品を製造・販売し、経済的にも持続できるビジネスモデルを構築した。
- ・ 「社会的企業」としての事業を、外部からの投資を取り入れて推進するため、2007年12月には「ダノン・コミュニティーズ」ファンドを設立。世界各地の栄養失調や貧困の撲滅を目的としており、ファンドの運用はクレディ・アグリコル・グループが地元の関係者や NGO と協力して行っている。メキシコ、インド、カンボジアでは安全な飲料水、バングラデシュ、セネガル、中国では子ども達に栄養価の高い食品を提供するほか、フランスではソーシャル・ビジネスの取り組みを推進。
- ・ さらに2009年には、農家、サプライヤー、下請業者、流通業者、販売業者、地方自治体を含む地元ステークホルダーの発展や成長のために、バリューチェーン全体を通じたグループ活動の見直しを支援する「ダノン・エコシステム」ファンドも設立。2013年は、ダノングループの全子会社の3分の1にあたる38社の47プロジェクトを支援し、持続可能な農法の普及促進や廃棄物マネジメント・リサイクルなどを促進するとともに、50,000以上の職を創出した。

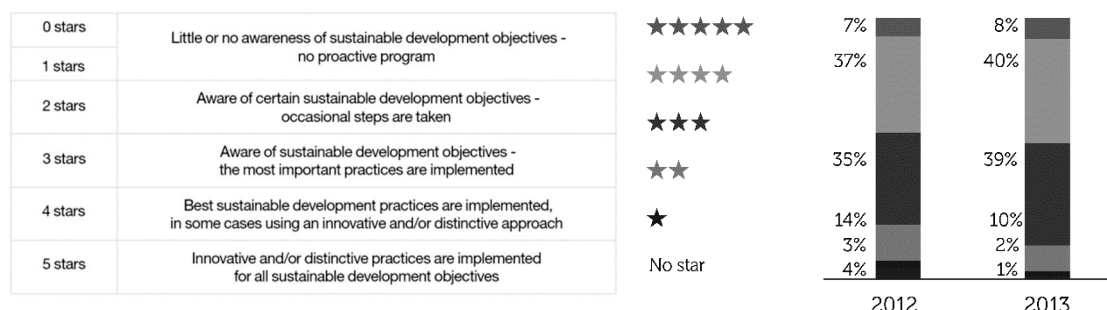
### 3. 海外拠点における CSR のマネジメントの状況について

#### 【CSR パフォーマンスのモニタリング】

- ・ 2001年に DANONE WAY アプローチを開始。DANONE WAY に基づき、各国の子会社の CSR パフォーマンスを測定することで、グループ全体に「サステナブルな成長」の企業文化や風土を浸透させている。
- ・ 具体的には、毎年、各国の子会社が DANONE WAY ガイドラインに沿って、各社で人権、従業員 (human relations)、環境、消費者、ガバナンスの5つのテーマにおける16項目の CSR パフォーマンスを測定。
- ・ パフォーマンス評価には、グループ売上げの89%を占める147社が参加。147社のうち28社が、規模が小さい子会社用のガイドライン”Danone Way Light”（項目が少ない）を遵守。また、子会社のうち8社に対して、2013年11月～2014年1月の間にKPMGによる監査が行われた。

## 子会社の CSR パフォーマンス評価の分布

Breakdown of subsidiaries by number of stars obtained



(出典) 2013 年サステナビリティレポート p. 56

### 【「社会的企業」モデルの日本法人における取り組み】

- ・「社会的企業」としての事業はダノンジャパンでも展開している。2012 年、NPO 法人 FAR-Net と「ダノン・エコシステム」ファンドの支援のもと、「ミネロパイロットファームプロジェクト」を開始。日本の酪農業界の活性化と福島酪農家の復興を目指し、被災した酪農家の雇用創出や環境に優しい酪農方法などを展開。

### 4. サプライチェーン・バリューチェーンの CSR 活動について

- ・ サプライヤーとの関係性構築において、創業者アントワヌ・リブーの価値観や理念の影響を強く受けていると考えられる。1972 年に創業者アントワヌ・リブーは、「企業の責任は工場や事務所のなかにとどまるものではない。企業の仕事はすべての人の生活に影響を及ぼし、企業はこの産業社会に責任を負っている。」との考えを示した。

### 【サプライヤーにおける CSR パフォーマンスの自己評価】

- ・ 2005 年に発足した RESPECT プログラムでは、サプライヤーに対して、ダノングループ行動規範の遵守の状況、CSR パフォーマンスの自己評価を求めている。
- ・ 2013 年は 3,501 (全サプライヤーの 81%) のサプライヤーが参加。
- ・ 主要サプライヤーの CSR パフォーマンスを 100%測定・監査することを目標とする。

以上

(出典) 2013 年サステナビリティレポート (数値は 2013 年のもの)、ダノンジャパンホームページ、「未来企業～レジリエンスの経営とリーダーシップ」リンダ・グラットン著、吉田晋治訳 (株式会社プレジデント社、2014 年発行)

## Standard Chartered Bank (スタンダードチャータード銀行)

### 1. 概要

#### 【企業概要】

- ・ 本拠地はイギリス。収益の9割をアジア・アフリカ・中東で得ている、150年の歴史を持つグローバルバンクである。
- ・ ロンドン、香港、ボンベイ市場に上場している。
- ・ 全世界に1700の支店を持ち、従業員は132の国籍から86,640人。
- ・ 地域別に収益をみると、アジアが58%を占める[香港(20%)、シンガポール(11%)、韓国(8%)、その他のアジア太平洋(19%)]。中東及び左記以外の南アジア(12%)、インド(9%)、アフリカ(9%)と、欧米以外で88%に達し、多様化が進んでいる。
- ・ 2012年にFT/IFCのSustainable Global Bank of the Yearを受賞。ダウジョーンズサステナビリティインデックスや、FTSE350気候情報開示リーダーシップインデックスにも連続して選出されている。

#### 【ブランド理念 (Brand Promise)】

- ・ 「Here for Good」をブランド理念とする。CSR関連だけでなく、事業活動全般においていかなる時も正しい行動を行うことを意味する。

#### 【経営戦略】

- ・ アジア・アフリカ・中東における投資、貿易、資産形成を支援する。地域の持続可能な発展への貢献を事業戦略の一つとして位置づけている。
- ・ 顧客と長期的な関係を構築することを事業戦略の中心に据える。
- ・ アニュアルレポートで示す5つのKPIは、①1株あたりの収入と利益、②アジア・アフリカ・中東からの売上、③顧客との信頼関係の構築、④資本の健全性維持、⑤環境保全と持続可能な経済社会発展の推進である。

### 2. 全社のCSRのマネジメントについて

#### 【サステナビリティ戦略】

- ・ サステナビリティ戦略は、以下の3本柱により構成される。多様な商品と市場に共通して、戦略から日常業務に至るまですべての企業活動に組み込める考え方を模索した結果である。
  - ① 持続可能な経済成長に貢献すること
  - ② 責任ある企業であること
  - ③ 地域に投資すること
- ・ 取締役会直下の6つの委員会(監査、リスク、ブランドと価値、報酬、ガバナンス、指名)の中の「ブランドと価値委員会」が、サステナビリティ戦略を統括する。「Here for Good」というブランド理念を根付かせるために2010年に設立した委員会である。
- ・ 日常的には、グループヘッドオブサステナビリティが統括する。

- ・ 3本柱について、関連する目的や指標を策定・開示。
- ・ 2013年には②に関連してグループ行動規範を見直し、98%の従業員が研修を受講済。

#### 【コミットメントの活用】

- ・ サステナビリティ戦略①「持続可能な経済成長に貢献すること」として、クリントングローバルイニシアティブを通し、2018年までに300億ドルを中堅・中小企業向けに貸出すことを約束。また、アフリカ電力イニシアティブ（米国政府、アフリカ6か国及び民間セクター）の一環として、20億ドル以上を電力事業に投融資することを約束。
- ・ サステナビリティ戦略③「地域に投資すること」では、新興国経済の成長の果実がすべての人に行き渡ること、すなわち経済的な包摂（Inclusion）につながるような、教育及び健康プログラムへの投資に集中している。失明予防のプログラム「Seeing is Believing」では2020年までに1億ドルを集めることを目標にマッチング方式の寄付を行う。女子に対する金融教育と生活支援をすでに86,000人に提供しているが、これもクリントングローバルイニシアティブとの連携によって2018年までに50万人上乗せすることを目指している。

### 3. 海外拠点におけるCSRのマネジメントの状況について

#### 【インパクトレポート】

- ・ 年次のサステナビリティレポートとは別に、同行の事業活動及び社会貢献活動が特定国に与えている社会経済的なインパクトについての独自評価を取りまとめた「The Social and Economic impact of Standard Chartered」を公表し、対外的にアピールしている。
- ・ 開示済なのは、バングラディッシュ、ガーナ、インドネシアの3か国と、アフリカ全体をまとめたインパクトレポート。いずれも進出後100～150年経つ。バングラディッシュとガーナでは米国・ジョージタウン大学や民間コンサルタントがインパクト評価を実施した。

国	主なインパクト
バングラディッシュ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 同行のバングラディッシュ拠点により545の雇用を創出</li> <li>✓ 同国GDPの1.5%に直接・間接的に寄与しており、同国最大の納税企業の1社</li> <li>✓ 同国の国際貿易の13.2%に貢献</li> <li>✓ 中小企業向けの無担融資や、国内最初のATM</li> </ul>
ガーナ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2009年には1.93億ドルの貿易金融や企業金融に貸出するなど、同国で最大の民間金融機関</li> <li>✓ 同国GDPの2.6%に直接・間接的に寄与</li> <li>✓ 15万6,000人の雇用を支援しており、ガーナの全労働者の1.5%に相当</li> </ul>
インドネシア	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2009年に102万9,000人の雇用に関わっており、インドネシアの全労働者の0.9%に相当</li> <li>✓ 2009年の同国GDPのうち、銀行融資を通して0.8%に寄与</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2009年には38,000件の貿易取引（98億ドル相当）を実施</li> </ul>
アフリカ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ アフリカでの活動のインパクトを測定する独立した調査を実施。</li> <li>✓ アフリカ事業を通じ、190万の雇用、GDP1.2%、18億ドルの租税を、サハラ以南のアフリカ13市場で達成していることを把握した。</li> </ul>

#### 4. サプライチェーン・バリューチェーンのCSR活動について

- ・ サプライヤーに対しては、「サプライヤー憲章」によって、環境や社会的配慮の水準、サプライヤーに対して期待する価値を表現する。憲章では、倫理、人権、環境安全衛生基準、労働、環境保護の5種類について定める。

以上

（出典）2013年アニュアルレポート、2013年サステナビリティレポート（数字はいずれも2013年のもの）



## PUMA（プーマ）

### 1. 概要

#### 【企業概要】

- ・ 本社はドイツ、バイエルン州（ヘルツォーゲンアウラハ）
- ・ フランクフルト及びミュンヘン証券取引所に上場しているが、株式の84%はKering Group（フランス）が保有（2014年8月）。
- ・ 従業員数は約13,000人。
- ・ 売上高は29.85億ユーロ。売上高の地域別分布は、ヨーロッパ・中東・アフリカで40%、アメリカで36%、アジア太平洋で24%の割合である（120か国以上で販売）。
- ・ Dow Jones Sustainability Indexで2位（2013年）

#### 【ミッション】

- ・ 2013年、新たなミッションとして「To be The Fastest Sports Brand in the world.（世界最速のスポーツブランドへ）」を発表した。以前のミッションは「become the most desirable and sustainable Sportlifestyle company」だったが、ブランドとミッションを同じ表現に統一することで、ステークホルダーへのメッセージを明確にした。
- ・ 新たなミッションからは「サステナビリティ」という表現が消えたものの、より公正で持続可能な将来に向けて「最も早く」取り組むと明言している。

### 2. 全社のCSRのマネジメントについて

#### 【サステナビリティ戦略】

- ・ 2013年から、ミッションの変更とともに、サステナビリティのガバナンス<sup>1</sup>、機構及び機能横断的なコミュニケーションを改善・明確化した。4つのインパクト分野と、5つの業務区分（下記）によって同社の生み出すインパクトの最大化を目指す。

##### 【4つのインパクト分野】

- ・ 社会：全てのステークホルダーと公平な関係を保つ
- ・ 環境：自然の資源に責任を持つこと
- ・ 産業：サステナブルな業界へ変化させる
- ・ 消費者：サステナブルなライフスタイルをサポートする

##### 【5つの業務区分】

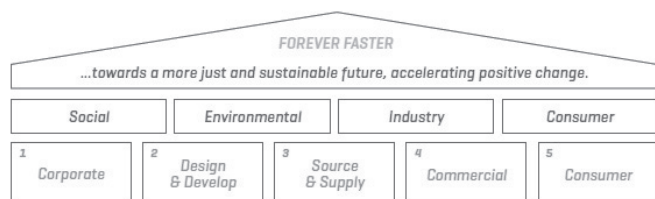
- ・ コーポレート：事業に伴うインパクトを計測・軽減する（環境のみではなく、従業員のエンパワメントなどにも注力）
- ・ デザイン及び開発：よりよりデザインを実現する（原材料、プロセス、製品のストーリー性などに注力）
- ・ 原材料及び調達：サプライチェーン全体における社会、環境、財務的影響を改善す

<sup>1</sup> この表現はアニュアルレポート2013のP38にある。

る（透明性の確保、現地法とプーマ方針の遵守、サプライチェーンパートナーのキャパシティビルディング）

- ・ 卸売：卸売事業者との協働によりサステナビリティのメッセージを確かなものにする（プーマのサステナビリティ投資によるブランド価値を守り育てる）
- ・ 消費者：よりサステナブルなライフスタイルへの参加を導く

#### ストラテジック・フレームワーク



- ・ 新たな戦略は、実績のある「環境損益計算書」、ライフサイクルアセスメント、マテリアリティ分析、顧客調査を引き継ぐ。
- ・ サステナビリティ委員会（4名）がサステナビリティ戦略を統括している。
- ・ 同社のサステナビリティ戦略に関する意見を提供する第三者によって構成されているアドバイザリーボードも存在する。
- ・ 2014年からは、既存のPUMAスコアカードによる報告に変えて、親会社のKeringの目標を用いる予定。

### 3. 海外拠点におけるCSRのマネジメントの状況について

- ・ サステナビリティを実践するために、①地域別と、②新たなビジネスユニット単位という2つの切り口で重要な部署に人を配置する。担当者は、サステナビリティ戦略に関することはCEOに、安全体制に関することはCOOに報告する。
- ・ KPIの情報流通をサポートする“Eco-champions”を世界の拠点に配置している。
- ・ 2013年には、社内ネットワークとして“Sustainability Ambassadors”を開始。原則として影響力と熱意のある製品ラインのマネージャー、原材料の専門家、本社のサステナビリティ部門から構成し、持続可能な製品の市場化スピードをあげる。

#### 効率的なグローバル情報伝達のためのEco-champion配置



#### 4. サプライチェーン・バリューチェーンのCSR活動について

- ・ 調達先は約400社、地域分布はアジア89%、欧州5%、アメリカ4%、アフリカ2%。
- ・ 調達については、グループ会社のWorld Cats社（香港）が調達エージェントとして一括している。拠点は中国、ベトナム、バングラディッシュ、インド、トルコ、ブラジル、エルサルバドルにあり、製造現場でのモニタリングも行う。
- ・ 2005年から主要取引先の環境への影響を測定している。
- ・ 取引先向けの行動規範“PUMAs Code of Conduct (CoC)”が遵守されているかを確認。Fair Labor Association (FLA)<sup>2</sup>及び、ILOのthe Better Work Program<sup>3</sup>からの支援を得ている。
- ・ 2013年には28か国で411の監査を実施。詳細な結果をアニュアルレポートで開示する。2年連続で監査を受けた取引先については改善度合いも定量的に評価している。
- ・ 2013年にコンプライアンスのパフォーマンスを改善しない取引先に罰金を与える“Pay for Play”方針を開始した。契約破棄の一つ前の段階に実施される。2013年には26社（中国25、メキシコ1）が罰金を支払った。
- ・ また、コンプライアンスシステムの劣悪さと、改善意思のなさを理由として、24の事業所との契約を終了した。
- ・ 取引先に対するキャパシティビルディングにも取り組むことをサステナビリティ戦略上明示しているが、実績としては、環境面での支援（省エネや省資源、認証取得、環境データ取得）を行う「SAVE」プロジェクトが最も大きい。SAVEプロジェクトは2013年から3か年の計画で、ドイツ政府機関、政府系金融機関、衣料品メーカー（H&M）、NGOらと協働し、取引先における環境効率を向上させることを目的とする。バングラディッシュ、カンボジア、中国、インドネシアで40の主要取引先、200人の工場スタッフに対して実施している。

以上

（出典）アニュアルレポート 2013（数値は2013年のもの）、同社ホームページ

---

<sup>2</sup> アメリカ政府が支援する、新興国等での企業の労働問題を指摘し改善を促す機関。企業、大学、市民社会組織が協働し、加盟している多くのアパレル企業のサプライチェーンにおける安全や労働条件の評価とモニタリングを行う。

<sup>3</sup> 国際労働機関（ILO）と国際金融公社（IFC）が共同で実施するプログラムで、衣料品セクターの工場の労働環境改善を目的とし、工場のモニタリングや教育を行う。カンボジア、ハイチ、インドネシア、ヨルダン、ベトナム等で運営されている。民間企業はプログラムに加入することで、ベターワークの評価を活用することができる。

## LANXESS (ランクセス)

### 1. 概要

#### 【企業概要】

- ・ 2005年、ドイツ・バイエルグループの化学品事業と高分子材料事業の一部が分離・独立し、ランクセス社が設立。本社所在地は、ドイツ（ケルン）。
- ・ 全世界31カ国で事業を実施。従業員数は、約16,900名。
- ・ 「Energizing Chemistry」をブランドロゴに掲げ、化学/アプリケーション関連のノウハウ、高い専門能力をもとに、ポリマー、中間体、特殊化学品などの多岐にわたる製品及びサービスを提供。
- ・ 2013年度の売上高は約83億ユーロ。地域別の売上構成は、ドイツ以外のヨーロッパ・中東・アフリカ：27.8%、Asia/Pacific：24.1%、ドイツ：17.3%、North America：17.7%、Latin America：13%。
- ・ The Dow Jones Sustainability Index (DJSI)やFTSE4Good Indexにおいて、構成銘柄に選定。

#### 【企業価値&ビジョン】

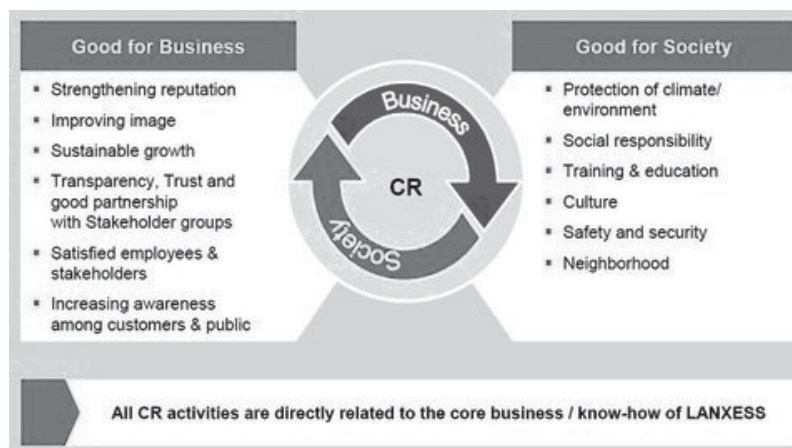
- ・ 従業員の高い技能と独創性、コミットメントにより、新しいアイデア、革新的な製品、最適なプロセスを提供することで、顧客と会社の付加価値向上に取り組むことを「企業価値&ビジョン」とする。

### 2. 全社のCSRのマネジメントについて

#### 【Corporate Responsibility (CR) 戦略の内容】

- ・ 同社のコアビジネスの中心的な要素として、Corporate Responsibility (CR)を位置づける。すべてのCR活動は会社の中核事業や習得している専門知識に通じている必要があるとしている。
- ・ CR活動における重点取り組み分野として、環境保全、水、教育、文化の4つを掲げる。これらの取り組みは全てコアビジネスとリンクしており、長期的にはコアビジネスに利益をもたらすべきという考えを示す。最新の水処理技術から環境配慮型の高性能“グリーントイヤー”に至るまで、革新的な製品や技術の新しい市場を開拓するだけでなく、グローバルな課題解決に重要な貢献をもたらすとしている。
- ・ ランクセスグループの世界における活動には、持続可能な発展を目指すという方針が貫かれている。持続可能性はランクセスの全活動の基盤となるものであり、環境への適合と社会的責任を重視するとしている。
- ・ CR戦略として、「ビジネスにとって良いことは、社会にとって良いことである (What's good for business is good for society)」を掲げる。

## LANXESS CR 戦略



出典：<http://lanxess.com/en/corporate/corporate-responsibility/cr-responsibility/our-strategy-sustainability/>

- ・ 2013年のCR活動の半数以上は、アジア・パシフィック地域で実施された。
- ・ 同社は企業の持続的発展のために教育への投資が必要と定めている。幼少期から化学への興味を持ち、ランクセスでのキャリア機会を知ってもらうために、世界中で教育分野でのプロジェクトを実施。
- ・ また、グローバルなCR活動の一環として若手音楽家を支援。世界各国の音楽家と共にツアーで回るプロジェクトは、ドイツと各国の関係良好化を目的としている。ドイツと中国の若者を北京でコンサートに招待した際には、中国政府も関与した。ブラジルでもコンサートを開催し、ドイツとブラジル両国の大統領が参加するなど、政治領域における同社の認知度向上につながっている。

### 【CSRのマネジメント体制】

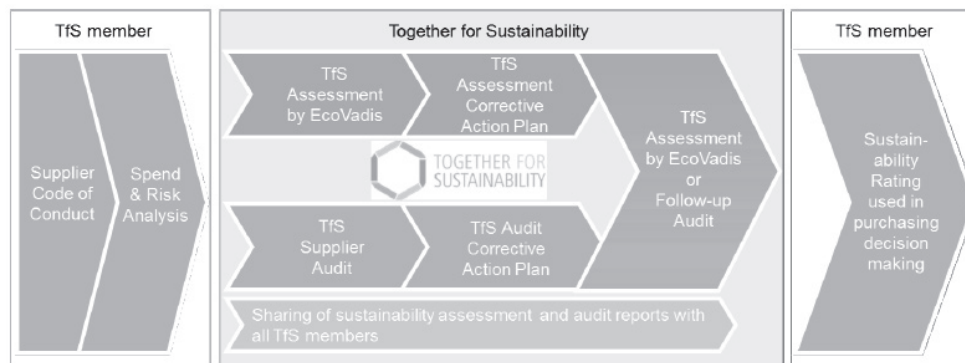
- ・ CRコミットteeを設置し、CR活動を推進。CRコミットteeでは、コミュニケーションや環境、調達部門などの各ビジネスユニットから代表者が出席し、CR戦略の構築と、CR戦略に則したCR活動内容の決定が行われる。

### 3. サプライチェーン・バリューチェーンのCSR活動について

- ・ 同社は、サプライヤーの選定にあたり、サステナビリティのパフォーマンスを重要な判断項目としている。サプライヤー行動規範 (Supplier Code of Conduct) を策定し、その中で規定されている基準をもとにサプライヤーの選定と評価を行う。
- ・ サプライチェーンの透明性の向上というステークホルダーからの要請に応えるため、また、同社の調達リスクを最小限に抑えるため、2012年にBASFやBayer等のドイツの多国籍企業と共にTogether for Sustainability (TfS) initiativeを設立。
- ・ TfSは、バイヤー企業とサプライヤー企業双方に開放された「化学業界共通のサプライヤー評価及び監査のプラットフォーム」であり、マネジメント、環境、健康と安全、労働と人権、

ガバナンスの5項目を対象とする。TfSの監査プログラムは、国際的な原則や宣言、規格等<sup>1</sup>を参照しながら作成されている。

### 化学業界のサプライヤー評価・監査プラットフォームの構造



(出典) TfS Third party Audit Program Ver2.0

- ・ サプライヤーの評価・監査結果は、メンバー企業共通のプラットフォームに表示される。同社も含め TfS メンバー企業は、サプライヤーの評価・監査結果を調達の意思決定に使用することができる。2013 年末には、750 のサプライヤー評価結果と 150 の監査結果が閲覧できるようになった。
- ・ サプライヤーは監査レポートがメンバー企業に共有されることで、監査の重複が回避され、監査コストや監査にかかる時間を削減することができる。



(出典) [http://www.tfs-initiative.com/sharing\\_of\\_results.html](http://www.tfs-initiative.com/sharing_of_results.html)

以上

(出典) 2013 年アニュアルレポート (数値は 2013 年のもの)、同社ホームページ、TfS initiative ホームページ

<sup>1</sup>国連グローバルコンパクト、欧州化学工業連盟 (CEFIC) の SQAS (Safety & Quality Assessment System)、ICCA (International Council of Chemical Associations) のレスポンシブルケア・グローバルチャーター、労働における基本的原則及び権利に関する ILO 宣言、ISO26000、ISO9001、ISO14001、ISO19011、OHSAS18001、SA8000、世界人権宣言、腐敗の防止に関する国際連合条約、OECD 多国籍企業ガイドラインを参照。

## Wal-Mart Stores (ウォルマートストアーズ)

### 1. 概要

#### 【企業概要】

- ・ 本社はアメリカ (アーカンソー州、ベントンビル)。NY 証券取引所上場。
- ・ 全世界に 10,984 店舗 (米国内 44%、その他 26 か国 : 56%)。カナダ、イギリス、中国、インド、日本<sup>1</sup>、中南米 9 か国、アフリカ 12 か国に展開している。店舗を利用するのは毎週 2 億人以上。
- ・ 従業員数は全世界 220 万人以上 (うちアメリカ 130 万人以上 : 59%)。最も多様性の進んだ企業と自認している (従業員の 57%が女性、39%が有色人種。経営層の 45%が女性、29%が有色人種)。
- ・ 売上高は全世界で 4,731 億ドル (うち米国 71%、その他 29%)。

#### 【ミッション】

- ・ ミッションは、「Saving people money so they can live better : お客様に低価格で、価値あるお買い物の機会を提供し、より豊かな生活に寄与することを目指します」。
- ・ ミッションに基づき、「毎日お買い得 (Everyday low price)」で知られる低価格戦略を推進する。

### 2. 全社の CSR のマネジメントについて

- ・ ミッションを将来にわたって継続的に追求していく上では、地球環境の保全、地域社会の繁栄、顧客や従業員の健康維持や成長機会の創出など、環境や社会全体の「サステナビリティ」(持続可能性)を確保するための取り組みを、広く多面的に展開していく必要があるとする。
- ・ 取締役会メンバーは、独立取締役が大半を占める。それぞれ、取締役会の下部の委員会に 1 つ以上入る。委員会には、①監査、②報酬・指名・ガバナンス、③グローバルコンペンセーション、④上級官吏職、⑤戦略計画と財務、⑥技術と e コマースの 6 つがある。このうち②報酬・指名・ガバナンス委員会が CSR の統括役を担う。

### 3. 「海外拠点における CSR のマネジメントの状況について

#### 【グローバル・コンプライアンス・プログラム】

- ・ 各国に存在した 11 のコンプライアンス組織を 2013 年に統合し、グローバル・コンプライアンス・プログラムを設立。責任者はグローバルチーフコンプライアンスオフィサーで、多くの担当者などは地域別の部門に属するが、コンプライアンスについては本社に直接報告する。全世界で 2,000 人がプログラムに関わる。

---

<sup>1</sup> 日本法人は合同会社西友 (資本金 1 億円、社員 (持分の保有者) はウォルマート・ジャパン・ホールディングス合同会社 100%であり、ウォルマート・ストアーズ・インクが間接的に 100%保有する形態)。国内に 373 店及び惣菜 64 店 (2014 年)。

- 14 の主要分野を特定する（腐敗防止、資金洗浄、反トラスト、消費者保護、環境、食の安全、安全衛生、健康、労働と雇用、営業ライセンス、プライバシー、製品安全、責任ある調達、貿易）。



（出典）Walmart Global Responsibility Report 2014

- 海外拠点の CSR 情報については、グローバルレスポンシビリティレポート 186 頁中 43 頁（23%）を使って、米国以外の地域市場別に取組みを紹介している（アフリカ、アルゼンチン、ブラジル、カナダ、中米、チリ、中国、日本、メキシコ、英国）。それぞれに、概要（地域で展開するブランドや店舗数）、労働環境、社会活動、環境のセクションを設けている。地域特性が反映されているが、省エネや廃棄物の削減、女性への注目、農家等からの直接の調達など共通要素も多い。「Women in Retail」プログラム（女性従業員の活躍支援）はカナダ、チリ、中国、メキシコで実施されており、他の国でも女性起業家支援や育児支援などの取組みがある。
- また、環境、飢餓の撲滅、女性のエンパワメント、栄養価の高い低価格食品の提供を 4 つの重点テーマとし、個々に目標（コミットメント）を設定するが、アメリカに限定した目標以外は、全世界共通としている。

#### 4. サプライチェーン・バリューチェーンの CSR 活動について

- 「責任ある調達」はグローバル・コンプライアンス・プログラムの中でも複数の項目に関わっており、優先課題と位置づけている。140人体制で取り組む。
- グローバルなサプライチェーンに対し、ポジティブな影響を及ぼすことに継続的に取り組む姿勢で、2013年には①エンパワメント（従業員、サプライヤー、工場などをトレーニング、能力開発などで支援。特に女性）、②労働者の安全と健康（社会安全監査を通じた認証など）、③透明性（バングラデシュの工場に関する詳細な評価結果の公開、ベストプラクティスの共有など）の3つに注力した。
- サプライヤーはすべて、従業員の労働環境や環境への影響の基準を明確にした「Standards for Suppliers」に署名している。また、サプライヤーには、当該文書を現地の言語で工場に表示することを求めている。当該基準を満たしていない場合、サプライヤーは改善措置を取らなければならない、もし、改善措置が取られていなければ、契約が停止される。



- ・ 「Standards for Suppliers」は適時見直しており、2013年には再下請に関する方針、火災安全基準の強化（バングラデシュの事故を受けて全世界に適用）を更新した。火災安全基準の策定過程では100以上のサプライヤー等から500以上の意見を収集した。
- ・ サプライヤーへの監査は、半年～2年おきに第三者機関によって実施している。効果を上げるために、予告なしの監査に注力する。
- ・ 監査結果は、良好な場合から順に「緑」「黄」「オレンジ」「赤」の4段階に分類される。「赤」はさらに、できるだけ早く再監査を行うレベル、1年間取引を中断するレベル、期限を決めずに取引を停止するレベル、今後一切取引を行わないレベルの4段階に分けて評価する。
- ・ 2013年には15,027の工場で20,322の審査を実施した。審査のうち1,016は、業界監査として、「ILO/Better Works Program」<sup>2</sup>または「International Council of Toy Industries CARE process」<sup>3</sup>に基づいて実施した。
- ・ 監査結果は、全世界を6地域に分けて上記4段階の分布を公開する。2013年は、全体では緑18.5%、黄48.4%、オレンジ33.1%（赤0%）だった。最も緑が少ないのは「中国、香港、日本、フィリピン、台湾」地域で2.1%、最も緑が多いのは北中南米の43.0%だった。
- ・ 小売業界の取組みである「Global Social Compliance Program (GSCP)」に参画。グローバルサプライチェーンにおける労働・環境を継続的に改善するために、産業界がリードして作ったもの。同社を含む主要5社により、39の小売業・ブランドが参画している。監査の重複や将来の協業に向けた信頼の醸成を目指す。

以上

（出典）Walmart Global Responsibility Report 2014、同社ホームページ、合同会社西友ホームページ

---

<sup>2</sup> 国際労働機関（ILO）と国際金融公社（IFC）が共同で実施するプログラムで、衣料品セクターの工場の労働環境改善を目的とし、工場のモニタリングや教育を行う。カンボジア、ハイチ、インドネシア、ヨルダン、ベトナム等で運営されている。民間企業はプログラムに加入することで、ベターワークの評価を活用することができる。

<sup>3</sup> 玩具産業国際協議会による行動規範を指す。協議会会員とサプライヤーとのあいだの玩具供給契約による、労働、安全、人権、環境などに関する規定遵守を求める。サプライヤーは、協会の認定を受けた民間審査機関による認証を取得することができる。

## Cisco Systems (シスコシステムズ)

### 1. 概要

#### 【企業概要】

- ・ アメリカ（カリフォルニア州）に本社を置き、全世界 165 カ国で事業を実施。
- ・ ネットワーク、システム、ソリューションの販売ならびにこれらに関するサービスの提供を事業内容とする。エンドユーザーへの直接販売は行っておらず、シスコ製品またはシスコ OEM 製品はシスコ製品取扱販売店によって販売される。
- ・ 全世界で約 600 社の取引先を有する（地域別には、APJC（アジア太平洋、日本、中国）：53%、北・南アメリカ：39%、EMEA（ヨーロッパ・中東・アフリカ）：8%）。
- ・ 従業員数は、72,247 名。
- ・ 売上高は約 471 億ドル。地域別の収益は、北・南アメリカ：61.3%、EMEA：24.5%、APJC：14.2%。
- ・ CDP S&P 500 Climate Change Report 2014 において CDLI、CPLI に選定。

#### 【ビジョン】

- ・ 「Changing the way we work, live, play, and learn.（ネットワークの力で新たな価値を生み出し、人々の仕事、生活、遊び、学習を変える）」をビジョンとして掲げる。

### 2. 全社の CSR のマネジメントについて

#### 【サステナビリティ戦略】

- ・ CSR Strategyでは、「シスコの専門性や技術、パートナーシップが最大のインパクトをもつ領域にフォーカスする」としている。
- ・ ネットワーク技術におけるリーダーシップや、人財力といった優位性を活かせる分野に注力している。サプライチェーン、人、社会、環境の4分野を重点分野とする。

#### 【CSRのマネジメントプロセス】

- ・ Corporate Affairs内の Sustainable Business Practices (SBP) 委員会が、①CSRレポート、②外部のステークホルダーとのエンゲージメント、③ステークホルダーからの意見の取り入れ、④CSR課題の優先順位付け、⑤実行、⑥パフォーマンスの測定を通し、CSRの取組みを進展させている。

### 3. 海外拠点における CSR のマネジメントの状況について

- ・ SBP 委員会は政府機関、NGO・NPO、企業等、ローカルそしてグローバルな機関とパートナーシップを組み、海外拠点の CSR 活動に取り組んでいる。
- ・ シスコの CSR の取組みはビジネスに組み込まれ、海外拠点におけるローカル CSR チームや、サプライチェーン、エンジニアリング、ethics and integrity といった関連ファンクションに展開される。これらのビジネスファンクションが目標を設置、計画を実行し、パフォー

マンズの測定を行う。

- ・ また、海外拠点における CSR 活動として、アフリカやアメリカ、ヨーロッパ、中東、アジアにおいて、IT・ネットワーク関連の教育を実施している。これらの活動が地域社会や地域住民にどのような影響 (impact) をもたらしたかについて、「インパクトストーリー (Impact Stories)」として開示。例えば、教育によってもたらされる Education Impact Story では、南アフリカにおける貧しいコミュニティ出身の黒人女性の話が紹介されている。その女性は、シスコの CSR プログラムの一つである ICT 教育のカリキュラム等を受け、IT 技術が身に付けられたことで就職先が見つかり、会社でも昇進し、給料を得て両親の為に家を建てることできたという。特定の人物を主人公にしたストーリー仕立ての説明の中で、支援を受けた者やその家族に与えた恩恵の内容や、その地域にもたらす影響について示されている。

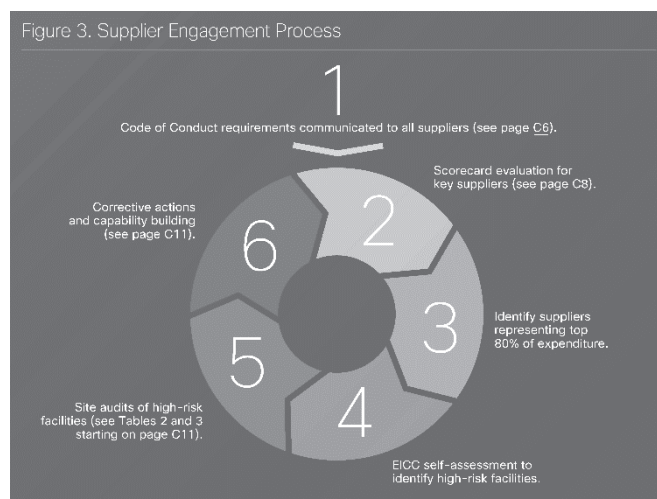
#### 4. サプライチェーン・バリューチェーンの CSR 活動について

- ・ シスコは600社以上の取引先に対して、以下のことを求めている。
  - シスコとの契約の一部として、シスコの取引先行動規範「Cisco Supplier Code of Conduct」に従う。
  - 一体感と多様性を促す文化とビジネス環境を創出する。
  - 温室効果ガス排出量 (GHG) をカーボン ディスクロージャー プロジェクト (CDP) ヘレポートする。
  - 環境および労働への影響を監視、レポートする。
  - シスコの取引先倫理綱領「Cisco Supplier Ethics Policy」を遵守する。
- ・ また、シスコでは取引先における行動規範の遵守を徹底する為、行動規範をよく遵守する取引先とは仕事を増やし、行動規範を遵守できない取引先とは取引を取消すとしている。
- ・ シスコは取引先と密接に連携しながら、シスコの要求を伝え、コンプライアンスを監視し、パフォーマンスを向上させながら能力を育成する。その取組みの1つとして、Cisco TelePresence、WebEx、およびその他のコラボレーションテクノロジーを使用し、トレーニングとサポートを提供している。2014年のシスコの活動目標に「取引先のマネジャーの100%がシスコによるサステナビリティに関するウェブトレーニングを受ける」を掲げ、達成した。また、2014年から人権をトレーニングの一環として取り入れている。
- ・ 取引先における多様性の確保は、取引先にとっても、地域にとっても、同社にとっても経済的及び社会的利益を生み出すという考えのもと、2009年から女性やマイノリティ経営企業向けのメンタープログラムを開始している。該当する取引先は、シスコの経営層と2年間のメンター関係を結ぶ。
- ・ シスコは、以下の手順で取引先に対して働きかけている。
  - シスコの取引先行動規範を全取引先に周知させる。(下図 Figure 3 ①)
  - 主要な取引先に対して、スコアカードを通して、調達先の技術、コスト、品質などの項目における審査を行う。サステナビリティはこのスコアカードの点数の3~8%を占

め、サステナビリティに関する質問としては、環境負荷、労働時間、労働災害率、離職率などに関するデータが求められる。(Figure 3 ②)

- EICC のセルフアセスメントによって、リスクの高いサイトを特定する。リスクの高いサイトでは実地監査を行い、問題点として指摘されたことに対し、是正措置計画の作成が求められる。また、この計画の実施状況も監視される。(Figure 3 ③～⑥)

図表 Figure 3 サプライヤーエンゲージメントプロセス



- ・ 2014 年の取引先の監査では、労働に関する問題が多く指摘され、ウェブ上の管理システムの導入を通して改善を試みている。中国南京では、現地の大学、及び NGO と協力し、学生インターンの管理に関するツールキットを作成し、学生の過剰労働を防止している。

#### スコアカードによるサステナビリティ調査の結果概要 (2014 年の実績)

- ・ シスコは設計した製品の製造、テスト、出荷、リサイクルを、世界中の取引先のネットワークに依存していることから、サプライチェーン全体での透明性を促進するため、取引先に対して GHG 排出量やサステナビリティに関する情報開示を求めている。その結果、2014 年の実績は以下の通りとなった。
  - 物流プロバイダーの 100%が、CSR レポートを作成 (2012 年比約 50%増加)。
  - 製造パートナーおよび物流プロバイダーの 100 % が、GHG 排出量を CDP ヘレポート。コンポーネント・サプライヤーは、86%が CDP ヘレポート。
  - 製造パートナーの 100 % が、シスコ製品に関する GHG 排出量をレポート。
- ・ また、取引先が独自の GHG 排出量削減目標を設定するよう促進している。削減目標を設定した取引先は、スコアカードのサステナビリティスコアが上がり、シスコのビジネスアワードの受賞につながる。このデータの追跡を開始した 1 年目から、50%を超える取引先が削減目標を設定した。

以上

(出典) 2014 Corporate Social Responsibility Report、同社ホームページ (英語版、日本語版)

## ソニー株式会社

### 「ソニーグループの CSR マネジメント 特に海外との連携において」

#### 1. 概要

事業概要は、エレクトロニクス事業にモバイルとゲームを加えた「ハードウェア事業」に、「映画事業」、「音楽事業」、「金融事業」といったソフトコンテンツ分野も抱えており、全世界で事業を行っている。CSR は、これらを統合した形でマネジメントしている。

#### 【ミッション】

- ・ 多岐にわたる事業展開をしているが、「ユーザーの皆様感動をもたらし、人々の好奇心を刺激する会社であり続ける」ということがソニーグループのミッションである。

#### 【売上高構成比】

- ・ 総売上高に対する一般消費者向けのビジネスの割合と、海外売上高比率（2013 年度連結：71.7%）が高いことが特徴である。

#### 【重要な CSR 課題】

- ・ イノベーションと健全な事業活動を通じて企業価値の向上を追求することが、ソニーグループの企業としての社会に対する責任の基本を為すものである。社会から寄せられる期待のうち、事業との関わりの大きい7つの重要な CSR 課題（コーポレートガバナンス、コンプライアンス、人材、責任ある調達、品質・サービス、環境、コミュニティー）において、企業価値の向上を図っている。
- ・ 一般消費者向けのビジネスの割合が大きいことから、CSR に関する課題は世界の様々な一般消費者が関心を持つ内容に重なる場合が多い。

#### 2. CSR 活動への対応：CSR マネジメントとグローバルネットワーク

##### 【ステークホルダーからの課題提示とマネジメント】

- ・ 「行政・業界」「投資家・格付け機関」「NGO・消費者団体」「マスメディア」「顧客」「社員・地域」という分類は、前述の7つの重要な CSR 課題を様々な形で企業に提示されるステークホルダーの皆様といった意味合いで図示している。
- ・ そのような各ステークホルダーからの意見を「聞く」「対話する」「新しい課題を受けとめる」といったコミュニケーションをそれぞれ専門部署が行っている。
- ・ 寄せられたステークホルダーからの課題に対し、「課題アセスメント」という形で「外部要請と実態のギャップ認識」や「対応策の検討」を行う。
- ・ 検討の結果、改善を行う場合には、課題を経営層に上げ、かつ事業本部・グループ各社等のビジネスユニットと一緒にあって改善策を策定し、実施する。基本的にこの循環を繰り返していく。

### 【コンプライアンス（CSR マネジメントの基礎）】

ソニーでは、ソニーグループ全体のコーポレートガバナンスの強化、及び倫理的な事業活動の更なる徹底を目的として、「ソニーグループ行動規範」を制定、この考え方が CSR マネジメントの基礎になっている。「ソニーグループ行動規範」は 26 ヶ国語に翻訳され、ソニーグループ全体の行動規範として実行されている。基本的なマネジメントは地域毎に行われ、全体を本社が統括している。

### 【Beyond コンプライアンス（企業の倫理性、新課題の対応）】

- ・ コンプライアンスを超える社会課題については様々なアプローチがあるが、メディアからの問い合わせが、新たな気づきにつながることが多い。メディアからの問い合わせは、グローバルな広報ネットワークで対応しているが、その地域で対応が難しいグローバルな課題については、本社に連絡が入り、CSR が関わる領域の場合（企業の倫理性が問われるような課題）には、CSR 部署も加わって対応策を検討する。
- ・ 顧客や NGO 等からの意見・問い合わせは、直接 CSR に入ることもあれば、顧客対応部門に入ることもある。この他、SRI や機関投資家による問い合わせ、社員や地域とのエンゲージメントもあるが、各部署で対応できない場合は CSR が対応している。
- ・ 個社で対応しきれない新たな課題として、サプライチェーン課題や、「責任ある〇〇（例えばエレクトロニクス、鉱物、紙の調達）」といった社会課題を遡ってブランド企業に問うような課題が台頭してきている。

## 3. CSR 課題への対応：個社によるマネジメント⇒業界連携への変化

### 【責任ある調達】

- ・ サプライチェーンにおける課題は、すべてを自社の責任範囲として対応するのは難しく、このような問題に業界全体で対処するため、電子業界 CSR アライアンス（EICC）が設立され、行動規範が 2004 年に制定された。これをベースとして「ソニーサプライヤー行動規範」を 2005 年に制定した。

### 【責任ある鉱物調達】

- ・ 米国金融改革法 1502 条（紛争鉱物条項）では、米国に上場している対象企業は該当地域で採掘された鉱物の使用状況について開示することが義務付けられている。ソニーも本法の対象企業として、米国証券取引委員会に報告書を提出した（2014 年が第 1 回）。

### 【個社マネジメントから業界連携へ】

- ・ 新しい CSR 課題の増加、かつサプライチェーンに及ぶ課題の台頭により、個社が各課題に対して、行動規範の改訂やポリシーの発行、対応策を実施するという個別のマネジメント手法だけでは、限界が出てきている。
- ・ 業界横断的に新たな課題に対応する「行動規範」や「対応ツール」を制定し、「社会全体からの業界に対する期待」に応えることは、各社の課題対応を効率よく進め、活動が前進する動機となる。

- EICC での活動連携を通して、同じ課題を抱える海外の同業他社の考え方を深く知ることができる。結論だけをシェアするのではなく、そもそもの課題の発端とその議論過程を知り、議論に加わるということの意義が大きい。
- 業界で連携することのメリットとして、リスク分散や信頼の醸成を形成しやすいことに加え、CSR 課題に詳しくないメディアから問い合わせを受けた場合に、何が課題なのか背景説明を行うなど、業界を代表して1ボイスで対応が可能となることが挙げられる。
- また、新しい社会課題に関する NGO 等の指摘にも、業界全体で対応できる。
- 今後は、業界としての成功事例を作っていくなど、「オポチュニティ（機会）創出の枠組み」を作れるとインパクトがあるのではないかと考えている。一般的にいて日本企業は調査や推進活動などについて、非常に真摯に取り組む特徴がある。そのような特徴を活かして、CSR 活動の推進における実効性の確保や、現場におけるキャパシティビルディングなどが強みなのかかもしれない。
- 欧米企業では、サプライチェーン課題に積極的に取り組んでいるところは、第3者による「監査」と「その報告」を主体としているところが多い。それは非常に重要な手法ではあるものの、課題の根本的な解決が難しい一面もある。また、監査を受ける側の負担も大きい。それ以外の新しい手法（例えば、関わる人達に対する教育プログラムの実施など）も、オルタナティブなプラン（代替案）としてあるとより効果が出るのではないか。

#### 【今後の方向性】

- 業界連携については既に良い事例があるが、今後はその課題に対する改善意見や提案がある NGO との協働や他業界との連携、あるいは地域、行政をも含む、いわゆる「マルチステークホルダーによる協働」が必要になってくると思われる。

以上

SONY

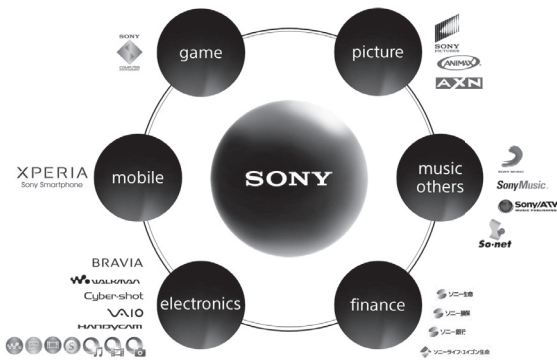
## ソニーグループのCSRマネジメント 特に海外との連携において

2014年10月24日  
ソニー株式会社 広報・CSR部CSRグループ  
樋口詩子

## ソニーグループ概要

1

### 事業領域でみるソニーグループ



2

### ミッション/Mission でみるソニーグループ



ユーザーの皆様へ感動をもたらし、人々の好奇心を刺激する会社であり続ける。

"A company that inspires and fulfills your curiosity."

3

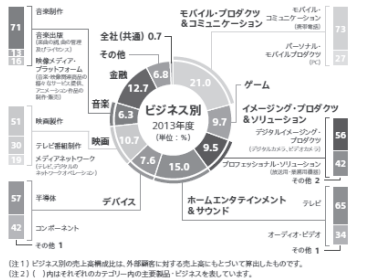
### 売上高構成比でみるソニーグループ (FY2013)

#### 売上高構成比



日本、東アジア及び中国以外の各区分に属する主な地域  
 欧州: イギリス、フランス、ドイツ、ロシア、スペイン、スウェーデン  
 中国: 中国本土  
 その他地域: 中東、オーストラリア、南米、インド、タイ、シンガポール、フィリピン、インドネシア、韓国、台湾、香港、マカオ

(注1) 地域別の売上高構成比は、各区分に対する売上高に占める割合に基づいて算出しております。  
 (注2) 地域別の売上高構成比は、顧客の所在地別に表示されています。



(注1) ビジネス別の売上高構成比は、各区分に対する売上高に占める割合に基づいて算出しております。  
 (注2) ( )内はそれぞれのカテゴリ内の主要製品・ビジネスを表しています。

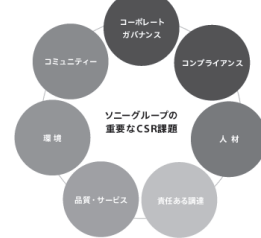
総売上高 7.7兆円

- ・ 一般消費者向けビジネス
- ・ 海外売上高比率

4

### 重要なCSR課題でみるソニーグループ

イノベーションと健全な事業活動を通じて、企業価値の向上を追求することが、ソニーグループの企業としての社会に対する責任の基本をなすものです。  
 (ソニーグループ行動規範 2003年)



社会からソニーに寄せられる期待は、市場やお客様のライフスタイルの多様化、ソニーが提供する製品・サービスの進化、ステークホルダーの関心の推移にともなって変化します。

私たちはその変化を捉え、事業との関わりの大いなるCSR重点領域において、継続的に企業価値の向上を図っています。

5



## 7つの重要なCSR課題

### コーポレートガバナンス

- ・ ガバナンス体制
- ・ リスクマネジメント

### コンプライアンス

- ・ グループ行動規範
- ・ システム&モニタリング
- ・ 贈収賄防止
- ・ 情報セキュリティ

### 責任ある調達

- ・ サプライヤー行動規範
- ・ 責任ある鉱物調達

### 品質・サービス

- ・ 製品安全・品質
- ・ アクセサビリティ、使いやすさ
- ・ カスタマーサービス

### 人材

- ・ ダイバーシティ
- ・ 採用、育成、登用
- ・ 社員コミュニケーション
- ・ 安全衛生

### コミュニティー活動

- ・ 社会貢献（教育分野）
- ・ 国際協力（MDGs）
- ・ 災害支援
- ・ 社員ボランティア活動

### 環境

- ・ 気候変動
- ・ 資源循環
- ・ 化学物質管理
- ・ 生物多様性

6

## CSR課題への対応： CSRマネジメントとグローバルネットワーク

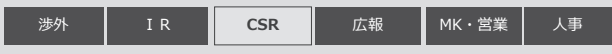
7

## ステークホルダーからの課題提示とマネジメント

行政・業界 投資家・格付け機関 NGO・消費者団体 マスメディア 顧客 社員・地域

### ① コミュニケーション

対話、新しい課題の受けとめ



### ② 課題アセスメント

外部要請と実際のギャップ認識  
対応策の検討



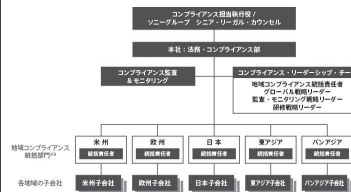
### ③ 課題マネジメント

改善実施、業界連携/国際NGOとの協働も  
マネジメント、事業本部、グループ各社

8

## コンプライアンス（CSRマネジメントの基礎）

- ・ 2003年「ソニーグループ行動規範」を制定。現在26ヶ国語に翻訳され、ソニーグループ各社の自社の行動規範として採択、導入
- ・ 内部通報制度「ソニーグループ・コンプライアンス・ホットライン」を設置。2004年に各地域での導入を完了
- ・ ソニーグループ行動規範、内部通報制度に関する社員教育を実施
- ・ 2013年度の通報件数：約420件（雇用、労働、職場環境、情報管理、利益相反などに関するもの）
- ・ 2003年 コンプライアンスネットワークを構築



- ・ 2011年「ソニーグループ贈賄防止規定」採択。
- ・ 2011年 チーフ・インフォメーション・セキュリティ・オフィサー(CISO)を長とした情報セキュリティおよびプライバシー組織を設置。情報セキュリティおよび個人情報管理体制を強化。

9

## Beyondコンプライアンス（企業の倫理性、新課題の対応）

海外とのネットワーク概念図：

### A) メディアからの問い合わせ：

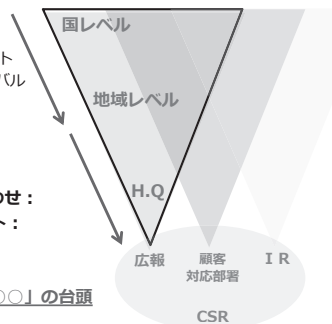
グローバルな広報ネットワークで対応  
報道の正確性：事実確認・アセスメント  
報道のインパクト：ローカル/グローバル  
企業倫理が問われるグローバル課題には  
CSRも加わり対応

### B) 顧客/NGO等からの問い合わせ：

### C) SRI/機関投資家による問い合わせ：

### D) 社員、地域とのエンゲージメント：

⇒サプライチェーン課題、「責任ある〇〇」の台頭

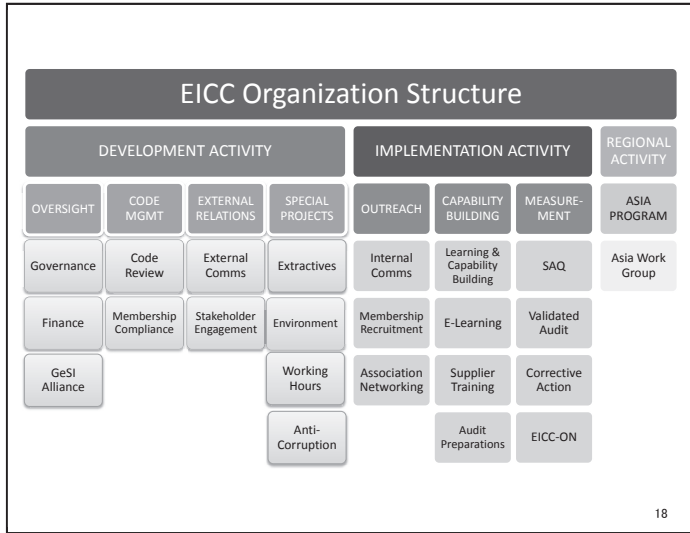


10

## CSR課題への対応： 個社によるマネジメント⇒ 業界連携への変化

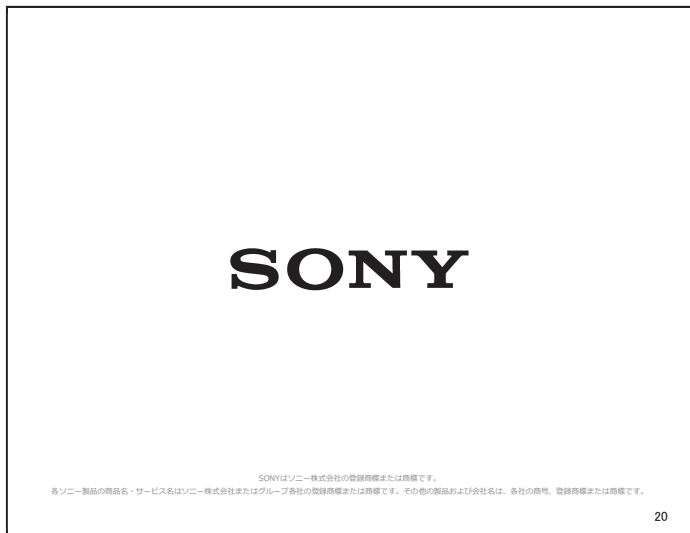
11





**今後の方向性：**  
**業界連携 ⇒ NGO, 他業界, 地域, 行政を含む**  
**「マルチステークホルダー協働」へ**

19



## 株式会社日立製作所

### 「日立グループのグローバル経営と CSR」

#### 1. 概要

##### 【事業概要とセグメント別構成】

- ・ 株式会社日立製作所（以下、「日立」）の連結売上高は、9兆6千億円（2014年3月期決算）。事業セグメントは、情報・通信から電力、社会インフラ、建設機械、高機能材料、自動車関係と多岐に渡る。突出した売上比率を持つ事業がなく、1～2割程度の売上比率の事業セグメントが複数集まっているところに特徴がある。また、グループには日立建機、日立化成、日立金属といった上場会社も多く含まれており、垂直統合というよりは横に裾野が広い事業セグメント構成となっている。

##### 【2015 中期経営計画 経営目標】

- ・ 2015年度の目標として、売上10兆円、営業利益率7%超を掲げる。GE やシーメンスがベンチマークの対象である。

##### 【グローバル事業の拡大】

- ・ 2013年度の海外売上比率は45%だが、2015年度は50%超を目指す。アジアを中心とした新興国での事業成長が著しく、その成果を取り込みと共に、特に北米と中国での売上拡大を目ざしている。

##### 【日立グループ・アイデンティティ】

- ・ グローバル経営のマネジメントは、日立グループ・アイデンティティ（ピラミッドの上段が企業理念、中段が日立創業の精神、下段が日立グループ・ビジョン）に基づいて行っている。創業以来、日立は企業理念と創業の精神を守ってきており、2013年度より日立グループ・ビジョンを導入した。日立グループ・ビジョンの特徴は、社会が直面する課題にイノベーションで応えることであり、まさに日立の存在意義と言える。

##### 【グローバル・ブランド・キャンペーン】

- ・ 「日立グループ・アイデンティティ」のグローバル展開：
  - ①「SOCIAL INNOVATION - IT'S OUR FUTURE」というスローガンを基に、コマーシャルやイベントなどの媒体を通して新興国を始めとした海外へ展開。
  - ②グループ企業全体へのブランド浸透策の一つとして、ビジョンブックやビジョンムービーを日本語、英語、中国語で展開。

##### 【経営のグローバル化】

- ・ 最近のグローバル経営の特徴は3つ。一つ目は、ガバナンス体制。取締役は12人在籍中、社外取締役7人（内外国人3人）と過半を占めている。様々な人財を取り入れることで、グローバルな視点や多様な意見を経営に取り入れることを目的としている。
- ・ 二つ目は、グローバル人財マネジメント。2012年より、人財データベース（25万人）、グレ

ーディング（マネージャー以上5万ポジション）、パフォーマンスマネジメント（3万6千人より順次拡大中）の世界共通化に取り組んできた。これにより、国内の人事制度では十分に対応できなかった海外の優秀な人材のマネジメントが可能になっている。

- ・ 三つ目は、鉄道事業のグローバルCEO体制。英国での案件受注に伴い、2014年4月より鉄道事業のグローバルCEO、本社・戦略立案機能を英国に移した。同事業のトップもイギリス人になった。

## 2. 日立グループのCSR方針

### 【問題意識と背景】

- ・ 事業のグローバル化、ステークホルダーの多様化、CSRに関する国際的フレームワークを背景にCSRに取り組んできているが、SRI（社会責任投資）などステークホルダーからのフィードバックを受けたところ、特に「ESG（環境・社会・企業統治）に関するグローバルベースでの把握と開示」「ビジネスと連動した社会貢献」「ガバナンス、バリューチェーン、リスクマネジメント」などの課題が指摘された。
- ・ つまり、「社会的責任の観点からビジネスのリスクと機会を捉え、経営戦略や日常のマネジメントに根付かせること」が日立の大きな課題と認識している。

### 【日立CSRのステートメント及びミッション】

- ・ 日立CSRのステートメントとミッションとは、「課題を解決するために目指すべきこと」と「解決へのアプローチの仕方」を表したものである。
- ・ 目指すべきことは、多様なステークホルダーとのコミュニケーション、グローバル社会の期待を正しく理解し経営に反映することによって、持続可能な社会の実現を目指すことである。
- ・ アプローチの仕方は「事業を通じて社会課題を解決する」「社外評価も含めて社外からの意見をマネジメントの改善に繋げていく」「ステークホルダーとの双方向のコミュニケーションを図る」の3つである。

### 【ISO26000に基づく「CSR方針と9主題」】

- ・ 「CSR方針と9主題」は、ISO26000の考え方に基づき「何のためのCSR施策なのか」（認識）、「どのように施策を実行しマネジメントを改善するのか」（確認と改善）を重視し、強調する構造になっている。
- ・ 9主題は、「1. 社会的責任の認識」があることを初めに強調している。次に、ISO26000の7つの中核課題を2～8（2. 組織統治、3. 人権、4. 労働慣行、5. 環境、6. 公正な事業慣行、7. お客様のために（消費者課題）、8. コミュニティへの参画及びコミュニティの発展）においてCSR活動をどのように実行するかを説明する。最後に「9. CSR活動の確認と改善」として、CSR施策の確認と改善を図ることを改めて強調している。

### 【CSR活動の実績と計画（2013-2014）】

- ・ 前述した9主題を基に2013年度の実績と2014年度の目標を各項目で掲げた。中でも特徴的なことは、「1. 社会的責任の認識」の目標として「ステークホルダーを通じて何が社会課題

なのかということをきちんと理解・把握する」こと。二つ目に、人権、環境や安全といった個別テーマではなく「バリューチェーン全体で社会的責任を果たしていく」を取り上げたこと。最後に、「9. CSR 活動の確認と改善」でステークホルダー・ダイアログを実施し、CSR 活動の正しい方向性の確認と改善を目標としていることである。

### 3. グローバル CSR の取組み

#### 【グローバル CSR 体制〔主題 2〕】

- ・ 日立は、インドやオセアニアを含む世界 6 極の地域統括会社あるいは事務所に CSR の担当者を配置。ただし、CSR 担当者は必ずしも専任とは限らず兼任も含めてそれぞれ機能させている。

#### 【ステークホルダー・ダイアログ〔主題 1 及び 9〕】

- ・ 今年実施した欧州（2014 年 3 月）と中国（2014 年 3 月）の実例を紹介。
- ・ 欧州では日立ヨーロッパ社が主催。欧州では 4 回目の開催（ホストは「CSR ヨーロッパ」）となる。「社会イノベーションに向けたヘルスケア事業における IT の活用」について医療関係会社、業界団体、EU 関係者、日立のヘルスケア担当者 22 人で議論。
- ・ 中国では、日立（中国）が主催し「中国社会が期待する企業の社会的責任と情報開示」というテーマに絞り、中国独自の「サステナビリティ報告書」の展望をシンクタンク、政府関係者、経済メディア、グループ会社を含む日立関係者等 15 人でダイアログ形式にて実施。

#### 【ビジネスと人権〔主題 3〕】

- ・ 国連のビジネスと人権の指導原則の発行を受けて、2012 年から活動を開始。2012 年の夏にはワークショップを開催。2013 年 5 月に経営会議で「日立グループ人権方針」を承認、発行。以降、e ラーニングの展開等さまざまな活動を行っている。
- ・ ビジネスと人権の主な取組みには、「日立グループ人権方針」の策定、e ラーニングの展開、執行役員への人権研修、人権 DD（デューディリジェンス）パイロットプログラムの実施が挙げられる。e ラーニングでは、2014 年 4 月までに 16 万人が受講。
- ・ パイロットプログラムでは、1 つのグループ会社、1 つの地域を取り上げ、人権リスクの洗い出しを行った。対象会社は、アジアやアフリカまで含めたバリューチェーンを持つ事業体、対象地域は、東南アジアのリスクが高いと思われる国を対象とした。

#### 【グローバル安全衛生〔主題 4〕】

- ・ 安全について、日立は従来国内の法律に応じて、国内の事業所を中心に情報開示を行ってきた。しかし、グローバルビジネスをしている以上、安全衛生についてもグローバル共通の取組みと情報開示が求められてきている。そこで、新たな安全衛生施策として、グローバル共通での「安全衛生基本理念の共有」「安全衛生状況の適切な把握の徹底」「安全衛生水準の維持・向上」の 3 つに取り組むことにした。

### 【環境に関するグローバルな取組み〔主題 5〕】

- ・ 「日立の環境ビジョン」と称して、持続可能な社会をめざして「地球温暖化の防止」「資源の循環的利用」「生態系の保全」の3点を掲げており、海外の現地法人でも徹底するように取り組んでいる。

### 【コンプライアンス〔主題 6〕】

- ・ コンプライアンスの観点からは、執行役専務を日立全社のリスクマネジメント責任者とした上で、社内カンパニー及び主要グループ会社にもそれぞれのリスクマネジメントの責任者を置くことで体制の強化を図った。
- ・ グループ行動規範については、20か国以上に翻訳し「行動規範ハンドブック」（日本語・英語・中国語）を24万部配布（2011年）することで、サプライヤーや取引先を含め関係者への周知徹底を図っている。
- ・ 「米国海外腐敗行為防止法（FCPA）」を参考に、贈賄リスクに関する調査を国内外グループ全社に実施した（2013年）。

### 【サプライチェーン・マネジメント〔主題 6〕】

- ・ コンプライアンス同様、「購買取引行動方針」や「日立サプライチェーン CSR 推進ガイドブック」を日本語以外にも翻訳した。ガイドブックは、海外も含めて、カンパニーおよびグループ会社の調達取引先約2万3千社に配布し周知徹底を図った。このほか、紛争鉱物への対応、CSR モニタリングと監査も実施している。
- ・ CSR モニタリングは、JEITA 版のチェックシートに基づき、国内外約百社で自己点検を実施。
- ・ CSR 監査は、中国・アジア地区の調達取引先から16社を選び、「労働・人権」「安全衛生」「環境」「倫理」を中心に現地監査を実施する一方で、社外からのアドバイスも踏まえて、CSR・環境戦略本部と本社調達部門が連携し一層野の監査充実に向けた取り組みを進めている。

### 【事業を通じた社会課題の解決〔主題 8〕】

- ・ 社会貢献の在り方については、日立は事業を通じて課題を解決することを強調している。環境・エネルギーの問題、健康・高齢化の問題、生物多様性の問題、水・資源の問題、都市・交通の問題などの社会課題について、事業を通じてその解決に取り組んでいる。
- ・ 日立では、それぞれの分野のインフラ技術に、高度な IT を組み合わせた「社会イノベーション事業」で社会課題の解決を図っている。
- ・ 以下、2つの事例を紹介。

#### ①水環境ソリューション（モルディブ）：

淡水が少ない島国における海水の淡水化を目指す。取水した海洋深層水を上下水道でいかに効率よく使用するかを IT のシステムで解決する取組み。

#### ②スマートグリッドの実証実験（ハワイ州マウイ島）：

島外からのエネルギー供給では高コストになるため、再生可能エネルギーと電気自動車を使った安定的で効率の良いシステムの実証実験を実施。

- ・ これらの地域に根ざした「社会イノベーション事業」では、地域社会との良好な関係構築が

非常に重要になってくる。

#### 【社外評価〔主題9〕】

- ・ 社外評価で特に重要視しているのは、ダウ＝ジョーンズのサステナビリティ・インデックス（DJSI）と CDP（カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト）。DJSI は、世界の時価総額 2500 社から、経済・環境・社会の観点で評価し、上位 10%をインデックス銘柄に選定しているもので、日立は 2014 年まで 6 年連続で対象となっている。この状況を今後も維持すべく、経営幹部の指導のもと、各部門で「当社に対し期待の大きい社会的責任の取組み」や「マネジメントの改善強化」等を進めている。

#### 4. 今後の課題

##### 【CSR の経営への反映】

- ・ 「CSR を経営にどう統合するのか」「それぞれの事業の中にどう入れ込んでいくのか」が求められている。次の 2018 中期経営計画（2016-2018）に向けて「解決すべき社会課題をどう捉えるのか」「グローバル経営に ESG の視点をどのように組み込むか」の二つの観点が特に重要と認識している。

##### 【事業を通じた社会貢献活動】

- ・ 事業に資する CSR、社会貢献活動はどうあるべきかを検討している。例えば、従来フィランソロピーとして行ってきた社会貢献活動を、より地域の発展を意識したコミュニティインベストメント<sup>1</sup>に進化させることができないか、地域の雇用機会をもっと創出できないか等を検討している。

##### 【ステークホルダーとのコミュニケーション】

- ・ グローバルビジネスの中で社会的責任を果たしていくためには、社会が日立に何を期待しているのかを把握し、ビジネスの実態とのギャップを受け止めマネジメントを改善することが必要。そのためには、ステークホルダーとの双方向のコミュニケーションが不可欠である。

以上

---

<sup>1</sup> 限定された地域（コミュニティ）の抱える問題を改善、状況を向上させるための組織やプロジェクト等への投融資行動。



## 「日立グループのグローバル経営とCSR」

2014年11月27日  
株式会社 日立製作所  
CSR・環境戦略本部  
小林 雅宏

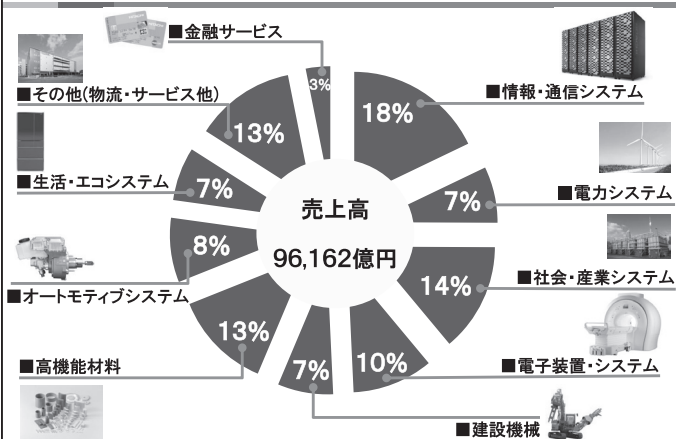
© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved.

## Contents

1. 日立グループの概要
2. 日立グループのCSR方針
3. グローバルCSRの取り組み
4. 今後の課題

© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved. 1

### 1-1. 事業概要とセグメント別構成



© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved. 2

### 1-2. 2015中期経営計画 経営目標

中計初年度(2013年度)に過去最高の営業利益(5,328億円)を達成

	2013年度 実績	2015年度 目標
売上高	9兆6,162億円	10兆円
営業利益率 (EBIT*1率)	5.5% (6.0%*2)	7%超 (7%超)
当社株主に帰属する当期純利益	2,649億円	3,500億円超
製造・サービス等株主資本比率	27.4%	30%超
サービス事業比率	32%	40%超
グローバル事業比率	45%	50%超
コスト削減効果	2011年度～2015年度累計で4,000億円	

\*1: Earnings Before Interest and Taxes(受取利息及び支払利息調整後税引前当期純利益)  
\*2: 2013年度 修正後EBIT率 4.7% (火力発電システム事業統合による評価益を除く)

© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved. 3

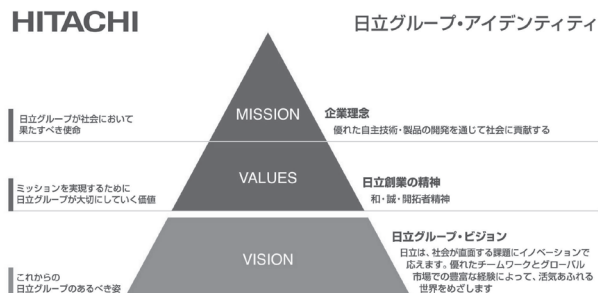
### 1-3. グローバル事業の拡大

アジアの成果取り込みに加え、北米・中国で売上拡大



© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved. 4

### 1-4. 日立グループ・アイデンティティ



**日立グループ・ビジョン**  
日立は、社会が直面する課題にイノベーションで応えます。優れたチームワークとグローバル市場での豊富な経験によって、活気あふれる世界をめざします。

© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved. 5

1-5. グローバル・ブランド・キャンペーン

HITACHI Inspire the Next

■ “SOCIAL INNOVATION –IT’S OUR FUTURE”

- ・グローバル社会が抱える課題に対して、日立が社会イノベーション事業を通じて解決に取り組んでいることを紹介(世界17カ国でキャンペーン展開)
- ・特に新興国でのブランド価値向上を旨として「日立グループ総合展」を開催(インド、ブラジル、中東)



■ グループ全体へのブランド浸透策

- ・「Inspiration of the Year Global Award」(2003年～)
- ・「Hitachi Vision Book」「Hitachi Vision Movie」(日本語・英語・中国語で展開)



© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved. 6

1-6. 経営のグローバル化

HITACHI Inspire the Next

■ ガバナンス体制

- ・取締役12人中、社外取締役7人(外国人3人)
- ・グローバルな視点と多様な価値観を経営へ反映

■ グローバル人材マネジメント

- ・グローバル競争優位に資する「人と組織」を実現
- ・2012年度:グローバル人材DB(25万人の人財情報DB化)
- ・2013年度:グローバル・グレーディング(マネージャー以上5万ポジションの格付)
- ・2014年度:グローバル・パフォーマンス・マネジメント(3万6千人に導入し、順次導入拡大)

■ 鉄道事業のグローバルCEO体制

- ・2014年4月より、グローバル本社・戦略立案機能をロンドンに移管
- ・鉄道システム事業のグローバル化を加速
- ・鉄道車両の英国製造・保守体制確立中



© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved. 7

HITACHI Inspire the Next

Contents

1. 日立グループの概要
2. 日立グループのCSR方針
3. グローバルCSRの取組み
4. 今後の課題

© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved. 8

2-1. 問題意識と背景

HITACHI Inspire the Next

事業のグローバル化      ステークホルダーの多様化

企業の社会的責任(CSR)に関する国際的フレームワーク

- ・OECD多国籍企業ガイドライン      ・国連グローバルコンパクト
- ・ISO26000      ・GRIガイドライン
- ・国連「ビジネスと人権に関する指導原則」      等

SRI(社会的責任投資)などステークホルダーからのフィードバック

- ・ESGに関するグループ/グローバルベースでの把握と情報開示
- ・より「ビジネスと連動した社会貢献」を
- ・ガバナンス、バリューチェーン、リスクマネジメント等

MEMBER OF Dow Jones Sustainability Indices In Collaboration with RobecoSAM

課題      社会的責任の観点からビジネスのリスクと機会を捉え、経営戦略や日常のマネジメントに根付かせることが重要

© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved. 9

2-2. 日立CSRのステートメント及びミッション

HITACHI Inspire the Next

策定の趣旨      「日立グループ・ビジョン」を実現するために日立CSRがめざすゴールとアプローチを提示

日立CSRのステートメント

日立は、多様なステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、社会・環境面でのグローバル社会の期待を正しく理解し、それらを経営に反映させることによって、持続可能な社会の実現をめざします

日立CSRのミッション

- 1) 社会課題の解決に貢献するCSR・環境活動
- 2) 持続可能な経営を実現する ガバナンス
- 3) ステークホルダーとの相互理解を促進する コミュニケーション

© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved. 10

2-3. ISO26000に基づく「CSR方針と9主題」

HITACHI Inspire the Next

改訂の趣旨      従来の網羅的な取組みから、より「何のためのCSR施策なのか」「どのように施策を実行しマネジメントを改善するか」を重視する新しい方針に改訂(方針1と方針3を強調)

■「CSR方針」

方針1. 社会的責任を的確に認識する(認識)  
 方針2. 活動の優先順位を決めて実行する(活動)  
 方針3. 情報開示とステークホルダーとの対話を通じてCSR活動の確認と改善を行い、社会的責任を組織全体に統合する(確認と改善)

■「9主題」

1.社会的責任の認識	6.公正な事業慣行	方針1
2.組織統治	7.お客様のために(消費者課題)	
3.人権	8.コミュニティへの参画及びコミュニティの発展	方針2
4.労働慣行		
5.環境		方針3
9.CSR活動の確認と改善		

© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved. 11

## 2-4. CSR活動の実績と計画（2013-2014）（1）

HITACHI  
Inspire the Next

主題	2013年主な実績	2014年主な計画
1.社会的責任の認識	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ステークホルダー・ダイアログ」</li> <li>情報とヘルスケア事業(ベルギー)</li> <li>CSR調達(米国)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題解決策検討のため、ステークホルダーダイアログ実施</li> <li>NGOとの連携推進</li> </ul>
2.組織統治	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しいCSRマネジメントのフレームワークを策定(2014年度より適用)</li> <li>欧州とインドでCSR責任者会議開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新しいCSRマネジメントのフレームワークのグループ展開</li> <li>CSR浸透施策の社内推進</li> </ul>
3.人権	<ul style="list-style-type: none"> <li>「日立グループ人権方針」を策定</li> <li>人権eラーニングのグローバル展開</li> <li>執行役対象「ビジネスと人権」研修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権デュー・ディリジェンスのガイダンスの作成</li> <li>人権eラーニングの継続実施</li> </ul>
4.労働慣行	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ダイバーシティ」</li> <li>人財担当役員と女性総合職の意見交換を5回実施、計115人が参加</li> <li>「女性リーダーミーティング」など、セミナー13件実施、計355人が参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ダイバーシティ」</li> <li>女性幹部・管理職任用推進施策を継続実施</li> <li>障がい者法定雇用率遵守の徹底〔労働安全〕</li> <li>グローバルベースでの安全衛生</li> </ul>
5.環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境適合製品売上高比率の向上 84%(2012年度) → 89%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境適合製品の拡大</li> </ul>

© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved. 12

## 2-4. CSR活動の実績と計画（2013-2014）（2）

HITACHI  
Inspire the Next

主題	2013年実績	2014年計画
6.公正な事業慣行	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業倫理月間内に国内外で実施した職場討論に約14万人が参加</li> <li>中国・アジア地域の調達取引先16社を対象にCSR監査を実施</li> <li>グリーン調達ガイドラインを改訂し、調達取引先約2万3,000社に周知</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「日立グループ行動規範」を全従業員に周知徹底</li> <li>調達取引先に対するCSR監査を継続実施(中国・アジア地域)</li> </ul>
7.お客様のために(消費者課題)	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外の6研究開発拠点で研究開発人員約290人を確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外拠点の研究開発人員を2015年度までに400人に増員</li> </ul>
8.コミュニティへの参画及びコミュニティの発展	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会貢献プログラム(ユニバーサルデザイン出前授業、中国ホルチン砂漠緑化など)43件実施。従業員ボランティアを含め計2,744人が参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>注力分野を「人づくり、環境、地域貢献」に変更</li> <li>社会貢献自主プログラムの継続実施</li> </ul>
9.CSR活動の確認と改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ステークホルダー・ダイアログ」</li> <li>中国での情報開示(北京)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーダイアログの継続実施</li> <li>DJSI World Indexの継続選定</li> </ul>

◆「サステナビリティレポート2014」: <http://www.hitachi.co.jp/csr/strategy/management/plan.html>

© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved. 13

## Contents

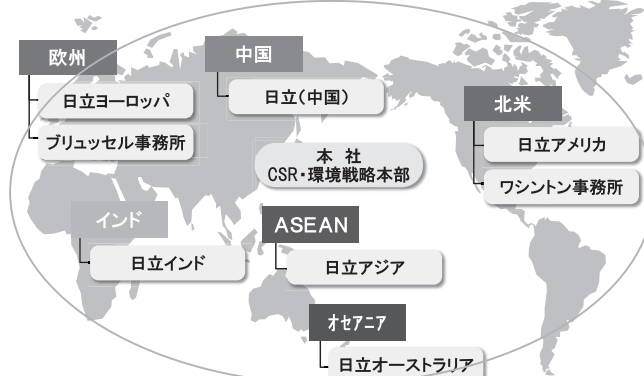
- 日立グループの概要
- 日立グループのCSR方針
- グローバルCSRの取組み
- 今後の課題

© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved. 14

## 3-1. グローバルCSR体制 【主題2】

HITACHI  
Inspire the Next

世界6極の地域統括会社他にCSR担当者(兼任含む)を配置



© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved. 15

## 3-2. ステークホルダー・ダイアログ 【主題1・9】

HITACHI  
Inspire the Next

### ■ 欧州(ベルギー、2014年3月)

- 日立ヨーロッパ社が主催し、欧州では4回目の開催(ホストは「CSRヨーロッパ」)
- テーマは、「社会イノベーションに向けたヘルスケア事業におけるITの活用」
- 医療関係会社、業界団体、EU関係者、日立のヘルスケア担当者等22人が参加



### ■ 中国(北京、2014年3月)

- 日立(中国)が主催し、中国で初の開催
- テーマは、「中国社会が期待する企業の社会的責任と情報開示」
- 中国独自の「サステナビリティ報告書」
- シンクタンク、政府関係者、経済メディア、グループ会社を含む日立関係者等15人が参加



© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved. 16

## 3-3. ビジネスと人権 (1) 【主題3】

HITACHI  
Inspire the Next

### ■ 日立グループの取組み

時期	内容
2012年5月	「日立グループ人権方針」策定方針の承認
7月	「日立グループ人権ワークショップ」の実施(約50名参加)
8月~	「人権方針(案)」作成開始
2013年2月	欧州ステークホルダー・ダイアログ ・欧州社外専門家による「人権方針(案)」等へのアドバイス
5月	「経営会議」で「日立グループ人権方針」を承認
6月	グループ会社に対して「人権方針」の社規化を依頼
7月	人権e-Learningの展開(国内) 人権役員研修会開催
10月	人権e-Learningの展開(海外)
9月~3月	人権DDパイロットプログラム実施
2014年~	人権DDガイダンス作成開始



© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved. 17

**3-3. ビジネスと人権 (2)** HITACHI  
Inspire the Next

<p><b>「日立グループ人権方針」の策定</b></p> <p>【目的】 ・グローバル事業拡大とサステナブルな社会の実現に貢献</p> <p>【ポイント】 ・国連の指導原則に基づく ・人権デューデリジェンス実施に言及 ・日本語・英語・中国語 ・2013年5月策定</p>	<p><b>執行役員への人権研修</b></p> <p>【目的】 ・経営幹部への理解促進</p> <p>【ポイント】 ・社長以下執行役29人参加 ・講師はNPO Shiftメンバー ・バリューチェーン全体での人権リスクとその防止・軽減、救済措置等 ・2013年7月実施</p>
<p><b>人権e-Learningのグローバル展開</b></p> <p>【目的】 ・「ビジネスと人権」に関するグループ内従業員への理解促進</p> <p>【ポイント】 ・日立グループ全従業員が対象 ・日本語・英語・中国語 ・2013年7月～2014年4月までに16万人が受講</p>	<p><b>人権DDパイロットプログラムの実施</b></p> <p>【目的】 ・日立の事業や活動地域に関連した人権リスク(リスク・マップ)作成</p> <p>【ポイント】 ・グループ会社2社において、ワークショップやステークホルダーへのインタビューを通じて人権リスクを洗い出し ・2013年9月～2014年3月</p>

© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved. 18

**3-4. グローバル安全衛生 [主題4]** HITACHI  
Inspire the Next

■ **安全衛生ポリシー** <日立グループ・グローバル共通の基本理念>

**「安全と健康を守ることは全てに優先する」**

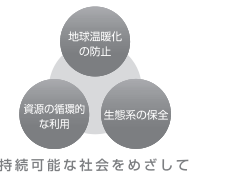
■ **グローバル安全衛生施策 (2014年～)**

- **安全衛生の基本理念の共有**  
『グループ安全衛生ポリシーのグローバルでの浸透』
- **安全衛生状況の適切な把握(ファクトファインディング)**  
『重大事案(死亡災害等)発生時の報告基準の統一』  
『グローバルベースでの安全衛生統計の作成』
- **安全衛生水準の維持・向上**  
『遵守すべき安全衛生基準の設定(日立独自基準)』  
『遵守すべき安全衛生基準の遵守状況の確認体制の確立』

© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved. 19

**3-5. 環境に関するグローバルな取組み [主題5]** HITACHI  
Inspire the Next

日立の環境ビジョンのもと、長期計画「環境ビジョン2025」と「環境行動計画」の目標達成に向け、取組みを推進

<p><b>日立の環境ビジョン</b></p> <p>環境経営のめざすべき将来像</p>  <p>持続可能な社会をめざして</p> <p>製品の全ライフサイクルにおける環境負荷低減を推進</p>	<p><b>長期計画「環境ビジョン2025」</b></p> <p>世界の重要課題「地球温暖化の防止」にフォーカス</p> <p>2025年度までに製品を通じて年間1億トンのCO<sub>2</sub>排出抑制に貢献</p> <p>環境適合製品の比率を高め、グローバル市場の事業機会を拡大</p> <p><b>「第3期環境行動計画2013-2015」</b></p> <p>2013年度目標を達成。 ・環境適合製品の拡大 ・エコファクター&amp;オフセット外認定の推進 ・地球温暖化の防止(エネルギー使用) ・資源の有効活用(廃棄物排出、水使用) ・化学物質の管理(揮発性有機化合物排出)</p>
--	---

© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved. 20

**3-6. コンプライアンス [主題6]** HITACHI  
Inspire the Next

■ **コンプライアンス体制の強化**

- ・執行役専務:日立全社のリスクマネジメント責任者
- ・社内カンパニー及び主要グループ会社:  
役員クラスのリスクマネジメント責任者  
+コンプライアンス・マネージャーを選任

■ **日立グループ行動規範の周知徹底**

- ・グループ共通の具体的な行動規範として2010年に制定。20ヶ国語以上に翻訳し、グローバルに共有
- ・周知徹底のための「行動規範ハンドブック」(日本語・英語・中国語)を24万部配布(2011年)

■ **贈賄防止の取組み**

- ・「米国海外腐敗行為防止法(FCPA)」を参考に、贈賄リスクに関する調査を国内外グループ全社に実施(2013年)

© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved. 21

**3-7. サプライチェーン・マネジメント [主題6]** HITACHI  
Inspire the Next

■ **調達方針の共有～「購買取引行動指針」**

- ・雇用と職業における差別の撤廃、児童労働・強制労働の排除等も含む

■ **「日立サプライチェーンCSR推進ガイドブック」の配布**

- ・JEITA版のガイドブックをベース
- ・カンパニー及びグループ会社の調達取引先約23,000社に配布し、周知徹底

■ **CSR調達の取組み**

(1)紛争鉱物への対応

- ・「日立グループの紛争鉱物調達方針」策定(2013年9月)
- ・「サプライヤ皆様へのお願い」をWebに掲載し、取組み姿勢を表明

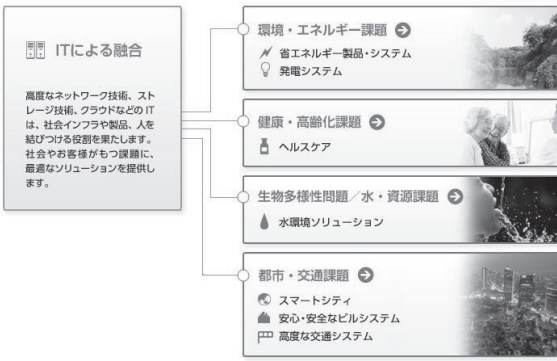
(2)CSRモニタリングとCSR監査

- ・JEITA版「チェックシート」に基づき国内外100社で自己点検(2013年度)
- ・中国・アジア地区の調達取引先から「労働・人権」「安全衛生」「環境」「倫理」を中心に現地監査を実施(16社、同上)

© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved. 22

**3-8. 事業を通じた社会課題の解決 (1) [主題8]** HITACHI  
Inspire the Next

■ **世界が抱える社会課題の解決に、それぞれの分野の技術とITを融合した「社会イノベーション事業」で貢献**



© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved. 23

### 3-8. 事業を通じた社会課題の解決 (2)

#### 水環境ソリューション

汚れた水をきれいにし、海水を淡水化するなど、さまざまな水環境ソリューションにより、限りある水の使用効率を向上させています。

【事例紹介】

#### モルディブ共和国における上下水道事業

安定した上下水道サービスの提供を支援するため、上下水道の運営事業に参画し、島全境が首都であるマレ島に配管情報の管理システムを構築しました。また、海洋深層水を取水し、空港ビルへの空調利用、および海水淡水化装置を用いた飲料水利用などの多段利用事業を提案しています。



モルディブ共和国  
マレ島

#### スマートシティ



安全・安心・便利さを高度に整合させる新しい都市の形を世界中で提案するとともに、規格の標準化にも取り組んでいます。

【事例紹介】

#### ハワイ州マウイ島のスマートグリッド実証事業

地域コミュニティと対話を重ね、相互理解を深めながら、スマートグリッド環境の構築をめざしています。EV（電気自動車）の普及や再生可能エネルギーの最大利用、電力の安定供給、EVの充電管理システムやICTプラットフォームフォーム、ホームゲートウェイなどの機器を導入します。



実証事業イベント会場でのEV充電の様子

### 3-9. 社外評価 [主題9]

#### ■ Dow Jones Sustainability Indices

- ・有力な社会的責任投資(SRI)
- ・世界の時価総額2,500社から、経済・環境・社会の観点で評価し上位10%をWorld Indexに選定
- ・日立は6年連続でWorld Index(2014年)

MEMBER OF  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM

#### ■ CDP

- ・気候変動に関する活動を評価
- ・ガイドライン作成やワークショップにも特徴
- ・ディスクロージャースコア:94
- ・パフォーマンススコア:A (2014年)



## Contents

1. 日立グループの概要
2. 日立グループのCSR方針
3. グローバルCSRの取組み
4. 今後の課題

### 4. 今後の課題

1. CSRの経営への反映
  - ・2018中期経営計画(2016-2018)に向けた取組み
2. 事業を通じた社会貢献活動
  - ・事業に資するCSR・社会貢献施策
3. ステークホルダーとのコミュニケーション
  - ・ステークホルダー・ダイアログの継続実施

## トヨタ自動車株式会社

### 「トヨタにおける SCM の取組み」

#### 1. 概要

##### 【企業概要】

- ・トヨタ自動車株式会社（以下、トヨタ）は日本のほか、北米、アジア地域を中心に自動車及び部品の製造販売事業のエリアを拡大しており、グローバルの販売台数は 887 万台（2013 年）に及ぶ。
- ・地域別世界自動車市場の推移では、北米ではリーマンショックの影響から販売台数が減少する一方、アジア地域を中心とした新興国では販売台数が増えている。
- ・グローバル生産体制の構築については、海外の特に成長が望める地域に集中的に工場を整備している。
- ・自動車産業の特徴として裾野の広さが挙げられる。日本では、自動車関連の就業人口は全体の 8.8%、製造品出荷額は 17.4% を占めるなど、相当程度の社会的・経済的影響力がある産業といえる。

#### 2. サプライチェーンにおける取組み

##### 【自動車のサプライチェーンの特徴】

- ・車一台当たりの部品数は 2~3 万点と言われており、内製の部品だけでは完結しない。外部から部品を調達する必要があるため、サプライヤー（仕入先）との関係が非常に重要である。加えて、製品企画から生産に至るまでの開発期間（約 2 年）、モデルサイクル（約 5 年）の長さ、開発の複雑さから、サプライヤーとの長期的な信頼関係構築やすり合わせが重要となる。

##### 【仕入先との関係】

- ・仕入先との関係は「相互信頼・相互繁栄」。仕入先は、単なる仕入れだけではなく、新たな技術・新たな価値の作り込みを共に行うパートナーである。そのような対等な関係のなかで、仕入先による自主的な CSR の取組みを支援することで、より有意義な活動を促進することになると考える。
- ・仕入先との関係において根底となる考えは、「共存共栄・パートナーシップ・双方向コミュニケーション」であり、時代とともに「育成・保護」という関係から「指導・援助」、「自助努力」そして「自立・対等」な関係へと変化してきた。
- ・CSR の概念が持ち込まれる以前から、仕入先とは「相互信頼に基づく相互繁栄」ができる協力体制を築き、品質向上・原価低減に取り組んできた。原価低減は、単に値下げを要望するのではなく、共に原価低減の知恵を出し合い、双方応分に利益を得るよう進めている。こうした仕入先との関係の土台に、「相互の事業を通じて社会の発展に寄与する」という CSR の考え方が持ち込まれた。

- ・仕入先との関係で象徴的なのは、仕入先企業が参加している協力会である。国内の協力会として、部品メーカーからなる協豊会（1943 年設立、224 社）と、設備メーカーからなる栄豊会（1962 年設立、127 社）がある。海外 12 ヶ国にも協力会があり、約 1,000 社が参加している。
- ・海外関係者には、まず、全世界のトヨタで働く人々が共有すべき価値観や手法を示した「トヨタウェイ（英語版もあり）」を学んでもらう。

#### 【トヨタの調達基本方針】

- ・3つの基本方針に基づき、調達活動を実施している。1つ目は「オープンドアポリシーに基づく公正な競争」であり、サプライヤーの選定にあたっては社会的責任に対する取り組みなども総合的に勘案することになっている。2つ目は「相互信頼に基づく相互繁栄」で、サプライヤーとの双方向かつ密接なコミュニケーションの促進を旨としている。3つ目は「良き企業市民を目指した現地化の推進」で、海外展開においては積極的に現地のサプライヤーから調達を行い、地域社会に貢献していくことを謳っている。

#### 【サプライチェーンマネジメントの取組み】

- ・サプライチェーンマネジメントの具体的な取り組みとして、仕入先ガイドラインを策定し、仕入先に配布しマネジメント姿勢の共有を図っている。約 80 項目からなるガイドラインに沿い、実施状況の自主点検を推奨している。2年に一度、トヨタから 10 問程度のアンケート調査を行い、実施状況のモニタリングを行っている。仕入先がマネジメントの改善に取り組む際は、勉強会などを通じトヨタも協力している。

#### 【欧米のモニタリング事例】

- ・米国では、GM、フォードモーター、クライスラーグループ、日本メーカー、サプライヤーなどが参加する AIAG（Automotive Industry Action Group）という自動車業界団体が全 50 問の共通質問票を作成し、2014 年からモニタリングを開始している。欧州では、こうした業界団体ではないが、有志企業が全 40 問の共通質問票を作り、2013 年からモニタリングを開始している。
- ・なお、これらとは別に、トヨタ独自のモニタリングを全世界共通で実施している。

#### 【サプライチェーンにおける CSR 取組み】

- ・モニタリング以外にも、国内ではトヨタ主催の CSR 勉強会と、仕入れ先による自主的な CSR 勉強会を各々年 4 回程度開催している。
- ・一方的な要請による監査やモニタリングではなく、自主的・自発的に取り組んでいただくことが、より高い CSR 効果を生むと考える。数値的に検証できるかは不明だが、こうした考え方を説明することも重要である。
- ・紛争鉱物調査に関しては、業界で共通化した調査票、調査方法により進めている。具体的には、日本自動車工業会からトヨタ、日産、ホンダの 3 社と JEITA（電子情報技術産業協会）でコンフリクト・フリー・ソーシング・ワーキンググループを作り、ここを母体に活動している。

#### 【東日本大震災時の対応】

- ・サプライチェーン復旧への取り組みとして、①部品・資材すべての品目（1260）につき供給可

能性を確認、②調査隊を派遣し現地現物を確認、供給懸念のある部品・仕入れ先ごとのワーキンググループを結成などの取組みを行った。

- ・復旧支援としては、車載マイコンの世界大手であるルネサス（当時の世界シェア 35%）の那珂工場に、完成車メーカー各社や取引先から人材が派遣され、当初の生産回復計画から4か月前倒しで計画が完了した事例がある。こうした取組みは、長い年月をかけて構築した信頼関係から生まれたものと評価される。

以上



# トヨタにおけるSCMの取組み

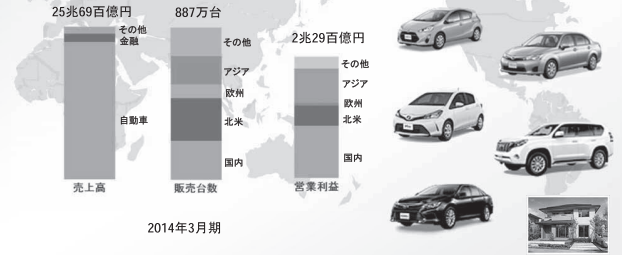
2014年12月  
トヨタ自動車株式会社

## 会社概要

I. 創業：1937年

II. 事業内容：自動車および部品の製造販売

住宅の製造販売、通信事業ほか

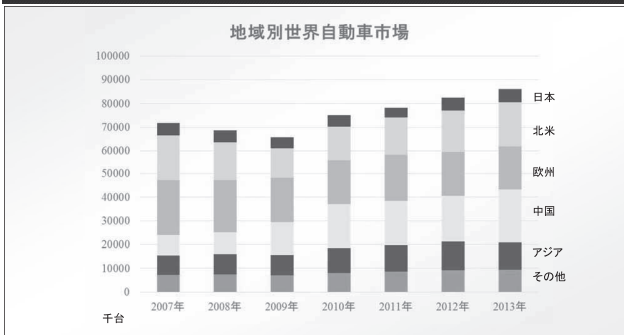


TOYOTA

2

## 世界自動車市場

アジア・中国が大きく拡大、欧州は縮小、北米はリーマン前の水準  
自動車産業は、引き続き成長産業

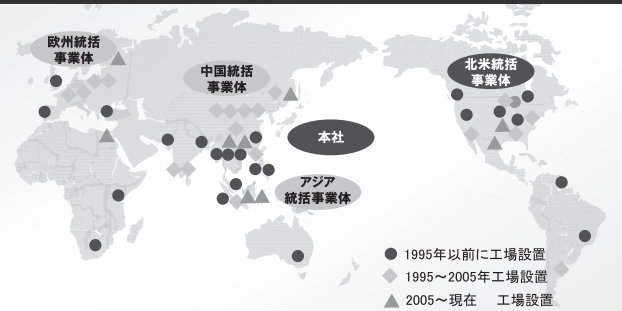


TOYOTA

3

## グローバル生産体制の構築

世界27か国52か所に生産拠点：従業員数34万人(国内20万人)



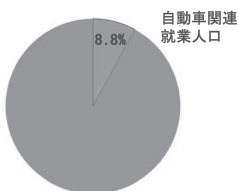
TOYOTA

4

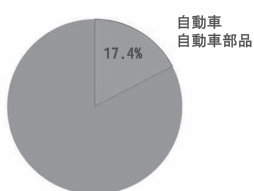
## 自動車産業の特性

すそ野の広い自動車産業 = 雇用への影響  
経済全般への影響

自動車関連企業による雇用



自動車関連の製品出荷額



注) 自動車関連企業 (製造部門、販売・整備部門、資材部門、利用部門、関連部門)

出典データ：JAMAホームページより

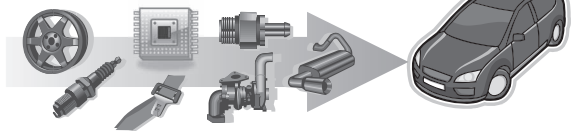
TOYOTA

5

## 自動車のサプライチェーンの特徴

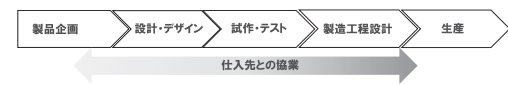
・部品点数の多さ(2-3万点)

⇒内製だけでは完結しない。外注部品必要



・開発期間(約2年)・モデルサイクル(約5年)の長さ、開発の複雑さ

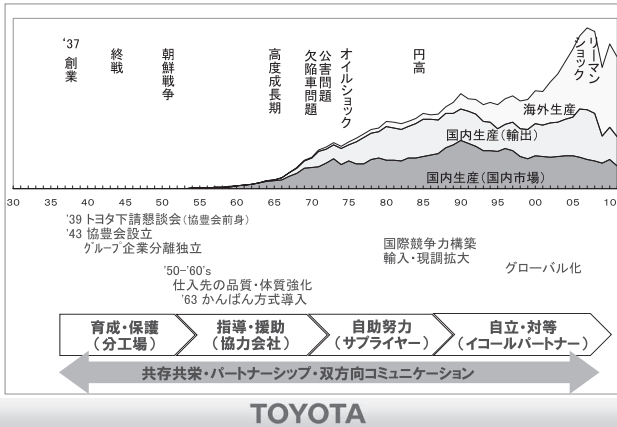
⇒長期的な信頼関係・摺合せが重要



TOYOTA

6

## 調達活動の歴史・仕入先との関係



## 仕入先との協力体制

### 相互信頼・相互繁栄

- 品質
- 原価
- CSR

- 単なる仕入れではなく、新たな技術・新たな価値の作り込みを共に行うパートナー
- 原価低減は、仕入先への単なる値下げ要望ではなく、共に原価低減の知恵を出し合い、双方応分の利益を得る
- 相互の事業を通じて社会の発展に寄与

TOYOTA 8

## グローバル仕入先

### 【部品仕入先社数】

(国内): 約450社

(海外): 約2500社

うち、非日系仕入先数1300社

### 【協力会】任意参加

トヨタとのパートナーシップに基づいたグローバルでオープンな活動を通じて世界の経済・社会に貢献していく

(国内): 協豊会(224社)、栄豊会(127社)

(海外): 12か国 約1000社

TOYOTA 9

## トヨタの調達基本方針

### 1. オープンポリシーに基づく公正な競争

トヨタとの取引を希望される国内外のサプライヤーに対して、国籍、企業規模、取引実績の有無を問わず、オープンで公正かつ公平な参入機会を提供しています。サプライヤーの選定にあたっては、品質、原価、技術、納期などの能力に加え、継続的な改善に取り組む経営姿勢・体制、および環境問題などの社会的責任に対する取組みなどを総合的に勘案

### 2. 相互信頼に基づく相互繁栄

トヨタは、長期的なビジョンの中で、相互繁栄を図ることができる取引関係の確立を目指しています。その基礎となる相互の信頼を築くため、サプライヤーとの双方向かつ密接なコミュニケーションの促進を図っています。

### 3. 良き企業市民を目指した現地化の推進

トヨタは、世界各地での車の需要に応じて現地生産を積極的に進めています。現地生産にあたっては、車の生産に必要な部品・資材・型・設備等を現地のサプライヤーから積極的に調達することにより、地域社会に貢献し、良き企業市民となることを目指しています。

TOYOTA 10

## サプライチェーンマネジメントの取組み

### 【仕入先ガイドライン】冒頭に以下を掲示

「マネジメント姿勢の共有:

人間性を尊重する職場づくり/現地現物に徹したモノづくり

たゆまぬ改善 / 双方向コミュニケーション」

### 【自主点検】

ガイドライン実施状況を自主点検 約80項目

### 【モニタリング】

自主点検結果のアンケート

\*改善取組みに当社からも協力

TOYOTA 11

## <ご参考> 欧米のモニタリング事例

### 欧米では業界共通の自主点検制度を開始

#### 【米国】2014年開始

AIAG (Automotive Industry Action Group)

(デトロイト3・日本メーカー・サプライヤーなどによる業界団体)

人権・環境・コンプライアンスなど全50問の共通質問票

#### 【欧州】2013年開始

BMW・ダイムラー・欧州フォード・ジャガー・ランドローバー・PSA・スルスカニア・トヨタ・VW・商用車ボルボ・ボルボ

人権・環境・コンプライアンス・SCMなど全40問の共通質問票  
欧州のサプライチェーン展開システム(アキレス)を通じて展開

TOYOTA 12

## サプライチェーンにおけるCSR取組み

### 仕先による自主的なCSR活動の推進をサポート

【トヨタ主催のCSR勉強会】  
年4回程度(国内)



【仕先によるCSR推進活動】  
年4回程度(国内)

TOYOTA

13

## <ご参考>紛争鉱物調査:業界連携

米国

【業界共通化】

- ・調査票(EICC/GeSIテンプレート)
- ・調査方法(共通の記入要領/効率化)
- ・調査時期

AIAG  
(自動車業界団体)

日本自動車工業会 内3社  
トヨタ 日産 ホンダ

定期Mtg  
意見交換

日本自動車部品工業会  
(紛争鉱物規制対応WG)

コンフリクト・フリー・ソーシング  
WG

【他業界への働きかけ】

EICC  
(電機業界団体)

JEITA  
(電子情報技術産業協会)

・帳票の統一/情報交換

金、錫、タンタル、タングステンの  
関係団体等

・調査への協力依頼

TOYOTA

14

## (番外編)東日本大震災時の対応

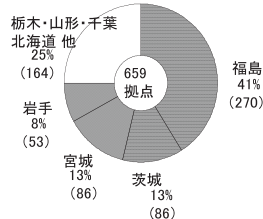
### 東日本に多くの半導体・部品メーカーが立地

【主な被災拠点(2次以降を含む)】

▽被災地域は東日本全域



▽福島・茨城・宮城・岩手の4県で75%



TOYOTA

15

## サプライチェーンの復旧への取組み

1. 部品・資材、1点ずつすべてのサプライチェーンを遡り、  
供給可能性を確認

- ・被災拠点に関わる品目は合計1260品目
- ・そのうち、供給懸念がある部品は、当初500品目

2. 調査隊を派遣し、現地現物で確認

- ・訪問拠点数:約200拠点
- ・仕入先との連絡会設置
- ・供給懸念のある部品・仕入先ごとのWG結成

3. 海外拠点も調査実施

- ・現地事業者が現地1次仕入先を通じてサプライチェーンを調査

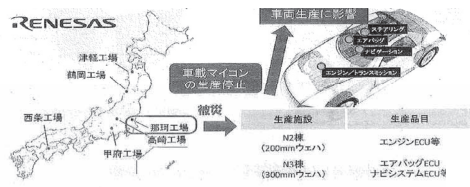
TOYOTA

16

## 復旧支援事例 (ルネサス)

### 完成車メーカーや取引先から応援派遣 当初の生産回復計画から4ヶ月前倒して回復

- ・NEC、日立製作所、三菱電機の半導体部門を前身とする
- ・車載マイコン市場において、世界トップシェア(35% 当時)
- ・生産品目は、エンジンやエアバッグ用ECUに使われるマイコン
- ・車載マイコンの生産は、那珂工場に集中。



TOYOTA

17

## ダイキン工業株式会社

### 「ダイキングループの CSR 取組 急激なグローバル化に対応して」

#### 1. 概要

##### 【売上構成】

- ・ダイキン工業株式会社（以下、ダイキン）は、空調事業（売上の 89.3%）の他、フッ素樹脂やゴム、エアコンの冷媒を生産している化学事業（同 7.9%）や油機・特機・電子システム事業（同 2.8%）を行っている（売上構成は 2013 年度実績）。
- ・地域別の売り上げ構成は「日本」が約 3 割、「北米」「中国」「ヨーロッパ・中東・アフリカ」「アジア・オセアニア」がそれぞれ 1 割強～2 割弱のグローバル 5 極体制となっている。

##### 【業績推移】

- ・2007 年にマレーシアの OYL グループを買収、2012 年には北米のグッドマン社を買収するなどしてグローバル化を進めた。
- ・グループ会社は国内 29 社、海外 181 社。世界に 69 工場。従業員数（連結）は、56,240 人（国内 11,440 人、海外 44,800 人）である。
- ・欧州、中国、アジアでは、自前の販売拠点を中心に販売を拡大し、北米では、M&A をしたマッケイ社とグッドマン社が売り上げの大部分を占める。

#### 2. CSR 体制

##### 【CSR 体制】

- ・全社共通のグループ・コンプライアンス方針のもと、各社、各地域の実情に応じた行動指針を展開。取締役会の下、CSR 委員会では、事業担当の役員が委員として CSR 活動全体の方向付けと執行状況の監視・監督を担い、企業倫理・リスクマネジメント委員会で、グループ全体の企業倫理徹底、およびリスクマネジメントを推進している。
- ・コンプライアンス、企業倫理担当役員がいるほか、各部門や全世界のグループ会社に、企業倫理・リスクマネジメント責任者、コンプライアンスリスクマネジメントリーダーがいる。
- ・CSR は、スタッフ部門である CSR・地球環境センターで横断的に推進。グローバル環境ロビー統括を一体的に実施している点が特徴的である。

#### 3. CSR の考え方・重点テーマ・取組み

##### 【CSR の考え方：トップコミットメント】

- ・トップコミットメントとして、気候変動への技術力での貢献、現地人幹部・リーダーの育成への注力、現地の雇用拡大・人材育成への貢献、国内での女性活躍推進への注力、森林保全への貢献、国際規範に沿った CSR 経営の推進などを表明している。
- ・設立から年数が経っている海外の関係会社の中には、経営幹部に多くの現地人が登用されてい

る。

#### 【CSRの重点テーマと進捗】

- ・「環境」「品質・CS」「人材」「社会貢献活動」の4つをCSRの重要テーマと位置づけ、中長期的なCSR目標・計画に基づいて、グローバルに取り組みを推進している。
- ・環境の中でもとりわけ、地球温暖化防止を最重要テーマとし、新興国におけるインバータ機の普及拡大、冷媒技術の基本特許の開放、技術情報の提供を通じて、CO<sub>2</sub>排出抑制に努めている。

#### 【KONWAKAI（懇話会）】

- ・空調に関わる有識者と将来の空調のあり方について意見交換する場として「KONWAKAI」を1995年に日本で発足。その後、欧州、北米、中国、アジア・オセアニアでも順次発足。M&Aにより買収した企業も交え、有識者を含めて対話を行うなど、買収先企業同士の対話のきっかけづくりとしても大きな効果をもたらしている。
- ・環境先進地域である欧州では、例えば、将来のエネルギー動向や省エネ規制の動向、「ネット・ゼロ・エネルギー・ビル<sup>1</sup>」について各国の検討状況や事業化に向けた課題、ダイキンの持つ技術・商品に対する意見交換を行っている。

#### 【Green Heart Factory】

- ・環境に対する先進的な取り組みをする工場を「Green Heart Factory」として認定する独自基準を制定。100点満点中85点以上を「Green Heart Factory」、95点以上を「Super Green Heart Factory」に認定している。表彰を励みに工場同士で切磋琢磨するなど、取り組みを進めるインセンティブとなっている。
- ・認定にあたっては、環境的な側面のほか、社会的な側面を評価基準に加え、従業員教育や地域社会との関係性などを含めた評価をしている。
- ・海外の工場に対しては、最終的な点数の確認はダイキンで行うが、地域ごとの工場で相互監査を行い、点数をつけてもらっている。お互いの工場を行き来することで、優れた取り組み事例の共有化を促している。
- ・Green Heart Factoryの認定基準については、自前工場はもちろんのこと、M&Aにより買収した企業も含め、企業間での競争意識が働き、多くの企業で点数が伸びている。一方で、点数が低いため出さない企業も存在する。

#### 【M&A時のCSR対応】

- ・M&Aを行った企業に対してCSRを推進する際、求心力と遠心力を両方考えなければならない。CSRのみを自主独立して進めてもらうのは難しく、コンプライアンスや環境などの既存の仕組みにうまく乗せながら進めていくのがよい。M&Aを行った企業には、まず当社のCSRの考え方を説明したうえで、それが円滑に進んでいるか自主点検をしてもらう。
- ・これまで大きなM&Aは2件（OYLグループ、グッドマン社）あったが、いずれも当社の従来のやり方に沿いCSR対応を行ってきた。

---

<sup>1</sup>建築物における一次エネルギー消費量を、建築物・設備の省エネ性能の向上、エネルギーの面的利用、オンサイトで再生可能エネルギーの活用等により削減し、年間での一次エネルギー消費量が正味（ネット）でゼロとなる建築物

#### 【地域文化活動の取組み】

- ・アメリカでは盆踊りも行っており、5万人程度の地方都市で3万人も参加するほど大きな地域の祭りとなっている。中国、ヨーロッパなどの大きな工場でもこうした地域との交流を始めており、地域に開かれた工場となることで、CSRとしても規律が整うという効果がある。

#### 【今後のCSR取組みについて】

- ・CSRを当社が特に実績を挙げてきた環境以外の分野でも更に進めていくためには、中期経営計画に入れ込みトップダウンで進める必要がある。こうした取組みは、CSRに関心の高い海外のマスコミや株式市場関係者に評価されると考えている。例えば、各コーポレートの部長クラスを集めたプロジェクトを立ち上げ、外部評価なども取り入れながら、CSRの向上を各ラインが主体となって推進する仕組みを構築しつつある。

以上

DAIKIN

CSR研究会

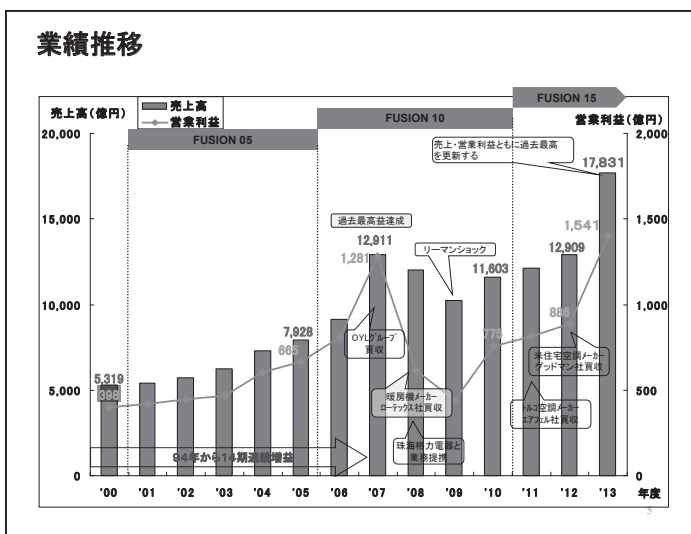
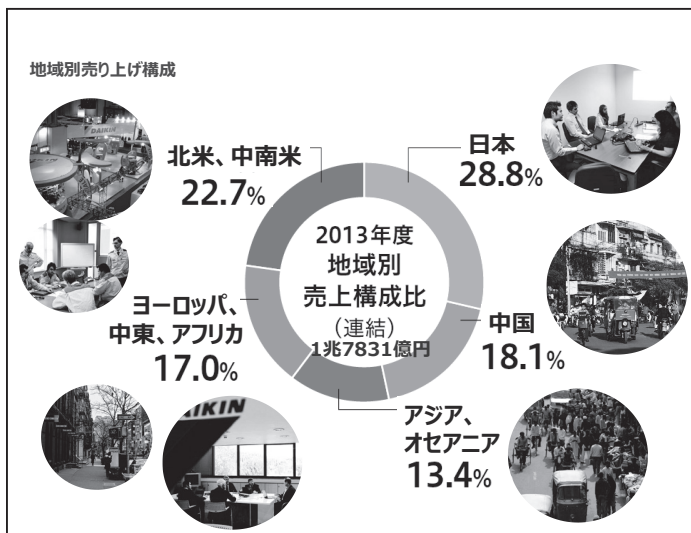
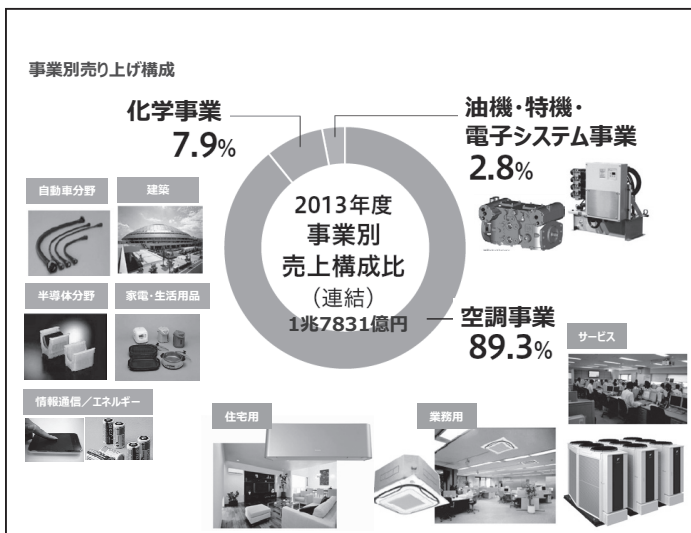
ダイキングループのCSR取組  
急激なグローバル化に対応して

2014.12.24  
ダイキン工業株式会社  
CSR・地球環境センター  
三品 孝

本日の内容

- ◆ダイキングループの事業と概要
- ◆CSR体制
- ◆CSRの考え方
- ◆グローバル化に対応して・・・

2



グループ会社数・従業員数と、主な生産拠点 (黒字：空調事業 青字：化学事業)

日本 29社 11,440人  
北米 51社 10,599人  
中国 33社 16,857人  
アジア 40社 10,739人  
欧州 57社 6,605人

- ・ダイキンヨーロッパ社 (1972)
- ・ダイキンインダストリーズエコ社 (2003)
- ・マッケイイタリア社
- ・ダイキントルコ社 (2011)
- ・ダイキンケミカルフランス社 (2001)
- ・ダイキンヨーロッパ社 (1972)
- ・ダイキンインダストリーズエコ社 (2003)
- ・マッケイイタリア社
- ・ダイキントルコ社 (2011)
- ・ダイキンケミカルフランス社 (2001)
- ・大金空調 (上海) 有限公司 (1995)
- ・大金空調 (蘇州) 有限公司 (2011)
- ・マッケイ武漢
- ・マッケイ深セン
- ・大金フッ素化学 (中国) 有限公司 (2001)
- ・大金フッ素塗料 (上海) 有限公司 (1997)
- ・江西大唐化学有限公司 (2007)

● グループ会社 国内29社 海外181社  
● 従業員数 連結 56,240人 (国内 11,440人 海外 44,800人)

OYL、マッケイは2007年より、グッドマンは2012年より連結グループ



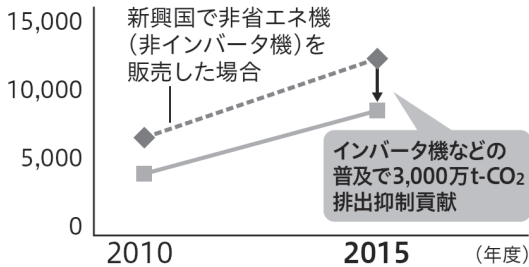


## CO2排出抑制貢献量

インバータ機などの普及拡大による新興国のCO2排出抑制  
2,300万トン

### ダイキン商品によるCO2排出抑制貢献量※1

CO2排出量(万t-CO2)



※1 非インバータ機の使用によるCO2排出量をベースラインとし、当社が販売した省エネインバータ機によるCO2抑制量を推計。排出抑制貢献量は年間抑制量×稼働年数で推定。

## 新興国でのR32冷媒転換支援

### 新興国に基本特許を開放

R32エアコンを商品化するために必要な特許を基本特許とし、新興国に無償で提供

### さまざまな機会を活用した技術情報の提供

国際会議等での情報提供や政府の代表団をR32エアコン製造工場に招くなど、技術情報を共有化を実施



アルジェリア、バングラディッシュ、ブラジル、インド、インドネシア、ラオス、マレーシア、フィリピン、ベトナムの代表団の工場見学受け入れ

14

## 世界の冷媒対策動向

世界の冷媒対策の法規制の動向とダイキンの取り組み



- 中国：R32、プロパン、R410A、アンモニア等への転換を計画
- タイ、インドネシア：R32への転換を計画
- 中東など高外気温地域：地域特性にあった次世代冷媒を検討中。

15

## KONWAKAI

- 日本で1995年に、空調に関わる有識者と「将来の空調のあり方」について意見交換する場として発足。
- エネルギー多消費商品である空調機器の環境負荷低減を、建築の観点から提言いただける有識者の方々と当社役員が共に考える。
- その後世界4拠点でも順次発足  
 欧州 2007年～      北米 2009年～  
 中国 2009年～      アジア・オセアニア 2011年～



中国空調懇話会



欧州空調懇話会



アジア・オセアニア空調懇話会

## KONWAKAI

### 例：欧州空調懇話会

#### ● メンバー

- ・イギリス、ベルギー、イタリア、スペイン等欧州各国の大学教授
- ・ヒートポンプ情報センター、欧州暖房・換気・空調協会等の有識者
- ・ダイキン・ヨーロッパ社社長・役員、ダイキン工業役員

#### ● テーマ例

ネット・ゼロ・エネルギー・ビルについて

- ・各国検討状況・プロジェクト、事業化に向けた課題
- ・ダイキンの持つ技術・商品に対する意見交換

環境先進地域である欧州における

環境最新動向

- ・省エネ規制動向
- ・将来のエネルギー動向



## Green Heart Factory

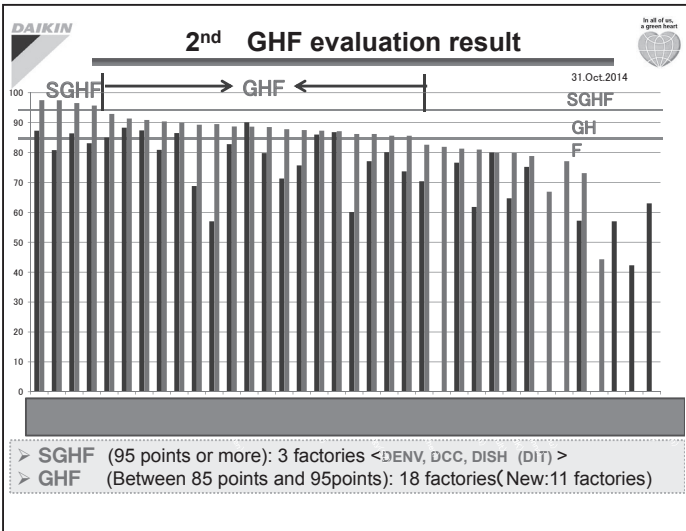
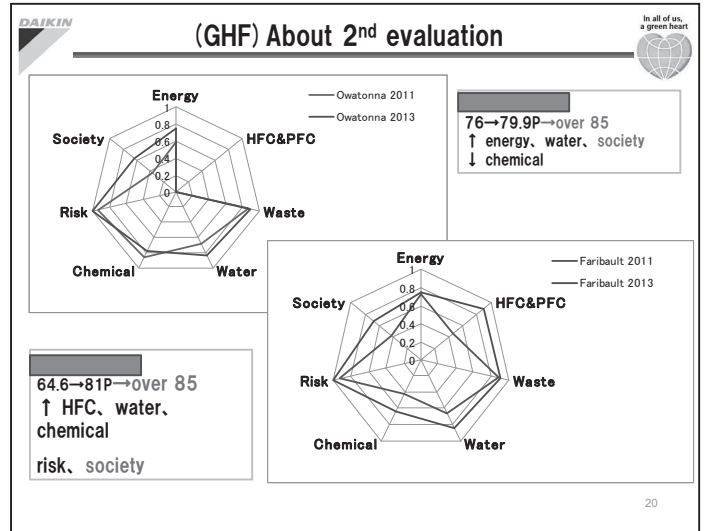
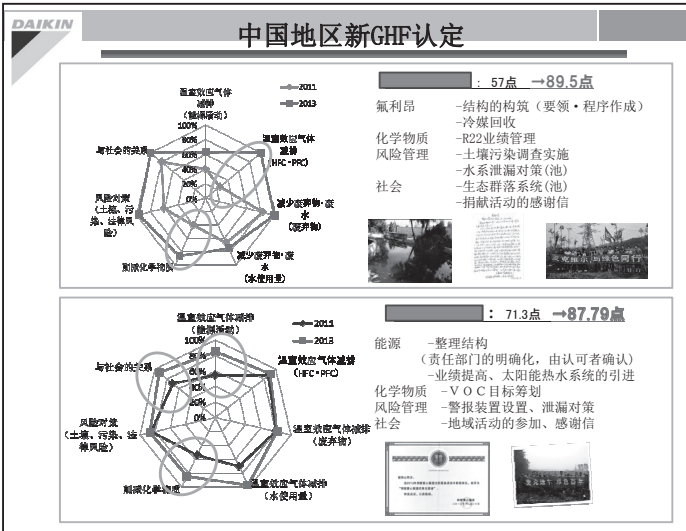


2016/10/18



2014/11/25

18



## キヤノン株式会社

### 「紛争鉱物問題に対するキヤノンの取り組み」

#### 1. 概要

##### 【企業概要】

- ・キヤノン株式会社（以下、キヤノン）は1937年に設立。従業員は単体で2万6千人、連結では約19万人。連結子会社が257社。1995年の就任以来、20年間にわたって御手洗富士夫氏がCEOを務める。
- ・事業は、オフィス、イメージングシステム、産業機器その他（半導体露光装置ほか）の各ビジネスユニットの3分野。複合機、レーザープリンターなどのオフィスが売り上げの半分、カメラ関係のイメージングシステムが約4割で、近年は産業機器にも注力している。
- ・地域別売上は、日本が19%、米州が29%、欧州が30%、アジア・オセアニアが22%である。

#### 2. 紛争鉱物問題に対する取り組み

##### 【紛争鉱物問題の概要】

- ・紛争鉱物問題とは、紛争地域（コンゴ民主共和国・その周辺諸国）の武装勢力の資金源となっている鉱物・金属が工業製品に使用されているという問題である。
- ・コンゴ民主共和国はアフリカの中心に位置する国で、民族間対立や隣国ルワンダ共和国における大虐殺の余波などが原因で、長期にわたって紛争が起きている。対象国は上記2ヶ国を含む全10ヶ国。
- ・紛争鉱物問題で対象とされる鉱物は、タンタル、すず、金、タングステンの4種金属。同地域における世界産出量比はどの鉱物もそれほど高くない（最も比率の高いタンタルで8~10%）。

##### 【紛争鉱物に関する法規制やルール】

- ・2010年7月、アメリカで紛争鉱物使用の開示を内容とするドット・フランク法1502条が制定された。同年12月OECDデューデリジェンス・ガイダンスが公表され、2012年に同法の詳細を規定する形でSEC（米国証券取引委員会）最終規則が採択された。
- ・法律はアメリカで上場している企業を連結ベースで規制対象としている。当該企業の連結対象会社で製造された製品も販売地域に関係なく報告対象となる。

##### 【紛争鉱物調査の方法】

- ・調査は、キヤノンから一次取引先、一次取引先から二次取引先へと、調査票を一段階ずつ上流に回してもらい、製錬所まで到達したら順をおって調査票をキヤノンまで送り返してもらう仕組みである。
- ・取引先は上流に上がるほど社数が増えていくが、最終製品を製造する企業は、約500とも言われている製錬所まで遡って調査することがOECDガイダンスで求められている。

- ・CSRの推進を目的とした業界団体である、EICC/GeSI<sup>1</sup>が自主的に製錬所向けの監査プログラム：CFSP (Conflict Free Smelter Program) を運営している。このプログラムに基づき製錬所が武装勢力の資金源となっている鉱物を使用していないか外部監査を受ける。キヤノン製品に使用されている金属に係る製錬所がすべて同プログラムの認定を受けた製錬所であることが確認できれば、当社の製品は紛争フリーであると主張できる。

#### 【SEC 報告の流れ】

- ・SEC への報告は、①開示規則の対象企業となるかの確認、②「合理的な原産地調査」の実施と結果の検討、③「デューデリジェンス」の実施の3ステップで行われる。販売会社であっても、外部に何らかの製造委託をしている場合は規則の対象となる。「合理的な原産地調査」の結果、紛争地域の鉱物使用が判明した場合「デューデリジェンス」によって武装勢力との関係を確認する。
- ・米国上場企業は、年に1度、5月末にSECに紛争鉱物報告書を提出する。2016年5月提出分から外部監査人による監査報告書の添付が必要になる。

#### 【紛争鉱物問題に対する対応】

- ・キヤノンは2010年に法律が制定された後、紛争鉱物問題への対応を開始した。一企業での対応には限界があるため、他社との情報交換・連携を進め、2011年12月にJEITA（電子情報技術産業協会）の「責任ある鉱物調達検討会」に参加した。
- ・アメリカのNGO団体「Enough Project」が独自調査に基づき、2010年と2012年に紛争鉱物対応ランキングを公開した。対応が遅れている企業に対するキャンペーンも米国中心に行われた。
- ・キヤノンは2013年2月に、調達先に対し第1回紛争鉱物調査を実施。その後、第2回調査を2013年10月に、第3回調査を2014年10月に実施している。回答した調達先は約4000社にのぼる。
- ・キヤノンではコンプライアンスとCSR双方の観点から紛争鉱物への対応を推進しており、「紛争鉱物に対するキヤノングループの基本姿勢」を明文化している。ただし、サプライヤーに対して、武装勢力の資金源とならない鉱物のみ供給を要求することは現時点では時期尚早と考えている。

#### 【紛争鉱物対応の主な課題】

- ・約500ヶ所とも言われる製錬所のうち、CFSPが武装勢力と関わりがないと認定した製錬所は2015年1月現在で146ヶ所しかなく、ここからだけの購入で必要量をまかなうのは困難である。
- ・製品に紛争フリーの鉱物や金属が確実に使われていないことを証明するのは非常に難しいが、

---

<sup>1</sup> Electronic Industry Citizenship Coalition(EICC)は、行動規範の標準化により、グローバルな電子業界のサプライチェーンにおける社会、経済、環境状況の向上を目指す団体(2004年発足)。Global e-Sustainability Initiative (GeSI)はICTセクターにおける経済、環境、社会の持続可能性を推進する団体(2001年に発足)。EICCとGeSIは、2007年にMOUにて協力関係を締結し、電子業界の採掘活動を含むサプライチェーンにおける紛争への加担を許容しない方針をもって、状況の改善に取り組んでいる。

そのことについて社会的な認識は低い。

- ・製品は非常に多くの部品から作られているが、その中に一つでも紛争フリーかどうかわからない部品があった場合には、その製品自体が紛争フリーとはいえない製品という判断になってしまう。
- ・調査にあたってはサプライチェーン全体を巻き込まざるをえず、零細企業やアメリカで上場していない企業にも協力を仰ぐ必要があるなど多大な調査コストがかかる。特に零細企業には大きな負担になってしまうことに加え、非上場企業は法の適用を受けず調査の責任を負わない。国際間で政府を巻き込んだインフラづくり、国際間のハーモナイゼーションが必要である。
- ・最終目標は紛争問題の解決であるが、本当に紛争問題の解決に寄与しているのかわかりづらい。紛争問題への加担は回避すべきだが、問題が大き過ぎるため、企業の活動が本当に役に立っているのかが分かりにくく、調査に関わる社員の士気にも影響する。

#### **【主な業界団体の連携】**

- ・日本国内では、JEITA（電子情報技術産業協会）が日系自動車メーカー3社やJAPIA（日本自動車部品工業会）と連携し、CFSWG（Conflict Free Sourcing Working Group）を立ち上げ、定期的な情報交換や製錬所を共同で訪問するなどの取り組みを行っている。
- ・国を超えた取り組みも進んでいる。例えば、JEITAとEICCはMOU（協定書）を締結し情報交換を行っている。また、EICCとGeSI（情報通信技術界の欧米企業中心の業界団体）、は、調査票テンプレートの共通化推進、CFSプログラムの実施などで産業界では中心的役割を果たしている。

#### **【新たな動き～EUにおける紛争鉱物規制案】**

- ・4種鉱物そのものをEU域内に直接輸入する「輸入者」（企業）を規制対象とする「EU紛争鉱物規制案」が現在審議されている。「責任ある製錬所」の公開（欧州委員会）も規制案に含まれており、その点は期待できる。
- ・EU各国の政府調達において、サプライチェーンで紛争鉱物対応を行っている販売者からしか製品を購入しないという仕組みを導入しようという動きも見られる。

以上

## 紛争鉱物問題に対するキヤノンの取り組み

(企業活力研究所 CSR研究会 プレゼンテーション資料)

キヤノン株式会社 CSR推進部  
鶴野 忠勝

2015年1月14日

Canon

## はじめに キヤノングループの概要紹介

キヤノン株式会社 CSR推進部 2

### キヤノン株式会社 会社概要

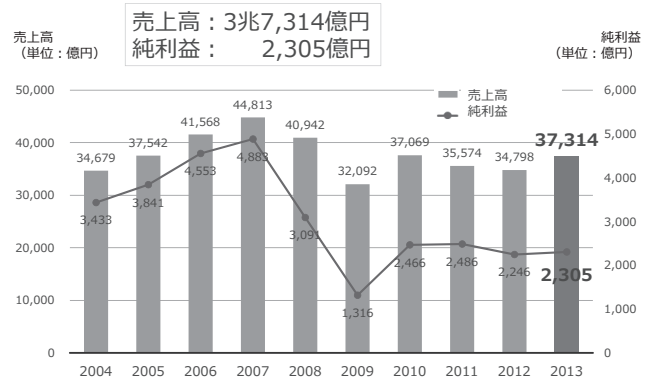
- 商号：キヤノン株式会社 (Canon Inc.)
- 設立：1937年8月10日
- 本社所在地：東京都大田区下丸子3丁目30番2号
- 代表取締役会長兼社長 CEO：御手洗 富士夫
- 資本金：1,747億円\*
- 従業員数：約2万6千人 (連結：約19万人) \*
- 売上高：単独 2兆1,287億円\*  
連結 3兆7,314億円\*
- 連結子会社数：257社\*

\*2013年12月31日現在

キヤノン株式会社 CSR推進部 3

### キヤノングループ 純利益と売上高の推移

(2013年12月31日現在)



キヤノン株式会社 CSR推進部 4

### 事業分野 (連結)

(2013年12月31日現在)

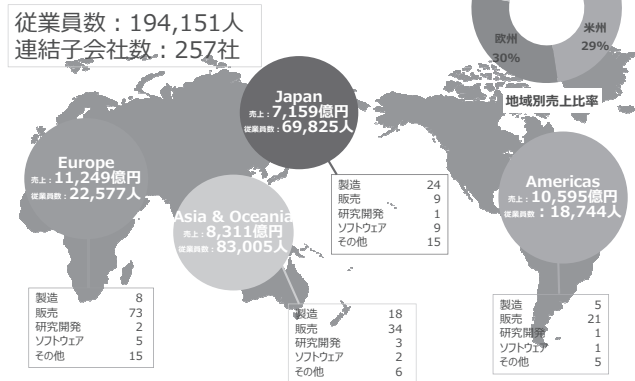


※売上高には、上記に加えユニット間消去-2.4%があります。

キヤノン株式会社 CSR推進部 5

### キヤノングローバルネットワーク

(2013年12月31日現在)



キヤノン株式会社 CSR推進部 6

# I. 紛争鉱物問題と調査スキーム

キヤノン株式会社 CSR推進部 7

## 1. 紛争鉱物問題とは？

紛争地域（特にコンゴ民主共和国（DRC）周辺）の武装勢力の資金源となっている 鉱物・金属が工業製品に使用されている ⇒ 紛争鉱物問題

**【対象】**  
DRCまたは隣接国（計10か国）から産出される鉱物から製錬/精製される次の4種金属： タンタル、錫、金、タングステン

**（対象国：10か国）**  
①コンゴ民主共和国 ②南スーダ共和国 ③中央アフリカ共和国 ④コンゴ共和国  
⑤カメルーン共和国 ⑥ルワンダ共和国 ⑦ブルンジ共和国 ⑧アンゴラ共和国  
⑨タンザニア共和国 ⑩ザンビア共和国

金属名	世界産出量比	使用用途例
タンタル	8~10%	電解コンデンサ、電子管、集積回路、耐熱耐食材、真空加熱炉部品、医療用材料、耐熱合金、化学装置材料、レンズのコーティングフィルム
錫	3~5%	合金（青銅、はんだ、活字合金）、鋳造物の製造原料、還元剤、銅箔、チープ用、めっき、銅引き鋼絞め線
金	1%未満	集積回路、めっき、コネクタ、各種電子部品
タングステン	1%未満	超硬合金、自然電球、化学薬品、触媒、玻璃、電子部品機構

武装勢力の資金源に！

グローバルサプライチェーンを通じて工業製品に使用

- ・ DRC東部の紛争の長期化
- ・ 死者数は数百万人
- ・ 武力勢力による子供や女性に対する激しい暴力行為、人権侵害

国連、NGOが問題視

キヤノン株式会社 CSR推進部 8

## 2. 紛争鉱物に関する法規制やルール

米国により法制化。法対応のためには、サプライチェーンを通じた調査が必要

米国Dodd-Frank法1502条（2010年7月制定）

詳細を規定

米国SEC最終規則（2012年8月採択）

デューデリジェンスを実施する場合は国内または国際的に認知された仕組みの使用を義務化

OECDデューデリジェンス・ガイドンス（2010年12月公表）

2014年1月現在、唯一の国内または国際的に認知された仕組み

米国内上場企業に対する主な開示要求項目（SECに報告書を提出かつ自社Webで開示。開示項目は企業の調査結果により異なる）

- DRCまたは隣接国における紛争と無関係とはいえない（不明を含む）当該企業の製品【現在係争中】
- 上記製品に使用される4種金属の加工施設（製錬所/精製所）
- 実施した「合理的な原産地調査」や「デューデリジェンス」の内容

2016年より第三者の監査が必須

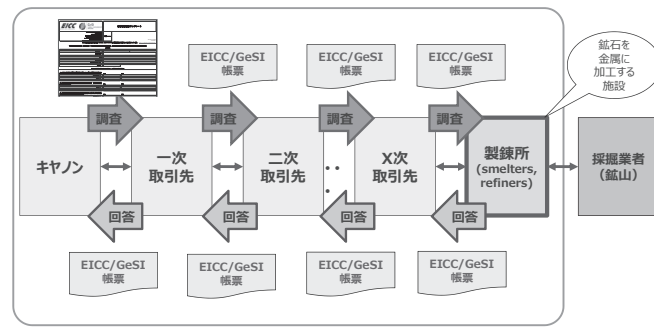
当該項目を開示するためにグローバルなサプライチェーン全体での調査が不可欠

多くの米国内上場企業が共通の調査票（EICC/GeSI帳票）を使用し、サプライチェーンを通じた調査を実施（製錬所/精製所の特定）

キヤノン株式会社 CSR推進部 9

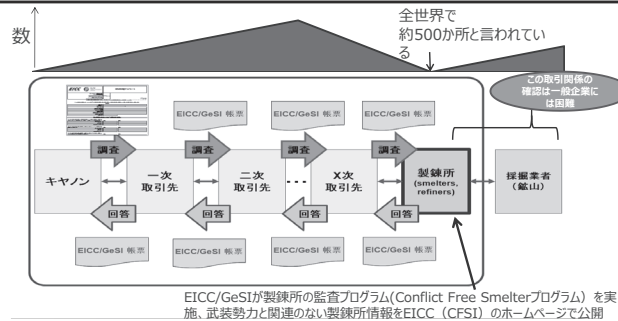
## 3. 紛争鉱物調査の方法

キヤノンは、調査を実施する多くの米国内上場企業と同様に、EICC/GeSI（CFSI）帳票を使用して、サプライチェーンを通じて製錬所まで調査を実施



## 4. なぜ製錬所まで遡ることが必要か？

1. 製錬所数は限定されている
2. EICC/GeSI のCFSPプログラム = 多くの企業が利用できる、紛争鉱物不使用を（第三者による監査プログラム）証明できる唯一の方法
3. 紛争鉱物が含まれているかどうかの科学的分析は困難



## 5. SEC報告の流れ（3つのステップ）

1. 紛争鉱物の使用に関する開示規則の対象企業となるかの確認（製造、製造委託の実施）
2. 「合理的な原産地調査（RCOI）」の実施と結果の検討  
対象鉱物が、コンゴ・周辺国由来である場合、コンゴ周辺国由来であると信ずる合理的な理由がある場合は、3に進む
3. 「デューデリジェンス」の実施 → SEC報告：Form SD、紛争鉱物報告書（2016年報告から外部監査が必要）

※簡略化のため、スクラップ、リサイクルの場合は省略

キヤノン株式会社 CSR推進部 12

## II. キヤノンの取り組み

キヤノン株式会社 CSR推進部 13

## 6. キヤノンの対応

2010年 7月	Dodd-Frank法1502条が制定
2010年12月	Enough Projectの紛争鉱物対応ランキング公表
2011年 4月	Annual Reportに紛争鉱物初期調査を実施したことを記載
2011年 5月	プロジェクト・チームのキックオフ（経理、CSR、環境、調達、事業）
2011年 5～10月	他社との情報交換、連携模索
2011年12月	JEITAの「責任ある鉱物調達検討会」に参加
2012年 6月	調達先の調査準備開始
2012年 8月	Enough Projectの紛争鉱物対応ランキング公表（第2回）
2012年 8月	SEC最終規則が採択
2012年11月～	調達先に対し説明会を実施（国内・海外）
2013年 2月	第1回紛争鉱物調査（調達先調査）を実施
2013年	紛争鉱物情報管理システムを構築
2013年10月	第2回紛争鉱物調査（調達先調査）を実施
2014年 2月～	デューデリジェンス調査の実施
2014年 5月	SECにForm SD、紛争鉱物報告書をファイリング（第1回）
2014年10月～	第3回紛争鉱物調査（調達先調査）を実施

キヤノン株式会社 CSR推進部 14

## 7. キヤノングループの基本姿勢

キヤノンは、コンプライアンスとCSRの双方の観点で、紛争鉱物の対応を推進

### 紛争鉱物に対するキヤノングループの基本姿勢

アフリカのコング民主共和国およびその隣接国から産出される一部の鉱物（タンタル、錳、金、タングステン）は、グローバルなサプライチェーンを経由して広く流通し、当地の武装勢力の資金源になっているとして、「紛争鉱物」と呼ばれています。

紛争鉱物に関する米国法規制や国際機関であるOECDのガイドラインでは、サプライチェーン全体で、最終製品に紛争鉱物が含まれていないかを確認するための合理的な原産地調査またはデューデリジェンス（適切な調査）が要請されています。

キヤノングループでは、お客様が安心して製品をお使いいただけるよう、お取引先や業界団体と協力のうえ、製品に使用される鉱物の来歴の確認と紛争鉱物の不使用に向けた取り組みを進めてまいります。

キヤノングループ各社のお取引先につきましては、紛争鉱物に関する国際的な状況をよくご理解いただき、紛争鉱物不使用にご賛同いただくとともに、キヤノングループ各社が実施する調査や監査にご協力いただくなど、グローバルサプライチェーンの一員として、キヤノングループとともに責任ある鉱物調達に取り組むことをお願いいたします。

キヤノン株式会社 CSR推進部 15

## 8. 紛争鉱物対応の主な課題

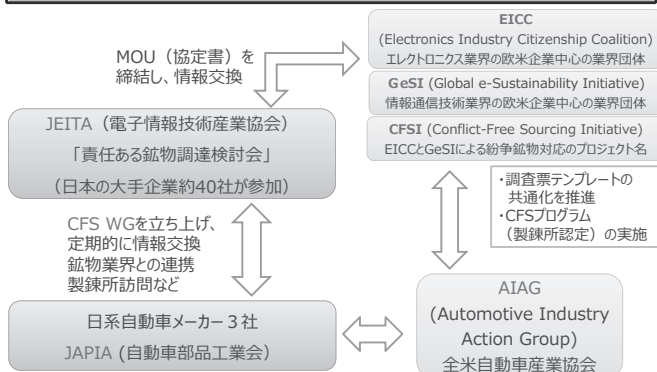
紛争鉱物問題解決の重要性に異議を唱える企業は少ない  
しかし、現在の解決方法には課題が多い

- ・ CFSプログラムが認定した製錬所は、いまだ146か所のみ（2015年1月9日現在）
- ・ このような状況下で、製品に紛争鉱物が使用されていないことを証明するのは非常に困難。そのことについて、社会的な認識が低い  
（1部品でも不明なら、その製品全体では紛争鉱物不使用とはいえない）
- ・ 調査には、各社がそれぞれもつサプライチェーン全体を巻き込まざるを得ないため、社会的調査コストが膨大  
⇒ 特に零細企業において負担増（米国では商工会議所等が訴訟を提起）
- ・ 多くのサプライヤーは米国上場企業ではないため、米国法の適用がなく、調査の責任を負うものではない。
- ・ 国際間で政府を巻き込んだインフラづくりが必要。国際間のハーモナイゼーションも必須
- ・ 戦争や紛争は、企業が対処する社会課題となり得るのか？（もちろん、企業による加担は回避すべき）

キヤノン株式会社 CSR推進部 16

## 9. 主な業界団体の連携

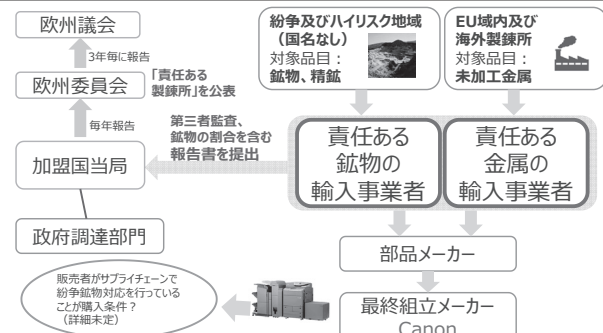
多くの業界を巻き込んだ調査となるため、各業界団体の連携が欠かせない



キヤノン株式会社 CSR推進部 17

## 10. 新たな動き～EUにおける紛争鉱物規制案

- ・ 4種鉱物そのものをEU域内に直接輸入する「輸入者」が規制対象のため、日本メーカーへの影響は僅少
- ・ 公共調達を利用して、販売者に対し、「責任ある輸入者」からの材料購入を促す仕組みを検討



キヤノン株式会社 CSR推進部 18




AEON Corporate Citizenship

CSR研究会

## イオンの グローバル枠組み協定について

イオン株式会社  
グループ環境・社会貢献部



AEON Corporate Citizenship **イオンの概要1**

# 6兆3,951億円

営業収益日本小売業 No.1  
強い業態・事業が結集した「総合グループ」イオン。  
その高いパフォーマンスを発揮し3期連続で営業収益日本小売業No.1を達成しました。



3,390万人  
イオンカード加盟店  
168モール  
イオンモール(日本・海外)  
611店舗  
GMS(総合スーパー)  
店舗数  
1兆5,800億円  
WAO(年間取扱高)

42万人  
グループ従業員数

※経営分法適用関連会社及び  
2014年2月末現在  
木を植えています  
AEON  
1

AEON Corporate Citizenship **イオンの概要2**

- ・設立 1926年(大正15年)9月
- ・資本金 2,200億7百万円
- ・売上高 6兆3,951億円(連結)
- ・関連企業 約300社
- ・店舗数 合計18,008店舗/カ所

日々の暮らしをサポートする  
12の事業を13カ国で展開



業態	店舗数	業態	店舗数
総合スーパー	611	ドラッグストア	3,559
スーパーマーケット	1,977	金融	641
ディスカウントストア	353	サービス	1,519カ所
ホームセンター	122	その他 (小売)	783
コンビニエンスストア	4,581	その他	9カ所
専門店	3,853		

※連結子会社、持分法適用関連会社を含む2014年2月現在

木を植えています  
AEON  
2

AEON Corporate Citizenship



【イオンの基本理念】

## イオン サステナビリティ基本方針 (持続可能性) (Sustainability)

重点課題①  
低炭素社会の  
実現

重点課題②  
生物多様性の  
保全

重点課題③  
資源の  
有効利用

重点課題④  
社会的課題  
への対応

木を植えています  
AEON  
3

AEON Corporate Citizenship

## 「グローバル枠組み協定」とは

グローバルに事業展開する企業と国際産業別労働組合(GUF)との間で締結する協定です。企業と労働組合がお互いをパートナーと認識し、企業の社会に対するコミットメントをともに推進することを謳う共同公約です。

- ・世界で100を超える企業が締結
- ・日本企業は、2008年に(株)高島屋、2011年に美津濃(株)(ミズノ)が締結

木を植えています  
AEON  
4

AEON Corporate Citizenship **<参考>2014年11月10日 イオンリリース内容**

イオン株式会社(以下、イオン)、国際的な労働組織であるUNIグローバルユニオン(以下、UNI)、UAゼンセン及びイオングループ労働組合連合会(以下、イオン労連)の4者は2014年11月10日(月)、東京で労働、人権、環境に関する「グローバル枠組み協定」を締結します。

グローバル枠組み協定は、企業がグローバルに事業展開するにあたり国際的な産業別労働組合との間で締結する協定であり、現在世界で100を超える企業が締結しています。この度の協定は、今まで締結された中でも最大級の従業員規模での取り組みとなります。

本グローバル枠組み協定の目的は、4者が各々を共に取り組んでいくパートナーと認識し、

1. 職場における基本的人権などの権利の尊重、
2. 地球環境に及ぼす影響への対応に関し、基本的認識を共有しその実施に向け努力するというものです。その協定内容には、普遍的権利である人権及びILO中核的8条約で謳われている労働者の基本的権利の尊重及び、「国連グローバル・コンパクト」10原則の尊重が含まれます。

現在イオンは、グループ共通戦略「アジアシフト」のもと、中国やアセアン諸国で積極的な事業展開を進めています。そのような中で、「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」というイオンの基本理念に基づき、本グローバル枠組み協定をUNIと協力し推進していくことは意義があるものと考えています。

この度のグローバル枠組み協定の締結を機に、アジアにおける良好な労使関係のモデルになれるよう、4者が協力し労働、人権、環境に関する取り組みを推進していきます。

木を植えています  
AEON  
5

<sup>1</sup> 関連事項 P4 2.1(5) 掲載



## CSR アジア

### 「アジアの CSR を動かしているのは誰か」

#### 1. CSR アジアの概要

- ・ CSR Asia はアジアの CSR に特化したシンクタンクである。アジアに 10 の拠点（アジア以外にもシドニーと英国に拠点あり）を持ち、スタッフ約 40 名で、アジアの CSR についての研究や支援活動を行っている。東京事務所は 2010 年開設。戦略的パートナー（企業ほか）は 80 社以上。
- ・ アジアを説明するキーワードとしては、「多様性」「機会」「リスク」「格差」が挙げられる。アジアは言語を初めとして、宗教も「キリスト教」「ヒンズー教」「仏教」「イスラム教」また土着の宗教もそれらと結びついて多様である。食べ物も「お米」「小麦」を初めとして「根菜類」「芋類」なども主食としており多様性がある。
- ・ 多様性にあふれるアジアに様々な機会を求め、日本をはじめ欧米の企業が進出している。しかしながら機会と同時にリスクも多くある。最近は特に貧富の差に由来する社会不安も深刻な問題になっている。

#### 2. アジアの CSR の動向

##### 【アジアでの問題意識】

- ・ アジアにおける CSR の問題意識を把握するため、2008 年から毎年、アジア太平洋地域の CSR の有識者あるいは実践者の人々、計 80 人前後にインタビューによる定点観測調査を実施している。
- ・ 直近調査の 2013 年の「CSR の問題意識」第 1 位は、「サプライチェーンと人権」である。強制労働や児童労働といったサプライチェーンにおける人権がリスクとして捉えられており、様々な対応がとられている。2008～2011 年の 4 年間は気候変動がトップであった。やはりサプライチェーンとリスクとしての人権は非常に根深い問題ということで、移民労働者の人身売買に近いような状態、強制労働、児童労働等、非常に大きなリスクとして捉えられており、様々な対応がとられている。
- ・ 第 2 位は、「コミュニティ投資と共有価値の創造（CSV）」である。アジアでは政府の力が弱い等、多くの国で社会課題が解決できないでいる状態。そこに企業という、「資本もある」「スキルもある」「メソッドもある」という主体が、その山積みになっている社会課題を政府に代わって是非解決して欲しいということで、そのロジックとして「CSV 経営」が注目を集めている。「コミュニティにも良い」「ビジネスにとっても良い」という、両者にとってハッピーな解決策を企業にして欲しいとの考えが比較的受け入れられている。社会格差を埋める主体として企業が期待されている。
- ・ 第 3 位は、「気候変動とエネルギー問題」である。気候変動を肌で感じる地域で活動する企

業にとって、気候変動は避けられない問題となっている。その文脈の中で、単に削減を抑制するだけではなくて、その適用と緩和が活発に議論されている。気候変動は、やはり太平洋地域を見ると、ツバル、モルディブ等海面上昇で国家喪失の危機ということもある。また熱帯林の焼き畑などで農地自体を失うこともある。

- ・ 第4位は、「コーポレート・ガバナンス、情報開示、反汚職」である。アジアでは、コーポレート・ガバナンス≒賄賂・汚職問題と捉えることができ、毎年上位にランクインする問題である。
- ・ 第5位は、「貧富格差、貧困と社会の不均衡」である。貧困のスパイラル。貧困層はいつまでたっても貧困のまま、国が生産性を上げていて経済力をつけているにも関わらず、その富は一部のところに集中していて、うまく分配されていない。また若者の不就労、ニートも大きな問題になっている。

#### 【アジアでの CSR に影響を与えるのは誰か】

- ・ アジアの新興国においては、政府主導で CSR が進められてきた歴史もあり、2009 年～2010 年は「政府・政治家」がトップだったが、2011 年以降「NGO・市民団体」が第1位になっている。2000 年代ぐらいから、NGO もアジアに目を向けるようになり、最初は国際的な環境 NGO が「アジアの熱帯雨林の破壊がされている」等を指摘するようになってきた。それまでは、アジアには余り地場・地元出身の NGO で「企業の意思決定や行動に影響を与えるオピニオンリーダー的」な存在は少なかった。2010 年以降は、多国籍の NGO だけではなく、ローカルの NGO もその国で発言権を持ってきている。
- ・ また「ソーシャル・メディア」という存在も非常に大きく、ソーシャル・メディアを介して企業の行動が瞬時に広まり、情報を結びつけているということも多い。NGO の中には、企業よりうまくソーシャル・メディアを活用し、自分達の主張や課題提示を効果的に、かつ戦略的に示せる団体も増えている。
- ・ 2013 年の第2位は、「投資家・金融機関」である。上海、シンガポール、クアラルンプール、バンコクなどにある証券取引所がサステナビリティの開示を企業に求めるガイドラインを作成していることが、CSR の情報開示に大きなインパクトを与えている。
- ・ ブログ、ツイッター等の台頭の結果、「メディア（特にソーシャル・メディア）」が 2013 年には第3位にランクインしている。賃金未払いや長時間労働、環境破壊、製品の安全についての懸念などがソーシャル・メディアを介して瞬時に広まるようになった。また、自らの主張を企業よりもずっと効果的に、戦略的に示せる NGO が増えており、この結果、2012 年の第5位からランクアップした。
- ・ 第5位には「企業」がランクインしている。CSR に先進的な企業の意思決定が世の中の環境や社会の状態を変えるのではないかという風潮が高まっており、企業のリーダーシップに大きな期待が寄せられている。

### 3. アジアにおける CSR 担当の役割に関する調査

#### 【CSR 担当の役割に関する調査 2014 版（調査は 2013 年実施）】

##### ■インターネット調査

■回答者数：484 人

■回答者の含まれる国：オーストラリア、バングラデシュ、カンボジア、中国、香港、インド、インドネシア、日本、マレーシア、ミャンマー、ニュージーランド、パキスタン、フィリピン、シンガポール、韓国、台湾、タイ、ベトナムの計 18 カ国

■属性：8 割が企業の CSR 担当者。残り 2 割が NGO、国際機関、研究機関に所属する人。

■回答者の中に含まれていた業界：消費財、耐久財、金融、エネルギー、IT 系シンクタンク、運輸、ヘルスケア、不動産、テレコミュニケーション、ユーティリティ、保険、メディア

※回答者の中に含まれていなかった業界：建設、ホテル・サービス業、石油・ガス、物流、鉱物業等

#### 【CSR 部門を配置する企業】

- ・ アジアに CSR 担当を配置する割合は、2010 年時点では「アジア以外に本社がある多国籍企業」が相対的に高かったが（約 45%）、2013 年になると、同割合を増やしてきた「アジアに本社がある多国籍企業」が逆転した。

#### 【担当部署の名称】

- ・ CSR を担当する部署名で最も多いのは「CSR 部」で、次が「サステナビリティ部」である。2010 年からの動向をみると、CSR 部という名称は減りつつあり、サステナビリティ部という名称が増える傾向にある。

#### 【CSR 情報開示チャンネル】

- ・ CSR 情報開示チャンネルの中で一番利用割合が高いのは、「会社のウェブサイト（65%）」を通じてである。サステナビリティレポート（54%）、アニュアルレポート（48%）、社内報（40%）、ソーシャル・メディア（21%）、統合レポート（12%）と続く。

#### 【CSR 専任部署の有無】

- ・ CSR 専任部署がある割合は 66%で、2012 年調査（56%）と比べ、10 ポイントアップしている。

#### 【CSR の意思決定】

- ・ CSR の意思決定は、約 4 割が経営層の委員会（Senior management committee）、約 3 割が取締役会（Board）によってなされている。

#### 【CSR の担い手】

- ・ アジアの CSR 担当は、フルタイムで CSR を担当している人が 70%で、23%が兼任、残り 7%がボランティアである。

#### 【CSR 担当者の男女比】

- ・ CSR 担当者の男女比は、アジア全体では男性 48%、女性 52%となっている。タイ（女性 75%）、

マレーシア（女性 64%）、中国（女性 63%）では女性の割合が多く、逆にインドでは男性が 74%を占めている。

#### 【CSR 担当者の悩み】

- ・ チームの人数が少ない（49%）、予算が少ない（42%）、担当範囲が広すぎる（31%）、経営のリーダーシップが足りない（26%）、経営者からのサポートが足りない（26%）、知識が足りない（26%）等といった悩みが挙げられている。少数意見では、担当範囲が狭すぎるといった声も挙がっていた。

#### 【CSR 担当者の望むもの】

- ・ CSR に関するトレーニングやセミナー（55%）、産業に関わる調査研究（54%）、ネットワークの強化（51%）、法規制によるサポート（41%）等といったことを望んでいる。

#### 【CSR で取り組む課題】

- ・ 本業とサステナビリティをつなぐための取り組みとして、方針の策定・計画実施、温室効果ガス排出の削減、省エネルギーと水対応による環境負荷軽減、生物多様性の保全、人権・サプライチェーン・ステークホルダーとのエンゲージメント等の取り組みが行われている。

#### 【5年後に重要となる CSR のテーマ】

- ・ 温室効果ガス排出削減、インクルーシブビジネス（貧困層をいかにバリューチェーンの中に取り込み、企業が社会的効果を創出できるか等）、企業倫理の推進、労働安全衛生についての従業員への更なる浸透、子供の教育等といった回答があった。

#### 【CSR の予算】

- ・ CSR の予算額を 2012 年と 2013 年で比較したところ、同等（45%）、増加（40%）となった。
- ・ また 2012 年と 2018 年（予想）で比較したところ、5 割強が予算額を増やす予定と回答している。

## 4. アジアにおける CSR トレンド

- ・ アジアの CSR 担当者は、ますます深刻化している気候変動に関して最も関心を払っている。
- ・ 証券取引所が CSR に係る情報開示を企業に求めていることから、情報開示への関心も高まっている。
- ・ ソーシャル・メディアへの関心も高い。従業員の一人一人、消費者の一人一人が「物言うメディア」になっている。
- ・ コミュニティ投資への関心も高い。同投資により、企業活動を通して社会もハッピーになり（コミュニティの貧富の差の削減など）、やる側の企業もハッピーになる。
- ・ 事業の継続性にかかわる諸課題として、自然災害も大きな関心事項となっている。
- ・ パートナリシップとして、国や NGO、国際機関、あるいは企業同士で協働することにより CSR の課題を解決していくこともトレンドになっている。

以上

# アジアのCSRを動かしているのは誰か

2014年10月  
CSRアジア 日本代表  
赤羽真紀子



CSR ASIA

## CSR Asiaについて

CSR ASIA

### 世界的課題に対するビジネス・ソリューション

高い専門性	エキスパートチーム
<ul style="list-style-type: none"> <li>アジアでのCSRといえば「CSRアジア」</li> <li>最新のアジアのCSRの知見を提供</li> </ul>	<p>CSRの各分野のエキスパート40名が揃う</p>

戦略的パートナー	戦略的拠点	キャパシティ・ビルディング
<ul style="list-style-type: none"> <li>80社以上のCSRリーディングカンパニーとパートナー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>バンコク・上海・香港・シンガポール・クアラルンプール・シドニー・東京・英国に事務所、ダッカ・ホーチミンに契約拠点</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア各地で各種CSRの研修を提供</li> <li>「CSRアジア・ウィーク」1万人以上の購読者数</li> <li>各種セミナーと年1回のサミット開催</li> <li>「コミュニティ開発円卓会議」</li> </ul>



1

## CSR Asiaの各国拠点

CSR ASIA



- 多様性
- 機会
- リスク
- 格差

この他、シドニーと英国にも拠点あり

2

## アジアのCSRの動向



3

CSR ASIA

## アジアでの問題意識 (CSR Asia 調べ)

2013	
1	サプライチェーンと人権
2	コミュニティ投資と共有価値の創造 (GSV)
3	気候変動とエネルギー問題
4	コーポレート・ガバナンス、情報開示、反汚染
5	貧富格差、貧困と社会の不均衡
6	災害
7	水問題
8	天然資源の枯渇
9	人口
10	生物多様性

4

## アジアでCSRに影響を与えるのは誰か (CSRアジア調べ)

	2009	2010	2011	2012	2013
1	政府・政治家	政府・政治家	NGO・市民団体	NGO・市民団体	NGO・市民団体
2	NGO・市民団体	企業	投資家・金融機関	政府・政治家	投資家、金融機関
3	企業	NGO・市民団体	政府・政治家	企業	メディア(特にソーシャル・メディア)
4	投資家・金融機関	投資家・金融機関	企業	消費者	政府・政治家
5	消費者	メディア(ソーシャル・メディア含む)	消費者と消費者団体	メディア(ソーシャル・メディア含む)	企業
6	国際機関	消費者	メディア(ソーシャル・メディア含む)	CSRコンサルタント・シンクタンク	従業員(特に「Y世代(1975-89年生)」)
7	メディア	従業員	従業員(特に「Y世代(1975-89年生)」)	投資家・金融機関	CSRのシンクタンクやコンサルタント
8	教育機関	CSRコンサル・CSRシンクタンク	国際的な規範(ISO・GRI・UNGCなど)	従業員(特に「Y世代(1975-89年生)」)	影響力のある個人やセレブ
9	従業員	国際機関	CSRコンサルタント・シンクタンク	国際機関	消費者
10	インターネット上のコミュニティ	教育機関	富裕層やセレブ	教育機関	国際機関

5

### アジアにおけるCSR担当の役割に関する調査 2014版

the role of CSR professionals in Asia  
**WHO IS GETTING IT DONE**  
2014 edition

CSR ASIA

### アジアにおけるCSR担当の役割に関する調査 2014版

アジアに本社があるグローバル企業がCSR担当を配置することが多くなる

Enterprise Type	2010	2011	2012	2013
MNC Asia HQ	22%	32%	35%	38%
MNC Non-Asia HQ	28%	32%	45%	35%
Domestic Company	15%	18%	18%	18%
SME	15%	18%	18%	18%
SOE	5%	5%	5%	5%

CSR ASIA

### アジアにおけるCSR担当の役割に関する調査 2014版

部署名称の最多は「CSR部」、次いで「サステナビリティ部」

Department	2010	2011	2012	2013
CSR	62%	55%	52%	50%
Sustainability	15%	25%	30%	30%
Others	8%	10%	10%	10%
Corporate Responsibility	10%	10%	10%	10%
Corporate Citizenship	5%	5%	5%	5%

CSR ASIA

### アジアにおけるCSR担当の役割に関する調査 2014版

CSR情報開示チャンネルは「会社のサイト」が最多の65%

Channel	Percentage
Information on Company's Website	65%
Sustainability Report	54%
Information in Annual Report	48%
Internal Report	40%
Social Media	21%
Information in Integrated Report	12%

CSR ASIA

### アジアにおけるCSR担当の役割に関する調査 2014版

66%にCSRの専任部署ある

Department	Percentage
Communications	32%
Corporate affairs	29%
Marketing and PR	24%
CEO's office	22%
Human resources	21%
Strategy	10%
Environment	10%
Government relations	8%
Company foundation	7%
Legal	4%
Technical services	3%

CSR ASIA

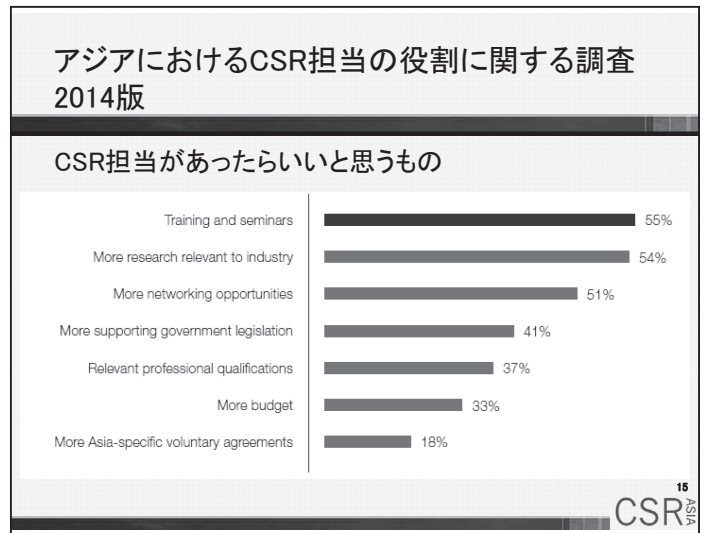
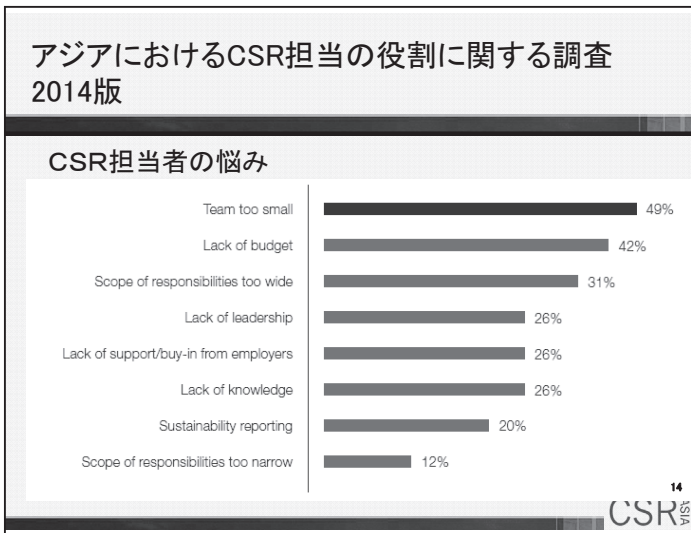
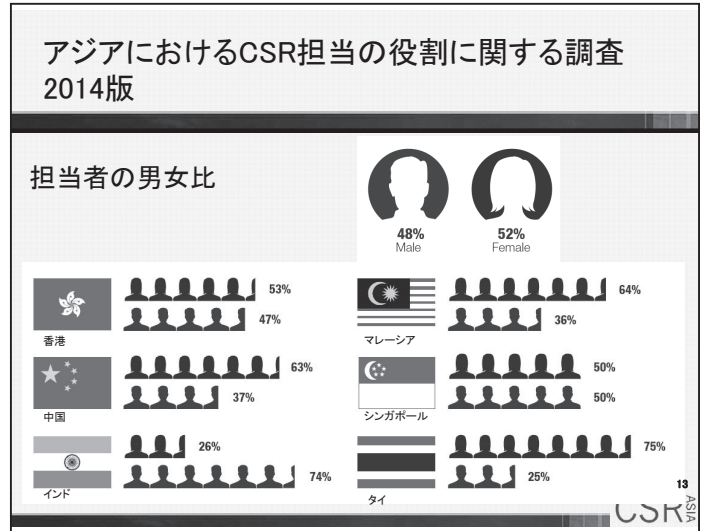
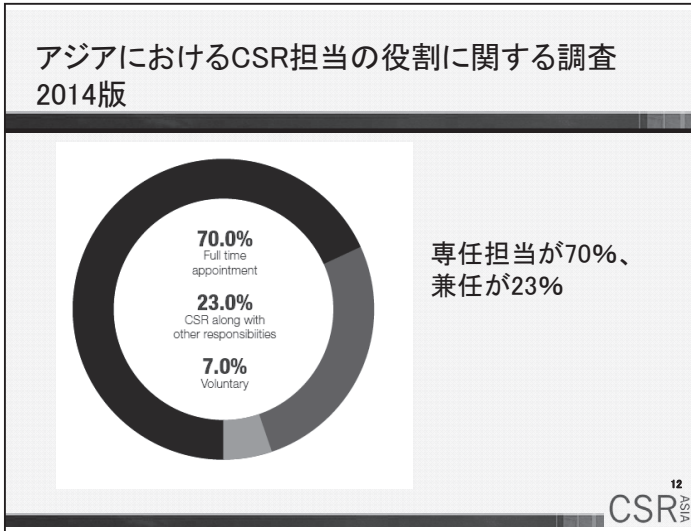
### アジアにおけるCSR担当の役割に関する調査 2014版

CSRの最終意思決定は「シニア・マネジメント・コミッティー」

Decision Body	Percentage
Board	30%
Senior management committee	40%
Business unit	5%
Voluntary	2%
No governance body (CSR committee)	18%
Other	5%

CSR ASIA





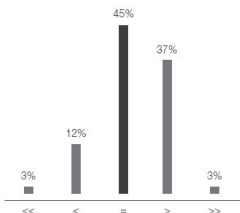
- ### アジアにおけるCSR担当の役割に関する調査 2014版
- 500人の回答者らがCSRで取り組んでいる共通のテーマ
- ・本業とサステナビリティをつなぐための取り組み(方針策定やプログラム実施など)
  - ・温室効果ガス排出の削減
  - ・省エネルギーと水対応による環境負荷低減
  - ・生物多様性の保全
  - ・人権・サプライチェーン・ステークホルダーとの関わり
- 16 CSR ASIA

- ### アジアにおけるCSR担当の役割に関する調査 2014版
- 500人の回答者らが考える5年後に重要となるCSRのテーマ
- ・温室効果ガス排出削減
  - ・インクルーシブビジネスの社会的効果を創出する
  - ・サステナビリティ戦略とビジネスプランの統合
  - ・ビジネス倫理の推進
  - ・労働安全衛生についての従業員へのさらなる浸透
  - ・従業員をはじめとするステークホルダーとのエンゲージメントの強化
  - ・サプライチェーン
  - ・子どもの教育
  - ・戦略的なコミュニティ投資と効果の測定
- 17 CSR ASIA

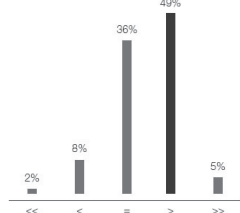
## アジアにおけるCSR担当の役割に関する調査 2014版

### CSRの予算の推移(実績と予想)

Budget 2013 vs Budget 2012



Budget 2018 vs Budget 2012



18 CSR ASIA

## アジアにおけるCSRトレンド

格差の富  
ソーシャルメディア  
自然災害  
気候変動  
情報開示  
人権  
リーダーシップ  
コミュニティ投資  
パートナーシップ

19 CSR ASIA

The Future

NEXT EXIT



赤羽真紀子  
東京事務所 日本代表  
CSR Asia  
Tel: 03-6890-1134

Email: makiko.akabane@csr-asia.com

## 一般社団法人日本自動車部品工業会

### 「日本自動車部品工業会における CSR の取り組みと課題」

#### 1. CSR の考え方

- ・ 20 年程前アメリカ駐在の際「ソーシャルレスポンシビリティ」という言葉がどういうスコープで捉えられていたか記憶を辿ると、あくまでも社会に貢献する「Good Corporate Citizen」というコンセプトであったと捉えている。その際には、ソーシャルレスポンシビリティとは主に寄付などを通して「地域社会に貢献をする」という意味合いが強かったように記憶をしているが、最近の CSR は概念が大幅に拡張されていて、お客様あるいは取引先、社員、株主、地域社会、地球環境、NGO、NPO 等、企業における全てのステークホルダーとの相互理解となってきたと考えている。
- ・ それらステークホルダーとの信頼関係を基に、企業の成長を維持し、かつ、社会の持続的な発展を可能にしていくための企業の自発的活動が CSR であると捉えている。CSR の取り組みは、全く新しい活動をゼロからスタートさせるというものではなく、社会との関わり、地域社会との関わりの中で既存のアセットを利用しながら企業が取り組んでいる活動を全社横断的に整理統合して、可視化をし、さらに不足している部分を強化していく活動と理解をしている。
- ・ 日本自動車部品工業会（以下、「部工会」）の CSR 活動の主要項目は「安全・品質」「社員尊重、人材育成」「環境」「社会貢献、地域貢献」「コンプライアンス」「リスクマネジメント」「情報開示」「お取引先（仕入先）展開」。会員企業にとっては、品質が CSR の大きな部分を担う。高品質かつ安全な製品を、安全な方法で生産して提供することが、重要な社会的責任である。「企業が生きていくということ」と「社会に対して一定の責任ある存在であり続けること」というのがほぼ同義語ということに今はなっていると捉えている。

#### 2. 企業が CSR に取り組む背景

##### 【企業の自発的な取り組み】

- ・ 企業が CSR に取り組む背景の一つには「企業活動のグローバル化」が挙げられる。
- ・ 自動車部品企業のグローバルな活動が急速に進展し、南東アジア・中国・北中米の 3 地域を主力にして活動が拡大。それぞれの地域の企業活動が社会に与える影響力の大きさが認識されていることに伴い、グローバルな視線と思考に基づいた責任ある行動と積極的な情報開示を、企業はより一層重視した経営を行うようになっていく。

##### 【企業を取り巻く環境の変化】

- ・ 企業を取り巻く環境の変化として「ISO26000 が発行された事」と「情報化の進展」の 2 点が深く影響している。
- ・ 特に、情報化が進展しているという部分で、大量の情報が瞬時に且つ広範囲に伝播されるよ

うになり、企業の不祥事・工場事故・内部告発など、企業経営に大きな影響を与える存在となったことが大きい。また、情報化の進展の背景として、内部統制の問題や世間体の両側面もあり、企業の取組み姿勢も大きく変化した。

#### 【ステークホルダーからの要求】

- ・ 社外のステークホルダーからの要求として「企業を見る目が大きく変わったこと」と「自動車メーカーからの要請」の二つがある。
- ・ 「企業を見る目が大きく変わったこと」においては、二つの視点が挙げられる。一つ目はステークホルダーの視点において、事業活動の結果（利益）だけではなく、その過程にも評価の目が及ぶようになってきていること。二つ目は投資家の視点において、PRI 原則（責任投資原則）<sup>1</sup>が打ち出され投資家の意思決定メカニズムそのものが変わってきたことである。
- ・ 「自動車メーカーからの要請」は、サプライチェーンマネジメントの一環として、CSR の実践（自主点検）を自動車メーカーから部品メーカーへ要請しているのが現状である。

### 3. 一般社団法人日本自動車部品工業会によるチェックシートの作成と改訂経緯

#### 【部工会 CSR ガイドブック、CSR チェックシートの位置づけ】

- ・ 業界団体として部工会 CSR ガイドブックを作成。初版と 2010 年度に改定した改訂版がある。
- ・ 目的は「会員企業の CSR に対する意識づけの底上げを図る」ことにある。会員企業が CSR の取組みを進める上での共通認識を醸成し、自社の問題点を明確にして今後の改善に繋げていく。

#### 【改訂の内容】

- ・ 内容の項目は「安全・品質」「人権・労働」「環境」「コンプライアンス」「情報開示」「リスクマネジメント」「社会貢献」「お取引先（仕入先）展開」の 8 分野に分かれており、各分野の細目を合わせると計 30 項目で構成されている。日本自動車工業会（自工会）のサプライヤーCSR ガイドラインよりも細かくなっている。

#### 【チェックシートの基本形の改訂】

- ・ 自己診断を行うため、チェックシートを作成し配布。
- ・ 改訂では、業界全体での統一性を重視したこと、設問を「対応型」から「未然防止型」に変更したことなどが特徴。

以上

---

<sup>1</sup>正式名称を「United Nations Principles for Responsible Investment（UNPRI＝国連責任投資原則）」といい、解決すべき課題を Environment（環境）、Social（社会）、Governance（ガバナンス）の 3 つの分野（総称して ESG と呼ぶ）に整理し、ESG に配慮した責任投資を行うことを宣言したものである。2006 年 4 月 27 日にニューヨーク証券取引所において発足式が行われた。

# 「日本自動車部品工業会におけるCSRの取り組みと課題」

一般財団法人企業活力研究所 第3回CSR研究会

平成26年11月27日

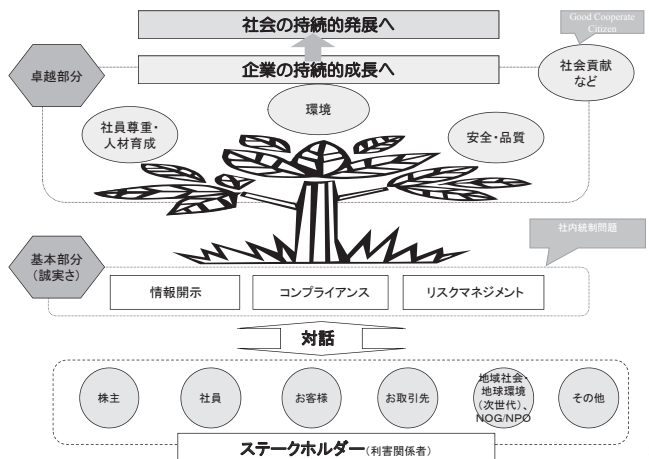
一般社団法人 日本自動車部品工業会  
副会長 専務理事 高橋 武秀

## 1. CSR(企業の社会的責任)の考え方

- ① 従前は「社会に貢献するGood Corporate Citizen」ととらえられてきた。
- ② 概念が拡張され、お客様、お取引先、社員、株主、地域社会・地球環境(次世代)・NGO/NPO等の企業の全てのステークホルダーとの相互理解、信頼関係を基に、企業の成長を維持し、且つ、社会の持続的な発展を可能にしていための企業の自発的活動ととらえられている。この自発的活動がCSR(企業の社会的責任)である。  
\* CSRのイメージ図は次項の通り。
- ③ CSRへの取り組みは、全く新しい活動を今からはじめるものではなく、既に企業が取り組んでいる活動を全社横断的に整理統合、見える化し、更に、不足している部分を強化していく活動と理解している。

2

1. CSR(企業の社会的責任)の考え方  
CSR(企業の社会的責任)イメージ図



3

1. CSR(企業の社会的責任)の考え方

- ③ CSR活動の主要項目としては、「安全・品質」、「社員尊重、人材育成」、「環境」、「社会貢献、地域貢献」、「コンプライアンス」、「リスクマネジメント」、「情報開示」等があげられる。

CSRの具体的項目	概要
(i)安全・品質	高品質かつ安全な製品を、安全な方法で生産し、提供すること
(ii)社員尊重、人材育成	社員の多様性・人間性を尊重すること 社員一人ひとりの能力、価値を高めるための人材育成を行うこと
(iii)環境	地球環境に配慮した企業活動を展開すること
(iv)社会貢献、地域貢献	企業を取り巻く社会並びに地域との共生・協調を目指し、積極的に貢献活動を行うこと
(v)コンプライアンス	企業倫理を再確認し、法令・規制・社会規範等を遵守すること
(vi)リスクマネジメント	企業の事業活動に関するリスクを分析し、管理・制御していくこと
(vii)情報開示	企業の事業活動等について説明責任を果たすために、適切に、積極的に情報開示を行うこと

4

## 2. 企業がCSRに取り組む背景

### (1)企業の自発的な取り組み

#### ①企業活動のグローバル化

・自動車部品企業のグローバルな活動が急速に進展し、その企業活動が社会に与える影響力の大きさが認識されて行くことに伴い、企業は、グローバルな視点と思考に基づいた、責任ある行動と積極的な情報開示を、より一層重視した経営を行うようになってきている。

### (2)企業を取り巻く環境の変化

#### ①ISO化(26000)の動きと企業の影響

・国際標準化機構(ISO)は、2004年6月、第三者認証を目的としない「SRに関するガイダンス文書(国際規格)」を作成することを決議した(2010年11月にISO26000版として発行(参考資料1))

5

2. 企業がCSRに取り組む背景

### ②情報化の進展

・インターネットや携帯電話の普及により、大量の情報が、瞬時に且つ広範囲に伝播されるようになり、企業の不祥事、事故、内部告発など、企業経営に大きな影響を与える存在になってきている。  
また、情報化の進展自体が、情報の流出などの企業リスクにもなっている。

### (3)ステークホルダーからの要求・外圧

#### ①企業を見る目の変化

##### a ステークホルダーの視点

・企業の不祥事、工場事故などの多発により、ステークホルダーは企業の事業活動の結果(利益)だけではなく、それを生み出す過程に対しても厳しく評価する傾向にある。

6

b 投資家の視点

・ 2006年春に国連は、機関投資家が投資の意思決定をする際、ESG(環境、社会、企業統治)を考慮するよう求める「責任投資原則(PRI)」を打ち出した。これ等に影響され、投資家の意思決定のメカニズムが変化してきている。

②自動車メーカーからの要請

・ 企業活動がグローバル化し、資本関係がないお取引先(仕入先)が原因となった問題でも責任を問われることを想定すべきとの認識が高まっている。  
 ・ 自動車産業でも、サプライチェーンマネジメントの一環として、CSRの実践(自主点検)を自動車メーカーから部品メーカーへ要請している例がある。

(参考資料1)ISO規格の動向・・・ISO26000(SR規格)

・2010年11月発行(詳細ガイドラインは08年秋公表)  
 ・企業並びに大学、行政、NPOなどの組織を対象  
 ・現時点では第3者認証なし(広く規格の普及を図るため)

グローバル企業の調達基準に反映される可能性あり

□ 認証要件

項目	責任原則	中心的課題
1. 組織の統合	・法律、規則、国際条約の遵守 ・ステークホルダー、一般社会等への重要情報の開示	・法律尊重 ・倫理的行為 ・説明責任、情報開示
2. 環境保全	・環境問題に対する予防的取り組み ・環境に有益な技術開発及び普及	・汚染、地球温暖化防止 ・生態系、自然環境保全
3. 人権	・人権の確実な尊重 ・社員への適切な文化・人権教育及び指導の実施	・文化的、社会的なコミュニティの権利 ・基本的労働権
4. 労働慣行	・適切な労働条件、技能開発の推進、良好な労使関係 ・健康で安全な労働環境	・賃金に配慮した労働条件 ・人的資源開発
5. 公正な事業活動	・国際的な原則に基づく事業活動推進	・倫理的な事業活動の推進 ・知的財産権、ユーザーの利益尊重
6. 消費者保護	・流通部品及びサービスの直接的・間接的な影響力に対する責任	・消費者への正確な情報提供、プライバシー保護 ・安全・信頼の置けるサービス、製品
7. コミュニティ参画・社会開発	・地元住民の価値観、伝統文化を重んじたコミュニティ参画 ・物品・サービスの地元調達化による経済発展への貢献	・コミュニティ参画・ボランティア活動 ・社会開発とその影響

参考資料2

一般社団法人日本自動車部品工業会による  
 チェックシートの作成と改訂経緯

部工会「CSRガイドブック」、「CSRチェックシート」の改訂について

2010年改定

1. 部工会CSRガイドブック、CSRチェックシートの位置づけ

(1)目的は「会員企業の底上げ」

・会員企業が、CSRへの取り組みを進める上で共通認識を醸成して、自社の問題点を明確化し、今後の改善に繋げて頂く。  
 ・改訂版については、会員企業だけでなく、非会員を含め部品業界全体がCSRをサプライチェーンへ展開していく際の共通ツールとして活用して頂く。

(2)改訂の内容

・自動車メーカーでのCSRサプライチェーンの具体的な展開にあたって、サプライヤーの運用面の負担が軽減するよう、できるだけ自動車業界に共通する内容で、網羅性・汎用性のあるものとする。

■平成20年5月作成のガイドブック初版をベースにして、「日本自動車工業会・サプライヤCSRガイドライン」、「自動車メーカーのCSR方針」、「CSRの国際規格化(ISO26000)の動向」等を参照。

■部工会「CSRガイドブック(初版、改訂版(案))」と「自工会サプライヤCSRガイドブック」との比較。  
 ※項目毎の詳細な比較結果は次頁のとおり。

内容項目	分野	部工会	分野								項目数合計
			1.安全・品質	2.人権・労働	3.環境	4.コンプライアンス	5.情報開示	6.リスクマネジメント	7.社会貢献	8.お取引先(仕入先)展開	
内容項目	部工会	初版	4	8	4	6	1	2	1	—	26
		改訂版(案)	4	9	5	6	1	2	1	2	30
		自工会サプライヤCSRガイドライン	4	8	5	6	—	—	1	—	24

【参考：部工会CSRガイドブック(初版、改訂版(案))と自工会サプライヤCSRガイドライン他との比較】

分野	項目	部工会CSRガイドブック		自工会サプライヤCSRガイドライン	自動車メーカーA社様CSR方針	CSRの国際規格(ISO26000)の中核主題(2010年11月)
		初版(2008年5月)	改訂版(2010年4月)			
1.安全・品質	(1)お客様(消費者・顧客)への対応	●	●	●		● 消費者課題
	(2)適切な情報開示	●	●	●	●	
	(3)安全確保	●	●	●		
	(4)品質確保	●	●	●		
	(5)差別撤廃	●	●	●		
2.人権・労働	(6)人権尊重	●	●	●		● 人権、労働慣行
	(7)児童労働の禁止	●	●	●		
	(8)強制労働の禁止	●	●	●		
	(9)賃金	●	●	●		
	(10)労働時間	●	●	●		
	(11)社員との対話・協議(結社の自由)	●	● *「結社の自由」を明記	● *「結社の自由」を明記	● *「結社の自由」を明記	
3.環境	(12)安全・健康な労働環境	●	●	●		
	(13)人材育成	●	●	●		
	(14)環境マネジメント	●	●	●		
	(15)温室効果ガス排出削減	●	●	●		● 環境
	(16)大気・水・土壌汚染防止	—	●	●		
	(17)省資源・廃棄物削減	●	●	●		
	(18)化学物質管理	●	●	●		

分野	項目	部工会CSRガイドブック		自工会サプライヤCSRガイドライン	自動車メーカーA社様CSR方針	CSRの国際規格(ISO26000)の中核主題(2010年11月)
		初版(2008年5月)	改訂版(2010年4月)			
4.コンプライアンス	(19)法令の遵守	●	●	●		● 組織統治
	(20)競争法の遵守	●	●	●		
	(21)腐敗防止	●	●	●		
	(22)機密情報の管理・保護	●	●	●		
5.情報開示	(23)輸出取引管理	●	●	●		
	(24)知的財産の保護	●	●	●		
6.リスクマネジメント	(25)ステークホルダーへの情報開示	●	●	●		● 組織統治
	(26)リスク管理の仕組み構築	●	●	—		
7.社会貢献	(27)事業継続計画の策定	●	●	—		
	(28)地域貢献活動の継続	●	●	—	●	● コミュニティ参画・開発
8.貴社及びお取引先(仕入先)展開	(29)貴社内でのCSR活動の展開	●	●	—	●	● 公正な事業慣行(サプライチェーン展開)
	(30)お取引先(仕入先)へのCSR活動の展開	—	●	—	●	
合計		26項目(7分野)	30項目(8分野)	24項目(5分野)	—	—

**【チェックシートの基本形の改訂】**

・自己診断を行うためのチェックシートは、業界全体での統一性を鑑み下記のとおり改訂する。

■設問を「対応型（問題発生時に対応する仕組みができていないか）」から「未然防止型（社内徹底のための方針・体制、ルール・手順がありますか）」に変更する。

■回答（選択方式）を、「2択と3択の混在」から原則「3択式」に統一する。  
また、③の記述を「必要な都度把握する・決定する・実施する」に変更する。

	設問	回答（選択方式）
法規制	遵守すべき法令・規制・規定を把握していますか？	①常に最新情報を把握している ②重要なものはほぼ把握している ③必要な都度把握する。
体制	責任部署又は責任者を決定していますか？	①規定等で明確に決定している。 ②規定等はないが決定している。 ③必要な都度決定する。
未然防止	社内徹底のための方針・体制、ルール・手順がありますか？	①明文化された方針・体制、ルール・手順に関する規定がある。 ②明文化された規定はないが、事実上決まっている。 ③必要な都度決定する。
啓発	社員向けに啓発活動を実施していますか？	①定期的に実施している。 ②不定期、又は一部の社員に実施している。 ③必要な都度実施する。
実態	社内調査により実態を把握していますか？	①定期的な調査を行い、常に実態を把握している。 ②不定期だが、調査を行い実態把握に努めている。 ③必要な都度把握する。

13

ご清聴ありがとうございました



14

## JEITA（一般社団法人電子情報技術産業協会）資材委員会

### 「JEITA 資材委員会の活動について」

#### 1. 概要

##### 【JEITA について】

- ・ JEITA とは、国内外で約 40 兆円の産業規模を持つ IT・エレクトロニクス産業の業界団体である。約 400 社の会員を有している。製品分野としては、インダストリアル機器、コンシューマ機器、電子部品・電子材料、電子デバイスといった分野があり、各分野において環境、国際、知財の標準化、政策提言・税制、調査・統計といった課題に取り組んでいる。現在、IT・エレクトロニクス産業に留まらず、自動車、医療・ヘルスケア、エネルギー、農業、行政・自治体、防災・減災、国土強靱化といったあらゆる分野との連携を拡大している。

##### 【JEITA の事業活動】

- ・ JEITA の事業活動は大きく 3 つに分かれている。1 つ目はビジネス拡大に向けた活動で、12 の分野別・課題別部会と約 600 の委員会からなり、IT・エレクトロニクスに関する幅広い分野を網羅している。2 つ目は政府との情報交換あるいは業界の最新情報を入手する活動で、経済産業省をはじめとする政府関係者との情報交流や、様々なビジネスに役立つ情報提供を行っている。3 つ目は、会員企業のニーズを吸い上げ、業界としての意見を形成したり、個別企業では対応できないようなビジネスの障壁となる国内外の規制に対し働き掛けを行うなどの活動をしている。
- ・ 委員会は、理事会を頂点に、政策委員会や分野別委員会、総合政策部会などがあり、総合政策部会の中に資材委員会が設置されている。

#### 2. JEITA 資材委員会の活動について

##### 【JEITA 資材委員会の概要、活動事例】

- ・ JEITA 資材委員会は、加盟会員 27 社により、調達活動における課題や諸問題について調査研究を行い、加盟各社の調達活動の向上に資するとともに、日本の電子・情報産業の発展に寄与する事業活動を実施している。
- ・ 資材委員会活動の目的・方針は、電子・情報業界における調達活動に関する共通の諸問題について、各社の調達政策等に資するため、意見交換を行うとともに、関係者の人的交流の促進に努めることである。また、「資材取引の適正化」等、法的問題に関する調査研究を行い、必要に応じて関係する行政諸機関への対応を図ることである。
- ・ 資材委員会の2014年度の主な活動として、グローバル対応、BCP対応、調達活動成果指標等のテーマに関する調査研究や、専門的諸課題に対応するため設置された「資材管理専門委員会」のもとでの「資材調達に関わるQ&A集」の見直し、「製品含有化学物質管理ガイドライン」のチェックシートの普及等を行った。また、サプライチェーン事業継続調査票メンテナンスワーキ



ンググループ（昨年度に発足）の開催や、資材関連法規に関する調査検討も実施した。

#### 【資材管理専門委員会の活動事例】

- ・資材管理専門委員会では、専門的な諸課題への対応を行っている。2004年度、2005年度、2007年度は下請法、2006年度は「資材業務に関わるQ&A」、2008年度は偽装請負、2009年度は信用不安（倒産）への対応、2010年度は「資材業務に関わるQ&A」、2011年度は内部統制、2012年度はグローバル調達、2013年度はBCP、2014年度は「資材業務に関わるQ&A」といったテーマを扱った。
- ・2013年度は、BCPに関して各社でどのような活動を実施しているかといった情報の共有、連携・標準化可能領域の検討を行った後、BCPの調査票を標準化し、サプライチェーン事業継続調査票を作成した。事業継続調査票及び解説書はJEITAのウェブサイトで公開しており、日本語版は無償で使用可能。英語版、中国語版も作成中であり、有償で提供する予定である。
- ・2014年度は「資材調達に関わるQ&A集」の見直しを行い、来年度に向けて、2006年度に策定した「資材・調達 202問202答」という冊子の改訂版をJEITAの出版物として発行する予定。Q&A集は「見積書に役職印や社判などの押印がないが有効か。」といった非常に基本的なところも含めたマニュアル的な内容になっている。

### 3. サプライチェーン CSR 推進ガイドブックについて

#### 【サプライチェーン CSR 推進ガイドブックの概要、作成に至る背景、狙い】

- ・2006年に策定されたサプライチェーンCSR推進ガイドブックは、「人権・労働」「安全衛生」「環境」「公正取引」「品質・安全性」「情報セキュリティ」「社会貢献」という項目から構成される。
- ・サプライチェーンCSRガイドブックを作成したのは、企業を取り巻くステークホルダーでサプライチェーンも含めCSRに対する関心が高まり、自社だけでなくサプライヤーに対してもCSRを要求し始めたため、サプライヤーに対する要求事項の共通化の必要性が生じたことがその背景にある。
- ・ガイドブックの狙いは、電機・電子業界としての意思の明確化と、サプライヤーの事務負担の軽減である。CSRの普及を加速化し、国内企業の体質を強化するため、JEITAモデルのガイドブックを作成した。ガイドブックでは、業界として、サプライヤーに求められる共通のCSR要求項目を網羅した解説を行っている。また、サプライヤーがCSRを推進するための仕組み作りと実態把握に活用できるよう、チェックシートも併せて作成して配布した。チェックシートは50ページ以上に及ぶ詳細な内容となっている。

#### 【ワーキンググループで共通化した CSR 項目】

- ・ガイドブックは、各社の調達方針やEICC（Electronics Industry Code of Conduct）の要求内容などをベンチマークとして、CSR項目の共通化を図りながら作成した。

#### 【サプライチェーン CSR 推進ガイドブックの文例】

- ・例えば、「強制的な労働の禁止」というCSR項目には、「すべての従業員をその自由意思において雇用し、また従業員に強制的な労働を行わせない」といった解説をつけるなど、全ての項目

に実践的な解説をつけている。

**【ガイドブックの運用と留意点】**

- ・本ガイドブックは、エレクトロニクス企業の立場で、各サプライヤー企業が考慮すべきCSR項目を解説するものであり、JEITAとして強制力を持ってサプライヤーに要求するものではないことに留意を要する。各社で運用するにあたり、随時内容の追加や削除は可能であり、また取引の条件にこれを盛り込むか否かの判断も各社に任せている。

以上

## JEITA 資材委員会の活動について

2014年12月24日(水)

一般社団法人 電子情報技術産業協会

## アジェンダ

### 1. JEITA資材委員会について

- JEITAのご紹介
- JEITA資材委員会のご紹介
- JEITA資材管理専門委員会の活動について

### 2. サプライチェーンCSR推進ガイドブック

- ガイドブック作成に至る背景
- ガイドブックの狙い
- ガイドブック概要

## JEITA 資材委員会について

### 一般社団法人 電子情報技術産業協会について

JEITAは国内外約40兆円の産業規模を持つIT・エレクトロニクス産業を担う我が国最大級の業界団体です

◆会員数 約400社

◆委員会数 約600組織

製品分野

対応課題

#### ◆インダストリアル機器

サーバ、ソフト、ソリューション、クラウド、情報端末  
放送、無線通信、医用電子、電子計測

#### ◆コンシューマ機器

テレビ、PC、PDA、タブレット、受番システム、BD  
DVD、デジタルビデオカメラ、オーディオ、カーナビ

#### ◆電子部品・電子材料

コンデンサ、抵抗器、インダクタ、スイッチ、コネクタ  
センサ、アクチュエータ、電源、電子材料

#### ◆電子デバイス

集積回路、半導体、コンシューマ機器、EDA、FPD

#### ◆環境

地球温暖化、海外環境規制 (RoHS, Reach)  
産業廃棄物の排出抑制、グリーンIT、国際標準化

#### ◆国際

ITA/FTA/EPA推進、海外独自政策への対応  
紛争解決、国際連携

#### ◆知的財産・標準化

知的財産保護、IEC-ISO等国際標準化活動  
業界規格の制定・発行

#### ◆政策提言・税制

産業政策の提言、国際競争条件確保のための  
税制改正要望

#### ◆調査・統計

製品別統計、世界生産見直し等



自動車・交通、医療・ヘルスケア、エネルギー、農業、行政・自治体、防災・減災、国土強靱化  
【JEITAはあらゆる分野と連携を拡大】

### JEITAの事業活動

#### ビジネス拡大に 向けた活動

◆12の分野別・課題別部会と約600の委員会でIT・エレに関する幅広い分野をカバー

◆環境・安全・標準化・通商問題等、業界共通課題の形成と解決のための活動

◆市場調査・統計、標準化策定等、新たなビジネス拡大へ向けた活動

◆同業・異業種との交流・ビジネスチャネルの発掘

#### 会員企業のニーズを 吸い上げ関係方面へ要望

◆会員企業のニーズや課題を吸い上げ、業界としての意見を形成

◆個社では対応できないビジネス上障壁となる国内外の規制に対し、業界として政府や国際機関へ働きかけ

◆特に入手が困難な海外情報、国際的な規制・制度等の情報収集と共有

#### 政府との情報交換 業界最新情報

◆経済産業省をはじめとする政府関係者との情報交換・交流

◆最新の政府の産業政策、関連規制、優遇制度等ビジネスに役立つ情報をいち早く提供

◆産業・技術開発・市場動向等に関するタイムリーなホットトピックスを取り上げ、年間約100のセミナーを実施

### 委員会組織図 理事会

政策役員会

総合政策部会

分野別委員会

課題別委員会

CE部会

標準化政策委員会

ディスプレイデバイス部会

安全政策委員会

情報・産業社会システム部会

環境委員会

電子部品部会

法務・知的財産権委員会

半導体部会

グリーンIT委員会

企業間EC委員会

新規融合分野委員会



## 資材管理専門委員会 2014年度の活動事例

### <活動テーマ>

- 「資材調達に関わるQ&A集」の見直し
- 資材調達担当者が業務で頻りに遭遇するような疑問を取り上げ、質問応答形式で整理したマニュアル。調達コンプライアンスなど、各社で共通的に遭遇する事案を中心に、汎用性のある回答例を示すことで、調達担当者のガイドとして活用される小冊子の完成を目指す。
- 過去、2006年度と2010年度に同様のQ&A集を専門委員会にて議論。今年度は過去の成果物の見直しに重点置きつつ、新たな設問の追加を適宜行う(06年度版の出版物発行部数:5,000部印刷)

13

## Q A集の具体例 (06年度版「資材・調達 202問202答」より抜粋)

Q25: 見積書に役職印や社判などの押印がないが有効でしょうか。

A: 押印がなくとも見積書としての効力には問題はない(ただし、当該見積の証拠力を高めたい場合は、売主が通常使用している印鑑を押印してもらうことが望ましい。なお、印鑑については、役職印や認印でも問題はない)。

[解説]

文書の証拠力と押印の関係について、民事訴訟法第228条4項によれば、文書に作成者本人またはその代理人の署名または押印があるときは、その本人の意思に基づいて作成された(真正に成立した)ものと推定される。そのため、押印のある見積書の方が証拠力は高いと推定される。

Q107: 取引先に支給をした材料の加工時に取引先がミスをし、材料が使用できなくなりました。責任は取引先にあると考えるが問題ないでしょうか。

A: 部品図面が正確であり、支給材料の品質に問題がなければ責任は取引先にあると考えてよい。請負契約として発注したのであれば、加工方法等の作業工程の詳細まで、買主である自社は本来指示する必要はない。ただし、当該加工を正確に実施できる技術レベルにある会社であるかを評価決定するのは自社責任であるため、慎重に行う必要がある。

2014/07/2

0611A 06.01.36 06.02

14

## QA集目次例 (06年度版「資材・調達 202問202答」より抜粋)

1. 資材職能・倫理・CSR	10. 支給/型管理
2. 法律用語・契約用語	11. 入荷/検査/検取
3. 取引に関わる各種印鑑	12. 買掛計上/支払
4. 印紙の取扱い	13. 情報セキュリティ
5. 基本契約締結	14. 請負、(準)委任、その他の役務(総論)
6. 取引先管理	15. 請負と派遣(各論)
7. 見積/単価決定	16. 関連法令
8. 発注	17. 環境
9. 納期管理	18. ソフト開発委託、ライセンス取引

15

## サプライチェーンCSR推進ガイドブック

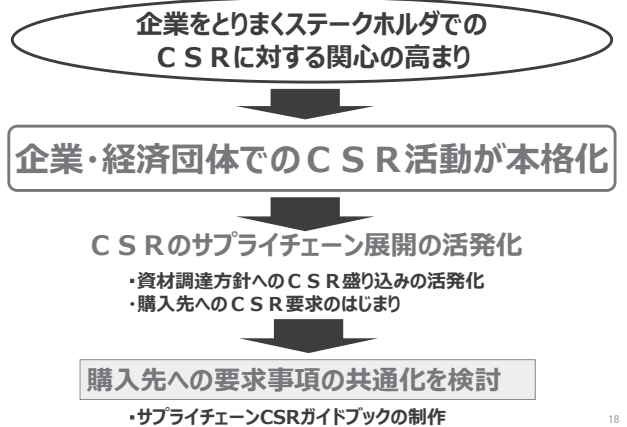
16

## サプライチェーンCSR推進ガイドブック概要

項目	内容
作成時期	・ 2006年8月
総ページ数	・ 20ページ
大項目	I. 人権・労働 II. 安全衛生 III. 環境 IV. 公正取引 V. 品質・安全性 VI. 情報セキュリティ VII. 社会貢献

17

## SC CSR推進ガイドブック作成に至る背景



18



## SC CSR推進ガイドブックの運用と留意点

### 運用

JEITA発行の正式ガイドラインではあるが、  
JEITA会員企業の利用を強制するものではない

### 留意点

エレクトロニクス企業の立場で、

- ①各サプライヤ企業が考慮すべきCSR項目を解説している
- ②JEITAとして強制力を持ってサプライヤに要求するものではない
- ③各企業の自発的で積極的な取り組みを願う

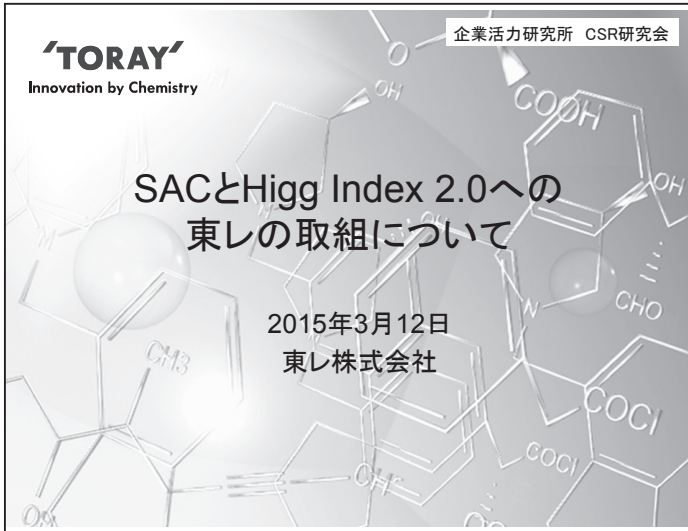
- 各社にて内容の追加や削除は可能
- 取引条件化等については各社の運用

25

# END

一般社団法人 電子情報技術産業協会

26



**TORAY**  
Innovation by Chemistry

## 目次

1. 東レ概要
2. Sustainable Apparel Coalition (SAC)
  - SAC概要
  - 東レの参加経緯
3. Higg Index
  - Higg Index 2.0の概要
  - 東レの対応
  - 設問例(環境、社会/労働)

Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 2

東レ株式会社 佐々木 康次

現職名: 地球環境事業戦略推進室主幹(2011年4月就任)  
繊維事業本部繊維GR・LI事業推進室長(2014年4月就任)

勤務先: 東レ株式会社 大阪本社  
大阪市北区中之島3-3-3 中之島三井ビルディング

職歴:

1986年4月	入社、大阪建築事業部内装資材室カーシートの生地販売を担当
1997年4月	インテリア部インテリア課カーテン生地販売担当
2003年2月	インテリア部内装資材課長
2006年4月	産業資材・機能素材事業部門新素材G PLAマーケティング担当
2009年2月	マーケティング企画室
2011年4月～2011年6月	マーケティング企画室 主幹
2011年4月～(現職)	地球環境事業戦略推進室 主幹
2011年6月～2014年4月	繊維グリーンイノベーション室長
2014年4月～(現職)	繊維GR・LI事業推進室長

**TORAY**  
Innovation by Chemistry

## 東レの概要(2014年3月末現在)

会社名	東レ株式会社
設立	1926年(大正15年)1月
資本金	147,873,030,771円
従業員数	合計: 45,881人 (東レ: 7,123、国内関係会社: 10,247、海外関係会社: 28,511)
連結売上高	18,378億円(2013年度)
連結営業利益	1,053億円(2013年度)
事業拠点	東京本社: 東京都中央区日本橋室町2-1-1 日本橋三井タワー 第2本社: 千葉県浦安市美浜1-8-1 東レビル 大阪本社: 大阪市北区中之島3-3-3 中之島三井ビルディング 支店: 名古屋、北陸、九州、東北、中国・四国、(北海道) 事業場・工場: 滋賀、瀬田、愛媛、名古屋、東海、愛知、岡崎、三島、千葉、土浦、岐阜、石川 海外事務所: 北京、ソウル、ハリヤーナ(印)、ノイ・イーゼンブルク(独)、ニューヨーク 海外関係会社: 中国、香港、台湾、韓国、インド、インドネシア、マレーシア、シンガポール、タイ、チェコ、フランス、ドイツ、イタリア、スペイン、スイス、イギリス、アメリカ、メキシコ、ブラジル

Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 4

**TORAY**  
Innovation by Chemistry

## 東レの概要(主要な事業内容)

- 繊維事業**  
ナイロン・ポリエステル・アクリル等の糸・綿・紡績糸・織物、不織布、人工皮革、アパレル製品
- プラスチック・ケミカル事業**  
ナイロン・ABS・PBT・PPS等の樹脂及び樹脂成形品、ポリオレフィンフォーム、ポリエステル・ポリプロピレン・PPS等のフィルム及びフィルム加工品、合成繊維・プラスチック原料、ゼオライト触媒、医薬・農業原料等のファインケミカル、動物薬
- 情報通信材料・機器事業**  
情報通信関連フィルム・樹脂製品、電子回路・半導体関連材料、液晶用カラーフィルター及び同関連材料、プラスチックディスプレイパネル用材料、磁気記録材料、印字材料、情報通信関連機器
- 炭素繊維複合材料事業**  
炭素繊維・同複合材料及び同成形品
- 環境・エンジニアリング事業**  
総合エンジニアリング、マンション、産業機械類、環境関連機器、水処理用機能膜及び同機器、住宅・建築・土木材料
- ライフサイエンス**  
医薬品、医療機器
- その他**

東レの事業領域

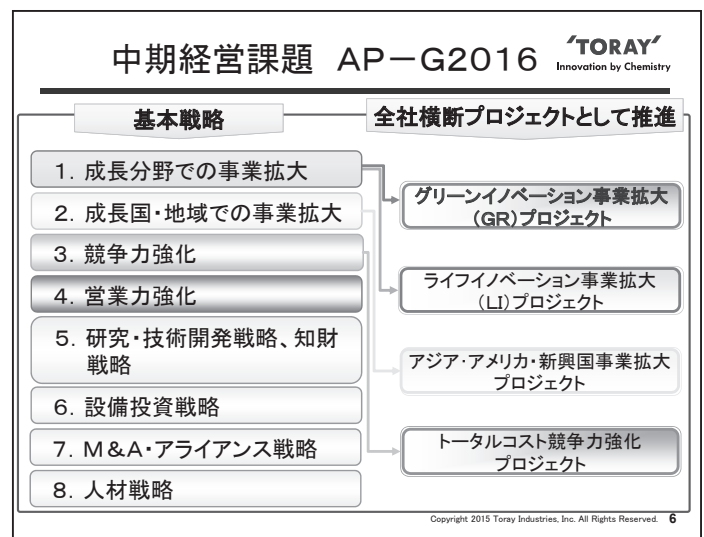
■ 繊維	■ 環境・エンジニアリング
■ プラスチック・ケミカル	■ ライフサイエンス
■ 情報通信材料・機器	■ その他
■ 炭素繊維複合材料	

2013年度

売上高  
18,378  
億円

2013年度

営業利益  
1,053  
億円

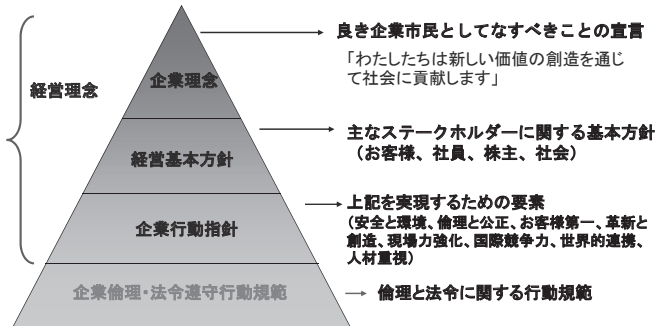


<sup>1</sup> 関連事項 P11 2.2(3) 掲載



## 東レのCSR活動 1 TORAY Innovation by Chemistry

東レグループで創業以来本業を通じて社会に貢献する志を掲げ、CSR活動を経営理念の実現そのものと捉えている。



## 東レのCSR活動 2 TORAY Innovation by Chemistry

- 東レグループでは独自のCSRガイドラインを設け、項目別に担当役員を任命して、PDCAで推進している。
- 活動の成果については、全社委員会であるCSR委員会で報告し、CSRレポートやウェブサイトです社外にも報告している。

### 東レグループ CSRガイドライン

企業統治と経営の透明性	事業を通じた社会的課題解決への貢献
企業倫理と法令遵守	人権推進と人材育成
安全・防災・環境保全	サプライチェーンにおけるCSRの推進
製品の安全と品質	社会貢献活動
リスクマネジメント	
コミュニケーション	

Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 8

## SACとは TORAY Innovation by Chemistry

Sustainable Apparel Coalition (SAC)  
= サステナブルなアパレル連合



【設立目的】アパレル・フットウェア製品が環境や社会に及ぼす影響を削減すること。

### 【ビジョン】

- アパレル・フットウェア業界にとって、
- サステナブルな実戦とツールで、これまでにない事業価値とサステナビリティ影響を達成すること。
  - Higg Indexがサステナビリティを測り促進するためのグローバルに信頼され調和した業界標準となっていること。
  - バリューチェーンと製品ライフサイクルが透明性とアカウンタビリティを達成すること。
  - 信頼できるサステナビリティ情報に基づいて消費者が製品を選ぶこと。
  - SACが他の業界のモデルになること、すなわちコラボレーションのプラットフォーム・促進者・変革に向けた発言者の先頭に立つこと。
- Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 10

## 1. SUSTAINABLE APPAREL COALITION (SAC) とは

Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 9

## SAC 概要 TORAY Innovation by Chemistry

### 【設立】

2011年設立。  
2009年にPatagoniaとWalmartが提携してサプライチェーンのサステナビリティの評価を呼びかけたことから始まった。(http://www.apparelcoalition.org/)

### 【メンバー】

現在、米国を中心とするアパレル・小売・サプライヤ・学校・研究所・政府機関等約150の企業・団体がメンバー。  
日本のメンバーは、アシックス、ファーストリテイリング、帝人フロンティア、東レの3社及び経済人コー円卓会議(NPO法人)の計5社/団体。

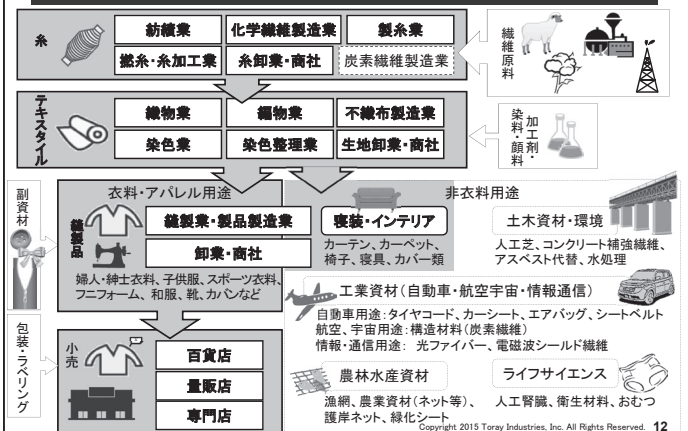
### 【役員】

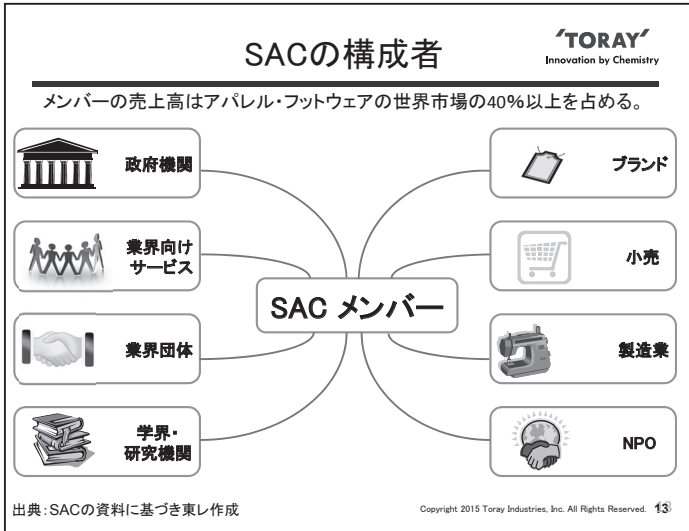
民間(営利)企業と、団体・機関から、環境・サステナビリティ・CSR関係の管理職・役員がSAC役員(Director)に就任。

【拠点】米国サンフランシスコ本部。2013年に欧州オフィス(アムステルダム)設置、2014年にアジアオフィス(香港)を開設。

Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 11

## 繊維産業のサプライチェーン TORAY Innovation by Chemistry





## メンバー例(ブランドアパレル・小売)

Innovation by Chemistry  
最新のメンバー情報はSACウェブサイト参照: <http://www.apparelcoalition.org/current-members/>

### Brands & Retailers

Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 14

## メンバー例(サプライヤ)

Innovation by Chemistry  
最新のメンバー情報はSACウェブサイト参照: <http://www.apparelcoalition.org/current-members/>

### Manufacturers:

Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 15

## メンバー例(NPO・政府機関・大学・研究機関・認証機関・業界団体)

Innovation by Chemistry  
最新のメンバー情報はSACウェブサイト参照: <http://www.apparelcoalition.org/current-members/>

### Non-Profit, Government & Academia:

### Industry Affiliates:

Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 16

## 主なTask Team(分科会)・Council(協議会)活動

Innovation by Chemistry  
2015年3月時点。各会議体の必要に応じ、下記以外のプロジェクトが機動的に実施される。

- Adoption Council:** 企業がHigg Indexを採用するよう普及を推進する
- Collective Impact Projects:** 製品の廃棄(End of Use)段階での廃棄物削減・再利用・リサイクルに関する協力を検討する
- EU Policy:** EU環境フットプリントのパイロット事業への参画を検討する
- Index Development Council:** SACメンバーの代表としてHigg Indexの内容や策定方法の意思決定を行う
- Metrics:** 環境影響評価の計算手法を検討する
- Product Design& Development Module (DDM) & Materials:** Higg IndexのProduct Moduleとして、製品設計(Design & Development)面の評価ツールと素材(Materials)の基礎データベースを構築する
- Public Facing:** Higg Indexの評価結果を一般向けに公開するための手法・内容を検討する
- Verification:** Higg Indexの検証の導入と手法を検討する

Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 17

## 東レのSAC参加経緯

Innovation by Chemistry

- 【加盟のきっかけ】**  
海外の取引先から紹介を受け、2012年8月に加盟。
- 【加盟の目的】**
  - 素材サプライヤとして、ルールメイキング(基準構築)に参加する必要(意義)がある。
  - 環境に関する業界基準が、アパレル・小売(いわゆる川下業界)だけの視点で策定されるのではなく、川上業界としてHigg Indexをバランスの良いスタンダードにするため。
- 【参加体制】**  
東レ 繊維GR・LI事業推進室が意思決定の本部となり、実際の議論・窓口は米国の子会社(現地シニアスタッフ)が担当

Copyright 2014 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 18

## 東レが参加している主な活動

### SACメンバー全員が参加するミーティング・会議

#### Full Member Call

- Webによる「月次ミーティング」
- 可能な範囲で、東レの繊維GR・LI事業推進室と米国の関係会社で出席

#### Full Member (in-person) Meeting

- 世界中からメンバーが集まる「総会」
- 欧・米・アジアの持ち回りで年に2回程度
- 可能な範囲で、東レの繊維GR・LI事業推進室と米国の関係会社で出席

### SACメンバー全員が参加する 意思決定のための投票・サーベイ

Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 19

## 東レが参加している主な活動

### Task Team (分科会) 活動

Metrics と Materials (MSI) に米国の関係会社のシニアスタッフが参加

#### Materials (MSI)

Higg Indexの素材基礎データであるNikeの“Materials Sustainability Index” (MSI) を修正・強化してSACの活動に統合させるべく作業している

#### Metrics

環境影響評価の計算手法を検討している

### Higg Indexの構築・改善

#### Collective Impact Projects

拡大チームメンバーとして「Clevercare」プロジェクトに参加。このプロジェクトは、衣類の手入れをすることで廃棄物をへらすよう消費者を啓発するもの。

Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 20

## TORAY

## 2. HIGG INDEXとは

Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 21

## Higg Indexとは

### SACが開発した環境影響の評価基準・自己評価ツール

アパレル・フットウェア製品のサステナビリティ (環境・社会) 影響を計量し、理解する

アパレル・フットウェア業界におけるサステナビリティ計測の重複を大幅に削減する

リスク低減と非効率性の発見を通じて事業価値を推進する

サステナビリティについてのステークホルダー (利害関係者) とのコミュニケーション手段を作り上げる

出典: SACの資料に基づき東レ作成

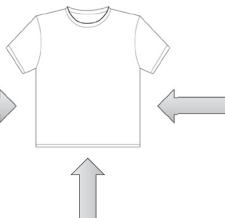
Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 22

## 製品の環境影響・社会影響の測り方

素材 → 製品製造 → 包装 → 輸送 → 使用 → 廃棄

#### 工場(製造者)の側面

衣類の製造工場は環境影響(水使用、廃水、エネルギー、大気排出、廃棄物、化学物質、等)を測定・探知・減少させるためのポリシー/プログラムを持っているか?



#### 製品の側面

使われている素材の影響はどのようなものか? 製造工程はどれぐらい効率的か? 製品寿命の終点(廃棄段階)で何をやるか?

#### ブランド(企画・販売者)の側面

アパレルは製品の影響を意識しているか? 影響低減のためのポリシー/プログラムの仕組みを作っているか?

出典: SACの資料に基づき東レ作成

Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 23

## Higg Indexの進捗

### Higg Index 1.0

定性的な質問  
Excel ファイルに入力  
アパレル製品が対象  
環境項目が対象

### Higg Index 2.0

定量的な質問が追加  
Web で管理・入力  
フットウェア製品の環境が対象に追加  
社会/労働項目が追加  
Rapid Design Module を追加  
その他の改善

### 将来のバージョン\*

LCAに基づく算定  
消費者向けスコアリング  
Product Moduleの完成  
Retail Moduleの試用  
その他の改善

\* 検討中の改善事項

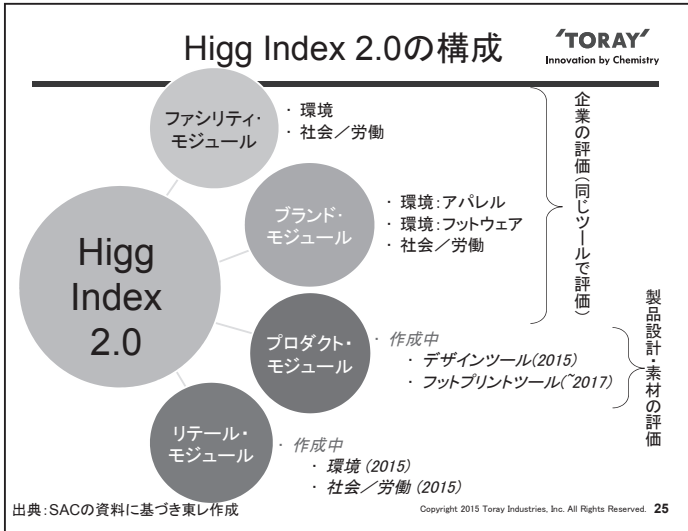
2012年7月26日リリース

2013年11月19日リリース

将来

出典: SACの資料に基づき東レ作成

Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 24

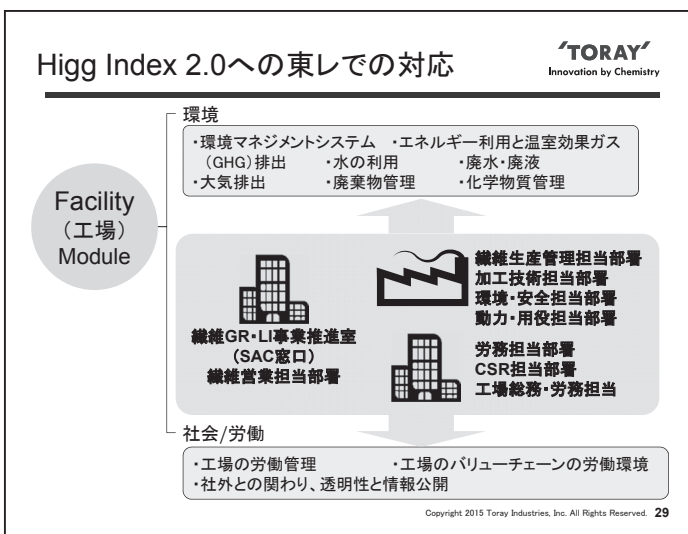
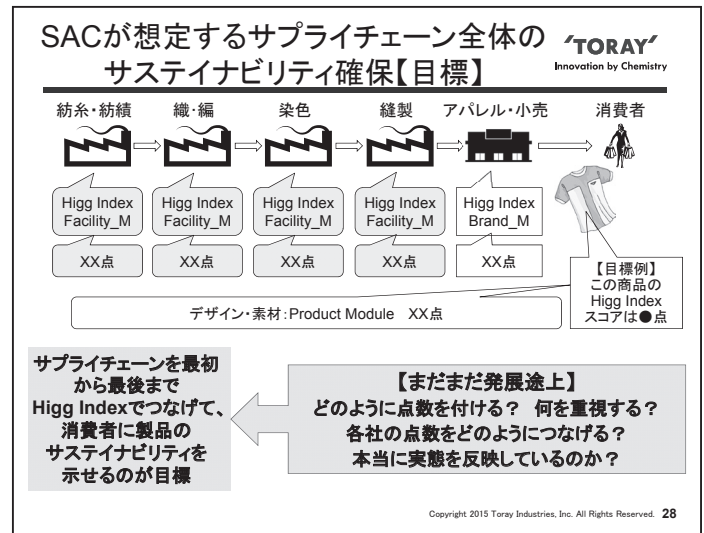
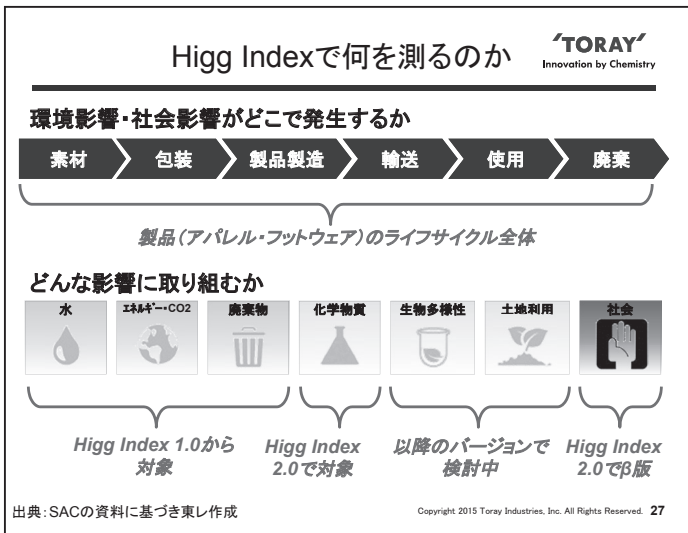


### Higg Indexの使い分け

**TORAY**  
Innovation by Chemistry

ツール	使用者	内容
ファッション性・モジュール	製造業者/工場 調達・購買部門 ブランド/小売と連携する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>1工場ごとに評価</li> <li>特定の製品・衣類に限らず、ファッションレベルで評価する</li> </ul>
ブランド・モジュール	ブランド/小売; 調達・購買部門 サステナビリティ部門 工場と連携する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>1ブランドごとに評価</li> <li>当該ブランドにある全ての衣類・靴の製品について、ブランドレベルでのサステナビリティを評価する</li> </ul>
プロダクト・モジュール	ブランド/小売; デザイナー 開発部門 調達/購買部門 サステナビリティ部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>1着の衣類・1足の靴ごとに評価</li> <li>製品の簡単なスクリーニング(ふるい分け)評価</li> <li>MSIのデータとスコアリングの理解</li> </ul>

出典: SACの資料に基づき東レ作成 Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 26



### Higg Index 2.0は...

**TORAY**  
Innovation by Chemistry

◎自己評価で点数をつけて改善の手掛かりを得るためのツール	×合格/不合格のある認証制度
◎企業評価では、管理プログラムの有無、方針と手続きを問うもの	×要件ごとの細かい数値基準を決めたもの
◎業界全体でのサステナビリティ確保に向けた教育・コミュニケーションのためのツール	×サプライヤーの選別のための試験ツール

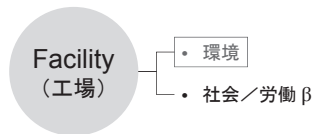
...である。 ...ではない。

Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 30

Higg Index 2.0 Facility Moduleの設問例  
環境(仮訳)



1. 環境マネジメントシステムまたはプログラム
2. エネルギーの利用と温室効果ガス(GHG)の排出
3. 水の利用
4. 廃水・廃液
5. 大気排出
6. 廃棄物管理
7. 化学物質管理



Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 31

Higg Index 2.0 Facility Moduleの設問例  
環境(仮訳)



1. 環境マネジメントシステムまたはプログラム

回答ガイダンス グローバル・ソーシャル・コンプライアンス・プログラム(GSCP)環境実施ガイドラインを参照:各事業所は、環境マネジメントシステム(EMS)を導入することにより、環境に及ぼす影響を特定、監視、制御することができます。企業によっては、自社EMSをISO14001や環境管理・環境監査スキーム(EMAS)など、国際規格に適合させて認証を取得するところもあります。  
[後略]

- FAC-1.1.1 事業所が環境に及ぼす影響(良い・悪い影響)を把握していますか？  
はい→事業所が及ぼす影響のうち最大のものは？
- FAC-1.1.2 経営チームに環境マネジメント活動の専任担当が1名以上いますか？  
はい→担当者の氏名・職位・連絡先を記載して下さい。
- FAC-1.1.3 事業所に、業務に必要な環境規制や許可をモニターするプログラムやシステムがありますか？  
はい→事業所は、どの環境分野の許認可を受けていますか？(例: 廃水、有害廃棄物など)

Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 32

Higg Index 2.0 Facility Moduleの設問例  
環境(仮訳)



5. 大気排出

回答ガイダンス 大気排出とは、以下のような汚染物質の放出を意味します。  
- 煤塵・粒子(PM10、PM2.5) - 通常、燃料の燃焼、紡績、合成繊維の製造に伴う  
- 各種の窒素酸化物(NOx) - 通常、燃料の燃焼に伴う  
- 各種の硫黄酸化物(SOx) - 通常、燃料の燃焼に伴う  
- 揮発性有機化合物(VOC) - 通常、織物の仕上げ、溶剤、接着剤、織物へのプリント、テンターフレームに伴う  
- オゾン層破壊物質(ODS) - 冷媒、多くの衣類用しみ抜き剤、一部の接着剤、溶剤に含まれる  
[後略]

- FAC-5.1.1 事業所について、大気排出の一覧(インベントリ)とその出所を把握していますか？  
はい→事業所の空気中の主な排出物は？
- FAC-5.1.2 事業所からの大気排出は、認定を受けた専門家やラボが定期的に検査、監視を行っていますか？  
はい→検査を行う頻度はどのぐらいですか？  
要求に応じて、検査報告書のコピーを提供できますか？

Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 33

Higg Index 2.0 Facility Moduleの設問例  
環境(仮訳)



7. 化学物質管理

回答ガイダンス このセクションでは、事業所での化学物質の管理について述べます。化学物質は、事業所における次のような工程や製品に伴って利用されます。  
- なめし工場のなめしおよび脱脂工程  
- 各種事業所での染色工程  
- クリーナー、洗剤、溶剤、柔軟剤  
[後略]

- FAC-7.1.1 [優れた取組についての質問。点数はつかない]  
事業所でアウトドア産業協会(Outdoor Industry Association)のChemicals Management Module "Supplier"指標を利用して化学物質管理パフォーマンスを評価していますか？  
はい→最新の評価のスコアは何点？
- FAC-7.1.2 コンプライアンスの確認やコンプライアンス条件の追加変更内容を把握するため、事業所で、該当する化学物質利用規制を計画的にチェックしていますか？  
はい→担当者の氏名を記入。

Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 34

Higg Index 2.0 Facility Moduleの設問例  
社会/労働(仮訳)



セクション 1: 事業所の労働・事業所パフォーマンスの管理

- SL-F-1.1 募集と採用
- SL-F-1.2 報酬
- SL-F-1.3 労働時間
- SL-F-1.4 労働者の参画とコミュニケーション
- SL-F-1.5 労働者の処遇と能力開発
- SL-F-1.6 健康と安全
- SL-F-1.7 解雇と人員削減

セクション 2: 事業所によるバリューチェーンの労働環境パフォーマンス管理

セクション 3: 社外との関わり、地域社会の影響、透明性と情報公開

- SL-F-3.1 社外との関わりと協力関係
- SL-F-3.2 地域社会の影響
- SL-F-3.3 透明性と情報公開

Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 35

Higg Index 2.0 Facility Moduleの設問例  
社会/労働(仮訳)



セクション 1: 事業所の労働・事業所パフォーマンスの管理

SL-F-1.1.1 事業所の募集・採用責任者について該当するものを全て選んで下さい。

- 事業所が、募集と採用に明示的な責任や説明責任を持つ個人または部門を任命している。
- 採用担当者や担当部門が継続的に研修を受けている(該当するものを全て選んで下さい。)
  - 募集・採用の実施
  - 労働関連法令
  - 雇用契約の必要条件...
- 経営幹部が、雇用契約上および適用法上の必要条件について研修を受けている。

[後略]

Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 36

## Higg Index 2.0 Facility Moduleの設問例 社会/労働(仮訳)

**TORAY**  
Innovation by Chemistry

### セクション 3: 社外との関わり、地域社会の影響、透明性と情報公開

SL-F-3.1.1 外部機関や他の事業所と行う情報共有やパートナーシップの取組について、最もよく表しているものはどれですか？該当するものを全て選んで下さい。

- 事業所が、共通・共同研修を行うため他の事業所と協力している。
- 事業所が、バリューチェーンのリスクや課題を把握するためマルチステークホルダーのフォーラムや業界フォーラムに参加している。

SL-F-3.2.1 事業所の地域社会への関与について最もよく表しているものを全て選んで下さい。

- 事業所が、地域の社会的問題改善について具体的目標を定め、達成状況を追跡している。→具体的に書いてください。
- 事業所が、過去12か月間に地域奉仕イベントのスポンサーになっている(費用負担または主催)。→具体的に書いてください。

[後略]

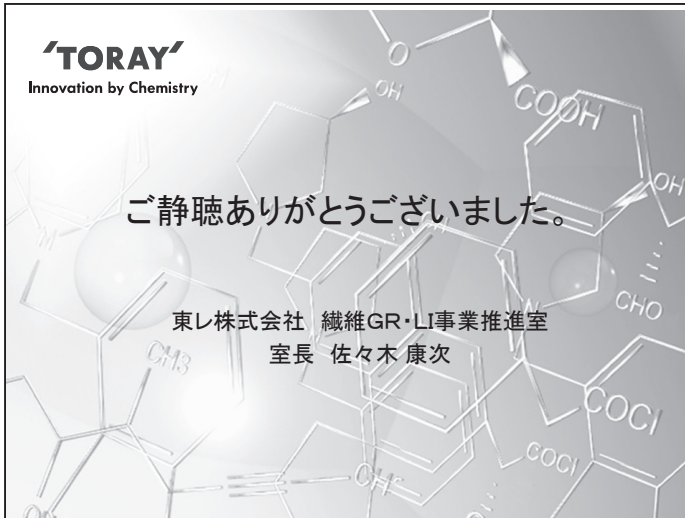
・  
・  
・

Copyright 2015 Toray Industries, Inc. All Rights Reserved. 37

**TORAY**  
Innovation by Chemistry

ご静聴ありがとうございました。

東レ株式会社 繊維GR・LI事業推進室  
室長 佐々木 康次



## ■海外拠点におけるCSRのマネジメントに関するアンケート調査結果報告

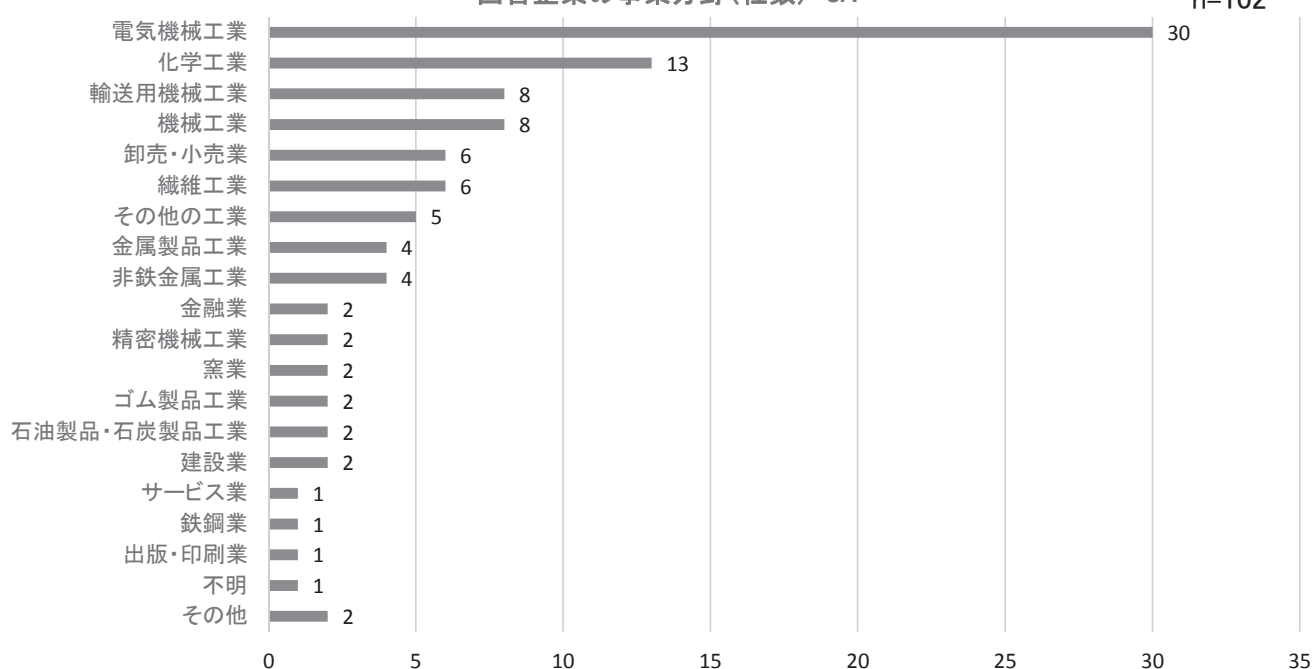
実施期間:2014年11月18日~2014年12月26日  
 対象企業:一部上場企業で海外売上比率15%以上  
 対象数 :1,000社  
 回答数 :102社(回答率10.2%)

※SA...単回答 MA...複数回答

### 【質問1】 企業概要、海外拠点数などについて

・回答企業102社のうち製造業が約9割(90社)。海外売上比率が15%以上50%未満の企業は47.1、50%以上の企業は45.1%である。海外拠点数の中央値は32.5社、アジアの拠点数の中央値は17.0社である。

回答企業の事業分野(社数) SA



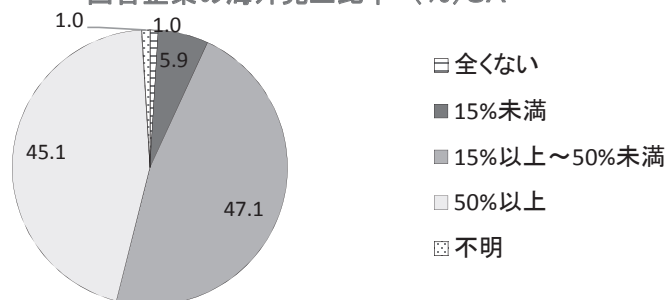
海外拠点数...(数量)

中央値: 32.50  
 最大値: 649.00  
 最小値: 1.00

アジア拠点数...(数量)

中央値: 17.00  
 最大値: 428.00  
 最小値: 1.00

回答企業の海外売上比率 (%) SA

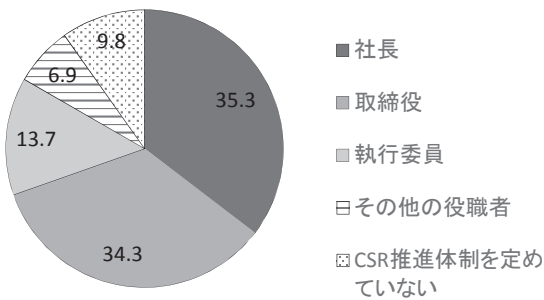


### 【質問2】 会社全体におけるCSRのマネジメントについて

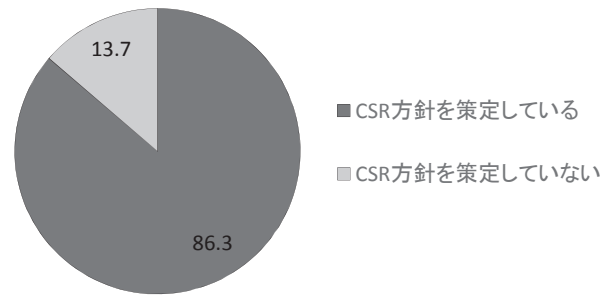
#### ■ CSR担当の最上位職位、CSR方針の有無

・社長もしくは取締役がCSRのトップであることを明示している企業は計69.6%。CSR方針を策定している企業は86.3%。  
 ・CSR方針を持つ企業では、ISO26000の中核主題を網羅していることが多い(7主題のうち6つを8割以上の企業が方針に含めている)が、特に注力している課題は「環境」が77.3%と突出して高い。次いで多かったのが「公正な事業慣行」(48.9%)、労働慣行(40.9%)、組織統治(30.7%)となっている。

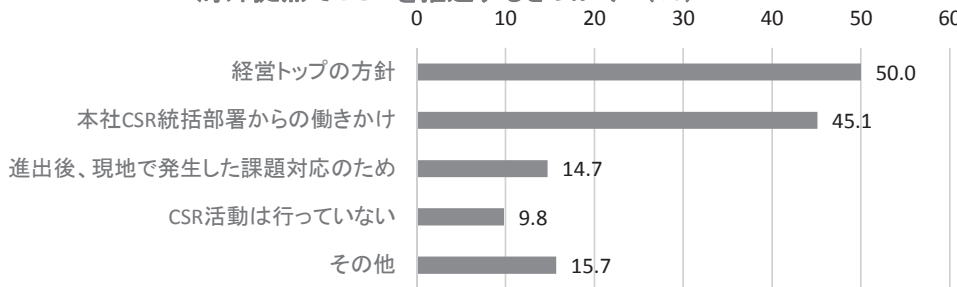
CSR担当が事務所掌上明示されている方  
のうち最上位の方 (%)SA n=102



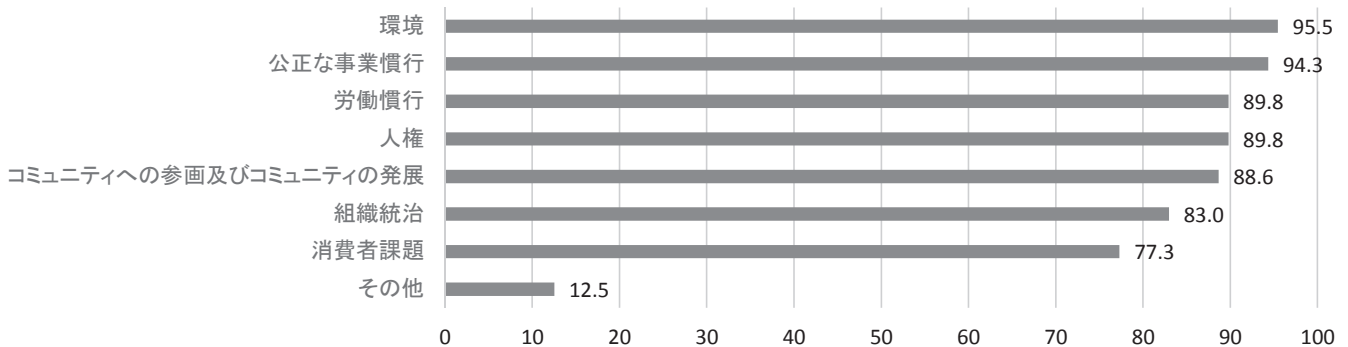
CSR方針を立てているか (%)SA n=102



海外拠点でCSRを推進するきっかけ (%)MA n=102



CSR方針の中に含まれている「社会的責任」の中核主題 (%)MA n=88



(その他回答)

コンプライアンス

品質サービス、透明性の高い情報開示

製品の品質、製品の安全(ハード面)、安全運転普及活動(ソフト面)

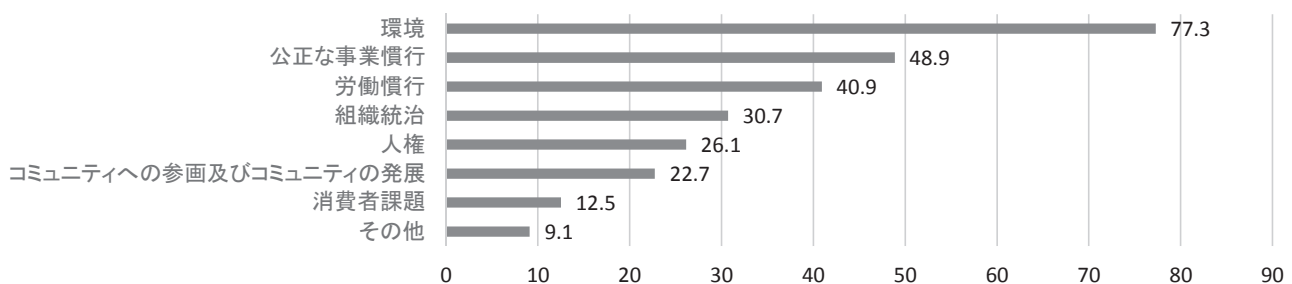
社会貢献、災害などで厳しい状況にある人々や地域への人道上的支援

企業理念に、社会要請に対応し、自社と社会の持続可能性、すなわち<共生>を目指すとしており、各ステークホルダーとの対話によって築かれる信頼の輪で実践することを、CSRとしている。

マテリアリティ

ステークホルダー・エンゲージメント

特に注力している「社会的責任」の中核主題 (%)MA(3つ) n=88





(その他回答)

医療問題、ネットワーク化

自社グループのCSR6つの重点課題に注力している

製品の品質、製品の安全(ハード面)、安全運転普及活動(ソフト面)

社会貢献

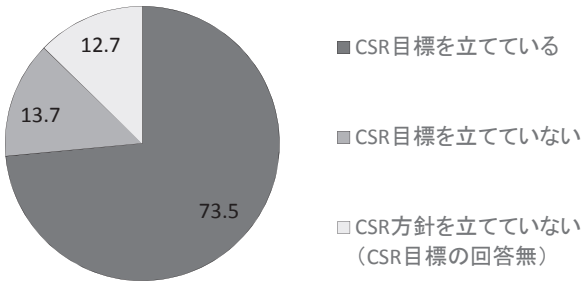
「人権課題の対応」と「現地CSRの推進」を戦略課題としてとりあげ、達成像を4つかかげCSR経営をしている。達成像1「安全・安心で快適な社会構築への貢献」、2「グローバル経済社会との調和」、3「地域環境保護の推進」、4「コミュニケーションの推進」

### ■ CSRに関する具体的な活動計画・目標

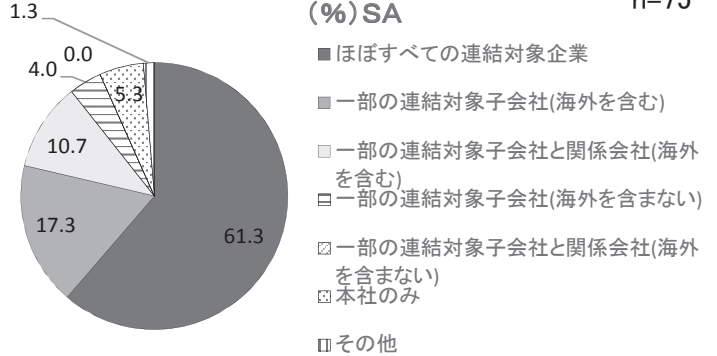
・CSR目標を立てている企業は73.5%。そのうち、61.3%の企業が「ほぼすべての連結対象企業」が目標に含まれると回答した。海外を含まない選択肢を選んだのは9.3%にとどまった。

・CSR目標を立てている企業の**90.7%が、海外拠点やグループ企業を含めることに難しさを感じている**ことも分かった。最も多い理由は、「法制度が異なるため」(80.9%)、次いで「インフラのレベルが異なるため」「拠点での対応が難しいため」

CSRに関する具体的な活動計画・目標を立てているか (%) SA n=102



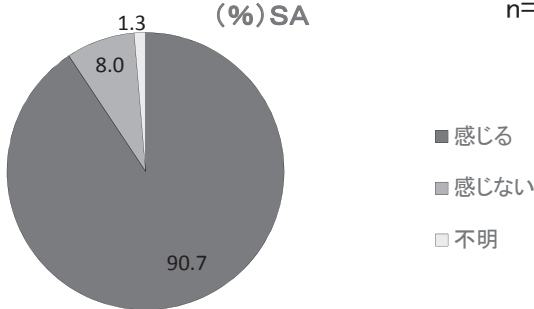
CSR目標に入っているグループ企業の範囲 (%) SA n=75



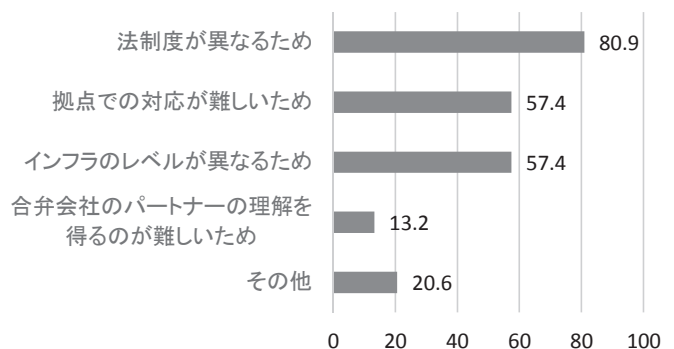
(その他回答)

テーマによっては、サプライヤーも含む。

CSR目標を立てる際、海外拠点やグループ企業を含めることに難しさを感じるか (%) SA n=75



難しさを感じる理由 (%) MA n=68



(その他回答)

グループ企業の業種が多様なため

グループ企業はセグメントによって事業形態が大きく異なるため

地域ごとに取り組むべき社会課題が異なるため

コミュニケーションの質

企業の組織のレベル差。

業種が多様なため

文化、商慣習etcの違い。

現地経営をしている

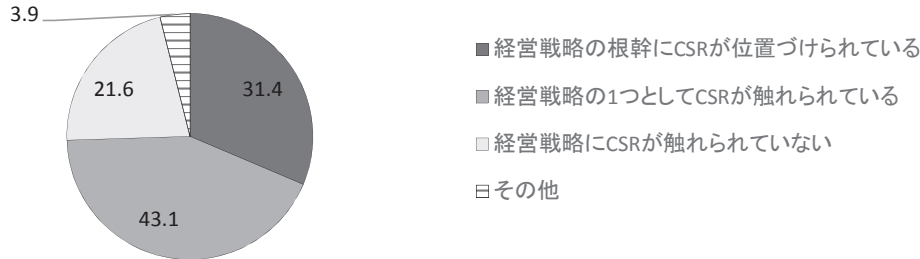
人材不足

## ■ 経営戦略へのCSRの位置付け

- ・「経営戦略の根幹にCSRが位置づけられている」とする企業は約3割(31.4%)、「経営戦略の1つとしてCSRが触れられている」とする企業が最も多く43.1%であった。
- ・経営戦略にCSRが触れられていない企業は21.6%であった。

3～5年程度の経営戦略にCSRをどのように位置づけているか (%)SA

n=102



(その他回答)

2016年～2018年中期経営計画に盛り込む予定

中長期経営計画で「環境先進企業」「エクセレントカンパニーに相応しい企業文化の継承と人材の育成」を掲げている。

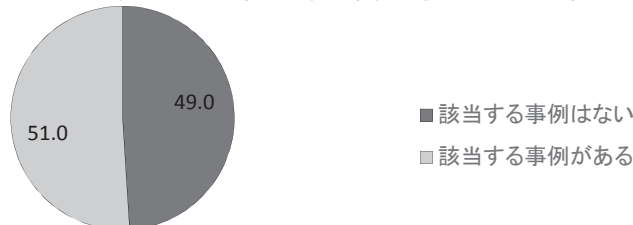
CSRはそもそも経営の中核であり、中期経営計画に含まれるか否かは問題ではないのではないか?

## ■ 買収時におけるCSR対応

- ・買収等事例のある企業は49社。相手国は、米国16件、欧州18件、アジア12件、南米1件という分布だった。
- ・そのうち、CSR面での対応として、**買収等実施前からCSR活動全般のすり合わせを行ったのは6社(11.5%)**だった。子会社化・関連会社化が完了したのちに、なんらかのCSR活動のすり合わせを行ったのが48.1%、完了後も**CSR部署としては平常業務以外行っていないのが40.4%**だった。
- ・CSR活動のすり合わせに関して具体的には、「行動憲章の周知」、「経営理念の共有」などが挙げられた。
- ・すり合わせの結果、「どちらかという、自社に合わせて統一した」とする企業が7割以上(75.9%)であった。

過去3年以内に外国企業の買収等による子会社化・関連会社化を行ったか (%)SA

n=102



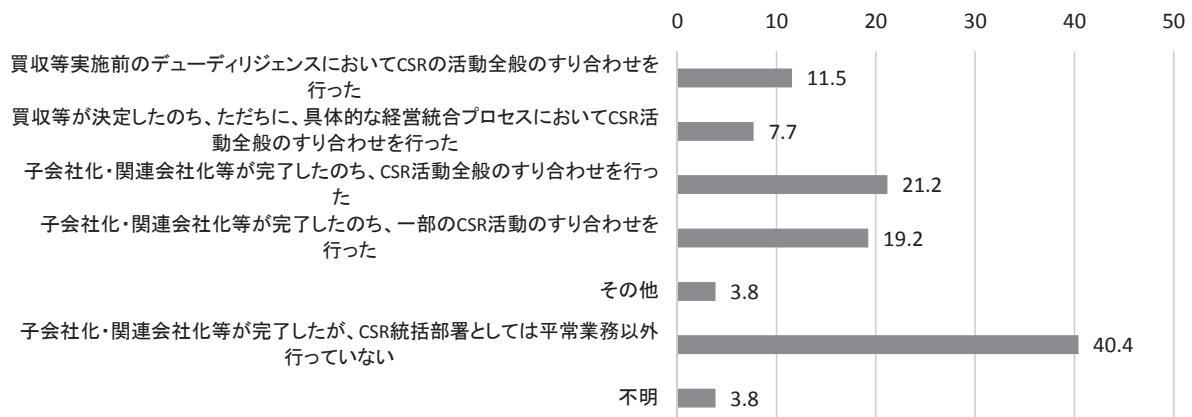
(該当する事例がある場合の相手国)

アメリカ:16、韓国:3、英国:3、イタリア:3、ベルギー:2、オランダ:2、インド:2、スウェーデン:2、インドネシア:2、ドイツ:2

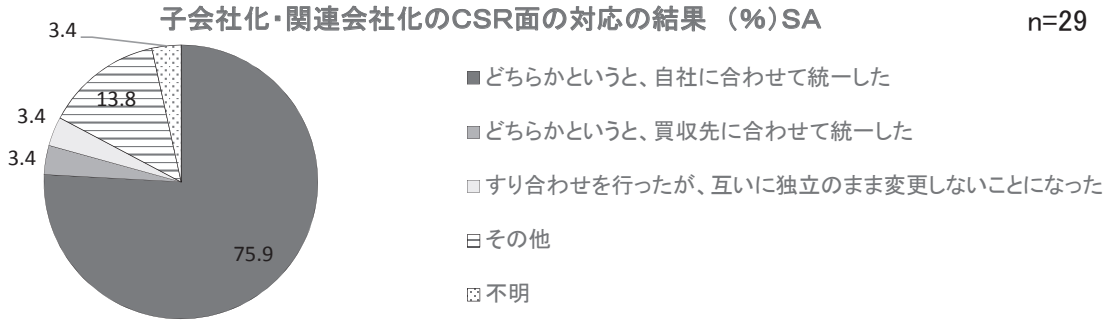
以下1:フィリピン、オーストラリア、中国、ポーランド、スペイン、ノルウェー、ドイツ、ブラジル、スイス、タイ、ベトナム

外国企業の子会社化・関連会社化の際のCSR面での対応 (%)MA

n=52



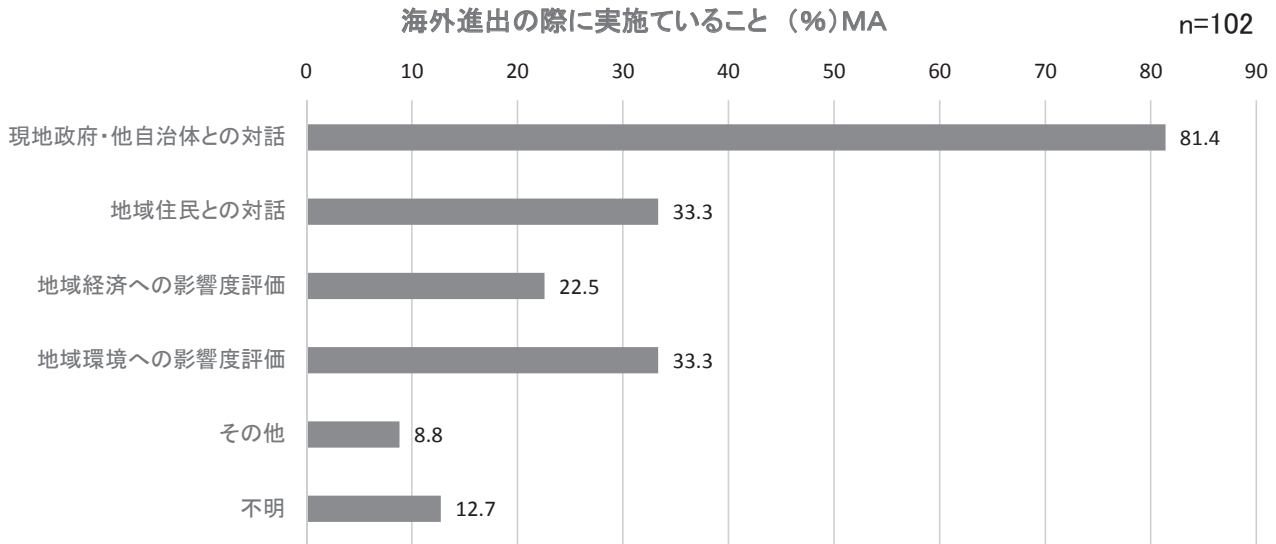
(子会社化・関連会社化等が完了したのち、一部のCSR活動のすり合わせを行った際の具体的な内容)  
 行動憲章を周知した。  
 CSR調達説明会を開催  
 組織統治、公正な事業慣行、およびCSRの基本方針についてのみ。(労働慣行などは、一部のみ)  
 グループ企業行動基準の確認と展開  
 環境に対する取り組みの精査  
 環境活動、コンプラを中心に行った。  
 セレモニーにてCSR活動のプレゼン、経営理念の共有、コンプライアンス・リスクの確認等を実施  
 安全面



(その他回答)  
 方針などは統一し、独自の取組みは変更していない  
 買収先の体制を維持しつつ、自社グループ方針を共有

■ 海外進出時の対応

・海外進出の際に実施している事として最も多かったのは、「現地政府・他自治体との対話」(81.4%)であった。  
 ・「地域経済への影響度評価」を実施するという回答は4番目ながら、22.5%ある。



(その他回答)  
 納税、雇用などおよび社会価値(現地の人材育成および技術力向上など)の測定  
 事業計画立案など  
 雇用の創出、地域雇用状況の改善など。  
 市場調査  
 政府・自治体にアピールする側面が強いが、経済貢献度合い、内容を大まかに取りまとめている。  
 フィージビリティ・スタディ実施  
 設備投資・雇用など

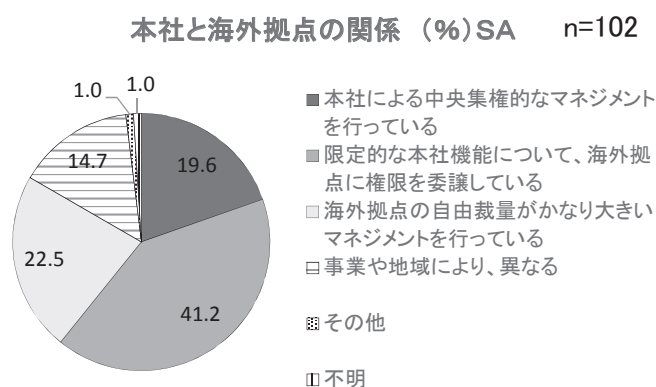
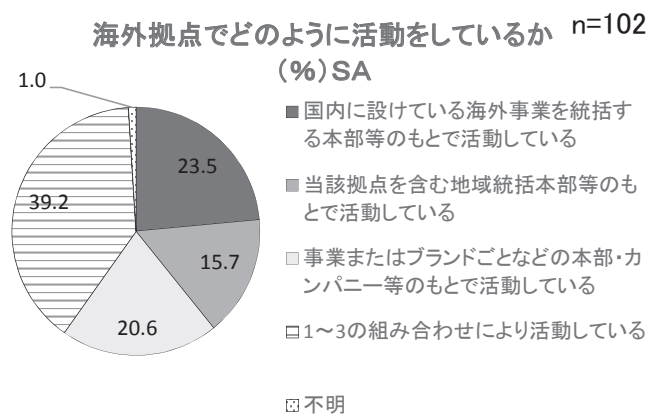
### 【質問3】 海外拠点についての全体的な傾向

#### ■ 海外拠点のマネジメントスタイル、海外拠点におけるCSRの活動状況の把握・共有

・海外拠点の活動形態は、「国内の統括本部のもとで活動」、「地域統括本部等のもとで活動」、「本部・カンパニー等のもとで活動」の3つの組み合わせによるという回答が最も多い(39.2%)。

・海外拠点と本社との関係では、「**限定的な本社機能について、海外拠点に権限を委譲している**」が最も多かった(41.2%)。「本社による中央集権的なマネジメントを行っている」企業は2割に満たない(19.6%)。

・CSRの活動状況や課題を把握する機会としては、33.3%の企業が「拠点の代表または役職者が顔を合わせる場」があると回答したが、30.4%では「本社の経営会議に報告する必要がある場合のみ、経営会議で共有」と回答した。「特になし」も16.7%あった。「その他」も33.3%の回答があったが、**環境、労働、安全等テーマごとの会議、情報開示や顧客からのCSR監査を契機とする回答が目立った。**



(事業や地域により異なる具体例)

中国は現地法人にある程度の裁量、ASENIは本社統括全体としては1だが、北米や中国は3。

100%子会社は2、合併会社(関連会社)は3

(ア)3の体制を基本に、国ごとにシェアードサービス機能を持つ(一部)

米州、欧州、中国は地域統括会社があり、部分的に本社機能を担っており、他地域は主に東京からの直轄管理が多い。現地事業の進展度により異なる

米国…海外拠点の自由裁量が大きい。アジア…限定的な本社機能について海外拠点に権限を委譲。

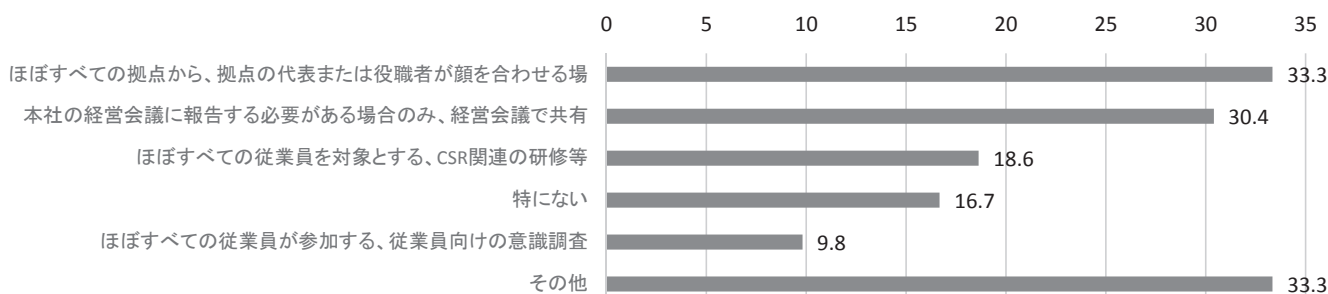
中国、東南アジア等統括会社を設置している地域については、当該統括会社社長にある程度の権限移譲を進めている。

その他地域に所在する関係会社については、基本的にそれぞれの本社事業本部の指揮下にあり、自由裁量が少ない。

(その他回答)

本社は社内カンパニーに権限を委譲、社内カンパニーの本社は、限定的な本社機能について海外拠点に権限を委譲。

#### 海外拠点におけるCSRに関する活動状況や課題を把握・共有する場 (%) MA n=102



(その他回答)

#### 【環境、労働、安全等テーマごとの会議等】

世界環境安全会議を年に2回実施して共有

専門部門ごとに会議開催あるいは情報を収集している。

環境・労働安全衛生データ収集、社会貢献実績収集、労働安全と環境のグローバル会議

内部統制委員会で、海外5極の代表者が顔を合わせる  
 内部通報制度の周知、海外法人にも国内に準じた制度を順次整備。  
 現地のCSR担当者との連絡及びミーティング  
 地域統括会社のCSR担当者を集める年1回の会議開催  
 CSRガイドラインのKPIについて年に一回報告  
 CSRアンケート

**【情報開示】**

CSR報告書制作時等、定期的ないし不定期的に情報共有、連結ベースでの把握を実施  
 CSR活動の年次報告  
 CSRレポートの作成時  
 CSR Reportで触れる機会があれば。  
 「環境社会レポート」を本社広報部で発行、海外拠点を含めたグループ全体のCSR活動状況や課題を把握・取りまとめている。  
 ESGデータを毎年集約する仕組み  
 活動状況を半期ごとに報告。また、ISO外部監査実施時に面談するなど

**【顧客からのCSR監査】**

拠点のニーズがない中で本社から情報提供を求めることは難しい(環境のみ情報を収集。)顧客企業からのCSR監査が多いなど拠点のニーズがある事業場では課題を把握し支援している。  
 お客さまのCSR監査に対応

**【その他】**

全海外ブロックのCSR担当と、CSRアクションプランの計画、レビューをメールで確認している。  
 当社は企業理念の実践=CSR活動と捉え、グローバルにおいて企業理念の浸透・実践を推進しています。  
 経営者層、管理者を対象とするCSR関連の研修、拠点会社CSR活動状況報告、CSR課題のチェックリスト調査、アンケート調査  
 拠点の役職者とのヒアリング(現地)  
 都度、本社に報告が来る体制にしている。  
 情報共有のイントラネットを準備中。  
 グローバルレベルの活動事例調査  
 海外事業所管部を通じて把握・共有を行なっている。  
 セグメント毎に主催するグローバル会議で共有

**■ 海外拠点におけるCSRに関する表彰**

・海外拠点の中で、拠点として現地政府や団体からのCSRに関する表彰を受けたことがある企業は、約半数の48.0%だった。  
 ・表彰を受けた具体的な事例をみると、海外拠点のうち、アジアで表彰されているケースが多い。

海外拠点におけるCSRに関する表彰を受けた事例があるか (%) SA n=102



(該当する事例)

**【アジア】**

中国:GoldenBee企業として2年連続表彰 中国:上海外資系企業社会責任報告会において優秀企業として選定  
 中国で当グループがCSRの取り組みの優れた企業として表彰。  
 中国上海浦東新区政府からCSR先進企業としての表彰を当社工場が受けた。(2013年11月)  
 中国:トップ100人材活用企業  
 安全生産先進集団(中国)  
 2014年・GoldenBee Award(金の蜜蜂賞)受賞・中国(国際)貿易サービスブランド企業競争力レポート受賞・中国優秀企業社会公民受賞・中外資企業国際CSR履行優秀事例受賞  
 2014年度の受賞事例・第8回人民企業社会責任優秀賞(人民NET)・最優秀CSR賞および最優秀CSR企業グループ賞(南方ウィークリー)・CSRランキング外資企業部門第5位(中国社会科学院)・優秀企業CSRレポート賞(商務部)・在中企業ワールドベスト500にて最優秀企業賞(南方ウィークリー)

台湾高雄市政府より「優良日本企業表彰」中国蘇州市高新区政府より「労働保障誠信単位A級」  
 香港鐵路様から「香港地下鉄南港線」での環境の取り組みについて、環境分野のシルバー賞を受賞  
 CSR活動全般に地元済寧市(中国)より表彰  
 蘇州市「文明単位」を授与された(2013年1月)。  
 2013年9月に当社グループ7工場がCSR-DIW賞を受賞(タイ工業省が推進しているプロジェクトで、ISO26000の7つの中核主題に沿った活動を評価)引き続き2014年度も受賞の見込み。  
 タイ:天候インデックス保険がタイ首相から表彰  
 タイ労使関係、福利厚生における優良企業賞  
 省エネ活動などが高く評価され、タイ国内閣総理大臣産業賞(エネルギー管理部門)を受賞。  
 タイにおける清潔な飲料水を供給する浄水システムの設置活動 タイの天然資源環境省傘下の地下水資源局と連携  
 タイ工業省よりCSR-DIW継続賞  
 Good labor and Relations&Welfare Awards.by labour Dept.Government(Thailand)  
 Environmental Good Governance(タイ工業省)  
 インドでミニショベルの拡販、オーストラリアが省エネ事務所の取り組みで表彰。  
 インド・グルガオン地区における公立学校の修繕に対するハリヤナ州教育省からの感謝状  
 2012/12インドネシア環境省 環境活動の評価を行なう「PROPER」制度で、「グリーン(優良)表彰」を受賞  
 2012/8マレーシア政府 GBI(グリーンビルディングインデックス)にペナン事務所が認証  
 マレーシア:労働安全衛生のエクセレントアワード  
 2013年12月マレーシアの国家環境賞である「ハイビスカス賞」(Prime Minister's Hibiscus Award)を受賞  
 ベトナム・ビンズン省より環境貢献企業としてグリーンブック制度にて表彰(2012年度)  
 フィリピン政府からの環境表彰 マレーシア政府からの環境表彰  
 2010年、フィリピンにおいて、環境保護活動に対する継続的改善が認められ、PEZA(Philippine Economic Zone Authority)から表彰。環境マネジメントシステムの継続的改善や過去3年間に環境法規の違反がないことに対して与えられた賞。  
 ソウル江南区庁からの感謝状(2013年8月)。韓国造血母細胞(肝細胞)銀行協会から感謝牌受賞(2012年11月)  
 韓国:緑色経営大賞  
 2012年~2014年3月で7校設置 エンタープライズアジア"Asia Responsible Entrepreneurship Awards2014"で健康増進部門賞受賞(2014年6月)  
 中国昆山市ベスト従業員メンタルケア企業  
 Environment-friendly企業表彰

#### 【北米・南米・欧州】

米国…エナジースター賞を受賞(エネルギー効率の向上を通じて環境保全に貢献)  
 アメリカのエネルギー団体ASEより、スーパーノバスターアワード受賞  
 2013年Amcham Good Corporate Citizenship受賞「燃費改善」が、アンブロ・アメリカよりサステナビリティ賞受賞  
 テキサス化学議会より、優秀安全賞及びテキサス賞(環境地域活動)を受賞(2012年度)  
 カナダの子会社では、通算3回目になるグリーン企業賞(2013 Canada's Greenest Employers)を受賞。  
 ブラジルの工場が、廃棄物管理に関する活動の普及を目的とする「Sustainable Action in 2013」を受賞した。  
 英国法人がBITCのプラチナ表彰。

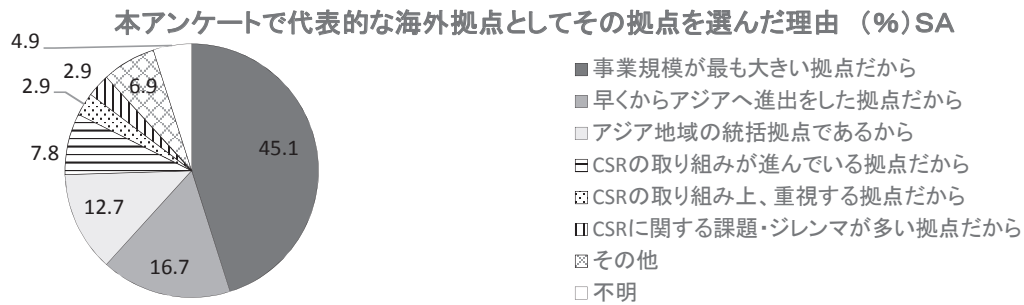
#### 【その他】

造血肝細胞移植や寄贈に関する協会事業に協力してきた事が評価され感謝牌を受賞。  
 2014年10月(環境に優しい車輛および車輛管理体制を評価)Green Fleet Awardの最高賞Outstanding Achievement Awardを受賞。  
 労働安全衛生についてBetter Health at Work銅賞、環境経営に対して環境省からProper Blue受賞  
 The World's Most Ethical Companies(2011,2012,2013)、FORTUNE'S"100 BEST COMPANIES TO WORK FOR"(2012,2013)  
 年間グリーンテックCSR2013 ・ベストCSR(世界CSR会議主催)・ベストサステナビリティレポート(世界CSR会議主催)・  
 2013年9月 Outstanding Award For Energy Efficiency(Department of Alternative Energy Development and Efficiency)

## 【質問4】 海外拠点(アジアの代表的地点)における、CSRのマネジメントについて

### ■ 想定する海外拠点を選んだ理由、該当国、主要機能

- ・約半数の企業(45.1%)がアジアの代表的地点として「事業規模が最も大きい拠点」を理由に選んでおり、国としては「中国」(45ヶ国)が最も多い。73.5%の企業は、アジア地域の統括拠点を選んでいない。
- ・海外拠点の主要機能としては、「製造」(64.7%)、「販売・サービス提供」(63.7%)が多いが、「CSR、内部監査」を主要機能とする拠点をもつ企業もあった。



n=102

(その他回答)

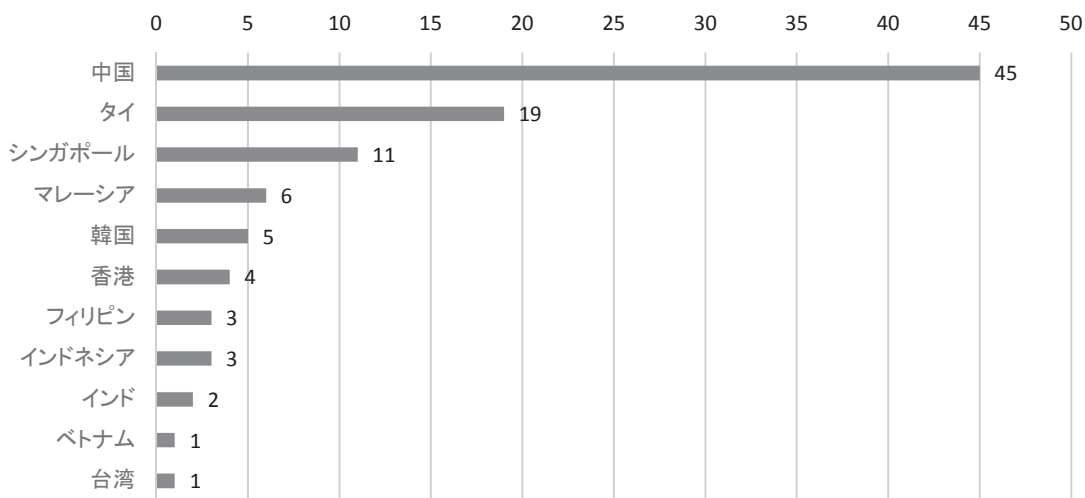
当社グループの主要原料の主力工場

CSRを海外展開するためのパイロット拠点なので

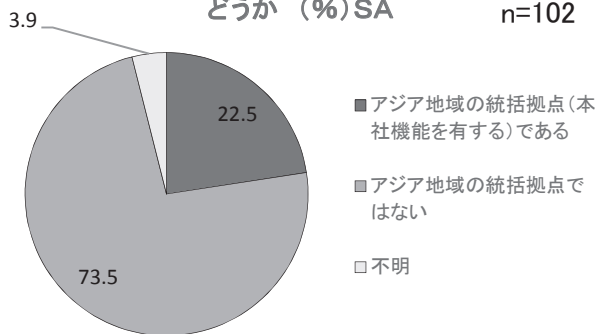
EICC加盟のお客さま監査に対応している拠点だから

日本以外では最大マーケットである中国の統括会社だから

### その想定する海外拠点のある国...(SA) 社数



### 想定する海外拠点が統括拠点であるかどうか (%) SA n=102



(その他回答)

本社事務所

CSR、内部監査

建設業

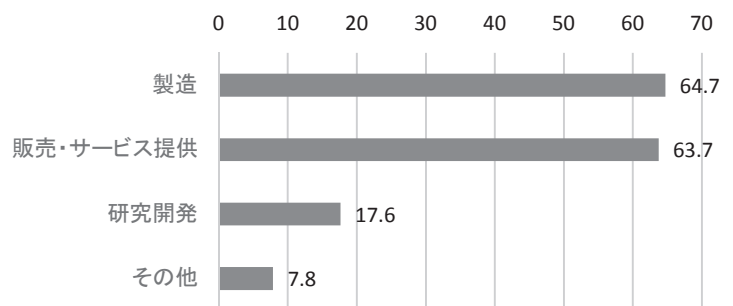
金融・保険業

地域統括会社

建設

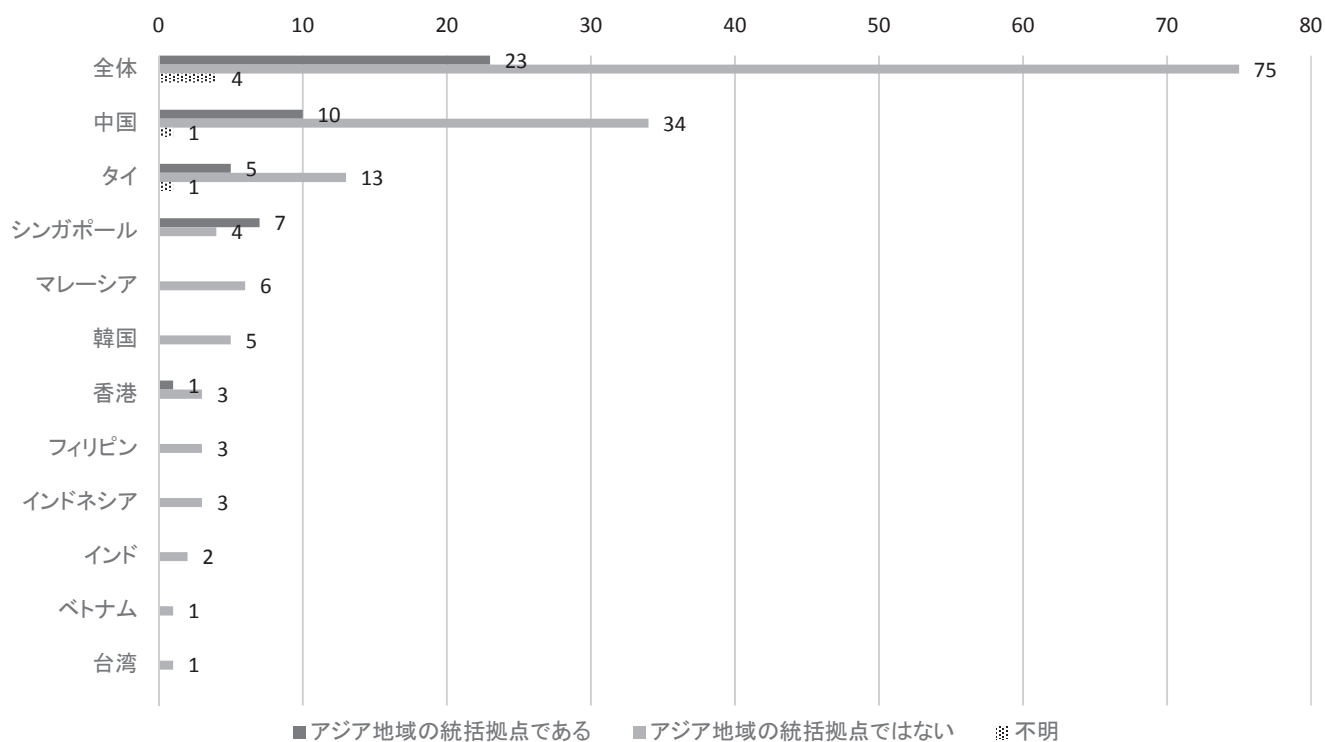
事業開発、政府対応、在中国グループ会社におけるコーポレート機能

### 想定する海外拠点の機能 (%) MA n=102



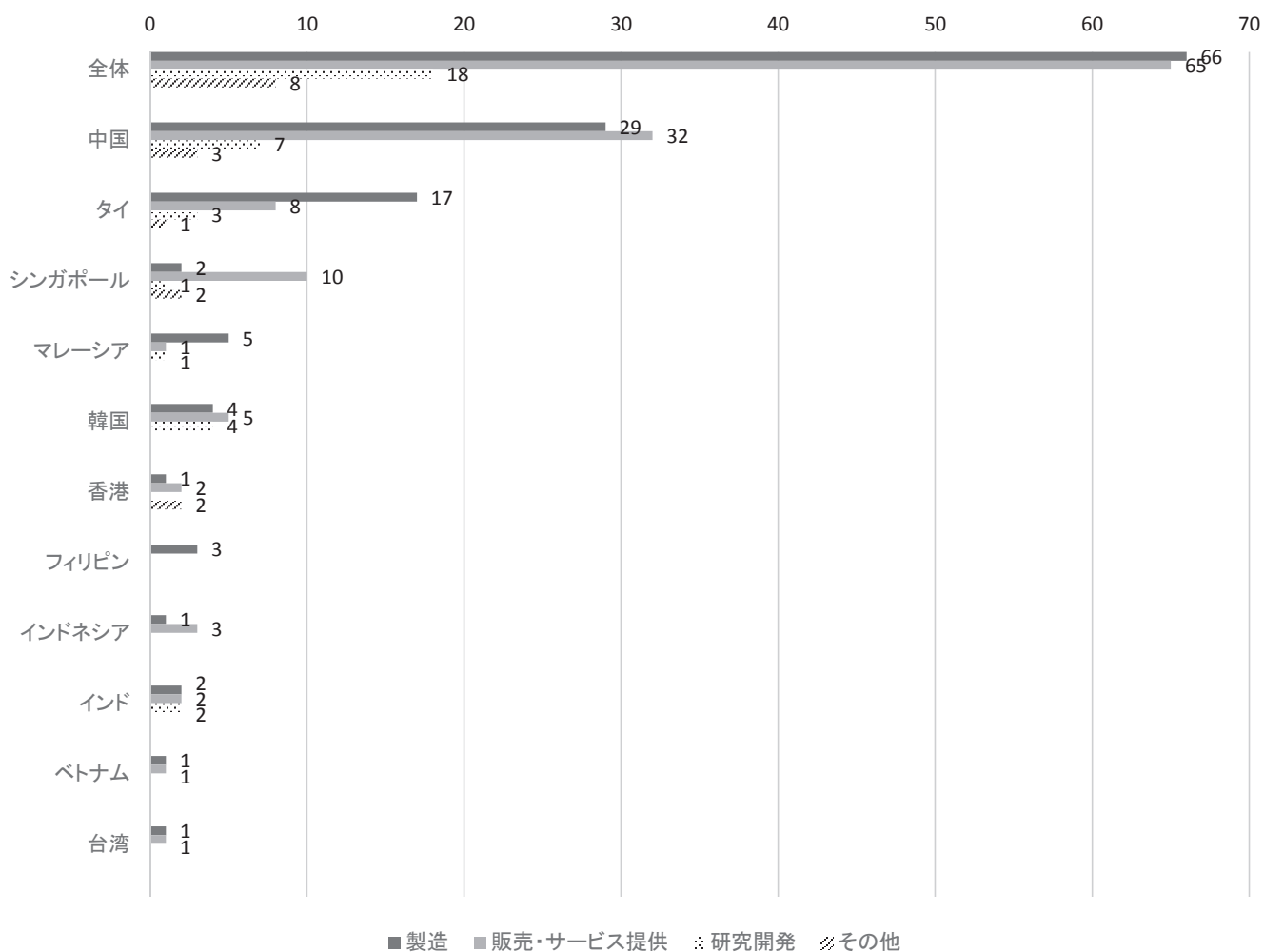
国別：想定する海外拠点のアジア地域の統括拠点であるかどうか

n=102



国別：想定する海外拠点の主要機能（社数）MA

n=102

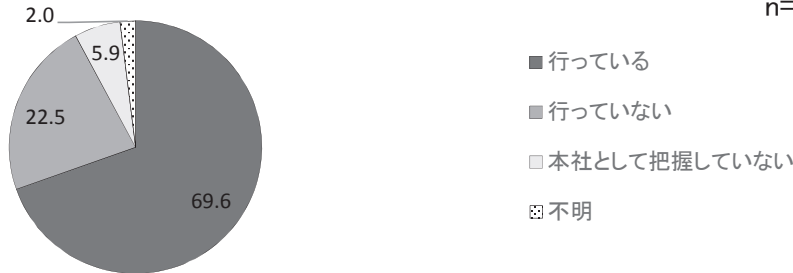




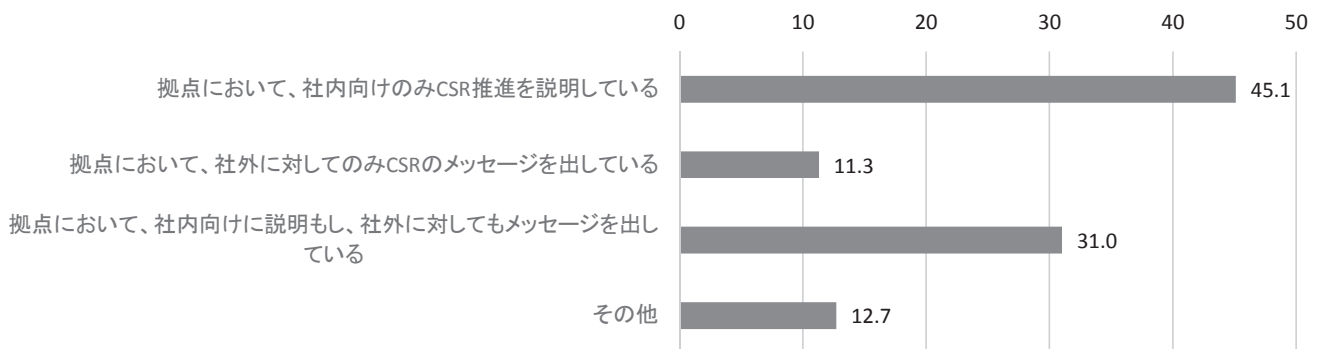
■ 海外拠点の代表者のコミットメント、海外拠点でのCSR推進のきっかけ

・海外拠点の代表者のうち、約7割(69.6%)がCSRに関するコミットメントを行っているが、そのうち対外的にCSRのメッセージを出している企業は半数に満たず(43.7%)、77.5%が拠点の社内向け説明として出している。  
 ・海外拠点でCSRを推進するきっかけとしては、「経営トップの方針」(50.0%)、「本社CSR統括部署からの働きかけ」(45.1%)が多い。

想定する海外拠点の代表者のCSRに関するコミットメント (%)SA n=102



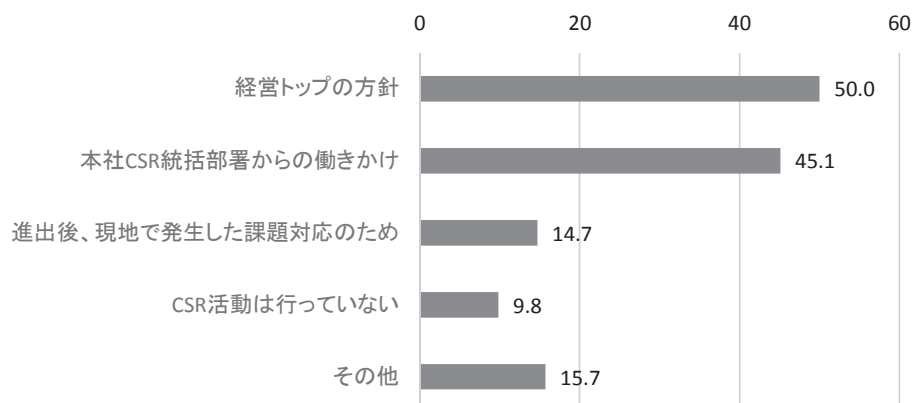
コミットメントを実施している場合どのように実施しているか (%)SA n=71



(その他回答)

- 本社CSR部と海外拠点代表者で方法論を検討中
- CSR推進体制の設置
- BSRを招き、幹部社員にCSR研修を実施した。
- 監査指摘に対する是正
- 本社の海外事業所管部門を通じて行なっている。
- 中国各地の工場と協力した取り組み
- 環境活動、ISO推進等の積極推進
- CSRはグループ横断的なものでアジア拠点がメッセージをだすような性質のものではない

想定する海外拠点でCSRを推進するきっかけ (%)MA n=102



(その他回答)

顧客企業によるCSR監査

従来からの活動の意義づけ(再整理)

社員参加型の活動(基金)とすることで、労使の一体感を醸成するとともに、求心力を向上させるため。

トップダウンとボトムアップが融合するマネジメントシステムの構築

顧客企業からのCSRアセスメント、監査

社会情勢

CSR活動の一部であるレスポンシブル・ケア活動を本社RC本部からの要請で行っている。

①現地法および中国政府からの要求に対応するため。②企業イメージの向上のため

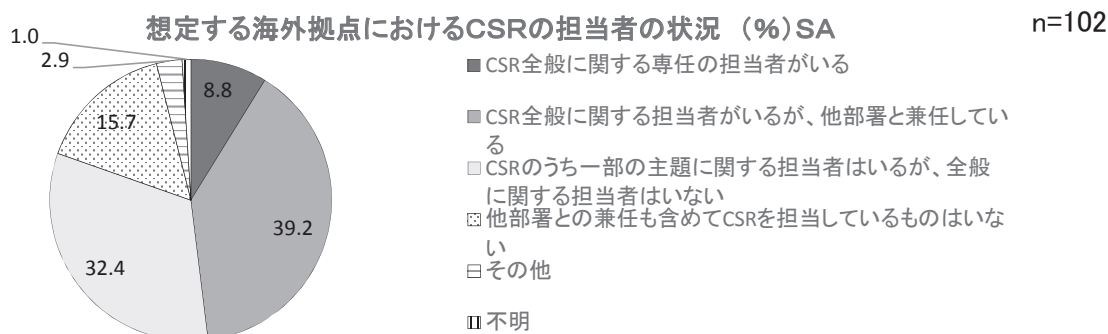
インド自動車業界のリーダーとしての立場からCSR活動の推進は不可欠と考える。

進出後、企業市民として自発的に推進

## ■ 海外拠点でのCSR担当者の設置状況、注力している社会的責任

・海外拠点では、「CSR全般に関する専任の担当者がある」のは8.8にとどまり、「CSR全般に関する担当者はいるが、他部署と兼任」(39.2%)、「CSRのうち一部の主題に関する担当者しかいない」(32.4%)が多かった。「他部署との兼任も含めてCSRを担当しているものはいない」も比較的多く、15.7%だった。

・海外拠点で最も注力している取り組みでは、「**職場の安全の確保**」(51.0%)と「**社会貢献活動の実施**」(42.2%)が高く、次いで「**大気・水質汚染などの予防**」(26.5%)、「**廃棄物の削減**」(19.6%)、「**贈収賄の予防・対応**」(19.6%)となっている。



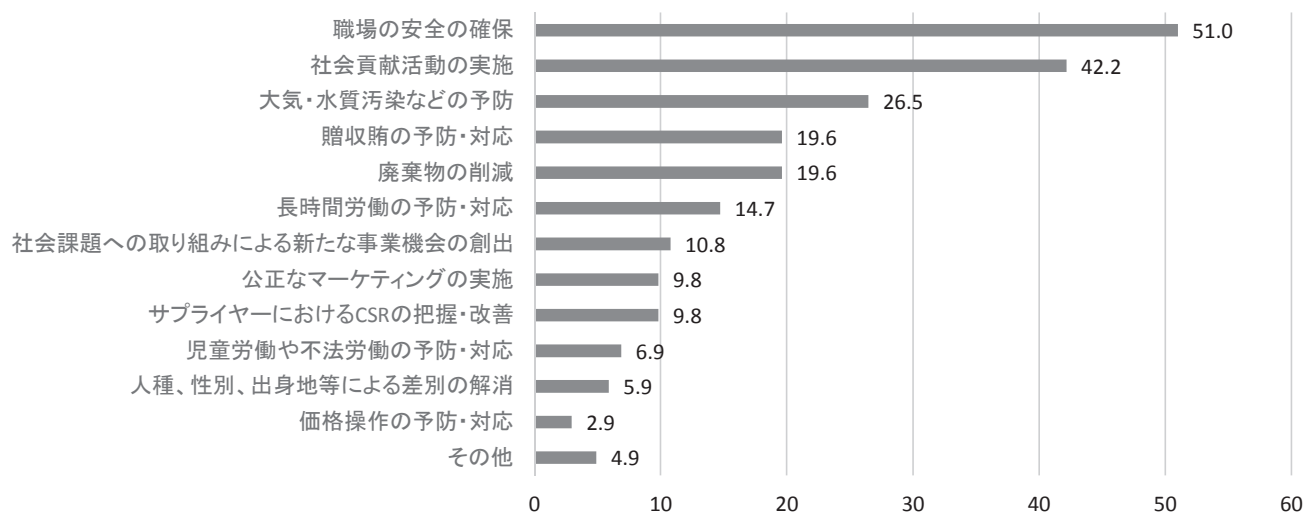
(その他回答)

CSR活動の一部であるレスポンシブル・ケア活動を兼任で行っている。

海外HR担当部門から該当部門の担当へ課題を落とし込む

## 想定する海外拠点で最近(3年程度)最も注力している社会的責任に関する取組 (%) MA n=102

(3つ)



(その他回答)

ステークホルダーとのCSR対話実施、年度CSR報告書編集と出版など

情報開示

インターンシップ受け入れ

基本ポリシー、活動内容の浸透(従業員啓発活動)

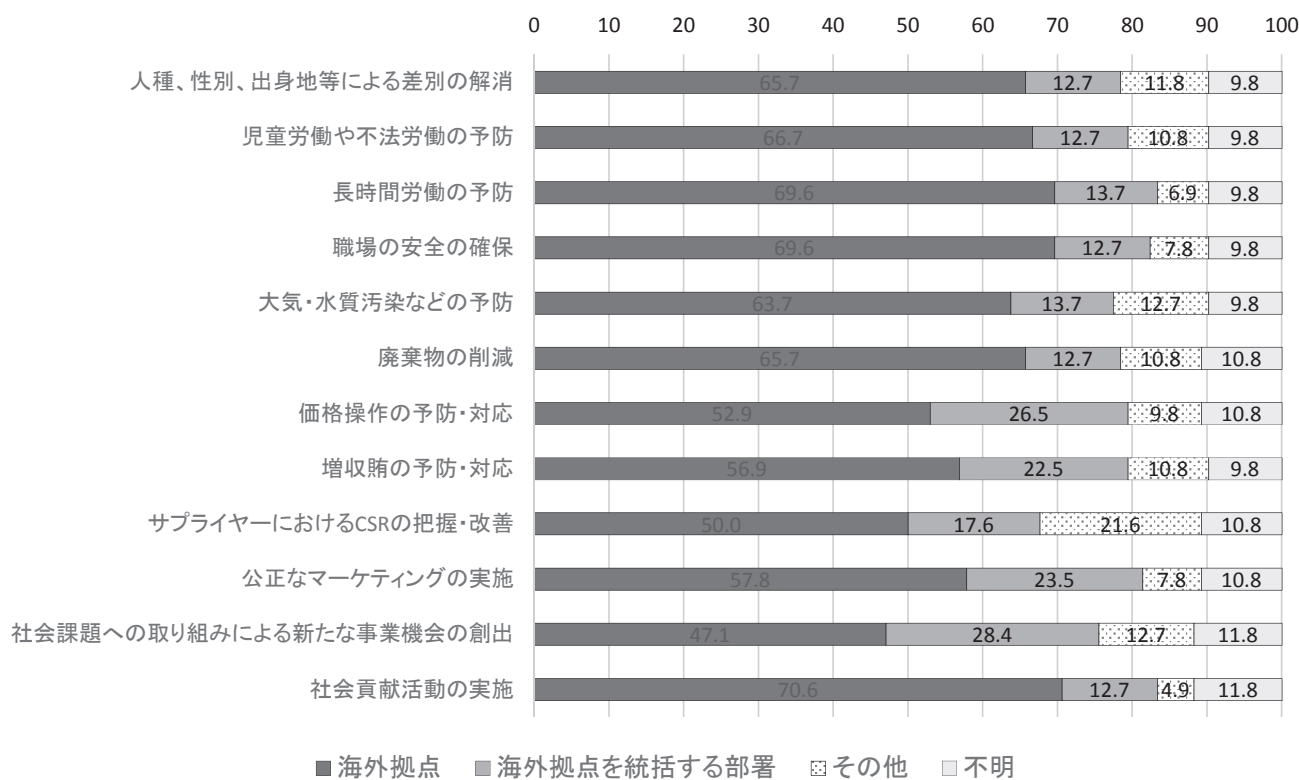
### CSRの施策を実施する際意思決定

・「CSRに関する施策を検討する際の実質的な意思決定は、12の施策すべてについて、当該海外拠点(アジアの代表的拠点)で主に行われている。最も高いのが「長時間労働の予防」「職場の安全の確保」「社会貢献活動の実施」で69.6%だった。

・逆に、海外拠点の回答率が低く、海外拠点を統括する部署が高かったのは、「社会課題への取り組みによる新たな事業機会の創出」(海外47.1%、統括28.4%)、「サプライヤーにおけるCSRの把握・改善」(海外50.0%、統括17.6%)、「価格操作の予防・対応」(海外52.9%、統括26.5%)、「贈収賄の予防・対応」(海外56.9%、統括22.5%)だった。

社会的責任に関する施策を検討する際に意思決定しているところ (%) SA

n=102



### 海外拠点における外部との情報交換、能力開発、人材交流

・海外拠点ではCSR活動に「特に参加していない」とする回答が最も多かった(42.2%)が、参加するCSR活動としては、「日系企業や現地・外資系企業のCSR情報交換の場に参加している(日系企業:29.4%、現地・外資系企業:19.6%)」などが挙げられた。

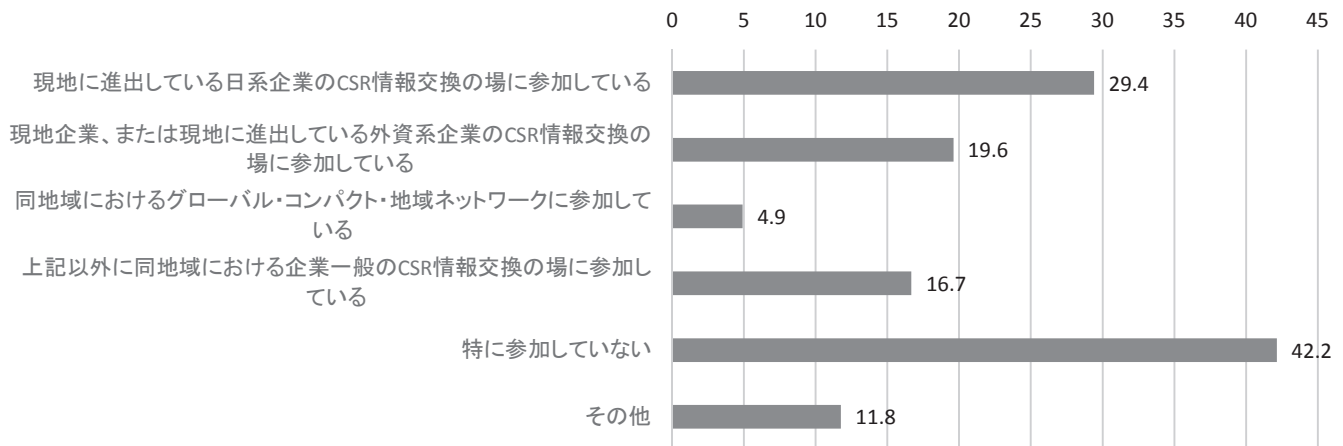
・能力開発・人材交流については、「経営者と従業員の交流イベント」(70.6%)の実施が最も多かった。経営者と従業員が同じ食堂を使用している企業は半数を超えた(52.9%)。

・工場労働者への技能研修を実施している企業では、平均で78.3%の労働者が対象になっている。現地従業員への本社留学制度をもつ場合、全従業員の平均1.5%が対象で、その平均期間は8.4ヶ月となった。

・現地マネージャーと本社役員(地域統括等)との定期的な対話がある場合、平均で5ヶ月に1回の頻度で対話を行っている。

想定する海外拠点における外部との情報交換等の活動 (%)MA

n=102

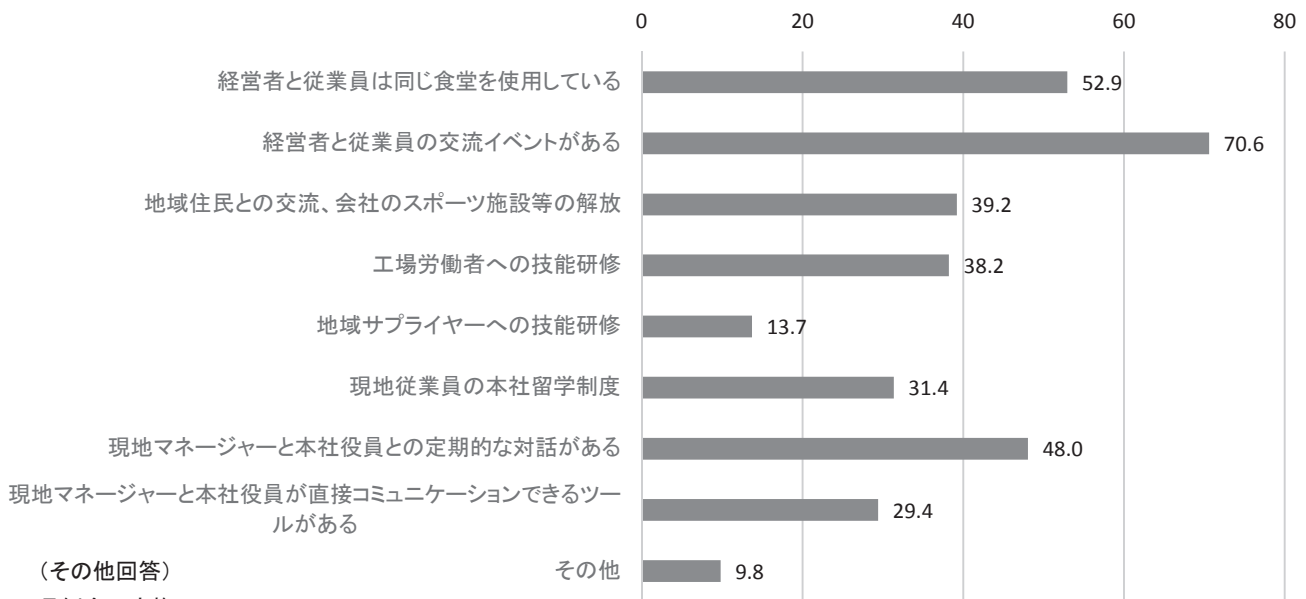


(その他回答)

- 各地域のニーズや実状に応じた社会貢献活動の実施
- 地域政府等との情報交換
- 顧客企業等が実施する勉強会に参加。
- CSRトピック毎の、グローバル・レベルの情報交換の場に参加している。

想定する海外拠点で実施している能力開発や人材交流 (%)MA

n=102



(その他回答)

- 月例会の実施
- 本社留学制度について実施検討中。
- 地域サプライヤーへのCSR研修の実施。
- 総合朝礼で行動規範等を読み合わせている。

上記でコミュニケーションツールがある場合に活用されているか...(SA)

実際に活用されている	・・・76.7%
あまり活用されていない	・・・6.7%
不明	・・・16.7%

上記で技能研修がある場合に工場労働者全体からの割合(%)...(数量)

平均	・・・78.3%
最大値	・・・100%
最小値	・・・3%

上記で、本社留学制度がある場合に全従業員からの割合(%)...(数量)

平均・・・1.5%
最大値・・・5%
最小値・・・0.4%

上記6で本社留学制度がある場合に平均期間(ヶ月)...(数量)

平均・・・8.4ヶ月
最大値・・・18ヶ月
最小値・・・0.5ヶ月

上記で定期的な対話がある場合にその対話頻度(ヶ月)...(数量)

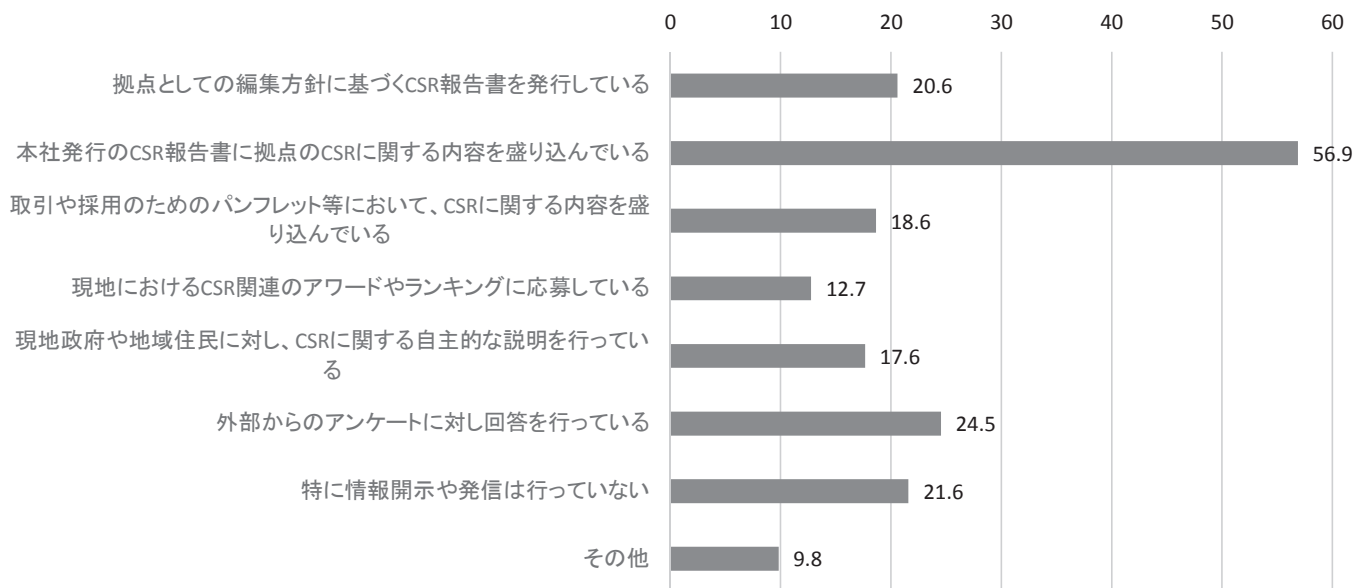
平均・・・5ヶ月に1回
最大値・・・12ヶ月に1回
最小値・・・1ヶ月に1回

### ■ 海外拠点のCSRの情報開示・発信

- ・海外拠点のCSRの情報開示・発信については、「本社発行のCSR報告書に拠点のCSRに関する内容を盛り込んでいる」(56.9%)が最も多かった。
- ・特に行っていない企業が21.6%で、拠点独自のCSR報告書、取引や採用のためのパンフレット等への盛り込み、現地でのアワードやランキング応募、現地政府や住民への説明がそれぞれ13~25%程度あった。

想定する海外拠点のCSRに関する情報開示・発信 (%)MA

n=102



(その他回答)

ウェブサイトでの情報発信

2014年12月に日本語、2015年3月上旬に発行予定

同社のウェブサイトでCSR活動について紹介している

本社の報告書及びホームページに活動を記載

今後の対応課題

イントラネットで社内向けに発信している

ステークホルダー・ダイアログ

## ■ 海外拠点におけるCSRのマネジメントの改善点

- ・7割以上の企業が、海外拠点のCSRのマネジメントを改善すべきと回答している。
- ・改善すべき点として最も多かったのは、「現地採用従業員のCSR知識の不足」(45.9%)、「CSRを担当する従業員数の不足」(44.6%)であった。
- ・「海外拠点ではCSRに関する目標の設定が本社に比べ十分に出来ていない」が43.2%と3番目に高かった。海外に派遣される社員のCSRに関する事前の知識不足は4番目(35.1%)であった。
- ・「海外拠点と本社CSR統括部署とのコミュニケーションが取りにくい」は29.7%、「海外拠点では経営理念やCSR方針が浸透していない」、「海外拠点におけるCSR関連の予算が十分ではない」は27.0%、「人事評価や研修システムが統一されていない」は21.6%という水準だった。
- ・「海外拠点から本社に寄せられるCSRに関する要望に、応えきれていない」は4.1%と最も少ない。

想定する海外拠点におけるCSRのマネジメントの改善の有無 (%)SA n=102



(その他回答)

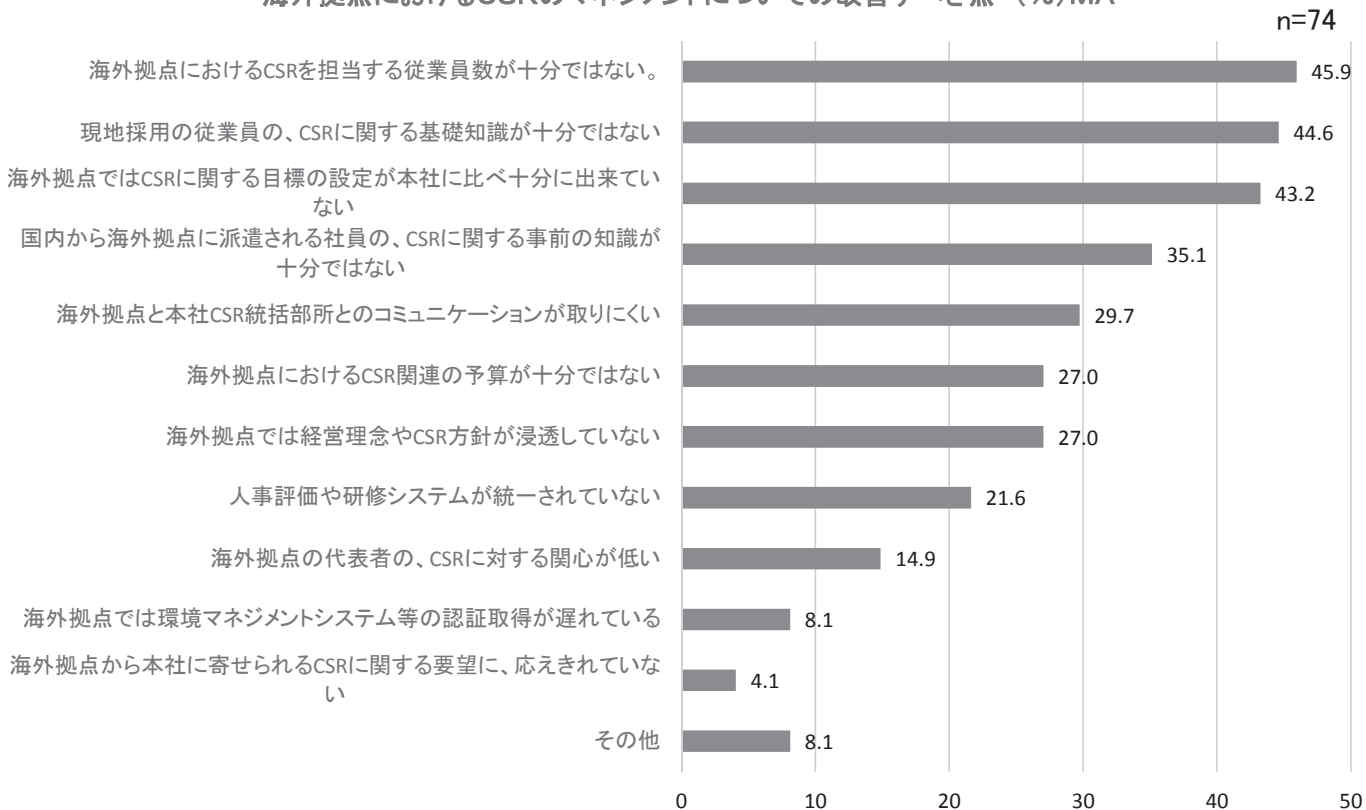
海外拠点への改善というよりは、本社サイドがどう海外拠点との連携、コミュニケーションをうまく図っていくのが課題

課題は常にあるが、定期的に改善している

このような質問が当てはまる拠点は少ない。

インドでは会社法のなかでCSRについて法制化されているが業界のリーダーとして、今後より一層、取り組みを推進していく。

海外拠点におけるCSRのマネジメントについての改善すべき点 (%)MA



(上記以外 海外拠点から寄せられる具体的要望)

本社発行のCSR報告書をグローバルレポートとして制作すること 現在は国内情報中心のため

(その他改善すべき点の回答)

社員の出入が激しいため現状維持レベル

担当が固定されておらず、本社への活動の報告内容が人により異なる。

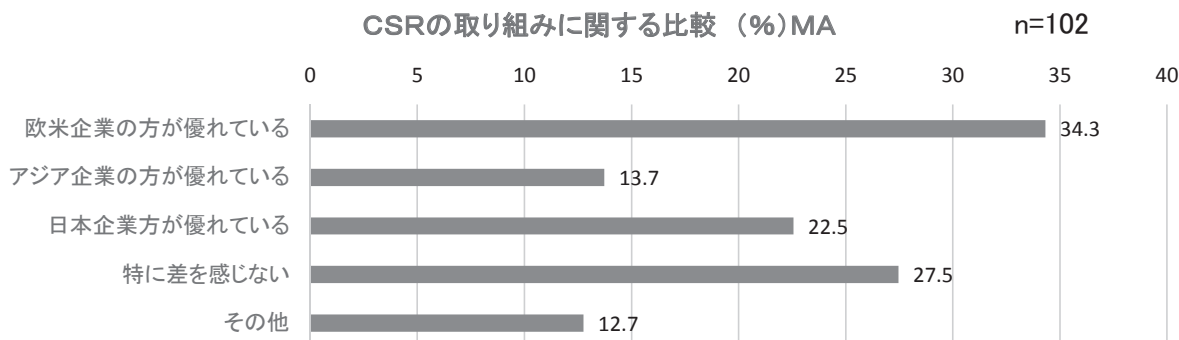
拠点によりCSRへの関心のばらつきが大きい。

海外拠点の好事例の水平展開のフレームワーク

海外事業体と密接に連携していない本社担当部あり

## ■ 日本・欧米・アジアにおけるCSRの比較

- ・海外拠点のCSR取り組みについて、欧米企業の方が優れていると回答した企業は34.3%であった。具体的には、**人権やサプライチェーン、情報開示や発信、人材登用やダイバーシティ、NGO、NPOとの協働**などが挙げられた。
- ・アジア企業が優れていると回答したのは13.7%で、女性活用や社会貢献活動が挙げられた。
- ・日本企業の方が優れているとする企業は22.5%で、具体的には**環境や安全面での取り組み**が挙げられた。
- ・差がないとする回答も27.5%あった。



### (欧米企業の方が優れていると感じる具体的内容)

CSRの世界推進や顧客要求が欧米企業で一般的なしきみを前提に作られており、価値観の衝突がなく適合させやすいのではないかと推察している。

マネジメントシステムによる活動

対外的に発信する仕組みを持っている。

持続的な社会貢献活動でブランド浸透に活用している。事業とCSR活動の両立(GSV)

サプライチェーンにおけるCSRの取り組み

義務化されている項目が多く、経営者の意識が高い

レポート等におけるPRのしかた。

人権への対応、取りくみ。

環境保全と社会貢献

CSR調達=サプライチェーンに対する人権・労働環境・地球環境への対応

従業員、管理職を問わず、社会貢献活動を主体的に企画する委員会がある。

現地人材の活用・登用、本社と現地社員とのネットワーク

CSRIに関する法整備やNPOの活動が活発である。

達成目標期限が野心的。

日本企業に比べCSRへの関心が強い。

ダイバーシティ推進

情報開示の量/質

目標設定、特に中長期目標

NGO、NPOとの協働

サプライヤーの特に人権や労働環境について

現地におけるCSRの予算規模が大きく活動の範囲と影響力が大きい。CSR調達の専門部署があるなど、CSRを専任で担当している会社が多い。

環境や人権に対する意識の高さ

ビジネスと人権に関する取り組み

チャリティにする考え方仕組み

人権課題について

レポートニング、対外的アピール

#### (アジア企業の方が優れていると感じる具体的内容)

先進国で進んでいるものを取り入れている

男女雇用

タイ 寺院や地元小学校の修繕に人手を出すことが文化として根付いている

社会貢献活動への従業員の参加比率

ダイバーシティ推進。

積極的な寄付行為

活動の華やかさ、従業員、サプライヤーを巻き込んだ活動

社会貢献活動(科学財団)の該当国における認知度

女性活用

#### (日本企業の方が優れていると感じる具体的内容)

環境・安全衛生・エネルギーのマネジメントシステムを導入している。

真面目で細かい活動

水浄化システムや排煙脱硫技術などを新興国に導入する重要な役割を果たしている事。

CO2、廃棄物削減の面

海外拠点はCSR活動に取り組めていないため。

環境管理や品質・安全管理

環境への取りくみ

安全や健康に関する意識

CSRの理解度、参画意識が高い

環境経営については、トップランナー

インフラが整っている

世界でCSRが重視される前から、多くの日本企業にはCSRの考え方(近江商人の“三方良し”、住友の“自利利他”などの企業理念)、古くから自主的に実施していた。

フォロー(定点観測)がきめ細かい

安全に対する意識、環境対応。

安全活動、従業員への啓発活動(冊子の配布や活動の仕組み化)

環境関連活動

活動の継続性、実質的な成果

#### (その他回答)

部分的に欧米が良い点と日本の方が良い点とある

優劣はない

情報発信という観点では、スピードを含め日本企業は欧米企業と比較して劣後していると感じる

優劣よりは、各拠点に合ったやり方でCSRに関する取り組みを行っている

欧米、アジア、日本それぞれでは社会的課題に違いがあり、取り組みテーマの優先度や活動レベルにも差がある。それぞれに最も適した活動をすべきでありどの地域が優れているとかを比較する意味はあまりないと思う。

地域ごとの特性や優位点がある。・欧米企業:社会課題へのアプローチを通じた新たなビジネスチャンスの創設に注力しているほか、政府とのCSR関連のコミュニケーションが密である。

日本企業:CSR活動が企業DNAに根付いており、総合的なCSR活動を展開している。しかし、ステークホルダーとのコミュニケーションやCSR活動の革新という面は充分ではなく、社会貢献活動にとどまる傾向がある。

中国企業:政府からの要求がより一層ハイレベルなものになってきている。

この様な質問はステレオタイプには当てはまらない

活動内容そのものについては地域による優劣は感じないが、CSRレポート等での表現・アピールに関して日本企業は全般的に弱い部分があると感じる。

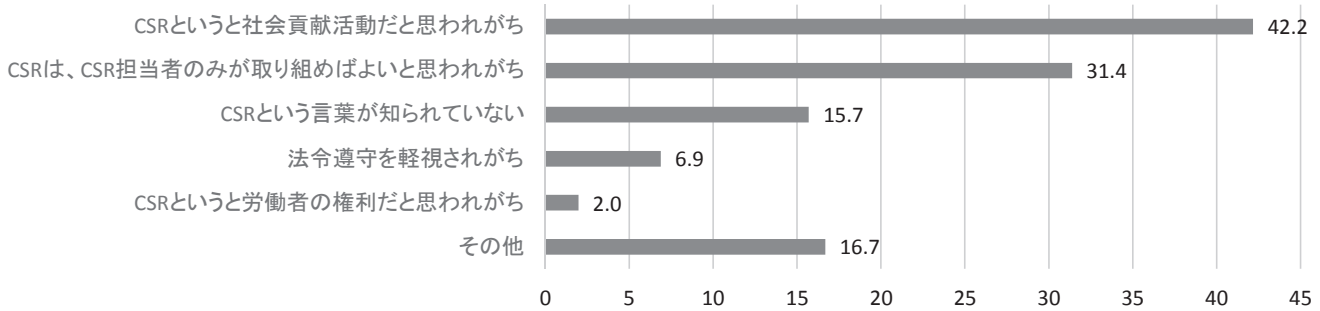
#### ■ 海外拠点においてCSRを推進するうえでの違和感

・海外拠点のCSR推進で違和感がある点としては、「CSRという社会貢献活動だと思われがち」(42.2%)、「CSRは、CSR担当者のみが取り組めばよいと思われがち」(31.4%)という回答が多く挙げられた。



想定する海外拠点でCSRを推進する上での違和感（%）MA

n=102



(その他回答)

国全体でCSRに対する意識がまだ低い。

人権抑圧を指摘しにくいこと。

1.1については日本を含むアジア圏で不十分だが、欧米では、日本以上に浸透している。

特にないが、予算の組み方が悩ましい

顧客企業からの要請の中には法定以上の厳しいものがあるため拠点全体では対応できない。どこまで取り組むべきか判断に迷う。

CSRの概念、理解度に温度差が感じられる。

特にないが、もっと教育をするべき

このような質問はステレオタイプには当てはまらない

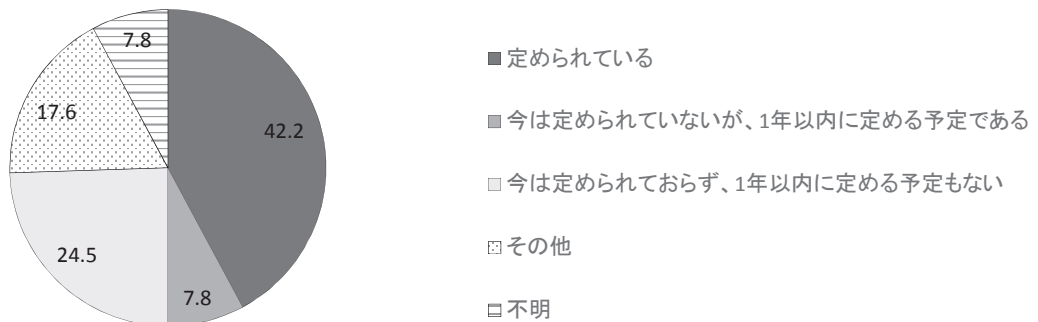
社会貢献活動を実施する際に、村落、政治家、および政府当局が地域や産業の発展ではなく、短期的な利益を、目的とした要求をしてくる場合がある。

■ 海外拠点におけるサプライチェーン・バリューチェーンのCSR対応方針

- ・調達、購入、契約等の意思決定を通じて、その相手先におけるCSR対応を促すための対応方針を定めている企業は、42.2%あった。その対象として「1次サプライヤーの原材料・部品調達先」はほぼすべて含まれる。
- ・CSR対応を促すための具体的な取り組みとしては、「本社がガイドライン、マニュアル等を作成している」が最も多く挙げられた(81.0%)。
- ・一方、今はCSR対応方針を定めておらず、1年以内に定める予定もないと回答した企業は24.5%あった。

想定する海外拠点はサプライチェーン・バリューチェーンのCSR対応方針を定めているか (%) SA

n=102



(その他回答)

国ごとに事情が違うため、対応が困難だと感じている。

今は定められていないが、近い将来に定める予定

バリューチェーンにおいては既にCSR対応が進んでいる企業もあり、当社が対応を求められる可能性がある。

環境とそれ以外により異なる

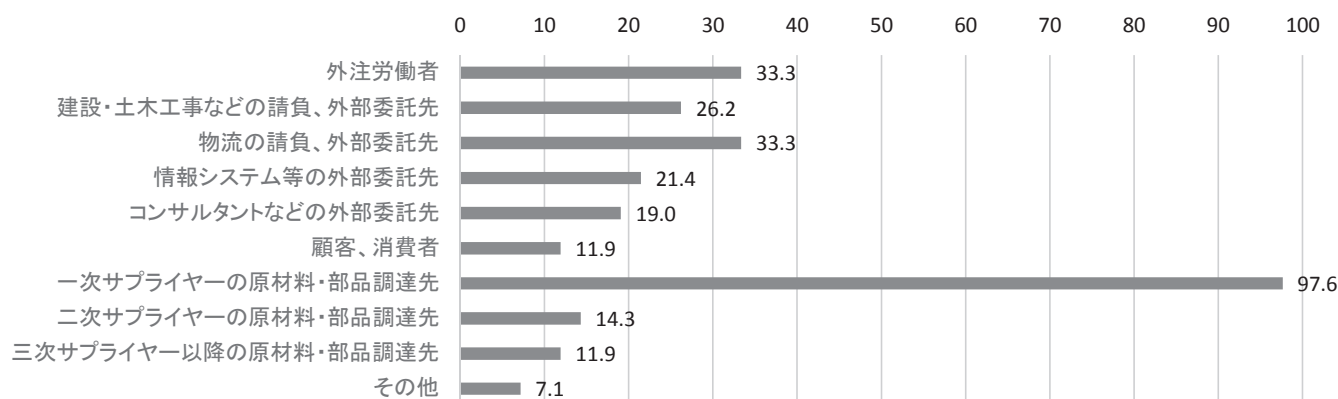
本社で本年定めたCSR調達方針も将来的にはグループ適用につなげたい。

調達は集中購買なのでこのような質問は当てはまらない

取引先に対してCSRを促すことはしておらず、インドの法律に定められている内容に各取引先が各自の判断で対応している状況。

CSR対応方針のサプライチェーン・バリューチェーンの対象 (%)MA

n=42

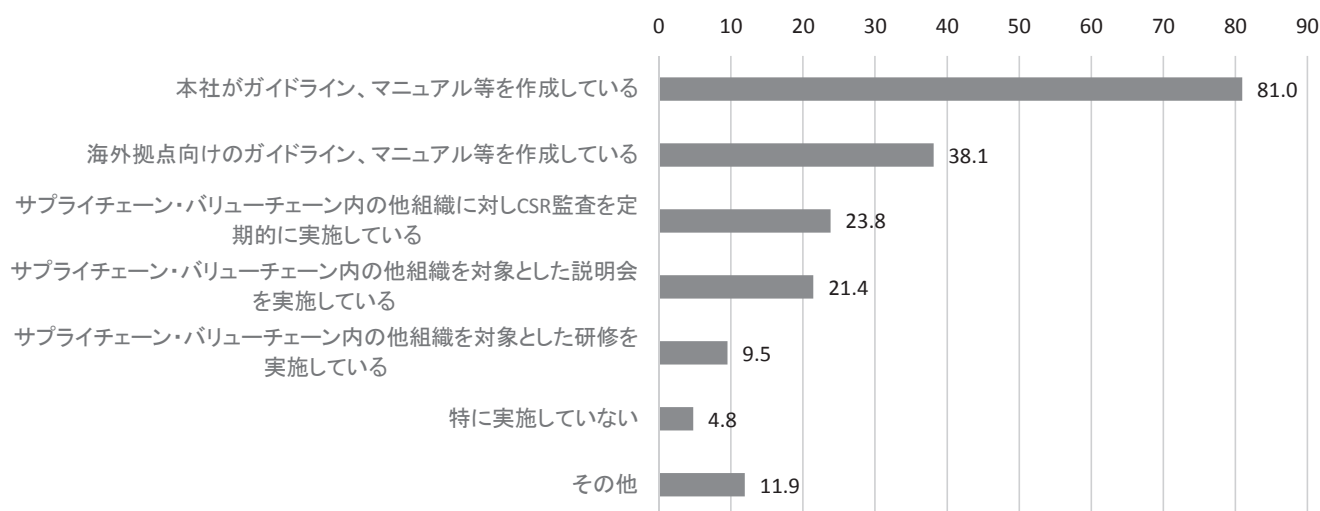


(その他回答)

人材派遣業者

サプライチェーン・バリューチェーン内の他組織におけるCSR対応で取り組んでいること (%)MA

n=42



(その他回答)

個別に方針の伝達、遵守のお願い。

域内のサプライヤー組織と作り、共通課題に取り組んでいる。

契約書に、CSR対応関連の文言を盛り込んでいる。

環境とそれ以外により対応が異なる

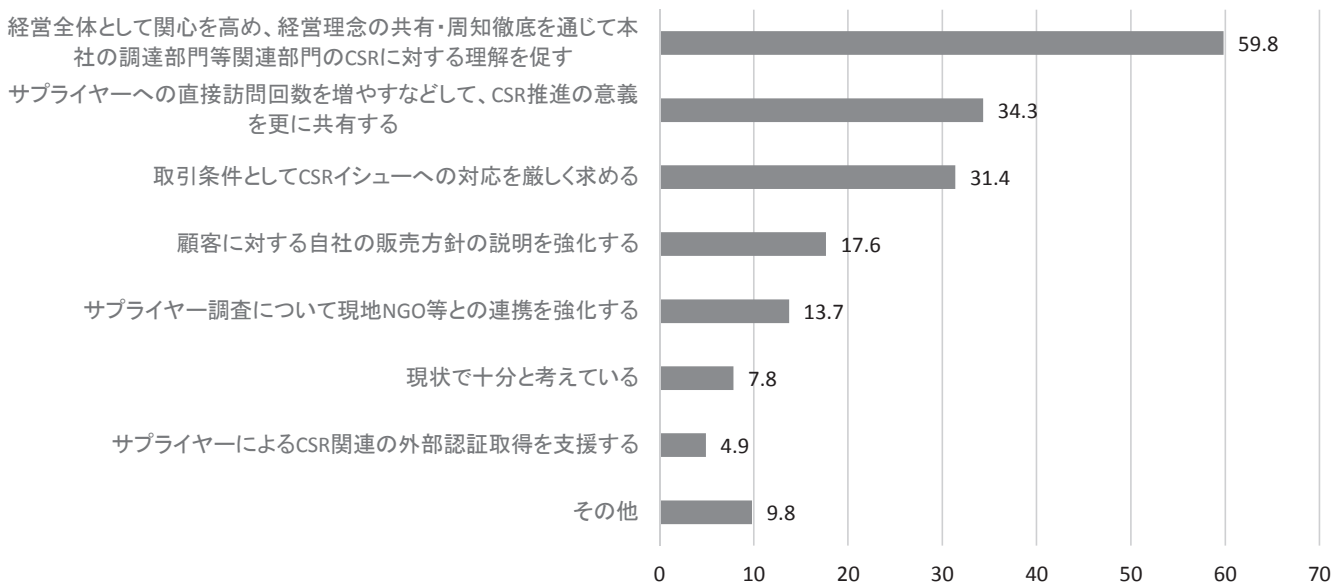
ISO9001の購買方針に基づき購買先を選定している。

## ■ 海外拠点のサプライチェーン・バリューチェーンを通じたCSR活動の施策

- ・回答が半数を超えたのは、「経営全体として関心を高め、経営理念の共有・周知徹底を通じて本社の調達部門等関連部門のCSRに対する理解を促す」で59.8%だった。次いで、「サプライヤーへの直接訪問回数を増やすなどして、CSR推進の意義を更に共有する」(34.3%)、「取引条件としてCSR 이슈への対応を厳しく求める」(31.4%)だった。
- ・サプライヤーへの働きかけとしては、「サプライヤー調査について現地NGO等との連携を強化」(13.7%)、「CSR関連の外部認証取得を支援」(4.9%)もあったほか、「その他」として、サプライヤーのための教育機会も挙げられた。

## サプライチェーン・バリューチェーンを通じたCSR活動をよりよくするための方策（%）MA

n=102



(その他回答)

ステークホルダーとの密な対話とPDCAシステムの構築

サプライヤーの負担増にならないよう、どこまで行なうべきか検討中。

協働するために、教育の機会を増やす

サプライヤーに対するCSR教育プログラム

CSRはグループ全体の課題なのにアジアの拠点だけを取り上げてもあまり意味がない

インドでは会社法の一部として、CSRに関する規定が定められており、その遵守を周知徹底させる。

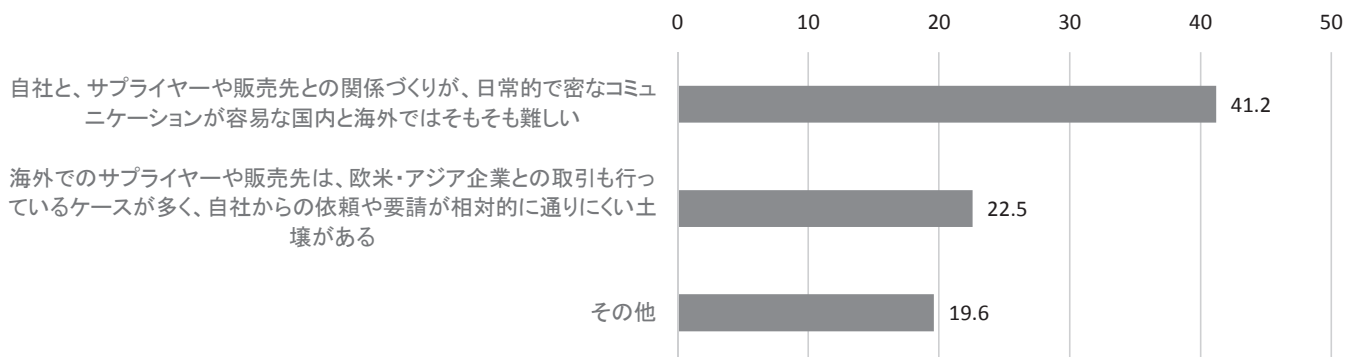
### ■ サプライチェーン・バリューチェーンのCSR活動で、日本国内と比較しての困難さ

・「日常的で密なコミュニケーションが容易な国内と海外ではそもそも難しい」という回答が41.2%と多く、海外では「自社からの依頼や要請が相対的に通りにくい土壌がある」は22.5%だった。

・「その他」も19.6%の回答があり、習慣や制度の違い、サプライヤー側の認識の違い、価格優先という取引条件の問題などが指摘された。

## サプライチェーン・バリューチェーンを通じたCSR活動で日本国内と比較しての困難さ（%）

n=102



(その他回答)

表面的な取り組みが多々見られる。

海外拠点でCSR活動を推進する体制や方針が十分でないため、進化していきにくい。

習慣や法制度の違いのため、日本国内での進め方が海外では通用しないケースもあり、それは国ごとにも異なるので非常に注意を要する。

「価格」はサプライヤー選定の主要条件という現状の改善が必要。・サプライヤーを非難するよりも、教育あるいは共同に問題を解決していく姿勢が必要。

サプライヤーとのコミュニケーションは、特にローカルのサプライヤーの場合、現地拠点から実施した方が、効果的である。(継続して良好な関係を築くことができる)

サプライヤーの経営課題の中でCSRへの取り組みの優先順位が低い

国ごとに事情が違うため、対応が困難だと感じている。

国内外ともに、金融サービス事業で製造業のようにサプライチェーンを通じた、CSR活動を実施することが難しい。

保険業のため、契約企業のサプライチェーンが把握しにくい。

CSRの重視度合いにばらつきがある。

国内のコンプライアンス意識が日本に比して低く、社内外への意識の徹底が困難な環境にある

国内でもサプライチェーンへのCSR活動展開を十分行えていないので、海外については良く分からない。

製造拠点の場合は一般的に発展途上国であり、社会的な基盤が十分に出来ていないことが多々あるため。

政策による中国政府からの誘導はあるものの、社会的責任の意識がサプライヤーも含めて浸透していない。

## 【質問5】 CSRに関する国内外の差や、日本らしさについて

### ■ 海外(特に欧米企業)との比較の中で、日本企業のCSRで優れていると思われること、あるいは特徴と思われること

#### 【共通の価値観が醸成されている分野(環境等)での全社一丸の活動や企業の枠を超えた取り組み】

環境保全のように共通の価値観が醸成されている分野においては、全社一丸の活動や、企業の枠を超えた取り組みが多く行われている。その一方で人権など知見の不足する分野もあり、個人の権利の主張と曲解されるなど、認識の低さが取り組みの遅れにつながっているように思う。

環境、製品安全に関する技術面。

環境負荷低減のための技術開発、取り組みは先進的だと思います。

環境に関して、とり組みが進んでいる。

環境への取り組み。

法令遵守を含む、環境保護なども含めた広い概念・コンプライアンス、社会貢献、環境、ステークホルダ認識・行政のCSRに関する指針が明確で、対応も徹底されている。

リサイクル・情報セキュリティ・環境マネジメントシステムの構築・製品やサービスのイノベーション・健康、安全衛生。

全般的な環境負荷削減活動。ISO14001を取ってなくても、ある程度の環境負荷情報を集められること。

ごみゼロ活動の様なこまめな活動。

日本企業は海外(特に欧米企業)との比較において、「環境」(温室効果ガスの削減、省エネ等)への取り組みが優れている。ただ、サプライチェーンについて今後注力していかなければ優位性を失う可能性もあると考えられる。「社会面」においては、日本企業の「人財育成」「能力開発」は優れているが、活用(特に女性の活躍)においては、遅れをとっている。今後、競争力の向上に資する人財の活用が求められると感じている。

労働慣行・移民労働者に対する差別が少ない(対象者が少ない)・工場における労働安全・設備安全を徹底する 環境・管理体制がしっかりしており、従業員がしっかりと環境保全活動を進める。消費者課題・消費者視点での品質・安全を追求している。顧客対応がしっかりしている。

日本企業は、CSRを法令順守という概念を含めていることもあり、法令を遵守しガイドライン等に誠実にたいすることが特徴的だと思われる。

コンプライアンスや人権などは、日本人にとっては当たり前の事として扱われている。しかし、世界と日本を比較するとそこにギャップを感じる。当たり前の基準が難しいと思われる。

CSRに関して、各事業部、間接部門がそれぞれ必要とするオペレーションを自発的に実施していること。たとえば、人事:社員の健康について、各事業所:地域との交流などについて、自発的にその必要性に応じ対応している。

ビジネスそのものの進め方において、欧米企業と日本企業では異なると感じるが、CSRの推進についても同様。例えば、トップのコミットメントが明確であるかないか、この件であれば欧米の方が優れているし分かり易い。しかし、実現に向けた取り組みや成果は日本企業のほうが数段優れていると思う。

・KPIを定め、結果を開示している企業が多く、経済的価値を高めるところまで活動範囲を広げている。・「環境問題」への関心が高い。また、ISO26000のガイドラインを忠実にフォローしている。

コンプライアンスについては日本が進んでいるように思います。

### 【日本企業が古くから持つCSR的な考え、忠実さ・誠実さ】

日本は、高度経済成長期(1960年、1970年代)の悲壮な環境汚染を体験した結果、公害や環境への対応が世界的に見ても最も進んだ。近江商人の「三方よし」の哲学が古くからあり、その系統の企業は成功している様に思う。

安土桃山時代から継承されている三方よし(売り手よし、買い手よし、世間よし)の精神や、MOTTAINAIという資源やモノを大事にするコトバがあること。

昔からの三方よしの考え方を取り入れて、規制に関わらず、ボランティアなCSRに対する自主的活動もしている。環境への取り組みが強い。

世界、特に発展途上国では、児童労働や強制労働などが問題視されていますが、日本企業においては、まず、あり得ないことである点が優れていると思います。世界でCSRが重視される前から、多くの日本企業にはCSRの考え方があり(近江商人の「三方よし」、住友の「自利利他」などの企業理念)、古くから自主的に実施している点が優れていると思います。日本企業が海外進出した時には、現地の雇用、現地の経済に貢献することが当然のように実施されていることが優れていると思います(一部の国では、自国の経済発展が強く優先され、現地が置き去りにされている。)

モノづくりの企業文化をベースに、従業員の長期雇用を前提とした人材育成や労使コミュニケーションに代表される人材マネジメントと、品質やコンプライアンスに対する意識の高さは、海外企業と比べ相対的に優れていると考える。

日本では法律施行と共に順守することが当たり前であるが、海外では施行されても順守出来ない事が多く、施行から順守のための準備が始まる。法律以外も同じと言える。

CSRに関連するガイドライン等に忠実に対応している企業が多いと感じる。

法規制以外のことで、日本企業の方が概して真剣に取り組むと思う。

グローバルに決まったルールを誠実に守ろうとする。ただし形骸化する場合もある。

規格等の積極的な採用・実直な活動姿勢

欧州のCSRと米国のCSRとではアプローチが異なるが日本のCSRはその両面をとりこんで日本風アレンジしている(良くも悪くも)。

共助の精神を背景とした地域貢献活動が盛んな点。

もともと、何らかの形で対応している企業が多いと思う。

### 【長期的な信頼作り、長期的な協力関係や救済意識、サプライヤーとの一体感】

長期視点で経営に取り組む。雇用を比較的大事にし、人材育成にも注力する。

現場が強く、もともと社会のことを考慮して、長期的なビジネス活動として「CSR活動」(に当たること)を行ってきた風土があること。

長期的かつグループ全体を網羅する環境負荷の低減活動・自発的かつ継続的な社会貢献活動・日本国内における優良事例の海外展開。

サプライヤーとの長期的な信頼作り・単一的でない発想(diversityの容認)。

サプライヤーに対する良い意味での一体感、Win-Winの関係性。

CSR調達活動において、日本企業はサプライヤーとの長期的な協力関係維持を重視し、サプライヤーのCSR監査で発見された人権・労働環境・環境保全等の課題の是正・改善を、サプライヤーといっしょになって取り組む=救済の意識が高い⇔欧米企業の多くは各企業の基準以下のサプライヤーとの取り引きを停止、排除する傾向が強い。

日本企業は、さまざまな面でバリューチェーン全体の調和を意識した経営がなされており、顧客やサプライヤー、従業員等が連携を深めながら、きめ細かな取り組みを進めていくことが得意と思う。

人材の育成を長期的に行なっている。

専門家に頼りすぎることなく、社員が「我がこと」として捉え、CSR活動の効率や効果を考え、自社に合うようにカスタマイズしながら進めていく傾向が強い。・サプライチェーンの調査においても、ルールを一律に適用するのではなく、取引先への影響に配慮し、取引先と協力しながら進めていこうとする柔軟性がある。

### 【その他】

トップダウンでPDCAを回している。

日本におけるCSRは「企業イメージの向上のための活動」という面が強いと感じる。

欧米企業と比較して日本企業は、寄付にしても本業にしても、社員や市民を巻き込んだCSRの取組みが優れていると感じている。

フォローが決め細かいこと。
ステークホルダーエンゲージメントについて、積極的企業の活動は特筆すべき。
ルールが設定された後に、素早くキャッチアップできること。
事業所ごとの差は感じるが、地域・国における大きな差は感じない。
①人種、性別、出身地等による差別の解消②長時間労働の予防③社会貢献活動の実施
CSR活動がフィランソロピーとして取り扱われる傾向が感じられる。
ボトムアップアプローチ(既定のフレームワークやガイドラインをひとつずつ、CSRの実務者や事業等の現場、スタッフ部門が生真面目に積み上げていくこと)・環境関連での取り組みと情報発信・NGO/NPOなど社会的組織との協働、Win-Winの関係づくり(欧米では対立的になりがち)。
実体としてあまり大きな問題はない。コミュニケーションは過去の結果が多い。

■ 海外(特に欧米企業)との比較の中で、欧米企業のCSRで優れていると思われること、あるいは特徴と思われること

**【CSR活動の社外への情報開示・発信、パフォーマンスの明示、コミュニケーション】**

非財務情報の開示・透明性。自社の取組みを効果的にPRすること。CSRまでも規格化・ルール化し、競争優位戦略を生かしていると思われる点。
パフォーマンスを明示している・CSRの網羅範囲が広い(特に人権、環境、サプライチェーン、ジェンダー)。
活動そのものについては、企業次第であり、地域による差異は感じない。ただし、CSRレポート等での活動報告や表現に関しては日本企業に比べて欧米企業の方がよくアピールできていると感じる。
・社会的責任投資(SRI)の規模が大きく、ESGに対する関心が高く、取り組みも進んでいる。 ・事業活動とCSR活動が一体化している(例えば、情報開示・公開性)。
パフォーマンスはさておき、ポリシー、方針の充実度は高い。
CSRのシステムが体系的にできあがっており、全体像がしっかり作り込んであること。例えば、BASFでは、長期目標を立てその進捗をWEBで報告している。
CSR活動の社外への公開状況。
説明責任及び透明性に優れた情報開示・グローバルイニシアティブへの積極的参画。

**【グローバルな枠組み・ルール作り】**

世界的に認められた枠組みをベースに、グローバル・サプライチェーン全体に画一的なCSRを要求する押しの強さが、世界中の企業のCSRに対する感度を底上げしつつあることはまちがいないと思う。
グローバルなルール・しくみづくりを主導している。ただし、必ずしも日本より優れたアイデアを持っているわけではない。中には全く実用性のないルールもある。日本企業の方が実践的な考え方を持っていると思うときもあるが、いいアイデアをもっていても議論に参加する機会を逸する、または、参加してもイニシアティブを取れない傾向がある。CSRの取り組みは「現在のコスト」だが、「未来の投資」である。日本企業は「現在のコスト」に捕らわれすぎているように思う。欧米(特に欧州)企業は根気良く中長期目標に取り組む辛抱強さがあるように感じる。強い欧米企業は、「CSR」に取り組むというより「組織の競争力を高めるため」に取り組んでいる。その結果がCSR指標にも現れているだけだと感じる。
グローバルなルール作りを主導し、自らが潮流を生み出している。・長期目標を設定し、取り組みの進捗を開示している。
CSR戦略と経営戦略との関連性や意義/意思の明示・海外CSR関連の情報収集およびその集約、国を超えた活動実施等の指示、実行力・CSR活動の効果測定(定量化)。
CSRIに関する法律や制度をいち早く制定し、世界のCSRのあり方をリードしようとしている点が特徴的だと思います。

### 【成長重視のCSRへのシフト】

欧米企業は「イノベーション」「生産性の向上」「新市場開拓」「新たな価値創造」など「成長」重視のCSRIにシフトしている。日本企業は事業を通じて社会的課題の解決をより見える化(ビジネスモデル化)にする工夫が必要。また、欧米企業は途上国や新興国において、社会貢献活動をブランド価値向上の手段として展開しており、現地でのプレゼンスを向上させている。その点、日本企業にとって参考に値すると考える。

欧米企業は、経営戦略に社会的課題やリスクへの対応を組み込み、戦略的に活動を推進することに優れていると思う。

社会課題への取組みによる新たな事業機会の創出。

「CSR活動」をコーポレート・ブランディングと結びつけた活動に昇華させている先進事例企業がいる。

### 【サプライヤー、CSR監査】

日本よりもサプライヤーCSR活動に力を入れていると思う(どちらが優れているかは別として、実地CSR監査など、日本より多いのではという印象がある。)

CSR調達への取組み企業が多い(人権・労働環境・地球環境保全への意識が高い)・CSR調達の基準を、法令遵守以上に高い自社基準を持って取り組んでいる。

マニュアル化・中央集権的な戦略、管理・アウトソース先の活用(監査など)・NGOなどの連携。

### 【個人が自発的に社会貢献活動を行う土壌、社会・文化的な背景】

文化的にも個人でも社会貢献の意識が高い。・労働時間、休日に関する部分は社会的に当たり前となっている。

CSRが特別なことではなく企業活動に浸透しているように感じる。

宗教的倫理観に基づき、アルコール、たばこ、ギャンブル、武器製造等の産業に投資しないと言うネガティブ・スクリーニングによる企業の責任を問うスタンスや、大きな社会的問題となった失業問題や労働問題、グローバル企業の社会問題に端を発しCSRが進んだように思う。その推進役として、NGOやNPOの活動が盛んである。NGOやNPOは、企業経営で経験を積んだ経営者やコンサルが活躍するエリート集団で、直接企業に働きかける民主的な構造が成立している。政府機関との連携も強く、政府機関も活用している。又、アメリカでは、「企業市民」の概念が基礎になり、社会貢献活動、地域社会への貢献、環境問題への配慮、寄付行為等、社会全体に対する「善行」に重点が置かれている様に思う。

欧米では、以前より環境と社会貢献について先進的であった。それは、経済的に豊かな企業が営利目的だけで無く持続的な社会を見据えて考えだしたことによると思う。

ISO、IIRC、UN-GPなどの規範を当たり前重要なものとして、素直に捉える。

自発的な社会貢献活動。

社員全体のCSRIに対する意識、関心の高さ。

社会貢献活動(〇〇教室、緑地化運動、地域イベントetc)への取組み(人、物、金の投入)が積極的である。

ボランティアの土壌(社会貢献活動において)。

### 【人権、ダイバーシティ、NGO、NPOとの協働】

人権・ダイバーシティ。

人材開発、特にダイバーシティについては日本より進んでいる。

ダイバーシティ・コーポレートガバナンス・表現の自由を含むプライバシー保護・人材開発戦略・多様な社会貢献活動。

その地域の文化や特性により必要に迫られ発展した特徴であり、単純に日本と比較できないかもしれませんが、移民政策を積極的に推進している国などを中心として、人権に関連した取組みが進んでいると思います。

教育は時間を掛けてしっかり実施している(入社時、定期的)。

NGO、NPOとの協働。

ローカル社員への権限移譲、登用などが進んでいる。NPOとの取組みについても日本企業より積極的。

欧州においては、社会課題に対する個人の意識が高く、欧州企業の人権や労働環境への取り組みもそれに対応し、レベルの高いものになっている。・NGOとの対話に企業が積極的であり、経営層が、社会課題の解決に向けて積極的に発言している。・女性やマイノリティの活用といったダイバーシティの促進が圧倒的に進んでいる。

欧米企業は、人種や宗教の違いや貧困等があり、人権、労働問題などが社会の重要課題であることもあり、それらに対する積極的な取り組みが行われている。また、NGO等の働きかけが多くあり、その対応についても見習うべき点が多いと思われる。

#### 【その他】

制度化している会社が多く、合理的に対応している。

規制的関与が多く、市場原理に基づくリスクマネジメントに同化している。

特に欧州ではEU連合があり、CSRを規制化することで取り組みが促進されている印象がある。

法令遵守を含まない・NGOの圧力が強い。

各拠点共通のコンプライアンスポリシー類が作成され、導入されている点。

組織統治・目標設定が長期的である。・経営者のコミットメントが明確である。公正な事業慣行・サプライヤーに対するCSRの働きかけが進んでいる。・腐敗防止に対する取り組みが進んでいる。消費者問題・フェアトレードなど持続的な消費に関する取り組みが進んでいる。

リスクマネジメント、ダイバーシティ、コーポレート・ガバナンス。

特徴はいろいろとあるが、優れているとは思ったことはない。

我々の属している業界の場合、全般的に欧米企業の取り組みが進んでおり、まだまだ日本企業が追いついていないと考えています(欧米企業は、不順守の場合の対応(取引停止等)がより明確である。・グローバル・レベルでの情報収集に優れている。など)。

経営トップが、経営戦略や事業方針とCSRの理念、更に具体的な施策まで連動して捉えている点や、グローバル基準に基づいた施策の実施や情報開示、社外とのコミュニケーションが徹底している点。

環境・人権を中心にすでに顕在化している課題のみならず、新たな課題を抽出し、それらの解決に向けて他(産・学・官やNGOなど)を巻き込んで解決に取り組んでいる点。・社内で課題の共有等意識の統一感が強いと感じられる点。

経営トップのリーダーシップと発信力・トップダウンのマネジメントを軸にした機動的な展開・価値創造のストーリー化(フレームワークを創り、中期的な方針と取り組み内容を上手に訴求する方法など)・ビジネスと人権に関する取り組み(人権デューデリジェンス)・ガバナンス関係(取締役会のダイバーシティ、社外取締役の機能など)・情報開示、透明性など。

## 【質問6】 その他ご意見

### ■ 海外拠点におけるCSRのマネジメントを行っていくうえで、政府等の公共機関、業界団体等への期待や意見

日本の労務管理や安全衛生管理のエキスパートが、国外でも活躍できるような、各国制度に関する情報提供やガイダンスがあれば手持ちのノウハウを活用できる可能性が広がるのではないかとと思う。

信頼できるNGOやNPOと企業が親交がもてる様な情報や場の提供に期待します。

日本企業をスピーカーとするCSR関連セミナー等の現地開催。

(政府等の公共機関)企業のCSR活動は海外進出地域も含めて国をまたがる活動となっている。その意味では、行政による情報提供・支援、場合によっては国際間の調整が不可欠と考える。(業界団体)業界特有の重要なCSR課題解決のための教育とツールの整備(サプライチェーンマネジメント、気候変動、生物多様性など)。

各社の対応や、事例の紹介、情報提供等。

CSRIに関する法令化の推進。

従前に比較して改善されつつあるが、現地政府発注機関関係者による「便宜供与とその見返り」の要求が絶えない。継続的な改善の申し入れをお願いしたい。

日本企業が海外で活動しやすくなるような、グローバルスタンダードの構築などに期待している。



<p>CSRは、課題が多岐にわたる上に、業種によって取り組むべき対象が大きく異なるので、業界団体が基本的なガイドラインを作成して、ある程度の道筋をつけてもらえると企業としては活動しやすくなると思います。コンゴの紛争鉱物のように、海外の法律がダイレクトに国内企業に影響を与えることがあり、現場が混乱することがあります。そのような場合、日本として、どのように取り組むのか(新たな法律を作るのか、海外の法律に従うのか…)等を明確にして、国内企業に指導して頂けると良いと思います。</p>
<p>グローバル全体で公共機関・業界団体と連携した活動を行えたらよいと思う。</p>
<p>CSRに関するグローバルイニシアティブへのより積極的な関与。</p>
<p>個社としての活動には限界がある領域があるため、業界団体として活動していくことが今後ますます必要となってくると考えられるため、業界団体への期待がある。</p>
<p>政府等に期待して行うものなのかという疑問がある。</p>
<p>むやみに統合報告を推奨しない方がよい。会社によって伝えるべき内容が異なる。</p>
<p>CSRの重要性の更なる普及、徹底活動・行政内での法令解釈の統一や、職員自らの規律遵守の徹底。</p>
<p>グローバル企業としては日本国内でのCSR面での法制化の動きと海外の主要国での同様の法制化の動き(法制化までは至らなくとも全体的な動向)の両方をにらみながら推進方法を考える必要があります。しかしながら、こうした全体像が日本の経営層全体にあまりとらえられていないようなので、経営層への啓蒙がもっと必要なのではないのでしょうか。</p>
<p>規制、強制、過度の干渉はない方が有難い。</p>
<p>【業界団体に対して】(既に実例があるかもしれませんが)海外のCSRに精通した専門家を日本の業界団体として雇用し、加盟企業との定期会議などを設け、業界全体のCSR活動の底上げを図ることも一案だと思います。</p>
<p>個別課題については、企業で対応するが、CSR基準の重要性については政府等の公共機関主導での啓発活動を期待する。</p>
<p>スムーズにCSRのマネジメントを行なえる下地作りと支援策の実施。</p>
<p>日本では欧米に比べて社会的責任投資(SRI)の市場がまだ十分に形成されていないと言われている。政府に対しては、「伊藤レポート」で提言しているように企業と投資家の健全なコミュニケーションを促進し、企業経営における非財務の側面に対して公平にかつ合理的な議論が成立する土壌作りをお願いしたい。業界団体には、サプライヤー監査の標準化や監査団体の共通化等、各企業の経営品質上と負担軽減につながる枠組み作りを更にお願したい。</p>
<p>各国毎に法令・規制等が異なる中、各海外拠点では個々に必要な対応を実施している。グローバルベースで考え方の共通化が進むことで、個々の対応がより容易化しかつ強化されると考えるため、グローバルスタンダードの構築に期待していきたい。</p>
<p>代表的な国について、その国での展型的な課題や活動を進める上での留意点などの集積と公開。できれば地域ごと、業界ごとの情報もあることが望ましい。</p>
<p>人権や腐敗、紛争鉱物問題などグローバルなCSR 이슈への対応における各地域でのリーダーシップ(現地企業の取りまとめ、啓発など)に期待。</p>
<p>CSR活動への取り組みに対する評価規定の策定。</p>
<p>国によっては企業で対応出来ない事例もまだまだある。その様な課題に直面した場合、業界として協力し対応することが求められる。</p>
<p>開発途上の国々における政府の機能は十分になされていないことが多い。それらを補完する意味でCSR(企業の社会的責任)が問われるのは承知しているがそもそも当該国の行政機能を改善する取組みを強化することが、より既効性があり、また効果的であると考えられることがある。</p>
<p>現地で、現地の文化の目線で重要性を実感出来るCSR啓発セミナー開催など。</p>

■ これまでの質問以外で海外拠点におけるCSRのマネジメントについて、ご意見

<p>海外の事業所に対して、CSRのマネジメントまで出来ていませんが今後、国ごとに進めていく必要があるとは、思います。</p>
<p>欧州の会社にも事業投資を行っているが、非常に高度なCSRマネジメントが実現している例(*)があり、アニュアルレポート等で成功事例として紹介している。日本企業が出資する欧米企業のベストプラクティスをじっくり共有してはどうか。(*)マークス&amp;スペンサーからサプライヤー・オブザイヤーに選定されたQuantum社(Bramhope GroupHDの子会社)。</p>
<p>海外では、CSR活動よりもコンプライアンスやガバナンスに関する点が重要に思う。</p>
<p>各国、各地域で様々な課題がある。また宗教的背景や文化の違いもあり、イシューへの考え方も様々である。「欧米」や「アジア」という大雑把な括りで物を語るのは、個々の担当者リアルなやりとりをしている側としては若干抵抗がある。</p>
<p>本国(日本)主導で行なう場合、海外はその地域ごと考え方、重要なポイント、勿論情勢もそれぞれ異なるので一律に進めるには無理があると思われる。</p>
<p>一口に海外拠点といっても、それぞれの地域や国で個別の事情や経緯があり、そのような特徴を踏まえ、優先順位を決めて継続した取り組みを行っていくことが競争力アップに繋がると考えている。</p>
<p>国民のCSRに対する意識を醸成する仕組みが必要であり、具体的に教育/広報活動/行政の取り組み姿勢等を改善していけば国民の意識も高まっていくと期待する。</p>
<p>海外ではCSRの一部側面が法律として規定されるようなケース(例えばカナダでは取締役のダイバーシティに関する目標値の開示が義務化される等)があるが、こうした法制化などに関する海外情報がわかりやすく入手できるようになっておらず、このような全体的な海外動向を素早くキャッチできるチャンネル、ルートがあると効果的である。</p>
<p>1)CSRの個別分野ごとの自律的なグローバルガバナンス/マネジメント 現在は、「CSR担当役員」、「CSR委員会」、「CSR行動規範」、「CSR部」などに代表される、CSRを専門的に扱うガバナンス/マネジメント体制を整備している点が評価される傾向にあります。経験的に、この体制は事業とCSRの間にサイロを作る要因にもなり得ると感じています。このようなCSR「切り出し型」アプローチに対するチャレンジとして、首記のようなCSR「埋め込み型」アプローチ(独立したCSR部門を持つのではなく、環境や人事などの各部門が自律的にCSRを実践する)との最適な組み合わせ方に関心があります。2)CSR会計 CSR活動に財務的な正当性を付与する「CSR会計」に関心があります。(環境保全活動に見られる「活動にかかるコスト」と「その結果、削減できるコスト」との比較で正当化するアプローチというよりも)「現在のCSR活動コストを」将来のリスク回避価値や事業機会創出価値を現在価値に割り戻した価値」との比較で正当化するアプローチを志向した会計です。外部性を扱うため、非常にチャレンジングではありますが、このような研究をしている機関がありましたら、教えていただければと思います。</p>
<p>CSRは欧州発信の傾向が強く、米国やアジアで共通のマネジメント方法でCSRを遂行していくには工夫が必要と思われる。</p>
<p>中小企業のみならず、当社のような中堅規模の企業ですら、国内のCSR推進体制構築もそこに、急速な海外展開を迫られてきたケースが多いのではないかと。このような調査に対して、模範回答的な記載をして、企業イメージを保持する事は容易だが、担当者としては、実態のわかる調査結果とは?を見極めるのが、実は難しい。多くの経済誌の記事などは、ストーリー性が強過ぎて、読み物としては面白いが、実担者の役には、あまり立っていないというのが、実感です。</p>
<p>CSRの項目として注目されている人権や雇用、腐敗防止などは、その国や地域の社会的・文化的な影響を大きく受けており、現在主流の欧州スタンダードを浸透していくと、文化摩擦や行政府との見解相違に直面することもあり、いち企業として解決が難しい問題も多い。</p>
<p>異文化、異なる価値観を超えた啓発の手法、意義の共有などが重要ではないかと考えます。</p>
<p>海外拠点における使命、役割と、それを遂行していく上で関係性の高い誠実な企業活動を常に意識して取り組むこと、又、開発途上国では法令の改変が激しく常に動向を注視していなければならない。</p>
<p>当社の場合はアジアの代表拠点のことを答えても、グローバルなCSRマネジメントの本質に迫るものではなく、多くの質問が当てはまらないのが現状です。</p>

## 海外拠点における CSR のマネジメントに関するアンケート調査

質問 1. 貴社についてお伺いします。貴社の概要、ご回答者の所属部署名・役職などを記入してください。

貴社名			
所在地	〒		
ご回答者	(部署名) _____ (ご担当者名) _____		
電話番号			
E - m a i l			
主たる事業分野※ ( 1 つに ○ )	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">                     1. 農林水産業 3. 建設業 5. 繊維工業 7. 出版・印刷業 9. 石油製品・石炭製品工業 11. ゴム製品工業 13. 鉄鋼業 15. 金属製品工業 17. 電気機械工業 19. 精密機械工業 21. 運輸・通信・公益業 23. 卸売・小売業 25. 金融業 26. その他 (                 </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">                     2. 鉱業 4. 食品工業 6. パルプ・紙工業 8. 化学工業 10. プラスティック製品工業 12. 窯業 14. 非鉄金属工業 16. 機械工業 18. 輸送用機械工業 20. その他の工業 22. ソフトウェア業 24. サービス業                 </td> </tr> </table>	1. 農林水産業 3. 建設業 5. 繊維工業 7. 出版・印刷業 9. 石油製品・石炭製品工業 11. ゴム製品工業 13. 鉄鋼業 15. 金属製品工業 17. 電気機械工業 19. 精密機械工業 21. 運輸・通信・公益業 23. 卸売・小売業 25. 金融業 26. その他 (	2. 鉱業 4. 食品工業 6. パルプ・紙工業 8. 化学工業 10. プラスティック製品工業 12. 窯業 14. 非鉄金属工業 16. 機械工業 18. 輸送用機械工業 20. その他の工業 22. ソフトウェア業 24. サービス業
1. 農林水産業 3. 建設業 5. 繊維工業 7. 出版・印刷業 9. 石油製品・石炭製品工業 11. ゴム製品工業 13. 鉄鋼業 15. 金属製品工業 17. 電気機械工業 19. 精密機械工業 21. 運輸・通信・公益業 23. 卸売・小売業 25. 金融業 26. その他 (	2. 鉱業 4. 食品工業 6. パルプ・紙工業 8. 化学工業 10. プラスティック製品工業 12. 窯業 14. 非鉄金属工業 16. 機械工業 18. 輸送用機械工業 20. その他の工業 22. ソフトウェア業 24. サービス業		
海外売上の比率 ( 1 つに ○ )	1. 全くない 2. 15%未満 3. 15%以上～50%未満 4. 50%以上		
海外拠点数	( ) 拠点 うちアジアの拠点数 ( ) 拠点		

※主たる事業分野は、貴社の平成 25 年度の売上高に占めるウェイトを参考に最も適当な業種を 1 つ選んでください。

※「海外拠点」とは、海外にある貴社の子会社または支店であって、本社とは一応独立した生産、営業等の活動を行っているものを指します。(単なる出張所、連絡事務所等は含みません)

## 質問2. 貴社全体におけるCSRのマネジメント<sup>1</sup>についてお伺いします。

(ア) 貴社において「CSRを担当していることが事務所掌上明示されている方のうち最上位の方」は誰ですか。

1. 社長
2. 取締役
3. 執行役員
4. その他の役職者（1～3以外のCSR担当部長・室長等）
5. CSR推進体制を定めていない

(イ) 貴社では、CSRに関する対応方針（以下、CSR方針）を立てておられますか。

1. CSR方針を策定している → 以下 1)からのご質問に続いてご回答ください
2. CSR方針を策定していない → P 3 質問 (エ)以降のご質問にご回答ください

### 上記(イ)で、1. とお答えした方にお伺いします。

1) 御社のCSR方針の中には、ISO26000でいう「社会的責任」の中核主題のうち、何が含まれていますか。（複数回答可）

1. 組織統治（経営者のコミットメント、戦略、目標設定等）
2. 人権（児童労働、人種差別等）
3. 労働慣行（公正・適切な労働条件、職場の安全環境等）
4. 環境（汚染の予防、持続可能な資源利用等）
5. 公正な事業慣行（カルテル、贈収賄、バリューチェーン等）
6. 消費者課題（公正なマーケティング、安全衛生保護）
7. コミュニティへの参画及びコミュニティの発展（持続可能な発展、社会的投資、地域人材の能力開発等）
8. その他（具体的に： \_\_\_\_\_ )

2) 貴社が特に注力している「社会的責任」の中核主題を3つまで選び、○をつけてください。

1. 組織統治（経営者のコミットメント、戦略、目標設定等）
2. 人権（児童労働、人種差別等）
3. 労働慣行（公正・適切な労働条件、職場の安全環境等）
4. 環境（汚染の予防、持続可能な資源利用等）
5. 公正な事業慣行（カルテル、贈収賄、バリューチェーン等）
6. 消費者課題（公正なマーケティング、安全衛生保護）
7. コミュニティへの参画及びコミュニティの発展（持続可能な発展、社会的投資、地域人材の能力開発等）
8. その他（具体的に： \_\_\_\_\_ )

<sup>1</sup> 「CSR」とは一般的に「企業の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して担う責任」と言われています。このアンケート調査における「CSRのマネジメント」とは、こうした「CSR」の意味合いを念頭に置きつつ、「CSRを経営や事業に反映、統合化するためのマネジメント」を指すものをご理解ください。

(ウ)貴社では、CSR方針に基づき、CSRに関する具体的な活動計画・目標（以下、CSR目標）を立てておられますか。

1. CSR目標を立てている →以下 1)からのご質問に続いてご回答ください
2. CSR目標を立てていない →P 3 質問 (エ) 以降のご質問にご回答ください

上記(ウ)で、1. とお答えした方にお伺いします。

1)CSR目標に、なんらかの形で入っているグループ企業の範囲はどこまでですか。最も近いものを1つ選んで○をつけてください。

1. ほぼすべての連結対象企業
2. 一部の連結対象子会社（海外を含む）
3. 一部の連結対象子会社と関係会社（海外を含む）
4. 一部の連結対象子会社（海外を含まない）
5. 一部の連結対象子会社と関係会社（海外を含まない）
6. 本社のみ
7. その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

2)CSR目標を立てるにあたり、海外拠点やグループ企業を含めることに難しさを感じますか。

1. 感じる ⇒その場合、どのような理由ですか。（複数回答可）
  - ① 法制度が異なるため（労働関連法、環境関連法など）
  - ② インフラのレベルが異なるため（自治体の廃棄物処理、医療・保健など）
  - ③ 拠点での対応が難しいため
  - ④ 合弁会社のパートナーの理解を得るのが難しいため
  - ⑤ その他（具体的に： \_\_\_\_\_）
2. 感じない

(エ)貴社では、3～5年程度の経営戦略（中期経営計画など）において、CSRをどのように位置づけていますか。最も近いものを1つ選んで○をつけてください。

1. 経営戦略の根幹にCSRが位置づけられている。
2. 経営戦略の1つとしてCSRが触れられている。
3. 経営戦略にCSRが触れられていない。
4. その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

(オ)貴社では、過去3年以内に、外国企業の買収等による子会社化・関連会社化を行っていますか。行っている場合、次の問いにお答えください。

- 1) 該当する事例はない。
- 2) 該当する事例がある。

⇒その場合、相手国はどこですか。複数ある場合には、最も大規模な取引における相手方についてお答えください。

--

⇒CSR 面ではどのように対応されましたか。あてはまるものを選んでください。いずれも、現在進行中の場合も○をつけてください。(複数回答可)

1. 買収等実施前のデューディリジェンスにおいて CSR 活動全般のすり合わせを行った。
2. 買収等が決定したのち、ただちに、具体的な経営統合プロセスにおいて CSR 活動全般のすり合わせを行った。
3. 子会社化・関連会社化等が完了したのち、CSR 活動全般のすり合わせを行った。
4. 子会社化・関連会社化等が完了したのち、一部の CSR 活動のすり合わせを行った。  
(具体的に： )
5. その他 (具体的に： )
6. 子会社化・関連会社化等が完了したが、CSR 統括部署としては平常業務以外行っていない (海外拠点が増えたという認識のみ)。

上記の 1. 2. 3. 4. に○をつけていただいた場合にお伺いします。すり合わせを行った結果、CSR 活動はどのように変化しましたか。最も近いものを 1 つ選んで○をつけてください。

- ① どちらかという、自社に合わせて統一した。
- ② どちらかという、買収先に合わせて統一した。
- ③ すり合わせを行ったが、互いに独立のまま、変更しないことになった。
- ④ その他 (具体的に： )

(カ) 貴社が海外進出の際に実施していることを、すべて選んで○をつけてください。

1. 現地政府・地自体との対話
2. 地域住民との対話
3. 地域経済への影響度評価 (具体的に： )
4. 地域環境への影響度評価 (具体的に： )
5. その他 (具体的に： )

### 質問3. 貴社の海外拠点について、全般的な傾向をお伺いします。

(ア) 貴社の海外拠点は、どのように活動していますか。最も近いものを1つ選んで○をつけてください。

1. 海外拠点は、国内に設けている海外事業を統括する本部等のもとで活動している。
2. 海外拠点は、当該拠点を含む地域統括本部等（アジア、米州等）のもとで活動している。
3. 海外拠点は、事業またはブランドごとなどの本部・カンパニー等のもとで活動している。
4. 海外拠点は、1～3の組み合わせにより活動している。
5. その他（具体的に： \_\_\_\_\_ )

(イ) 貴社の海外拠点と本社の関係を簡略に説明する場合に、次のうちどれに一番近いとお考えになりますか。最も近いものを1つ選んで○をつけてください。

1. 本社による、中央集権的なマネジメントを行っている。
2. 限定的な本社機能について、海外拠点に権限を委譲している。
3. 海外拠点の自由裁量がかなり大きいマネジメントを行っている。
4. 事業や地域により、異なる。  
(その場合、具体的に： \_\_\_\_\_ )
5. その他（具体的に： \_\_\_\_\_ )

(ウ) 貴社では、海外拠点におけるCSRに関する活動状況や課題を、包括的に把握・共有する機会をお持ちですか。過去に1度でもあれば、あてはまるものをすべて選んで○をつけてください。

1. ほぼすべての拠点から、拠点の代表または役職者が顔を合わせる場
2. ほぼすべての従業員が参加する、従業員向けの意識調査
3. ほぼすべての従業員を対象とする、CSR関連の研修等（オンラインを含む）
4. 本社の経営会議に報告する必要がある場合のみ、経営会議で共有
5. 特になし
6. その他（具体的に： \_\_\_\_\_ )

(エ) 貴社の海外拠点の中で、拠点として現地政府や団体からのCSRに関する表彰を受けたことはありますか（年次は問いません）。

1. 該当する事例はない。
2. 該当する事例がある。

⇒ある場合は、下記に具体的に記入してください。

--

**質問 4. 海外拠点（アジアの代表的地点）における、CSR のマネジメントについてお伺いします。**

**以下の質問は、アジア地域内にある代表的な 1 箇所の海外拠点を想定してお答えください。**

(ア) その想定する海外拠点を選ばれた理由として最も近いものを 1 つ選んで○をつけてください。

1. 事業規模が最も大きい拠点だから
2. 早くからアジアへ進出をした拠点だから
3. アジア地域の統括拠点であるから
4. CSR の取り組みが進んでいる拠点だから
5. CSR の取り組み上、重視する拠点だから
6. CSR に関する課題・ジレンマが多い拠点だから
7. その他（具体的に： \_\_\_\_\_ )

(イ) その想定する海外拠点のある国をお答えください。

(ウ) その想定する海外拠点の主要機能は何ですか。あてはまるものを選んでください。

1) 以下のうちあてはまるものを選んでください。

1. アジア地域の統括拠点（本社機能を有する）である。
2. アジア地域の統括拠点ではない。

2) 以下のうちあてはまるものを選んでください。（複数回答可）

1. 製造
2. 販売・サービス提供
3. 研究開発
4. その他（具体的に： \_\_\_\_\_ )

(エ) その海外拠点の代表者は、CSR に関するコミットメントをどのように行っていますか。

以下の 1~3 のいずれかに○をつけてください。

1. 行っている。  
⇒その場合どのような方法で行っていますか。（複数回答可）
  - ① 拠点において、社内向けに CSR 推進を説明している。
  - ② 拠点において、社外に対し CSR のメッセージを出している。
  - ③ その他（具体的に： \_\_\_\_\_ )
2. 行っていない。
3. 本社として把握していない。



(オ) その海外拠点で CSR を推進するきっかけは何でしたか。(複数回答可)

1. 経営トップの方針
2. 進出時の、進出国または合弁パートナー等による前提条件
3. 本社 CSR 統括部署からの働きかけ
4. 進出後、現地で発生した課題対応のため (NGO やコミュニティからの要請等)
5. CSR 活動は行っていない
6. その他 (具体的に： )

(カ) その海外拠点における、CSR 全般に関する担当者の状況についてお答えください。最も近いものを1つ選んで○をつけてください。

1. CSR 全般に関する専任の担当者がいる。
2. CSR 全般に関する担当者がいるが、他部署と兼任している。
3. CSR のうち一部の主題に関する担当者 (例：環境担当、社会貢献担当など。一部の専任を含む) はいるが、全般に関する担当者はいない。
4. 他部署との兼任も含めて CSR を担当しているものはいない。
5. その他 (具体的に： )

(キ) その海外拠点で、最近 (ここ3年程度) で最も注力している社会的責任に関する取り組みを3つまで選んで○をつけてください (すでに解消済のものは除く)。

1. 人種、性別、出身地等による差別の解消
2. 児童労働や不法労働の予防・対応
3. 長時間労働の予防・対応
4. 職場の安全の確保
5. 大気・水質汚染などの予防
6. 廃棄物の削減
7. 価格操作の予防・対応
8. 贈収賄の予防・対応
9. サプライヤーにおける CSR の把握・改善
10. 公正なマーケティングの実施
11. 社会課題への取り組みによる新たな事業機会の創出
12. 社会貢献活動の実施
13. その他 (具体的に： )

(ク) 下表の内容を目的とした施策を検討する際、実質的な意思決定をしているところはどこですか。最も近いものをそれぞれ1つ選んで○をつけてください。

目的	決定力のある部署	a 海外拠点	b 海外拠点を統括する部署 (※)	c その他 (CSR 部署など、具体的に)
1) 人種、性別、出身地等による差別の解消		1.	2.	3. ( )
2) 児童労働や不法労働の予防		1.	2.	3. ( )
3) 長時間労働の予防		1.	2.	3. ( )
4) 職場の安全の確保		1.	2.	3. ( )
5) 大気・水質汚染などの予防		1.	2.	3. ( )
6) 廃棄物の削減		1.	2.	3. ( )
7) 価格操作の予防・対応		1.	2.	3. ( )
8) 贈収賄の予防・対応		1.	2.	3. ( )
9) サプライヤーにおける CSR の把握・改善		1.	2.	3. ( )
10) 公正なマーケティングの実施		1.	2.	3. ( )
11) 社会課題への取り組みによる新たな事業機会の創出		1.	2.	3. ( )
12) 社会貢献活動の実施		1.	2.	3. ( )

(※) 質問3 (ア) でご回答いただいた部署とお考えください。

(ケ) その海外拠点では、CSRに関する以下のような活動に参加していますか。(複数回答可)

1. 現地に進出している日系企業の CSR 情報交換の場に参加している。
2. 現地企業、または現地に進出している外資系企業の CSR 情報交換の場に参加している。
3. 同地域におけるグローバル・コンパクト・地域ネットワークに参加している。
4. 上記以外に同地域における企業一般の CSR 情報交換の場に参加している。
5. 特に参加していない。
6. その他 (具体的に : )

(コ) その拠点で実施している能力開発や人材交流について、該当するものすべて選んで○をしてください。

1. 経営者と従業員は同じ食堂を使用している
2. 経営者と従業員の交流イベントがある
3. 地域住民との交流、会社のスポーツ施設等の開放
4. 工場労働者への技能研修 (工場労働者全体の何%程度でしょうか: %)
5. 地域サプライヤーへの技能研修
6. 現地従業員の本社留学制度 (全従業員の何%程度でしょうか: %、平均期間: ヶ月)
7. 現地マネージャーと本社役員 (地域統括等) との定期的な対話がある ( ヶ月に1回)
8. 現地マネージャーと本社役員が直接コミュニケーションできるツールがある  
ある場合 ⇒ ①実際に活用されている  
②あまり活用されていない
9. その他 (具体的に : )

(サ) その海外拠点では、CSR に関しどのような情報開示・発信を行っていますか。(複数回答可)

1. 拠点としての編集方針に基づく CSR 報告書(名称は問いません)を発行している。
2. 本社発行の CSR 報告書(名称は問いません)に拠点の CSR に関する内容を盛り込んでいる。
3. 取引や採用のためのパンフレット等において、CSR に関する内容を盛り込んでいる。
4. 現地における CSR 関連のアワードやランキングに応募している。
5. 現地政府や地域住民に対し、CSR に関する自主的な説明を行っている。
6. 外部からのアンケート(NGO、諸団体等)に対し回答を行っている。
7. 特に情報開示や発信は行っていない。
8. その他(具体的に: )

(シ) その海外拠点における CSR のマネジメントについて、改善すべき点をお感じですか。

以下の1~4で該当するものを選んで○をつけてください。

1. 改善すべき点がある。

⇒それは、どのような内容ですか(複数回答可)。

- ① 海外拠点では経営理念や CSR 方針が浸透していない。
- ② 海外拠点では CSR に関する目標の設定が本社に比べ十分に出来ていない。
- ③ 海外拠点では環境マネジメントシステム等の認証取得が遅れている。
- ④ 海外拠点と本社 CSR 統括部署とのコミュニケーションが取りにくい。
- ⑤ 国内から海外拠点に派遣される社員の、CSR に関する事前の知識が十分ではない。
- ⑥ 海外拠点の代表者の、CSR に対する関心が低い。
- ⑦ 現地採用の従業員の、CSR に関する基礎知識が十分ではない。
- ⑧ 人事評価や研修システムが統一されていない。
- ⑨ 海外拠点における CSR 関連の予算が十分ではない。
- ⑩ 海外拠点における CSR を担当する従業員数が十分ではない(人手が足りない)。
- ⑪ 海外拠点から本社に寄せられる CSR に関する要望に、応えきれていない。

→具体的にはどのような要望がありますか。

( )

- ⑫ その他(具体的に: )

2. 特に改善すべき点はない。

3. 分からない。

4. その他(具体的に: )

(ス) P7 問(キ)でお答えいただいた内容をはじめ、その海外拠点での CSR に関する取り組みについて、欧米やアジアの企業の対応の方が優れていると感じたことはありますか。あるいは、日本企業の方が優れていると感じたことはありますか。該当するものを選んで○をつけてください。またある場合は、具体的にどのような内容ですか。

1. 欧米企業の方が優れている

(具体的に: )

2. アジア企業の方が優れている

(具体的に: )

3. 日本企業方が優れている  
(具体的に： )
4. 特に差を感じない
5. その他 (具体的に： )

(セ) その海外拠点において CSR を推進するうえで、違和感をもっておられることはありますか。(複数回答可)

1. CSR という言葉が知られていない
2. CSR という社会貢献活動だと思われがち
3. CSR という労働者の権利だと思われがち
4. 法令遵守を軽視されがち
5. CSR は、CSR 担当者のみが取り組めばよいと思われがち
6. その他 (具体的に： )

(ソ) その海外拠点では、自らの調達、購入、契約等の意思決定を通じて、その相手先(いわゆるサプライチェーン・バリューチェーン内の他組織)における CSR 対応を促すための対応方針が定められていますか。以下の1~4で該当するものを選んで○をつけてください。

1. 定められている  
⇒その場合、以下のどの対象が含まれますか。すべてに○をつけてください。
 

① 外注労働者	⑥ 顧客、消費者
② 建設・土木工事などの請負、外部委託先	⑦ 一次サプライヤーの原材料・部品調達先
③ 物流の請負、外部委託先	⑧ 二次サプライヤーの原材料・部品調達先
④ 情報システム等の外部委託先	⑨ 三次サプライヤー以降の原材料・部品調達先
⑤ コンサルタントなどの外部委託先	⑩ その他 (具体的に： )
2. 今は定められていないが、1年以内に定める予定である。
3. 今は定められておらず、1年以内に定める予定もない。
4. その他 ( )

上記(ソ)で、1. とお答えした方にお伺いします。

1) その海外拠点におけるサプライチェーン・バリューチェーン内の他組織における CSR 対応を促すために、取り組んでいることをすべてに○をつけてください。

1. 本社がガイドライン、マニュアル等を作成している。
2. 海外拠点向けのガイドライン、マニュアル等を作成している(現地語に翻訳するなど)。
3. サプライチェーン・バリューチェーン内の他組織に対し CSR 監査を定期的実施している。
4. サプライチェーン・バリューチェーン内の他組織を対象とした説明会を実施している。
5. サプライチェーン・バリューチェーン内の他組織を対象とした研修を実施している。
6. 特に実施していない。
7. その他 ( )

(タ) その海外拠点におけるサプライチェーン・バリューチェーンを通じた CSR 活動を、よりよくするためにどのような方策があると考えられますか。該当するものすべてに○をつけてください。

1. サプライヤーへの直接訪問回数を増やすなどして、CSR 推進の意義をさらに共有する。
2. サプライヤーによる CSR 関連の外部認証取得(SA8000<sup>2</sup>等)を支援する。
3. サプライヤー調査について現地 NGO 等との連携を強化する。
4. 経営全体として関心を高め、経営理念の共有・周知徹底を通じて本社の調達部門等関連部門の CSR に対する理解を促す。
5. 顧客に対する自社の販売方針の説明を強化する。
6. 取引条件として CSR イシューへの対応を厳しく求める (たとえば問題があったときに、「取引の断絶」を行うなど)。
7. 現状で十分と考えている。
8. その他 (具体的に : \_\_\_\_\_ )

(チ) その海外拠点におけるサプライチェーン・バリューチェーンを通じた CSR 活動について、日本国内と比較して困難だと感じておられることはありますか。該当するものすべてに○をつけてください。

1. 自社と、サプライヤーや販売先との関係づくりが、日常的で密なコミュニケーションが容易な国内と海外ではそもそも難しい。
2. 海外でのサプライヤーや販売先は、欧米・アジア企業との取引も行っているケースが多く、自社からの依頼や要請が相対的に通りにくい土壌がある。
3. その他

具体的に :
--------

<sup>2</sup> 1997年にSAI (ソーシャル・アカウンタビリティ・イニシアチブ) が開発した、労働者の人権の保護に関する監査可能な基準を定めた国際規格。

質問5. CSRに関する国内外の差や、日本らしさをどのように感じておられるかお伺いします。

(ア) 海外（特に欧米企業）との比較の中で、日本企業のCSRで優れていると思われること、あるいは特徴と思われることがございましたらご自由にお書きください。

(イ) 海外（特に欧米企業）との比較の中で、欧米企業のCSRで優れていると思われること、あるいは特徴と思われることがございましたらご自由にお書きください。

## 質問6. その他ご意見

(ア) 海外拠点におけるCSRのマネジメントを行っていくうえで、政府等の公共機関、業界団体等への期待やご意見がございましたらご自由にお書きください。

(イ) これまでの質問以外で海外拠点におけるCSRのマネジメントについて、ご意見がございましたらご自由にお書きください。

以上

ご協力ありがとうございました

平成26年度調査研究事業

企業のグローバル展開とCSRに関する  
調査研究報告書

平成27年3月

一般財団法人 企業活力研究所

〒105-0001 東京都港区虎ノ門1-5-16  
Tel (03)3503-7671 Fax (03)3502-3740  
<http://www.bpfj.jp/>