

企業のグローバル展開とCSRに関する
調査研究報告書
(概要版)

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>



報告書概要

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、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。

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.....	3
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）.....	4
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）.....	5
1 海外拠点における CSR のマネジメントの現状 【ねらい（1）】.....	5
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）】.....	18
3 日本企業の CSR の特徴、強み、弱みについて 【ねらい（3）】.....	22
4 欧米企業の事例.....	24
5 考察.....	27
III 企業のグローバル展開と CSR のあり方（提言）.....	30
1 海外における CSR のマネジメント体制について.....	30
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.....	31
3 日本企業による CSR に関する対話・発信について.....	33
平成 26 年度 CSR 研究会委員名簿.....	35

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¹。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²。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³。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、遡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事とする。

（※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。

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

² 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」

³ 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

2.2 サプライチェーン（調達）における CSR の推進

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）

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⁴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」⁵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 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。

⁴ 平成 26 年 10 月 24 日第 2 回 CSR 研究会発表 (CSR アジア)

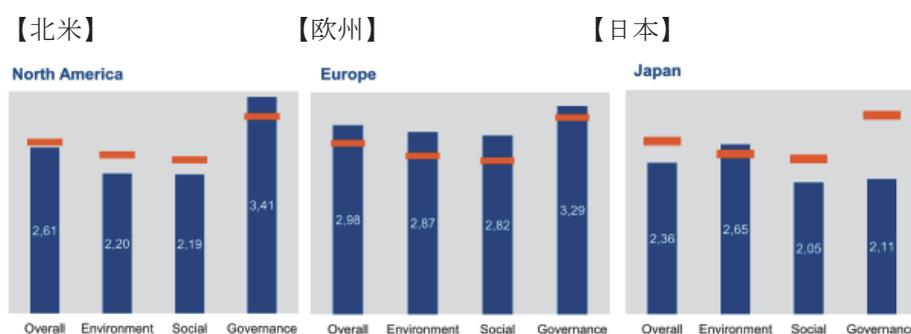
⁵ 2008 年から毎年実施されている、CSR の実践者や有識者約 80 名を対象としたインタビュー調査結果による。

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⁶。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

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)

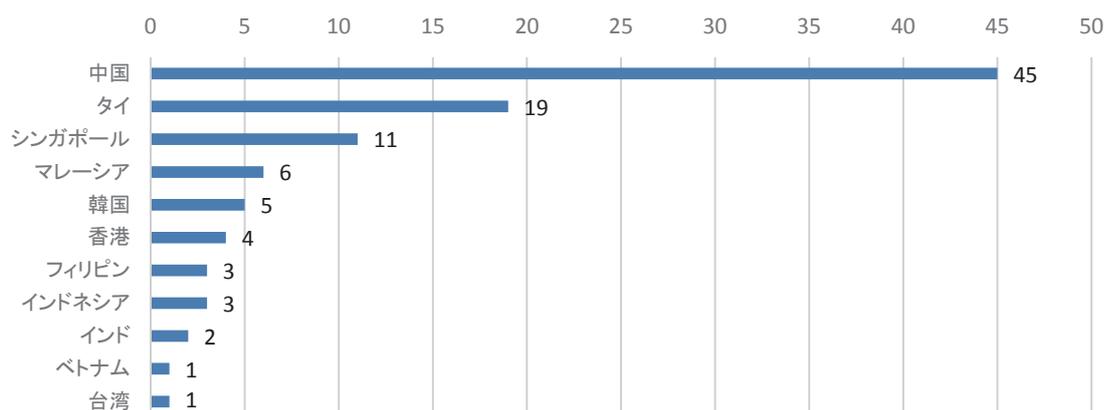
以上の認識に基づき、本調査では、以下の 3 つをねらいとする。

- (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。

⁶ <http://www.aicj.org/ajiakomyunikeshon-yan-jiu-suo/xin-zhe-qing-bao>

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。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。



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。

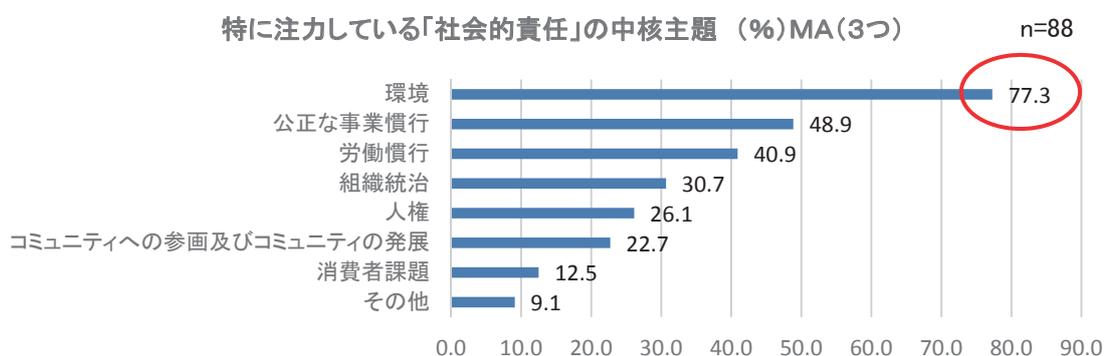
1 海外拠点におけるCSRのマネジメントの現状 【ねらい（1）】

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⁷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。

【Q2ーイ: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。



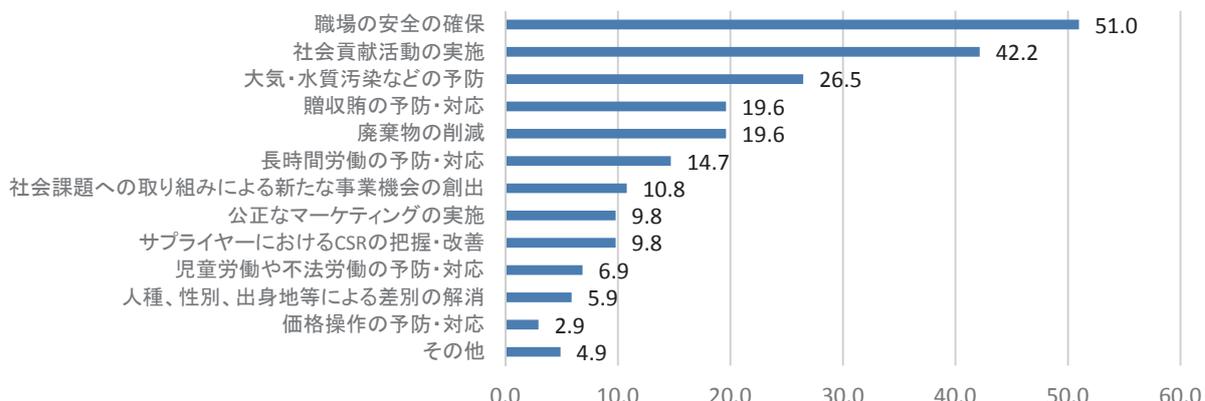
【Q4ーキ:アジアの代表的拠点で注力している取り組み】

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%)が最も高い。

⁷ 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。

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



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。海外拠点との情報共有への熱心さには温度差がある。

【Q2-U: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。

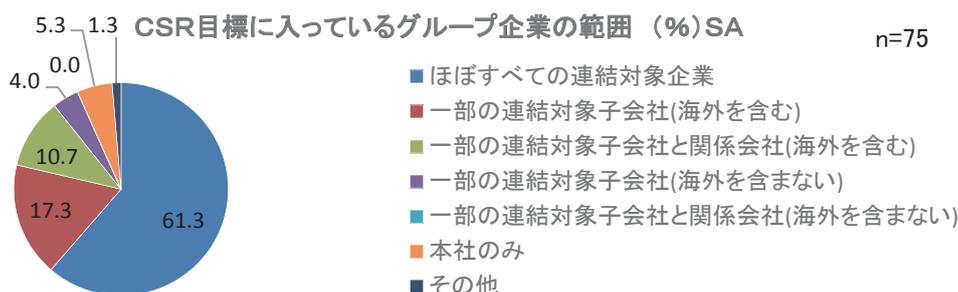
CSRに関する具体的な活動計画・目標を立てているか (%)SA

n=102



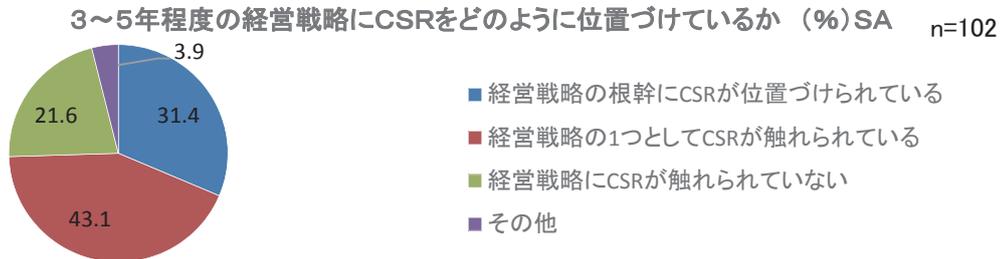
CSR目標に入っているグループ企業の範囲 (%)SA

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。



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。



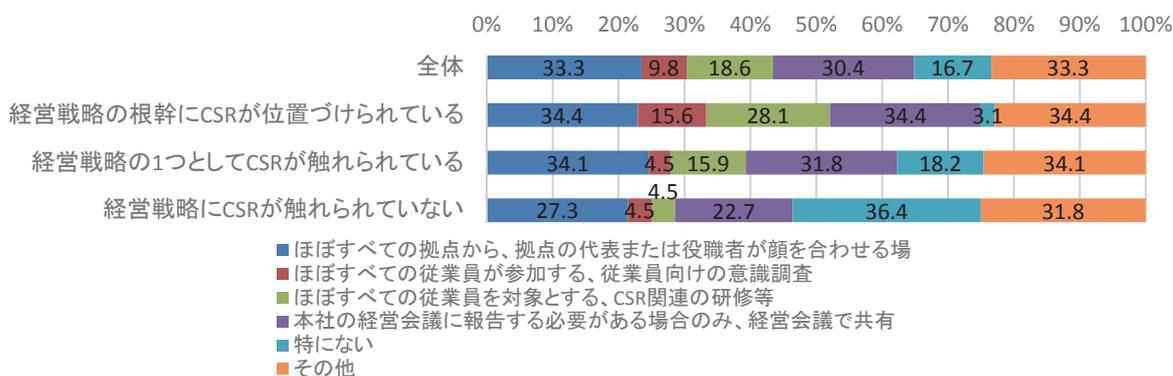
【Q3-ウ:CSRの活動状況・課題の把握や共有の機会】

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。

「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。

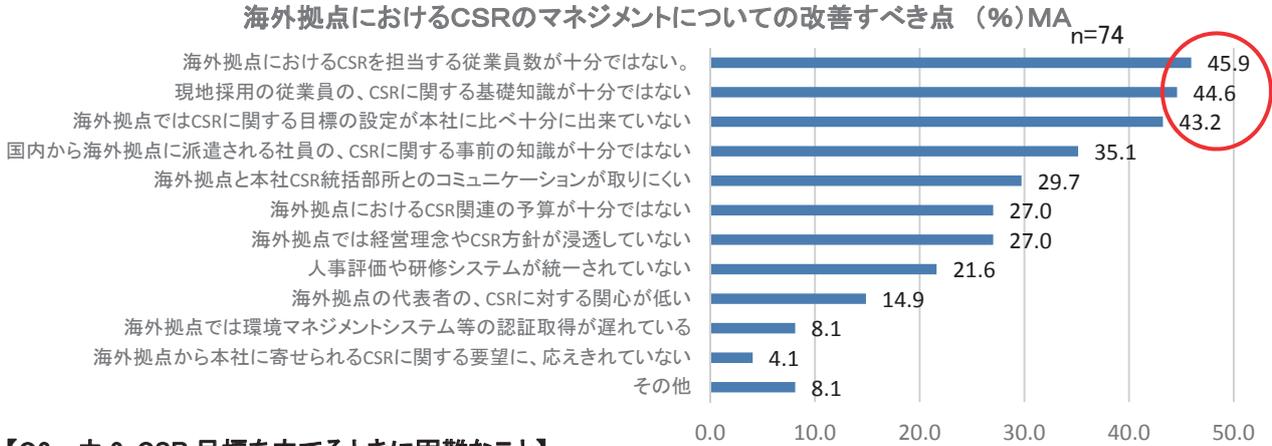


経営戦略におけるCSRの位置付け別:海外拠点のCSRに関する活動状況や課題の把握・共有 (%)MA



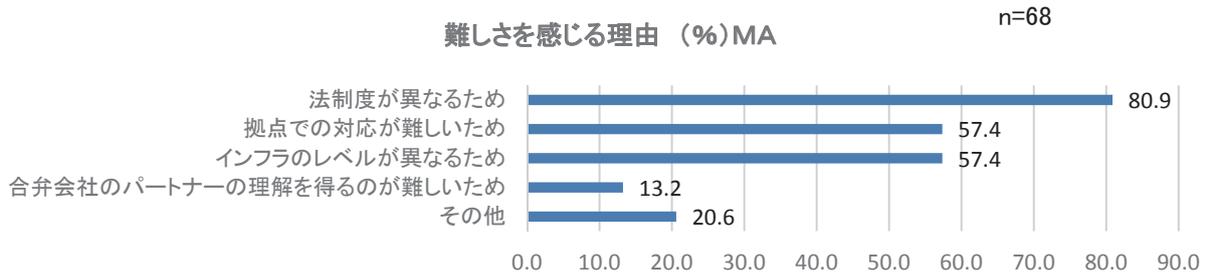
【Q4ーシ:海外拠点におけるCSRのマネジメントの改善すべき点】

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。



【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、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。

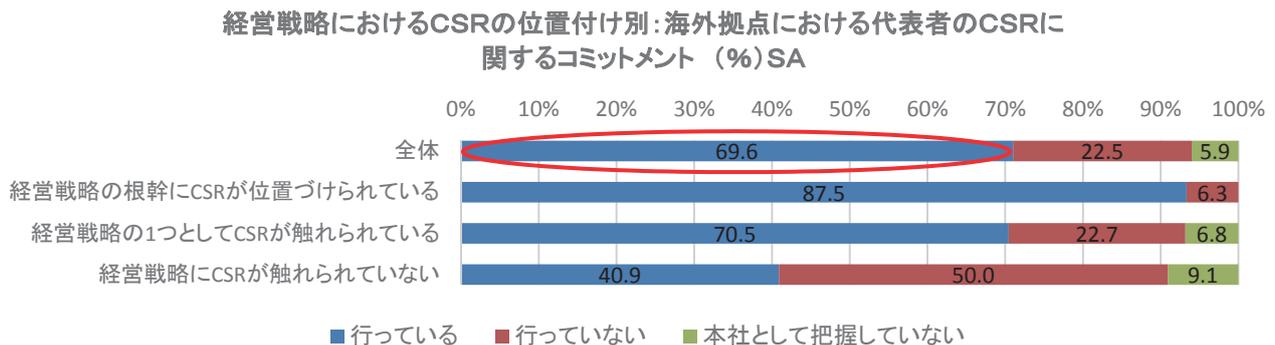
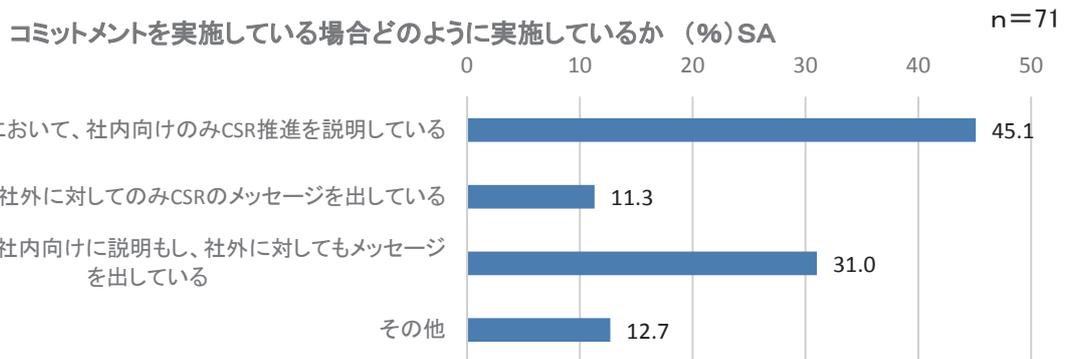
- ✓ メディアからの問い合わせは、グローバルな広報ネットワークで対応しているが、その地域で対応が難しいグローバルな課題については、本社に連絡が入り、CSRに関わる領域の場合（企業の倫理性が問われるような課題）には、CSR部署も加わって対応策を検討する【ソニー】。

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（P12 Q4-シ）。

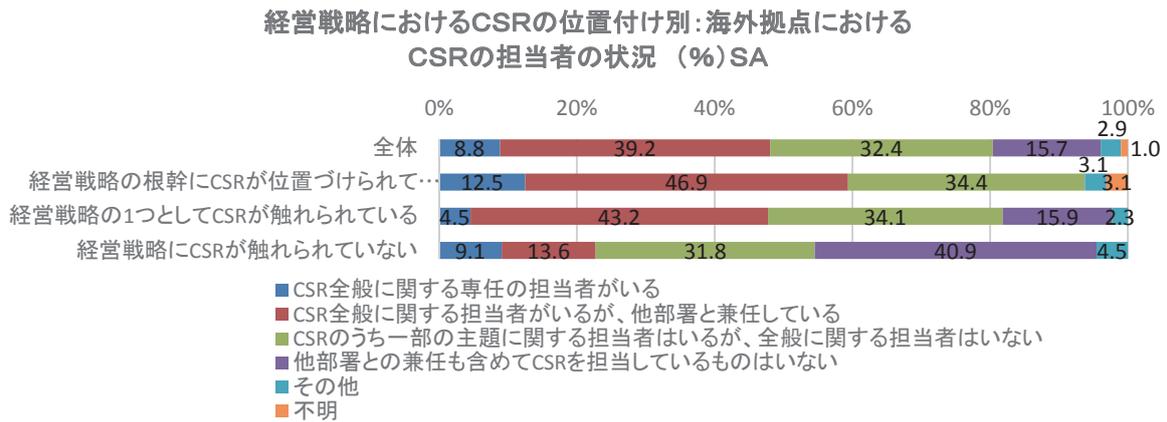
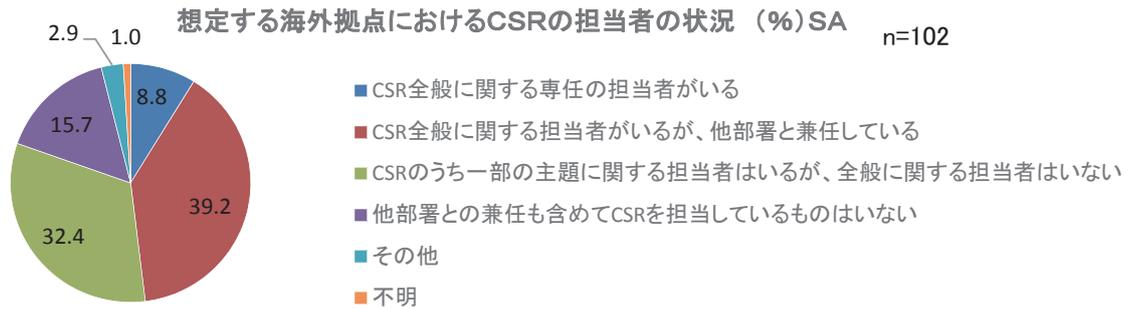
【Q4-エ:アジアの代表的拠点における代表者のコミットメント】

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。



【Q4-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いる」のは8.8%にとどまり、「CSR全般に関する担当者がいるが、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。

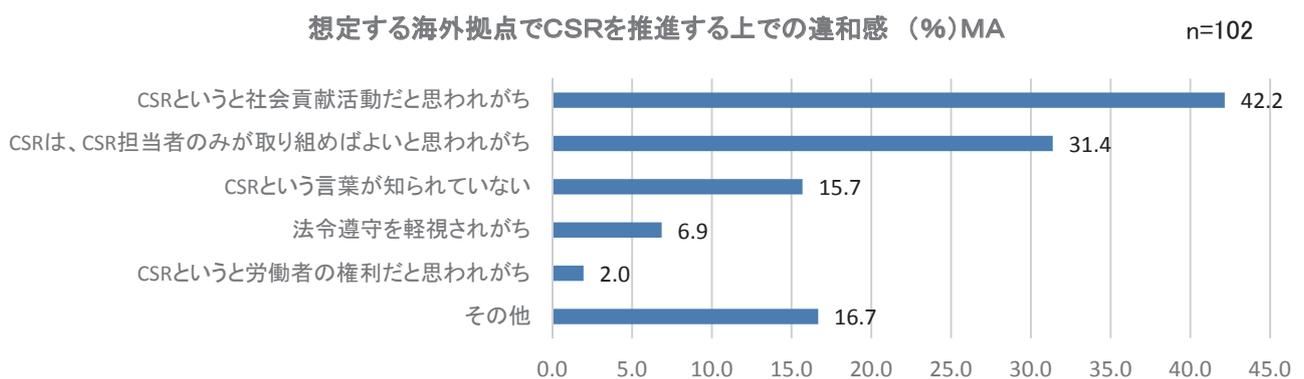


担当者の配置に関しては、以下の例が得られた。

- ✓ 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ーセ：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みばよいと思われがち」(31.4%)が多かった。



【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 (P9 Q4ーシ)】

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。

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、問題が起きた場合には、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]⁸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

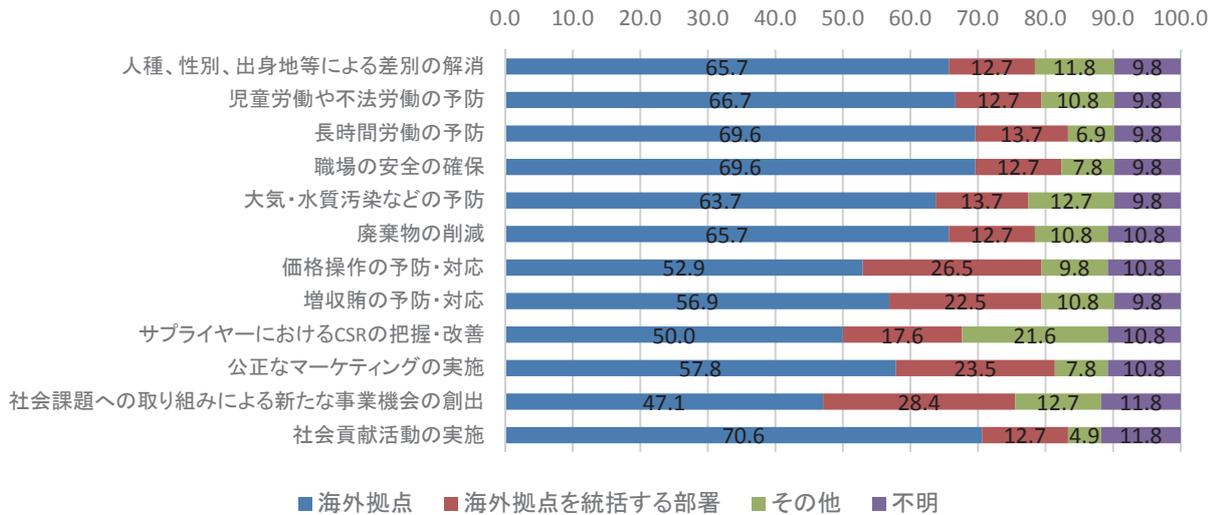
多くの CSR 課題について、海外拠点自身での意思決定がなされている。ただし特にその率の高かった「長時間労働の予防」「職場の安全の確保」は、いわば拠点以外の部署では扱いにくい課題でもあり、全社にかかわりが強かったり抽象度が高かったりするテーマでは拠点の意思決定の割合は減少する傾向が見られた。

【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。

⁸ 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



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

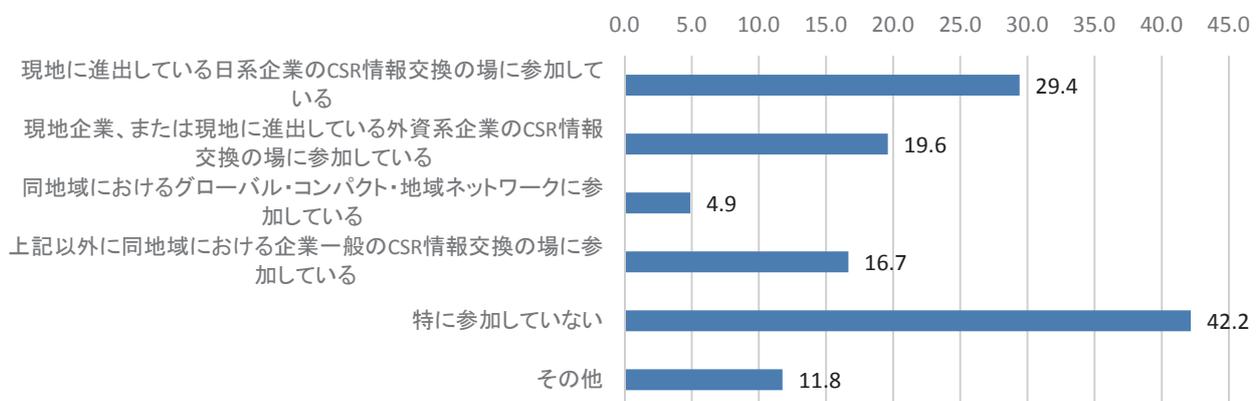
独自の情報発信を行っている企業は 2 割台と限定的である。現地における企業間の活動についても行っていない企業が多い。海外拠点の意思決定のもとで社会的課題への取り組みによる新たな事業機会の創出について行っている企業は半数以下である。総じて、拠点独自の取組みは社会貢献活動が中心になっているとみられる。

【Q4-ケ:海外拠点における外部との情報交換活動】

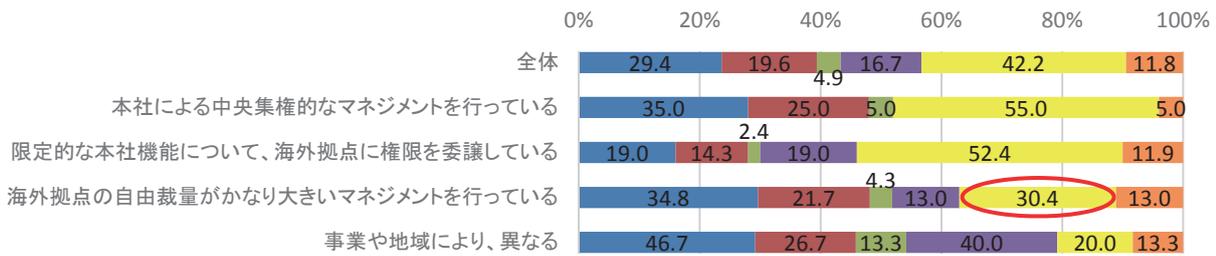
海外拠点では社外での活動には、「特に参加していない」とした回答が最も高く 42.2%だった。29.4%は日系企業の情報交換の場に参加している。「特に参加していない」への回答が低いのは、海外拠点の自由裁量がかかなり大きい経営スタイルの企業、海外拠点のトップが CSR へのコミットメントを行っている企業、海外拠点に CSR 全般に関する専任の担当者がある企業だった。

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

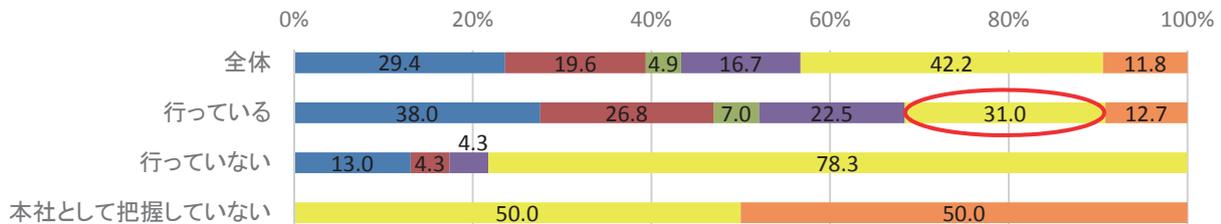


マネジメントスタイル別: 海外拠点における外部との情報交換等活動 (%)MA



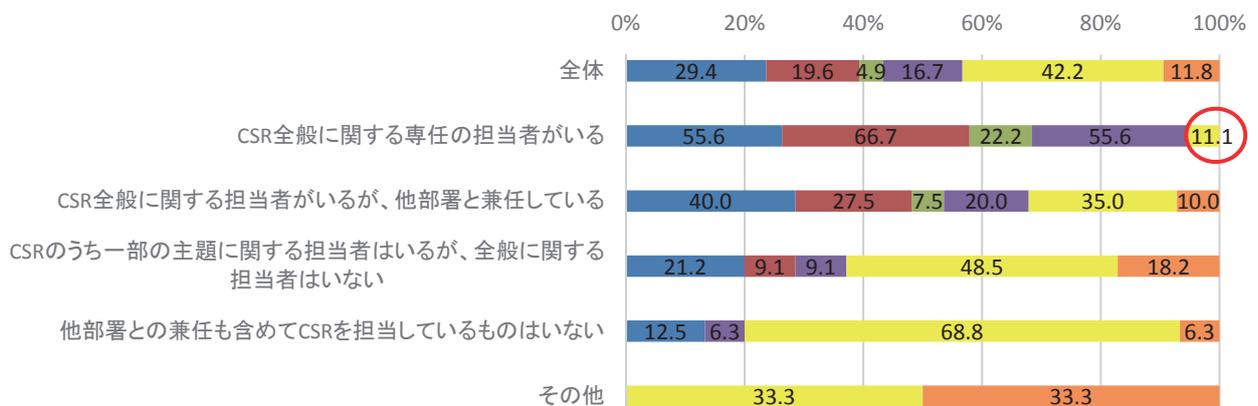
- 現地に進出している日系企業のCSR情報交換の場に参加している
- 現地企業、または現地に進出している外資系企業のCSR情報交換の場に参加している
- 同地域におけるグローバル・コンパクト・地域ネットワークに参加している
- 上記以外に同地域における企業一般のCSR情報交換の場に参加している
- 特に参加していない
- その他

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

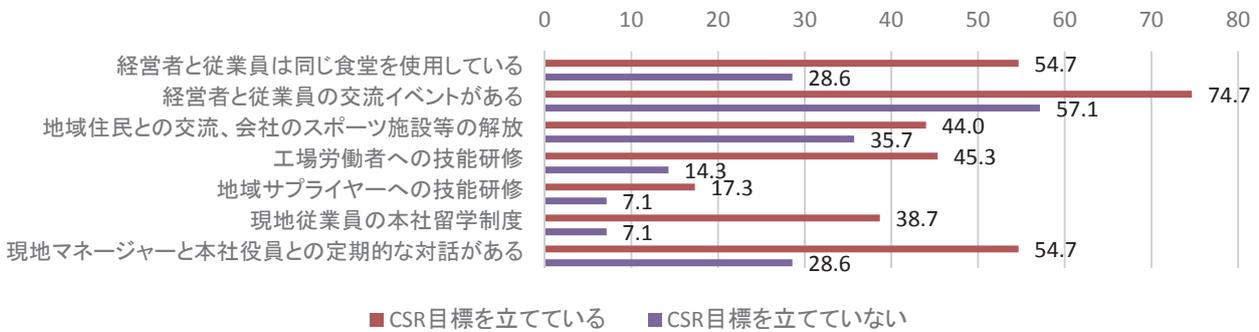


- 現地に進出している日系企業のCSR情報交換の場に参加している
- 現地企業、または現地に進出している外資系企業のCSR情報交換の場に参加している
- 同地域におけるグローバル・コンパクト・地域ネットワークに参加している
- 上記以外に同地域における企業一般のCSR情報交換の場に参加している
- 特に参加していない
- その他

【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」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

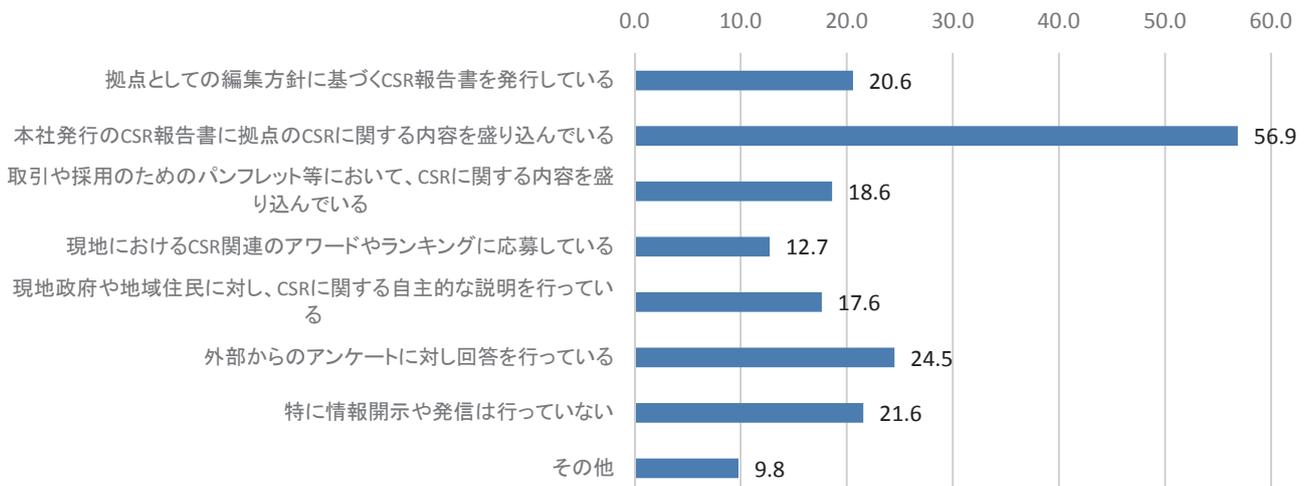


【Q4-サ:アジアの代表的拠点における CSR 情報開示・発信】

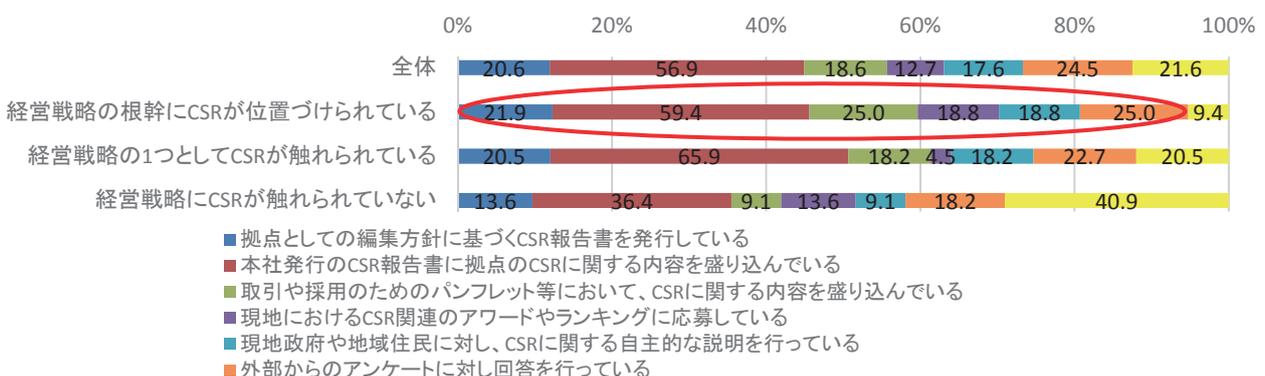
「本社発行の CSR 報告書に拠点の CSR に関する内容を盛り込んでいる」が 56.9%と高かった。

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。

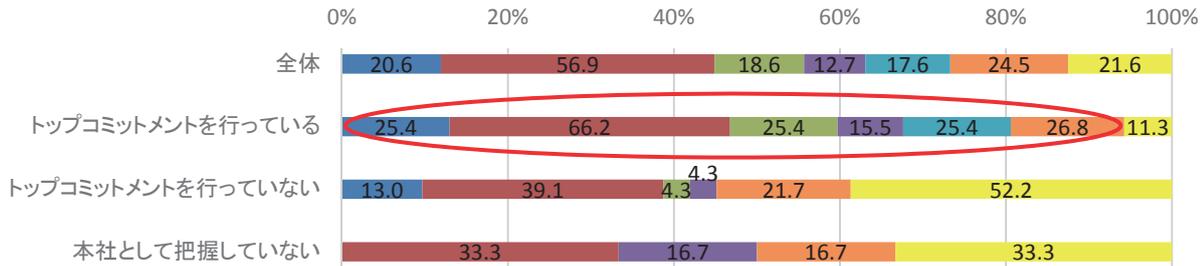
想定する海外拠点のCSRに関する情報開示・発信 (%)MA n=102



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

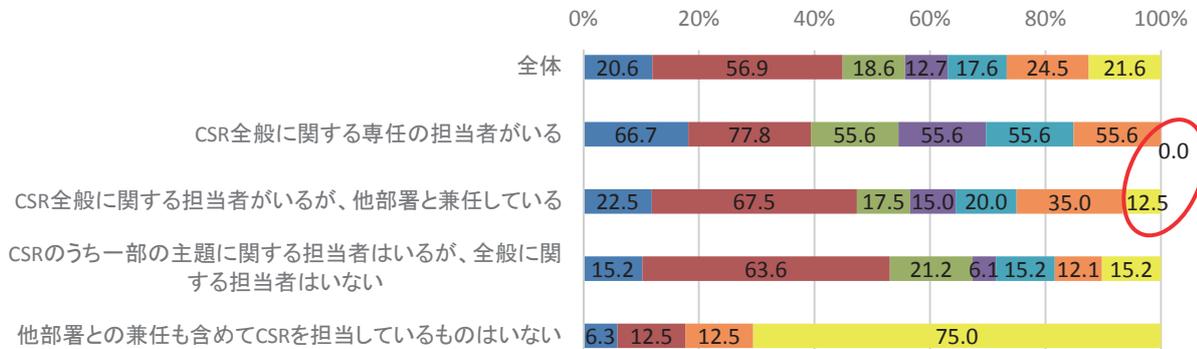


海外拠点のトップコミットメント別:海外拠点におけるCSRの情報開示・発信 (%)MA



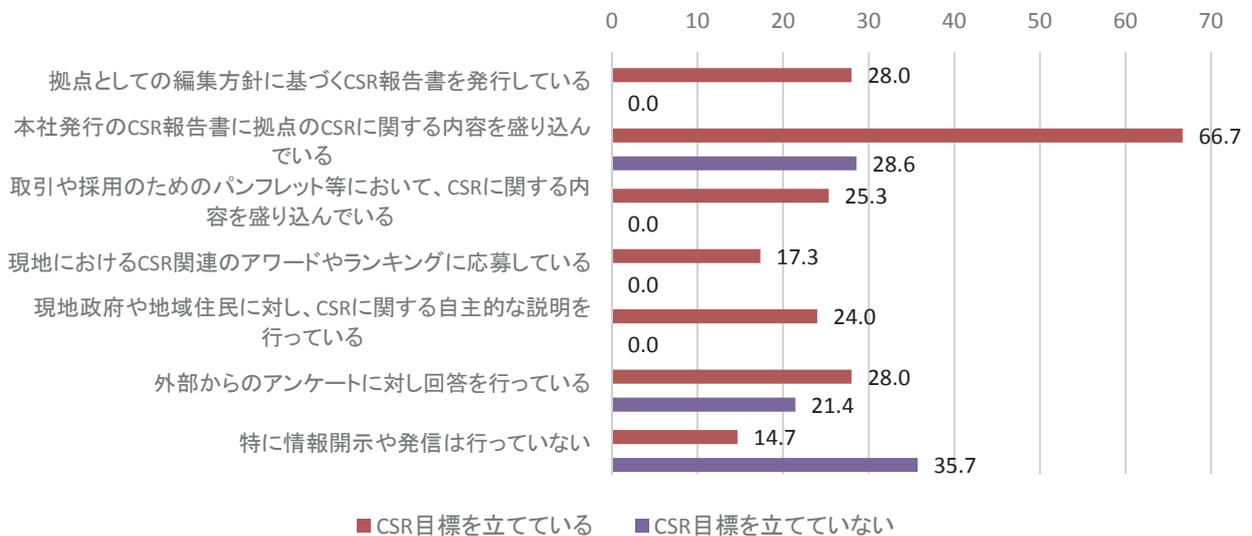
- 拠点としての編集方針に基づくCSR報告書を発行している
- 本社発行のCSR報告書に拠点のCSRに関する内容を盛り込んでいる
- 取引や採用のためのパンフレット等において、CSRに関する内容を盛り込んでいる
- 現地におけるCSR関連のアワードやランキングに応募している
- 現地政府や地域住民に対し、CSRに関する自主的な説明を行っている
- 外部からのアンケートに対し回答を行っている
- 特に情報開示や発信は行っていない

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



- 拠点としての編集方針に基づくCSR報告書を発行している
- 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
- 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
- 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
- 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
- 外部からのアンケートに対し回答を行っている
- 特に情報開示や発信は行っていない

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P12,13 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】。

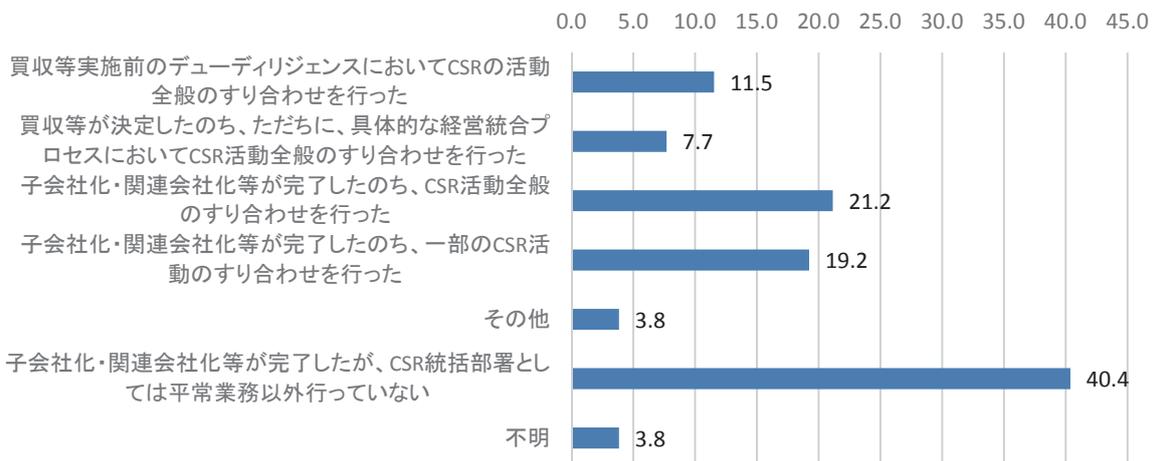
1.6 海外企業の買収時における CSR のマネジメント

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。

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



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。

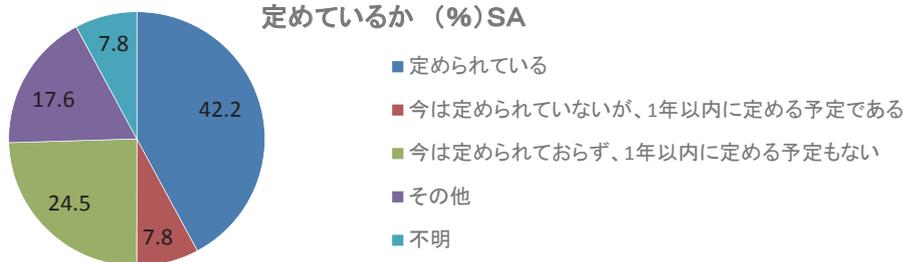
【Q4-ソ:相手先に CSR 対応を促すための方針の有無】

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。

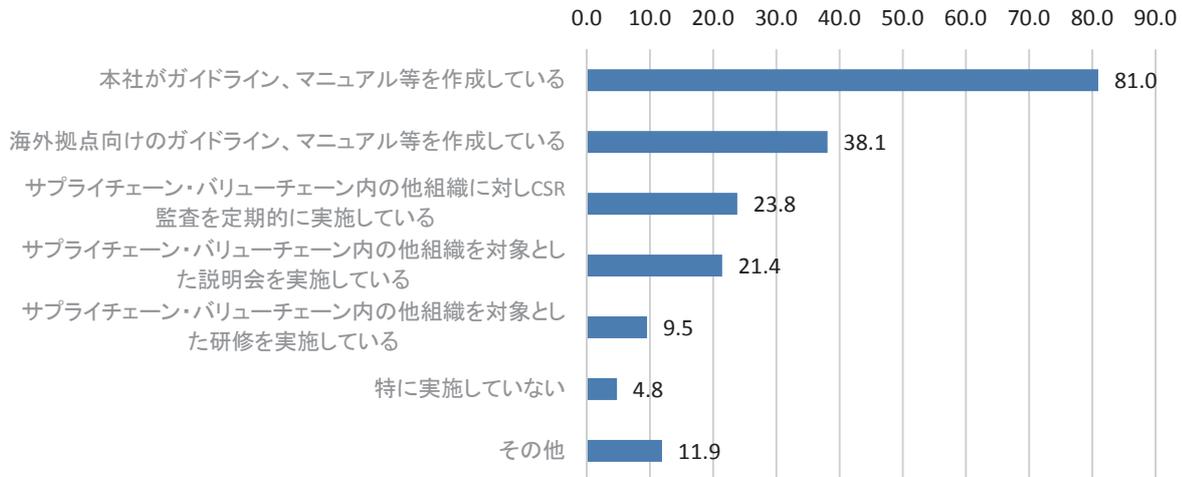
想定する海外拠点はサプライチェーン・バリューチェーンのCSR対応方針を定めているか (%) SA

n=102

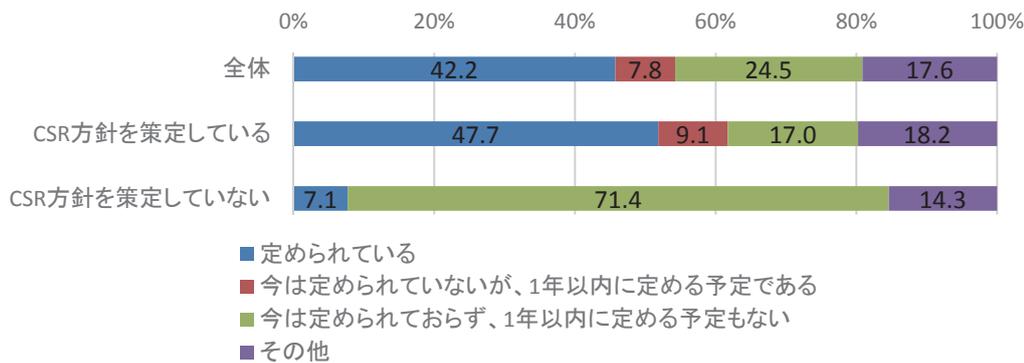


サプライチェーン・バリューチェーン内の他組織におけるCSR対応で
取り組んでいること (%)MA

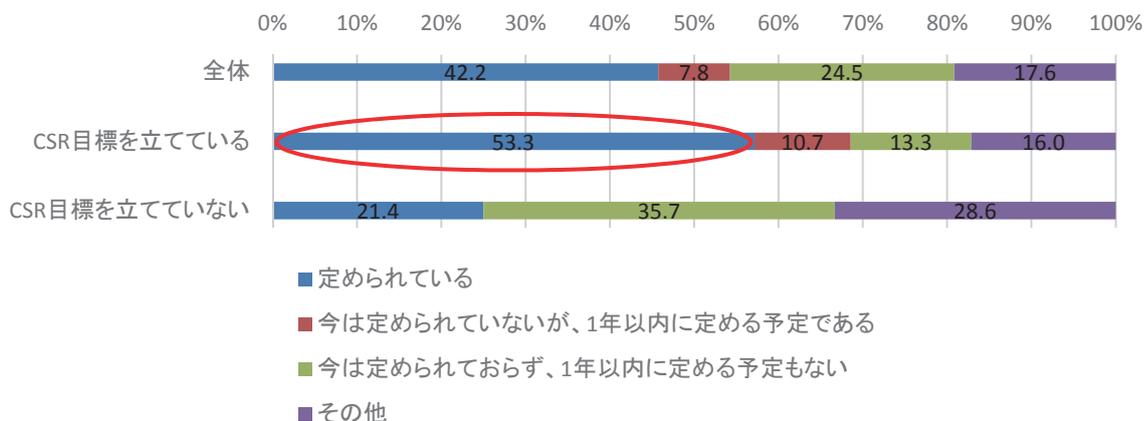
n=42



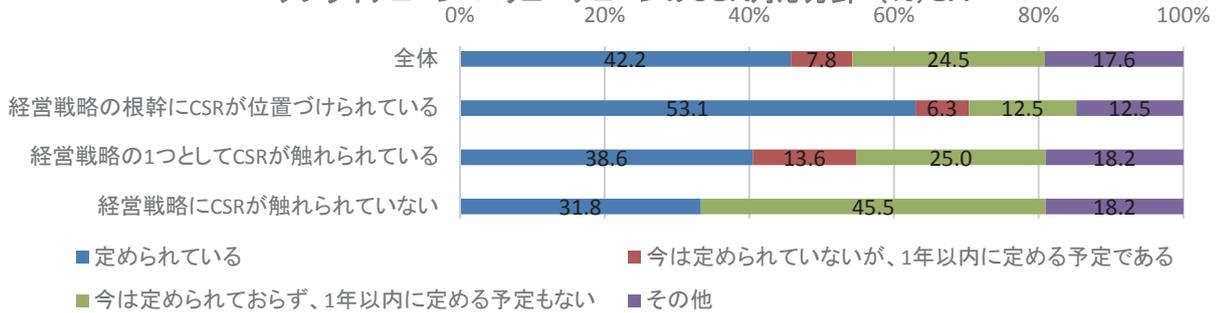
CSR方針の策定別:海外拠点におけるサプライチェーン・バリューチェーン
のCSR対応方針 (%)SA



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

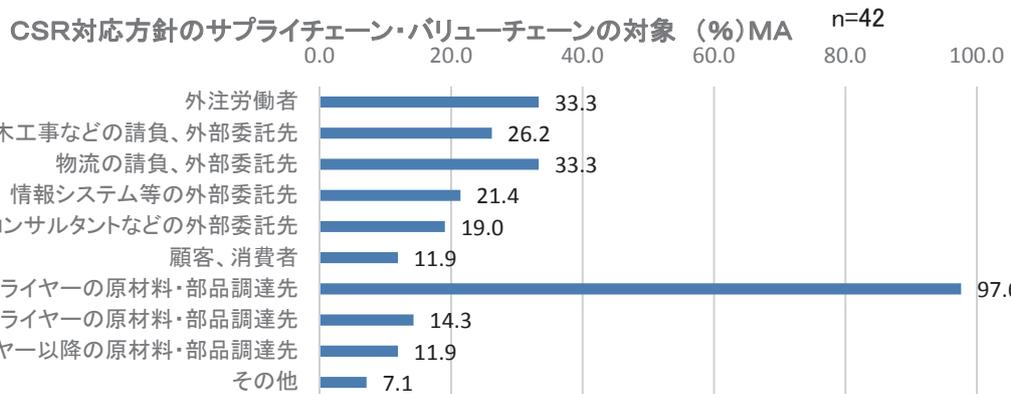


経営戦略におけるCSRの位置付け別：海外拠点における
サプライチェーン・バリューチェーンのCSR対応方針 (%) SA



【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」への対応も含めていると回答した企業は 5 社(11.9%)だった。



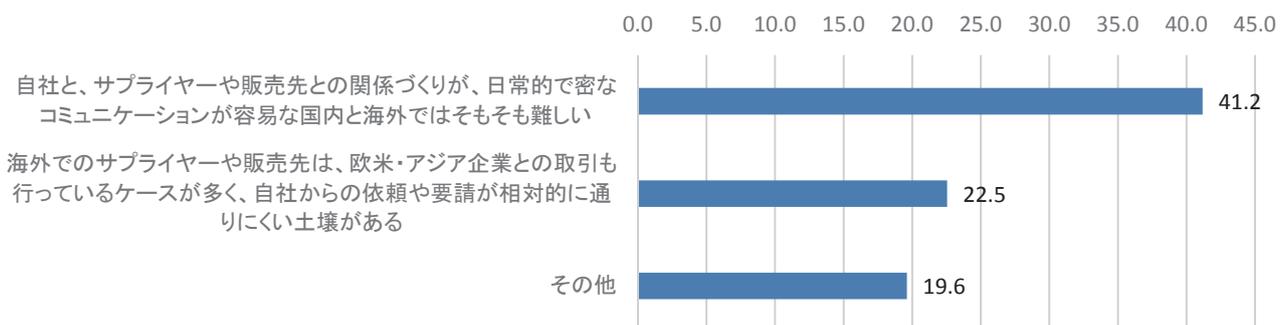
2.2 サプライチェーン・バリューチェーン上の CSR について困難な点

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 (%) n=102
MA



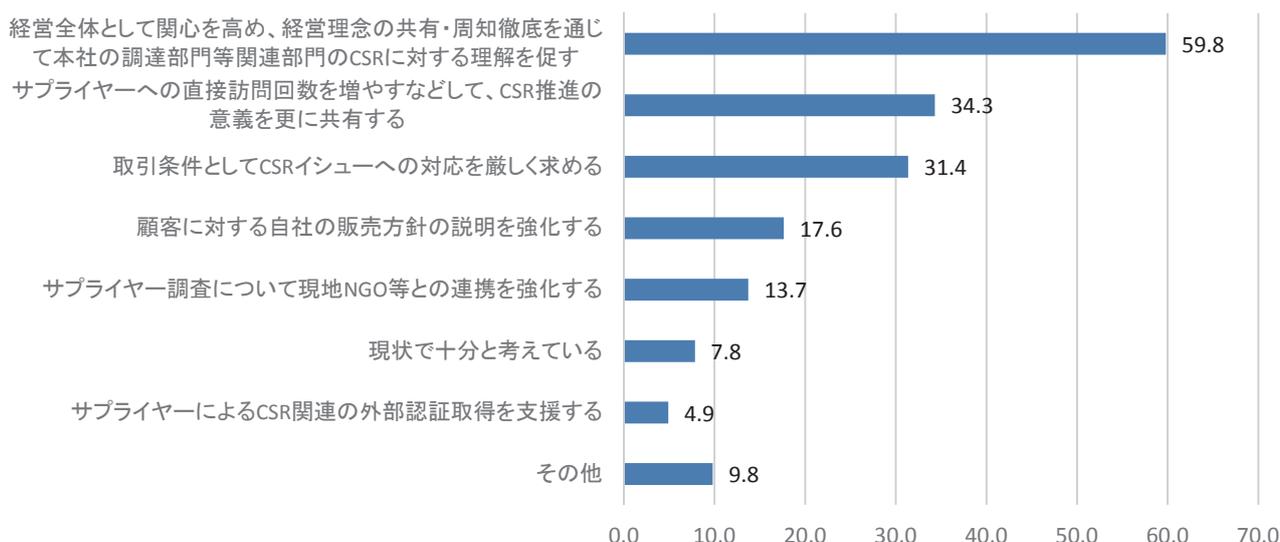
2.3 サプライチェーン・バリューチェーンを通じた改善策

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 이슈への対応を厳しく求める」(31.4%)だった。

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



なお、海外拠点における具体的なサプライヤー⁹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為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く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【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、

⁹ サプライチェーン・バリューチェーン上の他組織。

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。日本企業を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【東レ】。

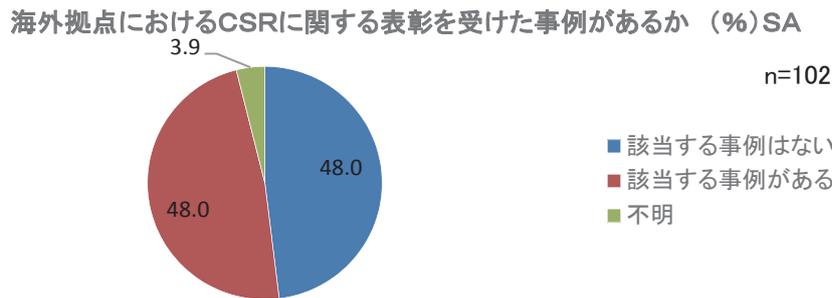
3 日本企業の CSR の特徴、強み、弱みについて 【ねらい (3)】

3.1 海外拠点における表彰実績

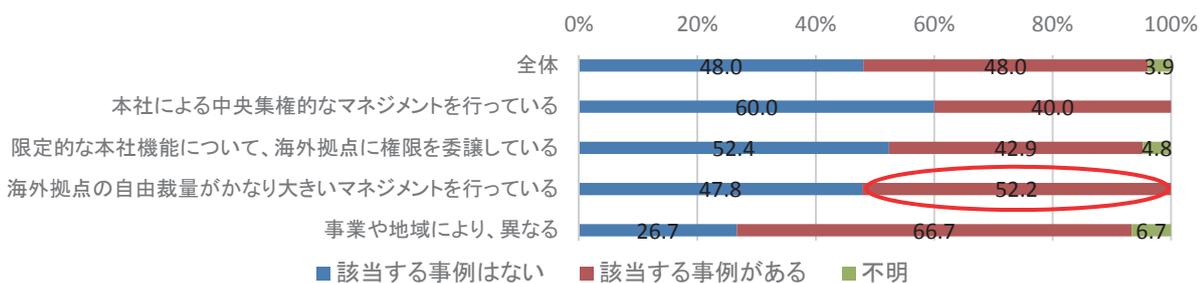
海外拠点として、現地政府や団体等から CSR に関する表彰を受けたことがある企業は約半数だった。内訳をみると、国別には中国、タイ、マレーシア、アメリカの順に多く、ジャンルでは環境が半数近く突出して多く、CSR 全般、労働安全衛生と続く。

【Q3-エ:海外拠点における表彰実績】

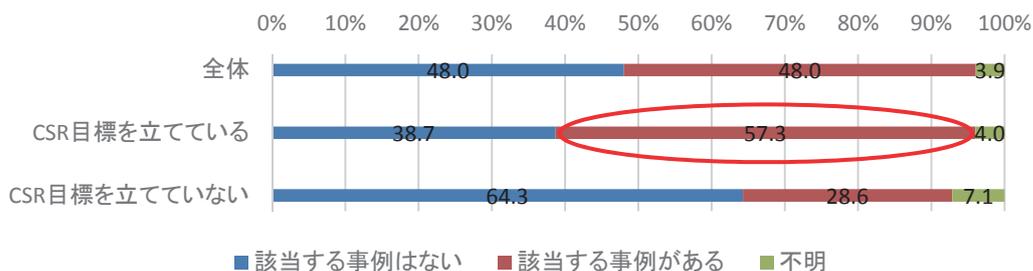
海外拠点の中で、拠点として現地政府や団体からの CSR に関する表彰を受けたことがある企業は、約半数の 48% だった。



マネジメントスタイル別:海外拠点におけるCSRの表彰実績 (%) SA



CSRの目標設定別:海外拠点におけるCSRの表彰 (%) SA



3.2 日本企業のCSRの特徴、強み、弱みについて

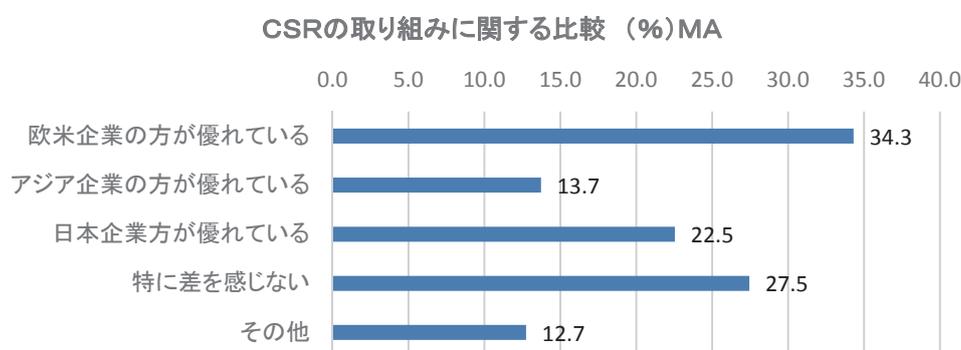
海外拠点でのCSRの取り組みについて、他国の企業との比較感では、欧米の方が進んでいるとする回答が日本企業とする回答を上回った。

【Q4ー3: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。



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っていない印象がある。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【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。

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¹⁰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

¹⁰ 一つ目の特徴は「コンプライアンスオフィサー」の設置。

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年に統合し、グローバル・コンプライアンス・プログラム¹¹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 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。

¹¹ 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。法令以上の取り組みを含む。

■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¹²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

¹²企業のグローバル展開とCSRに関する調査研究報告書 参考資料 P222 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ある（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じ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じ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ルイゼーションという形が出来上がった」という指摘がある¹³。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

¹³ 藤井敏彦（2005）『ヨーロッパの CSR と日本の CSR』日本技連出版社

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われないもの、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為には、ステークホルダーか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までは言えない。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ろう。

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¹⁴、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。

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。

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

¹⁴ 第 I 章 2.3 参照。

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¹⁵。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¹⁶。

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

¹⁵ 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）

¹⁶ 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）

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。

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つ

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

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
(概要版)

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/>

