



# 今こそ企業家精神あふれる経営の実践を

～「三面鏡経営」と「5つのジャパン・ニューディール」  
の推進による「未来価値創造型 CSR」の展開～

2009年4月

社団法人 経済同友会

## 【目 次】

. はじめに .....	1
. 健全な市場の構築と豊かな国民生活を実現する好循環型社会 .....	2
1 . 健全な市場と企業経営者の行動 .....	2
2 . 「三面鏡経営」が作り出す好循環型社会 .....	2
. 今、時代は「三面鏡経営」を求めている .....	3
1 . 「顧客とコンプライアンス」は企業経営の全ての前提 .....	3
2 . 企業経営には時代を切り拓く「経営哲学」が不可欠 .....	3
3 . 行き過ぎた「短期利益志向」からの決別 .....	3
( 1 ) 本来あるべき資本市場とは .....	3
( 2 ) 「数字」に表れない大切な精神を尊重する経営 .....	4
4 . 新たな経営スタイル - 「三面鏡経営」を目指して .....	4
( 1 ) 「資本市場 ( 株主 )」は企業経営を映す鏡の一面 .....	5
( 2 ) 今こそ「従業員 ( 雇用 )」に目を向けよう .....	6
雇用の安定に向けた努力 .....	6
真の女性活用が企業にもたらす大きな価値 .....	7
業績向上を従業員への配分に反映させて好循環を実現 .....	8
( 3 ) 「社会問題」への取り組みは価値創造の好機 .....	9
層の厚い中産階級による好循環型社会 .....	9
少子高齢化社会において発展する企業へ .....	10
貧困・途上国支援による社会貢献と価値創造 .....	10
環境問題への対応は社会貢献を超えた新たなビジネスチャンス .....	11

・現状を克服し新たな日本を創るために、我々が目指す	
	「未来価値創造型 CSR」 …… 12
1. 「未来価値創造型 CSR」の理念 ……	12
2. 芽吹きつつある「未来価値創造型 CSR」 ……	13
3. 「未来価値創造型 CSR」(5つのジャパン・ニューディール)	
	で新たな日本を創る …… 14
少子高齢化社会を持続可能で住みやすい社会へと導く	
	「オレンジ・ニューディール」 …… 14
環境で世界のリーダーを目指す「グリーン・ニューディール」 ……	14
日本の技術を結集し水ビジネス大国を目指す「ブルー・ニューディール」 …	15
食の安全を守り食料自給率を向上させる「イエロー・ニューディール」 ……	15
ICT社会の構築で様々な社会的課題の解決につなげる	
	「ホワイト・ニューディール」 …… 16
・おわりに ……	17
添付資料 ……	18
2008年度 社会的責任経営委員会名簿 ……	40

## はじめに

米国のサブプライムローン問題に端を発した世界的な金融危機が実体経済の混乱を招くなか、社会の価値観や企業のあり方が変貌を遂げようとしており、時代は大きな節目を迎えている。今回の金融危機は、米国型の金融資本主義、短期利益志向の行き過ぎが一因と言われているが、これまで多くの経営者が資本市場の動向に影響を受け過ぎた面は否めない。

高度成長期の日本では、安定した経済環境のもと企業の経営努力が実を結び、その成果を従業員に手厚く配分しながら共に発展を遂げてきた。豊かな中産階級が生まれることで、その旺盛な消費が経済を活性し、さらに企業を発展させる、といった好循環が機能していた。80年代まで続いたこの構図は、バブル崩壊以降、経営の軸足の置き方や就労構造の激変で大きく転換し、中産階級が二極化する傾向が現れている。企業経営者はこうした現状を克服し、真に持続可能な経済社会の構築に向けて果たすべき社会的責任について、新たなコンセプトを打ち出す必要がある。

企業の本質的な社会的責任とは、経営者が企業の存在意義の根底にある企業家精神を持って社会的な課題に向き合い、新たな価値創造につながる事業を興し、市場や雇用を生み出すことである。それは企業活動そのものであるが、その実現にあたっては、目先の利益や株主配当といった足下の「数字」以上に大切なものを見出す必要がある。

企業は、広くステークホルダー、なかんずく社会、顧客のニーズ・課題に対して新たな価値を創造して貢献するために存在しているが、なかでも顧客は中心的な存在を占めている。経営者には、まず顧客をベースにした上で、「資本市場（株主）」、「従業員（雇用）」、「社会」という三つの価値に焦点をあて、これらの価値に対して自らの行動を常に照らし合わせる経営が求められている。三つの価値を重視した経営のバランスや全体像は、一つの鏡では映しきれないため、適切に映し出すツールとして三面鏡が必須である。中長期の観点から真に社会的責任を全うするために、「三面鏡経営」の実践は時代の要請と言えよう。

## ．健全な市場の構築と豊かな国民生活を実現する好循環型社会

### 1．健全な市場と企業経営者の行動

市場とは、健全な競争を通じて最も効率的に資源を配分する優れた仕組みであり、民間主導の経済社会において、極めて重要なメカニズムと位置付けられる。日本経済が将来にわたって持続的な成長を遂げるためには、政府による規制・介入は最小限に留め、真に民間主導の社会を実現して、企業の創意工夫による自由闊達な競争を促進することで市場に活力をもたらすことが望ましい。

経済同友会は、2000年の「21世紀宣言」において「市場そのものを『経済性』のみならず『社会性』『人間性』を含めて評価する市場へと進化させるよう、企業として努力する必要がある」と宣言した。すなわち、市場における評価軸は、社会的・人間的価値をも含めた幅広いものであり、単に経済的な価値だけが認められるのではない。そして、それは決して自由放任の世界ではなく一定のルールを備え、レフェリーも必要であるが、何より自浄機能の発揮が欠かせない。自浄機能がバランス良く備わった市場には、前述した三つの価値全ての要素が含まれる。

市場の自浄機能を高めるためには、志の高い経営者が企業家精神を大切にして、様々な角度から三面鏡に自らの姿を映し出し、中長期視点から価値を創造する経営、すなわち「三面鏡経営」の実践が不可欠なのである。

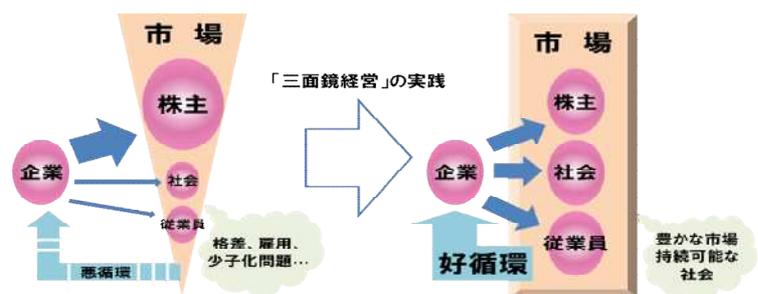
### 2．「三面鏡経営」が作り出す好循環型社会

持続可能な好循環型社会を実現するためには、経営者自らが志を持って、こうした社会の形成をリードすることが重要である。

後述する「5つのジャパン・ニューディール」の実践により、新規に事業を興して雇用を創出し、そうした事業から創造される新たな価値を収益につなげる。さらに、従業員をモチベートして労働生産性を高めれば競争力は向上し、生産性見合いの適正な利益配分によって従業員の生活が物心ともに豊かになることで、層の厚い中産階級が生まれる。こうした好循環の実現により、国民に将来不安のない安定した生活をもたらすことは、企業のさらなる成長につながる。

経営者が「三面鏡経営」を実践して、ある一面に偏ることなくバランス良く利益配分することから好循環が実現（図表1）し、健全で持続可能な日本社会の構築が期待できる。こうした企業を中長期の時間軸で市場が適切に評価すれば、企業の持続可能性を高め、結果として投資家にも大きな利益をもたらすことになる。

図表1 好循環型社会のイメージ図



(出所) 経済同友会事務局作成

．今、時代は「三面鏡経営」を求めている

### 1．「顧客とコンプライアンス」は企業経営の全ての前提

2000年以降、企業不祥事の頻発によりコンプライアンスが声高に叫ばれているが、未だに状況は変わらず、連日のように企業不祥事が新聞やニュースで報じられている。社会の見方が「企業＝悪」と単純に図式化されたことから、規制強化で企業は一層の法令遵守の徹底を求められた。耐震強度偽装事件に端を発した建築基準法の改正による建築不況に代表されるように、一部企業の不祥事が多くの企業に影響を与え、いわゆるコンプライアンス不況に陥ってしまった。

これまで経済同友会が提言してきたように、コンプライアンスは企業が最低限果たすべき社会的責任である。この最も基本的なCSRを疎かにすることは、ステークホルダー、特に「顧客」からの信頼を大きく失墜させるため、単に不祥事に対応すれば終わるということにはならず、企業の存続そのものに関わる問題となる。顧客とコンプライアンスは企業経営の全ての前提として、改めて認識しなければならない。

企業の存在意義、社会的責任とは、経営者が勇猛果敢に正面から社会的な課題に向き合っ、それを解決することであり、これは企業家精神そのものである。経営者の根源にあるべき企業家精神には、コンプライアンスの精神が当然含まれる。したがって経営者には、自ら厳しい基準を持って高いレベルを維持する強い意志を持ち、社内にCSRに対する哲学（経営者の想い）と本音で話し合える風土を根付かせ、それを業務プロセスに組み込むことが必須となる。

### 2．企業経営には時代を切り拓く「経営哲学」が不可欠

経済同友会の2007年度提言「価値創造型CSRによる社会変革」では、「社会変革に向けた行動指針」として6項目を挙げたが、その一つに「経営トップのリーダーシップとコミットメントが必須である」と提唱した。経営者がリーダーシップを発揮し社内にコミットするために、また、停滞期と言われているCSRを力強く推進していくためには、時代を切り拓く経営者の確固たる経営哲学が不可欠である。

経営者は「社会貢献的な精神、企業家精神」を発揮することが重要である。様々な社会的課題に対して正面から切り込み、課題解決をビジネスチャンスや競争力の源泉につなげることが本質的な社会的責任であり、それを経営戦略として位置付け、社内に浸透させることが必要である。

### 3．行き過ぎた「短期利益志向」からの決別

#### (1) 本来あるべき資本市場とは

米国を震源とする世界的な金融危機や世界経済の失速は、株価偏重の短期利益志向の行き過ぎが一因とも言われている。最近の企業不祥事には、目先の利益を上げることに終始

して、社会のニーズや価値観との間に乖離が生じた結果、顧客をはじめとしたステークホルダーを軽視した経営者によって引き起こされた事例も散見される。

これまで米国においては、資本効率重視の「ROE 経営」を追求するあまり、少ない自己資本でレバレッジを効かせて、目先の利益を最優先した経営者が評価される傾向があった。そのため、経営者は中長期的な視点に基づいた資源配分や経営改革への取り組みよりも、足下の業績の最大化に目を向け過ぎる結果となった。

本来、市場とは、競争を通じて効率的な資源配分を実現する優れた仕組みである。市場機能への信頼が揺らぎつつある今、その不信感を払拭して、健全な市場を中心とする経済社会の発展が望まれる。

## (2)「数字」に表れない大切な精神を尊重する経営

上記の観点から、経営者が資本市場に対してどのように働きかけるべきか、持続可能な企業として発展を続けるためのCSRを組み込んだ経営のあり方について、以下に述べる。

企業には経済的価値だけでなく、新たな社会的価値を創造し、優れた商品・サービスを提供することで、社会変革を推進することが求められており、資本市場がそうした企業活動を評価するよう企業自らが働きかけ、変えていかなければならない。

多くの経営者がここ数年来、短期の利益や株主配当といった足下の「数字」に重きを置き過ぎていた面は否めない。しかし、持続可能な企業として発展していくためには、「経営哲学」「理念」「倫理」といった、「数字」よりも大切な「精神」があり、その「精神」に基づいた経営の実践が、後述の「三面鏡経営」につながるのである。その結果として「数字」はついてくると考えたい。日本企業には、そうした「精神」が創業時から脈々と受け継がれている。我々経営者は今一度、自社の経営理念に立ち返り、本来の経営のあり方を再認識すべきである。

一方、意識の高い消費者や投資家が市場において適切な行動を示すことは、健全な企業の育成に大きなプラスの影響を及ぼす。消費者が多少高価ではあっても社会に貢献するエコ商品を選択したり、投資家が足下の利益よりも、社会的課題を解決しようとする将来の企業価値向上が期待できる企業への投資<sup>1</sup>に目を向けることが重要となろう。

## 4. 新たな経営スタイル - 「三面鏡経営」を目指して

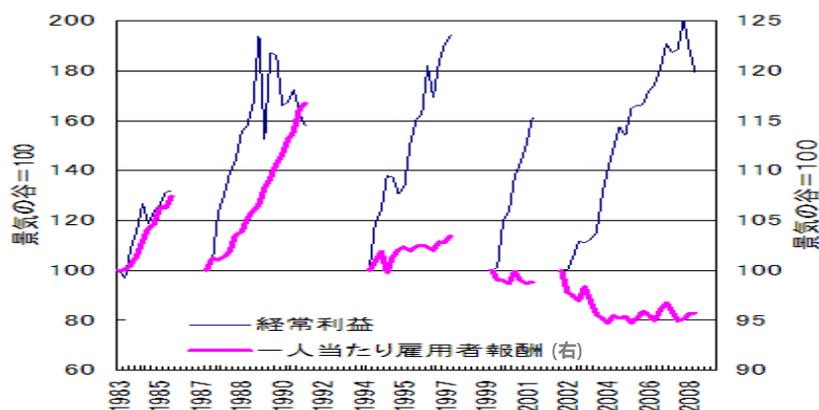
日本企業は、バブル崩壊後の「失われた10年」で、企業は「雇用」「設備」「債務」の三つの過剰の解消に向け、大規模なリストラを行うことで体質強化を図った。これにより、企業の「存続」は確保されたが、一方では経営のバランスを失うことになり、それが雇用、格差、少子化などの社会問題に影響を及ぼしているとも言える。

---

<sup>1</sup> 社会的責任投資 (Socially Responsible Investment) : 資本市場において企業のCSRへの取り組みを評価して優先投資する手法

2002年2月から2007年10月まで続いた景気回復は、戦後最長のいざなぎ景気を超えるものとなったが、消費者の実感が薄い景気回復であった。理由の一つとして、企業業績の向上により内部留保や株主への配当は増加したが、従業員にその恩恵が十分に届かなかったという指摘もある（図表2）。

図表2 一人当たり雇用者報酬と経常利益の推移



(出所) 財務省、日銀、第一生命経済研究所

企業には持続可能な社会を築いていく義務があり、そのためには「競争力の向上」「雇用確保」「従業員の生活の質の向上」といったバランスの取れた経営の実践が重要なのである。

### (1) 「資本市場(株主)」は企業経営を映す鏡の一面

前述のとおり、経営者が「資本市場(株主)」の評価の一つの側面である短期の利益や株主配当といった「数字」に重きを置き過ぎると、過度な短期利益追求を招き、社会のニーズや価値観との間に乖離が生まれるが、一方、企業は「存続」のために利益を上げる必要がある。その意味で「資本市場(株主)」は企業経営を映す重要な鏡の一つであり、当然無視することはできない。

しかし、それはある一面しか映さない鏡、いわば「一面鏡」であり、ここ数年それを企業経営の拠り所としてきたことが、今回の金融危機や現在の日本における雇用、格差問題など社会問題の一因になったとの指摘もある。

本来の持続可能な経営を目指すには、「資本市場(株主)」という鏡だけでなく、様々な角度から自らの姿を映すことができるバランスのとれた鏡、いわば「三面鏡」によって初めて経営の全体像が映し出されるのであり、経営者は常に自らの行動を三面に照らし合わせ、中長期の観点から価値を創造する経営、すなわち「三面鏡経営」を目指すべきである。

企業経営を映す鏡(ステークホルダーの評価)には、「顧客」「資本市場(株主)」「従業員」「取引先」「社会」など様々であり、いずれも重要ではあるが、昨今の雇用や少子高齢化、環境など顕在化する社会問題に鑑みて、本提言では「資本市場(株主)」に加えて、特に「従業員(雇用)」「社会」に重きを置いて述べる。

## (2) 今こそ「従業員（雇用）」に目を向けよう

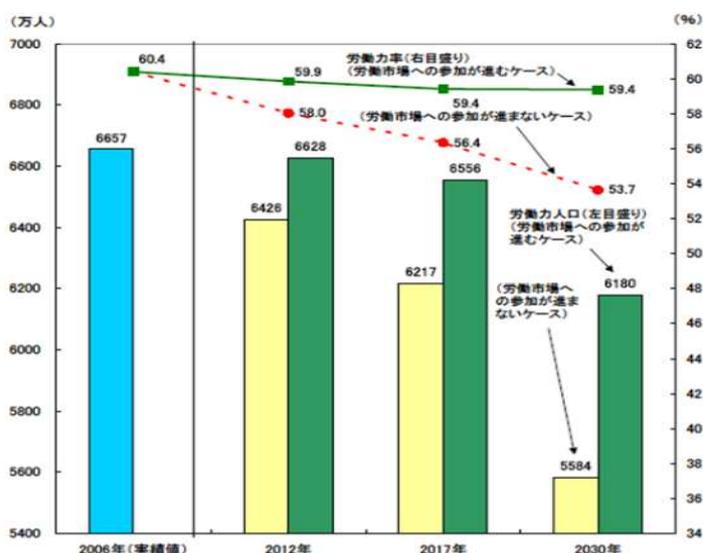
2006年度の経済財政白書は、バブル崩壊後の「失われた10年」で、日本企業が立ち直る過程において、長期雇用など従業員重視の「日本型経営」を実施する企業が、営業面・技術面の優位性を生かして高い収益性を実現していると分析したが、日本企業が、従業員との信頼関係や「現場力」と呼ばれる従業員の当事者意識、組織の一体感を背景に発展してきたことについて疑う余地はない。

また、好循環のメカニズムに必要不可欠な「内需主導」経済への転換には、内需の約60%を占める「個人消費」の活性化が重要であることから、労働生産性を高め企業収益を向上させた上で、収益の配分バランス（株主、従業員、内部留保など）を考える必要がある。

さらには、今回の景気悪化により、非正規従業員の契約解除<sup>2</sup>、いわゆる「派遣切り」が問題となっているが、企業は今こそ「雇用」という社会的責任を果たさなければならないし、将来訪れるであろう「労働力人口の減少（図表3）」にも対応していく必要がある。

これらのことから、従業員に関する主な課題には「雇用のあり方」「真の女性活用」「従業員への配分」が挙げられるが、これらに経営者はどのように対応すべきか考えたい。

図表3 労働力人口の見直し



(出所) 厚生労働省「雇用政策研究会報告」

### 雇用の安定に向けた努力

近年、長期雇用については、中高年層の人件費負担の高まりや職務と能力の乖離の拡大、景気変動に応じた柔軟な対応の難しさなど、ネガティブな指摘が少なくないが、日本企業の従業員の採用は、新規学卒者の一括採用が主流であり、労働市場の流動性が低いという現実がある。さらに、確かな企業内研修・訓練による熟練技能の形成、比較的高水準にある従業員のロイヤリティやモラルなどを考えれば、一概に長期雇用を否定する環境にはない。

今、世界的な景気悪化に伴う「派遣切り」が社会問題となっている。企業の「存続」なくして雇用も生じ得ないため、今はそれを第一に考えざるを得ない状況であり、苦渋の決断であったと思われる。本来、雇用は社会全体で責任を持ち守るべきものであり、雇用問題の解決にはセーフティネットの充実など政府の支援が不可欠であるため、企業と政府が一体となって取り組むべき重要な課題である。

<sup>2</sup> 厚生労働省の調査によると、約19万2000人の非正規従業員が昨年10月から6月までに失業する見込みである。

なかでも我々経営者は、可能な限り雇用を優先することが社会的責任の一つと再度認識して、雇用に対する企業のあるべき姿について、今後真摯に検討していく必要がある。やむなく雇用削減する場合には、その理由や社内プロセスなどについて、オープンに伝えるとともに、再就職への支援や社員寮の退去時期の配慮など慎重な対応が望まれる。

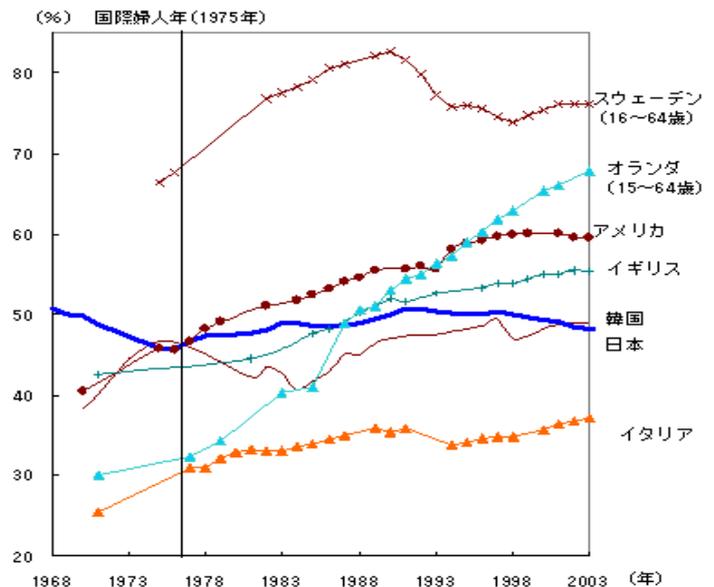
## 真の女性活用が企業にもたらす大きな価値

今後ますます拡大する少子高齢化により労働力人口の減少が避けられないなか、外国人労働者や移民受け入れの議論が出ているが、現状でさえ課題が多く、受け入れのための環境整備なしには難しい。

将来の労働力人口減少に備え、まずは国内の労働力に目を向けるべきであり、特に女性の労働参加率が低い日本では、女性労働力の真の活用は極めて重要である（図表4）。

日本企業は、欧米のグローバル企業に比べ、日本国内における女性従業員の活用が不十分であり、その点においては競争力が劣っている。

図表4 女性の労働力率の推移



（出所）厚生労働省「平成16年版働く女性の实情」

各企業では様々な施策を打っているが、進捗がおもわしくないのが現状であろう。真の女性活用には、まず「仕事と育児の両立のための環境整備」が最優先であり、具体的には下記のような施策が重要となる。

一つは「出産・育児休職中の従業員補充」である。現実にも目を向けると多くの企業で出産・育児休職中の欠員補充はなく、その分の業務をグループ内のメンバーが分担することで補完していることが多く、それが長時間労働にもつながっている。このような状況に女性が気兼ねして出産を躊躇したり、出産を機に退社してしまうケースも少なくない。

しかし、休職した従業員の給与の範囲内で代替要員を確保することが可能であり、何より中長期的に考えれば、有能な女性がワーク・ライフ・バランスをベースに職場復帰することで、再び企業に多大な価値を提供してくれることを期待したい。

さらに、女性の一層の活用として「本格的な女性管理職の育成・登用」が必要である。身近に女性管理職やロールモデルが存在することで、仕事や昇進に対する女性の意識が変わり、モチベーション向上にもつながる。同時に、男性との切磋琢磨による労働生産性の向上や、多様な価値観を反映した優れた商品・サービスの開発も期待できよう。

日本経済研究センターで女性の雇用比率と企業の財務指標を調査したところ、女性を活用している企業ほど業績が良いという結果が出ている（図表5）。

また、「長時間労働の是正」も重要な施策であり、女性が職場復帰後に仕事と子育てを両立させるための環境整備になる上、男性の家事・育児への参画にも寄与する。日本の男性は諸外国と比べ、家事・育児への関わりが低い（図表6）。現状では男性の育児休業取得も少なく<sup>3</sup>、男性が取得しやすい環境をつくることは男女共同参画の促進に向けた施策の一つとなろう。

図表5 女性の雇用比率と財務指標（2006年度）

	平均	ROA	有意水準	トービンのQ	有意水準
正社員に占める女性の比率	16.2	+	***	+	***
採用に占める女性の比率					
新卒採用合計	25.4	+		+	
中卒卒/高校卒/短大・専門学校卒	23.8	+		+	
大卒	30.9	+	*	+	**
大学院卒	12.0	+	**	+	
中途採用合計	29.8	+		+	*
新卒+中途採用合計	27.2	+	*	+	*
管理職に占める女性の比率	2.6	+		+	***

注1) 銀行・保険・証券などを除く197社ベース。  
 注2) ROA、トービンのQを被説明変数として、定数項とそれぞれの比率で回帰した結果。  
 注3) ROAは総資産営業利益率、トービンのQは(負債+時価総額)/総資産で計算した簡易型。  
 日本経済研究センター「明日の日本をつくる人的資本」(2008年2月)より

(出所) 日本経済研究センター「明日の日本をつくる人的資本」

図表6 家事・育児に占める男性の割合



(出所) 内閣府「平成19年版男女共同参画白書」

女性の活用は日本の経済社会にとって様々な効果をもたらす。女性の社会進出によりその経済力が高まることで、本来、消費性向の高い女性による消費拡大が期待できるとともに、女性向けの商品・サービス開発など新たな市場の開拓にもつながる。また、仕事と育児を両立できる環境の整備が出生率の向上につながり、少子化に歯止めをかける効果も期待できよう。

### 業績向上を従業員への配分に反映させて好循環を実現

従業員は価値創造の源泉であり、企業の存続、繁栄は従業員の力があってこそ成り立つものと考えれば、経営者は従業員の賃金や教育を「コスト」ではなく、将来への「投資」と捉えるべきである。これまでの米国型の短期利益至上主義が崩壊した今こそ、経営者はもう一度「従業員」に目を向けて、バランスのとれた経営を目指すべきである。

企業の「存続」には、労働生産性の向上による収益強化が必要である。それには様々な要素が必要となるが、従業員の仕事に対する意欲(モチベーション)によるところも大きい。従業員が仕事にやりがいを持って臨むことが重要であり、希望を取り入れ責任ある仕事を任せると同時に、賃金や処遇によるモチベーション向上も重要であろう。

<sup>3</sup> 厚生労働省の平成19年度雇用均等基本調査によると、女性の育児休業取得率は89.7%であったが、男性は1.56%との結果が出ている。

経済のグローバル化により、中国、インドをはじめとした新興国が台頭し、企業は厳しい国際競争に晒され、従業員への配分を抑制せざるを得ない状況にある。また、資本のグローバル化により、企業が資本市場（株主）に目を向けざるを得ない状況にもなった。

しかし将来にわたって、企業が「存続」していくためには、高い労働生産性による収益向上の成果を従業員にもバランス良く配分することで家計消費の増加をもたらし、結果として企業も潤うといった好循環を生み出す必要がある。

現下の経営環境では、雇用を守ることが優先であるが、次に来る業績回復局面においては、生産性向上の成果を従業員への配分に、より反映させることも必要となろう。

### （3）「社会問題」への取り組みは価値創造の好機

社会問題は政府が解決すべきものと捉えられがちだが、企業の役割も大きい。そもそも企業活動とは、広く社会、顧客のニーズ・課題に対して新たな価値を創造して、それに応えることであり、健全な社会、そこから生まれる厚みのある市場がなければ、企業の「存続」は難しい。また、企業が社会問題に正面から取り組むことは、社会的価値やブランド価値の向上につながるとともに、新たな価値創造に結びつく「タネ」の発掘にもなるであろう。

社会問題は多岐に渡るが、「国内」「海外」「国内外共通」の三つに分けた場合、「日本国内」における喫緊の課題として、「層の厚い中産階級の再生」「少子高齢化」が挙げられる。「海外」においては、昨年洞爺湖サミットの議題にもなった「貧困・途上国支援」が重要な課題であろう。また「国内外共通」で考えれば、人類の存続にも大きく関わる「環境」が重要である。

### 層の厚い中産階級による好循環型社会

高度成長期においては、企業の成長と終身雇用・年功序列を背景に、一億総中流と言われた層の厚い中産階級が経済社会を支え、さらに企業が成長するという好循環が機能していた。しかし、今では好循環が崩れ、かつての中産階級が低所得層へと流れ始めているとの指摘もあり、事実、年収200万円に満たない低所得層は、ここ10年で増加の一途をたどっている（図表7）。その理由の一つとして、非正規従業員が増大（図表8）し、全労働者の3分の1を占めるまでに至ったことが挙げられるが、低所得層の増加は、少子化や教育格差を助長し、社会の閉塞感による治安悪化や社会保障費の増大も懸念される。格差

図表7 低所得世帯の推移



図表8 雇用形態別就労者の推移



の拡大傾向は望ましいことではなく、わが国の発展のために、健全な社会を支える中産階級の崩壊を避ける必要がある。

企業は、層の厚い中産階級を生み出し、豊かで安心な国民生活に裏打ちされた持続可能な社会の形成をリードしていく役割を担っている。例えば、男性と女性、正規従業員と非正規従業員の賃金格差に関して、その評価基準（職能給、職給など）の相違などを改めながら、同じ労働に対する同一賃金の支給を実現する必要がある。

また、非正規という働き方を生業とする者を正規従業員として登用することも効果的である。一定のスキルを持った対象者に正規従業員への登用のチャンスを与えることで、能力の高い従業員が増えれば、企業業績の向上にも結びつく。企業は非正規従業員への教育支援も積極的に行うべきであるが、その際、公的機関による職業訓練の充実など、雇用のセーフティネットとしての職業訓練の枠組みについては、政府による整備を期待したい。

### 少子高齢化社会において発展する企業へ

少子高齢化による人口減少が進むなか、労働力人口の減少や消費低迷による経済活動の縮小は、企業経営にも大きな影響を及ぼすが、ワーク・ライフ・バランスを考慮しない企業経営が、未婚や少子化の原因を作っている側面もある。

少子化に関しては、前述の「女性の真の活用」、「非正規従業員の賃金格差是正」、「非正規従業員から正規従業員への登用」などにより改善に向かうことを期待できるが、高齢化についても、企業における「高齢者の活用」の効果は大きい。高齢者がこれまで培ってきた技術や知識を次の世代へと伝えていく業務に従事することで、企業にとっては次世代への技術継承がスムーズに進むとともに、高齢者自身の生きがいや健康維持にも寄与する。

企業には、育児、医療、介護、高齢者雇用などの課題をいち早く経験するメリットを生かして、少子高齢化社会における事業モデルをつくり、それを世界に向けて発信することも期待されている。

### 貧困・途上国支援による社会貢献と価値創造

企業が貧困や途上国に対する支援を行う場合、二つの考え方がある。一つは慈善事業として、企業の利益は想定せずに本業と切り離し、途上国の学校建設や飲料水確保のための井戸建設に対する寄付などを行う場合である。このような支援は、グローバル企業、国内企業を問わずできる活動であり、企業のブランド価値が向上し、結果として収益に貢献することも考えられる。

もう一つは貧困や途上国支援を事業戦略として捉え、本業と途上国の社会的課題を調和させ、市場開拓につなげる場合である。社会的課題を解決するために、既存の商品やサービスなどにより貢献するケースもあれば、新商品を開発する場合もある。さらには、現地生産により雇用を創出して経済を潤し、市場を拡大することもある。

国内市場が成熟するなか、長期的な視野でグローバルな社会的課題を解決しながら、途上国の新たな市場を開拓することは、今後の日本企業、特にグローバル企業にとっては非常に重要である。

このように「社会的課題の解決を企業の利益にも結びつける」といった考え方は、後述の「未来価値創造型 CSR」そのものであり、企業は競争力強化のためにも「未来価値創造型 CSR」を意識した経営を実践していくことが不可欠になるであろう。

### 環境問題への対応は社会貢献を超えた新たなビジネスチャンス

数年前までは一部企業の社会貢献という位置付けであった環境問題への対応は、コンプライアンスと同様、今や企業が「存続」していくために最低限果たさなければならない地球規模の課題となっており、エネルギー資源の枯渇も深刻となるなか、最も大きな社会的課題であろう。

現下の経済危機により、環境対策にどこまでコストをかけるのかといった議論もあるが、我々経営者は環境問題への対応を投資と位置付け、業績向上のビジネスチャンスとして正面から取り組むべきである。

これまで日本企業は、公害問題や石油危機による省エネ技術の開発など、環境分野において常に世界をリードしてきた。さらには「ものづくり」という強みがあり、環境リスクをチャンスに変えることができる土壤がある。

消費者や投資家の環境問題への意識は確実に高まっており、環境対策への取り組みが企業の評価に大きく影響を及ぼそうとしている。

温室効果ガスの削減に向けた取り組みとして「カーボン・フットプリント<sup>4</sup>」を導入する企業が増えつつある。これにより、消費者はより CO<sub>2</sub> 排出量の少ない商品・サービスを選択・購入することができるとともに、企業にとっては自社の環境への取り組みをアピールし、競合他社との差別化を図ることができる。さらには、自社の商品のライフサイクルのなかで排出量を減らしやすいところや減らす方法を認識しやすくなり、自社の排出量を効率的に減らすことにもつながる。

また、「カーボン・オフセット<sup>5</sup>」も広がりを見せている。各企業から様々なカーボン・オフセット商品が販売されており、消費者による自発的な温室効果ガス排出削減の取り組みにつながっている。

このように、各企業が環境への取り組みを自社のブランドとして展開し、商品・サービスを提供することは、企業が消費者に対して、環境意識をより一層浸透させるとともに、競合他社との差別化にもなる。

さらに、再生可能エネルギーの開発やさらなる省エネ技術、エコ商品の開発などは、成熟した市場のなかで大きな需要を生み出す可能性があるとともに、新たな雇用を創出することも期待できる。環境技術が十分発展していない中国、インドなど新興国や途上国に技術移転を行えば、地球規模の環境問題解決に大きく貢献することができる。

<sup>4</sup> 生産から廃棄までを通したライフ・サイクル・アセスメントの観点から、商品・サービスを提供する際に発生した二酸化炭素排出量を算出・表示すること。

<sup>5</sup> 温室効果ガスの排出削減努力を行った上で、削減困難な排出量について植林・森林保護・クリーンエネルギー事業などによる排出削減・吸収量でその全部又は一部を埋め合わせること。



## 2. 芽吹きつつある「未来価値創造型 CSR」

「未来価値創造型 CSR」とは、未来の社会像をイメージし、自社の有する技術や経営の方向性などと照らし合わせた上で、未来の課題やニーズを創造・選定し、その解決に向けた商品、サービス、技術やビジネスモデルを創造、提供するものである。その萌芽として、自社のブランド価値や収益の向上に結びつける事例が生まれ始めており、以下にそれを紹介する。

### [ネスレ日本]

ネスレ日本では途上国などの農家に無償で教育や技術支援、また農園の規模拡大などのために無担保で少額の融資を実施している。このような取り組みは、環境保護に役立つとともに、農家の生産性向上や所得向上にもつながる。教育を受けた農家が生産に関わることで、ネスレにとっても高品質な原材料を安く安定的に調達することができる。また、消費者にとっては安全で高品質な商品が供給されることとなり、ネスレのブランド向上に寄与するとともに、最終的には収益の向上につながるであろう。

### [シャープ]

シャープの太陽電池に関する取り組みの歴史は古く、永年にわたり、ELM 思想（省エネルギー・省レーパー・省マテリアル）および「創エネ」（カーボンフリー・エネルギーの供給拡大）の視点から、太陽電池を事業における重要な位置付けとして取り組んでいる。現在、長年の研究・事業経験で蓄積してきた技術・ノウハウを活用し、次世代太陽光発電事業として、新たに大阪府堺市に液晶工場と薄膜太陽電池工場を建設中である。また、この工場では生産に使う電力の一部を太陽電池から得るために、建物屋上をフルに活用し、国内最大規模のソーラー発電システムを電力会社と共同で設置するなど、太陽電池を本業として取り組むとともに、環境先進工場として太陽光発電のみならず、あらゆる環境施策を展開している。このように、シャープは時代のニーズにいち早く着目し、「省エネ」と並んで「創エネ」を徹底して推し進めており、低炭素社会づくりへの貢献のみならず、企業価値向上に結びつく取り組みとなるであろう。

### [デフタ・パートナーズ]

デフタ・パートナーズはバングラデシュの NGO である BRAC との間でブラックネット社を立ち上げ、自社の最先端技術を使ってバングラデシュの教育・医療支援に向けた事業を行っている。その技術は、途上国に現在ある電話線でもフルハイビジョン画像を十分送ることができる技術であり、設備投資も大幅に削減でき、これにより遠隔教育や遠隔医療が可能となる。また、NGO と組むことにより、通常であれば税金や配当金に回さなければならない資金を、全て教育・医療支援に使用することができる。さらに、アフリカにおいては飢餓問題の解決のため、バングラデシュと同様の方式である NGO との協働により、たんぱく質の含有量の一番高い食用微細藻であるスピルリナを NGO を通じて提供する仕組みをつくり、飢餓の子供たちに送る活動を展開している。

### 3. 「未来価値創造型 CSR」(5 つのジャパン・ニューディール) で新たな日本を創る

将来の社会的課題を創造・選定し、それを解決する技術やビジネスモデルを創造することは非常に難しく、「未来価値創造型 CSR」の実践については、多くの企業ではまだ意識の萌芽の段階と思われる。

ここでは、中長期的な課題やそれを解決するための技術、ビジネスモデルにつながると想定される例として、前述の実践事例を体系的に整理した「5 つのジャパン・ニューディール」を挙げ、「未来価値創造型 CSR」をイメージする上での参考に供したい。

「5 つのジャパン・ニューディール」をはじめ中長期の社会的課題については、企業の取り組みだけでは解決が困難なものもあるが、官民協働でイノベーションを起こすことにより新たな日本を創ることも期待される。

#### 少子高齢化社会を持続可能で住みやすい社会へと導く「オレンジ<sup>6</sup>・ニューディール」

少子高齢化は、今後ますます重要となる課題であり、少子化については、仕事と育児の両立支援を含めた「ワーク・ライフ・バランスの推進」や「保育施設の確保」などが重要である。また、高齢化については、短期的な課題としては「介護人材の確保」など、中長期的には「高齢者医療・介護」や「認知症の治癒」<sup>6</sup>、「再生医療など先進医療技術」<sup>6</sup>、または遺伝子技術を活用した「副作用のない抗がん剤などの開発」や「長寿遺伝子の解明」<sup>6</sup>、「長寿薬の研究」なども企業としてイノベーションを起こし、官民一体となって課題解決すべきテーマになるであろう。また、デジタル・ディバイドを解消し、ICT を活用して高齢者や子供にやさしい社会をつくるといったことも考えられる。

このような持続可能で住みやすい社会づくりを目指す「オレンジ・ニューディール」の推進により、世界のモデルとなる高福祉社会を築くとともに、育児、医療、介護、福祉、医薬品をはじめ、電気機器、情報通信、金融・保険、サービス、教育など、課題解決に関わる様々な産業の活性化が期待できよう。

#### 環境で世界のリーダーを目指す「グリーン<sup>7</sup>・ニューディール」

地球温暖化問題については、将来の目標（温室効果ガスを 2050 年に半減）も明確になっており、目標達成のために企業として貢献できる分野を考え、研究開発に投資し、社会や顧客のニーズに合った商品・サービスを提供することで、低炭素社会づくりへ貢献するとともに、雇用の創出や新興国などの新たな市場の開拓にもつながる。具体的には、長期にわたって循環利用できる質の高い住宅、いわゆる「200 年住宅の実現・普及」や再生可能エネルギーを安定した電源にするための「蓄電池の大容量・長寿命・低コスト化」など、中長期的には高速増殖炉など<sup>7</sup> 先進的原子力発電の社会的合意を踏まえた上での早期実現<sup>6</sup>、

<sup>6</sup> 福祉や高齢者をイメージする高齢運転者標識（もみじマーク）の色（オレンジ色）から「オレンジ・ニューディール」とした。

<sup>7</sup> 環境をイメージする色（緑色）から「グリーン・ニューディール」とした。

送電における電力損失を最小にする「超電導技術の実用化」などは「グリーン・ニューディール」と位置付け、官民一体となって進めるべきである。

環境はあらゆる産業が関わる非常に大きな課題であるが、日本が誇る環境技術と研究開発力を持ってすれば、環境リスクをビジネスチャンスに変え、世界をリードすることができるはずである。

### 日本の技術を結集し水ビジネス大国を目指す「ブルー<sup>8</sup>・ニューディール」

「21世紀は水の世紀」と呼ばれるほど、水資源の枯渇が重要な課題となる。近年、世界では水不足が頻発しており、日本においても輸入農産物によって間接的に大量の水資源（仮想水）を輸入しているが、今後の世界的な人口増加や開発などにより、水資源を巡る競争は激化すると予想される。現在、「水メジャー<sup>9</sup>」と呼ばれる海外企業が世界の水ビジネスを独占している状況であるが、日本企業には世界最高水準と言われる水処理技術があり、海水淡水化や汚水・排水の循環再利用による飲料水・農業用水などの確保、または砂漠の緑化などにも貢献できるであろう。さらには業種横断的な取り組みにより、海外水メジャーに対抗し、水道事業の運営で世界に打って出ることも可能である。また、日本は水の豊かな国との考えも多いと思われるが、国民一人当たりが利用できる水資源量は、世界平均と比べて2分の1以下<sup>10</sup>であり、日本国内においても、将来の水や食料の確保に影響を及ぼす可能性がある。今後、水源涵養としての森林の保護などもより重要になろう。

このように水資源に関わる課題解決を目指した「ブルー・ニューディール」の推進は、水道事業やプラントメーカー、素材、建設、商社はもちろん、食品、農林など、課題解決に関わる様々な産業にとって、水資源の枯渇という世界的な課題を解決すると同時に新たなビジネスチャンスとなるであろう。

### 食の安全を守り食料自給率を向上させる「イエロー<sup>11</sup>・ニューディール」

日本の食料自給率は39%と先進国でも最低水準であり、「食料自給率の改善」は食料安全保障の観点から大きな課題である。中国の冷凍ギョーザ事件などにより輸入食品が安全面で危惧され、消費者のニーズが国産食品に向かっている状況を考えれば、農業をはじめとした第一次産業に企業が積極的に参入し、イノベーションを起こすことにより生産性を向上させ、国産食品を増産し安価で提供することで、消費者ニーズに応えるとともに、食料自給率の改善も進む。また、第一次産業は高齢化が進み、後継者もままならない状況であるが、現下の経済危機により雇用環境の悪化が拡大するなか、新たな雇用を創出するとともに、疲弊した地方経済を活性化させる絶好の機会でもある。

現在、建設業や食品、商社などが参入しているケースもあるが、あらゆる産業が参入の可能性を秘めている。食料に関わる課題解決を「イエロー・ニューディール」と銘打ち、

<sup>8</sup> 水をイメージする色（青色）から「ブルー・ニューディール」とした。

<sup>9</sup> スエズ社（仏）、ヴェオリア社（仏）、テムズ・ウォーター社（独・英）など

<sup>10</sup> 国土交通省 平成20年度版「日本の水資源」

<sup>11</sup> 食料自給率や農業をイメージする稲穂の色（黄色）から「イエロー・ニューディール」とした。

政府による規制緩和なども含め、官民一体となって推進する意義は大きい。

### ICT<sup>12</sup>社会の構築で様々な社会的課題の解決につなげる「ホワイト<sup>13</sup>・ニューディール」

21世紀に解決すべき負の遺産が地球環境問題とすれば、正の遺産の代表は、インターネットをはじめとする「高度なデジタルネットワーク」である。日本は、2000年代前半にはブロードバンド化を進め、後半にかけてはネットとリアルワールドとの結びつきを強化するユビキタスネットワーク化<sup>14</sup>に向けての取り組みを強化し世界有数のネットワークインフラ環境を具備するに至っている。ICTの発展がさらに可能性を高めるなか、これから日本の社会が直面する少子高齢化や低炭素社会の構築という課題に対してICTを戦略的に活用することで、例えば、人型ロボット技術による人手不足の解消や効率化により医療・介護分野などに貢献するとともに、人やモノの移動の減少やペーパーレス化などにより環境負荷の低減に寄与するであろう。また、担い手が不足し産業硬直化が課題となっている農業分野において、ICT・バイオ技術を用いて効率化・高品質化を図ることも可能である。さらには、あらゆる産業の労働生産性向上や新たなビジネスの創造に結びつけることもできる。もちろん、現下の経済危機から脱却し、さらに経済を成長させるとともに、生活の利便性と満足度の高い社会を実現するためにもICTによるイノベーションが必要であろう。

このように、あらゆる産業がICTの開発や活用を通じてICT社会を構築する「ホワイト・ニューディール」の推進は、既述のジャパン・ニューディールをはじめとした様々な社会的課題の解決に寄与するであろう。

前述の通り、将来の社会的課題については、企業経営者が企業家精神を持って独自に取り組むだけでは解決が困難なものも数多くあり、企業の取り組みを政府が支える仕組みが重要となる。

この「5つのジャパン・ニューディール」のように、政府が多くの産業に関連する大胆な国家戦略を掲げ、我々経営者がその戦略（課題）に対して企業家精神を持って正面から立ち向かいイノベーションを起こし、さらにそれを税制や規制緩和で後押しすることにより、経済危機の克服と新たな雇用の創出が可能となる。

<sup>12</sup> Information and Communication Technology：情報通信技術

<sup>13</sup> 光ファイバーを流れる赤、緑、青の光の三原色を加色混合すると白色になることから「ホワイト・ニューディール」とした。

<sup>14</sup> 経済同友会 ITによる社会変革委員会「21世紀型社会先進ロールモデル『ユビキタスネットワーク社会』の構築に向けて」(2008年5月)にて提唱

## ．おわりに

現在、日本は未曾有の経済危機に直面しており、それが雇用問題などにも波及している。この危機的状況のなかで CSR を展開する余裕はないとする経営者が少なからずいるかもしれない。しかし、このような状況だからこそ、経営者は自社の経営理念、創業の精神に立ち返り、企業家精神を持って、ステークホルダーと共に発展する経営を実践しなければならない。

経営者は、いかなる経営環境にあっても「健全な資本市場」「従業員」「社会」という三つの価値に焦点をあて、これらの価値に対して自らの行動を常に照らし合わせ、中長期的視点から価値を創造する「三面鏡経営」の実践が重要である。内需主導の経済を目指して、好循環のシステムを生み出し、中産階級を再度活性化させることが、自社の「存続」につながるのである。

さらには、「三面鏡経営」を土台とし、企業家精神を持って「未来価値創造型 CSR」を実践することで、企業の成長や競争力の強化につなげるとともに、社会的課題に対し政府と共に立ち向かうことにより、この経済危機からいち早く脱却し、持続可能な「新たな日本」を築くことができるのである。

こうして築き上げられた「新たな日本」は、必ずや世界のなかで存在感のある国家となるであろう。

以 上

## 「従業員」「社会」に対する企業の取り組み事例の紹介

本提言では、経営者自らの姿を映すべき鏡として「資本市場」「従業員」「社会」を挙げ、どのような経営環境にあろうとも常に自らの経営を「三面鏡」に照らしながら長期的視点に立ってステークホルダーの価値を追求する「三面鏡経営」の実践が、持続可能な社会をつくり、ひいては自社の「生存」と将来にわたった「持続」につながると提言しているが、下記企業から「従業員」「社会」に対する取り組み事例についてヒアリングを実施し、取りまとめにあたっての参考とさせていただいた。

各企業ともそれぞれの「経営理念」や「CSR に対する考え方」を柱として、バランスの取れた経営を実践していることが感じられた。また、「従業員」「社会」に対する取り組みについては、各企業それぞれに特徴的な事例があり、今後「三面鏡経営」につながると思われる事例も見られた。したがって、各企業の「経営理念」「CSR に対する考え方」および、「従業員」「社会」に対する取り組み事例を紹介する。

### < ヒアリングにご協力いただいた企業 (50 音順) >

- ◇ 株式会社資生堂
- ◇ ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社
- ◇ 住友スリーエム株式会社
- ◇ ソニー株式会社
- ◇ 日本コカ・コーラ株式会社
- ◇ ネスレ日本株式会社
- ◇ 株式会社リコー

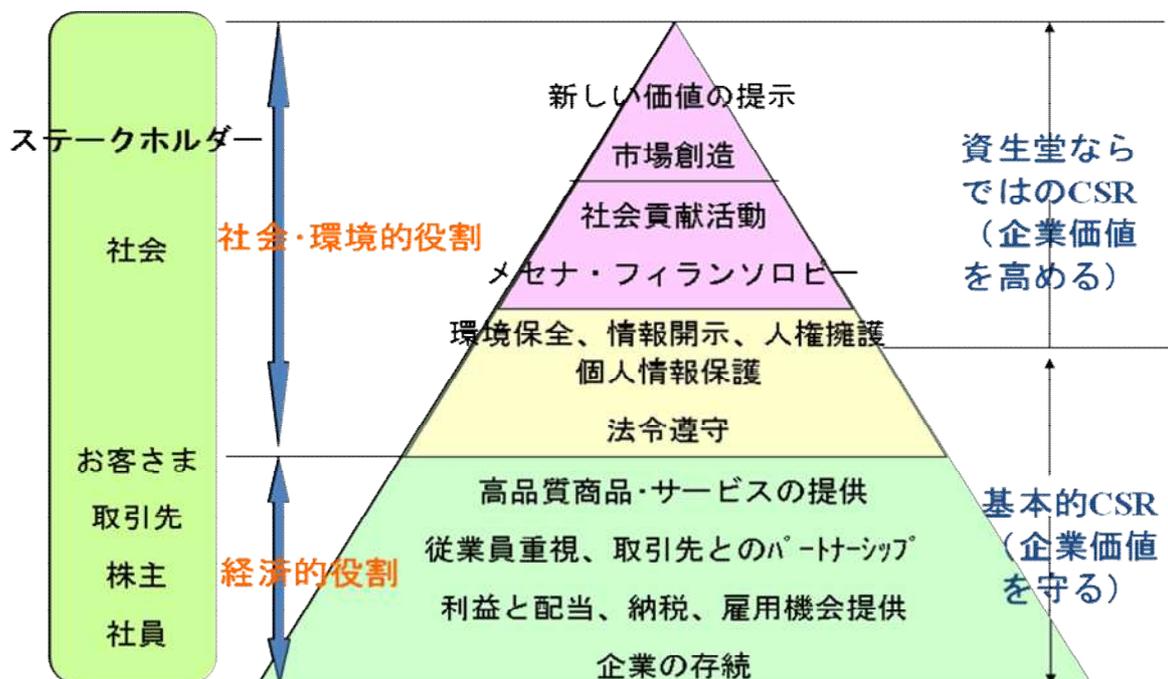
# 株式会社資生堂

## 1. 経営理念・指針等

1921年に「資生堂五大主義<sup>15</sup>」を社是として制定し、資生堂はどのような姿勢で世の中に役立っていくのかを定めた。その後1989年に「新・企業理念<sup>16</sup>」を、1997年に企業理念を実現するにあたり「THE SHISEIDO WAY<企業行動宣言><sup>17</sup>」を発表し、ステークホルダーに対してどのような企業行動をとるかを明確にした。さらに、「THE SHISEIDO WAY」の宣言を具現化した社員や組織の行動基準として、「THE SHISEIDO CODE <企業倫理・行動規範>」を定めている。

## 2. 資生堂のCSRの基本概念

「基本的CSR（リスクを最小化し、企業価値を高める活動）」を実践するとともに、「資生堂ならではのCSR（本業に貢献し、資生堂の強みを伸ばし、企業価値を高める活動）」として、「化粧・美容」「環境活動」「女性活躍支援」「文化資本」をキーワードに据えた活動を行っている。



(出所) 株式会社資生堂

<sup>15</sup> 「資生堂五大主義」とは、品質本位主義、共存共栄主義、消費者主義、堅実主義、徳義尊重主義を指す。

<sup>16</sup> 「新・企業理念」: 私たちは、多くの人々との出会いを通じて、新しく深みのある価値を発見し、美しい生活文化を創造します。

<sup>17</sup> 「THE SHISEIDO WAY<企業行動宣言>」は、お客様、取引先、株主、社員、社会に向けて宣言がなされている。

### 3. 具体的取り組み事例

#### A. 従業員

##### ◆ カンガールーム汐留<女性活躍支援>

事業所内保育所「カンガールーム汐留」の定員枠の一部を近隣企業にも開放し、企業が連携して子育て環境を改善できるような社会的ムーブメントを率先して推進している。

##### ◆ カンガールースタッフ体制<女性活躍支援>

美容職社員を対象に、育児時間取得支援のための代替要員体制（約 850 名）を整えている。

上記の取り組みも含めたさまざまな環境整備が評価され、2009 年 12 月に「第 3 回につけい子育て支援大賞」を受賞している。

#### B. 社会

##### ◆ ライフオリティー メーキャップ<化粧・美容>

ライフオリティー メーキャップとは、肌に深い悩みを持つお客様に、最適な商品と美容法を提供することで、QOL 向上をサポートすることを目指した活動である。

- ✓ あざや白斑、やけどあとなどの凹凸等に対応したファンデーション「パーフェクトカバー」を開発。
- ✓ 医療機関と連携し、皮膚に疾患や傷跡を抱えた方々に対するメーキャップアドバイスを実施。
- ✓ 2006 年、東京銀座の本社ビル内に「資生堂 ライフオリティー ビューティーセンター」を開設。

##### ◆ ライフオリティー ビューティーセミナー<化粧・美容>

高齢者や障害のある方が、リハビリへの意欲を高めるなど、社会への関わりを深めることができるように、美容セミナーを実施している。実施にあたっては、社長・副社長が先頭に立ち、全社員の参加を目指している。

##### ◆ 資生堂エコポリシー<環境活動>

資生堂は、1992 年に環境に関する経営方針「資生堂エコポリシー」を定めて以来、“全ての事業活動において地球環境の保全に努める”ことを基本に環境活動を推進してきた。企業の社会的責任に基づく「基本的な環境活動」はもとより「資生堂ならではの環境活動」まで、いっそう注力するとともに、それらの活動の透明性を高め、広くステークホルダーに向けてグローバルに発信している。

- ✓ 2009 年 3 月、化粧品業界で初めて環境省から「エコ・ファースト企業」の認定を受け、環境保全の取り組み目標を「エコ・ファーストの約束<sup>18</sup>」として宣言した。

<sup>18</sup> 資生堂の「エコ・ファーストの約束」: 1. 温暖化防止に向けた取り組みを積極的に推進します。2. 循環型社会の実現に向けた取り組みを積極的に推進します。3. ヒトと地球が美しく共生する社会を実現するための活動を、社内外へ積極的に提案します。

#### ◆ エコアイデアキャンペーン<環境活動>

2007年12月から、全社員を対象にエコアイデア提案制度を開始した。制度開始時には、社長直筆の手紙を全社員に送り、活発な提案を呼び掛けた結果、1万9000件のアイデアが寄せられた。優秀な提案は表彰の上、アイデア実現に向けた取り組みが行われる。今後も隔年で実施する計画になっている。

#### ◆ 資生堂ギャラリー<文化資本>

資生堂ギャラリーは、1919年にオープンして以来、新たな美の創造を支援すべく、一貫して非営利活動を続けている。多数の若手アーティストを支援してきた資生堂ギャラリーの革新的かつ継続的な活動が高く評価され、「メセナアワード2007<sup>19</sup>」において、最高賞である「メセナ大賞」を受賞した。

#### ◆ SHISEIDO 社会貢献くらぶ 花椿基金

従業員参加型の社会貢献支援組織「SHISEIDO 社会貢献くらぶ 花椿基金」では、趣旨に賛同した資生堂グループ従業員が継続的に給与から資金の積み立てを行い、寄付やボランティアを通じて、社会貢献活動を行っている。支援団体は、女性を取り巻く社会問題、化粧によるQOLの向上、自然環境保全の観点から選別している。

#### ◆ 花椿ファクトリー

2006年1月に、障害者の自立と雇用促進を実現するために、知的障害者による商品のセット詰めを中心とした特例子会社「花椿ファクトリー」を設立した。2007年3月からは、汐留オフィスでもコピー紙補給やシュレッダー作業などのオフィスサービス業務を開始している。

## 4. 資生堂が目指すCSRの方向性

社名の「資生堂」は、中国の易経の一説から命名された。「天地の恵みに感謝し、そこから新しい価値を創造し、社会の役に立っていこう」という意味合いが、社名に込められている。こうした考えに則り、CSR活動も推進している。

今後もこの精神を引き継いだCSR活動を展開していく。現3ヵ年計画では、「資生堂ならではのCSR活動」として、特に化粧・美容領域で、新しい価値創造を实践する「ライフクオリティー メーカーズ」<sup>19</sup>と「ライフクオリティー ビューティーセミナー」のグローバル展開、天地の恵みに感謝する「環境活動」の強化に向けた取り組みを推進していく。将来もグローバル視点で、変化する社会環境に対し、「化粧」「女性」「文化資本」「環境」の領域で、企業活動における資産を有効に活用し、社会のお役に立てる「資生堂ならではのCSR活動」を展開していく。

<sup>19</sup> 「メセナアワード」とは、社団法人企業メセナ協議会が主催しており、芸術文化の振興に貢献した企業や企業財団を顕彰している。

# ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社

## 1. 経営理念・指針等

ジョンソン・エンド・ジョンソン（以下、「J&J」）は、創業以来、人々のクオリティ・オブ・ライフ（QOL）の向上を目指している。3代目社長ロバート・ウッド・ジョンソン Jr によって、企業理念・倫理規定である「我が信条（Our Credo）」が1943年に制定された。J&Jでは、「我が信条」の理念に基づき、優れた企業統治と倫理にかなうビジネスを実践できるよう努めている。

## 2. J&JのCSRの基本概念

J&Jの企業理念・倫理規定である「我が信条」は、顧客、社員、地域社会、株主という4つのステークホルダーに対する責任を具体的に明示している。起草者であるロバート・ウッド・ジョンソン Jr は、「我が信条」について、企業の社会的責任を記したものであると述べており、顧客、社員、地域社会、株主の順に行動し、責任を果たしていくべきであるとしている。その文章および内容は時代に合わせて見直しがなされ、象徴的な例としては、社員が仕事と家庭のバランスを取れるよう配慮する責任が1989年に加えられるなどしている。



(出所) ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社

### 3. 具体的取り組み事例

#### A. 従業員

##### ◆ クレドー・サーベイ（社員の意識調査）

J&Jでは、全世界12万人の社員すべてを対象に、2年に1度クレドー・サーベイ（社員の意識調査）を実施している。クレドー・サーベイは、「我が信条」の一節である「社員の提案、苦情が自由にできる環境でなければならない」という考え方にに基づき、会社経営の健全度を測ることを目的としている。前回2007年度の社員参加率は88%にのぼり、80項目に渡る調査の結果は各グループ会社の社長に届けられ、今後の組織改善活動に活かされることになる。

##### ◆ WLI（ウーマンズリーダーシップイニシアティブ）

ダイバーシティの推進は、職場での意見交換を活発にし、コラボレーションを促進させる等、企業と個人のさらなる成長につながるという認識のもと、日本においては女性の雇用・登用に焦点を絞った取り組みを進めている。女性のダイバーシティを高めることがビジネスの成長に繋がり、会社と女性双方で責任を分かち合いながら活動を推進するというWLIに積極的に取り組んでいる。日本では、毎年6月をダイバーシティ/WLI月間と定めて活動を行っている。

#### B. 社会

##### ◆ 「ヘルシープラネット2010」

地球環境の悪化は人の健康に対する大きな脅威となることから、J&Jでは、「ヘルシープラネット2010」（環境保護活動の5カ年計画）を掲げ、11項目に及ぶ自主的達成目標を策定し、その計画および目標達成に向けた活動を全世界に水平展開している。中でもCO<sub>2</sub>総排出量に関しては、1) 太陽光、風力など再生可能エネルギーの導入、2) 施設内設備のエネルギー効率の改善、3) コージェネレーションシステムの導入、4) グリーン電力の購入、5) 植林活動等のカーボン・オフセットという方策を組み合わせることにより、2010年までに1990年比7%削減するという目標を設定しており、2007年時点では全世界の売上が1990年比で約400%伸びるなか、総排出量を12.7%削減している。

✓ 2007年11月、カリフォルニア州において、J&Jが設置した太陽光パネルのなかで最大の発電力を持つシステムが稼働を開始した。晴天時には工場で使用する約1/3の電力を発電することが可能である。

##### ◆ 「キッズニア東京」への病院パビリオン出展

J&Jは、「キッズニア東京」の病院パビリオンを出展しており、子供がバーチャルな職業体験をすることによって、「協調性」、「自立心」を養い、「命の大切さ」を学ぶ機会を提供している。子供達が「病院」パビリオンでの体験を通し、からだや命の大切さに気付くことで、将来の職業を選択する際に、医療関係の仕事に興味を抱くきっかけとなることを期待している。

✓ 「病院」パビリオンでは、1. 開腹手術室 2. 腹腔鏡手術室 3. 診察室 4. 新生児室

5.救命救急室の5つの部屋で構成され、子供達が医療従事者(医師、看護師、薬剤師、救急救命士等)の職業を疑似体験することができる。

#### ◆ J&J 社会貢献委員会

J&Jは、人々の健康をテーマに、世界各地で100年以上にわたって社会貢献活動を行ってきた。日本における社会貢献活動は、国内J&Jグループ5社が共同で出資・運営する「J&J社会貢献委員会」が担当している。同委員会は、自主的に参加する社員ボランティアを中心に構成されており、社員自らの目線で社会と向き合い、必要とされている支援を届けるべく、「女性」「子ども」「高齢者」「こころの健康」などのテーマで、国内のNPOと協働してさまざまなプログラムを実施している。また、社会貢献プログラムをマーケティング活動と混同しない、という方針を設けている。

##### ✓ 世代間の交流「寺子屋回想法」

高齢化が進むなかで、社会的役割の喪失、身体機能の低下等から、孤立感や不安感を持つ高齢者が増加する傾向にある。J&Jでは、高齢者の心の活性化を促し、高齢者が培った知恵や経験を伝承する1つの試みとして、「寺子屋回想法」(高齢者と若い世代が集い、同じ体験を通して語り合う)の実施を支援している。

#### ◆ 従業員による救命活動への取り組み支援

社内外で万一心臓発作を起こす方がいた場合、社員が率先して救命活動を行うことで地域社会に貢献できるように、心停止時に心肺蘇生を行うための医療機器「AED(自動体外式除細動器)」を全国の事業所内に設置し、AEDの「普通救命講習」受講費用を原則会社負担としている。

## 4 . J&J が目指す CSR の方向性

過去122年に渡る歴史を通し、J&Jは大きく変革・成長を遂げるなか、そのあるべき姿、存在する意義、関心を寄せる事柄の本質は、一貫して「我が信条」に記された言葉に確固として根差してきた。

1943年の起草以来、「我が信条」は事業指針としてJ&Jにおける全ての価値判断の基準であり続けている。J&Jの経済的な成功は、我々が環境を守り、従業員を尊重し、全世界の共同社会に対して責任を果たすことができるかどうかにかかっている、との当時の経営者の理念は揺らぐことなく受け継がれ、社員および経営者に深く浸透している。

「我が信条」の価値観に基づき、顧客や従業員、地域社会、環境が、育ち、栄え、成長することを確かなものにしていくために、今後も製品開発や社会貢献活動を通して、より多くの人の健康に必要な医療やサービスが届くための環境作りに努めていく。同時に、人々の健康と関わりが深い環境の保護や、従業員が健康で安全な生活を続けることができるための取り組みを進め、総合ヘルスケア企業として人々の健康を守り、向上するという責任を果たしていく。

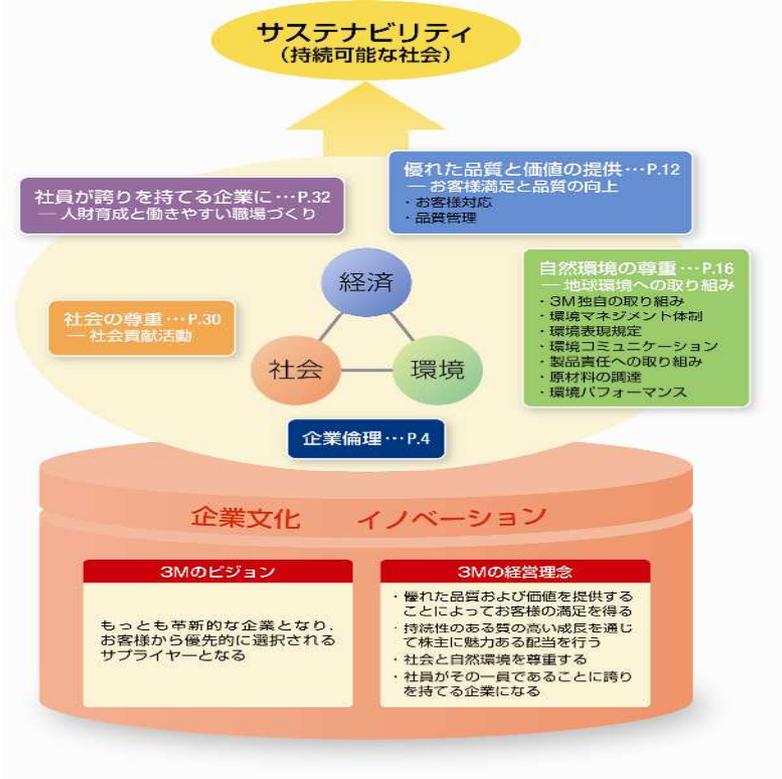
# 住友スリーエム株式会社

## 1. 経営理念・指針等

住友スリーエムは、イノベーションこそが成長と進歩の原動力になるとの考え方に基づき、もっとも革新的な企業となることで、優先的に選択されるサプライヤーとなることをビジョンに掲げている。新しい世界を切り拓き、持続的な発展を実現することのできる付加価値ある製品・技術の開発を通し、未来に参加し、未来の一部となることを、住友スリーエムは目指している。住友スリーエムでは、3M 企業行動規範の策定や企業倫理カードの導入等によって、コンプライアンスの徹底に努めている。

## 2. 住友スリーエムの CSR の基本概念

住友スリーエムでは、「経営理念」<sup>20</sup>の実践を通じて、社会・経済・環境のトリプルボトムラインをバランス良く追求することによって、持続可能な社会づくりに貢献することを目指している。CSR 活動の具体的な取り組みとしては、優れた品質と価値の提供（お客様満足と品質の向上）、社会の尊重（社会貢献活動）、社員が誇りを持てる企業（人財育成と働きやすい職場づくり）、自然環境の尊重（地球環境への取り組み）、企業倫理、を軸に据えた活動を行っている。



(出所)住友スリーエム株式会社

<sup>20</sup> 3Mの経営理念は、優れた品質と価値を提供することによってお客様の満足を得る、持続性のある質の高い成長を通じて株主に魅力ある配当を行う、社会と自然環境を尊重する、社員がその一員であることに誇りを持てる企業になることである。

### 3. 具体的取り組み事例

#### A. 従業員

##### ◆ メンタリングプログラム

個人のキャリア形成を支援するため、住友スリーエムでは、メンタリングプログラムを実施している。メンタリングとは、メンターがメンティに対して、キャリア形成、能力開発や仕事と家庭の両立等、一定期間継続して助言を与える活動である。メンタリングプログラムは、上司とは異なる立場から、メンティの自己啓発や仕事上の能力開発をサポートすることを目的としている。2002年に、女性社員の育成を目的としたプログラムが開始され、2005年には男性社員にも対象範囲を拡大し、2007年からは新入社員を対象としたプログラムAと、入社3年目からマネジャー層の社員を対象にしたプログラムBの2つを展開している。

#### B. 社会

##### ◆ ウィザード（魔法使い）プログラム

住友スリーエムでは、事業活動で培った科学の知識を活かした教育支援に力を入れている。「3M ウィザードプログラム：夏休み子ども科学実験館」は、子供達に科学の面白さや不思議さを伝えることを目的に、1994年から技術者を中心に取り組みが行われているボランティア活動である。毎年7月から8月にかけて、本社や全国の製造事業所に近隣の小学生を招き、独自の発想とアイデアによる科学実験を行っている。2007年度には、小学生417人が参加し、延べ300名以上のボランティアがプログラム支援を行った。

##### ◆ 「3Mの森」保全の推進

住友スリーエム 相模原事業所では、神奈川県民の水道水を確保するための相模川水源林の育成と管理を目指すプログラム「かながわ水源の森林づくり事業」に参加し、一画にある「3Mの森」保全を推進している。下草刈りや枝打ちのボランティア活動や寄付を通じ、「3Mの森」の保全と整備に努めている。また広島支店では、広島市の「グリーン・パートナー事業」に賛同し、1991年から広島駅周辺の花壇を維持管理し続けている。

##### ◆ EE製品

住友スリーエムでは、製品のライフサイクル全体を客観的に評価するために、製品の環境効率（EE値）を定義している。評価品（新製品）と基準品（従来製品）のEE値を比べることで、より少ない環境負荷とより大きな経済価値を持つと評価された製品を「EE製品」と認定し、新製品の環境効率の改善を目指している。「EE」とは、「Eco-Efficiency：環境効率」の略であり、「Eco」には、「Ecology：地球環境」と「Economy：市場経済」の両立を目指すという意味が込められている。「EE」指針は、「より少ない資源や環境負荷で、より大きな環境価値を生み出す企業活動」（More from Less）を実践することにより、持続可能な発展に繋がると考えられている。

✓ 液晶用輝度上昇フィルムである<ピキュイティ>Thin BEFは、従来品と比較して、薄型化・輝度上昇によって顧客価値を増大させるとともに、製造資源・エネルギー削減

によって環境負荷を低減させたことから、経済産業省 2007 年「資源エネルギー庁長官賞」を受賞した。

#### ◆ 「3M LCM (ライフサイクルマネジメント)」

住友スリーエムでは、「Eco-Efficiency」を具現化するために、すべての製品に「3M LCM (Life Cycle Management)」を導入している。これは、製品の設計、製造から輸送、使用、廃棄に至るライフサイクル全体にわたって環境負荷を評価し、管理する3M独自の製品管理手法である。「3M LCM」をベースとし、市場ニーズに応えながら、次世代以降の地球環境や資源を尊重した製品開発とプロセス革新を進めている。

#### 4 . 住友スリーエムが目指す CSR の方向性

住友スリーエムの CSR は、「企業倫理」・「社員」・「社会」そして「環境」の4項目に取り組み、お客様、地域社会、お取引先などのステークホルダーの方々から共感と信頼を頂けるよう努力をしている。米国 3M 社は、106 年にわたる事業活動の中で、また、住友スリーエムは 48 年間にわたる事業活動のなかで、この4つの CSR への取り組みを行ってきた。そして、この活動は現在も続いており、これからも未来を持続できる社会を次世代の人々に受け継ぐべく、あらゆるステークホルダーの方々とは協力しながら“良き企業市民”としての責任と役割を全うしていく。

# ソニー株式会社

## 1. 経営理念・指針等

ソニーは、製品の提供を通じて、国民生活の向上に寄与することを創業の目的としている。創業の精神は、現在でも引き継がれており、新時代にふさわしい製品やサービス等の提供を通じて、世界中の人々の生活を豊かにし、夢や感動を与えることを目指している。ソニーでは、コーポレートガバナンス体制の強化に向けた取り組みを推進している。また、ソニーグループ全体のコンプライアンス体制を強化するために、コンプライアンス統括部門の設置や、「ソニーグループ行動規範」の制定等を行っている。

## 2. ソニーのCSRの基本概念

ソニーでは、「For the Next Generation」のキャッチフレーズのもと、持続可能な経営と持続可能な社会への貢献を目指し、CSR活動を行っている。CSR活動の基本姿勢として、グローバルな視点を持つこと、ソニーが有するイノベーションを積極的に活用すること、さまざまなステークホルダーとのパートナーシップを通じた活動を重視することを軸に据えている。イノベーション、創造性の寄与を通じ、社員の力を駆使することによって結果を出すことが、最もソニーらしい貢献であると考えている。



(出所) ソニー株式会社

### 3. 具体的取り組み事例

#### A. 従業員

##### ◆ ダイバーシティ・プロジェクト (DIVI<sup>21</sup>@Sony)

多様性を重視するソニーでは、2005年にダイバーシティ・プロジェクト (DIVI @Sony) を発足させ、まずジェンダーに焦点を絞った取り組みを開始した。具体的には、社員間ネットワークを構築・拡大し、社員のさらなる意識向上を図るために、女性マネジメントを対象とした研修・イベント、女性社員のキャリアに関する座談会・セミナー等を開催した。また、統括部長とのラウンドテーブルの継続的な開催により、マネジメントの理解促進に努めている。2007年度には、役員クラスが女性マネジメントの相談に乗る「メンター制度」を試験的に導入し、2008年2月には、人事部門内に「ダイバーシティ開発部」を新設した。

##### ◆ 在宅勤務制度・年次有給休暇の時間単位使用の導入

ソニーでは社員がそれぞれのライフスタイルに応じて能力を最大限に発揮できるよう、柔軟な勤務制度を整備している。2008年4月に、子育て・介護にあたる社員を対象に、在宅勤務制度の導入ならびに年次有給休暇の時間単位使用を新設した。これらの両立支援施策の拡充により、社員の意欲向上、多様な社員個人の能力発揮等を生み出し、組織活力を高めることにつなげている。

#### B. 社会

##### ◆ 再生可能エネルギーの積極的な導入

環境問題への取り組みは、社会の持続可能性をより確かにすると同時に、ソニーの事業の継続性の観点においても重要な課題である。ソニーでは、再生可能エネルギーを積極的に導入し、温室効果ガス排出量削減に取り組んでいる。2001年12月には、日本初となるグリーン電力証書の発行を受け、利用の拡大を進めてきた。

✓ 2008年7月現在、日本でのソニーグループのグリーン電力証書システムによる基本発電委託量は、年間約5545万kWhとなっている(国内のソニーグループによる全電力使用量の約2.5%に相当)。

##### ◆ Cell Broadband Engine™ (Cell/B.E.) 技術

(株)ソニー・コンピュータエンタテインメントでは、「プレイステーション3」(PS3®)に搭載されている半導体 Cell Broadband Engine™ (Cell/B.E.) が、優れた演算能力と処理能力を有していることに着目し、ユーザーが、膨大な計算力を伴う解析を必要とする疾病の原因究明のために、分散コンピューティングプロジェクト「Folding@home™」に参加できる仕組みを2007年3月から提供している。世界中から140万人以上のPS3®ユーザーが、「Folding@home™」に参加している。

✓ 2007年9月には、Folding@home™の計算能力が前人未達の1ペタフロップスを超えたことから、世界で最も強力な分散コンピューティングネットワークとして世界記録に

<sup>21</sup> DIVI : Diversity Initiative for Value Innovation (呼称 : ディーヴィ) とは、日本国内におけるソニーグループ会社多様性推進プロジェクトを指す。

認定された。

#### ✦ 次世代教育支援

ソニーでは、次世代の育成を支援するという創業以来行ってきた社会貢献活動に加え、自社のビジネス活動がない国や地域への心配りやグローバル課題の解決に対しても、積極的な取り組みを進めている。

- ✓ 南アフリカでは、SAPESI<sup>22</sup>が実施している「南アフリカ図書館車プロジェクト」を支援している。同プロジェクトは、各地に点在している小学校・中学校を図書館車で巡回し、本の貸し出しを行うことで、識字力向上を図ることを目的としている。
- ✓ アフリカのリベリアとルワンダの子供達が、自らの視点で写真を撮影し、自分達の社会の課題を理解し、多くの人達と考えを共有することで、社会参加を促すことを目指す「子どもデジタル写真プロジェクト - ユニセフ EYE SEE III - 」を支援している。

#### 4 . ソニーが目指す CSR の方向性

過去 5 年間、CSR のマネジメントの体制作りなどを行ってきており、基本的な領域はカバーされていると考えている。今後の課題としては、急速に変化するグローバルな社会情勢を的確にとらえ、事業活動と密接な連携をとりながら、時代を先取りした活動を展開していくことが重要と考えている。

---

<sup>22</sup> SAPESI とは、NPO 法人である South Africa Primary Education Support Initiative の略である。

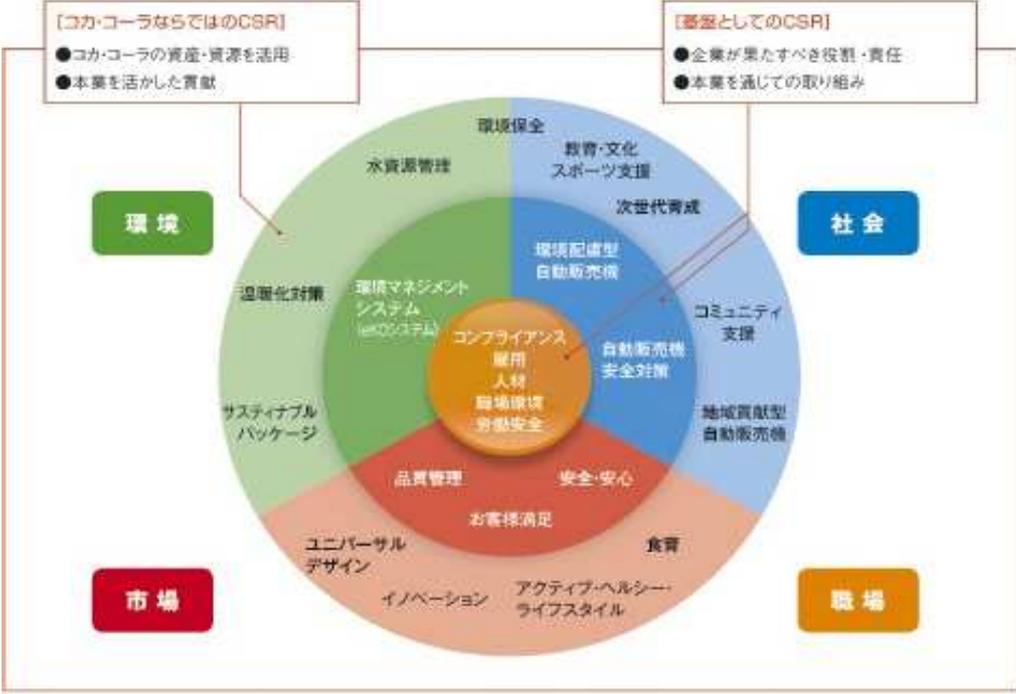
# 日本コカ・コーラ株式会社

## 1. 経営理念・指針等

「いつでも、どこでも、誰にでも」というスローガンは、すべての製品とすべての活動を通じて、コカ・コーラ社の中枢を流れる精神である。2004年に定められた「成長へのマニフェスト<sup>23</sup>」を起点に、2009年からは「Live Positively -世界をプラスにまわそう-」という全世界で展開する事業指針を導入しており、コカ・コーラ社が飲料の製造・販売を通してプラスの循環を生み出し、企業として社会とともに持続的に成長を遂げていくことを掲げている。

## 2. 日本コカ・コーラのCSRの基本概念

コカ・コーラ社では、CSRに取り組むことは、事業を行う上での社会的な免許であると捉えており、**基盤としてのCSR**（企業が果たすべき役割・責任、本業を通じての取り組み）と、**コカ・コーラ社ならではのCSR**（コカ・コーラ社の資産・資源を活用、本業を活かした貢献）の2つの観点を導入し、市場、職場、環境、社会の4つの領域において展開している。さまざまなステークホルダーからの信頼は、コカ・コーラ社の企業価値を向上させ、持続可能な成長につながると考えている。



（出所）日本コカ・コーラ株式会社

<sup>23</sup> 「成長へのマニフェスト」では、5つのP 地球 (Planet) 製品 (Portfolio) 人材 (People) 収益 (Profit) パートナー (Partners) を掲げている。全方向のステークホルダーに対して、A. マーケティング戦略 (ブランドの価値創造) B. 経営・事業戦略 (先進性・革新性) C. 企業ブランディング (ビジョンの共有) D. CSR 戦略 (企業の社会的責任) を行うことで、あらゆるステークホルダーから信頼され、尊敬される企業を目指している。

### 3. 具体的取り組み事例

#### A. 従業員

##### ◆ 積極的な人材育成

コカ・コーラ社では、「働く人々が最高の力を発揮し、前向きな変化をもたらすよう鼓舞される会社となる」ことをビジョンとして掲げ、多様性に富む従業員がいきいきと働き、優れた成果を生み出すことのできる、安全かつ豊かな職場環境づくりに取り組んでいる。従業員の能力開発にあたり、「コカ・コーラユニバーシティ」が世界共通の開発フレームワークやグローバルカリキュラムを提供して人材の育成に取り組んでいる。また、ダイバーシティの促進においては、他社女性リーダーとのネットワーキング支援や、他国との短期人材交換等のプログラムを提供している。

#### B. 社会

##### ◆ 「ウォーター・ステewardシップ（水資源管理プロジェクト）」

コカ・コーラ社では、「2015年には水資源管理のグローバルリーダーになる」という目標を掲げ、製造過程における水使用量削減（Reduce）、製造過程で使用する水の循環（Recycle）、地域社会および自然環境の水資源保護（Replenish）の3つの要素を戦略的に推し進める「ウォーター・ステewardシップ」を2004年より全世界で展開している。日本では、取水、水質管理、水使用量効率化や排水管理を適切に実施することで工場パフォーマンスの向上を図るとともに、各地域での水環境保護活動に積極的に取り組んでいる。

##### ◆ 「森に学ぼう」プロジェクト（環境教育）

上記ウォーター・ステewardシップの一環として、コカ・コーラ社では、次世代を担う子供たちを対象に環境教育および環境保全プログラムを中心とする、「森に学ぼう」プロジェクトを環境省、林野庁の後援のもと、2006年より展開している。大切な資源である「水」とその水を育む「森林」をテーマに、環境教育を体験することで自然保護の大切さを理解することを目指している。

##### ◆ 「コカ・コーラ 未来への夢はじめよう。」プロジェクト（次世代育成）

コカ・コーラ社では、次世代を担う子供たちの夢を応援する「コカ・コーラ 未来への夢はじめよう。」プロジェクトを2007年より実施している。世界で活躍するトップアスリートが全国の小学校を訪問し、スポーツを通じて「未来の夢」を持つことの大切さ、社会の一員として夢を実現させる舞台となる「地球の未来」の大切さを伝えている。

##### ◆ 自動販売機の「未来標準」

コカ・コーラ社製品を扱う自動販売機が全国に約98万台あり、自動販売機を幅広く展開する企業として、さまざまな視点から自動販売機の「未来標準」開発・改良に取り組んでいる。

✓ 環境に配慮し、ヒートポンプ排熱利用システムと真空断熱材の使用や、従来の蛍光灯をLED照明に変えたことにより、従来機に比べ約40%の省エネを実現（コカ・コーラ社従来比）した、最新型の自動販売機を2008年2月に導入した。

- ✓ 2020年までに全ての自動販売機を、オゾン層破壊にも地球温暖化にも影響が少ないノンフロン化に向けた移行を進めている。
- ✓ 全国を結ぶ情報通信網としての役割を担う存在として、災害時に、コカ・コーラ社の自動販売機が「災害情報」や「避難場所」を人々に伝える情報拠点となる、社会貢献活動を推進している。

#### ◆ サステナブル(持続可能な)・パッケージの推進

コカ・コーラ社では、ユニバーサルデザインに則った、扱いやすい「人にやさしい」容器であること、そして、造る・運ぶ・売る・回収/リサイクルするという容器のライフサイクルの視点から環境負荷削減に努めた「地球にやさしい」容器であることを追求している。近年では、PETボトルの軽量化による使用原料の削減や輸送時のCO<sub>2</sub>削減を進めるとともに、2008年にはPETボトルのリサイクル素材を50%使用したTシャツが当たるプロモーションを実施している。

#### ◆ 飲んで参加しよう！地球温暖化防止

2008年7月11日に、一部アカウントと協働して、清涼飲料分野では日本初となる、対象製品を1本購入することで1kgのCO<sub>2</sub>排出量削減に参加できるという活動を実施した。

#### ◆ 財団法人コカ・コーラ教育・環境財団

財団法人コカ・コーラ教育・環境財団は、「心豊かでたくましい人づくり(Healthy Active Life)」を基本理念とし、3つの事業(1.環境教育、2.教育支援、3.スポーツ教育)を柱とした事業を企画・提供することで、国際社会が求める青少年の育成と、彼らを取り巻く地域社会を支える人材の育成に貢献することを目的としている。

とりわけ環境教育の分野では、青少年の環境教育・環境保全活動の促進を図る目的から「コカ・コーラ環境教育賞」の顕彰活動、大学での環境教育寄付講義を中心に、次世代リーダーの育成を目的とした「大学ネットワーキング」活動、環境教育の実践の場となる「コカ・コーラ環境ハウス」の提供と活動支援の3つの主要事業を通じて、次世代を担う青少年の環境教育に関する活動の促進と機会の提供を支援している。

## 4. 日本コカ・コーラが目指すCSRの方向性

「Live Positively -世界をプラスにまわそう-」という新たな事業指針の下、4つの事業領域である市場・環境・社会・職場の各領域において、以下の取り組みを強化していく。

- ・市場：消費者の活動的/健康的な生活習慣をサポートする製品ラインアップの充実
- ・環境：事業の発展と地球環境のバランスを配慮した事業展開
- ・社会：地域に密着し、地域とともに発展していくための社会貢献活動の継続的取り組み
- ・職場：地域の雇用への貢献

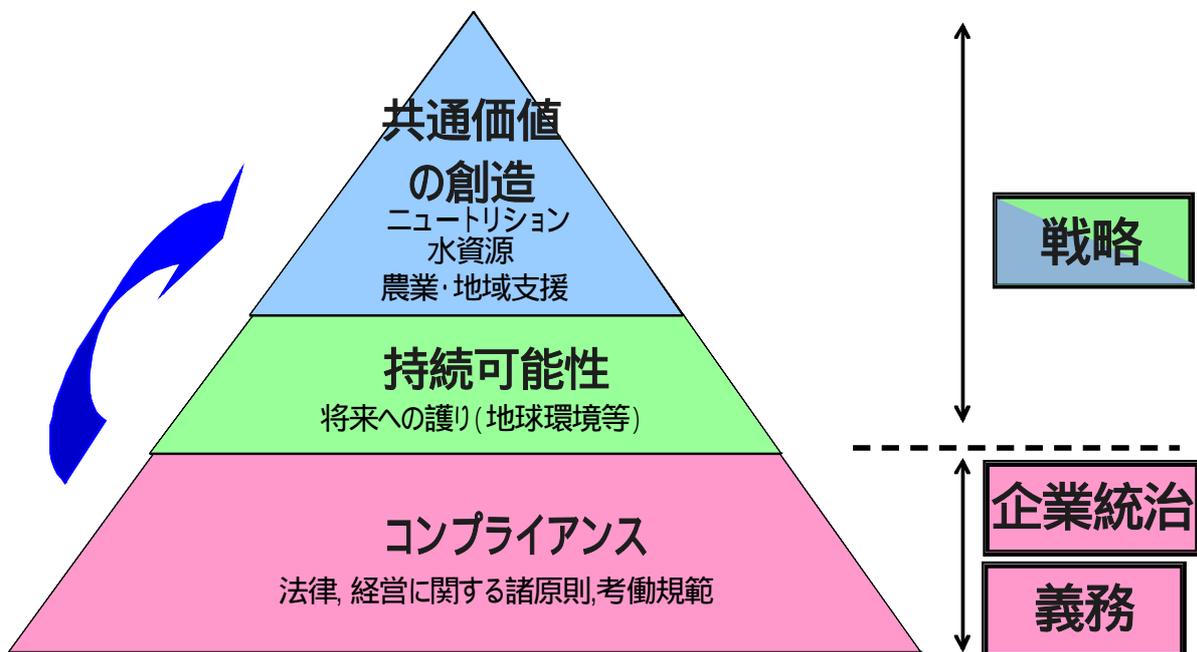
# ネスレ日本株式会社

## 1. 経営理念・指針等

『ネスレの経営に関する諸原則』は、業務上の行動全ての指針であり、公正さ、誠実さ、人や自然環境に対する敬意といったネスレの基本的な信念を反映しており、「共通価値の創造<sup>24</sup>」の基礎となっている。また、ネスレは“人本位”の企業であることから、「ネスレ マネジメント及びリーダーシップの基本原則」によって、全社員がネスレの文化を育み、社業の成功を築くために共有すべき価値観と、それに基づき実践すべき行動指針を定めている。

## 2. ネスレのCSRの基本概念

ネスレのCSR「共通価値の創造」は、長期にわたる事業の成功のためには、株主のみならず社会のためにも価値を創造することが不可欠であると考えている。コンプライアンス（法律、経営に関する諸原則、考働規範）は義務であり、持続可能性（将来への譲り）、共通価値の創造（ニュートリション、水資源、農業・地域支援）が戦略となる。



(出所) ネスレ日本株式会社

<sup>24</sup> 『共通価値の創造』とは、長期的な視野に立つことと同時に、その一方で毎年堅調な業績を収めることをも意味する。ネスレは、事業が長期的に成功するためには株主だけではなく社会のためにも価値を創造しなければならないと常に考えてきた。

### 3. 具体的取り組み事例

#### A. 従業員

##### ◆ 次世代リーダーの育成

研修への長期的な投資は、社員により良い仕事と所得の向上をもたらし、ネスレにとっても熟練した労働力を提供することにつながるという考え方のもと、OJT、コーチング、集合研修等によって、短期および長期の成功に必要な能力開発に努めている。途上国のネスレの経営チームの現地出身者の割合は42%にのぼる。マネジャー職（部下の管理監督の責任を持つ職務）の24%は女性が占めている。

#### B. 社会

##### ◆ 水取水量の削減

ネスレは、地球温暖化に続く、将来の重要な問題は、世界的な砂漠化であると考えていることから、水不足への取り組みとして水取水量の削減を行っている。

- ✓ 世界のネスレグループの取り組み実績：1998年～2007年で生産量は76%増加しているが、その一方で、水取水量は28%削減されている。
- ✓ ミシガン州フリモントにあるガーバーのベビーフード工場では、原材料洗浄など主要なプロセスに使用された水は、フロア排水溝の洗浄など二次的なプロセスに再利用され、その後さらに4マイル離れた場所にある広さ450エーカーのガーバー農場にパイプで送られ、地元農家の家畜飼料となる作物のかんがいに使われる。

##### ◆ ウォーターフットプリント

ウォーターフットプリントとは、商品のライフサイクル全体（原材料調達から廃棄・リサイクルされるまで）に使われる水の使用量を表示することを指している。ネスレグループは世界的な水不足に対する懸念から、グローバル・コーポレート・シチズンシップの観点に立ち、世界的プロジェクトとしてこのウォーターフットプリントに取り組んでいる。

##### ◆ 技術援助と助言

農産物を供給する地域社会との協働は、より高品質な原料の確実な供給をもたらすとともに、環境保護や地域経済の活性化にも結びつくことから、ネスレでは、無償で技術援助や助言を行っている。

- ✓ インドのネスレでは、設備の整った集乳センターを開設し、家畜の健康、繁殖、飼料の生産に関する技術援助と助言を行っている。この活動は、酪農家（8万5000人）のミルク生産の品質と価格の引き上げに寄与し、地域社会の健康と経済状況を改善させる一助にもなった。

##### ◆ 食育と啓蒙活動

健康であるためには栄養と運動が大切であるという理解を広めるために、世界中で多くの地域教育プログラムを展開・支援しており、ネスレの教育プログラムやイニシアチブに参加した人数は1000万人を超える。また、「食育はまずは社内から」という考え方に基づき、「NQ（栄養指数）ニュートリショントレーニング」という、世界のネスレ共通のテキスト

トを使用した本格的な栄養教育を、全社員を対象に実施している。

#### 4. ネスレが目指す CSR の方向性

ネスレでは前記2.「ネスレのCSRの基本概念」にも示されているように、義務として果たすべき「コンプライアンス」や戦略の1つとしての「持続可能性」(将来への護り)の活動をベースとして、「共通価値の創造」を目指している。そして、この共通価値の創造を考える場合、以下の3つのアプローチを基本としている。

- ・長期的視野
- ・事業展開する国での確固たる地位の確立、その国の地域性や文化に対する理解
- ・責任とアカウンタビリティ

またネスレは、この共通価値を提供し続ける為に、以下のような取り組みを進めている。

- ・急激に変化する市場・事業状況に応じて新たな技術の開発を継続的に行う。
- ・ネスレの原則と規範を事業展開するすべての国で、一貫して、かつ厳密に適用し続ける。
- ・ネスレの直接的な事業のみならず、ネスレが影響を与えリーダーシップを有しうるさらに幅広い課題についても、周囲と協力して持続可能な発展を促進する。
- ・ネスレの最も重大な持続可能性に関する影響がもたらすリスクと好機を理解し、見極め、これらに取り組む。
- ・取り組みに際し、統治とマネジメントシステムを強化する。
- ・財務面、環境面、そして社会面における明確な目標を策定する。
- ・共通価値を生み出す為に、ビジネスパートナーやステークホルダーとともに取り組む。

# 株式会社リコー

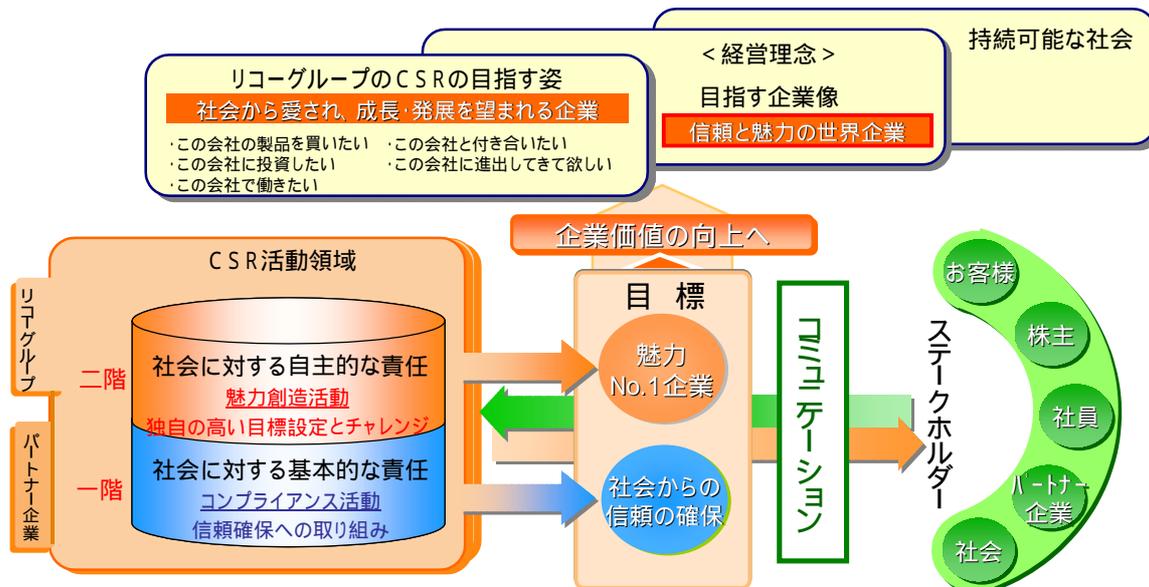
## 1. 経営理念・指針等

リコーグループのCSRの原点は、創業者市村清氏が唱えた「三愛精神<sup>25</sup>（「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す）」である。「人を愛す」はお客様の役に立つ、新しい価値を提供し続ける、他者（社員、株主、取引先）と協働し共に栄えることを表し、「国を愛す」は自分達だけの利益を考えるのではなく、事業活動を通じて社会に貢献する事を表す。最後の「勤めを愛す」は自ら創意工夫し、新たなことに果敢に挑戦する、自分の仕事に対して好奇心をもって夢中に取り組む事を表している。このように三愛精神は真にCSRの原点である。

高度情報化社会の進展や価値観の多様化など、変革の時代にふさわしい社風や企業体質を醸成・育成するために、「三愛精神」に基づいた経営理念が、1986年に制定された。また、2003年にリコーグループCSR憲章（グローバルで適用する企業行動原則）および、リコーグループ行動規範（役員・社員が守らなければならない行動規範）が制定された。

## 2. リコーのCSRの基本概念

リコーグループは、「社会から愛され、成長・発展を望まれる企業」の実現を目指し、「2階建CSR」のフレームワークを設定している。1階のCSRをコンプライアンス活動（社会に対する基本的な責任：信頼確保への取り組み）、2階のCSRを魅力創造活動（社会に対する自主的な責任：独自の高い目標設定とチャレンジ）として、その両輪に積極的に取り組むことで、企業価値を高め、企業と社会の持続的な発展を実現する。



(出所) 株式会社リコー

<sup>25</sup> 市村清氏は、「人は、愛の深まりと広がりとともに、世界の全人類、すべての動植物、ありとあらゆる生き物を自分と同じように愛するようになる」と述べている。

### 3. 具体的取り組み事例

#### A. 従業員

##### ◆ 社員意識調査

社員満足をもとに人事諸施策や職場環境の継続的改善を図るべく、1998年より全社員を対象に社員意識調査を毎年実施している。リコーでは元気の良い会社の実現（高い目標にチャレンジし、自ら成長し、自己実現を図る）を経営目標に定め、これを表す指標・設問を設定し、その結果から課題を抽出し、改善につなげてきている。

##### ◆ 人材育成

リコーは2005年より会社の成長に必要な人材を7つの人材タイプとして特定し、その人材像・コンピテンシーを明示するとともに、これらの人材へのキャリア形成に向け資格、評価、タイプ別育成プログラムの整備を進めてきている。併せて、30、40、50歳の節目のキャリアデザイン研修を導入し、自律的なキャリア開発の促進を図っている。

##### ◆ ダイバーシティ推進

リコーは1992年に育児支援制度を導入する等女性の活躍促進のための仕組みや環境の整備に取り組んでいる。この結果2004年に利用率100%を、2005年には利用者復職率100%を達成している。この取り組みは 全社の意識改革、両立支援と柔軟な働き方の仕組み整備、キャリアアップ支援、という3つの面から推進しており、本年は の取り組みに重点をおき、女性向けキャリアサポートプログラムやキャリアフォーラムを導入している。

#### B. 社会

##### ◆ 超長期環境ビジョン

リコーグループでは、1998年より環境保全と利益創出の同時実現を目指す「環境経営」を提唱し、実践している。環境（Planet）、社会（People）、経済（Profit）の3つのバランスが取れた状態 Three Ps Balance を目指し、先進国は2050年までに環境負荷を現在の1/8にする必要があるという「超長期環境ビジョン」のもと、バックカスティング<sup>26</sup>手法により、具体的な行動計画を策定している。現在、2013年長期環境目標を設定し、そこから第16次中期環境行動計画を策定し、実行に移している。

##### ◆ 再生機の開発・販売

リコーでは、1990年代初めから「省資源・リサイクル」を環境保全活動の柱のひとつに据えた取り組みを行っている。1997年からは、持続可能な社会に向けて、再生製品（複写機・レーザープリンター等）の開発・販売を開始し、積極的に推進している。その結果、2006年度には再生機販売台数が1万台を超え、初めて再資源化を含めたリサイクル事業全体として黒字化を達成した。

リコー再生機 imagio Neo 753RC は、再使用部品使用率が平均 88%(質量比)で、前身機と

<sup>26</sup> バックカスティング手法とは、あるべき姿を考え、そこにむけて環境行動計画の目標値を定めることにより、実効のある環境保全活動を行うことを指す。

比べてライフサイクル全体の環境負荷は約 38%、製造時に限ると約 95%も低減している。

#### ◆ 社会貢献からビジネスへ（アフガニスタン事例）

2001 年の旧政権崩壊後も続く、母国の社会情勢悪化に心を痛めたアフガニスタン社員が、“母国の再建と将来”のために何か貢献したいと会社に提案し、支援が決定された。

戦争中に失われた多くの学習教材のコピーに複写機が役立つと考え、2003 年 9 月、地球環境にも配慮した再生複写機 150 台をカブールの学校に寄贈したことをきっかけに、現地で機器の保守を担当する会社の設立を支援し、エンジニアのトレーニングも実施するとともに、雇用創出により、現地の人々の経済的な自立にも貢献した。また、保守のために設立した会社は、寄贈した機器のアフターサービスのみではなく、現在はコピー機の販売も実施するなど事業を拡大している。このようにアフガニスタンの社会的課題に対するリコーの取り組みは、その地域で高く評価され、政府機関、国連、NGO などを中心にシェア拡大につながった。

#### ◆ カラーユニバーサルデザイン活動

業界に先駆けてオフィスドキュメントの「モノクロからカラーへの変換」を推進したりコーでは、色覚の多様性に配慮するカラーユニバーサルデザイン（CUD）活動を積極的に推進し、商品の色覚多様性への配慮を充実させるとともに、社内外のコミュニケーションの領域にも CUD 活動を広げることで、より多くの人々がカラー化の恩恵を享受できる社会づくりに取り組んでいる。この活動を通じて、社員の多様性に対する理解と社会的課題に対する意識醸成を培うことも狙っており、全員参加の CSR 活動テーマとして推進している。

## 4 . リコーが目指す CSR の方向性

今後 CSR を一段と進化させるには、「価値創造型 CSR：事業活動（本業）を通じた CSR」の具体的事例を積み重ねていくことが重要だと考えている。社会のニーズを先取りし、事業活動のなかに織り込んでいく。その為には、経済効果だけの指標で事業を判断せず、社会的価値を判断する指標が必要である。

環境分野では、自社の事業領域の枠に留まらず、社会全体の環境負荷を低減する技術開発を推進するとともに、自らが社会から望まれる企業モデルとなるため、環境経営を強化・加速していく。さらに、地球の回復力を支える生物多様性保全にも注力していく。

CSR を進化させていく上で、社員の意識醸成は不可欠である。社員一人ひとりが社会的課題にまで視野を広げ、事業に結びつけて解決しようとするすることで、新たな「発想」「イノベーション」を生み出すことができる。その為には、社員全員の行動様式として大切にしている「顧客起点」に、さらに「社会起点」という考え方を浸透させる地道な啓発活動も継続していく。

## 2008年度 社会的責任経営委員会名簿

(敬称略)

### 委員長

岩田 彰一郎 (アスクル 取締役社長兼CEO)

### 副委員長

木川 眞 (ヤマト運輸 取締役社長)

近藤 章 (A I G イースト・アジア・ホールディングス・マネジメント 副会長)

秦 喜秋 (三井住友海上火災保険 取締役会長)

原 直史 (ソニー 業務執行役員SVP)

平野 正雄 (カーライル・ジャパン・エルエルシー マネージングディレクター、  
日本共同代表)

藤本 孝 (東京電力 取締役副社長)

村上 輝康 (野村総合研究所 シニア・フェロー)

### 常任委員

井上 雄二 (リコーリース 取締役社長執行役員)

岩田 喜美枝 (資生堂 取締役執行役員副社長)

魚谷 雅彦 (日本コカ・コーラ 取締役会長)

高田 正澄 (ネスレ日本 取締役兼専務執行役員)

### 委員

秋山 隆英 (シービー・リチャードエリス 取締役社長・CEO)

足立 直樹 (凸版印刷 取締役社長)

天野 定功 (K D D I 取締役副会長)

井口 弘子 (ユアサM&B 取締役)

岩部 金吾 (文化シャッター 取締役会長)

上野 幹夫 (中外製薬 取締役副社長執行役員)

牛尾 志朗 (ウシオ電機 取締役常務執行役員)

浦上 浩	(リョービ 取締役会長)
大塚 紀 男	(日本精工 取締役副社長)
柿本 寿 明	(日本総合研究所 シニアフェロー)
梶田 邦 孝	(全日本空輸 常勤監査役)
柏木 直 哉	(日本ユニシス 取締役)
金澤 薫	(日本電信電話 取締役副社長)
金重 凱 之	(国際危機管理機構 取締役社長)
神谷 国 広	(日立マクセル 取締役)
木村 惠 司	(三菱地所 取締役社長)
木村 剛	(フィナンシャル 取締役社長)
河野 栄 子	(D I C 社外取締役)
児玉 正 之	(あいおい損害保険 取締役社長)
小林 惠 智	(ヒューマンロジック研究所 取締役会長)
今野 由 梨	(ダイヤル・サービス 取締役社長・CEO)
斎藤 敏 一	(ルネサンス 取締役会長執行役員)
三枝 匡	(ミスミグループ本社 取締役会長・CEO)
佐藤 葵	(ジェムコ日本経営 取締役社長)
佐藤 玖 美	(コスモ・ピーアール 代表取締役)
佐藤 博 之	(ダイビル 取締役社長執行役員)
島田 博 文	(コムシスホールディングス 取締役会長)
正田 修	(日清製粉グループ本社 取締役会長)
新貝 寿 行	(アフラック (アメリカファミリー-生命保険) 上席常務執行役員)
鈴木 孝 男	(三菱ふそうトラック・バス 副会長)
瀬古 茂 男	(明電舎 相談役)
瀬下 明	(あいおい損害保険 特別顧問)
高浦 英 夫	(あらた監査法人 代表執行役)

高木 勇 樹	(日本ブランド農業事業共同組合 ( J B A C ) 顧問)
高橋 忠 生	(日産自動車 特別顧問)
高橋 衛	(ドイツ証券 常勤監査役)
高松 則 雄	(住友生命保険 常務取締役)
宅 清 光	(三機工業 相談役)
立石 忠 雄	(オムロン 特別顧問)
田沼 千 秋	(グリーンハウス 取締役社長)
中川 俊 一	(花王 取締役常務執行役員)
中田 寛	(アキレス 取締役社長)
野木森 雅 郁	(アステラス製薬 取締役社長CEO)
芳賀 日登美	(マンパワー・ジャパン 専務執行役員 キャリアポータル本部長)
坂 東 真理子	(昭和女子大学 学長)
火浦 俊 彦	(パイン・アンド・カンパニー・ジャパン・インコーポレイテッド マネージング パートナー)
日比野 晃 久	(ヒビノ 取締役社長(CEO))
廣瀬 駒 雄	(ディレクトフォース シニアフェロー)
福川 伸 次	(機械産業記念事業財団 会長)
藤岡 誠	(日本軽金属 取締役専務執行役員)
船橋 仁	(アクセル 取締役社長)
星 久 人	(ベネッセコーポレーション 特別顧問)
堀田 利 子	(ルネサンス 取締役常務執行役員)
松川 昌 義	(日本生産性本部 理事)
森 正 勝	(アクセンチュア 最高顧問)
八木 和 則	(横河電機 取締役専務執行役員)
安永 雄 彦	(島本パートナーズ 取締役社長)
安 淵 聖 司	(GEフィナンシャルサービス 取締役社長兼CEO)

山口 廣 秀	(日本銀行 副総裁)
林 原 行 雄	(日興コーディアル証券 監査役)
若 林 勝 三	(日本地震再保険 取締役会長)
渡 辺 進	(持田製薬 相談役)

以上74名

#### 事務局

藤 卷 正 志	(経済同友会 執行役)
倉 持 和 隆	(経済同友会 政策調査マネジャー)