

社会と企業の持続的な発展を目指して

株式会社デンソー経営企画部CSR推進室 室長 岩原明彦

1. 初めに

CSR（企業の社会的責任）が問われて久しい。一般的には、2003年が日本におけるCSR元年といわれている。多くの日本企業が、これからの経営戦略においてCSRが重要である認識し、CSR方針やCSR推進部門を新設し、様々な取組みにチャレンジしてきた。

CSR元年から10年が経過した。その間、2008年秋のリーマンショックに始まり、2011年3月の東日本大震災、2011年10月のタイの大洪水、2012年9月の中国の反日デモなどが発生し、日本企業は様々な経営危機に直面しながら、CSRと向き合ってきた。

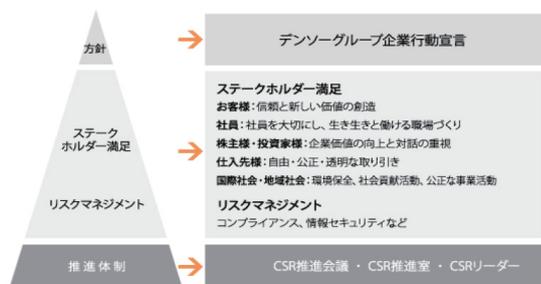
今回は株式会社デンソーにおけるCSRへの取り組みを紹介しながら、これからのCSR課題は何かについて考察してみたい。

2. デンソーのCSR取り組みの紹介

デンソーは愛知県刈谷市に本社を置く、自動車部品メーカーであり、1980年代後半の為替の急速な円高に対応するため、1990年代以降、海外事業展開を本格化させた。現在（2011年度末）では、売上高約3兆1500億円、従業員数約12万人の約50%が海外というグローバル企業となった。

デンソーにおけるCSR元年は2006年で、同年4月にCSR方針として「デンソーグループ企業行動宣言」を策定し、CSR推進室を新設してグループを挙げて、CSR経営に取り組んできた。

デンソーのCSR体系は以下のとおりである。



CSRの基盤をリスクマネジメントとし、コンプライアンスや情報セキュリティ、自然災害への備えなど幅広い分野

で経営リスクの軽減と有事の迅速・的確な対応のための仕組み・体制づくりに取り組んでいる。

さらに社会からの信頼と共感をより一層高めるため、ステークホルダー満足に向けた取組みにチャレンジしている。例えば、自動車産業に共通した優先課題である気球温暖化防止のためのCO2削減や事業活動を行うあらゆる地域における社会貢献活動、社員が生き生きと働ける職場環境の実現など分野は多岐にわたる。

ここで、デンソーが特に重点的に取り組んできたことを紹介する。

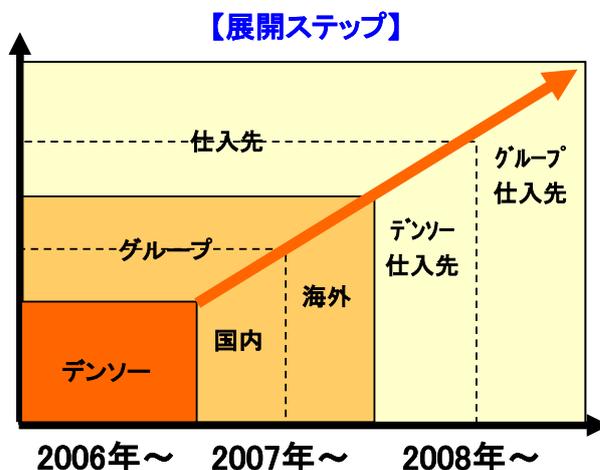
一つ目は、分野毎に優先課題を設定し、課題解決のための実行計画と達成目標を設定し、改善活動に継続的にきたことである。

例えば、地球温暖化防止のCO2排出量の削減率、女性の役職者数、障がい者雇用率、社会貢献への社員参加率などがある。いずれも5年先の到達目標を数値化し、それを年度別目標とし、毎年フォローアップしながらレベルアップを図っている。

二つ目は、CSRのサプライチェーン展開である。

自動車産業は裾野が広く、サプライチェーンでの取組みが重要と考え、取引関係にある仕入先にも主旨をご理解いただき、CSRを自発的に実践いただけるよう働きかけてきた。

取組みのステップと内容は以下のとおりである。



取組み内容は、まずは①CSRの考え方と内容を仕入先に周知する。 ②各社が自社の現状調査する ③各社の改善を支援する ④各社の改善状況を確認するというものである。

国内外で約 5000 社を対象にした展開状況は以下のとおりであり、取組みはまだまだ緒についたところである。

【仕入先展開状況】
 ○ 実施済
 △ 一部実施
 × 未実施

区分	内容	デンソー仕入先	グループ仕入先	
			国内	海外
①周知	CSRガイドライン配布	○	○	○
②調査	・自己診断 ・結果回収	○	○	△
③改善	・勉強会 ・講演会	○	○	×
④点検	・Eビデンスチェック ・現地訪問	△	△	×

三つ目は、社員一人ひとりへのCSRの浸透活動である。社員はステークホルダーの一員であり、社員満足の向上が大切であるとともに、自社のCSRを担い手でもある。いくらCSRの仕組みや施策を整備しても、それを実践するのは社員一人ひとりである。従って、社員一人ひとりにCSRの考え方が理解、共感され、日常行動の中で実践されなければならない。

そこでデンソーでは、社員一人ひとりのCSR浸透策に継続的に取り組んできた。例えば、全社での「CSR講演会」、職場単位での「CSRの話し合いと点検」、環境や社会貢献などの「CSRイベント」などの開催である。そして年1回、「CSRサーベイ」として社員への浸透度を調査している。一部を紹介すると、CSR実践度（日常の中でCSRを意識し実践しているか）は、2006年の約60%→2011年約80%へと向上している。

3. 社会と企業の持続的発展に向けたCSRの課題

これまで、デンソーにおけるCSRの取組みについて紹介してきた。CSRは経営全般の幅広い分野に係わり、インプットとアウトプットの関係を見える化するのが難しいテーマである。今後、企業と社会の関係が益々密接・複雑化する中で、CSRをどのように捕らえ、実践していったらよいのか。CSRが目指す社会と企業の持続的な成長のため今後CSR

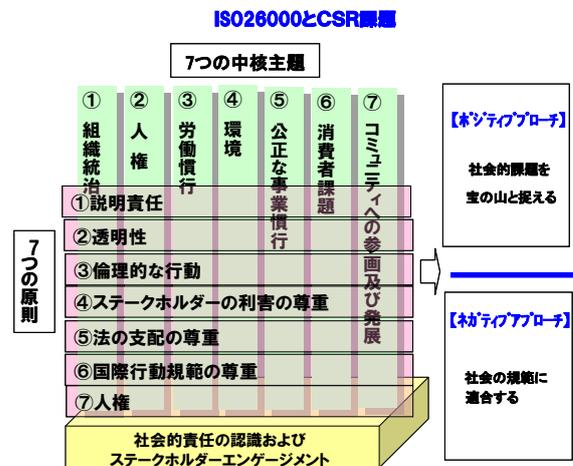
課題」について考えてみたい。

2010年11月に発行された、組織の社会的責任に関する国際規格「ISO26000」ベースに考えてみたい。

ISO26000は、長い歳月をかけて、世界中の多くの市民・企業・行政セクターなどが議論を重ね作り、上げたものであり、やはり存在感と影響力のあるガイドライン（行動基準）だと思う。

ISO26000は「7つの原則」と「7つの中核主題」を中心に構成されている。

ISO26000への対応には、二つの側面があると考える。



一つはネガティブアプローチである。

2010年11月のISO26000の発行以降、CSRに関する国際ルールが次々に誕生している。

- ・2011年3月 「ビジネスと人権に関する指導原則」
- ・2011年5月 「OECD多国籍企業行動指針」
- ・2011年10月 「月温暖化ガス算定の国際基準」
- ・2012年8月 紛争鉱物規制（米国ドット・フランク法）

こうした国際ルールにどう向き合っていくかがCSR課題となる。

各ルールを読み込んでいくと共通のキーワードの一つに「バリューチェーン」があることに気づく。

あらゆる組織の活動はバリューチェーンあるいはサプライチェーンで繋がっており、その中で社会的責任が求められるのである。人権・労働・環境・情報開示といったCSRの個別課題への対応も自社の置かれたバリューチェーンの立ち位置を確認しながら対応していくことが重要である。

二つ目は、ポジティブアプローチである。

これは、I S O 26000 で掲げる社会的課題を宝の山ととらえ、事業化していくアプローチである。

企業は今厳しいグローバル競争にさらされ、既存の事業領域を超えた新規事業の拡大が必要不可欠である。

新規事業を考える上で重要となるのが社会の視点である。環境・安心安全・福祉・食料・水など既に顕在化しているあるいは今後、顕在化するであろう社会的課題をどのように捉え、その解決策をどのように事業化していくことが益々重要となってくる。

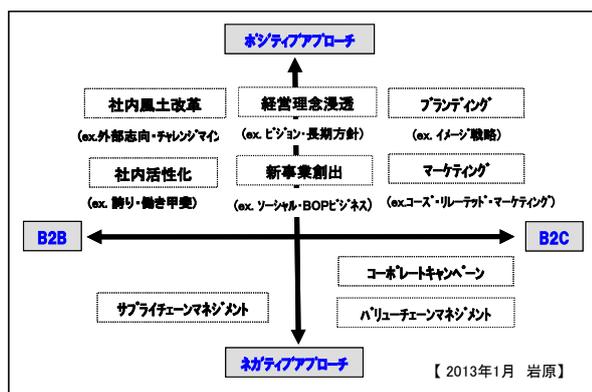
社会の持続的な発展と企業の持続的な成長は密接化していると思う。

以上、I S O 26000 をもとにこれからのC S Rの課題について考えてきたが、最後に企業がC S Rになぜ取り組むのか、その動機について整理してみたい。

C S Rに取り組む動機は、企業特性により一律でない。

そこで、企業特性を消費者により近い「B2C」とそうでない「B2B」に分け、先ほどの「ポジティブアプローチ」と「ネガティブアプローチ」に区分した「C S Rマップ」を作成してみた。

このマップをもとに、自社がC S Rに取り組む動機を明確にし、社内で議論し関係者で共有することが、今後のC S Rをさらに充実させるために、重要ではないかと考える。



世界中で企業のプレゼンス（存在感と影響力）が高まる中、C S Rの重要性が増しており、自社のC S Rを定義し、継続的に取り組むことが求められる。

以上